



masterplan Reggia di Monza

Piano strategico per la valorizzazione
del complesso monumentale Villa Reale
e Parco di Monza

INDICE

pag.

1.	Documento generale di indirizzo strategico Piano di gestione	1
2.	Modello di governance	111
3.	Piano economico finanziario Piano organizzativo delle risorse umane	130
4.	Progetto della comunicazione	165
5.	Piano di marketing	209
6.	Diagramma delle tempistiche	238
7.	Progetto di monitoraggio e valutazione	245



Documento generale di indirizzo strategico e Piano di gestione



Piano strategico per la valorizzazione del complesso monumentale Villa Reale e Parco di Monza



CLES s.r.l.



Il presente rapporto è stato elaborato dal RTI composto da CLES S.r.l. (Centro di ricerche e studi sui problemi del lavoro, dell'economia e dello sviluppo) in qualità di capofila, BAM! Strategie Culturali Soc. Coop., MATE Soc. Coop.va, Studio Architetti Benevolo e StudioSilva S.r.l. per conto dell'Azienda Regionale per l'Innovazione e gli Acquisti S.p.a. (ARIA S.p.a.)
Incarico di redazione del Masterplan - Piano strategico per la valorizzazione del complesso monumentale Villa Reale e Parco di Monza
CIG 813647SF90
Aprile 2023

Hanno collaborato alla stesura del rapporto:

Alessandro F. Leon (CLES S.r.l.), Esperto in economia e management culturale, coordinatore scientifico del RTI
Elena Alessandrini (CLES S.r.l.), Esperta in economia e management culturale
Livia Gallucci (CLES S.r.l.), Esperta junior in economia e management culturale
Ottone Ovidi (CLES S.r.l.), Esperto junior in economia e management culturale
Elena Bertelli (BAM! Strategie Culturali), Esperta di comunicazione in ambito culturale
Simona Canè (BAM! Strategie Culturali), graphic designer
Martino Catalani (BAM! Strategie Culturali), Esperto junior in analisi e comunicazione culturale
Francesca Lambertini (BAM! Strategie Culturali), Esperta in progettazione culturale, responsabile di progetto per BAM! Strategie Culturali
Pietro Mantovani (BAM! Strategie Culturali), Esperto in comunicazione e digital advertising
Gianluca Montebuglio (BAM! Strategie Culturali), Esperto in comunicazione in ambito culturale
Benedetto Puccia (BAM! Strategie Culturali), Esperto junior in comunicazione in ambito culturale
Emanuela Barro (Mate Soc. Coop.va), Esperta in restauro architettonico e valorizzazione dei beni culturali
Alberto Cagnato (Mate Soc. Coop.va), Esperto in pianificazione territoriale e urbanistica
Franco Di Biase (Mate Soc. Coop.va), Esperto in mobilità e trasporti
Raffaele Gerometta (Mate Soc. Coop.va), Esperto in pianificazione territoriale e urbanistica, responsabile di progetto per MATE Soc. Coop.va
Elettra Lowenthal (Mate Soc. Coop.va), Esperto in valutazione e monitoraggio ambientale
Maria Teresa Pinna (Mate Soc. Coop.va), Esperta in pianificazione territoriale e urbanistica con competenze in materia paesaggistica
Valeria Polizzi (Mate Soc. Coop.va), Esperta in pianificazione territoriale e urbanistica
Federico Della Puppa (Mate Soc. Coop.va), Esperto in turismo e marketing territoriale
Giada Lepri (Mate Soc. Coop.va), Esperta in materia paesaggistica con competenze in materia di giardini storici
Alessandro Benevolo (Studio Architetti Benevolo), Esperto in pianificazione territoriale e urbanistica e pianificazione di territori di valore storico, responsabile di progetto per Studio Architetti Benevolo
Francesco Siravo (Studio Architetti Benevolo), Architetto, Esperto in restauro architettonico e valorizzazione beni culturali
Luigi Piscitelli (Studio Architetti Benevolo), Avvocato esperto in diritto pubblico/P.A.
Elisa Trapani (Studio Architetti Benevolo), Architetto, Esperta in conservazione dei monumenti
Valerio Fonti (Studio Architetti Benevolo), Architetto, Esperto in progettazione, modellazione 3D e restituzione grafica
Elisa Vendemini (Studio Architetti Benevolo), Architetto, Esperta in analisi urbana
Paolo Rigoni (StudioSilva S.r.l.), Esperto in discipline agronomiche e forestali
Marco Sassatelli (StudioSilva S.r.l.), Esperto in materia paesaggistica, responsabile di progetto per StudioSilva S.r.l.
Mattia Busti (StudioSilva S.r.l.), Esperto in analisi forestali
Guido Brusa (StudioSilva S.r.l.), Esperto in rilievi ed indagini fitosociologiche

Immagine coordinata e copertina a cura di BAM! Strategie Culturali.



INDICE

1. DOCUMENTO GENERALE DI INDIRIZZO STRATEGICO.....	p.01		
1.1. SINTESI DEL QUADRO CONOSCITIVO E DELLE PROPOSTE OPERATIVE.....	p.02		
1.1.1. Fase 1. Trasformazione istituzionale e avviamento della nuova fase di valorizzazione..	p.03		
1.1.2. Fase 2. Implementazione delle priorità di intervento.....	p.04		
1.1.3. Fase 3. Ulteriori azioni d'intervento.....	p.05		
1.2. FOCUS INTRODUTTIVO: DA DUALISMO A BINOMIO. ASPETTI METODOLOGICI.....	p.06		
1.2.1. Identità del Complesso Villa Reale e Parco di Monza.....	p.07		
1.2.2. Componenti fisiche attuali dell'Identità del Luogo.			
Caratteri intrinseci culturali ed ambientali.....	p.09		
Forme di riconoscimento dell'interesse culturale, generale, di pubblica utilità.....	p.10		
1.2.4. Quadro di riferimento dell'interesse pubblico: da dualismo a binomio.....	p.11		
1.2.5. Valori intrinseci e valori storici. Sostenibilità e prestigio di interesse europeo e mondiale.....	p.12		
1.2.6. Progetto della conoscenza: la conoscenza progettuale nell'approccio olistico, circolare e proattivo.....	p.13		
1.2.7. Approccio sostenibile del binomio conservazione / valorizzazione.....	p.14		
1.2.8. Dimensione metropolitana e interesse internazionale.....	p.15		
2. PIANO DI GESTIONE.....	p.16		
2.1. OBIETTIVI DEL PIANO DI GESTIONE. OBIETTIVI GENERALI E SPECIFICI.....	p.17		
2.2. PROGETTUALITA' TRASVERSALI.....	p.19		
2.2.1. Sistema della cultura. Luoghi di promozione del Parco.....	p.20		
2.2.2. Sistema della cultura. Servizi del Parco.....	p.21		
2.2.3. Progetto di Paesaggio.....	p.22		
2.2.4. Progetto ambientale dei boschi e dei prati e attrattività delle fioriture temporanee..	p.24		
2.2.5. Progetto dell'agricoltura: economia, formazione, ricerca, manutenzione, visite in fattoria.....	p.26		
2.2.6. Progetto dell'acqua: deflussi, sicurezza, energia e risorsa paesaggio.....	p.27		
2.2.7. Sistema dell'accessibilità e della mobilità.....	p.28		
2.2.8. Sistema degli attrattori sportivi, di gioco, relax e sosta.....	p.29		
2.2.9. Sistema della ristorazione e ricettività.....	p.30		
2.3. SCHEDE TEMATICHE PER AMBITO DI INTERVENTO.....	p.31		
2.3. Esplicitazione dei criteri di configurazione delle schede e di inserimento dei dati.....	p.32		
2.3.1. Ambiti di intervento.....	p.33		
2.3.2. Villa Reale.....	p.34		
2.3.2.1. Corpo Centrale.....	p.35		
2.3.2.2. Ala Nord.....	p.36		
2.3.2.3. Ala Sud.....	p.37		
2.3.2.4. Cappella Reale.....	p.38		
2.3.2.5. Teatrino.....	p.39		
2.3.2.6. Cavallerizza.....	p.40		
2.3.2.7. Ex Scuola Paolo Borsa.....	p.41		
2.3.2.8. Corpi di servizio - nord.....	p.42		
2.3.2.9. Corpi di servizio - sud.....	p.43		
2.3.2.10. Serrone.....	p.44		
2.3.3. Giardini della Villa Reale.....	p.45		
2.3.3.1. Roseto, Avancorte, Corte d'Onore e Giardino Meridionale.....	p.47		
2.3.3.2. Giardino all'Inglese - laghetto.....	p.48		
2.3.3.3. Giardino all'inglese - cannocchiale prospettico.....	p.49		
2.3.3.4. Torretta.....	p.50		
2.3.3.5. Tempietto.....	p.51		
2.3.4. Parco Pubblico.....	p.52		
2.3.4.1. Sistema degli accessi. Porte principali e secondarie.....	p.53		
2.3.4.2. Gestione dei boschi e filari.....	p.57		
2.3.4.3. Gestione dei prati.....	p.58		
2.3.4.4. Monitoraggio delle piante monumentali e piante lungo i percorsi.....	p.59		
2.3.4.5. Villa Mirabello.....	p.60		
2.3.4.6. Villa Mirabellino.....	p.61		
2.3.4.7. Cascina Milano.....	p.62		
2.3.4.8. Cascina del Forno.....	p.63		
2.3.4.9. Cascina Bastia.....	p.64		
2.3.4.10. Cavigra.....	p.65		
2.3.4.11. Cascina Frutteto.....	p.66		
2.3.4.12. Centro di Controllo RAI.....	p.67		
2.3.4.13. Cascina San Fedele.....	p.68		
2.3.4.14. Cascina Fontana.....	p.69		
2.3.4.15. Cascina del Sole.....	p.70		
2.3.4.16. Cascina Cernuschi.....	p.71		
2.3.4.17. Cascina Cattabrega.....	p.72		
2.3.4.18. Mulino del Cantone.....	p.73		
2.3.4.19. Cascina Casalta Vecchia.....	p.74		
2.3.4.20. Cascina Casalta Nuova.....	p.75		
2.3.4.21. Mulini Ascitti.....	p.76		
2.3.4.22. Fagiancia.....	p.77		
2.3.4.23. Mulini San Giorgio.....	p.78		
2.3.4.24. Cascina Pariana.....	p.79		
2.3.4.25. Cascina Costa Alta.....	p.80		
2.3.4.26. Cascina Costa Bassa.....	p.81		
2.3.4.27. Isolino.....	p.82		
2.3.5. Interventi sulle aree scoperte.....	p.83		
2.3.6. Autodromo di Monza.....	p.86		
2.3.7. Golf Club.....	p.87		
2.3.8. Tennis Club.....	p.88		
2.4. APPENDICE DI DETTAGLIO PER LE TRASFORMAZIONI DI FASE 2.....	p.89		
2.4.1. Planimetria degli interventi.....	p.90		
2.4.2. Interventi 1 e 4.....	p.93		
2.4.3. Intervento 2.....	p.96		
2.4.4. Intervento 3.....	p.97		
2.4.5. Intervento 6.....	p.98		
2.4.6. Intervento 7.....	p.99		
2.4.7. Intervento 8.....	p.101		
2.4.8. Intervento 9.....	p.102		
2.5. NOTE DI STUDIO PER L'ATTRIBUZIONE DEI COSTI DI FINANZIAMENTO DEI SINGOLI INTERVENTI.....	p.105		

1. DOCUMENTO GENERALE DI INDIRIZZO STRATEGICO

1. SINTESI DEL QUADRO CONOSCITIVO E DELLE PROPOSTE OPERATIVE

1.

1.1. FASE 1. TRASFORMAZIONE ISTITUZIONALE E AVVIAMENTO DELLA NUOVA FASE DI VALORIZZAZIONE

Fase 1 – INVESTIMENTI DA ACCORDO DI PROGRAMMA

	ARIA	CONSORZIO
1 VILLA REALE		
Cappella Reale	€ 2.621.315	
Ex Cavallerizze	€ 2.381.231	
Monitoraggio Ala Sud e Nord	€ 216.161	
Messa in sicurezza Ala nord	€ 684.510	
2 GIARDINI DI VILLA REALE		
Muri di cinta Giardini Reali	€ 877.903	
Tempietto		€ 160.000
Laghetto		€ 75.000
Antro di Polifemo		€ 60.000
3 PARCO		
Muri di cinta parco	€ 476.347	
Porta Vedano, porta Biassono, portineria Villa Reale	€ 584.500	
Villa Mirabello	€ 4.664.038	
Cascina Fontana	€ 2.616.991	
Porta Monza		€ 212.000
Muri di cinta parco - interventi urgenti		€ 158.000
Rimozione amianto e coperture (Frutteto, Mulini San Giorgio, Fagianaia Reale)		€ 1.518.000
Rimozione amianto e coperture (Casalta Nuova, Mulino del Cantone)		€ 1.518.000
Sistemazione sicurezza Parco		€ 131.100
Conservazione alberi monumentali		€ 20.000
Revisione accessi pedonali/carrai		€ 41.908
Messa in sicurezza patrimonio arboreo		€ 234.600
Manutenzione straordinaria boschi		€ 1.656.000
Riqualficazione filari e viali alberati		€ 828.000
Cura ad alberi monumentali		€ 345.000
Sistemazione percorsi interni		€ 483.000
Ripristino rogge/rete irrigua		€ 289.800
4 ALTRO		
Strumenti operativi e attività propedeutiche Masterplan		€ 150.000
Masterplan	€ 630.000	
Totale	€ 15.752.996	€ 7.880.408

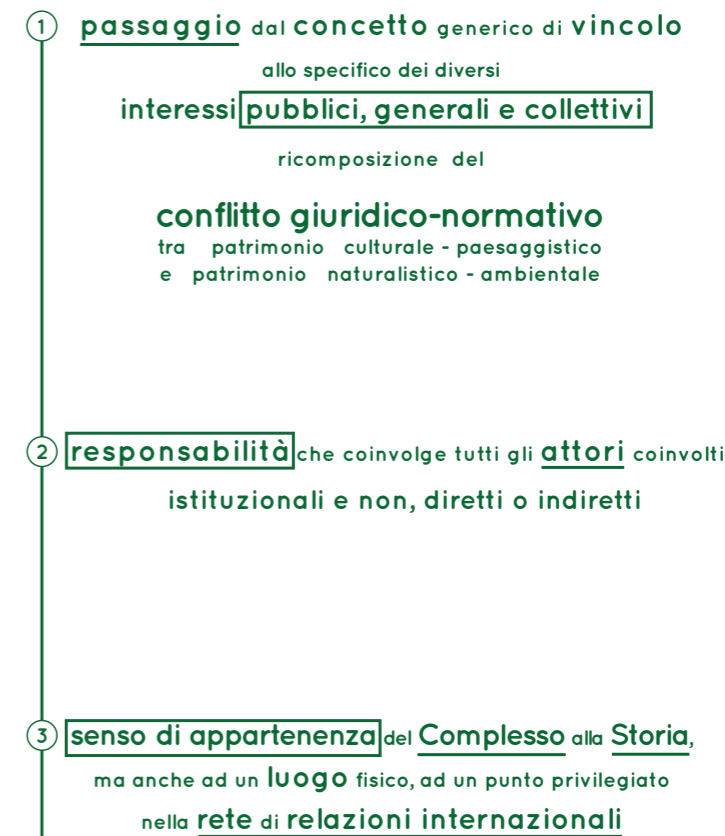
Totale Fase 1 (Aria+Consortio) € 23.633.404

L'evoluzione del pensiero e della prassi nella cura del patrimonio culturale ed ambientale in misura adeguata e proporzionale alle sue potenzialità ha conosciuto soprattutto recentemente innovazioni significative che il MasterPlan intende cogliere nello sforzo di rimuovere gli ostacoli ed i motivi di inefficacia che si sono finora incontrati lungo il cammino del ripristino dell'insieme di valori incorporati nel Complesso.

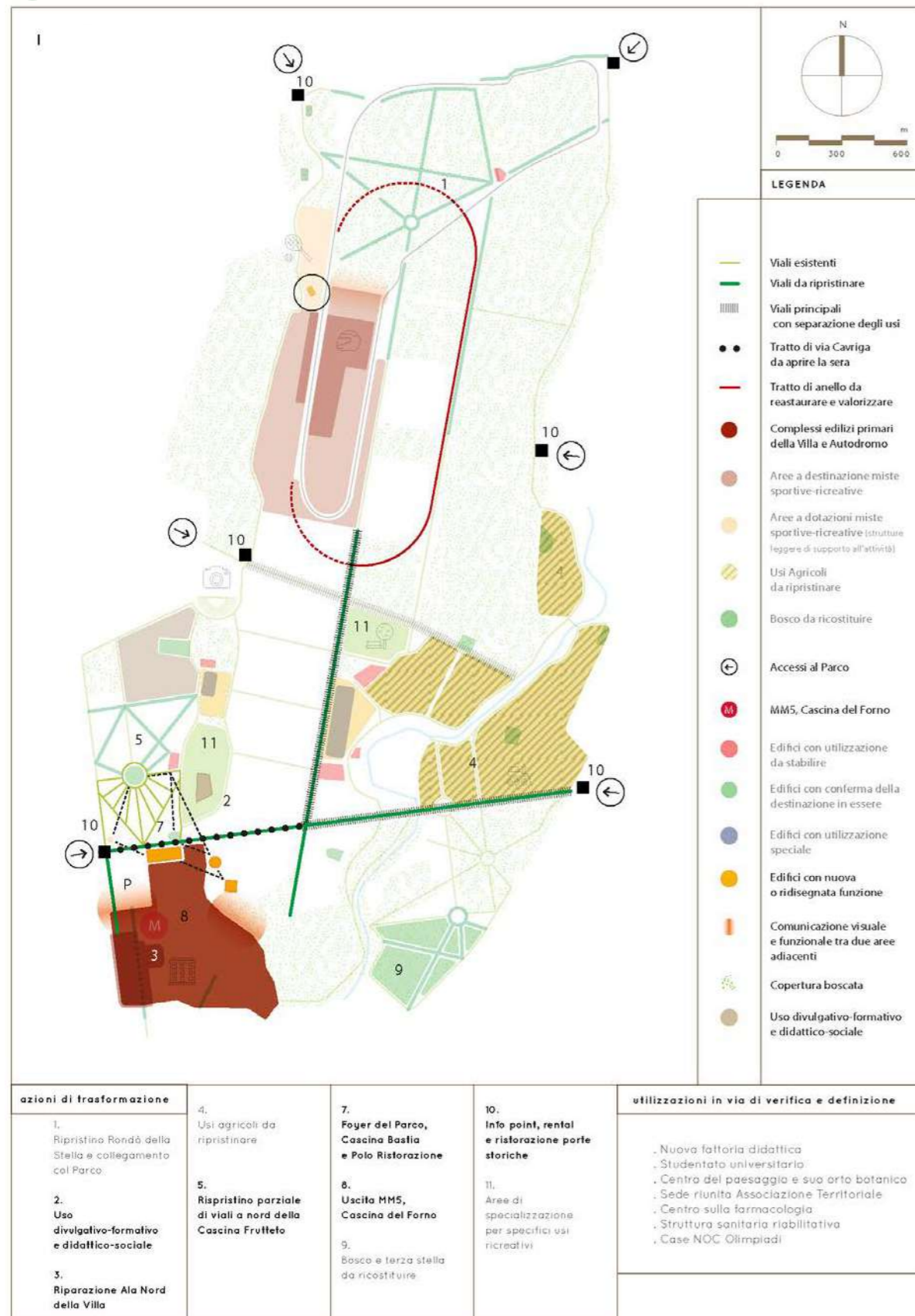
Un'evoluzione che possiamo percepire e registrare secondo tre registri: il primo dei quali riguarda il passaggio dal concetto generico di vincolo - termine peraltro improprio - allo specifico dei diversi interessi pubblici, generali e collettivi in genere nelle loro diverse forme e sfumature che entrano in gioco nel momento in cui si riscontra e si decide di sottrarre una "cosa", a differenza di tutte le altre, alle trasformazioni spontanee che possono investirla, in quanto suscettibile di contribuire allo sviluppo complessivo appunto grazie alle proprie prerogative intrinseche.

Decisiva in tal senso è la ricomposizione, preconizzata dal MasterPlan, del conflitto anche giuridico-normativo tra patrimonio culturale-paesaggistico e patrimonio naturalistico-ambientale, il che non significa il prevalere dell'uno sull'altro a seconda delle circostanze bensì il procedere nelle scelte - anche di eliminazione di un determinato bene - secondo una logica olistica e d'insieme del luogo di appartenenza e dei suoi valori complessivi. Il secondo può essere ascritto al concetto di responsabilità che coinvolge, sia pure nella diversità dei ruoli, istituzionali o meno, diretti o indiretti, tutti gli attori coinvolti: in tal senso, il ruolo protagonista attribuito al partenariato pubblico-privato non solo nella realizzazione di interventi puntuali di restauro / conservazione / valorizzazione, ridotta nel tempo, bensì nella gestione continua e costante, di durata illimitata, rappresenta il se-

gno del concepire il pubblico non più come mero destinatario delle politiche pubbliche bensì come soggetto in grado di contribuirvi. Il terzo aspetto fondamentale da considerare nell'evoluzione descritta è il senso di appartenenza del Complesso alla Storia ma anche ad un luogo fisico, ad un punto privilegiato nella rete di relazioni internazionali che è necessario mantenere in un rapporto proporzionato all'intensità delle dinamiche di cui può essere oggetto.



1. 1. 2. FASE 2. IMPLEMENTAZIONE DELLE PRIORITÀ D'INTERVENTO



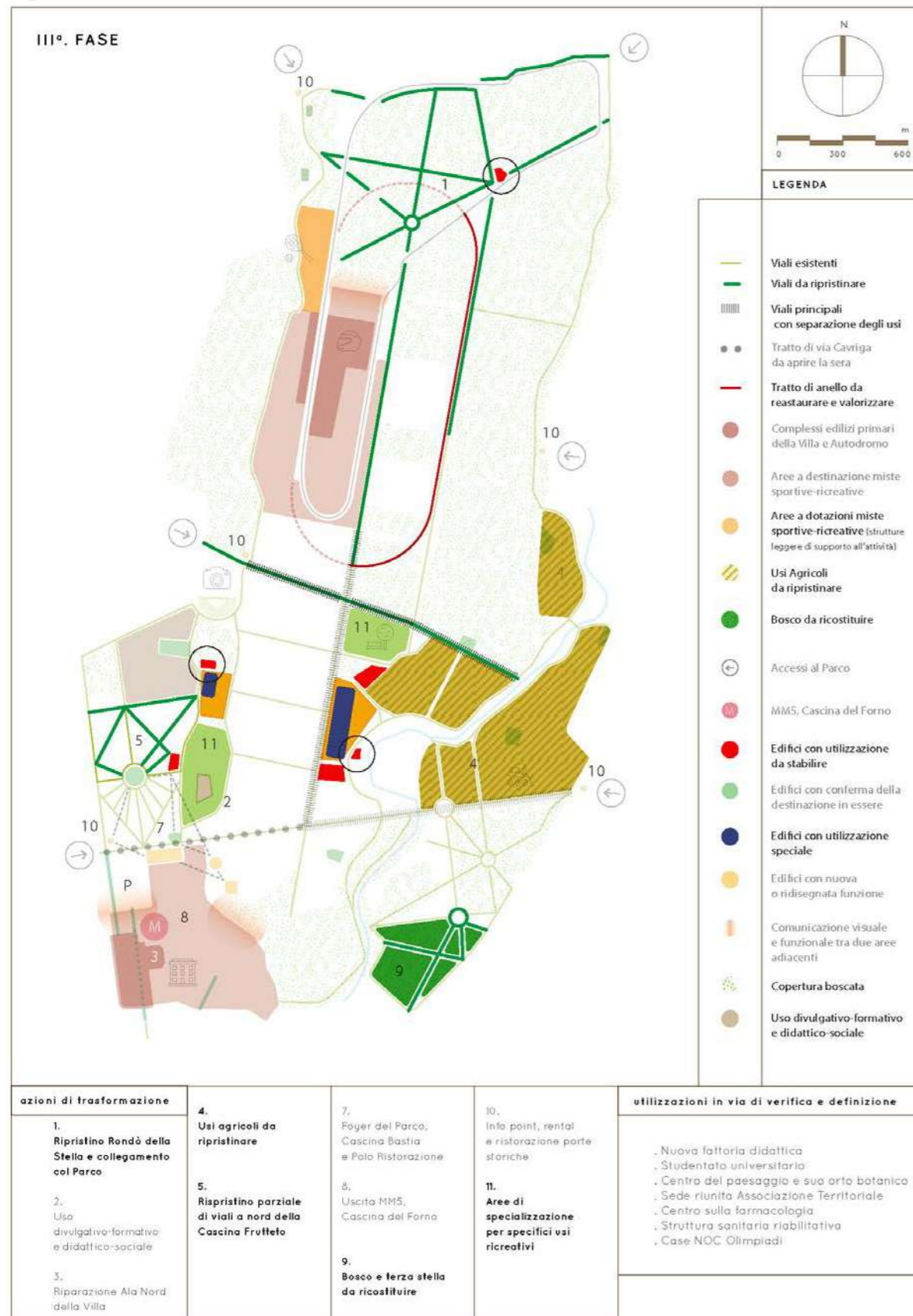
L'implementazione delle diverse azioni afferenti alla fase 2, così come descritta nell'analisi degli scenari, precede la realizzazione di vari interventi nell'arco dei prossimi 10 anni, interventi che possono essere suddivisi dal punto di vista spaziale in tre ambiti:

- interventi riferiti al complesso della villa;
- interventi riferiti al sistema di connessione tra villa e parco;
- interventi nell'area del parco.

Questi tre ambiti, in dialogo dinamico e aperto tra loro, rappresentano l'unicità del sistema Villa Reale e Parco di Monza, e nel dettaglio prevedono i seguenti interventi specifici:

1. interventi riferiti al complesso della Villa:
 - il riallestimento funzionale del Museo esistente;
 - il recupero emergenziale e funzionale del giardino all'inglese;
 - il consolidamento e la messa in sicurezza dell'Ala Nord del complesso;
 - la risistemazione del Serrone della Villa e la sua trasformazione in una welcome wing integrata ad altre funzioni didattico-espositive e di supporto ai visitatori;
 - il restauro e il riuso dell'edificio ex Paolo Borsa in connessione con il Liceo Artistico e/o ITS;
2. interventi nell'area di comunicazione tra Villa e Parco:
 - il ripristino e il riallestimento del giardino a nord del Serrone, area circostante la Cascina del Forno e parcheggio;
 - la riqualificazione di Cascina Bastia come foyer del Parco e attivazione del polo della ristorazione con il coinvolgimento degli edifici prossimi al primo tratto di Viale Cavigra;
3. gli interventi nel resto dell'area di Parco:
 - il recupero funzionale degli edifici presenti alle cinque porte storiche e loro trasformazione in nuove attestazioni di info point, servizi, rental;
 - il recupero storico - architettonico di Cascina San Fedele con progettualità adeguate al contesto, aprendo ad un uso divulgativo - formativo e didattico - sociale;
 - la riqualificazione della piscina entro l'area in concessione all'Autodromo.

1. 1.3. FASE 3. ULTERIORI AZIONI D'INTERVENTO



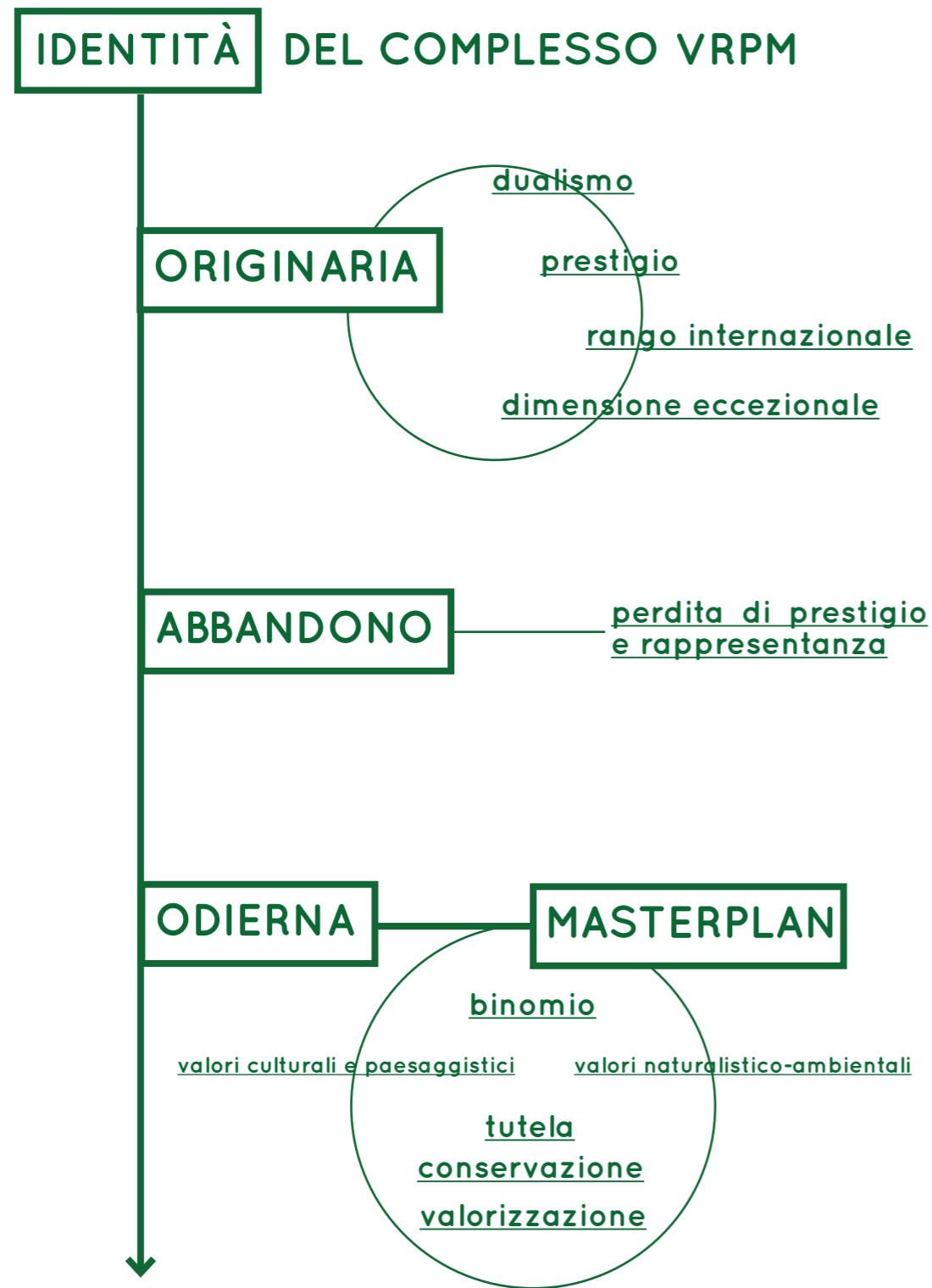
L'implementazione della fase 3, successiva alla fase precedente (già finanziata), deve trovare sostegno finanziario ed economico, in un quadro di coerenza progettuale e complessiva le cui declinazioni specifiche e puntuali, descritte nelle successive singole schede, inquadrano l'intervento dal punto di vista strategico in funzione delle azioni di conservazione e soprattutto valorizzazione richieste e legate alle successive azioni di marketing territoriale e di comunicazione, nonché di governance del compendio.

Gli interventi qui rappresentati evidenziano lo stretto legame tra essi i target di fruitori della Villa Reale e del Parco di Monza, così come indicati nel piano di marketing. Gli interventi proposti in questo senso puntano all'aumento dell'attrattività degli spazi, secondo gli obiettivi generali di un miglioramento della qualità degli spazi e di una loro maggiore attrattività in grado di migliorare l'offerta esistente, specializzandola e qualificandola in tutte le sue componenti, ovvero agendo su quei fattori qualitativi che possono e devono diventare leve di una (nuova) identità forte di tutto il complesso. Gli interventi mappati e relativi alla fase 3 sono i seguenti:

1. il completamento del sistema dei percorsi, soprattutto nella parte settentrionale del Parco;
2. l'allestimento di aree a dotazioni miste sportive-ricreative intorno alla piscina recuperata;
3. la riqualificazione e il riallestimento funzionale delle carreggiate per il Viale di Vedano;
4. la modificazione degli usi in senso agricolo delle aree adiacenti al Lambro al suo ingresso nel complesso;

5. il recupero e la rigenerazione funzionale delle due ex ville Durini (Mirabello e Mirabellino) e delle loro aree di pertinenza, secondo il principio del coordinamento nell'uso degli spazi in base ad una funzione predefinita;
6. il recupero delle Cascine Casalta, della Cascina Milano, Cattabrega e altre secondo funzioni in grado di esercitare richiamo all'interno de Parco;
7. il recupero dell'area nord dell'antico frutteto matematico a nord della Cascina Frutteto;
8. il recupero della parte di giardino all'inglese oltre il Ponte delle Catene non ancora recuperata.

1. 2. FOCUS STRATEGICO INTRODUTTIVO: da dualismo a binomio. aspetti metodologici



Uno dei motivi che ricorrono nel dibattito con i vari soggetti referenti del MasterPlan consiste nel giudizio di carenza o addirittura assenza di identità del Complesso VRPM, che sarebbe privo, quindi, di un punto di riferimento certo e stabile, necessario soprattutto quando la materia di cui si tratta attiene agli imperativi di conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale e naturale.

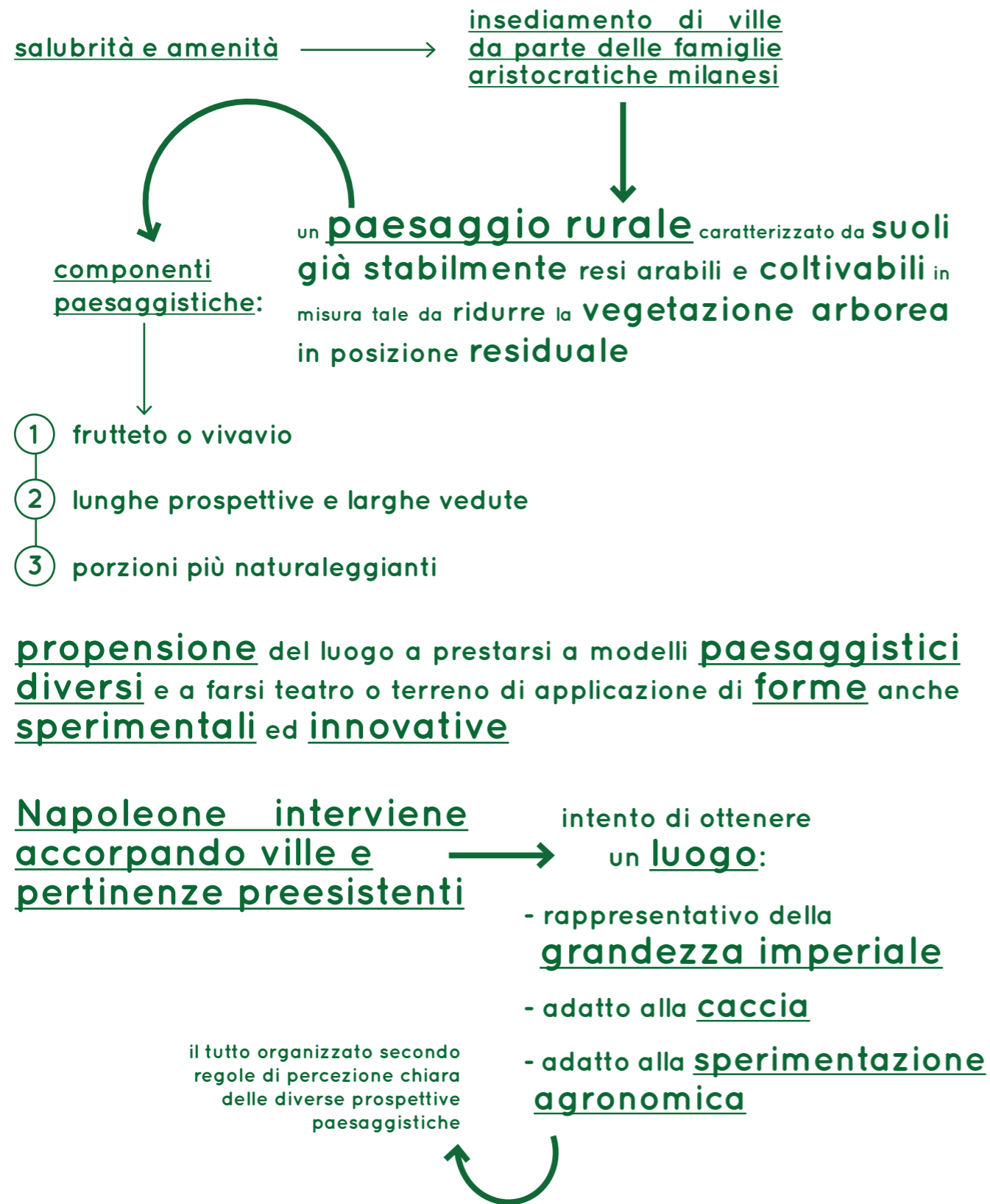
Sono molteplici le possibili interpretazioni di questo fattore così importante nella prospettiva progettuale della gestione futura del sito, e tra di esse sembra poter essere maggiormente accreditata l'ipotesi della soluzione di continuità storica, intervenuta con l'abbandono del Complesso all'inizio del secolo scorso da parte dell'allora Casa Reale. In tal senso, per cercare di riprenderne il filo spezzato, di colmare questa lacuna, non è sembrato azzardato individuare l'identità originaria del Complesso VRPM nel dualismo della sua matrice, in quanto espressione, allo stesso tempo, della monarchia assoluta asburgica e dell'età napoleonica, in un conflitto storico ben presto ricomposto in binomio - a reciproco vantaggio dei suoi stessi termini -, all'insegna del Prestigio di un Luogo di Rappresentanza di rango europeo: un Luogo creato e mantenuto nel corso dell'800 - malgrado l'avvicendamento dei regimi che si sono susseguiti durante questo secolo -, fino all'abbandono fisico, del suo ruolo e delle sue funzioni, intervenuto a seguito del regicidio di Umberto I il 29 luglio 1900.

La dimensione, eccezionale se rapportata al sistema delle Ville di Delizia proprio della Brianza fin dal XVII secolo -, è invece uno dei caratteri identitari di Luogo in quanto ne giustifica senso e natura. Il venir meno delle ragioni di prestigio e rappresentanza non ha tuttavia cancellato la natura dualistica originaria della sua identità, che si ripropone oggi sotto forma di coesi-

stenza - anche conflittuale -, di valori: culturali e paesaggistici, da un lato, e naturalistico-ambientali, dall'altro lato, che si tratta ora di ricomporre anch'essi in termini di binomio cui far corrispondere un altrettanto articolato sistema di riconoscimento di valori materiali ed immateriali, di tutela, di conservazione e di valorizzazione, con relative responsabilità e competenze in capo ai diversi livelli istituzionali, generali e settoriali, dello Stato, della Regione e degli Enti locali nonché dei cittadini. Una ricomposizione necessaria a maggior ragione perché il compendio VRPM è un Luogo di Cultura in quanto Complesso monumentale che appartiene sia al Patrimonio culturale e paesaggistico, rappresentato dal D.Lgs. 42/2004, sia al Patrimonio naturale ascrivibile alla Legge 394/1991, con relativi provvedimenti legislativi regionali, valori, finalità, soggetti competenti e strumenti di tutela e di valorizzazione.

Il quadro d'insieme di tali valori: materiali ed immateriali, culturali-paesaggistici e storico-naturalistico-ambientali, alla stregua dell'identità del luogo non può dirsi altresì, a tutt'oggi, sufficientemente esplicitato, al punto che permangono margini di incertezza - nonostante la storia particolarmente lunga e completa di provvedimenti che hanno interessato il Complesso a partire dal 1912 sulla base della legge 364 del 1909 sulle cose immobili e mobili di interesse storico, archeologico, paleontologico o artistico - pur avendo comunque consentito di gestire questo duplice Patrimonio tramite concessioni in base a criteri di riconoscimento di interesse pubblico di vario genere: culturale, paesaggistico, naturalistico-ambientale, storico, artistico, generale, nazionale, sportivo, agronomico, etc., e delle relative forme di intervento previste dalla legge in questi casi, con particolare riferimento ai meccanismi di tutela, conservazione e valorizzazione.

1. 2.1. IDENTITÀ DEL COMPLESSO VILLA REALE PARCO MONZA



Salubrità e amenità, vale a dire i due caratteri principali del sito citati - oltre alla residenza di un Cardinale (Durini) ed alla vicinanza geografica rispetto a Milano -, a motivazione della scelta di Maria Teresa d'Austria nel 1770 di realizzare la Villa arciduciale per il figlio Ferdinando, sono la conferma dell'attitudine del sito all'insediamento di ville da parte di famiglie aristocratiche milanesi, con precedenti storici particolarmente significativi, risalenti già al VI secolo grazie al loro riconoscimento da parte della Regina Teodolinda, come testimoniato altresì dalla detenzione a Monza della Corona Ferrea.

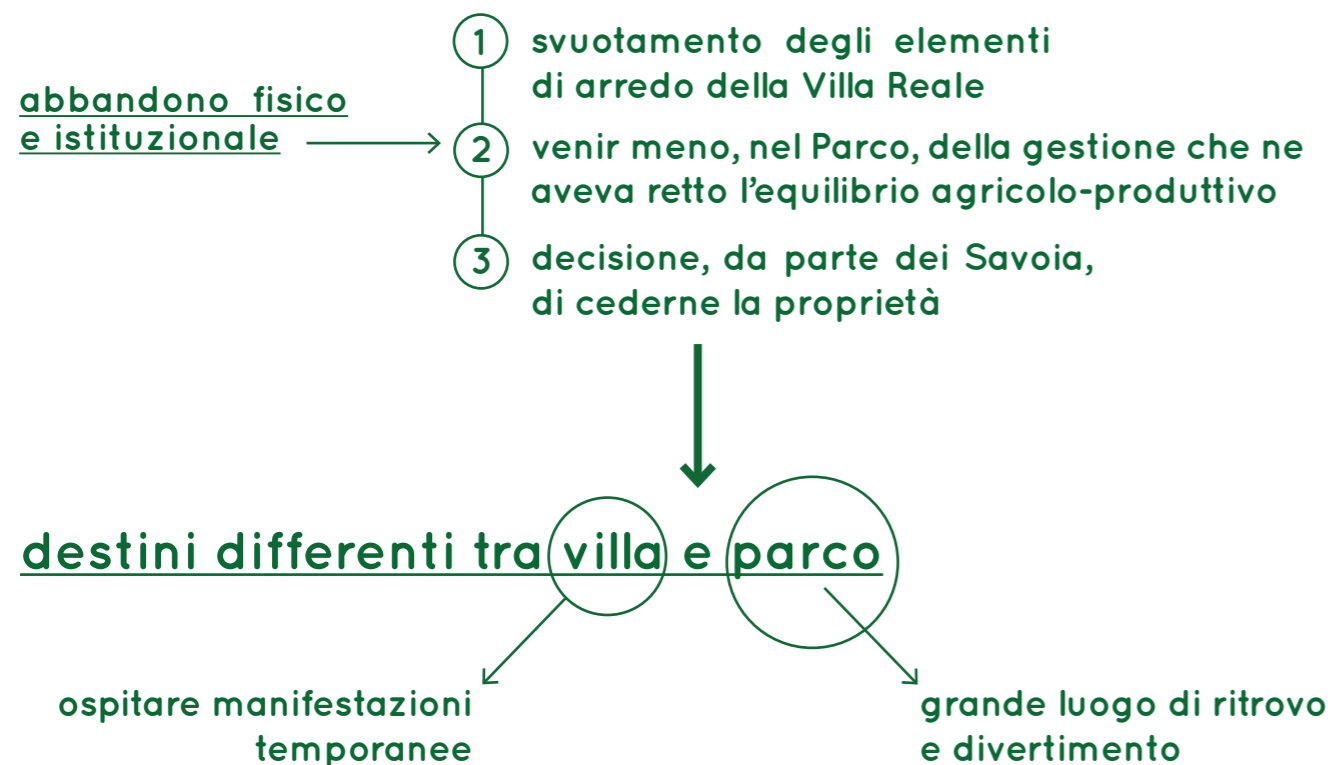
L'immagine del luogo prescelto così come scaturisce dai dati catastali storici è quella di un paesaggio rurale caratterizzato da suoli già stabilmente resi arabili e coltivabili in misura tale da ridurre la vegetazione arborea in posizione residuale o circoscritta a macchie boscate isolate, come nel caso di Bosco Bello, significativamente destinato a divenire un caposaldo del futuro Parco.

L'impianto paesaggistico che se ne può percepire non sembra potersi dire mero effetto delle coltivazioni, se si considerano orientamenti culturali all'epoca già espliciti come quello del Verri nel 1764 che parla (*Le Delizie della Villa*) di una villa immaginaria ambientata proprio in Brianza e tale da distinguere tre componenti paesaggistiche: la prima destinata a frutteto o vivaio, a partizione regolare, un'altra scandita da lunghe prospettive e larghe vedute e la terza più naturaleggiante in quanto apparentemente non progettata. La propensione del luogo a prestarsi a modelli paesaggistici diversi e a farsi teatro o terreno di applicazione di forme anche sperimentali ed innovative - ribadita anche in seguito - è confermata dal Piermarini, autore incaricato di un progetto inteso a combinare in modo coerente il giardino formale di scuola francese con il giardino paesaggistico (*landscape*

garden) nato non molto prima in Inghilterra, sotto gli occhi particolarmente accorti di una committenza attenta agli aspetti botanici oltre che agronomici.

La creazione del Parco di Monza da parte di Napoleone trasforma in modo netto e paesaggisticamente significativo l'assetto complessivo del Sistema delle Ville di Delizia di Brianza, comportandone non tanto l'estensione del perimetro quanto la modifica strutturale accorpendo una parte di ville e relative pertinenze preesistenti nella prospettiva del raggiungimento di una dimensione in certo senso incommensurabile rispetto al Sistema stesso ma non ad analoghi riferimenti riscontrabili non solo nell'emblematico Parco di Versailles ma anche nell'ambito ristretto della familiarità culturale e addirittura personale - se si considera che la prima moglie, Josephine, aveva acquistato pochi anni prima la Malmaison, nell'Île-de-France, residenza dotata di Parco di estensione prossima a quella di cui stiamo trattando -, ribadendo il modello della dimensione degli spazi aperti come carattere identitario del prestigio.

Rispetto agli equilibri ecosistemici preesistenti, l'esercizio della caccia ha comportato due trasformazioni particolarmente significative: la realizzazione di una porzione boscata anch'essa di adeguate dimensioni per il necessario habitat faunistico, e la recinzione con cinta muraria intesa a contenerlo, di estensione senza equivalenti in Europa. Il quadro conoscitivo che riguarda la parte restante dell'800 (Restaurazione asburgica e passaggio alla Casa Reale dei Savoia), testimonia di una gestione del Parco unitaria e particolarmente attenta agli aspetti produttivi agronomici secondo canoni e criteri di buona amministrazione, accompagnata dal diffondersi di una popolarità turistica dichiarata dal divenire meta di visite, gite ed escursioni.



venir meno dei valori del Complesso legati al PRESTIGIO INTERNAZIONALE

Fattori rilevanti

vocazione spontanea e propensione locale ad iniziative culturali

l'effetto su di esse della polarizzazione milanese

disegno originario di Luigi Canonica

Nei due decenni successivi, l'abbandono fisico ed istituzionale dell'intero Complesso ha comportato anche: lo svuotamento degli elementi di arredo della Villa Reale - e quindi di uno dei suoi connotati identitari essenziali -, ed il venir meno, nel Parco, della gestione che ne aveva retto l'equilibrio agricolo-produttivo nel secolo precedente, con conseguente aumento delle spese di conservazione, già ingenti, in un crescendo tale da indurre alla decisione, da parte dei Savoia, di cederne la proprietà: all'Opera Nazionale Combattenti, al demanio, alla Scuola Superiore di Agricoltura di Milano ed all'Opera Nazionale Orfani Infanti, innescando un dibattito destinato a protrarsi finì ai giorni nostri.

In questa prospettiva, assistiamo a destini differenti tra la componente asburgica che fa capo alla Villa Reale e la componente napoleonica espressa dal Parco.

Per la prima l'attenzione si focalizza sulla vocazione ad ospitare manifestazioni periodiche ma non saltuarie legate alle arti decorative, con la decisione di organizzare la Mostra Biennale Internazionale di Arti Decorative, scegliendo di far leva su questo settore per la ricostruzione ed il rilancio economico-produttivo del Paese; riguardo alla seconda, matura l'idea di fare del Parco il *Bois de Boulogne* milanese, vale a dire un grande luogo di ritrovo e divertimento, dotato di teatri all'aperto, stadi per gare sportive e corse di cavali con relativo corredo di servizi e ricreativi.

Da questo humus germinano le trasformazioni più eclatanti dell'intero Complesso all'origine della configurazione attuale, legate: all'Autodromo, all'Ippodromo, al Campo di Golf ed agli impianti del Tennis, mentre l'iniziativa della Biennale delle Arti decorative (titolo ufficiale: Mostra internazionale delle Arti decorative) nella Villa, dopo le edizioni del 1923, 1925 e 1927, nel 1930 diviene Trienna-

le per poi essere trasferita a Milano, nel 1933, nel Palazzo dell'Arte della Triennale appositamente realizzato, e da questo momento le prospettive delle due componenti divergono radicalmente.

Il venir meno dei valori del Complesso legati al prestigio internazionale ha colpito in modo anch'esso differenziato il Complesso stesso, interessando: in misura definitiva la Villa Reale, ma non altrettanto il Parco, per effetto soprattutto dell'Autodromo che rientra nei ranghi del circuito mondiale di Formula 1. In tal senso, per le possibili interpretazioni del fenomeno si rivelano significative le vicende della VR negli anni '20 del secolo scorso appena richiamate, che testimoniano di due fattori particolarmente rilevanti ai nostri fini:

- la vocazione spontanea e la propensione locale ad iniziative culturali (arti figurative e design in primis) periodiche di rango internazionale;
- l'effetto su di esse della polarizzazione milanese (peraltro confermata anche di recente) che tende a riconoscere in Monza i valori di amenità e salubrità che le sono propri, nonché di luogo idoneo ad ospitare strutture o funzioni (soprattutto sportive) più difficilmente ospitabili nel proprio territorio, mentre, per le altre, parchi compresi, permane l'inclinazione all'autonomia territoriale comunale.

La serie di trasformazioni finora descritte cercandone i riflessi identitari nella situazione attuale non intende tuttavia ignorare nei ragionamenti successivi l'interpretazione secondo la quale l'identità del Complesso risiede nel disegno originario di Luigi Canonica e che la sua crisi o assenza sia dovuta agli impatti su di esso degli impianti sportivi novecenteschi, in primis dell'autodromo.

1. 2. 2. COMPONENTI FISICHE ATTUALI DELL'IDENTITÀ DEL LUOGO. CARATTERI INTRINSECI CULTURALI E AMBIENTALI

APPROCCIO DI SOSTENIBILITÀ

ante litteram testimoniato dalla cura ed attenzione dedicate al luogo fin dalla sua origine nel continuo ricercare forme e relazioni innovative

tra componenti naturali ed artificiali all'insegna del massimo prestigio, dell'unicità ed originalità della composizione

VALORI DI LUOGO IN TERMINI DI COLLEGAMENTI

collegamenti fra spazi edificati, vicende storiche e personalità di rilievo nonché di realtà tecnico-scientifiche che, hanno affinità dirette con aspetti di rilevanza culturale e sociale di ordine immateria

già in parte riscontrabili e suscettibili di contribuire a ricostituire il naturale grado e potenziale di interesse culturale, di attrazione ed aggregazione sociale del luogo stesso in una dimensione significativa anche sotto il profilo economico e turistico della fruizione pubblica

ASPETTI AGRONOMICI FORESTALI

trasformazione significativa dell'assetto preesistente, con la realizzazione di un habitat boscato in ambiente recintato, e di ragioni agronomiche, nello spirito di sperimentazione di tecniche innovative di produzione agricola

assetto idraulico del Fiume Lambro e del suo corredo di rogge e specchi d'acqua

evoluzione del quadro dei valori di interesse naturalistico

A premessa inconsueta di questo argomento è utile sottolineare la scomparsa dell'ippodromo del Mirabello -effetto della chiusura nel 1976 e dell'incendio del 1990 che ha distrutto ciò che rimaneva delle tribune in legno, in seguito demolite insieme con le stalle-, al punto che dell'intero impianto non esiste più traccia neanche aerofotogrammetrica, essendo stato "metabolizzato" dal Parco senza lasciare di sé una memoria fisica al suolo. Questa riflessione induce ad immaginare che nel futuro, pur non prossimo, tale circostanza si possa verificare nuovamente per il venir meno dei valori e degli interessi pubblici e culturali di vario genere che sottendono e supportano l'esistenza delle attività oggi in essere.

All'attribuzione di significati e valori architettonici e paesaggistici alle singole componenti edificate del Complesso il MasterPlan ha dedicato il § 7. del Cap. 3. dell'Analisi di contesto che costituisce uno dei principali riferimenti progettuali per la sua redazione ma anche nella prospettiva della sua gestione futura: in questa sede, pertanto, ci limitiamo a richiamare i tratti meno evidenti ma comunque utili alla comprensione della strategia complessiva, a partire dall'approccio di sostenibilità *ante litteram* da parte della committenza e dei progettisti incaricati, testimoniato dalla cura ed attenzione dedicate al luogo fin dalla sua origine, nel continuo ricercare forme e relazioni innovative tra componenti naturali ed artificiali all'insegna, oltre che del massimo prestigio, dell'unicità ed originalità della composizione, anche architettonica.

Dall'analisi sono emersi altresì valori di luogo non altrettanto evidenti alla percezione - frutto quindi di studio e ricerca più che di conoscenza consolidata - riscontrabili in termini di collegamenti fra spazi edificati, vicende storiche e personalità di rilievo nonché di realtà tecnico-scientifiche che, oltre ad essere prerogativa del paesaggio, hanno affi-

nità dirette con aspetti di rilevanza culturale e sociale di ordine immateriale già in parte riscontrabili e suscettibili di contribuire ulteriormente a ricostituire il naturale grado e potenziale di interesse culturale e di attrazione ed aggregazione sociale del luogo stesso in una dimensione significativa anche sotto il profilo economico e turistico nonché salustico della fruizione pubblica.

Una considerazione distinta e specifica rispetto ai precedenti, anche per ragioni di materia di appartenenza, meritano i caratteri del patrimonio storico-naturalistico, con l'avvertenza tuttavia di considerare, nell'approccio olistico assunto, la loro simbiosi con gli aspetti antropici - materiali ed immateriali - finora menzionati.

A questo proposito ed a tale effetto, agli aspetti agronomico forestali nell'evoluzione storica del Parco il MasterPlan, ha dedicato il Cap. 4. dell'Analisi di Contesto incentrato sulla ricostruzione delle varie tappe che hanno segnato le principali vicende registrate dal sito, considerando lo stesso Parco come una trasformazione significativa dell'assetto preesistente, realizzata all'insegna della passione venatoria del Viceré, con la realizzazione di un habitat boscato in ambiente recintato, e di ragioni agronomiche, nello spirito di sperimentazione di tecniche innovative di produzione agricola.

Trasformazioni che hanno interessato sensibilmente anche l'assetto idraulico del Fiume Lambro e del suo corredo di rogge e specchi d'acqua.

Si tratta di trasformazioni anche tuttora in essere che trovano riscontro nell'evoluzione del quadro dei valori di interesse naturalistico registrato analiticamente nel Quadro conoscitivo del MasterPlan in modo da essere di supporto continuo e costante alle scelte.

1. 2. 3. FORME DI RICONOSCIMENTO DELL'INTERESSE CULTURALE, GENERALE, DI PUBBLICA UTILITÀ

Complesso monumentale "Villa Reale e Parco"

riveste particolare interesse storica, culturale e paesaggistica

- 1 Legge n. 364 del 20 giugno 1909
- 2 Legge n. 778 del 11 giugno 1922
- 3 D.M. 6/11/1965 → "Dichiarazione di notevole interesse pubblico della zona dei viali Cesare Battisti, Brianza e Regina Margherita nel Comune di Monza"
- 4 Decreto del 24 settembre 2002
- 5 Decreto MIBAC del 23 febbraio 2003
- 6 D.Lgs. 42/2004 → Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio

Contratti di concessione

fanno riferimento a:

- tutti gli immobili costituiscono il Complesso Monumentale Villa Reale e Parco di Monza
- gli impianti sportivi sono di interesse nazionale per l'attività svolta, ma anche per l'interesse socioeconomico per le popolazioni locali
- Nel PTC del Parco Regionale della Valle del Lambro il Complesso tra gli ambiti di specifico interesse storico, architettonico e naturalistico

Come sottolineato nell'Analisi di contesto, il Complesso monumentale "Villa Reale e Parco" riveste particolare interesse storica, culturale e paesaggistica, ai sensi del Decreto del 24 settembre 2002 e del Decreto del 23 febbraio 2003 del Soprintendente Regionale per i Beni e le Attività Culturali della Lombardia.

I due Decreti facevano riferimento, in tal senso, all'allora vigente D. Lgs. 490/1999, n. 490 (Testo beni culturali e ambientali), art. 13, concernente la dichiarazione di bene culturale nei confronti dei beni immobili indicati nell'articolo 2 dello stesso D.Lgs. per i quali non siano state rinnovate e trascritte le notifiche precedentemente effettuate a norma delle leggi 20 giugno 1909, n. 364 e 11 giugno 1922, n. 778.

Nel nostro caso, il Complesso era stato già oggetto delle notifiche: del 15.07.1912 (Villa Reale e Parco); del 09.02.1922 (Villa Mirabello) e del 09.02.1922 (Cascina San Fedele) sulla base della Legge n. 364 del 1909.

Villa Reale e Parco vantano quindi una sorta di primogenitura nella storia giuridica italiana della tutela dei beni culturali, rientrando tra i primi campi di applicazione della L. 364/1909 e quindi della legislazione in materia.

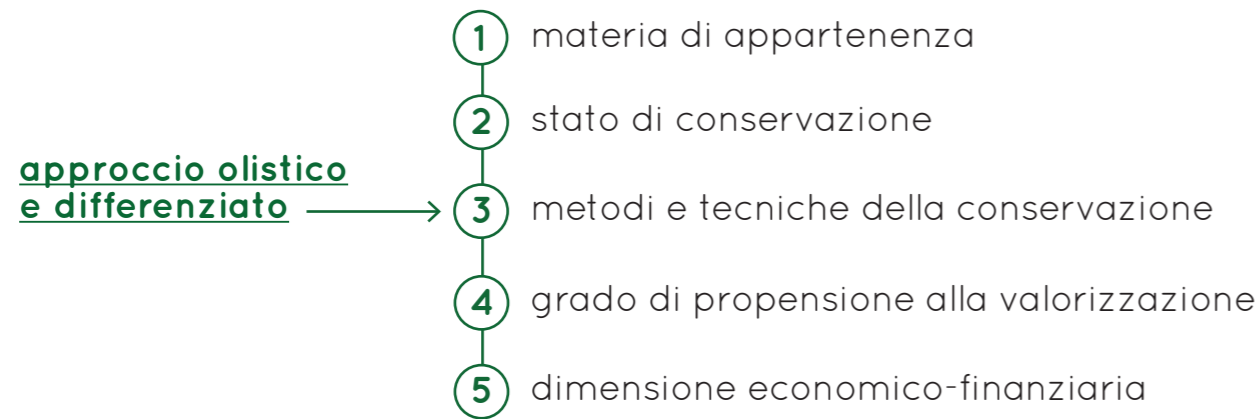
Per completezza del quadro normativo di matrice culturale, anche l'ambito territoriale costituito: "...dai grandiosi viali di accesso alla Villa Reale" è stato oggetto di riconoscimento per il notevole interesse pubblico perché: "(...) forma, per l'abbondanza della massa arborea e per le magnifiche vedute prospettive sulla villa stessa, un quadro naturale di grande importanza estetica, visibile dalle zone circostanti" (D.M. 6.11.1965 "Dichiarazione di notevole interesse pubblico della zona dei viali Cesare Battisti, Brianza e Regina Margherita nel Comune di Monza, in forza della L. 1497/1939, confluita nella Parte Terza

del Codice che tratta dei Beni Paesaggistici. Se l'oggetto del notevole interesse pubblico contenuto nel DM 6.11.1965 appare preciso e circostanziato nell'individuazione del Bene e nelle sue motivazioni, non altrettanto può dirsi per il DM 23.02.2003 citato in precedenza che, riguardo ai contenuti puntuali e specifici che costituiscono il Bene culturale, fa riferimento all'individuazione catastale ed alla descrizione contenuta nella Relazione storico-artistica che tratta, oltre agli edifici storici noti ed al Parco che formano l'impianto storico consolidato del Complesso, la serie degli interventi che hanno caratterizzato gli anni '20 del secolo scorso (autodromo, ippodromo e campo da golf), l'edificio RAI (1952) ed il traliccio in ferro per antenna televisiva e altre strutture a carattere ricreativo e rurale come chioschi, bar, palchi per concerti, piscina, edificio per allevamento cani e scuderie.

Nei contratti di concessione, è ricorrente la precisazione, nelle premesse, che tutti gli immobili costituenti il complesso monumentale Villa Reale e Parco di Monza sono sottoposti al vincolo di cui al D.Lgs. 42/2004 e pertanto, secondo quanto previsto dagli artt. 822, 823, 824 e 826 del C.C., fanno parte del demanio degli Enti proprietari (Stato, Comune di Monza, Comune di Milano, Regione Lombardia.). Negli stessi contratti si fa altresì riferimento, per gli impianti sportivi, all'interesse nazionale che rivestono in quanto tali o per l'attività svolta, nonché all'interesse socioeconomico per le popolazioni locali per effetto del loro indotto.

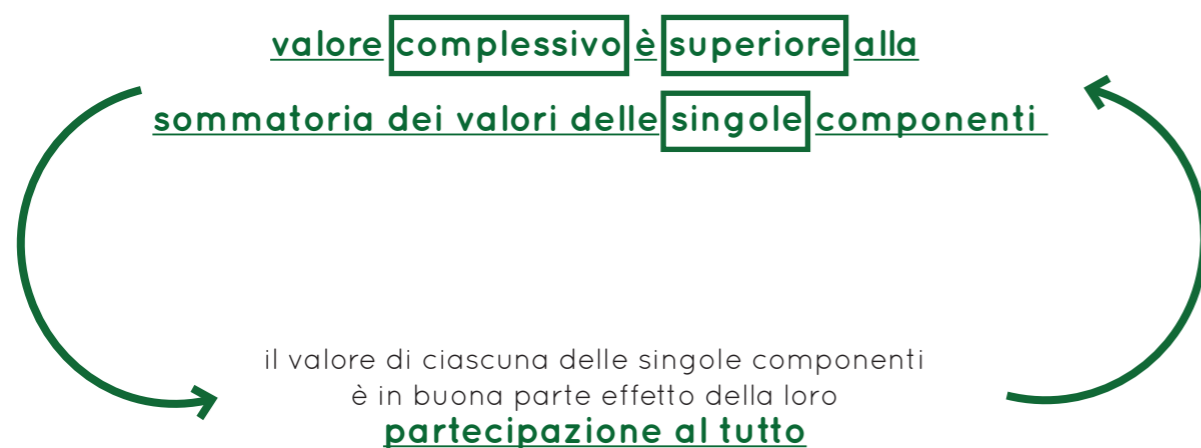
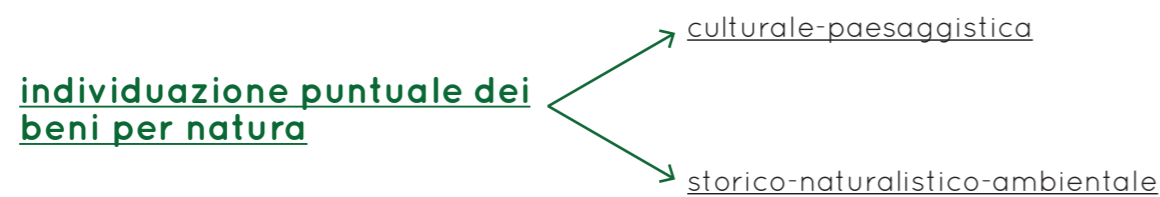
Sotto il profilo storico-naturalistico-ambientale, il PTC del Parco regionale della Valle del Lambro comprende il complesso storico-naturalistico del Parco reale di Monza tra gli ambiti di specifico interesse storico, architettonico o naturalistico sulla base della legislazione vigente alla data della sua approvazione.

1. 2. 4. QUADRO DI RIFERIMENTO DELL'INTERESSE PUBBLICO: DA DUALISMO A BINOMIO



da dualismo a binomio

dialettica virtuosa reciproca tra le **componenti naturali, storiche e culturali** in **grado di conservare** attivamente il Complesso monumentale attirando attenzione ed ulteriori risorse in misura tale da ripristinarne l'originario **prestigio di rango internazionale**



L'assunto da cui muove il MasterPlan sul terreno delle varie forme di interesse pubblico è che a tutti i Beni che rientrano nel Complesso è riconosciuto e confermato l'"interesse particolarmente importante" - per usare l'espressione che compare nel Decreto MIBAC del 23.2.2003 - dei diversi valori loro attribuiti a seconda delle caratteristiche specifiche sia intrinseche sia d'insieme, secondo un approccio olistico ma differenziato per:

- materia di appartenenza (beni culturali-paesaggistici e beni storico-naturalistico-ambientali);
- stato di conservazione e relative necessità di preservazione, manutenzione e restauro materiale ed immateriale;
- metodi e tecniche della conservazione;
- grado di propensione alla valorizzazione attiva ed alla valorizzazione passiva;
- dimensione economico-finanziaria della conservazione/valorizzazione,

al fine di assicurarne la valorizzazione a termini di legge in materia di Complessi monumentali quali il compendio VRPM, anche nel caso di conflitto tra generi di interesse pubblico diversi.

Il proposito e le finalità del MasterPlan consistono, in analogia al rapporto tra Villa Reale asburgica e Parco napoleonico, nel trasformare il dualismo in binomio, innescando una dialettica virtuosa reciproca tra le componenti naturali, storiche e culturali in grado di conservare attivamente il Complesso monumentale attirando attenzione ed ulteriori risorse in misura tale da ripristinarne l'originario prestigio di rango europeo.

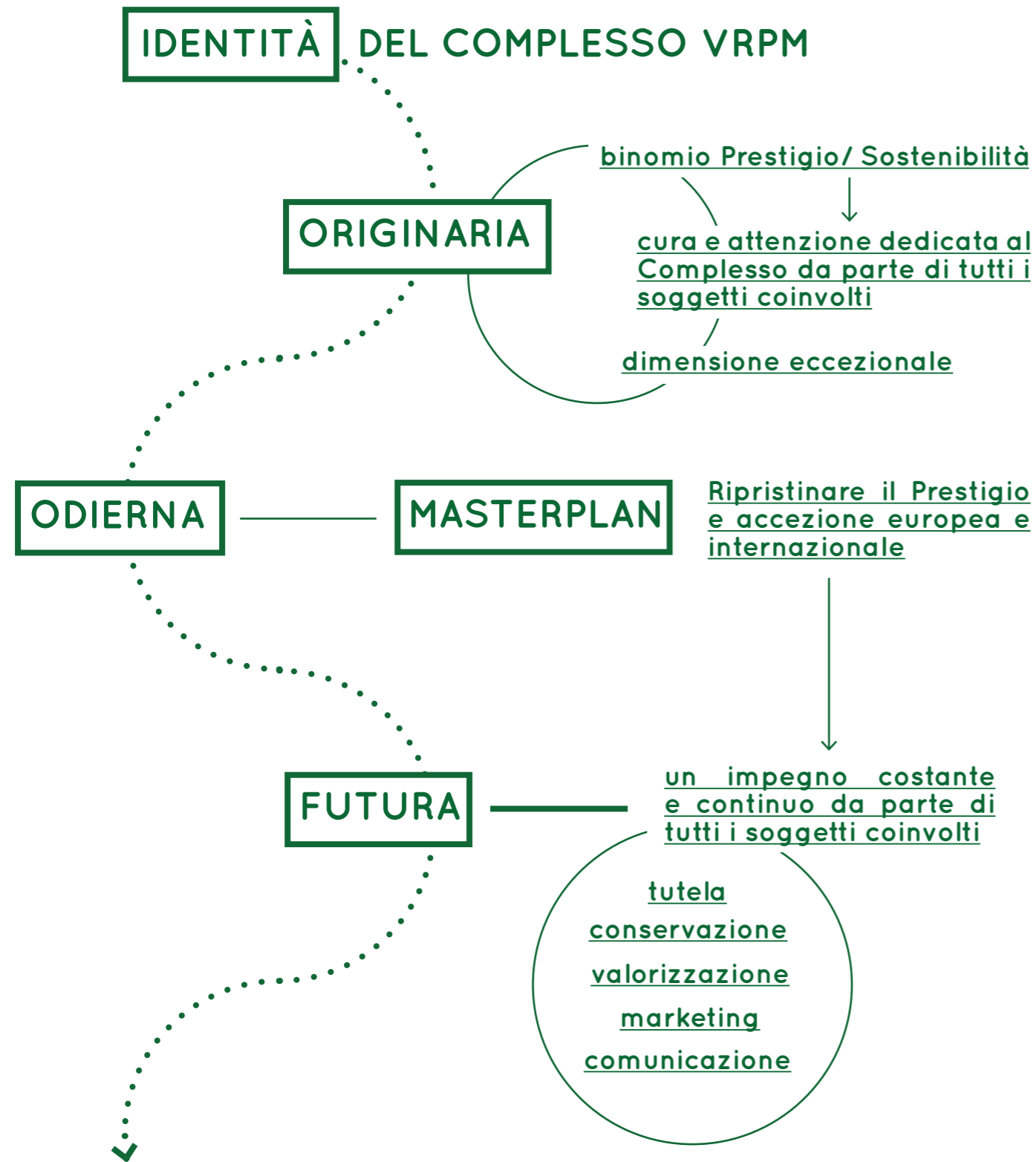
L'individuazione puntuale dei beni per natura, culturale-paesaggistica o storico-naturalistico-ambientale, stato, tecniche e metodi di conservazione nonché propensione alla valorizzazione che costituisce l'argomento dominante dei capitoli del Piano di Gestione, non è da considerare quindi in modo parcellizzato

e inteso solamente a far corrispondere a ciascuno di essi tipi di fruizione o attività giudicate compatibili previa corresponsione di un canone, bensì finalizzata a definire la "posta in gioco" complessiva rispetto alla quale tarare le forme di partecipazione, in quota parte, alla conservazione dell'intero complesso, da cui a loro volta ricevere un utile in termini di prestigio.

Tenuto conto dell'eterogeneità delle forme di interesse pubblico presenti all'interno del Complesso, l'approccio olistico assunto dal MasterPlan si basa sull'assunto che il suo valore complessivo è superiore alla sommatoria dei valori delle singole componenti e che, a sua volta, il valore di ciascuna di queste ultime è in buona parte effetto della loro partecipazione al tutto, essendo prodotto anche del prestigio originario: lo spessore di tale valore, che il MasterPlan intende prioritario ripristinare, è legato in larga misura alla capacità di contribuirvi da parte delle singole componenti ed attività coinvolte.

L'approccio olistico, inoltre, è strettamente legato alla sostenibilità degli interventi, con particolare attenzione alla sostenibilità ambientale, all'interno della quale la progettazione e gestione delle azioni dovrà svolgersi in conformità ai criteri di sostenibilità energetica ed ambientale previsti dalla normativa vigente, con particolare riferimento ai criteri ambientali minimi (CAM) di cui al DM 10 marzo 2020 e s.m.i., che rappresentano i requisiti in grado di garantire che le azioni e gli interventi di conservazione e valorizzazione vengano realizzati in un quadro di riferimento nel quale l'interesse pubblico è definito anche in ragione di quanto stabilito dal piano per la sostenibilità ambientale dei consumi del settore della pubblica amministrazione.

1. 2.5. VALORI INTRINSECI E VALORI STORICI. SOSTENIBILITÀ E PRESTIGIO DI INTERESSE EUROPEO E MONDIALE



Le letture delle vicende storiche del Complesso, con particolare riferimento alla genesi radicata sia nel XVIII sia nel XIX secolo, ha messo in evidenza i valori intrinseci, di base, che hanno dato vita al Complesso stesso, che risiedono nel denominatore comune rappresentato, anche in questo caso, da un binomio rivelatosi insopprimibile nel corso del tempo, espresso dal rapporto: Prestigio / Sostenibilità, intesa nel senso etimologico di capacità di protrarre un oggetto nel tempo per effetto della sollecitudine e dell'impegno profusi.

Abbiamo citato il primo alludendo al rango della committenza ed al proposito esplicito di rendere il luogo adatto allo scopo anche in termini dimensionali, e menzionato il secondo sottolineando la cura e l'attenzione dedicata al Complesso nella sua realizzazione e nella gestione per tutto l'800 da parte di tutti i soggetti coinvolti, dai proprietari ai progettisti agli operatori del Parco anche come residenti: l'abbandono all'inizio del '900 e l'incuria conseguente hanno comportato, oltre al degrado fisico, anche il decadimento dei valori immateriali racchiusi e sedimentati nel frattempo, primo dei quali il Prestigio.

La conferma è offerta dalle vicende evocate dalla scomparsa dell'Ippodromo: venuti meno l'interesse e l'impegno da parte dei diretti interessati e del pubblico, la natura si è reimpossessata della scena con i propri meccanismi, relegando una presenza importante e storica come l'ippica, altrove rimasta attiva e rilevante, ad un vestigio legato ad attività marginali.

Ripristinare il Prestigio nel suo valore comporta quindi la consapevolezza della necessità di assumersi, da parte di tutti i soggetti coinvolti, un impegno costante e continuo almeno pari al suo significato nell'accezione europea e mondiale.

Riprendendo il lascito paesaggistico di Eugenio Turri, possiamo inoltre intendere il Complesso come Teatro in cui si svolgono le vi-

cene umane rappresentate dalla storia e dalla cronaca ma, in questo caso, è necessario riconoscere il ruolo protagonista costituito dal luogo stesso nella sua fisicità perché anch'esso svolge un compito non statico, di supporto neutro, né di sfondo o quinta bensì di attore in scena alla stregua degli altri ma dotato di ben più consistente longevità.

Anche in questo caso possiamo parlare di valori intrinseci - alla cui evidenziazione il MasterPlan dedica una congrua parte del Quadro conoscitivo - materiali e percepiti, di entità tale da farsi motori di trasformazioni e relazioni territoriali.

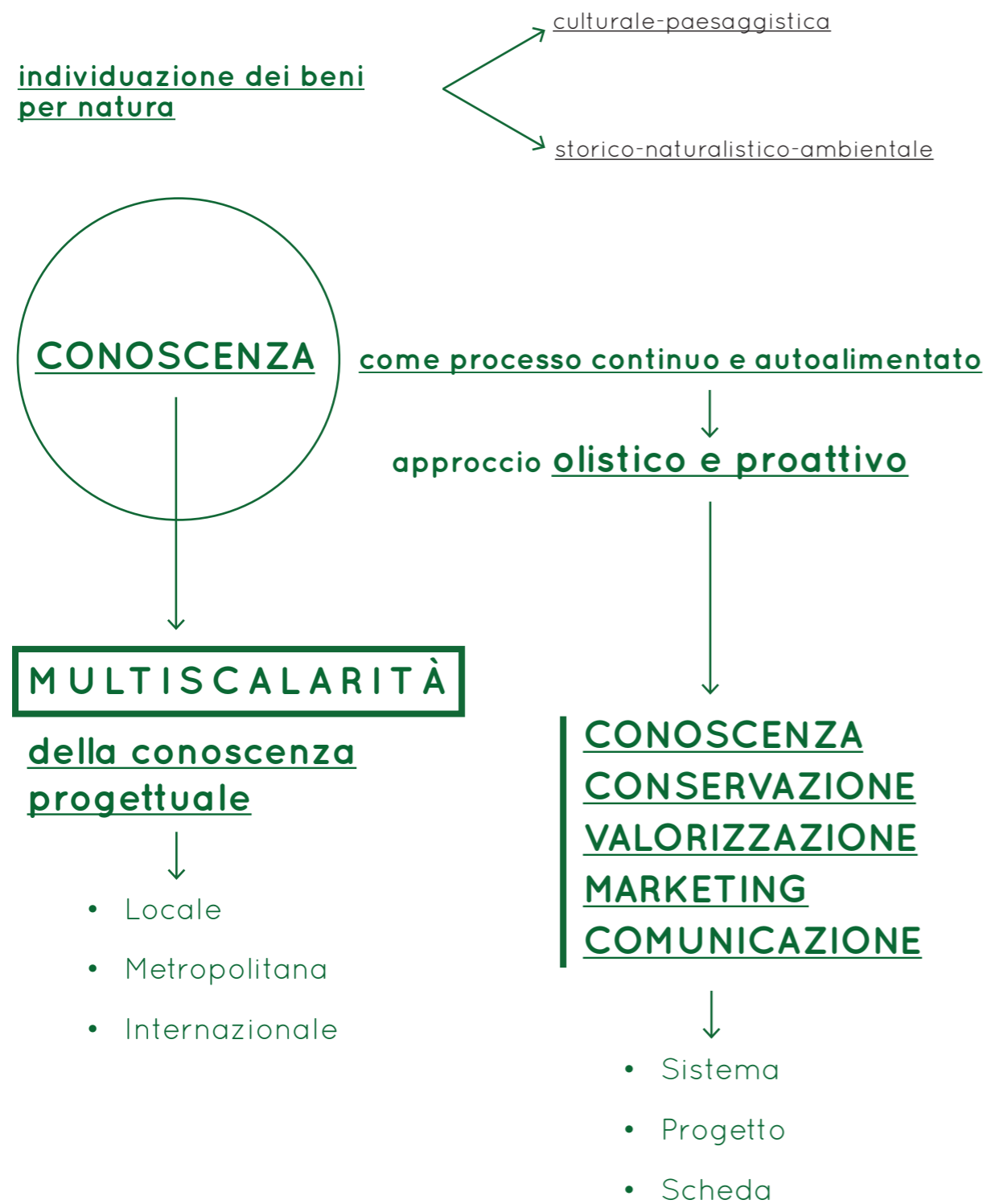
Basti pensare in tal senso a fattori citati in precedenza come la salubrità e l'amenità del sito, all'origine non solo della Villa Reale e del Parco ma dell'intero sistema preesistente delle cosiddette Ville di Delizia, nonché del suo particolare riconoscimento in epoca longobarda come testimoniato, ripetiamo, dal fatto che a Monza è custodita un simbolo eccezionale come la Corona Ferrea.

La dimensione metropolitana ed il ruolo in essa di Monza e del sito come motore di relazioni è testimoniato altresì, storicamente, dalla realizzazione della tratta ferroviaria Milano-Monza, seconda solo, per epoca di realizzazione e per pochi mesi, alla più celebre Napoli-Portici.

Dalla disamina del Quadro conoscitivo e delle dinamiche di realizzazione del "Bois de Boulogne milanese" emergono infine i valori attribuiti e rappresentati dagli impianti sportivi, tra i quali spicca l'Autodromo per la sua entrata in conflitto originaria con la dotazione vegetazionale del Parco di un secolo fa.

Si tratta di valori che qualificano gli impianti stessi con l'attribuzione di significati che trascendono le funzioni motoristiche, come nel caso della Pista Alta Velocità, e che comunque rientrano nel novero delle forme di interesse pubblico del demanio culturale.

1. 2.6. PROGETTO DELLA CONOSCENZA: LA CONOSCENZA PROGETTUALE NELL'APPROCCIO OLISTICO, CIRCOLARE E PROATTIVO



La matrice dualistica del sito, dei suoi caratteri e valori nonché delle diverse forme di interesse pubblico che ne conseguono, permea necessariamente anche i diversi patrimoni di conoscenza settoriali- così come le diverse chiavi di lettura ed interpretazione -, in un quadro, peraltro, non statico bensì in continua evoluzione.

La conoscenza è infatti un processo continuo, autoalimentato ed a volte contraddittorio che prende forma, generalmente, in sembianza di fotogramma, di momento concluso, di immagine fissa funzionale ad un determinato lavoro o ad un'operazione finalizzata, culturale o amministrativa che essa sia: il rischio è la riduzione - per quanto comunque utile e significativa - della conoscenza a base documentale più o meno specialistica, congeniale a scelte o necessità troppo spesso contingenti, per concludersi in forma di documentazione d'archivio dei soggetti promotori, destinata all'ulteriore utilizzo solo in modo saltuario e raramente completo.

La conoscenza resta certamente fondamentale, ben inteso, anche in questa forma, essendo retaggio del supporto cartaceo che da sempre ne ha determinato le sorti che oggi, tuttavia, la strumentazione digitale consente di modificare per renderla ancora più pertinente ed efficace nei processi decisionali, soprattutto se si intende superare l'impostazione logica e cronologica del rapporto Stato di fatto / Stato di progetto, per assumere un approccio allo stesso tempo olistico e plurimo, in grado di innescare una dialettica da circolo virtuoso tra le diverse componenti evidenziate di: caratteri, valori e forme di interesse pubblico insieme con le relative azioni necessarie in una logica proattiva di intervento: il passaggio da dualismo a binomio, pertanto, non è estraneo all'acquisizione ed all'organizzazione della conoscenza.

Lo sforzo di rendere la conoscenza come motore di reciprocità tra le componenti culturali ed ambientali essendone a sua volta desti-

nataria e custode degli effetti, risulta più evidente se la si colloca all'interno del meccanismo CONOSCENZA / CONSERVAZIONE / VALORIZZAZIONE / MARKETING / COMUNICAZIONE precisato nei paragrafi 2.1. - Obiettivi generali e specifici, e 2.2 - Progettualità trasversali del Piano di Gestione.

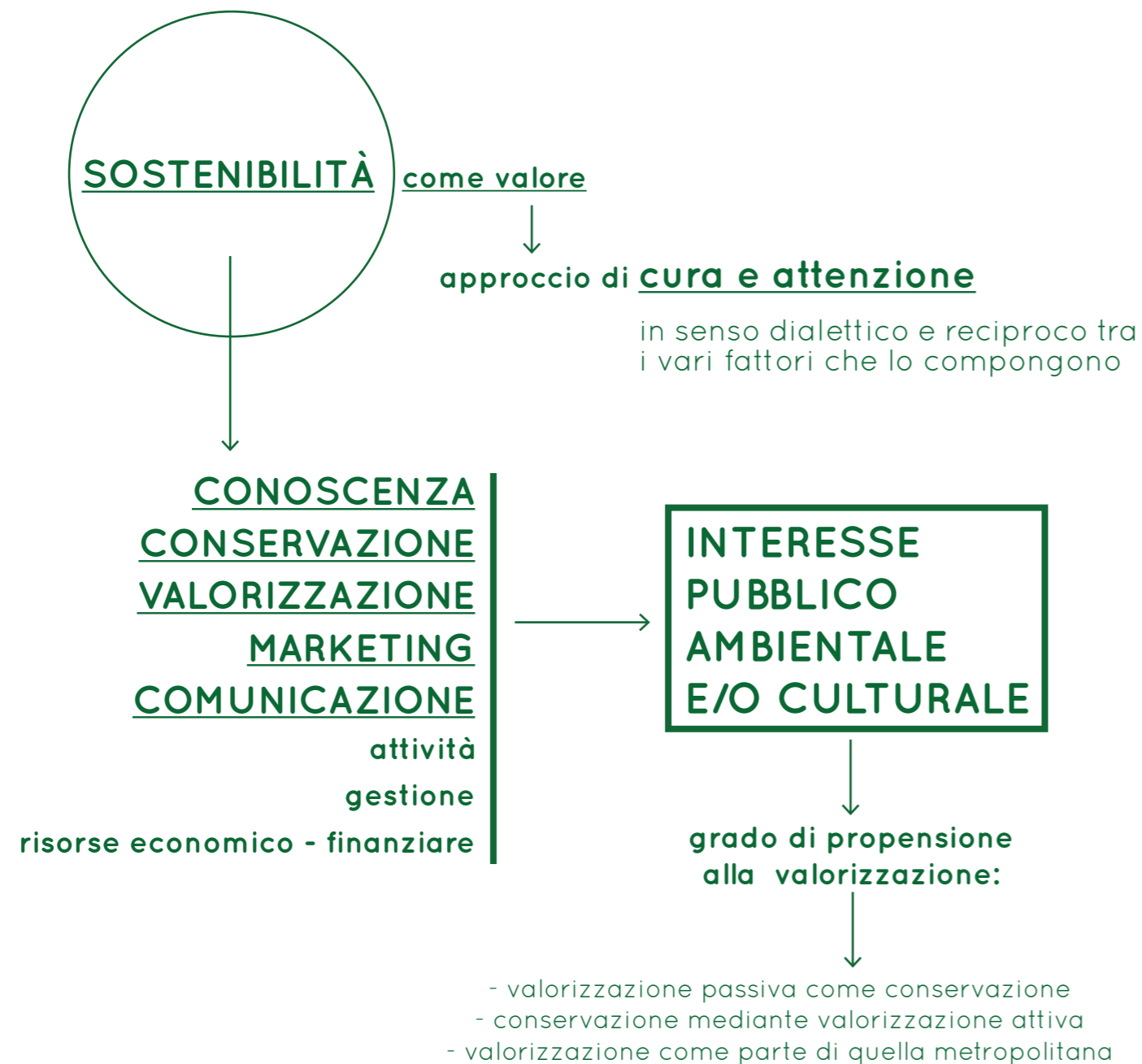
In questa sede, ci limitiamo quindi a rimarcare gli aspetti metodologici più rilevanti, con particolare riferimento ai criteri di elaborazione e lettura:

- dei Sistemi (della Cultura, attraverso i Luoghi di Promozione del Parco (§ 2.2.1.) ed i Servizi nel Parco (§ 2.2.2.); dell'Accessibilità e della Mobilità (§ 2.2.7.);
- dei Progetti (di Paesaggio (§ 2.2.3.); Ambientale dei Boschi e dei Prati (§ 2.2.4.); dell'Agricoltura (§ 2.2.5.); dell'Acqua (§ 2.2.16); degli Attrattori sportivi, di gioco, relax e sosta (§ 2.2.8.); della Ristorazione e Ricettività (§ 2.2.9.);
- delle Schede tematiche per Ambito di Intervento (§ 2.3. in tutte le sue diverse declinazioni).

Gli aspetti olistici e proattivi dell'approccio generale così come assunto ed applicato alla Conoscenza si possono cogliere all'interno di ogni Sistema, Progetto e Scheda tematica osservando come la natura più propriamente oggettiva della conoscenza, frutto dei contributi specialistici, sia accompagnata dalla conoscenza nei suoi caratteri soggettivi, in termini di giudizio di suscettibilità e pertinenza di un determinato bene, valore o interesse rispetto alle azioni di Piano, con particolare riferimento al rapporto conservazione / valorizzazione.

Un'ultima annotazione riguarda la multiscalarità della conoscenza progettuale dai caratteri intrinseci del Complesso, alle dimensioni: locale, metropolitana ed internazionale al fine di rispettarne origine e natura.

1. 2. 7. APPROCCIO SOSTENIBILE E BINOMIO CONSERVAZIONE / VALORIZZAZIONE



La Sostenibilità come valore intrinseco al Complesso ha come effetto diretto conseguente l'assunzione di un approccio di cura ed attenzione sotteso da tutte le fasi logiche e cronologiche dell'Indice di Gestione, intese tuttavia non in senso necessariamente sequenziale bensì dialettico e reciproco tra i vari fattori che lo compongono, in modo da attuare il MasterPlan in forma ciclica in cui tutte le azioni previste ed i loro effetti possano rientrare nel meccanismo dall'inizio tramite la conoscenza sedimentata in grado di dar luogo, a sua volta, ad ulteriori azioni ed interventi.

In tal senso, conoscenza, conservazione, valorizzazione, attività, gestione, risorse economico-finanziarie, comunicazione e marketing sono intesi a costituire tutti insieme, i termini che compongono la Sostenibilità complessiva dell'operazione.

Ai fini del focus strategico del presente Capitolo, ciò significa e comporta, nello specifico, il riconoscimento del fatto che i concetti e precetti di conservazione e di valorizzazione devono essere interpretati nel senso che la seconda sia in funzione della prima e viceversa ma anche da coinvolgere direttamente e fin dall'inizio anche elementi progettuali e gestionali di norma presi in considerazione successivamente, come la comunicazione ed il marketing.

Al fine di evitare possibili confusioni e conflitti di ruolo, il perno intorno al quale ruota il meccanismo complessivo del MasterPlan nelle sue varie articolazioni è costituito dall'interesse pubblico ambientale e/o culturale - nelle sue varie sfaccettature e sovrapposizioni - in quanto principio necessario per assicurare l'imperativo della conservazione tramite valorizzazione da assumere anche come criterio di definizione delle forme, dei soggetti e delle attività del rapporto stesso conservazione / valorizzazione.

Le concessioni o le altre forme speciali di partenariato con i loro criteri di selezione ed

implementazione sono quindi intese dal MasterPlan, sulla base del grado di propensione alla valorizzazione individuato in precedenza, alla:

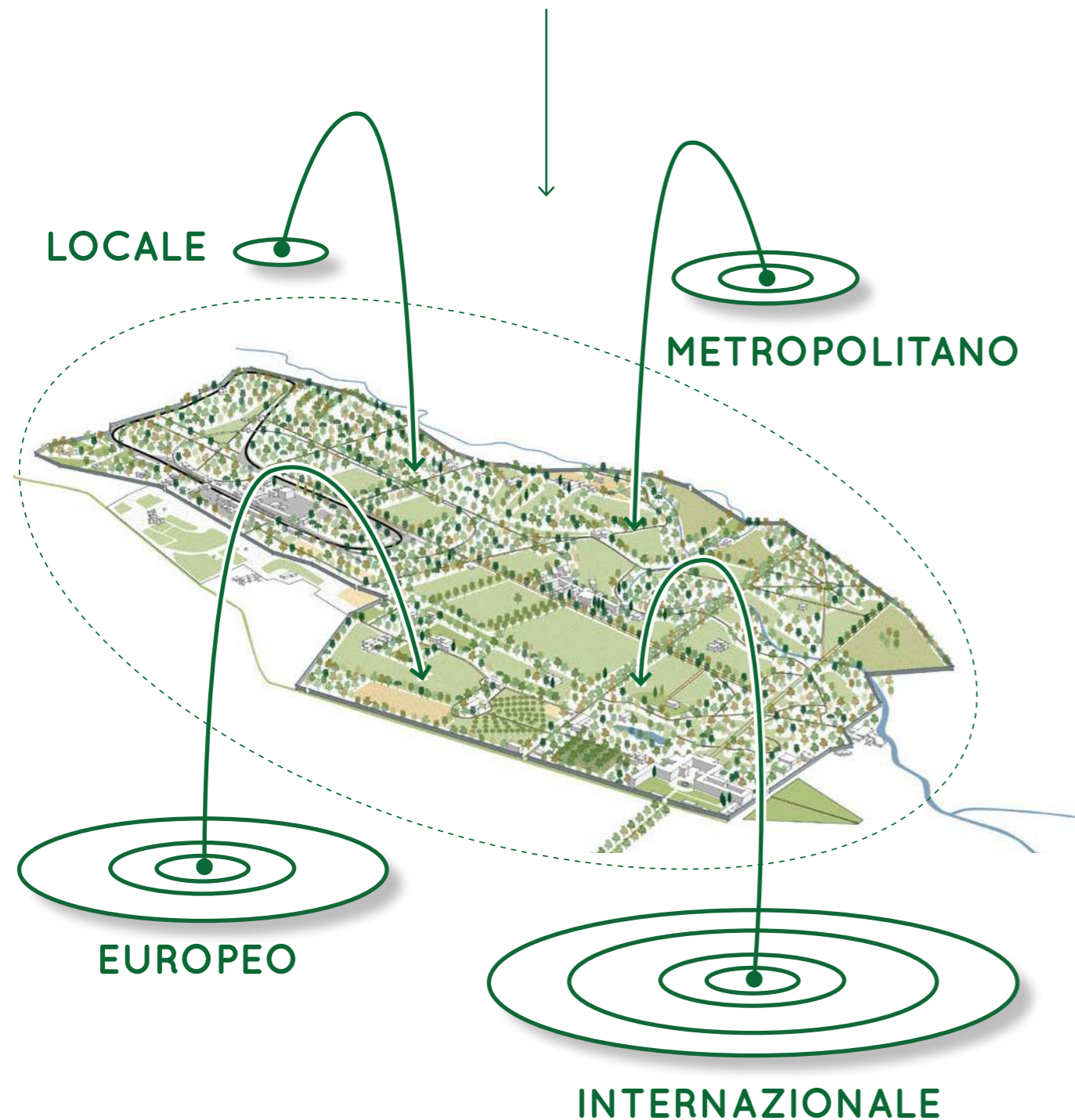
- valorizzazione passiva come conservazione in quanto tale (preservazione, manutenzione, restauro) con o senza uso/fruizione e, ad esempio, anche quale modalità di intervento per attività di interesse generale ai sensi dell'art. 118, c. 4 Cost. (es. III Settore, D. Lgs. 117/2017, art. 5);
- valorizzazione passiva come conservazione in quanto tale tramite comunicazione e marketing;
- conservazione mediante valorizzazione attiva in grado di produrre un surplus da destinare a sua volta al bilancio dell'intero Complesso (es. Autodromo, Golf, Tennis);
- valorizzazione del complesso come parte della valorizzazione metropolitana.

Per inciso, è utile specificare che le "altre forme speciali di partenariato" appena menzionate si riferiscono all'istituto introdotto nel 2020 dal D.Lgs. 50/2016 (Codice dei contratti pubblici), art. 50, c. 3 - (Sponsorizzazioni e forme speciali di partenariato), il quale prevede la possibilità, a determinate condizioni, di attivare forme speciali di partenariato con enti e organismi pubblici e con soggetti privati, dirette a consentire il recupero, il restauro, la manutenzione programmata, la gestione, l'apertura alla pubblica fruizione e la valorizzazione di beni culturali immobili, attraverso procedure semplificate di individuazione del partner privato. In tal senso, il MasterPlan è inteso come strumento e punto di riferimento sia per l'individuazione degli oggetti sui quali applicare la norma sia sui criteri di scelta dei soggetti del partenariato.

E' inoltre utile specificare che per valorizzazione metropolitana si intendono tutti gli interventi della pianificazione territoriale d'area vasta incluso, ad esempio, il prolungamento della M5.

1. 2. 8. DIMENSIONE METROPOLITANA E INTERESSE INTERNAZIONALE

ALLARGAMENTO DEL BACINO DI INFLUENZA E DI UTENZA DEL COMPLESSO VRPM



Le prospettive di conservazione/valorizzazione del Complesso sono ritenute dal Master-Plan funzione dell'allargamento del bacino di influenza e di utenza del Complesso a scala metropolitana milanese, da considerare, in termini di crescita complessiva, alla stregua di altre risorse come l'area EXPO 2015: il prolungamento della M5 costituisce in tal senso una condizione senz'altro necessaria ma non sufficiente e significativa allo scopo.

Questo fattore, potenzialmente di indubbia valorizzazione locale così come, all'opposto, di incremento della polarizzazione milanese, deve infatti essere seguito ed accompagnato da altre azioni a partire dalle iniziative già in atto sia recenti, come ad es. il PIC *Ri-creare cultura, Ri-generare il patrimonio di Delizia, parchi, acque: strategie integrate e azioni innovative tra Brianza e Città Metropolitana, sia datate al 2013 come nel caso delle Strategie e Politiche del PTCP nel rapporto tra Provincia e contesto metropolitano.*

Le prospettive di crescita turistica e quindi ricettiva sembrano infatti legate non ad un'offerta puntuale quanto "di Sistema" dell'intera Brianza, innervato sulla rete delle Ville di Delizia.

Per evitare che l'aumento di attrattività del Complesso sia motivo di nuovi squilibri e fenomeni di congestionamento dei servizi e di carico ambientale ed urbanistico, è necessario considerare la frequentazione del sito in base alle iniziative ed azioni in grado di attirare un alto numero di persone ed in relazione alla dotazione di strutture e infrastrutture ricettive, differenziate a seconda delle necessità di pernottamento o meno implicite nel tipo di domanda.

Un'idea, anche se puramente accademica del potenziale del Parco in rapporto all'allargamento del bacino di utenza per effetto dell'inserimento nelle dinamiche di sviluppo della domanda metropolitana e del suo eventuale indotto turistico, può essere percepita

(non stimata) considerando che Central Park a New York, pur essendo di dimensioni pari alla metà del nostro, riceve una frequentazione di visitatori 10 volte superiore. Meritano ulteriore attenzione le dinamiche prevedibili nel caso di insediamento di attività, iniziative, eventi di carattere periodico (fieristica, festival, concerti, etc.) e/o estemporaneo (come la Messa del Papa del 2017).

Ribadendo quanto già osservato, la conservazione/valorizzazione delle componenti materiali del Complesso costituisce altresì una condizione necessaria ma non sufficiente se non si ripristinano i valori immateriali di prestigio internazionale di cui il Complesso è depositario.

Valorizzazione tramite comunicazione e marketing sembra essere in tal senso la strada maestra per individuare, selezionare e perseguire le strategie a livello internazionale intese a far leva, oltre che sul complesso, sui significati storici monzesi ancora attuali come testimoniato dalla più volte citata detenzione della Corona Ferrea da parte della Città di Monza.

La prospettiva dell'inserimento del Complesso nella Lista del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO è presente da tempo nel novero delle sue possibilità di sviluppo e non può dirsi tramontata. Tuttavia, le considerazioni finora svolte tendono a formulare un giudizio non risolutivo delle questioni di fondo: il successo della candidatura sembra infatti più probabile una volta ristabilito il suo grado di prestigio naturale e non prima, puntando sul riconoscimento UNESCO per ottenerlo.

Non può comunque trascurare il potenziale offerto dall'Unione europea anche se coinvolge lo Stato: a titolo di esempio, possiamo dire con certezza che il Complesso sarebbe ideale, per storia e logistica, per ospitare una pur possibile - anche se di difficile istituzione - *Agenzia europea per i Beni culturali.*

2. PIANO DI GESTIONE

2. 1. OBIETTIVI DEL PIANO DI GESTIONE

2. 1. OBIETTIVI GENERALI E SPECIFICI



Obiettivo generale del MasterPlan è: *“instaurare e trasformare da locale a globale la circolarità dell’approccio progettuale e gestionale di: conoscenza | conservazione | valorizzazione | marketing | comunicazione”*. CONOSCENZA, intesa come gli altri termini in senso circolare, comprende ma non si esaurisce nella realtà osservata nell’Analisi di Contesto, essendo costituita da tutto il patrimonio tecnico-scientifico e di consapevolezza sociale necessario ad alimentare quanto richiesto dalle esigenze degli altri fattori dell’apparato progettuale e gestionale, restando inoltre, a sua volta, disponibile e suscettibile di esserne arricchita. E’ quindi un corrimano fondamentale della CONSERVAZIONE, permettendo di stabilire condizioni e gradi / margini di possibile fruizione collettiva dei beni interessati; della VALORIZZAZIONE, per essere in grado di valutare il possibile contributo dei singoli beni al valore complessivo a seconda delle proprie caratteristiche; del MARKETING, fornendo i dati qualitativi e quantitativi necessari alle sue operazioni; alla COMUNICAZIONE, consentendone l’esercizio che consiste nel mettere in comune a livello globale il patrimonio del Complesso.

Obiettivi specifici sono:

- Innovare l’offerta turistica ed elevare l’attrattività del luogo: secondo criteri di proporzionalità diretta nel rapporto tra l’auspicato incremento dell’attrattività sociale e ricettivo-turistica in modo adeguato al rango del luogo e la dotazione di servizi ed infrastrutture necessari a scala locale e metropolitana nonché ambientale.
- Gestione e riqualificazione della vegetazione del parco: assumendo i caratteri vegetazionali, pedologici e idrografici storici specifici del luogo come criteri di riqualificazione naturalistico-ambientale. Ripensando prati e boschi nella loro soggettività in un’ottica complessiva di disegno paesaggistico e riconoscendone quindi il ruolo protagonista e non mero destinatario degli interventi, di diversificazione della biodiversità, di funzionalità agri-

cola e di attrattività turistica. Implementando, inoltre, il sistema di monitoraggio delle specie alloctone/invasive e dello stato di salute degli alberi.

3. Restauro complessi / edifici storici: facendo leva sulla ricchezza e diversità della gamma esistente per differenziare, potenziare e sperimentare tecniche e modalità di restauro, preservazione e conservazione degli edifici e dei manufatti storico-tecnologici del luogo nella loro gamma di valori e gradi di pregio.

4. Recupero e valorizzazione del paesaggio: enfatizzando tutti gli elementi ed aspetti di peculiarità che, in un sistema complessivo ed unitario, caratterizzano e definiscono il luogo suscettibili di farne percepire meglio e pienamente il Paesaggio.

5. Valorizzazione del ruolo culturale / istituzionale: cogliendo e riprendendo, da parte dei soggetti istituzionali e culturali responsabili, l’attitudine storica alla cura scientifica e all’attenzione al luogo come forma di gestione e buona amministrazione nell’accezione comprensiva di partenariato, terzo settore e cittadinanza attiva. Individuando in tal modo nuovi soggetti e funzioni che possano integrare ed implementare l’offerta attuale.

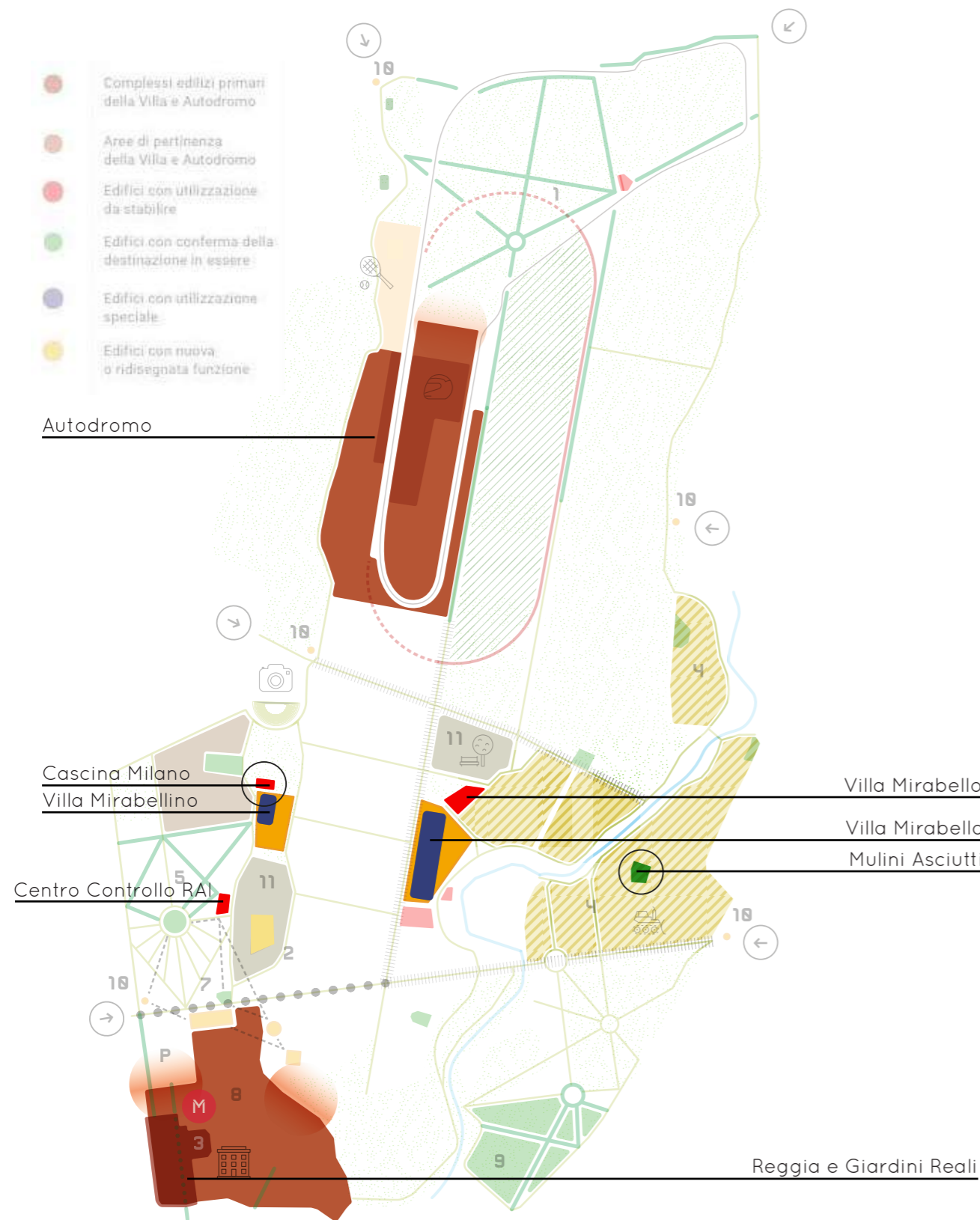
6. Attivazione di nuove forme di Governance: estendendo ad attori culturali, stakeholder e cittadini la platea di soggetti coinvolti nella responsabilità della riqualificazione e dello sviluppo del sito secondo criteri di partecipazione pro-attiva in termini di governance.

7. Capacità di carico / sostenibilità / vulnerabilità: dosando l’intensità di azioni ed interventi a seconda del grado di capacità di carico e di vulnerabilità ambientale ed antropica del sito. Tenendo la sostenibilità e il livello di resilienza come uno dei punti di partenza imprescindibili nella scelta delle funzioni ed attività future.

8. Dimensione della fruizione (locale, metropolitana, internazionale): riprendendo ed enfatizzando la vocazione locale storica monzese ad essere motore di relazioni e di ospitalità a scala metropolitana ed internazionale.

2. PROGETTUALITÀ TRASVERSALI

2. 2.1. SISTEMA DELLA CULTURA: LUOGHI DI PROMOZIONE DEL PARCO



All'interno del Parco sono presenti o si prospetta la presenza di diversi hub culturali, distinti per grandezza e rilevanza. In alcuni casi si tratta di edifici semplici con la loro area di pertinenza, in alcuni casi si tratta di edifici più articolati, sempre con la loro area di pertinenza, in alcuni casi si tratta di un complesso di edifici e della loro superficie di occupazione all'interno del Parco.

In primo luogo vanno richiamati i due principali complessi edilizi del Parco: la Reggia, coi suoi giardini e l'Autodromo Nazionale con la sua alternanza di edifici e recinti scoperti, al netto dello spazio occupato dalle piste. Non esprimono al momento tale ruolo pienamente, né è soddisfacente la relazione che instaurano col Parco. Tuttavia il MasterPlan propone di migliorarne l'efficienza sotto entrambi i profili.

La Reggia può evolversi rilanciando e aggiungendo diversi spazi per eventi culturali: dal museo allargato a comprendere gli spazi a giardino, fino agli spazi per esposizioni temporanee da ricavarsi nei grandi ambienti del corpo centrale, fino agli eventi ospitabili nella Rotonda dell'Appiani. Così come il Teatro potrà essere sede per spettacoli, attività culturali, divulgative e didattiche. Completano questa offerta culturale anche altre funzioni collaterali e complementari in parte esistenti e in parte da ritrovare: il Liceo Valentini, l'ex Scuola Paolo Borsa recuperata, l'ala nord da avviare verso un recupero a fini direzionali di alto livello, ecc. Per i diversi interventi riguardanti le diverse parti della Villa e dei suoi giardini, sono previsti in Fase 2 e di conseguenza il successivo paragrafo § 2.4 delinea con maggiore precisione l'articolazione di queste integrazioni, modificazioni e trasformazioni.

L'Autodromo Nazionale, a partire dal suo sicuro richiamo di livello internazionale, richiede un rilancio ed un potenziamento ancora

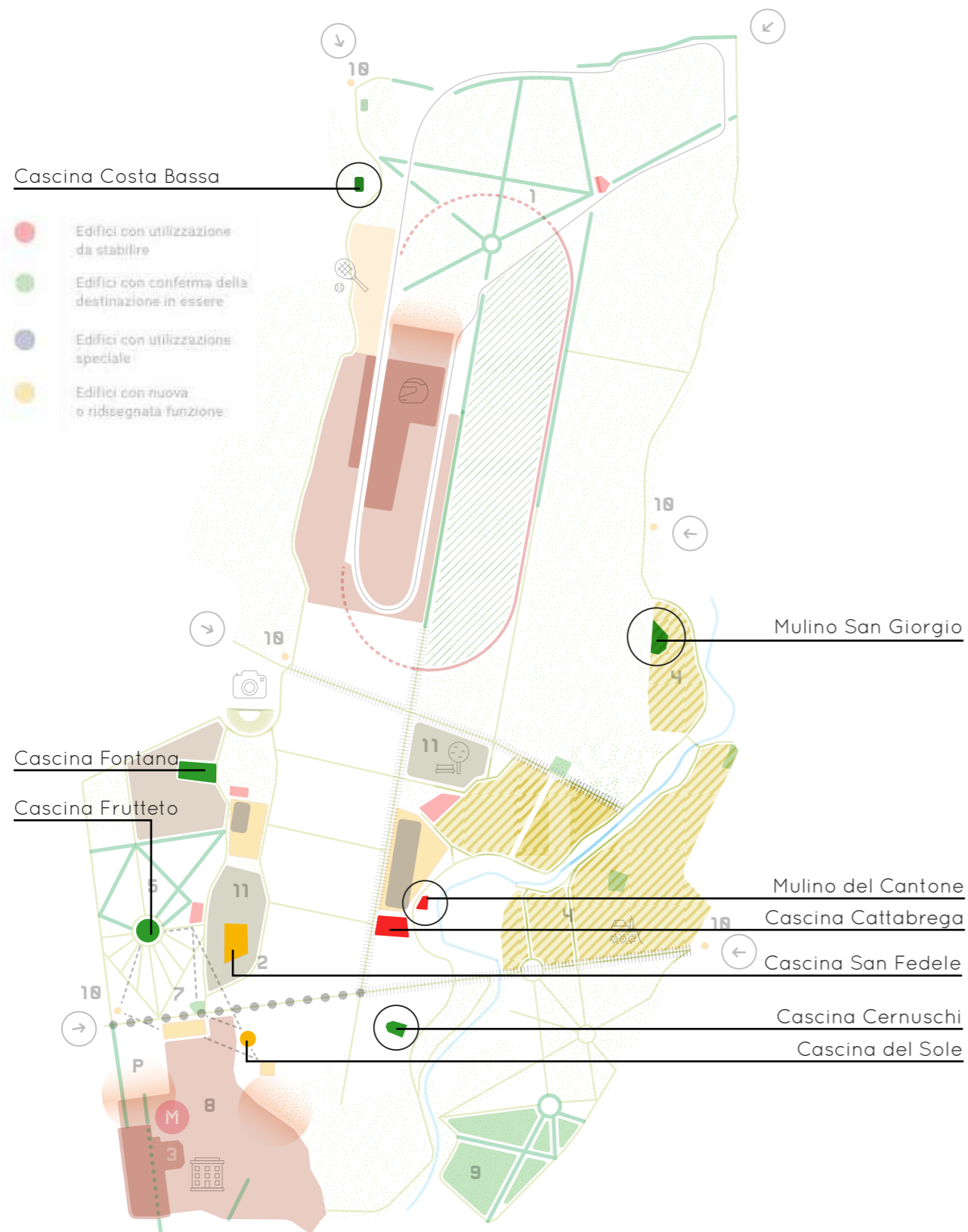
superiore completando una transizione in corso, ma appena avviata, che prevede di affiancare alle tradizionali funzioni per lo spettacolo e la pratica sportiva un nuovo assortimento di funzioni collaterali, completando e rimettendo a sistema gli esistenti spazi di tipo espositivo, con nuovi spazi del medesimo tipo, attrazioni turistiche, spazi didattici, ecc., da combinarsi con gli altri interventi di rifunzionalizzazione di edifici a scopo divulgativo-formativi e didattico-sociali.

A questi due principali poli di gravitazione a carattere culturale, si aggiungono:

1. quelli da ricercare nel recupero delle due ex Ville Durini: Villa Mirabello e Villa Mirabellino, anche qui con le precisazioni, le raccomandazioni e le procedure fissate dall'Analisi degli scenari;
2. accanto alla Villa Mirabello, medesima utilizzazione a carattere culturale è da collocarsi nell'adiacente complesso delle due Cascine Casalta, come la prospettata sede del Centro Internazionale di Formazione, Ricerca, Divulgazione - Landscape, Gardening & Planting o altra utilizzazione del medesimo tenore;
3. accanto alla Villa Mirabellino, la Cascina Milano, in attesa di un'utilizzazione adeguata in commessione o meno con la limitrofa Villa;
4. il centro di educazione ambientale nei Mulini Asciutti
5. il centro RAI, in attesa di un'adeguata utilizzazione.

Caratteristica comune di tutti questi episodi dovrà essere quella di garantire ovviamente un'offerta di natura culturale, ma contemporaneamente quella di esercitare una funzione gravitazionale all'interno del Parco, promuovendo la circolazione delle persone, e avvantaggiandosi della collocazione in un contesto di valore paesaggistico e naturalistico.

2. 2.2. SISTEMA DELLA CULTURA: SERVIZI NEL PARCO



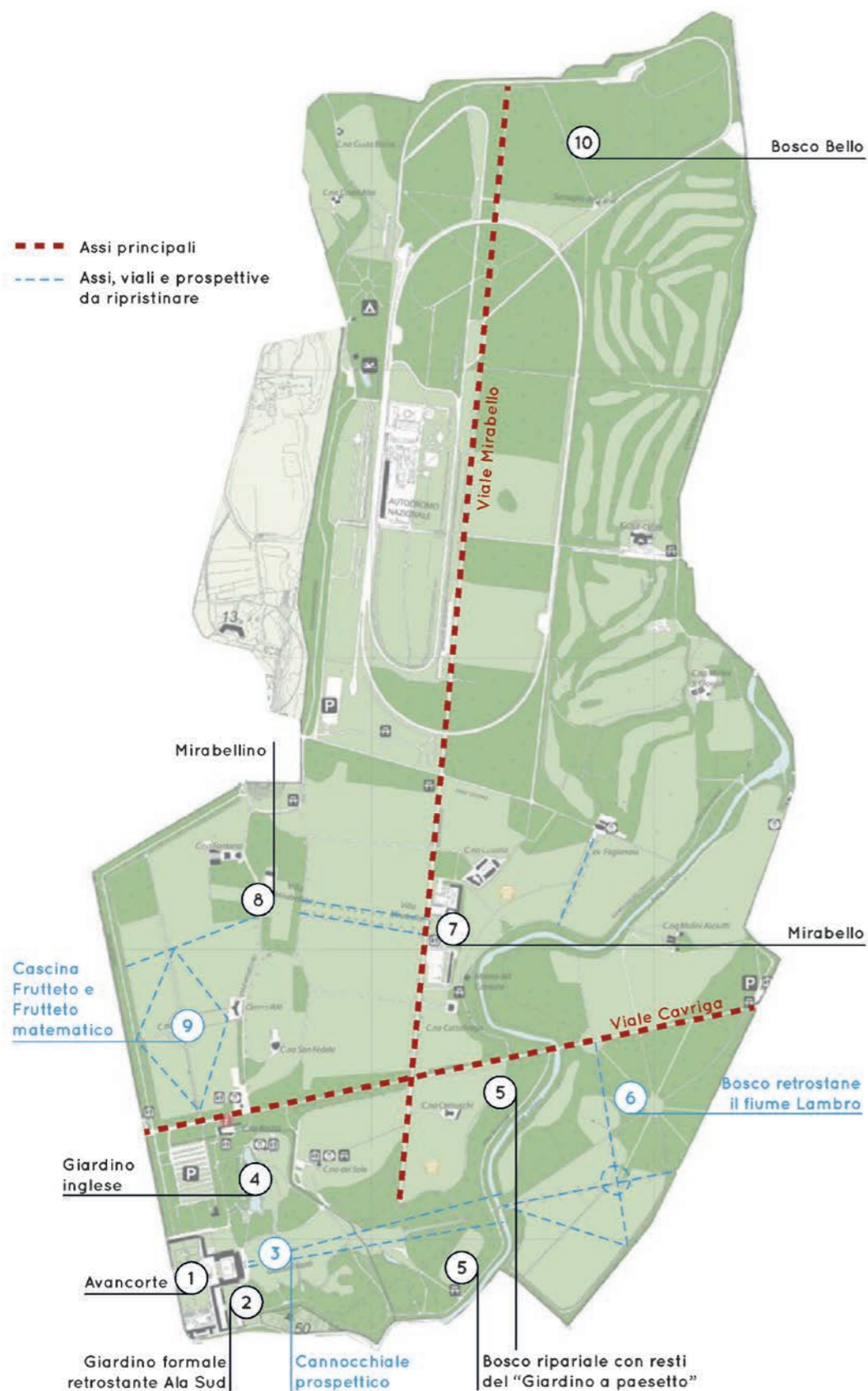
All'interno del Parco sono storicamente presenti alcuni servizi, alcuni con rilevante significato culturale e altri con importanti finalità sociali. Ad esempio il centro diurno per anziani alla Cascina Costa Bassa, la sede del Consorzio alla Cascina Fontana, l'azienda agricola ai Mulini San Giorgio, la Scuola Agraria alla Cascina Frutteto, la Caserma dei carabinieri a cavallo alla Cascina Cernuschi sono tutte utilizzazioni storiche, a carattere culturale, da mantenere per contribuire alla multifunzionalità del Complesso VRPM. Per gli immobili per i quali sono previste le destinazioni culturale, divulgativa, formativa e sociale, è sempre possibile prevedere anche servizi al pubblico.

L'incremento di tale tipologia di servizi deve essere ponderata e circoscritta come nel caso della Cascina San Fedele (intervento previsto in alternativa a quello della Cascina del Sole, paragrafo § 2.4.1 "tabella degli interventi di Fase 2"), affinché si mantenga la coerenza generale col Complesso VRPM e la relazione funzionale, di destinazione ed uso all'interno del Parco.

Spesso tali utilizzazioni sono il retaggio residuo di un'epoca nella quale si considerava il Parco di Monza come un serbatoio di spazi ed edifici a disposizione per funzioni che avrebbero potuto essere ospitate nella città di Monza o nelle altre città vicine al Parco. Dovendo stabilire un'utilizzazione per quegli edifici privi di uso, è ragionevole oggi pensare più ad utilizzazioni di cui al precedente paragrafo § 2.2.1.

Potrebbero comunque essere utilizzati in tal senso i due edifici a sud di Villa Mirabello, il Mulino del Cantone e la Cascina Cattabrega, stabilendo per queste un'utilizzazione in qualche modo coordinata con quella che si stabilirà alla Villa.

2. 2.3. PROGETTO DI PAESAGGIO



Il Parco di Monza, come è noto, è il risultato di due interventi realizzati tra la fine del XVIII secolo e l'inizio del secolo successivo. La sua creazione si deve alla volontà dell'arciduca Ferdinando d'Asburgo, figlio di Maria Teresa d'Austria, di realizzare una residenza di villeggiatura poco distante dalla città di Milano di cui era Governatore, e il progetto viene affidato all'architetto Giuseppe Piermarini, anche se alla concezione delle varie parti di quest'ultimo non sono estranei il committente stesso e altre personalità quali il conte Ercole Silva o i giardinieri Enghel e Schuller. In una prima fase, che va dal 1777 e il 1783, viene realizzato il giardino formale, con forte ispirazione francese, in particolare dell'opera di André Le Notre, mentre in una seconda fase, che va dal 1787 al 1790, a seguito di un viaggio dell'arciduca in Europa, dove visita i maggiori giardini dell'epoca, vengono realizzate delle altre parti del giardino legate al cosiddetto "gusto all'inglese", dove la componente naturalistica è molto più spiccata. Con l'avvento del governo francese, su indicazione di Eugenio de Beauharnais, i giardini arciducali vengono in larga parte trasformati ed inseriti in un complesso molto più ampio, un parco recintato di circa 800 ettari, e il cui progetto è affidato all'architetto Canonica. Quest'ultima elimina gran parte dei giardini formali e viali preesistenti nel lato verso il fiume Lambro, e unifica l'area già occupata dall'intervento del Piermarini alla nuova parte del parco verso settentrione, cercando di creare anche dei sistemi paesaggistici che si rifanno al concetto della campagna "ideale" secondo le teorie dell'epoca, dove il carattere estetico e paesaggistico si unisce anche ad una vocazione agricola e produttiva, di modo che campi coltivati e prati si alternino a boschi adibiti alla caccia. All'interno di questo vasto recinto esistevano tutta una serie di edifici, in parte ancora esistenti, quali le ville Mirabello e Mirabellino, delle cascine, dei mulini, dei ricoveri per gli animali ed altri stabili

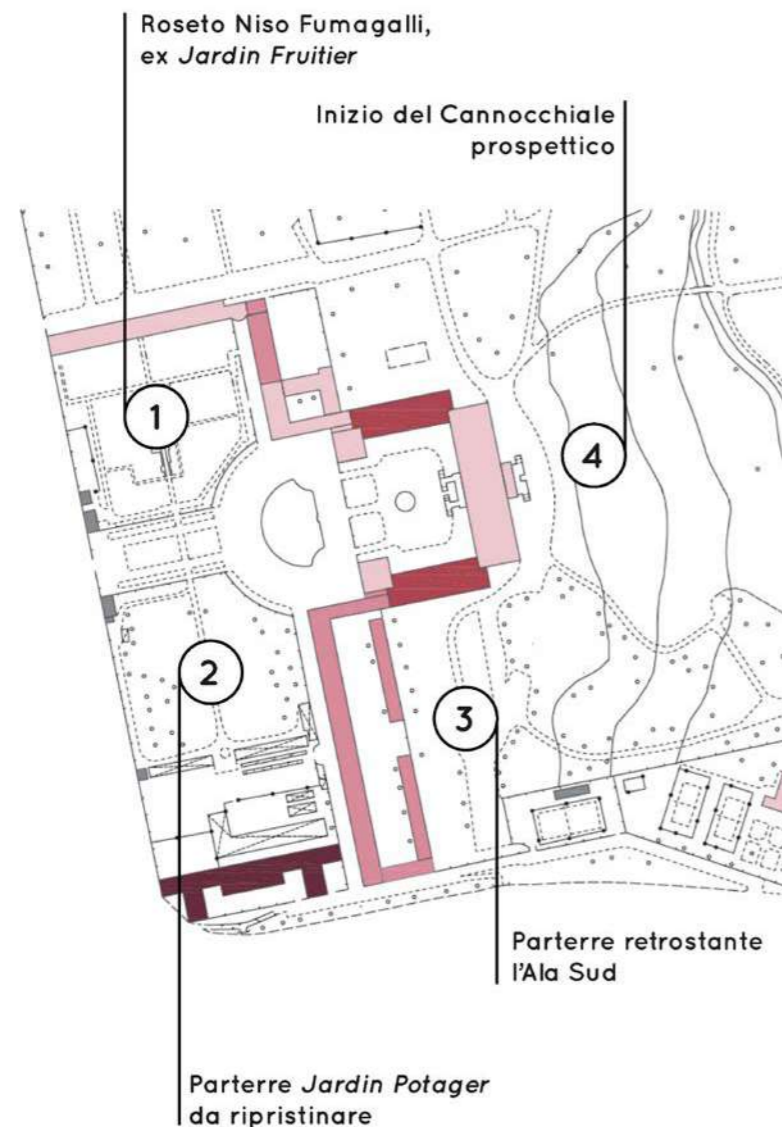
ad uso agricolo e venatorio.

Allo stato attuale molti di questi elementi permangono quasi intatti, mentre altri presentano delle situazioni di degrado, e alcuni sono irrimediabilmente andati perduti.

Per quanto riguarda i giardini storici, questi possono essere analizzati, nel loro stato attuale e in vista di un loro recupero e valorizzazione, secondo le due fasi corrispondenti alla committenza asburgica e a quella napoleonica.

Partendo dall'Avancorte del palazzo andrebbe rafforzato il suo carattere di accesso principale e monumentale alla villa, tenendo presente però che si trattava comunque di un luogo di "delizia". Dai disegni del Piermarini e dalla documentazione d'archivio, in quell'area erano collocati due *parterres*, più o meno simmetrici, ma di cui rimangono però pochissime tracce. Nel luogo del *parterre* settentrionale, che era stato destinato a frutteto, o a *Jardin Fruitier*, esiste infatti, dal 1964, il Roseto Niso Fumagalli, la cui rilevanza internazionale, il numero di specie di rose in esso contenuto e il carattere scientifico e culturale, impongono il suo mantenimento, anche se si potrebbe ipotizzare di inserirlo in un perimetro ottenuto con essenze vegetali che in qualche modo riprenda il disegno dell'antico *parterre*. Al contrario, in corrispondenza del *parterre* meridionale, un tempo adibito a orto o *Jardin Potager*, si potrebbe ricostruire il suo disegno, seguendo anche le indicazioni della *Carta di Firenze* per il restauro dei giardini storici (1981), così come è stato fatto in situazioni simili (vedi ad esempio orto di villa Medici a Roma). Anche il piccolo *parterre* dietro l'ala sud dell'edificio principale, di cui rimangono tracce più evidenti, andrebbe ricostruito e valorizzato come elemento di testimonianza di questa prima fase dei giardini della Villa Reale di Monza.

2. 2.3. PROGETTO DI PAESAGGIO



Allegato 6 del Programma Interventi - fase 2 dell'AdP Valorizzazione complesso monumentale VRPM. Interventi tematizzati fase 2:

VILLA REALE E PERTINENZE E GIARDINI			
	INTERVENTO	STIMA COSTI	QTE TOTALE
4	Restauo Rotonda Appiani	€ 84.000	€ 115.920
5	Manutenzione Straordinaria Giardini Reali		
	* rifacimento strade bianche, scalinate e cordoli	€ 400.000	
	* rinaturalizzazione ex-hockey	€ 100.000	
	* recupero giardino lato ala sud/V. Boccaccio	€ 75.000	
	* ripristino filologico (orto botanico, ripiantumazione essenze esotiche)	€ 250.000	
	* ripristino cascate roccette (cfr. progetto n. 10 l.r. 40/95)	€ 50.000	€ 1.207.500
	TOTALE VILLA REALE E PERTINENZE E GIARDINI	€ 909.000	€ 1.323.420

Per quanto riguarda invece gli elementi più "naturalistici" dell'intervento del Piermarini, ovvero il celebre Giardino all'Inglese, questo rappresenta un unicum e un elemento di grande forza progettuale e paesaggistica, e che va quindi restaurato, in particolare nei suoi percorsi a serpentina, nel laghetto e nelle visuali stabilite all'epoca della sua creazione. Il secondo intervento che risponde a questa tipologia, era quello del cosiddetto "Giardino a Paesetto", che si sviluppava lungo le rive del Lambro, e che forse doveva ricordare gli interventi di Maria Antonietta, sorella di Ferdinando, a Versailles, in particolare nella struttura dell'*Hameau de la Reine del Petit Trianon*. Inglobato ed in parte eliminato nell'intervento del Canonica, del "Giardino a Paesetto" rimane qualche traccia, che forse andrebbe evidenziata, se non altro per sottolineare una particolare componente del gusto nell'arte dei giardini della seconda metà del 700'. Infine un altro elemento impostato all'epoca del progetto del Piermarini, era il viale verso la villa di Mirabello, che verrà ripreso e ampliato verso settentrione dal Canonica, e che di fatto rappresenta uno degli assi principali del Parco, e che attraversa da nord a sud in tutta la sua estensione.

A seguito dell'intervento del Canonica, il giardino formale sul retro della villa viene eliminato e sostituito dal cosiddetto Cannocchiale prospettico, elemento di grande forza paesaggistica e progettuale che si apre sul paesaggio oltre ai confini del Parco, verso le montagne, e che rappresenta uno degli elementi più riconoscibili dell'intero complesso. Il progetto in larga scala definito dal Canonica prevedeva di inglobare il giardino preesistente all'interno di un territorio molto più vasto caratterizzato dalla presenza di prati, campi coltivati e boschi, elementi fondamentali nella percezione del paesaggio del Parco, che si sono in parte mantenuti, salvo nell'area dell'autodromo e del golf. Molto importante

poi il sistema dei viali, che si struttura a due livelli, ovvero i due assi principali ortogonali che collegano le varie parti del parco, viale Cavriga e l'asse che dal cannocchiale prospettico arriva al Bosco Bello e tangente a villa Mirabello, e quelli secondari che si innestano lungo quest'ultimo. Lungo ambedue gli assi andrebbero ripristinati i margini e i vari punti vista. Dal punto di vista del paesaggio, uno degli elementi più importanti è sicuramente l'alternanza tra prati e boschi, ovvero tra pieni e vuoti. I boschi si concentrano nell'area del Bosco Bello e nei pressi dell'invaso del Lambro, e rappresentano degli elementi fortemente riconoscibili e caratteristici del Parco, con al loro interno sia percorsi a serpentina, sia viali a raggiera che dipartono da dei rondò. Nella parte centrale del Parco sono invece presenti campi coltivati e prati, alcuni ad alta figuratività come quello della Cascina del Sole, e in alcuni casi andrebbe ripristinata l'immagine originaria di campagna, eliminando alcune barriere visive. Sempre al centro del Parco, si trovano le due ville Mirabello e Mirabellino, collegate un tempo da un viale di carpini che andrebbe ripristinato anche per dare un'unità a questi due elementi diversi ma tipologicamente simili. Infine, un altro elemento di grande interesse è il Frutteto matematico, in parte ripristinato, e collegato al carattere agricolo ma anche di luogo di sperimentazione botanica che il Parco ha avuto sin dalla sua nascita.

Nella fase 2 prevista nel MasterPlan sono previsti degli interventi per il recupero parziale ed emergenziale del giardino all'inglese nella sua componente di origine asburgica (punto 2: 4.000.000 € stanziati). Tra questi sono presenti anche quegli interventi specifici già individuati all'allegato 6 del Programma Interventi dell'AdP Valorizzazione complesso monumentale Villa Reale e Parco di Monza (vedi tabella a lato).

2. 2.4. PROGETTO AMBIENTALE DEI BOSCHI E DEI PRATI ATTRATTIVITÀ DELLE FIORITURE TEMPORANEE

- Perimetro del parco
- Boschi oggetto di interventi di assestamento forestale
- Prati polifiti e ornamentali esistenti
- Prati polifiti di futura trasformazione cambio uso del suolo



Il progetto ambientale dei boschi e dei prati tiene conto da un lato della necessità di intervenire con una serie di azioni in grado di conservare e valorizzare l'esistente, da un altro lato deve tener conto, in coordinamento con le altre azioni previste per le altre componenti naturalistico-ambientali (suolo, acqua), dell'apporto che una gestione ottimale del verde può fornire in termini di lotta al *climate change*, secondo criteri e linee guida di intervento strettamente orientate alla sostenibilità ambientale delle singole attività presenti nel Parco. In relazione ai boschi e prati esistenti si prevedono azioni di carattere generale ed altre più specifiche, legate assieme da azioni di monitoraggio che restituiscano elementi feedback per valutare la sostenibilità degli interventi stessi.

Azioni generali sui boschi. Sotto il profilo normativo i boschi all'interno del parco sono sottoposti a tutela e pianificati dal P.A.F. (Piano di Assestamento Forestale della Regione Lombardia) che definisce gli interventi da attuarsi secondo criteri selvicolturali adattati alla particolare natura ed unicità del contesto in cui prevale la funzione ambientale, paesaggistica-monumentale rispetto a quella produttiva. Il PAF indica come principali obiettivi gestionali i seguenti:

- la conservazione, o il recupero del disegno del paesaggio forestale, inteso sia come uso del suolo, sia come articolazione della presenza delle specie nei boschi;
- la valorizzazione degli esemplari di maggiore dimensioni, espressione, oltre il mero fattore emozionale (suggestivo, pittoresco), della maestosità e "nobiltà" del luogo.

Nell'ambito del piano di gestione si dovrà per tanto dare attuazione alle singole azioni individuate dal P.A.F. per ciascuna particella forestale per la corretta gestione del bosco con cadenza quinquennale per quanto riguarda

il soprassuolo arboreo mentre per altre tipologie di intervento le azioni saranno periodiche e persino annuali come ad esempio il contenimento delle specie infestanti e dei rovi. Il P.A.F. individua la fustaia del Quercio carpineto quale riferimento culturale per i boschi del Parco, con una struttura multiplanata ed un assetto cronologico disetaneo, ottenuta per piccoli gruppi coetanei o per piede d'albero. Gli interventi selvicolturali dovranno quindi essere indirizzati a favorire questo tipo di struttura e la rinnovazione naturale in particolare della farnia operando tagli mirati su piccole superfici o per piede d'albero in presenza di una rinnovazione già insediata.

Azioni specifiche sulle specie esotiche infestanti. Per il contenimento delle specie infestanti si devono adottare misure e protocolli adottati a scala regionale e nazionale prevedendo un monitoraggio annuale circa la presenza e consistenza areale delle specie aliene (in particolare della *Reynoutria japonica*). Per le infestanti arboree già presenti (*Prunus Serotina*, Ailanto e Robinia) il contenimento più efficace lo si ottiene mediante invecchiamento del popolamento e graduale sostituzione con specie climax ed in subordine con cercinature anche per garantire un contingente di necromassa, evitando uso di prodotti chimici e cippatura del legno.

Ripristino dell'assetto storico dei viali. I viali del Parco erano storicamente fiancheggiati da filari lineari separati fisicamente dal bosco. Questo distanziamento è oggi praticamente sparito: i boschi si sono avvicinati decisamente al margine dei viali esistenti inglobando la piantata regolare. In queste zone dovranno essere realizzati degli interventi sul bosco per una fascia di larghezza non superiore a 10 m rispetto all'asse dei filari. In questo modo si andrà a ricreare la separazione fisica e storica tra bosco e piante a filare.

2.

2.4. PROGETTO AMBIENTALE DEI BOSCHI E DEI PRATI ATTRATTIVITÀ DELLE FIORITURE TEMPORANEE

Allegato 6 del Programma Interventi - fase 2 dell'AdP Valorizzazione complesso monumentale VRPM. Interventi tematizzati fase 2:

PARCO			
	INTERVENTO	STIMA COSTI	QTE TOTALE
1	Manutenzione Straordinaria Parco		
	* fasce boscate (quinquennio)	€ 1.500.000	
	* riqualificazione filari e viali alberati	€ 300.000	
	* cure alberi monumentali	€ 200.000	
	* nuove piantumazioni	€ 250.000	
	* mura di cinta Parco (3° lotto)	€ 200.000	
	* segnaletica e arredo urbano (panchine, cestoni, staccionate)	€ 50.000	€ 3.450.000
2	Riqualificazioni e monitoraggi ambientali (*)	€ 300.000	€ 414.000
3	Adeguamento parco macchine	€ 100.000	€ 138.000
	TOTALE PARCO	€ 2.900.000	€ 4.002.000

(*) include interventi di riqualificazione naturalistica e paesaggistica, monitoraggi ambientali, azioni di contenimento specie esotiche, Grey squirrel permanent control plan

Interventi di monitoraggio. Per migliorare la sicurezza sulle strade e sui viali interni al parco si suggerisce un monitoraggio delle condizioni fitosanitarie e fitostatiche degli esemplari arborei con caratteristiche di monumentalità posizionate all'interno delle fasce di "Esigenza di sicurezza stradale" definite da P.A.F. A valle del censimento di tali piante se ne valuteranno le condizioni tramite analisi visive o strumentali (VTA) completandone la copertura nell'arco di tempo di validità del piano di gestione. Questo lavoro consentirà poi di effettuare un monitoraggio "a regime" per i periodi successivi. Si segnala che tale attività andrà eseguita anche per le piante monumentali presenti all'interno del giardino della Reggia.

Interventi generali sui prati. La maggior parte delle superfici è attualmente occupata da prati polifiti sottoposti a sfalcio e con raccolta per usi zootecnici. Per consentire una maggiore articolazione delle forme e tipologie con miglioramento della qualità ambientale e paesaggistica, in coerenza con alcune modalità di gestione storica ed attuali esigenze di fruizione, si individuano alcune zone del parco dove è plausibile un trattamento differenziato. Altre zone a prato, situate principalmente lungo i viali principali, potrebbero essere trasformate in prati fioriti per incrementare il valore di biodiversità complessiva. La trasformazione delle attuali porzioni di prato "verde" in prati fioriti prevede innanzitutto la lavorazione del terreno attualmente inerbito, successivamente la preparazione del piano di semina e come ultima operazione la semina a spaglio di un miscuglio di specie erbacee con fioritura annuale tra cui: *Eschscholzia californica*, *Linum grandiflorum*, *Gypsophila paniculata*, *Papaver rhoeas*, una grande varietà di *Centaurea cyanus*, *Calendula officinalis*, *Cosmos bipinnatus*, *Leucanthemum*, *Helianthus annuus* e *Lavatera trimestris*. A queste vengono aggiunte delle specie bul-

bose costituite da differenti varietà di *Crocus*, *Narcissus* e *Allium*. La crescita rigogliosa di fiori selvatici e di miscugli di specie bulbose, lungo le principali passeggiate del parco, trasformerebbe i "semplici" prati polifiti in un elemento di forte attrazione turistica, oltre che incrementarne il valore naturalistico.

La corretta gestione dei prati fioriti richiede un livello di manutenzione inferiore rispetto a un prato polifita. Il prato fiorito, una volta raggiunto il pieno sviluppo a un anno dalla semina, non necessita di interventi di irrigazione quotidiani ma semplicemente un'eventuale irrigazione di soccorso nei periodi particolarmente siccitosi.

Le operazioni di sfalcio si riducono a 2 interventi annui, il primo da effettuare a fine estate e il secondo all'uscita dell'inverno, questo per garantire la naturale crescita del prato (50-60cm di altezza) e la fioritura durante tutti i mesi dell'anno. Questa tipologia di coltivazione non necessita di concimazioni se non in particolari casi dove si rilevasse un terreno particolarmente povero di nutrienti. In ogni caso le concimazioni saranno saltuarie e con dosi di ammendanti ridotte rispetto a quelle normalmente utilizzate per i prati polifiti. Una normale concimazione per prati polifiti favorirebbe infatti lo sviluppo delle graminacee creando una cattiva competizione tra le differenti specie e a discapito dello sviluppo dei fiori selvatici e dei bulbi.

Per quanto riguarda il Parco, nell'allegato 6 del Programma Interventi - fase 2 dell'AdP Valorizzazione complesso monumentale Villa Reale e Parco di Monza (vedi tabella a lato) sono indicati interventi di:

- Manutenzione Straordinaria Parco;
- Riqualificazioni e monitoraggi ambientali;
- Adeguamento parco macchine.

Si aggiunge inoltre che per una visione più unitaria del Parco, nella fase 2 del MasterPlan è previsto il restauro del reticolo viario comprensivo di filari e cartellonistica.

2. 2.5. PROGETTO DELL'AGRICOLTURA: ECONOMIA, FORMAZIONE, RICERCA, MANUTENZIONE, VISITE IN FATTORIA

-  Perimetro del parco
-  Prati polifiti destinati al ripristino dell'uso agricolo
-  Riqualificazione delle cascine ad uso agricolo



L'agricoltura è una delle valenze ambientali costituenti il parco e, il suo mantenimento, si preannuncia potenzialmente critico di fronte alle condizioni ambientali sempre meno favorevoli dovute al cambiamento climatico che impatta su tutti gli ecosistemi. Azioni di sperimentazione per la resilienza, la mitigazione e l'adattamento al cambiamento climatico anche in campo agricolo possono essere messe in atto attraverso il mantenimento e rafforzamento della forte interazione con la Facoltà di Agraria dell'Università Statale di Milano, a partire dalle azioni di incremento della biodiversità e della resilienza al cambiamento climatico del Parco previste dal progetto presentato dalla Facoltà e dal Consorzio sull'area, vincitore di fondi PNRR che prevede azioni di vario tipo, tra le quali l'installazione di casette rifugio per volatili e impollinatori.

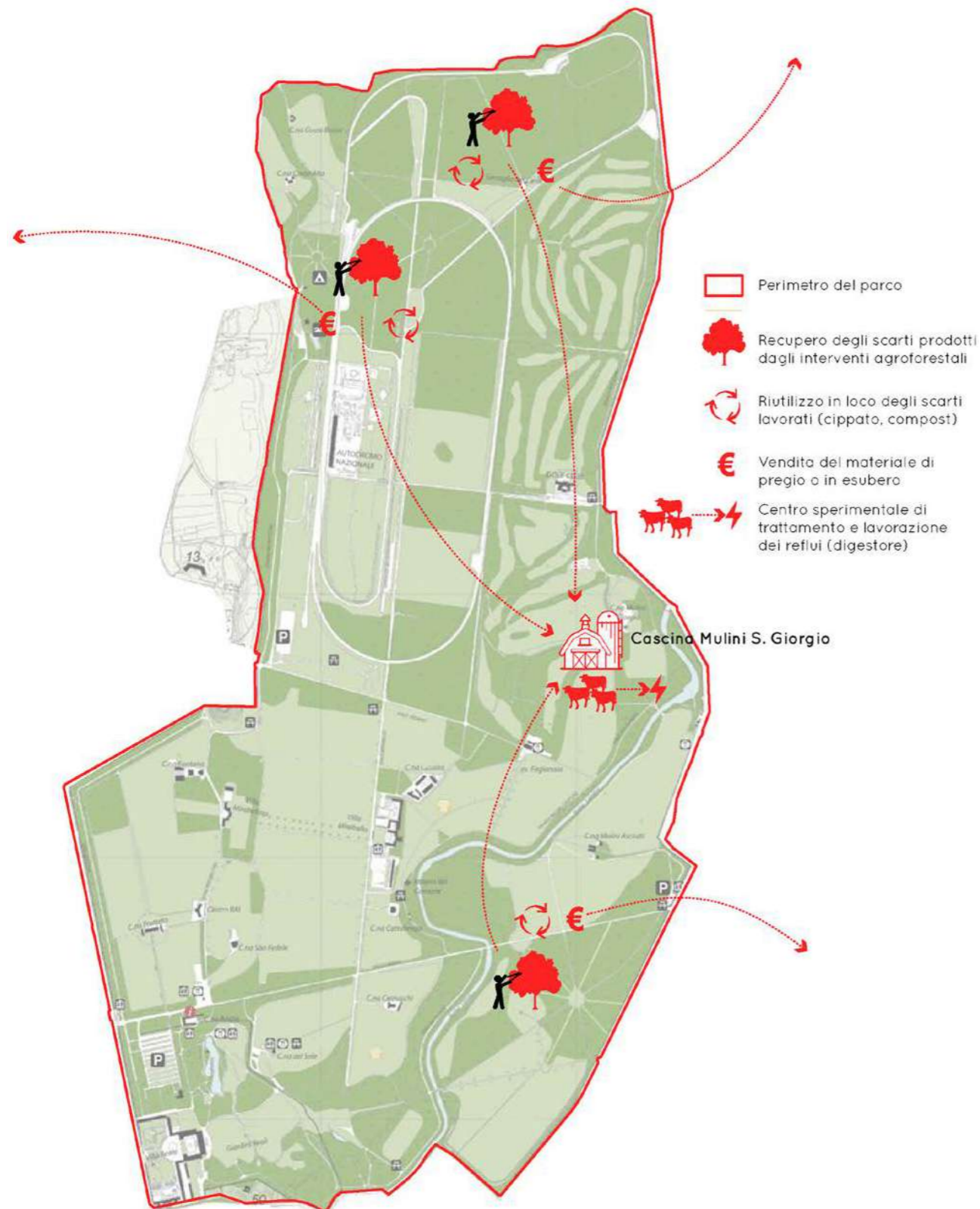
La gestione ordinaria dei suoli agricoli del parco mira, in questo senso, a conservare forme e modalità che ne recuperano i connotati storici: un'effettiva coltivazione, per la produzione di "beni primari" che, nell'attuale e moderna concezioni, includono anche valori e beni immateriali quali: servizi ecosistemici, il valore paesaggistico, ambientale ed in generale la qualità di uno spazio pubblico fruibile. In tale ottica l'attività agricola diventa la modalità con cui si gestisce l'ambiente ed il paesaggio e dove le produzioni tipiche sono subordinate alla produzione di beni di valore collettivo. Si propone quindi una modalità di gestione in cui la sostenibilità economica dell'attività agricola viene garantita dalla valorizzazione dei servizi erogati. Per garantire un equilibrio del sistema sono state individuate alcune superfici di parco, attualmente occupate da prati polifiti, maggiormente funzionali ad un utilizzo agricolo compatibile con le attività esistenti favorendo produzioni tipiche (recupero varietà storiche e locali) di alta qualità con funzione sia commerciale che didattica.

Le coltivazioni selezionate creeranno un impatto positivo sia dal punto di vista produttivo, ma soprattutto sull'assetto paesaggistico del parco. Si riprodurranno così ambienti naturali differenti migliorando allo stesso tempo la proposta ricettiva. In tale ottica si ritiene che l'attività agricola reintrodotta in questi contesti vada inquadrata come un intervento di "riqualificazione del paesaggio" con un alto valore simbolico, storico e funzionale e per questa ragione con costi di gestione maggiori rispetto all'ordinario sistema di manutenzione del verde attualmente in essere nelle stesse aree. Tale attività dovrebbe quindi avere un tipo di retribuzione diretta poiché non autosostenibile con i soli ricavi della vendita dei prodotti coltivati.

La zona più adatta ad ospitare tale attività è quella lungo il corso del Lambro dove già si trova la Cascina Mulini S. Giorgio: sono infatti presenti alcune superfici a prato che potrebbero essere maggiormente vocate per un uso agricolo compatibile e integrato con le attività del parco.

Altre cascine potrebbero essere recuperate e riconvertite come fabbricati funzionali alla gestione del nuovo sistema agricolo (Cascina Cernuschi, Cascina Pariana e Cascina Mulini Asciutti). All'interno delle cascine si potrebbero ricavare spazi dedicati alla trasformazione ed alla vendita dei prodotti tipici, alla divulgazione delle tipicità del territorio coltivate e prodotte (visite in fattoria), oppure spazi da dedicare ad attività didattiche o corsi di formazione aperti al pubblico e legati per esempio all'Agricoltura, ovvero all'utilizzo delle attività agricole in zone urbane per migliorare la vita civica e la qualità ambientale e paesaggistica della città. Un'ulteriore azione da avviare riguarda la riqualificazione paesaggistica e funzionale del nucleo aziendale della Cascina Mulini S. Giorgio migliorandone l'attrattività e la possibilità di integrare nuovi servizi ed offerte rivolte al pubblico.

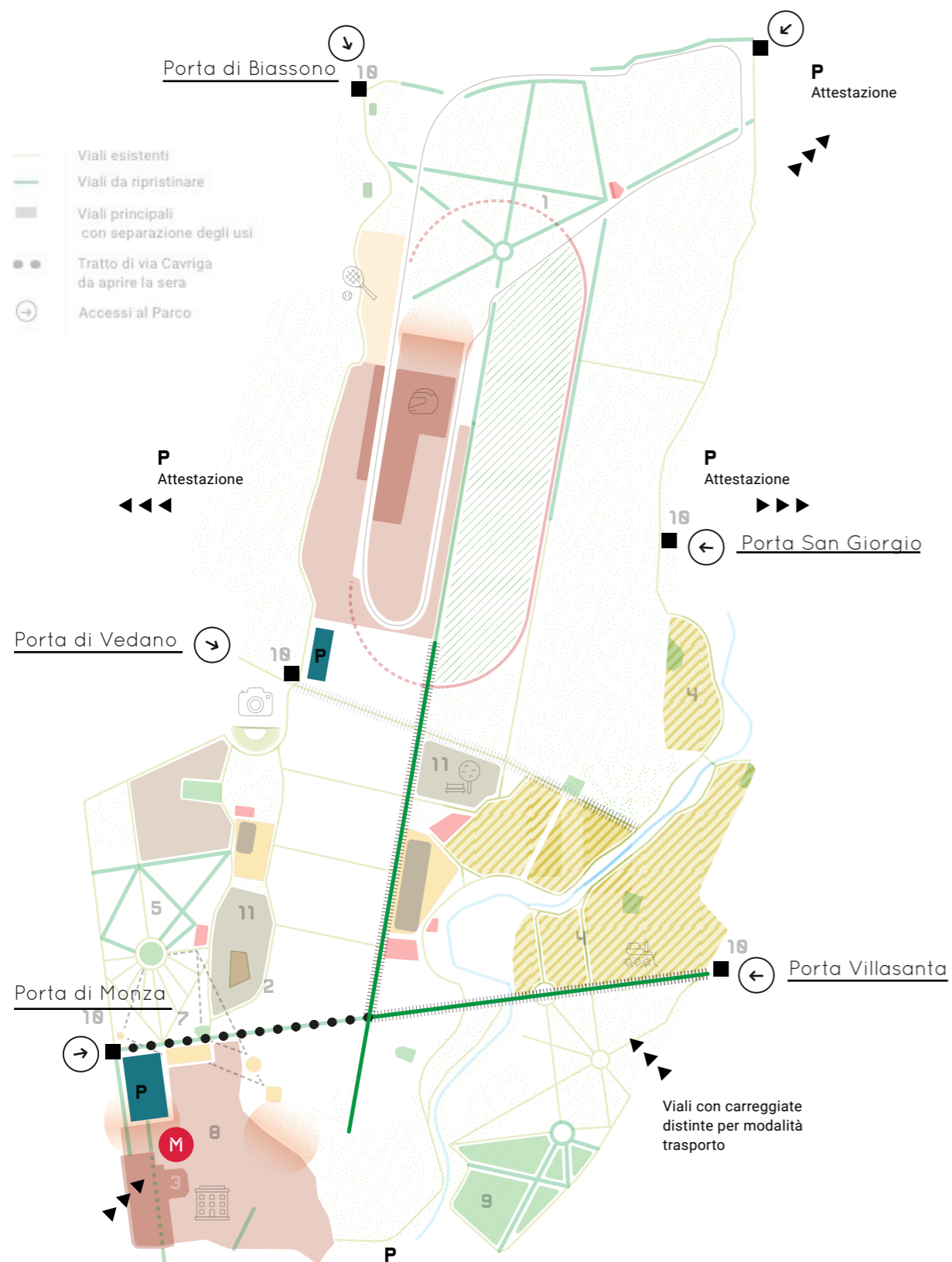
2. 2.6. PROGETTO DELL'ACQUA: DEFLUSSI, SICUREZZA, ENERGIA, RISORSA PAESAGGIO



Il cambiamento climatico e l'emergenza climatica e ambientale, con i loro effetti negativi relativi agli eventi estremi legati alla siccità, da un lato, e ai fenomeni meteorologici violenti, da un altro, impongono una riflessione adeguata del ruolo che il Parco e le sue componenti ecosistemiche possono svolgere all'interno di un quadro di contrasto al *climate change*, al fine sia di preservare il parco per i futuri usi pubblici, che per incrementare la biodiversità e la resilienza ambientale. Azioni di sperimentazione sono quindi fondamentali anche in questo ambito, coinvolgendo il sistema dell'acqua, oltre alle azioni in campo botanico e faunistico. Possibili fasi sperimentali potrebbero, in futuro, essere estese allo studio del risk management collegato alle situazioni di stress ambientale dovute al cambiamento climatico, sia in campo agricolo che botanico-forestale, con l'obiettivo di una valutazione del rischio e l'individuazione delle strategie adatte per eliminarlo, ridurlo e controllarlo, permettendo all'Ente Gestore di potere far fronte alla gestione ordinaria e straordinaria del proprio patrimonio vegetale in condizioni di maggiore oggettività e certezza operativa. Politiche di mitigazione e di adattamento al cambiamento climatico, nonché relative alla tutela della biodiversità, sono di fatto parte integrante dello statuto del Consorzio, laddove lo sviluppo sostenibile è identificato come uno dei motori della gestione del parco, in relazione ad azioni attivabili in partnership con Università ed altri enti. L'acqua costituisce un elemento fondante del parco sia nella sua matrice agricola che paesaggistica. I mutamenti legati alla dinamica idraulica, oscillazione della falda e soprattutto modalità di gestione condizionano l'attuale assetto. Il piano propone l'effettuazione di uno studio idraulico specifico per verificare la fattibilità della riattivazione di alcune rogge collegate sia ad una possibile attività agricola, sia per ricostruire un segno e valore paesaggistico. Tale studio dovrà valutare

i vari condizionamenti normativa e tecnici e la possibilità effettiva di potenziale prelievo, anche funzionale all'alimentazione all'irrigazione dei giardini della Reggia, garantendone la sostenibilità economica ed ambientale. Un ulteriore studio di fattibilità che si propone riguarda le modalità di gestione dei sottoprodotti derivanti dall'attività di gestione dei soprassuoli boscati ed agricola/zootecnica. Nel caso si dia piena attuazione al P.A.F. va considerata una produzione di biomassa che deve essere gestita o mediante tecniche di trasformazione sul campo che evitino la generazione di rifiuti (es cippatura sul posto) ovvero la raccolta e trasformazione in compost eventualmente riutilizzabile nell'ambito del parco. Tale studio dovrebbe includere anche la gestione dei residui zootecnici (Cascina S. Giorgio) valutando l'attuazione di nuove tecnologie anche sperimentali per la trasformazione e riutilizzo delle deiezioni animali finalizzate anche alla produzione energetica ma con strutture ed impianti compatibili con il livello di tutela e sensibilità del luogo. I sistemi di gestione e trattamento di questi sottoprodotti dovrebbero essere collocati in prossimità della Cascina San Giorgio, diventando delle strutture "espositive", in quanto chiamate ad assolvere una funzione didattica e dimostrativa di buone pratiche. Per l'ottimizzazione dello smaltimento dei materiali vegetali di scarto, derivati dagli interventi sul bosco, si propone l'attivazione di un sistema di recupero circolare degli stessi. Anche in questo caso il materiale vegetale di minore pregio dovrebbe essere lavorato e trasformato in piccoli impianti di recupero per la formazione di cippato o compost da poter riutilizzare all'interno del parco oppure venduto nell'eventuale quantità eccedente, mentre gli assortimenti legnosi lavorabili potrebbero alimentare una filiera locale con produzione di assortimenti riutilizzabili nell'ambito del recupero del patrimonio edilizio storico del parco.

2. 2.7. SISTEMA DELL'ACCESSIBILITÀ E DELLA MOBILITÀ



L'area circostante il Parco di Monza, come anticipato nell'Analisi degli scenari, sarà oggetto di una modificazione radicale del sistema di mobilità.

Concorrono a questa modificazione il prolungamento della linea metropolitana MM5 milanese, il completamento dell'autostrada pedemontana, la modificazione in senso di trasporto metropolitana della linea ferroviaria tra Monza-Molteno-Lecco e il nuovo sistema di trasporto pubblico locale (TPL) della rete di autobus recentemente immaginato per l'area del nord milanese. Il MasterPlan suggerisce alcune soluzioni in termini di parcheggi di scambio in modo da aumentare le ipotesi di intermodalità e in modo da potenziare gli effetti positivi di queste previsioni infrastrutturali.

Venendo ai provvedimenti relativi al complesso Villa Reale e Parco di Monza, il MasterPlan:

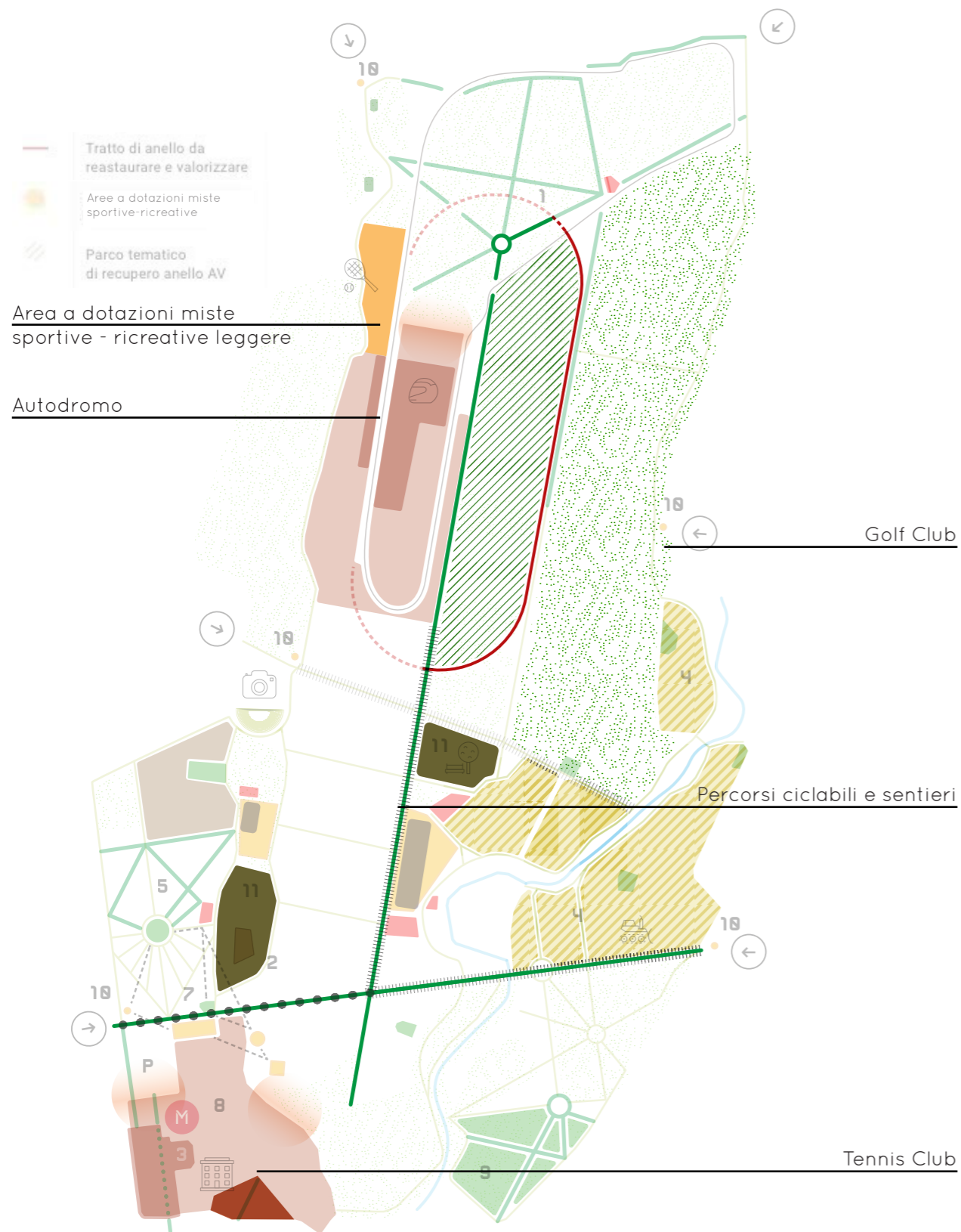
1. conferma ovviamente il sistema storico di accessi, ovvero le 5 porte d'ingresso di Porta Monza, Porta Villasanta, Porta San Giorgio, Porta di Vedano e Porta di Biassono, cui propone di aggiungere due ulteriori penetrazioni, esistenti, ma da attrezzare: quella da sud attraverso il circolo del Tennis per la porta neogotica su Via Boccaccio e quella a nord da Via Regina Margherita in comune di Lesmo in prossimità del parcheggio pubblico e della stazione ferroviaria di Biassono;
2. conferma la presenza all'interno del Parco dei due parcheggi esistenti alla Porta di Vedano e alla Porta di Monza, quest'ultimo da ripensare completamente nell'ambito dell'area di trasformazione tra Villa e Parco in conseguenza della nuova attestazione della linea metropolitana. Per il parcheggio alla Porta di Monza, trattandosi di un intervento programmato in se-

conda fase, il successivo paragrafo § 2.4 delinea con maggiore precisione la nuova articolazione che potrà assumere, unitamente ai percorsi carrabili e pedonali che lo disimpegnano e lo avvicinano alla villa e al Viale Cavriga;

3. propone di ridisegnare la carreggiata stradale dei due principali assi del Parco: il Viale Cavriga e il Viale Mirabello almeno fino all'intersezione con l'anello di AV. Questa carreggiata ampliata a ricostituire l'antico filare regolare di alberi che li delimitava, consentirà di tracciare separate carreggiate per pedoni, biciclette o altri mezzi rotabili, per chi procede a cavallo e anche per il trenino turistico o altri analoghi mezzi pubblici di trasporto. Trattandosi di un intervento programmato in seconda fase, anche qui il successivo paragrafo § 2.4 delinea con maggiore precisione l'articolazione dei due viali, la sezione della carreggiata, le modalità di tracciamento e ripristino dei filari alberati, ecc.

Venendo a quest'ultimo aspetto il Masterplan propone di integrare il sistema di percorsi e di spazi pubblici interni al parco con soluzioni di trasporto pubblico locale, di tipo collettivo ed elettrico (senza impatti ambientali), da gestire in aggiunta e in coabitazione con l'esistente trenino turistico, da attestare alla Cascina Bastia e che possa almeno garantire un trasporto AR lungo l'asse di oltre tre chilometri del Viale Mirabello.

2. 2.8. SISTEMA DEGLI ATTRATTORI SPORTIVI, DI GIOCO, RELAX E SOSTA



Rientrano in questo sistema gli attrattori sportivi, le aree relax, sosta e/o specializzate. Il sistema è in parte esistente e in parte da rafforzare significativamente, in ragione dell'evolversi dei modi di fruire contemporanei di un grande parco.

Allo stato attuale le uniche attrezzature di questo tipo, sono il Golf e il Tennis Club. Utilizzazioni che residuano di un assortimento di attrezzature sportive molto più complesso che comprendeva un tempo una piscina, il campo da hockey e anche l'ippodromo. Queste due attrezzature rispecchiano l'identikit di aree a fruizione specializzata, ma sono al momento inadeguate riguardo il livello di fruizione, che è riservato ad una ristrettissima cerchia di persone. Non è questa la sede per discutere della cosa, ma nell'ambito delle concessioni esistenti e dei rinnovi futuri non sembra impossibile rivedere le modalità di fruizione delle due strutture, estendendone l'attraversamento e anche l'uso non solo agli associati dei due Club.

Il Masterplan prevede comunque di affiancare a queste due attrezzature storiche, da rivedersi per le modalità di utilizzo:

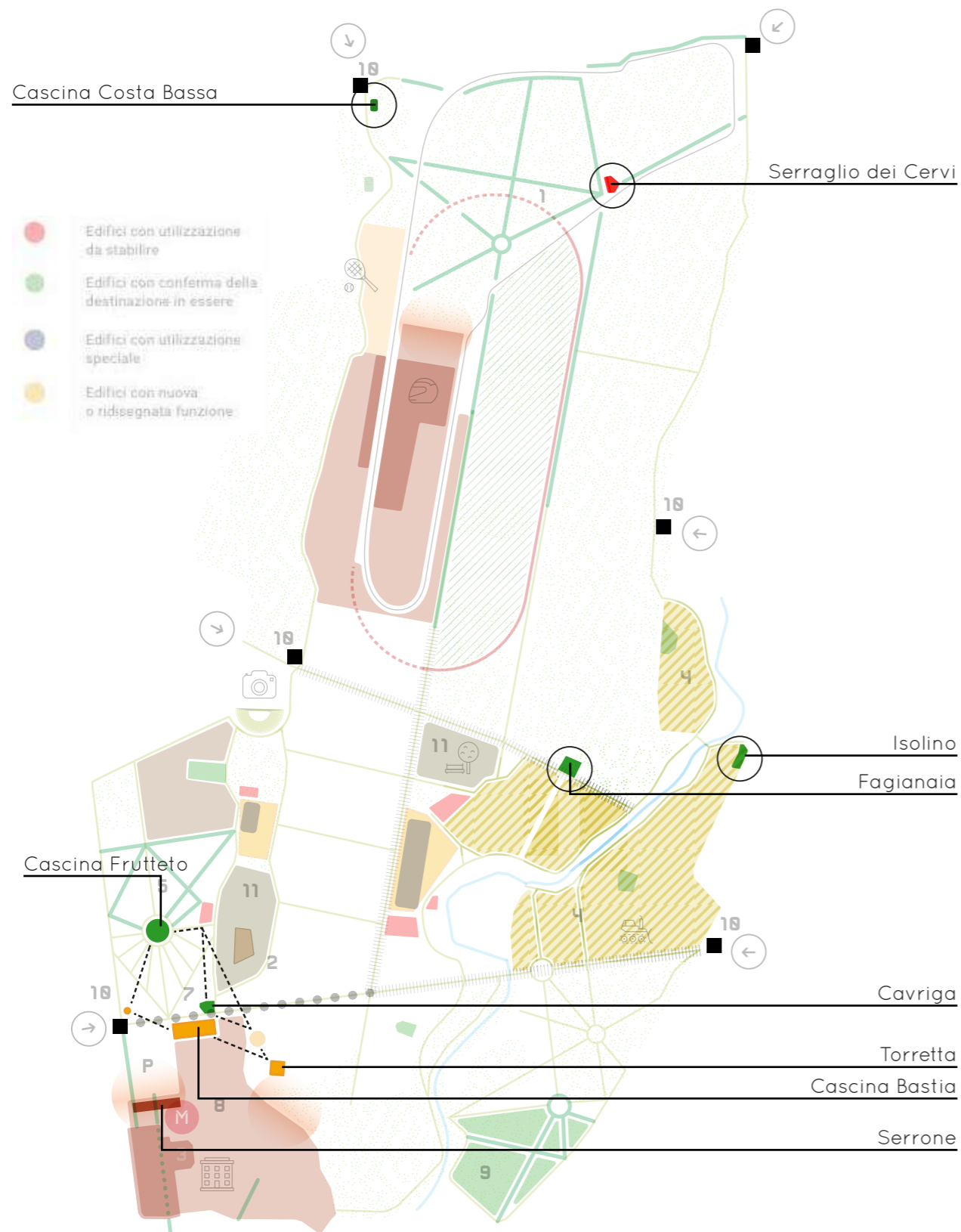
1. Eventuale inserimento di dotazioni miste sportive-ricreative leggere (ad es. "percorso vita") all'interno dell'area in concessione all'Autodromo oggi allestite con attrezzature del Campo Avventura del camping, attorno alla piscina restaurata.
2. Due aree a fruizione specializzata dell'area verde, una all'intersezione tra Viale Mirabello e il Viale di Vedano e una intorno alla Cascina San Fedele. La prima, da scompartire per ospitare attività di tipo dinamico: con il cane, con la palla o con altri strumenti analoghi, pur non necessitando di attrezzature fisse; la seconda, al contrario per ospitare utilizzi in tranquillità del verde: lettura libri, ascolto musica,

ecc.

3. La riqualificazione della collinetta di Vedano, da adoperarsi per spettacoli all'aperto.

A servizio di queste aree si affianca la riqualificazione con separazione di carreggiate secondo le diverse modalità di trasporto dei due assi principali del Parco: il Viale Mirabello e il Viale Cavriga, già presentata al precedente paragrafo § 2.2.7.

2. 2.9. SISTEMA DELLA RISTORAZIONE E RICETTIVITÀ



Rientrano in questo sistema:

- le attrezzature specificatamente a servizio del parco per servizi igienici, orientamento, info point, rental ecc.;
- i servizi di tipo ricettivo per la ristorazione e la ricettività in genere.

Per le attrezzature del primo tipo, il complesso Villa Reale e Parco di Monza è particolarmente carente, con attrezzature sporadiche e disseminate in modo non omogeneo. Il Master Plan propone di creare un hub principale all'ingresso della Porta di Monza presso la Cascina Bastia in cui racchiudere tutti i principali servizi di questo tipo in modo rafforzato e riunito: servizi igienici, orientamento, info point, rental, bookshop, biglietteria, terminal del trasporto pubblico, servizi di ristorazione, ecc., in modo da venire a costituire un vero e proprio foyer di riferimento per le visite all'intero complesso. Trattandosi di un intervento programmato in seconda fase, il successivo paragrafo § 2.4 delinea con maggiore precisione l'articolazione degli spazi aperti e delle pertinenze scoperte che la Cascina potrà assumere in un futuro breve per assolvere questa funzione di sosta e intrattenimento.

In aggiunta alla trasformazione della Cascina Bastia, il MasterPlan propone di trasformare e uniformare le utilizzazioni. I possibili alle 5 porte storiche. In forma secondaria saranno presenti anche qui servizi igienici, rental e info-point. Anche per queste il successivo paragrafo § 2.4 delinea con maggiore precisione l'articolazione degli spazi aperti e delle pertinenze scoperte dei cinque punti d'ingresso storico al Parco.

Per le attrezzature del secondo tipo, ovvero per i servizi di ristorazione, anche in questo caso particolarmente carenti, è prevista una consistente trasformazione:

- vengono confermate le esistenti attrezzature di questo tipo in posizione isolata all'Isolino e alla Fagianai;

- si affianca alla struttura esistente nella Cascina Frutteto e al bar Cavriga all'intersezione tra l'omonimo Viale e viale Mirabellino, nuove attrezzature di questo tipo alla Torretta Viscontea e come già detto anche nella Porta di Monza e alla Cascina Bastia, in modo da formare un polo della ristorazione, con servizio prolungato nelle ore serali grazie all'apertura del primo tratto del Viale Cavriga e alla messa a disposizione dell'esistente grande parcheggio. Anche per questo polo il successivo paragrafo § 2.4 delinea con maggiore precisione l'articolazione degli spazi aperti e delle pertinenze scoperte delle sei strutture che potranno funzionare in modo coordinato.
- si organizza un ulteriore polo attraverso la risistemazione del Serrone della Villa e la sua trasformazione in una welcome wing integrata ad altre funzioni didattico-espositive e di supporto ai visitatori. Tra queste funzioni di supporto è presente una parte dedicata alla ristorazione. Anche in questo caso, il paragrafo § 2.4 delinea con maggiore precisione l'articolazione degli spazi.

2. 3. SCHEDE TEMATICHE PER AMBITO DI INTERVENTO

2. 3. ESPLICITAZIONE DEI CRITERI DI CONFIGURAZIONE DELLE SCHEDE E DI INSERIMENTO DI DATI

b. Materia di appartenenza:



c. Obiettivo generale:

d. Obiettivi specifici:

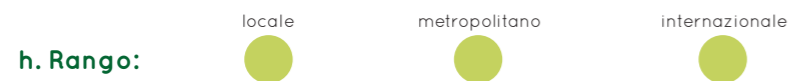
e. Ambiti progettuali di riferimento:



f. Fase di intervento:



g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2:



h. Rango:

i. Stato di conservazione:

l. Metodi e tecniche della conservazione:

m. Grado di propensione alla valorizzazione:



n. Soggetti abilitati alla valorizzazione:

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza:			
Conservazione:			
Valorizzazione:			

p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale:			
Gestione futura a regime:			

q. Soggetti della governance:

a. Riferimenti grafici: Localizzazione degli interventi e eventuali elementi grafici esplicativi

b. Materia di appartenenza:

- Beni culturali - paesaggistici: si fa riferimento al D.Lgs. 42/2004 Codice dei Beni culturali e del Paesaggio;
- Beni storico - naturalistico - ambientale: Legge 6 dicembre 1991, n. 394. Legge quadro sulle aree protette. Legislazione regionale Lombardia: Legge regionale 30 novembre 1983 n. 86 Piano regionale delle aree regionali protette. Norme per l'istituzione e la gestione delle riserve, dei parchi e dei monumenti naturali nonché delle aree di particolare rilevanza naturale e ambientale. Legge Regionale n. 18 del 9.12.2005 di istituzione del Parco della Valle del Lambro.

c. Obiettivo generale: riferimento ai temi § 2.1: instaurare e trasformare da locale a globale la circolarità dell'approccio progettuale e gestionale di: Conoscenza / Conservazione / Valorizzazione / Marketing / Comunicazione.

d. Obiettivi specifici: riferimento ai temi § 2.2:

1. Innovare l'offerta turistica ed elevare l'attrattività del luogo
2. Gestione e riqualificazione della vegetazione del Parco
3. Restauro complessi / edifici storici
4. Recupero e valorizzazione del Paesaggio
5. Valorizzazione del ruolo culturale / istituzionale
6. Attuazione di nuove forme di Governance
7. Capacità di carico / sostenibilità / vulnerabilità
8. Dimensione della fruizione (locale, metropolitana, internazionale)

e. Ambiti progettuali di riferimento:

- **conoscenza:** intesa come gli altri termini in senso circolare, comprende ma non si esaurisce nella realtà osservata nell'Analisi di Contesto, essendo costituita da tutto il patrimonio tecnico-scientifico e di consapevolezza sociale necessario ad alimentare quanto richiesto dalle esigenze degli altri fattori dell'apparato progettuale e gestionale, restando inoltre, a sua volta, disponibile e suscettibile di esserne arricchita;
- **conservazione:** che permette di stabilire condizioni e gradi / margini di possibile fruizione collettiva dei beni interessati;
- **valorizzazione:** in grado di valutare il possibile contributo dei singoli beni al valore complessivo a seconda delle proprie caratteristiche.

f. Fase di intervento:

- fase 1: Trasformazione istituzionale e avviamento della nuova fase di valorizzazione;
- fase 2: Implementazione delle priorità di intervento;
- fase 3: Ulteriori azioni di intervento.

g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2:

1. Interventi riferiti al complesso della Villa;
2. Interventi nell'area di comunicazione tra Villa e Parco;

3. Interventi nel resto dell'area di Parco.

h. Rango:

- **locale:** relativo agli aspetti di prevalente interesse comunale;
- **metropolitano:** relativo agli aspetti di prevalente interesse metropolitano milanese;
- **internazionale:** relativo agli aspetti di prevalente interesse culturale ed istituzionale di livello nazionale/sovrannazionale.

i. Stato di conservazione: descrizione e valutazione per singola Scheda.

l. Metodi e tecniche della conservazione: descrizione e valutazione per singola Scheda.

m. Grado di propensione alla valorizzazione:

- **passiva:** che, per propria natura e stato di conservazione, si limita alla necessità di conservazione tout court, senza possibilità o attitudine a contribuire direttamente, attivamente e sotto il profilo economico alla gestione del Complesso;
- **attiva:** che, per propria natura e stato di conservazione, si presta a contribuire direttamente attivamente e sotto il profilo economico alla gestione del Complesso;
- **metropolitana:** che, per propria natura, si presta a contribuire anche se indirettamente attivamente e sotto il profilo economico alla gestione del Complesso (es. prolungamento M5).

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: attori istituzionali e non istituzionali che per competenza attribuita dalla Legge hanno compiti riconosciuti in materia di valorizzazione.

o. Interventi previsti:

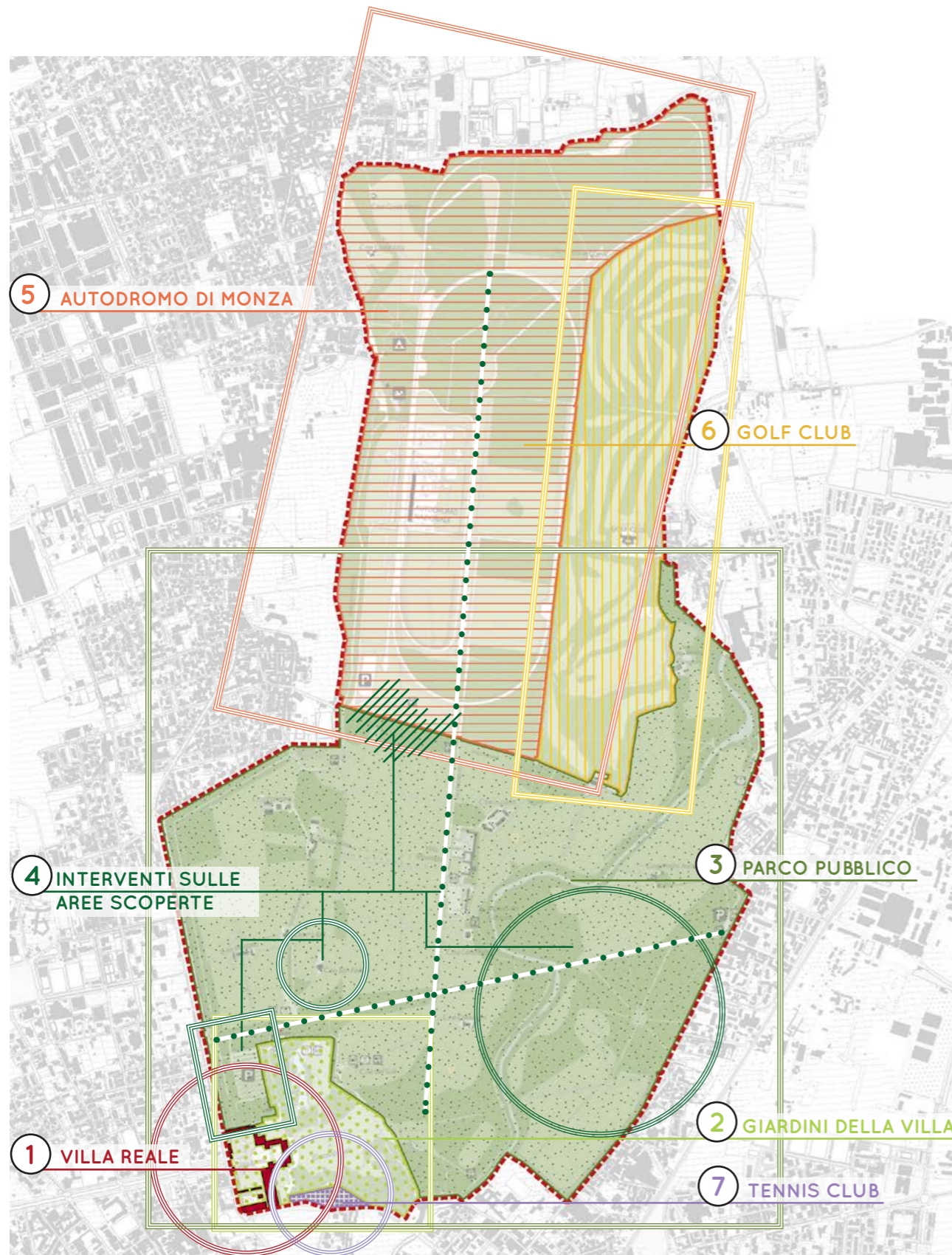
- **CONOSCENZA:** suscettibili di incrementare o migliorare i livelli di conoscenza necessari a: conservazione, valorizzazione, marketing, comunicazione;
- **conservazione:** suscettibili di contribuire in toto o in parte a protrarre nel tempo i valori di riferimento;
- **valorizzazione:** suscettibili di contribuire in toto o in parte a protrarre nel tempo i valori di riferimento con possibilità di ottenere un surplus di risorse economiche e/o culturali da destinare alla conservazione dell'intero Complesso.

p. Modalità di gestione / governance:

- **gestione attuale:** già in essere
- **gestione futura a regime:** da adottare per effetto del Piano di Gestione

q. Soggetti della governance: attori istituzionali e/o sociali in grado di assumere livelli di responsabilità o di corresponsabilità nella Gestione del Piano.

2. 3.1. AMBITI DI INTERVENTO



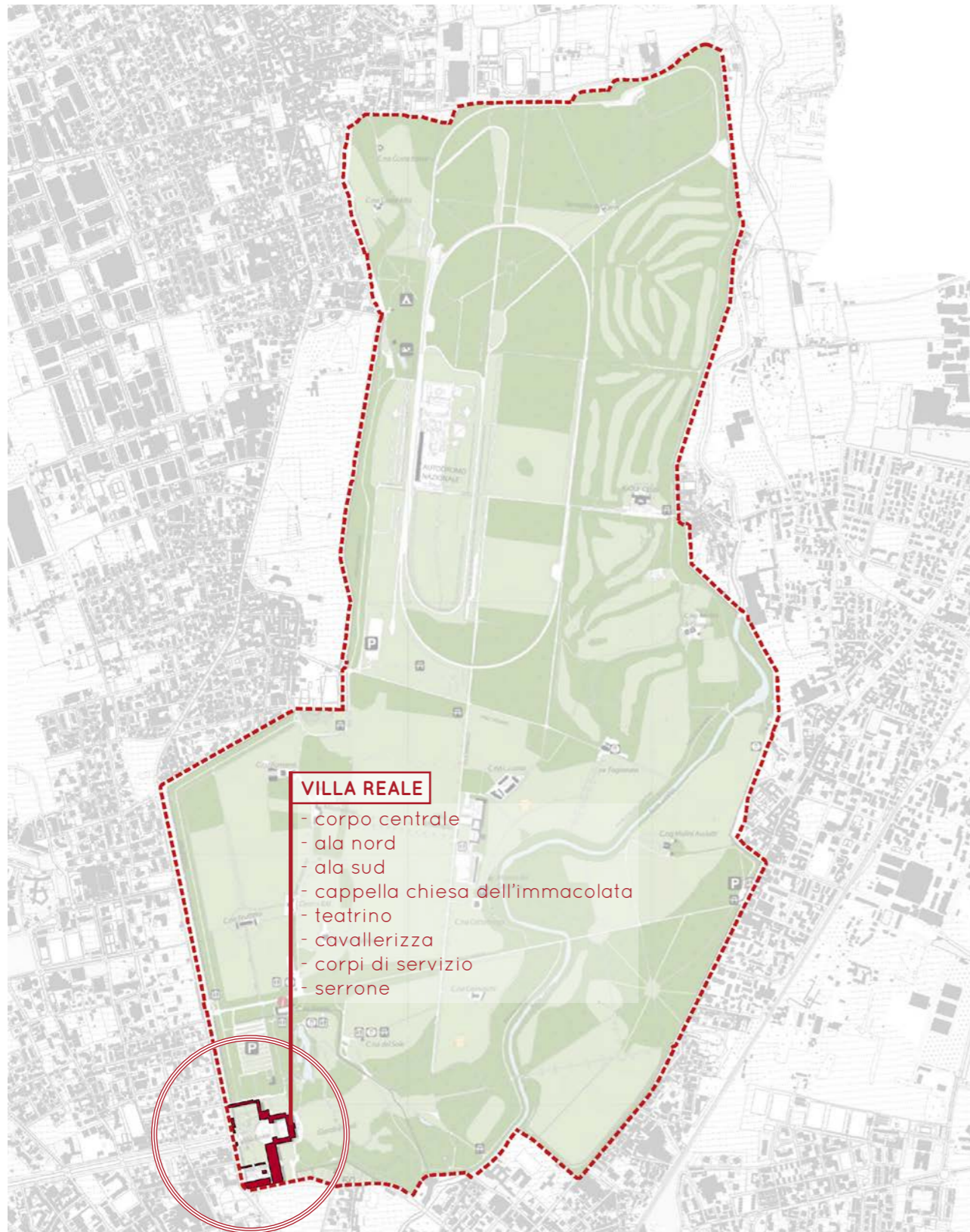
I singoli elementi architettonici, paesaggistici e ambientali che compongono il Complesso Villa Reale e Parco di Monza sono stati raggruppati in ambiti territoriali di intervento:

1. Villa Reale;
2. Giardini della Villa;
3. Parco Pubblico;
4. Interventi sulle aree scoperte;
5. Autodromo di Monza;
6. Golf Club;
7. Tennis Club.

In seguito i singoli elementi sono stati analizzati attraverso la costruzione di schede analitiche che potessero riassumere le principali informazioni riguardanti:

- obiettivi;
- fase di intervento;
- rango;
- conservazione;
- grado di propensione alla valorizzazione;
- soggetti abilitati alla valorizzazione;
- interventi previsti;
- modalità di gestione e governance;
- soggetti coinvolti nella governance.

2. 3. 2. VILLA REALE



Villa Reale costituisce senza dubbio non solo il punto di partenza e di riferimento per tutto il Complesso, ma anche, attraverso il Viale, l'interfaccia convenzionale con la Città di Monza.

Oltre ai suoi aspetti fisici di seguito riassunti per poi essere esplicitati e dettagliati nelle singole schede, è utile richiamare in questa sede che i fattori della sua realizzazione erano costituiti nella salubrità ed amenità del luogo ma anche nell'esistenza di un contesto sociale particolarmente elevato (il Sistema di Ville di Delizia all'epoca già consolidato) testimoniato dalla residenza di un Cardinale (Durini).

Il suo inserimento, al di là dei necessari distinguo di rango, era avvenuto seguendo quindi le regole locali, a differenza del Parco, che costituisce quindi un elemento di discontinuità e di relativa autonomia rispetto alla Villa, anche in ragione delle dimensioni del tutto inconsuete per la zona.

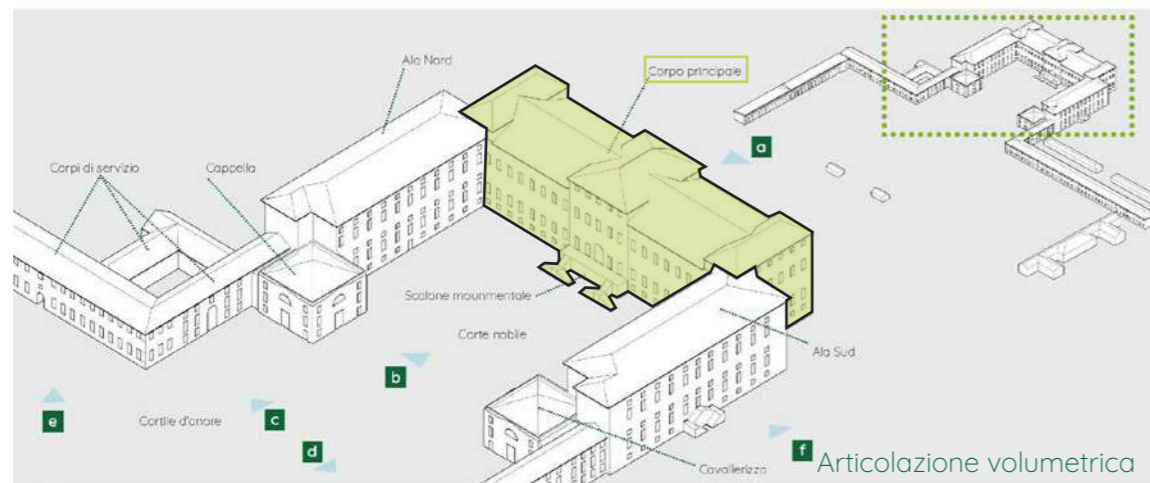
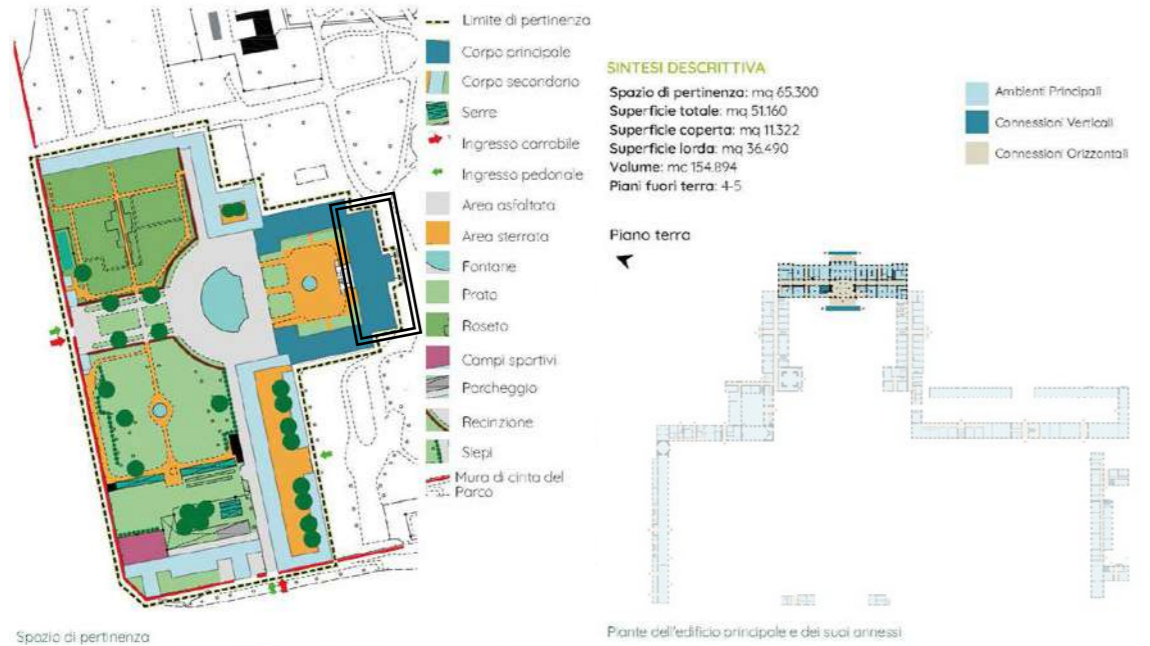
Nel Compendio complessivo del Sito, Villa Reale, oltre ai Giardini che ne sono parte organica non solo pertinenziale, costituisce essa stessa un Complesso che possiamo considerare articolato in:

- Corpo centrale,
- Ala Nord,
- Ala Sud,
- Cappella Chiesa dell'Immacolata,
- Teatrino,
- Cavallerizza,
- Corpi di servizio,
- Serrone.

Così come illustrato nelle schede che seguono.

2. 3. 2. 1. CORPO CENTRALE

a.



b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale:

Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici:

Riallestimento funzionale del Museo della Villa Reale (insieme ad Ala Sud)

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza



conservazione



valorizzazione



f. Fase di intervento:

fase 1



fase 2



fase 3



g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: investimenti da Accordo di Programma

h. Rango:



i. Stato di conservazione: L'edificio è in buono stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Manutenzione e restauro in funzione del riallestimento

m. Grado di propensione alla valorizzazione:



n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore ed eventuali concessionari

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: manutenzione e restauro della porzione in oggetto	5-10 anni	7.000.000 € (includere Cavallerizza e Ala Sud)	-
Valorizzazione: individuazione di nuove funzioni sociali, culturali e istituzionali complementari a Villa Reale	10-25 anni	1.000.000 €	da definire

p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: nessuna concessione di bene demaniale	culturale	-	-
Gestione futura a regime: concessione di bene culturale: manutenzione in carico al concessionario e partecipazione alla valorizzazione	culturale, parzialmente museale	potenziamento implementazione	da definire (biglietteria, concessione di spazi)

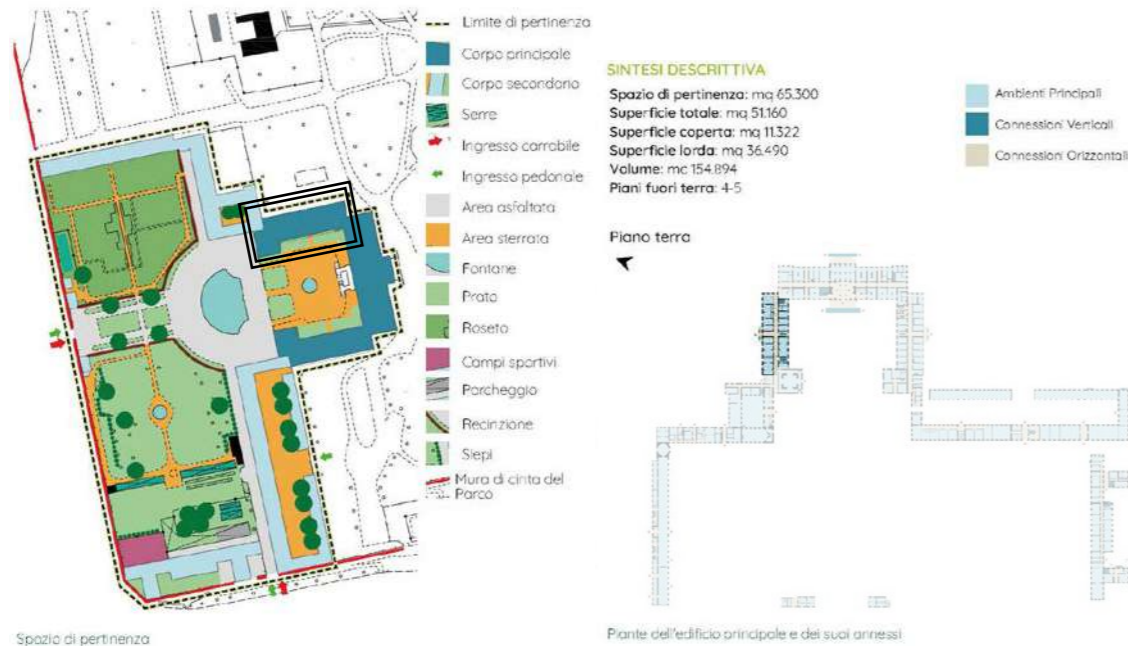
q. Soggetti della governance: Ente Gestore ed eventuali concessionari

2. 3. 2. 2. ALA NORD

a.

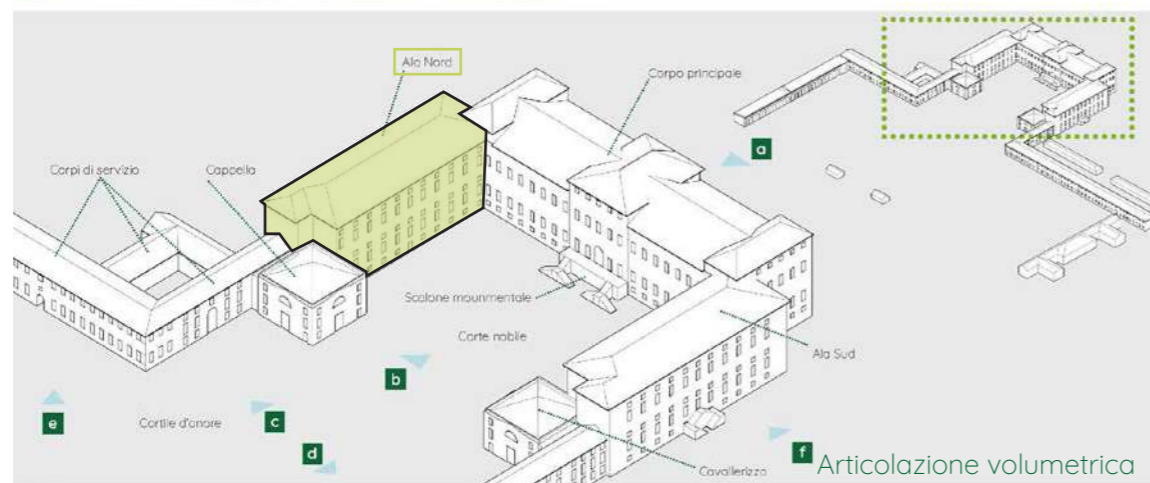


Localizzazione geografica



Spazio di pertinenza

Piante dell'edificio principale e dei suoi annessi



b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale:

Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici:

Consolidamento strutturale e messa in sicurezza

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza



conservazione



valorizzazione



f. Fase di intervento:

fase 1



fase 2



fase 3



g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: investimenti da Accordo di Programma

h. Rango:



i. Stato di conservazione: L'edificio è in pessimo stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Manutenzione e restauro

m. Grado di propensione alla valorizzazione:



n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore e concessionario

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: consolidamento strutturale legato ad interventi di risanamento	5-10 anni	2.000.000 €	-
Valorizzazione: da definire	25 anni	da definire	9.000.000 €

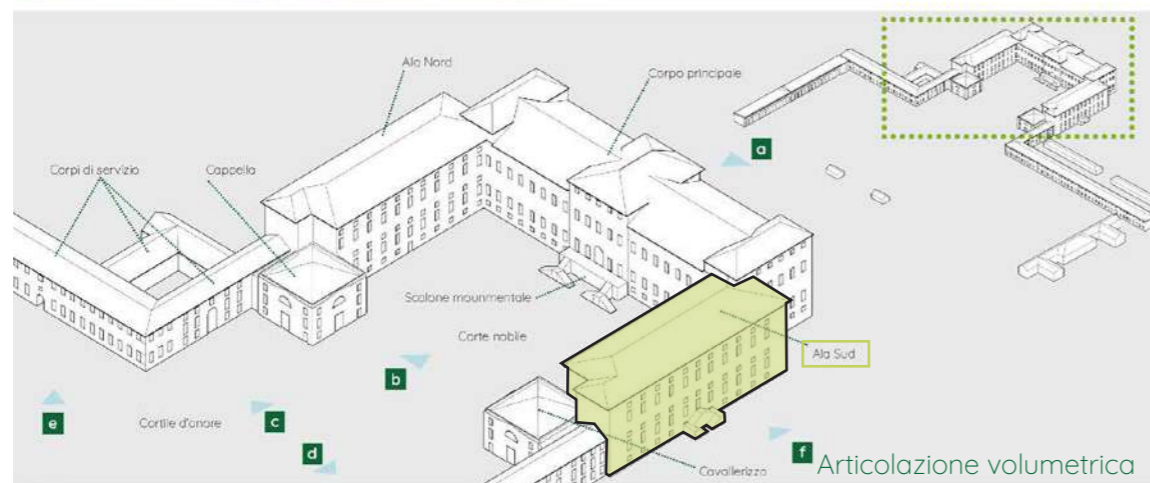
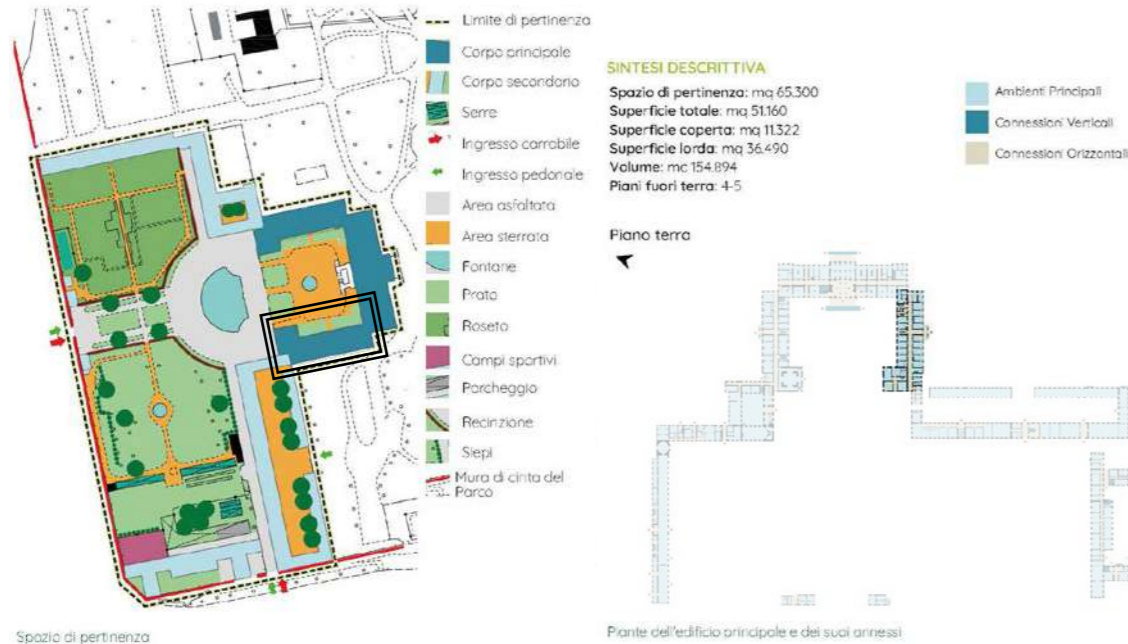
p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: nessuna concessione di bene demaniale	non in uso	-	-
Gestione futura a regime: concessione di bene culturale: manutenzione in carico al concessionario e partecipazione alla valorizzazione	da definire	implementazione	spazi direzionali in concessione

q. Soggetti della governance: Ente gestore e concessionario

2. 3. 2. 3. ALA SUD

a.



b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale:

Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici:

Riallestimento funzionale del Museo della Villa Reale (insieme al Corpo Centrale e Cavallerizza)

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza	conservazione	valorizzazione
X	X	X

f. Fase di intervento:

fase 1	fase 2	fase 3
X	X	X

g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: investimenti da Accordo di Programma

h. Rango:

locale	metropolitano	internazionale
X	X	X

i. Stato di conservazione: L'edificio è in buono stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Manutenzione e restauro in funzione del riallestimento

m. Grado di propensione alla valorizzazione:

passiva	attiva	metropolitana
	X	X

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore ed eventuali concessionari

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: manutenzione e restauro della porzione in oggetto	5-10 anni	7.000.000 € (inclusi Corpo Centrale e Cavallerizza)	-
Valorizzazione: individuazione di nuove funzioni sociali, culturali e istituzionali complementari a Villa Reale	10-25 anni	2.000.000 €	da definire

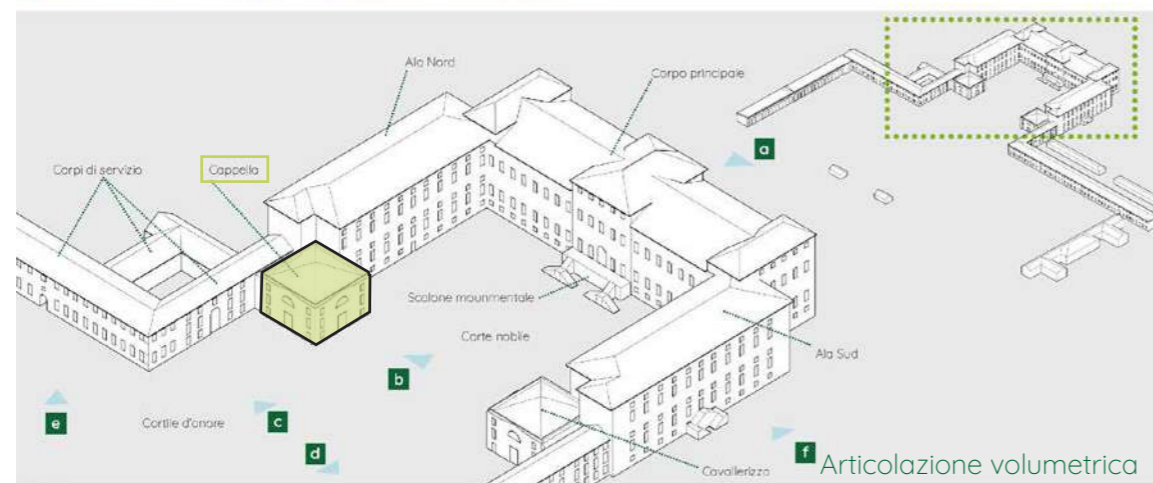
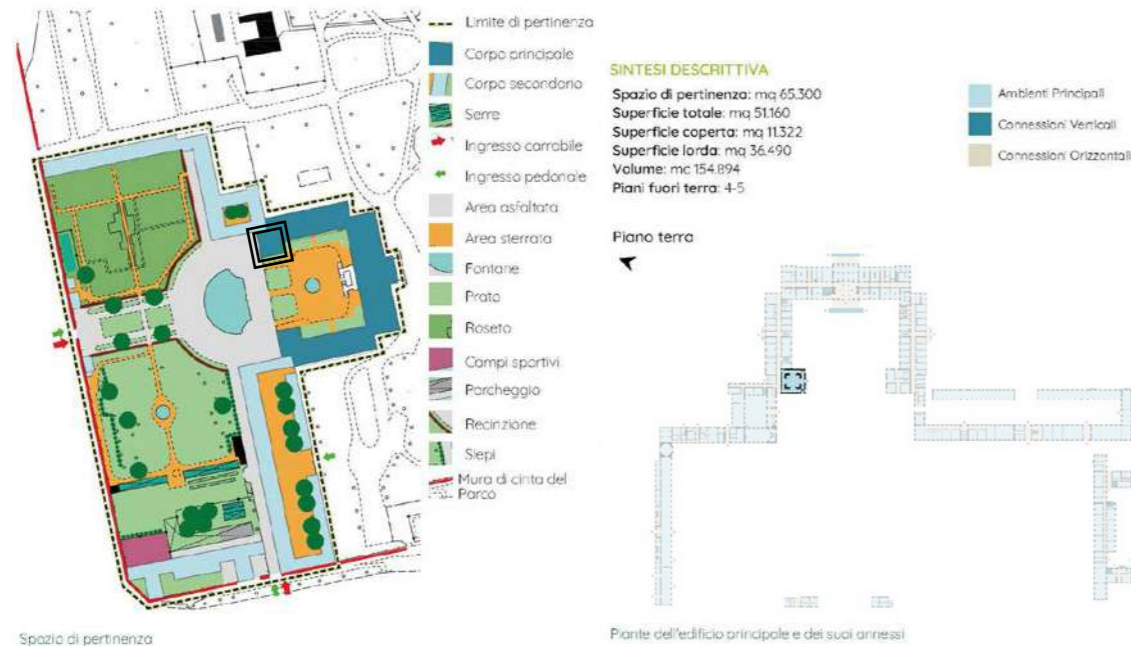
p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: nessuna concessione di bene demaniale	culturale	-	-
Gestione futura a regime: concessione di bene culturale: manutenzione in carico al concessionario e partecipazione alla valorizzazione	culturale, museale	potenziamento implementazione	da definire (biglietteria)

q. Soggetti della governance: Ente Gestore ed eventuali concessionari

2. 3. 2. 4. CAPPELLA REALE

a.



a. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



b. Obiettivo generale: Conservazione e valorizzazione

c. Obiettivi specifici: Completamento del restauro già in corso

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza conservazione valorizzazione

f. Fase di intervento:

fase 1 fase 2 fase 3

g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: non considerato come prioritario

h. Rango: locale metropolitano internazionale

i. Stato di conservazione: L'edificio è in discreto stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Manutenzione

m. Grado di propensione alla valorizzazione: passiva attiva metropolitana

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: completamento del restauro già avviato	in corso	già stabilito 2.621.315 €	-
Valorizzazione: da definire	25 anni	-	da definire

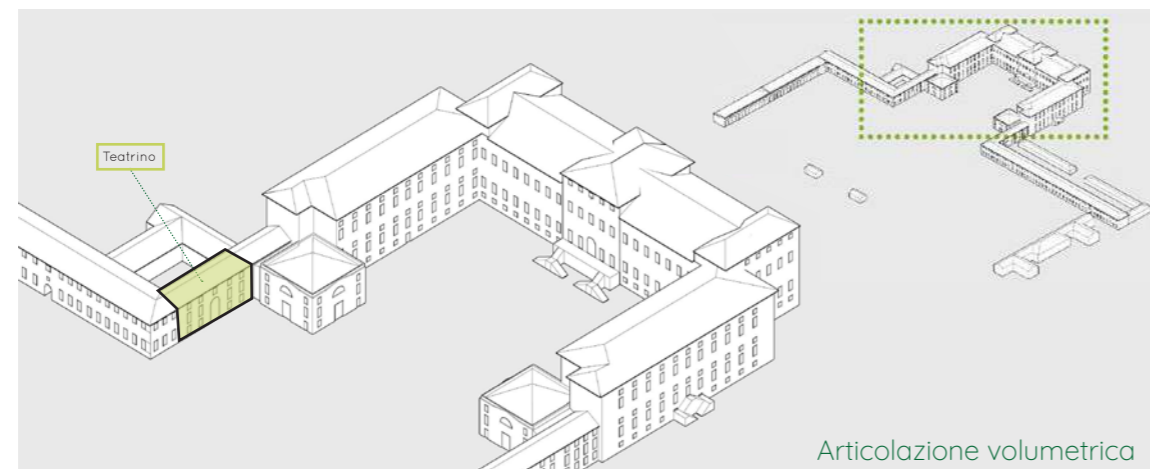
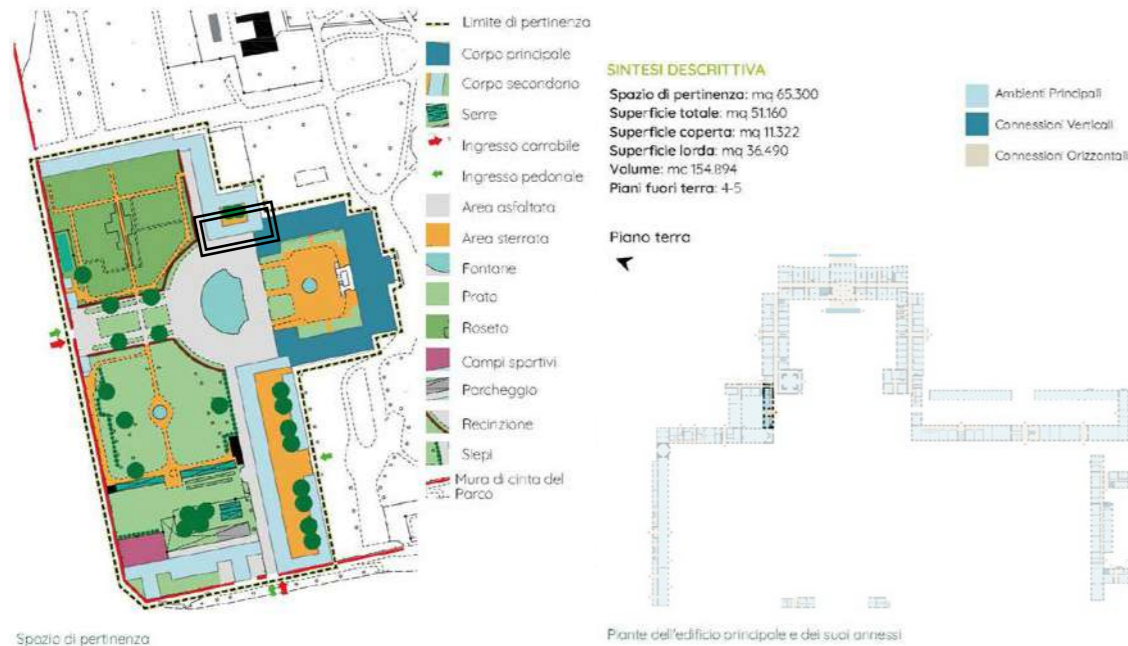
p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: nessuna concessione di bene demaniale	non in uso	-	-
Gestione futura a regime: manutenzione in carico all'Ente gestore	da definire	implementazione	da definire

q. Soggetti della governance: Ente gestore

2. 3. 2. 5. TEATRINO

a.



a. **Materia di appartenenza:**



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



b. **Obiettivo generale:**

Conservazione e valorizzazione

c. **Obiettivi specifici:**

Sede per spettacoli, attività culturali, divulgative e didattiche

e. **Ambiti progettuali di riferimento:**

conoscenza



conservazione



valorizzazione



f. **Fase di intervento:**

fase 1



fase 2

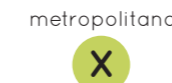


fase 3



g. **Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2:** non considerato come prioritario

h. **Rango:**



i. **Stato di conservazione:** L'edificio è in discreto stato conservativo

l. **Metodi e tecniche della conservazione:** Manutenzione

m. **Grado di propensione alla valorizzazione:**



n. **Soggetti abilitati alla valorizzazione:** Ente Gestore e eventuali concessionari

o. **Interventi previsti:**

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: manutenzione dell'edificio	da definire	da definire	-
Valorizzazione: implementazione di spettacoli e dell'attività culturale, divulgativa e didattica	da definire	-	da definire

p. **Modalità di gestione / governance:**

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: nessuna concessione di bene demaniale	non in uso	-	-
Gestione futura a regime: concessione di bene culturale: manutenzione in carico al concessionario e partecipazione alla valorizzazione	culturale divulgativa didattica	implementazione	da definire

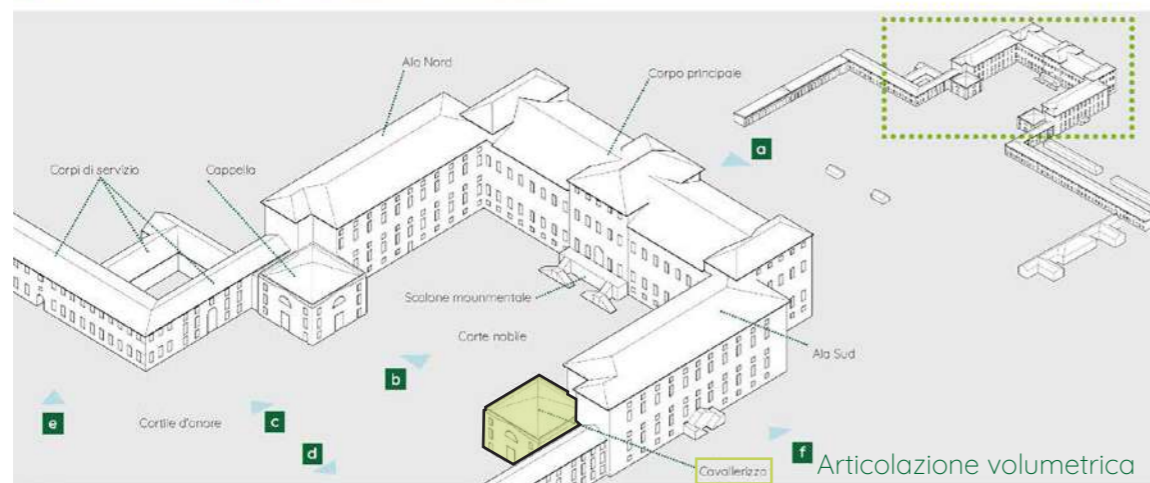
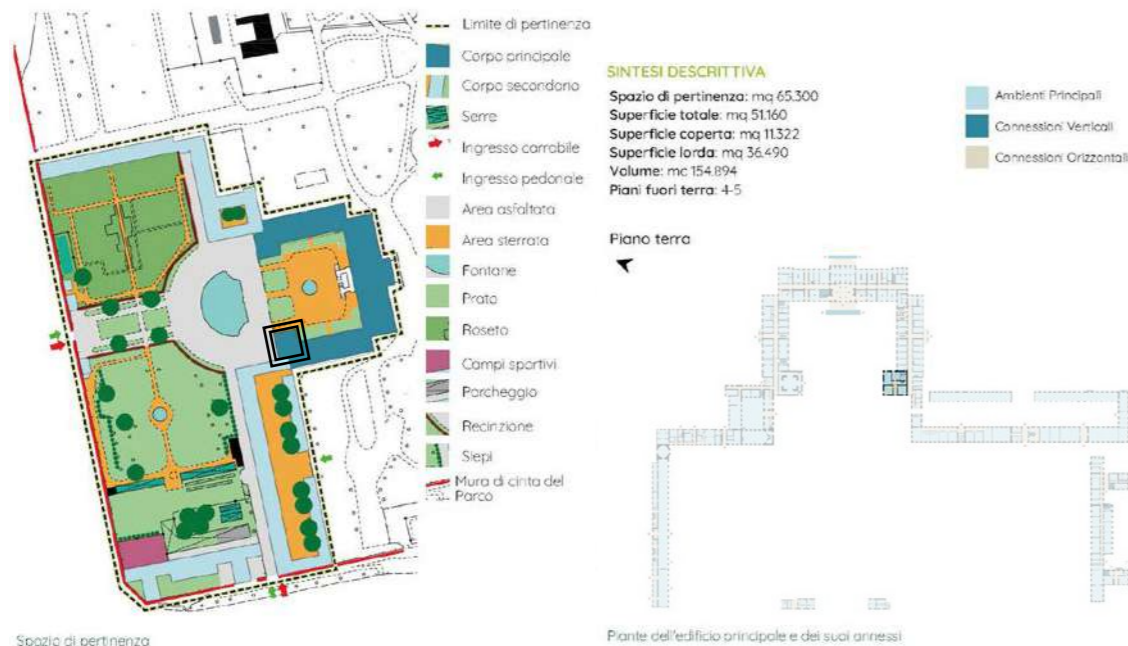
q. **Soggetti della governance:** Ente gestore e eventuali concessionari

2. 3. 2. 6. CAVALLERIZZA

a.



Localizzazione geografica



b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale:

Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici:

Riallestimento funzionale del Museo della Villa Reale (insieme al Ala Sud e Cavallerizza)

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza conservazione valorizzazione

f. Fase di intervento:

fase 1 fase 2 fase 3

g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: punto 1

h. Rango: locale metropolitano internazionale

i. Stato di conservazione: L'edificio è in buono stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Manutenzione e restauro in funzione del riallestimento

m. Grado di propensione alla valorizzazione: passiva attiva metropolitana

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore e eventuali concessionari

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: manutenzione e restauro della porzione in oggetto	5-10 anni	7.000.000 € (inclusi Corpo Centrale e Ala Sud)	-
Valorizzazione: implementazione dell'attività culturale, divulgativa e didattica	da definire	da definire	da definire

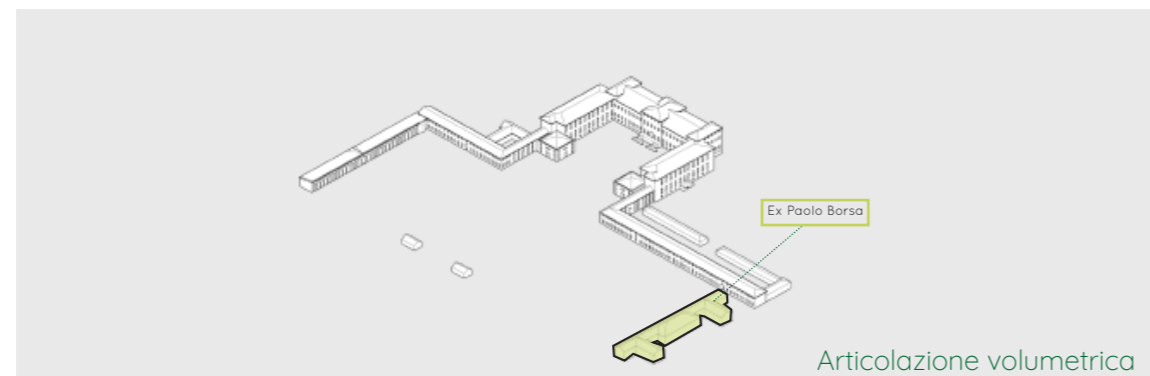
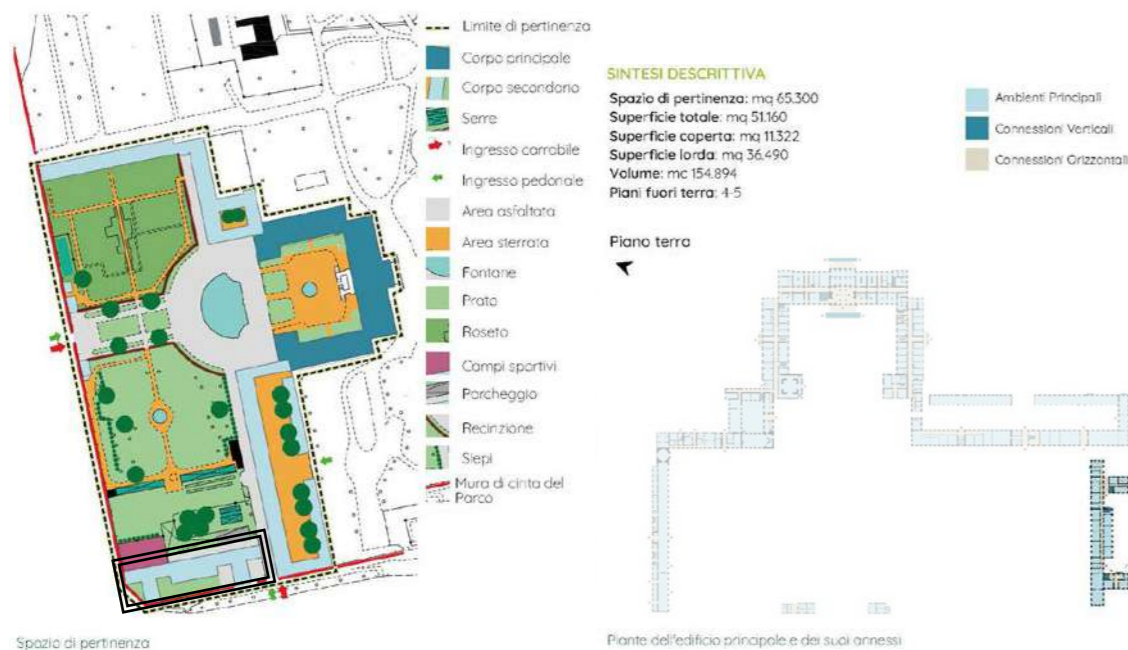
p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: nessuna concessione di bene demaniale	non in uso	-	-
Gestione futura a regime: concessione di bene culturale: manutenzione in carico al concessionario e partecipazione alla valorizzazione	culturale, museale	implementazione	da definire (biglietteria)

q. Soggetti della governance: Ente gestore e eventuali concessionari

2. 3. 2. 7. EX SCUOLA PAOLO BORSA

a.



b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale: Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici: Sede per attività culturali, divulgative e didattiche

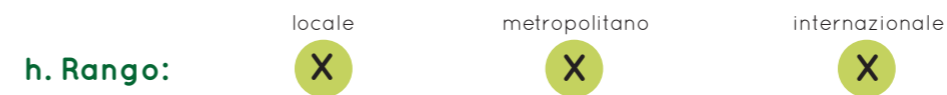
e. Ambiti progettuali di riferimento:



f. Fase di intervento:



g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: investimenti rinvenienti da altri programmi



i. Stato di conservazione: L'edificio è in pessimo stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Manutenzione e restauro



n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore e eventuali concessionari

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: Restauro e riuso edificio ex Paolo Borsa per usi in connessione con il liceo artistico e/o per l'installazione di corsi ITS o altre attività formative	1 anno	già finanziato (8.800.550 €) da Regione (3.981.000 €) e Comune (4.819.550 €)	-
Valorizzazione: implementazione dell'attività culturale, divulgativa e didattica	da definire	-	da definire

p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: nessuna concessione di bene demaniale escluso porzione liceo	porzione liceo	-	-
Gestione futura a regime: concessione di bene culturale: manutenzione in carico al concessionario e partecipazione alla valorizzazione	culturale divulgativa didattica	implementazione	da definire tenendo conto dei canoni d'affitto

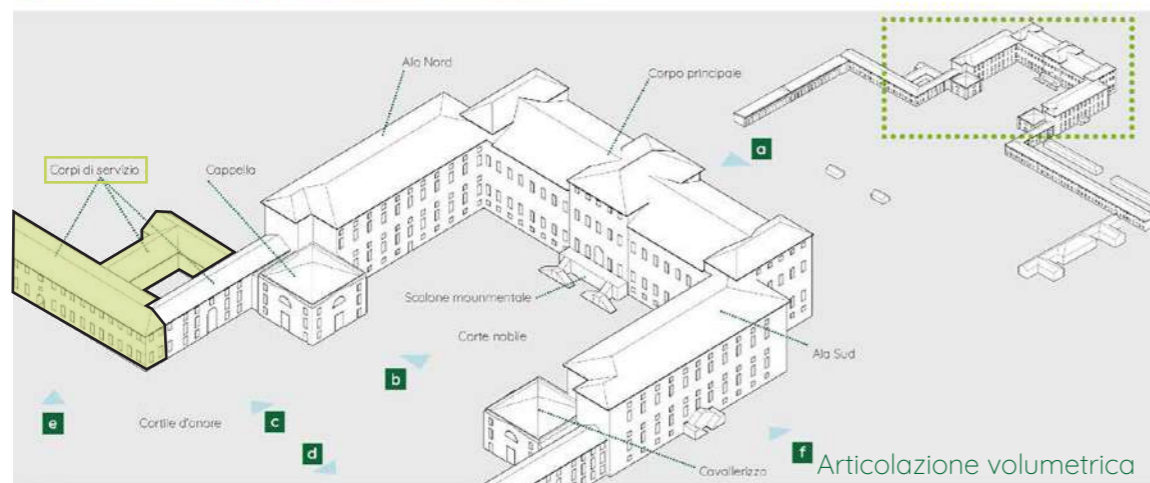
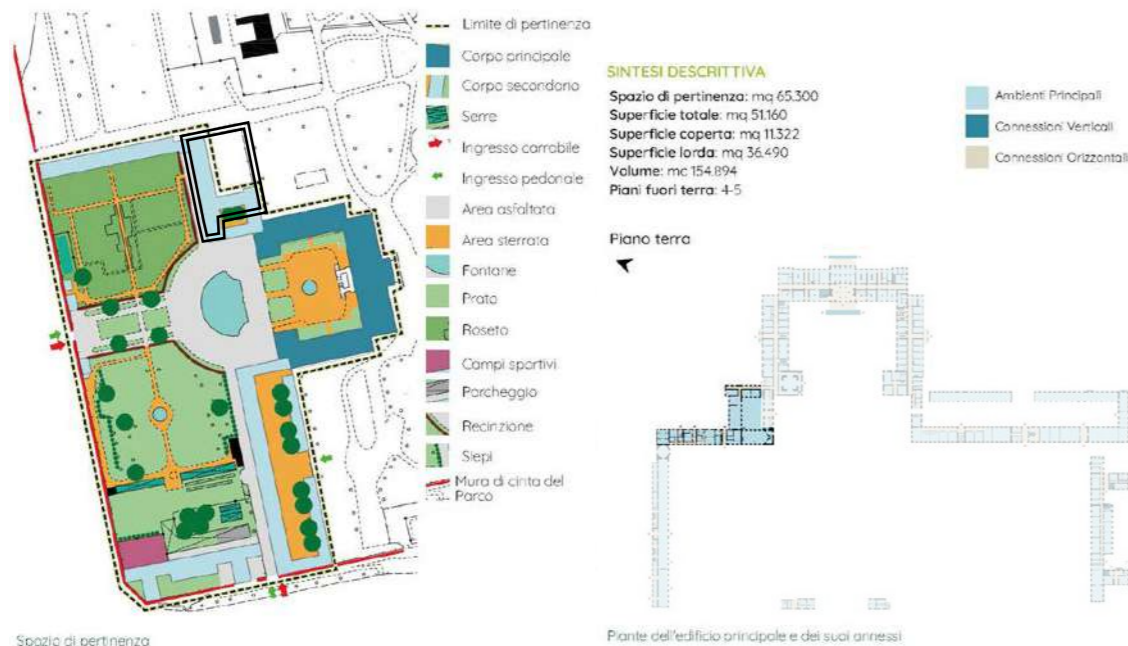
q. Soggetti della governance: Ente gestore e eventuali concessionari

2. 3. 2. 8. CORPI DI SERVIZIO - NORD

a.



Localizzazione geografica



b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale:

Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici:

attività istituzionali (nucleo carabinieri tutela opere artistiche)

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza	conservazione	valorizzazione
X	X	X

f. Fase di intervento:

fase 1	fase 2	fase 3
		X

g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: non considerato come prioritario

h. Rango:

locale	metropolitano	internazionale
X	X	X

i. Stato di conservazione: L'edificio è in discreto stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Manutenzione e restauro

m. Grado di propensione alla valorizzazione:

passiva	attiva	metropolitana
	X	X

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore/altri enti pubblici ed eventuali concessionari

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: manutenzione e restauro della porzione in oggetto	5-10 anni	-	25.000.000 € unitamente a corpi di servizio sud
Valorizzazione: implementazione dell'attività istituzionale	da definire	da definire	da definire

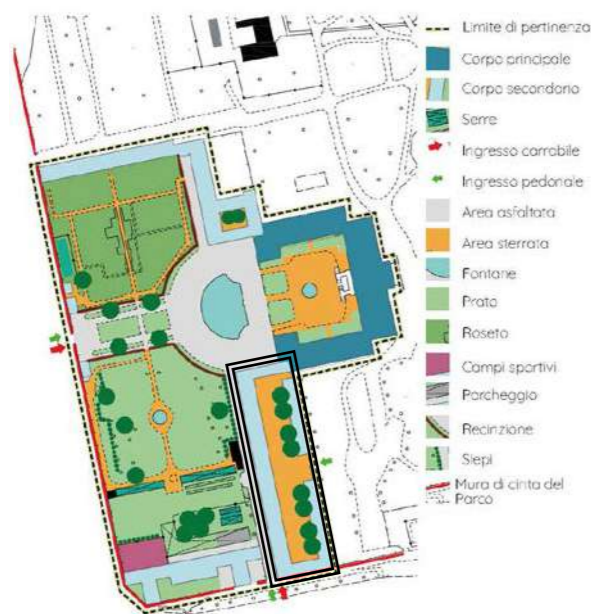
p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: nessuna concessione di bene demaniale escluso porzione liceo	nucleo carabinieri	-	-
Gestione futura a regime: concessione di bene culturale: manutenzione in carico al concessionario e partecipazione alla valorizzazione	istituzionali	implementazione	-

q. Soggetti della governance: Ente Gestore/altri enti pubblici ed eventuali concessionari

2. 3. 2. 9. CORPI DI SERVIZIO - SUD

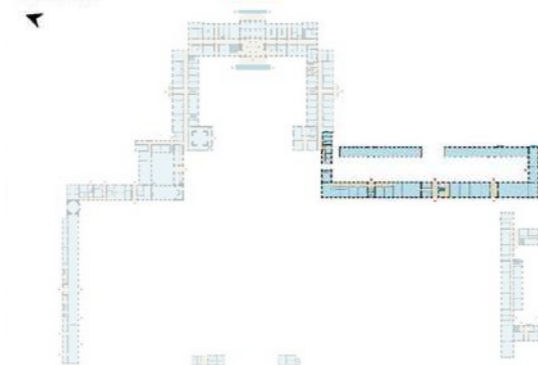
a.



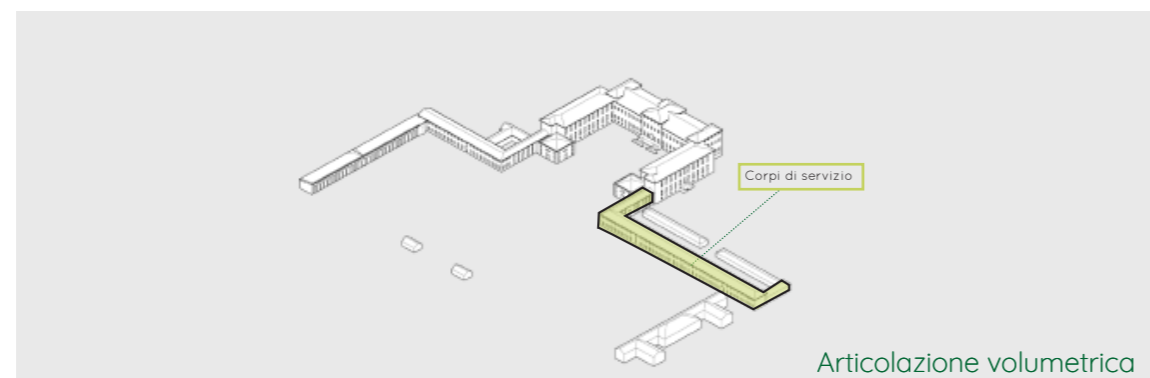
SINTESI DESCRITTIVA
 Spazio di pertinenza: mq 65.300
 Superficie totale: mq 51.160
 Superficie coperta: mq 11.322
 Superficie lorda: mq 36.490
 Volume: mc 154.894
 Piani fuori terra: 4-5

■ Ambienti Principali
 ■ Connessioni Verticali
 ■ Connessioni Orizzontali

Piano terra



Spazio di pertinenza



b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale: Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici: Manutenzione, restauro e risanamento

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza conservazione valorizzazione

f. Fase di intervento:

fase 1 fase 2 fase 3

g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: non considerato come prioritario

h. Rango: locale metropolitano internazionale

i. Stato di conservazione: L'edificio è in discreto stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Manutenzione e restauro

m. Grado di propensione alla valorizzazione: passiva attiva metropolitana

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore e concessionari

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: manutenzione e restauro della porzione in oggetto	5-10 anni	-	25.000.000 € unitamente a corpi di servizio nord
Valorizzazione: implementazione dell'attività culturale, divulgativa e didattica	da definire	da definire	da definire

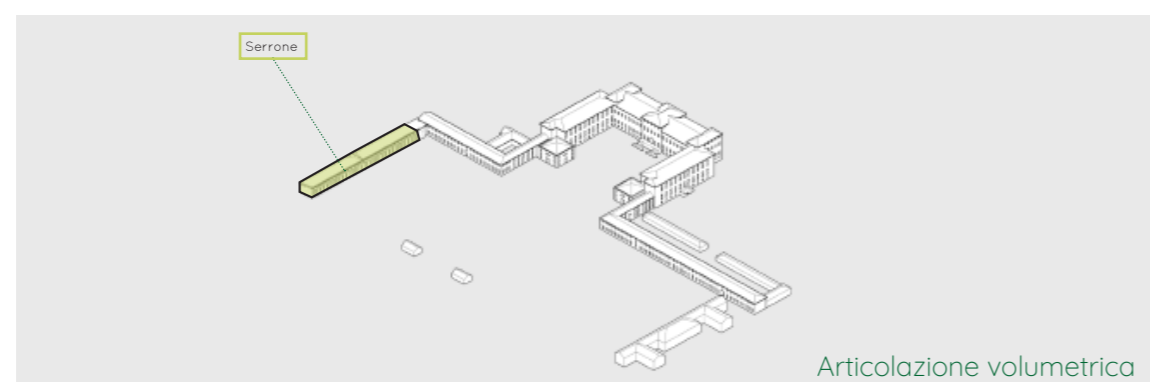
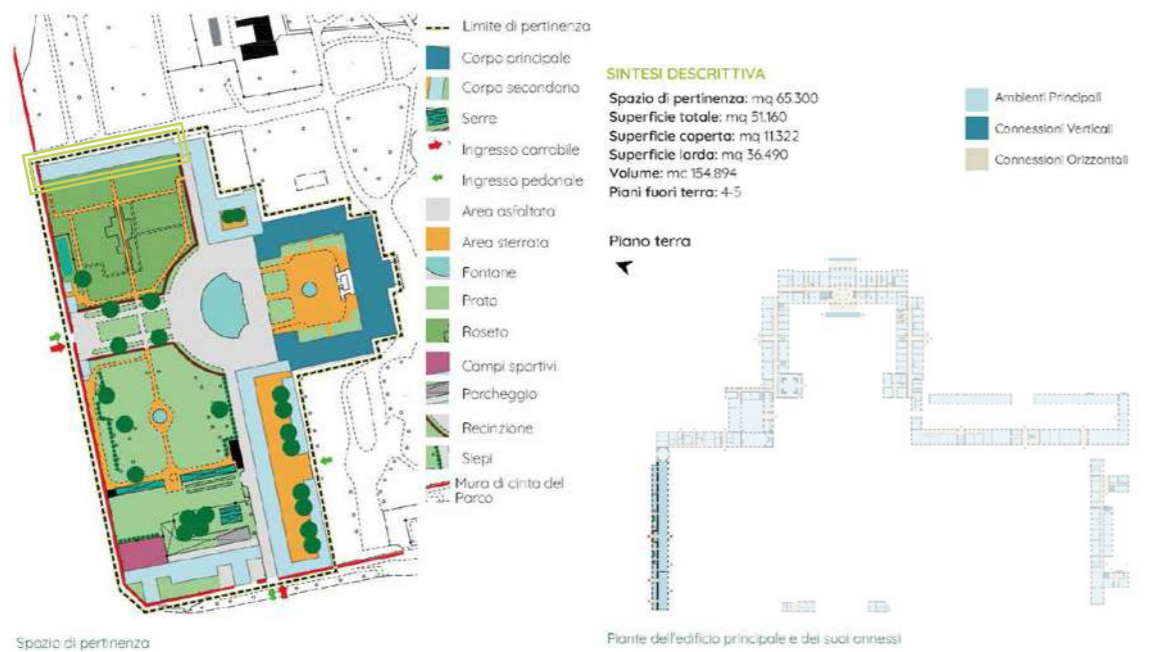
p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: nessuna concessione di bene demaniale escluso porzione liceo	porzione liceo	-	-
Gestione futura a regime: concessione di bene culturale: manutenzione in carico al concessionario e partecipazione alla valorizzazione	culturale divulgativa didattica	implementazione	da definire tenendo conto dei canoni d'affitto e importi di restauro

q. Soggetti della governance: Ente gestore e eventuali concessionari

2. 3. 2. 10. SERRONE

a.



b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale:

Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici:

Valorizzazione della "Porta di ingresso": realizzazione welcome wing e strutture dedicate all'accoglienza

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza conservazione valorizzazione

f. Fase di intervento:

fase 1 fase 2 fase 3

g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: investimenti da Accordo di Programma

h. Rango:

locale metropolitano internazionale

i. Stato di conservazione: L'edificio è in buono stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Manutenzione straordinaria e sistemazione spazio aperto

m. Grado di propensione alla valorizzazione:

passiva attiva metropolitana

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore e eventuali concessionari

o. Interventi previsti:

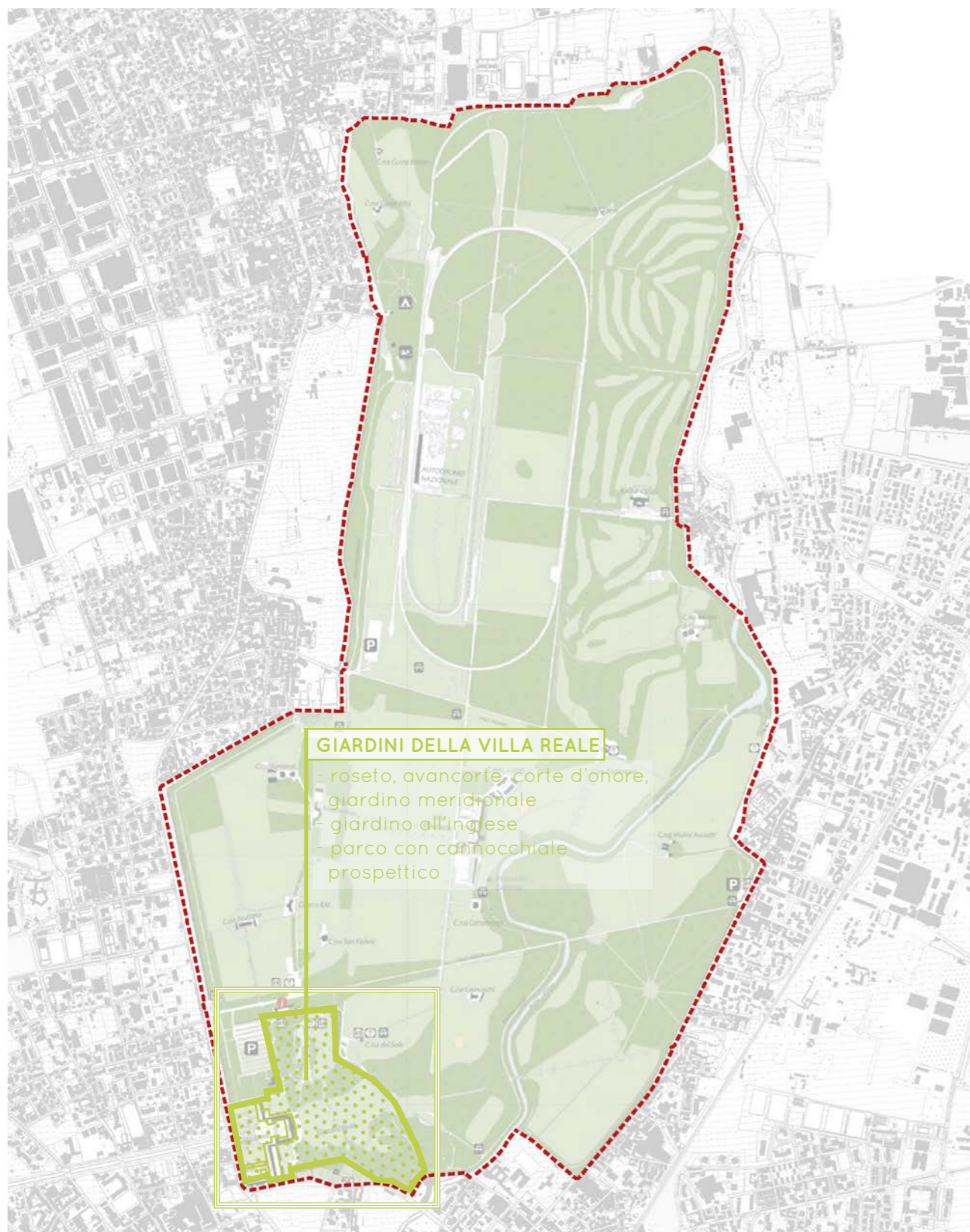
	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: sistemazione del Serrone, realizzazione welcome wing e strutture dedicate all'accoglienza e a servizi	5-10 anni	2.000.000 €	4.000.000 €
Valorizzazione: implementazione di servizi	5-10 anni	-	-

p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: nessuna concessione di bene demaniale	espositiva	-	-
Gestione futura a regime: concessione di bene culturale: manutenzione in carico al concessionario e partecipazione alla valorizzazione	culturale (Appiani), ricettivo	implementazione	da definire tenendo conto dei canoni d'affitto

q. Soggetti della governance: Ente gestore e eventuali concessionari

2. 3. 3. GIARDINI DELLA VILLA REALE



L'ambito dei Giardini della Villa Reale viene approfondito seguendo tre sottoambiti:

1. Roseto, Avancorte e Corte d'onore e Giardino meridionale

Per quanto riguarda un progetto di restauro di un giardino storico, fondamentale, è tenere conto delle indicazioni presenti nella *Carta di Firenze* o *Carta del restauro dei giardini storici* del 1981, della presenza dei vincoli e delle diverse fasi storiche che hanno permesso di individuare diversi ambiti d'intervento, che sostanzialmente sono i seguenti:

- Il roseto Niso Fumagalli;
- L'Avancorte e la Corte d'onore;
- Il Giardino meridionale .

In origine, vi erano due parterres con fiori, dal disegno geometrico, posti in corrispondenza delle ali laterali dell'edificio della villa, ai lati dell'accesso principale ovvero la corte d'onore. Nella parte meridionale vi erano invece dei giardini di tipo formale, di cui rimangono alcune tracce, anche se molto degradate.

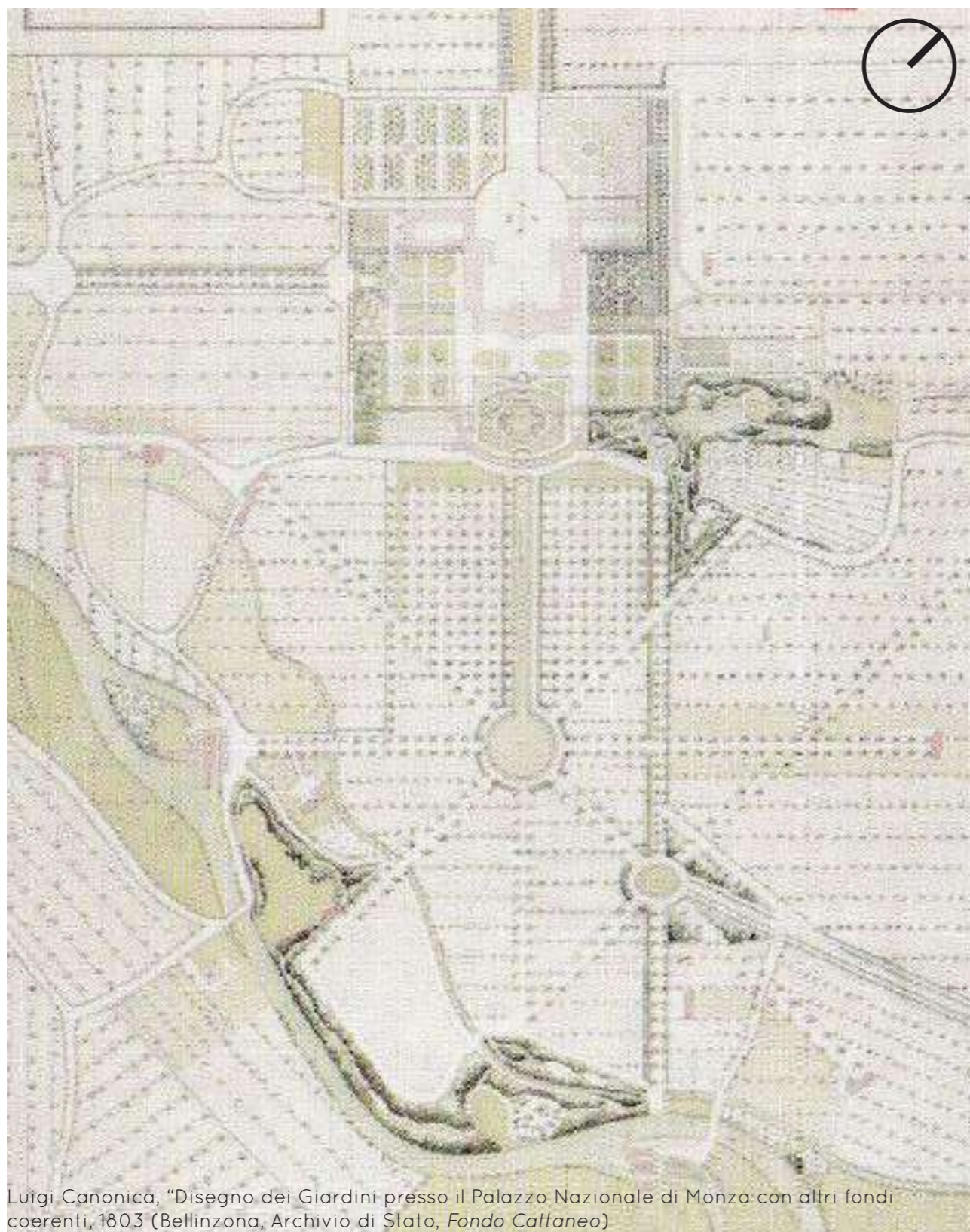
Roseto Niso Fumagalli: Fondato nel 1964 in un terreno di pertinenza della Villa Reale di Monza messo a disposizione del Comune di Monza, il roseto la cui impostazione architettonica si deve agli architetti Francesco Clerici e Vittorio Faglia, rappresenta una realtà consolidata e di grande importanza per la varietà delle specie in esso contenute, circa 4.000, in prevalenza rose moderne, ma anche antiche. Sede di numerosi concorsi internazionali a partire dal 1965, fa parte di un circuito internazionale, ed è oggetto di numerose iniziative, tra cui visite guidate, oltre ad essere sede dell'Associazione Italiana della Rosa (ALROSA). Per le sue caratteristiche intrinseche e anche per la sua importanza scientifica e culturale, il roseto va mantenuto e in qualche modo collegato alle attività previste all'interno dei giardini della Villa Reale. Dal punto di vista dello stato di fatto, non presenta particolari criticità, ma andrebbe ricollegato al disegno dell'avancorte, di modo da avere un aspetto più omogeneo dell'insieme che ad oggi sembra essere carente, tenendo presente che occupa in parte l'area dove un tempo esisteva il *parterre* settentrionale dell'avancorte. Si propone quindi la realizzazione di

una siepe di bosso, per ritrovare l'antica simmetria presente nei progetti del Piermarini e del Canonica, che circonda l'intero roseto.

Avancorte e Corte d'onore: Allo stato attuale, questa componente essenziale del disegno dei giardini storici della Reggia di Monza, strettamente legata al progetto architettonico della villa vera e propria e alla sua funzione d'origine, si riduce ad un *parterre* di prato (*parterre de gazon*) circondato da un basso cordolo, dalla presenza di fontane, posta nella parte meridionale, e dal roseto, che occupa l'area del *parterre* originario nella parte settentrionale. Sempre tenendo presente le indicazioni della *Carta di Firenze*, si propone di ripristinare l'antico disegno complessivo, partendo da quello presente nei progetti del Piermarini e del Canonica. Ciò determina la ricostituzione di un *parterre*, e l'eliminazione degli elementi non pertinenti, ivi compreso vegetali. La presenza di alcune, seppur labili, tracce, giustifica questo tipo di operazione, eventualmente inserendo delle specie botaniche presenti nei cataloghi ottocenteschi relativi alla villa. Allo stesso tempo bisogna verificare lo stato delle fontane, delle cancellate e di altri elementi di arredo ed intervenire dove necessario. Molto importante è anche il ripristino e manutenzione dei percorsi e dello spiazzo della corte d'onore con ghiaia di fiume. Si potrebbe anche ipotizzare il ripristino del Jardin Potager realizzato all'epoca del Piermarini, costituito da una serie di rettangoli o letti, all'interno dei quali andrebbero disposte le diverse specie di ortaggi, anche a fini didattici, ed eventualmente ricreando anche una fontana centrale.

Giardino meridionale: Anche in questo caso andrebbe ripreso il disegno dell'antico giardino, di cui rimangono tracce, e che ben rappresenta l'equilibrio, tra lo stile cosiddetto "melangé", vista la vicinanza con l'area del parco a carattere più naturalistico, e che ben, in questo caso sottolinea le diverse fasi storiche dei giardini della Villa Reale. Questo spazio risulta piuttosto importante dal punto di vista formale, perché in diretta connessione con l'accesso da Monza, e anche in questo caso si potrebbe prevedere di ripristinare l'antico disegno esistente nei disegni del

2. 3. 3. GIARDINI DELLA VILLA REALE



Luigi Canonica, "Disegno dei Giardini presso il Palazzo Nazionale di Monza con altri fondi coerenti, 1803 (Bellinzona, Archivio di Stato, Fondo Cattaneo)

Piermarini, con forma e absidata, e suddiviso in 4 parterres circondati da palissades di taglio. Per quanto riguarda i percorsi, questi dovrebbero essere costituiti da ghiaia.

2. Giardino all'inglese

Per quanto riguarda il Parco all'inglese, importantissima testimonianza di una fase storica nell'arte dei giardini databile alla fine del XVIII secolo, e con molte similitudini con numerosi giardini europei coevi, il dato fondamentale è il ripristino di tutti quei caratteri che in qualche modo rappresentano al meglio questo stile, ovvero il lago con andamento irregolare e "naturale", i percorsi a serpentina, la manutenzione del bosco, la manutenzione e restauro degli elementi architettonici come ad esempio il tempietto, parte integrante e fondamentale di questa tipologia definita "giardino all'inglese". Gli elementi principali di questa parte dei giardini reali sono il verde, le parti architettoniche e l'acqua. Quest'ultima, che ha un ruolo assolutamente di rilievo, è presente sotto forma di un laghetto, di una piccola cascata e di un ruscello. Oggetto di molte rappresentazioni sin dalla sua creazione, decantato da Ercole Silva, il Giardino all'inglese deve assolutamente recuperare tutti i suoi elementi, tenendo presente, ad esempio che il sistema delle acque, essendo artificiale, deve essere recuperato anche utilizzando tecniche dell'epoca, volte a dare un aspetto "naturale" al massimo. La manutenzione del laghetto è strettamente legata a quella del ruscello o Roggia del Principe che lo alimenta e che di fatto traversa anche l'area posta sul retro della villa. Per quanto riguarda il verde, molto importanti sono le potature e la sistemazione del verde di modo da conservare le vedute originarie, come quella del tempietto dalla sponda opposta del lago, o della torretta, tenendo presente che lungo i sentieri e i bordi erano stati inseriti alcune piante quali iris, gigli, ranuncoli ed altri, per dare un effetto ancora più pittorico. Infine fondamentale è il ripristino e la manutenzione dei percorsi con andamento a serpentina, anche questi caratteristici e tratto riconoscibile di questa tipologia di giardino storico.

3. Parco retrostante la villa con cannocchiale prospettico

In questo caso l'intervento fondamentale è il ripristino del cannocchiale prospettico, con il recupero delle visuali stabilite dal Canonica all'epoca dell'intervento napoleonico. Attualmente questa parte del parco è contraddistinta da un vasto tappeto erboso, fiancheggiato da quinte arboree, che dovevano condurre lo sguardo verso il fiume Lambro e le montagne sullo sfondo, e traversato dalla Roggia del Principe. Tra le opere principali vi sono quelle di manutenzione straordinaria con eventuali aggiunte o sostituzioni relative ai boschi, siepi, prati e fioriture.

Per quanto riguarda il cannocchiale prospettico l'operazione principale è quella di mantenere le specie arboree esistenti, delle quali molte originarie, ed effettuare la potatura di modo da mantenere la visuale stabilita all'inizio del XIX secolo dal Canonica. Eventualmente sono previste delle modifiche delle alberature, mentre nel caso in cui vi siano delle perdite e delle mancanze di alberi, questi vanno sostituiti. A questo proposito sarebbe efficace la creazione di un vivaio all'interno della villa, in un'area da determinare, nel quale coltivare gli alberi e le specie arboree necessarie alla manutenzione e al ripristino del disegno originario del parco e giardini della villa. Ciò non solo riprenderebbe una tradizione già esistente, dal momento che il Parco di Monza, così come moltissimi giardini monumentali italiani e europei, aveva un suo vivaio, anche se posto all'esterno dell'area del parco, ma soprattutto avrebbe una serie di vantaggi tra cui il facile accesso a degli esemplari cresciuti in loco, e facilmente adattabili al terreno e clima dell'area del parco e della villa. Ciò comporterebbe anche dei notevoli vantaggi sia economici sia pratici. La Roggia del Principe, che è stata restaurata in tempi recenti, va mantenuta nelle sue caratteristiche principali, con particolare attenzione alla cura della vegetazione delle sponde. Anche in questo caso è necessario un restauro e la manutenzione costante dei percorsi percorsi.

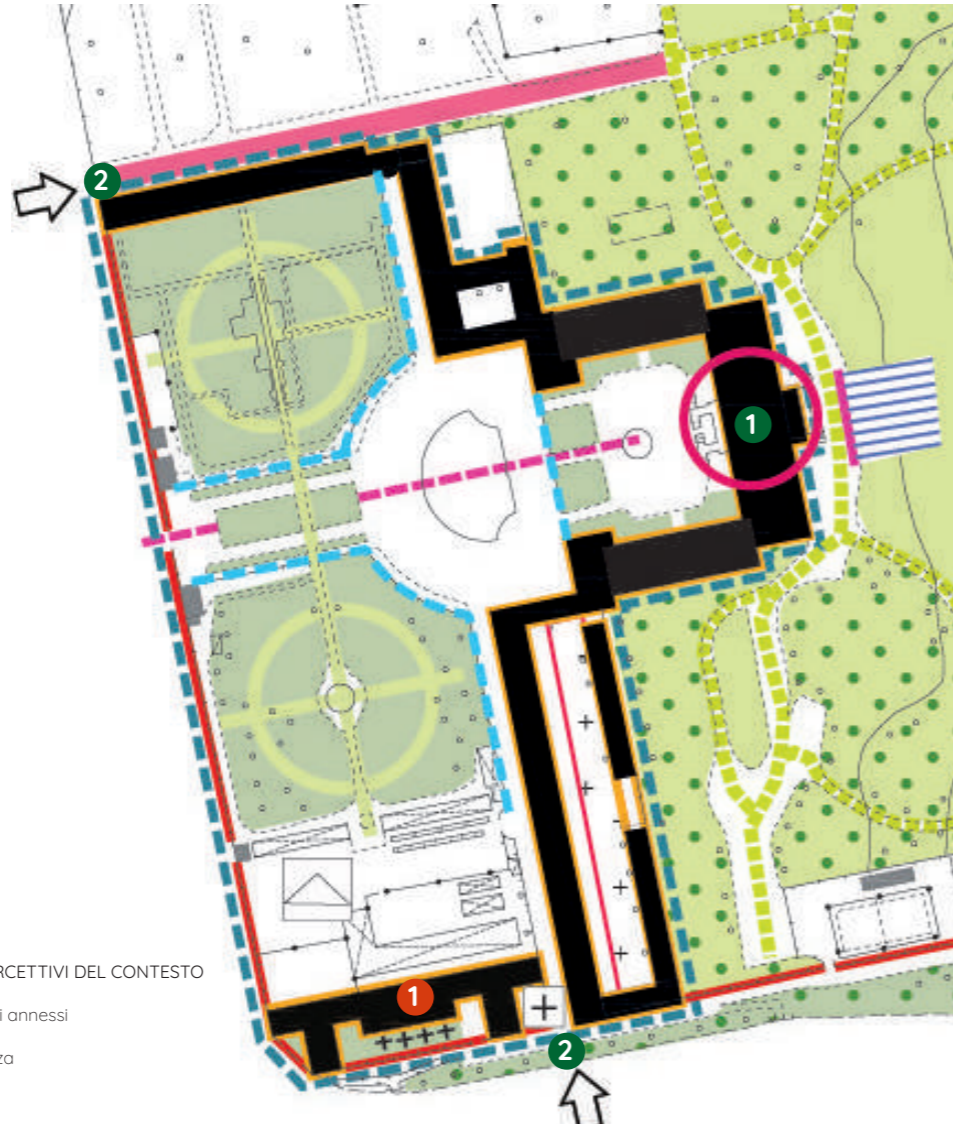
2. 3. 3. 1. ROSETO, AVANCORTE, CORTE D'ONORE E GIARDINO MERIDIONALE

a.



ASPETTI SCENICO-PERCETTIVI DEL CONTESTO

- Villa Reale e suoi annessi
- Area di pertinenza
- Fulcro visivo
- Parcheggio
- Elevata panoramicità
- Asse prospettico
- Tracciato storico
- Ingresso carrabile
- Cancellata storica
- Degrado percettivo
- Zona cantierizzata
- Percorsi interni e di esplorazione a lenta fruizione
- Percorsi interni e di esplorazione a lenta fruizione
- Filare di alberi



- Prato
- Giardini Villa Reale
- Area a carattere naturalistico
- Alberature
- Deconnotazione

CRITICITA'

- Degrado percettivo causato dalla condizione di abbandono

QUALITA'

- Complesso ad alto valore architettonico e paesaggistico
- Facilità di accesso pedonale e carrabile

b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale:

Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici:

Sistemazione dello spazio aperto e restauro del Giardino Storico

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza



conservazione



valorizzazione



f. Fase di intervento:

fase 1



fase 2



fase 3



g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: investimenti da Accordo di Programma

h. Rango:



locale



metropolitano



internazionale

i. Stato di conservazione: Le aree sono in mediocre stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Manutenzione e restauro

m. Grado di propensione alla valorizzazione:



passiva



attiva



metropolitana

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore e Associazione Italiana della Rosa (roseto)

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: sistemazione del dehor del Serrone e manutenzione del Roseto	5-10 anni	1.000.000 €	costi di manutenzione del roseto
Valorizzazione: restauro porzione a sud del viale d'accesso e promozione dei Giardini Reali	15 - 25 anni	200.000 €	-

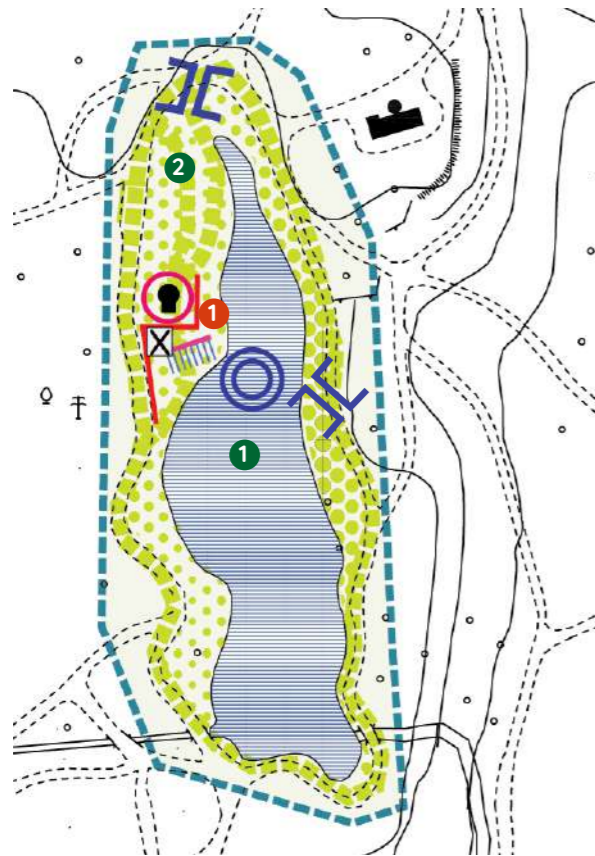
p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: nessuna concessione di bene demaniale	espositiva	-	-
Gestione futura a regime: concessione di bene culturale: manutenzione in carico al concessionario e partecipazione alla valorizzazione	espositiva fruizione dei Giardini	implementazione	-

q. Soggetti della governance: Ente gestore e Associazione Italiana della Rosa (roseto)

2. 3. 3. 2. GIARDINO ALL'INGLESE - LAGHETTO

a.



- ASPETTI SCENICO-PERCETTIVI DEL CONTESTO**
- Area di pertinenza
 - Fulcro visivo
 - Fulcro visivo dell'ambiente naturale
 - Varco visivo
 - Buona panoramicità
 - Intrusione
 - Recinzione
 - Percorsi interni di esplorazione a lenta fruizione
 - Area a carattere naturalistico
- CRITICITA'**
- 1 Elementi del contesto poco idonei alla fruizione del bene (recinzioni, telecamere)
- QUALITA'**
- 1 Area ad elevato carattere paesaggistico
 - 2 Facile accessibilità pedonale



G. Piermarini, Vista del Giardino all'inglese (1778-1783)

b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale: Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici: Restauro del Giardino Storico (insieme al Cannocchiale Prospettico)

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza	conservazione	valorizzazione
X	X	X

f. Fase di intervento:

fase 1	fase 2	fase 3
	X	X

g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: investimenti da Accordo di Programma

h. Rango:	locale	metropolitano	internazionale
	X	X	X

i. Stato di conservazione: Le aree sono in mediocre stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Manutenzione e restauro

m. Grado di propensione alla valorizzazione:	passiva	attiva	metropolitana
	X		X

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: Recupero del Giardino all'Inglese nella sua componente di origine asburgica	5-10 anni	4.000.000 € (insieme a cannocchiale prospettico)	-
Valorizzazione: completamento del restauro e promozione del Giardino all'Inglese	15 - 25 anni	2.000.000 € (insieme a cannocchiale prospettico)	-

p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: nessuna concessione di bene demaniale	fruizione dei Giardini	-	-
Gestione futura a regime: a carico dell'Ente gestore	culturale fruizione dei Giardini	potenziamento implementazione	da definire (biglietteria)

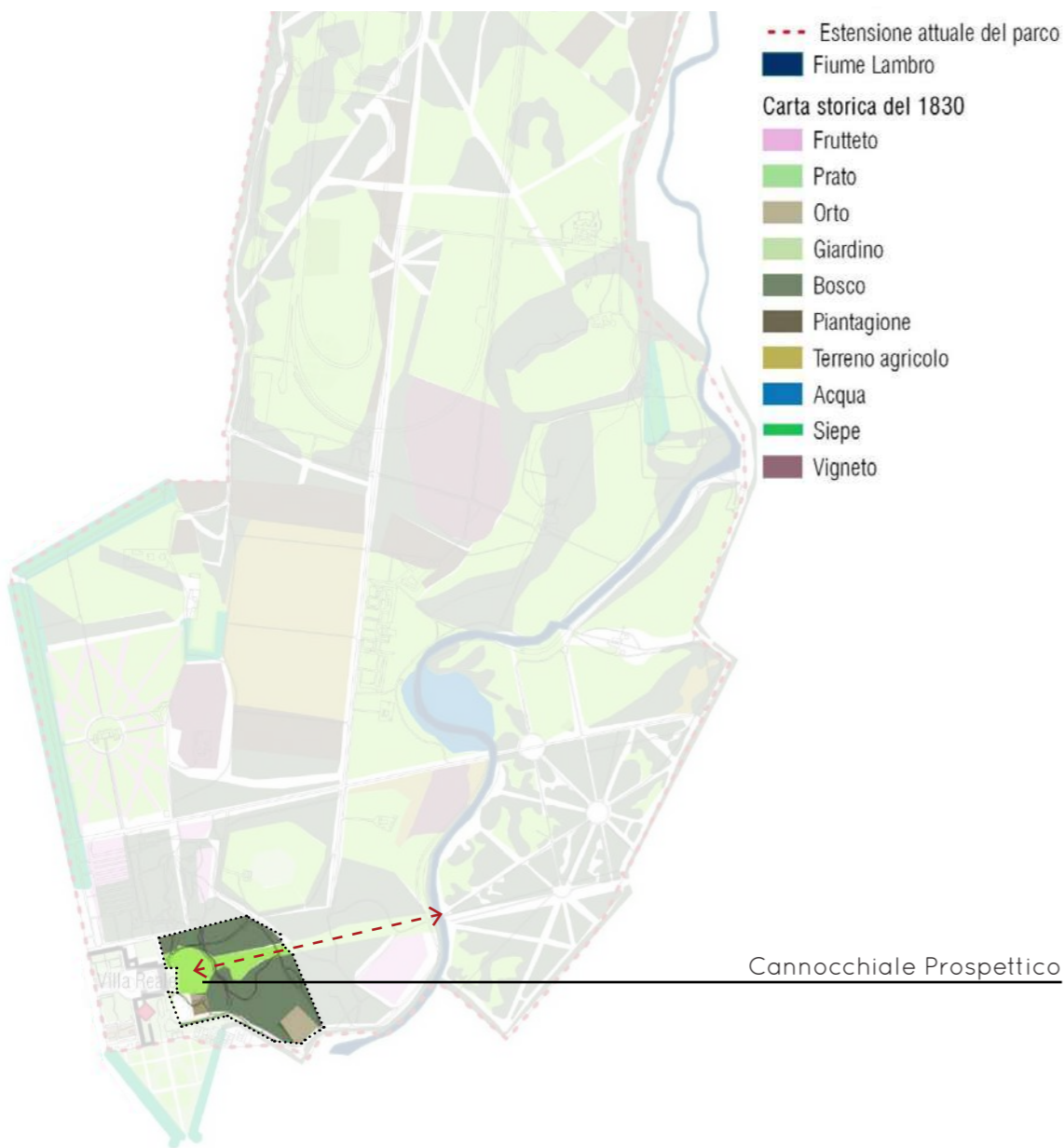
q. Soggetti della governance: Ente gestore

2. 3.3.3. GIARDINO ALL'INGLESE - CANNOCCHIALE PROSPETTICO

a.



Figura 5.20 Carlo Sanquirico, *Gran Viale di prospetto al Palazzo*, ca. 1830 e lo stato attuale del cannocchiale prospettico ("Giardini Reali del Parco di Monza, 2014-2015)



b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



b. Obiettivo generale: Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici: Manutenzione del Parco retrostante la Villa Reale e ripristino del Cannocchiale Prospettico (insieme al laghetto)

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza



conservazione



valorizzazione



f. Fase di intervento:

fase 1



fase 2

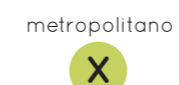


fase 3



g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: investimenti da Accordo di Programma

h. Rango:



i. Stato di conservazione: Le aree sono in discreto stato conservativo, ma è necessario il ripristino del cannocchiale prospettico

l. Metodi e tecniche della conservazione: Manutenzione e restauro

m. Grado di propensione alla valorizzazione:



n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: ripristino del cannocchiale prospettico e manutenzione del Giardino all'inglese	5-10 anni	4.000.000 € (insieme a laghetto)	-
Valorizzazione: completamento del restauro e promozione del Giardino all'Inglese	15 - 25 anni	2.000.000 € (insieme a laghetto)	-

p. Modalità di gestione / governance:

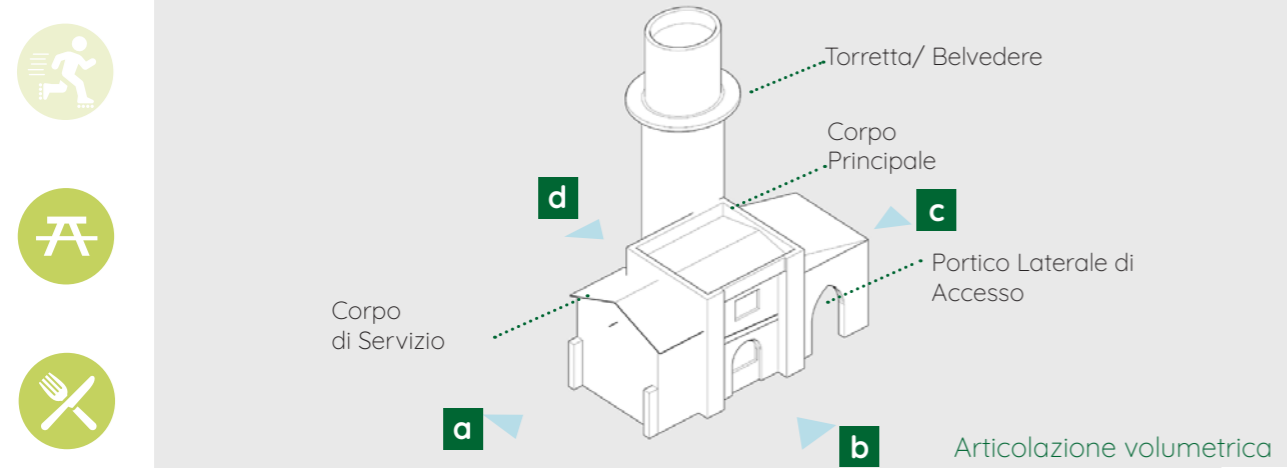
	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: nessuna concessione di bene demaniale	fruizione del Parco	-	-
Gestione futura a regime: a carico dell'Ente gestore	culturale fruizione del Parco	potenziamento implementazione	da definire (biglietteria)

q. Soggetti della governance: Ente gestore

2. 3. 3. 4. TORRETTA



- Edificio principale
- Torretta belvedere
- Sentieri pedonali
- Ingressi pedonali
- Prato
- Alberature



b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale:

Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici:

Punto ristoro integrato ad usi culturali - divulgativi (punto panoramico)

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza	conservazione	valorizzazione

f. Fase di intervento:

fase 1	fase 2	fase 3

g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: investimenti da Accordo di Programma

h. Rango:

locale	metropolitano	internazionale

i. Stato di conservazione: L'edificio è in discreto stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Restauro e risanamento conservativo

m. Grado di propensione alla valorizzazione:

passiva	attiva	metropolitana

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore e concessionario

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: restauro e risanamento conservativo	5-10 anni	-	69.500 €
Valorizzazione: potenziamento dell'attività ricettiva	5-10 anni	-	da definire

p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: nessuna concessione di bene demaniale	non in uso	-	-
Gestione futura a regime: concessione di bene culturale: manutenzione in carico al concessionario e partecipazione alla valorizzazione	ristorazione	potenziamento implementazione	36.000 € (da ridefinire tenendo conto dei costi di restauro)

q. Soggetti della governance: Ente gestore e concessionario

2. 3. 3. 5. TEMPIETTO

a.



Localizzazione geografica



Spazio di pertinenza



a



c



b



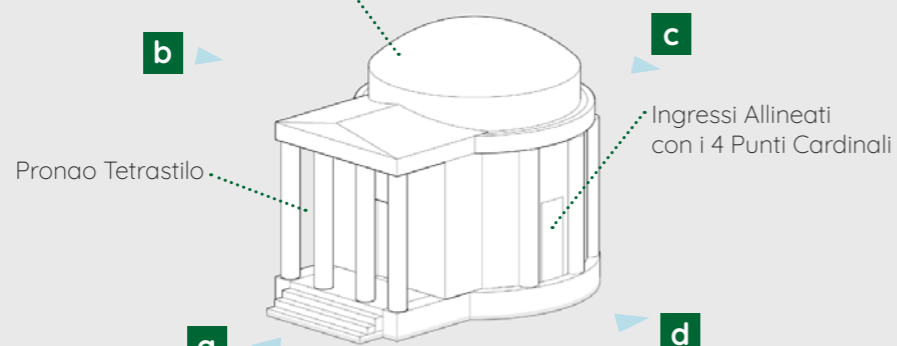
d



Limite di pertinenza

- Edificio principale
- Sentieri pedonali
- Ingressi pedonali
- Bosco
- Laghetto
- Accesso al livello ipogeo

Aula all'interno del Corpo Principale



Articolazione volumetrica

b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale: Conservazione

d. Obiettivi specifici: Conservazione paesaggistica

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza conservazione valorizzazione

f. Fase di intervento:

fase 1 fase 2 fase 3

g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: non considerato come prioritario

h. Rango: locale metropolitano internazionale

i. Stato di conservazione: L'edificio è in ottimo stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Manutenzione

m. Grado di propensione alla valorizzazione: passiva attiva metropolitana

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore

o. Interventi previsti:

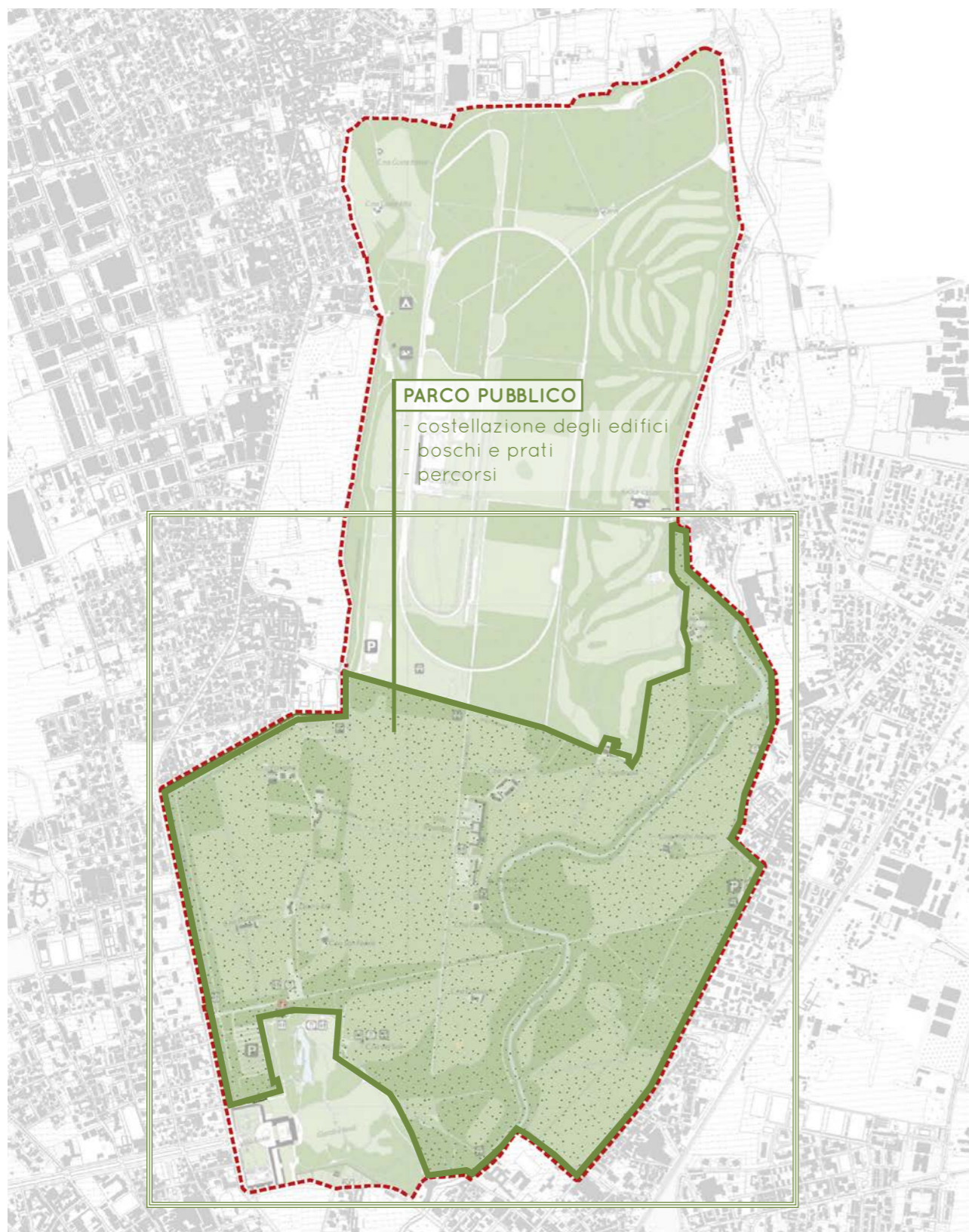
	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: restauro dell'edificio	15 anni	-	-
Valorizzazione: da definire	25 anni	da definire	-

p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: nessuna concessione di bene demaniale	-	-	-
Gestione futura a regime: manutenzione del bene culturale da parte dell'ente gestore	-	-	-

q. Soggetti della governance: Ente gestore

2. 3. 4. PARCO PUBBLICO



L'ambito del Parco Pubblico è il più eterogeneo, per la varietà delle sue componenti fisiche, ed eclettico per le potenzialità in termini di conservazione / conservazione.

In esso, in particolare si concentra il più alto numero di edifici che abbiamo visto prestarsi, nei paragrafi precedenti a diversi tipi di intervento.

In particolare, rientrano nel Sistema della Cultura:

1. come Luoghi di promozione del Parco (§ 2.2.1):
 - Villa Mirabello
 - Villa Mirabellino
 - Cascina Milano
 - Mulini Asciiutti
 - Cascina Casalta Vecchia
 - Cascina Casalta Nuova
 - Centro di Controllo RAI
2. come Servizi nel Parco (§ 2.2.2):
 - Cascina Frutteto
 - Cascina Fontana
 - Cascina San Fedele
 - Cascina Cernuschi
 - Cascina Cattabrega
 - Mulino del Cantone
 - Mulini San Giorgio

Il Sistema degli attrattori sportivi, di gioco, relax e sosta (§ 2.2.8) considera altresì, sempre all'interno dell'ambito, due aree a fruizione specializzata: una all'intersezione tra Viale Mirabello e Viale di Vedano (per attività con il cane, la palla, etc., che non necessitano di particolari infrastrutture e l'altra, intorno a Cascina San Fedele, che abbiamo vista destinata a Luogo di promozione del Parco, per fruizioni nella tranquillità del verde come lettura di libri, ascolto musica, studio all'aria aperta, etc.. Completano il quadro i percorsi ciclabili e la sentieristica pedonale.

Nel Sistema della ristorazione e ricettività (§ 2.2.9), l'ambito è interessato attraverso la creazione di un hub presso la Cascina Bastia, all'altezza della Porta di Monza, mentre, per i servizi di ristorazione, la conferma delle strutture esistenti in posizione isolata all'Isolino ed alla Fagiania è accompagnata affiancando alle strutture esistenti nella Cascina Frutteto ed al bar Cavigia, nuove opportunità nella Cascina San Fedele oltre che alla citata Cascina Bastia.

Il Progetto ambientale dei Boschi e dei Prati nonché di Monitoraggio delle piante monumentali e piante lungo i percorsi (§ 2.2.4) interessa l'intero Parco Pubblico ma le indicazioni contenute si possono agevolmente riconoscere come specificate all'interno del perimetro del Parco Pubblico.

Il Progetto dell'Agricoltura (§ 2.2.5), che riguarda l'ambito del Parco Pubblico sono utili da rilevare le possibilità offerte dalla prospettiva della riqualificazione del paesaggio nella zona lungo il corso del fiume Lambro che può interessare la Cascina Mulini San Giorgio così come il recupero e la riconversione a fabbricati funzionali alla gestione agricola del sistema agricolo di progetto di: Cascina Cernuschi, Cascina Pariana e Cascina Mulini Asciiutti.

Il Sistema dell'accessibilità e della mobilità (§ 2.2.7) si innesta direttamente su Porta di Vedano e Porta Villasanta.

Gli edifici restanti, non direttamente citati:

- Cascina del Forno
- Cascina del Sole
- Cascina Costa Alta
- Cascina Costa Bassa

sono considerati nelle schede che seguono.

2. 3. 4. 1. SISTEMA DEGLI ACCESSI. PORTE PRINCIPALI E SECONDARIE

a.



b. Materia di appartenenza:

Beni culturali - paesaggistici

Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale: Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici: Potenziamento del sistema dell'accessibilità

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza conservazione valorizzazione

f. Fase di intervento:

fase 1 fase 2 fase 3

g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: investimenti da Accordo di Programma

h. Rango: locale metropolitano internazionale

i. Stato di conservazione: Le aree sono in mediocre stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Manutenzione e restauro

m. Grado di propensione alla valorizzazione: passiva attiva metropolitana

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: Recupero delle porte principali	5-10 anni	433.920 €	-
Valorizzazione: riorganizzazione dell'accessibilità generale del parco	15 anni	da definire	-

p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: da definire	da definire	-	-
Gestione futura a regime: da definire	info poin, servizi, ricettivo	potenziamento implementazione	-

q. Soggetti della governance: Ente gestore

2. 3. 4. 1. SISTEMA DEGLI ACCESSI. PORTE PRINCIPALI E SECONDARIE



1. PORTA DI MONZA:

- Obiettivi specifici: Potenziamento del sistema dell'accessibilità attraverso info point, servizi e funzione ricettiva

- Interventi previsti:	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: restauro e risanamento conservativo	5-10 anni	82.700 €	-
Valorizzazione: riorganizzazione dell'accessibilità generale del parco	15 anni	da definire	-

- Modalità di gestione / governance:	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: da definire	da definire	-	-
Gestione futura a regime: da definire	info point, servizi, ricettivo	potenziamento implementazione	da definire per la parte ricettiva

2. PORTA DI VEDANO:

- Obiettivi specifici: Potenziamento del sistema dell'accessibilità attraverso info point e servizi

- Interventi previsti:	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: restauro e risanamento conservativo	5-10 anni	133.910 €	-
Valorizzazione: riorganizzazione dell'accessibilità generale del parco	15 anni	da definire	-

- Modalità di gestione / governance:	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: da definire	da definire	-	-
Gestione futura a regime: da definire	info point, servizi	potenziamento implementazione	da definire

2. 3. 4. 1. SISTEMA DEGLI ACCESSI. PORTE PRINCIPALI E SECONDARIE



3. PORTA DI BIASSONO:

- **Obiettivi specifici:** Potenziamento del sistema dell'accessibilità attraverso info point e servizi

- Interventi previsti:	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: restauro e risanamento conservativo	5-10 anni	56.560 €	-
Valorizzazione: riorganizzazione dell'accessibilità generale del parco	15 anni	da definire	-

- Modalità di gestione / governance:	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: da definire	da definire	-	-
Gestione futura a regime: da definire	info point, servizi	potenziamento implementazione	da definire

4. PORTA DI VILLASANTA:

- **Obiettivi specifici:** Potenziamento del sistema dell'accessibilità attraverso info point e servizi

- Interventi previsti:	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: restauro e risanamento conservativo	5-10 anni	96.850 €	-
Valorizzazione: riorganizzazione dell'accessibilità generale del parco	15 anni	da definire	-

- Modalità di gestione / governance:	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: da definire	da definire	-	-
Gestione futura a regime: da definire	info point, servizi	potenziamento implementazione	da definire

2. 3. 4. 1. SISTEMA DEGLI ACCESSI. PORTE PRINCIPALI E SECONDARIE



5. PORTA DI SAN GIORGIO:

- **Obiettivi specifici:** Potenziamento del sistema dell'accessibilità attraverso info point e servizi

- Interventi previsti:	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: restauro e risanamento conservativo	5-10 anni	63.900 €	-
Valorizzazione: riorganizzazione dell'accessibilità generale del parco	15 anni	da definire	-

- Modalità di gestione / governance:	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: da definire	da definire	-	-
Gestione futura a regime: da definire	info point, servizi	potenziamento implementazione	da definire

2. 3. 4. 2. GESTIONE DEI BOSCHI E FILARI

a.

Perimetro parco
 Boschi oggetto di interventi di assestamento forestale
 Diradamenti del bosco per la valorizzazione dei filari esistenti

Stato attuale
 Stato di progetto



b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale: Corretta gestione dei boschi e assestamento degli stessi

d. Obiettivi specifici: Eliminazione infestanti e alloctone. Affermazione del bosco. Valorizzazione dei filari alberati esistenti lungo le strade e viali

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza conservazione valorizzazione

f. Fase di intervento:

fase 1 fase 2 fase 3

g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: non considerato come prioritario

h. Rango: locale metropolitano internazionale

i. Stato di conservazione: Boschi in parziale stato di abbandono. Filari presenti lungo gli assi vari inglobati dal bosco

l. Metodi e tecniche della conservazione: interventi di selvicoltura naturalistica

m. Grado di propensione alla valorizzazione: passiva attiva metropolitana

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore, Parco Valle del Lambro e concessionari

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: sviluppo indagini selvicolturali, dendrometriche e naturalistiche (rinnovazione, dinamiche successionali, gestione specie aliene)	4 anni	100.000 €	-
Conservazione: Attuazione degli interventi previsti da PAF	10 anni	450.000 €	da definire
Valorizzazione: recupero segno storico filari alberati. Incremento della resilienza del soprassuolo boschivo	3 anni	800.000 €	-

p. Modalità di gestione / governance:

	Target	Entrate
Gestione attuale: Interventi eseguiti saltuariamente ed in modo discontinuo in relazione al reperimento di risorse ed in base a criteri di urgenza	-	-
Gestione futura a regime: Pianificazione annuale degli interventi distribuiti sull'intero soprassuolo per dare attuazione al Piano di Gestione Forestale	potenziamento implementazione	da definire. Possibile valorizzazione della biomassa derivante dagli interventi di gestione

q. Soggetti della governance: Ente gestore e Parco Valle del Lambro

2. 3. 4. 3. GESTIONE DEI PRATI

a.



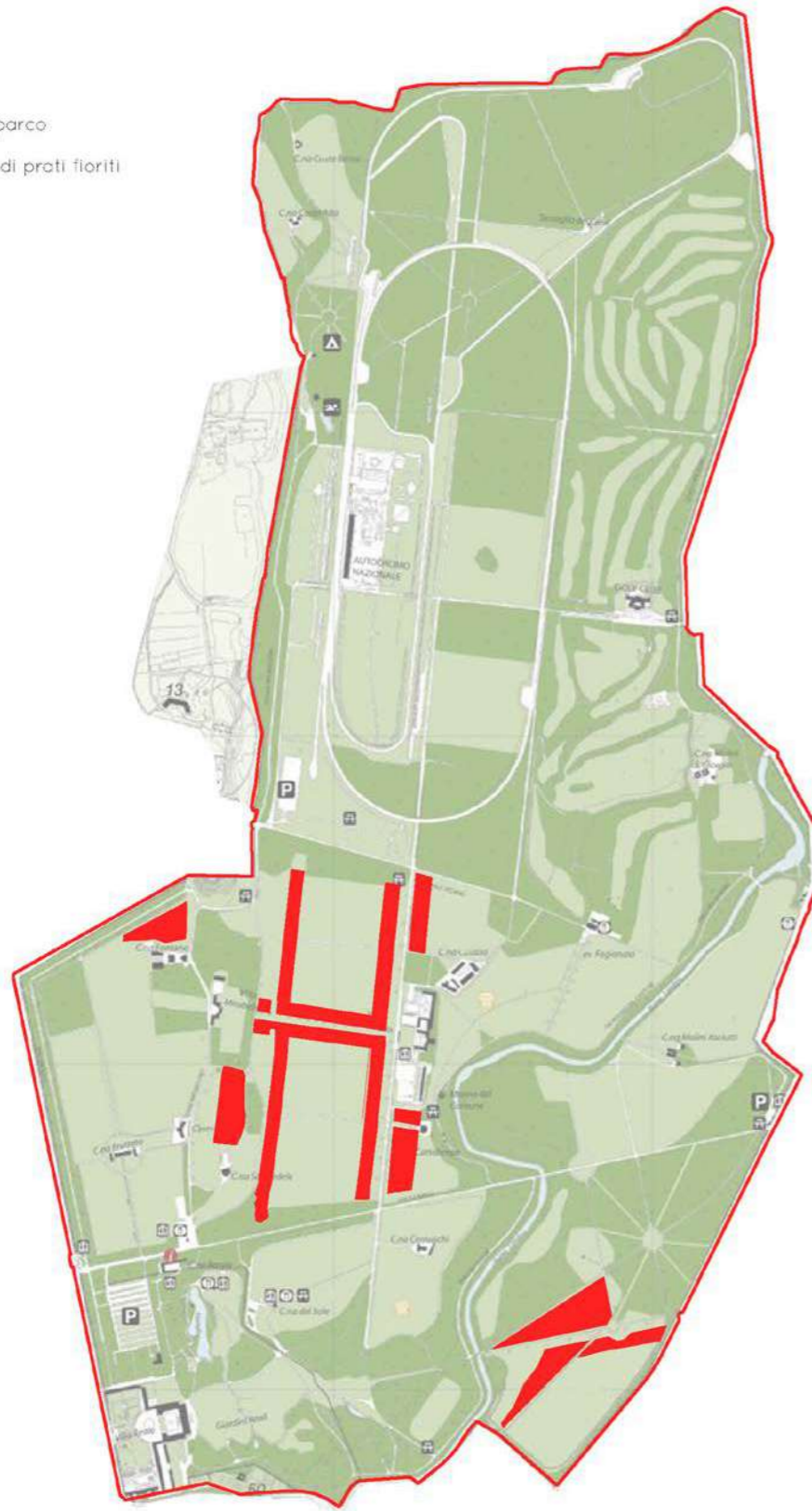
Perimetro del parco
 Realizzazione di prati fioriti



Esempi di prati fioriti con bulbi



Esempi di prati fioriti rustici



b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale: Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici: Trasformazione dei prati fioriti

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza conservazione valorizzazione

f. Fase di intervento:

fase 1 fase 2 fase 3

g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: non considerato come prioritario

h. Rango: locale metropolitano internazionale

i. Stato di conservazione: Valori differenziati di qualità e stato di conservazione in relazione anche al livello di pressione antropica

l. Metodi e tecniche della conservazione: Trasemina integrativa con specie di accompagnamento e melifere per l'incremento di biodiversità e valore paesaggistico

m. Grado di propensione alla valorizzazione: passiva attiva metropolitana

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore e Azienda Agricola Concessionaria

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: analisi floristica e pedoclimatica. Studi sperimentali sulle modalità di gestione	3 anni	100.000 €	-
Conservazione: definire modalità di utilizzazione da parte del pubblico ed interventi agronomici	2 anni	10.000 €	-
Valorizzazione: individuare parti da gestire con prati fioriti	5 anni	500.000 €	-

p. Modalità di gestione / governance:

	Target	Entrate
Gestione attuale: prati sottoposti a sfalcio dall'azienda agricola insediata per la fienagione ed alimentazione bestiame	-	-
Gestione futura a regime: sfalcio differenziato per lasciare ampie zone a prato fiorito. La gestione agronomica potrebbe essere fatta dall'azienda agricola cui riconoscere un equo compenso	potenziamento implementazione	da definire. Possibili proventi legati a manifestazioni stagionali legate alla fioritura

q. Soggetti della governance: Ente Gestore e Azienda Agricola Concessionaria

2. 3. 4. 4. MONITORAGGIO DELLE PIANTE MONUMENTALI E PIANTE LUNGO I PERCORSI

a.



Perimetro del parco
 Superfici di bosco dove effettuare valutazioni della stabilità e delle condizioni fitosanitarie degli esemplari arborei



b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale:

Conservazione patrimonio arboreo monumentale

d. Obiettivi specifici:

Garantire la qualità e stato fitosanitario degli esemplari arborei.
Garantire la sicurezza per l'utenza

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza



conservazione



valorizzazione



f. Fase di intervento:

fase 1



fase 2

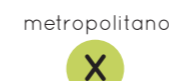


fase 3



g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: non considerato come prioritario

h. Rango:



i. Stato di conservazione: Alcune piante presentano fisiopatie e sintomi di deperimento.
Manca un piano di monitoraggio organico

l. Metodi e tecniche della conservazione: Piano indagini per stato fitosanitario, monitoraggio, interventi gestionali mirati

m. Grado di propensione alla valorizzazione:



n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore, Parco Valle del Lambro e Scuola Agraria di Monza

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: piano delle indagini sui principali esemplari arborei	5 anni	120.000 €	80.000 €
Conservazione: interventi manutentivi e monitoraggi	10 anni	400.000 €	200.000 €
Valorizzazione: percorsi didattici e fisici per la valorizzazione delle piante monumentali del parco	5 anni	100.000 €	50.000 €

p. Modalità di gestione / governance:

	Target	Entrate
Gestione attuale: prati sottoposti a sfalcio dall'azienda agricola insediata per la fienagione ed alimentazione bestiame	-	-
Gestione futura a regime: sfalcio differenziato per lasciare ampie zone a prato fiorito. La gestione agronomica potrebbe essere fatta dall'azienda agricola cui riconoscere un equo compenso	percorsi didattici	-

q. Soggetti della governance: Ente Gestore e Azienda Agricola Concessionaria

2. 3. 4. 5. VILLA MIRABELLO

a.



Localizzazione geografica

Piano terra

Piano primo

Spazio di pertinenza

Articolazione volumetrica

- Corpo principale
- Corpo secondario
- Viale alberato
- Ingresso carrabile
- Tettoie
- Area rimessaggio
- Sterrato
- Fiume Lambro
- Prato
- Bosco

Galoppatoio, Corte di Servizio, Volume Laterale di Raccordo, Torre, Ala Nord, Corte d'Onore, Ala Sud, Corte di Servizio

b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale:

Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici:

Polo multifunzionale con funzioni sociali, culturali e istituzionali complementari a quelli della Villa Reale

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza	conservazione	valorizzazione
X	X	X

f. Fase di intervento:

fase 1	fase 2	fase 3
X		

g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2:

locale	metropolitano	internazionale
X	X	X

i. Stato di conservazione:

L'edificio è parzialmente in buono stato conservativo (corpo centrale); Le restanti parti vanno da mediocre a pessimo stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione:

Progressivo recupero dell'intero complesso

m. Grado di propensione alla valorizzazione:

passiva	attiva	metropolitana
	X	X

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione:

Ente Gestore, concessionario (centro ippico) ed eventuali altri concessionari

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: manutenzione e restauro di alcune parti del complesso	15 anni	1.000.000 €	-
Valorizzazione: individuazione di nuove funzioni sociali, culturali e istituzionali complementari a Villa Reale	25 anni	15.228.000 €	da definire

p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: concessione di bene demaniale	sportiva	-	66.000 €
Gestione futura a regime: concessione di bene culturale: manutenzione in carico al concessionario e partecipazione alla valorizzazione	culturale, a carattere unitario coordinato	potenziamento implementazione	da definire tenendo conto dei canoni d'affitto in sostituzione delle attuali entrate

q. Soggetti della governance:

Ente Gestore, concessionario (centro ippico) ed eventuali altri concessionari

2. 3. 4. 6. VILLA MIRABELLINO

a.



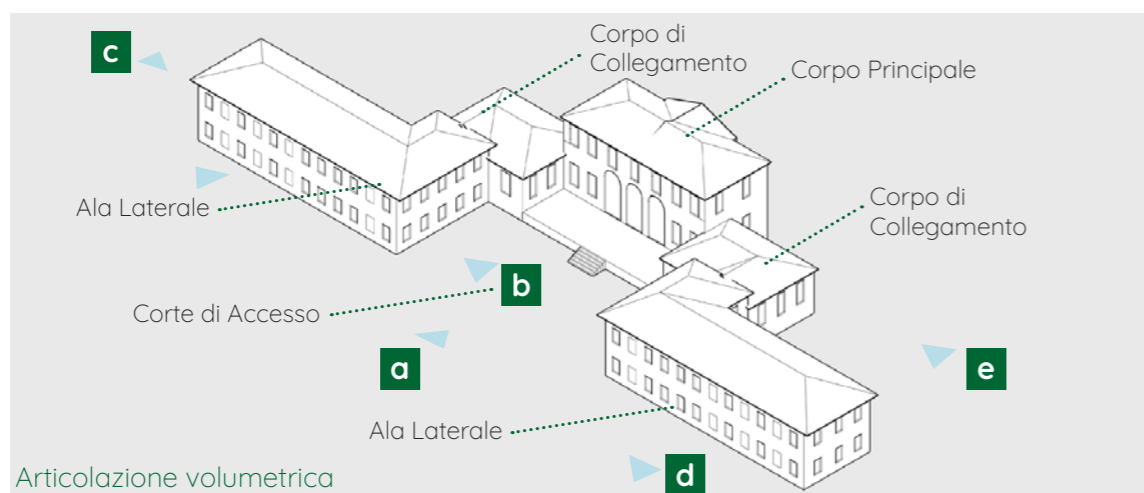
Localizzazione geografica



Spazio di pertinenza



- Limite di pertinenza
- Edificio principale
- Ingresso carrabile
- Ingresso pedonale
- Strada asfaltata
- Prato
- Bosco
- Filare di alberi
- Siepi
- Muro di cinta
- Alberature



Articolazione volumetrica

b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale: Conservazione

d. Obiettivi specifici: Recupero storico-architettonico

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza conservazione valorizzazione

f. Fase di intervento:

fase 1 fase 2 fase 3

g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: non considerato come prioritario

h. Rango: locale metropolitano internazionale

i. Stato di conservazione: L'edificio è in pessimo stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Manutenzione e restauro

m. Grado di propensione alla valorizzazione: passiva attiva metropolitana

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Edificio attualmente non nelle disponibilità dell'Ente Gestore

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: restauro dell'edificio	25 anni	7.678.000 €	-
Valorizzazione: da definire	25 anni		da definire

p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: nessuna concessione di bene demaniale	non in uso	-	-
Gestione futura a regime: concessione di bene culturale da definire in coerenza con il complesso	culturale, museale, altro	da definire	da definire

q. Soggetti della governance: Da definire

2. 3. 4. 7. CASCINA MILANO

a.

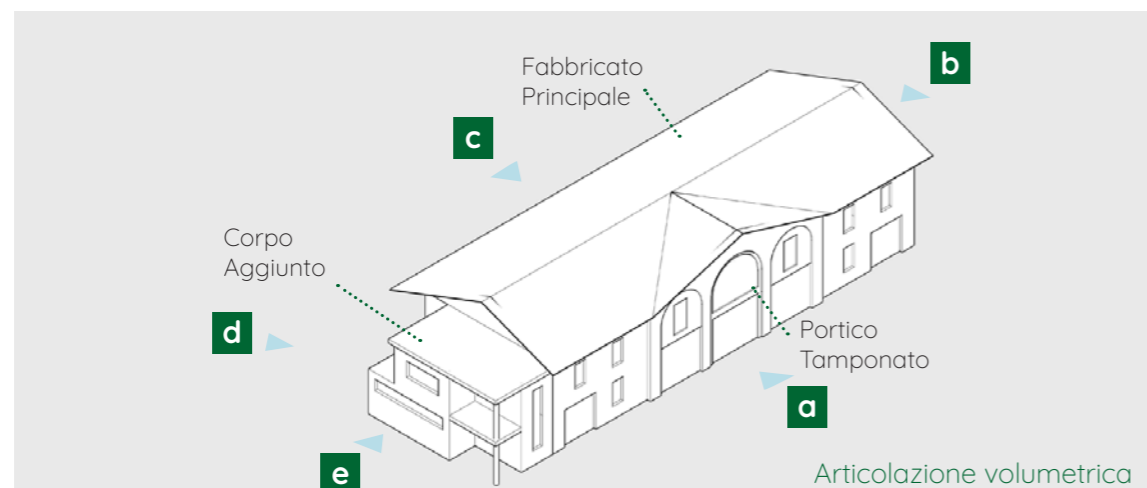


Localizzazione geografica



Spazio di pertinenza

- Limite di pertinenza
- Edificio principale
- Ingresso carrabile
- Ingresso pedonale
- Strada asfaltata
- Prato
- Bosco
- filare di alberi
- Siepi
- Muro di cinta
- Alberature



Articolazione volumetrica

b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale: Conservazione

d. Obiettivi specifici: Recupero storico-architettonico

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza conservazione valorizzazione

f. Fase di intervento:

fase 1 fase 2 fase 3

g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: non considerato come prioritario

h. Rango: locale metropolitano internazionale

i. Stato di conservazione: L'edificio è in mediocre stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Risanamento conservativo

m. Grado di propensione alla valorizzazione: passiva attiva metropolitana

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore ed eventuali concessionari

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: risanamento conservativo dell'edificio	25 anni	-	1.074.000 €
Valorizzazione: da definire	25 anni	da definire	da definire

p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: nessuna concessione di bene demaniale	non in uso	-	-
Gestione futura a regime: concessione di bene culturale da definire in coerenza con Villa Mirabellino	culturale	implementazione	da definire tenendo conto dei costi affidati per il restauro

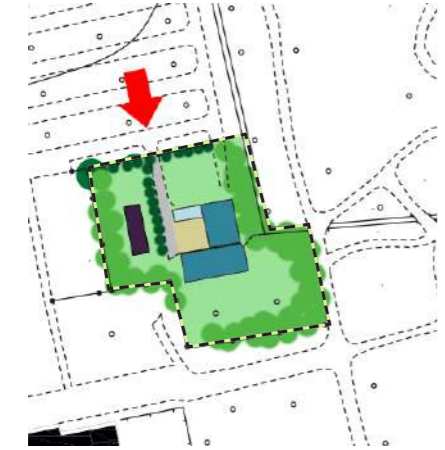
q. Soggetti della governance: Ente Gestore ed eventuali concessionari

2. 3. 4. 8. CASCINA DEL FORNO

a.



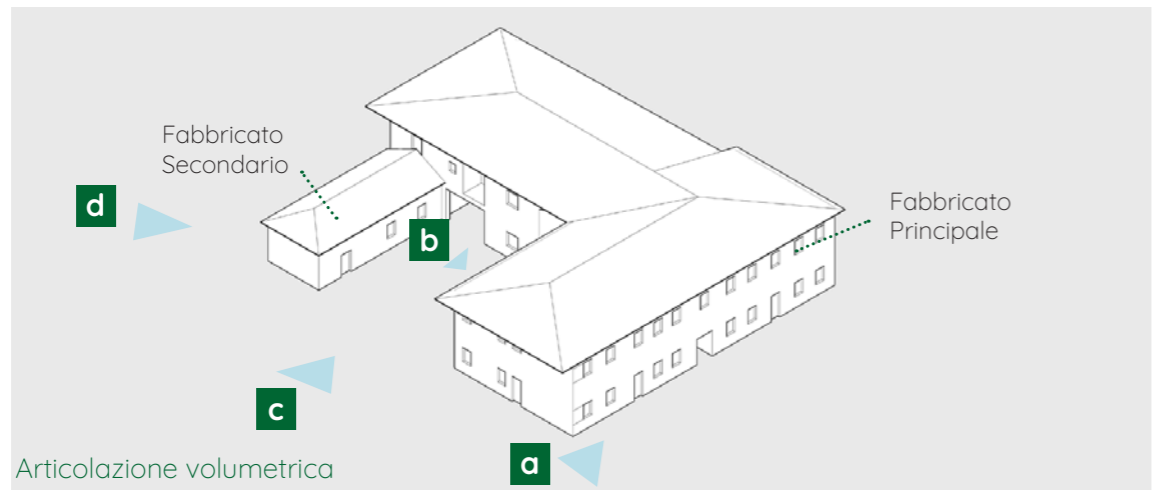
Localizzazione geografica



Spazio di pertinenza



- Limite pertinenza
- Edificio principale
- Edifici secondari
- Portici
- Prato
- Depositi
- Ingresso attuale
- Alberature
- Siepi



Articolazione volumetrica

b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale:

Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici:

Polo di fruizione turistica per la ricettività

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza conservazione valorizzazione

f. Fase di intervento:

fase 1 fase 2 fase 3

g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: punto 6

h. Rango:

locale metropolitano internazionale

i. Stato di conservazione: L'edificio è in discreto stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Restauro e risanamento conservativo

m. Grado di propensione alla valorizzazione:

passiva attiva metropolitana

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore ed eventuali concessionari

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: restauro dell'edificio	25 anni	-	unitamente al cantiere MM
Valorizzazione: implementazione dell'attività ricettiva	25 anni	1.000.650 €	da definire

p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: nessuna concessione di bene demaniale	non in uso	-	-
Gestione futura a regime: concessione di bene culturale: manutenzione in carico al concessionario e partecipazione alla valorizzazione	ricettiva	implementazione	-

q. Soggetti della governance: Ente gestore ed eventuali concessionari

2. 3. 4. 9. CASCINA BASTIA

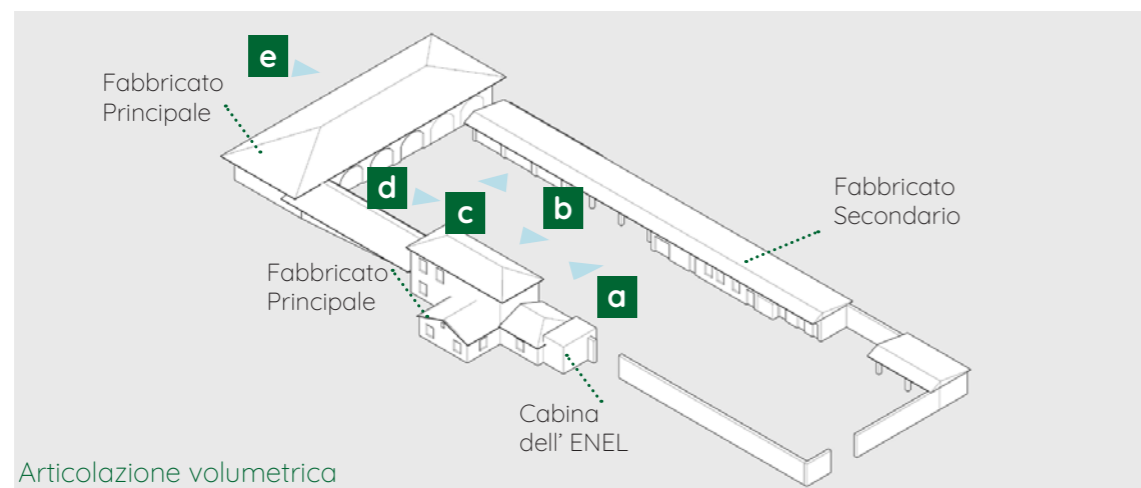
a.



Localizzazione geografica



Spazio di pertinenza



Articolazione volumetrica

b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale:

Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici:

Polo di fruizione turistica per la ristorazione

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza	conservazione	valorizzazione
X	X	X

f. Fase di intervento:

fase 1	fase 2	fase 3
	X	

g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: investimenti da Accordo di Programma

h. Rango:

locale	metropolitano	internazionale
X	X	

i. Stato di conservazione: L'edificio è in mediocre stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Manutenzione e restauro dell'edificio

m. Grado di propensione alla valorizzazione:

passiva	attiva	metropolitana
	X	

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore e concessionario

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: restauro e risanamento conservativo dell'edificio	5-10 anni	2.250.000 €	-
Valorizzazione: potenziamento dell'attività ricettiva ed inserimento nel polo della ristorazione	5-10 anni	500.000 €	-

p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: concessione di bene demaniale	servizi ad uso del parco	-	88.000 € compresa Cavriga
Gestione futura a regime: concessione di bene culturale: manutenzione in carico al concessionario e partecipazione alla valorizzazione	culturale, foyer del Parco, ristorazione	potenziamento	da definire tenendo conto dei canoni d'affitto in sostituzione delle attuali entrate

q. Soggetti della governance: Ente gestore e concessionario

2. 3. 4. 10. CAVRIGA

a.



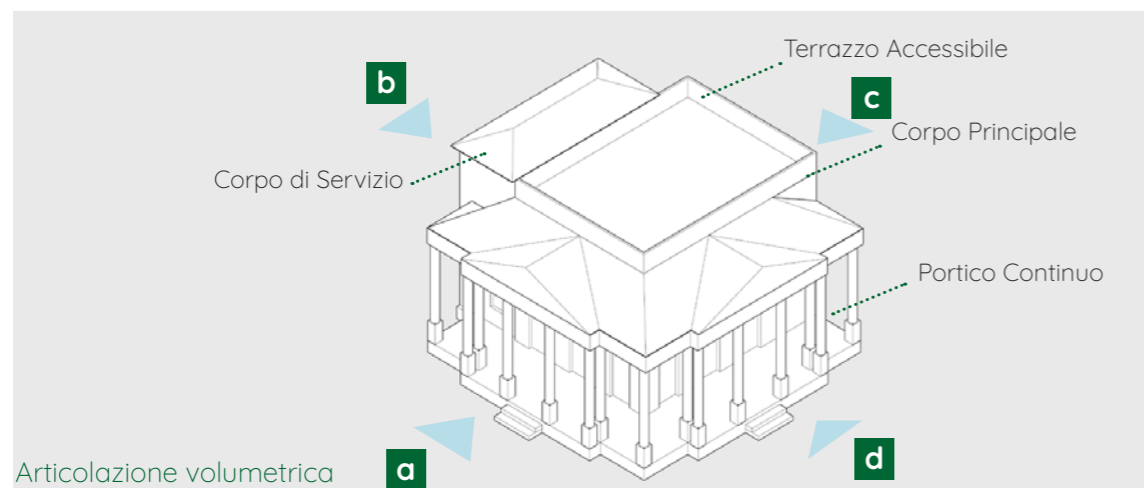
Localizzazione geografica



Spazio di pertinenza



- Limite pertinenza
- Ingressi carrabili
- Edificio principale
- Traffico urbano
- Edifici secondari
- Area di parcheggio
- Portici
- Prato
- Alberature
- Area attrezzata



Articolazione volumetrica

b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale:

Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici:

Polo di fruizione turistica per la ristorazione

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza conservazione valorizzazione

f. Fase di intervento:

fase 1 fase 2 fase 3

g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: investimenti da Accordo di Programma

h. Rango: locale metropolitano internazionale

i. Stato di conservazione: L'edificio è in buono stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Manutenzione ordinaria dell'edificio

m. Grado di propensione alla valorizzazione: passiva attiva metropolitana

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore e concessionario

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: manutenzione dell'edificio	in corso	-	-
Valorizzazione: potenziamento dell'attività ricettiva ed inserimento nel polo della ristorazione	5-10 anni	-	130.505 €

p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: concessione di bene demaniale	servizi ad uso del parco	-	88.000 € compresa Cascina Bastia
Gestione futura a regime: concessione di bene culturale: manutenzione in carico al concessionario e partecipazione alla valorizzazione	ricettiva	potenziamento	da definire tenendo conto dei canoni d'affitto in sostituzione delle attuali entrate

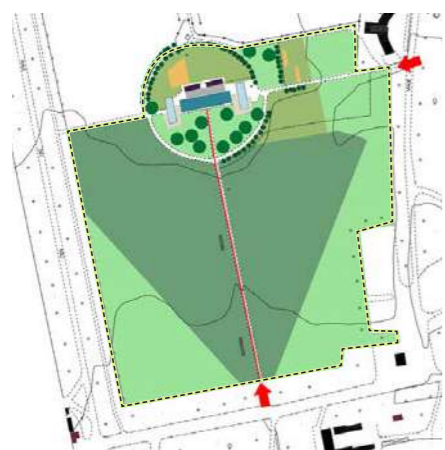
q. Soggetti della governance: Ente gestore e concessionario

2. 3. 4. 11. CASCINA FRUTTETO

a.



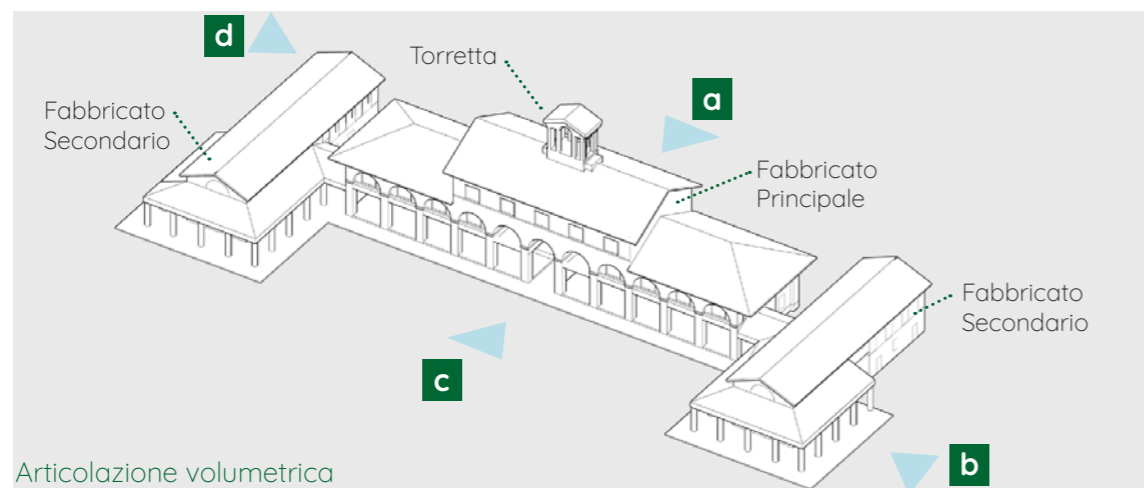
Localizzazione geografica



Spazio di pertinenza



- Limite pertinenza
- Edificio principale
- Edifici secondari
- Portici
- Serre
- Parcheggi
- Depositi
- Assi principali
- Ingressi principali
- Frutteto ripristinato
- Prato
- Alberature principali
- Siepi
- Orti



Articolazione volumetrica

b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale:

Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici:

Polo legato alla ristorazione e alla didattica (già presente Scuola Agraria)

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza conservazione valorizzazione

f. Fase di intervento:

fase 1 fase 2 fase 3

g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: non considerato come prioritario

h. Rango:

locale metropolitano internazionale

i. Stato di conservazione: L'edificio è in mediocre / discreto stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Restauro scientifico dell'edificio

m. Grado di propensione alla valorizzazione:

passiva attiva metropolitana

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore e concessionario

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: manutenzione e restauro dell'edificio	25 anni	2.430.500 €	
Valorizzazione: potenziamento delle attività già presenti	25 anni	-	-

p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: concessione di bene demaniale	ricettiva didattica	-	-
Gestione futura a regime: concessione di bene culturale: manutenzione in carico al concessionario e partecipazione alla valorizzazione	ricettiva didattica	potenziamento	30.000 € + concessione separata per la ristorazione

q. Soggetti della governance: Ente gestore e concessionario

2. 3. 4. 12. CENTRO DI CONTROLLO RAI

a.

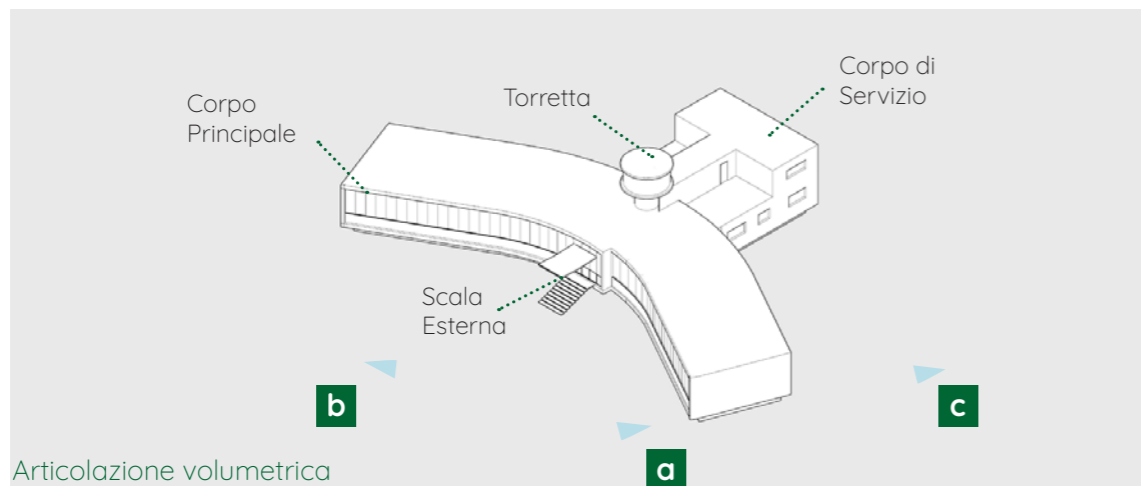


Localizzazione geografica



Spazio di pertinenza

- Limite di pertinenza
- Edificio principale
- Edificio secondario
- ➔ Ingresso carrabile
- ➔ Ingresso pedonale
- ➔ Ingresso di Servizio
- Prato
- Area pavimentata
- Alberature
- Recinzione
- Filare di alberi



Articolazione volumetrica

b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale:

Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici:

Polo multifunzionale per l'alta formazione e attività culturali, didattiche e sociali

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza **X** conservazione **X** valorizzazione **X**

f. Fase di intervento:

fase 1 fase 2 fase 3 **X**

g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: non considerato come prioritario

h. Rango:

locale **X** metropolitano **X** internazionale

i. Stato di conservazione: L'edificio è in mediocre/discreto stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Manutenzione e ristrutturazione edilizia

m. Grado di propensione alla valorizzazione:

passiva attiva **X** metropolitana

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore ed eventuali concessionari

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: ristrutturazione edilizia	25 anni	-	1.151.800 €
Valorizzazione: implementazione alta formazione e attività a scopo culturale, didattico e sociale	25 anni	-	da definire

p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: nessuna concessione di bene demaniale	non in uso	-	-
Gestione futura a regime: concessione di bene culturale: manutenzione in carico al concessionario e partecipazione alla valorizzazione	alta formazione, culturale, didattico, sociale	potenziamento	da definire tenendo conto dei costi affidati per il restauro

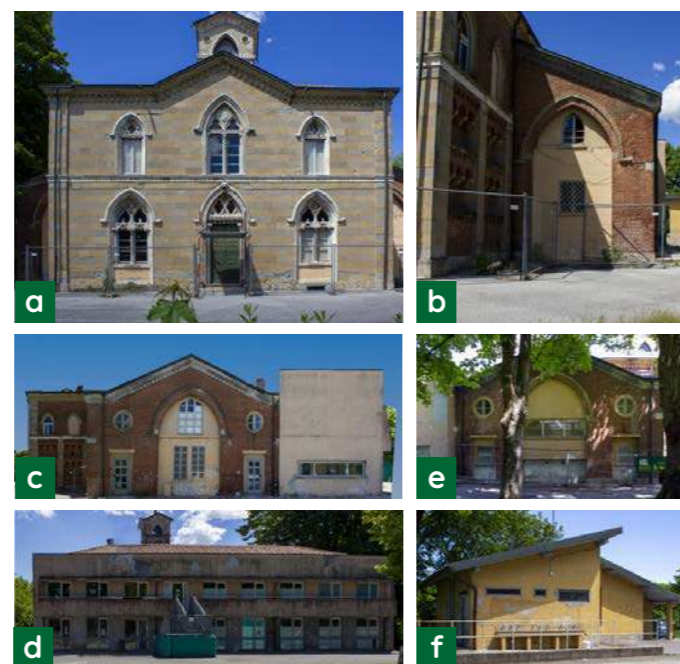
q. Soggetti della governance: Ente Gestore ed eventuali concessionari

2. 3. 4. 13. CASCINA SAN FEDELE

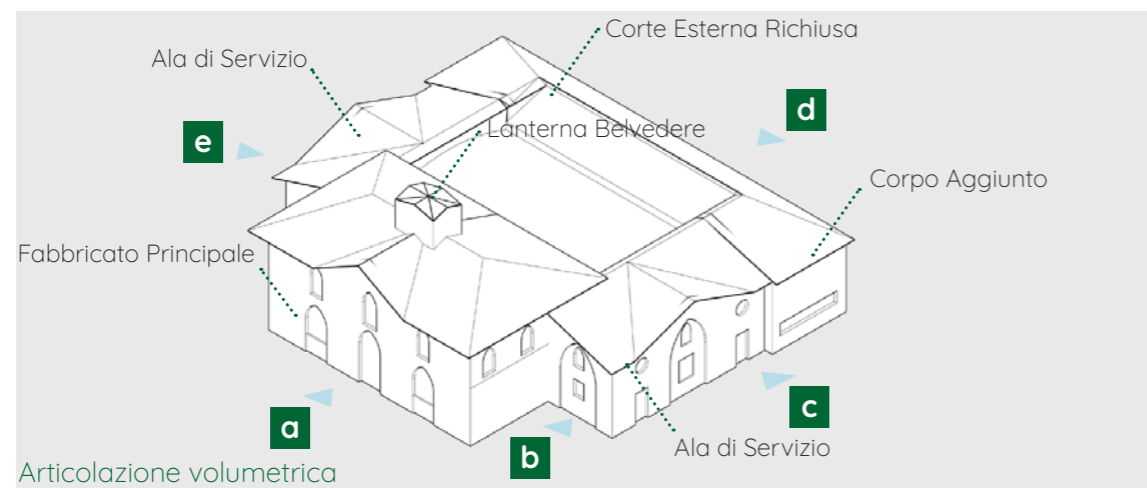
a.



Localizzazione geografica



Spazio di pertinenza



Articolazione volumetrica

b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale:

Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici:

Uso divulgativo-formativo e didattico-sociale

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza



conservazione



valorizzazione



f. Fase di intervento:

fase 1



fase 2

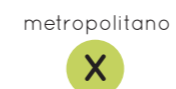


fase 3



g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: investimenti da Accordo di Programma

h. Rango:



i. Stato di conservazione:

L'edificio è in discreto stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione:

Manutenzione e risanamento conservativo

m. Grado di propensione alla valorizzazione:



n. Soggetti abilitati alla valorizzazione:

Ente Gestore e concessionario

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: restauro e risanamento conservativo dell'edificio (*intervento opzionale alternativo a quello della Cascina del Sole)	10 anni	1.960.600 €	-
Valorizzazione: potenziamento dell'attività nel campo del sociale	25 anni	da definire	da definire

p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: concessione di bene demaniale	sportiva	-	0 €
Gestione futura a regime: concessione di bene culturale: progetto d'uso sociale. Manutenzione in carico al concessionario e partecipazione alla valorizzazione	didattica, formazione, usi sociali, servizi aggiuntivi al pubblico	potenziamento	0 € + canoni d'affitto per attività di ristorazione

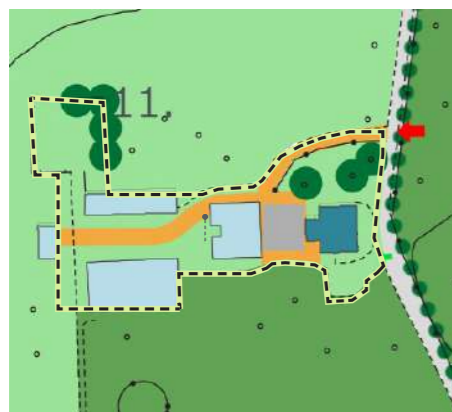
q. Soggetti della governance: Ente gestore e concessionario

2. 3. 4. 14. CASCINA FONTANA

a.

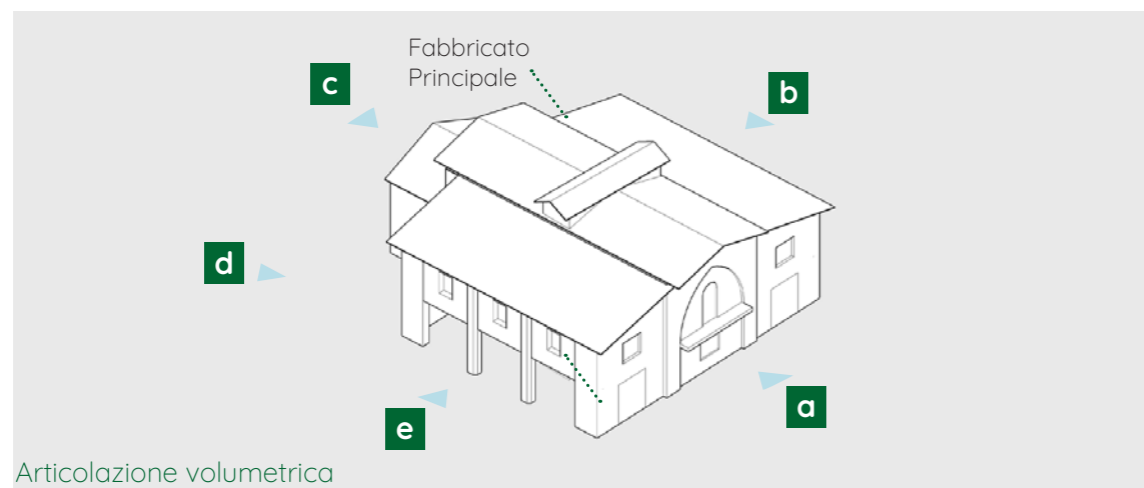


Localizzazione geografica



- Limite di pertinenza
- Edificio principale
- Edificio secondario
- ➡ Ingresso carrabile
- ➡ Ingresso pedonale
- Strada asfaltata
- Parcheggio
- Prato
- Sterrato
- Bosco
- Alberature
- Filare di alberi

Spazio di pertinenza



Articolazione volumetrica

b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale:

Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici:

Sede istituzionale del Consorzio e promozione di attività culturali e sociali legate al Complesso VRPM

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza conservazione valorizzazione

f. Fase di intervento:

fase 1 fase 2 fase 3

g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2:

h. Rango: locale metropolitano internazionale

i. Stato di conservazione: L'edificio è in buono stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Manutenzione e risanamento conservativo per le tettoie

m. Grado di propensione alla valorizzazione: passiva attiva metropolitana

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: manutenzione e risanamento conservativo dell'edificio	15 anni	1.035.000 €	-
Valorizzazione: potenziamento dell'attività di promozione di attività culturali e sociali	25 anni	da definire	-

p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: Ente Gestore	direzionale del Parco	-	-
Gestione futura a regime: Ente Gestore	direzionale, promozionale	potenziamento	-

q. Soggetti della governance: Ente gestore

2. 3. 4. 15. CASCINA DEL SOLE

a.

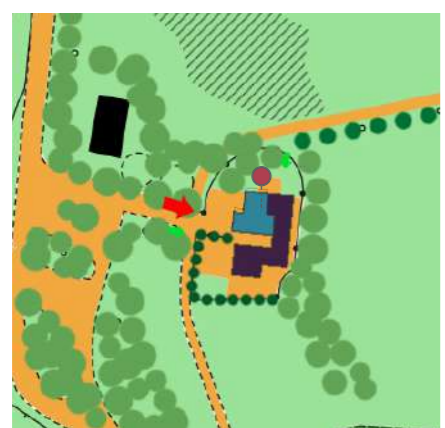
-
-
-
-



Localizzazione geografica



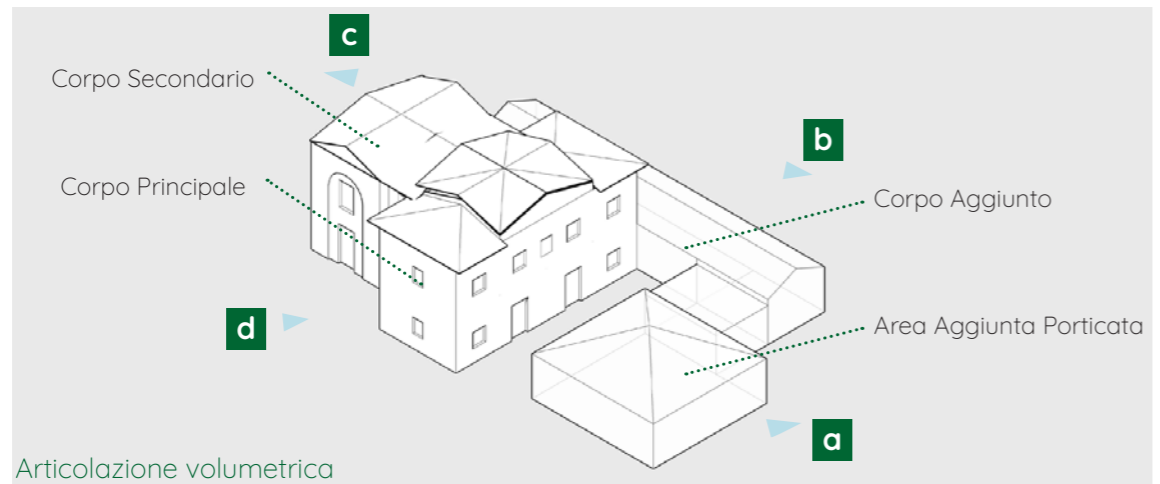
-
-
-



- Limite di pertinenza
- Edificio principale
- Altri corpi di fabbrica
- Area giochi
- Alberature
- Filare di alberi
- Sentieri pedonali
- Recinzione
- Accesso principale
- Accessi secondari

Spazio di pertinenza

-
-
-



Articolazione volumetrica

b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale:

Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici:

Uso culturale-ricreativo e didattico-sociale (sosta, ristoro, gioco, ritrovo)

e. Ambiti progettuali di riferimento:

- conoscenza
- conservazione
- valorizzazione

f. Fase di intervento:

- fase 1
- fase 2
- fase 3

g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: investimenti da Accordo di Programma

h. Rango:

- locale
- metropolitano
- internazionale

i. Stato di conservazione:

L'edificio è in buono stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione:

Manutenzione, restauro e risanamento conservativo

m. Grado di propensione alla valorizzazione:

- passiva
- attiva
- metropolitana

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione:

Ente Gestore e concessionario

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: manutenzione, restauro e risanamento conservativo dell'edificio (*intervento opzionale alternativo a quello della Cascina San Fedele)	25 anni	1.960.600 €	304.700 €
Valorizzazione: potenziamento dell'attività sociale e culturale come luogo di ristoro, gioco, ritrovo	25 anni	-	da definire

p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: nessuna concessione di bene demaniale	non in uso	-	-
Gestione futura a regime: concessione di bene culturale, manutenzione in carico al concessionario e partecipazione alla valorizzazione con eventuale fasi di co-progettazione	culturale, ricreativo, usi sociali, servizi aggiuntivi al pubblico	potenziamento	da definire tenendo conto dei costi affidati per il restauro

q. Soggetti della governance: Ente gestore e concessionario

2. 3. 4. 16. CASCINA CERNUSCHI

a.

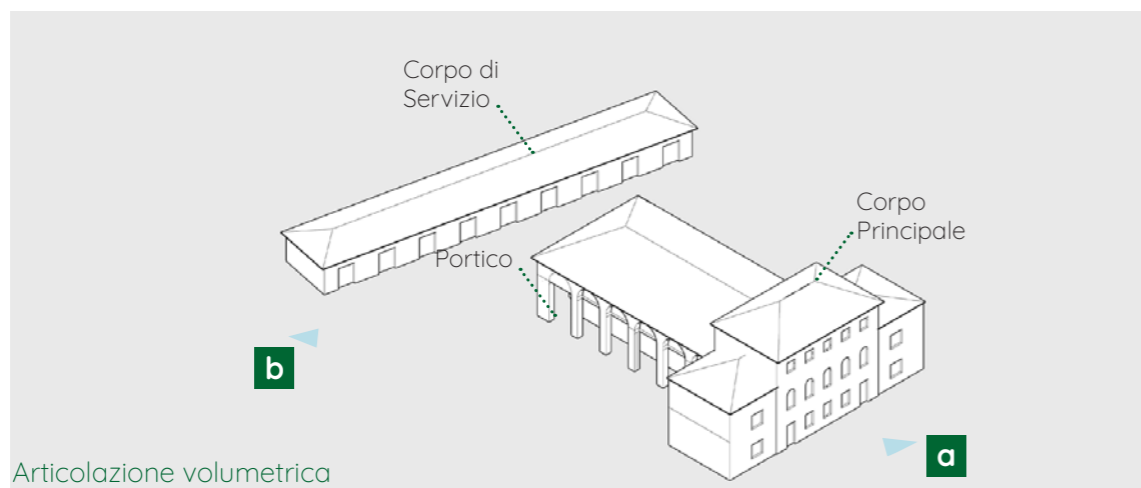


Localizzazione geografica



- Limite di pertinenza
- Edificio principale
- Edificio secondario
- Ingresso carrabile
- Strada asfaltata
- Parcheggio
- Area sterrata
- Filare di alberi
- Prato
- Bosco

Spazio di pertinenza



Articolazione volumetrica

b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale:

Conoscenza e conservazione

d. Obiettivi specifici:

Sede istituzionale

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza



conservazione



valorizzazione



f. Fase di intervento:

fase 1



fase 2



fase 3



g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: non considerato come prioritario

h. Rango:



locale



metropolitano



internazionale

i. Stato di conservazione: L'edificio è in buono stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Manutenzione

m. Grado di propensione alla valorizzazione:

passiva



attiva



metropolitana



n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: _____

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: manutenzione dell'edificio	in corso	-	-
Valorizzazione: _	25 anni	-	160.600 €

p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: concessione di bene demaniale	istituzionale	-	51.000 €
Gestione futura a regime: concessione di bene culturale: manutenzione in carico al concessionario e partecipazione alla valorizzazione	istituzionale	-	51.000 €

q. Soggetti della governance: Ente gestore e concessionario

2. 3. 4. 17. CASCINA CATTABREGA

a.



Localizzazione geografica



a



b



c

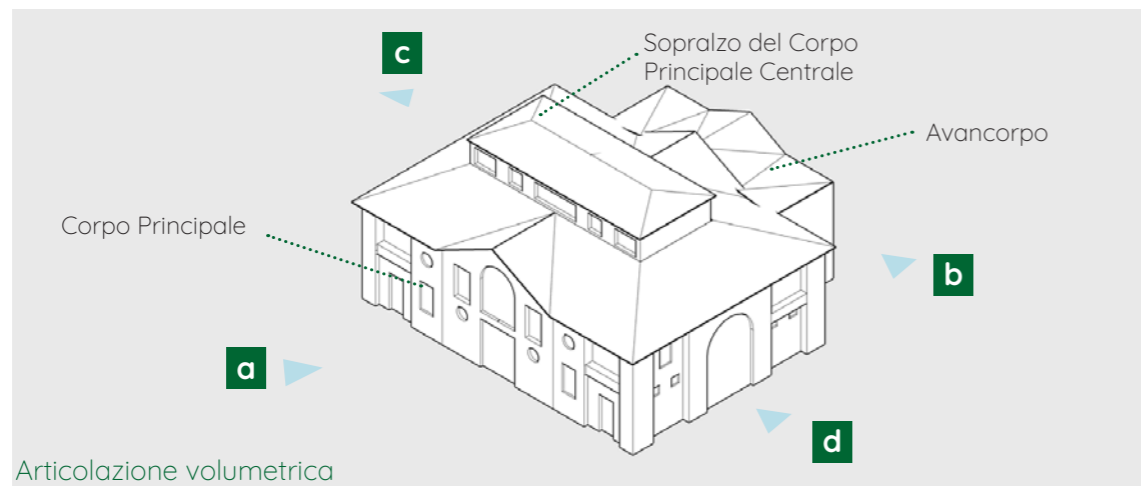


d



- Limite di pertinenza
- Edificio principale
- Capanno attrezzi
- Fiume lambro
- Viale d'accesso
- Accesso pedonale e carrabile
- Filare di alberi
- Prato
- Bosco

Spazio di pertinenza



Articolazione volumetrica

b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale: Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici: Polo legato all'agricoltura e all'allevamento dei cavalli

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza conservazione valorizzazione

f. Fase di intervento:

fase 1 fase 2 fase 3

g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: non considerato come prioritario

h. Rango: locale metropolitano internazionale

i. Stato di conservazione: L'edificio è in mediocre stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Manutenzione, restauro e risanamento conservativo

m. Grado di propensione alla valorizzazione: passiva attiva metropolitana

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore e concessionario

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: manutenzione e restauro dell'edificio a carico del concessionario	25 anni	620.800 €	-
Valorizzazione: potenziamento dell'attività agricola ed implementazione dell'attività didattica	25 anni	da definire	da definire

p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: concessione di bene demaniale	agricola	-	24.000 €
Gestione futura a regime: concessione di bene culturale: manutenzione in carico al concessionario e partecipazione alla valorizzazione	agricola didattica	potenziamento implementazione	da definire tenendo conto dei costi affidati per il restauro

q. Soggetti della governance: Ente gestore e concessionario

2. 3. 4. 18. MULINO DEL CANTONE

a.



Localizzazione geografica



a



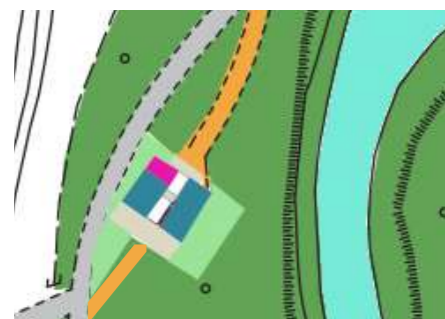
b



c

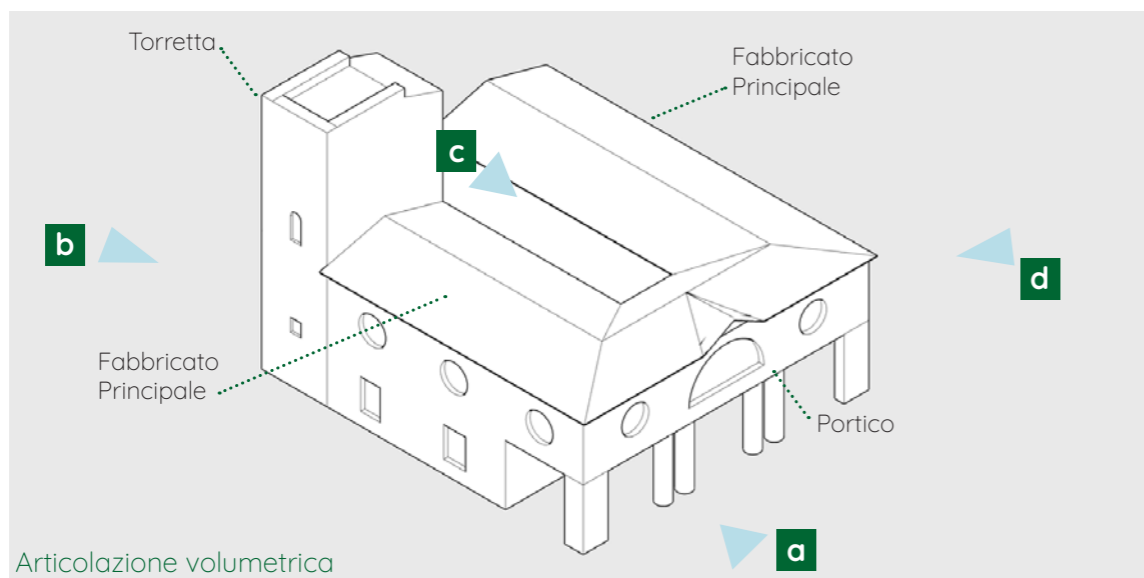


d



Spazio di pertinenza

- Edificio principale
- Torretta medievale
- Portici
- Tracciato originale Della roggia
- Strada asfaltata
- Fiume lambro
- Prato
- Bosco
- Scarpate



Articolazione volumetrica

b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale:

Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici:

Polo da destinare ad attività culturali, sociali e agricole

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza



conservazione



valorizzazione



f. Fase di intervento:

fase 1



fase 2



fase 3



g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: non considerato come prioritario

h. Rango:

locale



metropolitano



internazionale



i. Stato di conservazione: L'edificio è in discreto stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Manutenzione, restauro e risanamento conservativo

m. Grado di propensione alla valorizzazione:

passiva



attiva



metropolitana



n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore e concessionario (privilegiando il Terzo Settore)

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: manutenzione, restauro e risanamento conservativo dell'edificio	25 anni	337.600 €	
Valorizzazione: implementazione di attività culturali, sociali e agricole	25 anni	da definire	da definire

p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: nessuna concessione di bene demaniale	non in uso	-	-
Gestione futura a regime: concessione di bene culturale: manutenzione in carico al concessionario e partecipazione alla valorizzazione	culturale, sociale, agricolo	implementazione	da definire tenendo conto dei costi affidati per il restauro

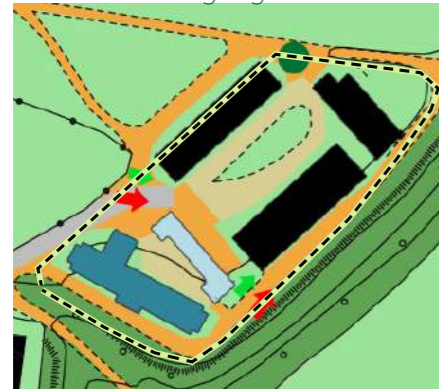
q. Soggetti della governance: Ente gestore e concessionario (privilegiando il Terzo Settore)

2. 3. 4. 19. CASCINA CASALTA VECCHIA

a.



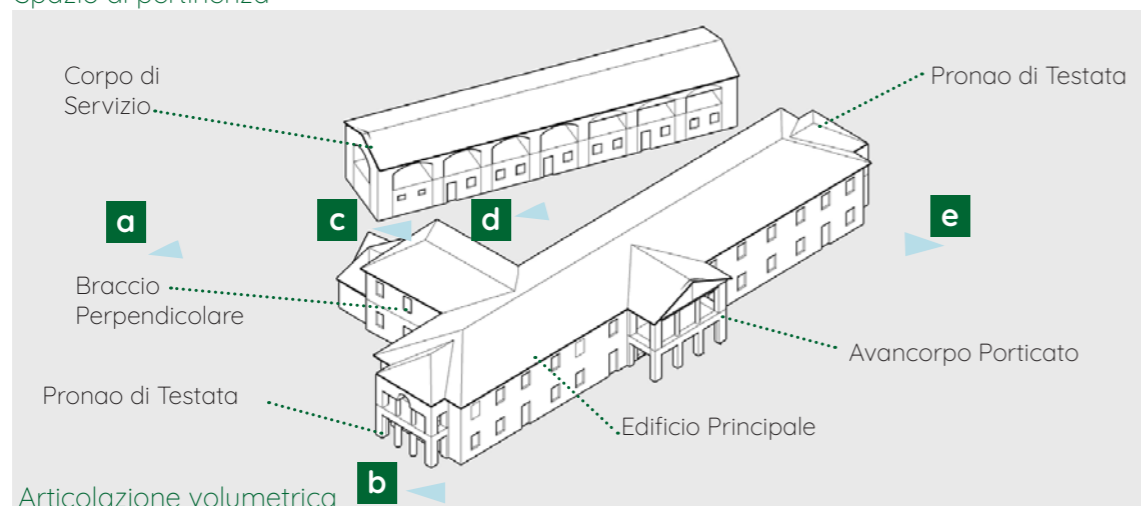
Localizzazione geografica



Spazio di pertinenza



- Limite di pertinenza
- Edificio principale
- Edificio secondario
- Corte
- Strade sterrate
- Strade asfaltate
- Prato
- Bosco
- Alberature
- Accesso carrabile
- Accesso pedonale



Articolazione volumetrica

b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale:

Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici:

Residenza per i lavoratori del Parco + Social Housing + polo da destinare ad attività culturali e legate alla didattica (insieme a Casalta Nuova)

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza conservazione valorizzazione

f. Fase di intervento:

fase 1 fase 2 fase 3

g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: non considerato come prioritario

h. Rango:

locale metropolitano internazionale

i. Stato di conservazione: L'edificio è in discreto stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Manutenzione, restauro e risanamento conservativo

m. Grado di propensione alla valorizzazione:

passiva attiva metropolitana

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore ed eventuali concessionari

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: restauro dell'edificio per la destinazione residenziale e didattica/culturale	25 anni	4.020.550 € insieme a Casalta Nuova	-
Valorizzazione: implementazione della destinazione residenziale per i lavoratori del Parco + Social Housing	25 anni	da definire	-

p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: nessuna concessione di bene demaniale	parzialmente residenziale	-	0 €
Gestione futura a regime: affittuari di una porzione della struttura successivamente al restauro a scopo residenziale, restata parte implementazione attività didattiche e culturali	residenziale, didattica, culturale	potenziamento	500 € (canone d'affitto per ogni appartamento) + ulteriori canoni d'affitto

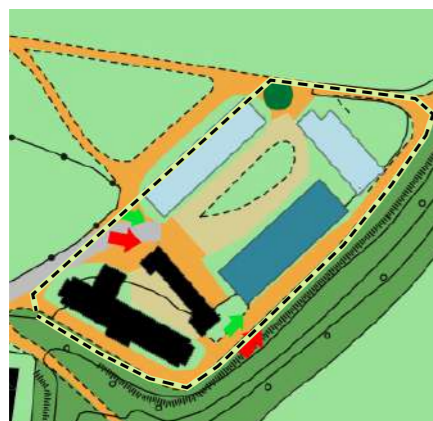
q. Soggetti della governance: Ente gestore ed eventuali concessionari

2. 3. 4. 20. CASCINA CASALTA NUOVA

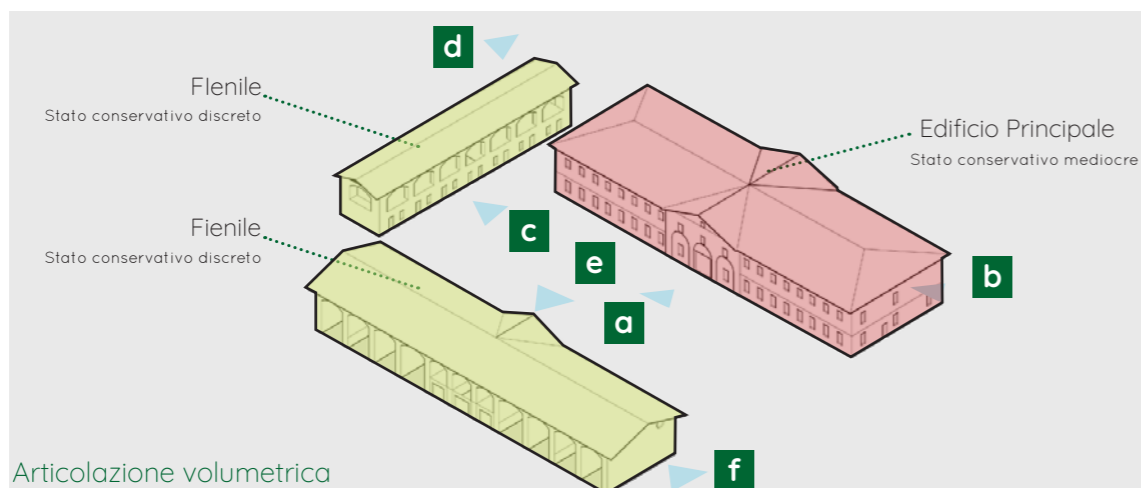
a.



Localizzazione geografica



Spazio di pertinenza



Articolazione volumetrica



- Limite di pertinenza
- Edificio principale
- Edificio secondario
- Corte
- Strade sterrate
- Strade asfaltate
- Prato
- Bosco
- Alberature
- Accesso carrabile
- Accesso pedonale

b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale:

Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici:

Residenza per i lavoratori del Parco + Social Housing + polo da destinare ad attività culturali e legate alla didattica (insieme a Casalta Vecchia)

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza	conservazione	valorizzazione

f. Fase di intervento:

fase 1	fase 2	fase 3

g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: non considerato come prioritario

h. Rango:

locale	metropolitano	internazionale

i. Stato di conservazione: L'edificio è in discreto stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Manutenzione, restauro e risanamento conservativo

m. Grado di propensione alla valorizzazione:

passiva	attiva	metropolitana

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore ed eventuali concessionari

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: restauro dell'edificio per la destinazione residenziale e didattica/culturale	25 anni	4.020.550 € insieme a Casalta Vecchia	-
Valorizzazione: implementazione della destinazione residenziale per i lavoratori del Parco + Social Housing	25 anni	da definire	-

p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: nessuna concessione di bene demaniale	parzialmente residenziale	-	0 €
Gestione futura a regime: affittuari di una porzione della struttura successivamente al restauro a scopo residenziale, restata parte implementazione attività didattiche e culturali	residenziale, didattica, culturale	potenziamento	500 € (canone d'affitto per ogni appartamento) + ulteriori canoni d'affitto

q. Soggetti della governance: Ente gestore ed eventuali concessionari

2. 3. 4. 21. MULINI ASCIUTTI

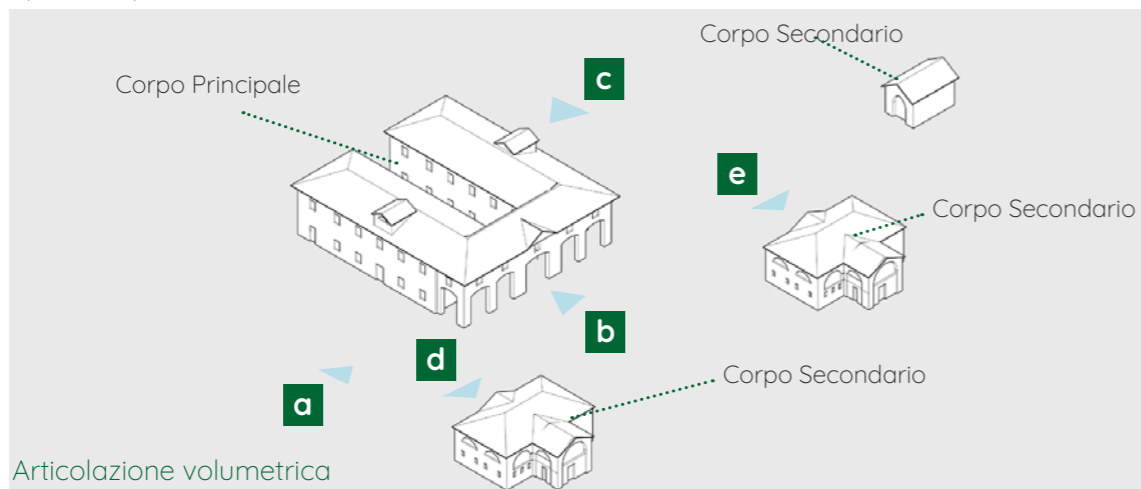
a.



Localizzazione geografica



Spazio di pertinenza



Articolazione volumetrica

b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale:

Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici:

Polo legato ad attività culturali e didattiche sulle tematiche ambientali

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza conservazione valorizzazione

f. Fase di intervento:

fase 1 fase 2 fase 3

g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: non considerato come prioritario

h. Rango: locale metropolitano internazionale

i. Stato di conservazione: L'edificio è in buono stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Manutenzione ordinaria

m. Grado di propensione alla valorizzazione: passiva attiva metropolitana

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore e concessionario

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: manutenzione e restauro (già in corso) dell'edificio	in corso	-	-
Valorizzazione: potenziamento delle attività previste	25 anni	-	163.325 €

p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: concessione di bene demaniale	culturale didattica	-	10.000 €
Gestione futura a regime: concessione di bene culturale: manutenzione in carico al concessionario e partecipazione alla valorizzazione	culturale didattica	potenziamento	da definire tenendo conto dei costi affidati per la manutenzione

q. Soggetti della governance: Ente gestore e concessionario

2. 3. 4. 22. FAGIANAIA

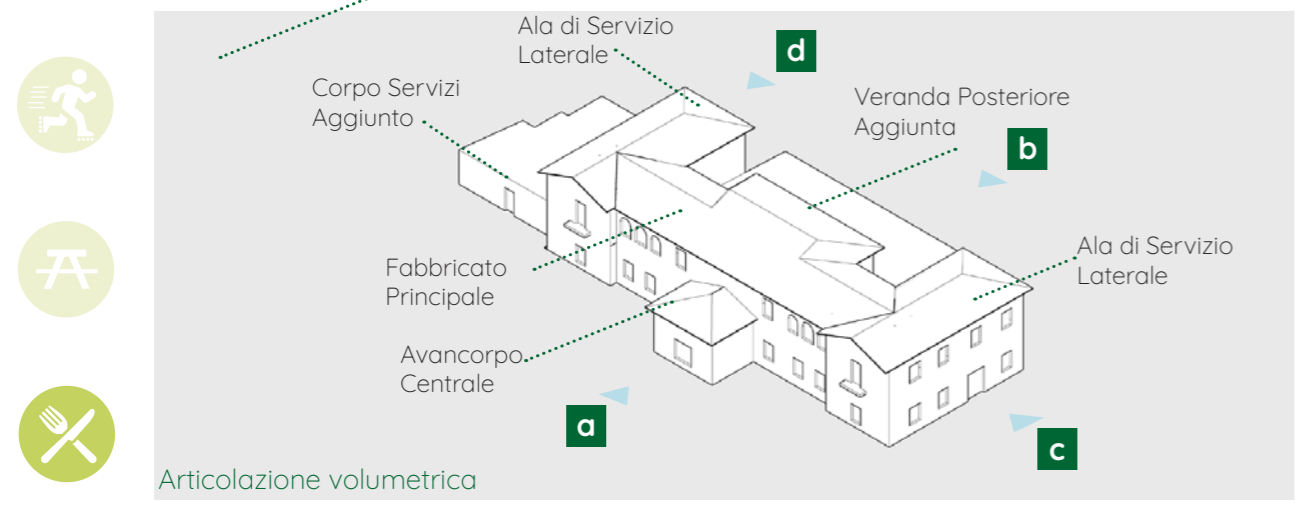
a.



Localizzazione geografica



Spazio di pertinenza



Articolazione volumetrica

b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale:

Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici:

Polo di fruizione turistica per la ristorazione

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza	conservazione	valorizzazione
X	X	X

f. Fase di intervento:

fase 1	fase 2	fase 3
		X

g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: non considerato come prioritario

h. Rango:

locale	metropolitano	internazionale
X	X	

i. Stato di conservazione: L'edificio è in discreto / buono stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Manutenzione ordinaria

m. Grado di propensione alla valorizzazione:

passiva	attiva	metropolitana
	X	

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore e concessionario

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: manutenzione dell'edificio	5/10 anni	-	262.860 €
Valorizzazione: potenziamento dell'attività ricettiva	25 anni	-	da definire

p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: concessione di bene demaniale	ricettiva	-	195.000 €
Gestione futura a regime: concessione di bene culturale: manutenzione in carico al concessionario e partecipazione alla valorizzazione	ricettiva	potenziamento	da definire tenendo conto dei costi affidati per la manutenzione

q. Soggetti della governance: Ente gestore e concessionario

2. 3. 4. 23. MULINI SAN GIORGIO

a.

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-



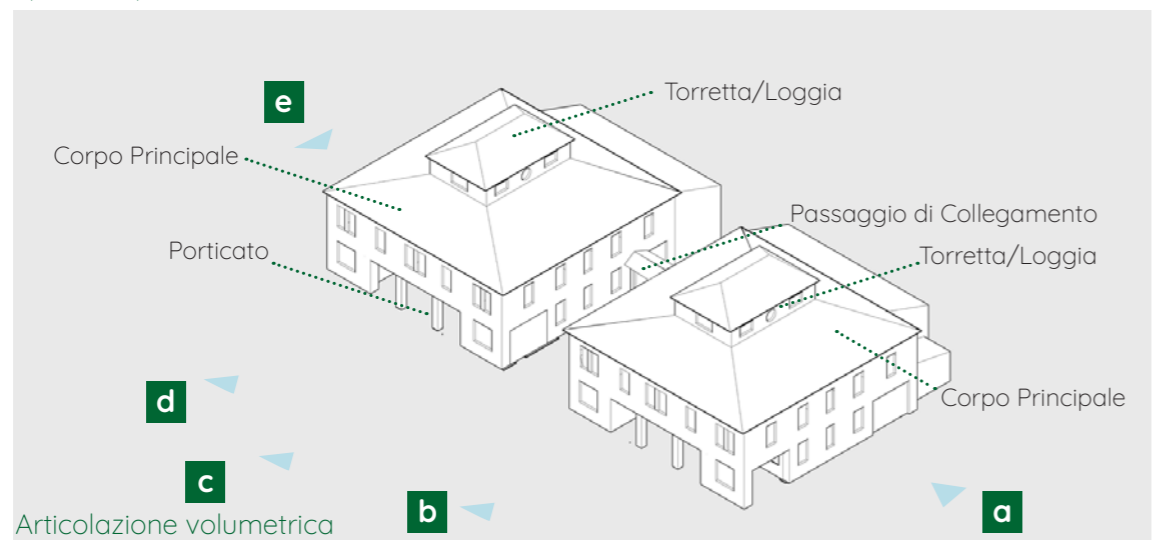
Localizzazione geografica



Spazio di pertinenza



- Limite di pertinenza
- Edificio principale
- Capannoni
- Strada asfaltata
- Sterrato
- Bosco
- Prato
- Area agricola
- Allevamenti
- Area rimessaggio
- Tracciato roggia
- Fiume lambro
- Filari di alberi
- Ingressi



Articolazione volumetrica

b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale:

Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici:

Polo legato all'agricoltura e all'allevamento dei bovini

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza	conservazione	valorizzazione

f. Fase di intervento:

fase 1	fase 2	fase 3

g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: non considerato come prioritario

h. Rango:

locale	metropolitano	internazionale

i. Stato di conservazione: L'edificio è in pessimo stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Manutenzione, restauro e risanamento conservativo

m. Grado di propensione alla valorizzazione:

passiva	attiva	metropolitana

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore e concessionario

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: manutenzione, restauro e risanamento conservativo dell'edificio	25 anni	843.963 €	843.963 €
Valorizzazione: potenziamento dell'attività didattica (es. fattoria didattica)	25 anni	-	da definire

p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: concessione di bene demaniale	agricola	-	14.000 €
Gestione futura a regime: concessione di bene culturale: manutenzione in carico al concessionario e partecipazione alla valorizzazione	agricola didattica	potenziamento	da definire tenendo conto dei costi affidati per il restauro

q. Soggetti della governance: Ente gestore e concessionario

2. 3. 4. 24 CASCINA PARIANA

a.

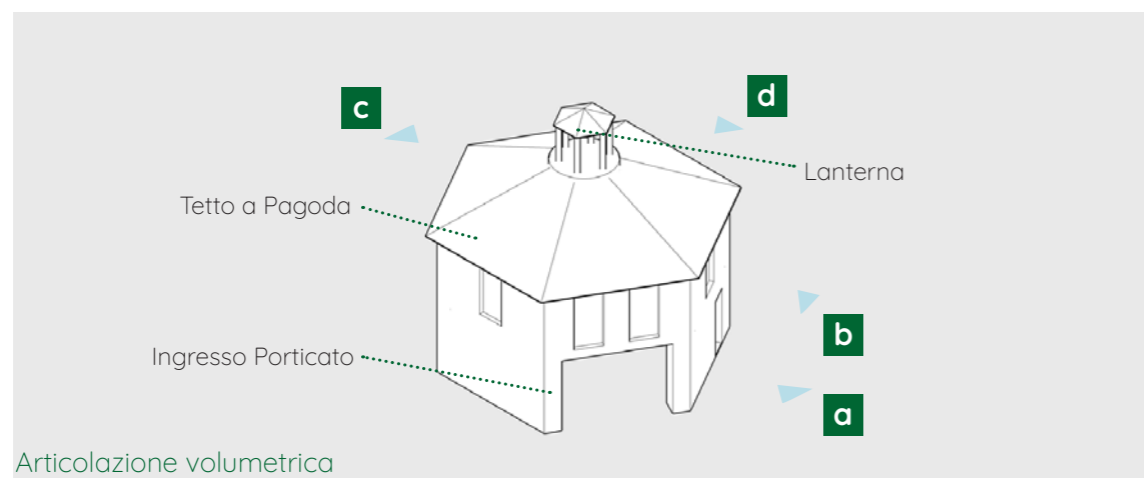


Localizzazione geografica



- Edificio principale
- Viale d'accesso
- Accesso pedonale
- Filare di alberi
- Prato
- Bosco

Spazio di pertinenza



Articolazione volumetrica



b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale:

Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici:

Sede per attività culturali

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza



conservazione



valorizzazione



f. Fase di intervento:

fase 1



fase 2



fase 3



g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2:

h. Rango:



i. Stato di conservazione:

L'edificio è in pessimo stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione:

Manutenzione, restauro e risanamento conservativo

m. Grado di propensione alla valorizzazione:



n. Soggetti abilitati alla valorizzazione:

Ente Gestore e concessionario (privilegiando il Terzo Settore)

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: manutenzione, restauro e risanamento conservativo dell'edificio	25 anni	da definire	-
Valorizzazione: implementazione dell'attività culturale	25 anni	-	da definire

p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: nessuna concessione di bene demaniale	non in uso	-	-
Gestione futura a regime: concessione di bene culturale: manutenzione in carico al concessionario e partecipazione alla valorizzazione	culturale	implementazione	da definire

q. Soggetti della governance:

Ente Gestore e concessionario (privilegiando il Terzo Settore)

2. 3. 4. 25. CASCINA COSTA ALTA

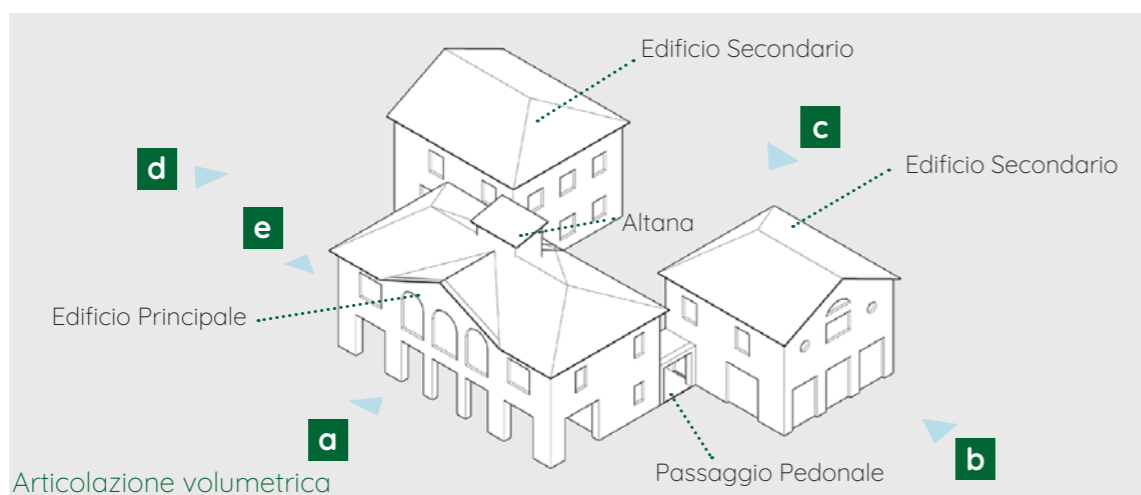
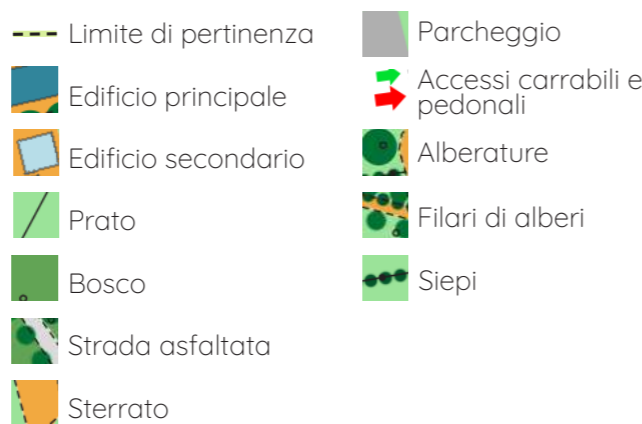
a.



Localizzazione geografica



Spazio di pertinenza



Articolazione volumetrica

b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale:

Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici:

Polo di fruizione turistica per la ricettività

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza	conservazione	valorizzazione
X	X	X

f. Fase di intervento:

fase 1	fase 2	fase 3
		X

g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: non considerato come prioritario

h. Rango:

locale	metropolitano	internazionale
X	X	

i. Stato di conservazione: L'edificio è in buono stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Manutenzione straordinaria

m. Grado di propensione alla valorizzazione:

passiva	attiva	metropolitana
	X	

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Comune di Monza

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: manutenzione straordinaria dell'edificio	5/10 anni	-	359.150 €
Valorizzazione: potenziamento dell'attività ricettiva	25 anni	-	da definire

p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: concessione di bene demaniale	ricettiva	-	-
Gestione futura a regime: concessione di bene culturale: manutenzione in carico al concessionario e partecipazione alla valorizzazione	ricettiva	potenziamento implementazione	da definire tenendo conto dei costi affidati la manutenzione

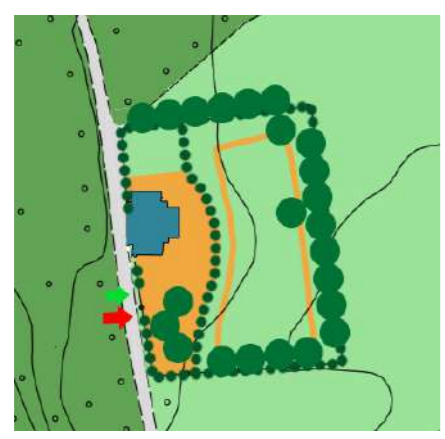
q. Soggetti della governance: Comune di Monza

2. 3. 4. 26. CASCINA COSTA BASSA

a.

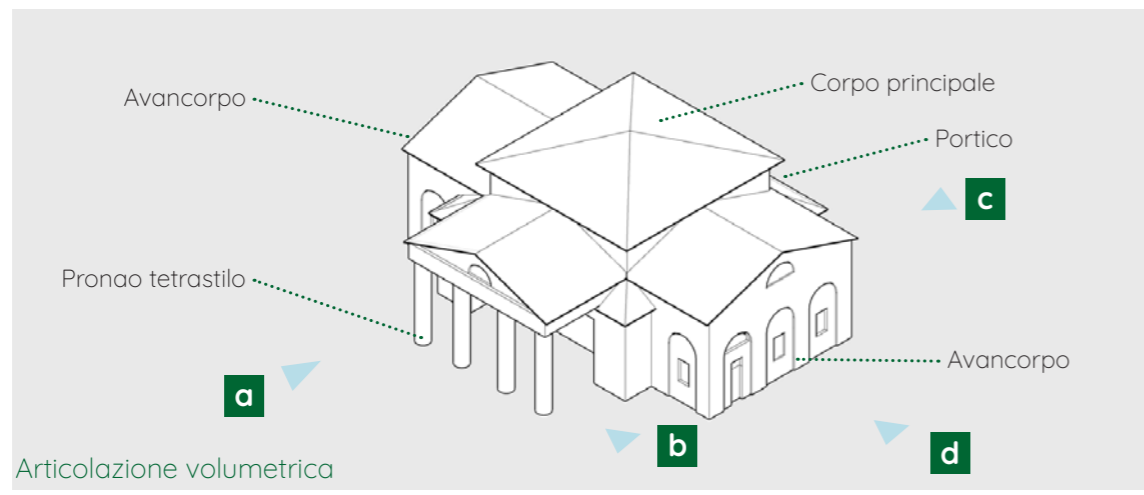


Localizzazione geografica



- Limite di pertinenza
- Edificio principale
- Siepe
- Alberature principali
- Viale d'accesso
- Accesso pedonale e carrabile
- Sentiero sterrato
- Prato
- Bosco

Spazio di pertinenza



Articolazione volumetrica



b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale:

Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici:

Centro diurno per anziani

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza conservazione valorizzazione

f. Fase di intervento:

fase 1 fase 2 fase 3

g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: non considerato come prioritario

h. Rango:

locale metropolitano internazionale

i. Stato di conservazione: L'edificio è in buono stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Manutenzione ordinaria

m. Grado di propensione alla valorizzazione:

passiva attiva metropolitana

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Comune di Monza

o. Interventi previsti:

	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: manutenzione dell'edificio	5/10 anni	-	329.735 €
Valorizzazione: potenziamento delle attività sociali e culturali	25 anni	da definire	da definire

p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: concessione di bene demaniale	sociale	-	-
Gestione futura a regime: concessione di bene culturale: manutenzione in carico al concessionario e partecipazione alla valorizzazione	sociale	potenziamento	da definire tenendo conto dei costi affidati per la manutenzione

q. Soggetti della governance: Comune di Monza

2. 3. 4. 27. ISOLINO

a.



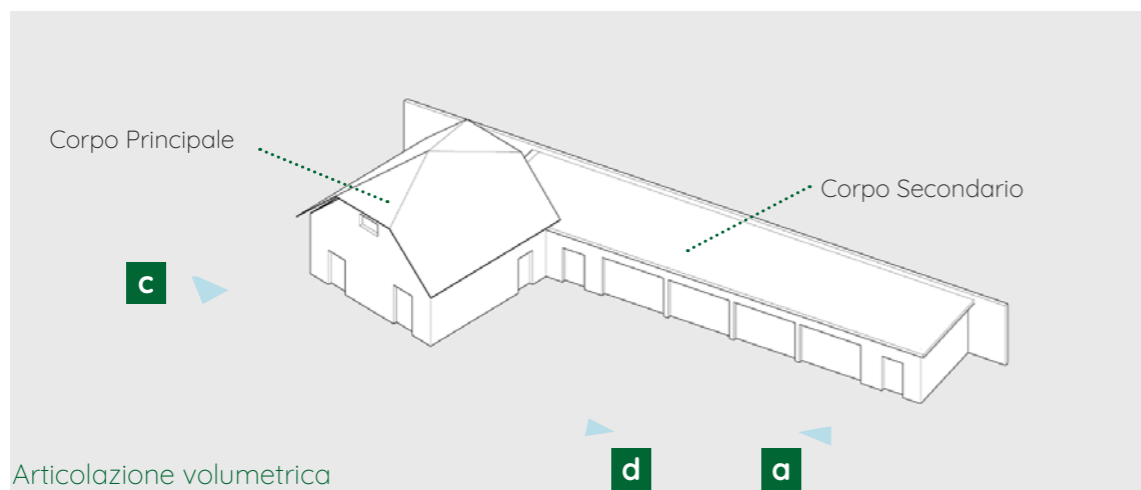
Localizzazione geografica



- Edificio principale
- Edificio secondario
- Accesso pedonale
- Sterrato
- Prato
- Bosco
- Canali d'acqua



Spazio di pertinenza



Articolazione volumetrica

b. Materia di appartenenza:



Beni culturali - paesaggistici



Beni storico - naturalistico - ambientale



c. Obiettivo generale:

Conservazione e valorizzazione

d. Obiettivi specifici:

Polo di fruizione turistica per la ristorazione

e. Ambiti progettuali di riferimento:

conoscenza conservazione valorizzazione

f. Fase di intervento:

fase 1 fase 2 fase 3

g. Scenario individuato e priorità di intervento della Fase 2: non considerato come prioritario

h. Rango:

locale metropolitano internazionale

i. Stato di conservazione: L'edificio è in discreto / buono stato conservativo

l. Metodi e tecniche della conservazione: Manutenzione ordinaria

m. Grado di propensione alla valorizzazione:

passiva attiva metropolitana

n. Soggetti abilitati alla valorizzazione: Ente Gestore e concessionario

o. Interventi previsti:

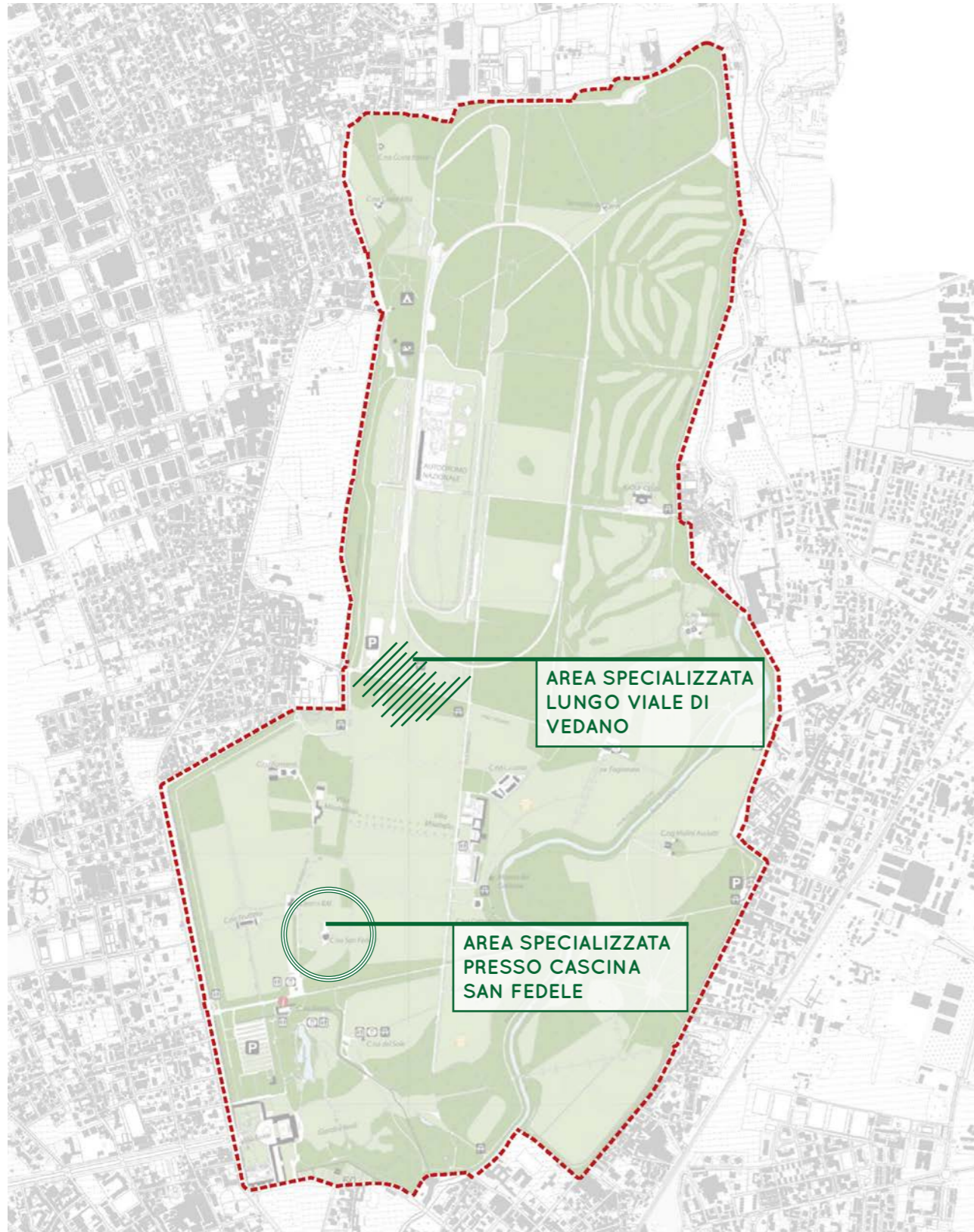
	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: manutenzione dell'edificio	5/10 anni	-	57.925 €
Valorizzazione: potenziamento dell'attività ricettiva	25 anni	-	da definire

p. Modalità di gestione / governance:

	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: concessione di bene demaniale	ricettiva	-	42.000 €
Gestione futura a regime: concessione di bene culturale: manutenzione in carico al concessionario e partecipazione alla valorizzazione	ricettiva	potenziamento	da definire tenendo conto dei costi affidati per la manutenzione

q. Soggetti della governance: Ente gestore e concessionario

2. 3. 5. INTERVENTI SULLE AREE SCOPERTE



1. AREA SPECIALIZZATA LUNGO VIALE DI VEDANO:

- Obiettivi specifici: Implementazione di attività e attrezzature per lo sport all'aria aperta

- Interventi previsti:	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: sistemazione spazio aperto	25 anni	2.400.000 €	-
Valorizzazione: riorganizzazione dello spazio e implementazione delle attrezzature per lo sport	25 anni		-

- Modalità di gestione / governance:	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: ente gestore	da definire	-	-
Gestione futura a regime: da definire	sportive	potenziamento implementazione	-

2. AREA SPECIALIZZATA PRESSO CASCINA SAN FEDELE:

- Obiettivi specifici: Implementazione di attività e attrezzature per il relax

- Interventi previsti:	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: sistemazione spazio aperto	25 anni	2.700.000 €	-
Valorizzazione: riorganizzazione dello spazio e implementazione delle attrezzature per il relax	25 anni		-

- Modalità di gestione / governance:	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: ente gestore	da definire	-	-
Gestione futura a regime: da definire	relax, sosta	potenziamento implementazione	-

3. AREA FILTRO SERRONE - PORTA DI MONZA:

- Obiettivi specifici: Sistemazione ed implementazione di un'area filtro tra la Villa Reale e il Parco

- Interventi previsti:	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: sistemazione spazio aperto	5-10 anni	2.655.480 €	800.000 €
Valorizzazione: riorganizzazione dello spazio e implementazione	25 anni	2.594.520 €	

- Modalità di gestione / governance:	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: ente gestore	da definire	-	-
Gestione futura a regime: ente gestore	accessibilità, filtro	potenziamento implementazione	-

- Note: La sistemazione comprende il nuovo parcheggio, l'asse centrato sulla Rotonda dell'Appiani, il viale a sestupla piantata di tigli. Il parcheggio con la torre panoramica viene sistemato dopo lavori MM.

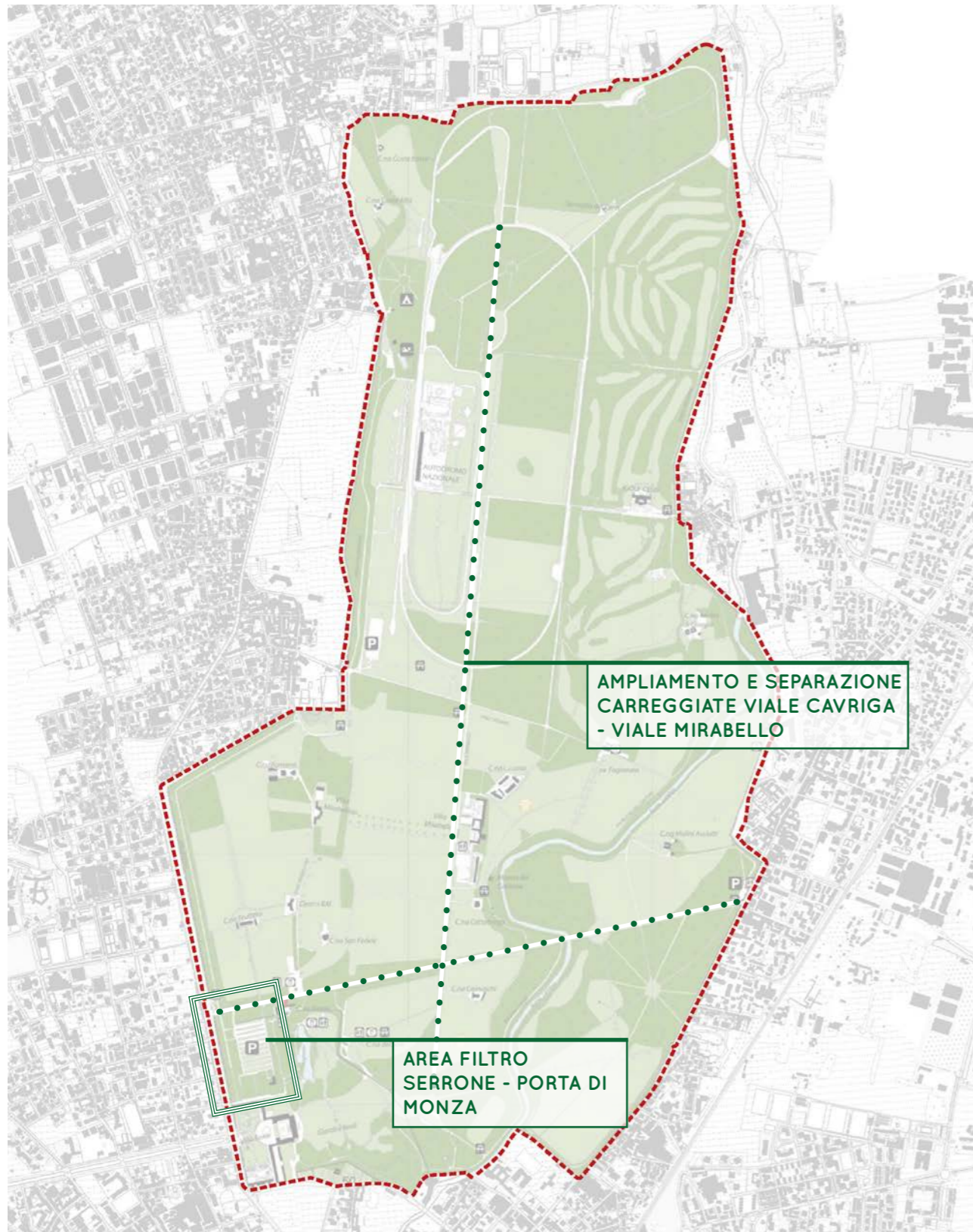
4. VIALE CAVRIGA E VIALE MIRABELLO :

- Obiettivi specifici: Ampliamento e separazione delle carreggiate

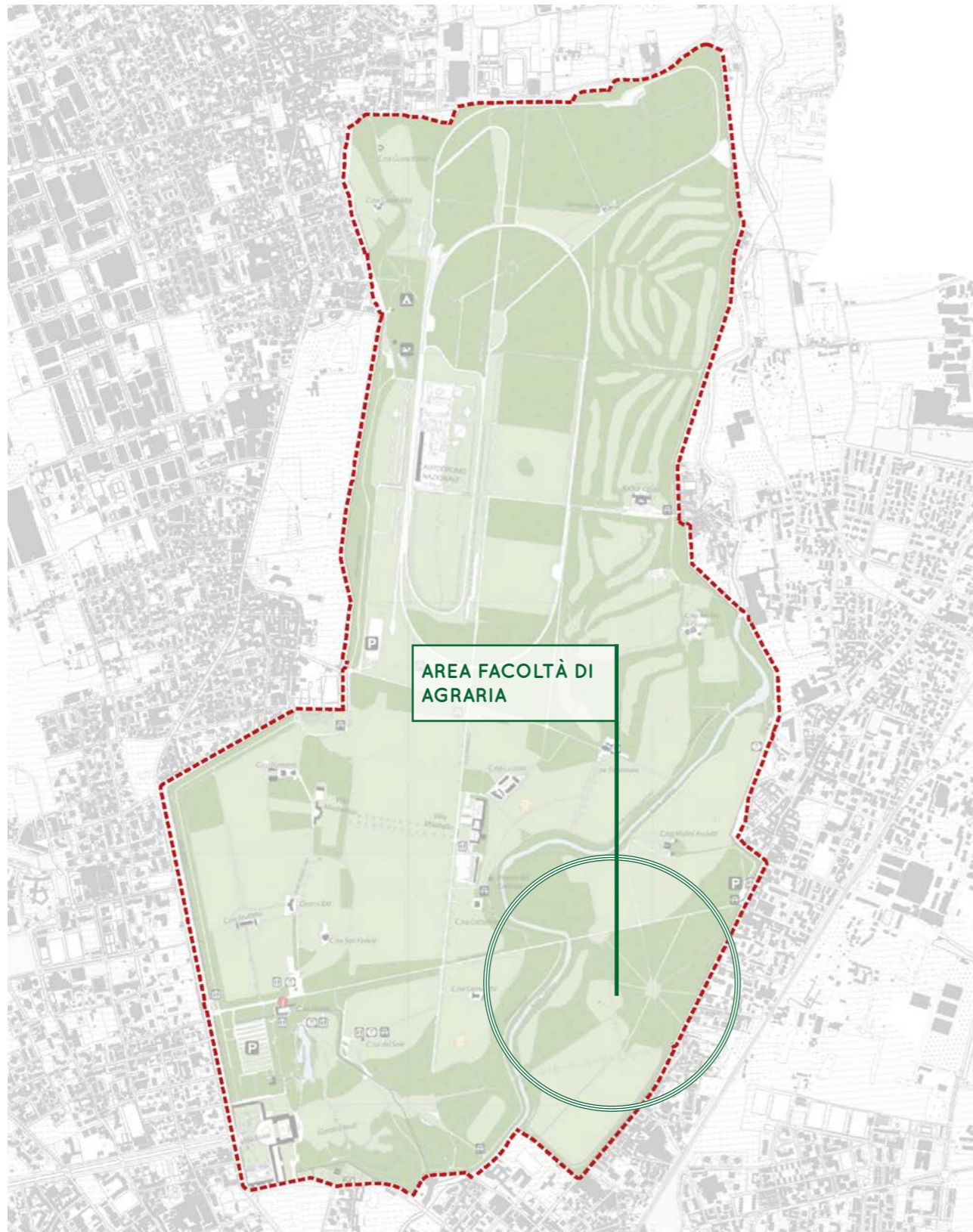
- Interventi previsti:	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: sistemazione spazio aperto	5-10 anni	2.500.000 €	-
Valorizzazione: riorganizzazione dello spazio attraverso ampliamento e separazione delle carreggiate	25 anni	3.600.000 €	-

- Modalità di gestione / governance:	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: ente gestore	mobilità	-	-
Gestione futura a regime: ente gestore	accessibilità, mobilità	potenziamento implementazione	-

- Note: La sistemazione comprende l'aumento, la divisione funzionale della carreggiata, nuove pavimentazioni, nonché il ripristino, nuova piantumazione di un doppio regolare filare di alberi ed un intervento completo di segnaletica lungo i due itinerari.



2. 3. 5. ULTERIORI APPROFONDIMENTI SULLE AREE SCOPERTE



5. AREA FACOLTÀ DI AGRARIA:

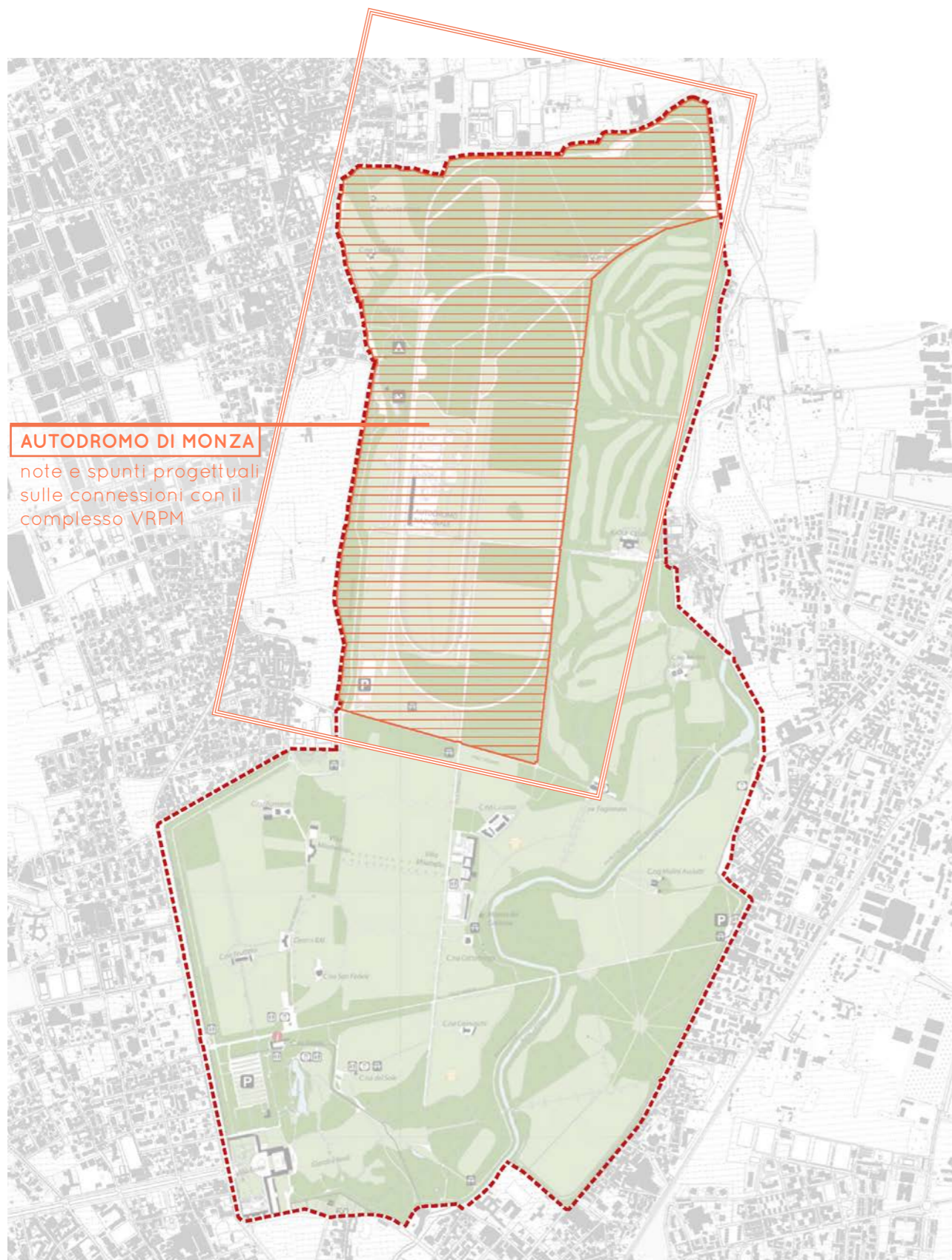
- Obiettivi specifici: Sistemazione ed implementazione dell'area verde in concessione alla Facoltà di Agraria in coerenza con il resto del Parco

- Interventi previsti:	Tempi	Stima importi Ente gestore	Stima importi concessionari/altri
Conoscenza: esplicitata nell'analisi di contesto	1 anno	-	-
Conservazione: sistemazione e restauro dello spazio aperto	15 anni	3.150.000 €	-
Valorizzazione: riorganizzazione dello spazio e implementazione	15 anni		-

- Modalità di gestione / governance:	Fruizione / uso	Target	Entrate
Gestione attuale: facoltà di Agraria	da definire	-	-
Gestione futura a regime: ente gestore e facoltà di agraria	parco pubblico	potenziamento implementazione	-

- Note: La sistemazione comprende il ripristino della terza stella. L'intervento sarà parzialmente finanziato da PNRR.

2. 3. 6. AUTODROMO DI MONZA



Il compendio di impianti sportivi nel quale si articola il meccanismo delle attività automobilistiche competitive è considerato dal MasterPlan, in primo luogo, nel Sistema della Cultura: Luoghi di promozione del Parco (§ 2.2.1) per il riconoscimento del loro interesse pubblico per l'esercizio delle attività stesse, e culturale, come nel caso della Pista Alta Velocità per il valore simbolico che le viene attribuito ancorché dismessa.

Per l'Autodromo, il MasterPlan prevede di far leva sul suo prestigio internazionale, enfatizzandolo ulteriormente ed integrandolo / innovandolo attraverso un assortimento di attività e funzioni collaterali, a partire dalla messa a sistema degli spazi espositivi già esistenti, aggiungendone anche di nuovi, sfruttando il potenziale del luogo per attrazioni turistiche, spazi didattici, ricerca e sviluppo tecnologico-scientifico.

E' considerato altresì, conseguentemente, anche nel Sistema degli attrattori sportivi, di gioco, relax e sosta (§ 2.2.8): integrato dalle indicazioni previste con l'implementazione di aree a dotazioni miste sportive - ricreative e relative alla rigenerazione a fini ricreativi e culturali in prossità delle piscine e dell'Anello Alta Velocità, in analogia a quanto avviene in Germania ed USA per impianti dismessi come piste di aeroporto, etc..

I concessionari, al di là dell'eventuale revisione del contratto di concessione, e del canone, che potrà essere concordata in futuro nel caso le condizioni lo permettano, sono chiamati fin da subito ad agire coerentemente con gli obiettivi del Masterplan e a contribuire alla conservazione, al miglioramento e alla fruizione dei beni e degli spazi concessi.

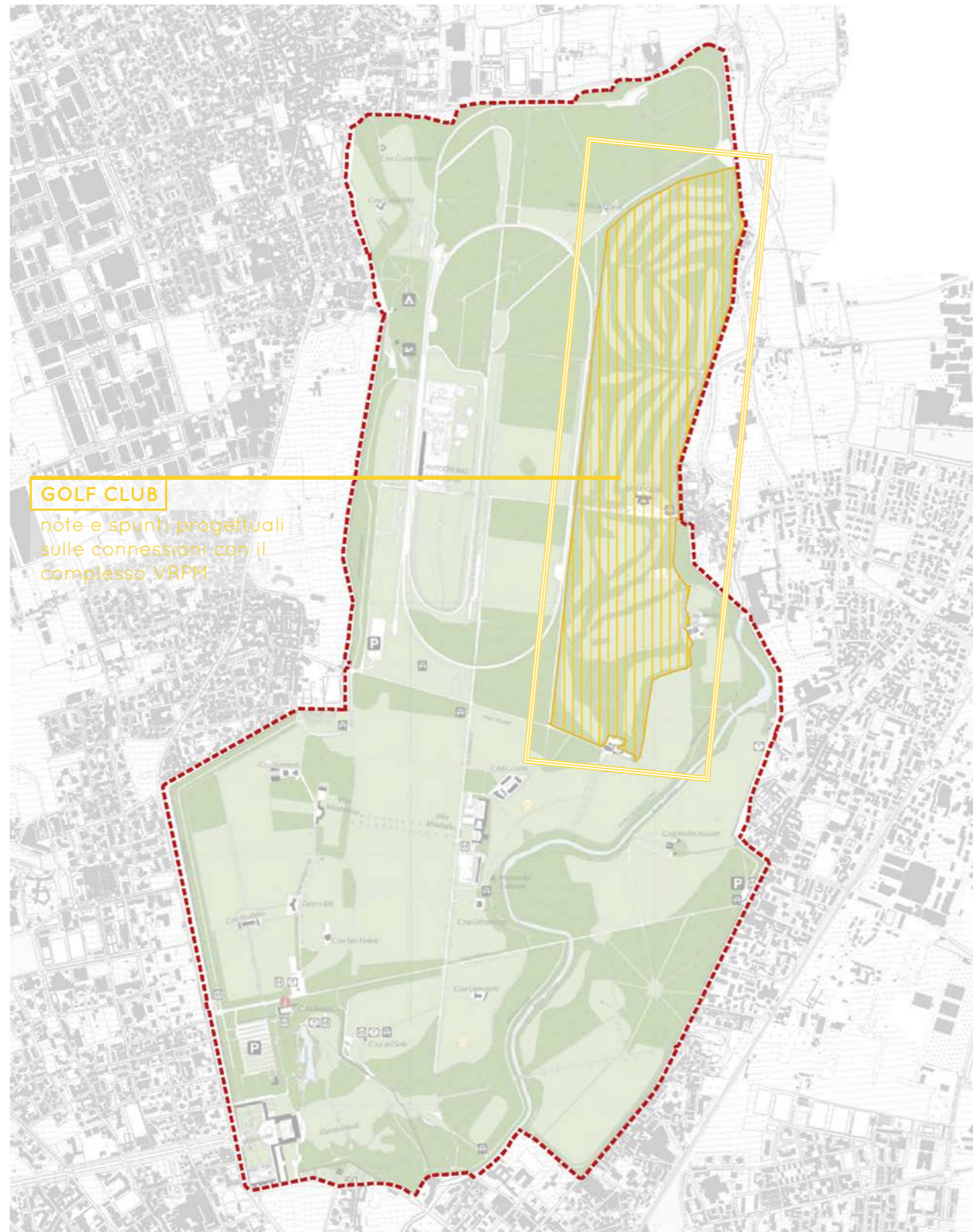
Nella fase 2 è previsto il restauro della piscina olimpionica aperta (già finanziata dal Piano Lombardia), per la quale si decide

di investire ulteriori 700.000 € con la redazione del presente MasterPlan.

Si precisa inoltre che è stato redatto il Protocollo d'intesa per la realizzazione degli interventi per il Centenario dell'Autodromo di Monza tra il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, Dipartimento per la mobilità sostenibile, Direzione generale per la sicurezza stradale e l'autotrasporto e la Regione Lombardia. Tale Protocollo d'intesa è stato approvato con Deliberazione di Giunta Regionale n° XI / 7648 del 28/12/2022.

Tra gli interventi previsti nel Protocollo è presente la riqualificazione del tracciato dell'Anello Alta Velocità mediante interventi di consolidamento e restauro delle curve sopraelevate, per un totale di 8.000.000€ (punto 6 del Quadro Economico Sintetico degli Interventi del Documento Interventi di Riqualificazione dell'Autodromo Nazionale di Monza).

2. 3. 7. GOLF CLUB



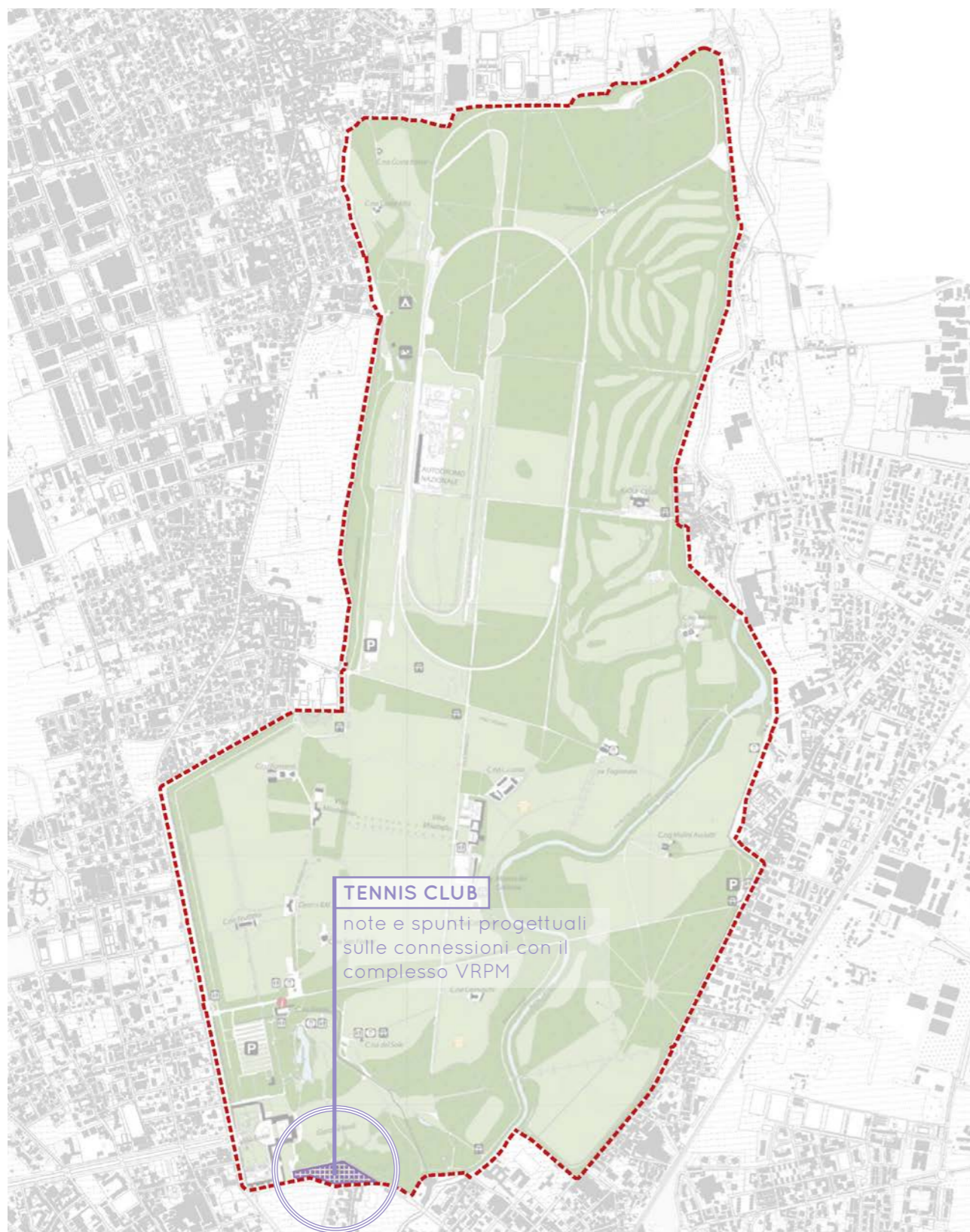
Il compendio degli impianti sportivi legati al Golf è considerato dal MasterPlan soprattutto nel Sistema degli attrattori sportivi, di gioco, relax e sosta (§ 2.2.8) in senso connesso ed integrato dalle indicazioni previste con la messa a sistema dell'offerta sportiva all'interno del Parco e della riqualificazione dell'Anello Alta Velocità (punto 6 del Quadro Economico Sintetico degli Interventi del Documento Interventi di Riqualificazione dell'Autodromo Nazionale di Monza), adiacente al perimetro del Golf.

I concessionari, al di là dell'eventuale revisione del contratto di concessione, e del relativo canone, che potrà essere concordata in futuro nel caso le condizioni lo permettano, sono chiamati fin da subito ad agire coerentemente con gli obiettivi del Masterplan e a contribuire alla conservazione, al miglioramento e alla fruizione dei beni e degli spazi concessi in accordo con gli obiettivi generali del Masterplan.

In coerenza con le finalità della legislazione in materia di patrimonio culturale-paesaggistico e naturalistico-ambientale, ed a sua applicazione, il MasterPlan rileva la natura inadeguata del tipo e della dimensione della fruizione, circoscritta ad una cerchia limitata di persone invece che pubblica.

Come nel caso degli altri attrattori sportivi, il MasterPlan promuove in genere il potenziamento delle attività e delle funzioni insediate nel complesso (aree a fruizione specializzata, attrazioni turistico-ricreative) in modo suscettibile da aumentare altresì l'afflusso e la fruizione degli impianti del Golf.

2. 3. 8. TENNIS CLUB



Il compendio degli impianti sportivi legati al Tennis è considerato dal MasterPlan soprattutto nel Sistema degli attrattori sportivi, di gioco, relax e sosta (§ 2.2.8).

Nonostante la dimensione particolarmente ridotta rispetto agli altri ambiti, ed il suo isolamento rispetto al resto del Complesso, per il Tennis Club valgono, anche se in proporzioni debitamente ridotte, considerazioni analoghe a quelle del Golf.

I concessionari, al di là dell'eventuale revisione del contratto di concessione, e del relativo canone, che potrà essere concordata in futuro nel caso le condizioni lo permettano, sono chiamati fin da subito ad agire coerentemente con gli obiettivi del Masterplan e a contribuire alla conservazione, al miglioramento e alla fruizione dei beni e degli spazi concessi in accordo con gli obiettivi generali del Masterplan.

In coerenza con le finalità della legislazione in materia di patrimonio culturale-paesaggistico e naturalistico-ambientale, ed a sua applicazione, il MasterPlan rileva la natura inadeguata del tipo e della dimensione della fruizione, circoscritta ad una cerchia limitata di persone invece che pubblica.

Nella fase 2 (5-10 anni) è prevista l'apertura del collegamento tra la Porta Gotica e i Giardini della Villa. I costi di tale intervento sono inclusi nel restauro del Giardino all'Inglese. Tale varco sarà interamente pubblico e consentirà il ripristino della connessione e accessibilità tra la Città di Monza e il Complesso.

2. 4. APPENDICE DI DETTAGLIO PER LE TRASFORMAZIONI DI FASE 2

2. 4.1. PLANIMETRIA DEGLI INTERVENTI

PLANIMETRIA DEL PARCO DELLA REGGIA DI MONZA CON L'INDIVIDUAZIONE DEGLI EDIFICI OGGETTO DI INTERVENTO



Di seguito si riportano le tabelle degli interventi di Fase 2 riportati nel documento "Individuazione dello scenario di valorizzazione - Masterplan della Villa Reale e del Parco di Monza" e successivamente rivisti dalla Segreteria Tecnica del 07/03/2023.

Fase 2 (a) – INVESTIMENTI DA ACCORDO DI PROGRAMMA

	NON TEMATIZZATI	TEMATIZZATI
1 VILLA REALE		
Corpo centrale	€ 7.000.000	
Ala Nord	€ 2.000.000	
Serrone	€ 2.000.000	
2 GIARDINI DI VILLA REALE		
Restauro Rotonda Appiani		€ 115.920
Manutenzione straordinaria Giardini Reali (rifacimento strade bianche scalinate e cordoli; rinaturalizzazione ex hockey; recupero giardino via boccaccio; ripristino filologico botanico; ripristino cascate roccette)		€ 1.207.500
Serrone (dehor), Roseto, Avancorte, Corte d'Onore e Giardino Meridionale	€ 1.000.000	
Giardino all'inglese - laghetto	€ 500.000	
Giardino all'inglese - cannocchiale prospettico	€ 3.500.000	
3 PARCO REALE		
Manutenzione straordinaria del parco; adeguamento parco macchine; riqualificazioni e monitoraggi ambientali		€ 4.002.000
Recupero delle porte principali, di cui:	€ 433.920	
- Porta di Monza	€ 82.700	
- Porta di Vedano	€ 133.910	
- Porta di Biassono	€ 56.560	
- Porta di Villasanta	€ 96.850	
- Porta di San Giorgio	€ 63.900	
Cascina Bastia	€ 2.750.000	
Cascina del Sole (o Cascina San Fedele)	€ 1.960.600	
Area filtro Serrone - Porta di Monza	€ 2.655.480	
Viale Cavriga e Viale Mirabello	€ 2.500.000	
Intervento di riqualificazione della piscina (integrazione)	€ 700.000	

TOTALE INVESTIMENTI ADP FASE 2	€	32.325.420
<i>Di cui interventi non tematizzati Fase 2</i>	€	27.000.000
<i>Di cui interventi tematizzati Fase 2</i>		€ 5.325.420
Piano di Comunicazione (potenziamento attività di comunicazione del Masterplan*)	€	550.000

(*)Attualmente non disponibili

Fase 2 (b) – ALTRI INVESTIMENTI DI FASE 2 COERENTI CON IL MASTERPLAN

INVESTIMENTI RINVENIENTI DA ALTRI PROGRAMMI		
Ex scuola Paolo Borsa	Finanziamento Regione Lombardia	€ 3.981.000
	Finanziamento comune di Monza	€ 4.819.550
	Totale	€ 8.800.550
Anello di velocità	Recupero dell'Anello di velocità, finanziamento MIT/REGIONE	€ 8.000.000
Restauro piscina	Finanziamento Regione Lombardia	€ 2.000.000
Area Facoltà di Agraria	Misura PNRR Parchi e Giardini	€ 2.000.000
TOTALE ALTRI INVESTIMENTI		€ 20.800.550
TOTALE INVESTIMENTI fase 2 (AdP + altri investimenti)		€ 53.125.970

2. 4.1. PLANIMETRIA DEGLI INTERVENTI

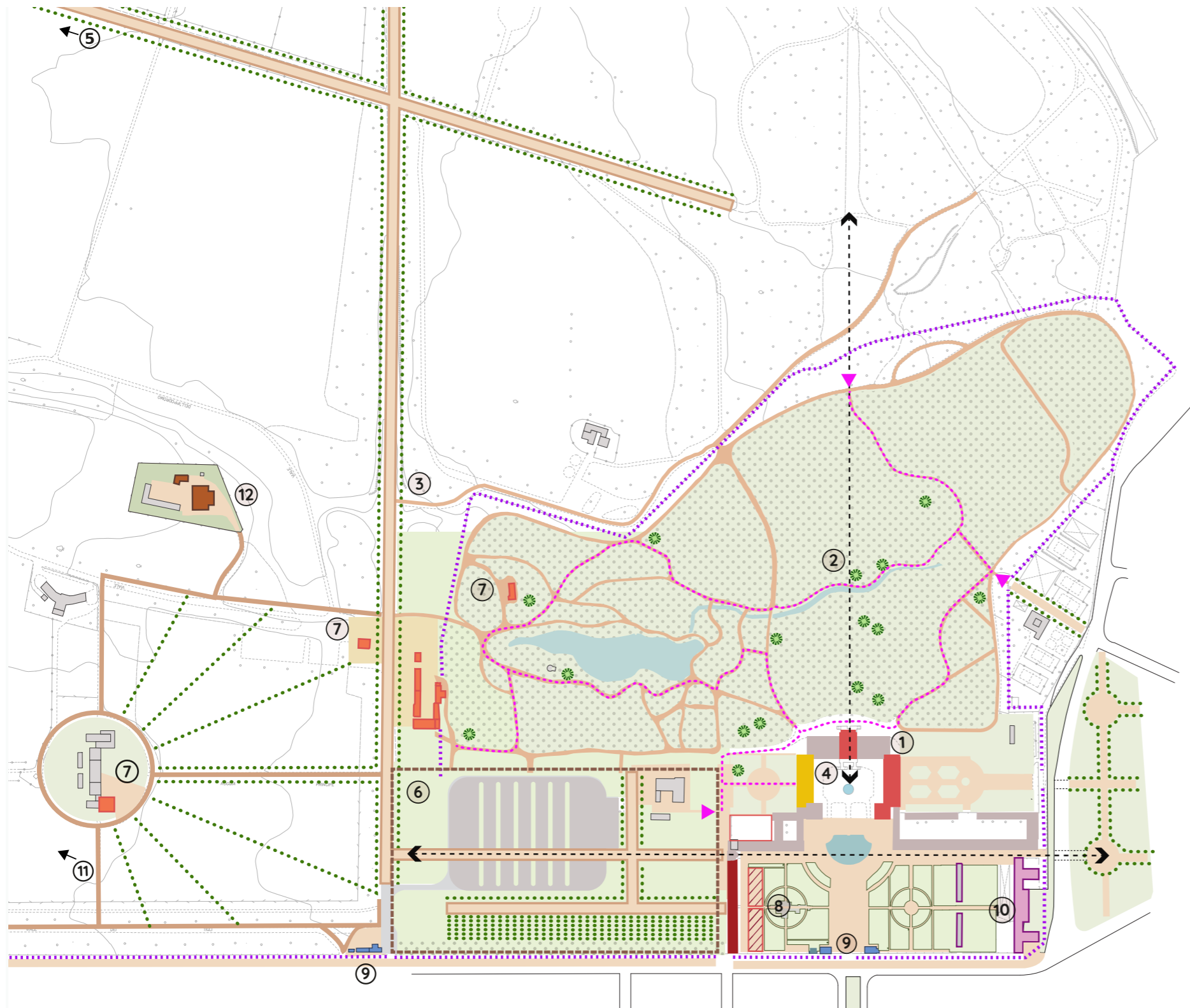
ZOOM D'INSIEME DEL PARCO DELLA REGGIA DI MONZA E DEGLI INTERVENTI



- STRADE UBRANE PRINCIPALI
 - ➔ INGRESSI AL PARCO
 - PERCORSI INTERNI PRINCIPALI
 - PERCORSI INTERNI SECONDARI
 - AREE VERDI
 - AREE BOSCHIVE
 - FIUME LAMBRO
 - EDIFICI PRINCIPALI
- ELENCO INTERVENTI
- ① Riallestimento funzionale del Museo della Villa Reale (Ala Sud e corpo centrale)
 - ② Recupero parziale ed emergenziale del giardino all'inglese nelle sue componenti di origine napoleonica e asburgica
 - ③ Restauro e parziale ripristino del reticolo viario del Parco comprensivo di filari e cartellonistica
 - ④ Consolidamento e messa in sicurezza dell'Ala Nord della Villa Reale
 - ⑤ Messa in sicurezza dell'Anello di alta velocità (ricompreso come intervento a carico dell'Autodromo)
 - ⑥ Valorizzazione della "Porta di ingresso" mediante la riqualificazione del Giardino a nord del Serrone, Area parcheggio Porta Monza e Cascina del Forno
 - ⑦ Riqualificazione della Cascina Bastia e attivazione del polo della ristorazione lungo il tratto ovest di Viale Cavriga (Cascina del Sole, Cascina Bastia, Torretta, Porta Monza, Cavriga, Cascina Frutteto)
 - ⑧ Risistemazione del Serrone e sua trasformazione in una welcome wing integrata ad altre funzioni didattico-espositive e di supporto ai visitatori
 - ⑨ Recupero funzionale edifici alle quattro porte (San Giorgio, Villasanta, Vedano e Biassono) e a Porta di Monza per info-point, rental e servizi igienici
 - ⑩ Restauro e riuso edificio ex Paolo Borsa per usi in connessione con il liceo artistico e/o per l'installazione di corsi ITS
 - ⑪ Riqualificazione Piscina (progetto già finanziato su Piano Lombardia) + ulteriori 700.000 € individuati nella fase 2 del Masterplan
 - ⑫ Recupero storico-architettonico della Cascina San Fedele con progettualità adeguate al contesto, aprendo ad un uso divulgativo-formativo e didattico-sociali

2. 4.1. PLANIMETRIA DEGLI INTERVENTI

ZOOM DI DETTAGLIO DELLA PLANIMETRIA DEGLI INTERVENTI



- Alberi monumentali
- Recinzione storica
- Percorso di visita del giardino monumentale
- Nuovi accessi al giardino indipendenti dalla visita della Villa
- Percorsi pedonali all'interno del parco e giardino storico
- Filari arborei
- Spazi Pedonali
- Assi di comunicazione città/parco

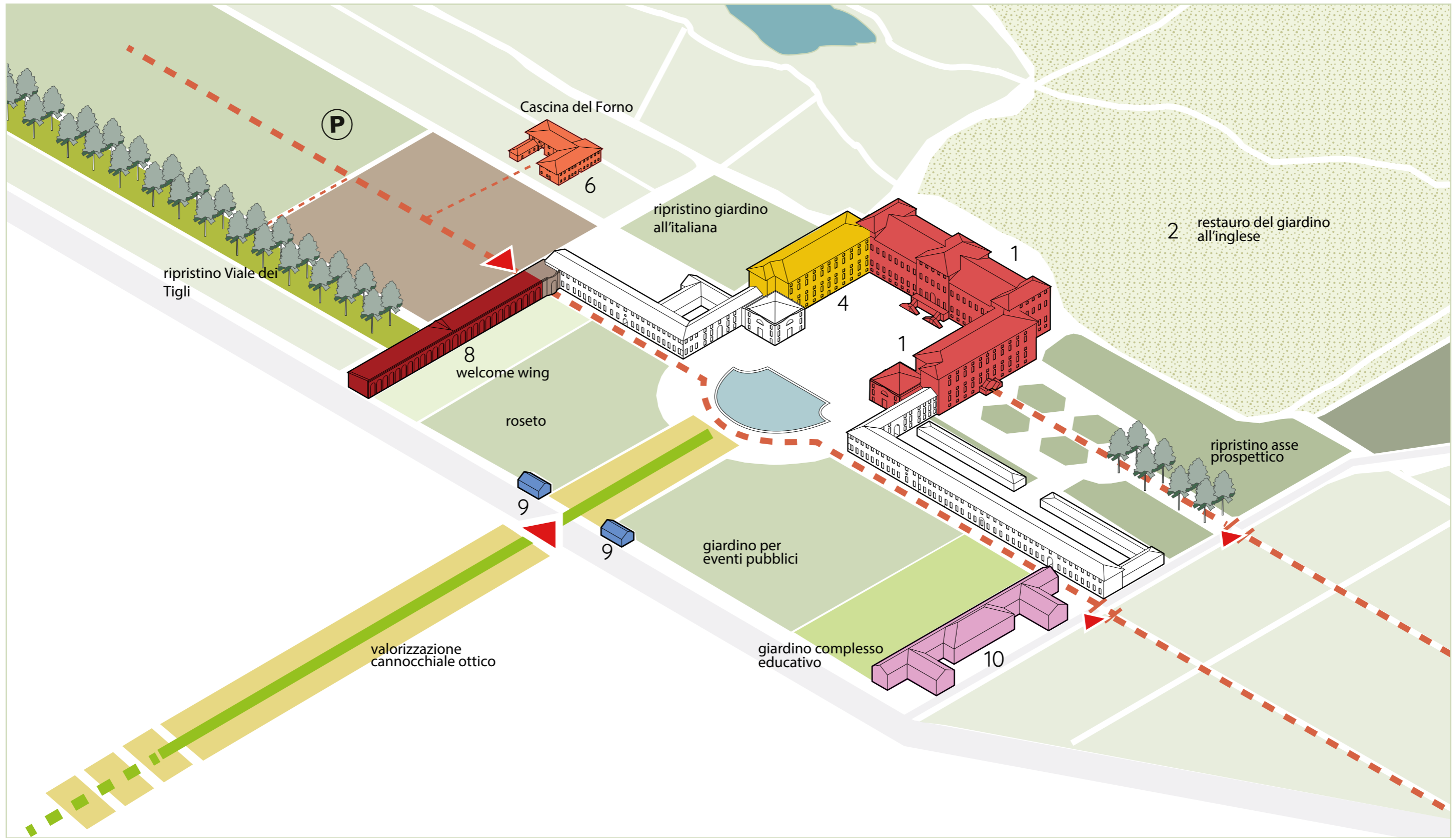
ELENCO INTERVENTI

- ① Riallestimento funzionale del Museo di Villa Reale (ala sud e corpo centrale)
- ② Recupero parziale di tipo emergenziale del giardino all'inglese nelle due componenti di origine napoleonica e asburgica
- ③ Restauro e parziale ripristino del reticolo viario del Parco, inclusi i filari arborei e la cartellonistica
- ④ Consolidamento e messa in sicurezza dell'Ala Nord di Villa Reale
- ⑤ Messa in sicurezza dell'Anello di Alta Velocità (ricompreso come intervento a carico dell'Autodromo)
- ⑥ Valorizzazione della "Porta di ingresso" mediante la riqualificazione del Giardino a nord del Serrone, Area parcheggio di Porta Monza e della Cascina del Forno
- ⑦ Riqualificazione della Cascina Bastia e attivazione del polo della ristorazione lungo il tratto ovest di Viale Cavriga (Cascina del Sole, Cascina Bastia, Torretta, Porta Monza, Cavriga, Cascina Frutteto)
- ⑧ Risistemazione del Serrone e sua trasformazione in una welcome wing integrata ad altre funzioni didattico-espositive e di supporto ai visitatori
- ⑨ Recupero funzionale degli edifici delle quattro porte San Giorgio, Villasanta, Vedano e Biassono e di Porta di Monza da destinarsi a info-point, affitto biciclette, ristoro e servizi igienici
- ⑩ Restauro e riuso edifico ex Paolo Borsa per usi connessi con il liceo artistico e/o per l'installazione di corsi ITS
- ⑪ Riqualificazione della Piscina secondo il progetto già finanziato dal Piano Lombardia + ulteriori 700.000 € individuati nella fase 2 del Masterplan
- ⑫ Recupero storico-architettonico della Cascina San Fedele con progettualità adeguate al contesto, aprendo ad un uso divulgativo-formativo e didattico-sociali

2.

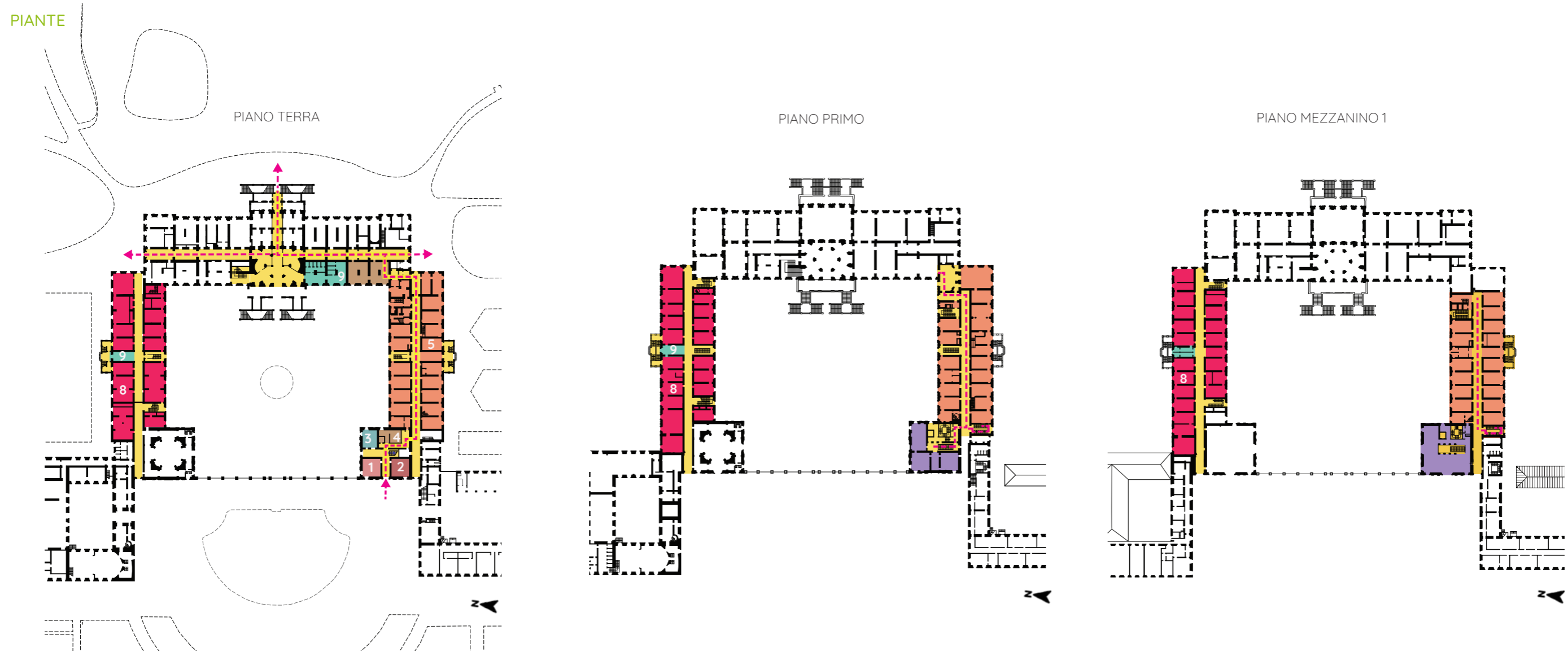
4.2. INTERVENTI 1 E 4.

Riallestimento funzionale del Museo della Villa



2. 4. 2. INTERVENTI 1 E 4.

Riallestimento funzionale del Museo della Villa e parziale recupero Ala Nord



LEGENDA

- | | | |
|----------------------|---------------------|--|
| 1 Biglietteria | 7 Amministrazione | Circuito principale di visita |
| 2 Bookshop | 8 Spazi Direzionali | Accessi di collegamento tra la Villa e il Giardino |
| 3 Guardaroba | 9 Servizi | |
| 4 Orientamento | | |
| 5 Spazi espositivi | | |
| 6 Spazi distributivi | | |

1. Riallestimento funzionale del Museo della Villa (corpo centrale e ala sud)

L'intervento prevede:

- un nuovo allestimento con ausili multimediali dell'attuale museo incentrato sul corpo di fabbrica adattato in epoca sabauda (ala sud);
- la conferma dell'attuale foyer d'ingresso dall'edificio gemello del teatrino (da rinforzare con biglietteria, bookshop, guardaroba
- il collegamento tra l'ala sud e il corpo centrale dell'edificio al piano terra

4. Ala nord Villa Reale

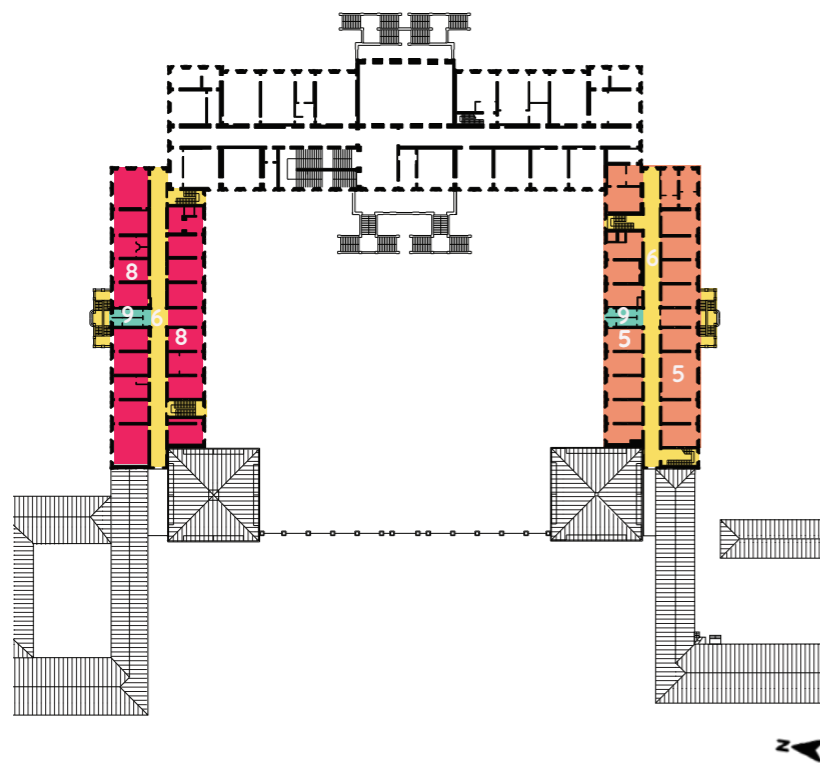
L'intervento riguarda il consolidamento e la messa in sicurezza dell'edificio in modo propedeutico al futuro restauro dello stesso, secondo l'impronta tipologica del manufatto, nello stato in cui è a noi pervenuto (usi direzionali di eccellenza)

2. 4. 2. INTERVENTI 1 E 4.

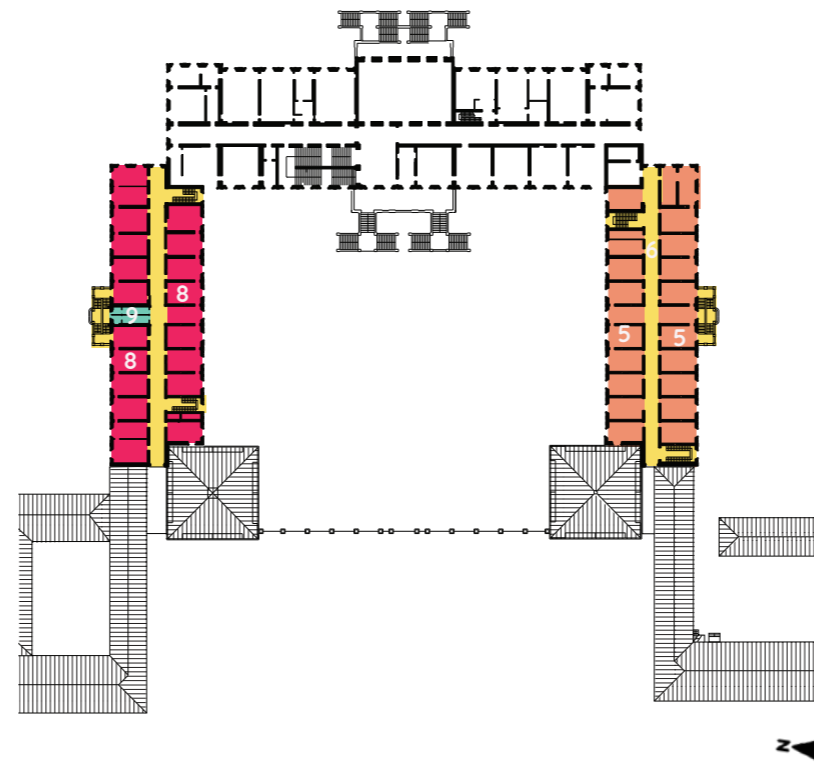
Riallestimento funzionale del Museo della Villa e parziale recupero Ala Nord

PIANTE

PIANO SECONDO



PIANO MEZZANINO 2

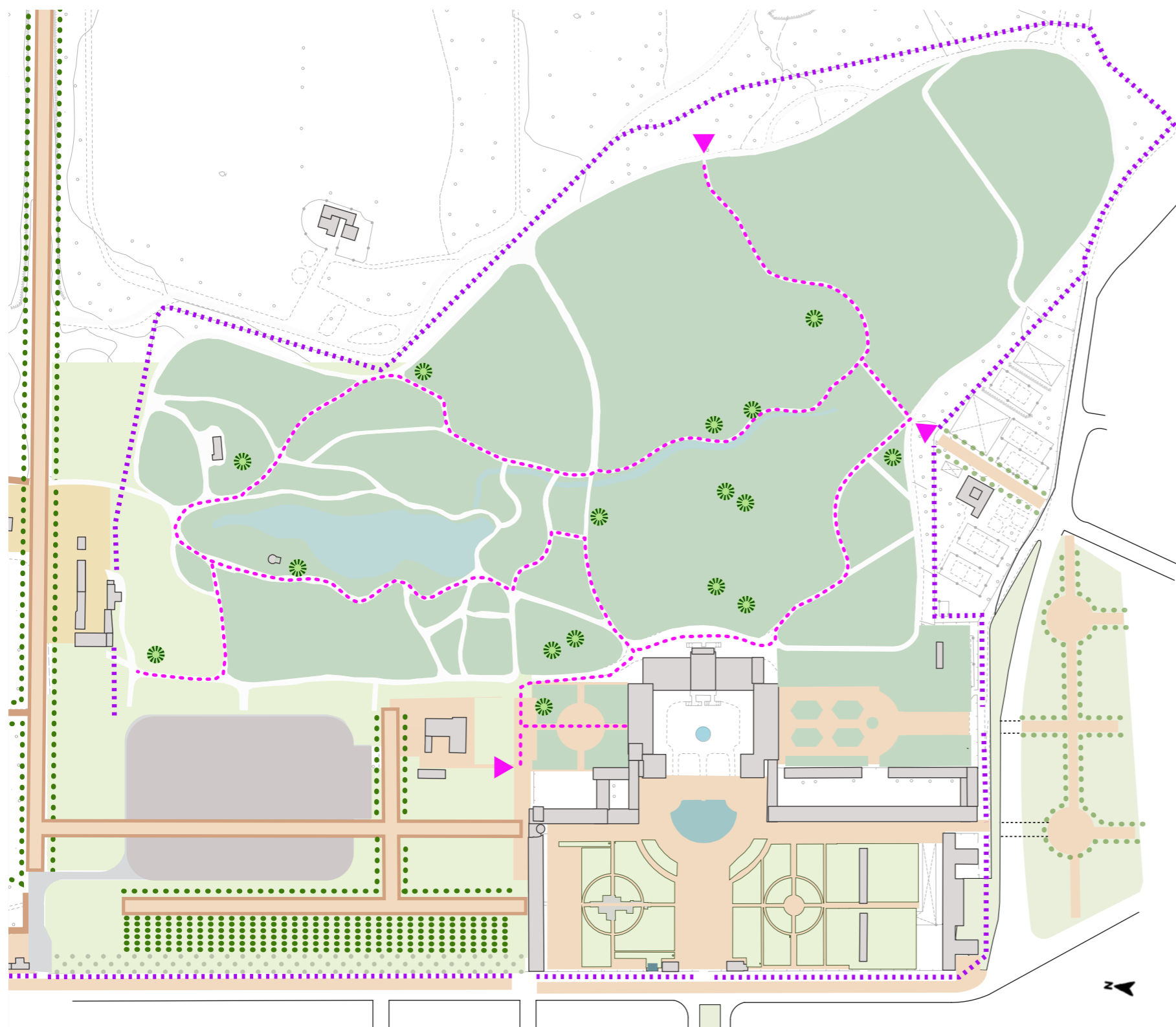


LEGENDA








- 5 Spazi espositivi
- 6 Spazi distributivi
- 8 Spazi Direzionali
- Servizi

Recupero parziale ed emergenziale del Giardino all'inglese

PLANIMETRIA



LEGENDA

-  Alberi monumentali
-  Recinzione storica
-  Percorso di visita del giardino monumentale
-  Nuovi accessi al giardino indipendenti dalla visita della Villa
-  Percorsi pedonali all'interno del parco e giardino storico
-  Filari arborei
-  Spazi Pedonali

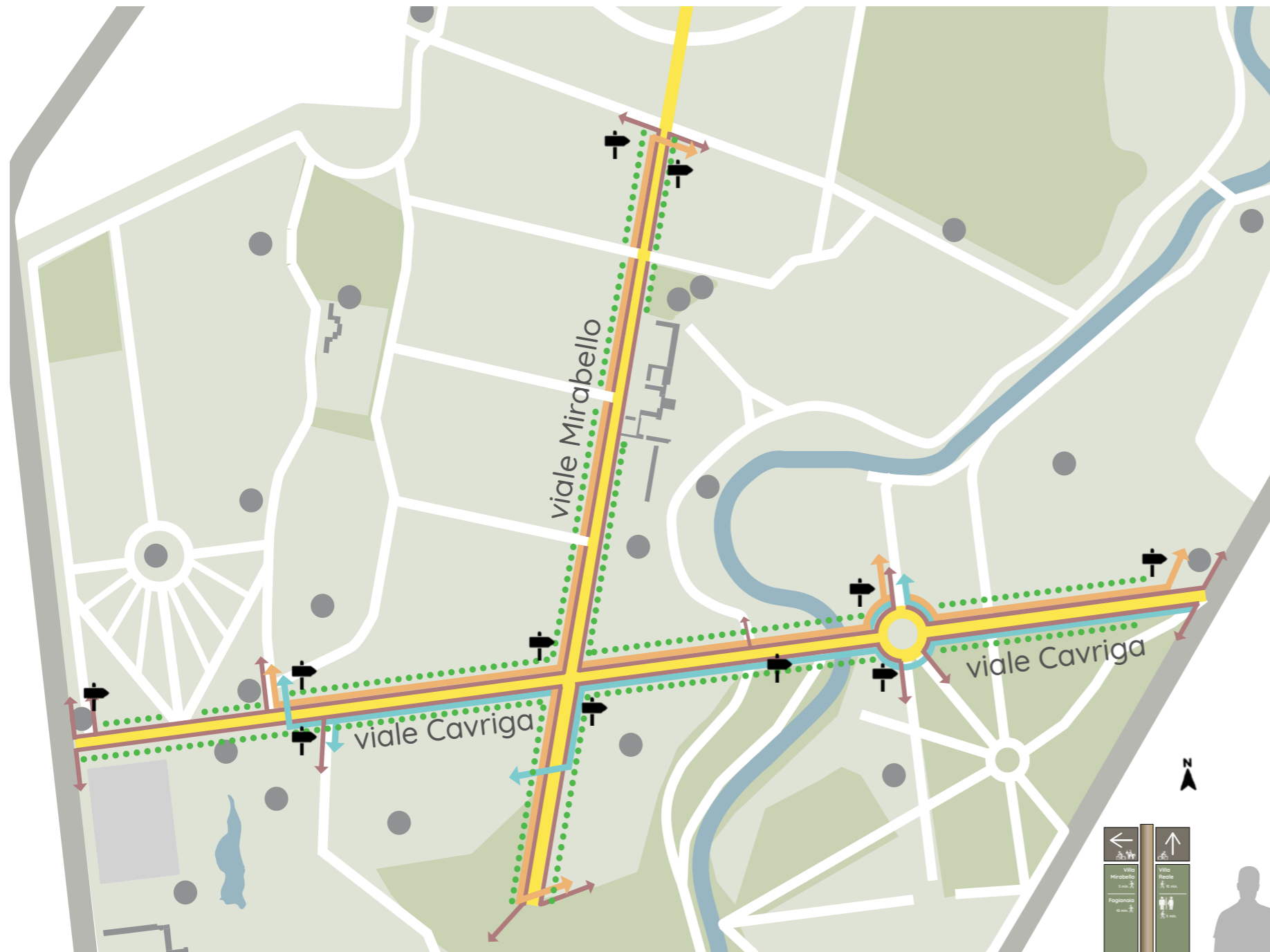
L'intervento consiste in:

- la manutenzione straordinaria dell'apparato arboreo dei giardini, con particolare riferimento agli esemplari più grandi e pericolanti;
- la valorizzazione della recinzione storica e del sistema degli accessi esistenti ai Giardini (uno attraverso il Tennis Club, uno alle spalle della Cascina Bastia, uno a ovest per chi proviene dal Ponte delle Catene);
- il restauro/ripristino dell'antico reticolo di percorsi del giardino, cui sovrapporre un "anello di visita agli esemplari di alberi più significativi, a carattere monumentale: anello che andrà sottolineato con apposita segnaletica orizzontale e verticale e con opportune didascalie al piede degli esemplari di albero monumentale;
- attrezzare gli accessi esistenti ai Giardini per il controllo titoli (a pagamento) e subordinare l'accesso ai biglietti di visita del museo della Villa.

2. 4. 4. INTERVENTO 3.

Restauro e parziale ripristino di Viale Cavrigha e di Viale Mirabello

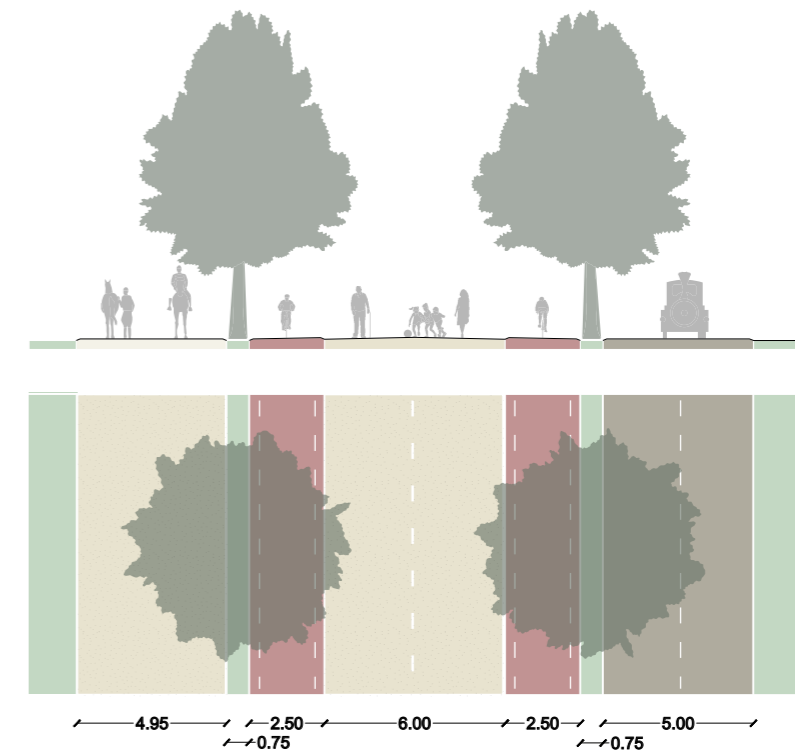
SCHEMA DI ANALISI DELL'INTERVENTO



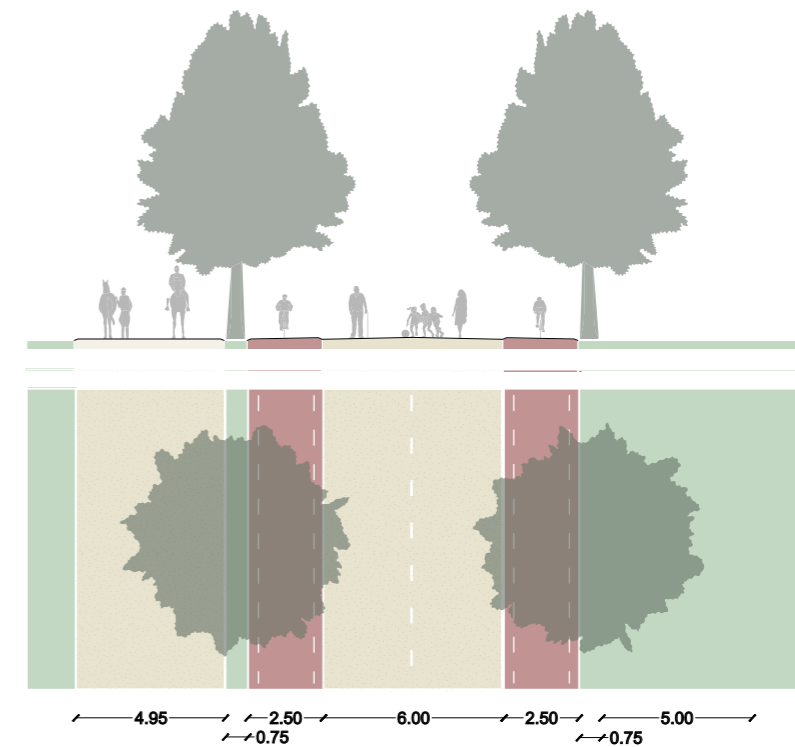
- Carreggiata
- Pista ciclabile
- Circolazione cavalli
- Circolazione trenino
- Ripristino alberature
- Sistema segnaletico

L'intervento di restauro e parziale ripristino di Viale Cavrigha e di Viale Mirabello è previsto nel P.A.F. (Piano di Assesamento Forestale della Regione Lombardia).

VIALE CAVRIGHA - SEZIONE TIPO



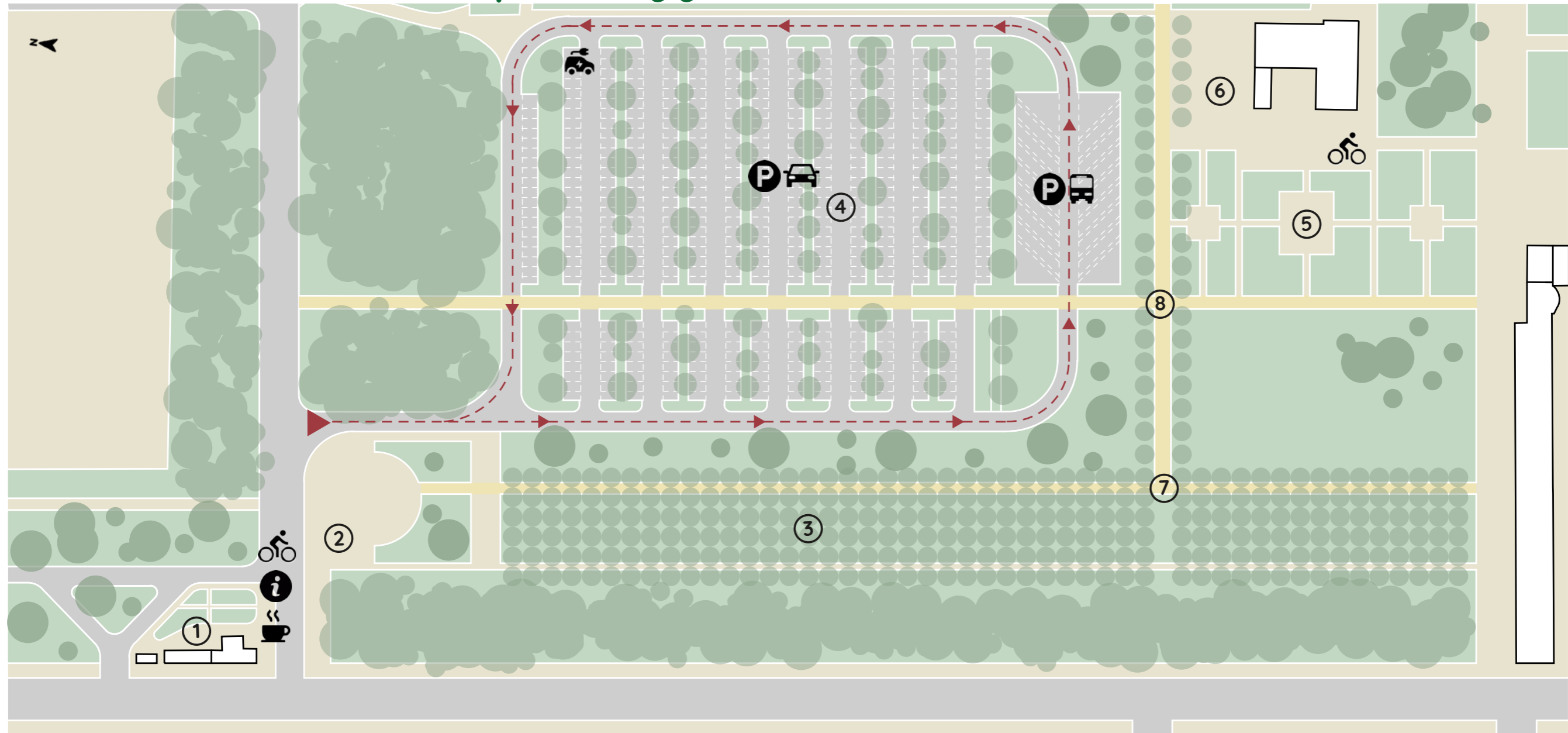
VIALE MIRABELLO - SEZIONE TIPO



2.

4.5. INTERVENTO 6.

Sistemazione del giardino a nord del Serrone, Cascina del Forno e riallestimento parcheggio di Porta Monza



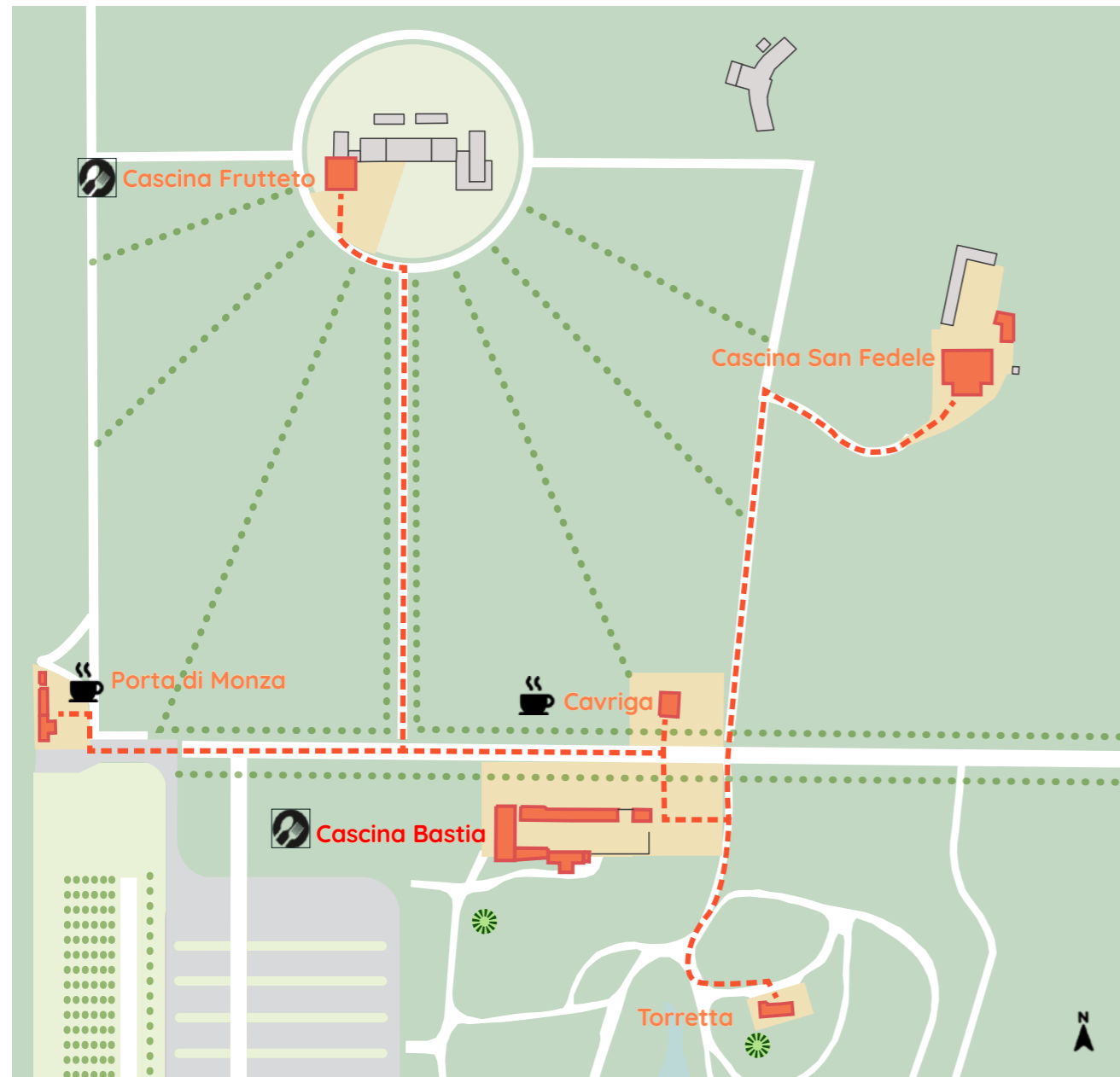
- ① Porta di Monza
- ② Attrezzature da definirsi per visione panoramica sul Parco
- ③ Alberata a sestuplo filare di tigli
- ④ Riallestimento del parcheggio
- ⑤ Sistemazione in forma di giardino dell'area antistante Cascina del Forno
- ⑥ Ipotesi II uscita fermata della Metropolitana
- ⑦ Nuovo viale pedonale centrato alla mezzeria del Serrone
- ⑧ Nuovo viale pedonale centrato sulla Rotonda degli Appiani
- 👁️ Punto di osservazione
- ☕ Punto ristoro
- 📍 Ufficio informazioni
- 🚲 bike sharing
- ▶️ Ingresso parcheggio
- Ipotesi itinerario pullman turistici
- P🚗 Parcheggio automobili
- P🚌 Ipotesi parcheggio pullman turistici
- 🔌 Ricarica auto elettriche

La planimetria di risistemazione del parcheggio, da provvedersi al termine dei lavori della metropolitana milanese, ha un semplice valore esemplificativo, nel senso che identifica la dotazione che dovrà essere garantita senza la pretesa di fissare i suoi elementi in via definitiva.

Questo in conseguenza del fatto che ancora manca la progettazione esecutiva dell'infrastruttura e la sua realizzazione vera e propria. Tale progetto dovrà inoltre essere messo a coerenza con la pianificazione urbanistica e della mobilità sostenibile del Comune di Monza.

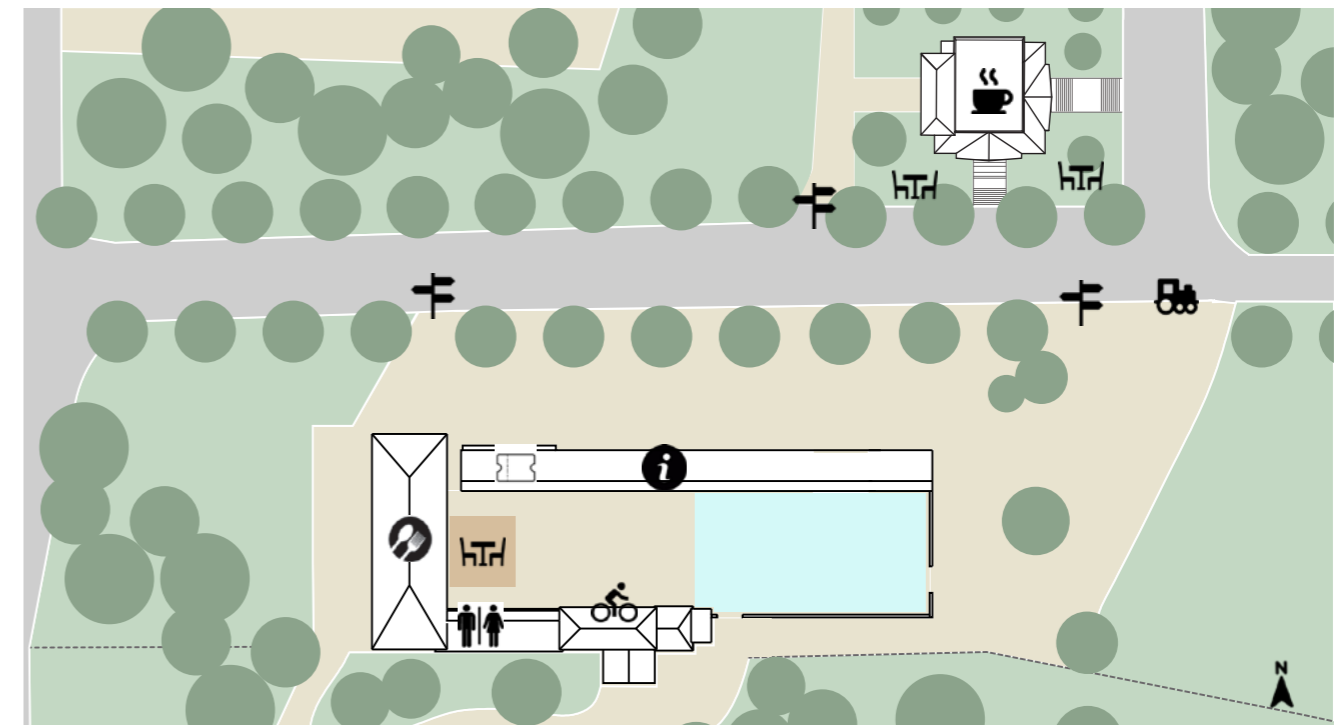
In una fase più avanzata si verificherà la possibilità di avere oltre l'uscita programmata in Viale Brianza, un'uscita supplementare (II uscita) nella Cascina del Forno (che potrebbe diventare la stazione vera e propria).

2. 4. 6. INTERVENTO 7. Riqualificazione della Cascina Bastia e attivazione del Polo Ristorazione

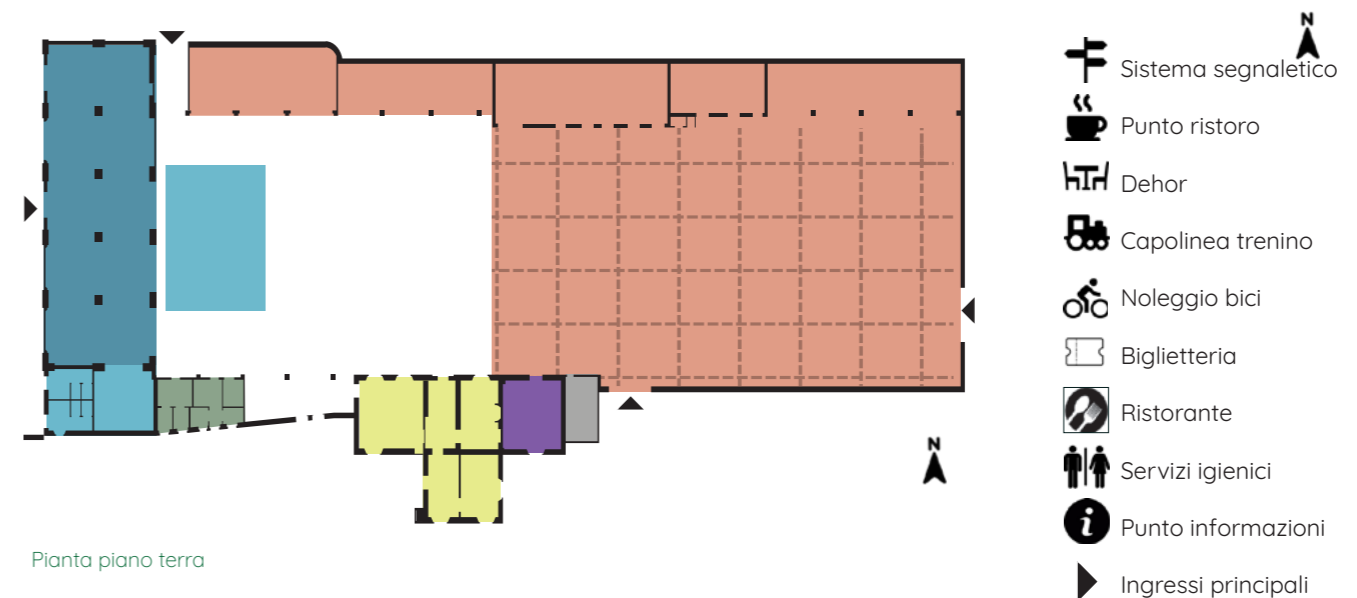


L'intervento consiste nel restauro complessivo della Cascina e sua trasformazione in luogo di accoglienza per i visitatori del Parco, inglobando l'attuale funzione di noleggio e aggiungendo tutte le altre necessarie. E' previsto anche un apposito progetto segnaletico orizzontale e verticale per rendere evidente la connessione tra il nuovo punto di ristorazione nella Cascina Bastia con gli altri due esistenti alla Cascina Frutteto e all'intersezione tra Viale Cavriga e Via Mirabellino, nonché l'attivazione di un ulteriore punto di ristoro alla Torretta. A questi si aggiunge un ulteriore piccolo esercizio nella Porta di Monza, nell'ambito della riqualificazione degli edifici alle porte d'ingresso (vd. scheda intervento 9). Si prevede infine il recupero storico-architettonico della Cascina San Fedele con progettualità adeguate al contesto, aprendo ad usi divulgativo-formativi e didattico-sociali.

CASCINA BASTIA



Planimetria generale



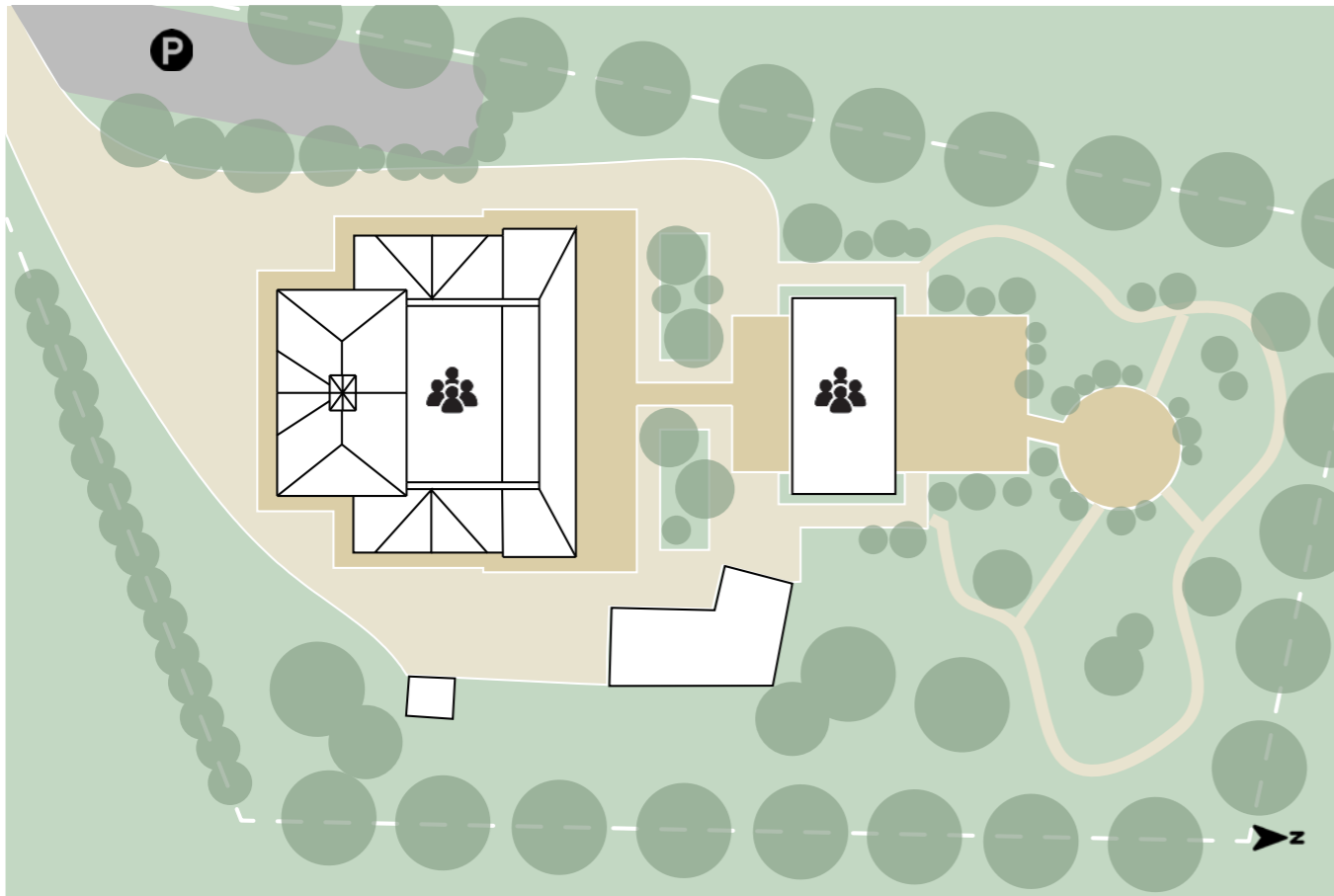
Pianta piano terra

- | | |
|-----------------------|---|
| Ristorante | Locale tecnico |
| Annessi punti ristoro | Copertura vetrata |
| Noleggio bici | Spazio polifunzionale per l'accoglienza dei visitatori, sala d'aspetto, shop, centro visite, sala proiezioni e conferenze |
| Servizi igienici | |
-
- | | |
|---------------------|---|
| Sistema segnaletico | N |
| Punto ristoro | |
| Dehor | |
| Capolinea trenino | |
| Noleggio bici | |
| Biglietteria | |
| Ristorante | |
| Servizi igienici | |
| Punto informazioni | |
| Ingressi principali | |

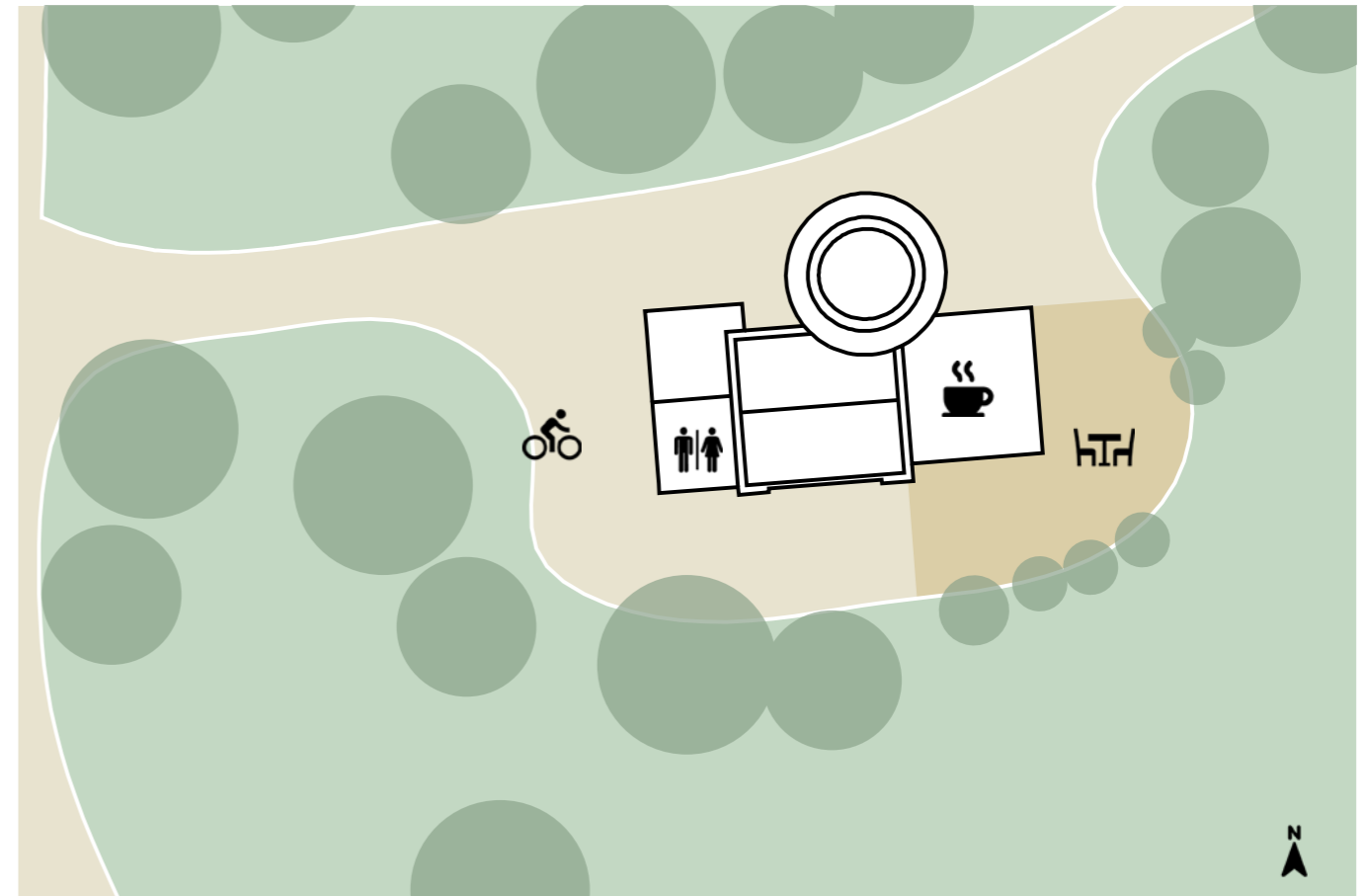
2.

4.6. INTERVENTO 7.

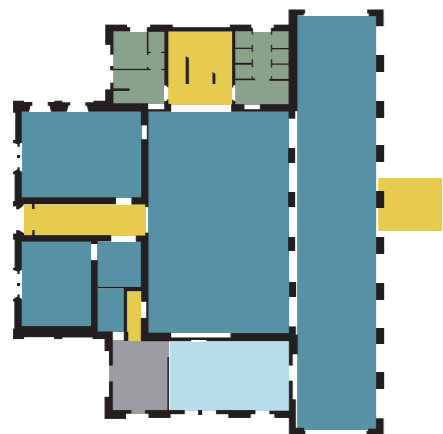
Riqualificazione della Cascina San Fedele e della Torretta



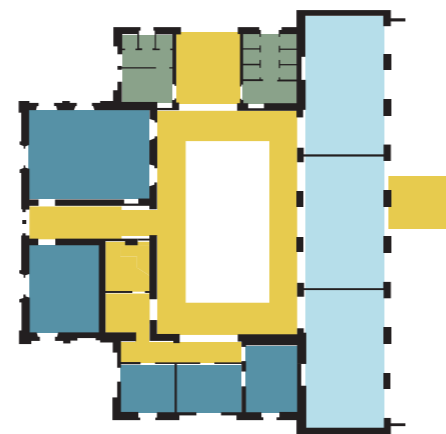
Planimetria generale



Planimetria generale

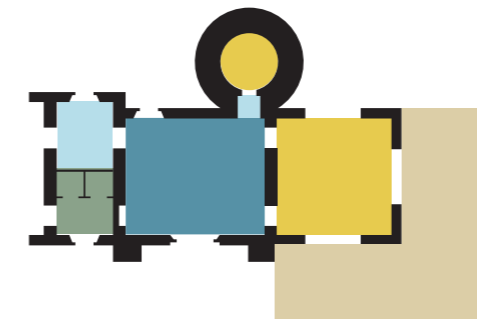


Pianta piano terra

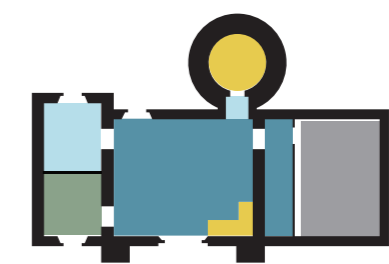


Pianta piano primo

- | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---------------------------|--------------------|---------------|----------------|------------------|--|------------|
| Spazi socio-culturali e associativi | Spazi annessi di servizio | Spazi distributivi | Spazi esterni | Locali Tecnici | Servizi igienici | Attività socio-culturali e associative | Parcheggio |
|-------------------------------------|---------------------------|--------------------|---------------|----------------|------------------|--|------------|



Pianta piano terra



Pianta piano primo

- | | | | | | | | | | |
|------------|-----------------------|--------------------|-------|----------------|------------------|---------------|--------------|------------------|-------|
| Ristorante | Annessi punti ristoro | Spazi distributivi | Dehor | Locali Tecnici | Servizi igienici | Punto ristoro | Bike sharing | Servizi igienici | Dehor |
|------------|-----------------------|--------------------|-------|----------------|------------------|---------------|--------------|------------------|-------|

4.7. INTERVENTO 8.

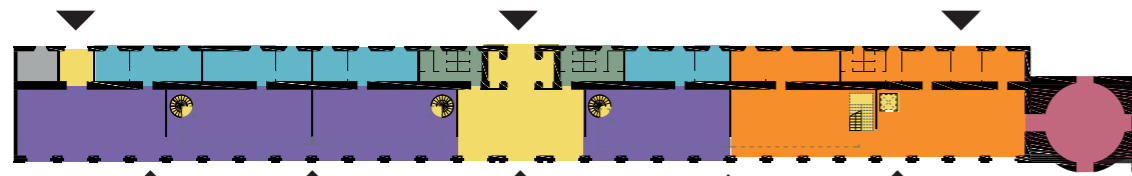
Sistemazione del Serrone e sua trasformazione in welcome wing

SERRONE: ATTACCO A TERRA E SISTEMAZIONE DEL DEHOR

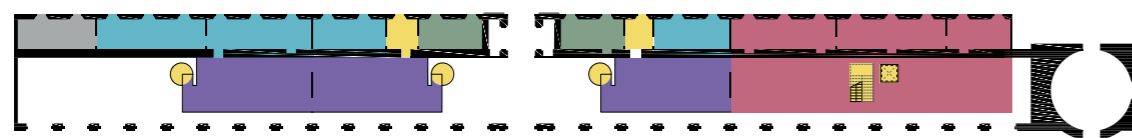
L'intervento 8 di sistemazione del Serrone, ha un semplice valore esemplificativo, nel senso che identifica la dotazione che dovrà essere garantita senza la pretesa di fissare i suoi elementi in via definitiva.



SCHEMI FUNZIONALI



Pianta piano terra

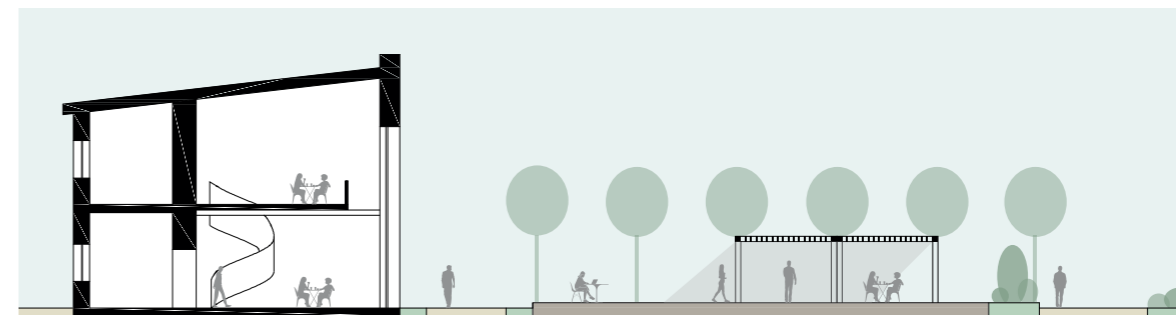


Pianta piano primo

- ▶ Ingressi principali
- Welcoming
- Spazi espositivi
- Servizi di assistenza culturale e di ospitalità per il pubblico
- Locali di servizio
- Connettivo e scale
- Depositi
- Servizi igienici

- ☞ Servizi di assistenza culturale e di ospitalità per il pubblico
- ☞ Dehor all'aperto
- ☞ Biglietteria
- ☞ Servizi igienici
- ☞ Uffici
- ☞ Dehor coperti
- ☞ Bookshop

SEZIONE TIPO



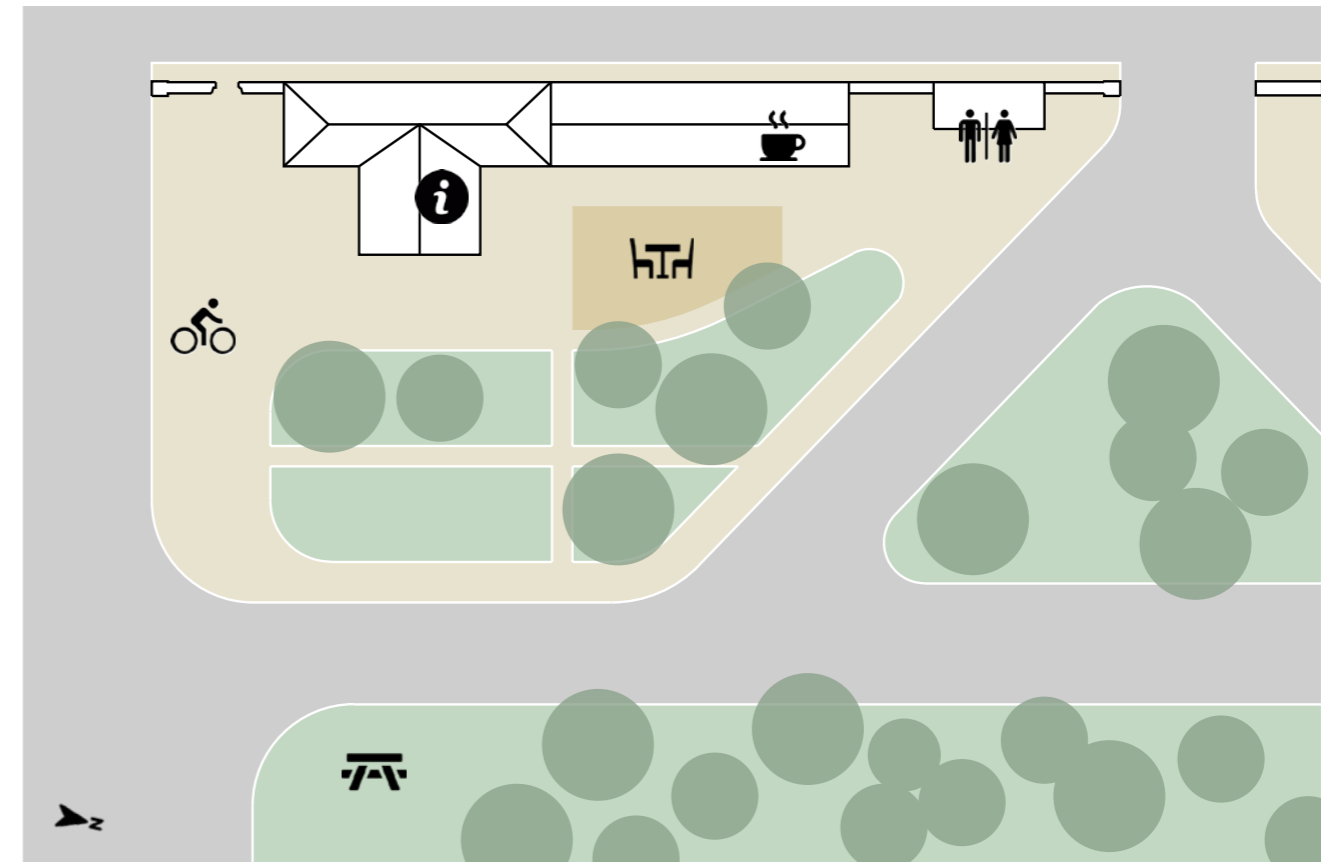
spazi di servizio Servizi di assistenza culturale e di ospitalità percorsi dehor all'aperto dehor coperto percorsi

2. 4. 8. INTERVENTO 9. Recupero funzionale delle Porte

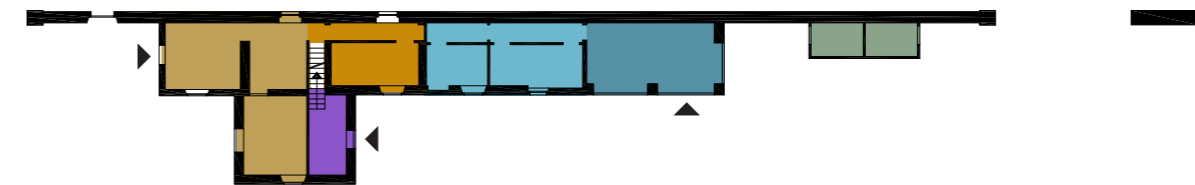
LOCALIZZAZIONE DELLE PORTE ALL'INTERNO DEL PARCO



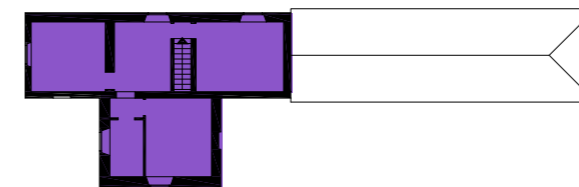
PORTA DI MONZA



Planimetria generale



Pianta piano terra



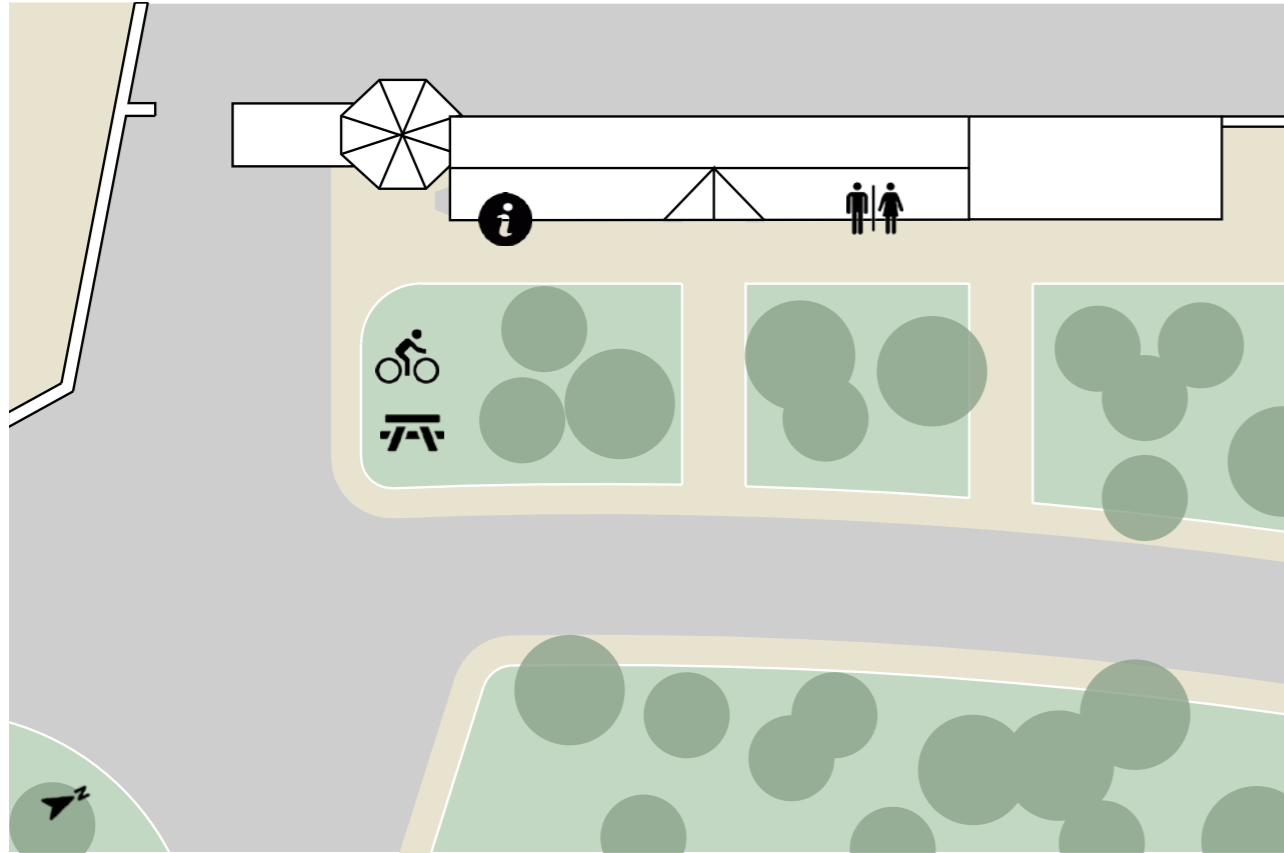
Pianta piano primo

- | | | | |
|-----------------------|------------------|--------------------|---------------------|
| Ufficio turistico | Punto ristoro | Punto informazioni | Dehor |
| Foresteria | Servizi igienici | Bike sharing | Punto ristoro |
| Ufficio | | Servizi igienici | Ingressi principali |
| Annessi punto ristoro | | Area picnic | |

2.

4.8. INTERVENTO 9. Recupero funzionale delle Porte

PORTA DI VEDANO



Planimetria generale



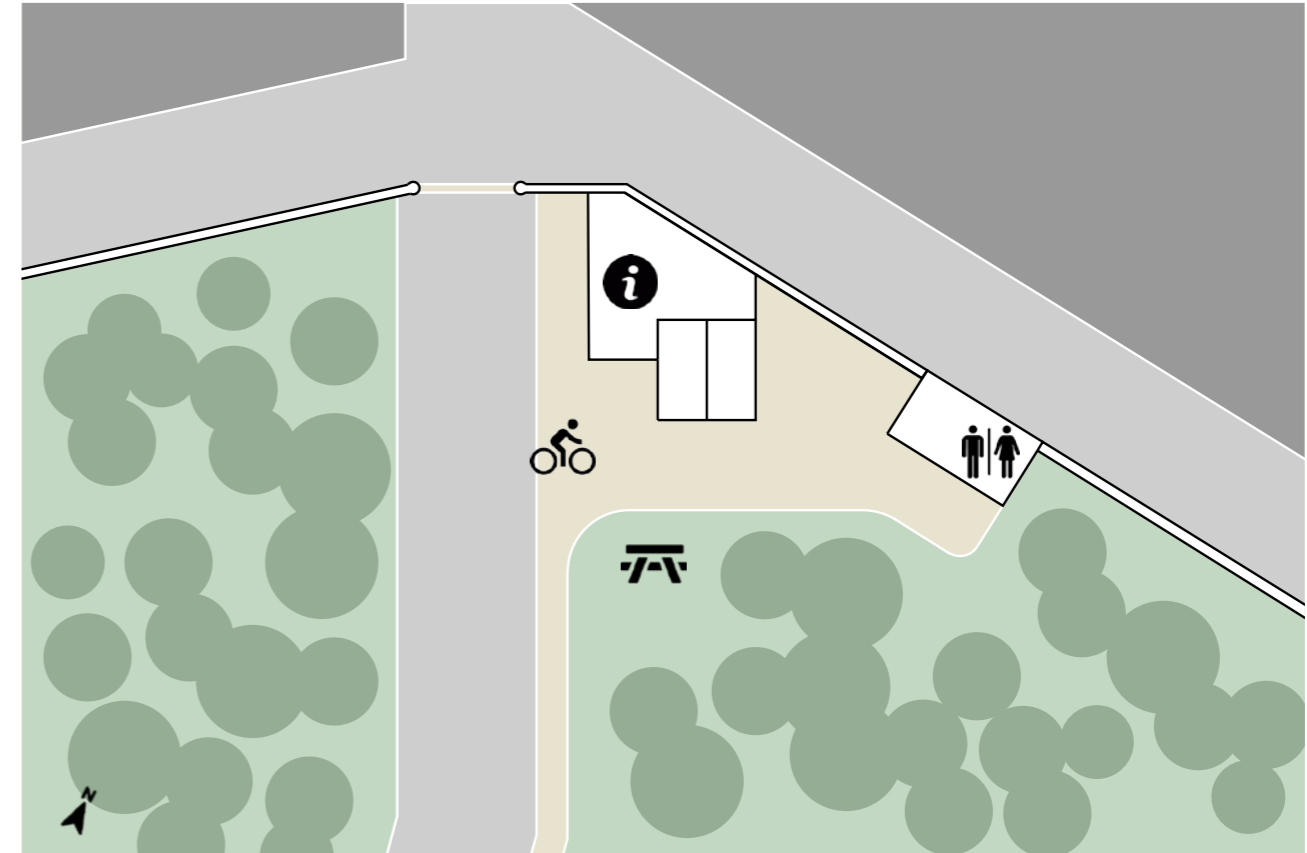
Pianta piano terra



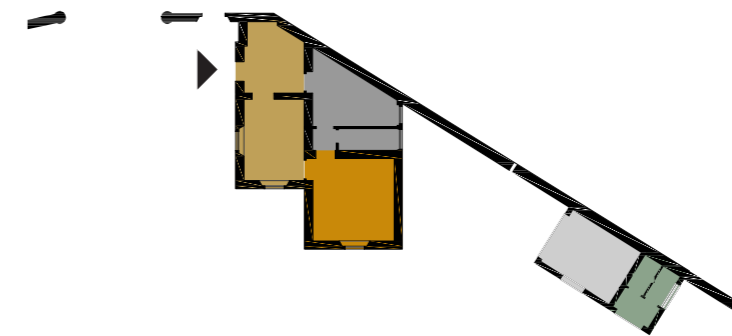
Pianta piano primo

- Portineria
- Spazi di servizio
- Punto informazioni
- Ingressi principali
- Foresteria
- Servizi igienici
- Bike sharing
- Servizi igienici
- Ufficio
- Depositi
- Area picnic
- Ufficio turistico
- Cabina ENEL

PORTA DI BIASSONO



Planimetria generale

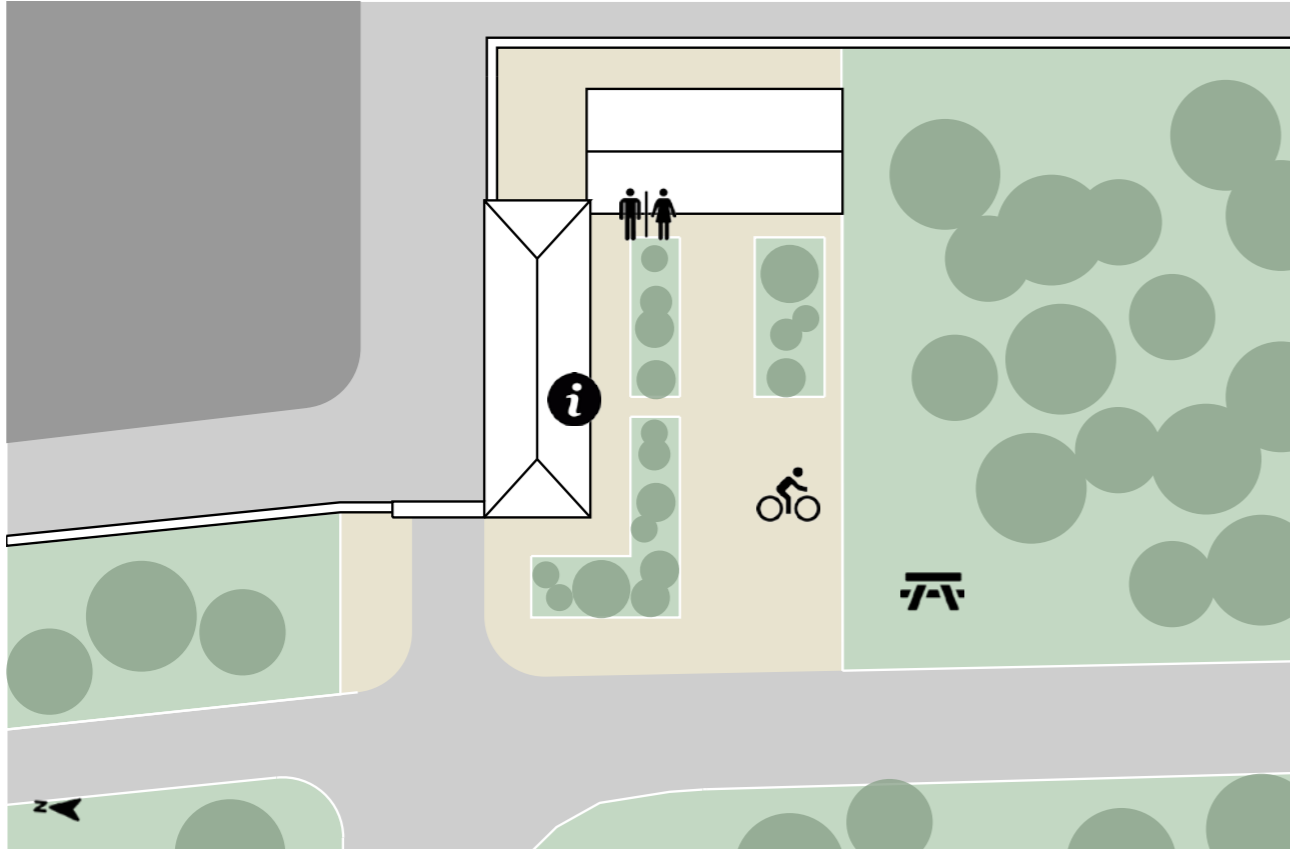


Pianta piano terra

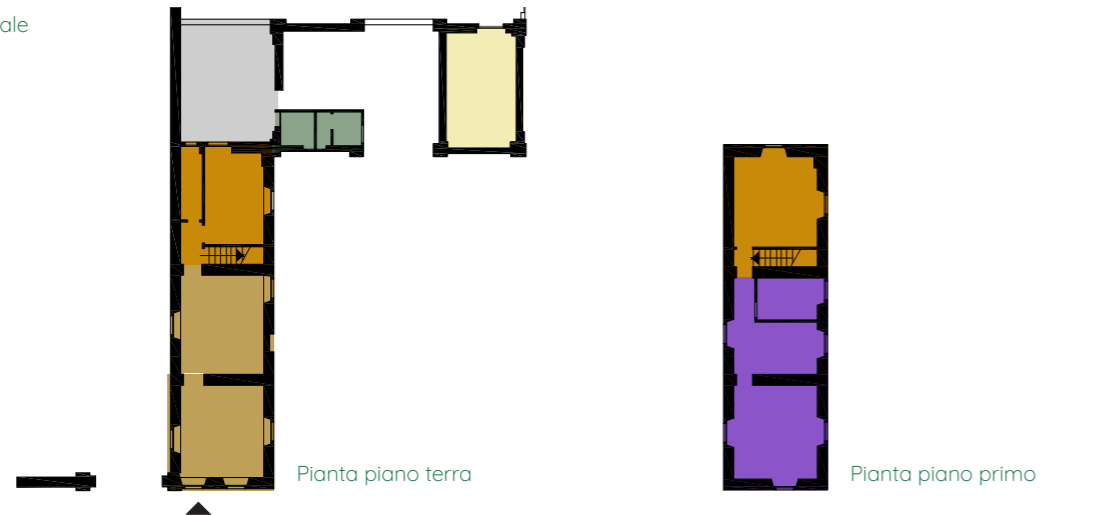
- Ufficio turistico
- Deposito
- Punto informazioni
- Ingressi principali
- Ufficio
- Servizi igienici
- Bike sharing
- Servizi igienici
- Area picnic

2. 4. 8. INTERVENTO 9. Recupero funzionale delle Porte

PORTA DI SAN GIORGIO

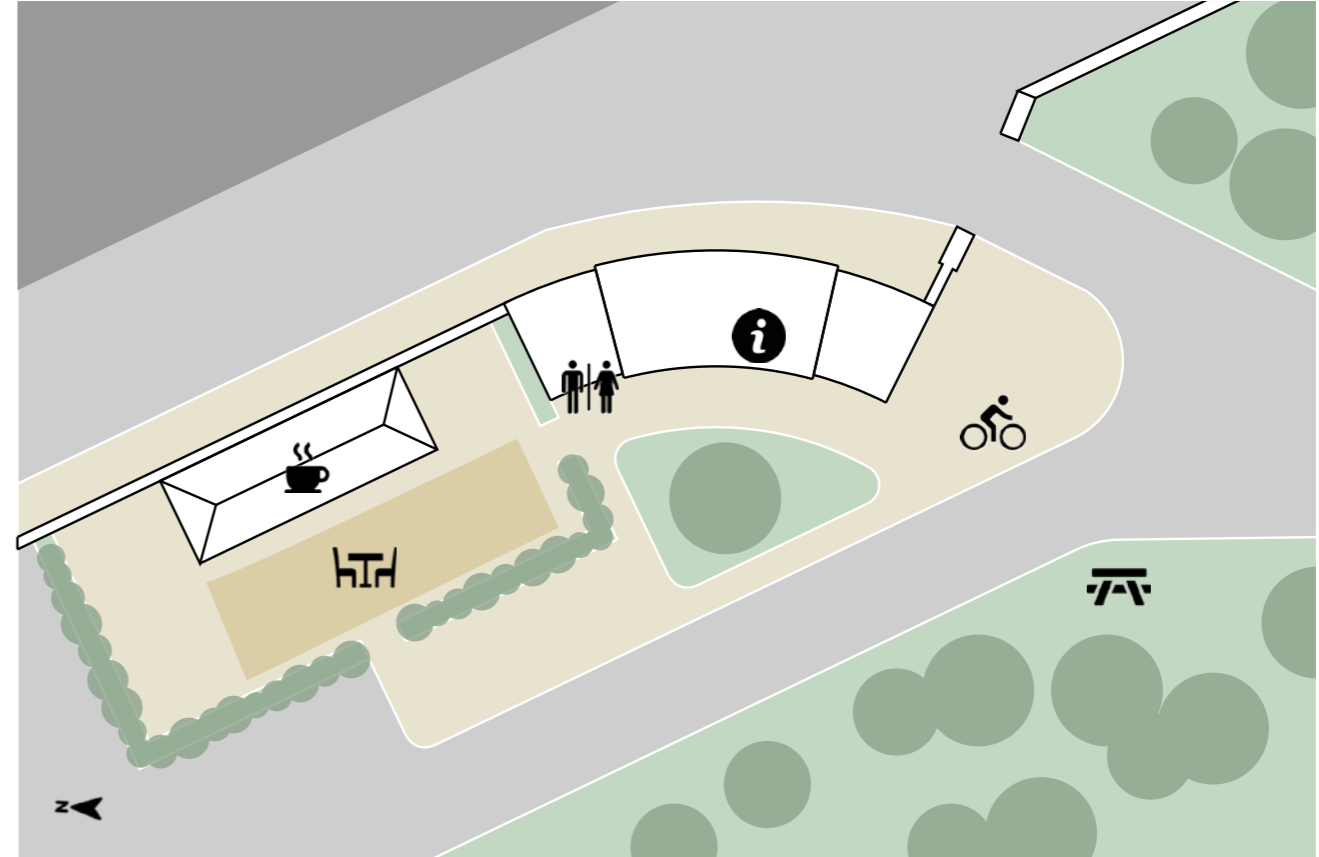


Planimetria generale

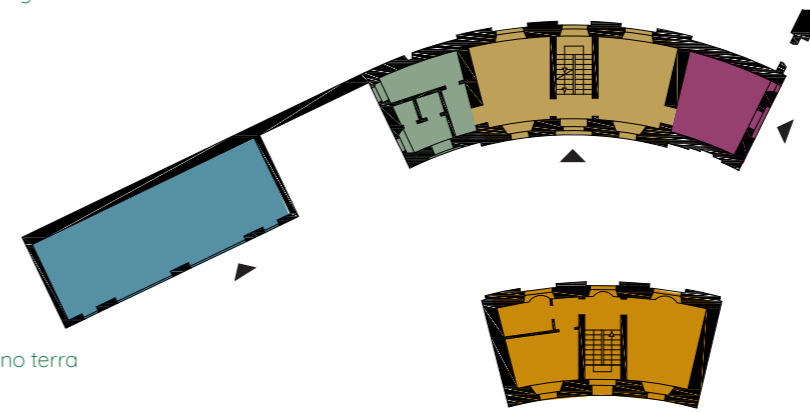


- Ufficio turistico
- Servizi igienici
- Punto informazioni
- Ingressi principali
- Ufficio
- Cabina ENEL
- Bike sharing
- Servizi igienici
- Area picnic
- Foresteria
- Deposito

PORTA DI VILLASANTA



Planimetria generale



- Ufficio turistico
- Servizi igienici
- Punto informazioni
- Dehor
- Portineria
- Punto ristoro
- Ufficio
- Bike sharing
- Servizi igienici
- Ingressi principali
- Punto ristoro
- Area picnic

2. 5. NOTE DI STUDIO PER L'ATTRIBUZIONE DEI COSTI DI FINANZIAMENTO DEI SINGOLI INTERVENTI

2. 5. NOTE DI STUDIO PER L'ATTRIBUZIONE DEI COSTI DI FINANZIAMENTO DEI SINGOLI INTERVENTI

Fase 1 – INVESTIMENTI DA ACCORDO DI PROGRAMMA

	ARIA	CONSORZIO
1 VILLA REALE		
Cappella Reale	€ 2.621.315	
Ex Cavallerizze	€ 2.381.231	
Monitoraggio Ala Sud e Nord	€ 216.161	
Messa in sicurezza Ala nord	€ 684.510	
2 GIARDINI DI VILLA REALE		
Muri di cinta Giardini Reali	€ 877.903	
Tempietto		€ 160.000
Laghetto		€ 75.000
Antro di Polifemo		€ 60.000
3 PARCO		
Muri di cinta parco	€ 476.347	
Porta Vedano, porta Biassono, portineria Villa Reale	€ 584.500	
Villa Mirabello	€ 4.664.038	
Cascina Fontana	€ 2.616.991	
Porta Monza		€ 212.000
Muri di cinta parco - interventi urgenti		€ 158.000
Rimozione amianto e coperture (Frutteto, Mulini San Giorgio, Fagianaia Reale)		€ 1.518.000
Rimozione amianto e coperture (Casalta Nuova, Mulino del Cantone)		€ 1.518.000
Sistemazione sicurezza Parco		€ 131.100
Conservazione alberi monumentali		€ 20.000
Revisione accessi pedonali/carrai		€ 41.908
Messa in sicurezza patrimonio arboreo		€ 234.600
Manutenzione straordinaria boschi		€ 1.656.000
Riqualificazione filari e viali alberati		€ 828.000
Cura ad alberi monumentali		€ 345.000
Sistemazione percorsi interni		€ 483.000
Ripristino rogge/rete irrigua		€ 289.800
4 ALTRO		
Strumenti operativi e attività propedeutiche Masterplan		€ 150.000
Masterplan	€ 630.000	
Totale	€ 15.752.996	€ 7.880.408

Totale Fase 1 (Aria+Consortio) € 23.633.404

Le tabelle degli interventi di Fase 2 riportati nel documento “Individuazione dello scenario di valorizzazione - Masterplan della Villa Reale e del Parco di Monza” e successivamente rivisti dalla Segreteria Tecnica del 07/03/2023.

Fase 2 (a) – INVESTIMENTI DA ACCORDO DI PROGRAMMA

	NON TEMATIZZATI	TEMATIZZATI
1 VILLA REALE		
Corpo centrale	€ 7.000.000	
Ala Nord	€ 2.000.000	
Serrone	€ 2.000.000	
2 GIARDINI DI VILLA REALE		
Restauro Rotonda Appiani		€ 115.920
Manutenzione straordinaria Giardini Reali (rifacimento strade bianche scalinate e cordoli; rinaturalizzazione ex hockey; recupero giardino via boccaccio; ripristino filologico botanico; ripristino cascate roccette)		€ 1.207.500
Serrone (dehor), Roseto, Avancorte, Corte d'Onore e Giardino Meridionale	€ 1.000.000	
Giardino all'inglese - laghetto	€ 500.000	
Giardino all'inglese - cannocchiale prospettico	€ 3.500.000	
3 PARCO REALE		
Manutenzione straordinaria del parco; adeguamento parco macchine; riqualificazioni e monitoraggi ambientali		€ 4.002.000
Recupero delle porte principali, di cui:	€ 433.920	
- Porta di Monza	€ 82.700	
- Porta di Vedano	€ 133.910	
- Porta di Biassono	€ 56.560	
- Porta di Villasanta	€ 96.850	
- Porta di San Giorgio	€ 63.900	
Cascina Bastia	€ 2.750.000	
Cascina del Sole (o Cascina San Fedele)	€ 1.960.600	
Area filtro Serrone - Porta di Monza	€ 2.655.480	
Viale Cavriga e Viale Mirabello	€ 2.500.000	
Intervento di riqualificazione della piscina (integrazione)	€ 700.000	

TOTALE INVESTIMENTI ADP FASE 2	€ 32.325.420
<i>Di cui interventi non tematizzati Fase 2</i>	€ 27.000.000
<i>Di cui interventi tematizzati Fase 2</i>	€ 5.325.420
Piano di Comunicazione (potenziamento attività di comunicazione del Masterplan*)	€ 550.000

(*)Attualmente non disponibili

Fase 2 (b) – ALTRI INVESTIMENTI DI FASE 2 COERENTI CON IL MASTERPLAN

INVESTIMENTI RINVENIENTI DA ALTRI PROGRAMMI		
Ex scuola Paolo Borsa	Finanziamento Regione Lombardia	€ 3.981.000
	Finanziamento comune di Monza	€ 4.819.550
	Totale	€ 8.800.550
Anello di velocità	Recupero dell'Anello di velocità, finanziamento MIT/REGIONE	€ 8.000.000
Restauro piscina	Finanziamento Regione Lombardia	€ 2.000.000
Area Facoltà di Agraria	Misura PNRR Parchi e Giardini	€ 2.000.000
TOTALE ALTRI INVESTIMENTI		€ 20.800.550
TOTALE INVESTIMENTI fase 2 (AdP + altri investimenti)		€ 53.125.970

2. 5. NOTE DI STUDIO PER L'ATTRIBUZIONE DEI COSTI DI FINANZIAMENTO DEI SINGOLI INTERVENTI

Fase 3 – INVESTIMENTI DI FASE 3 (da reperire tramite fonti pubbliche o private)

1 VILLA REALE	
Corpo Centrale	€ 1.000.000
Ala Sud	€ 2.000.000
Ala Nord	€ 9.000.000
Corpi di servizio - Nord e Sud	€ 25.000.000
Serrone	€ 4.000.000
2 GIARDINI DI VILLA REALE	
Serrone (dehor), Roseto, Avancorte, Corte d'Onore e Giardino Meridionale	€ 200.000
Giardino all'Inglese - laghetto	€ 200.000
Giardino all'Inglese - cannocchiale prospettico	€ 1.800.000
Torretta	€ 69.500
3 PARCO REALE	
Porta di Monza	€ 25.000
Gestione dei boschi e filari	€ 1.350.000
Gestione dei prati	€ 610.000
Monitoraggio piante monumentali e lungo i percorsi	€ 950.000
Villa Mirabello	€ 16.228.000
Villa Mirabellino	€ 7.678.000
Cascina Milano	€ 1.074.000
Cascina del Forno	€ 1.000.650
Cavriga	€ 130.505
Cascina Frutteto	€ 2.430.500
Centro di Controllo RAI	€ 1.151.800
Cascina Fontana	€ 1.035.000
Cascina del Sole (*intervento opzionale alternativo a quello della Cascina San Fedele)	€ 304.700
Cascina Cernuschi	€ 160.600
Cascina Cattabrega	€ 620.800
Mulino del Cantone	€ 337.600
Cascina Casalta Vecchia	€ 4.020.550
Cascina Casalta Nuova	€ 4.020.550
Mulini Asciutti	€ 163.325
Fagianaia	€ 262.860
Mulini San Giorgio	€ 1.687.925
Cascina Pariana	*da quantificare
Cascina Costa Alta	€ 359.150
Cascina Costa Bassa	€ 329.735
Isolino	€ 57.925
4 INTERVENTI SULLE AREE SCOPERTE	
Area specializzata lungo Viale di Vedano	€ 2.400.000
Area specializzata presso Cascina San Fedele	€ 2.700.000
Area filtro Serrone - Porta di Monza	€ 3.394.520
Viale Cavriga e Viale Mirabello	€ 3.600.000
Area Facoltà di Agraria	€ 1.150.000
TOTALE INVESTIMENTI FASE 3	€ 98.482.645

AUTODROMO DI MONZA	Interventi vari, inquadrati nel rinnovo della concessione. Finanziati all'ACI da protocollo d'intesa MIT/RL, per un totale di 77.000.000, ivi inclusi gli interventi a favore dell'anello AV stimati in 8.000.000 € riportati in tab. Fase 2 (b)
GOLF CLUB	Interventi vari, da inquadrarsi nel rinnovo della concessione
TENNIS CLUB	€ 100.000 Intervento di riapertura dell'accesso pedonale ai giardini della Villa da Porta Gotica

2.

5. NOTE DI STUDIO PER L'ATTRIBUZIONE DEI COSTI DI FINANZIAMENTO DEI SINGOLI INTERVENTI

NUMERO SCHEDA / ALTRI RIFERIMENTI	NOME	SUPERFICIE TOTALE (mq)	SUPERFICIE PERTINENZA (mq)	STATO DI CONSERVAZIONE	FASE DI INTERVENTO	COSTI UNITARI (€)	COSTI FASE 1 / ARIA (€)	COSTI FASE 1 / CONSORZIO (€)	COSTI FASE 2 NON TEMATIZZATI (€)	COSTI FASE 2 TEMATIZZATI (€)	ALTRI INVESTIMENTI FASE 2 COERENTI CON IL MASTERPLAN (€)	INVESTIMENTI FASE 3 DA REPERIRE TRAMITE FONTI PUBBLICHE O PRIVATE (€)	NOTE
2.3.2	VILLA REALE	51.160	65.300	-									
Fase 1	Monitoraggio Ala Sud e Nord	-	-	peissimo	1	a corpo	216.161						Interventi urgenti. Cfr. punto 9 dell'allegato 4 dell'Accordo di programma
Fase 1	Messa in sicurezza Ala Nord	-	-	peissimo	1	a corpo	684.510						
2.3.2.1	Corpo Centrale	-	-	buono	2 e 3	a corpo						1.000.000	Costo fase 2 insieme a 2.3.2.3 e 2.3.2.6
2.3.2.3	Ala Sud	-	-	buono	2 e 3	a corpo			7.000.000			2.000.000	Costo fase 2 insieme a 2.3.2.1 e 2.3.2.6
2.3.2.6	Cavallerizza	-	-	buono	2	a corpo							Costo fase 2 insieme a 2.3.2.1 e 2.3.2.3
2.3.2.2	Ala Nord	-	-	peissimo	2 e 3	a corpo			2.000.000			9.000.000	
2.3.2.4 / Fase 1	Cappella Reale	-	-	buono	1	a corpo	2.621.315						Cfr. punto 8 dell'allegato 4 dell'Accordo di programma
2.3.2.5	Teatrino	-	-	buono	1	a corpo	da quantificare (*)						
2.3.2.7	Ex scuola Paolo Borsa	-	-	peissimo	1	a corpo					3.961.000		Finanziamento Regione Lombardia
											4.819.550		Finanziamento Comune di Monza
2.3.2.8-9	Corpi di servizio - Nord e Sud	-	-	peissimo	3	a corpo						25.000.000	
2.3.2.10	Serrone	-	-	buono	2	a corpo			2.000.000			4.000.000	Servizi costi per la valorizzazione della Porta di ingresso, del collegamento Serrone-Porta di Monza e trasformazione in pubblici esercizi. 2 milioni welcome wing + dehor, 4 milioni trasprmazione resti edificio in pubblici esercizi (con finanziamento a carico privati)
Fase 1	Ex Cavallerizze	-	-	buono	1	a corpo	2.381.231						Cfr. punto 11 dell'allegato 4 dell'Accordo di programma
Fase 2	Restauro rotonda Appiani	-	-	discreto	2	a corpo				115.920			Intervento tematizzato di fase 2. Cfr. punto 4 allegato 6 dell'accordo di programma
Fase 2	Manutenzione straordinaria Giardini Reali	-	-	-	2	a corpo				1.207.500			Intervento tematizzato di fase 2. Cfr. punto 5 allegato 6 dell'accordo di programma
2.3.3	GIARDINI VILLA REALE	317.469	-	-									
Fase 1	Manutenzione straordinaria Giardini Reali (muri di cinta)	-	-	mediocre	1	a corpo	877.903						Cfr. punto 10 dell'allegato 4 dell'Accordo di programma
2.3.3.1	Meridionale	42.025	-	discreto	2 e 3	a corpo			1.000.000			200.000	
2.3.3.2 / Fase 1				mediocre	2 e 3	a corpo		75.000	500.000			200.000	
2.3.3.3		275.271	-	discreto	2 e 3	a corpo			3.500.000			1.800.000	
2.3.3.4	Torretta	139	-	discreto	2	500						69.500	Risorse da reperirsi tramite privati o altri finanziamenti
Fase 1	Antra di Polifemo	-	-	mediocre	1			60.000					
2.3.3.5 / Fase 1	Tempietto	34	-	buono	1			160.000					interventi non necessari
2.3.4	PARCO REALE	3.509.380	-	-									
Fase 1	Porta Vedano, porta Biassono, portineria Villa Reale	-	-	discreto	1	a corpo	584.500						Cfr. punto 1 dell'allegato 4 dell'Accordo di programma
Fase 1	Muri di cinta del parco (compresi interventi urgenti)	-	-	mediocre	1	a corpo	476.347	158.000					
Fase 2 tematizzati	Manutenzione straordinaria del parco, riqualificazioni e adeguamento parco macchine				2					4.002.000			Intervento tematizzato di fase 2. Cfr. punti 1, 2 e 3 allegato 6 dell'accordo di programma
2.3.4.1	Recupero delle porte principali	-	-	discreto	3	350 - 20			433.920				Somma delle singole schede di dettaglio
2.3.4.1 / Fase 1	Porta di Monza	214	390	discreto	2	350 - 20		212.000	82.700			25.000	25.000 euro da reperirsi in Fase 2 tramite finanziamenti privati o altre fonti
2.3.4.1	Porta di Vedano	351	553	discreto	2	350 - 20			133.910				
2.3.4.1	Porta di Biassono	91	553	mediocre	2	500 - 20			56.560				
2.3.4.1	Porta di Villasanta	237	695	discreto / buono	2	350 - 20			96.850				
2.3.4.1	Porta di San Giorgio	166	290	discreto	2	350 - 20			63.900				
Fase 1	Manutenzione straordinaria del Parco	-	-	differenziati	1			3.898.308					Cfr. punto 2 dell'allegato 4 dell'Accordo di programma
2.3.4.2	Gestione dei boschi e filari	-	-	parziale stato di abbandono	3	-						1.350.000	
2.3.4.3	Gestione dei prati	-	-	differenziati	3	-						610.000	
2.3.4.4	Monitoraggio piante monumentali e lungo i percorsi	-	-	manca piano di monitoraggio	3	-						950.000	
Fase 1	Villa Mirabello (2° lotto restauro conservativo, compresi interventi urgenti)	-	-	mediocre	1		4.664.038						Cfr. punto 5 dell'allegato 4 dell'Accordo di programma
2.3.4.5	Villa Mirabello	7.364	30.000	mediocre	2 e 3	2.000 - 50						16.228.000	
2.3.4.6	Villa Mirabellino	2.964	35.000	mediocre	3	2.000 - 50						7.678.000	
Fase 1	Rimozione amianto e coperture (Frutteto, Mulini San Giorgio, Fagiania Reale)	-	-	differenziati	1			1.518.000					Cfr. punto 3 dell'allegato 4 dell'Accordo di programma
2.3.4.7	Cascina Milano	814	13.000	peissimo	3	1.000 - 20						1.074.000	
2.3.4.8	Cascina del Forno	894	5.709	discreto	3	800 - 50						1.000.650	
2.3.4.9	Cascina Bastia	940 + (2.000 copertura cortile)	-	mediocre	2	a corpo			2.750.000				

2.5. NOTE DI STUDIO PER L'ATTRIBUZIONE DEI COSTI DI FINANZIAMENTO DEI SINGOLI INTERVENTI

NUMERO SCHEDE / ALTRI RIFERIMENTI	NOME	SUPERFICIE TOTALE (mq)	SUPERFICIE PERTINENZA (mq)	STATO DI CONSERVAZIONE	FASE DI INTERVENTO	COSTI UNITARI (€)	COSTI FASE 1 / ARIA (€)	COSTI FASE 1 / CONSORZIO (€)	COSTI FASE 2 NON TEMATIZZATI (€)	COSTI FASE 2 TEMATIZZATI (€)	ALTRI INVESTIMENTI FASE 2 COERENTI CON IL MASTERPLAN (€)	INVESTIMENTI FASE 3 DA REPERIRE TRAMITE FONTI PUBBLICHE O PRIVATE (€)	NOTE
2.3.4.10	Cavriga	208	3.847	buono	2	350 - 15						130.505	Risorse da reperirsi tramite privati o altri finanziamenti
2.3.4.11	Cascina Frutteto	1.949	96.300	mediocre / discreto	3	1.000 - 5						2.430.500	
2.3.4.12	Centro di Controllo RAI	1.530	4.040	mediocre / discreto	3	700 - 20						1.151.800	
2.3.4.13	Cascina San Fedele (*intervento opzionale alternativo a quello della Cascina del Sole)	1.350	6.812	discreto	2	1200 - 50			1.960.600				Riutilizzo di parte dei 2,7 milioni di euro preventivamente assegnati all'anello dell'AV (*)
Fase 1	Cascina Fontana (2° lotto - completamento del recupero)	-	-	buono / mediocre	1	a corpo	2.616.991						Cfr. punto 6 dell'allegato 4 dell'Accordo di programma
2.3.4.14	Cascina Fontana	1.850 + 2.000 (edifici secondari)	5.000	buono / mediocre (tettoie)	3	100 - 350 - 30						1.035.000	
2.3.4.15	Cascina del Sole (*intervento opzionale alternativo a quello della Cascina San Fedele)	307	1.796	mediocre / discreto	2	700 - 50			1.960.600			304.700	Risorse da reperirsi tramite privati o altri finanziamenti
2.3.4.16	Cascina Cernuschi	925	3.405	buono	3	100 - 20						160.600	
2.3.4.17	Cascina Cattabrega	776	35.442	mediocre	3	800						620.800	
Fase 1	Mulino del Cantone - Sistemazione coperture			discreto	1			1.518.000					Cfr. punto 4 dell'allegato 4 dell'Accordo di programma
Fase 1	Cascina Casalta Nuova - Rimozione aminato				1								Cfr. punto 4 dell'allegato 4 dell'Accordo di programma
2.3.4.18	Mulino del Cantone	422	1.000	discreto	3	800						337.600	
2.3.4.19	Cascina Casalta Vecchia			discreto	3	800 - 50						4.020.550	
2.3.4.20	Cascina Casalta Nuova			discreto	3								
2.3.4.21	Mulini Ascutti	1.393	5.885	buono	3	75 - 10						163.325	
2.3.4.22	Fagianola	1.160	7.343	discreto / buono	3	100 - 20						262.860	
2.3.4.23	Mulini San Giorgio	1.586	83.825	peissimo / mediocre	3	800 - 5						1.687.925	
2.3.4.24	Cascina Pariana	145	0	peissimo	2	a corpo						da quantificare (*)	(*) da definirsi in base a syudi di fattibilità su progetti non ancora definiti
2.3.4.25	Cascina Costa Alta	854	12.050	buono	3	350 - 5						359.150	
2.3.4.26	Cascina Costa Bassa	1.470	7.147	buono	3	200 - 5						329.735	
2.3.4.27	Isolino	327	1.775	discreto / buono	3	150 - 5						57.925	
Fase 1	Sistema di sicurezza del parco				1			131.100					Cfr. punto 7 dell'allegato 4 dell'Accordo di programma
2.3.5	INTERVENTI SULLE AREE SCOPERTE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.3.5.1	Area specializzata lungo Viale di Vedano	40.000	-	buono	3	60						2.400.000	
2.3.5.2	Area specializzata presso Cascina San Fedele	45.000	-	buono	3	60						2.700.000	
2.3.5.3	Area filtro Serrone - Porta di Monza	70.000	-	mediocre	2 e 3	75			2.655.480			3.394.520	
2.3.5.4	Viale Cavriga e Viale Mirabello	2.400	-	peissimo	2 e 3	1.500			2.500.000			3.600.000	2.400 valore in ml., 1.500 costo al ml.
2.3.5.5	Area Facoltà di Agraria	90.000	-	mediocre	2 e 3	35					2.000.000	1.150.000	Somma stanziata progetto PNRR Facoltà Agraria
FASE 2 (b)	ALTRI INTERVENTI FINANZIATI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fase 2 (b)	Recupero dell'Anello di velocità										8.000.000		Finanziamento MIT/Regione Lombardia
Fase 2 (b)	Restauro della piscina										2.000.000		Finanziamento Regione Lombardia
ALTRO	STRUMENTI OPERATIVI / MASTERPLAN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fase 1	Strumenti operativi e attività propedeutiche al Masterplan	-	-	-	1	-		150.000					Somme a disposizione
Fase 1	Masterplan	-	-	-	1	-	630.000						Somme a disposizione
TOTALE INVESTIMENTI FASI 1, 2 e 3							15.752.996	7.880.408	26.300.000	5.325.420	20.800.550	98.482.645	
Contributo a sostegno dell'intervento di riqualificazione della piscina					2				700.000				Vedi nota anello AV autodromo (*)
TOTALE INVESTIMENTI PREVISTI DA ACCORDO DI PROGRAMMA							15.752.996	7.880.408	27.000.000	5.325.420			ALL. 4 e ALL. 6 DELL'ACCORDO DI PROGRAMMA
Costi di investimento per l'avvio del piano di comunicazione (potenziamento attività di comunicazione del Masterplan - Attualmente non disponibili)					2				550.000				Cfr. Piano economico finanziario
TOTALE INVESTIMENTI NECESSARI							15.752.996	7.880.408	27.550.000	5.325.420	20.800.550	98.482.645	
2.3.6	AUTODROMO DI MONZA	2.356.439	-	discreto / buono	2 e 3	-	Interventi vari, inquadrati nel rinnovo della concessione. Finanziati all'ACI da protocollo d'intesa MIT/Regione Lombardia, per un totale di 77.000.000, ivi inclusi gli interventi a favore dell'anello AV stimati in 8.000.000 € riportati in tab. Fase 2 (b)						
2.3.7	GOLF CLUB	1.025.185	-	buono	3	-	Interventi vari, da inquadrarsi nel rinnovo della concessione						
2.3.8	TENNIS CLUB	17.636	-	buono	2	a corpo				100.000			Intervento di riapertura dell'accesso pedonale ai giardini della Villa da Porta Gotica

2.5. NOTE DI STUDIO PER L'ATTRIBUZIONE DEI COSTI DI FINANZIAMENTO DEI SINGOLI INTERVENTI

Note sui costi di recupero degli edifici:

I costi di recupero per gli edifici sono parametrati al mq. e oscillano tra i 100 €/mq. e i 2.000 €/mq. Dipendono:

1. dalla complessità architettonica dell'edificio;
2. dall'incidenza di superfici in corpi secondari;
3. dallo stato di conservazione dell'edificio;
4. dal grado d'intervento: manutenzione, risanamento o restauro;

Note su costi non definiti:

(*) da definirsi in base a studi di fattibilità su progetti non ancora definiti €/mq.

N.B. I Per la Cascina Fontana sono stati inseriti due costi unitari: uno per l'edificio principale e uno per i corpi secondari posteriori.

N.B. II Per gli edifici componenti la Reggia e i suoi giardini la valutazione dei costi è stata fatta a corpo.

N.B. III La cifra di 800.000 € della sistemazione dell'area filtro Serrone è da intendersi riferita alla risistemazione dell'area a parcheggio dopo i lavori della MM a cura e spese del concessionario.

I costi di recupero per gli spazi aperti sono da intendersi riferiti alla loro pertinenza immediata (resede) e oscillano tra i 10 €/mq. per le resedi semplicemente sistemate a prato e i 50 €/mq. per le resedi con pavimentazione a lastrico.

Laddove nei costi unitari sono indicati due valori di costo, il primo dei due si riferisce ai costi relativi all'intervento conservativo e di recupero architettonico, il secondo valore si riferisce ai costi relativi alle sistemazioni esterne e alle superfici non edificate di pertinenza.

In ROSSO sono indicate le somme extra AdP e da reperirsi tramite altri finanziamenti, compresi accordi pubblico/privato.



Modello di governance

Piano strategico
per la valorizzazione
del complesso monumentale
Villa Reale e Parco di Monza



CLES s.r.l.



Il presente rapporto è stato elaborato dal RTI composto da CLES S.r.l. (Centro di ricerche e studi sui problemi del lavoro, dell'economia e dello sviluppo) in qualità di capofila, BAM! Strategie Culturali Soc. Coop., MATE Soc. Coop.va, Studio Architetti Benevolo e StudioSilva S.r.l. per conto dell'Azienda Regionale per l'Innovazione e gli Acquisti S.p.a. (ARIA S.p.a.) Incarico di redazione del Masterplan - Piano strategico per la valorizzazione del complesso monumentale Villa Reale e Parco di Monza CIG 813647SF90.

Aprile 2023

Hanno collaborato alla stesura del rapporto:

Alessandro F. Leon (CLES S.r.l.), Esperto in economia e management culturale, coordinatore scientifico del RTI
Elena Alessandrini (CLES S.r.l.), Esperta in economia e management culturale
Livia Gallucci (CLES S.r.l.), Esperta junior in economia e management culturale
Ottone Ovidi (CLES S.r.l.), Esperto junior in economia e management culturale
Elena Bertelli (BAM! Strategie Culturali), Esperta di comunicazione in ambito culturale
Simona Canè (BAM! Strategie Culturali), graphic designer
Martino Catalani (BAM! Strategie Culturali), Esperto junior in analisi e comunicazione culturale
Francesca Lambertini (BAM! Strategie Culturali), Esperta in progettazione culturale, responsabile di progetto per BAM! Strategie Culturali
Pietro Mantovani (BAM! Strategie Culturali), Esperto in comunicazione e digital advertising
Gianluca Montebuglio (BAM! Strategie Culturali), Esperto in comunicazione in ambito culturale
Benedetto Puccia (BAM! Strategie Culturali), Esperto junior in comunicazione in ambito culturale
Emanuela Barro (Mate Soc. Coop.va), Esperta in restauro architettonico e valorizzazione dei beni culturali
Alberto Cagnato (Mate Soc. Coop.va), Esperto in pianificazione territoriale e urbanistica
Franco Di Biase (Mate Soc. Coop.va), Esperto in mobilità e trasporti
Raffaele Gerometta (Mate Soc. Coop.va), Esperto in pianificazione territoriale e urbanistica, responsabile di progetto per MATE Soc. Coop.va
Elettra Lowenthal (Mate Soc. Coop.va), Esperto in valutazione e monitoraggio ambientale
Maria Teresa Pinna (Mate Soc. Coop.va), Esperta in pianificazione territoriale e urbanistica con competenze in materia paesaggistica
Valeria Polizzi (Mate Soc. Coop.va), Esperta in pianificazione territoriale e urbanistica
Federico Della Puppa (Mate Soc. Coop.va), Esperto in turismo e marketing territoriale
Giada Lepri (Mate Soc. Coop.va), Esperta in materia paesaggistica con competenze in materia di giardini storici
Alessandro Benevolo (Studio Architetti Benevolo), Esperto in pianificazione territoriale e urbanistica e pianificazione di territori di valore storico, responsabile di progetto per Studio Architetti Benevolo
Francesco Siravo (Studio Architetti Benevolo), Architetto, Esperto in restauro architettonico e valorizzazione beni culturali
Luigi Piscitelli (Studio Architetti Benevolo), Avvocato esperto in diritto pubblico/P.A.
Elisa Trapani (Studio Architetti Benevolo), Architetto, Esperta in conservazione dei monumenti
Valerio Fonti (Studio Architetti Benevolo), Architetto, Esperto in progettazione, modellazione 3D e restituzione grafica
Elisa Vendemini (Studio Architetti Benevolo), Architetto, Esperta in analisi urbana
Paolo Rigoni (StudioSilva S.r.l.), Esperto in discipline agronomiche e forestali
Marco Sassatelli (StudioSilva S.r.l.), Esperto in materia paesaggistica, responsabile di progetto per StudioSilva S.r.l.
Mattia Busti (StudioSilva S.r.l.), Esperto in analisi forestali
Guido Brusa (StudioSilva S.r.l.), Esperto in rilievi ed indagini fitosociologiche

Immagine coordinata e copertina a cura di **BAM! Strategie Culturali**.



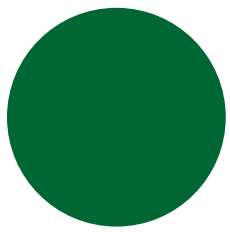
CLES S.r.l.



INDICE

Premessa

1. Il focus strategico p. 114
2. Le fasi di attuazione della strategia p. 114
3. Il Rilancio del Consorzio p. 115
4. Quale modello di governance? p. 117
5. Funzioni e compiti del soggetto gestore p. 118
6. Un approfondimento giuridico sul tema degli strumenti di gestione p. 119
7. Il regime delle concessioni del Complesso: gli strumenti p. 123
8. Il riallineamento del Piano Territoriale di Coordinamento della Valle del Lambro p. 129



Premessa

Questo capitolo è dedicato a fornire un quadro prospettico dei modelli istituzionali di gestione e di governance finalizzato alla realizzazione e all'attuazione del programma, di altri aspetti giuridici e istituzionali che attengono alle scelte della forma di gestione del soggetto gestore e di altri temi ai quali si dovrà dare una risposta concreta, convincente e fattibile sotto tutti i profili rilevanti.

1. Il focus strategico

Nel documento strategico si è già definito con chiarezza il senso che il Masterplan affida alla questione dell'identità del Complesso VRPM, un punto di riferimento certo e stabile per quanto attiene agli obiettivi di conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale e naturale. Ciò informa la prospettiva progettuale della gestione futura del sito, e tra di esse è accreditata l'ipotesi della soluzione di continuità storica intervenuta con l'abbandono del Complesso all'inizio del secolo scorso da parte dell'allora Casa Reale. È un argomento sostanziale: l'identità originaria del Complesso VRPM vede nel dualismo una sua matrice in quanto espressione, allo stesso tempo, della monarchia assoluta asburgica e dell'età napoleonica in un conflitto storico ben presto ricomposto in binomio - a reciproco vantaggio dei suoi stessi termini -, all'insegna del Prestigio di un Luogo di Rappresentanza di rango europeo: un luogo creato e mantenuto nel corso dell'800 - malgrado l'avvicendamento dei regimi che si sono susseguiti durante questo secolo -, fino all'abbandono fisico, del suo ruolo e delle sue funzioni, intervenuto a seguito del regicidio di Umberto I il 29 luglio 1900. Il venir meno delle ragioni di prestigio e rappresentanza non ha tuttavia cancellato la natura dualistica originaria della sua identità, che si ripropone oggi sotto forma di coesistenza - anche conflittuale -, di valori: culturali e paesaggistici, da un lato, e naturalistico-ambientali, dall'altro lato, che si tratta ora di ricomporre anch'essi in termini di binomio cui far corrispondere un altrettanto articolato sistema di riconoscimento di valori materiali ed immateriali, di tutela, di conservazione e di valorizzazione, con relative responsabilità e competenze in capo ai diversi livelli istituzionali, generali e settoriali, dello Stato, della Regione e degli Enti locali. Una ricomposizione necessaria a maggior ragione perché il compendio VRPM è un Complesso monumentale secondo le definizioni di Legge, che appartiene sia al Patrimonio culturale e paesaggistico, rappresentato dal D.Lgs. 42/2004, sia al Patrimonio naturale ascrivibile alla Legge 394/1991, con relativi valori, finalità, soggetti competenti e strumenti di tutela e di valorizzazione.

Da questo *humus* germinano le trasformazioni più eclatanti dell'intero Complesso all'origine della configurazione attuale, legate all'Autodromo, all'Ippodromo, al Campo di Golf ed agli impianti del Tennis, mentre l'iniziativa della Biennale nella Villa, dopo le edizioni del 1923, 1925 e 1927, nel 1930 divenne Triennale per poi essere trasferita a Milano, nel 1933, nel Palazzo dell'Arte della Triennale appositamente realizzato, e da questo momento le prospettive delle due componenti divergono.

Il radicamento concettuale sul vincolo culturale informa tutte le scelte istituzionali che qui si propongono o si suggeriscono per la Reggia Reale e Parco di Monza.

2. Le fasi di attuazione della strategia

Il Masterplan ha come obiettivo principale quello di soddisfare le finalità che erano stata indicate originariamente sia nell'Accordo di valorizzazione del 2009, sia nello statuto del Consorzio. Il problema del masterplan è quello di indicare una solida e chiara strategia che restituisca il giusto valore ad uno dei Complessi monumentali e ambientali più importanti del paese.

Nel lavoro svolto nelle analisi di contesto e nelle analisi degli scenari è emerso con chiarezza che non serve proporre trasformazioni rivoluzionarie o, come va di moda dire oggi, "cambi di paradigma". Molti elementi base, ma non tutti, per raggiungere il successo sono già presenti, anche se è necessario promuovere alcuni cambiamenti che risiedono molto più nei comportamenti delle istituzioni e dell'ente gestore, che in modifiche strutturali di tipo normativo e giuridico. E quando quest'ultime si rendono necessarie, esse nascono dal bisogno di fronteggiare modifiche del quadro normativo, i rischi o i danni dovuti ad eventi o situazioni per i quali è necessario intervenire comunque, indipendentemente dal modello giuridico, anche il più radicale, che si vorrebbe optare.

Si ricorda qui "La linea del tempo" inclusa nell'analisi degli scenari del Masterplan, nel quale si proponevano tre fasi temporali concatenate:

- Una fase iniziale (Fase 1) di breve periodo (6 mesi - un anno) durante la quale oltre all'approvazione del Masterplan, è necessario porre in essere quell'insieme di azioni che rimettano in sesto il soggetto gestore. Attorno a questa ristrutturazione e riorganizzazione del Complesso, è necessario dare avvio e gestire un processo che richiede un'iterazione stretta tra tutti gli stakeholder, una condivisione del programma e della strategia di attuazione, un impegno in termini di risorse finanziarie soprattutto per il periodo post-intervento. Questa fase richiede la riprogettazione dell'organizzazione che presiede la gestione sotto i profili:
 - Strategici: definizione delle linee di indirizzo per lo sviluppo del complesso; ricerca e coinvolgimento di partner istituzionali; individuazione di partner privati nella veste di sponsor, di mecenati, di imprenditori;
 - Istituzionali: revisione minima dell'assetto gestionale e del modello giuridico allo scopo di accogliere di rilanciare con efficacia l'immagine unitaria del complesso;
 - Organizzativi: progettazione del modello gestionale che comprenda il periodo post-trasformazione sotto i profili funzionali, del personale, della contrattualistica, dei servizi tradizionali e di quelli aggiuntivi, della revisione profonda delle concessioni degli edifici e degli spazi, compresa soprattutto quella dell'autodromo;
 - Finanziari: progettazione del Business Plan da pianificare su un congruo orizzonte temporale sotto la condizione della massima auto-sostenibilità finanziaria ed economica del complesso.

Appartiene a questa fase anche il riavvio pieno ed efficace di tutti i servizi di tutela e di valorizzazione culturale e ambientale del Consorzio che, in assenza del concessionario, si trova in una condizione di carenza e inadeguatezza strutturale. Il processo è già in corso: la riapertura dei percorsi espositivi della Reggia, l'organizzazione di eventi ed iniziative di valore, alcune mirate assunzioni. Quello che è stato fatto, tuttavia, è condizionato pesantemente dalle risorse dal personale e finanziarie disponibili. L'esternalizzazione della valorizzazione ad un soggetto esterno ha fatto sì che il Consorzio non fosse dotato al suo interno del personale, delle risorse finanziarie, di molte funzioni collegate alla fruizione della Reggia e a quelle del Parco.

Da questo punto di vista, il riavvio del soggetto gestore richiede una revisione profonda del modello organizzativo esistente poiché in futuro, indipendentemente che si trovino altri gestori che possano incaricarsi di parti di servizi a reddito che compensino l'intervento pubblico, è necessario attivare un *organismo* che negli anni di investimento assicuri una innovativa fase di sviluppo.

- Una fase della messa a regime del complesso (Fase 2), con riferimento a scenari che saranno indicati in altro report, per un periodo temporale di 10 anni che comprende:
 - la fase di progettazione e di realizzazione dei lavori contenuti nell'accordo di programma e nelle indicazioni del Masterplan di prima e di seconda fase;
 - l'avviamento e l'andata a regime delle funzioni della Villa e degli altri edifici e degli spazi all'aperto;
 - l'andata a regime dei servizi aggiuntivi relativi agli usi del Giardino e del Parco;
 - la revisione della contrattualistica dei concessionari già esistenti o nuovi;
 - l'avvio delle indagini e di iniziative pubbliche per stimolare nuovi processi di valorizzazione degli edifici e degli spazi all'aperto non concessi.
- Una fase conclusiva (Fase 3) cui si riferiscono le funzioni e gli usi prevedibilmente compatibili con i requisiti ed i criteri di valutazione del Masterplan per i quali mancano progetti sufficientemente approfonditi, studi di fattibilità, eventuale disponibilità di risorse finanziarie per l'investimento e la gestione, adesione da parte di potenziali proponenti (e futuri gestori, forse) pubblici e privati. Questa fase si colloca oltre i prossimi 10 anni.

Nelle pagine che seguono ci si concentrerà sulla Fase 1, perché si ritiene che il rilancio dei luoghi dipende da scelte e strategie da porre in essere il prima possibile. L'obiettivo è quello di costruire un quadro economico, finanziario, istituzionale e amministrativo stabile del Complesso. Ciò non toglie, e lo si indicherà ove utile, che nel futuro sia possibile proporre modifiche strutturali al modello istituzionale e gestionale proposto, qualora le condizioni dovessero cambiare in certe direzioni.

3. Il Rilancio del Consorzio

Il programmatore deve dare soluzione al problema di mediare tra due macro-obiettivi: la massimizzazione di principi di tutela e di conservazione – che si focalizza sui beni culturali e ambientali

al fine di restaurare edifici e Parco per evitare o superare il degrado - e la massimizzazione del principio della valorizzazione, che si materializza in modo complesso in effetti, diretti, indiretti e indotti sull'economia e sulla vita quotidiana - e dunque sulle capacità, la resilienza e la creatività delle persone, dei cittadini. Questo equilibrio, che è dinamico e deve valere nel lungo termine, è raggiungibile se e solo se si consolida presso i cittadini lombardi e i turisti italiani e stranieri - un'unica e integrata identità culturale, ambientale e sociale della Reggia e del Parco. È l'assenza di identità, come si è avuto modo abbondantemente di spiegare nell'analisi di contesto e nell'analisi degli scenari, che ha contribuito a creare una percezione scettica sulla probabilità di successo della valorizzazione dell'intero Complesso. È invece possibile cambiare l'immagine consuetudinaria di un luogo se e solo se il complesso degli usi e delle funzioni, delle attività ed eventi culturali, ambientali e sociali adottino tale finalità e sotto la condizione che vi sia una regia unitaria e coerente con quell'immagine che evochi il valore universale che oggi il cittadino fatica a trovare. Perché tale valore sia raggiunto, è necessario agire contemporaneamente su più linee di lavoro:

- proiettare la Villa Reale, il giardino e il Parco su una valorizzazione che deve essere al contempo locale, nazionale e internazionale. Questa può essere ottenuta attraverso l'esercizio di un serio progetto scientifico di lungo periodo, a sua volta formato da un programma dettagliato di attività culturali e ambientali permanenti e temporanee, che siano in grado di associare al complesso quel valore unitario e pienamente percepito dai visitatori del futuro su uno spazio temporale congruo rispetto alla tempistica di realizzazione di tutti gli interventi finanziati, di stimolare un'ampia utenza potenziale da quella locale a quella internazionale;
- di "costruire" e incardinare la valorizzazione attorno alla storia (antica, moderna e contemporanea) ed alla cultura del Complesso. La mancata percezione culturale della Reggia e del complesso, infatti, è strettamente collegata ad una politica non incentrata su questo presupposto, ma su quello che avrebbe assicurato, senza riuscirci, una sostenibilità gestionale del concessionario. Tale investimento richiede tempo ed investimenti pubblici e privati, e soprattutto un serio presidio gestionale da parte del Consorzio (o una sua variante istituzionale). Si è consci che nello stato in cui la Villa e il Giardino si trovano attualmente non è possibile indurre un processo di tal fatta, senza incidere su nuovi percorsi espositivi, anche temporanei, di grande visibilità basati su tecniche spettacolari e immersivi e di realtà aumentata, e su avanzate tecnologie digitali;
- di "costruire" e incardinare la valorizzazione nazionale e metropolitana del complesso a funzioni collegate agli usi del Parco sotto i profili botanici, di ricerca, di salute, di benessere, di formazione, di enogastronomia, o sportivi. In generale, nel corso del lavoro di elaborazione dell'analisi degli scenari sono stati portati all'attenzione del gruppo di lavoro alcuni investimenti che potrebbero aggiungere ulteriori e aggiuntivi fattori di attrazione internazionale.

Le tre linee di lavoro sono ovviamente intrinsecamente connesse alle funzioni di tutela e di conservazione del patrimonio culturale e ambientale del complesso, azioni che il Consorzio ha sempre cercato di assicurare e che in futuro troveranno ulteriore potenziamento. Particolare rilievo si darà anche alla manutenzione ordinaria del Giardino e del Parco, un aspetto questo che in Italia per ragioni economiche ma anche per mentalità si sottovaluta sistematicamente.

Il Consorzio continuerà ad assicurare usi e funzioni che sono già in essere e di cui si prevede comunque una continuità. Dove si prevede di dare continuità, è il caso ad esempio delle funzioni di somministrazione dei pasti, delle attività educative sull'ambiente, della fattoria didattica, della Scuola agraria, si richiede in sede di rinnovo modifiche e una "taratura" degli strumenti impiegati, a partire da una formula piuttosto vetusta di "concessione di spazi" che ha storicamente impedito al soggetto gestore di adattare e modificare dinamicamente le attività ed i servizi dei concessionari secondo le linee di indirizzo e programmatiche.

Al fine di dare unitarietà al complesso sotto il profilo funzionale e visivo, il Consorzio dovrà porre mano alla progettazione e/o alla definizione attraverso linee guida e regolamenti per quanto riguarda:

- una segnaletica unitaria in termini di disegno e grafica per gli ambiti stradale, pedonale, ciclistica, culturale, naturale, sportiva.
- un abaco per quanto riguarda altri elementi presenti nel Parco per quanto riguarda arredi, chioschi, sistemi di illuminazione, barriere architettoniche,
- avviare l'elaborazione di analisi, di piani e di linee guida sugli aspetti collegati al *risk management* di situazioni di stress da cambiamento climatico, con l'obiettivo di mettere a punto la valutazione del rischio e l'individuazione di strategie per ridurlo e controllarlo, permettendo all'ente gestore far fronte alla gestione ordinaria e straordinaria del patrimonio arboreo del Complesso in condizioni di maggiore oggettività e certezza operativa.

Sono parte integrante del disegno di governance anche gli atti, i processi ed i programmi che si renderanno necessari per favorire lo sviluppo di usi e funzioni future attese, come elencati nel cap.2 Piano di Gestione, connessi a:

- la identificazione dei contenuti, degli usi, delle attività, dei partner, della governance e delle risorse per il completo recupero e la valorizzazione di Villa Mirabello, anche applicando i più recenti procedimenti di partecipazione pubblica-privata ricadenti nel partenariato speciale;
- la identificazione dei contenuti, degli usi, delle attività, dei partner, della governance e delle risorse per il completo recupero e la valorizzazione di Villa Mirabellino, ma a condizione che si modifichi l'assetto proprietario che attualmente è statale, anche applicando i più recenti procedimenti di partecipazione pubblica-privata ricadenti nel partenariato speciale;
- la identificazione dei contenuti, degli usi, delle attività, dei partner e delle risorse per il completo recupero e la valorizzazione dell'Ala Nord di Villa Reale, anche considerando usi compatibili ma non per forza da indirizzare verso usi pubblici, anche applicando i più recenti procedimenti di partecipazione pubblica-privata ricadenti nel partenariato speciale;
- la identificazione dei contenuti, degli usi, delle attività, dei partner e delle risorse per il completo recupero e la valorizzazione della Cascina del Sole, anche considerando usi compatibili ma non per forza da indirizzare verso usi esclusivamente pubblici di tipo sociale, educativo, culturale, anche applicando i più recenti procedimenti di partecipazione pubblica-privata ricadenti nel partenariato speciale;

- il completamento degli interventi di recupero e di rifunzionalizzazione sia degli edifici minori oggi inutilizzati, sia di quella parte del Parco che non sarà oggetto di intervento finanziato dall'Accordo di Programma.

Il soggetto gestore ha dunque due grandi obiettivi da presidiare che viaggiano a velocità diverse l'una dall'altra:

- portare il Complesso a quel successo di fruizione desiderato, tenuto conto di un insieme di attività sufficienti ma non esaustive afferenti le risorse culturali e ambientali esistenti e in base al rilancio che le risorse dell'AdP consentiranno di fare;
- presidiare il processo di sviluppo per tutti quegli edifici e quelle aree e del Parco che ancora non hanno una destinazione definita per valorizzarle pienamente nel medio e lungo termine.

Per quanto riguarda quest'ultimi, ciò che si suggerisce di fare per quanto riguarda sviluppo di edifici ed aree del Parco oggi in attesa di destinazione, è quello di avviare alcune iniziative tese a configurare i potenziali "contenuti" e gli usi futuri attesi. Nella sostanza sarebbe auspicabile avviare un processo di ascolto e al contempo di promuovere delle iniziative di rango internazionale come:

- premi per l'idea migliore;
- concorsi di idee e di progettazione.

Sono due i principali luoghi che meriterebbero la creazione di "processi", accompagnati da un'adeguata attività di partecipazione: la Villa di Mirabello; l'anello di velocità.

Il Masterplan, in considerazione di ciò che è stato già considerato nell'analisi degli scenari, richiede una forte trasformazione dell'assetto funzionale e gestionale del Consorzio, ma non necessariamente una modifica dell'assetto giuridico. Modifiche in tal senso sarebbero necessarie se e solo se nel corso dei prossimi anni si individuassero partner di natura privata profit o no profit disponibili a conservare e valorizzare il patrimonio pubblico oggi non oggetto di recupero per attività coerenti con le finalità e gli obiettivi dell'accordo di valorizzazione. La modifica dell'assetto giuridico sarebbe giustificato in considerazione della scala degli investimenti e della gestione successiva oltre certe soglie economiche e finanziarie che non possano essere soddisfatte da accordi, concessioni e quant'altro di analogo. Tali soggetti sono classificabili in due macro-categorie:

- le fondazioni bancarie;
- imprenditori, mecenati.

Ad oggi non sussistono le condizioni per allargare la governance ai soggetti privati: le analisi di contesto hanno mostrato che soggetti di tal fatta non sono disponibili, nonostante ne esistano numerosi e forse potenzialmente interessati nel territorio in provincia di Monza e di Milano. In assenza di partner disponibili, diversi da quelli già operanti perché proprietari, non avrebbe senso proporre soluzioni istituzionali e giuridiche diverse e tra queste quelle fondazionali. Questa considerazione non va presa come una scelta

definitiva. Qualora emergessero soggetti interessati, vale la pena chiedersi in base all'intensità di coinvolgimento, se ripensare anche alla forma gestionale. Il vecchio modello di Consorzio con un concessionario privato totalizzante, ha disincentivato l'ampliarsi della collaborazione privata a causa di uno specifico conflitto di interesse. Ma in assenza di concessioni come quelle del passato - il che non esclude la concessione tradizionali e quelle di servizi aggiuntivi da Codice dei beni culturali - un tentativo andrebbe fatto con modalità aperte ad un dialogo che potrebbe persino portare a importanti trasformazioni istituzionali. Se questo fosse il caso, infatti, l'eventuale partecipazione di soggetti privati in grado di finanziare permanentemente il Complesso per 2-3 anni con risorse che potrebbero situarsi su una forchetta tra le 500 mila euro e un milione di euro, richiederebbe un diverso modello istituzionale, poiché il Consorzio, che lega, per legge, esclusivamente soggetti pubblici non potrebbe accogliere soggetti diversi profit e non profit.

In continuità con il passato, il modello giuridico del soggetto gestore richiede comunque alcune esigenze di modifica istituzionale. In particolare è importante:

- rinnovare l'accordo valorizzazione del 2009 per quanto riguarda la durata (allora di 6 + 6 anni);
- rivedere l'accordo qualora gli impegni finanziari nella fase di gestione dovessero modificarsi significativamente rispetto al quadro attuale;
- Modificare lo Statuto del Consorzio per superare la data di scadenza del 2029.

Un altro aspetto importante, che però non attiene al tema della forma gestionale, riguarda alcune modifiche alla programmazione urbanistica. Va infatti modificata la previsione presente all'art.17 del Piano Territoriale di Coordinamento del Parco Regionale della Valle del Lambro di demolizione dell'anello di velocità. Oltre che salvaguardare ovviamente l'anello, ad oggi sarebbe amministrativamente incongruo alla conservazione e alla valorizzazione senza modificare le norme vigenti in materia.

4. Quale modello di governance?

Propedeutico ad una eventuale trasformazione è la governance. L'intento di costruire un nuovo corso per la gestione del complesso richiede il rafforzamento dei legami tra i soggetti già coinvolti e contestualmente indagare la disponibilità di nuovi soggetti, soprattutto privati. Attualmente il sistema è governato per il tramite del Consorzio e con l'impiego di vari strumenti pattizi. Costituito nel luglio 2009 con lo scopo di gestire e favorire la fruizione pubblica del complesso monumentale Villa Reale e Parco di Monza, comprendente la Villa Reale e i suoi Giardini e il Parco, i soci fondatori del Consorzio sono le istituzioni proprietarie delle diverse sezioni della Villa e del Parco, ovvero:

- Il Comune di Monza
- Il Comune di Milano
- La Regione Lombardia
- Il Ministero della Cultura

Pur non essendo enti proprietari, hanno inoltre aderito al Consorzio, fin dall'origine dell'ente, la Camera di Commercio di Milano, Monza Brianza, Lodi e, dal 2014, anche Assolombarda.

Il cambiamento che si propone richiede un coinvolgimento di altri soggetti proprietari. Non potendo più trovare un'alleanza con un concessionario unico che, oltre al rischio d'impresa, fosse in grado di pagare un elevato canone di concessione, il Consorzio deve farsi carico in proprio delle attività "caratteristiche" - culturali e ambientali - rivedendo il proprio modello di funzionamento e di gestione tra quelle da effettuare in proprio, quelle in appalto, quelle in concessione. La reale differenza con l'assetto precedente è che il soggetto gestore dovrà mettere a punto e attuare un programma integrato di attività e servizi culturali, ambientali, sportivi e sociali, comprensivi di una funzione unica ed efficace di marketing e di promozione del complesso. Del resto, non vi è monumento in Italia o all'estero che possa essere valorizzato senza un ente gestore che risponda direttamente agli enti proprietari. I tentativi di creare una partnership pubblica privata sbilanciata verso l'imprenditoria profit privata - qui come altrove - non ha funzionato per la difficoltà strutturale di ottenere un rendimento adeguato. La particolarità di questo Complesso è che tutela, conservazione e valorizzazione attiene a due ambiti specifici normalmente gestiti separatamente: il Parco, da un lato, e il Patrimonio monumentale dall'altro. Il solito esempio di Venaria Reale, ove è presente un parco di una certa dimensione, non è paragonabile in alcun modo con quello di Monza.

In occasione del rinnovo dell'Accordo di valorizzazione, alla scadenza dell'atto dopo 12 anni, è possibile individuare con maggiore chiarezza i meccanismi di funzionamento e di sostegno della collaborazione inter-istituzionale. In particolare, sembra particolarmente importante rafforzare la partecipazione, anche in termini di finanziari, del Ministero della Cultura con un'intensità che si avvicini a quella che storicamente ha caratterizzato il sostegno di altri complessi monumentali in Italia. È già stato avviato un confronto con il Ministero della Cultura, e ciò fa guardare con un certo grado di fiducia sulla possibilità di raggiungere un livello di collaborazione più stretto e più intenso rispetto al passato, come già avviene per altri luoghi della cultura. Se oggi il confronto con lo Stato si limita agli uffici periferici sia per le ordinarie competenze con riguardo ad un bene tutelato e di interesse culturale, sia per la sorveglianza di beni concessi dallo Stato al Consorzio come l'ala Nord (nonché in forme diverse anche Villa di Mirabellino), il salto di qualità può venire anche da un più stretto riconoscimento formale e sostanziale del valore culturale del complesso a livello nazionale. Ciò potrebbe anche dare luogo ad un finanziamento aggiuntivo e permanente del Complesso così come avviene per il Consorzio di Venaria Reale, che oggi raggiunge circa 1-1,5 milioni di euro l'anno.

Difficile modificare l'apporto aggiuntivo della Regione Lombardia e degli enti locali, per la prima perché ha messo in campo 55 milioni di euro per gli investimenti nel recupero e nella valorizzazione del complesso, per i secondi perché i vincoli di bilancio non consentono che minimi apporti aggiuntivi rispetto alle reali esigenze. Nulla vieta, tuttavia, che si possa fare, alla luce del potenziamento che si richiede, uno sforzo aggiuntivo.

Andrebbe avviato, su basi nuove ed innovative, un dialogo con i soggetti privati profit del territorio. Se esiste una specificità lombarda per quanto riguarda il modello di gestione della cultura è che non si può prescindere dai protagonisti dei processi di sviluppo sociale ed economico del territorio. I casi della Fondazione La Scala di Milano, della Triennale di Milano e del Museo della Scienza sono evidenti: il coinvolgimento delle forze economiche, in particolare delle imprese di medie e grandi dimensioni

presenti anche in provincia di Monza, appare imprescindibile e tale rapporto non può fermarsi al tema del *fund raising* tradizionale. Esistono imprese che esercitano programmi importanti di responsabilità sociale che si materializza nel sostegno di vari aspetti della vita quotidiana dei cittadini e che solo raramente coinvolgono i beni e le attività culturali e ambientali del territorio, a meno che non siano connessi al patrimonio sotto la loro diretta responsabilità. Un dialogo strutturato è certamente mancato, ma il riavvio del soggetto gestore e soprattutto la ricerca del consenso di un programma di valorizzazione del tutto nuovo e da condividere con i cittadini e con le imprese e con i soggetti del terzo settore, costituisce una fase nuova verso la quale spingersi e per cercare accordi più inclusivi e innovativi. A fronte di una seria strategia di rilancio, di un nuovo Masterplan strategico e di ravviamento del modello di gestione, è possibile (ri)aprire anche il "faldone" delle fondazioni bancarie della Lombardia che, a differenza di quelle piemontesi, sono restie ad assumere responsabilità permanenti e continuative sul contributo ordinario in conto esercizio della gestione del complesso. Nulla vieta, tuttavia, che vi possano essere più iniziative, anche non strettamente culturali e legate a processi di valorizzazione persino economica (formazione, eventi, convegnistica, ecc.), per le quali le fondazioni bancarie possano trovare un nuovo motivo di un loro coinvolgimento più stabile rispetto al passato.

Infine, come previsto originariamente nel piano di lavoro del RTI per l'elaborazione del Masterplan, un processo di ascolto e di iterazione con il mondo non profit del territorio, anche allargato ad un'area metropolitana, è altamente auspicabile, dato l'alto interesse che suscita la tutela e l'uso del complesso. Il Consorzio ha già avviato con il bando di giugno 2021 i primi tentativi di coinvolgimento del settore, accogliendo iniziative di loro interesse e gestione, ma senza prevedere risorse finanziarie a causa della dotazione di fondi del tutto insufficiente. Anche in questo caso, va immaginato un approccio meno occasionale e più strutturato sulle modalità con le quali il complesso nel futuro intende operare con tali soggetti. Sono infatti innumerevoli le aree di collaborazione, per alcune delle quali è possibile immaginare anche la concessione su basi stabili di edifici e spazi, per i quali è possibile anche dei canoni che siano sostenibili per tutti.

5. Funzioni e compiti del soggetto gestore

I compiti del Consorzio rimangono i medesimi di quelli già elencati all'art.2 - Finalità e compiti dello statuto del "Consorzio Villa Reale e Parco di Monza". Ricordiamo qui per memoria le finalità, al netto della lettera e) per la parte che ricorda l'Expo 2015 e ad alcune piccole modifiche e integrazioni:

- a) garantire la conservazione, il recupero e la valorizzazione del complesso monumentale ed ambientale della Villa Reale di Monza, del Parco Reale e relative pertinenze, e di tutti i beni mobili ed immobili in esso insistenti, inclusi i giardini annessi e l'impianto arboreo, garantendone la fruizione pubblica e sviluppandone i valori culturali, ambientali, architettonici e paesaggistici;
- b) valorizzare il potenziale di relazioni del complesso monumentale con il contesto territoriale, secondo obiettivi di sviluppo sostenibile e promozione dell'attrattività, a partire dal Parco e in particolare dal suo patrimonio monumentale, naturalistico e paesaggistico, sviluppando

sinergie con gli Enti Consorziati per la valorizzazione del patrimonio culturale e ambientale di cui essi hanno disponibilità;

- c) concorrere allo sviluppo della ricerca scientifica e delle competenze imprenditoriali, universitarie, professionali e di comprovato valore tecnico-scientifico per la salvaguardia e la fruizione pubblica del patrimonio culturale, valorizzando le eccellenze presenti in Lombardia, anche mediante azioni sinergiche con enti pubblici e privati in ambito nazionale ed internazionale;
- d) promuovere ed ospitare attività culturali in partenariato con enti pubblici e privati operanti in Italia e all'estero, valorizzando il contributo di soggetti di particolare qualificazione attivi in Lombardia;
- e) svolgere attività di alta rappresentanza istituzionale degli Enti Consorziati [...];
- f) realizzare musei, mostre ed altre manifestazioni ed iniziative a carattere culturale, nonché convegni, corsi, seminari ed altre attività a carattere formativo o divulgativo;
- g) promuovere ed ospitare rassegne di spettacoli, concerti, ed altre attività culturali, nonché manifestazioni di intrattenimento e sportive, in forme ed in tempi compatibili con la salvaguardia dei beni in oggetto;
- h) progettare, promuovere e realizzare percorsi turistici e itinerari di visita regionali (con particolare riferimento alle Ville di delizia della Brianza) e interregionali, che assicurino al complesso di cui al presente articolo un ruolo baricentrico nella costruzione di un circuito turistico culturale territorialmente ampio e garantiscano le opportune integrazioni con le altre residenze reali e principesche d'Italia e d'Europa, oltre che con i principali musei stranieri;
- i) realizzare strumenti innovativi di conoscenza e di documentazione e di educazione al patrimonio culturale, naturalistico ed ambientale, storico-monumentale, idonei a consentire ai visitatori di seguire, anche contestualmente al loro svolgimento, le attività di restauro sia del patrimonio architettonico e paesaggistico che storico-artistico;
- j) promuovere ed organizzare attività formative, stipulando apposite convenzioni con le Università, e le scuole di ogni ordine e grado appartenenti al sistema nazionale di istruzione, anche per l'elaborazione e l'attuazione di progetti formativi e di aggiornamento e dei connessi percorsi didattici, e per la predisposizione di materiali e sussidi, anche a carattere divulgativo, tenendo [...] conto delle eventuali particolari esigenze determinate dalla presenza di soggetti con disabilità. Promuovere, con la collaborazione di scuole, istituti e centri professionali, attività finalizzate alla formazione e qualificazione del personale direttamente o indirettamente coinvolto nelle attività del Consorzio;
- k) promuovere, in collaborazione con le autorità territorialmente competenti, l'adeguamento delle infrastrutture di collegamento del complesso [...] al fine della sua fruizione e dei collegamenti generali, con particolare attenzione all'uso del trasporto pubblico e su ferro ferma restando la sopra-ordinazione delle esigenze di conservazione e tutela dei siti stessi rispetto all'eventuale ampliamento della rete infrastrutturale.

Nel perseguimento delle finalità definite lo Statuto, definisce anche i compiti, da confermare interamente:

- a) predisposizione del piano strategico di sviluppo culturale del complesso della Villa Reale di Monza, del Parco e relative pertinenze;
 - b) promozione del turismo culturale in ambito locale, con particolare riferimento al patrimonio storico, culturale, di architettura e paesaggio della Brianza;
 - c) reperimento delle risorse necessarie per l'attuazione del piano strategico di sviluppo culturale del complesso, nonché predisposizione degli strumenti di direzione, organizzazione e logistica funzionali all'esecuzione degli interventi stessi, individuazione di progetti e di tecnici adeguatamente preparati allo scopo di studiare, recuperare, riqualificare, tutelare e valorizzare tutte le componenti naturalistiche e ambientali;
 - d) sostegno economico e supporto agli interventi di ricognizione, regolazione, conservazione programmata e recupero dei beni architettonici, storico-artistici, archeologici, paesaggistici e ambientali del sito, effettuati con le modalità stabilite dal Codice;
 - e) definizione delle linee di gestione e di manutenzione del Parco di Monza, secondo modalità coordinate con il processo di valorizzazione della Villa;
 - f) progettare, realizzare e gestire i servizi di assistenza culturale e di ospitalità per il pubblico di cui all'art. 117 del Codice, nel rispetto e con le modalità stabilite dalla legislazione in materia di gestione dei beni culturali, e comunque compatibili con il complesso Parco - Villa Reale;
 - g) progettare, realizzare e gestire strutture e servizi di pubblica utilità per le finalità di valorizzazione dei beni affidati in gestione;
 - h) valorizzare beni di proprietà privata previo consenso degli interessati ed ai sensi della normativa vigente;
- a) organizzare mostre, eventi culturali e convegni, spettacoli e manifestazioni, nonché studi, ricerche, iniziative, attività didattiche o divulgative, anche in collaborazione con enti ed istituzioni nazionali e internazionali, e realizzare tutte le iniziative idonee a ricercare e a favorire contatti e collaborazioni con gli operatori del settore e con gli organismi nazionali e internazionali;
- i) istituire premi e borse di studio;
 - j) promuovere la raccolta di fondi ed il reperimento delle risorse finanziarie necessarie alla propria attività istituzionale;
 - k) realizzare direttamente o partecipare a progetti sostenuti da fondi europei, nazionali, regionali e locali.

6. Un approfondimento giuridico sul tema degli strumenti di gestione

1. Sullo stato attuale

Nell'analisi di contesto è stata descritta la formazione dell'attuale modello di gestione del complesso monumentale, incentrato, per quanto riguarda la governance, sul Consorzio e, per quanto riguarda le forme di gestione indiretta, sull'uso di una varietà di rapporti per lo più riconducibili al modello della concessione, legati a singoli beni.

Si è visto che nel percorso di valorizzazione che ha interessato il complesso monumentale era emersa l'ipotesi di individuare un soggetto gestore dell'intero complesso e, sul piano operativo, di utilizzare forme di partenariato pubblico-privato, mediante lo strumento della concessione di realizzazione e gestione, che vedeva come soggetti fondamentali una Fondazione, partecipata da Regione Lombardia, Comune di Monza e Comune di Milano, ed il Concessionario, che avrebbe dovuto garantire l'equilibrio finanziario dell'intervento con il recupero del capitale privato investito attraverso la gestione dei beni interessati (nella sostanza, reperendo risorse finanziarie tramite fonti gestionali di autosostentamento). Questo disegno in realtà non si attuò. Venne infatti segnalata dal Direttore Regionale per i Beni Culturali e Paesaggistici della Lombardia la necessità di un diretto coinvolgimento dello Stato nell'operazione di recupero e valorizzazione culturale della Villa Reale di Monza, proponendo di ricorrere alla costituzione, in luogo della prevista Fondazione, di un soggetto pubblico di natura consortile non imprenditoriale, preposto all'elaborazione del piano strategico di sviluppo culturale e agente in veste di mandatario senza rappresentanza, secondo quanto previsto dall'art. 112 del Codice del 2004.

Di fatto nell'ambito dell'«*Accordo fra il Ministero per i beni e le attività culturali, la Regione Lombardia, il Comune di Monza e il Comune di Milano, per la valorizzazione del complesso monumentale della Villa Reale di Monza, del Parco e delle relative pertinenze*» stipulato in data 30 luglio 2008 ai sensi dell'art. 112 del Codice dei beni culturali, che identifica gli obiettivi comuni di conservazione e valorizzazione culturale del complesso, è stata pattuita la costituzione, ai sensi dall'articolo 112 del Codice, di un apposito ente di natura consortile, non imprenditoriale, di diritto pubblico, con il compito di elaborare e sviluppare il piano strategico di sviluppo culturale e di valorizzazione delle aree, nonché di provvedere, ai sensi degli articoli 112 e 115 dello stesso, a regolare e gestire le attività di valorizzazione, anche in forma integrata, ed anche mediante la costituzione, ove necessario, di appositi uffici e servizi deputati pure all'affidamento a terzi delle dette attività ed al controllo sul loro svolgimento. È stato quindi costituito in data 20/7/2009 l'attuale «Consorzio Villa Reale e Parco di Monza», fra il Ministero per i beni e le attività culturali, la Regione Lombardia ed il Comune di Monza, con l'adesione, fra i soci promotori e proprietari (art. 9) del Comune di Milano. Le caratteristiche di questo Consorzio, quali emergono dagli atti e dalla disciplina normativa, sono state illustrate nell'analisi di contesto.

2. I condizionamenti ed il quadro normativo di riferimento.

Qualsiasi evoluzione del quadro descritto non può prescindere dalla considerazione di alcuni elementi. In primo luogo, occorre tenere presente la natura dei beni che compongono il complesso monumentale costituito dalla Villa Reale e dal Parco. Si tratta infatti - pur nella varietà degli oggetti che compongono il complesso - di beni pubblici (quanto ad appartenenza) riconosciuti di interesse culturale, connotati quindi dalle funzioni individuate dall'ordinamento, che ne sottopone la gestione primariamente agli

strumenti previsti dalla normativa specifica del Codice dei beni culturali per le finalità ivi indicate. L'appartenenza di questi beni ad enti pubblici territoriali, qualificandoli come beni demaniali, ne limita le possibilità di disposizione e di conferimento e ne condiziona i modi di gestione. In secondo luogo, l'unitarietà attribuita dal vincolo al complesso monumentale, non può celarne la natura, appunto, *complessa*, non solo dal punto di vista oggettivo, ma anche dal punto di vista dei soggetti ai quali appartengono i beni stessi (Stato, Regione, Comuni) e che esercitano sui beni stessi funzioni (dunque poteri-doveri) che devono essere evidentemente coordinate in un quadro unitario, ma nel quale comunque ha un valore primario la funzione di tutela propria dello Stato. È dunque inevitabile il ricorso a strumenti di raccordo fondati sull'accordo dei diversi soggetti, come del resto è avvenuto fino ad oggi. In terzo luogo, la preminenza dell'interesse culturale assegnato al complesso lo sottopone alla disciplina propria dei beni culturali, anche per quanto riguarda la scelta del modello di governance.

Deve ricordarsi che il Complesso di Villa Reale e del Parco viene qualificato in base al Codice dei beni culturali come «complesso monumentale» ⁽¹⁾ riconducibile alla categoria degli «istituti e luoghi della cultura», che quando appartengono a soggetti pubblici, come nel nostro caso, «sono destinati alla pubblica fruizione ed espletano un servizio pubblico» (art. 101, comma 3). Compito degli enti ai quali i beni appartengono è assicurare la *fruizione*, compatibilmente con gli scopi istituzionali ai quali i beni sono destinati (art. 102), nonché la *valorizzazione* (art. 112, primo comma), nel rispetto dei principi del codice. La valorizzazione ⁽²⁾ degli istituti e luoghi della cultura è compito precipuo dello Stato, delle regioni e degli altri enti pubblici territoriali

Al fine dell'esercizio delle funzioni indicate il codice prevede la definizione di *accordi* fra i diversi enti coinvolti (art 102 e 112), per definire strategie ed obiettivi comuni di valorizzazione, nonché per elaborare i conseguenti piani strategici di sviluppo culturale e i programmi, relativamente ai beni culturali di pertinenza pubblica. Gli enti pubblici territoriali possono altresì costituire appositi soggetti giuridici cui affidare l'elaborazione e lo sviluppo dei piani suddetti (art. 112, quinto comma).

L'ultimo comma dell'art. 112 stabilisce inoltre che nell'ambito di accordi «per regolare servizi strumentali comuni destinati alla fruizione e alla valorizzazione di beni culturali», possono essere istituite «forme consortili non imprenditoriali per la gestione di uffici comuni».

L'art. 115 prevede poi che la gestione diretta delle attività di valorizzazione dei beni culturali di appartenenza pubblica (generalmente svolta per mezzo di strutture organizzative interne alle amministrazioni, dotate di adeguata autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile, e provviste di idoneo personale tecnico) possa essere attuata «anche in forma consortile pubblica».

Completano il quadro normativo le previsioni dell'art. 115 che disciplinano la gestione indiretta, prevedendo che essa si attui tramite concessione a terzi ovvero mediante l'affidamento di appalti pubblici di servizi da parte delle Amministrazioni titolari dei beni, ovvero «*dei soggetti giuridici costituiti ai sensi dell'articolo 112, comma 5, qualora siano conferitari dei beni*».

¹ Art. 101, comma 1, lett. f): «*un insieme formato da una pluralità di fabbricati edificati anche in epoche diverse, che con il tempo hanno acquisito, come insieme, una autonoma rilevanza artistica, storica o etnoantropologica*».

² Intesa come costituzione ed organizzazione stabile di risorse, strutture o reti, ovvero nella messa a disposizione di competenze tecniche o risorse finanziarie o strumentali, finalizzate all'esercizio delle funzioni ed al perseguimento delle finalità di assicurare

Nella sostanza anche le strutture di raccordo fra le amministrazioni che sono titolari dei beni culturali, istituite per la loro valorizzazione, possono utilizzare gli strumenti di gestione indiretta, mediante procedure di evidenza pubblica e regolando i rapporti con i concessionari delle attività di valorizzazione con contratto di servizio, purché siano conferitari dei beni oggetto di valorizzazione e con la particolarità che in questi casi «la vigilanza sul rapporto concessorio è esercitata anche dalle amministrazioni cui i beni pertengono», che conservano inoltre il potere di richiedere al soggetto conferitario la risoluzione del rapporto concessorio nel caso di inadempimento del concessionario e la possibilità di revocare il conferimento dei beni.

In questo contesto, la normativa sembrerebbe in realtà distinguere, due forme diverse:

- quella consortile pubblica non imprenditoriale, che può essere utilizzata per creare uffici comuni (art. 112, nono comma) e attuare la gestione diretta in forma coordinata (115, secondo comma)
- quella della costituzione di «appositi soggetti giuridici» (che non necessariamente sono consorzi), ai quali affidare la elaborazione e lo sviluppo dei piani strategici o attuare, se conferitari dei beni, la gestione indiretta, ed al cui patrimonio le Amministrazioni possono partecipare «anche con il conferimento dei beni che ad esse pertengono» (115, settimo comma).

Nella sostanza la disciplina del Codice da un lato sottopone ad una disciplina di settore la identificazione dei modelli di gestione dei beni culturali; dall'altro lato, tuttavia, fornisce una disciplina invero piuttosto astratta e con previsioni non sempre lineari.

Resta inoltre centrale la condizione che la valorizzazione del complesso debba attuarsi nel rispetto delle esigenze della conservazione - ai sensi dell'articolo 29 del Codice - e della tutela, riservate al Ministero, con riguardo sia alle valenze storico-artistiche, sia alle valenze paesaggistiche del complesso.

Questi profili, come si è visto, hanno condizionato la creazione dell'attuale Consorzio e in parte i limiti di operatività che questo incontra.

3. Alcune prospettive di mutamento del quadro istituzionale.

Non è da escludere che il quadro istituzionale attuale, ancorato alle previsioni costituzionali, possa subire mutamenti. Nell'ambito del percorso di attuazione della c.d. Autonomia differenziata, secondo le previsioni dell'art. 116, terzo comma, Costituzione, che espressamente contempla anche la materia dei beni culturali, è ipotizzabile un rafforzamento del ruolo della Regione Lombardia e degli Enti locali nella gestione della Villa e del Parco di Monza.

La Regione Lombardia nella Deliberazione n. X/1645 del 7 novembre 2017, con la quale l'iter di attuazione è stato avviato, ha indicato fra le materie per le quali si chiede l'applicazione del terzo comma dell'art. 116 Cost. anche quella dei «Beni culturali: tutela e valorizzazione» precisando (allegato A) che in relazione ad essa «*si richiedono anzitutto l'attribuzione alla Regione delle funzioni in materia di tutela dei beni*

le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso, di promuovere lo sviluppo della cultura, di promuovere e sostenere gli interventi di conservazione del patrimonio culturale: art. 111 e art. 6 codice.

culturali, nel loro complesso, nonché il rafforzamento della potestà legislativa in materia di valorizzazione dei beni culturali e di organizzazione di attività culturali al fine di consentire un più ampio ed efficace spettro d'interventi. La finalità di carattere generale è quella di connotare gli interventi per la cultura nel rispetto della diversità regionale caratterizzante il territorio anche per lo sviluppo di strategie di attrazione e di dinamicità socio-economica in ambito locale, nazionale e internazionale, nonché di semplificare le procedure amministrative a favore del miglioramento qualitativo dell'attività di tutela preliminare alle iniziative di valorizzazione dei beni nel loro contesto [...].

Si richiedono, inoltre, l'acquisizione della titolarità o della gestione (in via diretta o conferita ad altri enti) dei beni culturali statali presenti sul territorio regionale (musei, biblioteche, archivi, aree archeologiche, complessi monumentali), al fine di superare l'attuale gestione accentrata ritenuta non più compatibile con un efficiente assetto delle competenze e con una adeguata allocazione di risorse finanziarie che occorre fiscalizzare, ai sensi dell'articolo 119 della Costituzione, ivi compreso il Fondo unico per lo spettacolo (FUS)».

L'esito di questo percorso potrebbe quindi portare ad un rilevante mutamento del quadro istituzionale di riferimento, che consentirebbe al sistema locale una maggiore autonomia nella definizione delle linee di intervento e nella individuazione delle forme di gestione del Complesso monumentale.

4. I modelli di governance. Il Consorzio.

Nel contesto ordinamentale attuale permangono comunque i limiti già indicati. In particolare, la scelta del modello di *governance* è stato ed è evidentemente condizionato dai fattori sopra descritti, oggettivi (regime dei beni che compongono il complesso); soggettivi (appartenenza ad una pluralità di soggetti pubblici) e normativi.

In questo quadro la scelta del modello del Consorzio appare ancora oggi, a "diritto invariato", quella più congrua, pur con i condizionamenti descritti. Essa corrisponde inoltre all'indirizzo definito nel contesto dell'accordo di programma del 16 dicembre 2017 *per la valorizzazione del complesso monumentale Villa Reale e Parco di Monza* stipulato fra la Regione, il Comune di Milano, il Comune di Monza, con l'adesione del Consorzio Villa Reale e Parco di Monza e del Parco della Valle del Lambro, ai sensi dell'art. art. 34 del decreto legislativo n. 267 del 2000, nel quale gli Enti pubblici sottoscrittori hanno inteso perseguire l'obiettivo del *rafforzamento del sistema di governance, fondato sulla centralità del Consorzio Villa Reale e Parco di Monza* (su questa vicenda si veda l'analisi di contesto). L'accordo non precisa le modalità di questo rafforzamento, limitandosi ad accentuarne lo scopo con una indicazione di carattere generale («definire un programma integrato di interventi ed iniziative coordinate volte ad attrarre investimenti, favorire l'occupazione e lo start-up di attività economiche, anche innovative, in materia ambientale, turistica, culturale, ricreativa e sportiva, dato l'alto valore e potenziale ambientale, oltre che culturale, dell'area e della comunità che vi opera»), ma manifesta un «consolidamento di un sistema di governance locale» (punto 4.5) legato alle azioni di finanziamento messe in campo ed in grado di definire il programma di valorizzazione del complesso e di avviare iniziative coordinate volte ad attrarre investimenti, che appare coerente anche con le aspettative che possono riconoscersi nelle iniziative volte alla realizzazione della autonomia differenziata, sopra descritte.

In questo contesto, il ruolo del Consorzio è caratterizzato anche dalla previsione che la predisposizione affidatagli del Masterplan, sulla base delle linee guida già fornite dall'Accordo, avvenga «in stretto raccordo» con il Collegio di Vigilanza, che è costituito dal Presidente della Regione Lombardia, che lo presiede, dal Sindaco del Comune di Milano e dal Sindaco del Comune di Monza, o loro delegati, con la partecipazione, senza diritto di voto, del Presidente del Consorzio e del Presidente del Parco della Valle del Lambro, o loro delegati, e con la Segreteria Tecnica dell'Accordo di programma, costituita dai funzionari dei soggetti sottoscrittori ed aderenti, che deve essere informata periodicamente.

Questa prospettiva di rafforzamento degli strumenti di governo e gestione del complesso monumentale passa sia attraverso una riorganizzazione del Consorzio e delle sue funzioni, sia attraverso l'utilizzo di più adeguati strumenti di gestione indiretta.

Invero la pluralità di soggetti pubblici che hanno la titolarità dei beni del complesso e che esercitano funzioni pubbliche specifiche sullo stesso rendono difficile immaginare la creazione di un soggetto di gestione che non sia partecipato dagli enti stessi. Dall'altro lato, non si può negare la difficoltà di costruire una organizzazione che assommi in sé le competenze e le capacità che occorrerebbero per gestire in via diretta un complesso così vario per caratteri oggettivi e funzionali. In altri termini, un modello di gestione coerente con il quadro descritto non potrebbe prescindere da strumenti di raccordo e partecipazione dei diversi Enti, titolari delle specifiche funzioni di valorizzazione del bene, e dal ricorso a forme adeguate di gestione indiretta che attuino i programmi definiti dai soggetti pubblici.

Nella definizione dell'equilibrio fra gestione diretta e gestione indiretta non può non influire il tema delle forme di finanziamento. Come già in passato si era ipotizzato, il ricorso a forme di partenariato pubblico - privato (ma sul punto si veda il paragrafo seguente), potrebbe consentire di finanziare almeno alcuni interventi o servizi.

Le esperienze passate hanno dimostrato la difficoltà di creare e gestire rapporti di partenariato nel settore dei beni culturali che garantiscano un adeguato equilibrio economico finanziario degli interventi (quando non si tratti di forme di mecenatismo o liberalità) e il raggiungimento di adeguati standard di valorizzazione del bene culturale. Oltre al rischio per il soggetto privato, il peggior esito di queste forme di rapporto è il pregiudizio che deriva al valore del bene culturale e l'inefficienza del servizio ad esso collegato. Invero, la creazione e soprattutto la gestione di questi rapporti richiede una governance pubblica forte e capace e costantemente presente, che pur affidandosi alla capacità tecnica ed imprenditoriale del privato, sia in grado di esercitare efficacemente il ruolo di regolazione e controllo. In questo senso l'uso di strumenti di gestione indiretta, soprattutto quando questi si fondino su rapporti di partenariato complessi, non escludono (ed anzi richiedono) un rafforzamento della struttura pubblica. La riorganizzazione ed il rafforzamento del Consorzio anche nel nostro caso sarebbe quindi opportuno anche nel caso in cui si vogliano potenziare gli strumenti di gestione indiretta.

5. Gli «appositi soggetti giuridici» e la fondazione

Come si è visto il Codice dei beni culturali sembra distinguere dalla ipotesi della forma consortile pubblica non imprenditoriale, che può essere utilizzata per creare uffici comuni (art. 112, nono comma) e attuare la gestione diretta in forma coordinata (art. 115, secondo comma), quella della costituzione di «*appositi*

soggetti giuridici» (che non necessariamente sono consorzi), ai quali affidare la elaborazione e lo sviluppo dei piani strategici (art. 112, quinto comma) e quella di attuare, se conferitari dei beni, la gestione indiretta (art. 115, terzo comma), ed al cui patrimonio le Amministrazioni possono partecipare «*anche con il conferimento in uso dei beni culturali che ad esse pertengono e che siano oggetto della valorizzazione*» (115, settimo comma).

Il Codice non esplicita la forma che possono avere questi «appositi soggetti giuridici». La normativa inoltre appare inattuata (in particolare non risulta ancora adottato il decreto ministeriale previsto dall'art. 112, settimo comma, con il quale devono essere definiti modalità e criteri in base ai quali il Ministero costituisce i soggetti giuridici indicati 5 o vi partecipa).

Ci si interroga se fra i soggetti giuridici in questione sia incluso anche il modello della *fondazione*, evocato anche nei documenti ufficiali (accordo di programma del 2002).

Invero le fondazioni culturali sono una realtà conosciuta da tempo. L'art. 10 del decreto legislativo n. 348 del 1998, oggi abrogato, stabiliva la possibilità per il Ministero di «*costituire o partecipare ad associazioni, fondazioni o società*». In attuazione di questa disposizione con il d.m. 491/2001 erano state stabilite le disposizioni concernenti la costituzione e la partecipazione a fondazioni da parte del Ministero per i beni e le attività culturali. Il regolamento autorizzava il Ministero a costituire fondazioni aventi personalità giuridica di diritto privato ovvero parteciparvi e ne forniva una disciplina essenziale. Nonostante l'abrogazione dell'art. 10 del d. lgs 348/1998 norme successive hanno richiamato il decreto ministeriale (art. 8 del decreto legge n. 83/2012).

Per quanto attiene agli enti locali, va ricordato che l'art. 113 bis del decreto legislativo n. 267/2000 ha previsto che «*gli enti locali possono procedere all'affidamento diretto dei servizi culturali e del tempo libero anche ad associazioni e fondazioni da loro costituite o partecipate*». Alla norma non ha fatto seguito alcuna disposizione di dettaglio.

Il Codice dei beni culturali, nel testo originario, prevedeva fra le forme di *gestione indiretta* - alternativa alla *gestione diretta* «*svolta per mezzo di strutture organizzative interne alle amministrazioni, dotate di adeguata autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile, e provviste di idoneo personale tecnico*» - l'«*affidamento diretto a istituzioni, fondazioni, associazioni, consorzi, società di capitali o altri soggetti, costituiti o partecipati, in misura prevalente, dall'amministrazione pubblica cui i beni pertengono*» (art. 117, terzo comma). Veniva in questo modo configurata una sorta di affidamento *in house* alla fondazione (e agli altri tipi di soggetti), con i limiti che peraltro questo tipo di affidamento riscontra nell'ordinamento, soprattutto in considerazione dei principi eurounitari. La gestione indiretta era possibile al fine di assicurare un adeguato livello di valorizzazione dei beni culturali, mentre la scelta fra la concessione a terzi e l'affidamento diretto *in house* richiedeva una valutazione comparativa articolata. La riscrittura dell'art. 115 ad opera del decreto legislativo n. 156/2006 è parsa aver eliminato la possibilità di affidamenti diretti a fondazioni (o altri soggetti), residuando come unica forma di gestione indiretta la concessione a terzi.

Ne risulta un quadro normativamente confuso, nel quale tuttavia non si esclude la possibilità del ricorso al modello della fondazione, stante la genericità della formula e la generale capacità di diritto civile degli enti pubblici. Ma certamente la normativa specifica e le esigenze di tutela dei beni culturali rendono questa possibilità difficilmente inquadrabile secondo gli schemi generali e la sottopongono comunque a limiti e condizioni.

Dal complesso delle norme del Codice si desume che gli *appositi soggetti giuridici* costituiti dallo Stato e dagli altri enti pubblici territoriali, nel rispetto delle vigenti disposizioni, sono comunque soggetti «partecipati», pur essendo in essi è rilevante un elemento patrimoniale, che deriva dal conferimento in uso dei beni da valorizzare. Da questo punto di vista si tratterebbe con ogni evidenza di fondazioni di partecipazione, fattispecie non tipizzata dal diritto in via generale, ma ammessa dalla prassi, nella quale all'elemento patrimoniale, tipico delle fondazioni, si aggiunge l'elemento personale, tipico invece delle associazioni. Questo carattere era già evidente nel regolamento del 2001. Al di là degli aspetti «classificatori», questo profilo assume evidentemente rilievo dal punto di vista della costruzione dei meccanismi decisionali e operativi dell'ente.

Vanno poi considerate le particolarità del «conferimento» dei beni, che sono al tempo stesso oggetto di valorizzazione. Si tratta di conferimento *in uso*, trattandosi per lo più di beni non disponibili e, nel nostro caso, appartenenti al demanio degli enti territoriali che ne sono titolari. I beni conferiti «*restano a tutti gli effetti assoggettati al regime giuridico loro proprio*» ed alla tutela esercitata dal Ministero (art. 116). Gli effetti del conferimento «*si esauriscono, senza indennizzo, in tutti i casi di cessazione dalla partecipazione dei soggetti conferenti*» (115, settimo comma) ed i beni non sono soggetti all'ordinaria garanzia patrimoniale specifica (se non in ragione del loro controvalore economico) (115, settimo comma). Permangono, come si è detto, i poteri di tutela sui beni conferiti e la norma stabilisce, per garantire l'esercizio effettivo e non condizionato della tutela, che «*gli organi istituzionalmente preposti alla tutela non partecipano agli organismi di gestione dei soggetti giuridici indicati all'articolo 112, comma 5*» (art. 116).

Un profilo rilevante della disciplina specifica attiene alla partecipazione dei soggetti privati. Il Codice limita la partecipazione alla fondazione di soggetti privati a due tipi di soggetti: a) i privati che siano proprietari di beni culturali oggetto di valorizzazione; b) le persone giuridiche private senza fine di lucro, anche quando non dispongano di beni culturali che siano oggetto della valorizzazione, a condizione che l'intervento in tale settore di attività sia per esse previsto dalla legge o dallo statuto (112/8). Viene quindi esclusa una partecipazione privata di tipo imprenditoriale. Questa esclusione è rafforzata dalla previsione per la quale «*i privati che eventualmente partecipano ai soggetti indicati all'articolo 112, comma 5, non possono comunque essere individuati quali concessionari delle attività di valorizzazione*» (115, terzo comma).

La fondazione rispondente a questo modello (come tutti i soggetti di cui all'art. 112, comma 5) non è più un soggetto che realizza un forma indiretta di gestione, come nella versione originaria del codice, ma viene configurato come un soggetto che si sostituisce alle amministrazioni stesse, al quale vengono affidati l'elaborazione e lo sviluppo dei piani strategici e di sviluppo culturale (art. 112, commi 4 e 5) nonché, se conferitario dei beni, il compito di gestire i rapporti concessori e quelli di appalto (115, comma 3). Possono inoltre stipulare accordi per regolare servizi strumentali comuni destinati alla fruizione e alla valorizzazione di beni culturali con le associazioni culturali o di volontariato, dotate di adeguati requisiti, che abbiano per statuto finalità di promozione e diffusione della conoscenza dei beni culturali (art. 112, comma 9).

Se si attribuisce a queste previsioni valore tassativo, risulterebbero assai limitati i compiti attribuibili a questi soggetti, che si presentano come enti che elaborano le linee strategiche e ne promuovono e controllano l'attuazione attraverso meccanismi di gestione indiretta. Resta inoltre abbastanza definito il rapporto della fondazione con i soggetti pubblici fondatori o aderenti, che mantengono i loro poteri in ordine alla tutela e alla valorizzazione dei beni conferiti, che sono l'oggetto specifico dell'attività della fondazione.

Mentre le previsioni originarie del Codice del 2004 sembravano indicare un modello di affidamento diretto a soggetti appositamente creati per la valorizzazione dei beni culturali, è parso che la modifica del 2006 avesse fatto venir meno questa possibilità, in ossequio ai principi emergenti dalla disciplina europea, riducendo la possibilità delle fondazioni miste al ridotto ambito sopra descritto, sul piano funzionale l'elaborazione dei piani strategici, e sul piano soggettivo con la sola partecipazione di persone giuridiche private senza scopo di lucro. Tuttavia si è anche sostenuto che fosse applicabile anche in questo caso (ed a maggior ragione in considerazione del tipo di servizio) la giurisprudenza, di origine comunitaria, che ammette la gestione di servizi (di rilevanza economica) mediante organismi misti quando la selezione del socio privato avviene mediante gara. In altri termini, la mancata previsione della fondazione mista nel Codice ed i limiti introdotti alla creazione di appositi soggetti giuridici, non precluderebbe il ricorso a organismi misti, come strumenti di gestione indiretta, alternativi alle concessioni, purché formati nel rispetto delle regole di evidenza pubblica.

L'incertezza del quadro normativo ha talora indotto a ricorrere a previsioni normative ad hoc per singole realtà (si veda ad esempio l'art. 8 del decreto legge 83/2012), che peraltro non sempre hanno portato a risultati convincenti.

Il modello della fondazione culturale, inoltre, è fortemente condizionato dalla disciplina della partecipazione statale, secondo lo schema del d.m. n. 491/2001, che assegna al Ministero poteri di vigilanza e controllo assai penetranti, che in concreto possono condizionare il funzionamento e le scelte della fondazione. Il crescente centralismo manifestato negli ultimi anni dall'ordinamento ha accentuato questi aspetti. La prospettiva potrebbe mutare se prendessero corpo le istanze di autonomia differenziata alle quali si è fatto cenno.

La strutturazione delle fondazioni secondo questo modello ha anche indotto a ritenerle come organizzazioni pubbliche in forma privatistica. Il d.m. 491/2001 consentiva al Ministero di costituire fondazioni «aventi personalità giuridica di diritto privato» ovvero di parteciparvi, ma è noto che la qualificazione formale come soggetto di diritto privato, sia pure contenuta nella normativa di riferimento e negli atti fondativi, non è di per sé idonea ad escludere i profili pubblicistici del regime dell'attività dell'ente. L'attività della fondazione partecipata da soggetti pubblici, finanziata da soggetti pubblici, sottoposta all'indirizzo e controllo di enti pubblici, conferitaria di beni pubblici e che comunque opera in un contesto di pubblico interesse è sottoposta al rispetto delle regole pubblicistiche in materia di trasparenza, controllo, evidenza pubblica.

È poi dubbio se questi enti siano sottoposti alla disciplina del Codice del Terzo Settore (decreto legislativo n. 117/2017). Certamente rientrano fra le attività del cosiddetto terzo settore gli «*interventi di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio, ai sensi del decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, e successive modificazioni*» (art- 5, lett. f, del decreto legislativo n. 117/2017); ma l'art. 4 esclude dal

novero degli enti del Terzo settore «le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, le formazioni e le associazioni politiche, i sindacati, le associazioni professionali e di rappresentanza di categorie economiche, le associazioni di datori di lavoro, nonché gli enti sottoposti a direzione e coordinamento o controllati dai suddetti enti». Dunque i poteri riservati alle amministrazioni partecipanti (v. in particolare gli art. 13 e 14 del d.m. 491/2001 per le fondazioni culturali partecipate dallo Stato) potrebbero quindi escludere l'appartenenza della fondazione al Terzo settore. In ogni caso, non è detto che la disciplina di questi enti sia tale da renderla preferibile, sul piano dell'efficienza, ai modelli di gestione pubblica.

Infine se la fondazione viene intesa come strumento di partenariato pubblico privato, idoneo ad attrarre finanziamenti privati nella valorizzazione dei beni pubblici, non possono trascurarsi i limiti evidenti di questa aspettativa nell'attuale contesto. Se in generale le operazioni di partenariato richiedono una attenta valutazione dei presupposti, nel settore dei beni culturali questa esigenza di amplifica, per la scarsa redditività, salvo qualche eccezione, delle attività di valorizzazione. Al di fuori degli enti privati non profit, si rimane per lo più nell'ambito di partecipazioni "di immagine", non dissimili dalle sponsorizzazioni. La possibilità di attrarre investimenti privati, soprattutto in periodi di crisi economica, appare quindi difficoltosa. Per questa ragione in alcune esperienze (cfr. citato art. 8 del d.l. 83/2012) si è previsto un obbligo di contribuzione annua da parte del Ministero fondatore, che però implica una accentuazione del potere decisionale pubblico e la sottoposizione a controlli e regole di finanza pubblica.

7. Il regime delle concessioni del Complesso: gli strumenti

Uno degli aspetti emersi durante le interviste ai testimoni privilegiati e in particolare con i responsabili del Consorzio è la difficoltà a interloquire in modo corretto ed efficace con i concessionari. Premesso che sul tema c'è molta ambiguità, possiamo tratteggiare una classificazione di ordine generale, con valore ricognitivo, dei modelli di rapporti che possono venire in rilievo nella gestione delle attività di uso e valorizzazione del complesso monumentale.

1. Gli strumenti resi disponibili dalla normativa

Senza pretesa di completezza possono ipotizzarsi questi modelli di carattere generale.

- a) Se parliamo di servizi resi al Consorzio, siamo in realtà nell'ambito di un appalto di servizi (in alcuni casi però si parla anche di concessioni di servizi). In questi casi, è elemento caratterizzante la circostanza che il "servizio" è reso all'Ente, che paga al soggetto che lo svolge (la biglietteria mi sembra rientri in questo caso), un corrispettivo fisso o percentuale (una *fee* o un "aggio"). Il servizio può implicare anche obblighi manutentivi di determinati beni connessi al servizio (purché non prevalenti nell'economia della operazione).

- b) In altre ipotesi, il servizio è svolto nei confronti dell'utenza. Diventa determinante però comprendere se l'operatore assume il rischio dell'impresa e se incassa la tariffa che l'utenza paga per il servizio. Se infatti è un servizio non remunerativo, l'Ente dovrà comunque contribuire o corrispondere un compenso all'operatore (a volte detto anche canone) perché l'operazione sia in equilibrio. Questo schema rientra più propriamente nella cosiddetta concessione di servizi. Il rapporto in questo caso è variamente regolato e può comprendere l'attribuzione al concessionario di un bene del concedente perché sia sfruttato imprenditorialmente. Questa attribuzione non sempre è valorizzabile in un canone che vada oltre un mero canone ricognitorio: dipende dalla remuneratività del servizio. Generalmente implica l'onere per il concessionario di mantenere il bene attribuito: ma questa prestazione non può assumere carattere prevalente, altrimenti muta il tipo di rapporto.
- c) In alcune ipotesi, l'esigenza dell'Ente è di intervenire con opere consistenti su un bene o realizzare un nuovo bene. Questa esigenza può dar luogo ad un mero appalto di costruzione di opera pubblica (sia che si tratti di nuova costruzione che di ristrutturazione), nel quale l'impresa realizza i lavori e consegna il bene all'Ente.
- d) Ci sono tuttavia altre forme, come quella della concessione di costruzione, nella quale l'operatore assume a proprio rischio la realizzazione dell'opera e ne sostiene i costi attraverso la remunerazione che può ricavare dalla gestione, sulla base di un PEF che dimostri l'equilibrio della operazione. Il PEF consente anche di identificare la durata della concessione. A seconda della redditività, può essere previsto un canone a favore dell'Ente o, al contrario, un contributo dell'Ente alla costruzione e/o alla gestione, al fine di raggiungere l'equilibrio economico finanziario. In questo caso, l'attribuzione del bene al concessionario [ma nel caso di nuovi beni il rapporto è più complicato] è strumentale al rapporto complessivo e può non essere remunerata con un canone o remunerata con un mero canone ricognitorio.
- e) A quest'ultimo caso sono riconducibili le cosiddette concessioni di valorizzazione (che non hanno una disciplina di carattere generale), nelle quali viene attribuito un bene demaniale in concessione (a seconda del suo regime) con il vincolo di ristrutturarlo o valorizzarlo. Anche in questo caso l'uso proprio del bene (l'uso al quale viene destinato) compensa i lavori di recupero e il mantenimento in efficienza del bene per l'uso previsto. Anche in questo caso il PEF è importante per capire la durata dell'attribuzione del bene. Si noti che in alcuni casi il bene è concesso per un uso privato (ad es. residenza), sicché il costo è in qualche modo coperto dall'uso che ne fa il privato; in altri casi il bene può essere destinato ad usi che consentono una attività di impresa, che resta comunque a rischio del concessionario.
- f) C'è poi il caso della concessione di bene pubblico, per così dire, pura. In questo caso oggetto dell'attribuzione è direttamente il bene, dietro pagamento di un canone, ragguagliato ad una tariffa generale (come per il demanio marittimo o le concessioni comunali di suolo pubblico) ovvero formato mediante gara.

La concessione di bene definisce anche gli usi al quale il concessionario può destinare il bene, può contenere prescrizioni di manutenzione che non diventino la prestazione prevalente (se no diverrebbe un appalto o una concessione di lavori); può fissare standard di gestione del bene. Però oggetto

principale è l'attribuzione del bene per un canone. Sicché, al di fuori dei casi in cui il concessionario non paghi i canoni, far valere clausole di buona, decorosa ed efficiente gestione è sempre difficoltoso.

Non va poi dimenticato che il complesso monumentale che ci interessa è comunque soggetto alle disposizioni del codice dei beni culturali. Questo testo normativo, rispetto alla normativa anteriore, ha compiuto uno sforzo di concettualizzazione degli aspetti funzionali e di gestione di questi beni che si è tradotto in un testo molto analitico dal punto di vista definitorio ma piuttosto astratto.

Sul piano generale, la disciplina degli usi privati dei beni culturali pubblici ha una prima previsione nell'art. 106 del decreto legislativo n. 42 del 2004. La norma in verità è poco più che classificatoria. Tuttavia la disposizione citata specifica il principio che gli enti pubblici territoriali «possono concedere l'uso dei beni culturali che abbiano in consegna, per finalità compatibili con la loro destinazione culturale, a singoli richiedenti» e che «la concessione in uso è subordinata all'autorizzazione del Ministero, rilasciata a condizione che il conferimento garantisca la conservazione e la fruizione pubblica del bene e sia assicurata la compatibilità della destinazione d'uso con il carattere storico-artistico del bene medesimo». Nella sostanza l'attribuzione in uso di (tutti i) beni culturali deve conciliarsi con le loro caratteristiche di interesse pubblico.

Nella fattispecie appare rilevante la disciplina dettata dagli artt. 112 ss. del Codice. Il Codice disciplinando le attività di valorizzazione, prevede che esse possano essere gestite in forma diretta o indiretta (art.115). La prima forma è svolta per mezzo di strutture organizzative interne alle amministrazioni, e può essere attuata anche in forma consortile pubblica.

La gestione indiretta «è attuata tramite concessione a terzi ovvero mediante l'affidamento di appalti pubblici di servizi, anche in forma congiunta e integrata, da parte delle amministrazioni cui i beni pertengono o dei soggetti giuridici costituiti ai sensi dell'articolo 112, comma 5, qualora siano conferitari dei beni ai sensi del comma 7, mediante procedure di evidenza pubblica, sulla base della valutazione comparativa di specifici progetti». Il modello al quale accenna la norma non è la mera concessione di bene, ma una concessione di servizi, anche connessa alla realizzazione di opere, secondo i modelli del partenariato pubblico - privato. Il Codice detta anche una regola generale sulla scelta del modello, stabilendo che «lo Stato, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali ricorrono alla gestione indiretta al fine di assicurare un miglior livello di valorizzazione dei beni culturali». La scelta tra la gestione diretta e quella indiretta richiede una «valutazione comparativa in termini di sostenibilità economico-finanziaria e di efficacia, sulla base di obiettivi previamente definiti».

La gestione indiretta deve comunque garantire i livelli di qualità della valorizzazione stabiliti a norma dell'art. 114 del Codice e può anche essere assegnata sulla base di un progetto predisposto dall'Amministrazione dei servizi e dei relativi contenuti, anche di dettaglio, «mantenendo comunque il rischio operativo a carico del concessionario e l'equilibrio economico e finanziario della gestione».

I rapporti con i concessionari delle attività di valorizzazione sono regolati «mediante contratto di servizio, nel quale sono determinati, tra l'altro, i contenuti del progetto di gestione delle attività di valorizzazione ed i relativi tempi di attuazione, i livelli qualitativi delle attività da assicurare e dei servizi da erogare, nonché le professionalità degli addetti. Nel contratto di servizio sono indicati i servizi essenziali che devono essere comunque garantiti per la pubblica fruizione del bene».

In questi casi «alla concessione delle attività di valorizzazione può essere collegata la concessione in uso degli spazi necessari all'esercizio delle attività medesime, previamente individuati nel capitolato d'oneri.

La concessione in uso perde efficacia, senza indennizzo, in qualsiasi caso di cessazione della concessione delle attività». Nella sostanza la concessione in uso del bene è strumentale alla concessione delle attività di valorizzazione, che costituisce il nucleo centrale e caratterizzante del rapporto.

Da ultimo il Codice dei beni culturali (art. 117) disciplina anche i cosiddetti «servizi per il pubblico». Il Codice infatti stabilisce che nei luoghi della cultura (come i complessi monumentali) «possono essere istituiti servizi di assistenza culturale e di ospitalità per il pubblico» che possono anche essere gestiti in forma integrata (con i servizi di pulizia, di vigilanza e di biglietteria). Fra i servizi per il pubblico il Codice cita espressamente: «a) il servizio editoriale e di vendita riguardante i cataloghi e i sussidi catalografici, audiovisivi e informatici, ogni altro materiale informativo, e le riproduzioni di beni culturali; b) i servizi riguardanti beni librari e archivistici per la fornitura di riproduzioni e il recapito del prestito bibliotecario; c) la gestione di raccolte discografiche, di diapoteche e biblioteche museali; d) la gestione dei punti vendita e l'utilizzazione commerciale delle riproduzioni dei beni; e) i servizi di accoglienza, ivi inclusi quelli di assistenza e di intrattenimento per l'infanzia, i servizi di informazione, di guida e assistenza didattica, i centri di incontro; f) i servizi di caffetteria, di ristorazione, di guardaroba; g) l'organizzazione di mostre e manifestazioni culturali, nonché di iniziative promozionali».

La gestione dei servizi medesimi è attuata nelle forme già indicate (art. 115). Ma è previsto che questi servizi possono essere affidati, anche in forma integrata, attraverso lo strumento della concessione di servizi o con contratti di appalto di servizi, sottoposti alla disciplina del codice degli appalti pubblici.

Come si vede si tratta di disposizioni di carattere per lo più classificatorio, che non innovano il quadro generale dei modelli. Tuttavia aiutano a comprendere le particolarità derivanti dalla natura dei beni culturali ai quali le attività sono connesse, prescrivendo alcuni limiti specifici.

2. Altri aspetti importanti

Nella scelta fra i diversi modelli di uso, gestione e/o valorizzazione debbano considerarsi alcuni aspetti. In primo luogo, un programma di medio - lungo periodo, fondato sul presupposto del carattere unitario del complesso monumentale del quale si discute, implica la definizione delle linee di valorizzazione del bene, che, come mi pare stia emergendo, dovrebbero riguardare la sostenibilità complessiva delle attività connesse. In questo senso si può riconoscere che alcune attività, pur necessarie, non producono di per sé entrate o entrate sufficienti, mentre altre possono avere anche una resa economica (anche se per questo tipo di beni, allo stato attuale, è difficile raggiungere un equilibrio sia pure "complessivo"). Questa circostanza implica che non sia opportuno costruire un modello necessariamente unitario o uniforme per attività e beni diversi, pur pertinenti allo stesso complesso monumentale unitario. Ma sembra invece opportuno che la scelta sia fatta comunque all'interno di quel quadro programmatico al quale si è accennato. In secondo luogo, è importante comprendere quali strumenti consentano o attuino il concorso di capitali privati nella valorizzazione del complesso. Da questo punto di vista, si prescinde in questa sede dalla analisi di forme di partecipazione istituzionale del capitale privato, attraverso la creazione di soggetti misti (fondazioni o società), attributari di compiti più o meno estesi nel contesto della gestione del bene.

Rilevano invece, in questa sede, quelle forme di partenariato che sono realizzabili attraverso gli strumenti di gestione indiretta, primariamente secondo il modello della finanza di progetto. Questa in realtà non

introduce forme di rapporto diverso dalla concessione di servizi o di lavori, ma sostanzialmente consente di finanziare interventi o attività sui beni con i proventi della gestione, attribuendo il rischio economico dell'intera operazione all'imprenditore privato. A questa possibilità alludono anche le norme del Codice. D'altra parte si tratta di modelli che sono già stati sperimentati all'interno del complesso monumentale, anche se con risultati non entusiasmanti. In questi casi, le concessioni sono strumenti per ottenere il finanziamento di opere o interventi di interesse pubblico con capitale privato, che consentono in genere di trasferire il rischio dell'opera in capo all'operatore privato, che confida nella remuneratività della gestione.

Deve tuttavia segnalarsi che il ricorso a questo tipo di strumenti richiede da parte dell'Ente una attenzione particolare al profilo economico - finanziario, a maggior ragione nel caso di beni culturali. L'attribuzione del rischio all'operatore privato non esclude che debba essere attentamente vagliato l'equilibrio economico finanziario della operazione. Molte volte si insiste sulla esigenza di fare in modo che il privato non sia beneficiario da una alta redditività generata dall'uso di beni pubblici, ma si trascura che l'equilibrio economico finanziario è garanzia per la buona riuscita dell'operazione e quindi anche per l'Amministrazione. Il fallimento dell'operazione determina infatti situazioni non facilmente rimediabili, soprattutto se avviene nella fase in cui il finanziamento contratto per l'esecuzione dell'opera non sia ancora estinto. È quindi importantissimo per l'Amministrazione concedente avere una visione chiara del quadro economico dell'operazione (al di là di asseverazioni formali e garanzie) e della reale redditività di un determinato uso del bene.

Si ricorda che lo strumento può partire da una iniziativa privata, con la quale il soggetto privato propone una operazione o un intervento che l'Amministrazione può vagliare e decidere di ritenere fattibile (e di interesse pubblico); oppure può essere programmata dall'Amministrazione, che ricerca mediante gara un promotore che elabora una proposta. In entrambi i casi, l'assegnazione della concessione avviene comunque attraverso una procedura di evidenza pubblica, secondo le forme previste dal codice dei contratti pubblici.

3. Le procedure di evidenza pubblica

Più in generale va ricordato che tutti i tipi di rapporto sopra richiamati implicano comunque procedure di evidenza pubblica per la loro attribuzione o per l'individuazione del concessionario. Si tratta di rapporti per lo più caratterizzati disciplinati dal diritto pubblico. Questo aspetto è più visibile nelle concessioni in senso proprio, mentre i rapporti riconducibili all'appalto, esclusa la fase di aggiudicazione, rientrano nell'ambito privatistico. Le concessioni di lavori e gestione scontano qualche incertezza sulla qualificazione del rapporto, che la giurisprudenza oggi riconduce sempre più all'ambito privatistico, assimilandoli all'appalto; più controversa è la questione con riferimento alle concessioni di soli servizi pubblici. In realtà, si tratta di profili che rilevano al fine della individuazione della giurisdizione sulle controversie. Sul piano sostanziale, talora permangono poteri pubblicistici (di autotutela) nelle concessioni di beni, che tendono ad attenuarsi nei rapporti disciplinati dal codice degli appalti pubblici. Lo stesso bene può essere oggetto nel tempo di rapporti diversi (posso attribuire un bene in concessione di costruzione e gestione, ma alla scadenza del rapporto il bene è costruito e può diventare oggetto di una mera attribuzione di servizio).

Le forme di partenariato speciale

Un discorso a parte meritano le ipotesi di partenariato che hanno assunto una specificità nell'ambito della disciplina del codice degli appalti pubblici.

In particolare, nel capo dedicato agli «appalti nel settore culturale», nell'ambito dei «regimi particolari di appalto», l'art. 151 del codice dei contratti pubblici Decreto legislativo n. 50 del 2016) ha disciplinato le *sponsorizzazioni e forme speciali di partenariato*.

La norma stabilisce anzitutto che i contratti di sponsorizzazione di lavori, servizi o forniture relativi a beni culturali nonché ai contratti di sponsorizzazione finalizzati al sostegno degli istituti e dei luoghi della cultura (quale è appunto il complesso in esame) sono soggetti alle disposizioni dell'art. 19 del codice, che prevede forme particolari di affidamento.

In particolare, la disposizione prevede che *«l'affidamento di contratti di sponsorizzazione di lavori, servizi o forniture per importi superiori a quarantamila euro, mediante dazione di danaro o accollo del debito, o altre modalità di assunzione del pagamento dei corrispettivi dovuti, è soggetto esclusivamente alla previa pubblicazione sul sito internet della stazione appaltante, per almeno trenta giorni, di apposito avviso, con il quale si rende nota la ricerca di sponsor per specifici interventi, ovvero si comunica l'avvenuto ricevimento di una proposta di sponsorizzazione, indicando sinteticamente il contenuto del contratto proposto. Trascorso il periodo di pubblicazione dell'avviso, il contratto può essere liberamente negoziato, purché nel rispetto dei principi di imparzialità e di parità di trattamento fra gli operatori che abbiano manifestato interesse»*.

Se lo sponsor si impegna a realizzare i lavori, i servizi o le forniture deve comunque avere i requisiti generali (art. 80 d.c.p.) e specifici previsti per gli esecutori ed i progettisti.

Nella sostanza la sponsorizzazione viene sottoposta a un regime particolare, che deroga agli ordinari meccanismi di attribuzione dei contratti, nel rispetto dei principi e dei limiti europei.

Con decreto del Ministero per i beni e le attività culturali 19 dicembre 2012 sono state approvate analitiche norme tecniche e linee guida in materia di sponsorizzazioni di beni culturali e di fattispecie analoghe o collegate. Il testo aveva base normativa nell'art. 199 bis del previgente codice dei contratti pubblici, abrogato dal decreto legislativo n. 50 del 2016. Le linee guida sono considerate ancora vigenti per le parti non superate dalla nuova disciplina (cfr. Circolare del MIBACT 9 giugno 2016 n. 17461).

L'art. 151, terzo comma; estende poi il regime speciale ad una ipotesi diversa e più generale, stabilendo che «per assicurare la fruizione del patrimonio culturale della Nazione e favorire altresì la ricerca scientifica applicata alla tutela, lo Stato, le regioni e gli enti territoriali possono, con le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente, attivare forme speciali di partenariato con enti e organismi pubblici e con soggetti privati, dirette a consentire il recupero, il restauro, la manutenzione programmata, la gestione, l'apertura alla pubblica fruizione e la valorizzazione di beni culturali immobili, attraverso procedure semplificate di individuazione del partner privato analoghe o ulteriori rispetto a quelle previste dal comma 1».

Questa seconda ipotesi è in realtà piuttosto indefinita, poiché da un lato non definisce il contenuto del contratto di partenariato, ma ne definisce la finalità (recupero, gestione, fruizione e valorizzazione di immobili culturali); dall'altro lato, fa riferimento a procedure semplificate di individuazione del partner (se privato) analoghe a quelle della sponsorizzazione o ulteriori.

Sotto il primo profilo è noto che il partenariato, come previsto dall'art. 180 del decreto legislativo n. 50/2016 è una fattispecie aperta, in quanto accanto ad alcuni schemi negoziali tipici, si ritiene possibile un contratto di partenariato pubblico privato atipico. Indefinito è poi lo schema del partenariato pubblico-pubblico. Il codice definisce il «contratto di partenariato pubblico privato», come «il contratto a titolo oneroso stipulato per iscritto con il quale una o più stazioni appaltanti conferiscono a uno o più operatori economici per un periodo determinato in funzione della durata dell'ammortamento dell'investimento o delle modalità di finanziamento fissate, un complesso di attività consistenti nella realizzazione, trasformazione, manutenzione e gestione operativa di un'opera in cambio della sua disponibilità, o del suo sfruttamento economico, o della fornitura di un servizio connesso all'utilizzo dell'opera stessa, con assunzione di rischio secondo modalità individuate nel contratto, da parte dell'operatore» (art. 3, comma 1, lett. eee).

In questa cornice deve dunque costruirsi il rapporto. Ma è evidente che o il recupero dell'investimento può ricavarsi da una qualche forma di gestione del bene, oppure il contratto deve prevedere che il servizio sia remunerato dal concedente mediante un canone a favore dell'operatore privato o una tariffa ombra. In questo senso anche la circolare MIBACT del 2016, cit., richiama l'attenzione anche sull'esigenza di assicurare il raggiungimento dell'equilibrio economico finanziario attraverso la compresenza delle condizioni di convenienza economica e sostenibilità finanziaria, anche attraverso un contributo pubblico che non può eccedere il 50% del costo dell'investimento complessivo.

Si tratta comunque di una forma di partenariato contrattuale e non «istituzionale» (nel senso che non dà luogo alla creazione di appositi soggetti), anche se nelle ipotesi sperimentate, sulla base delle raccomandazioni ministeriali, si è talora cercata una maggiore strutturazione, con la previsione di appositi comitati o tavoli tecnici o cabine di regia, alle quali è rimesso il monitoraggio o l'indirizzamento in fase di esecuzione del rapporto.

Sotto il secondo profilo, la norma come si è visto sembra ammettere forme di attribuzione «analoghe» a quelle della sponsorizzazione, attraverso la pubblicazione della proposta e la possibilità della presentazione di proposte concorrenti, fra le quali l'Amministrazione potrà istituire una gara o un confronto concorrenziale.

Va osservato ancora che il partenariato speciale in materia di beni culturali è comunque soggetto ad alcune cautele per la tutela dei beni che ne sono oggetto.

In primo luogo, «l'amministrazione preposta alla tutela dei beni culturali impartisce opportune prescrizioni in ordine alla progettazione, all'esecuzione delle opere e/o forniture e alla direzione dei lavori e collaudo degli stessi» (art. 151 secondo comma del decreto legislativo n. 50/2016).

In secondo luogo, la disponibilità del bene interessato dall'operazione è comunque esito di una concessione, per la quale l'art. 151 del codice dei contratti mantiene ferma la previsione dell'articolo 106, comma 2-bis, del codice dei beni culturali e del paesaggio, che subordina la concessione in uso «all'autorizzazione del Ministero, rilasciata a condizione che il conferimento garantisca la conservazione e la fruizione pubblica del bene e sia assicurata la compatibilità della destinazione d'uso con il carattere storico-artistico del bene medesimo. Con l'autorizzazione possono essere dettate prescrizioni per la migliore conservazione del bene». In verità questo rinvio appare incongruo, poiché l'art. 106 si riferisce alla concessione in «uso individuale di beni culturali», mentre nell'ipotesi alla quale ci si riferisce si tratta in realtà di una concessione strumentale all'operazione o allo svolgimento del servizio connesso.

In generale va osservato che il partenariato speciale di cui si è detto non ha avuto molte applicazioni. Per lo più è stato utilizzato con riferimento ad attività culturali teatrali o museali (una rassegna in G. Scullo, *Il partenariato pubblico-privato in tema di patrimonio culturale dopo il Codice dei contratti*, in *Aedon* 3/2021), e per interventi limitati nel tempo.

La già citata circolare MIBACT 17461/2016 precisa che l'art. 151, comma 3, c.c.p. consente oltre ai contratti tradizionali di partenariato, quali la finanza di progetto, la concessione di costruzione e gestione, la concessione di servizi, la locazione finanziaria di opere pubbliche ed il contratto di disponibilità «consente l'ingresso anche a figure contrattuali atipiche, aventi determinate caratteristiche», con la finalità di promuovere forme di cooperazione tra pubblico e privato per finanziare, costruire e gestire infrastrutture e servizi pubblici, con particolare attenzione ai progetti più complessi e innovativi. Per il ministero dunque la norma costituisce una «norma "aperta" che potrà man mano riempirsi di contenuti applicativi specifici sulla base dell'esperienza e delle buone pratiche che potranno essere avviate e sperimentate nella concreta operatività degli uffici».

Dunque esiste una ampia possibilità di configurazione di rapporti, potendo l'istituto, secondo il Ministero, trovare spazio anche in relazione agli accordi di valorizzazione dei beni culturali pubblici (112 c.b.c.) volti a definire le politiche strategiche di sviluppo culturale oppure diretti a regolare, anche con la partecipazione di privati, servizi strumentali comuni destinati alla fruizione e valorizzazione dei beni culturali. Il partenariato può rivelarsi, sempre secondo il Ministero, un importante strumento di integrazione delle attività di valorizzazione, che consente di valersi del sostegno di soggetti privati anche nella definizione degli obiettivi e dei modi della valorizzazione, nonché alla individuazione di adeguate forme di gestione dei beni e alla promozione e diffusione della conoscenza, sia nel momento della formazione dell'accordo, sia nella sua attuazione.

4. La concessione dell'uso del bene

Va aggiunto che in ogni caso, quando il servizio implica l'uso continuativo di un bene o di una porzione del complesso monumentale, la natura demaniale di questi e il loro interesse culturale richiedono sempre- come lascia intendere anche il codice dei beni culturali - l'attribuzione del bene in concessione. Questa può essere contestuale alla convenzione che regola il rapporto, come anche può essere oggetto di una distinta attribuzione. Se anche si utilizzano modelli di rapporto diversi da quelli della mera concessione di bene, nei quali prevalga l'attenzione al servizio o all'intervento sul bene, il contratto è comunque "doppiato" da un rapporto concessorio. La tutela del bene e la sua demanialità implicano infatti che l'attribuzione in uso avvenga con strumenti pubblicistici. Se anche le parti del rapporto qualificano diversamente il rapporto (ad esempio "locazione") questo si converte o viene considerato come rapporto pubblicistico. Al di là degli aspetti legati alla qualificazione, l'attrazione nell'ambito pubblicistico dei rapporti attinenti al bene consentono all'amministrazione l'uso dei poteri pubblici e di autotutela a protezione del bene stesso.

Anche nell'ipotesi in cui la concessione sia strumentale rispetto ad un rapporto principale (ad esempio una concessione di servizio), vi è comunque fra i due rapporti un nesso di presupposizione che li lega, sì che le vicende del rapporto concessorio relativo al bene possono riverberarsi sul rapporto diverso (ad

esempio la revoca della concessione del bene può caducare il rapporto di servizio). Da questo punto di vista il nesso fra i due rapporti dovrebbe essere sempre evidenziato negli atti convenzionali.

5. Sull'attribuzione "in house"

Alcune attività o gestioni di beni potrebbero astrattamente essere oggetto di attribuzione *in house*. Questi strumenti sono stati più recentemente oggetto di attenzione normativa (si vedano le condizioni poste l'art. 192 c.c.p.) e nei loro confronti non è assente una generale tendenza restrittiva. Ma in ogni caso l'utilizzo di forme private (società di capitali o altre forme) non esclude gli obblighi di evidenza pubblica, anche nella scelta di eventuali soci privati.

6. Linee guida per la scelta degli strumenti concessori

Come si è accennato, la scelta fra un modello e l'altro dovrebbe essere individuata, da un lato, nel contesto di una programmazione di carattere generale, nell'ambito della quale potrebbero essere individuati standard uniformi per connotare l'appartenenza dell'attività al contesto della valorizzazione del complesso monumentale; dall'altro lato, sulla base di una attenta valutazione del tipo di uso del bene e della valenza economica dell'attività alla quale è destinato.

Come si è già visto nella analisi di contesto, i singoli beni che compongono il complesso monumentale e ambientale sono stati oggetto di «gestione indiretta» (secondo le definizioni del Codice), per lo più attraverso concessioni, che sembrerebbero riconducibili al modello della concessione di beni. Nelle più recenti compaiono anche riferimento alla disciplina specifica del Codice del 2004.

In base alla ricognizione del materiale esaminato è parso di poter identificare, in base agli usi, alcune categorie di attribuzioni, con riferimento a:

- a) beni e complessi di beni destinati ad usi sportivi;
- b) beni destinati ad usi somministrazione al pubblico e servizi ricreativi;
- c) complessi destinati ad aziende agricole;
- d) beni destinati ad usi istituzionali.

Sub a) si tratta delle attribuzioni relative all'Autodromo, al Golf, al Tennis, al Centro ippico, alla struttura Fidal. Le prime quattro sono concessioni di complessi sportivi esistenti e consolidati nel tempo. L'oggetto è un complesso funzionale, specificamente destinato alla pratica sportiva, con vincoli di gestione definiti nel disciplinare di concessione e di manutenzione ed adeguamento degli impianti. Si tratta di concessioni onerose per le quali è definito un canone annuo. La quinta è invece oggetto di un "comodato gratuito" alla FIDAL. Per alcune l'affidamento è avvenuto a gara, sulla base di un progetto di gestione.

In questi casi il bene è attribuito non solo in quanto bene culturale, ma soprattutto in quanto impianto sportivo pubblico, da conservare ed adeguare per la pratica sportiva. In questo tipo di concessione, pur sempre configurata come concessione di bene, è rilevante l'aspetto funzionale e la gestione di un servizio

per la pratica sportiva, rispetto ai quali sono evidenti profili di interesse pubblico generale. Le opere eseguite dal concessionario hanno connotazione di opere pubbliche o di pubblica utilità.

La presenza ormai tradizionale di queste attività rende forse un po' astratto l'interrogativo della loro compatibilità con il carattere proprio del complesso come bene monumentale. Alcune di queste attività (autodromo) risultano anzi inserite nella catalogazione dei beni culturali.

In questo caso, il modello della concessione di bene appare idoneo, al di là dei contenuti specifici e della quantificazione onerosa che il contratto di concessione potrà prevedere in futuro. Infatti l'attività è coerente con la struttura assunta dal bene, ma appare più difficilmente riconducibile ad un servizio connesso alla fruizione culturale del complesso monumentale. Si tratta di attività solo incidentalmente connesse al complesso monumentale per la loro localizzazione o per il loro insediamento risalente, ma non tanto per la pratica che vi si esercita attualmente. Sono attività che non potrebbero coerentemente essere oggetto di gestione del soggetto gestore del complesso, che questo avrebbe interesse ad appaltare, né tanto meno a farne oggetto di una concessione di servizi (non essendo attività che possono ritenersi riservate al soggetto pubblico gestore).

È ovvio che il caso della concessione dell'Autodromo pone scelte e problematiche particolari. Un tema in comune anche con il Golf, che potrà essere valutato nel redigere le nuove concessioni, riguarda le regole di accessibilità e di mobilità da parte del pubblico del Parco, anche di quello non interessato ai servizi sportivi, per poter visitare e attraversare le aree concesse in modo da ricostituire comunque un'unità spaziale che oggi non è assicurato. Un secondo tema fondamentale è di presidiare con maggiore efficacia quegli obblighi dei concessionari, peraltro indicati nei documenti, che andrebbero svolti con più sistematicità. È il caso, ad esempio, della manutenzione ordinaria del verde ed edilizia (laddove necessaria). Infine, la concessione, per come è configurata, non assicura una "governance" ottimale per quanto riguarda i futuri sviluppi dell'Autodromo e ci si riferisce in particolare a quelli capaci di superare l'attrattività internazionale dell'Autodromo limitata al grande evento mondiale della F1. Anche l'Autodromo richiederebbe uno sforzo importante per la differenziazione del prodotto e per la moltiplicazione di attività connesse al mondo dell'auto e dei motori, che possano produrre reddito o meno, nell'enorme area concessa e tra questi quello dell'anello di velocità.

Sub b) si tratta delle attribuzioni relative agli immobili Cavriga e Cascina Bastia, Fagianaia Reale, Chiosco Villasanta, Isolino. I rapporti attuali sembrano configurarsi come concessioni in uso di immobili destinati a Bar/ristoro o Ristorante. Il concessionario è tenuto conservare la destinazione ed a gestire il servizio con determinati standard di qualità, rilevanti nel rapporto concessorio, nonché oneri di manutenzione ed adeguamento del bene soggetti in base alla concessione al regime di opera pubblica.

Questo tipo di attività è da ricondurre ai cosiddetti «servizi per il pubblico», che il Codice dei beni culturali disciplina all'art. 117 e che possono essere eventualmente gestiti anche in forma integrata. È vero che la conformazione peculiare e l'estensione del complesso monumentale rende più sfumata la percezione della connessione di queste attività al luogo di cultura (è più immediata ad esempio nel caso della caffetteria di un museo). Tuttavia l'esigenza di rafforzare la considerazione unitaria del complesso giustificerebbe il ricorso alla figura indicata. In questi casi quindi potrebbe prevalere l'aspetto di «servizio» della attribuzione.

³ Per memoria, si ricorda che la sede del Nucleo Carabinieri Tutela Patrimonio Culturale di Milano, ubicata presso l'ala sinistra di Villa Reale, è di proprietà demaniale e dunque il rapporto non è ricompreso tra le concessioni.

Sub c) si tratta delle attribuzioni relative alla Cascina Mulini San Giorgio e alla Cascina Cattabrega. I rapporti in questione hanno natura diversa. Nel primo caso (Cascina Mulini San Giorgio) risulta attivo un contratto di affittanza agricola secondo la disciplina propria dei contratti agrari per la conduzione di una azienda agricola: non è chiaro come si possa conciliare il regime in questione con la natura demaniale del bene (manca comunque agli atti l'atto principale, convenzione del 2012). Nel secondo caso il bene (edificio e aree) è oggetto di concessione, con destinazione ad attività di allevamento equini ed attività ippica connessa con esclusione di attività di maneggio. In questo caso sembra prevalere l'aspetto della concessione di bene, che è connotato funzionalmente per l'esercizio di attività tradizionali che non possono ritenersi di servizio connesso al complesso.

Sub d) Si tratta di una serie di immobili con destinazioni "istituzionali" di diverso tipo. In particolare³:

- la Cascina Cernuschi è occupata dal reparto a cavallo dei Carabinieri; attualmente viene riconosciuta una indennità di occupazione in attesa di un contratto che dovrebbe configurarsi come "locazione". Si tratta comunque di rapporti fra soggetti pubblici, che sono generalmente oggetto di rapporti diversi (consegna, concessione o altro), non sempre onerosi. Mi sembrerebbe improprio il ricorso alla locazione;
- la Portineria Villasanta è affidata in parte dal Consorzio all'Ente Parco, affinché vi gestisca un Info-point del Parco anche nell'interesse del Consorzio; l'affidamento è gratuito per la parte destinata all'info-point, mentre per le porzioni residue è previsto un canone minimo;
- i Mulini Asciutti sono affidati a Creda onlus, che collabora con il Consorzio in progetti di sostenibilità ambientale, sulla base di una convenzione del 2014, con una estensione del 2016;
- La sede del Liceo Artistico Statale Nanni Valentini di Villa Reale di Monza, che ha sede presso l'ala sinistra della Villa Reale.

Un caso a parte riguarda la Cascina Frutteto, assegnato alla Scuola Agraria, ente morale, e destinato ad uso Scuola Agraria, per attività statutarie dell'Ente; è configurata come concessione, con canone, ma l'ente rende alcuni servizi al Consorzio. Questo caso appartiene teoricamente al gruppo sub d), ma di fatto configura un caso molto più complesso. La Scuola Agraria presenta le seguenti funzioni:

- è ente di formazione accreditato;
- è fornitore di attività educative per un'utenza dilettante e non professionale;
- è fornitore di pasti (ristorante).

La Scuola inoltre presta servizi al Consorzio per la manutenzione del verde, il cui compenso è defalcato dalla rata annuale di concessione. Questi aspetti non possono essere regolati, come lo è oggi, da una semplice concessione del bene perché la Scuola opera su funzioni ed usi che sono "core" per il Consorzio: è il caso della somministrazione dei pasti, ad esempio, che deve essere riportata ai casi sub. B).

Per quanto riguarda invece la Casina Pariana, attualmente concessa alla Facoltà di Agraria dell'Università Statale di Milano, mediante le risorse del Bando PNRR Parchi e Giardini sarà

completamente restaurato. Gli usi della Casina sono quelli relativi ad attività di istruzione e ricerca di tipo universitaria (area di studio, aula didattica, uffici, strumenti tecnici). La concessione, piuttosto vetusta, potrà essere modificata per ampliare le modalità di collaborazioni tra l'Università e il Consorzio, allo scopo di organizzare ulteriori attività educative rivolte ad un pubblico più vasto che potranno svolgersi all'aperto e negli edifici concessi realizzati dal Consorzio o da altri soggetti affidatari dei servizi.

Un importante edificio qui non riportato in elenco perché inutilizzato è il Centro RAI. Non è possibile ad oggi classificare il tipo di concessione ex ante: ve ne sono tante proponibili, ma manca ancora una chiara scelta di riutilizzo. Sarebbe importante che tale scelta:

- dia luogo ad un canone significativo, visto che l'edificio progettato da Giò Ponti è di altissima qualità e di facile reimpiego, che potrà eventualmente essere ridotto per tenere conto di lavori di restauro.
- cadesse su un soggetto e su un'attività ambientale, culturale o sociale che potesse moltiplicare la capacità attrattiva del Complesso, anche sotto il profilo della fruizione del Parco. Ne esistono di potenziali, come si è avuto modo di elencare nell'ambito del Report dell'Analisi degli scenari

Molti soggetti si sono fatti avanti per chiederne l'uso. Per il momento, però, tali proposte non risultano sufficientemente sviluppate in termini di fattibilità tecnica, giuridica ed economica.

Tutti questi rapporti sono piuttosto particolari per il loro oggetto o per i soggetti, sicché vanno considerati autonomamente. Per lo più i rapporti fra enti o organi pubblici sono regolati con convenzioni di tipo pubblicistico (art. 15 legge n. 241/1990 o gli strumenti previsti dal Codice dei beni culturali). È questo il caso della Portineria. Un po' diverso è il caso delle convenzioni enti no profit, che talora possono fruire di eccezioni alla regola dell'evidenza pubblica.

La rassegna sopra riportata non può ritenersi esaustiva. Essa infatti è stata condotta sulla base del rilievo documentale di situazioni attualmente gestite e individuate con riferimento a singoli beni. Certamente sfuggono a questa rassegna le attività di carattere generale, in atto o in previsione, che non hanno una localizzazione specifica, ma che riguardano generalmente l'intero complesso o sfruttano spazi indeterminati del complesso. Anche queste possono in realtà riguardare servizi di resi all'Ente e servizi resi al pubblico, che non hanno una connessione immediata con un bene individuabile del complesso. Gli strumenti per la loro gestione indiretta sono quelli dell'appalto o della concessione di servizi. Ma è ovviamente ipotizzabile una gestione diretta o tramite soggetto appositamente costituito, nelle forme indicate.

8. Il riallineamento del Piano Territoriale di Coordinamento della Valle del Lambro

Un ultimo aspetto importante riguarda la revisione del Comma 4 dell'art.17 delle Norme Tecniche Attuative del Piano Territoriale di Coordinamento del Parco del Lambro che così recita: "4. *All'interno dell'ambito del Parco Reale di Monza insiste l'elemento dell'Autodromo Nazionale, che si configura come impianto sportivo di interesse nazionale, comprendendo il circuito recintato, le aree ed i complessi*

edificati pertinenziali. In relazione a tale elemento sono ammissibili gli interventi di adeguamento e di riqualificazione previsti in appositi programmi elaborati e finanziati da soggetti pubblici e/o privati nel rispetto dei seguenti obiettivi:

[...] - demolizione delle curve sopraelevate del vecchio circuito motoristico."

Si deve perciò procedere nella revisione delle Norme Tecniche per eliminare il trattino con la previsione della demolizione delle curve sopraelevate.



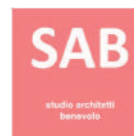
Piano economico-finanziario e Piano organizzativo delle risorse umane



Piano strategico per la valorizzazione del complesso monumentale Villa Reale e Parco di Monza



CLES s.r.l.



Il presente rapporto è stato elaborato dal RTI composto da CLES S.r.l. (Centro di ricerche e studi sui problemi del lavoro, dell'economia e dello sviluppo) in qualità di capofila, BAM! Strategie Culturali Soc. Coop., MATE Soc. Coop.va, Studio Architetti Benevolo e StudioSilva S.r.l. per conto dell'Azienda Regionale per l'Innovazione e gli Acquisti S.p.a. (ARIA S.p.a.) Incarico di redazione del Masterplan - Piano strategico per la valorizzazione del complesso monumentale Villa Reale e Parco di Monza CIG 813647SF90.

Aprile 2023

Hanno collaborato alla stesura del rapporto:

Alessandro F. Leon (CLES S.r.l.), Esperto in economia e management culturale, coordinatore scientifico del RTI
Elena Alessandrini (CLES S.r.l.), Esperta in economia e management culturale
Livia Gallucci (CLES S.r.l.), Esperta junior in economia e management culturale
Ottone Ovidi (CLES S.r.l.), Esperto junior in economia e management culturale
Elena Bertelli (BAM! Strategie Culturali), Esperta di comunicazione in ambito culturale
Simona Canè (BAM! Strategie Culturali), graphic designer
Martino Catalani (BAM! Strategie Culturali), Esperto junior in analisi e comunicazione culturale
Francesca Lambertini (BAM! Strategie Culturali), Esperta in progettazione culturale, responsabile di progetto per BAM! Strategie Culturali
Pietro Mantovani (BAM! Strategie Culturali), Esperto in comunicazione e digital advertising
Gianluca Montebuglio (BAM! Strategie Culturali), Esperto in comunicazione in ambito culturale
Benedetto Puccia (BAM! Strategie Culturali), Esperto junior in comunicazione in ambito culturale
Emanuela Barro (Mate Soc. Coop.va), Esperta in restauro architettonico e valorizzazione dei beni culturali
Alberto Cagnato (Mate Soc. Coop.va), Esperto in pianificazione territoriale e urbanistica
Franco Di Biase (Mate Soc. Coop.va), Esperto in mobilità e trasporti
Raffaele Gerometta (Mate Soc. Coop.va), Esperto in pianificazione territoriale e urbanistica, responsabile di progetto per MATE Soc. Coop.va
Elettra Lowenthal (Mate Soc. Coop.va), Esperto in valutazione e monitoraggio ambientale
Maria Teresa Pinna (Mate Soc. Coop.va), Esperta in pianificazione territoriale e urbanistica con competenze in materia paesaggistica
Valeria Polizzi (Mate Soc. Coop.va), Esperta in pianificazione territoriale e urbanistica
Federico Della Puppa (Mate Soc. Coop.va), Esperto in turismo e marketing territoriale
Giada Lepri (Mate Soc. Coop.va), Esperta in materia paesaggistica con competenze in materia di giardini storici
Alessandro Benevolo (Studio Architetti Benevolo), Esperto in pianificazione territoriale e urbanistica e pianificazione di territori di valore storico, responsabile di progetto per Studio Architetti Benevolo
Francesco Siravo (Studio Architetti Benevolo), Architetto, Esperto in restauro architettonico e valorizzazione beni culturali
Luigi Piscitelli (Studio Architetti Benevolo), Avvocato esperto in diritto pubblico/P.A.
Elisa Trapani (Studio Architetti Benevolo), Architetto, Esperta in conservazione dei monumenti
Valerio Fonti (Studio Architetti Benevolo), Architetto, Esperto in progettazione, modellazione 3D e restituzione grafica
Elisa Vendemini (Studio Architetti Benevolo), Architetto, Esperta in analisi urbana
Paolo Rigoni (StudioSilva S.r.l.), Esperto in discipline agronomiche e forestali
Marco Sassatelli (StudioSilva S.r.l.), Esperto in materia paesaggistica, responsabile di progetto per StudioSilva S.r.l.
Mattia Busti (StudioSilva S.r.l.), Esperto in analisi forestali
Guido Brusa (StudioSilva S.r.l.), Esperto in rilievi ed indagini fitosociologiche

Immagine coordinata e copertina a cura di BAM! Strategie Culturali.



INDICE

Premessa	p. 4
Capitolo 1. Analisi della situazione attuale	p. 4
Capitolo 2. Scenario 1	p. 8
Capitolo 3. Scenario 2	p. 18
Capitolo 4. Alcune considerazioni conclusive sul PEF	p. 27
Capitolo 5. Analisi costi-benefici	p. 29

Piano economico-finanziario e Piano organizzativo delle risorse umane

Premessa

Questo documento nasce con l'intento di fornire una chiave di lettura e d'interpretazione delle previsioni economico-finanziarie sviluppate in relazione al Masterplan della Villa Reale e Parco di Monza. Il PEF è sviluppato in chiave decennale ed è corredato dal Conto Economico previsionale, oltre a sezioni di supporto alla creazione delle stime di Bilancio. Il PEF, inoltre, contiene lo sviluppo di due scenari (uno più prudente e un secondo più ottimistico), in modo da illustrare diversi andamenti possibili. Per dare ulteriore profondità ai dati, successivamente, abbiamo ritenuto necessario definire dei Centri di Costo e Ricavo coerenti con le unità operative dell'organizzazione. In questo modo, in qualsiasi momento, sarà possibile misurare le performance di ogni singola unità operativa in maniera distinta, facilitando l'individuazione di specifiche inefficienze (o surplus).

Il complesso della Villa Reale e del Parco di Monza è un luogo unico nel panorama italiano, caratterizzato dalla compresenza di numerose funzioni e attività interdipendenti (cultura, ambiente, natura, agricoltura, sociale, educazione, sport, ecc.). Questo è il motivo per cui il Masterplan delinea per l'attuale e soprattutto per la futura gestione del complesso uno scenario unico, mai visto in Italia, in cui le funzioni e le attività sopra citate vengano rafforzate e implementate contemporaneamente e coerentemente, superando la visione esclusivamente museale di altre esperienze, poiché è nell'interdipendenza e complementarietà che si troverà la chiave della sostenibilità (economico-finanziaria, sociale e ambientale) di tutto il complesso Villa Reale e Parco di Monza.

Nelle prossime sezioni mostreremo i risultati emersi e forniremo un parere sull'andamento previsto, nonché un commento sulle necessità attuali e future. Inoltre, forniremo dettagli sulle fonti utilizzate per costruire le nostre stime e una breve parentesi sullo stato attuale dei lavori.

Diverse referenze sono state fornite e/o ricercate in modo da avere una base realistica dalla quale partire. Sono stati utilizzati documenti presi dalla sezione "amministrazione trasparente" del sito della Reggia (www.reggiadimonza.it), grazie ai quali è stato possibile estrapolare le cifre a consuntivo degli ultimi esercizi e riadattarle alla struttura del PEF. Per raggiungere questo obiettivo sono state elaborate stime per allineare i dati presenti nel bilancio di tipo pubblico del Consorzio con il modello di bilancio privatistico.

Un articolato foglio elettronico è stato sviluppato per elaborare i dati e generare le stime riportate in questo documento. Alcune delle feature:

- Conto Economico: è il prospetto che contiene i ricavi e i costi secondo lo schema della IV Direttiva CEE ed è rielaborato su tre scenari:
 - lo scenario che rappresenta la rielaborazione della situazione dell'ultimo triennio disponibile (2019-2021);
 - lo Scenario 1 è una proiezione decennale delle stime di ricavo e costo in una prospettiva di crescita moderata;
 - lo Scenario 2 è una proiezione decennale di ricavi e costi in una prospettiva di crescita più ottimistica.
 - Stima biglietteria: scheda dedicata alla stima degli ingressi e incassi dei prossimi 10 anni, da integrare con lavoro organico di altri membri del team

- Organigramma-Fuzionigramma: nel quale si evidenzia la trasformazione organizzativa necessaria a raggiungere gli obiettivi del Masterplan.

Capitolo 1. Analisi della situazione attuale

L'analisi che seguirà nelle pagine successive prende le mosse da un'analisi del triennio 2019-2021. Ovviamente siamo consapevoli che questo lasso di tempo non può essere considerato indicativo di un trend generale a causa dell'emergenza sanitaria che ha avuto un sicuro effetto nel periodo in esame. Tuttavia è sembrato ugualmente utile esporre i dati che seguono per via del fatto che possono rappresentare un punto di confronto che fa emergere in modo chiaro le principali dinamiche di costo e ricavo che possiamo definire incompressibili e che aiuteranno anche a definire strategie e pratiche operative improntate a una visione pragmatica ed efficace.

1. Conto economico: ricavi

La tabella 1 evidenzia il volume di ricavi registrato dal Consorzio Villa Reale e Parco di Monza nel periodo 2019-2021 declinato per singola voce di ricavo.

Tabella 1 - Valore della produzione (anni 2019-2021)

	2019	2020	2021
A) Valore della produzione	3.170.689	3.141.051	3.463.054
Ricavi della biglietteria	368.850	277.760	196.340
Ricavi da biglietteria	368.850	277.760	196.340
Ricavi da concessioni di beni	2.174.194	2.051.779	2.087.498
Ricavi Concessioni spazi	1.819.414	1.716.975	1.746.865
Ricavi Concessioni adibite a Bar Ristorazione	354.780	334.804	340.633
Ricavi da vendite di beni e servizi	106.145	104.127	290.957
Sponsorizzazioni	0	0	157.802
Altri ricavi e proventi diversi	106.145	104.127	133.155
Contributi	521.500	707.385	888.259
Contributi da Privati		107.829	135.401
Contributi da Enti Pubblici	521.500	599.556	752.859

Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

La tabella evidenzia i ricavi del Parco nel triennio 2019-2021 riclassificati in funzione di due principali voci: i ricavi caratteristici che comprendono gli incassi da biglietteria, la vendita di beni e servizi e i ricavi da concessioni di beni, nella quale abbiamo voluto evidenziare la differenza che intercorre tra la mera

concessione di spazi e le concessioni destinate a bar e ristorazione e la voce relativa ai contributi pubblici da parte delle Istituzioni locali, regionali e nazionali nonché da enti e istituzioni private.

Quando i dati non consentivano un ulteriore livello di dettaglio si è scelto di evidenziare il totale per anno anziché stime che avrebbero potuto avere un ampio margine di imprecisione.

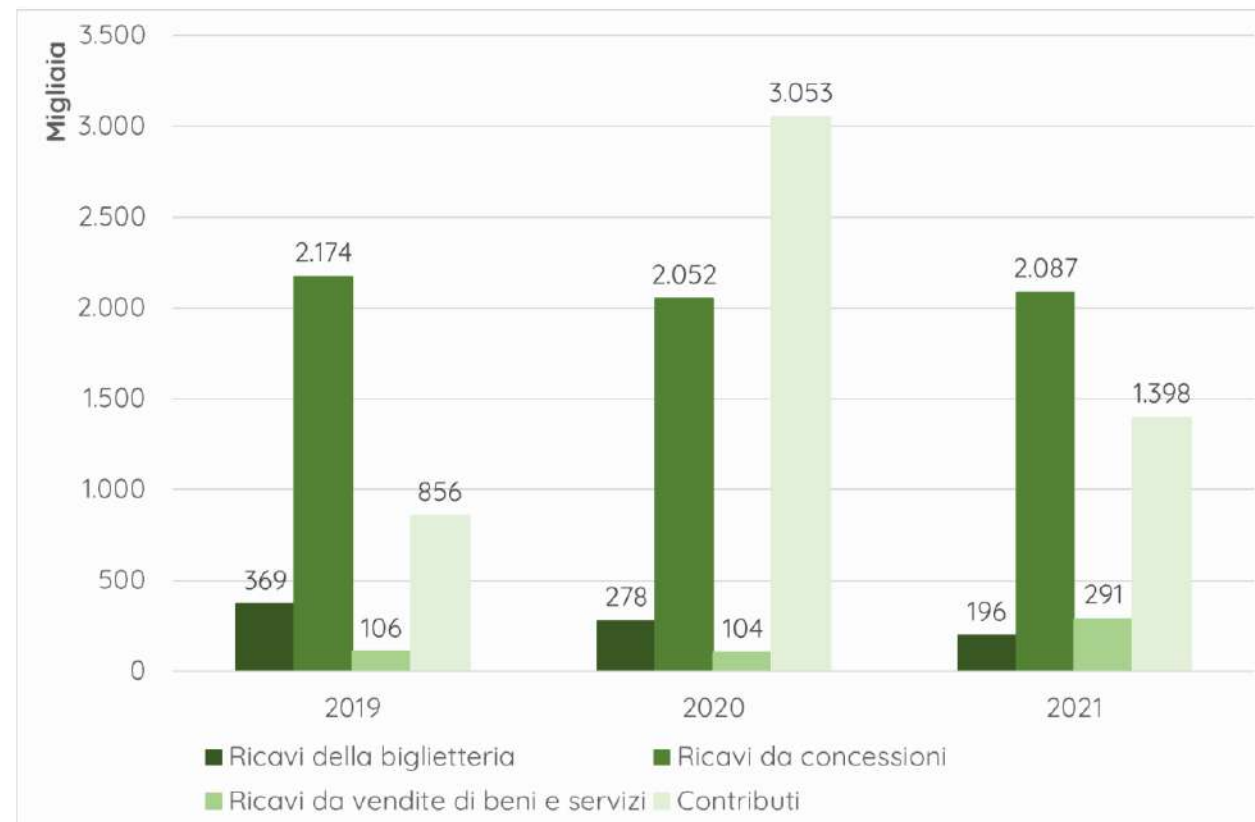
Come detto appare interessante evidenziare come proprio nell'anno dell'emergenza sanitaria sia stato necessario un contributo straordinario di poco più di 2,3 MLN di euro che ha permesso, come vedremo di seguito, di ottenere un risultato di bilancio positivo.

Sebbene non si evince dal prospetto, si deve anche ritenere che il volume di ricavi provenienti da concessione possa subire delle correzioni, come si evince dall'analisi dei residui attivi, vale a dire dei crediti, che il Parco vanta nei confronti dei concessionari e che presenta un forte rischio di effettiva esigibilità vista l'attuale situazione economico-finanziaria del paese e l'incertezza che consegue dalla crisi Russo-Ucraina soprattutto per gli effetti sulle politiche energetiche in Europa.

In ogni caso emerge una sostanziale stabilità dei ricavi da concessione e un sensibile aumento dei contributi degli enti pubblici e privati (anche al netto del contributo straordinario del 2020).

Di seguito una rappresentazione grafica (grafico 1) dei ricavi per categoria nel triennio.

Fig. 1 - Ricavi per categoria



Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

2. Conto economico: costi

La tabella 2 evidenzia il volume di costi registrato dal Consorzio Villa Reale e Parco di Monza nel periodo 2019-2021 declinato per singola voce di costo.

Tabella 2 - Costi di produzione (Anni 2019-2021)

Voci	2019	2020	2021
B) Costi della produzione	-2.713.056	-2.604.983	-3.643.917
Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-167.769	-177.806	-170.489
Materie prime	-45.769	-47.683	-56.131
Oneri diversi di gestione	-122.000	-130.123	-114.358
Per servizi	-1.616.052	-1.452.881	-2.589.213
Consulenze	-224.626	-201.946	-359.893
Manutenzione del Verde	-285.443	-256.622	-457.333
Manutenzione immobili	-368.335	-331.144	-590.140
Manutenzioni beni mobili	-8.422	-7.572	-13.494
Comunicazione	-11.235	-10.100	-18.000
Costi di allestimento	-225.281	-202.535	-360.942
Pulizie	-60.874	-54.728	-97.532
Bancarie, postali e assicurative	-45.986	-41.343	-73.678
Utenze	-311.632	-280.167	-499.293
Altri servizi	-74.217	-66.723	-118.909
Per il godimento di beni di terzi	-3.837	-5.000	-4.144
Noleggi di attrezzature	-3.837	-5.000	-4.144
Costi di personale	-925.398	-969.297	-880.071
Personale	-925.398	-969.297	-880.071
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	457.633	536.067	-180.862
Ammortamenti e svalutazioni	-433.290	-642.296	-489.939
Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-323.119	-341.354	-380.086
Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-70.171	-60.942	-66.935
Ammortamento perdite dell'esercizio	0	0	0
Svalutazione dei crediti	-20.000	-220.000	-8.778
Accantonamenti per rischi	-20.000	-20.000	-34.139
Reddito Operativo (EBIT)	24.344	-106.229	-670.802
C) Oneri e Proventi Finanziari e Straordinari	-419.175	300.912	422.527
Oneri e Proventi finanziari	45.706	135.179	108.838
Proventi finanziari	45.706	135.179	108.838
Oneri finanziari	0	0	0
Oneri e Proventi straordinari	-464.881	165.732	313.689
Proventi straordinari	334.252	2.345.912	510.140
Oneri straordinari	-799.133	-2.180.179	-196.451
D) Imposte e tasse	-58.213	-63.470	-56.420
Utile/Perdita	-453.044	131.213	-304.695

Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

Il prospetto evidenzia come il contributo eccezionale relativo all'anno 2020 abbia prevalentemente fatto fronte a costi eccezionali classificati nella voce "Trasferimenti correnti" portando il risultato della gestione ad un attivo di poco più di 131.000 euro. Al fine di una migliore comparazione con i dati previsionali, abbiamo preferito inserire quelle che sembrano essere poste straordinarie nella sezione Oneri e Proventi Finanziari e Straordinari anche se nel bilancio pubblicato dal Consorzio vengono trattate diversamente. Si vuole inoltre evidenziare come, al netto della maggiore spesa per trasferimenti, il costo dei servizi si attesta nel 2020 al valore di oltre 1,4 MLN di euro che potrebbe quindi essere considerato una soglia minima di costi incompressibili che se sommati al personale e agli altri costi di gestione si attesta al valore di 2,6 MLN di euro.

Il risultato positivo del biennio 2020-2021 emerge anche dall'indicatore di bilancio EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization) che evidenzia un risultato positivo cumulato di oltre 830.000 euro.

Tale risultato positivo viene praticamente assorbito dal volume di ammortamenti e accantonamenti e, come detto in precedenza sulla sezione di ricavi, dalla previsione di una sostanziosa svalutazione dei crediti nell'anno 2020. Il Risultato Operativo (EBIT) evidenzia infatti un valore negativo negli anni 2019 e 2021 anni in cui il contesto generale è più normalizzato.

Ulteriore nota di commento deve essere riservata agli "oneri e proventi finanziari e straordinari" che presentano un valore positivo dovuto agli interessi attivi iscritti a bilancio.

Infine il valore della tassazione, tutto sommato contenuto, porta a un risultato complessivamente negativo per un valore complessivo di poco più di 620.000 euro.

Nelle analisi che seguiranno ci fermeremo all'analisi dei dati fino all'EBITDA e evidenzieremo l'impatto dei nuovi investimenti previsti nel Masterplan solo per la parte che definiamo ordinaria. Questa scelta vuole portare alla luce da un lato la necessità di un maggiore impegno pubblico e una gestione delle concessioni che possa, compatibilmente con il complesso periodo che il continente sta vivendo, far emergere una maggiore autonomia finanziaria del Parco.

Le partite "straordinarie" non sono state prese in esame, anche per questo motivo si è preferito tenere separati i trasferimenti e contributi agli investimenti presenti nel Conto Economico, in quanto appare più appropriato strutturare un piano pluriennale su fonti certe e stabili, lasciando proventi e oneri straordinari fuori da queste analisi. Analogamente non si è voluto inserire tra gli ammortamenti l'insieme degli investimenti previsti nel Masterplan poiché questi rappresentano un investimento straordinario e pertanto non imputabile al Parco ma di competenza delle Istituzioni che sono proprietarie del complesso della Villa Reale e del Parco. Infine, non sono stati considerati gli ammortamenti relativi alle perdite di esercizio in quanto si ritiene che queste debbano essere progressivamente coperte dagli enti proprietari del complesso.

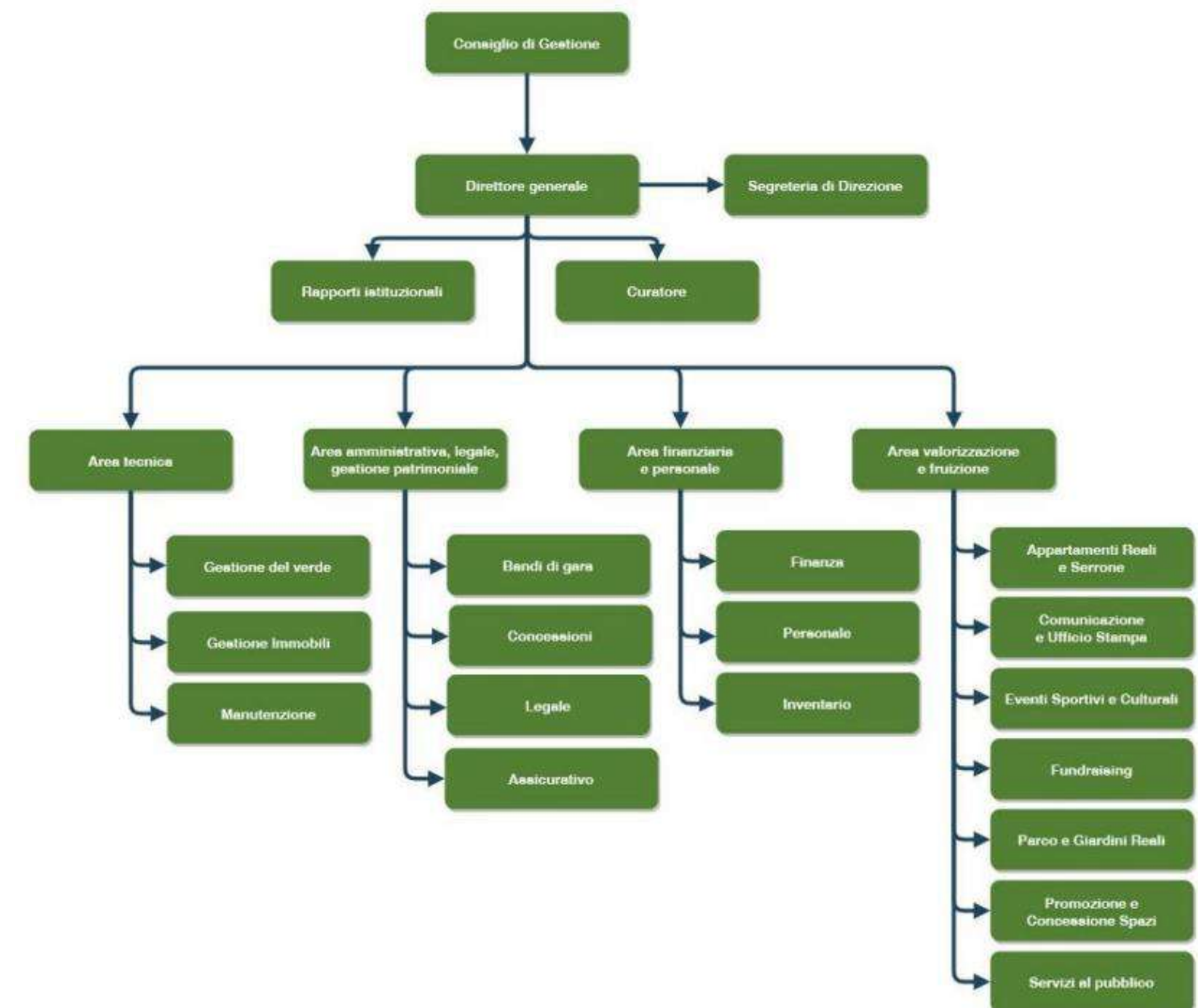
3. Il Piano organizzativo delle risorse umane

Il Masterplan prevede una significativa ma graduale espansione dell'organico a tempo pieno a gestione del complesso, passando dalle 15 unità attuali a 40 unità previste alla fine del periodo.

Il numero di unità di lavoro è stato elaborato prendendo in considerazione le competenze attuali e quelle che si reputano necessarie in futuro per portare a compimento gli obiettivi di crescita quantitativa e qualitativa del Parco.

A partire dalle informazioni esistenti, si è ricostruito l'attuale organigramma del Consorzio suddividendolo in aree funzionali e singole funzioni. La rappresentazione grafica del funzionigramma è riportata nella figura 2.

Fig. 2 - Funzionigramma attuale



Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

L'attuale dotazione organica è di 40 unità di personale, tuttavia si riscontra che i posti vacanti sono 25 e di conseguenza il Parco presenta un organico sottodimensionato. Questo aspetto è anche dovuto alla natura pubblica del Consorzio e per un approfondimento su questo aspetto si rimanda alla sezione in cui si affronta la Governance del Consorzio.

Le elaborazioni degli scenari che seguono agiscono su due assi: da un lato si razionalizzano alcune funzioni e alcuni compiti, e dall'altro si porta il personale gradualmente alla dotazione prevista dalla pianta organica.

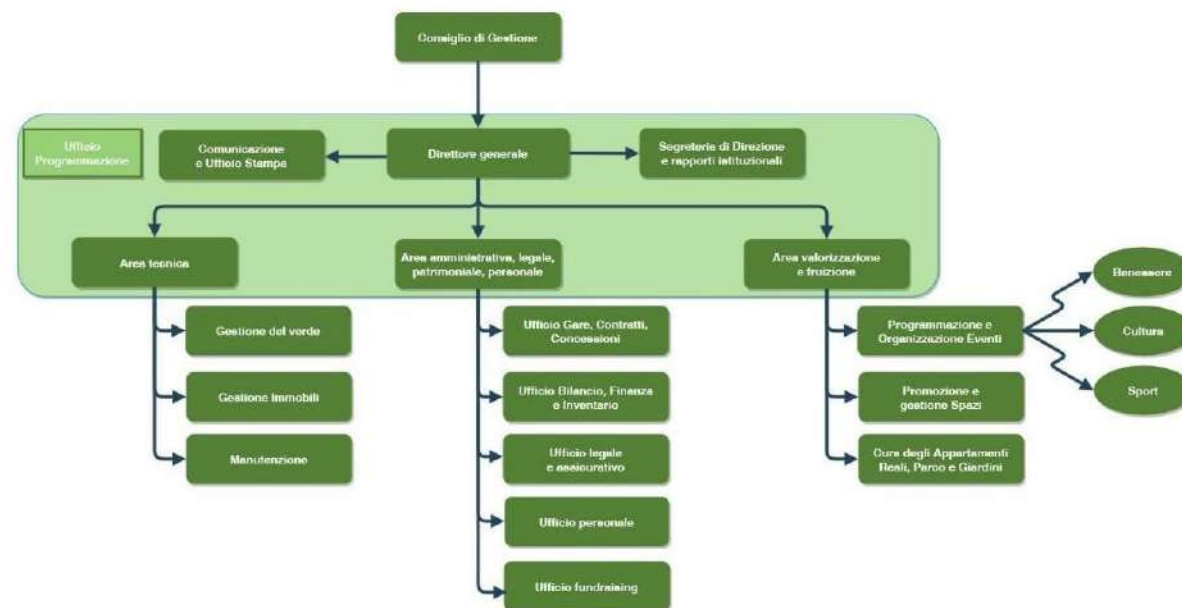
Si è ritenuto che a partire dalle competenze esistenti, queste vadano parzialmente integrate sia per far fronte alle esigenze del nuovo Masterplan, sia per razionalizzare le funzioni e i compiti di ciascuna area funzionale.

In particolare, si è voluto: integrare il personale dell'area tecnica, razionalizzare il personale dell'area amministrativa e legale e integrare e razionalizzare le risorse dell'area valorizzazione e fruizione. In quest'ultima area si sono inoltre previste tre grandi aree di azione che si sono chiamate: Ambiente, Cultura e Sport. Ciascuna di queste aree di azione si dovrà dotare di personale specializzato nell'organizzazione e gestione di diverse tipologie di eventi.

Infine, anche per via del fatto che il programma di investimenti previsto è di particolare impatto nella futura gestione delle attività, si ritiene necessario dotare l'organizzazione di una funzione di raccordo che abbiamo sinteticamente definito come "Ufficio di Programmazione" nel quale dovranno essere coinvolti tutti i referenti delle singole aree per rendere sinergiche e più efficaci ed efficienti le azioni di investimento previste.

Il funzionigramma che si propone è sintetizzato nel diagramma presente nel grafico 3.

Fig. 3 - Funzionigramma previsto



Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

Questa strategia di implementazione del personale potrà in futuro essere più rispondente alle nuove esigenze di sviluppo del Parco prevedendo funzioni più organizzative specializzate che dovranno essere

in grado di raggiungere gli obiettivi di attività e fruizione del Masterplan e, in prospettiva far risparmiare risorse che attualmente sono in appalto a società esterne.

I costi di personale avranno un importante impatto nel bilancio complessivo dell'ente ma saranno in grado di raccogliere maggiori risorse da destinare alle funzioni di sviluppo del Parco stesso. Il numero di unità previste a fine periodo sarà di 40, contro gli attuali 15 e la stima di costo passerà da poco meno di 900.000 euro del primo anno a poco più di 2,4 milioni dell'ultimo anno.

La crescita del personale è comunque improntata alla gradualità, sia per consentire un naturale avvicendamento delle professionalità attualmente presenti, sia per consentire una verifica costante di obiettivi, risultati e programmi.

Le pagine che seguono distingueranno due scenari di sviluppo del Parco, nei due scenari il numero di unità di personale è commisurato al numero di attività che si prevedono.

Si deve qui precisare che nella pianta organica del Parco risulta attualmente vacante la posizione dell'ufficio legale, funzione questa che viene oggi assolta da consulenti esterni. Si ritiene che questa funzione sia strategica e che potrebbe apportare anche un significativo risparmio economico in quanto si potrebbero in futuro razionalizzare le risorse impegnate per le consulenze legali. Appare tuttavia appropriato immaginare che questo importo, attualmente presente nel PEF, rimanga anche in futuro per alcuni motivi: l'assunzione in pianta organica di una persona con competenze legali non è prevista in una prima fase di sviluppo ma solo dopo qualche anno; ci sarà bisogno di un periodo nel quale vi sarà un graduale passaggio di consegne; potrà essere considerata una fase nella quale la gestione delle concessioni potrà avere un grado di complessità che potrebbe comunque vedere il Parco fare ulteriore ricorso a consulenze esterne. Tuttavia bisogna considerare questa voce non come una duplicazione ma come un possibile margine di miglioramento della voce di costo relativa alle consulenze.

Apparentemente la squadra amministrativa passa da 7 unità a 6 in quanto si è valutata la possibilità di razionalizzare le competenze e raggrupparle in modo da dare una migliore rispondenza alle esigenze del Parco, dall'altra parte questa razionalizzazione consentirà di spostare personale amministrativo nell'area organizzativa, considerata strategica in quanto dovrà essere responsabile dell'organizzazione degli eventi culturali, ambientali e sportivi, e consentirà di implementare maggiormente l'area tecnica nella quale sono presenti anche persone con mansioni di custodia che potranno eventualmente essere esternalizzate ma che comunque andranno considerate come costo del parco. Allo stesso tempo, per garantire una migliore manutenzione ordinaria del Parco, delle sue pertinenze e della manutenzione del verde. Queste categorie di lavori sono state in passato sottovalutate di fatto comportando un costo di gestione ulteriore da affrontare periodicamente.

Il piano di adeguamento del personale per lo scenario 1 è esposto nella tabella 3.

Tabella 3 - Unità di personale previste per anno e tipologia, Scenario 1

Tipologia	Anno 01	Anno 02	Anno 03	Anno 04	Anno 05	Anno 06	Anno 07	Anno 08	Anno 09	Anno 10
Amministrativo	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Curatore		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Tecnico	8	8	10	14	15	17	21	23	27	30
Organizzativo		2	2	2	3	3	3	3	3	3
Totale	15	17	19	23	25	27	31	33	37	40

Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

Il piano di adeguamento del personale per lo scenario 2 è esposto nella tabella 4.

Nel quadro ipotizzato nello scenario più ottimistico le risorse umane aumentano di ulteriori 7 unità rispetto alla pianta organica e in particolare l'investimento sulle unità della squadra tecnica proprio per dare un'ulteriore risposta rispetto alle necessità di manutenzione e per rispondere meglio all'ipotizzato aumento dell'affluenza di pubblico che comporterà necessariamente una maggiore intensità degli interventi di manutenzione ordinaria.

Tabella 4 - Unità di personale previste per anno e tipologia, Scenario 2

Tipologia	Anno 01	Anno 02	Anno 03	Anno 04	Anno 05	Anno 06	Anno 07	Anno 08	Anno 09	Anno 10
Amministrativo	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Curatore		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Tecnico	8	8	10	14	15	17	23	26	32	37
Organizzativo		2	2	2	3	3	3	3	3	3
Totale	15	17	19	23	25	27	33	36	42	47

Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

In entrambi gli scenari si deve precisare che si prevede una parziale riqualificazione del personale esistente che avrebbe mansioni, compiti e obiettivi differenti rispetto alla situazione attuale: da un lato il personale amministrativo verrebbe rafforzato sul piano delle competenze organizzative passando dalle attuali 7 unità alle 9 unità alla fine del periodo mentre sul lato del personale tecnico si prevede di integrare competenze di tipo apicale che siano in grado da un lato di governare il piano di investimenti con funzione di coordinamento e controllo. Anche per questo motivo si ritiene di prevedere un ufficio trasversale, denominato "ufficio programmazione" che integra le competenze di queste funzioni che attualmente non sono nell'organico del parco. Si deve anche qui ricordare che il Consorzio Villa Reale e Parco di Monza è un ente pubblico ai sensi della legge 31 dicembre 2009, n. 196. Questa circostanza è rilevante in quanto l'aumento del personale dipendente del Consorzio può attuarsi soltanto in determinate condizioni, il che necessita di una azione politica e amministrativa congiunta degli enti proprietari.

Capitolo 2. Scenario 1

1. Conto economico: ricavi

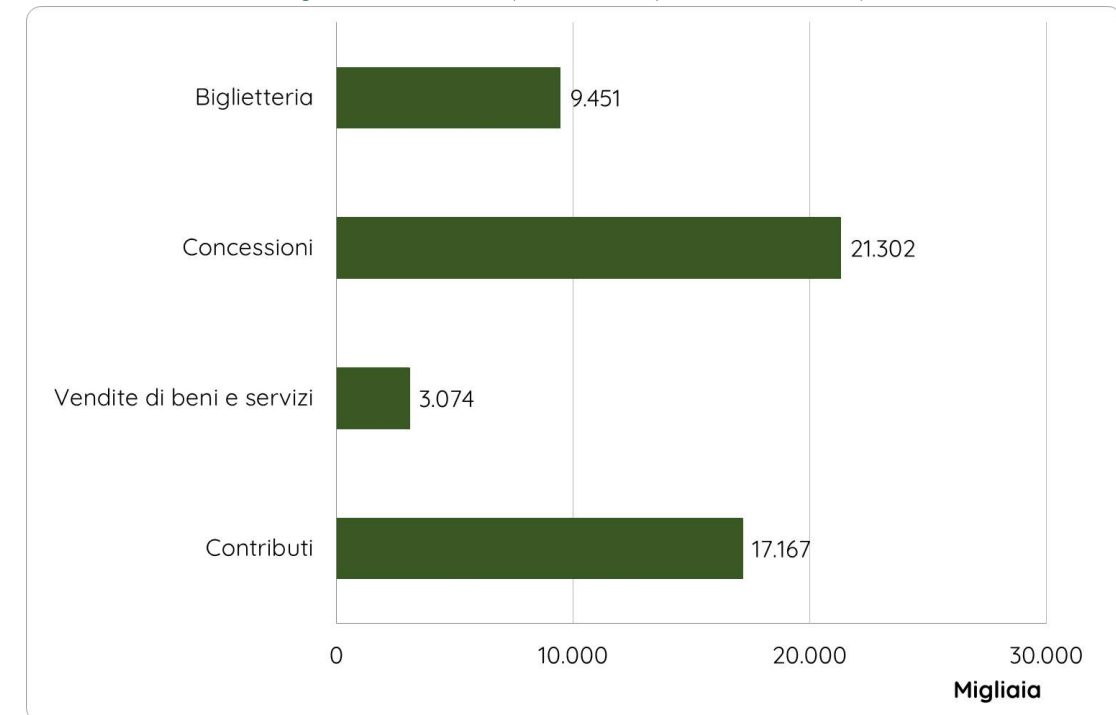
In questa prima sezione analitica sono esposte le diverse voci che vanno a comporre il corpo delle revenue della gestione del Parco. Per ogni voce forniamo una breve descrizione corredata dai criteri utilizzati nella definizione dei numeri e delle proiezioni future. Le tipologie di ricavi individuate e implementate nel PEF sono:

- Contributi da Enti pubblici / da privati / agli investimenti / Sponsorizzazioni
- Concessione spazi / Concessione bar ristoranti

- Biglietteria
- Da attività culturali / Da mostre
- Vendite di beni / Altri ricavi e proventi diversi

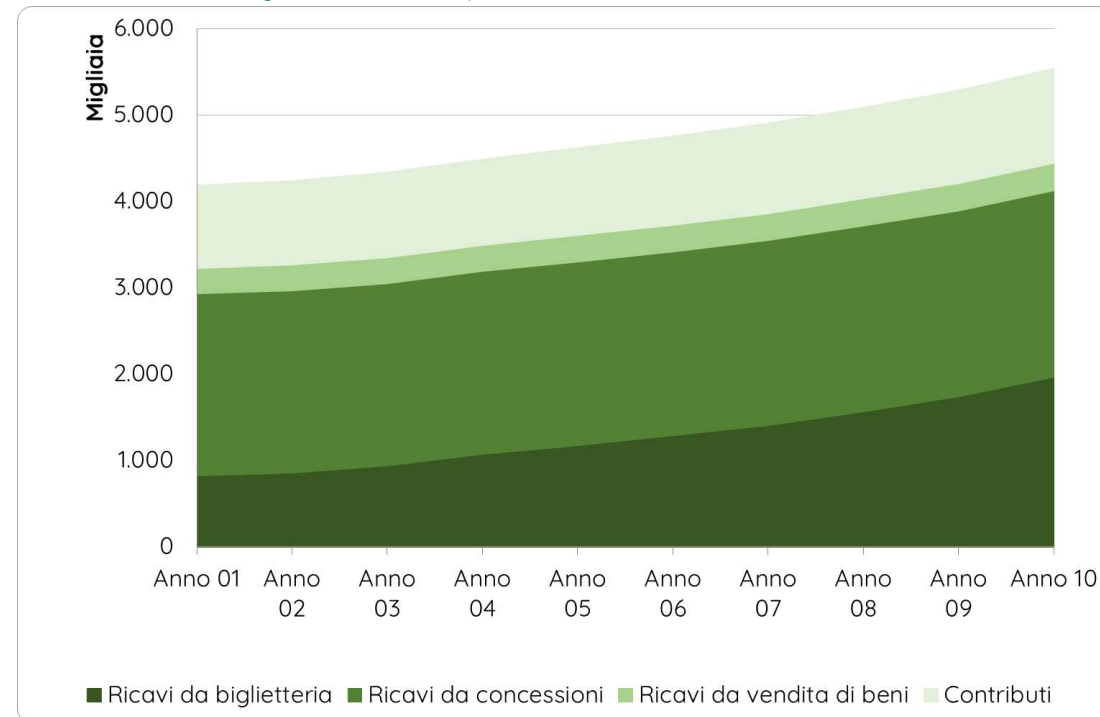
Tale lista è stata stilata coerentemente con la documentazione storica dei flussi di revenues e in visione di futuri investimenti e programmazioni (culturali, ambientali, sportive, ecc).

Fig. 4 - Valore della produzione (Totale decennale)



Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

Fig. 5- Valore della produzione, evoluzione nel decennio



Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

È interessante notare la distribuzione dei suddetti ricavi generati dalla gestione del complesso, sia per i dati storici e sia per le stime di risultato in ottica decennale. Predominanti dovranno essere i ricavi da concessioni spazi e per bar/ristorazione, così come i contributi da enti pubblici, a dimostrazione che il supporto di Regione, Comuni ed Enti locali, nonché la corretta gestione dei soggetti concessionari sono i due fattori prioritari per il successo - economico - del Masterplan.

Andando nel dettaglio delle singole voci, specifichiamo che i trend sono stati definiti con criterio di prudenza, con l'obiettivo di evitare sovrastime e minare l'equilibrio economico futuro della gestione. A supporto del lavoro di stima, inoltre, è stato consultato il bilancio previsionale 2022-2024, il quale mostra una visione nitida dei movimenti previsti nel prossimo triennio. Segnata una prima traccia con le suddette voci, siamo stati in grado di definire un trend realistico e realizzabile del Masterplan.

- Oltre alla semplice evoluzione lineare delle stime sulla base di trend storici, interventi specifici alle voci di ricavo e spesa sono state inserite in modo da accomodare i nuovi interventi e investimenti previsti dalla più recente versione del Documento generale di indirizzo strategico. Alcuni esempi sono l'organizzazione di nuove iniziative di natura culturale, ambientale e sportiva, il potenziamento del reparto comunicativo e la ristrutturazione dell'organico. Fattori esterni sono stati anche computati nel processo di stima, come ad esempio la prevista estensione della Linea M5 da Milano fino alla zona adiacente il Parco di Monza (e l'impatto indotto dalle Olimpiadi Invernali 2026).

Quest'ultimo fattore, in particolare, ha giocato un ruolo importante nella definizione degli importi previsti nell'ultimo triennio del presente PEF, soprattutto per quanto riguarda i ricavi da Biglietteria. Come vedremo nel dettaglio nei paragrafi finali, data l'attuale mole di investimenti previsti, il corpo dei ricavi non sarà in grado di coprire totalmente l'impegno economico previsto con il suo trend attuale. Una rielaborazione degli accordi e delle collaborazioni stipulate emerge come condizione necessaria per la sostenibilità economica del complesso, computando in esse, indirettamente, i nuovi investimenti previsti dal Masterplan.

2. Ricavi da biglietteria

La stima dei biglietti venduti per le attività di biglietteria è stata realizzata a partire dall'analisi della domanda potenziale (cfr analisi della domanda potenziale).

Nello scenario 1 si ipotizza un numero di biglietti che passa da 30.450 del primo anno a 180.815 dell'ultimo anno. La tabella evidenzia che a partire dall'anno 9 si ha un salto consistente dovuto alla probabile apertura della fermata della metropolitana, tale aumento ha un ulteriore salto nell'anno successivo consolidando il risultato dell'anno 9.

Più contenuta la stima di crescita dei visitatori paganti per le attività culturali. Pur considerando un raddoppio nel decennio in esame, si è scelto di mantenere una stima prudenziale in quanto attualmente le attività culturali (festival, visite guidate, attività educative) non sono direttamente gestite dal parco e nella maggior parte dei casi sono gratuite. Elaborare una stima dettagliata con i dati a disposizione si corre il rischio di sovrastimare i ricavi complessivi del parco (Cfr. Piano di monitoraggio).

Infine i partecipanti alle attività sportive sono stimati a partire dal numero di 20.000 nel primo anno fino ad arrivare a poco più di 47.000 alla fine del decennio.

Per quello che riguarda le politiche di prezzo, si è scelto di ridurre l'attuale prezzo di 12 euro per il biglietto intero a 10 euro e il biglietto ridotto dagli attuali 8 euro a 6.

Per le attività culturali si è scelto di elaborare una media di 10 euro a biglietto mentre per le attività sportive il prezzo medio stimato è meno di 5 euro.

Queste ipotesi tariffarie appaiono in linea con un rinnovo del "patto di fiducia" con i visitatori. I prezzi esposti in questo piano sono infatti dei prezzi medi e non si può escludere che su attività specifiche o in una fase avanzata di sviluppo del Piano i prezzi possono subire ritocchi in aumento, cosa che andrebbe comunque a coprire solo parzialmente il deficit del Piano, ma che comunque potrà avere un impatto positivo. Si deve però suggerire di non considerare necessariamente le attività culturali come fonte di guadagno netto per il consorzio, ma di considerare le risorse provenienti da questo segmento di attività come investimenti da reimmettere nel ciclo produttivo delle attività culturali del Consorzio.

La tabella 5 mostra la crescita dei visitatori paganti che passano dai quasi 65.000 del primo anno a 262.000 dell'ultimo anno.

Si deve qui ribadire che nella stima dei visitatori si è previsto che i residenti del Comune di Monza abbiano diritto all'accesso gratuito al Parco ma non alle attività culturali a pagamento e per la visita della Villa Reale. Tale diritto potrà essere ampliato anche ai residenti della Provincia, un aumento dei visitatori, infatti, avrà comunque dei benefici sulle attività commerciali presenti nel Parco e nella Villa Reale.

Tabella 5 - Numero di biglietti venduti per tipologia di attività

Biglietti venduti	Anno 01	Anno 02	Anno 03	Anno 04	Anno 05	Anno 06	Anno 07	Anno 08	Anno 09	Anno 10
Biglietti interi	60.900	61.906	66.523	75.837	81.903	88.455	95.531	105.562	116.646	130.645
Biglietti ridotti	8.700	8.844	9.503	10.834	11.700	12.636	13.647	15.080	16.664	18.663
Sub-totale	69.600	70.750	76.026	86.671	93.603	101.091	109.178	120.642	133.310	149.308
Attività culturali	14.500	15.950	17.545	19.300	21.230	23.353	25.688	28.257	31.083	34.191
Eventi sportivi	20.000	28.600	20.449	26.993	35.631	47.032	37.939	45.906	55.546	67.210
Totale	104.100	115.300	114.020	132.964	150.464	171.476	172.805	194.805	219.939	250.709

Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

Nella tabella 6 si riportano le stime dei ricavi da biglietteria con una ipotesi di suddivisione tra le diverse attività organizzate dal Consorzio.

Tabella 6 - Ricavi da biglietteria

Voci	Anno 01	Anno 02	Anno 03	Anno 04	Anno 05	Anno 06	Anno 07	Anno 08	Anno 09	Anno 10
A) Valore della produzione	4.186.804	4.236.329	4.330.423	4.487.200	4.617.793	4.751.176	4.898.843	5.088.324	5.285.054	5.780.914
Ricavi della biglietteria	826.200	860.223	938.601	1.070.353	1.172.797	1.287.955	1.407.894	1.566.388	1.743.911	1.961.968
Ricavi da biglietteria	661.200	672.123	722.253	823.368	889.237	960.361	1.037.198	1.146.100	1.266.443	1.418.428
Ricavi da biglietto intero	609.000	619.062	665.233	758.365	819.035	884.546	955.313	1.055.619	1.166.460	1.306.448
Ricavi da biglietto ridotto	52.200	53.061	57.020	65.003	70.202	75.816	81.885	90.481	99.983	111.980
Ricavi da attività culturali	145.000	159.500	175.450	193.000	212.300	233.530	256.880	282.570	310.830	341.910
Ricavi da Festival, rassegne, attività teatrali	145.000	159.500	175.450	193.000	212.300	233.530	256.880	282.570	310.830	341.910
Ricavi da attività sportive	20.000	28.600	40.898	53.985	71.261	94.064	113.817	137.718	166.637	201.631
Ricavi da organizzazione di eventi sportivi	20.000	28.600	40.898	53.985	71.261	94.064	113.817	137.718	166.637	201.631

Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

3. Ricavi da concessioni

Una delle voci di ricavo maggiormente consistenti del Consorzio è quella relativa ai ricavi da concessione di spazi e di attività commerciali, principalmente bar e ristorazione e anche, in misura estremamente contenuta, attività di noleggio biciclette.

Le stime fatte in questo ambito sono state piuttosto prudenziali, partendo da quelle che sono le attuali concessioni e prevedendo un rinnovo quadriennale con un leggero aumento del canone concessorio dell'ordine dell'1%.

La tabella che segue tuttavia evidenzia che dalla gestione delle concessioni ha un margine di miglioramento complessivo non solo per le unità abitative e ad uso ufficio che apparentemente hanno canoni eccessivamente bassi, ma anche per le concessioni riguardanti le aziende agricole e le attività sportive.

La stima prudenziale, comunque, è d'obbligo perché solitamente i canoni concessori hanno durata piuttosto lunga e rappresentano delle leve difficilmente modificabili nel breve periodo anche perché spesso hanno un impatto sul ciclo politico.

Si vuole qui comunque evidenziare che la voce di ricavo presenta dei margini di miglioramento e richiede una policy attenta e specifica a partire dalle concessioni in scadenza a breve.

Nelle stime che si propongono nella tabella che segue i ricavi da concessione sono piuttosto stabili e nel decennio aumentano di poco meno di 60.000 euro.

Non è qui previsto l'aumento di ulteriori concessioni (ad esempio bar e ristorazione nei locali della villa reale) e di servizi aggiuntivi (attività commerciali come bookshop, servizi educativi, visite guidate) negli spazi sia della villa reale che del parco. Queste attività di concessione aggiungerebbero certamente altre risorse a disposizione del Consorzio.

Tabella 7 - Dettaglio dei ricavi da concessione di spazi e attività di bar e ristorazione

Voci	Anno 01	Anno 02	Anno 03	Anno 04	Anno 05	Anno 06	Anno 07	Anno 08	Anno 09	Anno 10
A) Valore della produzione	4.186.804	4.236.329	4.330.423	4.487.200	4.617.793	4.751.176	4.898.843	5.088.324	5.285.054	5.780.914
Ricavi da concessioni	2.108.373	2.108.373	2.108.373	2.117.463	2.129.456	2.129.456	2.138.637	2.150.751	2.150.751	2.160.024
Ricavi Concessioni spazi	1.764.334	1.764.334	1.764.334	1.773.424	1.781.977	1.781.977	1.791.158	1.799.797	1.799.797	1.809.069
Concessione Autodromo	909.000	909.000	909.000	918.090	918.090	918.090	927.271	927.271	927.271	936.544
Concessione Azienda agricola	28.548	28.548	28.548	28.548	28.833	28.833	28.833	29.122	29.122	29.122
Concessione Azienda agricola e unità abitativa	14.634	14.634	14.634	14.634	14.781	14.781	14.781	14.928	14.928	14.928
Concessione Caserma Carabinieri a cavallo	51.698	51.698	51.698	51.698	52.215	52.215	52.215	52.737	52.737	52.737
Concessione Centro educazione ambientale e unità abitativa	2.716	2.716	2.716	2.716	2.743	2.743	2.743	2.770	2.770	2.770
Concessione Centro sportivo	642.476	642.476	642.476	642.476	648.901	648.901	648.901	655.390	655.390	655.390
Concessione Scuola agraria, ristorante, centri estivi	30.300	30.300	30.300	30.300	30.603	30.603	30.603	30.909	30.909	30.909
Concessione Tennis club	40.804	40.804	40.804	40.804	41.212	41.212	41.212	41.624	41.624	41.624
Concessione Uffici	505	505	505	505	510	510	510	515	515	515
Concessione Unità abitativa	3.630	3.630	3.630	3.630	3.666	3.666	3.666	3.703	3.703	3.703
Concessione Uso abitativo	40.023	40.023	40.023	40.023	40.423	40.423	40.423	40.827	40.827	40.827
Ricavi Concessioni adibiti a Bar Ristorazione	344.039	344.039	344.039	344.039	347.479	347.479	347.479	350.954	350.954	350.954
Concessione Bar	135.479	135.479	135.479	135.479	136.834	136.834	136.834	138.202	138.202	138.202
Concessione Ristorante	193.779	193.779	193.779	193.779	195.717	195.717	195.717	197.674	197.674	197.674
Concessione Noleggio biciclette	14.781	14.781	14.781	14.781	14.929	14.929	14.929	15.078	15.078	15.078

Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

4. Ricavi da vendita di beni e servizi

Nella voce relativa alla vendita di beni si è ritenuto di confermare il trend dei ricavi attualmente iscritti a bilancio e di integrare ulteriori due voci: una relativa alle sponsorizzazioni ed una relativa alla vendita di vari ulteriori servizi.

Nella voce "Altri ricavi e proventi diversi" Si sono accorpate le voci riguardanti la vendita di beni - ci si riferisce al merchandising e altri prodotti in vendita presso il bookshop del parco. In questa voce potranno rientrare una serie di ulteriori servizi che attualmente il Consorzio non svolge o svolge solo parzialmente e che possono utilmente integrare le risorse a disposizione del Consorzio e fornire benefici ai fruitori. Tra questi servizi potranno essere ricompresi anche l'uso dei bagni attrezzati, servizi di assistenza alla visita del Parco e della Villa Reale, servizi di prenotazione ecc.

Questa voce di ricavo è stata stimata in poco più di 131.000 euro nel primo anno per arrivare alla fine del periodo a poco più di 143.000.

Mentre per le sponsorizzazioni si ritiene plausibile che il Consorzio sarà progressivamente in grado di attrarre nuovi sponsor anche per vista del fatto che le attività direttamente prodotte sono in costante aumento. La voce relativa alle sponsorizzazioni è stata stimata in poco più di 159.000 euro nel primo anno per arrivare alla fine del periodo a poco più di 171.000.

Tabella 8 - Dettaglio ricavi delle vendite da beni e servizi

Voci	Anno 01	Anno 02	Anno 03	Anno 04	Anno 05	Anno 06	Anno 07	Anno 08	Anno 09	Anno 10
A) Valore della produzione	4.186.804	4.236.329	4.330.423	4.487.200	4.617.793	4.751.176	4.898.843	5.088.324	5.285.054	5.780.914
Ricavi da vendite di beni e servizi	293.867	296.805	299.773	302.771	305.799	308.857	311.946	315.065	318.216	321.398
Sponsorizzazioni	159.380	160.974	162.584	164.209	165.851	167.510	169.185	170.877	172.586	174.312
Altri ricavi e proventi diversi	134.487	135.832	137.190	138.562	139.948	141.347	142.760	144.188	145.630	147.086

Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

5. Contributi pubblici e privati

Nella voce relativa ai contributi si sono distinte due principali categorie: la categoria nella quale sono stati inseriti i contributi da privati, che comprendono sia i contributi da associazioni di categoria (il Consorzio attualmente beneficia di un contributo da parte di Assolombarda) che altri contributi da soggetti privati. Questa voce è stimata in modo prudenziale perché gli attuali risultati delle campagne di finanziamento a valere sull'art bonus non hanno dato particolari risultati: al 17 febbraio 2021 la cifra donata era di 150 euro sui 50 milioni di progetto.

Questo dato mette in luce allo stesso tempo il potenziale ancora non pienamente sfruttato di campagne di crowdfunding presso imprese e famiglie sia lombarde che della Provincia di Monza Brianza.

Nella parte relativa agli interventi pubblici si è stimato un contributo del Ministero della Cultura a copertura delle risorse investite nelle attività culturali, un contributo ordinario di Regione Lombardia e Comune di Monza nonché di altri enti pubblici (nello specifico dalla Camera di Commercio Industria e Artigianato di Lodi, Milano e Monza Brianza).

Non sono stati invece stimati altri contributi pubblici, che nel bilancio del Consorzio hanno una caratteristica di essere molto discontinui e che spesso trovano una corrispondenza con la voce di costo che viene denominata "trasferimenti".

Tabella 9 - Dettaglio contributi pubblici e privati per anno

Voci	Anno 01	Anno 02	Anno 03	Anno 04	Anno 05	Anno 06	Anno 07	Anno 08	Anno 09	Anno 10
A) Valore della produzione	4.186.804	4.236.329	4.330.423	4.487.200	4.617.793	4.751.176	4.898.843	5.088.324	5.285.054	5.780.914
Contributi	958.365	970.928	983.676	996.613	1.009.741	1.024.908	1.040.365	1.056.120	1.072.177	1.088.546
Contributi da Privati	141.265	142.678	144.105	145.546	147.001	148.471	149.956	151.455	152.970	154.500
Contributi da Enti Pubblici	817.100	828.250	839.572	851.067	862.740	876.437	890.410	904.664	919.207	934.046

Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

In conclusione, si può affermare che le stime attuali di ricavo si possono considerare realistiche e prudenziali. La principale criticità che emerge da queste elaborazioni risiede nel difficile raggiungimento della sostenibilità economica del Masterplan, i trend di crescita del Valore della produzione non sono, infatti, sufficienti a mantenere il Bilancio in attivo. La situazione evidenzia un peggioramento nel momento in cui vengono computati nel PEF i nuovi investimenti previsti. Si è scelto di evidenziare queste

criticità mantenendo uno scenario di costanza dell'intervento pubblico con lo scopo di sottolineare la necessità di integrare progressivamente le risorse destinate al Masterplan attraverso sia una migliore gestione delle concessioni che una integrazione delle risorse provenienti da Enti Pubblici e Privati. Vedremo, nei paragrafi successivi, come sono composte le voci di costo e quali sono i trend di risultato finale che emergono di conseguenza. Nella tabella 10 si riepilogano i ricavi per ciascuna categoria.

Tabella 10 - Conto economico - Ricavi

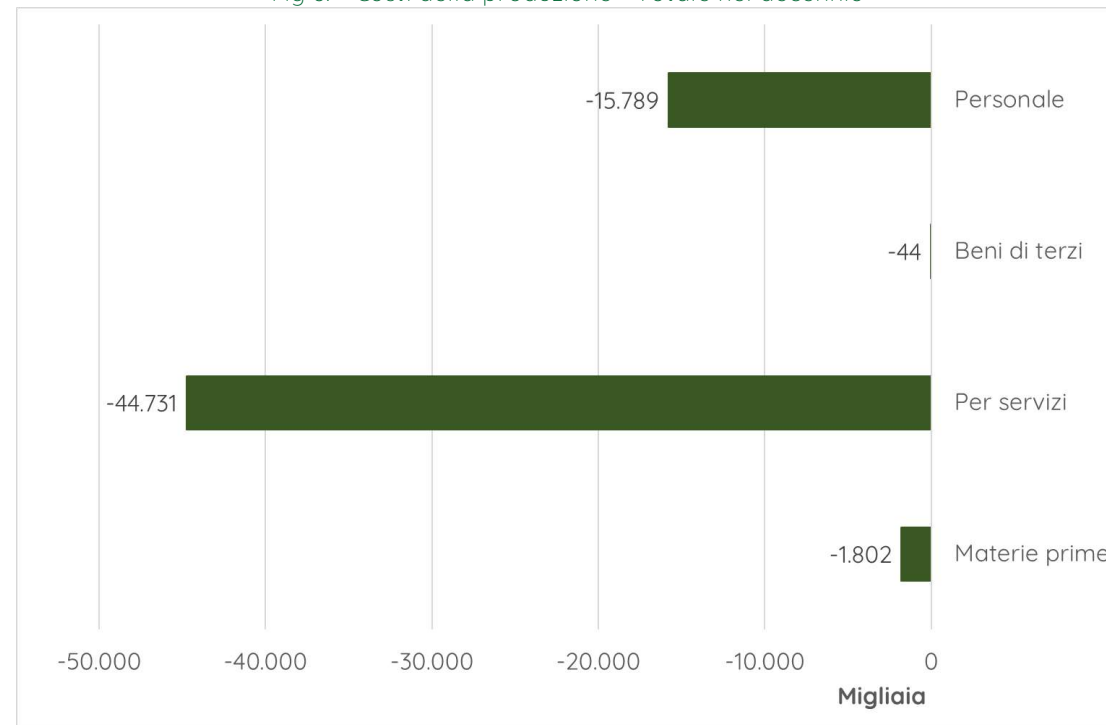
Voci	Anno 01	Anno 02	Anno 03	Anno 04	Anno 05	Anno 06	Anno 07	Anno 08	Anno 09	Anno 10
A) Valore della produzione	4.186.804	4.236.329	4.330.423	4.487.200	4.617.793	4.751.176	4.898.843	5.088.324	5.285.054	5.780.914
Ricavi della biglietteria	826.200	860.223	938.601	1.070.353	1.172.797	1.287.955	1.407.894	1.566.388	1.743.911	1.961.968
Ricavi da mostre	661.200	672.123	722.253	823.368	889.237	960.361	1.037.198	1.146.100	1.266.443	1.418.428
Ricavi da attività culturali	145.000	159.500	175.450	193.000	212.300	233.530	256.880	282.570	310.830	341.910
Ricavi da attività sportive	20.000	28.600	40.898	53.985	71.261	94.064	113.817	137.718	166.637	201.631
Ricavi da concessioni	2.108.373	2.108.373	2.108.373	2.117.463	2.129.456	2.129.456	2.138.637	2.150.751	2.150.751	2.160.024
Ricavi Concessioni spazi	1.764.334	1.764.334	1.764.334	1.773.424	1.781.977	1.781.977	1.791.158	1.799.797	1.799.797	1.809.069
Ricavi Concessioni Bar Ristorazione	344.039	344.039	344.039	344.039	347.479	347.479	347.479	350.954	350.954	350.954
Ricavi da vendite di beni e servizi	293.867	296.805	299.773	302.771	305.799	308.857	311.946	315.065	318.216	321.398
Sponsorizzazioni	159.380	160.974	162.584	164.209	165.851	167.510	169.185	170.877	172.586	174.312
Altri ricavi e proventi diversi	134.487	135.832	137.190	138.562	139.948	141.347	142.760	144.188	145.630	147.086
Contributi	958.365	970.928	983.676	996.613	1.009.741	1.024.908	1.040.365	1.056.120	1.072.177	1.088.546
Contributi da Privati	141.265	142.678	144.105	145.546	147.001	148.471	149.956	151.455	152.970	154.500
Contributi da Enti Pubblici	817.100	828.250	839.572	851.067	862.740	876.437	890.410	904.664	919.207	934.046

Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

6. Conto economico: costi

In questa sezione tratteremo la struttura previsionale dei costi definita nel PEF. Per ogni voce che va a comporre il CE viene fornita una descrizione della natura delle uscite scaturenti tali costi e dei criteri implementati nello sviluppo delle stime.

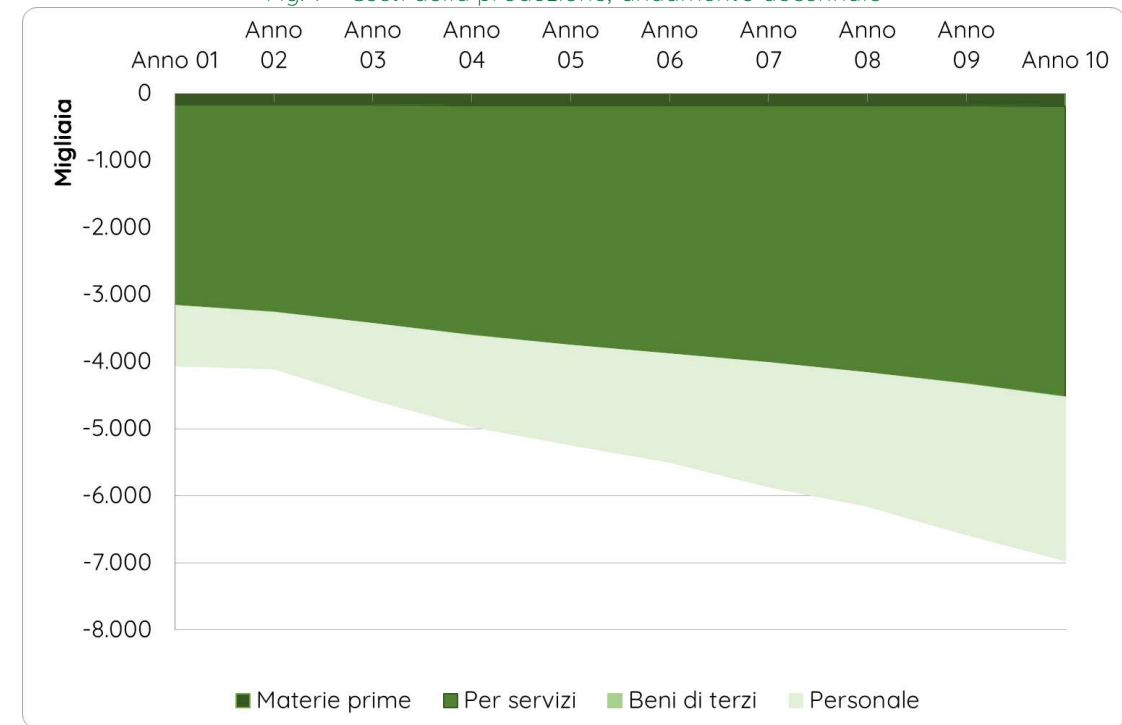
Fig. 6. - Costi della produzione - Totale nel decennio



Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

Guardando la semplice distribuzione dei costi per macroarea notiamo, come è naturale in una struttura come quella di un Parco e di un edificio storico, una forte prevalenza di costi per servizi. Nei paragrafi successivi forniremo uno spaccato delle singole voci che vanno a comporre questa mole di costi, oltre ad approfondimenti sulle rimanenti categorie. I costi del personale compongono, come attendibile, una seconda voce di particolare rilevanza, sia per l'impegno economico previsto sia per la riorganizzazione strategica necessaria per poter inglobare al meglio le nuove risorse a organico. Come isi è detto questo scenario prevede di espandere l'organico fino al raggiungimento della pianta organica già previsto dalla documentazione fornita.

Fig. 7 - Costi della produzione, andamento decennale



Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

La proiezione temporale delle voci di spesa previste ci fa entrare ancor più nel dettaglio degli impegni economici previsti nel prossimo decennio. Come si può notare per entrambe le voci principali di spesa, c'è una tendenza di crescita quasi lineare fino all'incirca alla metà della timeline, andando poi ad incrementare a scaglioni più che proporzionali. La motivazione risiede da un lato dal fatto che i costi del personale crescono in progressione nel periodo, mentre i costi per servizi aumentano più intensamente negli ultimi anni, proprio quando l'organico sarà al completo, e si dovrà far fronte all'impatto dell'organizzazione di eventi, festival e altre iniziative di rilevanza che oltre a rappresentare una nuova identità del Parco ne caratterizzeranno i decenni successivi oltre ad essere uno strumento per attrarre nuove attività e nuovi visitatori nonché aumentare la frequenza di visita dei visitatori attuali.

7. Materie prime

Voce minoritaria tra le precedentemente esposte, i costi per materie prime comprendono, fondamentalmente, due sottovoci: i costi per acquisto di materie prime, di consumo e merci e gli oneri diversi di gestione. Un approfondimento è stato fatto nel merito delle presenti voci, per capire la natura e la provenienza di questi costi. Dalle referenze e documentazioni storiche non emergono particolari delucidazioni in merito, tuttavia, lo studio non è stato invano. Analizzando i dati storici è emersa una stretta linearità negli importi annuali di queste sottovoci di costo, la quale ci fa affermare con fiducia che le stime generate in tal senso sono da ritenersi realistiche e attendibili.

Si rimanda alla conclusione della disamina dello scenario è possibile consultare l'evoluzione annuale di questa categoria di costo.

8. Costi per servizi

Come si è detto questa è la voce predominante tra le categorie descritte, i costi per servizi rappresentano buona parte dell'intero Costo della produzione. Diverse ed eterogenee sono le sottovoci che li compongono, pertanto riteniamo necessario un approfondimento.

Le categorie di costo assorbite dai servizi sono le seguenti:

- Consulenze legali
- Manutenzione (del Verde, degli immobili, dei beni mobili)
- Comunicazione
- Costi di allestimento
- Pulizie
- Bancarie, postali e assicurative
- Utenze
- Trasferimenti correnti
- Altri servizi

Come si è detto, le consulenze legali occupano una sensibile fetta di questi costi, spinte dalla necessità di gestire accuratamente la mole di appalti, concessioni e contrattualistica varia in essere. Data la forte rilevanza, tra le voci di ricavo, degli introiti da concessioni (spazi e bar/ristorazione) e per i motivi già esposti nel paragrafo relativo ai costi di personale, abbiamo ritenuto coerente confermare questi importi anche nel prossimo decennio. Si è anche stimata un'evoluzione temporale di questa tipologia di costo ipotizzando un lieve rialzo per inglobare eventuali effetti di espansione delle concessioni.

La tabella 11 sintetizza le stime dei costi per servizi nel decennio evidenziando come questi siano preponderanti rispetto al totale dei costi di produzione e come si stima passino da 3,2 milioni di euro a 4,5 milioni di euro. Tale vistosa crescita dipende prevalentemente da un aumento dei costi di allestimento come vedremo nel dettaglio nelle pagine che seguono.

Tabella 11 - I costi per servizi nel decennio

Voci	Anno 01	Anno 02	Anno 03	Anno 04	Anno 05	Anno 06	Anno 07	Anno 08	Anno 09	Anno 10
B) Costi della produzione	-4.100.452	-4.144.880	-4.606.756	-5.012.035	-5.283.837	-5.542.943	-5.913.962	-6.200.264	-6.618.104	-7.008.794
Per servizi	-3.190.357	-3.292.397	-3.460.692	-3.634.567	-3.781.567	-3.913.511	-4.041.626	-4.194.809	-4.361.428	-4.554.463
Consulenze	-363.492	-367.127	-370.798	-374.506	-378.251	-382.034	-385.854	-389.713	-393.610	-397.546
Manutenzione del Verde	-503.066	-553.373	-608.710	-639.146	-671.103	-691.236	-705.061	-719.162	-733.545	-748.216
Manutenzione immobili	-632.829	-671.444	-712.788	-747.910	-772.577	-785.351	-793.204	-801.136	-809.148	-817.239
Manutenzioni beni mobili	-13.629	-13.765	-13.903	-14.042	-14.182	-14.324	-14.467	-14.612	-14.758	-14.906
Comunicazione	-97.000	-64.000	-62.000	-63.400	-63.400	-63.400	-65.910	-68.551	-71.330	-74.255
Costi di allestimento	-580.720	-608.974	-664.341	-752.614	-823.932	-903.485	-987.483	-1.095.603	-1.216.181	-1.362.164
Pulizie	-102.408	-107.528	-112.905	-118.550	-124.478	-130.702	-137.237	-144.098	-151.303	-158.869
Bancarie, postali e assicurative	-74.415	-75.159	-75.910	-76.670	-77.436	-78.211	-78.993	-79.783	-80.580	-81.386
Utenze	-504.285	-509.328	-514.422	-519.566	-524.761	-530.009	-535.309	-540.662	-546.069	-551.530
Trasferimenti correnti	-198.415	-200.399	-202.403	-204.427	-206.472	-208.536	-210.622	-212.728	-214.855	-217.004
Altri servizi	-120.098	-121.299	-122.512	-123.737	-124.974	-126.224	-127.486	-128.761	-130.049	-131.349

Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

9. La manutenzione

Una delle cifre più importanti presenti nella categoria Servizi è rappresentata dai costi di manutenzione. Tra i costi di manutenzione, quelli relativi alla gestione del verde sono direttamente proporzionali all'incremento atteso dei visitatori, nonché al potenziamento di diversi servizi e al miglioramento della cura e della valorizzazione e conservazione del patrimonio. Tutti questi fattori indubbiamente generano un beneficio, diretto, indiretto e indotto positivo per tutti gli attori coinvolti nel complesso del Parco, compresi i titolari di concessioni.

Per mettere il tutto in prospettiva, i soli costi di manutenzione del verde costituiscono circa un sesto dell'intero corpo dei costi per servizi, con una spesa media annua di 2.602€ per ettaro. I 252,55 ettari del Parco hanno un differente costo giornaliero a seconda delle differenti aree da mantenere - differente per i giardini e per le aree forestali o di verde ordinario - ma qui, per semplicità, si è considerata un valore medio. A tutto ciò, vanno aggiunte tutte le spese per la manutenzione dei beni mobili e, soprattutto, immobili. Per quest'ultimi il Masterplan prevede un concreto aumento degli investimenti di valorizzazione e conservazione del patrimonio del complesso, il quale si riflette direttamente sulle voci di spesa inserite a PEF. Tale scelta è complementare a quanto già definito con l'aumento del personale che si occuperà stabilmente della manutenzione ordinaria, tuttavia la spesa dovrà anche tenere conto di spese straordinarie che per la loro natura di stagionalità continueranno ad essere appaltate a società esterne specializzate in questa tipologia di attività.

La tabella 12 mostra l'andamento nel decennio dei costi di manutenzione sia per la parte riguardante il verde, distinguendo tra la voce del Giardino Inglese e delle restanti parti del Parco, sia per la parte che riguarda la manutenzione degli immobili. Meno rilevante è la parte che riguarda la manutenzione dei beni mobili per la quale ci si è orientati a stimare l'importo sulla base del costo storico.

Tabella 12 - I costi di manutenzione in dettaglio

Voci	Anno 01	Anno 02	Anno 03	Anno 04	Anno 05	Anno 06	Anno 07	Anno 08	Anno 09	Anno 10
B) Costi della produzione	-4.100.452	-4.144.880	-4.606.756	-5.012.035	-5.283.837	-5.542.943	-5.913.962	-6.200.264	-6.618.104	-7.008.794
Per servizi	-3.190.357	-3.292.397	-3.460.692	-3.634.567	-3.781.567	-3.913.511	-4.041.626	-4.194.809	-4.361.428	-4.554.463
Manutenzione del Verde	-503.066	-553.373	-608.710	-639.146	-671.103	-691.236	-705.061	-719.162	-733.545	-748.216
Aree verdi del Parco	-402.453	-442.698	-486.968	-511.317	-536.882	-552.989	-564.049	-575.330	-586.836	-598.573
Giardino Inglese	-100.613	-110.675	-121.742	-127.829	-134.221	-138.247	-141.012	-143.832	-146.709	-149.643
Manutenzione Immobili	-632.829	-671.444	-712.788	-747.910	-772.577	-785.351	-793.204	-801.136	-809.148	-817.239
Manutenzione Villa Reale	-392.610	-424.019	-457.940	-485.417	-504.833	-514.930	-520.079	-525.280	-530.533	-535.838
Manutenzione Edifici minori	-240.219	-247.425	-254.848	-262.494	-267.743	-270.421	-273.125	-275.856	-278.615	-281.401
Manutenzioni beni mobili	-13.629	-13.765	-13.903	-14.042	-14.182	-14.324	-14.467	-14.612	-14.758	-14.906

Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

10. La comunicazione

La comunicazione è sicuramente un ambito strategicamente rilevante, in quanto darà voce alle diverse opere in atto e in programma per il futuro. (cfr. piano di comunicazione).

Investire intelligentemente le risorse dedicate a questo ambito giocherà un ruolo sicuramente di rilevanza nei prossimi anni anche alla luce delle ulteriori attività da comunicare. Le attività di comunicazione sono stimate in due grandi categorie: una spesa che abbiamo definito ordinaria e che è solo apparentemente contenuta nel piano economico alla quale si affianca una spesa di investimento che non compare direttamente nel conto economico ma che viene ammortizzata annualmente per la quota del 20%. La stima complessiva per questa categoria di spesa di investimento ammonta a poco più di 108.000 euro all'anno alla quale si somma la cifra di 64.000 euro di spese correnti. Lo sviluppo della comunicazione del parco è considerato prevalentemente come un investimento in quanto in questi anni dovranno essere implementate azioni che avranno carattere pluriennale e che dovranno essere coerenti con il rinnovamento dell'identità del parco che quindi necessiterà di risorse costanti e consistenti.

Si è scelto di mantenere la analisi della strategia tra le spese correnti per evidenziare questo costo preliminare rispetto agli altri costi. Per maggiore chiarezza si riportano qui gli importi complessivi per la comunicazione sia in conto economico che nello Stato Patrimoniale.

Tabella 13 - I costi di manutenzione in dettaglio

Comunicazione	Anno 01	Anno 02	Anno 03	Anno 04	Anno 05	Anno 06	Anno 07	Anno 08	Anno 09	Anno 10
Conto Economico	-97.000	-64.000	-62.000	-63.400	-63.400	-63.400	-65.910	-68.551	-71.330	-74.255
Stato Patrimoniale	-101.000	-108.000	-116.000	-113.680	-90.944	-72.755	-58.204	-46.563	-37.251	-29.801
Totale	-198.000	-172.000	-178.000	-177.080	-154.344	-136.155	-124.114	-115.114	-108.581	-104.055

Fonte: Nostra elaborazione su "piano della comunicazione"

Sebbene si preveda una lieve diminuzione dei costi di comunicazione nei primi tre anni, si suppone che questi subiscano poi un leggero aumento in considerazione del fatto che le attività andranno ad aumentare e di conseguenza aumenteranno i costi di comunicazione a esse connessi.

La tabella 14 espone il dettaglio dei costi di comunicazione nel decennio in esame.

Tabella 14 - I costi di comunicazione nel decennio

Voci	Anno 01	Anno 02	Anno 03	Anno 04	Anno 05	Anno 06	Anno 07	Anno 08	Anno 09	Anno 10
B) Costi della produzione	-4.100.452	-4.144.880	-4.606.756	-5.012.035	-5.283.837	-5.542.943	-5.913.962	-6.200.264	-6.618.104	-7.008.794
Per servizi	-3.190.357	-3.292.397	-3.460.692	-3.634.567	-3.781.567	-3.913.511	-4.041.626	-4.194.809	-4.361.428	-4.554.463
Comunicazione	-97.000	-64.000	-62.000	-63.400	-63.400	-63.400	-65.910	-68.551	-71.330	-74.255
Analisi e strategia	-7.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sviluppo dei canali	-21.000	-1.000	-1.000	-1.100	-1.100	-1.100	-1.210	-1.331	-1.464	-1.611
Azioni di comunicazione	-56.000	-50.000	-48.000	-48.000	-48.000	-48.000	-50.400	-52.920	-55.566	-58.344
Coordinamento e gestione	-13.000	-13.000	-13.000	-14.300	-14.300	-14.300	-14.300	-14.300	-14.300	-14.300

Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

11. I costi di allestimento

Passando a costi di allestimento si sono analizzati costi per realizzare attività culturali, ambientali, sportive e la realizzazione di un festival che progressivamente dovrà conquistare una dimensione almeno nazionale. Pertanto, sebbene qui non si sia ancora ipotizzato un tematismo concreto, si è scelto di quantificare l'impegno economico che possa in modo attendibile descrivere i costi per l'organizzazione di eventi culturali, ambientali e sportivi e di altre iniziative di contesto che fossero in grado di implementare l'attrazione turistica ma anche di rivolgersi alla platea dei cittadini delle aree adiacenti al Parco (Monza e Milano in primis) arricchendo l'offerta culturale complessiva dell'area.

Le rimanenti categorie di costi possono considerarsi di struttura e di supporto all'organizzazione. In quest'area individuiamo i costi per le pulizie, spese bancaria/assicurative/postali oltre gli altri servizi e le utenze. Su queste ultime riteniamo necessaria una breve parentesi, date le attuali circostanze geopolitiche attuali. Riuscire a stimare con precisione i costi per l'energia in un momento altamente tumultuoso e instabile è molto complesso e ci riserviamo il beneficio del dubbio nel lungo periodo sulla stabilità dei prezzi di mercato (e pertanto dei nostri importi di spesa), tuttavia diverse analisi portano a dire che nel medio periodo la situazione tenderà a stabilizzarsi verosimilmente a cifre molto simili a quelle dei mesi precedenti.

Per coerenza ci sembra corretto, pertanto, prendere in esame voci che hanno la caratteristica della "normalità" piuttosto che ipotizzare prezzi e consumi che attualmente sono molto difficili da stimare.

Per tutte le altre categorie appena menzionate, non sono emerse motivazioni, durante la nostra analisi, per distaccarci da una proiezione lineare.

Tutti i dettagli dell'evoluzione dei costi per servizi sul decennio di operatività del masterplan sono riportati in fondo al capitolo.

Tabella 15 - I costi di allestimento in dettaglio

Voci	Anno 01	Anno 02	Anno 03	Anno 04	Anno 05	Anno 06	Anno 07	Anno 08	Anno 09	Anno 10
B) Costi della produzione	-4.100.452	-4.144.880	-4.606.756	-5.012.035	-5.283.837	-5.542.943	-5.913.962	-6.200.264	-6.618.104	-7.008.794
Per servizi	-3.190.357	-3.292.397	-3.460.692	-3.634.567	-3.781.567	-3.913.511	-4.041.626	-4.194.809	-4.361.428	-4.554.463
Costi di allestimento	-580.720	-608.974	-664.341	-752.614	-823.932	-903.485	-987.483	-1.095.603	-1.216.181	-1.362.164
Costi di allestimento mostre	-396.720	-403.274	-433.352	-494.021	-533.542	-576.217	-622.319	-687.660	-759.866	-851.057
Costi di allestimento attività culturali	-82.650	-90.915	-100.007	-110.010	-121.011	-133.112	-146.422	-161.065	-177.173	-194.889
Costi di produzione attività culturali	-91.350	-100.485	-110.534	-121.590	-133.749	-147.124	-161.834	-178.019	-195.823	-215.403
Costi organizzazione eventi sportivi	-10.000	-14.300	-20.449	-26.993	-35.630	-47.032	-56.908	-68.859	-83.319	-100.815

Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

12. Le utenze

La stima dei costi per le utenze appare, alla luce della attuale situazione geopolitica, piuttosto complessa. Mentre appaiono sostanzialmente costanti le dinamiche che riguardano i costi relativi alle utenze di telefonia e connettività, appare molto più complessa una analisi dei costi relativi ai prodotti energetici (energia elettrica, gas, carburanti per il riscaldamento).

Fare delle previsioni che abbiano ad oggi una base di concretezza potrebbe essere completamente fuorviante.

Si è pertanto preferito depurare le stime dalle fluttuazioni, spesso speculative, della attuale fase del ciclo economico, mantenendo una stima prudenziale basata prevalentemente sul costo storico.

Questa strategia di stima ci porta da un lato a ritenere che nel medio-lungo periodo questa categoria di costi tornerà a normalizzarsi, dall'altro lato ad allertare il lettore che nel breve periodo potrebbe essere necessario un intervento straordinario per far fronte all'emergenza della crisi energetica.

Fatte queste premesse, la tabella 16 riporta la stima dei costi per le utenze nel decennio.

In particolare, queste passano da un totale di 504.000 a poco più di 551.000 con una crescita media di un 1% all'anno.

Le due voci maggiormente corpose riguardano l'energia elettrica e le spese di riscaldamento mentre meno importanti, seppure significative, le spese per acqua, gas e, come si è detto, per la telefonia.

Tabella 16 - I costi per le utenze in dettaglio

Voci	Anno 01	Anno 02	Anno 03	Anno 04	Anno 05	Anno 06	Anno 07	Anno 08	Anno 09	Anno 10
B) Costi della produzione	-4.100.452	-4.144.880	-4.606.756	-5.012.035	-5.283.837	-5.542.943	-5.913.962	-6.200.264	-6.618.104	-7.008.794
Per servizi	-3.190.357	-3.292.397	-3.460.692	-3.634.567	-3.781.567	-3.913.511	-4.041.626	-4.194.809	-4.361.428	-4.554.463
Utenze	-504.285	-509.328	-514.422	-519.566	-524.761	-530.009	-535.309	-540.662	-546.069	-551.530
Energia Elettrica	-247.400	-249.874	-252.373	-254.897	-257.446	-260.020	-262.620	-265.247	-267.899	-270.578
Gas	-71.631	-72.347	-73.071	-73.802	-74.540	-75.285	-76.038	-76.798	-77.566	-78.342
Acqua	-36.727	-37.095	-37.465	-37.840	-38.219	-38.601	-38.987	-39.377	-39.770	-40.168
Riscaldamento	-130.138	-131.439	-132.754	-134.081	-135.422	-136.776	-138.144	-139.526	-140.921	-142.330
Telefonia	-18.389	-18.573	-18.758	-18.946	-19.135	-19.327	-19.520	-19.715	-19.912	-20.112

Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

13. Gli altri costi per servizi

Per le voci che riguardano gli altri costi per servizi le stime elaborate per questo Piano Economico Finanziario si basano sul costo storico in quanto non ci sono motivi di ritenere che queste possano essere molto differenti da quanto finora sostenuto dal Consorzio. Un lieve aumento è previsto per le spese di pulizia in funzione della crescita attesa dei visitatori.

Considerando che i costi del servizio di pulizia sono dati in appalto ad un soggetto esterno, si segnala la necessità di considerare tale evenienza nelle procedure di gara.

Un commento a parte si deve poi riservare alla voce "trasferimenti". Si è infatti scelto di mantenere la medesima voce presente nel bilancio attuale per evidenziare la naturale continuità delle attività svolte dal parco, seppure in uno scenario di moderato cambiamento. Ciò vuol dire che il Consorzio, oltre ad aumentare le proprie attività prodotte interamente all'interno vedrà una prosecuzione delle attività che potranno essere prodotte da soggetti partner che già oggi operano con attività culturali, ambientali e sportive nel parco. Tale voce andrà considerata come un budget che verrà impiegato su vari progetti e con diversi attori e potrà consentire al Consorzio di continuare a rispondere ai desiderata dei soggetti locali ma soprattutto a proseguire l'interlocuzione con partner che potranno ottenere anche un riconoscimento economico per le attività svolte in una prospettiva di consolidamento delle relazioni con il territorio.

Infine, nella voce "altri servizi" si è scelto di prevedere un insieme di attività e funzioni di piccola entità che non è utile dettagliare basandosi su dati del costo storico del Consorzio.

Tabella 17 - Gli altri costi per servizi in dettaglio

Voci	Anno 01	Anno 02	Anno 03	Anno 04	Anno 05	Anno 06	Anno 07	Anno 08	Anno 09	Anno 10
B) Costi della produzione	-4.100.452	-4.144.880	-4.606.756	-5.012.035	-5.283.837	-5.542.943	-5.913.962	-6.200.264	-6.618.104	-7.008.794
Per servizi	-2.991.942	-3.091.997	-3.258.289	-3.430.140	-3.575.095	-3.704.974	-3.831.004	-3.982.081	-4.146.573	-4.337.459
Pulizie	-102.408	-107.528	-112.905	-118.550	-124.478	-130.702	-137.237	-144.098	-151.303	-158.869
Bancarie, postali e assicurative	-74.415	-75.159	-75.910	-76.670	-77.436	-78.211	-78.993	-79.783	-80.580	-81.386
Altri servizi	-120.098	-121.299	-122.512	-123.737	-124.974	-126.224	-127.486	-128.761	-130.049	-131.349

Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

14. Beni di terzi

Voce irrilevante dal punto di vista numerico, ma comunque degna di un breve approfondimento. L'unica voce che comprende i costi per godimento beni di terzi è data dai noleggi di attrezzature, voce che storicamente emerge come relativamente stabile e che ci consente di implementare una previsione lineare sul decennio. È importante specificare, tuttavia, che possibili incrementi della presente voce in funzione di organizzazione di eventi, festival, altro, nelle stime, è assorbita dai costi di allestimento, esposti nel paragrafo precedente.

15. Risultati attesi

A conclusione della disamina dei costi si riporta nella tabella 18 il complesso dei costi con l'indicazione dei due principali indicatori che si ritiene debbano essere presi in considerazione.

In particolare, si propone di analizzare il Margine Operativo Lordo (EBITDA) e il Risultato Operativo (EBIT).

Questa scelta vuole far emergere con chiarezza il fatto che in questo scenario hanno un forte impatto i costi relativi al personale, che in questo scenario si porta ai livelli previsti dalla pianta organica, e i costi di allestimento delle nuove attività prodotte e allestite dal Consorzio.

L'importo aggiuntivo che serve a portare "a pareggio" al netto delle partite straordinarie e delle imposte, ammonta mediamente ad un milione di euro all'anno (circa 9,9 milioni di euro nel decennio) a voler significare che per riconsegnare alla Villa Reale e al Parco di Monza una visione identitaria e un ruolo di leadership nel panorama delle attrazioni culturali e naturalistiche della regione, ciò deve essere necessariamente corrisposto da un impegno a reperire nuove risorse, pubbliche e private, senza le quali sarà particolarmente difficoltoso raggiungere l'obiettivo.

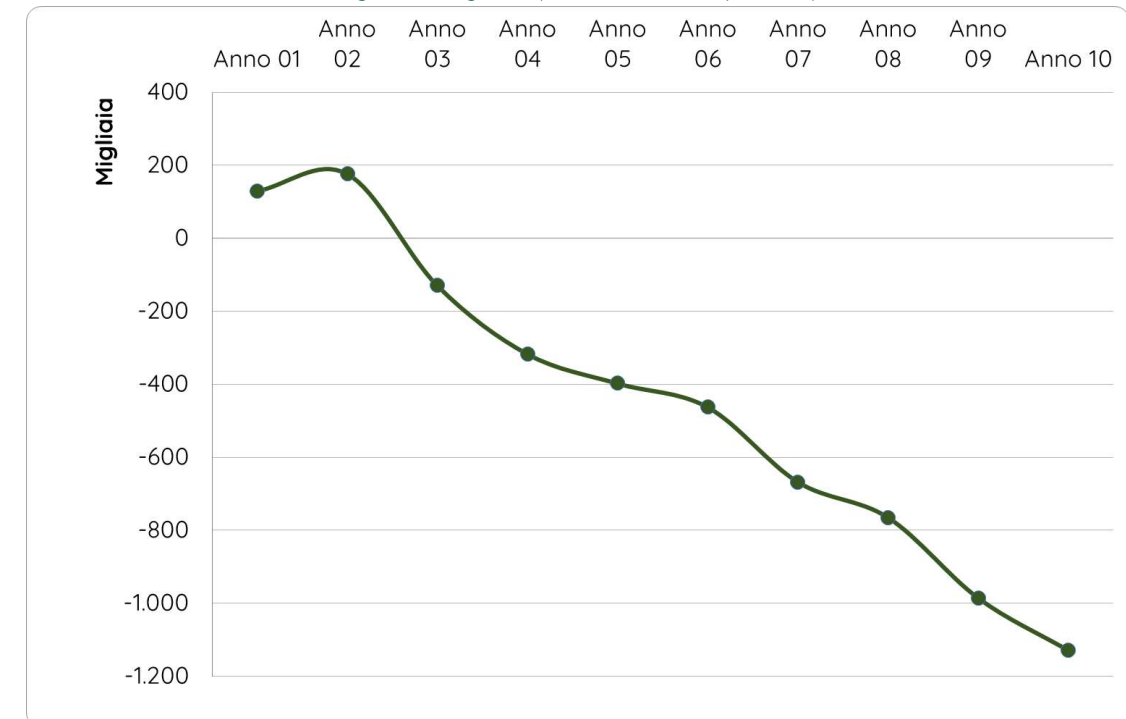
Tabella 18 - Conto economico - Costi

Voci	Anno 01	Anno 02	Anno 03	Anno 04	Anno 05	Anno 06	Anno 07	Anno 08	Anno 09	Anno 10
B) Costi della produzione	-4.100.452	-4.144.880	-4.606.756	-5.012.035	-5.283.837	-5.542.943	-5.913.962	-6.200.264	-6.618.104	-7.008.794
Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-172.194	-173.916	-175.655	-177.412	-179.186	-180.978	-182.788	-184.616	-186.462	-188.326
Materie prime	-56.693	-57.260	-57.832	-58.411	-58.995	-59.585	-60.180	-60.782	-61.390	-62.004
Oneri diversi di gestione	-115.502	-116.657	-117.823	-119.001	-120.191	-121.393	-122.607	-123.833	-125.072	-126.322
Per servizi	-2.991.942	-3.091.997	-3.258.289	-3.430.140	-3.575.095	-3.704.974	-3.831.004	-3.982.081	-4.146.573	-4.337.459
Consulenze	-363.492	-367.127	-370.798	-374.506	-378.251	-382.034	-385.854	-389.713	-393.610	-397.546
Manutenzione del Verde	-503.066	-553.373	-608.710	-639.146	-671.103	-691.236	-705.061	-719.162	-733.545	-748.216
Manutenzione immobili	-632.829	-671.444	-712.788	-747.910	-772.577	-785.351	-793.204	-801.136	-809.148	-817.239
Manutenzioni beni mobili	-13.629	-13.765	-13.903	-14.042	-14.182	-14.324	-14.467	-14.612	-14.758	-14.906
Comunicazione	-97.000	-64.000	-62.000	-63.400	-63.400	-63.400	-65.910	-68.551	-71.330	-74.255
Costi di allestimento	-580.720	-608.974	-664.341	-752.614	-823.932	-903.485	-987.483	-1.095.603	-1.216.181	-1.362.164
Pulizie	-102.408	-107.528	-112.905	-118.550	-124.478	-130.702	-137.237	-144.098	-151.303	-158.869
Bancarie, postali e assicurative	-74.415	-75.159	-75.910	-76.670	-77.436	-78.211	-78.993	-79.783	-80.580	-81.386
Utenze	-504.285	-509.328	-514.422	-519.566	-524.761	-530.009	-535.309	-540.662	-546.069	-551.530
Altri servizi	-120.098	-121.299	-122.512	-123.737	-124.974	-126.224	-127.486	-128.761	-130.049	-131.349
Per il godimento di beni di terzi	-4.185	-4.227	-4.269	-4.312	-4.355	-4.399	-4.443	-4.487	-4.532	-4.577
Noleggi di attrezzature	-4.185	-4.227	-4.269	-4.312	-4.355	-4.399	-4.443	-4.487	-4.532	-4.577
Costi di personale	-888.871	-831.136	-1.124.590	-1.355.867	-1.480.542	-1.607.574	-1.850.348	-1.983.334	-2.234.422	-2.431.942
Personale	-888.871	-831.136	-1.124.590	-1.355.867	-1.480.542	-1.607.574	-1.850.348	-1.983.334	-2.234.422	-2.431.942
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	129.612	177.453	-128.781	-316.659	-397.240	-462.332	-667.451	-764.834	-985.574	-1.129.008
Ammortamenti e svalutazioni	-43.259	-86.004	-147.552	-208.176	-268.803	-329.434	-347.668	-347.106	-347.476	-347.849
Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	0	-21.600	-68.000	-113.472	-158.944	-204.416	-228.288	-227.360	-227.360	-227.360
Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	0	-20.800	-35.600	-50.400	-65.200	-80.000	-74.000	-74.000	-74.000	-74.000
Ammortamento perdite dell'esercizio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Svalutazione dei crediti	-8.778	-8.778	-8.778	-8.778	-8.778	-8.778	-8.778	-8.778	-8.778	-8.778
Accantonamenti per rischi	-34.481	-34.825	-35.174	-35.525	-35.881	-36.240	-36.602	-36.968	-37.338	-37.711
Reddito Operativo (EBIT)	86.353	91.449	-276.333	-524.835	-666.043	-791.766	-1.015.120	-1.111.940	-1.333.050	-1.476.858

Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

Il grafico 8 mostra l'andamento del Margine Operativo Lordo nel decennio. Come si evince, mentre nei primi due anni il risultato è positivo, l'impatto sugli anni successivi diventa progressivamente più significativo. Come si discusso in precedenza, questo andamento è prevalentemente dovuto all'aumento dei costi di personale, necessari per gestire le maggiori attività del Consorzio, e dall'aumento dei costi di gestione delle attività prodotte e allestite nella villa e nel parco che avranno sì il compito di attrarre maggiori risorse future ma allo stesso tempo dovranno rendere riconoscibile e forte la percezione del complesso sia ai cittadini della provincia di Monza e Brianza sia a tutta l'area del milanese nonché a livello nazionale ed internazionale.

Fig. 8 - Margine Operativo Lordo (EBITDA)



Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

Venendo al dunque, notiamo un chiaro trend dal suddetto grafico. Presi in considerazione tutte le azioni e nuovi programmi per i prossimi 10 anni, emerge chiaramente che l'incremento dei costi non è stato ponderato al trend prevedibile dei ricavi. Diverse riflessioni possono scaturire da questa immagine, come ad esempio una ricontrattazione degli accordi (sia pubblici che privati) in essere. Le aspettative al rialzo del numero di visitatori medio annuo è certamente una prima leva sulla quale lavorare; tuttavia, non può essere escluso del tutto un maggiore intervento pubblico e privato.

16. I centri di ricavo e di costo

Il Piano Economico Finanziario ha voluto anche approfondire alcuni aspetti relativi alla gestione ordinaria e straordinaria della Villa reale e del Parco nonché selezionare i costi e i ricavi previsti per i singoli centri di costo.

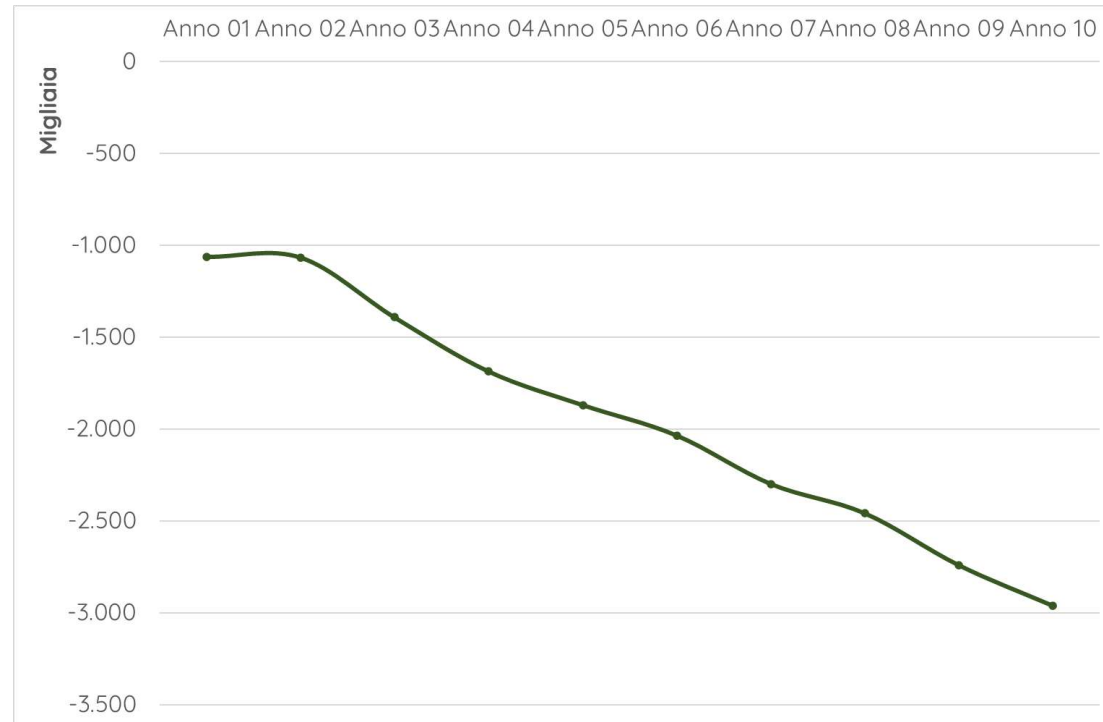
Il risultato che si commenta di seguito mette in evidenza come le differenti attività dell'ente presentino tassi di redditività e andamenti differenti contribuendo a determinare il risultato dell'esercizio con pesi significativamente diversi. Per non appesantire l'analisi si riporta esclusivamente il Margine Operativo Lordo per ciascun centro di costo.

Il grafico seguente mostra il centro di costo che abbiamo denominato Villa Reale e Parco di Monza. Pur nella consapevolezza che la gestione della Villa e quella del Parco abbiano caratteristiche molto differenti, si è scelto di accorpate le due voci in quanto è particolarmente difficile, dai dati a disposizione,

distinguere in modo adeguato alcuni costi che sono promiscui. Qualora il Consorzio non avesse già provveduto a creare una contabilità per centri di costo e di ricavo maggiormente dettagliati, si suggerisce di separare i due centri di costo e attribuire i costi e i ricavi promiscui con un criterio maggiormente dettagliato.

Il grafico 9 mostra che il MOL ha un andamento decrescente e anche per il costo del personale che aumenta nel periodo in esame raggiunge un valore negativo di oltre 2,5 MLN. Appare evidente che i ricavi da concessioni, le vendite di beni e servizi e i contributi pubblici di Regione Lombardia e Comune di Monza non riescono a coprire il costo relativo alla manutenzione ordinaria e al personale dedicato.

Fig. 9 - Margine Operativo Lordo (EBITDA) - Centro di Ricavo e di Costo: Villa Reale e Parco di Monza

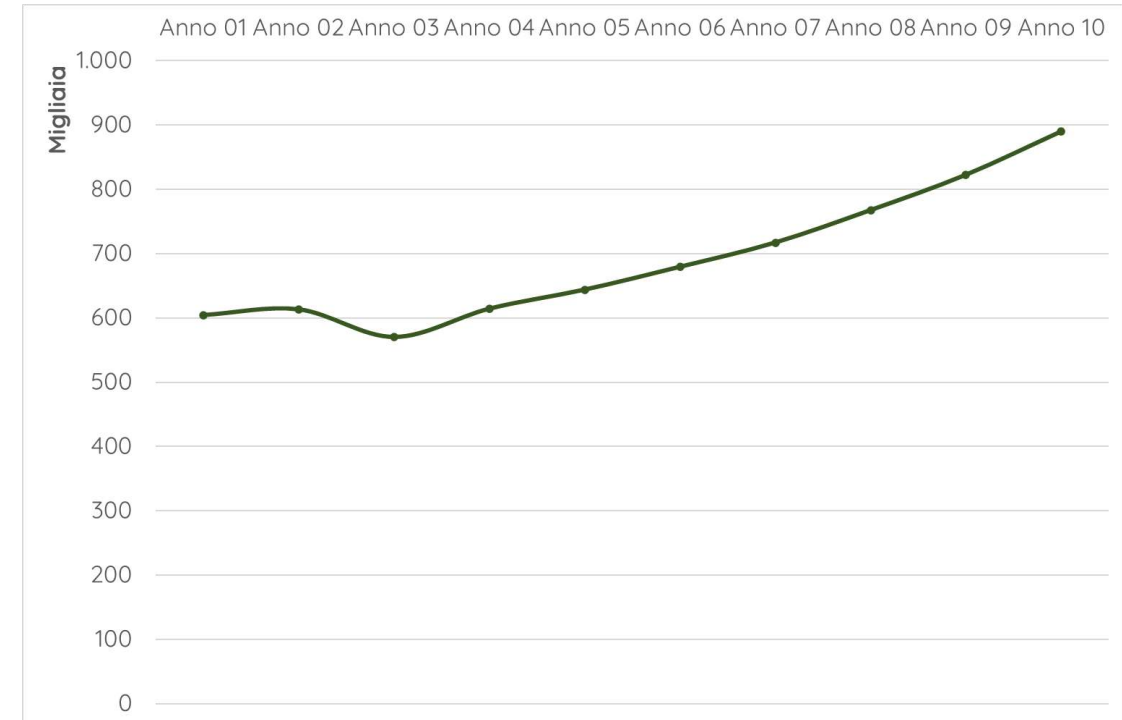


Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

Il grafico 10 espone il Margine Operativo Lordo del Centro di Ricavo e di Costo che abbiamo denominato Cultura. In questo caso il risultato è moderatamente positivo e mostra un andamento crescente.

Si vuole qui rimarcare che al netto di contributi pubblici specifici a copertura delle attività culturali che, come è noto, difficilmente possono registrare risultati con il segno più, gli incassi previsti per la biglietteria e gli eventi coprono solo parzialmente il costo di allestimento e realizzazioni degli stessi e il costo del personale dedicato.

Fig. 10 - Margine Operativo Lordo (EBITDA) - Centro di ricavo e di costo: cultura

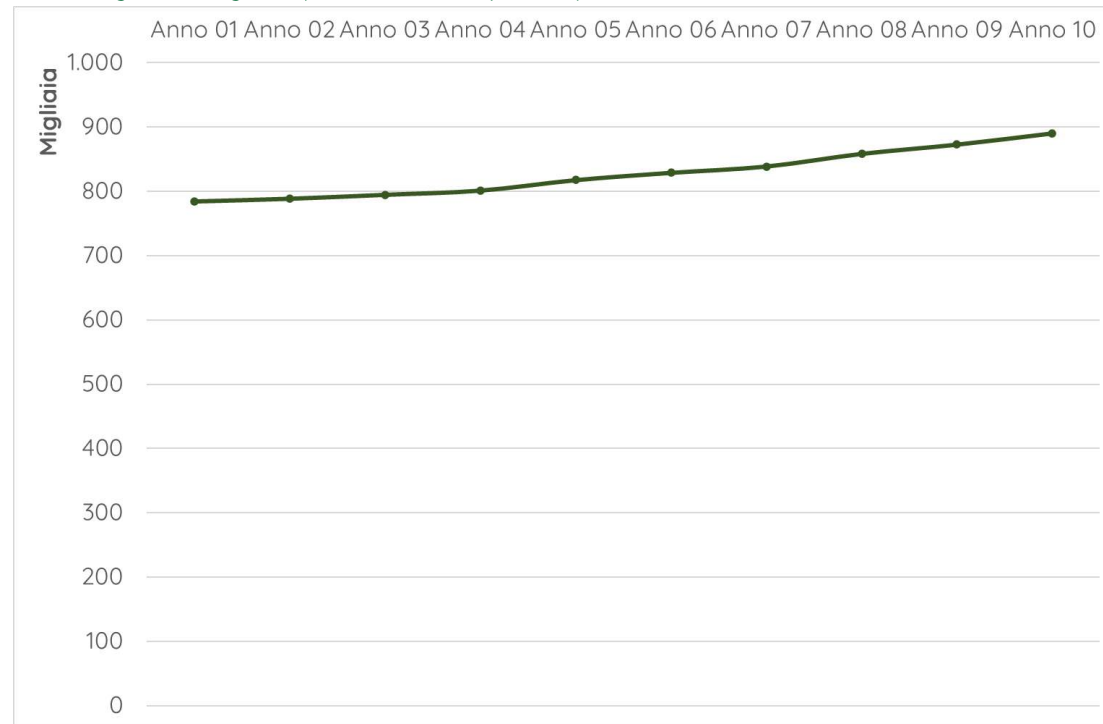


Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

Infine, il grafico 11 evidenzia che il centro di ricavo e di costo che abbiamo denominato “Ambiente” presenta un andamento tendenzialmente crescente e positivo. Ciò è dovuto ad un maggiore valore aggiunto delle attività ambientali, sportive e ricreative e l'imputazione di centro di ricavo delle concessioni di spazi dedicati ad attività sportive (escludendo l'autodromo). I costi di realizzazione che sono stati stimati in questo centro di costo sono infatti in linea con i ricavi presunti.

A conclusione di questa breve disamina dei centri di costo e di ricavo si ritiene che le dinamiche del Piano Economico Finanziario siano in linea con la maggior parte delle istituzioni similari tuttavia si ritiene che rispetto allo scenario più prudente che si esamina in queste pagine, una gestione maggiormente remunerativa delle concessioni possa creare un beneficio maggiore e costante all'ente gestore e rendere disponibili ulteriori risorse per finanziare attività culturali, ambientali, sportive, ricreative che possano attrarre maggiormente visitatori e ampliare la partecipazione sia delle attività gratuite sia delle attività a pagamento.

Fig. 11 - Margine Operativo Lordo (EBITDA) - Centro di ricavo e di costo: ambiente



Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

Capitolo 3. Scenario 2

1. Conto economico: ricavi

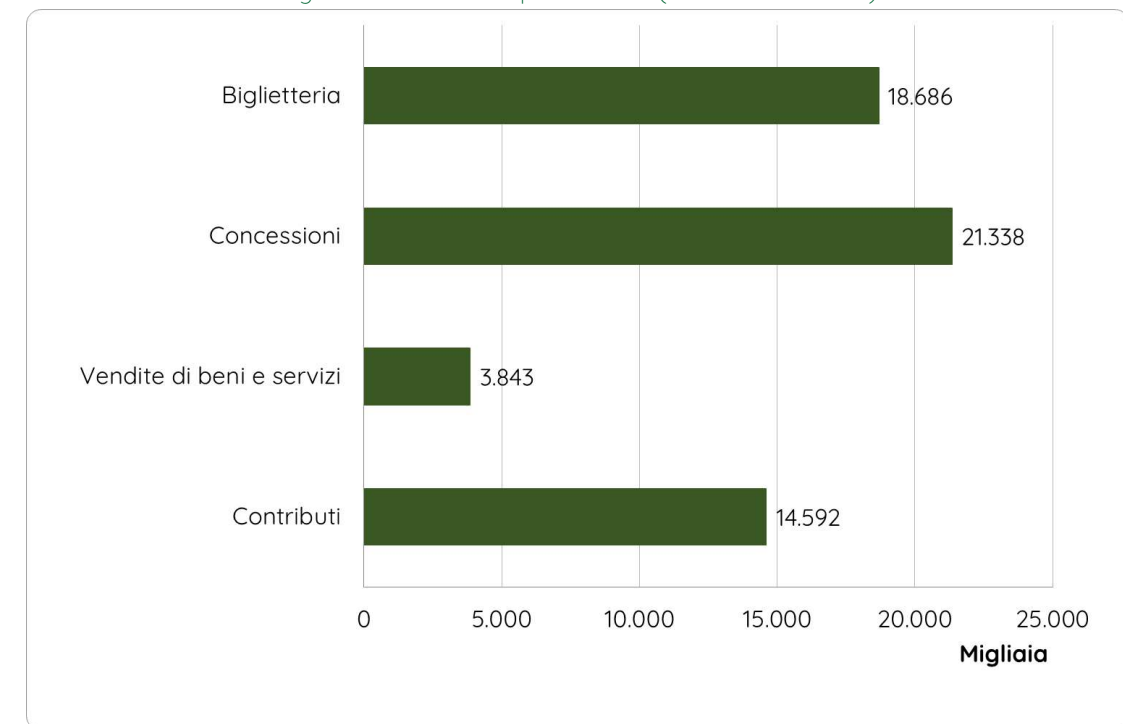
Come anticipato in precedenza, il presente PEF è sviluppato su due scenari, in modo da fornire una contrapposizione tra due situazioni attese: lo scenario 1 ha delle stime più prudenti ed un andamento che descrive una crescita moderata dei ricavi e dei costi, mentre lo scenario che si descrive di seguito ha le caratteristiche di essere maggiormente ottimistico dal lato dei ricavi con la conseguente stima dei costi relativi.

Questa sezione espone lo scenario 2, sottolineando le differenze sostanziali con il primo scenario e le relative motivazioni. Al contempo, forniremo un commento sui dati esposti e sulle metodologie di stima. Il quadro dei ricavi previsti in questo scenario non si discosta dallo scenario precedente distinguendo:

- Biglietteria
- Concessione
- Contributi pubblici e privati
- Vendite di beni e servizi

Tale lista è stata stilata coerentemente con la documentazione storica dei flussi di revenues e in visione di futuri investimenti e programmazioni (culturali, ambientali, sportive, ecc).

Fig. 12 - Valore della produzione (Totale decennale)

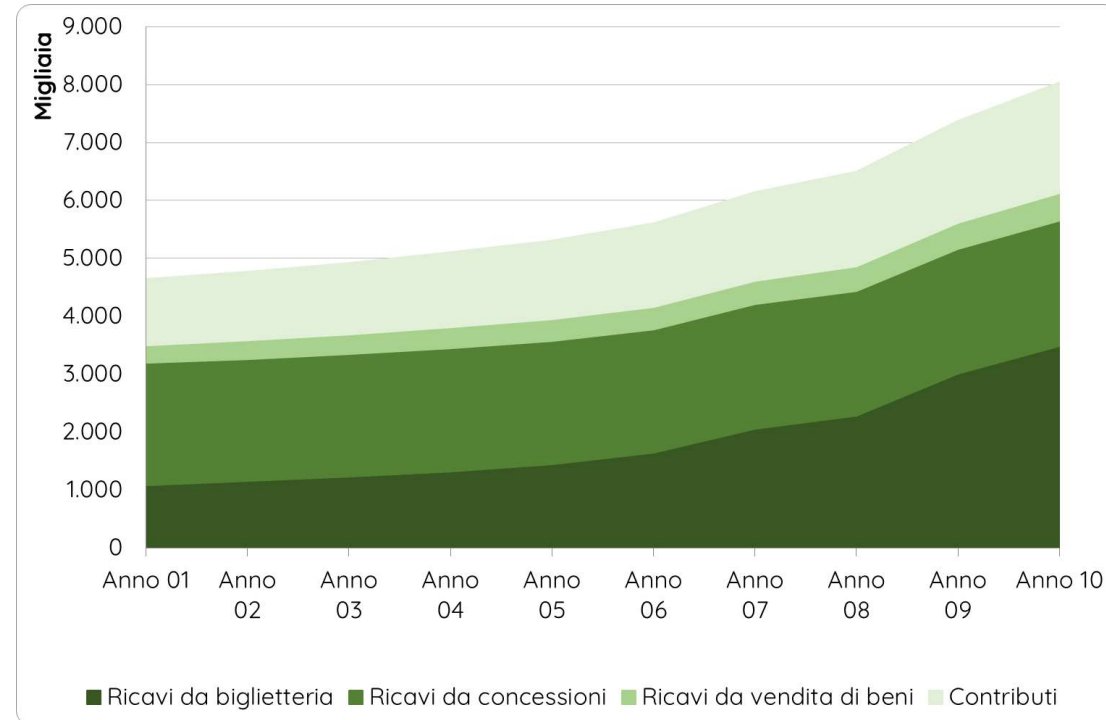


Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

Immediatamente si può notare che, come facilmente prevedibile, anche per lo scenario 2 le voci predominanti di ricavo sono le Concessioni (spazi e bar/ristorazione) e i Contributi (da Enti pubblici e da privati). Tuttavia, andando ad analizzare gli scostamenti dallo Scenario 1, notiamo che le categorie di ricavo che incidono maggiormente sono quelle relative ai contributi pubblici e alle concessioni. Tuttavia, si registra un incremento significativo dei ricavi da biglietteria rispetto allo scenario più prudente.

Andando ancor più nel dettaglio delle voci di ricavo, riteniamo opportuno evidenziare come ci sia un incremento lineare nei primi anni di attuazione del Masterplan, con un incremento poi più acuto nell'ultimo triennio per i Contributi (in particolare da Enti pubblici) e per i Ricavi da vendita di beni e servizi. Questo perché è attendibile che gli eventi di maggior rilevanza e impatto saranno organizzati nella fase finale del masterplan, quando tutti, o quasi, i lavori di valorizzazione e conservazione del patrimonio saranno completate.

Fig. 13 - Valore della produzione, evoluzione nel decennio



Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

Anche in questo scenario si è voluto specificare che sono stati anche computati nel processo di stima fattori esterni come, ad esempio, la prevista estensione della Linea M5 da Milano fino a zona adiacente il Parco di Monza (e l'impatto indotto dalle Olimpiadi Invernali 2026). Stesso discorso vale per le stime attuate per la Biglietteria.

2. Ricavi da biglietteria

Per quanto riguarda i ricavi della Biglietteria si è scelto di partire da un livello di visitatori e di introiti uguale allo scenario 1 ma di applicare un tasso di crescita maggiore per evidenziare un quadro che reputiamo moderatamente ottimistico. La tabella 19 riepiloga i dati relativi a questa prima voce di entrata che passa dai 860.000 euro del primo anno fino ad arrivare a quasi 1,8 milioni dell'ultimo anno. Meno accentuata è l'accelerazione delle altre attività culturali, ambientali e sportive in quanto sono attività relativamente nuove per il Consorzio e pertanto non si vogliono effettuare stime eccessivamente ottimistiche. La tabella 19 riepiloga le voci appena illustrate.

Tabella 19 - Biglietti venduti

Biglietti venduti	Anno 01	Anno 02	Anno 03	Anno 04	Anno 05	Anno 06	Anno 07	Anno 08	Anno 09	Anno 10
Biglietti interi	79.170	80.476	81.804	83.154	86.065	92.950	117.117	119.459	162.464	168.962
Biglietti ridotti	11.310	11.497	11.686	11.879	12.295	13.278	16.731	17.066	23.209	31.564
Sub-totale	90.480	91.973	93.490	95.033	98.360	106.228	133.848	136.525	185.673	200.526
Attività culturali	18.850	22.809	27.598	31.876	36.817	42.523	49.115	56.727	65.520	75.676
Eventi sportivi	33.800	24.167	27.647	32.946	47.113	67.371	96.341	82.661	118.205	169.033
Totale	143.130	138.949	148.735	159.855	182.290	216.122	279.304	275.913	369.398	445.235

Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

La tabella 20 riepiloga i ricavi da biglietteria dello scenario 2 per la biglietteria, per le attività culturali e per le attività sportive.

Tabella 20 - Ricavi della biglietteria

Voci	Anno 01	Anno 02	Anno 03	Anno 04	Anno 05	Anno 06	Anno 07	Anno 08	Anno 09	Anno 10
A) Valore della produzione	4.648.576	4.776.095	4.925.511	5.108.400	5.316.402	5.605.109	6.151.454	6.503.434	7.381.473	8.042.245
Ricavi della biglietteria	1.081.860	1.150.157	1.233.260	1.320.409	1.443.921	1.636.521	2.051.720	2.277.557	3.010.117	3.480.927
<i>Ricavi da biglietteria</i>	<i>859.560</i>	<i>873.738</i>	<i>888.159</i>	<i>902.811</i>	<i>934.414</i>	<i>1.009.173</i>	<i>1.271.551</i>	<i>1.296.980</i>	<i>1.763.893</i>	<i>1.879.007</i>
Ricavi da biglietto intero	791.700	804.756	818.040	831.537	860.647	929.503	1.171.167	1.194.587	1.624.639	1.689.620
Ricavi da biglietto ridotto	67.860	68.981	70.119	71.274	73.767	79.670	100.384	102.393	139.254	189.387
<i>Ricavi da attività culturali</i>	<i>188.500</i>	<i>228.085</i>	<i>275.983</i>	<i>318.760</i>	<i>368.168</i>	<i>425.234</i>	<i>491.145</i>	<i>567.273</i>	<i>655.200</i>	<i>756.756</i>
Ricavi da Festival, rassegne, attività teatrali	188.500	228.085	275.983	318.760	368.168	425.234	491.145	567.273	655.200	756.756
<i>Ricavi da attività sportive</i>	<i>33.800</i>	<i>48.334</i>	<i>69.118</i>	<i>98.838</i>	<i>141.339</i>	<i>202.114</i>	<i>289.023</i>	<i>413.303</i>	<i>591.024</i>	<i>845.164</i>
Ricavi da organizzazione di eventi sportivi	33.800	48.334	69.118	98.838	141.339	202.114	289.023	413.303	591.024	845.164

Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

Anche nel caso dello Scenario 2 si sottolinea che nella stima dei visitatori si è previsto che i residenti del Comune di Monza abbiano diritto all'accesso gratuito al Parco ma non alle attività culturali a pagamento e per la visita della Villa Reale. Tale diritto potrà essere ampliato anche ai residenti della Provincia, un aumento dei visitatori, infatti, avrà comunque dei benefici sulle attività commerciali presenti nel Parco e nella Villa Reale.

3. Ricavi da concessioni

Le voci di ricavo da Concessioni che si riportano anche nello scenario più ottimistico non si discostano significativamente dallo scenario precedente in quanto questa voce è particolarmente legata alla situazione attuale del regime di concessione e quindi difficilmente modificabile nel breve periodo.

Si ribadisce quindi che le stime fatte in questo ambito sono state prudenziali, partendo da quelle che sono le attuali concessioni e prevedendo un rinnovo quadriennale con un leggero aumento del canone concessorio dell'ordine dell'1%.

Come per lo scenario meno ottimistico, la tabella che segue evidenzia che dalla gestione delle concessioni si ha un margine di miglioramento complessivo non solo per le unità abitative e ad uso ufficio che apparentemente hanno canoni eccessivamente bassi, ma anche per le concessioni riguardanti le aziende agricole e le attività sportive.

Nelle stime che si propongono nella tabella che segue i ricavi da concessione sono piuttosto stabili e nel decennio aumentano di poco meno di 60.000 euro.

Anche in questo scenario non è previsto l'aumento di ulteriori concessioni (ad esempio bar e ristorazione nei locali della villa reale) e di servizi aggiuntivi (attività commerciali come bookshop, servizi educativi, visite guidate) negli spazi sia della villa reale che del parco. Queste attività di concessione aggiungerebbero certamente altre risorse a disposizione del Consorzio.

Tabella 21 - Dettaglio ricavi da concessione di spazi

Voci	Anno 01	Anno 02	Anno 03	Anno 04	Anno 05	Anno 06	Anno 07	Anno 08	Anno 09	Anno 10
A) Valore della produzione	4.648.576	4.776.095	4.925.511	5.108.400	5.316.402	5.605.109	6.151.454	6.503.434	7.381.473	8.042.245
Ricavi da concessione di beni	2.108.373	2.108.373	2.108.373	2.129.456	2.129.456	2.129.456	2.150.751	2.150.751	2.150.751	2.172.258
<i>Ricavi Concessioni spazi</i>	<i>1.764.334</i>	<i>1.764.334</i>	<i>1.764.334</i>	<i>1.781.977</i>	<i>1.781.977</i>	<i>1.781.977</i>	<i>1.799.797</i>	<i>1.799.797</i>	<i>1.799.797</i>	<i>1.817.795</i>
Concessione Autodromo	909.000	909.000	909.000	918.090	918.090	918.090	927.271	927.271	927.271	936.544
Concessione Azienda agricola	28.548	28.548	28.548	28.833	28.833	28.833	29.122	29.122	29.122	29.413
Concessione Azienda agricola e unità abitativa	14.634	14.634	14.634	14.781	14.781	14.781	14.928	14.928	14.928	15.078
Concessione Caserma Carabinieri a cavallo	51.698	51.698	51.698	52.215	52.215	52.215	52.737	52.737	52.737	53.264
Concessione Centro educazione ambientale e unità abitativa	2.716	2.716	2.716	2.743	2.743	2.743	2.770	2.770	2.770	2.798
Concessione Centro sportivo	642.476	642.476	642.476	648.901	648.901	648.901	655.390	655.390	655.390	661.944
Concessione Scuola agraria, ristorante, centri estivi	30.300	30.300	30.300	30.603	30.603	30.603	30.909	30.909	30.909	31.218
Concessione Tennis club	40.804	40.804	40.804	41.212	41.212	41.212	41.624	41.624	41.624	42.040
Concessione Uffici	505	505	505	510	510	510	515	515	515	520
Concessione Unità abitativa	3.630	3.630	3.630	3.666	3.666	3.666	3.703	3.703	3.703	3.740
Concessione Uso abitativo	40.023	40.023	40.023	40.423	40.423	40.423	40.827	40.827	40.827	41.235
<i>Ricavi Concessioni adibite a Bar Ristorazione</i>	<i>344.039</i>	<i>344.039</i>	<i>344.039</i>	<i>347.479</i>	<i>347.479</i>	<i>347.479</i>	<i>350.954</i>	<i>350.954</i>	<i>350.954</i>	<i>354.464</i>
Concessione Bar	135.479	135.479	135.479	136.834	136.834	136.834	138.202	138.202	138.202	139.584
Concessione Ristorante	193.779	193.779	193.779	195.717	195.717	195.717	197.674	197.674	197.674	199.651
Concessione Noleggio biciclette	14.781	14.781	14.781	14.929	14.929	14.929	15.078	15.078	15.078	15.229

Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

4. Ricavi da vendita di beni

Nello Scenario più ottimistico si è scelto di riconsiderare le voci relative alla vendita di beni accelerando il trend positivo dei ricavi. Questa scelta è dettata dal fatto che si prevede una maggiore affluenza di visitatori, di conseguenza una maggiore capacità complessiva di spesa e una maggiore introito nonché una più alta appetibilità per gli sponsor privati

Anche in questo caso per quanto riguarda la voce di vendita di beni ci si riferisce al merchandising e altri prodotti in vendita presso il bookshop del parco mentre per le sponsorizzazioni si ritiene plausibile che il Consorzio sarà progressivamente in grado di attrarre nuovi sponsor anche per vista del fatto che le attività direttamente prodotte sono in costante aumento.

La voce relativa alle sponsorizzazioni è stata stimata in poco più di 165.000 euro nel primo anno per arrivare alla fine del periodo a poco più di 250.000.

Tabella 22 - Dettaglio ricavi da vendita di beni

Voci	Anno 01	Anno 02	Anno 03	Anno 04	Anno 05	Anno 06	Anno 07	Anno 08	Anno 09	Anno 10
A) Valore della produzione	4.648.576	4.776.095	4.925.511	5.108.400	5.316.402	5.605.109	6.151.454	6.503.434	7.381.473	8.042.245
Ricavi da vendite di beni e servizi	305.505	320.780	336.819	353.660	371.343	389.910	409.406	429.876	451.370	473.939
Sponsorizzazioni	165.692	173.977	182.675	191.809	201.400	211.470	222.043	233.145	244.803	257.043
Altri ricavi e proventi diversi	139.813	146.804	154.144	161.851	169.944	178.441	187.363	196.731	206.567	216.896

Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

Infine, nella voce "Altri ricavi e proventi diversi" sono stati stimati ulteriori possibili ricavi che attualmente non rientrano nei servizi che il Consorzio fornisce ai suoi fruitori e che non possono essere considerati come attività di core business. Tra questi servizi sono compresi l'uso dei bagni attrezzati, servizi di assistenza alla visita del Parco e della Villa Reale, servizi di prenotazione, nonché, previo accordo con il Comune di Monza, la messa a reddito a beneficio del parco dei parcheggi.

Questa voce di ricavo è stata stimata inizialmente molto bassa, poco più di 130.000 euro nel primo anno, per arrivare alla fine del periodo a poco più di 216.000 ma si ritiene che questa tipologia di risorse possa avere anche una impennata qualora si integrassero le risorse provenienti dal parcheggio e da altri servizi costituendo dunque un importante contributo che questo tipo di attività può dare al Consorzio.

5. Contributi pubblici e privati

Anche per lo scenario 2 si è scelto di suddividere i contributi in due principali categorie: la categoria dei contributi da privati, che comprendono sia i contributi da associazioni di categoria (il Consorzio attualmente beneficia di un contributo da parte di Assolombarda) che altri contributi da soggetti pubblici. Rispetto al quadro delineato nello scenario 1 questa voce è stimata in leggero aumento passando da poco più di 1,1 milioni dell'anno 1 a 1,9 milioni stimati alla fine del periodo.

Rispetto allo scenario 1 si prevede infatti che le risorse di personale che verranno integrate nel Consorzio saranno in grado di dare una forte accelerazione alle attività di crowdfunding e di riuscire a stimolare i contributi da privati.

Anche nella parte relativa agli interventi pubblici si è stimato un contributo del Ministero della Cultura a copertura delle risorse investite nelle attività culturali lievemente maggiore che nello scenario 1 mentre si suppone una stabilità dei contributi ordinari di Regione Lombardia e Comune di Monza nonché di altri enti pubblici (nello specifico dalla Camera di Commercio Industria e Artigianato di Lodi, Milano e Monza Brianza).

Come per lo Scenario 1 non sono stati stimati altri contributi pubblici, che nel bilancio del Consorzio hanno una caratteristica di essere molto discontinui e che spesso trovano una corrispondenza con la voce di costo che viene denominata "trasferimenti".

Tabella 23 - Dettaglio contributi pubblici e privati

Voci	Anno 01	Anno 02	Anno 03	Anno 04	Anno 05	Anno 06	Anno 07	Anno 08	Anno 09	Anno 10
A) Valore della produzione	4.648.576	4.776.095	4.925.511	5.108.400	5.316.402	5.605.109	6.151.454	6.503.434	7.381.473	8.042.245
Contributi	1.152.839	1.196.785	1.247.059	1.304.874	1.371.681	1.449.221	1.539.578	1.645.250	1.769.235	1.915.120
Contributi da Privati	166.253	197.758	235.390	280.357	334.105	398.370	475.234	567.188	677.225	808.929
Contributi da Enti Pubblici	986.585	999.026	1.011.669	1.024.517	1.037.576	1.050.850	1.064.344	1.078.062	1.092.010	1.106.192

Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

In conclusione, ci sentiamo di affermare che le stime attuali di ricavo si possono considerare maggiormente ottimistiche rispetto a quanto previsto nello scenario precedente. La tabella 23 riepiloga le voci appena commentate. Vedremo, nei paragrafi successivi, come sono composte le voci di costo e quali sono i trend di risultato finale che emergono di conseguenza.

Tabella 24 - Conto economico - Ricavi

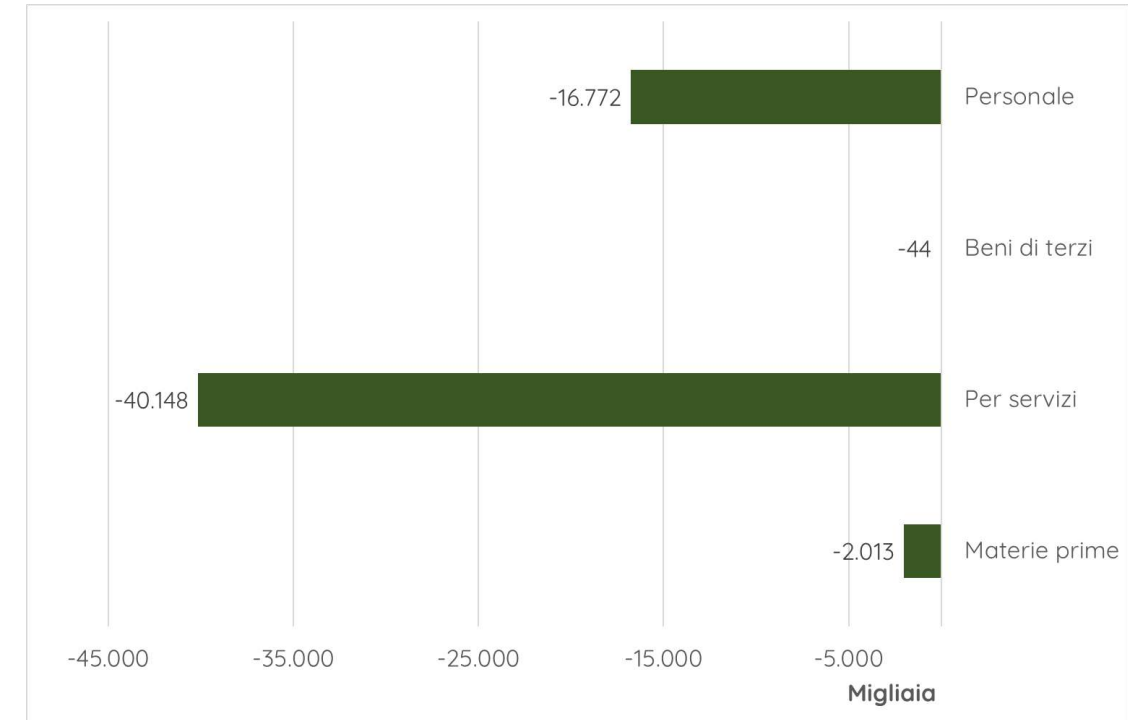
Voci	Anno 01	Anno 02	Anno 03	Anno 04	Anno 05	Anno 06	Anno 07	Anno 08	Anno 09	Anno 10
A) Valore della produzione	4.648.576	4.776.095	4.925.511	5.108.400	5.316.402	5.605.109	6.151.454	6.503.434	7.381.473	8.042.245
Ricavi della biglietteria	1.081.860	1.150.157	1.233.260	1.320.409	1.443.921	1.636.521	2.051.720	2.277.557	3.010.117	3.480.927
Ricavi da biglietteria	859.560	873.738	888.159	902.811	934.414	1.009.173	1.271.551	1.296.980	1.763.893	1.879.007
Ricavi da attività culturali	188.500	228.085	275.983	318.760	368.168	425.234	491.145	567.273	655.200	756.756
Ricavi da attività sportive	33.800	48.334	69.118	98.838	141.339	202.114	289.023	413.303	591.024	845.164
Ricavi da concessione di beni	2.108.373	2.108.373	2.108.373	2.129.456	2.129.456	2.129.456	2.150.751	2.150.751	2.150.751	2.172.258
Ricavi Concessioni spazi	1.764.334	1.764.334	1.764.334	1.781.977	1.781.977	1.781.977	1.799.797	1.799.797	1.799.797	1.817.795
Ricavi Concessioni adibiti a Bar Ristorazione	344.039	344.039	344.039	347.479	347.479	347.479	350.954	350.954	350.954	354.464
Ricavi da vendite di beni e servizi	305.505	320.780	336.819	353.660	371.343	389.910	409.406	429.876	451.370	473.939
Sponsorizzazioni	165.692	173.977	182.675	191.809	201.400	211.470	222.043	233.145	244.803	257.043
Altri ricavi e proventi diversi	139.813	146.804	154.144	161.851	169.944	178.441	187.363	196.731	206.567	216.896
Contributi	1.152.839	1.196.785	1.247.059	1.304.874	1.371.681	1.449.221	1.539.578	1.645.250	1.769.235	1.915.120
Contributi da Privati	166.253	197.758	235.390	280.357	334.105	398.370	475.234	567.188	677.225	808.929
Contributi da Enti Pubblici	986.585	999.026	1.011.669	1.024.517	1.037.576	1.050.850	1.064.344	1.078.062	1.092.010	1.106.192

Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

6. Conto economico: costi

In questa sezione tratteremo la struttura previsionale dei costi definita nel PEF. Per ogni voce che va a comporre il Conto Economico viene fornita una descrizione della natura delle uscite scaturenti tali costi e dei criteri implementati nello sviluppo delle stime.

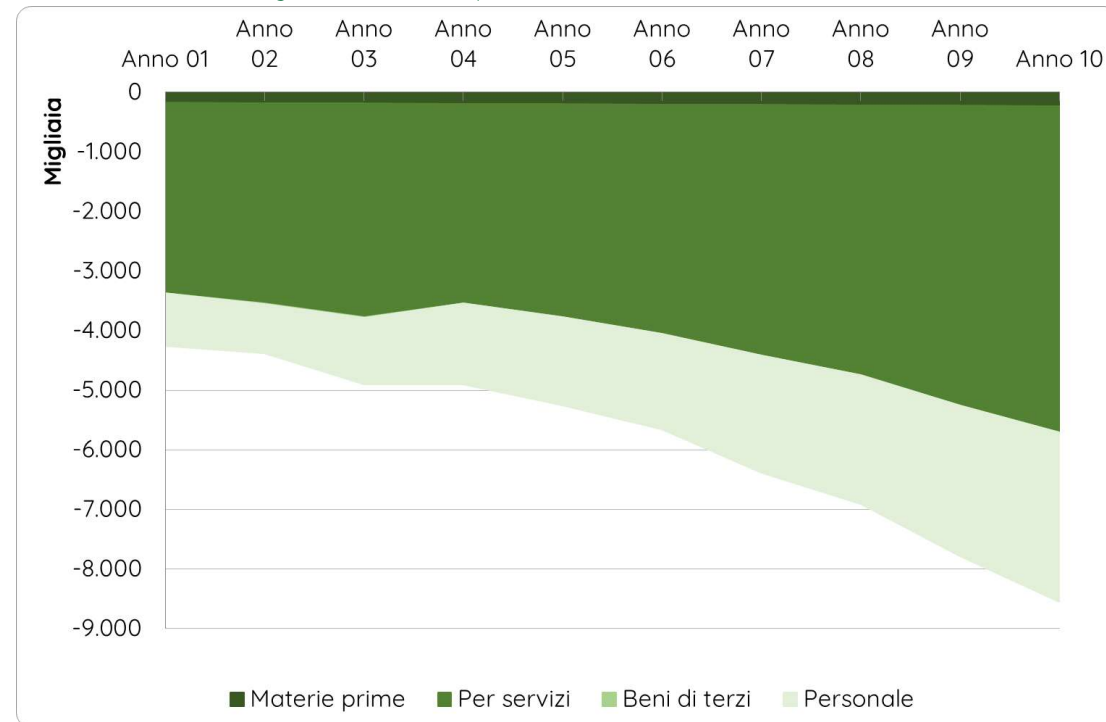
Fig. 14 - Costi della produzione - Totale nel decennio



Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

Poche sono le variazioni significative che possiamo evidenziare nella distribuzione dei costi. Di fatto, l'unica degna di nota proviene dai costi per servizi. Ci aspettiamo, in uno scenario più ottimistico, che ci siano maggiori investimenti sia nelle opere di valorizzazione e sia nell'organizzazione di eventi. I risultanti costi vengono, logicamente, assorbiti da questa categoria. È interessante sottolineare, però, che i costi non hanno un incremento complessivo particolarmente rilevante anche se, come vedremo tra poco, anche in questo scenario non si riesce a evitare un picco nei risultati economici finali sul decennio.

Fig. 15 - Costi della produzione, andamento decennale



Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

Nessuna differenza degna di nota nei trend decennali delle voci di spesa. Come per le proiezioni precedenti è possibile individuare un trend lineare per i primi anni con un incremento più che proporzionale nella seconda metà per inglobare i maggiori investimenti previsti. Per completezza d'informazione specifichiamo che, anche qui, sono state implementate le stesse referenze e dati storici nella definizione delle proiezioni.

7. Materie prime

Voce minoritaria tra le precedentemente esposte, i costi per materie prime comprendono, fondamentalmente, due sottovoci: i costi per acquisto di materie prime, di consumo e merci e gli oneri diversi di gestione. Un ulteriore approfondimento è stato fatto nel merito delle presenti voci per lo scenario 2 per individuare possibili variazioni. Per alcune voci riteniamo opportuno confermare gli importi dello scenario 1 in quanto non emergono giustificate ragioni per implementare degli incrementi. Per altre voci, come ad esempio gli oneri diversi di gestione, è stato scelto, invece, di applicare un ulteriore ma lieve incremento per comprendere eventuali externalità e influenze delle attività previste.

A conclusione del presente capitolo, è possibile consultare l'evoluzione annuale di tutti i costi e relative sottovoci su piano decennale.

8. Costi per servizi

Voce predominante per distacco tra le categorie descritte anche per lo scenario 2, i costi per servizi rappresentano buona parte dell'intero Costo della produzione. Diverse ed eterogenee sono le sottovoci che li compongono, anche se la lista non varia rispetto allo scenario precedente.

Le categorie di costo assorbite dai servizi sono le seguenti:

- Consulenze legali
- Manutenzione (del Verde, degli immobili, dei beni mobili)
- Comunicazione
- Costi di allestimento
- Pulizie
- Bancarie, postali e assicurative
- Utenze
- Trasferimenti correnti
- Altri servizi

Le consulenze legali occupano una sensibile fetta di questi costi, spinte dalla necessità di gestire accuratamente la mole di appalti, concessioni e contrattualistica varia in essere. Data la forte rilevanza, tra le voci di ricavo, degli introiti da concessioni (spazi e bar/ristorazione) abbiamo ritenuto doveroso confermare questi importi anche nel prossimo decennio. Differentemente dallo scenario 1, qui abbiamo ritenuto opportuno incrementare ulteriormente la voce di costo, seppur in maniera moderata, in modo da assorbire il fabbisogno di tutte le attività previste.

Tabella 25 - I costi per servizi nel decennio

Voci	Anno 01	Anno 02	Anno 03	Anno 04	Anno 05	Anno 06	Anno 07	Anno 08	Anno 09	Anno 10
B) Costi della produzione	-4.304.260	-4.423.497	-4.949.958	-4.941.682	-5.302.601	-5.705.329	-6.427.241	-6.950.052	-7.826.313	-8.599.046
Per servizi	-3.192.253	-3.363.481	-3.590.582	-3.344.956	-3.574.953	-3.844.226	-4.203.408	-4.528.063	-5.028.903	-5.477.253
Consulenze	-370.690	-381.810	-393.265	-405.063	-417.215	-429.731	-442.623	-455.902	-469.579	-483.666
Manutenzione del Verde	-503.066	-553.373	-608.710	-669.581	-736.539	-810.193	-891.213	-980.334	-1.078.367	-1.186.204
Manutenzione immobili	-649.154	-714.070	-785.477	-864.024	-950.427	-1.045.469	-1.150.016	-1.265.018	-1.391.520	-1.530.672
Manutenzioni beni mobili	-16.193	-19.431	-23.318	-27.981	-33.577	-40.293	-48.351	-58.022	-69.626	-83.551
Comunicazione	-97.000	-67.180	-67.180	-68.690	-68.690	-68.690	-71.525	-74.513	-77.664	-80.986
Costi di allestimento	-758.836	-822.112	-898.634	-866.809	-536.560	-608.421	-748.408	-832.784	-1.070.044	-1.229.047
Pulizie	-102.408	-107.528	-112.905	-118.550	-124.478	-130.702	-137.237	-144.098	-151.303	-158.869
Bancarie, postali e assicurative	-75.151	-76.655	-78.188	-79.751	-81.346	-82.973	-84.633	-86.325	-88.052	-89.813
Utenze	-499.656	-500.023	-500.394	-500.769	-501.147	-501.530	-501.916	-502.306	-502.699	-503.097
Altri servizi	-120.098	-121.299	-122.512	-123.737	-124.974	-126.224	-127.486	-128.761	-130.049	-131.349

Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

9. La manutenzione

Veniamo ora ai costi di manutenzione. Una riflessione su questa particolare categoria di costi è obbligatoria, non solo perché, naturalmente, è tra le voci più corpose. I costi di manutenzione e gestione del verde sono direttamente proporzionali all'incremento atteso dei visitatori, nonché al potenziamento di diversi servizi e alle opere di valorizzazione e conservazione del patrimonio. Prevedendo che, nello scenario 2, maggiori interventi verranno approvati e posti in essere, è realistico prevedere che anche questa voce di costo dovrà registrare un ulteriore aumento rispetto allo scenario precedente.

Per mettere il tutto in prospettiva, i soli costi di manutenzione del verde costituiscono circa un sesto dell'intero corpo dei costi per servizi, con una spesa media annua, per lo scenario 2 di 3137€ per ettaro

(a confronto dei 2572€ per ettaro dello scenario 1). A tutto ciò, vanno aggiunte tutte le spese per la manutenzione dei beni mobili e, soprattutto, immobili. Per quest'ultimi, lo scenario 2, prevede un ulteriore aumento degli investimenti di valorizzazione e conservazione del patrimonio del complesso, il quale si riflette direttamente sulle voci di spesa inserite a PEF.

La tabella 25 mostra l'andamento nel decennio dei costi di manutenzione sia per la parte riguardante il verde, distinguendo tra la voce del Giardino Inglese e delle restanti parti del Parco, sia per la parte che riguarda la manutenzione degli immobili. Meno rilevante è la parte che riguarda la manutenzione dei beni mobili per la quale ci si è orientati a stimare l'importo sulla base del costo storico.

Tabella 26 - I costi di manutenzione in dettaglio

Voci	Anno 01	Anno 02	Anno 03	Anno 04	Anno 05	Anno 06	Anno 07	Anno 08	Anno 09	Anno 10
B) Costi della produzione	-4.304.260	-4.423.497	-4.949.958	-4.941.682	-5.302.601	-5.705.329	-6.427.241	-6.950.052	-7.826.313	-8.599.046
Per servizi	-3.192.253	-3.363.481	-3.590.582	-3.344.956	-3.574.953	-3.844.226	-4.203.408	-4.528.063	-5.028.903	-5.477.253
<i>Manutenzione del Verde</i>	<i>-503.066</i>	<i>-553.373</i>	<i>-608.710</i>	<i>-669.581</i>	<i>-736.539</i>	<i>-810.193</i>	<i>-891.213</i>	<i>-980.334</i>	<i>-1.078.367</i>	<i>-1.186.204</i>
Aree verdi del Parco	-402.453	-442.698	-486.968	-535.665	-589.231	-648.155	-712.970	-784.267	-862.694	-948.963
Giardino Inglese	-100.613	-110.675	-121.742	-133.916	-147.308	-162.039	-178.243	-196.067	-215.673	-237.241
<i>Manutenzione immobili</i>	<i>-649.154</i>	<i>-714.070</i>	<i>-785.477</i>	<i>-864.024</i>	<i>-950.427</i>	<i>-1.045.469</i>	<i>-1.150.016</i>	<i>-1.265.018</i>	<i>-1.391.520</i>	<i>-1.530.672</i>
Manutenzione Villa Reale	-392.610	-431.871	-475.058	-522.564	-574.820	-632.302	-695.532	-765.086	-841.594	-925.754
Manutenzione Edifici minori	-256.544	-282.199	-310.419	-341.460	-375.606	-413.167	-454.484	-499.932	-549.925	-604.918
<i>Manutenzioni beni mobili</i>	<i>-16.193</i>	<i>-19.431</i>	<i>-23.318</i>	<i>-27.981</i>	<i>-33.577</i>	<i>-40.293</i>	<i>-48.351</i>	<i>-58.022</i>	<i>-69.626</i>	<i>-83.551</i>

Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

10. La comunicazione

La comunicazione è sicuramente un ambito strategicamente delicato, in quanto darà voce alle diverse opere in atto e in programma per il futuro qualsiasi sia lo scenario (cfr. piano di comunicazione).

Investire intelligentemente le risorse dedicate a questo ambito giocherà un ruolo di rilevanza nei prossimi anni. Non per nulla, all'interno della task force che sta sviluppando il presente Masterplan, sono presenti risorse che lavorano verticalmente su di essa.

Al momento, per quanto riguarda le stime, è stato utilizzato un approccio già consolidato sui dati storici, andando ad inserire incrementi attendibili ma gradualmente con l'evolversi della proiezione. Le cifre messe a bilancio, quindi, non inglobano azioni specifiche previste nei prossimi anni.

Anche per lo scenario 2, le attività di comunicazione sono stimate in due grandi categorie: una spesa che abbiamo definito ordinaria e che è solo apparentemente contenuta nel piano economico alla quale si affianca una spesa di investimento che non compare direttamente nel conto economico ma che viene ammortizzata annualmente per la quota del 20%. La stima complessiva per questa categoria di spesa, per lo scenario 2, si rivela essere leggermente più alta dello scenario scorso, andando ad accorpate ulteriori azioni di comunicazione, maggior rafforzamento dei canali utilizzati nonché maggiori risorse per il coordinamento e gestione. Si è invece immaginata uguale allo Scenario 1 la spesa per investimento per la quale si rimanda alla tabella 13.

Si è scelto di mantenere la analisi della strategia tra le spese correnti per evidenziare questo costo preliminare rispetto agli altri costi.

Sebbene, anche qui, si preveda una lieve diminuzione dei costi di comunicazione nei primi tre anni, si suppone che questi subiscano poi un leggero aumento in considerazione del fatto che le attività andranno ad aumentare e di conseguenza aumenteranno i costi di comunicazione a esse connessi.

La tabella 26 espone il dettaglio dei costi di comunicazione nel decennio in esame.

Tabella 27 - I costi di comunicazione nel decennio

Voci	Anno 01	Anno 02	Anno 03	Anno 04	Anno 05	Anno 06	Anno 07	Anno 08	Anno 09	Anno 10
B) Costi della produzione	-4.304.260	-4.423.497	-4.949.958	-4.941.682	-5.302.601	-5.705.329	-6.427.241	-6.950.052	-7.826.313	-8.599.046
Per servizi	-3.192.253	-3.363.481	-3.590.582	-3.344.956	-3.574.953	-3.844.226	-4.203.408	-4.528.063	-5.028.903	-5.477.253
<i>Comunicazione</i>	<i>-97.000</i>	<i>-67.180</i>	<i>-67.180</i>	<i>-68.690</i>	<i>-68.690</i>	<i>-68.690</i>	<i>-71.525</i>	<i>-74.513</i>	<i>-77.664</i>	<i>-80.986</i>
Analisi e strategia	-7.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sviluppo dei canali	-21.000	-2.100	-2.100	-2.310	-2.310	-2.310	-2.541	-2.795	-3.075	-3.382
Azioni di comunicazione	-56.000	-52.080	-52.080	-52.080	-52.080	-52.080	-54.684	-57.418	-60.289	-63.304
Coordinamento e gestione	-13.000	-13.000	-13.000	-14.300	-14.300	-14.300	-14.300	-14.300	-14.300	-14.300

Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

11. I costi di allestimento

Passando ai costi di allestimento, sono stati analizzate tutte le spese volte a realizzare attività culturali, ambientali, sportive nonché la realizzazione di un festival che progressivamente dovrà conquistare una dimensione almeno nazionale. Per ovvi motivi, nemmeno per lo scenario 2, si è ipotizzato un tematismo concreto in merito, bensì si è scelto di quantificare l'impegno economico che possa in modo attendibile descrivere i costi per l'organizzazione di eventi culturali, ambientali e sportivi e di altre iniziative di contesto che fossero in grado di implementare l'attrazione turistica ma anche di rivolgersi alla platea dei cittadini delle aree adiacenti al Parco (Monza e Milano in primis) arricchendo l'offerta culturale complessiva dell'area.

Per questo scenario, è stato delineato un trend leggermente più aggressivo rispetto al precedente, in modo da assorbire l'incremento dei costi generato dal settore eventi. Restano immutati i rimanenti fattori che hanno influenzato la definizione delle stime, coerentemente con quanto previsto da Masterplan.

Tutti i dettagli dell'evoluzione dei costi per servizi sul decennio di operatività del masterplan sono riportati nella Tabella 27.

Tabella 28 - I costi di allestimento in dettaglio

Voci	Anno 01	Anno 02	Anno 03	Anno 04	Anno 05	Anno 06	Anno 07	Anno 08	Anno 09	Anno 10
B) Costi della produzione	-4.304.260	-4.423.497	-4.949.958	-4.941.682	-5.302.601	-5.705.329	-6.427.241	-6.950.052	-7.826.313	-8.599.046
Per servizi	-3.192.253	-3.363.481	-3.590.582	-3.344.956	-3.574.953	-3.844.226	-4.203.408	-4.528.063	-5.028.903	-5.477.253
<i>Costi di allestimento</i>	<i>-758.836</i>	<i>-822.112</i>	<i>-898.634</i>	<i>-486.809</i>	<i>-536.560</i>	<i>-608.421</i>	<i>-748.408</i>	<i>-832.784</i>	<i>-1.070.044</i>	<i>-1.229.047</i>
Costi di allestimento mostre	-515.736	-524.243	-532.896	-270.843	-280.324	-302.752	-381.465	-389.094	-529.168	-563.702
Costi di allestimento attività culturali	-107.445	-130.008	-157.310	-90.847	-104.928	-121.192	-139.976	-161.673	-186.732	-215.676
Costi di produzione attività culturali	-118.755	-143.694	-173.869	-100.409	-115.973	-133.949	-154.711	-178.691	-206.388	-238.378
Costi organizzazione eventi sportivi	-16.900	-24.167	-34.559	-24.710	-35.335	-50.529	-72.256	-103.326	-147.756	-211.291

Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

12. Le utenze

Anche per lo scenario 2 possiamo dire che i presupposti delle stime sono gli stessi. La stima dei costi per le utenze appare, alla luce della attuale situazione geopolitica, piuttosto complessa. Mentre appaiono sostanzialmente costanti le dinamiche che riguardano i costi relativi alle utenze di telefonia e connettività, appare molto più complessa una analisi dei costi relativi ai prodotti energetici (energia elettrica, gas, carburanti per il riscaldamento).

Fare delle previsioni che abbiano ad oggi una base di concretezza potrebbe essere completamente fuorviante.

Si è pertanto preferito depurare le stime dalle fluttuazioni, spesso speculative, della attuale fase del ciclo economico, mantenendo una stima prudenziale basata prevalentemente sul costo storico.

Questa strategia di stima ci porta da un lato a ritenere che nel medio-lungo periodo questa categoria di costi tornerà a normalizzarsi, dall'altro lato ad allertare il lettore che in breve periodo potrebbe essere necessario un intervento straordinario per far fronte all'emergenza della crisi energetica.

Fatte queste premesse, la tabella 28 riporta la stima dei costi per le utenze nel decennio.

Volendo analizzare i discostamenti con lo scenario precedente, non si notano differenze degne di nota nelle cifre. Qualsiasi incremento indiretto legato ai maggiori investimenti, iniziative o impieghi è da considerarsi compreso nelle voci stesse, in modo da evitare ulteriori fattori fluttuanti nelle stime di questa voce di costo.

Tabella 29 - I costi per le utenze in dettaglio

Voci	Anno 01	Anno 02	Anno 03	Anno 04	Anno 05	Anno 06	Anno 07	Anno 08	Anno 09	Anno 10
B) Costi della produzione	-4.304.260	-4.423.497	-4.949.958	-4.941.682	-5.302.601	-5.705.329	-6.427.241	-6.950.052	-7.826.313	-8.599.046
Per servizi	-3.192.253	-3.363.481	-3.590.582	-3.344.956	-3.574.953	-3.844.226	-4.203.408	-4.528.063	-5.028.903	-5.477.253
Utenze	-499.656	-500.023	-500.394	-500.769	-501.147	-501.530	-501.916	-502.306	-502.699	-503.097
Energia Elettrica	-244.951	-244.951	-244.951	-244.951	-244.951	-244.951	-244.951	-244.951	-244.951	-244.951
Gas	-70.922	-70.922	-70.922	-70.922	-70.922	-70.922	-70.922	-70.922	-70.922	-70.922
Acqua	-36.727	-37.095	-37.465	-37.840	-38.219	-38.601	-38.987	-39.377	-39.770	-40.168
Riscaldamento	-128.850	-128.850	-128.850	-128.850	-128.850	-128.850	-128.850	-128.850	-128.850	-128.850
Telefonia	-18.207	-18.207	-18.207	-18.207	-18.207	-18.207	-18.207	-18.207	-18.207	-18.207

Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

13. Gli altri costi per servizi

Per quello che riguarda gli altri costi per servizi, come analizzato nello scenario meno ottimistico, ci si riferisce a costi di diversa natura.

Se da un lato le maggiori spese per la pulizia dipendono prevalentemente dall'aumento previsto dei visitatori ed in generale dei fruitori del Parco, dall'altro lato le spese relative ai trasferimenti confermano la vocazione che il Consorzio ha e dovrà continuare ad avere nell'attrarre enti e istituzioni del territorio a gestire e co-gestire eventi e iniziative non direttamente prodotte dal Consorzio.

Infine, al netto delle spese bancarie e assicurative, nella voce altri costi di gestione si sono stimati, come per lo scenario 1, costi relativi a servizi di assistenza alla visita, e una miscellanea di altri costi di gestione connessi con le attività svolte dal Consorzio.

Tabella 30 - Gli altri costi per servizi in dettaglio

Voci	Anno 01	Anno 02	Anno 03	Anno 04	Anno 05	Anno 06	Anno 07	Anno 08	Anno 09	Anno 10
B) Costi della produzione	-4.304.260	-4.423.497	-4.949.958	-4.941.682	-5.302.601	-5.705.329	-6.427.241	-6.950.052	-7.826.313	-8.599.046
Per servizi	-3.192.253	-3.363.481	-3.590.582	-3.344.956	-3.574.953	-3.844.226	-4.203.408	-4.528.063	-5.028.903	-5.477.253
Pulizie	-102.408	-107.528	-112.905	-118.550	-124.478	-130.702	-137.237	-144.098	-151.303	-158.869
Bancarie, postali e assicurative	-75.151	-76.655	-78.188	-79.751	-81.346	-82.973	-84.633	-86.325	-88.052	-89.813
Utenze	-499.656	-500.023	-500.394	-500.769	-501.147	-501.530	-501.916	-502.306	-502.699	-503.097
Altri servizi	-120.098	-121.299	-122.512	-123.737	-124.974	-126.224	-127.486	-128.761	-130.049	-131.349

Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

14. Beni di terzi

Anche nello scenario 2 questa categoria di costi appare piuttosto poco rilevante dal punto di vista numerico, ma comunque degna di un breve approfondimento. Le uniche spese che vengono comprese in questa categoria si riferiscono alla gestione di noleggi e affitti di materiale tecnico e attrezzature. Questa voce è stimata in base al costo storico e appare relativamente stabile pertanto si è scelto di stimare una previsione di crescita tutto sommato lineare nel decennio. Come per lo scenario precedente, è importante ribadire che in funzione di organizzazione di eventi, festival, e altre attività possono rendere possibili ulteriori incrementi della presente voce, che andrebbe ad aggiungersi alla voce dei costi di allestimento, esposti nel paragrafo precedente.

15. Personale

Per quanto riguarda i costi del personale, come si evince dalla tabella 4, nello scenario 2 si è scelto di prevedere una crescita delle unità di personale tecnico a partire dall'anno 6. Questa scelta si deve ascrivere a due ordini di fattori: da un lato il bisogno strutturale del Parco di manutenzioni periodiche e supervisione di lavori e servizi in crescita, dall'altro la previsione di una maggiore affluenza di pubblico, comporterà necessariamente un maggiore bisogno di attività di manutenzione. La conseguente crescita del costo del personale appare in coerenza con il piano strategico del Masterplan.

16. Risultati attesi

A conclusione dell'analisi dei costi dello Scenario 2 si riporta nella tabella 30 il totale dei costi per ciascun anno e, come fatto per il capitolo precedente, l'indicazione dei due principali indicatori presi in considerazione vale a dire il Margine Operativo Lordo (EBITDA) e il Risultato Operativo (EBIT).

Anche in questo scenario, sebbene con risultati più attenuati rispetto al precedente scenario emerge chiaramente il forte impatto i costi relativi al personale, che in questo scenario si supera a regime il livello previsto dalla attuale pianta organica così come sono determinanti i costi di allestimento delle nuove attività prodotte e allestite dal Consorzio.

Anche in questo scenario si vuole rappresentare l'importo aggiuntivo che serve a portare "a pareggio" al netto delle partite straordinarie e delle imposte, ammonta complessivamente a 7,2 milioni di euro (mediamente circa 720.000 euro all'anno) a conferma dell'importanza del ruolo che svolgeranno il

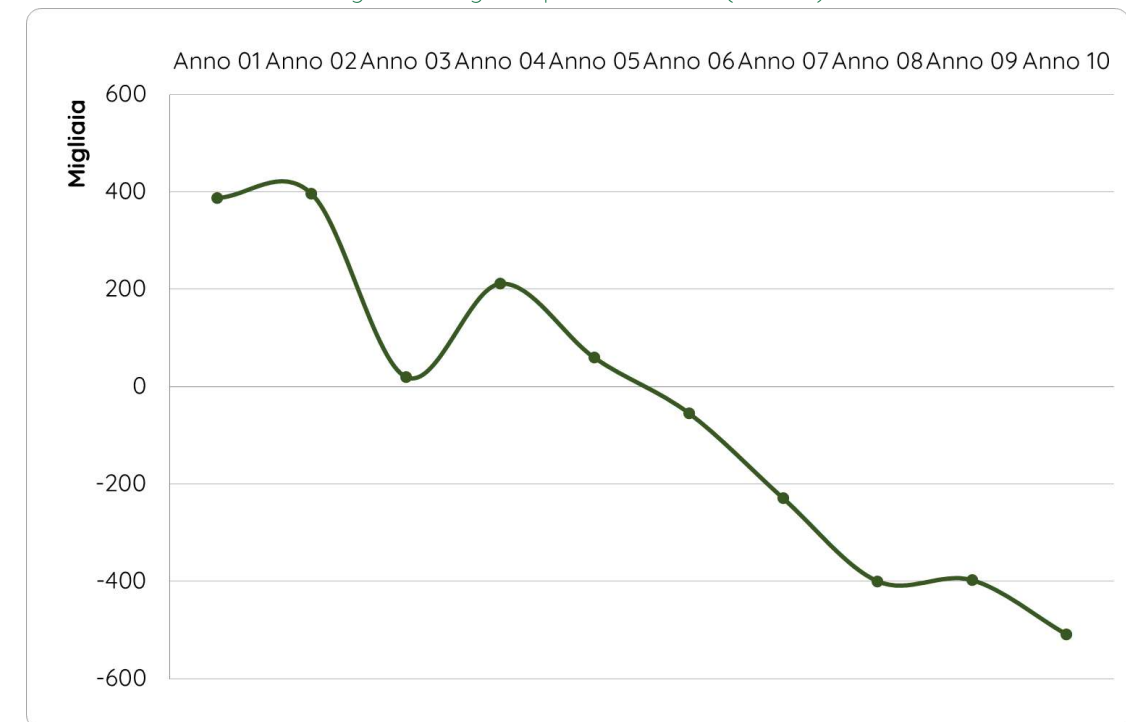
management da un lato e il sostegno pubblico dall'altro per confermare il necessario cambio di passo nella gestione della Villa reale e del Parco di Monza.

Tabella 31 - Conto economico - Costi

Voci	Anno 01	Anno 02	Anno 03	Anno 04	Anno 05	Anno 06	Anno 07	Anno 08	Anno 09	Anno 10
B) Costi della produzione	-4.304.260	-4.423.497	-4.949.958	-4.941.682	-5.302.601	-5.705.329	-6.427.241	-6.950.052	-7.826.313	-8.599.046
Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-175.604	-180.872	-186.298	-191.887	-197.644	-203.573	-209.680	-215.971	-222.450	-229.124
Materie prime	-57.815	-59.550	-61.336	-63.176	-65.072	-67.024	-69.035	-71.106	-73.239	-75.436
Oneri diversi di gestione	-117.789	-121.322	-124.962	-128.711	-132.572	-136.549	-140.646	-144.865	-149.211	-153.688
Per servizi	-3.192.253	-3.363.481	-3.590.582	-3.344.956	-3.574.953	-3.844.226	-4.203.408	-4.528.063	-5.028.903	-5.477.253
Consulenze	-370.690	-381.810	-393.265	-405.063	-417.215	-429.731	-442.623	-455.902	-469.579	-483.666
Manutenzione del Verde	-503.066	-553.373	-608.710	-669.581	-736.539	-810.193	-891.213	-980.334	-1.078.367	-1.186.204
Manutenzione immobili	-649.154	-714.070	-785.477	-864.024	-950.427	-1.045.469	-1.150.016	-1.265.018	-1.391.520	-1.530.672
Manutenzioni beni mobili	-16.193	-19.431	-23.318	-27.981	-33.577	-40.293	-48.351	-58.022	-69.626	-83.551
Comunicazione	-97.000	-67.180	-67.180	-68.690	-68.690	-68.690	-71.525	-74.513	-77.664	-80.986
Costi di allestimento	-758.836	-822.112	-898.634	-886.809	-536.560	-608.421	-748.408	-832.784	-1.070.044	-1.229.047
Pulizie	-102.408	-107.528	-112.905	-118.550	-124.478	-130.702	-137.237	-144.098	-151.303	-158.869
Bancarie, postali e assicurative	-75.151	-76.655	-78.188	-79.751	-81.346	-82.973	-84.633	-86.325	-88.052	-89.813
Utenze	-499.656	-500.023	-500.394	-500.769	-501.147	-501.530	-501.916	-502.306	-502.699	-503.097
Altri servizi	-120.098	-121.299	-122.512	-123.737	-124.974	-126.224	-127.486	-128.761	-130.049	-131.349
Per il godimento di beni di terzi	-4.185	-4.227	-4.269	-4.312	-4.355	-4.399	-4.443	-4.487	-4.532	-4.577
Noleggi di attrezzature	-4.185	-4.227	-4.269	-4.312	-4.355	-4.399	-4.443	-4.487	-4.532	-4.577
Costi di personale	-888.871	-831.136	-1.124.590	-1.355.867	-1.480.542	-1.607.574	-1.963.697	-2.155.058	-2.523.490	-2.840.684
Personale	-888.871	-831.136	-1.124.590	-1.355.867	-1.480.542	-1.607.574	-1.963.697	-2.155.058	-2.523.490	-2.840.684
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	387.663	396.378	19.771	211.378	58.908	-54.663	-229.773	-400.144	-397.902	-509.393
Ammortamenti e svalutazioni	-43.347	-43.780	-44.218	-44.660	-45.107	-45.558	-46.014	-46.474	-46.938	-47.408
Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ammortamento perdite dell'esercizio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Svalutazione dei crediti	-8.866	-8.955	-9.044	-9.135	-9.226	-9.318	-9.412	-9.506	-9.601	-9.697
Accantonamenti per rischi	-34.481	-34.825	-35.174	-35.525	-35.881	-36.240	-36.602	-36.968	-37.338	-37.711
Reddito Operativo (EBIT)	344.316	352.598	-24.447	166.717	13.801	-100.220	-275.787	-446.617	-444.841	-556.801

Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

Fig. 16 - Margine Operativo Lordo (EBITDA)



Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

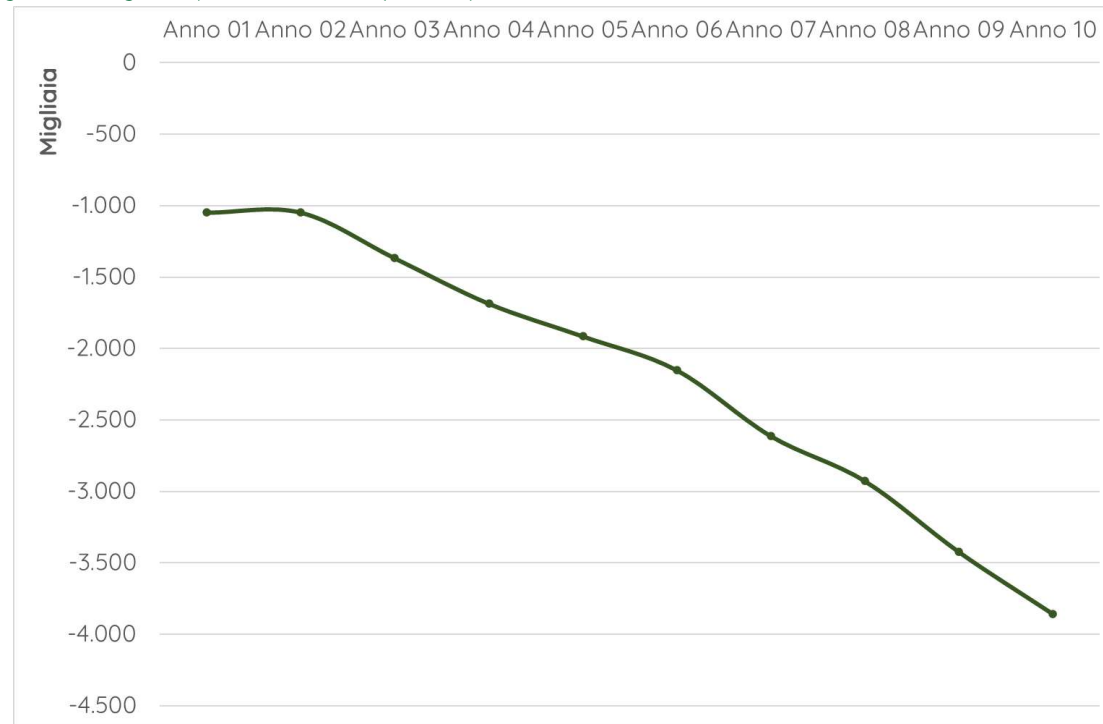
Venendo al dunque, notiamo che il presente grafico è quasi speculare al suo corrispettivo dello Scenario 1. Gli elementi di interesse e le criticità emerse per esso sono tutte confermate anche in questo caso, a dimostrazione del fatto che con questi input, difficilmente si potranno ottenere diversi output.

Si conferma pertanto la necessità di stimolare un approccio maggiormente attento alla ridefinizione progressiva degli accordi (sia pubblici che privati) in essere. Una revisione dei canoni concessori e una maggiore internalizzazione della produzione delle attività culturali, ambientali e sportive possono essere sicuramente due tipologie di azione dai risultati promettenti. Le aspettative al rialzo del numero di visitatori medio annuo è certamente una prima leva sulla quale agire, così come gli incrementi di apporti pubblici e di aumento della capacità di attrazione di fondi privati.

17. I centri di ricavo e di costo

Il grafico 17 mostra, infine, l'analisi fatta sui centri di ricavo e di costo. Come nel precedente scenario l'insieme dei costi e dei ricavi della Villa e del Parco rappresentano quelli che maggiormente necessitano di un sostegno strutturale al fine di garantire una corretta gestione e manutenzione ordinaria nonché le politiche di sviluppo. Il grafico fa emergere come il costo del Personale, prevalentemente impiegato nelle attività di manutenzione e gestione della struttura (anche se si può considerare parzialmente promiscuo) eserciti un peso determinante come si è visto sin dai primi passaggi di questo piano economico finanziario.

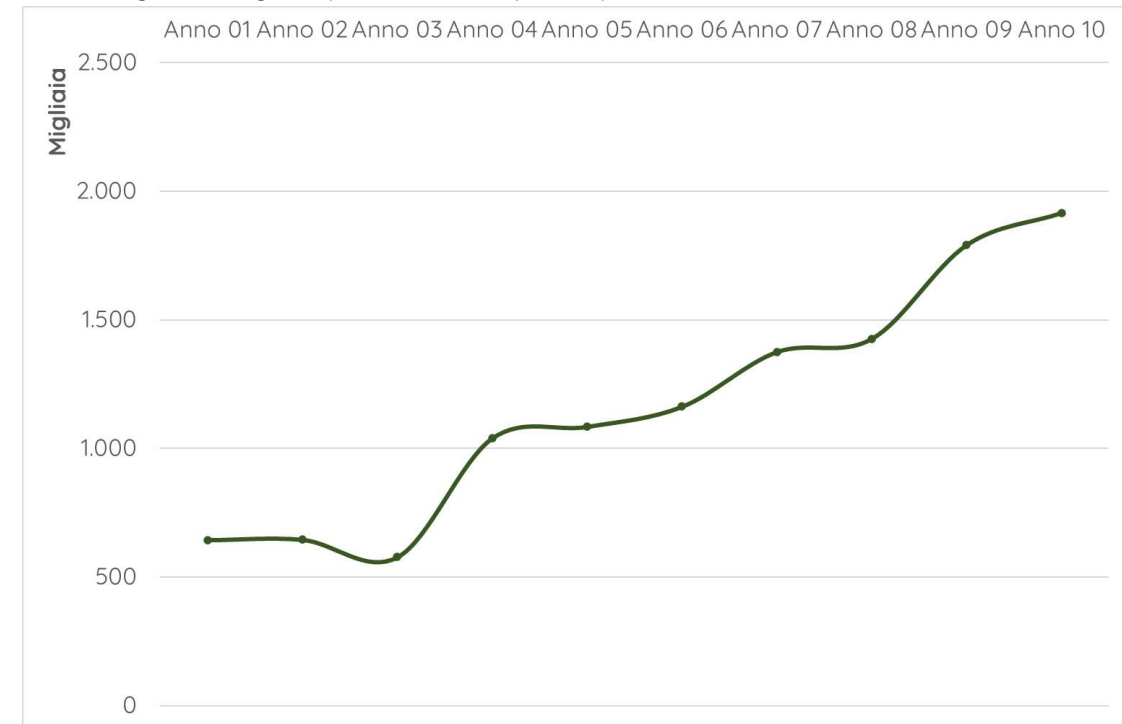
Fig. 17 - Margine Operativo Lordo (EBITDA) - Centro di ricavo e di costo: Villa Reale e Parco di Monza



Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

Il grafico 18 mostra invece il medesimo parametro per il centro di ricavo e di costo denominato "Cultura". In questo scenario il volume di ricavi generati nell'ambito delle attività culturali raggiunge un maggiore livello di sostenibilità economica. Occorre però ribadire che proprio questa tipologia di attività è in grado di fornire la chiave identitaria che è necessaria per il rilancio complessivo del Parco e della Villa Reale e pertanto andrebbe ascritta agli "investimenti" che hanno lo scopo di rafforzare la comunità.

Fig. 18 - Margine Operativo Lordo (EBITDA) - Centro di ricavo e di costo: cultura

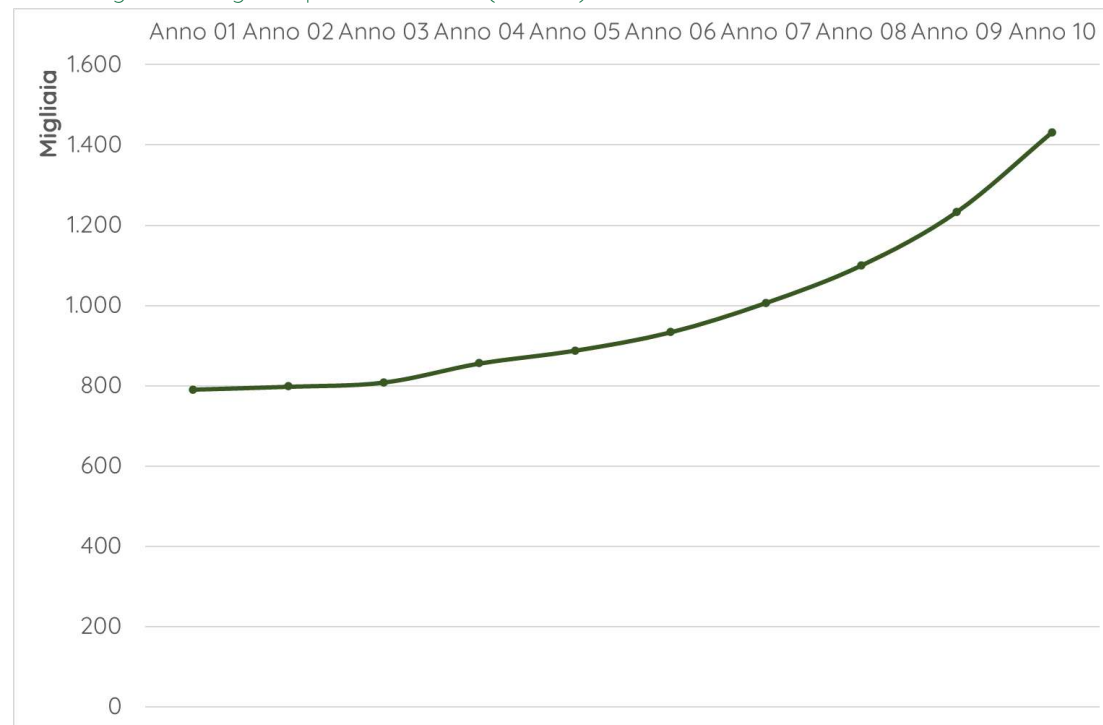


Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

Infine, il centro di ricavo e di costo che abbiamo denominato "Ambiente" è quello che garantisce seppure in modo discontinuo a causa delle rigidità poste come ipotesi di base del sistema di concessioni che variano in modo poco duttile nel tempo mentre i costi relativi sono stimati con un andamento più regolare.

In questo scenario le attività che hanno a che fare con l'ambiente, il benessere, lo sport e le attività all'aperto vano praticamente a coprire gli investimenti culturali rappresentando così un sussidio incrociato e un parziale equilibrio che permetterebbe alle amministrazioni pubbliche di dover intervenire solo a completamento delle risorse necessarie per la gestione del Parco e della Villa Reale. Il grafico 19 mostra l'andamento dell'indice EBIDTA per quest'ultimo centro di ricavo e di costo.

Fig. 19 - Margine Operativo Lordo (EBITDA) - Centro di ricavo e di costo: ambiente



Fonte: Nostra elaborazione su dati Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

Capitolo 4. Alcune considerazioni conclusive sul PEF

A conclusione della analisi finanziaria delle pagine seguenti emergono alcune caratteristiche che è utile qui riepilogare.

Dal lato dei ricavi appare evidente un maggior impegno da parte delle istituzioni pubbliche che in entrambi gli scenari illustrati hanno la responsabilità di portare a pareggio lo sbilancio della struttura. Per raggiungere un equilibrio di bilancio occorre un impegno medio annuo che oscilla tra i 700.000 euro al milione. Reperire queste risorse non sarà facile, ma si può ritenere che con un Progetto di alta qualità condiviso con le comunità di riferimento e con le istituzioni nazionali, una efficace strategia di sviluppo, e il reperimento delle competenze necessarie a sviluppare più efficaci politiche di *fundraising*, nonché un maggiore coinvolgimento del tessuto imprenditoriale della Regione, sia attraverso *sponsorship* sia attraverso una più efficace utilizzo degli strumenti di defiscalizzazione esistenti, nel medio termine è un obiettivo che può essere considerato raggiungibile.

Proprio nella prospettiva del rendere raggiungibile questi obiettivi, appare più che mai necessario non soltanto rivedere l'organigramma del Consorzio per integrarlo con le competenze necessaria, ma sarà sempre di più importante produrre direttamente una programmazione di eventi coerenti con la missione

del Parco e della Villa Reale che deve coprire un ampio raggio di offerta culturale, sportiva, ambientale. Ricostruire una identità unitaria del Parco e della Villa reale fornirà il substrato necessario per rendere più credibili le proposte di partnership pubbliche e private.

I due scenari evidenziano poi che ci sono ampi margini di miglioramento per diverse aree di crescita dei ricavi. Da un lato una più efficace gestione delle concessioni potrà svolgere un ruolo significativo: nella attuale versione dei due scenari si è assunto di mantenere costante il valore delle concessioni che risultano dai dati attuali in quanto tali risorse appaiono spesso vincolate da fattori esterni. Inoltre, la situazione congiunturale, l'uscita dalla crisi sanitaria e l'attuale situazione di incertezza geopolitica non ci è sembrato coerente con gli obiettivi di politica pubblica puntare l'acceleratore su questa tipologia di ricavi, tuttavia si ritiene importante non solo monitorare attentamente questa tipologia di ricavi ma di puntare nel medio periodo ad un cospicuo incremento delle risorse provenienti dalla gestione delle concessioni ed in particolare quelle di maggiore impatto. La progressiva disponibilità di nuove infrastrutture vedranno sicuramente un progressivo efficientamento delle concessioni e una più efficiente valorizzazione anche economica di questa tipologia di ricavi. L'eventuale massimizzazione dell'onere di concessione è ammissibile nel caso dell'autodromo o del golf club. L'eventuale futura revisione dei canoni dovrà tenere conto della possibilità che i concessionari debbano in ogni caso contribuire alla conservazione, al miglioramento e alla fruizione dei beni e degli spazi concessi in accordo con gli obiettivi generali del Masterplan. La stessa considerazione potrà essere applicata per le funzioni future e possibili del Centro Rai. Al contrario, i piccoli edifici oggi abbandonati e in stato di degrado nel Parco potrebbero essere valorizzati in coerenza con gli indirizzi del Parco anche senza cercare di massimizzare i relativi ricavi.

Ancora una voce da mettere sotto la lente di ingrandimento, che necessita di un tempo lungo per ottenere risultati significativi, è quella relativa alle risorse europee sia a valere su progetti di tipo culturale, sia a valere su risorse dei fondi strutturali gestiti direttamente dall'Amministrazione regionale.

Il consorzio può sicuramente ottenere maggiori risorse da una più attenta e competente politica di fundraising rivolto prevalentemente al settore privato: le Fondazioni Bancarie e di Comunità hanno investito occasionalmente nella villa e nel Parco, ma anche il tessuto imprenditoriale locale può essere coinvolto nel sostegno al Consorzio in modo assai più efficace. Non è totalmente da escludere anche il reperimento di fondi da altre amministrazioni pubbliche (Ministeri con competenze sull'ambiente, sulle infrastrutture, e non soltanto con competenze sulla Cultura).

Non è poi da escludere l'incremento degli incassi da biglietteria. Le stime proposte sono prudenziali sia per via della situazione di incertezza generale nella quale ci troviamo, sia perché quella dei ricavi di mercato è tipicamente una risorsa incerta e instabile che dipende da diversi fattori e sulla quale non si può costruire la sostenibilità complessiva di una struttura come quella della Villa Reale e del Parco di Monza. Ciononostante, si può ragionevolmente ritenere che gli importi che questo tipo di ricavi possa ottenere risultati più favorevoli e coprire in parte anche consistente l'attuale sbilancio.

Dal lato dei costi, l'analisi comparativa dei due scenari mette in evidenza come al crescere della spesa per costruire eventi culturali e ricreativi, la sostenibilità economico finanziaria del Consorzio cresce

seppure lentamente. Questo elemento fa emergere come siano necessari “capitali pazienti” che abbiano l’obiettivo del benessere collettivo e guardino poco al reddito di breve periodo. La tendenza al miglioramento dei conti del Consorzio potrà raggiungersi nel tempo se ci saranno le condizioni di una forte base di intervento pubblico.

I costi che riguardano il personale, le manutenzioni ordinarie e le produzioni di servizi culturali, pur essendo classificate come costi di esercizio, diventano una sorta di “investimento” sia perché rendono maggiormente fruibile gli spazi del Parco e della Villa Reale, sia perché rappresentano la chiave di lettura più efficace per rendere raggiungibili gli obiettivi di ricavo che si sono delineati.

In definitiva, la copertura dello sbilancio che si è presentato nei due scenari nei quali volutamente si sono tenute costanti le opzioni più “politiche” (vale a dire l’aumento delle Concessioni, il coinvolgimento delle Fondazioni Bancarie e di Comunità), appare un obiettivo che sta nell’ambito del possibile. Tuttavia bisogna sostenere con forza la necessità di un’azione sinergica di tutti gli enti coinvolti sia da un punto di vista strategico che delle risorse, permettendo al Consorzio una programmazione pluriennale, il perseguimento di chiari obiettivi e la strutturazione di una nuova e coerente identità del complesso che nel tempo potrà reperire maggiori risorse e progressivamente alleggerire l’impatto sui bilanci degli enti proprietari.

Alla luce degli investimenti che le amministrazioni si sono impegnate a fare, appare del tutto plausibile che ciò si tramuti in una maggiore redditività del complesso e tali risultati dovranno essere accompagnati da una profonda riorganizzazione del personale, da una più incisiva visione identitaria e di insieme della struttura e da una coerente attività di fundraising che punti alla valorizzazione del complesso monumentale e che non sia necessariamente orientata al “fare cassa” ma che punti alla qualità dell’offerta culturale e di servizi in grado di generare un valore aggiunto non solo per il complesso ma per la cittadinanza e la comunità.

Capitolo 5. Analisi costi-benefici

Premessa

L'Analisi costi-benefici è un metodo di valutazione economica di progetti o programmi pubblici a vasta scala, che include sia valutazioni finanziarie della redditività (sostenibilità economica) di un progetto, sia valutazioni non finanziarie delle ricadute indirette (positive o negative, ovvero esternalità) derivanti dal progetto o programma stesso. Tale tecnica è indispensabile per investimenti che superino certe soglie che variano in base alla normativa regionale o nazionale o comunitaria. La Commissione Europea, ad esempio la richiede per interventi che superino i 50 milioni di euro. L'applicazione di queste tecniche al settore culturale e ambientale ha una lunga storia, ma è possibile risalire all'esperienza del Fondo Investimenti per l'Occupazione (FIO), un programma che si è sviluppato dal 1982 al 1988 e che vedeva l'applicazione anche al settore culturale (a Brera, ad esempio).

L'Analisi costi-benefici è stata elaborata in questo caso nonostante l'orizzonte temporale per cui è stato pensato il Masterplan sia solo di 10 anni. Il periodo è troppo breve per poter effettuare un'Analisi costi-benefici rigorosa e approfondita, poiché l'Analisi costi-benefici necessita di un orizzonte temporale almeno ventennale (o di 25 anni¹) per poter determinare il dimensionamento effettivo degli effetti prodotti dall'investimento in forma diretta, indiretta e indotta sul territorio d'azione del progetto. A tal fine, sono stati proiettati nel decennio seguente a quello di implementazione del Masterplan le analisi finanziarie presentate nel Piano economico finanziario e le considerazioni sulla domanda futura attesa presentate nel Piano di marketing. Queste proiezioni, però, potranno essere suscettibili di modifiche strutturali e fondamentali a seguito di eventi e scelte causati dallo sviluppo delle azioni suggerite ma ancora non attuate nel presente Masterplan, come la valorizzazione della Villa Mirabello, della Villa Mirabellino, del Centro Rai o i futuri progetti che interverranno sull'anello di alta velocità. Ovviamente, altri eventi esterni non prevedibili oggi potrebbero manifestarsi e modificare le cose.

Il presente capitolo si compone di due elementi.

Una prima parte dedicata ad una rapida analisi finanziaria poliennale, che riprende gli elementi già evidenziati nel Piano economico finanziario e nel Piano di marketing.

Una seconda parte dedicata all'analisi economica poliennale, dove si determineranno gli effetti prodotti dall'investimento in forma diretta, indiretta e indotta sul territorio d'azione del progetto.

Si proporranno due scenari, come già illustrato nel Piano economico-finanziario, uno minimo e uno massimo che si discostano in base all'attrazione potenziale di fruitori prodotta dal Complesso.

Scenario finanziario poliennale

Gli scenari analizzati nei capitoli precedenti illustrano le condizioni di gestione della Villa Reale e del Parco di Monza in un orizzonte temporale di dieci anni, comprensivo del periodo di investimento, dell'inaugurazione dei nuovi percorsi culturali, fino ad arrivare all'anno "a regime" e ipotizzando in questo periodo l'inaugurazione della linea della metropolitana Milano-Monza.

A questo punto, sono state valutate le condizioni di gestione del complesso in un orizzonte temporale di lungo periodo (20 anni) e sono stati calcolati i risultati dell'investimento in termini di Valore Netto Finanziario (VANF) e Tasso Interno di Rendimento (TIRF)². Per fare ciò, sono stati proiettati nell'orizzonte temporale di lungo periodo i risultati dell'analisi degli scenari analizzati nei precedenti capitoli, tenendo conto della stima delle condizioni di gestione dell'anno "a regime", delle ipotesi evolutive dei costi e ricavi dall'anno di inizio dell'investimento fino a 20 anni. Le ipotesi sui costi e ricavi sono state connesse alle ipotesi evolutive formulate in merito alla domanda futura attesa e ai bacini attuali di utenza riportati nel Piano di marketing. I risultati presentati in questo contesto fanno riferimento a entrambi gli scenari economico-finanziari identificati (scenario 1 e scenario 2).

Tenuto conto di un tasso di sconto finanziario pari al 5,0%, parametro elaborato sulla base della *Guida all'Analisi costi-benefici dei progetti di investimento 2014-2020* della Commissione Europea, lo scenario illustrato produce, sotto il profilo finanziario, un Valore Attuale Netto Finanziario negativo pari a circa - 43,1 milioni di euro nel caso dello scenario 1 e di - 37,2 milioni di euro nel caso dello scenario 2. Il Tasso Interno di Rendimento Finanziario, dato il flusso temporale dei valori dell'analisi, risulta invece pari a - 2,9% nel caso dello scenario 1 e pari a -1,8% nel caso dello scenario 2.

Tabella 32 - Analisi finanziaria: determinazione del VANF e del TIRF (anno I - anno XX)

Scenario 1 - valori in migliaia

Valore Attuale Netto Finanziario (VANF)	- 43.145,28 €
Tasso Interno di Rendimento Finanziario (TIRF)	- 2,9%
Tasso di sconto finanziario	5,0%

Fonte: Nostra elaborazione

Tabella 33 - Analisi finanziaria: determinazione del VANF e del TIRF (anno I - anno XX)

Scenario 2 - valori in migliaia

Valore Attuale Netto Finanziario (VANF)	- 37.220,01 €
Tasso Interno di Rendimento Finanziario (TIRF)	- 1,8%
Tasso di sconto finanziario	5,0%

Fonte: Nostra elaborazione

Tale risultato è atteso e non deve sorprendere. L'analisi finanziaria che riguarda la gestione di beni culturali e ambientali è infatti sempre negativa e il fatto che si raggiungano valori così alti, in

¹ *Guida all'Analisi costi-benefici dei progetti di investimento 2014-2020* della Commissione Europea.

² I due indicatori sono calcolati con un tasso di sconto finanziario pari al 5%, elaborando il parametro di riferimento della *Guida all'Analisi costi-benefici dei progetti di investimento 2014-2020* della Commissione Europea.

considerazione dei beni di servizi di natura pubblica e di merito, è funzione sia della grande dimensione economica e finanziaria del Complesso, sia del periodo di tempo oggetto della valutazione. Questo risultato, al netto ovviamente dei contributi pubblici che nell'analisi costi benefici sono considerati meri trasferimenti, è molto comune a tutti i grandi monumenti, musei, teatri, archivi e biblioteche in Italia e all'estero, senza eccezioni. La giustificazione di un investimento di questo tipo, per questa tipologia di investimento, è sempre economica e di area territoriale vasta, come si dimostrerà nel paragrafo successivo, dove gli effetti anche di mercato non sono solo molto alti ma capaci di compensare il sostegno pubblico che richiede.

Scenario economico poliennale

L'analisi economica ha lo scopo di determinare gli effetti prodotti dall'investimento in forma diretta, indiretta e indotta sul territorio d'azione del progetto (le province di Monza-Brianza e Milano), ovvero il dimensionamento dei benefici futuri attesi prodotti nel periodo di investimento e successivo (in questo caso il periodo 2022-2042). Tali benefici, per la teoria economica, possono essere quantificati non solo attraverso il trattamento dei benefici economici diretti prodotti dalla fruizione "verso" il soggetto gestore (i ricavi di esercizio da bigliettazione, da vendita di servizi, ecc.), ma soprattutto attraverso i benefici diretti, indiretti e indotti prodotti dai fruitori sulla collettività e sul territorio di elezione del progetto.

I progetti di valorizzazione culturale, come noto, possono generare benefici diretti, indiretti e indotti molto significativi, che normalmente emergono dalla sinergia tra valorizzazione delle risorse, dei luoghi, dei beni, e movimento turistico, ma possono spaziare a molti altri connubi più o meno monetizzabili. Nel caso specifico di questo Masterplan, sebbene gli aspetti culturali siano quelli più facilmente quantificabili, l'impatto complessivo è condizionato dalla più volte segnalata natura multifunzionale del complesso e dalla grande varietà di attività (sociali, ambientali, naturalistiche, sportive, ecc.) e dei relativi pubblici che lo attraversano.

In un'economia locale caratterizzata dalla presenza di importanti attrattori culturali, il visitatore/turista/utente attiva funzioni di consumo che raggiungono una filiera di imprese e attività economiche potenzialmente vasta e diversificata (alberghi, trasporti, ristorazione, servizi ricreativi, attività del tempo libero, spettacolo, commercio, ecc.). Infine, il presente Masterplan, considerando la valorizzazione come un insieme di azioni volte a investire l'insieme delle attività presenti di tipo sociale, ambientale, naturalistico, sportivo, ecc., può generare anche un significativo valore "non monetario", legato alla soddisfazione/gradimento dei visitatori, che a sua volta ha riflessi di varia natura e intensità sul senso critico, sulle capacità umane individuali e collettive, e sulla cittadinanza, con riguardo al benessere culturale, ambientale e sociale della popolazione residente.

Al Masterplan della Villa Reale e Parco di Monza sono quindi attribuibili, oltre ai benefici d'uso di carattere diretto (ricavi di esercizio e valore residuo dell'investimento), i seguenti benefici di tipo indiretto e indotto:

- benefici d'uso indiretti ed indotti derivanti dalla spesa turistica prodotta dall'intervento da parte dei visitatori-turisti e dalla sua trasformazione in valore aggiunto tramite le matrici I-O IRPET;
- benefici economici collegati all'arricchimento culturale, sociale, ambientale e sportivo a livello individuale dei visitatori non-turisti (residenti, studenti) che non trovano un'espressione di mercato perché non correlati al valore d'uso dei beni.

La proiezione sul lungo periodo degli scenari economici prende in considerazione le medesime ipotesi citate per l'analisi finanziaria con riferimento a tutte le variabili rilevanti (scenari futuri di offerta, evoluzione dei costi e dei ricavi, domanda futura attesa, ecc.) elaborate a partire dal Piano economico finanziario analizzato nel presente documento. Lo stesso vale per i benefici prodotti dalla fruizione, la cui evoluzione poliennale è direttamente correlata alle medesime previsioni sulla fruizione futura attesa del complesso riportate nel Piano di marketing.

L'analisi economica ha consentito di individuare l'impatto economico prodotto dall'investimento in termini di Valore Attuale Netto Economico (VANE) e Tasso Interno di Rendimento Economico (TIRE)³. I risultati presentati in questo contesto fanno riferimento a entrambi gli scenari economico-finanziari identificati (scenario 1 e scenario 2).

Nell'analisi economica tutti i valori descritti nel Piano economico-finanziario e nell'analisi finanziaria poliennale (costi di gestione, ricavi di gestione, investimento e valore residuo dell'investimento) sono riportati al netto di imposte, trasferimenti, ecc. mediante l'utilizzo dei coefficienti di conversione illustrati nella tabella seguente (fonte: Scheda IRPET Sdf).

Tabella 34 - Analisi economica: coefficienti di conversione degli effetti finanziari in effetti economici

INVESTIMENTO	
Progettazione e direzione dei lavori	0,8546
Opere civili	0,8254
Impianti e macchinari	0,8940
Manodopera	0,4392
Manutenzione straordinaria	0,8412
COSTI DI GESTIONE	
Personale	0,4392
Materie prime e/o beni di consumo	0,8500
Servizi	0,8743
Altri oneri di gestione/Spese generali	0,8223
RICAVI DI GESTIONE	
Vendita servizi e sponsorizzazioni	0,8045
Affitto spazi	0,8045
Altri proventi	0,8045

Fonte: Scheda IRPET-Sdf

³ L'analisi è stata effettuata prendendo a riferimento un tasso di sconto sociale pari al 5,0%, elaborando il parametro di riferimento della Guida all'Analisi costi-benefici dei progetti di investimento 2014-2020 della Commissione Europea.

Tabella 35 - Analisi economica: costi di investimento, costi di manutenzione straordinaria, costi e ricavi di gestione e valore residuo (valori in migliaia di euro, periodo 2022-2042)

Scenario 1

INVESTIMENTO																					
	Cumulato	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6	Anno 7	Anno 8	Anno 9	Anno 10	Anno 11	Anno 12	Anno 13	Anno 14	Anno 15	Anno 16	Anno 17	Anno 18	Anno 19	Anno 20
Progettazione e direzione dei lavori	11.076	855	2.948	3.636	3.636	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Opere civili	17.515	2.064	4.457	5.497	5.497	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impianti e macchinari	4.148	894	939	1.158	1.158	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Manodopera	8.863	1.098	2.240	2.763	2.763	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Manutenzione straordinaria	3.970	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale Investimento + manutenzione straordinaria	45.572	4.910	10.584	13.054	13.054	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
COSTI DELLA PRODUZIONE																					
	Cumulato	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6	Anno 7	Anno 8	Anno 9	Anno 10	Anno 11	Anno 12	Anno 13	Anno 14	Anno 15	Anno 16	Anno 17	Anno 18	Anno 19	Anno 20
Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	3.132	146	148	149	151	152	154	155	157	158	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Per servizi	69.703	2.616	2.703	2.849	2.999	3.126	3.239	3.349	3.482	3.625	3.792	3.792	3.792	3.792	3.792	3.792	3.792	3.792	3.792	3.792	3.792
Per il godimento di beni di terzi	74	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Costi di personale	17.615	390	365	494	595	650	706	813	871	981	1.068	1.068	1.068	1.068	1.068	1.068	1.068	1.068	1.068	1.068	1.068
Ammortamenti e svalutazioni	751	36	36	36	36	37	37	37	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Totale Costi	91.275	3.192	3.256	3.532	3.785	3.969	4.140	4.358	4.551	4.807	5.062	5.062	5.062	5.062	5.062	5.062	5.062	5.062	5.062	5.062	5.062
VALORE DELLA PRODUZIONE																					
	Cumulato	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6	Anno 7	Anno 8	Anno 9	Anno 10	Anno 11	Anno 12	Anno 13	Anno 14	Anno 15	Anno 16	Anno 17	Anno 18	Anno 19	Anno 20
Ricavi della biglietteria	26.111	665	692	755	861	944	1.036	1.133	1.260	1.403	1.578	1.578	1.578	1.578	1.578	1.578	1.578	1.578	1.578	1.578	1.578
Ricavi da concessioni	34.515	1.696	1.696	1.696	1.703	1.713	1.713	1.721	1.730	1.730	1.738	1.738	1.738	1.738	1.738	1.738	1.738	1.738	1.738	1.738	1.738
Ricavi da vendite di beni e servizi	5.059	236	239	241	244	246	248	251	253	256	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259
Contributi	20.743	931	944	957	971	985	1.003	1.020	1.038	1.057	1.076	1.076	1.076	1.076	1.076	1.076	1.076	1.076	1.076	1.076	1.076
Totale Ricavi	86.427	3.528	3.571	3.650	3.779	3.888	4.000	4.124	4.282	4.446	4.651	4.651	4.651	4.651	4.651	4.651	4.651	4.651	4.651	4.651	4.651
ONERI E PROVENTI FINANZIARI E STRAORDINARI																					
	Cumulato	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6	Anno 7	Anno 8	Anno 9	Anno 10	Anno 11	Anno 12	Anno 13	Anno 14	Anno 15	Anno 16	Anno 17	Anno 18	Anno 19	Anno 20
Oneri e Proventi finanziari	102	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Oneri e Proventi straordinari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale Oneri e proventi	102	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
IMPOSTE E TASSE																					
	Cumulato	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6	Anno 7	Anno 8	Anno 9	Anno 10	Anno 11	Anno 12	Anno 13	Anno 14	Anno 15	Anno 16	Anno 17	Anno 18	Anno 19	Anno 20
Totale Imposte e tasse	1.003	47	47	48	48	49	49	50	50	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
BENEFICI																					
	Cumulato	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6	Anno 7	Anno 8	Anno 9	Anno 10	Anno 11	Anno 12	Anno 13	Anno 14	Anno 15	Anno 16	Anno 17	Anno 18	Anno 19	Anno 20
Turisti italiani escursionisti	38.810	977	1.083	1.071	1.248	1.413	1.610	1.622	1.829	2.065	2.354	2.354	2.354	2.354	2.354	2.354	2.354	2.354	2.354	2.354	2.354
Turisti italiani dormienti	31.048	782	866	856	999	1.130	1.288	1.298	1.463	1.652	1.883	1.883	1.883	1.883	1.883	1.883	1.883	1.883	1.883	1.883	1.883
Turisti stranieri	22.177	558	619	612	713	807	920	927	1.045	1.180	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345
Residenti	10.334	260	288	285	332	376	429	432	487	550	627	627	627	627	627	627	627	627	627	627	627
Studenti	8.267	208	231	228	266	301	343	346	390	440	501	501	501	501	501	501	501	501	501	501	501
Frequentatori parco	22.400	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120
Totale Benefici	133.037	3.906	4.206	4.172	4.679	5.147	5.710	5.745	6.334	7.007	7.830	7.830	7.830	7.830	7.830	7.830	7.830	7.830	7.830	7.830	7.830
VALORE RESIDUO																					
	Cumulato	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6	Anno 7	Anno 8	Anno 9	Anno 10	Anno 11	Anno 12	Anno 13	Anno 14	Anno 15	Anno 16	Anno 17	Anno 18	Anno 19	Anno 20
Totale Valore residuo	37.631	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	37.631

Nota: anno IV termine lavori e inaugurazione, anno IX a "regime".

Fonte: Nostra elaborazione

Tabella 36 - Analisi economica: costi di investimento, costi di manutenzione straordinaria, costi e ricavi di gestione e valore residuo (valori in migliaia di euro, periodo 2022-2042)

Scenario 2

INVESTIMENTO																					
	Cumulato	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6	Anno 7	Anno 8	Anno 9	Anno 10	Anno 11	Anno 12	Anno 13	Anno 14	Anno 15	Anno 16	Anno 17	Anno 18	Anno 19	Anno 20
Progettazione e direzione dei lavori	11.076	855	2.948	3.636	3.636	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Opere civili	17.515	2.064	4.457	5.497	5.497	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impianti e macchinari	4.148	894	939	1.158	1.158	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Manodopera	8.863	1.098	2.240	2.763	2.763	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Manutenzione straordinaria	3.970	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.985	-	-	-	-	1.985	-	-	-
Totale Investimento + manutenzione straordinaria	45.572	4.910	10.584	13.054	13.054	-	-	-	-	-	-	-	1.985	-	-	-	-	1.985	-	-	-
COSTI DELLA PRODUZIONE																					
	Cumulato	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6	Anno 7	Anno 8	Anno 9	Anno 10	Anno 11	Anno 12	Anno 13	Anno 14	Anno 15	Anno 16	Anno 17	Anno 18	Anno 19	Anno 20
Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	3.659	149	154	158	163	168	173	178	184	189	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195
Per servizi	82.989	2.791	2.941	3.139	2.924	3.126	3.361	3.675	3.959	4.397	4.789	4.789	4.789	4.789	4.789	4.789	4.789	4.789	4.789	4.789	4.789
Per il godimento di beni di terzi	74	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Costi di personale	19.842	390	365	494	595	650	706	862	947	1.108	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248
Ammortamenti e svalutazioni	763	36	36	36	37	37	37	38	38	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Totale Costi	107.327	3.370	3.499	3.831	3.723	3.985	4.281	4.757	5.131	5.736	6.274	6.274	6.274	6.274	6.274	6.274	6.274	6.274	6.274	6.274	6.274
VALORE DELLA PRODUZIONE																					
	Cumulato	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6	Anno 7	Anno 8	Anno 9	Anno 10	Anno 11	Anno 12	Anno 13	Anno 14	Anno 15	Anno 16	Anno 17	Anno 18	Anno 19	Anno 20
Ricavi della biglietteria	43.037	870	925	992	1.062	1.162	1.317	1.651	1.832	2.422	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800
Ricavi da concessioni	34.642	1.696	1.696	1.696	1.713	1.713	1.713	1.730	1.730	1.730	1.748	1.748	1.748	1.748	1.748	1.748	1.748	1.748	1.748	1.748	1.748
Ricavi da vendite di beni e servizi	6.904	246	258	271	285	299	314	329	346	363	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381	381
Contributi	27.146	927	963	1.003	1.050	1.104	1.166	1.239	1.324	1.423	1.541	1.541	1.541	1.541	1.541	1.541	1.541	1.541	1.541	1.541	1.541
Totale Ricavi	111.730	3.740	3.842	3.963	4.110	4.277	4.509	4.949	5.232	5.938	6.470	6.470	6.470	6.470	6.470	6.470	6.470	6.470	6.470	6.470	6.470
ONERI E PROVENTI FINANZIARI E STRAORDINARI																					
	Cumulato	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6	Anno 7	Anno 8	Anno 9	Anno 10	Anno 11	Anno 12	Anno 13	Anno 14	Anno 15	Anno 16	Anno 17	Anno 18	Anno 19	Anno 20
Oneri e Proventi finanziari	102	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Oneri e Proventi straordinari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale Oneri e proventi	102	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
IMPOSTE E TASSE																					
	Cumulato	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6	Anno 7	Anno 8	Anno 9	Anno 10	Anno 11	Anno 12	Anno 13	Anno 14	Anno 15	Anno 16	Anno 17	Anno 18	Anno 19	Anno 20
Totale Imposte e tasse	1.003	47	47	48	48	49	49	50	50	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
BENEFICI																					
	Cumulato	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6	Anno 7	Anno 8	Anno 9	Anno 10	Anno 11	Anno 12	Anno 13	Anno 14	Anno 15	Anno 16	Anno 17	Anno 18	Anno 19	Anno 20
Turisti italiani escursionisti	63.949	1.344	1.305	1.396	1.501	1.711	2.029	2.622	2.590	3.468	4.180	4.180	4.180	4.180	4.180	4.180	4.180	4.180	4.180	4.180	4.180
Turisti italiani dormienti	51.160	1.075	1.044	1.117	1.201	1.369	1.623	2.098	2.072	2.775	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344
Turisti stranieri	36.543	768	745	798	858	978	1.159	1.498	1.480	1.982	2.389	2.389	2.389	2.389	2.389	2.389	2.389	2.389	2.389	2.389	2.389
Residenti	17.028	358	347	372	400	456	540	698	690	923	1.113	1.113	1.113	1.113	1.113	1.113	1.113	1.113	1.113	1.113	1.113
Studenti	13.623	286	278	297	320	365	432	559	552	739	890	890	890	890	890	890	890	890	890	890	890
Frequentatori parco	22.400	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120
Totale Benefici	204.702	4.951	4.839	5.101	5.398	5.999	6.904	8.596	8.505	11.007	13.037	13.037	13.037	13.037	13.037	13.037	13.037	13.037	13.037	13.037	13.037
VALORE RESIDUO																					
	Cumulato	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6	Anno 7	Anno 8	Anno 9	Anno 10	Anno 11	Anno 12	Anno 13	Anno 14	Anno 15	Anno 16	Anno 17	Anno 18	Anno 19	Anno 20
Totale Valore residuo	37.631	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	37.631

Nota: anno IV termine lavori e inaugurazione, anno IX a "regime".

Fonte: Nostra elaborazione

Agli interventi del Masterplan della Villa Reale e del Parco di Monza sono ascrivibili benefici esterni indiretti e indotti prodotti dalla fruizione connessi a ciascun target di utenza considerato nell'ambito dell'analisi della domanda potenziale (Piano di marketing) con particolare riferimento ai target caratterizzanti la principale componente di domanda della Reggia che sarà costituita dai "visitatori" al percorso espositivo e dalle altre attività lì organizzate, oltre che dal complesso dell'utenza del parco come verde pubblico (e non solo).

Si individuano almeno due principali categorie di beneficio indiretto e indotto prodotto da tale fruizione: un beneficio di "accrescimento" derivante dall'esperienza culturale, sociale, ambientale, sportiva, naturalistica vissuta dal singolo utente; un beneficio di impatto turistico prodotto dal singolo visitatore/utente nel territorio di implementazione del progetto (province di Monza-Brianza e Milano). A ciascun target di utenza dello scenario di valorizzazione delineato si assegna un valore di beneficio ascrivibile a una delle due categorie indicate.

I benefici connessi alla fruizione riguardanti l'accrescimento culturale e sociale di ciascun visitatore/utente sono stati stimati in termini di beneficio diretto e indiretto che l'utente riceve potendo usufruire del singolo bene o servizio sostenendo una spesa inferiore al costo effettivo di produzione/erogazione del bene/servizio, ovvero al prezzo di mercato.

Il beneficio generato dalla fruizione riguardante l'impatto turistico è costituito dagli effetti diretti, indiretti e indotti generati dalla spesa turistica effettuata dal singolo utente (per la quota parte ascrivibile alla visita alla Reggia e la fruizione del Parco) nel territorio di implementazione del progetto (province di Monza-Brianza e Milano), con riferimento ad un'ampia filiera di attività (ristorazione, alloggi, carburante, parcheggi ecc.)

Tabella 37 - Analisi economica: benefici assegnati e tipologie di utenza

Beneficio assegnato	Tipologia di beneficio	Tipologia di utenza
Benefici prodotti dal turismo (escursionisti)	Impatto turistico	Turisti escursionisti (35% dei visitatori)
Benefici prodotti dal turismo (pernotto a Monza e dintorni)	Impatto turistico	Turisti con pernottamento (14% dei visitatori)
Benefici prodotti dal turismo (stranieri)	Impatto turistico	Turisti stranieri (10% dei visitatori)
Benefici culturali generati dalla visita	Accrescimento culturale e sociale	Residenti (25% dei visitatori)
Benefici culturali generati dalla visita	Accrescimento culturale e sociale	Studenti (20% dei visitatori)
Frequentatori parco pubblico per sport, ambiente, salute, ecc.	Accrescimento culturale e sociale	Tutti i target precedenti e tutti i restanti fruitori del Parco

Fonte: Nostra elaborazione

La quantificazione dei benefici prodotti dalla fruizione del complesso si fonda su due elementi principali. Da una parte, la dimensione dell'utenza generata dal complesso sulla base delle tendenze evolutive

⁴ Si è utilizzato un moltiplicatore tra spesa turistica e valore aggiunto diretto pari a 0,58 (fonte: "XX Edizione 2015/2016 Rapporto sul Turismo" CNR) e un moltiplicatore tra valore aggiunto diretto e valore aggiunto totale (comprensivo degli effetti diretti, indiretti e indotti) pari a 1,85 (fonte: "XXII Edizione 2017/2018 Rapporto sul Turismo Italiano" IRIS-CNR).

⁵ Si tratta di un valore "netto" ed estremamente prudenziale che non tiene conto del beneficio effettivo totale che il singolo individuo riceverebbe dalla visita. Tale beneficio dovrebbe infatti corrispondere al differenziale tra il costo sostenuto dal singolo

poliennali illustrate nel Piano economico finanziario e nel Piano di marketing. Dall'altra parte, il parametro unitario del valore (prezzo-ombra) che è possibile assegnare all'utenza complessiva al beneficio economico, sociale e culturale derivante dalla fruizione dell'offerta culturale della Villa Reale e Parco di Monza.

In riferimento alla componente del pubblico costituita dai turisti, sia italiani sia stranieri, si è assegnato un prezzo-ombra corrispondente alla spesa media giornaliera (circa 100 euro) effettuata dai turisti a livello nazionale, trasformata in valore aggiunto diretto, indiretto e indotto (circa 110 euro pro capite giornaliero)⁴, imputando ai turisti in visita alla Reggia Reale una quota pari a 1/4 di giornata di permanenza per gli escursionisti e 2/4 di giornata di permanenza per coloro che pernottano a Monza e dintorni e per gli stranieri, tenuto conto del tempo necessario per la fruizione del complesso e della possibile presenza di motivazioni turistiche diversificate. Ne deriva un prezzo-ombra pari a 26,83 € per gli escursionisti, 53,65 € per i turisti con pernottamento e i turisti stranieri. Alla componente di visitatori costituita dai residenti è stato assegnato un prezzo-ombra corrispondente alla tariffa prevista per il biglietto di ingresso alla Reggia (intero), pari a 10,00 €⁵. Per la componente di visitatori costituita dagli studenti è stato assegnato un prezzo-ombra corrispondente alla somma tra la tariffa prevista per il biglietto di ingresso alla Reggia (intero), pari a 10,00 €⁶. Infine, per la componente dei frequentatori del parco pubblico, in mancanza di studi di riferimento, e considerando la grande mole attuale e future di questa utenza, un prezzo-ombra forfettario di 0,20 €. Questi prezzi-ombra sono stati mantenuti uguali per entrambi gli scenari.

Tabella 38 - Analisi economica: prezzi-ombra per la quantificazione dei benefici prodotti dalla fruizione della Villa Reale e del Parco di Monza

Utenza	P-ombra	% utenza	
Turisti (escursionisti)	€ 26,83	Valore aggiunto totale della spesa media pro capite per 1/4 di giornata turistica in Italia	35%
Turisti (pernotto a Monza e dintorni)	€ 53,65	Valore aggiunto totale della spesa media pro capite per 2/4 di giornata turistica in Italia	14%
Turisti stranieri	€ 53,65	Valore aggiunto totale della spesa media pro capite per 2/4 di giornata turistica in Italia	10%
Residenti	€ 10,00	Tariffa del biglietto di ingresso alla Reggia (intero)	25%
Studenti	€ 10,00	Tariffa del biglietto di ingresso alla Reggia (intero)	20%
Frequentatori parco pubblico	€ 0,20	Prezzo-ombra forfettario	Tutti i target precedenti e tutti i restanti fruitori del Parco

Fonte: Nostra elaborazione

Lo scenario economico consente di individuare gli effetti diretti, indiretti e indotti prodotti dall'investimento in termini di Valore Attuale Netto Economico (VANE) e Tasso Interno di Rendimento

individuo per la visita e il costo complessivo connesso all'erogazione del servizio museale, il quale dovrebbe includere l'ammontare della spesa pubblica (statale e locale) effettuata per l'erogazione del servizio.

⁶ Si tratta di un valore "netto" ed estremamente prudenziale che non tiene conto del beneficio effettivo totale che il singolo individuo riceverebbe dalla visita. Tale beneficio dovrebbe infatti corrispondere al differenziale tra il costo sostenuto dal singolo individuo per la visita e il costo complessivo connesso all'erogazione del servizio museale, il quale dovrebbe includere l'ammontare della spesa pubblica (statale e locale) effettuata per l'erogazione del servizio.

Economico (TIRE). I due indicatori sono calcolati sulla base di un tasso di sconto sociale pari al 5,0%, parametro elaborato sulla base della *Guida all'Analisi costi-benefici dei progetti di investimento 2014-2020* della Commissione Europea.

Si ricorda che lo scenario prevede due interventi di manutenzione straordinaria (il primo a dieci anni dall'avvio dell'investimento, il secondo dopo ulteriori cinque anni) di un valore di circa 2,3 milioni di euro, riparametrato nell'analisi economica a circa 1,9 milioni di euro applicando un coefficiente di conversione pari a 0,8412. Lo scenario, inoltre, tiene conto di un valore residuo dell'investimento all'ultimo anno, pari all'intero importo dell'investimento effettuato al netto del valore degli interventi di manutenzione straordinaria (anch'esso riparametrato con i coefficienti illustrati nel paragrafo relativo alla trasformazione degli effetti finanziari in economici).

Tenuto conto dei parametri indicati, sul piano economico, lo scenario analizzato produce nel caso dello scenario 1 un Valore Attuale Netto Economico positivo pari a oltre 51 milioni di euro e un Tasso Interno di Rendimento Economico del 21%, superiore di 16 punti percentuali al tasso di sconto sociale di riferimento; e nel caso dello scenario 2 un Valore Attuale Netto Economico positivo pari a oltre 94 milioni di euro e un Tasso Interno di Rendimento Economico del 33,5%, superiore di 18,5 punti percentuali al tasso di sconto sociale di riferimento.

Malgrado i risultati negativi registrati sul piano finanziario, l'intervento appare dunque in grado di apportare dei benefici economico-territoriali rilevanti sia nel caso dello scenario 1 (minimo) che dello scenario 2 (massimo).

Tabella 39 - Analisi economica: determinazione del VANE e del TIRE (anno I - anno XX)

Scenario 1 - valori in migliaia

Valore Attuale Netto Economico (VANE)	51.109,21 €
Tasso Interno di Rendimento Economico (TIRE)	21 %
Tasso di sconto sociale	5,0%

Fonte: Nostra elaborazione

Tabella 40 - Analisi economica: determinazione del VANE e del TIRE (anno I - anno XX)

Scenario 2 - valori in migliaia

Valore Attuale Netto Economico (VANE)	94.710,68 €
Tasso Interno di Rendimento Economico (TIRE)	33,5 %
Tasso di sconto sociale	5,0%

Fonte: Nostra elaborazione

Tabella 41 - Analisi economica: scenario evolutivo dei benefici economici prodotti dall'investimento (valori in migliaia di euro, periodo 2022-2042)

Scenario 1

BENEFICI	Cumulato	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6	Anno 7	Anno 8	Anno 9	Anno 10	Anno 11	Anno 12	Anno 13	Anno 14	Anno 15	Anno 16	Anno 17	Anno 18	Anno 19	Anno 20	
Turisti italiani escursionisti	38.810	977	1.083	1.071	1.248	1.413	1.610	1.622	1.829	2.065	2.354	2.354	2.354	2.354	2.354	2.354	2.354	2.354	2.354	2.354	2.354	2.354
Turisti italiani dormienti	31.048	782	866	856	999	1.130	1.288	1.298	1.463	1.652	1.883	1.883	1.883	1.883	1.883	1.883	1.883	1.883	1.883	1.883	1.883	1.883
Turisti stranieri	22.177	558	619	612	713	807	920	927	1.045	1.180	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345	1.345
Residenti	10.334	260	288	285	332	376	429	432	487	550	627	627	627	627	627	627	627	627	627	627	627	627
Studenti	8.267	208	231	228	266	301	343	346	390	440	501	501	501	501	501	501	501	501	501	501	501	501
Frequentatori parco	22.400	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120
Totale Benefici	133.037	3.906	4.206	4.172	4.679	5.147	5.710	5.745	6.334	7.007	7.830	7.830	7.830	7.830	7.830	7.830	7.830	7.830	7.830	7.830	7.830	7.830

Nota: anno IV termine lavori e inaugurazione, anno IX a "regime".

Fonte: Nostra elaborazione

Tabella 42 - Analisi economica: scenario evolutivo dei benefici economici prodotti dall'investimento (valori in migliaia di euro, periodo 2022-2042)

Scenario 2

BENEFICI	Cumulato	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6	Anno 7	Anno 8	Anno 9	Anno 10	Anno 11	Anno 12	Anno 13	Anno 14	Anno 15	Anno 16	Anno 17	Anno 18	Anno 19	Anno 20	
Turisti italiani escursionisti	63.949	1.344	1.305	1.396	1.501	1.711	2.029	2.622	2.590	3.468	4.180	4.180	4.180	4.180	4.180	4.180	4.180	4.180	4.180	4.180	4.180	4.180
Turisti italiani dormienti	51.160	1.075	1.044	1.117	1.201	1.369	1.623	2.098	2.072	2.775	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344
Turisti stranieri	36.543	768	745	798	858	978	1.159	1.498	1.480	1.982	2.389	2.389	2.389	2.389	2.389	2.389	2.389	2.389	2.389	2.389	2.389	2.389
Residenti	17.028	358	347	372	400	456	540	698	690	923	1.113	1.113	1.113	1.113	1.113	1.113	1.113	1.113	1.113	1.113	1.113	1.113
Studenti	13.623	286	278	297	320	365	432	559	552	739	890	890	890	890	890	890	890	890	890	890	890	890
Frequentatori parco	22.400	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120
Totale Benefici	204.702	4.951	4.839	5.101	5.398	5.999	6.904	8.596	8.505	11.007	13.037	13.037	13.037	13.037	13.037	13.037	13.037	13.037	13.037	13.037	13.037	13.037

Nota: anno IV termine lavori e inaugurazione, anno IX a "regime".

Fonte: Nostra elaborazione

Tabella 43 - Analisi economica: scenario evolutivo di sintesi (valori in migliaia di euro, periodo 2022-2042)

Scenario 1

	Cumulato	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6	Anno 7	Anno 8	Anno 9	Anno 10	Anno 11	Anno 12	Anno 13	Anno 14	Anno 15	Anno 16	Anno 17	Anno 18	Anno 19	Anno 20
Totale Investimento + manutenzione straordinaria	45.572	4.910	10.584	13.054	13.054	0	0	0	0	0	0	1.985	0	0	0	0	1.985	0	0	0	0
Totale Costi	-91.275	-3.192	-3.256	-3.532	-3.785	-3.969	-4.140	-4.358	-4.551	-4.807	-5.062	-5.062	-5.062	-5.062	-5.062	-5.062	-5.062	-5.062	-5.062	-5.062	-5.062
Totale Ricavi	86.427	3.528	3.571	3.650	3.779	3.888	4.000	4.124	4.282	4.446	4.651	4.651	4.651	4.651	4.651	4.651	4.651	4.651	4.651	4.651	4.651
Totale Benefici	133.037	3.906	4.206	4.172	4.679	5.147	5.710	5.745	6.334	7.007	7.830	7.830	7.830	7.830	7.830	7.830	7.830	7.830	7.830	7.830	7.830
Totale Valore residuo	37.631	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	37.631
Saldo	119.348	-710	-6.105	-8.807	-8.424	5.023	5.526	5.466	6.020	6.601	7.372	5.387	7.372	7.372	7.372	7.372	5.387	7.372	7.372	7.372	45.004

Nota: anno IV termine lavori e inaugurazione, anno IX a "regime".

Fonte: Nostra elaborazione

Tabella 44 - Analisi economica: scenario evolutivo di sintesi (valori in migliaia di euro, periodo 2022-2042)

Scenario 2

	Cumulato	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6	Anno 7	Anno 8	Anno 9	Anno 10	Anno 11	Anno 12	Anno 13	Anno 14	Anno 15	Anno 16	Anno 17	Anno 18	Anno 19	Anno 20
Totale Investimento + manutenzione straordinaria	45.572	4.910	10.584	13.054	13.054	0	0	0	0	0	0	1.985	0	0	0	0	1.985	0	0	0	0
Totale Costi	-107.327	-3.370	-3.499	-3.831	-3.723	-3.985	-4.281	-4.757	-5.131	-5.736	-6.274	-6.274	-6.274	-6.274	-6.274	-6.274	-6.274	-6.274	-6.274	-6.274	-6.274
Totale Ricavi	111.730	3.740	3.842	3.963	4.110	4.277	4.509	4.949	5.232	5.938	6.470	6.470	6.470	6.470	6.470	6.470	6.470	6.470	6.470	6.470	6.470
Totale Benefici	204.702	4.951	4.839	5.101	5.398	5.999	6.904	8.596	8.505	11.007	13.037	13.037	13.037	13.037	13.037	13.037	13.037	13.037	13.037	13.037	13.037
Totale Valore residuo	37.631	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	37.631
Saldo	200.264	369	-5.444	-7.865	-7.312	6.248	7.088	8.742	8.561	11.163	13.187	11.201	13.187	13.187	13.187	11.201	13.187	13.187	13.187	13.187	50.818

Nota: anno IV termine lavori e inaugurazione, anno IX a "regime".

Fonte: Nostra elaborazione



Progetto della comunicazione



Piano strategico per la valorizzazione del complesso monumentale Villa Reale e Parco di Monza



CLES s.r.l.



Il presente rapporto è stato elaborato dal RTI composto da CLES S.r.l. (Centro di ricerche e studi sui problemi del lavoro, dell'economia e dello sviluppo) in qualità di capofila, BAM! Strategie Culturali Soc. Coop., MATE Soc. Coop.va, Studio Architetti Benevolo e StudioSilva S.r.l. per conto dell'Azienda Regionale per l'Innovazione e gli Acquisti S.p.a. (ARIA S.p.a.) Incarico di redazione del Masterplan - Piano strategico per la valorizzazione del complesso monumentale Villa Reale e Parco di Monza CIG 813647SF90

Aprile 2023

Hanno collaborato alla stesura del rapporto:

Alessandro F. Leon (CLES S.r.l.), Esperto in economia e management culturale, coordinatore scientifico del RTI
Elena Alessandrini (CLES S.r.l.), Esperta in economia e management culturale
Livia Gallucci (CLES S.r.l.), Esperta junior in economia e management culturale
Ottone Ovidi (CLES S.r.l.), Esperto junior in economia e management culturale
Elena Bertelli (BAM! Strategie Culturali), Esperta di comunicazione in ambito culturale
Simona Canè (BAM! Strategie Culturali), graphic designer
Martino Catalani (BAM! Strategie Culturali), Esperto junior in analisi e comunicazione culturale
Francesca Lambertini (BAM! Strategie Culturali), Esperta in progettazione culturale, responsabile di progetto per BAM! Strategie Culturali
Pietro Mantovani (BAM! Strategie Culturali), Esperto in comunicazione e digital advertising
Gianluca Montebuglio (BAM! Strategie Culturali), Esperto in comunicazione in ambito culturale
Benedetto Puccia (BAM! Strategie Culturali), Esperto junior in comunicazione in ambito culturale
Emanuela Barro (Mate Soc. Coop.va), Esperta in restauro architettonico e valorizzazione dei beni culturali
Alberto Cagnato (Mate Soc. Coop.va), Esperto in pianificazione territoriale e urbanistica
Franco Di Biase (Mate Soc. Coop.va), Esperto in mobilità e trasporti
Raffaele Gerometta (Mate Soc. Coop.va), Esperto in pianificazione territoriale e urbanistica, responsabile di progetto per MATE Soc. Coop.va
Elettra Lowenthal (Mate Soc. Coop.va), Esperto in valutazione e monitoraggio ambientale
Maria Teresa Pinna (Mate Soc. Coop.va), Esperta in pianificazione territoriale e urbanistica con competenze in materia paesaggistica
Valeria Polizzi (Mate Soc. Coop.va), Esperta in pianificazione territoriale e urbanistica
Federico Della Puppa (Mate Soc. Coop.va), Esperto in turismo e marketing territoriale
Giada Lepri (Mate Soc. Coop.va), Esperta in materia paesaggistica con competenze in materia di giardini storici
Alessandro Benevolo (Studio Architetti Benevolo), Esperto in pianificazione territoriale e urbanistica e pianificazione di territori di valore storico, responsabile di progetto per Studio Architetti Benevolo
Francesco Siravo (Studio Architetti Benevolo), Architetto, Esperto in restauro architettonico e valorizzazione beni culturali
Luigi Piscitelli (Studio Architetti Benevolo), Avvocato esperto in diritto pubblico/P.A.
Elisa Trapani (Studio Architetti Benevolo), Architetto, Esperta in conservazione dei monumenti
Valerio Fonti (Studio Architetti Benevolo), Architetto, Esperto in progettazione, modellazione 3D e restituzione grafica
Elisa Vendemini (Studio Architetti Benevolo), Architetto, Esperta in analisi urbana
Paolo Rigoni (StudioSilva S.r.l.), Esperto in discipline agronomiche e forestali
Marco Sassatelli (StudioSilva S.r.l.), Esperto in materia paesaggistica, responsabile di progetto per StudioSilva S.r.l.
Mattia Busti (StudioSilva S.r.l.), Esperto in analisi forestali
Guido Brusa (StudioSilva S.r.l.), Esperto in rilievi ed indagini fitosociologiche

Immagine coordinata e copertina a cura di BAM! Strategie Culturali.



1.

PROGETTO DELLA COMUNICAZIONE

1.1. PREMESSA	168
1.2. PROPOSTA CULTURALE	170
1.3. OBIETTIVI	174
1.4. PUBBLICI E TARGET DELLA COMUNICAZIONE	179
1.5. IDENTITÀ	186
1.6. DEFINIZIONE DI STRUMENTI E CANALI DI COMUNICAZIONE	190
1.7. GOVERNANCE DELLA COMUNICAZIONE	199
1.8. CRISIS MANAGEMENT	202
1.9. MONITORAGGIO	205

1. 1. PREMESSA

1. 1. PREMESSA

PERCORSO STRATEGICO

- 1 individuazione degli obiettivi
- 2 studio dei pubblici
e individuazione dei target
- 3 strumenti e canali della comunicazione
- 4 piano di azione
- 5 analisi e monitoraggio

La strategia di comunicazione della Reggia di Monza si incardina in un sistema di sviluppo e gestione del complesso che si viene a delineare in questo documento ed è stata elaborata attraverso l'operato del gruppo di esperti in costante collaborazione con il Consorzio Villa Reale e parco di Monza e in stretto raccordo con la Segreteria Tecnica e il Collegio di Vigilanza.

Il suo compito è trasmettere al pubblico la mission, l'identità e gli obiettivi della Reggia, che, filtrati attraverso un piano economico e finanziario e di marketing, si trasformano in obiettivi di comunicazione e di posizionamento.

Questo Piano di Comunicazione è stato realizzato seguendo un percorso strategico per tappe, facilitato dalle diverse fasi di analisi, studio e ricerca che lo hanno preceduto, solide basi di partenza:

- individuazione degli obiettivi (ciò che si vuole ottenere)
- studio dei pubblici e individuazione dei target della comunicazione (a chi si rivolgono i messaggi)
- strumenti e canali della comunicazione
- piano di azione (come si intende veicolare i messaggi)
- scelta degli indicatori di performance e delle azioni e strumenti di analisi di monitoraggio

1. 2. PROPOSTA CULTURALE



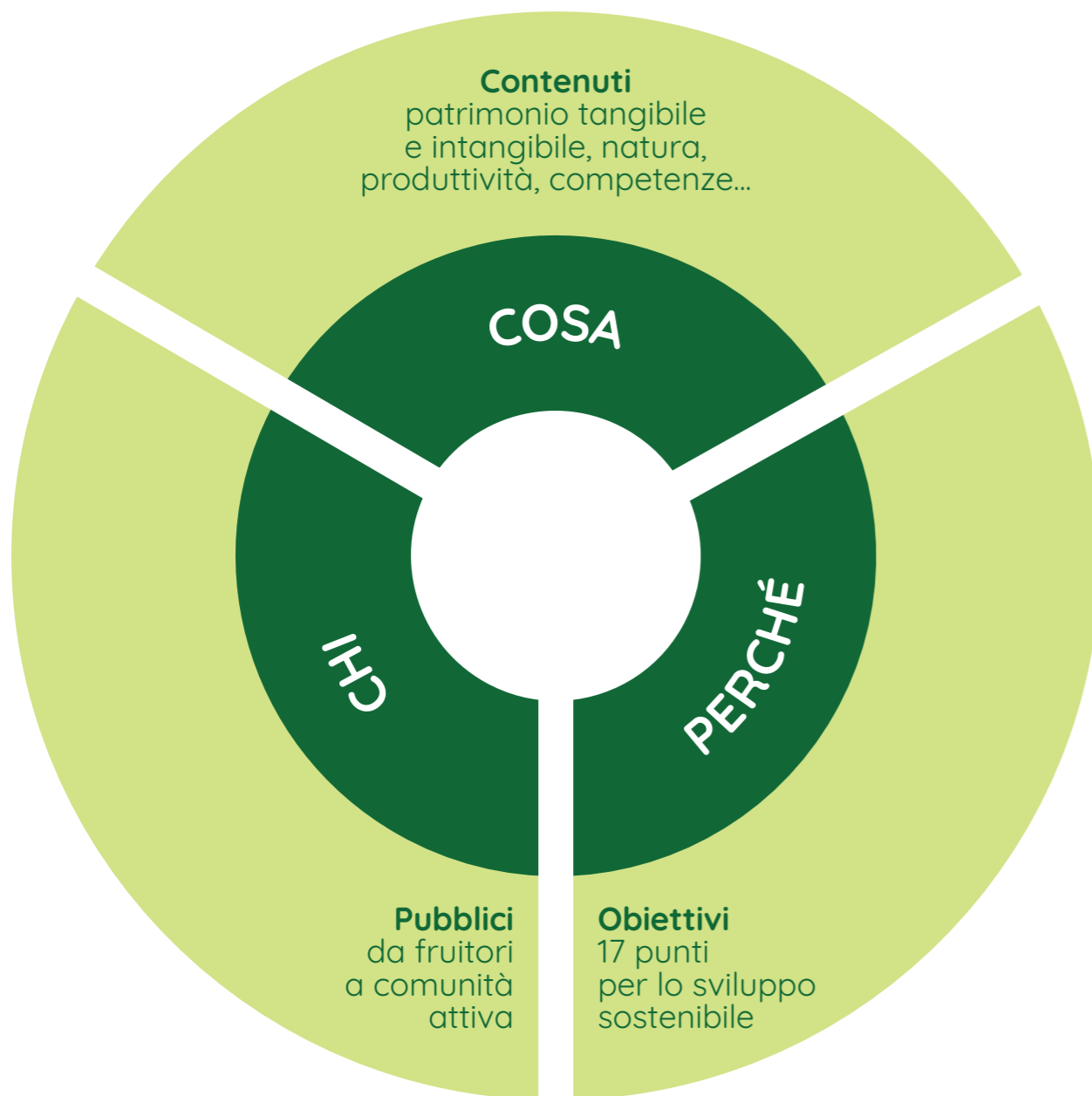
Alla base del sistema di sviluppo vi è una visione, rispetto alla quale la Reggia di Monza, le comunità che partecipano alle sue attività e i portatori di interesse che vi operano, sono concepiti come un unico organismo vivente, come ecosistema fondato sugli obiettivi globali di sviluppo sostenibile dell'agenda dell'ONU, sostenuti e condivisi dagli stati membri nell'ottica di sconfiggere la povertà, traguardi universali, trasformativi e incentrati sulle persone.

Il decennio in corso è caratterizzato da enormi sfide globali, che le Nazioni Unite riconducono allo stato di povertà in cui vivono moltissimi cittadini, un incremento sempre più forte della disuguaglianza sia tra i diversi Paesi sia al loro interno, in merito alle opportunità, alle ricchezze e al potere. L'aumento della temperatura globale, l'innalzamento del livello del mare, l'acidificazione degli oceani e altre conseguenze del cambiamento climatico stanno mettendo seriamente a repentaglio molti paesi, tra cui non ultima, la nostra penisola. In questo contesto allarmante, un piano di sviluppo può tendere alla sostenibilità nella misura in cui si preoccupa di combattere le disparità di genere, attuare misure in contrasto alla disoccupazione (soprattutto giovanile), mettere in campo politiche a supporto della tutela del paesaggio, della biodiversità e della riduzione dell'impatto ambientale. Una visione che abbia sempre al centro il benessere degli individui è la giusta traccia da seguire per un piano di sviluppo della Reggia di Monza che, anche da un punto di vista comunicativo, possa mirare a un posizionamento rilevante a livello locale, nazionale e internazionale.

Le caratteristiche di complessità e ricchezza della Reggia di Monza, in termini di spazi, vegetazione, biodiversità, comunità e competenze che vi si trovano all'interno, infatti, ne fanno un campo di applicazione ideale per sperimentare, esercitare e sviluppare azioni che perseguano gli obiettivi definiti nella Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite: "costruire società pacifiche, giuste ed inclusive; di proteggere i diritti umani e promuovere l'uguaglianza di genere e l'emancipazione delle donne e delle ragazze; di assicurare la salvaguardia duratura del pianeta e delle sue risorse naturali. [...] creare le condizioni per una crescita economica sostenibile, inclusiva e duratura, per una prosperità condivisa e un lavoro dignitoso per tutti, tenendo in considerazione i diversi livelli di sviluppo e le capacità delle nazioni."

In quest'ottica, l'Agenda 2030 e i suoi 17 punti saranno una linea guida alla base delle azioni di programmazione, e andranno a costituire il lessico dell'identità della Reggia di Monza e il sottotesto di ogni contenuto della comunicazione. La narrazione di questo luogo e delle attività che vi si svolgeranno, dovrà essere sviluppata in modo tale da suggerire e sollecitare connessioni tra i portatori di risorse e competenze, tendere alla creazione di community, accomunate da un rinnovato senso di appartenenza al parco e alle sue anime, e dal desiderio di prendersene cura.

La comunicazione, per dare forza e visibilità a questo sistema, deve innanzitutto, dotarsi di un vocabolario nuovo, di parole chiave che possano dare profondità e maggiori sfumature all'insieme di azioni volte a conservare, proteggere, valorizzare, coinvolgere e produrre in una logica di economia circolare, così da costruire l'identità di un'istituzione sempre più al servizio della società e del suo sviluppo sostenibile.



Su questi capisaldi, tre sono gli elementi alla base della strategia e delle azioni di comunicazione che essa propone di mettere in pratica: contenuti (cosa), obiettivi (perché) e pubblici (chi), senza questi presupposti il piano perderebbe di efficacia e orientamento.

Dalla precedente fase di analisi degli scenari, dall'ascolto delle volontà espresse dagli attori del progetto sono emerse alcune funzioni cardine del complesso della Reggia di Monza, sulle quali andare a sviluppare una proposta culturale a carattere divulgativo, educativo, di sensibilizzazione e coinvolgimento, nel breve, medio e lungo periodo. Possibili macro azioni comprese nella proposta culturale andranno a costituire la base contenutistica della comunicazione e la base su cui definire obiettivi e pubblici, di cui si parlerà approfonditamente nel prossimo paragrafo.

Rispetto al parco, fin da subito, potranno essere progettate attività volte alla valorizzazione dell'esistente. Qui l'obiettivo è posizionare il parco come unicum all'interno del quale convivono molte anime (cascine, autodromo, golf club, circolo del tennis...), mettendo in maggiore relazione i diversi stakeholder, individuando fili conduttori che possano rimarcare questa unitarietà. Valorizzare l'esistente implica la messa in atto di una serie di dinamiche che supportino un'architettura tanto semplice quanto importante: aumentare il percepito del brand, raccontare con nuovi strumenti gli spazi e la loro graduale evoluzione. Per questo, la comunicazione in questa prima fase potrà avvalersi sia dell'attività di re-branding (vedi paragrafo 1.5), che concentrarsi sullo sviluppo di strumenti per diffondere un nuovo racconto, degli spazi in primis, ma anche delle attività (online, offline).

Di pari passo al processo di valorizzazione e riqualificazione del parco (il rafforzamento delle infrastrutture di collegamento, la modifica a uso agricolo delle aree adiacenti al fiume Lambro, lo sviluppo di percorsi di visita tematici, l'organizzazione di eventi, il miglioramento dei servizi di mobilità interna...), la comunicazione potrà svilupparsi includendo nuovi temi ed esplorando nuovi canali per ampliare il proprio raggio di azione e raggiungere nuovi pubblici.

Operando in modo integrato, lo staff di comunicazione potrà assumere un ruolo chiave nelle attività di costruzione dell'identità e del racconto di percorsi tematici e di sviluppo di un nuovo sistema di segnaletica.

Le attività legate alla valorizzazione della Villa Reale, invece, potranno partire solo come conseguenza delle attività di restauro e riqualificazione, mirate a uno sviluppo in ottica di rifunzionalizzazione in chiave museale di questo bene architettonico. La fase di trasformazione, con attività come opere di restauro, progettazione di un percorso museale, sviluppo tecnologico, coinvolgimento di attori e anticipazioni del futuro programma di progetti espositivi, educativi e di apprendimento, sono opportunità da non perdere dal punto di vista comunicativo. Una nuova comunicazione degli spazi della Villa Reale inizia da qui.

Successivamente, una volta istituita questa nuova funzione legata alla fruizione museale, la comunicazione potrà concentrarsi su una campagna di lancio e proseguire con le attività ordinarie di promozione delle attività su scala nazionale e internazionale, mirate a target specifici (vedi paragrafo 1.4).

1.

2. PROPOSTA CULTURALE



L'apprendimento e la conoscenza non passano solo dagli allestimenti e dalle attività museali ma anche dalla possibilità di approfondire lo studio e la ricerca accedendo direttamente a fonti specializzate, come quelle custodite alla Biblioteca "Bruno Tomaso". Riprogettare, aprire, mediare e far comprendere grazie alla conservazione e rigenerazione degli edifici interni al parco sono i primi passi che possono essere comunicati in un'ottica di posizionare la Reggia di Monza come un contenitore di cultura diffusa. Una volta implementati i servizi di accesso e valorizzazione della cultura, la comunicazione potrà essere lo strumento per raccontare la Reggia come punto di riferimento: luogo di scoperta, studio, ricerca, divulgazione e svago.

Utilizzando spazi esistenti (come ad esempio il teatrino) e già pronti ad aprirsi alle comunità più prossime, alla Reggia potrà essere sviluppato un programma di eventi inizialmente light e via via sempre più strutturato, come spettacoli, mostre, conferenze e presentazioni. Sarà importante una progettazione strategica attraverso la quale emerga fortemente una visione di sviluppo sostenibile e benessere, sui quali la Reggia vorrà diventare un punto di riferimento a livello nazionale, per avviare dibattiti, sperimentazioni, sensibilizzazione e ricerca.

La comunicazione, a partire dalla rinnovata identità della Reggia di Monza, avrà in questo un ruolo fondamentale: trovare il tono di voce, il vocabolario e gli strumenti, per raccontare questi temi e convogliare i pubblici giusti verso i tanti e differenziati eventi del programma.

1. 3. OBIETTIVI

1. 3. OBIETTIVI

In questo paragrafo sono esposti gli obiettivi delineati per il progetto di comunicazione della Reggia di Monza. La tabella illustra gli obiettivi in ordine di priorità.

A PARTIRE DALL'ANNO 1

BRAND AWARENESS DELLA REGGIA DI MONZA	VALORIZZAZIONE DELL'INTERO COMPLESSO	AUMENTO E FIDELIZZAZIONE DEI PUBBLICI LOCALI	POSIZIONAMENTO DEL PARCO COME UNICUM NEL QUALE CONVIVONO MOLTE ANIME
---------------------------------------	--------------------------------------	--	--

A PARTIRE DALL'ANNO 2

VALORIZZAZIONE DELLA VILLA REALE COME PUNTO DI RIFERIMENTO PER LA FRUIZIONE MUSEALE	POSIZIONAMENTO DEL PARCO COME LABORATORIO DI RIFERIMENTO SUI TEMI DI SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E BENESSERE	POSIZIONAMENTO DELLA REGGIA COME CONTENITORE DI CULTURA DIFFUSA
---	---	---

A PARTIRE DALL'ANNO 3

AMPLIAMENTO DEI PUBBLICI (INTERNAZIONALI E CON INTERESSI DIVERSIFICATI)

1. BRAND AWARENESS DELLA REGGIA DI MONZA

Il Piano di Gestione si sviluppa su sistemi di azioni che corrono su binari paralleli, trovando spesso punti di intersezione. A guidare il percorso di sviluppo, tre parole chiave: Conoscenza, Conservazione, Valorizzazione.

Intesa come approfondimento del contesto, come patrimonio tecnico-scientifico e di consapevolezza sociale, la conoscenza è alla base di tutte quelle attività di studio, analisi, ricerca indispensabili per lo sviluppo del piano, ma anche fondamentali per costruire un'identità della Reggia di Monza che possa svilupparsi nel corso del tempo, nell'ambito di un processo in costante divenire. La conoscenza è inoltre caratteristica fondante del sistema valoriale che va a costituire la visione del complesso, complementare ai concetti di sviluppo sostenibile e strettamente connessa alla crescita e al benessere delle comunità.

Un'immediata evidenza dell'applicazione del nuovo piano di gestione della Reggia di Monza, sarà costituita da opere di conservazione. Un percorso di lunga durata che avrà come oggetto ingenti interventi di restauro e riqualificazione per andare oltre il concetto di antico splendore: le attività di conservazione del paesaggio e degli elementi architettonici e infrastrutturali che lo compongono sono una fase passeggera ma da raccontare dettagliatamente. Una fase di costruzione che conserva il passato applicando conoscenze di ieri, di oggi e che anticipano il domani: una costruzione innovativa nelle tecniche e nell'approccio da mostrare, raccontare e valorizzare attraverso l'identità del luogo, grazie a strumenti di comunicazione in grado di interessare, informare, incuriosire e fidelizzare – plausibilmente, quindi, con un racconto “a episodi” – i diversi pubblici.

Un terzo percorso che concorre a definire la nuova identità della Reggia di Monza riguarda la valorizzazione, anzi, le valorizzazioni. Quella del patrimonio esistente e già fruibile, quella del patrimonio immateriale di conoscenze, saperi, tradizioni insite nella storia del sito o da stimolare in attività di racconto collettivo e, infine, la valorizzazione del ruolo culturale / istituzionale del luogo anche attraverso una forma di gestione che preveda il coinvolgimento di terzo settore e cittadinanza attiva attraverso forme di partenariato e co-progettazione.

In quest'ottica, progettare un rebranding in occasione del nuovo percorso intrapreso è un importante passo per migliorare il posizionamento della Reggia di Monza e per aumentare la consapevolezza del brand tra gli stakeholder istituzionali e tra i diversi target individuati. È quindi essenziale partire da un ripensamento dell'identità per avviare i nuovi processi di comunicazione online e offline sia sul breve sia sul medio-lungo termine. È opportuno indirizzare i pubblici a comprendere i valori e la visione della Reggia, l'estensione della stessa, come è divisa all'interno del territorio e quali sono le numerose attività che si svolgono all'interno.

Affinché questo sia possibile, è necessario avviare azioni ben delineate e fornire strumenti adeguati, con un piano di contenuti diversificati per ogni canale di comunicazione.

L'aumento della consapevolezza del brand è un lungo percorso che dovrà essere perseguito in maniera costante e con la dovuta attenzione per i diversi target (vedi paragrafo 1.4).

1. 3. OBIETTIVI

A PARTIRE DALL'ANNO 1

2. VALORIZZAZIONE DELL'INTERO COMPLESSO

Come precedentemente sottolineato, il complesso della Reggia di Monza ha una notevole estensione e ospita un numero elevato di funzioni e attori che portano avanti attività diverse. L'obiettivo della valorizzazione dell'intero complesso può essere raggiunto mediante una stretta collaborazione tra gli stakeholder e un forte coordinamento dei flussi di informazione da parte del team di comunicazione, il quale dovrà prendersi carico di condividere le linee guida strategiche e mantenere la regia di un piano di contenuti che possa favorire la condivisione e la conoscenza di tutte le anime e di tutte le attività che si svolgono o che sarà possibile svolgere all'interno degli spazi della Reggia, mantenendo il delicato equilibrio tra le peculiarità delle singole anime e l'identità unitaria del complesso.

Puntare sin dal primo anno a una strategia di comunicazione che evidenzii gli interventi che verranno svolti e gli sviluppi futuri del complesso potrà fidelizzare coloro che hanno già familiarità con esso e incuriosire nuovi possibili fruitori. L'offerta diversificata di attività è un importante asset che va comunicato costantemente, in collaborazione con tutti gli attori coinvolti.

3. AUMENTO E FIDELIZZAZIONE DEI PUBBLICI LOCALI

Le opinioni e le aspettative dei pubblici locali (vedi paragrafo 1.4), identificate tramite l'analisi di contesto e la call #lareggiaditutti, sono differenti ma non dissonanti.

Le azioni ideate per raggiungere l'obiettivo di fidelizzare i pubblici locali e aumentare la partecipazione di chi non frequenta la Reggia dovranno essere pianificate e attivate dal primo anno, anche in questo caso con una diversificazione di contenuti per ogni canale e per ogni target di riferimento.

Il coinvolgimento del pubblico abituale è essenziale per consolidare una community e utile a costruire e veicolare verso pubblici potenziali la reputazione della Reggia. La presenza di una community consolidata e reattiva è l'ingrediente principale per lo sviluppo di azioni che forniscano al team comunicazione dei contenuti originali, sviluppati dalla community stessa (user-generated content).

4. POSIZIONAMENTO DEL PARCO COME UNICUM NEL QUALE CONVIVONO MOLTE ANIME

Il parco di Monza ha delle modalità di fruizione diverse e stratificate. Il team comunicazione della Reggia sarà chiamato ad ascoltare i numerosi stakeholder coinvolti e produrre linee guida e materiali da fornire loro, con il fine di sviluppare dei contenuti coordinati in linea con l'obiettivo di posizionamento del parco. Alcuni di questi possono essere identificati con la Scuola di Agraria, l'Autodromo, il Festival del parco di Monza. Sarà un processo che partirà dal primo anno e che, coerentemente con la vocazione del parco, accompagnerà le molte identità presenti.

1. 3. OBIETTIVI

A PARTIRE DALL'ANNO 2

5. VALORIZZAZIONE DELLA VILLA REALE COME PUNTO DI RIFERIMENTO PER LA FRUIZIONE MUSEALE

A partire dal secondo anno, la rifunzionalizzazione in chiave museale della Villa Reale potrà essere un importante punto di partenza per la valorizzazione per l'intero complesso. Indipendentemente dalla tipologia di pratiche artistiche e attività che verranno ideate (installazioni permanenti, mostre temporanee, servizi educativi, conferenze e convegni), il nuovo assetto potrà fare da traino per nuovi pubblici che potranno fruire anche degli altri spazi, in concerto con le esperienze dell'intera Reggia.

Per attrarre questi nuovi pubblici interessati agli itinerari culturali e museali sono necessarie alcune azioni di comunicazione già nelle fasi di work in progress (come la narrazione dei lavori in corso, interviste ai progettisti, momenti partecipativi di coinvolgimento della cittadinanza...), per costruire una base solida in vista del completamento del percorso. In seguito, si continuerà con una strategia complementare alle azioni intraprese per l'intero complesso, prestando attenzione alla storia e alle diverse esigenze di pubblici e stakeholder.

La comunicazione dovrà sviluppare l'identità di questa funzione, informare e approfondire su ciò che verrà presentato all'interno della Villa Reale.

6. POSIZIONAMENTO DELLA REGGIA DI MONZA COME LABORATORIO DI RIFERIMENTO SUI TEMI DI SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E BENESSERE

Durante il secondo anno verranno attivate una serie di azioni che porteranno all'obiettivo di posizionare il parco di Monza come punto di riferimento su scala nazionale per l'educazione e la sensibilizzazione sulle tematiche ambientali e, più in generale, la Reggia e i suoi spazi, come luoghi in cui si studia, si sperimenta e si progetta mettendo al centro la sostenibilità ambientale e il benessere delle persone, portando avanti negli anni in modo sempre più chiaro la visione alla base del Masterplan.

I pubblici e gli stakeholder a cui sono rivolte queste azioni non hanno distinzioni di età o diversi livelli di preparazione, poiché tutte le attività saranno indirizzate verso le diverse fasce di pubblico identificate precedentemente.

I programmi e le attività educative saranno il punto di partenza per una comunicazione efficace e coerente.

7. POSIZIONAMENTO DELLA REGGIA COME CONTENITORE DI CULTURA DIFFUSA

L'obiettivo in questione è il risultato delle tante attività che si svolgono e verranno svolte all'interno della Reggia di Monza durante questo processo.

Ad esempio, gli spazi a disposizione consentono di diventare un punto di riferimento per la letteratura scientifica in ambito naturalistico e botanico.

Ampliare il servizio bibliotecario del comune e rendere disponibili nuove funzioni e nuovi spazi potrà portare, se correttamente comunicato, a una maggiore fruizione da parte di studiosi, ricercatori e addetti al settore.

Inoltre, l'organizzazione di festival (musica, teatro, cinema, arte o fotografia...) rafforzerà il ruolo della Reggia come leader nel panorama culturale nazionale.

A partire dal secondo anno, la comunicazione punterà a rafforzare ulteriormente la narrazione della proposta e dell'approccio culturale così da costruire e rafforzare l'immagine della Reggia come centro aggregatore di comunità riunite attorno a specifici interessi culturali, sia locali sia nazionali e internazionali.

1. 3. OBIETTIVI

A PARTIRE DALL'ANNO 3

8. AMPLIAMENTO DEI PUBBLICI (INTERNAZIONALE E CON INTERESSI DIVERSIFICATI)

Grazie al raggiungimento parziale o totale degli obiettivi precedenti, dal terzo anno sarà possibile attrarre nuovi pubblici, targettizzati in base a interessi diversificati e nazionalità (vedi paragrafo 1.4).

Il ruolo del team di comunicazione sarà quello di intercettare potenziali fruitori e contribuire a posizionare la Reggia al pari di altri grandi parchi d'Europa, individuando nuovi possibili pubblici che potranno essere attratti dalla rifunzionalizzazione degli spazi non utilizzati precedentemente.

All'interno dell'area lombarda, alcuni di questi pubblici potenziali potranno essere identificati con gli appassionati di sport all'aria aperta, le famiglie che fanno i picnic nel fine settimana, gli appassionati di equitazione o di ciclismo.

Anche ricercatori e professionisti avranno un importante ruolo, soprattutto coloro che operano negli ambiti dell'arte contemporanea, della cura del verde e della ricerca.

Tra i pubblici internazionali, le persone appassionate di turismo esperienziale o i blogger con tematiche legate al viaggio potrebbero avere la Reggia come meta, così come i turisti stranieri che pernottano a Monza e che potranno fruire delle attrattive della Reggia in più giornate.

1 4. PUBBLICI E TARGET DELLA COMUNICAZIONE

1.

4. PUBBLICI E TARGET DELLA COMUNICAZIONE

- 1.
TURISMO
- 2.
SPORT
- 3.
EXPERIENCE
- 4.
MONZA E PROVINCIA
- 5.
PROFESSIONISTI



Per ampiezza, complessità e diversità (destinata ad aumentare) dei suoi contenuti, la Reggia di Monza si configura come un bacino per numerosi e differenti target. Proprio questa sua caratteristica rappresenta una risorsa nell'ottica di raggiungimento degli obiettivi sopra descritti e rende necessario uno studio costante e approfondito dei target, che qui trova solo una prima impostazione ma dovrà essere portato avanti in parallelo con lo sviluppo e implementazione del Masterplan in tutte le sue fasi.

La mappa dei pubblici qui riportata andrà verificata periodicamente, contestualmente all'attuazione del piano di sviluppo, per garantire una maggiore efficacia del piano di comunicazione.

Di seguito sono descritti 5 cluster, definiti sulla base di caratteristiche comuni dei pubblici di appartenenza, utili a definire i target su cui sviluppare i contenuti, le azioni e i canali della comunicazione. I segmenti raggruppati all'interno dei cluster sono poi posizionati sulla mappa come pubblici abituali, occasionali e potenziali rispetto a come si relazionano oggi (o non si relazionano) con la Reggia di Monza.

1.

4. PUBBLICI E TARGET DELLA COMUNICAZIONE

ABITUALI

SCUOLE MEDIE E SUPERIORI

STUDENTI ISIA

FAMIGLIE CON BAMBINI

OCCASIONALI

STUDENTI
SCUOLE PRIMARIE

INSEGNANTI

ASSOCIAZIONI DEL TERRITORIO

SENIOR OVER 60

20 - 30ENNI CHE FREQUENTANO IL PARCO COME LUOGO DI RITROVO

POTENZIALI

MONZA E PROVINCIA

È un cluster costruito su criteri territoriali, i segmenti al suo interno hanno in comune l'area di residenza all'interno del territorio cittadino e provinciale. La maggior parte di questi segmenti costituisce un importantissimo punto di riferimento per le attività di comunicazione, in quanto formati da un pubblico abituale e, in parte minore, occasionale.

Rafforzare il dialogo con questi segmenti è tra i primi obiettivi della strategia di comunicazione. Alcuni di essi sono particolarmente attenti a ciò che accade in città e in provincia: eventi, iniziative, mostre, ma anche politica locale, progetti urbani e notizie di attualità; altri ne sono colpiti passivamente. Partecipano a ritrovi cittadini e ad alcuni eventi culturali. Si informano attraverso i quotidiani locali, cartacei e digitali, su Facebook e Instagram. Conoscono bene la Reggia di Monza e hanno un legame affettivo e identitario nei confronti della Villa e del parco.

Sono interessati alle iniziative e al suo futuro, anche se parzialmente disillusi. Sono incuriositi da operazioni di rilancio del territorio e attenti alle notizie sul "decoro" urbano. Potrebbero essere interessati all'implementazione di servizi di ristorazione e igienici all'interno del parco, di servizi bibliotecari e di eventuali sale dedicate alla lettura ma anche ad attività che prevedono un loro coinvolgimento attivo.

Ruolo centrale per lo sviluppo della strategia di comunicazione nel breve periodo hanno i segmenti legati al mondo dell'istruzione. Le scuole primarie e secondarie saranno oggetto sia di attività di stakeholder management e coinvolgimento attivo nei progetti che si svolgeranno presso il Complesso, ma saranno altresì tra i target destinatari di attività di comunicazione specifiche.

Le attività di comunicazione potranno puntare al personale docente e impiegatizio delle scuole del territorio, che potrebbe essere interessato ai progetti innovativi di mediazione, divulgazione, con particolare riferimento al patrimonio culturale, e a iniziative legate allo sport e all'educazione ambientale; o a ragazze e ragazzi delle scuole, con azioni di community building anche in un'ottica co-creazione di contenuti.

Gli studenti universitari, nello specifico dell'ISIA che ha sede all'interno della Reggia, sono una community privilegiata, destinataria di contenuti specifici della comunicazione e su cui strutturare specifiche attività di coinvolgimento. Alla ricerca di attività ricreative, luoghi di ritrovo, di studio, scambio e condivisione, sono incuriositi dalle attività di riqualificazione della Villa e del parco, e potranno avere un ruolo attivo nell'ideazione e sviluppo di progetti innovativi. Partecipano a eventi culturali e festival musicali e potrebbero essere interessati a fruire regolarmente della biblioteca e della consultazione in loco.

Un'altra community da coltivare con attenzione e a cui dedicare attività di comunicazione e coinvolgimento specifico è quella costituita dal tessuto associativo del territorio.

Composta da cittadine e cittadini interessati alle tematiche legate all'ambiente, alle attività naturalistiche, di cura del parco e attività sportive, sono alla ricerca di scambio continuo di informazioni e approfondimenti rispetto alle attività che promuovono e praticano.

L'area geografica in cui è compreso questo cluster territoriale sarà gradualmente ampliata, dal momento che il piano di sviluppo delle infrastrutture comprende il prolungamento della linea M5 della Metropolitana Milanese.

Lo sviluppo del progetto della rete delle Ville delle Delizie della Brianza costituisce sicuramente un ulteriore veicolo di target di pubblico potenziale, interessato a frequentare la Villa e il parco, favorendo la crescita di visitatori da tutta la regione.

1. 4. PUBBLICI E TARGET DELLA COMUNICAZIONE

ABITUALI

PROFESSIONISTI DEL VERDE MONZA

GIORNALISTI TESTATE LOCALI

OCCASIONALI

NATURALISTI

STAMPA DI SETTORE

POTENZIALI

PROFESSIONISTI DEL VERDE ITALIA

ADDETTI AI LAVORI DEL SETTORE CULTURALE

STUDENTI DISCIPLINE CULTURALI (SUPERIORI E UNIVERSITÀ)

ARCHITETTI, DESIGNER, ARREDO, MODA

ARCHITETTI DEL PAESAGGIO

MONDO ARTE CONTEMPORANEA

PROFESSIONISTI

All'interno di questo cluster si trovano tutti quei pubblici il cui rapporto esistente o potenziale con la Reggia di Monza è definito da un interesse di studio, ricerca o lavoro. La presenza di competenze e professionalità differenti ma tra loro complementari è una risorsa preziosa che, se coltivata in termini di relazioni e coinvolgimento, può contribuire a rendere Villa, giardini e parco un ecosistema sempre più forte ed equilibrato.

I professionisti sono un target chiave per raggiungere l'obiettivo di posizionamento della Reggia di Monza come laboratorio di riferimento sui temi di sostenibilità ambientale e benessere da una parte, e come contenitore di cultura diffusa dall'altra. Di conseguenza, i professionisti saranno, fin da subito, target strategici della comunicazione.

Si tratta di persone attive e presenti all'interno delle dinamiche del parco, da informare con contenuti specifici, dedicati e approfonditi, da coinvolgere affinché possano da un lato contribuire allo sviluppo di contenuti di qualità (user generated content) e, dall'altro, diventare veicolo di informazione presso le loro cerchie e comunità. Alcuni di questi cluster sono già dei pubblici della Reggia (giornalisti delle testate locali e professionisti del verde) e rappresentano il punto di partenza per questo tipo di azioni.

Il cluster "professionisti" è suddiviso al suo interno in base ai diversi settori professionali potenzialmente interessati dal "sistema Reggia di Monza" e, date le discipline diverse cui fanno riferimento, saranno destinatari di diversi contenuti tematici della comunicazione: ambiente, sostenibilità, architettura, arte, design, etc.

Inserendosi in pieno nelle tematiche espresse dalla visione della Reggia, naturalisti, professionisti del verde e architetti del paesaggio sono segmenti privilegiati, con i quali strutturare da subito azioni di comunicazione e coinvolgimento. Conoscono e seguono attivamente i principali centri nazionali nell'ambito delle scienze ambientali e seguono i dibattiti nazionali sul tema dell'ambiente e del cambiamento climatico. Percorrono anche lunghe distanze per partecipare a workshop, convegni, incontri ed eventi. Seguono le principali riviste di settore, principalmente online, per essere aggiornati su iniziative e news. Hanno una forte motivazione e sarebbero interessati a visitare la Reggia di Monza come centro nazionale per le tematiche ambientali, magari coniugando la visita con una gita a Milano o come tappa di una vacanza in uno dei luoghi turistici della regione.

1.

4. PUBBLICI E TARGET DELLA COMUNICAZIONE

ABITUALI

GITA IN GIORNATA DALLA REGIONE

OCCASIONALI

TURISMO CULTURALE ITALIA

TOUR OPERATOR NAZIONALI

POTENZIALI

TURISMO ESPERIENZIALE ITALIA

BLOGGER VIAGGI

TURISMO INTERNAZIONALE VERDE,
PATRIMONIO ARCHITETTONICO E
OUTDOOR

ARCHITETTI DEL PAESAGGIO

TURISMO

Turisti e visitatori sono un target prioritario della Reggia di Monza ma ad oggi presente solo a livello locale, ovvero proveniente da un raggio territoriale che raramente va oltre quello regionale.

Questo è un cluster fondamentale, costituito ad oggi per la maggior parte da pubblici potenziali e su cui verte uno degli obiettivi strategici della comunicazione del Masterplan: l'aumento dei pubblici (internazionale e con interessi diversificati).

Le persone che appartengono ad alcuni di questi segmenti (3,4,6) sono provenienti da altre zone d'Italia o dall'estero (30-65+ anni), principalmente da Paesi europei. Sono sensibili al turismo legato alle Ville di Delizia. Hanno già visitato altri luoghi simili in Italia ed Europa e hanno standard elevati da soddisfare, in termini di percorsi di fruizione, strumenti di mediazione, collezioni e servizi aggiuntivi.

In questo cluster la maggior parte dei segmenti non ha mai visitato la Reggia di Monza, una parte addirittura non la conosce. Per questo motivo sarà importante inizialmente stabilire dei rapporti con i segmenti di addetti ai lavori (5 e 6) e cercare di veicolare, attraverso media partnership e relazioni costanti, contenuti sempre aggiornati sull'offerta culturale ed esperienziale che la Reggia offre. I contenuti su cui fare maggiormente leva saranno la Reggia come patrimonio storico e culturale di portata nazionale, eventi o festival specifici, percorsi ad hoc di scoperta del parco.

1. 4. PUBBLICI E TARGET DELLA COMUNICAZIONE

ABITUALI

GIOCATORI E APPASSIONATI DI TENNIS
MONZA

AMANTI DELLO SPORT ALL'ARIA APERTA

GIOCATORI E APPASSIONATI DI GOLF
MONZA, COMUNI LIMITROFI, MILANO

OCCASIONALI

APPASSIONATI F1 A LIVELLO MONDIALE

APPASSIONATI DI GO KART REGIONE
LOMBARDIA

APPASSIONATI DI MOTO E ALTRE
DISCIPLINE LEGATE ALL'AUTODROMO

POTENZIALI

CICLISTI (NORD ITALIA)

MONDO EQUITAZIONE LOMBARDIA

SPORT

Sportivi e appassionati di sport saranno un pubblico centrale per la Reggia di Monza, un target in parte già raggiunto, grazie alle molte attività che si svolgono nell'ambito dell'Autodromo, del campo di golf e del centro del tennis, ma sicuramente un target potenziale, nella misura in cui, come prevede il piano, sarà potenziato l'impianto natatorio e verrà realizzato il progetto di Cittadella dello sport.

Questo cluster comprende sia segmenti di persone che seguono lo sport, sia che lo praticano. Questa differenza rappresenta al momento un modo diverso di fruire il parco di Monza e le sue diverse aree ma, in linea con l'obiettivo posizionare del parco come unicum nel quale convivono molte anime, la strategia di comunicazione potrà prevedere azioni volte a creare dei vasi comunicanti tra le diverse strutture che ospitano questi diversi segmenti di pubblico.

Prevalentemente (ma non in modo esclusivo) all'interno di questi segmenti troviamo uomini dai 35 anni in su, con quindi un discreto potere di acquisto e forte motivazione per spostarsi sul territorio provinciale per iscriversi a discipline, corsi e tornei, e disposti a percorrere anche grandi distanze per partecipare a una manifestazione sportiva di rilevanza internazionale. Attrazione principale dei segmenti 3,4,5,6 è senza dubbio l'Autodromo. Gli appassionati di sport e Formula 1 seguono le testate sportive, pagine social tematiche legate allo sport e canali televisivi e notiziari legati alle notizie sportive. Conoscono l'Autodromo di Monza come uno dei punti di riferimento nazionali per il mondo dei motori. Se vivono fuori regione e non hanno mai visitato l'Autodromo, probabilmente non sanno che l'Autodromo si trova presso il Complesso della Reggia di Monza.

Una parte non trascurabile di questo segmento potrebbe essere un pubblico affezionato che ha già partecipato a manifestazioni sportive quali il Gran Premio e torna o tornerebbe per ripetere l'esperienza.

Non solo auto e motori: il parco di Monza è il luogo ideale per praticare sport all'aperto e, data la sua ampiezza, di soddisfare quelle discipline che richiedono di coprire grandi distanze (ciclismo, corsa, equitazione...). L'ambiente si presta per la pratica di discipline sportive individuali e in squadra, lo sport è il volano principale che può condurre le persone a scoprire la Reggia e le altre peculiarità dell'ecosistema che rappresenta: natura, sostenibilità, benessere, arte e cultura.

1. 4. PUBBLICI E TARGET DELLA COMUNICAZIONE

ABITUALI

OCCASIONALI

APPASSIONATI E COLLEZIONISTI AUTO D'EPOCA

POTENZIALI

APPASSIONATI DI MUSEI E ARTE, ITALIA

APPASSIONATI TEATRO E DANZA MONZA E PROVINCIA

PUBBLICO CONCERTI E FESTIVAL ITALIA

EXPERIENCE

Questo cluster è caratterizzato da target rappresentati da interessi tematici. Attualmente nessuno di questi target fa parte dei pubblici abituali e fidelizzati della Reggia di Monza.

Si tratta di profili interessati alla fruizione di eventi e all'approfondimento di contenuti specifici, che la Reggia di Monza potrà offrire sia in termini di programmazione culturale, sia in termini di contenuti che andranno a caratterizzare alcuni dei luoghi parte del sistema, come la Villa Reale e l'autodromo.

Se è difficile immaginare di attirare appassionati di teatro e danza da un territorio più ampio rispetto a quello di Monza e della sua Provincia a causa della diffusione capillare di teatri sul territorio, è plausibile pensare che la futura offerta culturale della Reggia potrà raggiungere e interessare appassionati di musei e arte, frequentatori di festival musicali e concerti e appassionati e collezionisti d'auto d'epoca su tutto il territorio nazionale.

In riferimento agli appassionati di musei, arte e teatro si tratta di un pubblico "classico" della cultura, compreso tra un'età tra i 35 e gli over 65, in percentuale maggiormente femminile.

Il segmento di appassionati e collezionisti d'auto d'epoca invece si caratterizza per una presenza prevalentemente maschile, con buona capacità di spesa e un alto livello di istruzione, che oltre a occasioni per alimentare la passione per il collezionismo, potrebbe essere interessato ad altre proposte di esperienze culturali all'interno della Reggia.

Infine, il segmento di frequentatori di concerti e festival in Italia si caratterizza per un pubblico mediamente giovane (25-50+), in cui la percentuale femminile e maschile si equivalgono.

Relativamente alle abitudini di consumo di tutti i segmenti del cluster si potrebbe affermare che non seguono nel dettaglio i progetti del territorio ma si informano online, su giornali cartacei e inserti settimanali dei quotidiani nazionali per conoscere gli eventi in programma.

I target indicati possono avere caratteristiche comuni e in parte sovrapporsi. Questo lavoro di "scomposizione" risulta funzionale nel descrivere dei profili di utenti da raggiungere e coinvolgere con le attività di comunicazione quanto più dettagliati possibile, passaggio fondamentale per impostare una strategia di comunicazione coerente ed efficace.

Le informazioni riportate sono basate sulle Analisi prodotte (di Contesto, degli Scenari), sugli esiti della Call #lareggiaditutti, e su una prima ipotesi dei pubblici attualmente e potenzialmente interessati alle attività previste nel Complesso. Sarà importante, nel corso dello svolgimento dell'attività di comunicazione, strutturare un sistema di indagine e monitoraggio costante dei target.

1 5. IDENTITÀ

1. 5. IDENTITÀ



I quattro asset principali individuati - e i relativi pubblici afferenti - diventano motivo e bisogno ideale per definire e/o ridefinire l'identità dal punto di vista della comunicazione; un punto di vista che, per indole, integra contenuto e forma grazie a un processo di contaminazione reciproca che generi un unico corpo, appunto identitario, in cui ritrovare un'uguaglianza tra l'oggetto, se stesso e la percezione che genera verso l'esterno. In primis, consideriamo i due processi alla base della costituzione di un'identità di comunicazione, specie nel riferirci all'aspetto istituzionale di quest'ultima: identificazione e categorizzazione; il loro allineamento, come vedremo, ha un impatto su percepito e realtà del brand. La direttrice di identificazione è una direttrice relazionale, in cui l'organizzazione si identifica anche - e soprattutto - in funzione delle altre istituzioni a cui si paragona e nel modo che adotta per definirsi in rapporto a esse. Questo topic ritrova la sua importanza in una fase più prettamente strategica del progetto, specie quando si deve definire il benchmark.

Il secondo processo è, invece, quello che possiamo indicare come una direttrice di categorizzazione. In questo caso si andrà a valutare - e di conseguenza a progettare - a quale categoria i differenti gruppi di stakeholder associano l'organizzazione; qual è, quindi, il posizionamento dell'istituzione stessa. A questo processo fondamentale che integra, dunque, categorizzazione e posizionamento contribuisce il progetto reale di comunicazione, dal tono di voce alla definizione del channel mix, dalla content strategy alle azioni di advertising.

BRAND IDENTITY

In un domani alle porte, la Reggia di Monza, per rafforzare il posizionamento che andrà via via sempre più definendosi con l'attuazione delle molteplici funzioni, avrà bisogno di esprimere la propria identità in modo chiaro, uniforme e attrattivo. I valori, gli elementi costitutivi delle diverse e variegate funzioni, il bisogno di una leggibilità intuitiva del brand per le differenti audience sono elementi che ci portano a una domanda: l'attuale brand identity, per ora riconducibile alla sua unica espressione - cioè quella visiva - riuscirà nell'obiettivo di rappresentare e sorreggere a pieno l'evoluzione del posizionamento a cui si punta?



1. 5. IDENTITÀ

DECLINAZIONE STRATEGICO-CREATIVA DEL POSIZIONAMENTO

L'identità di un brand passa per una serie di tasselli tattici che, insieme, vanno a creare da un lato il percepito del brand stesso e, dall'altro, a esprimerne il posizionamento scelto con una sua declinazione creativamente strategica. Se il posizionamento è la risultante delle attività, delle proposte, degli spazi e dei temi adottati, la sua traduzione in termini di comunicazione non può prescindere da una scelta sapiente di elementi che, in equilibrio tra loro e leali alla realtà, esprimano il brand nella sua totalità, con immediatezza ed efficacia. Si prende in esame, dunque: identità visiva, payoff e tono di voce, cioè i 3 tasselli fondamentali da cui partire per generare un'identità di brand che possa generare impatto a lungo termine.

IDENTITÀ VISIVA

Adottare e utilizzare un'identità chiara, coerente e uniforme - anche nella sua modularità - contribuisce infatti alla riconoscibilità immediata di parco e Reggia di Monza, nonché a una rapida comprensione delle sue declinazioni quando si parla di offerte, servizi, attività, spazi, risorse. Perseguendo quest'ottica, l'esigenza di una nuova identità visiva è dettata dal contribuire in modo significativo a un aspetto importante del posizionamento di comunicazione: la convivenza dei valori culturali e paesaggistici con quelli di connotazione naturalistico-ambientale. Di fatto, Villa e parco di Monza si identificano per questo connubio che ha, dunque, la necessità di emergere a pieno anche a livello di percepito visivo. Ecco perché si approfondisce uno scenario che implica un rebranding in grado di contenere le istanze fin qui delineate.

Inoltre, una nuova identità significa, per esempio, poter ripensare all'intero sistema visivo immaginando una coerenza modulare necessaria agli asset - e in generale a un brand "complesso" come quello della Villa e parco di Monza - evitando, dunque, eventuali difficoltà di adozione fin dal principio: la diversificazione uniforme del brand è ideata e progettata dall'inizio, quindi assicurata nella sua riuscita in ogni caso. Non solo, un nuovo sistema identitario permette di aggiornare il percepito del brand, con una serie di ulteriori conseguenze positive, come un suo potenziamento in termini di audience, un maggiore effort dimostrato in relazione al dialogo coi pubblici - anche nelle declinazioni della segnaletica - e così via.

1. 5. IDENTITÀ

PAYOFF

Allineandosi alla logica della modularità, Reggia e parco di Monza può contribuire alla costruzione della sua brand identity attraverso un payoff che vada oltre la funzione di descriptor, così come è adesso. La sfida, in questo caso, è quella di crearne uno capace di saper declinare il binomio cultura-paesaggio/natura-ambiente con un approccio strategicamente creativo, importante per costruire un immaginario che duri nel tempo e si diffonda ai diversi target senza mai mancare di chiarezza comunicativa.

TONO DI VOCE

Il tono di voce può essere rappresentato da un arco abbastanza ampio che tenga conto delle differenti audience con cui, man mano e a seconda dei casi, si andrà a interagire. Al centro ritroviamo l'istituzionalità di Reggia e parco di Monza, che sarà rispettata con un linguaggio snello, puntuale, informale. Le estensioni del tono di voce, invece, potranno e dovranno attenersi ad approcci anche più diretti, rapidi, che rispondano alle esigenze di informazione e dialogo verso pubblici eterogenei, accomunati dalla spinta a prendere parte alle esperienze in loco e alle community social. I linguaggi qui descritti sono da intendersi funzionali alle audience e trasversali ai canali, quindi; per quanto, infatti, alcuni di quest'ultimi, avranno una predilezione per determinati aspetti del tono di voce (ad esempio, i social saranno maggiormente caratterizzati dall'informalità) ogni canale necessita di un mix equilibrato di linguaggio. Pertanto, l'adozione o meno di quel determinato linguaggio, seguirà più il bisogno contingente del messaggio in funzione della audience, prima che del canale stesso.

INFORMATIVO

Si caratterizza per un approccio rapido, da adottare quando ci sarà bisogno di fornire informazioni su iniziative, offerte e proposte. Preferisce dare del Tu al Voi, generando un maggiore senso di dialogo diretto.

DIVULGATIVO

Semplice, approfondito, con periodi brevi e comprensibili

- da adottare ogni volta che c'è un topic più complesso da trasmettere;
- ideale, per esempio, in caso di podcast o di newsletter di approfondimento.
- Tende a riferirsi alle audience né con il Tu né con il Voi, pur risultando, però, vicino a queste ultime grazie a periodi semplificati e punteggiatura rapida.

ISTITUZIONALE

Indicato nei contesti che necessitano di maggiore ufficialità. Es.

- sito web, quando c'è da descrivere l'identità e il posizionamento,
- campagna brand, quindi non rivolta prettamente a una precisa proposta.

In questi casi, adottare un linguaggio istituzionale vuol dire munirsi di toni puntuali ma calorosi, in cui la prossimità con l'utente è generata dall'incontro tra la precisione di ciò che viene espresso e una temperatura linguistica più elevata. Essere istituzionali significa sapersi non porre su un piedistallo verbale e al tempo stesso lasciare spazio all'evocazione, al possibile.

1 6. DEFINIZIONE DI STRUMENTI E CANALI DI COMUNICAZIONE

1.

6. DEFINIZIONE DI STRUMENTI E CANALI DI COMUNICAZIONE

Ecco la definizione degli strumenti e dei canali di comunicazione, interpretati seguendo una logica audience oriented, in grado, quindi, di generare precisi termini di priorità temporale. La suddivisione, a riguardo, risulta necessaria e funzionale a proseguire in modo strategicamente utile: partendo, infatti, da target già acquisiti, si prevede una graduale estensione, sia in termini di audience, appunto, che in termini di azioni.

Il primo step, per importanza tattica e cronologica, si concentra sull'incremento e il consolidamento di pubblici già acquisiti, per poi estendersi sia dal punto di vista geografico che di interesse potenziale. La strategia va immaginata dunque come una serie di cerchi concentrici, in cui man mano il successivo contiene i precedenti.

PRIORITÀ UNO

Tatticamente, consolidare audience già fidelizzate e contribuire all'ossatura strategica dell'intera comunicazione, permette di aumentare i numeri, creando presupposti migliori per estendere il raggio d'azione. La priorità uno prevede un arco di tempo di circa 3 anni.

PRIORITÀ DUE

In un secondo momento ci si potrà concentrare, invece, in modo più incisivo su audience più verticali, senza mai tralasciare il pregresso. In questa fase l'attenzione sarà rivolta a pubblici che vivono la Reggia in diversi modi e per diverse forme di esperienza, in modo occasionale e provenienti da regione, Italia ed estero. La priorità due trova un accenno nella coda della precedente, per poi svilupparsi del tutto tra il quarto e il sesto anno.

PRIORITÀ TRE

La terza fase, che ricordiamo non tralascia mai le successive, si dedica a intercettare nuove audience potenziali, in particolare su territorio regionale, nazionale e internazionale. La priorità tre è attivabile in contemporanea alla due, cosa auspicabile. Lì dove non dovesse essere possibile, seguirà un ordine cronologico dal quinto anno in poi.

PRIORITÀ UNO

VALORIZZAZIONE DELLA VILLA REALE	Azioni
<p>TARGET: MONZA E PROVINCIA</p> <p>Contenuti storia e memoria della Villa (architettura, collezione, dinastia...), com'era/come sarà, nuovo museo (per un periodo limitato), mostre, installazioni, attività didattiche e visite guidate.</p> <p>Canali infopoint e spazi fisici dedicati in città, ufficio stampa: media locali (radio, tv, giornali cartacei e web), sito web, social, newsletter, materiale cartaceo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Presentazioni pubbliche - Campagne pubblicitarie offline (affissioni) su scala locale e on line
<p>TARGET: TURISMO</p> <p>Contenuti: nuovo museo, mostre, installazioni.</p> <p>Canali: sito web, social, newsletter, ufficio stampa: media nazionali e di settore (radio, tv, giornali cartacei e web).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Campagne pubblicitarie multisoggetto online su scala nazionale - Guerilla in location di Milano
<p>TARGET: PROFESSIONISTI</p> <p>Contenuti il progetto futuro, i lavori in corso, nuovo museo (storia della collezione, il progetto di allestimento...), mostre, allestimenti, curatori e figure di spicco coinvolte nel progetto.</p> <p>Canali conferenze e convegni di settore, ufficio stampa: media specializzati (giornali cartacei e web); sito web, social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Content creation & Digital brand positioning - Azioni coordinate di ufficio stampa e rilancio sui canali

VALORIZZAZIONE DEL PARCO	Azioni
<p>TARGET: MONZA E PROVINCIA</p> <p>Contenuti lavori in corso, servizi disponibili.</p> <p>Canali infopoint e spazi fisici dedicati in città, materiale cartaceo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Campagne pubblicitarie offline (affissioni) su scala locale e on line - Content creation & Digital brand positioning - Azioni coordinate di ufficio stampa e rilancio sui canali
EDUCAZIONE AMBIENTALE E SOSTENIBILITÀ	Azioni
<p>TARGET: MONZA E PROVINCIA</p> <p>Contenuti lavori in corso, servizi disponibili, nuove acquisizioni di libri, attività negli spazi della biblioteca, attività partecipative di disseminazione e promozione alla lettura nel Parco.</p> <p>Canali infopoint e spazi fisici dedicati all'interno della Reggia, sito web, social, newsletter, materiale cartaceo in altre biblioteche del territorio, ufficio stampa: media locali (radio, tv, giornali cartacei e web).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Campagne pubblicitarie offline (affissioni) su scala locale e on line - Content creation & Digital brand positioning - Azioni coordinate di ufficio stampa e rilancio sui canali

1. 6. DEFINIZIONE DI STRUMENTI E CANALI DI COMUNICAZIONE

PRIORITÀ DUE

RIPRISTINO E IMPLEMENTAZIONE DEI SERVIZI BIBLIOTECARI	Azioni
TARGET: PROFESSIONISTI	<ul style="list-style-type: none"> - Campagne pubblicitarie multisoggetto offline (affissioni) su scala locale e on line - Content creation & Digital brand positioning
<p>Contenuti lavori in corso, servizi disponibili, nuove acquisizioni di libri, attività negli spazi della biblioteca.</p> <p>Canali Infopoint e spazi fisici dedicati all'interno della Reggia, sito web, social, newsletter, materiale cartaceo in altre biblioteche del territorio.</p>	

VALORIZZAZIONE DEL PARCO	Azioni
TARGET: PROFESSIONISTI	<ul style="list-style-type: none"> - Campagne pubblicitarie online su scala nazionale - Content creation & Digital brand positioning
<p>Contenuti gallery online delle specie (nel parco puoi trovare: specie faunistiche e botaniche, opere d'arte, ...)</p> <p>Canali sito web.</p>	
TARGET: TURISMO	
<p>Contenuti aree aperte al pubblico, nuovi percorsi tematici per visitare e vivere il parco (documentazione video).</p> <p>Canali sito web, social (youtube e reels con supporto di creator), newsletter.</p>	
TARGET: SPORT	
<p>Contenuti informazioni su percorsi e attività sportive..</p> <p>Canali sito web, social (youtube e reels con supporto di creator).</p>	
TARGET: EXPERIENCE	
<p>Contenuti programmi eventi</p> <p>Canali sito web, social (youtube e reels con supporto di creator).</p>	

1. 6. DEFINIZIONE DI STRUMENTI E CANALI DI COMUNICAZIONE

PRIORITÀ TRE

EDUCAZIONE AMBIENTALE E SOSTENIBILITÀ	Azioni
<p>TARGET: PROFESSIONISTI</p> <p>Contenuti lavori in corso, servizi disponibili, nuove acquisizioni di libri, attività negli spazi della biblioteca, attività partecipative di disseminazione e promozione alla lettura nel parco.</p> <p>Canali infopoint e spazi fisici dedicati all'interno della Reggia, sito web, social, newsletter, materiale cartaceo in altre biblioteche del territorio, Ufficio stampa: media locali (radio, tv, giornali cartacei e web).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Campagne pubblicitarie multisoggetto online su scala nazionale - Azioni coordinate di ufficio stampa e rilancio sui canali

AMPLIAMENTO DEI PUBBLICI (INTERNAZIONALI E CON INTERESSI DIVERSIFICATI)	Azioni
<p>TARGET: TURISMO</p> <p>Contenuti network e contenuti Ville di Delizia</p> <p>Canali infopoint e spazi fisici dedicati in città, ufficio stampa: media nazionali internazionali (radio, tv, giornali cartacei e web), sito web, social, materiale cartaceo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Campagne pubblicitarie multisoggetto offline (affissioni) su scala nazionale - Campagne pubblicitarie multisoggetto online su scala internazionale - Tour virtuale - Reportage (brand journalism) - Guerilla in location di Milano - Content creation & Digital brand positioning
<p>TARGET: SPORT</p> <p>Contenuti programmi di manifestazioni sportive, sponsorship con personalità sportive.</p> <p>Canali infopoint e spazi fisici dedicati in città, ufficio stampa: media nazionali internazionali (radio, tv, giornali cartacei e web), sito web, social, materiale cartaceo..</p>	
<p>TARGET: EXPERIENCE</p> <p>Contenuti Programmi mostre blockbuster, programmi grandi eventi.</p> <p>Canali infopoint e spazi fisici dedicati in città, ufficio stampa: media nazionali internazionali (radio, tv, giornali cartacei e web), sito web, social, materiale cartaceo.</p>	

1. 6. DEFINIZIONE DI STRUMENTI E CANALI DI COMUNICAZIONE

PRIORITÀ UNO

LA ROADMAP DEI PRIMI 3 ANNI

Ecco una roadmap che intende approfondire le azioni attuabili nel primo triennio, riconducibili quindi prevalentemente alla priorità uno, che ha dunque anche un carattere propedeutico alle fasi successive. Queste azioni non vanno intese come esclusive, ma sicuramente come necessarie. Per ognuna di esse, inoltre, i riverberi di comunicazione possibili sono svariati: basti pensare, a esempio, al coinvolgimento dei diversi canali per ogni azione e, quindi, alla mole conseguente di output. In sostanza, questa roadmap traccia la direzione, concretamente da prendere per declinare la strategia.

SVILUPPO DEI CANALI

Ecco una roadmap che intende approfondire le azioni attuabili nel primo triennio, riconducibili quindi prevalentemente alla priorità uno, che ha dunque anche un carattere propedeutico alle fasi successive. Queste azioni non vanno intese come esclusive, ma sicuramente come necessarie. Per ognuna di esse, inoltre, i riverberi di comunicazione possibili sono svariati: basti pensare, a esempio, al coinvolgimento dei diversi canali per ogni azione e, quindi, alla mole conseguente di output. In sostanza, questa roadmap traccia la direzione, concretamente da prendere per declinare la strategia.

Sito, infopoint ed eventuale segnaletica, ufficio stampa locale

I primi due touchpoint di comunicazione su cui si lavorerà sono “le porte d’ingresso” istituzionali: il sito, gli infopoint e le eventuali segnaletiche interne. In questa fase, inoltre, si avvierà l’impalcatura di ufficio stampa, iniziando da quella diretta al territorio, in virtù di quanto tatticamente ideato in priorità uno.

Social e newsletter

A questo punto, la nuova brand identity sarà stata declinata già su diversi canali e le azioni di informazione e racconto avranno iniziato a raggiungere il territorio attraverso la stampa locale; per cui si procederà all’ideazione di un piano editoriale social che definisca, narri, informi e, soprattutto, generi community engagement. Il piano editoriale terrà conto delle diverse funzioni, le quali, a seconda del canale, troveranno specifico spazio e approcci al trattamento. Con la newsletter, invece, si risponderà agli obiettivi tattici di: informare, intrattenere, divulgare, fidelizzare.

Materiale cartaceo

Tutto ciò che può essere comunicato attraverso supporti cartacei rientra nella fase finale della Priorità Uno. Il perché è chiaramente deducibile dai numeri: raggiungere la parte più ampia di pubblici implica uno sforzo maggiore on line, a cui si darà precedenza.

Sviluppo delle azioni

Ecco le azioni qui descritte con una maggiore prospettiva di dettaglio. Le azioni rispondono agli obiettivi presenti alla voce Obiettivi, a pagina 4. Le prime due che seguono, sono trasversali a tutte le altre, perché interessano il brand nella sua totalità. Si ricorda, inoltre, che ogni azione genera una moltitudine diversificata di output e l’attivazione di molteplici canali.

Rebranding

Nella prima fase si procederà a una nuova ideazione del brand, in grado di soddisfare le esigenze diversificate descritte in strategia e a rinforzare da subito il posizionamento di comunicazione del brand. Questa azione è funzionale, in primis, allo sviluppo dei canali (citato nella roadmap dedicata), che assumeranno quindi la nuova connotazione identitaria decisa.

Gestione continuativa dei canali, presenza on line e community building

Presenziare gli ambienti on line implica mettere in atto una serie di meccaniche; in particolare è necessario soffermarsi sulla gestione continuativa dei canali e tutto ciò che si può definire web reputation. Entrambi questi aspetti vanno a contribuire alla community building, cioè alla crescita costante, monitorata e strategica dei pubblici on line, in ottica di una loro conversione in presenza e fidelizzazione ai canali. A riguardo, diventano cruciali la sistematicità dei contenuti, l’eshaustività delle risposte a domande poste, un importante grado di coinvolgimento con le azioni descritte in questo documento ma anche con un generale approccio orientato costantemente all’utenza.

A riguardo, infatti, la gestione continuativa dei canali è predisposta, oltre che dal piano editoriale, le azioni spot di content creation e di campagne pubblicitarie, l’investimento economico in ads, la concertazione interna in ottica di governance della comunicazione (si veda paragrafo successivo), anche dalla gestione di risposte, commenti, richieste e domande. Quest’ultimo aspetto lega la gestione continuativa alla web reputation, che passa dunque per un controllo sistematico dei canali non proprietari e per la presenza sui canali di Reggia e parco di Monza delle informazioni giuste, così da evidenziare ed eventualmente affrontare criticità emerse e di agevolare gli stakeholder digital a reperire i contenuti corretti. Pertanto si suggerisce, una volta fatto il setup dei canali proprietari e non, di procedere a monitoraggio, rettifiche e reazioni costanti su tutti i tipi di canali citati, oltre che alla produzione di un media kit con contenuti testuali, immagini, video da rendere facilmente accessibile e scaricabile sul sito.

Presentazioni pubbliche

Continuando nell'ottica di un'informazione costante e, a essa, aggiungendo quella del principio di trasparenza e di conseguente ulteriore coinvolgimento, le presentazioni pubbliche rappresentano un tassello strategico molto importante. Queste, infatti, diventano momento di incontro e di aggiornamento sugli avanzamenti, rivolgendosi a cittadinanza e i diversi stakeholder rintracciabili tra i target. Le presentazioni pubbliche, a seconda delle necessità strategiche e della forma di contenuto e/o obiettivo da veicolare, possono assumere molteplici forme, tra queste: workshop, passeggiate culturali e naturalistiche, aperture straordinarie. Inoltre, momenti simili risultano essere di particolare valore anche per raccolte dati da utilizzare poi in fase di analisi.

Campagne adv

Le campagne pubblicitarie, seguendo la logica concentrica delle audience, in questa prima priorità si dedicheranno a pubblici territorialmente più prossimi. Sono previste due linee differenti di advertising, entrambe da declinare sui diversi canali decisi.

La prima linea afferisce al branding, in sintonia quindi con l'obiettivo del rebranding e quello di brand positioning che sarà descritto dopo. La campagna brand non avrà l'obiettivo tattico di raccontare servizi e/o offerte, ma quello più ampio di generare un nuovo immaginario declinando in modo evocativo e senza ambivalenze il posizionamento di comunicazione. In questa prima linea rientrano anche eventuali azioni di advertising non convenzionale da generare su specifiche città vicine, come Milano ma non solo. Il periodo previsto per questa linea è di 1 mese, in primavera. O, se non dovesse essere possibile, a inizio estate.

La seconda linea di azioni pubblicitarie, invece, si concentra di volta in volta sulle funzioni della priorità uno. Pur rispettando, dunque, posizionamento e brand, l'advertising in questo caso tende maggiormente a informare con una maggiore verticalità. Per combaciare con la molteplicità delle funzioni, si prevede una forma di campagna multisoggetto; il periodo, in questo caso, prevede l'estensione su tutto l'anno con una ciclicità che intrecci i diversi soggetti.

Content Creation

In un'ottica di sviluppo della community social e di coinvolgimento sempre maggiore di nuova audience, si prevede un progetto di content creation. Con la content creation ci si va ad appropriare di target già predisposto, quello dei creator, appunto, che vengono selezionati in base a una serie di criteri, cioè: vicinanza alle tematiche delle diverse funzioni, tipologia di target da raggiungere e raggiungibili. Meccaniche content creation oriented risultano essere particolarmente funzionali alla diffusione di contenuti legati a sostenibilità e benessere: la presenza social di creator verticali e l'attenzione accesa su queste tematiche permettono il raggiungimento di ampie e trasversali fasce di audience. Seguendo una logica, invece, di stimolazione alla presenza in loco, si possono immaginare azioni di content creation anche per il parco e/o la Reggia. Inoltre, dati i lunghi tempi inerenti al ripristino e alla conservazione di molti spazi, si consigliano azioni di content creation che descrivano i lavori, la storia stessa dei luoghi e il loro futuro, per generare curiosità, hype e graduale avvicinamento, anche emotivo.

Maratona di co-progettazione

Coinvolgere le community esistenti partendo dal territorio, seguendo una visione di sostenibilità reale. Per farlo, si procede con una maratona di progettazione partecipata in cui le comunità possono contribuire nel concreto e Reggia e parco di Monza si avvicinano sempre più a esse. Attivare processi di coinvolgimento, attraverso forme condivise di progettazione, è un modo ottimale, inoltre, per ripensare alla segnaletica del parco, in un'ottica di user experience reale e funzionale alle esigenze che emergono dal confronto.

Ufficio Stampa

L'ufficio stampa segue la logica delle funzioni, in primis. Per cui il suo utilizzo in questa fase è legato a ciò che viene creato e vissuto in parco e Reggia di Monza. La motivazione di una scelta del genere si lega alle audience: una sua prevalenza territoriale, infatti, conduce ad azioni stampa più informative che generali, con l'obiettivo aggiunto, quindi, di generare un aumento di afflusso più repentino, specie durante determinate iniziative. A queste, però, si possono affiancare azioni di brand journalism, individuando testate partner specifiche che mettano a disposizione spazi e contenuti adatti a un racconto più evocativo e in grado di generare curiosità, specie in parti di target mai convertite in visitatori.

1.

6. DEFINIZIONE DI STRUMENTI E CANALI DI COMUNICAZIONE

PRIORITÀ UNO

	anni → Anno 1												Anno 2												Anno 3											
	mesi →																																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Analisi e strategia																																				
1.1 - Analisi e co-progettazione della strategia comunicativa																																				
1.2 - Strategia																																				
2. Sviluppo dei canali																																				
2.1 - Sito e infopoint																																				
2.2 - Campagna fotografica																																				
2.3 - Segnaletica																																				
2.4 - Ufficio stampa																																				
2.5 - Social e newsletter																																				
2.6 - Materiale cartaceo																																				
3. Azioni di comunicazione																																				
3.1 - Rebranding																																				
3.2 - Digital brand positioning																																				
3.3 - Presentazioni pubbliche																																				
3.4 - Campagne pubblicitarie																																				
<i>Campagne brand</i>																																				
<i>Campagna multisoggetto per Valorizzazione del Parco</i>																																				
<i>Campagna multisoggetto per Valorizzazione della Villa Reale</i>																																				
<i>Campagna multisoggetto sui temi della Sostenibilità e Benessere</i>																																				
3.5 - Content creation																																				
<i>Content creation per la Valorizzazione del Parco</i>																																				
<i>Content creation sui temi della Sostenibilità e Benessere</i>																																				
3.6 - Maratona di co-progettazione																																				
3.7 - Ufficio Stampa																																				
3.8 - Gestione continuativa dei canali (sito, social, newsletter)																																				
<i>Canali digitali</i>																																				
<i>Azioni di community building</i>																																				
3.9 - Sviluppo grafico																																				
3.10 - Stampa materiali di comunicazione																																				
3.11 - Produzione video																																				

1.

6. DEFINIZIONE DI STRUMENTI E CANALI DI COMUNICAZIONE

PRIORITÀ UNO

	anni → Anno 1												Anno 2												Anno 3											
	mesi →																																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
avanzamenti →																																				
4. Coordinamento e gestione																																				
4.1 - Coordinamento generale comunicazione																																				
Staff meeting di coordinamento																																				
Meeting partner della Reggia (autodromo, golf, ...)																																				
4.2 - Monitoraggio																																				
Settaggio reportistica e scelta degli strumenti di monitoraggio (analisi quantitativa - analisi qualitativa / del sentiment)																																				
Reportistica periodica																																				

1 7. GOVERNANCE DELLA COMUNICAZIONE

1. GESTIONE DELLE ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE

Gestire la comunicazione significa, in primis, centralizzare i suoi flussi per governarli e generare risultati preventivati. Una logica del genere implica l'attivazione di una serie diversificata di risorse, che riescano a coprire - con la molteplicità di skill necessarie - un arco di attività che vanno dall'online all'ufficio stampa, passando per dinamiche di comunicazione e dialogo interno, pubbliche relazioni e brand strategy. Pertanto si consigliano, le seguenti figure:

Responsabile comunicazione

supervisiona il lavoro interno e tutta la squadra, detiene la gestione delle relazioni interne ed esterne, gestisce budget e risorse, genera la strategia di comunicazione su medio e lungo periodo interessandosi del suo andamento anche sul breve termine, è responsabile della brand strategy

Ufficio stampa e digital p.r.

gestisce l'ufficio stampa, redigendo e aggiornando una media list, mantiene i contatti con i media, organizza conferenze stampa e press tour, svolge una pianificazione di adv sui media e media partnership, monitora la rassegna stampa ed è il referente di tutti i media, incaricato di gestire e veicolare contenuti ufficiali in caso di crisi o criticità.

Graphic designer

dagli strumenti cartacei, passando per la segnaletica del parco, per arrivare al design grafico per il sito web e allo sviluppo di un'identità coordinata per i canali social, quella del graphic designer è una professionalità essenziale all'interno del team comunicazione di complesso così ampio e sfaccettato.

Social media & mail specialist / team digital

data la portata sempre maggiore del ruolo dei canali digitali nel settore della comunicazione, si suggerisce la strutturazione di un team con figure specialist dedicate a gestire i canali (sito web, social, newsletter), creare i contenuti, pubblicare e gestire le community online, gestire campagne adv web e social, monitorare i canali e sviluppare reportistica periodica.

Tali figure devono coprire queste competenze:

social media management
content curation
web e social media strategy
community management
marketing expertise

Altre sono competenze verticali specialistiche che vanno previste, non necessariamente interne all'organico del team di lavoro, ma anche da considerare come competenze di fornitori esterni da coinvolgere a seconda delle attività; tra queste, elenchiamo :

sviluppo web
video making
fotografia
podcasting
organizzazione eventi
traduzione testuale / simultanea
ads strategy
creative direction
art direction
creative copywriting

1. 7. GOVERNANCE DELLA COMUNICAZIONE

2. COORDINAMENTO DELLE ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE

Il monitoraggio della comunicazione è un'attività con un indice di importanza paritetico ad altre meccaniche più operative. Centralizzare la comunicazione, infatti, è il passo necessario a seguire da vicino il day by day con tutti i referenti: gli interni quali possono essere i responsabili delle diverse attività e dei vari spazi, e gli esterni come i fornitori di servizi non inclusi tra quelli aderenti all'azione quotidiana dell'ufficio comunicazione.

Con i referenti interni dei diversi spazi e delle varie attività specifiche, si dovrà procedere all'attivazione di un confronto periodico di tipo strategico e di uno settimanale. Il primo tipo di dialogo serve a comprendere esigenze e obiettivi di comunicazione specifici, oltre che di analizzarne l'andamento periodico anche grazie a report e analisi (illustrati nel paragrafo successivo) e comprendere le eventuali modifiche strategiche da apportare.

Il confronto settimanale, invece, permette il passaggio di contenuti ad hoc, la gestione condivisa di fornitori, figure interne, l'avvenuta informazione su variazioni di programmi dell'ultimo momento, gestendo quindi imprevisti che, di solito, sono all'ordine del giorno.

Con i referenti esterni, l'instaurarsi di un confronto regolare, segnato da report dettagliati che riportino la performance rispetto ai parametri indicati sopra, permette di avere un controllo costante e una visione globale dell'andamento, anche in una prospettiva di attività successive da intraprendere. Report e incontri di monitoraggio sono momenti essenziali per integrare strategie e azioni di comunicazione - in modo da aggiornare le attività sulla base della risposta e del coinvolgimento dei target.

Si consigliano fortemente due tipologie di incontro con i referenti esterni se la loro prestazione è su una scala temporale continuativa:

Incontri di allineamento (mese 3, 6 e 9).

Consegna del fornitore: report di andamento generale della comunicazione (reach quantitativo, reach qualitativo e coinvolgimento). Output incontro: valutazione rispetto a risultati di breve termine attesi, allineamento su prossime attività e campagne da attivare.

Incontro strategico (mese 12).

Consegna del fornitore: report approfondito e qualitativo su attività annuali di comunicazione (reach quantitativo, reach qualitativo, coinvolgimento, conversione e brand awareness). Output incontro: valutazione annuale delle attività di comunicazione rispetto a obiettivi, risultati attesi e target raggiunti, allineamento tra obiettivi di offerta e obiettivi di comunicazione, aggiornamento della strategia di comunicazione se necessario, impostazione macro attività anno successivo).

Il fornitore dovrà monitorare la performance della comunicazione attraverso vari strumenti, attivi fin da subito. Oltre alle tipiche metriche fornite dalle piattaforme social media, DEM o da Google Analytics, il fornitore dovrà avvalersi di diversi servizi di monitoraggio più approfonditi (e qualitativi) delle attività di comunicazione digital (es. Hootsuite). A questi strumenti, dovrà essere affiancata un servizio di monitoraggio della rassegna stampa continuativo su testate web o cartacee. Dovranno essere inoltre monitorati i materiali cartacei, la segnaletica e le attività dell'infopoint.

A questi strumenti, è vivamente consigliato di affiancare un sistema di indagine costante del pubblico e degli utenti. Questo set di strumenti di indagine può non solo fornire informazioni sulla performance delle attività di comunicazione, ma più in generale sull'offerta e sulla partecipazione del pubblico. Gli strumenti attivabili sono:

- questionario di soddisfazione (in loco o online tramite sito web, canali social o DEM),
- interviste qualitative e focus group (in particolare verso specifici gruppi target, es. abitanti del quartiere).

Mentre alcune attività di indagine (focus group) possono essere organizzate una tantum in riferimento a specifici progetti o in fase di pianificazione di alcune attività, altre attività (questionari) dovranno essere attivate costantemente durante tutto l'anno e all'interno di vari spazi. Consigliamo ad esempio di raccogliere informazioni più approfondite sugli utenti che si iscrivono alla newsletter, su chi si iscrive a specifici eventi, ecc. Un sistema di questionari o feedback form in loco dovrà inoltre essere sempre garantito (es. stand con questionari cartacei e penne all'ingresso, poster con QR code e link a questionari web, distribuiti in varie aree di accesso al parco).

1 8. CRISIS MANAGEMENT

1.

8. CRISIS MANAGEMENT

Una crisi è “un avvenimento non atteso interno o esterno, che coinvolge persone, processi, prodotti, attività finanziarie, commerciali o comunicative e che determina, o potrebbe determinare, una soluzione di continuità critica all’identità, all’immagine o alla reputazione dell’organizzazione stessa, andando a incrinare i suoi sistemi di relazione con uno o più pubblici influenti”

La capacità di gestire una crisi rapidamente, efficacemente ed efficientemente è cruciale per preservare la reputazione di un ente. Come precisa l’Institute for Crisis management (ICM), una crisi comporta infatti una “significativa interruzione delle attività e delle relazioni e un’ampia copertura mediatica”, motivo per cui l’organizzazione deve predisporre una strategia comunicativa in caso di crisi in modo da limitare le sue conseguenze sfavorevoli.

Le cause di una crisi possono avere svariate origini che, a seconda dei casi, si potranno imputare a fattori endogeni, o esogeni e dunque incontrollabili (o quasi). Qualunque sia la causa, media e opinione pubblica si aspettano una presa in carico delle proprie responsabilità da parte dell’ente, per cercare di risolvere la crisi in maniera “etica”.

La strada migliore per uscire dalla crisi tanto più illesi possibile è quella di:

- evitare di attaccare l’accusatore, le fonti che hanno diffuso la notizia, pretendendo con diniego che la situazione sia sotto controllo
- minimizzare il problema e cercare di giustificare l’organizzazione senza assumersi alcuna responsabilità, davanti all’impossibilità di continuare a negare l’evidenza

e avviare subito una fase di controllo del danno, valutando cioè attentamente la situazione, eventualmente con l’aiuto di esperti in materia. Quest’analisi permette di decidere strategicamente quali azioni intraprendere e quante risorse umane ed economiche stanziare. Per recuperare appieno l’organizzazione è chiamata ad assumersi completamente le proprie responsabilità, chiedendo scusa a chi ha subito dei danni e risarcendo le eventuali persone colpite.

Il mondo dei social e delle piattaforme online ha reso ancora più varie e diversificate le possibili cause scatenanti una crisi. Nelle dinamiche digitali, un contenuto negativo o una lamentela possono avere una risonanza enorme ed estremamente dannosa ed è per questo cruciale che l’organizzazione mantenga la massima attenzione e il massimo controllo sulla propria esposizione web, mostrandosi disponibile all’ascolto e al dialogo anche con gli utenti più critici.

Allo stesso modo di una crisi tradizionale, una crisi di comunicazione online richiede una attenta riflessione sulle azioni da intraprendere e una presa di responsabilità da parte dell’organizzazione. La comunicazione di crisi e la gestione delle crisi dovrebbero essere il più possibile pianificate e sistematicamente organizzate, e pronte a rispondere alle emergenze. La comunicazione di crisi dovrebbe essere in grado di rispondere a tre domande:

- Cosa è successo?
- Cosa farà l’organizzazione al riguardo?
- Come influenzerà l’organizzazione?

1.

8. CRISIS MANAGEMENT

La gestione di una crisi può articolarsi in diverse fasi:

La fase di previsione, con la definizione di una strategia e di un piano d'azione e di monitoraggio (vedi paragrafo 1.9), è assolutamente cruciale per poter limitare gli impatti negativi di una crisi. Per questo si consiglia di predisporre fin da subito un team che si possa occupare del monitoraggio delle attività e della gestione della comunicazione in fasi emergenziali. Una crisi comunicativa sul web e sui social è sempre più facile da innescare e rischia di diventare virale in pochissimo tempo. Per questo gli addetti alla comunicazione sono tenuti a tenere costantemente monitorata la posizione web dell'organizzazione, al fine di rispondere il più in fretta possibile, attivando lo staff di crisi. In questa fase si consiglia di predisporre il prima possibile uno staff di crisi, responsabile della comunicazione. Tale gruppo sarà incaricato di:

- svolgere incontri periodici di allineamento, basati sulla valutazione degli indicatori di performance
- Prevedere e identificare potenziali crisi, sviluppando scenari e simulazioni;
- Determinare e istruire un portavoce autorevole;
- Determinare il pubblico target in una situazione di crisi;
- Sviluppare strategie e tattiche di comunicazione in una crisi;
- Determinare e modellare il modo migliore per ridurre il danno all'immagine dell'ente.

La fase di risposta alla crisi. Nel momento in cui la crisi sopraggiunge, è necessario attivare una risposta rapida, riflessiva e strategica.

In questa fase lo staff di crisi si attiva e mette in atto le strategie predisposte. In questa fase, è utile utilizzare il proprio sito web come piattaforma centrale per le comunicazioni. Questo, infatti, il primo luogo in cui gli utenti cercano informazioni in tempi di crisi. Controllato dall'organizzazione, permette la creazione di fonti di informazione pertinenti e verificabili, sia per il pubblico in generale, che per i media, così come per qualsiasi altra parte interessata.

La fase di ripresa post-crisi. Dopo la crisi, l'organizzazione dovrebbe fare un'analisi delle ragioni che l'hanno scatenata e della maniera in cui ha reagito. Da questi elementi essa potrà aggiornare il proprio piano di gestione e comunicazione della crisi, per prepararsi alle sfide future.

1 9. MONITORAGGIO

1. 9. MONITORAGGIO

Ogni attività di comunicazione dovrà essere monitorata sin dall'avvio delle attività. In questo paragrafo sono descritti i principali indicatori che andranno tenuti in considerazione, seguiti da alcune considerazioni sugli strumenti che dovranno essere implementati e le diverse modalità di monitoraggio.

1. KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI)

Gli indicatori selezionati sono stati divisi in 5 principali categorie: reach quantitativo, reach qualitativo, conversione, coinvolgimento, brand awareness e percezione. Gli indicatori qui riportati sono da considerarsi come parametri minimi da monitorare per la valutazione delle attività di comunicazione. Ulteriori parametri potranno essere aggiunti in relazione a specifiche campagne o attività. Di conseguenza, potranno essere svolte analisi più approfondite.

Alcuni degli indicatori qui riportati dovranno essere messi in relazione alle performance di altri enti o settori affini tramite appositi programmi o tool di monitoraggio. In questo modo si potrà fornire un quadro più realistico su cui basare valutazioni e decisioni strategiche. Un esempio è l'engagement rate: il tasso di coinvolgimento dei follower su canali social come Facebook e Instagram. Se l'E.R. risulta basso, potrebbe esserlo ancora di più per altre realtà simili alla Reggia.

Reach quantitativo

Quante persone sono state raggiunte dai contenuti della Reggia? Per quanto tempo?

- Sito web

Singoli utenti
Sessioni e visite
Pagine per sessione

- Social media

Reach, impressioni
Follower e fan

- DEM e newsletter

Campagne email inviate
Contatti in mailing list o newsletter raggiunti

- Ufficio stampa

Rassegna stampa

- Materiali cartacei e gadget

Flyer o cartacei distribuiti
Gadget o altri materiali distribuiti / venduti
Infopoint e segnaletica
Numero di visitatori infopoint
Poster o banner distribuiti / affissi

Reach qualitativo

Come vengono raggiunti questi utenti? Come rispondono?

- Sito web

Bounce rate
Tempo medio sulle pagine
% nuovi utenti
% utenti rispetto al periodo precedente

- Social media

Click
Interazioni
Demografica follower e fan

- DEM e newsletter

Open rate
Click rate
Bounce rate

- Ufficio stampa

Tipologia di testate intercettate (periodicità / prestigio)
Sentiment degli articoli usciti
Valorizzazione economica della rassegna stampa

- Materiali cartacei e gadget

- Infopoint e segnaletica

1. 9. MONITORAGGIO

Conversione

Come vengono convertiti gli utenti tra le diverse attività della Reggia? Quale ruolo gioca la comunicazione in questi processi di conversione?

- web

Monitoraggio delle conversioni (Google Analytics e Google Ads)

Costo per conversione (Google Ads)

- Social media

Risultati campagne sponsorizzate

Costo per risultato campagne sponsorizzate

Coinvolgimento

Come reagiscono i target alle attività di comunicazione della Reggia? Come contribuiscono ai suoi contenuti?

- web

utilizzo form di contatto

click link contatti (telefono / mail / indirizzo)

durata sessione

frequenza di rimbalzo

- Social media

Engagement rate

Sentiment analysis

- DEM e newsletter

Iscrizioni alla newsletter

Disiscrizioni

- Ufficio stampa

Riscontri attività di media-partnership (es. coupon omaggio)

- Materiali cartacei e gadget

Utilizzo eventuali gadget in distribuzione

- Infopoint e segnaletica

Brand awareness e percezione

Gli utenti e i pubblici di prossimità conoscono la Reggia? Come la identificano? Come è percepita in confronto con le singole parti quali la Villa Reale, il parco e le strutture al suo interno?

- web

Query e volume di ricerca Google

Analisi posizionamento web

Citazioni web

Referral sito web

Share of Voice

- social media

Menzioni

Sentiment analysis

- ufficio stampa

Prestigio del media

- Indagine sul pubblico

Percezione del complesso della Reggia di Monza come centro culturale per il benessere degli individui

- Percezione dell'identità e delle attività della Reggia

- Percezione del valore del parco di Monza e della Villa Reale

1. 9. MONITORAGGIO

2. MODALITÀ E STRUMENTI

Il monitoraggio della comunicazione deve essere di per sé un'attività di comunicazione, al pari delle fasi operative descritte precedentemente. Tra la direzione della Reggia di Monza e il fornitore che seguirà giornalmente la comunicazione dovrà instaurarsi un confronto regolare, segnato da report dettagliati che evidenzino la performance rispetto ai parametri indicati sopra. Report e incontri di monitoraggio dovranno essere momenti per integrare strategie e azioni di comunicazione - in modo da aggiornare le attività sulla base della risposta e del coinvolgimento dei target.

Si consigliano fortemente due tipologie di incontro tra la Reggia e il fornitore:

Incontri di allineamento (mese 3, 6 e 9).

Consegna del fornitore: report di andamento generale della comunicazione.

Output incontro: valutazione rispetto a risultati di breve termine attesi, allineamento su prossime attività e campagne da attivare.

Incontro strategico (mese 12).

Consegna del fornitore: report approfondito e qualitativo su attività annuali di comunicazione.

Output incontro: valutazione annuale delle attività di comunicazione rispetto a obiettivi, risultati attesi e target raggiunti, allineamento tra obiettivi di offerta e obiettivi di comunicazione, aggiornamento della strategia di comunicazione se necessario, impostazione macro attività anno successivo.

Il fornitore dovrà monitorare la performance della comunicazione attraverso vari strumenti, attivi fin da subito. Oltre alle tipiche metriche fornite dalle piattaforme social media, DEM o da Google Analytics, il fornitore dovrà avvalersi di diversi servizi di monitoraggio più approfonditi delle attività di comunicazione digital (es. Fanpage Karma). A questi strumenti, dovrà essere affiancata un servizio di monitoraggio della rassegna stampa continuativo su testate web o cartacee. Dovranno essere inoltre monitorati i materiali cartacei, la segnaletica e le attività dell'infopoint. A questi strumenti, è vivamente consigliato di affiancare un sistema di indagine costante del pubblico e degli utenti. Due di questi sono:

- questionario di soddisfazione (in loco o online tramite sito web, canali social o DEM)
- interviste qualitative e focus group (in particolare verso specifici gruppi target, es. abitanti del quartiere)

Mentre alcune attività di indagine (focus group) possono essere organizzate una tantum in riferimento a specifici progetti o in fase di pianificazione di alcune attività, altre attività (questionari) dovranno essere attivate costantemente durante tutto l'anno e all'interno di vari spazi della Reggia. Consigliamo ad esempio di raccogliere informazioni più approfondite sugli utenti che si iscrivono alla newsletter, su chi acquista prodotti online o su chi si iscrive a specifici eventi. Un sistema di questionari o feedback form in loco dovrà inoltre essere sempre garantito (es. stand con questionari cartacei e penne all'ingresso, poster con QR code e link a questionari web).

Monitoraggio, in breve:

- **Dare rilievo all'attività di monitoraggio, impostandola come un'attività fondamentale di comunicazione.**
- **Definire e attivare prima dell'avvio delle attività di comunicazione tutti gli strumenti e i tool di monitoraggio utili - con particolare riferimenti a parametri più qualitativi e approfonditi.**
- **Basare la valutazione degli indicatori sull'osservazione - dove possibile - della performance di enti o settori affini.**
- **Organizzare almeno 1 momento di incontro ogni 3 mesi per raccogliere dati e valutare la performance della comunicazione.**
- **Organizzare un sistema di indagine costante dei pubblici e degli utenti.**



Piano di marketing



Piano strategico
per la valorizzazione
del complesso monumentale
Villa Reale e Parco di Monza



CLES s.r.l.



Il presente rapporto è stato elaborato dal RTI composto da CLES S.r.l. (Centro di ricerche e studi sui problemi del lavoro, dell'economia e dello sviluppo) in qualità di capofila, BAM! Strategie Culturali Soc. Coop., MATE Soc. Coop.va, Studio Architetti Benevolo e StudioSilva S.r.l. per conto dell'Azienda Regionale per l'Innovazione e gli Acquisti S.p.a. (ARIA S.p.a.) Incarico di redazione del Masterplan - Piano strategico per la valorizzazione del complesso monumentale Villa Reale e Parco di Monza CIG 813647SF90.

Aprile 2023

Hanno collaborato alla stesura del rapporto:

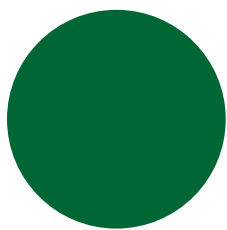
Alessandro F. Leon (CLES S.r.l.), Esperto in economia e management culturale, coordinatore scientifico del RTI
Elena Alessandrini (CLES S.r.l.), Esperta in economia e management culturale
Livia Gallucci (CLES S.r.l.), Esperta junior in economia e management culturale
Ottone Ovidi (CLES S.r.l.), Esperto junior in economia e management culturale
Elena Bertelli (BAM! Strategie Culturali), Esperta di comunicazione in ambito culturale
Simona Canè (BAM! Strategie Culturali), graphic designer
Martino Catalani (BAM! Strategie Culturali), Esperto junior in analisi e comunicazione culturale
Francesca Lambertini (BAM! Strategie Culturali), Esperta in progettazione culturale, responsabile di progetto per BAM! Strategie Culturali
Pietro Mantovani (BAM! Strategie Culturali), Esperto in comunicazione e digital advertising
Gianluca Montebuglio (BAM! Strategie Culturali), Esperto in comunicazione in ambito culturale
Benedetto Puccia (BAM! Strategie Culturali), Esperto junior in comunicazione in ambito culturale
Emanuela Barro (Mate Soc. Coop.va), Esperta in restauro architettonico e valorizzazione dei beni culturali
Alberto Cagnato (Mate Soc. Coop.va), Esperto in pianificazione territoriale e urbanistica
Franco Di Biase (Mate Soc. Coop.va), Esperto in mobilità e trasporti
Raffaele Gerometta (Mate Soc. Coop.va), Esperto in pianificazione territoriale e urbanistica, responsabile di progetto per MATE Soc. Coop.va
Elettra Lowenthal (Mate Soc. Coop.va), Esperto in valutazione e monitoraggio ambientale
Maria Teresa Pinna (Mate Soc. Coop.va), Esperta in pianificazione territoriale e urbanistica con competenze in materia paesaggistica
Valeria Polizzi (Mate Soc. Coop.va), Esperta in pianificazione territoriale e urbanistica
Federico Della Puppa (Mate Soc. Coop.va), Esperto in turismo e marketing territoriale
Giada Lepri (Mate Soc. Coop.va), Esperta in materia paesaggistica con competenze in materia di giardini storici
Alessandro Benevolo (Studio Architetti Benevolo), Esperto in pianificazione territoriale e urbanistica e pianificazione di territori di valore storico, responsabile di progetto per Studio Architetti Benevolo
Francesco Siravo (Studio Architetti Benevolo), Architetto, Esperto in restauro architettonico e valorizzazione beni culturali
Luigi Piscitelli (Studio Architetti Benevolo), Avvocato esperto in diritto pubblico/P.A.
Elisa Trapani (Studio Architetti Benevolo), Architetto, Esperta in conservazione dei monumenti
Valerio Fonti (Studio Architetti Benevolo), Architetto, Esperto in progettazione, modellazione 3D e restituzione grafica
Elisa Vendemini (Studio Architetti Benevolo), Architetto, Esperta in analisi urbana
Paolo Rigoni (StudioSilva S.r.l.), Esperto in discipline agronomiche e forestali
Marco Sassatelli (StudioSilva S.r.l.), Esperto in materia paesaggistica, responsabile di progetto per StudioSilva S.r.l.
Mattia Busti (StudioSilva S.r.l.), Esperto in analisi forestali
Guido Brusa (StudioSilva S.r.l.), Esperto in rilievi ed indagini fitosociologiche

Immagine coordinata e copertina a cura di **BAM! Strategie Culturali**.



INDICE

Premessa	p. 212
.....	
Capitolo 1. Scenario di riferimento	p. 213
.....	
1. Il turismo nazionale e internazionale	
2. Il contesto locale e il ruolo del Parco di Villa Reale	
3. I temi del posizionamento del prodotto “parco” nel contesto locale, metropolitano e a scala vasta	
4. Punti di forza e di criticità	p. 216
Capitolo 2. Il “prodotto Villa Reale e Parco di Monza”	
.....	
1. Per un brand strategy del prodotto	
2. Fruttori attuali e fruttori potenziali	
3. Immagine attuale e immagine futura	
4. Obiettivi	p. 224
Capitolo 3. Strategie di marketing	
.....	
1. Accessibilità	
2. Linee di prodotto	
3. Relazioni con il contesto locale, metropolitano, nazionale/internazionale	
4. Comunicazione e promozione	p. 230
Capitolo 4. Percorso di attuazione	
.....	
1. Qualità ed attrattività degli spazi	
2. Riconoscibilità dei luoghi	
3. Gestione coordinata	
4. Quadro sinottico degli interventi	



Piano di marketing

Premessa

L'approccio metodologico alla definizione del piano di marketing relativo alla Villa Reale e al parco di Monza si basa sulla necessità, già evidenziata dagli esiti dell'analisi di contesto e dall'analisi degli scenari, di agire e operare per funzioni e non per oggetti. Il piano di gestione, in questo senso, evidenzia da un lato la grande ricchezza di beni, luoghi e ambienti culturali, materiali e immateriali, dei quali si compone la Villa Reale e il parco di Monza. Ma l'elemento di base sul quale costruire una strategia di valorizzazione di tutti gli asset presenti nell'area è, di fatto, il valore aggiunto che si genera e si potrà generare da una visione e gestione unitaria del bene, nel suo complesso e nella sua complessità, che lo scenario di valorizzazione scelto mette in evidenza, sia nelle azioni di breve, che in quelle di medio e lungo periodo.

In questo quadro il piano di marketing assume, come fattore essenziale per la valorizzazione della Villa Reale e del parco di Monza, il tema delle funzioni. In altre parole, un piano di marketing coerente con lo scenario di valorizzazione e con gli elementi prospettici promossi dal piano di gestione deve lavorare per funzioni e non per oggetti, assumendo dunque una valenza generale, pur nella specificità delle singole e puntuali azioni di valorizzazione. La scelta di pensare e strutturare il piano per funzioni deriva principalmente dalla dimensione del parco di Monza, in termini di superficie, che lo rende uno dei parchi urbani recintati più importanti d'Europa e dunque, in termini di marketing, un "prodotto unico" al contempo costituito da più prodotti, dunque un vero e proprio "prodotto di prodotti". Il piano di marketing, dunque, assume questa valenza come fattore fondamentale della strategia di valorizzazione che, ai fini del suo sviluppo coerente nel lungo periodo, deve puntare sui temi della multifunzionalità degli usi del parco, sulla molteplicità dei pubblici e dei fruitori e sulla multi-criterialità delle scelte gestionali, di promozione e comunicazione.

Questi assunti sono alla base delle scelte di orientamento del piano di marketing che, come noto, nel caso di un ambito territoriale, ambientale e storico-culturale, oltre che sportivo e ludico, poggia le sue basi nel marketing urbano e territoriale, ovvero in quell'insieme di tecniche strategiche volte a sviluppare, trasformare, riqualificare, conservare e rendere fruibili beni collettivi sotto il profilo ambientale, paesaggistico e socio-economico, ma anche di crescita e di innovazione dei servizi ad oggi esistenti e quelli potenzialmente insediabili, al fine di valorizzare tutti gli elementi di attrazione, con attenzione particolare agli aspetti socio-economici, ambientali e culturali. Nel caso specifico del parco di Monza e della Villa Reale si tratta di interpretare le funzioni classiche del marketing urbano e territoriale con l'obiettivo di:

- rafforzare il sistema di offerta di beni, luoghi e ambienti culturali, materiali e immateriali, e relativi servizi esistente;
- valorizzare le specifiche componenti del patrimonio storico-ambientale e territoriale con l'obiettivo di migliorare e aumentare la dotazione patrimoniale del parco e strutturale della Villa Reale con nuovi servizi destinati ai diversi pubblici esistenti e potenziali;
- promuovere servizi e produzioni specifiche del parco e della Villa Reale;
- favorire la fruizione e la crescita dell'offerta;
- diffondere competenze e innovazione tra gli operatori;

- migliorare la qualità complessiva del parco e della Villa Reale e dei relativi servizi, al fine di migliorare l'esperienza di frequentazione e uso e dunque la qualità della vita e il benessere per i fruitori;
- favorire lo sviluppo di una "identità di prodotto" in grado di rendere riconoscibile la Villa Reale e il parco di Monza nell'ambito delle più ampie reti di offerta storico-culturale e paesaggistica attrattive a livello non solo metropolitano ma anche nazionale e internazionale;

A tali scopi il master plan ha studiato e analizzato gli obiettivi di carattere generale, così come definiti dall'analisi degli scenari e dallo scenario di valorizzazione scelto, e individuato le azioni da intraprendere, così come definite nel piano di gestione, azioni alle quali sono collegati i vari interventi e le loro potenzialità di sviluppo in termini di pubblici, attuali e potenziali, che rappresentano a loro volta i target della comunicazione.

A livello generale e complessivo, il piano di marketing di Villa Reale e del parco di Monza si configura come:

- un piano di marketing d'area, perché lavora sulla pluralità delle funzioni e degli interessi di diversa natura, da quelli paesaggistici a quelli ambientali, da quelli storici a quelli culturali, da quelli sportivi a quelli legati al leisure;
- un piano di marketing che punta sulle "relazioni", ovvero sul rafforzamento delle relazioni esistenti a livello d'area e pone come obiettivo il rafforzamento e la creazione di nuove relazioni tra la villa e il parco e il sistema metropolitano nel quale sono inseriti, con l'obiettivo di migliorare il posizionamento e incrementare la riconoscibilità del parco e della villa presso i diversi pubblici attuali e potenziali;
- un piano di marketing cooperativo, perché punta sulla condivisione e sulla necessità di interazione tra i diversi soggetti, pubblici e privati, coinvolti dalla gestione delle diverse attività presenti;
- un piano di marketing che mette al centro della sua realizzazione la necessità di strutturare un adeguato team di gestione per le specifiche attività di marketing e di comunicazione previste;
- un piano di marketing che punta sul monitoraggio delle attività, attuali e future, al fine di aggiornare costantemente la comunicazione, per favorire accessibilità e fruizione della Villa Reale e del parco di Monza ai diversi pubblici.

Dal punto di vista pratico, il piano di marketing è un sistema di supporto a disposizione non solo del soggetto gestore del parco e della villa, ma è anche destinato alla comunità locale, ai suoi soggetti istituzionali, ai *decision makers*, ai diversi stakeholders e ai diversi soggetti coinvolti nella gestione e nell'uso attivo di parti della Villa Reale e del parco di Monza.

Obiettivo primario del piano di marketing, così come del piano di comunicazione, è rendere a tutti gli effetti la Villa Reale e il parco di Monza un "prodotto" più riconoscibile dall'esterno, con una specifica identità data dalla sua multifunzionalità, e dunque con una migliore capacità di "posizionamento" all'interno del complesso sistema della fruizione turistica, culturale e paesaggistica che anima l'attuale evoluzione della società nel suo complesso.

Un altro obiettivo del piano di marketing è superare la logica della "località", ovvero di uno dei punti di debolezza attuali della Villa Reale e del parco, quali ambiti attrattivi essenzialmente per una fruizione locale, ad eccezione di alcuni eventi straordinari a carattere nazionale e internazionale che, tuttavia, non hanno creato negli anni

processi osmotici all'interno delle diverse aree del parco. Il punto chiave è l'individuazione delle specificità e della loro spendibilità in termini di attrattività non solo nel contesto locale e metropolitano, ma a scala regionale, nazionale e internazionale.

In questo senso il piano di marketing è l'anello di congiunzione tra il piano di gestione e il programma di comunicazione, e fornisce la metodologia e gli strumenti per la messa a punto del master plan e la sua realizzazione da parte del sistema di governance, nell'orizzonte di breve, medio e lungo periodo. La Villa Reale e il parco di Monza costituiscono a tutti gli effetti un insieme di singoli punti notevoli ricchi di potenzialità di valorizzazione rispetto alle funzioni individuate dal piano di gestione e assegnate o assegnabili ai diversi spazi e luoghi. Sono le funzioni, infatti, che rendono vivi i luoghi, dalla villa al parco fino ai singoli ambiti fruitivi e in questa logica l'elemento imprescindibile, come già sottolineato, è quello delle "relazioni" tra le diverse funzioni, che consentiranno in futuro di far interagire maggiormente le diverse componenti del parco e della villa, in un'ottica di co-marketing territoriale.

Al pari delle relazioni tra i luoghi e le loro funzioni, vi sono anche le relazioni tra i soggetti attivi e attivabili nella futura gestione, che necessitano di una strutturazione efficace dei sistemi relazionali, che il piano di marketing individua come elemento strategico per il rafforzamento del "prodotto villa e parco", attraverso una adeguata organizzazione e gestione delle reti relazionali dei diversi soggetti coinvolti dalla gestione e dall'uso di villa e parco, compresa l'implementazione di sistemi di monitoraggio e valutazione dei risultati, al fine di rendere più efficiente la gestione e più efficace la promozione, la comunicazione e la fruizione del "prodotto villa e parco", anche in termini di partecipazione, concertazione e collaborazione interistituzionale e sociale.

Il tema delle funzioni è dunque centrale perché esse determinano la vocazione, o meglio le vocazioni, della villa e del parco e rappresentano in definitiva il sistema di opportunità, ovvero il sistema di offerta che il "prodotto villa e parco" offre ai diversi pubblici, in grado cioè di suscitare l'interesse dei diversi segmenti di domanda che oggi trovano e domani troveranno un'offerta in grado di soddisfarli e al contempo in grado di conservare e valorizzare i valori esistenti e futuri che il master plan ha esplicitato nello scenario di valorizzazione, descritti operativamente nel piano di gestione.

Con questa premessa, l'articolazione del piano di marketing è la seguente:

- scenario di riferimento: contiene una analisi del turismo nazionale e internazionale e cenni sullo scenario turistico nel quale si colloca il contesto locale, con una descrizione del ruolo del parco di Villa Reale anche in relazione ad altri "prodotti" simili, analizzando i temi del posizionamento del "prodotto villa e parco" nel contesto locale, metropolitano a e scala vasta, individuandone gli elementi distintivi, i punti di forza e di criticità;
- il "prodotto Parco di Villa Reale": contiene una analisi per definire il brand strategy del parco in relazione ai suoi mercati di riferimento (storia, cultura, ambiente, agricoltura, sport, benessere, tempo libero, ecc.), compresa una analisi dei fruitori attuali e di quelli potenziali; viene inoltre analizzata l'immagine attuale e

confrontata con l'immagine futura che villa e parco dovranno assumere in base ai contenuti del master plan, al fine di migliorare e affermare ai diversi livelli l'immagine del parco, definendo specifici obiettivi da conseguire in termini di visibilità, radicamento, consolidamento, ecc.;

- strategie di marketing: contiene una analisi dell'accessibilità, delle "linee di prodotto" in termini di contenitori, di percorsi, ecc., delle relazioni con il contesto locale, metropolitano e nazionale/internazionale, come elementi di supporto allo sviluppo delle fasi di promozione e comunicazione, dunque collegate al relativo capitolo;
- percorso di attuazione: contiene una analisi della qualità e attrattività degli spazi, con indicazioni della riconoscibilità dei luoghi ai fini di un miglioramento e aumento della fruizione e indicazioni sulla necessità di una gestione coordinata di villa e parco, anche in ottica di co-marketing con i gestori delle concessioni (autodromo, golf, tennis, altre realtà insediate) e un quadro sinottico degli interventi contenente indicazioni sull'area di riferimento, tipo di intervento, priorità e soggetti coinvolti al fine di raggiungere gli obiettivi di marketing previsti dal piano.

Capitolo 1. Scenario di riferimento

1. Il turismo nazionale e internazionale

Premessa fondamentale per la quantificazione dell'attrattività potenziale della futura offerta della Villa Reale e Parco di Monza è l'analisi della composizione dei bacini di utenza di riferimento e delle caratteristiche dell'attuale domanda culturale che ruota attorno alla Villa Reale e al Parco di Monza. La sua posizione, a circa 20 km a nord-ovest di Milano, la inserisce nei percorsi turistici e culturali della regione Lombardia. La prevista linea della metropolitana Milano-Monza aumenterà ancora di più il collegamento, già presente, tra Monza e il capoluogo regionale, vero e proprio centro turistico e culturale della regione.

La Lombardia è indiscutibilmente una grande regione dalle capacità attrattive internazionali dove è presente un mercato turistico-culturale abbastanza maturo, ma con ulteriori margini di crescita. La regione attrae ogni anno milioni di turisti (nel 2019, 17.509.461 arrivi e 40.482.939 presenze) con un TVMA¹ 2010-2019 del 4% per numero di arrivi e del 3% per numero di presenze. Lo stesso TVMA del 4% è stato registrato nel caso degli arrivi turistici per le provincie di Milano e Monza-Brianza, mentre nel caso delle presenze turistiche il TVMA è stato del 4% per la provincia di Milano e del 5% per la provincia di Monza-Brianza. In totale, la provincia di Milano ha registrato nel 2019 8.016.853 arrivi e 16.424.158 presenze, mentre la provincia di Monza-Brianza ha registrato nel 2019 615.010 arrivi e 1.081.708 presenze. Per quanto riguarda il comune di Monza, questo ha registrato tra 2010 e 2019 un TVMA del 6% per quanto riguarda gli arrivi e del 9% per quanto riguarda le presenze, toccando nel 2019 124.019 arrivi e 251.961 presenze.

¹ Tasso di variazione media annua.

La componente straniera della domanda turistica varia a seconda dell'ambito territoriale considerato. È infatti alta nel caso della regione Lombardia (60% sul totale delle presenze registrate nel 2019) e della provincia di Milano (59% sul totale delle presenze registrate nel 2019), mentre è minore nel caso della provincia di Monza-Brianza (35% sul totale delle presenze registrate nel 2019) e del comune di Monza (34% sul totale delle presenze registrate nel 2019). In ogni caso, la componente straniera delle presenze turistiche registra un TVMA 2010-2019 positivo, con un 4% nel caso della regione Lombardia, un 5% della provincia di Milano e un 7% sia per la provincia di Monza-Brianza che per il comune di Monza.

Questo grande numero di turisti si distribuisce in maniera eterogenea nei principali circuiti e istituti museali lombardi, tra cui i musei statali, i musei civici e gli altri istituti similari. I musei e le aree archeologiche statali² presenti sul territorio della Lombardia hanno registrato nel 2019 2.006.888 visitatori, con un TVMA 2010-2019 in crescita del 4%, in linea con il dato della provincia di Milano (867.696 visitatori nel 2019, TVMA 4%), mentre la provincia di Monza-Brianza registra un andamento più discontinuo, raggiungendo i 12.137 visitatori nel 2019. Bisogna sottolineare che Milano rappresenta un forte attrattore a livello regionale, raccogliendo da sola nel 2019 il 43% del totale dei visitatori dei musei statali della Lombardia.

I musei e gli istituti similari statali rappresentano circa 1/5 del totale visitatori dei musei e istituti similari della regione Lombardia nel 2019, mettendo quindi in evidenza l'ampia frazione di visitatori che hanno visitato musei e istituti similari non statali (pubblici e privati). Infatti, il totale dei visitatori di musei statali e non statali in Lombardia ammontava nel 2019 a 10.312.787, di cui circa la metà concentrati nella città di Milano.

La variegata offerta culturale rappresentata da Milano rappresenta sia una possibilità che una sfida. Nel primo caso, la Villa Reale e Parco di Monza potrebbe potenzialmente inserirsi all'interno dei ricchi circuiti turistico-culturali nazionali e internazionali che attraversano il territorio del capoluogo regionale. Nel secondo caso, proprio la concorrenza con altre istituzioni culturali relativamente vicine impone alla Villa Reale e Parco di Monza una forte caratterizzazione identitaria e una programmazione culturale di livello adeguato.

Tra i bacini d'utenza da prendere in considerazione ci sono anche le scuole e le università presenti nel territorio regionale e provinciale di Monza e Milano. Infatti, le scolaresche da sempre rappresentano per gli istituti museali e affini una buona percentuale dei visitatori totali. Nella regione Lombardia la popolazione scolastica è numerosa e variegata. Al 2021 gli studenti degli istituti scolastici presenti in Lombardia ammontavano 1.364.141 unità, quelli presenti nella provincia di Milano a 431.168 unità e quelli presenti nella provincia di Monza a 121.232 unità. Al 2020 invece la popolazione universitaria lombarda, tra le più numerose d'Italia, ammontava a 304.279 unità.

Infine, bisogna considerare anche la popolazione residente nella regione Lombardia, nelle provincie di Milano e di Monza-Brianza e nel comune di Monza. La popolazione residente nella regione Lombardia ammontava nel 2022 a 9.965.046 persone, totale in leggera crescita dal 2012, mentre la popolazione della provincia di Milano a

3.237.101 persone e della provincia di Monza-Brianza a 870.112 persone, anch'esse in leggera crescita nello stesso periodo di tempo considerato. La popolazione del comune di Monza ammontava nel 2022 a 122.099 persone.

Le componenti di cui si comporrebbe la domanda culturale della Villa Reale e del Parco di Monza sono quindi:

- i turisti della regione Lombardia, delle provincie di Milano e Monza- Brianza e del comune di Monza, anche nella loro componente straniera;
- i residenti della regione Lombardia, delle provincie di Milano e Monza- Brianza e del comune di Monza;
- le scolaresche e gli studenti universitari lombardi, milanesi e monzesi.

2. Il contesto locale e il ruolo del Parco di Villa Reale

Come messo in luce nell'analisi di contesto (cap. 6.2), la conoscenza dei fruitori del parco e la consistenza numerica di tale utenza risulta un elemento necessario per definire azioni di marketing territoriali che vadano a incrementare gli attuali e potenziali flussi di utilizzo e intercettare i potenziali inespressi.

Le stime effettuate congiuntamente all'utilizzo di specifici dati statistici hanno consentito di quantificare l'affluenza annua del parco stimando al contempo la media giornaliera degli utenti.

In questo modo, sono stati stimati complessivamente circa 4,6 i milioni di visitatori del Parco di Monza, al netto degli utenti che vi accedono mediante automobile. Dal punto di vista della media giornaliera, si tratta di circa 12.600 i visitatori. Vanno ovviamente considerate forti oscillazioni nella frequentazione giornaliera del parco, date dalla maggiore fruizione riscontrabile durante i mesi primaverili ed estivi e, durante tutto l'anno, la maggiore fruizione in corrispondenza del fine settimana e dei giorni festivi³.

Come già segnalato, sono di diverso tipo i macro ambiti di cui si compone l'offerta del Parco (il parco pubblico, i giardini della Villa Reale, la villa Reale con le sue pertinenze, l'autodromo, il campo da golf, il tennis club di Monza) che concorrono a comporre una fruizione diversificata dello stesso. Per quanto riguarda il parco pubblico in senso stretto, i principali ambiti di fruizione sono stati individuati negli spazi ad uso ricreativo con sosta prolungata, nei nodi ad uso sportivo libero di squadra, nei nodi di servizio maggiormente frequentati, nei principali assi ad uso sportivo individuale, negli ambiti di passeggio e nei giardini storici. questi ultimi sono quelli maggiormente legati a una fruizione anche di tipo culturale vista la vicinanza alla Reggia di Monza e vincolata dalle regole interne che ne fanno un luogo privilegiato per una fruizione "lenta" da parte di ragazzi e ragazze, anche in occasione di attività di gruppo e passeggiate.

Per quanto riguarda gli spazi ad uso ricreativo con sosta prolungata (le aree adiacenti ai due parchi giochi presenti all'interno del parco, la zona ombreggiata all'inizio di via Mirabellino in prossimità del punto ristoro e le zone ombreggiate tra viale di Vedano e via Mulino del Cantone, l'asse lungo viale Mirabello nei pressi della parte alberata, zona in prossimità di ponte delle Catene) la frequentazione è legata soprattutto a famiglie con bambini. Per quanto riguarda le aree di ritrovo per sport liberi di squadra (il prato in prossimità di cascina del Sole, il prato adiacente a cascina Casalta e le parti più esterne e laterali del pratone Mirabello) la frequentazione

² Dati MIC.

³ L'analisi degli usi del parco e della villa con i suoi giardini è stata effettuata tramite l'aggiornamento, grazie ai sopralluoghi effettuati nelle giornate del 24 e 25 aprile e del 29, 30 e 31 maggio 2021, dei risultati degli studi "Analisi dell'utenza del parco di Monza" e "Indagine sui praticanti sportivi del Parco di Monza" che, seppur approfonditi, fotografavano la situazione di oltre 25 anni fa.

è legata soprattutto a ragazzi e giovani che vi organizzano in partite di pallavolo, calcetto e altri sport di squadra. Anche il bocciodromo localizzato all'incrocio tra via Mirabello e viale di Vedano risulta abbastanza frequentato. Per quanto riguarda i nodi di servizio, i luoghi maggiormente frequentati sono il bar ristoro Caviga nonché i presidi fast food e street food presenti nel fine settimana presso l'ingresso principale e nei nodi di intersezione delle vie principali di attraversamento del parco. In generale, i servizi di ristoro risultano i servizi del parco maggiormente frequentati durante tutto l'arco della giornata e da parte di tutti i frequentatori del parco pubblico. Come servizi abbastanza utilizzati vanno anche citati il noleggio di biciclette e la vendita dei prodotti alimentari presso l'azienda agricola Mulino san Giorgio.

Si segnala che dalle indagini condotte quasi la metà dei frequentatori del Parco di Monza sostiene invece di non utilizzare nessun servizio durante la permanenza nel parco.

Per quanto riguarda la frequentazione a uso sportivo, lo sport libero nel parco risulta il principale motivo di utilizzo. I frequentatori si recano al parco per correre e fare jogging, per andare in bicicletta e per effettuare passeggiate all'aria aperta. Altri frequentatori praticano il free-style (principalmente lungo viale Caviga), il pattinaggio su ruota, lo yoga, il pilates, il tai chi (nei giardini della Villa). L'uso del parco per attività sportiva individuale risulta fortemente variegato e ricopre tutte le vie, sentieri e zone del parco.

A fronte di questa variegata e numerosa frequentazione, è evidente che i target di un piano di marketing dedicato al Parco siano estremamente numerosi, spaziando dalle famiglie con bambini, ai giovani in età scolare e universitaria, agli sportivi di tutte le età delle molteplici discipline citate e potenzialmente a tutte le discipline sportive all'aria aperta, così come agli amanti delle passeggiate, del verde, della natura e delle attività all'aria aperta. Risulta necessario a tal fine predisporre una serie di azioni coordinate che vadano nella direzione del rafforzamento del ruolo di grande parco urbano per la provincia di Monza-Brianza e per la provincia di Milano, con l'obiettivo di diventare anche luogo privilegiato per l'escursionismo in giornata da tutta la Lombardia. Fondamentale rimane la necessità che questo insieme di azioni siano coordinate con tutte le altre funzioni presenti nel complesso della Villa Reale e del Parco di Monza (culturale, sportiva, ricreativa, paesaggistica, ambientale, agricola), così come messo in luce nel Piano di gestione attraverso l'articolazione dei suoi differenti obiettivi (sistema della cultura, progetto di paesaggio, progetto ambientale dei boschi e dei prati, attrattività delle fioriture temporanee, progetto dell'agricoltura, progetto dell'acqua, sistema dell'accessibilità e della mobilità, sistema degli attrattori sportivi, di gioco, relax e sosta, sistema della ristorazione e ricettività). Per poter ottenere questo risultato, come già segnalata, è necessario costruire una forte identità unitaria del complesso riconoscibile da tutti i suoi fruitori locali, nazionali e internazionali.

3. I temi del posizionamento del prodotto "parco" nel contesto locale, metropolitano e a scala vasta

L'analisi del posizionamento e della reputazione del complesso Villa Reale e Parco di Monza effettuata nell'analisi di contesto⁴ (cap. 8) ha permesso di capire come è stato finora percepito il complesso agli occhi di cittadini, stakeholder, persone che vi operano all'interno, e, più in generale, dei visitatori e allo stesso tempo di comprendere in maniera approfondita e puntuale gli esiti della strategia di comunicazione attuata dal soggetto

gestore fino a oggi, i target a cui sono state dedicate le azioni e quelli raggiunti, i canali utilizzati, l'interlocuzione avvenuta con i pubblici e gli stakeholder.

Dall'analisi effettuata è risultato che, a fronte del tentativo di comunicare il complesso come un unitario asset culturale si siano presentati diversi problemi di ordine pratico e contenutistico (moltiplicazione e frammentarietà dei canali di comunicazione digitale, binomia e confusione fra Villa Reale e Reggia di Monza, assenza di interlocuzione e coinvolgimento di stakeholder e attori territoriali, assenza di una conoscenza approfondita dei diversi target e interlocutori del complesso). Allo stesso tempo, il complesso è risultato essere frequentato e apprezzato dalla comunità locale, che lo percepisce di grande valore storico e culturale, che anzi in alcuni casi ha testimoniato la volontà di "riappropriarsi" degli spazi della Reggia criticando le modalità di gestione del complesso.

Da questa analisi risulta chiaro il posizionamento ad oggi prevalentemente locale del complesso della Villa Reale e del Parco di Monza, identificato soprattutto dalla comunità locale come un luogo di grande valore storico, culturale e identitario. Questo posizionamento principalmente locale è confermato dalla quasi assenza di target di pubblico internazionale nella comunicazione del soggetto gestore (ne è un esempio l'assenza di contenuti tradotti in altre lingue) e dall'attenzione della stampa nazionale e internazionale sulle vicende del complesso. Il livello locale del complesso è fondamentale, andrà mantenuto e in qualche modo tutelato, come anticipato nell'Analisi degli scenari (cap. 3.2.2), poiché i processi di cambiamento necessari all'implementazione del Masterplan sul lungo periodo e quindi all'allargamento del posizionamento del complesso a un livello nazionale e internazionale sicuramente avranno un impatto sul livello locale, in quanto esposto in prima linea alle trasformazioni ed alle pressioni degli altri livelli. In questo contesto, rimarrà fondamentale la collaborazione del mondo del Terzo Settore, in ambito direttamente culturale ma anche sociale e inclusivo.

Se il posizionamento locale rimane fondamentale, sarà allo stesso tempo necessario sviluppare i livelli superiori, metropolitano, regionale, nazionale e infine internazionale. Le grandi potenzialità insite nella natura complessa e variegata della Villa Reale e Parco di Monza vengono complicate dalla difficile identificazione di un fatto o di un solo momento storico o di un luogo altamente simbolico che possa rappresentarla univocamente e universalmente. Allo stesso tempo, il fatto che il complesso costituisca un'unità paesaggistica, architettonica, culturale e ambientale comprendente la Reggia, la Villa, il Giardino, il Parco e gli altri elementi ivi contenuti, rendono possibile elaborare una strategia unitaria, al centro del presente Masterplan, con l'obiettivo di proporre un'identità unica e ben identificabile in chiave nazionale e internazionale, perseguendo l'obiettivo espresso dalla Regione Lombardia di trasformare il complesso in un Grande Attrattore di rango internazionale. La strategia dovrà quindi essere in grado di posizionare la Villa Reale e il parco di Monza tra i valori culturali e paesaggistici e i valori naturalistico-ambientali, declinandoli per gradi, dal locale all'internazionale, attraverso tutti gli strumenti propri della tutela, della conservazione e della valorizzazione.

Per il momento, il rango internazionale è espresso solamente dal Gran Premio di Monza di F1 organizzato nell'Autodromo.

⁴ Tramite analisi rassegna stampa, comprensiva di Sentiment Analysis, e rassegna web/social.

Lo sviluppo di un Piano di marketing di queste proporzioni, in grado di accompagnare l'implementazione del Masterplan e portare il posizionamento del complesso da un livello locale a uno pienamente metropolitano, e successivamente nazionale e internazionale, dovrà tenere in considerazione lo sviluppo delle infrastrutture necessarie - con relativo corredo di opere complementari - in grado di elevare in modo particolarmente significativo il livello di accessibilità/fruizione del complesso (metropolitana Milano-Monza, connessione con i treni ad Alta Velocità, su scala nazionale, e con gli aeroporti, in un sistema di bacino di utenza internazionale, sistema della ricettività).

4. Punti di forza e di criticità

La criticità maggiore, che il Piano di marketing è chiamata ad affrontare in primo luogo (e lamentata dagli esperti, dai responsabili pubblici e dalle rappresentanze) è stata identificata nell'assenza di riconoscimento dell'identità culturale della Reggia. La Villa e i suoi giardini non sono percepiti come un luogo della cultura, così come ci si aspetterebbe per una grande e prestigiosa residenza reale, sull'esempio di luoghi simili in Italia e Europa. E questo nonostante potenzialmente la Reggia possieda tutte le caratteristiche storiche, architettoniche e artistiche per ottenere tale riconoscimento. Contemporaneamente, il Parco è sostanzialmente utilizzato come un parco pubblico per un'utenza principalmente locale. Al momento, non risulta essere attrattivo per il resto della regione Lombardia, con una particolare assenza della cittadinanza milanese. Infine, il pubblico straniero ignora sostanzialmente il complesso, sebbene siano presenti flussi limitati di turismo culturale italiano e straniero. Tutto questo concorre alla seconda grande criticità riscontrata, cioè il fatto non si costruita e comunicata una forte e chiara identità unitaria - culturale, naturale, ambientale, sociale - che fungesse da attrattore e moltiplicatore dei flussi di visita.

A queste due grandi criticità, se ne affiancano altre di carattere minore ma pur sempre fondamentali. È stato riscontrato un problema infrastrutturale che limita l'accesso potenziale da parte dei cittadini e dei turisti. L'accesso alla Villa dall'esterno è un problema "antico". Sebbene l'accesso su ferro sia assicurato da almeno due stazioni (Monza), l'accesso da Milano e dalle altre aree della regione rimane molto scomodo.

Inoltre, la dimensione del patrimonio culturale e ambientale della Villa Reale e del Parco di Monza e la stratificazione negli anni di tutta una serie di tentativi di gestione/programmazione non andati a buon fine, richiede la creazione tutta una serie di strumenti che potranno agire solamente sul tempo lungo. La strategia di valorizzazione alla base del Piano di marketing dovrà infatti assicurare un processo di sviluppo graduale e continuo dell'intero patrimonio con una tempistica lunga.

Una particolare criticità è rappresentata dal complicato rapporto in essere tra il Consorzio, l'Autodromo di Monza e il Golf club. Per entrambe le strutture, ormai storiche e blasonate, non viene messa in discussione l'esistenza. Si prospetta però una revisione della coabitazione su basi nuove, che aiuti a ripristinare l'unitarietà del complesso, a oggi interrotta, e porti a una maggiore collaborazione progettuale e identitaria.

Infine, si segnala la criticità derivata dal complesso sistema di vincoli e restrizioni, causato da una lunga serie di decisioni non coordinate di utilizzo e assegnazione degli spazi e degli usi del complesso, che ha creato alla creazione uno scadenzario di concessioni di edifici e di spazi che, così come sono, non possono rispondere ad una logica di valorizzazione integrata.

A fronte di queste criticità, sono tuttavia presenti alcuni punti di forza di cui il Piano di marketing dovrà tenere conto come punto di partenza.

Come più volte dimostrato nel corso della costruzione del Masterplan, il complesso Villa Reale e Parco di Monza è caratterizzato da una grande ricchezza in termini culturali, storici, architettonici, ambientali, sociale. Se finora questa ricchezza non è stata in grado di esprimersi secondo le sue potenzialità, si tratta della conseguenza di una serie di errori e mancanza che sono state già evidenziate ma che non attengono alla scarsa capacità attrattiva intrinseca del complesso. Altri luoghi hanno dovuto letteralmente "inventare" dei contenuti di cui riempire delle scatole altrimenti poco attrattive. Nel caso della Villa Reale e del Parco di Monza si tratta al contrario di portare all'esterno, al pubblico nazionale e internazionale, la ricchezza di cui è già portatrice.

Seppur mantenendo il binomio Villa Reale e Parco, il complesso è stato sviluppato nelle sue fasi antiche (asburgica e napoleonica) pensando alla sua unità paesaggistica, architettonica, culturale e ambientale. Questo rende più semplice la creazione di strategie di marketing che presentino il complesso nella sua unitarietà e complessità dell'offerta. Infatti, se alla base del masterplan si vuole ricomporre l'unità della "scatola" del complesso, come fase preliminare alla sua valorizzazione, questa potrà avvenire solamente quando sarà chiaro al visitatore e al pubblico potenziale che ci si trova di fronte a un unico, prestigioso, complesso culturale, paesaggistico, ambientale che comprende tutti i luoghi sparsi al suo interno. La valorizzazione sarà quindi ispirata dalla multifunzionalità e alla molteplicità degli ambiti di gravitazione, non più intesi come somma di attività separate, ma come sintesi di diversi percorsi guidati da una logica coerente e unitaria.

Alcuni punti di forza, infine, sono riscontrabili già nell'attuale situazione della Villa Reale e Parco di Monza. Da una parte, la presenza dell'Autodromo che, almeno per quanto riguarda le competizioni della F1, già è un attrattore internazionale. Dall'altra la presenza dell'attuale soggetto gestore, il Consorzio, che rappresenta la continuità amministrativa e il background di conoscenze e professionalità necessario all'implementazione del Masterplan e del Piano di marketing.

Infine, una menzione speciale merita il fatto che la Villa Reale e il Parco di Monza rappresentano già oggi un forte valore identitario per la cittadinanza locale, che potrà quindi accompagnare, tramite l'ascolto e il coinvolgimento, il processo di sviluppo e valorizzazione del complesso.

Capitolo 2. Il "prodotto Parco di Villa Reale"

1. Per un brand strategy del prodotto

Il brand strategy della Villa Reale e del Parco di Monza, com'è emerso dal confronto con i numerosi attori sul campo e dall'Analisi di contesto, dovrà ricostituire un'identità unitaria e definita del complesso nel suo insieme, in grado di racchiudere e comunicare all'esterno i molti aspetti che lo compongono evitando l'effetto "somma" e privilegiando invece la sintesi unitaria. Se come è stato indicato nel Piano di gestione alla stessa origine del complesso è possibile individuare un'identità duplice (espressione, allo stesso tempo, della monarchia assoluta asburgica e dell'età napoleonica), la brand strategy dovrà farsi carico di riprendere queste caratteristiche originarie con l'obiettivo di presentare il complesso per quello per cui è nato e per cui dev'essere percepito dal

pubblico attuale e potenziale: un luogo di Rappresentanza di rango europeo di grande prestigio. L'evoluzione storica del complesso, che ha portato al venir meno delle ragioni di prestigio e rappresentanza, non ha cancellato la natura dualistica originaria della sua identità, che si ripropone oggi sotto forma di coesistenza - anche conflittuale - di valori: culturali e paesaggistici, da un lato, e naturalistico-ambientali, dall'altro lato. Il Masterplan si ripropone quindi di ricomporre questi diversi valori in termini di binomio cui far corrispondere un altrettanto articolato sistema di riconoscimento di valori materiali ed immateriali, di tutela, di conservazione e di valorizzazione, a reciproco vantaggio dei suoi stessi termini.

Obiettivo del brand strategy per la Villa Reale e il Parco di Monza deve quindi essere:

- la costruzione di una forte e chiara identità unitaria (culturale, naturale, ambientale, sociale)
- il riconoscimento della sua identità culturale nazionale ed europea.

La comprensione del complesso come luogo di Rappresentanza di rango europeo di grande prestigio, unita al mantenimento della sua identità come binomio, che si declina in molteplici funzioni e attività porta quindi a individuare numerosi mercati di riferimento attuali e potenziali.

I mercati di riferimento possono essere quindi suddivisi per rango:

- locale;
- nazionale;
- internazionale;

e per tipologia di pubblico:

- abituale;
- occasionale;
- potenziale.

Se, a oggi, il livello locale con il suo pubblico abituale, composto soprattutto dai frequentatori del Parco e delle attività ivi presenti, e che già identifica il complesso in una certa maniera come un elemento identitario, seppur in maniera alcune volte non coerente, sono il rango nazionale e internazionale che avranno bisogno di un maggiore impegno dal punto di vista strategico e comunicativo. Uno dei nuclei centrali del complesso, nei suoi aspetti culturali e paesaggistici, deve portare la brand strategy il più possibile a far identificare il luogo come le altre grandi residenze reali europee (si vedano gli obiettivi dell'Associazione delle Residenze Reali Europee, di cui la Villa Reale e il Parco di Monza fa già parte senza però essere stata in grado di costruirsi una forte richiamo internazionale, come invece hanno fatto altri membri dell'Associazione) e nazionali, si vedano le Residenze Sabaude in Piemonte le Residenze Borboniche in Campania. I mercati di riferimento di questi aspetti sono quelli più classici del turismo italiano e straniero, del turismo culturale, d'architettura, d'arte e storia (compresi gli addetti ai lavori e i professionisti), dei tour operator e infine anche quelli più moderni del turismo esperienziale (grazie al nuovo allestimento museale). All'altro nucleo centrale del complesso, nei suoi aspetti naturalistico-ambientali, corrispondono i mercati di riferimento maggiormente legati all'ambiente, alla natura, allo sport nelle numerose forme in cui si articola all'interno del complesso, del benessere, del tempo libero, dell'agricoltura sostenibile e innovativa.

Le tematiche di cui il brand strategy dovrà tenere conto e i suoi pubblici di riferimento verranno approfondite nei capitoli successivi e nel Progetto della comunicazione. Una quantificazione più precisa della potenziale fruizione della Villa Reale e del Parco di Monza è invece proposta nel capitolo successivo.

2. Fruitori attuali e fruitori potenziali

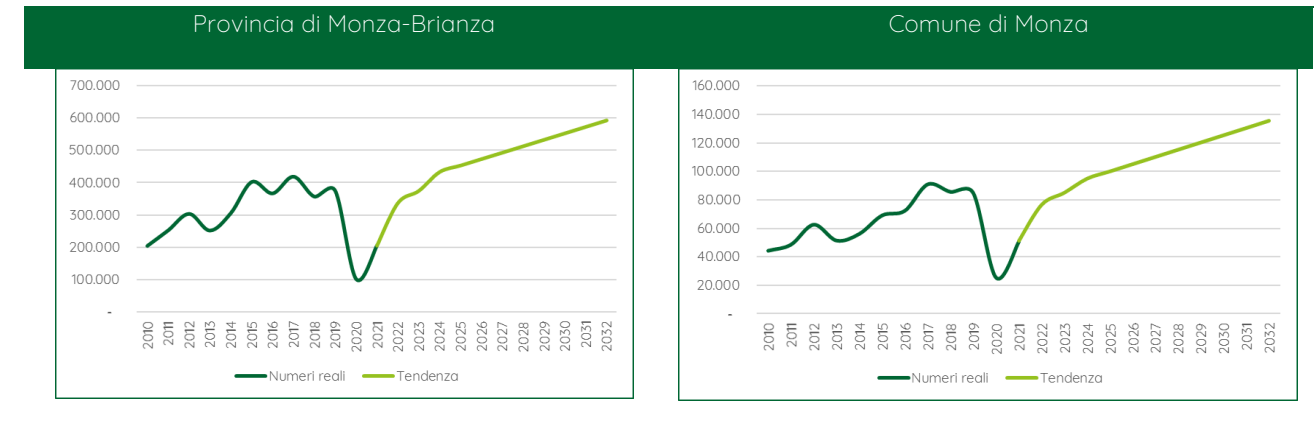
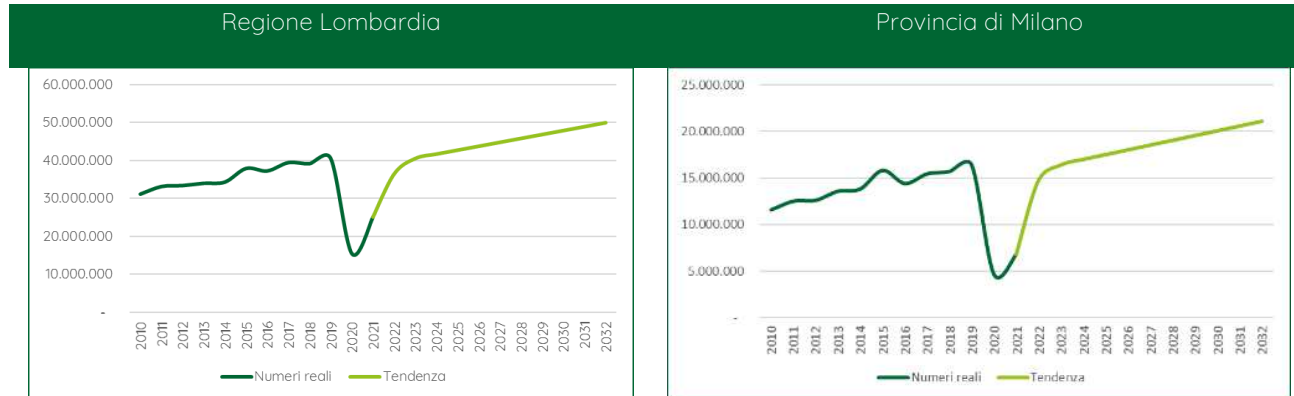
L'analisi dei bacini di utenza del sistema culturale della Lombardia evidenzia un quadro articolato e composito, da cui necessariamente dipendono gli scenari di domanda potenziale connessi alla nuova organizzazione della Villa Reale e Parco di Monza. La stima dei flussi di domanda su cui i nuovi spazi museali potrebbero contare ha preso spunto dalla costruzione di una serie di ipotesi evolutive tendenziali riferite a ciascuna componente e proiettate nell'orizzonte temporale di entrata a regime del progetto museale, ovvero fino all'anno in cui si prevede la piena apertura di tutti gli spazi (e le funzioni) previsti (IX anno dall'inizio dell'investimento). Si è deciso nella presente stima di non considerare gli impatti della pandemia da Covid-19 come strutturali sulle dinamiche generali dei flussi turistico-culturali, in linea con le stime di crescita post pandemica delle principali istituzioni economiche mondiali che prevedono nei prossimi anni un ritorno della crescita economica in linea con i tassi pre 2019. Secondo tali ipotesi, nello scenario di breve periodo:

- i flussi turistici della regione Lombardia, delle province di Milano e Monza-Brianza e del comune di Monza, che negli ultimi anni hanno registrato dinamiche positive, potrebbero crescere ulteriormente, anche nel caso di tassi più moderati rispetto al passato;
- il bacino residenziale, viste le dimensioni dell'area metropolitana di riferimento e seppure in assenza di una crescita della popolazione, dovrebbe apportare una quota costante di domanda potenziale;
- il bacino composto dalle scolaresche e dagli studenti universitari segue l'andamento del bacino residenziale.

Alla luce di queste considerazioni, sono state elaborate le seguenti tendenze al fine di stimare la crescita della domanda potenziale proveniente dai bacini d'utenza individuati che maggiormente interesseranno la Villa Reale e il Parco di Monza nel medio periodo (considerando il IX anno come quello in cui la nuova Villa Reale e Parco di Monza sarà a regime):

- si stima che le presenze turistiche negli ambiti territoriali considerati torneranno alla quota pre-pandemica indicativamente nel 2023. Successivamente, si stima un ritmo di crescita simile a quello avuto tra il 2010 e il 2019, per arrivare a un totale di circa 49.800.00 presenze turistiche nella regione Lombardia per il 2032;

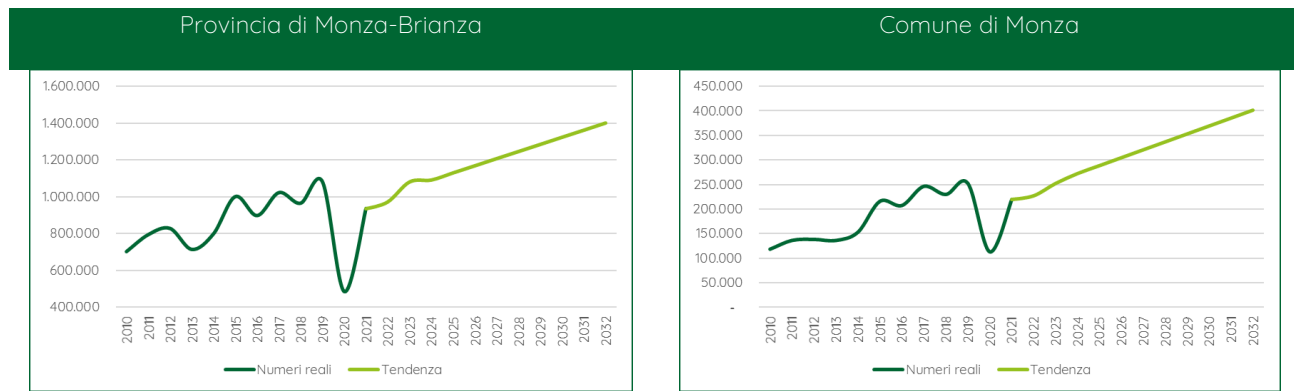
Fig. 1 Tendenza presenze turistiche totali (valori assoluti, stima 2022-2032)



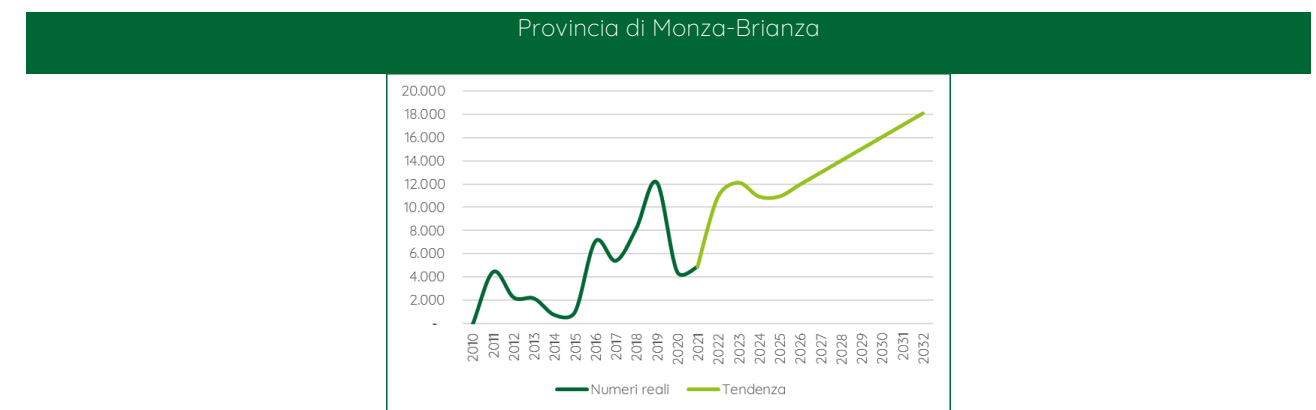
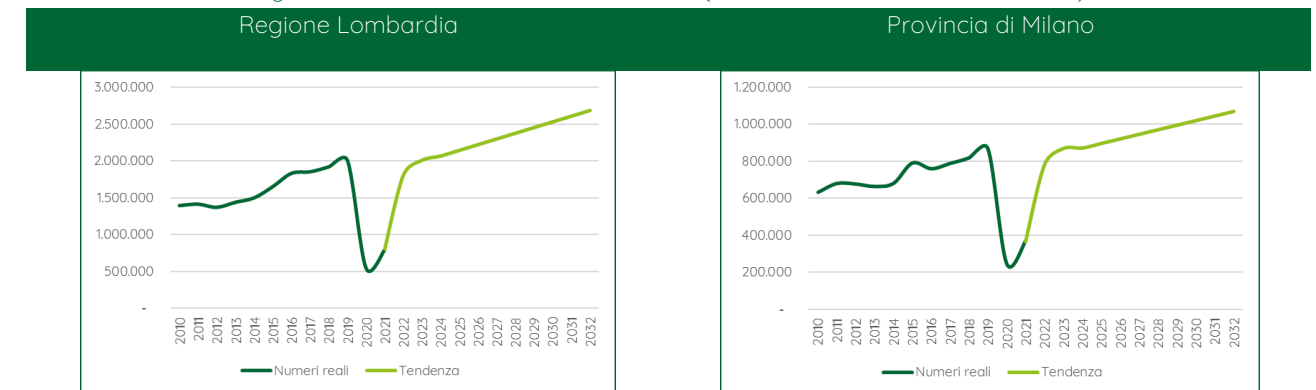
Fonte: elaborazioni CLES s.r.l.

- si stima che i visitatori dei musei statali presenti negli ambiti territoriali considerati possano tornare al livello pre pandemico nel 2023. In seguito, si ipotizza una crescita del numero di visitatori nei musei statali sostenuta, così come avvenuto negli anni precedenti. I visitatori della regione Lombardia potrebbero quindi raggiungere la quota di circa 2.680.000 nel 2032.

Fig. 3 Tendenza visitatori musei statali (valori assoluti, stima 2022-2032)



Fonte: elaborazioni CLES s.r.l.



Fonte: elaborazioni CLES s.r.l.

- si stima che la quota di presenze turistiche straniere seguiranno la generale crescita stimata per le presenze turistiche totali, arrivando nel 2032 a raggiungere la quota di circa 32.000.000 presenze;

Fig. 2 Tendenza presenze turistiche stranieri (valori assoluti, stima 2022-2032)

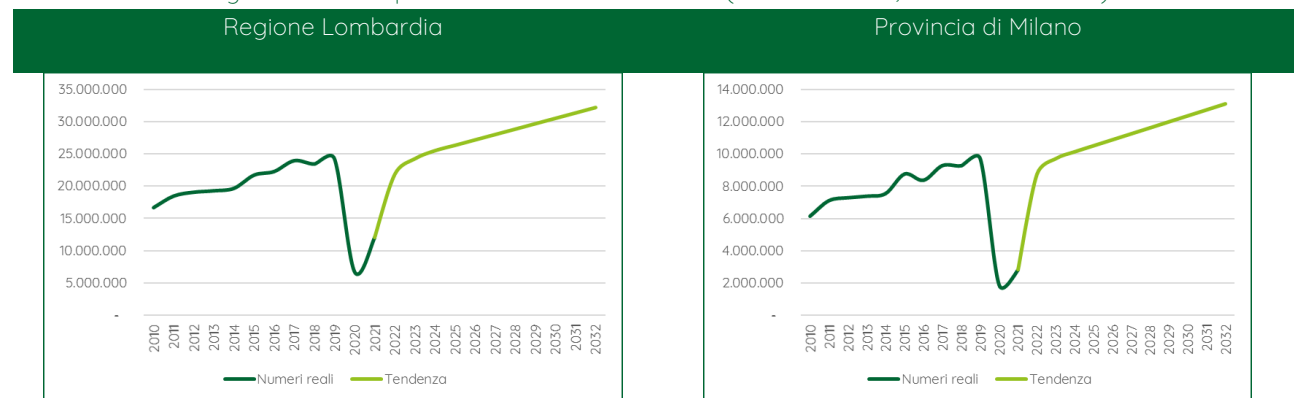


Tabella 1 - Stima dei bacini potenziali di utenza della Villa Reale e Parco di Monza "a regime" (IX anno dall'inizio dell'investimento)

Target	Bacino di utenza	
	Attuale	Potenziale (anno a "regime", IX anno dall'inizio dell'investimento)
Turisti (arrivi regione Lombardia)	17.509.461 (2019)	23.000.000
Residenti (regione Lombardia)	9.965.046 (2022)	Simile
Scuole e studenti (regione Lombardia)	1.668.420 (2020)	Simile
Totale	29.142.927	34.633.466

Fonte: elaborazioni CLES s.r.l.

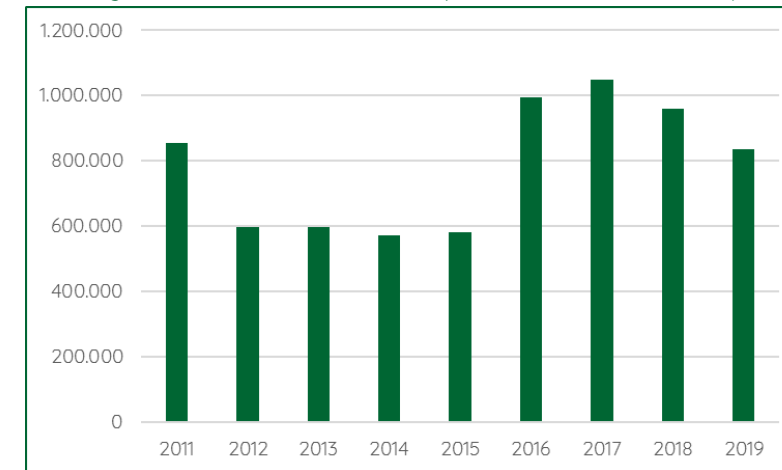
Sono state elaborate due diverse stime potenziali dei visitatori, al fine di prevedere uno scenario 1 (minimo) e uno scenario 2 (massimo), in accordo con quanto elaborato nel PEF.

La grande importanza artistica e culturale della Villa Reale, accolta nel contesto di assoluto prestigio paesaggistico e naturale del Parco di Monza, unita alla posizione della Villa Reale e del Parco di Monza, vicina ai flussi di visita turistico-culturale di Milano e della Lombardia, flussi che, come è stato messo in luce, sono estremamente consistenti e in crescita da diversi anni a oggi, ci porta a ritenere verosimile stimare in maniera prudente per la domanda potenziale del nuovo museo un totale annuo di visitatori attesi che si attesta nell'anno a regime

- per lo scenario 1 (minimo): 160.000 unità circa;
- per lo scenario 2 (massimo): 370.000 unità circa.

Queste cifre prudenti sono coerenti con l'importanza che il museo potrà assumere nel contesto locale e nazionale, prendendo come riferimento dimensionale la Reggia di Venaria Reale (837.093 visitatori nel 2019), la quale non è mai scesa sotto i 570.000 visitatori tra il 2011 e il 2019.

Fig. 4 Visitatori Venaria Reale (valori assoluti, 2011-2019)



Fonte: elaborazioni CLES s.r.l.

Si segnala che la cifra di 160.000 visitatori (scenario 1) corrisponde al 3% del totale della crescita 2023-2032 stimata per gli arrivi turistici nella regione Lombardia, percentuale quindi che resta prudente. Si è considerato inoltre che circa un visitatore su quattro della crescita totale 2023-2032 dei visitatori dei musei statali della regione Lombardia potrebbe visitare la Villa Reale e il Parco di Monza.

Nel caso, invece, della cifra di 370.000 visitatori (scenario 2), questa corrisponde al 6% del totale della crescita 2023-2032 stimata per gli arrivi turistici nella regione Lombardia, percentuale quindi che si conferma prudente. Si è considerato che meno di un visitatore su due della crescita totale 2023-2032 dei visitatori dei musei statali della regione Lombardia potrebbe visitare la Villa Reale e il Parco di Monza.

Sarà quindi compito della nuova organizzazione del soggetto gestore sapersi inserire in un contesto che sembra favorevole e saper intercettare i massicci flussi turistico-culturali di Milano e della Lombardia in un contesto di ampia offerta culturale e turistica.

Un'ipotesi del dimensionamento delle componenti di cui si comporrrebbe la domanda potenziale della Villa Reale e Parco di Monza, effettuata sulla base della comparazione con la situazione della Reggia di Venaria Reale, potrebbe essere la seguente:

- *Scenario 1*
 - il 65%, circa 104.000 visitatori, deriverebbero dai flussi turistici della regione, di cui il 20%, circa 20.800 visitatori, dalla componente straniera della domanda turistica;
 - il 25%, circa 48.100 visitatori, deriverebbero dalla componente residenziale;
 - il 10%, circa 16.000 visitatori, deriverebbero dalle visite delle scolaresche e degli studenti universitari.
- *Scenario 2*
 - il 65%, circa 240.500 visitatori, deriverebbero dai flussi turistici della regione, di cui il 20%, circa 74.000 visitatori, dalla componente straniera della domanda turistica;

- il 25%, circa 92.500 visitatori, deriverebbero dalla componente residenziale;
- il 10%, circa 37.000 visitatori, deriverebbero dalle visite delle scolaresche e degli studenti universitari.

Tabella 2 - Ipotesi di domanda potenziale della Villa Reale e Parco di Monza "a regime" (IX anno dall'inizio dell'investimento)

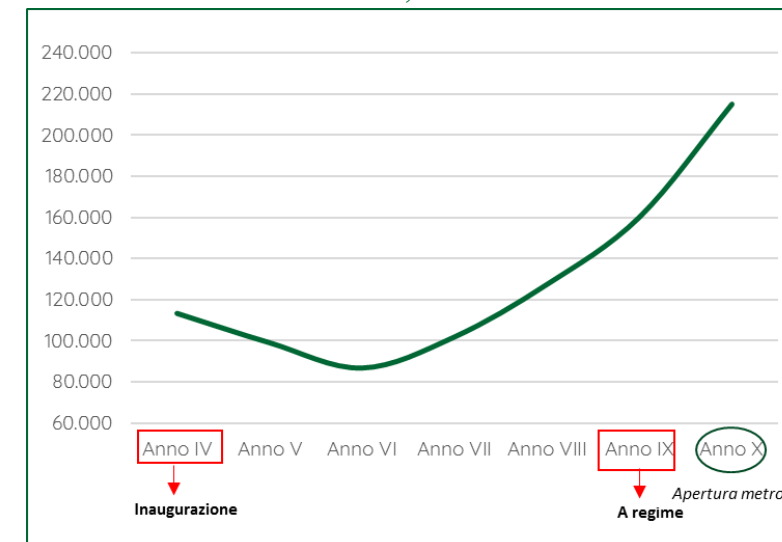
Target	Visitatori potenziali della Villa Reale e del Parco di Monza		
	Scenario 1 N.	Scenario 2. N.	%
Turisti (regione Lombardia)	104.000	240.500	65%
Di cui turisti stranieri (regione Lombardia)	(20.800)	(48.100)	(20%)
Residenti (regione Lombardia)	40.000	92.500	25%
Scuole e studenti (regione Lombardia)	16.000	37.000	10%
Totale	160.000	370.000	100%

Fonte: elaborazioni CLES s.r.l.

In sede di inaugurazione complessiva della Villa Reale e Parco di Monza (IV anno dall'inizio dell'investimento), è verosimile ipotizzare che gli spazi museali sperimentino una fase di maggiore richiamo (il cosiddetto "effetto-annuncio"), giustificata dalle attese che il progetto di riqualificazione e rilancio del complesso ha generato nel mondo culturale e nel tessuto cittadino. All'inaugurazione ufficiale della struttura rinnovata è verosimile ipotizzare che il flusso di visitatori risulti perciò molto rilevante; si è ipotizzato che nei primi 2 anni dall'inaugurazione dei nuovi percorsi, gli spazi museali ricevano un flusso di visitatori pari a 113.000 (scenario 1) o 170.000 (scenario 2), registrando circa 50.000 visite aggiuntive il primo anno e 25.000 visite aggiuntive il secondo rispetto alla domanda attesa in entrambi i casi, stabilizzando la propria dinamica tendenziale negli anni successivi fino al raggiungimento della cifra di 160.000 (scenario 1) o 370.000 (scenario 2) visitatori nell'anno a regime (IX anno dall'inizio dell'investimento).

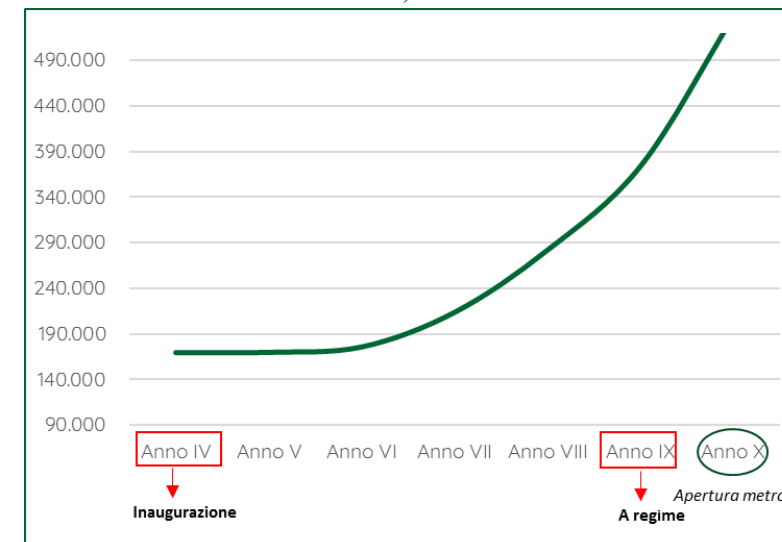
Inoltre, negli scenari proposti si è considerata nell'anno X l'apertura della fermata della metropolitana Milano-Monza nei pressi della Villa Reale e Parco di Monza, eventualità che potrebbe incrementare notevolmente la fruizione del complesso monumentale.

Fig. 5 Domanda potenziale della Villa Reale e Parco di Monza dall'inaugurazione al lungo periodo (valori assoluti, anno IV-X) Scenario 1



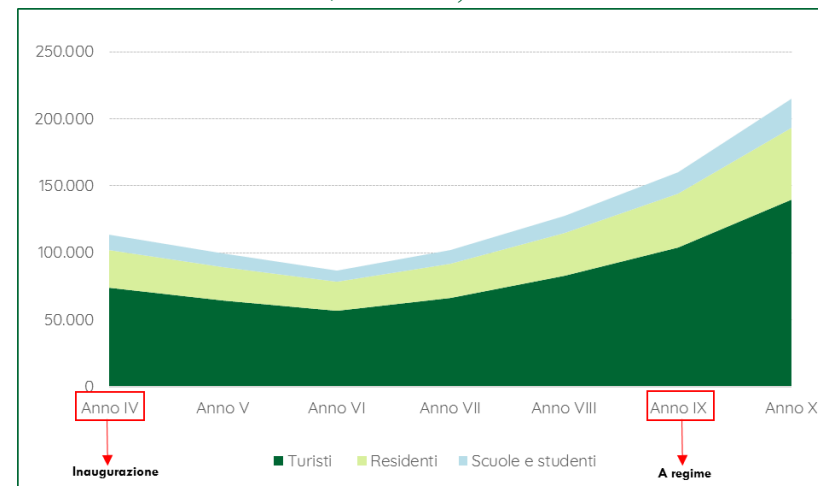
Fonte: elaborazioni CLES s.r.l.

Fig. 6 Domanda potenziale della Villa Reale e Parco di Monza dall'inaugurazione al lungo periodo (valori assoluti, anno IV-X) Scenario 2



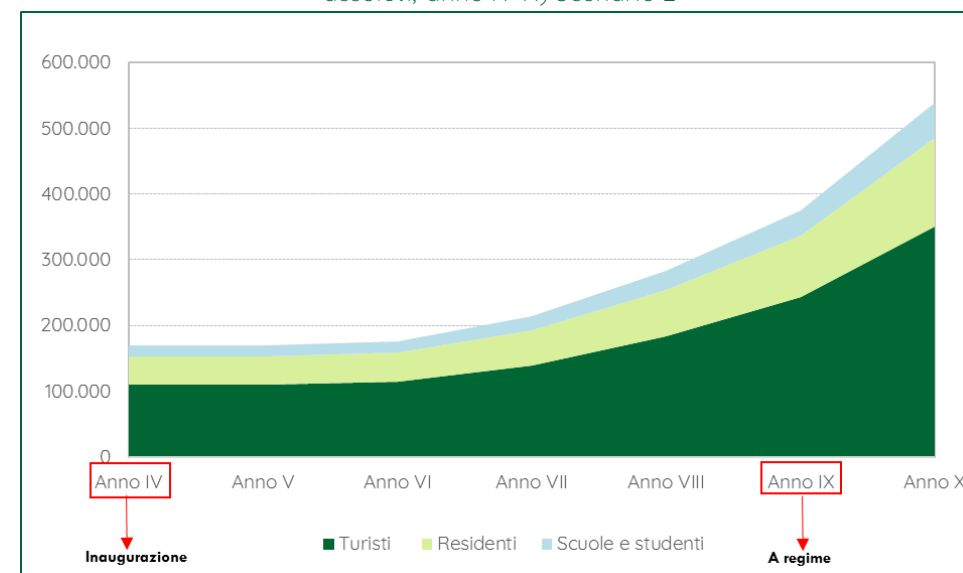
Fonte: elaborazioni CLES s.r.l.

Fig. 7 Domanda potenziale per target della Villa Reale e Parco di Monza dall'inaugurazione al lungo periodo (valori assoluti, anno IV-X) - Scenario 1



Fonte: elaborazioni CLES s.r.l.

Fig. 8 Domanda potenziale per target della Villa Reale e Parco di Monza dall'inaugurazione al lungo periodo (valori assoluti, anno IV-X) Scenario 2



Fonte: elaborazioni CLES s.r.l.

La stima dell'utenza potenziale delle ulteriori funzioni/attività che andranno a comporre l'offerta complessiva della Villa Reale e del Parco di Monza (ad es., visite guidate, bookshop, caffetteria/ristorante, eventi, ecc.) è illustrata nel capitolo successivo nell'ambito della stima dei ricavi potenziali derivanti da tali funzioni/attività.

La stima dell'utenza potenziale della Villa Reale e del Parco di Monza, fino a questo punto dedicata alle funzioni museali della stessa, deve prendere in considerazione anche i che si concentrano sulle funzioni riconducibili al parco, nelle sue componenti paesaggistiche, naturalistiche, sportive e del benessere psicofisico.

Come emerso dall'analisi di contesto del presente Masterplan (cap. 6), la fruizione del Parco di Monza tra le due indagini del 1996 del 2021 è notevolmente aumentata. Se la prima indagine aveva stimato circa 42.000 accessi al parco nel giorno della rilevazione (considerando qualsiasi mezzo di trasporto), la seconda ne ha stimati circa 57.000, con un incremento degli ingressi medio pari al 110%, considerando solamente pedoni e ciclisti (e mezzi similari) ed escludendo dal conteggio gli ingressi avvenuti mediante automobile. Si stima quindi una riduzione degli accessi mediante automobile del 55% nel 2021 rispetto quanto rilevato nel 1996. A fronte quindi di un netto incremento degli accessi a piedi e in bicicletta si registra una diminuzione degli accessi mediante automobile che porta a quantificare pari a + 52% la variazione totale degli ingressi nel 2021 rispetto il 1996.

Si stimano complessivamente pari a 4,6 i milioni di visitatori al netto degli utenti che vi accedono mediante automobile. Mediamente sono 12.600 i visitatori giornalieri del parco, con ovviamente maggiore frequentazione nei mesi primaverili ed estivi e una maggiore fruizione nel fine settimana e nei giorni festivi.

Questo totale è comprensivo di tutte le attività che si trovano ad oggi all'interno del parco, anche culturali, ma per la maggioranza è stato stimato che si riferissero alle attività legate agli aspetti paesaggistici/naturalistici (passeggiare, stare all'aria aperta, pic-nic) e alle attività sportive all'aria aperta (bicicletta, jogging, giochi all'aria aperta, golf, equitazione).

Bisogna considerare che numerosi recenti studi sull'impatto della pandemia da Covid-19 hanno dimostrato che l'utilizzo dei parchi urbani da parte della cittadinanza è aumentato notevolmente. Questi studi hanno dimostrato che non solo i parchi pubblici urbani "rendono i luoghi più belli da vivere, permettono alle persone di incontrarsi senza dover comprare nulla e danno a chi vive in zone urbane un accesso alla natura. I loro alberi contribuiscono al raffreddamento locale e alla qualità dell'aria e forniscono habitat a varie creature" ma anche che "il loro ruolo e il loro valore sono aumentati ulteriormente nel corso della pandemia, quando sono stati vietati luoghi di incontro e spostamenti alternativi durante le serrate. [...] I parchi pubblici, distinti dagli spazi verdi aperti, contribuiscono anche all'infrastruttura sociale di un'area, che apporta tutta una serie di benefici [infatti] la disponibilità di spazi sociali è associata a livelli più elevati di salute fisica e mentale, e dare alle persone un luogo dove incontrarsi e mescolarsi può migliorare la resilienza della comunità e il senso di identità locale⁵". Si ipotizza che questo aumento dell'importanza data dai cittadini agli spazi verdi urbani e l'aumento della loro fruizione sia strutturale e non solo transitoriamente legato alla pandemia, come infatti l'aumento della frequentazione del Parco di Monza registrato tra le due indagini citate sembrerebbe dimostrare. Al contrario, la pandemia potrebbe aver accelerato un processo già in atto.

⁵ Manley A., *The value of public parks*, Bennett Institute for Public Policy, 2021; Kenny M., Kelsey T., *Townscapes: The Value of Social Infrastructure*, Bennett Institute for Public Policy, 2021.

In mancanza di studi italiani ed europei sulla fruizione complessiva dei parchi urbani, è utile fare riferimento a uno studio elaborato per il caso statunitense pre pandemia e aggiornato recentemente con i dati post pandemia⁶.

Se applichiamo al caso del Parco di Monza i risultati di questi studi, i quali dimostrano che *“on average, Americans visit their local park and recreation facilities 27 times per year, or more than twice a month”*, e lo applichiamo al totale della popolazione residente delle province di Monza-Brianza e di Milano (circa 4.100.000 persone), è ipotizzabile per il prossimo futuro un’ulteriore crescita sostenuta dei visitatori complessivi del Parco di Monza, soprattutto in occasione dell’apertura della metropolitana Milano-Monza, che trasformerebbe il Parco di Monza in un vero e proprio parco urbano per le province considerate, contribuendo al raddoppiamento dell’attuale fruizione del Parco di Monza (circa 9 milioni di visitatori dopo l’apertura della metropolitana).

3. Immagine attuale e immagine futura

Dalle analisi svolte nel corso delle analisi desk⁷ e delle attività di partecipazione e coinvolgimento della cittadinanza⁸ sono emerse considerazioni sull’immagine e il posizionamento del complesso, unitamente ai desiderata dei cittadini.

Simili considerazioni hanno informato la stesura del presente documento e costituiscono la base su cui poter individuare i punti focali per poter definire e promuovere efficacemente il “prodotto Parco di Villa Reale”. Le indicazioni riportate nel presente capitolo saranno poi riprese e approfondite nel Piano della Comunicazione.

3.1 Analisi del posizionamento e della reputazione della Reggia di Monza

L’analisi del posizionamento ha indicato innanzitutto la volontà attuale di mostrare il complesso come un asset culturale all’interno del quale fruire di un’offerta variegata che da un lato si avvale di mostre di richiamo e dall’altro mira a valorizzare la storia della Reggia e del suo complesso. Se risulta molto chiaro il macro obiettivo di posizionamento perseguito fino a questo momento, sul lato pratico si sono riscontrate criticità che compromettono il raggiungimento dei risultati.

Innanzitutto, la moltiplicazione e frammentarietà dei canali aumenta gli sforzi per raggiungere i pubblici e gli utenti, specie quelli del Parco. Per frammentarietà non si intende esclusivamente la presenza di pagine social e canali di comunicazione digitale intitolati ai vari elementi del complesso (Parco, Villa, Giardino) ma anche della riproposizione dei medesimi contenuti di comunicazione, ad esempio le pagine Facebook Villa Reale e Reggia di Monza. E proprio su questa binomia si concentra parte dello smarrimento dell’utente che alle volte si imbatte nella denominazione “Villa Reale” e altre “Reggia di Monza”.

⁶ National Recreation and Park Association (NRPA), *Engagement With Parks Report 2018 e Engagement With Parks Report 2022*.

⁷ Capitolo 8. Analisi del posizionamento e della reputazione della Reggia di Monza - nell’Analisi di Contesto.

Si riscontra anche una quasi totale assenza di studio dei target di pubblico, sia per quanto riguarda la Villa che per il Parco; questo è testimoniato dalla riproposizione degli stessi contenuti e delle stesse modalità di interlocuzione indistintamente su tutti i canali di comunicazione (Facebook, Instagram, Twitter ecc.).

Attraverso lo strumento di mappatura degli stakeholder è stato inoltre possibile osservare come la Reggia interloquisca con loro. Spesso si nota un’assenza di conversazione con gli attori territoriali che non sono citati, chiamati in causa o coinvolti nelle azioni di comunicazione.

Dai dati e dal *sentiment* riscontrati si può chiaramente notare che il complesso della Reggia di Monza, e in particolare il Parco, gode di una percezione perlopiù positiva da parte del proprio pubblico. Anche di fronte a disservizi e problematiche, il valore culturale, artistico, sportivo viene difficilmente messo in discussione. Tuttavia alcuni gruppi creati spontaneamente online testimoniano la volontà da parte della cittadinanza di “riappropriarsi” degli spazi della Reggia criticando le modalità di gestione del complesso culturale.

3.2 Gli esiti della Call #lareggiaditutti

La Call #lareggiaditutti è stata lanciata il 16 giugno 2021, in concomitanza con la conferenza stampa di presentazione dei lavori del Masterplan della Reggia di Monza e con il lancio del sito dedicato Masterplan Reggia di Monza. Un invito alla cittadinanza a condividere ricordi, testimonianze e visioni per il futuro legati alla Villa Reale e al Parco attraverso un form apposito a cui è possibile accedere all’interno del sito. La Call si è formalmente conclusa il 18 luglio 2021: solo i contributi arrivati entro questa data sono stati presi in considerazione in quest’analisi e sono stati utilizzati nella definizione degli Scenari di valorizzazione del Complesso.

La Call ci ha permesso di confermare una percezione del Complesso piuttosto positiva. Cittadini e visitatori ne parlano definendolo un’oasi naturale di pace dove potersi ricaricare e riprendere fiato dallo stress e dai ritmi cittadini.

Le principali note negative sono rivolte ai problemi di gestione della Villa e alle sue numerose chiusure. Vi è una sensazione da parte dei cittadini che alcune risorse e strutture (Villa inclusa) siano neglette e in stato di abbandono. In molti chiedono che vengano ristrutturate o restaurate per riqualificare alcune zone del Parco. Queste note di critica derivano dal forte senso di appartenenza che cittadini e visitatori percepiscono nei confronti del Complesso: dimostrano di avere molto a cuore il destino del Parco e della Villa e di essere sensibili alle opportunità che questi hanno da offrire.

Il Parco, in particolare, è percepito come fonte di benessere comune oltre che luogo dove condividere esperienze e momenti di ritrovo con amici e familiari. Nel complesso si percepisce il rammarico per le opportunità e le occasioni di valorizzazione mancate.

⁸ Paragrafo 3.3 L’esito della Call #lareggiaditutti - in Analisi degli Scenari.

Riguardo ai desideri di cittadini e visitatori per il futuro del Parco della Villa di Monza, la maggior parte dei partecipanti hanno avanzato proposte riguardanti nuove strutture da costruire nel Parco. Alcuni utenti hanno richiesto di aumentare il numero degli elementi di arredo urbano (fontane, fontanelle, panchine, cestini), altri hanno richiesto la costruzione di aree cani ad oggi assenti. Qualcuno ha chiesto delle strutture permanenti per ospitare eventi e iniziative culturali (auditorium all'aperto), qualcun altro un percorso vita da offrire ai bambini.

Una delle tematiche principali è stata quella relativa all'offerta gastronomica e alla ristorazione: le persone hanno manifestato l'interesse nel fruire di aree pic-nic attrezzate, nel potersi sedere in altri bar e ristoranti aperti continuamente e localizzati in "punti strategici". Alcuni rispondenti hanno richiesto di dotare il Parco di maggiori strutture per bambini e di aumentare il numero dei bagni pubblici disponibili così da valorizzare maggiormente il luogo.

La richiesta di strutture dove poter fare sport come campi da basket, calcio, pallavolo, skate park, pattinaggio, percorsi per allenarsi, pista da hockey. Un'altra struttura richiesta è stata la piscina sia per svolgere attività sportive sia per trovare riparo dall'eccessiva calura estiva.

Numerose sono state anche le richieste di ristrutturazione e migliorie. Le persone hanno chiesto di migliorare le attuali strutture per bambini, migliorare le strutture per allenarsi attualmente presenti, di migliorare i percorsi pedonali, percorsi ciclabili e separarli.

Uno dei focus principali delle proposte si è concentrato sul restauro e la ristrutturazione di alcuni edifici e ville storiche interne al Parco.

Riguardo ai servizi da implementare, le idee sono state di varia natura: offrire uno spazio per il bookcrossing, adibire uno spazio ulteriore a fattoria didattica per bambini e famiglie, organizzare dei campi estivi per bambini, noleggio di natanti, ombrelloni e lettini, illuminare il circuito *running*, pulire il Lambro per valorizzare e tutelare il Parco, organizzare delle proiezioni all'aperto, corsi di fotografia naturalistica.

La maggior parte dei contributi hanno riguardato però il miglioramento di servizi esistenti. In molti si sono concentrati sugli aspetti di visita e mediazione, ma l'offerta culturale è stata una delle tematiche su cui i rispondenti si sono concentrati maggiormente richiedendo più concerti all'aperto, più eventi culturali, più teatro e cabaret. Alcuni hanno auspicato che il Parco possa diventare un luogo di apprendimento di benessere, sostenibilità e divulgazione scientifica.

In tantissimi hanno richiesto di migliorare i servizi di sorveglianza per far rispettare le regole e sentirsi più sicuri nel fruire degli spazi verdi. Un ultimo tema di centrale rilevanza è quello relativo alla tutela e alla valorizzazione; questo si estrinseca nella richiesta di un minor impatto ambientale delle attività che si svolgono dentro al Parco, nell'organizzazione di progetti e servizi inerenti la cura del verde, nell'introduzione di norme e di servizi igienici adeguati.

È emerso quindi l'importante valore che le persone danno alla riduzione dell'impatto ambientale, alla tutela dell'ambiente e all'utilizzo di fonti di energia rinnovabili nel Parco.

3.3. Il "prodotto Parco di Villa Reale" all'interno del progetto di comunicazione

I contributi riportati segnalano con forza la necessità del rilancio dell'immagine e del posizionamento del Parco della Villa Reale di Monza, come "prodotto" unico sul panorama nazionale e internazionale. Un simile rilancio si inserisce giocoforza in un lavoro di ripensamento e rafforzamento del "brand" legato all'intero complesso, ed è strettamente connesso alla componente strategica che guiderà la componente comunicativa del presente piano e che sarà approfondita nei capitoli seguenti.

Lo sviluppo del *brand awareness* della Reggia di Monza si fonda sulle 3 direttrici della Conoscenza, Conservazione e Valorizzazione.

La conoscenza sarà caratteristica fondante del sistema valoriale che andrà a costituire la visione del complesso; un concetto complementare a quello dello sviluppo sostenibile e strettamente connesso alla crescita e al benessere delle comunità, che troverà sua piena realizzazione in una visione di Parco come bene condiviso dalla cittadinanza.

L'altra direttrice ad avere il Parco come referente privilegiato sarà quello della valorizzazione, anzi, come diremo, le valorizzazioni. Non solo la valorizzazione quindi del patrimonio esistente e già fruibile, ma anche la valorizzazione del ruolo culturale e istituzionale del luogo attraverso il coinvolgimento di terzo settore e cittadinanza attiva attraverso forme di partenariato e co-progettazione, per animare le iniziative, la frequentazione, la partecipazione alla vita del Parco.

In quest'ottica, un percorso di rebranding finalizzato a migliorare il posizionamento della Reggia di Monza e ad aumentare la consapevolezza del brand tra gli stakeholder istituzionali e tra i diversi target individuati, come quello delineato nel piano della comunicazione, dovrà necessariamente tenere conto di un rilancio del "prodotto Parco" come asset di primaria importanza per l'immagine e la reputazione dell'intero complesso.

In primo luogo si punterà dunque su una strategia di comunicazione che, nell'ottica di rilancio della Reggia, di una fidelizzazione e di una promozione di curiosità e aspettativa da parte del pubblico, evidenzii gli interventi che verranno svolti e gli sviluppi futuri del complesso.

In seconda battuta, sarà necessario promuovere e rilanciare l'immagine del Parco della Villa Reale come unicum nel panorama nazionale, in cui convivono molte anime. Il Parco ha infatti delle modalità di fruizione diverse e stratificate. Il team comunicazione della Reggia sarà chiamato ad ascoltare i numerosi stakeholder coinvolti e produrre linee guida e materiali da fornire loro, con il fine di sviluppare dei contenuti coordinati in linea con l'obiettivo di posizionamento del Parco. Sarà un processo che partirà dal primo anno e che, coerentemente con la vocazione del Parco, accomunerà le molte identità presenti.

In questo modo sarà possibile migliorare la fruizione dei diversi pubblici e quindi il rapporto con la comunità.

4. Obiettivi

Il prodotto Parco di Villa Reale contiene delle dinamiche che, a loro volta, determinano obiettivi che se da un lato sono condivisi, dall'altro assumono caratteristiche più verticali. Nella fattispecie, segue una loro spiegazione più approfondita, che possa tornare utile come uno degli strumenti bussola al rilancio del prodotto:

Visibilità

Il tema della visibilità incontra, per sua indole, quello della promozione e della comunicazione. Rendere visibile significa, in questo caso, affidarsi a logiche comunicative - descritte in piano di comunicazione e nel paragrafo 3.4 - e ad attività che risultino efficaci nel far emergere il Parco di Villa Reale nelle sue peculiarità di luogo aperto, in cui accadono anche, ma non solo, eventi specifici, e che risulti in modo ancora più istantaneo patrimonio di tutte e tutti, con un accesso in qualche misura più immediato.

Posizionamento e Consolidamento

Proprio per i motivi di cui sopra, il radicamento del Parco di Villa Reale risulta avere anche una ulteriore importanza, da ritrovare in tutte quelle dinamiche di posizionamento e consolidamento. Come detto, se "la Reggia è di tutti", il Parco di Villa Reale è espressione massima di tale concetto, per cui al posizionamento in quest'ottica deve seguire una costante, graduale e ferma attività di consolidamento come obiettivo finale di un processo che, dunque, si andrà a delineare in due fasi distinte.

Per consolidare la propria posizione nel quadro territoriale, nazionale e poi internazionale, non si può non seguire in modo mirato quanto descritto in piano di comunicazione, facendo particolare attenzione nel

Keyword

Tra le varie keyword utili e utilizzabili in modo verticale per il prodotto di Parco di Villa Reale, sicuramente spiccano quelle in grado di suggerire la visione più sostenibile possibile dell'intero progetto. Biodiversità, Ambiente, Natura, Scoperta, Divulgazione: partendo da qui possono e devono essere immaginati eventi, attività, dinamiche e contributi di comunicazione oltre che di coinvolgimento dei pubblici in grado di restituire tutto il valore del Parco sotto quest'ottica; Il Parco di Villa Reale, può e deve rinforzare quell'aspetto del proprio posizionamento che ne fa - e farà sempre più - bussola orientativa in termini di sostenibilità e attenzione pragmatica verso i diversi *topic* contenuti in un concetto simile.

Capitolo 3. Strategie di marketing

1. Accessibilità

Come segnalato nell'analisi degli scenari (cap. 4) tutta l'area circostante la Villa Reale e il Parco di Monza è oggetto di profonde trasformazioni dal punto di vista del sistema della mobilità. Si tratta di nuove infrastrutture o di investimenti per attrezzare diversamente infrastrutture esistenti. Queste trasformazioni, come è stato già evidenziato nel cap. 2 del presente Piano di marketing, potrebbero avere un impatto estremamente importante sul versante dell'aumento della fruizione delle funzioni presenti e future del complesso. Tra gli elementi di questa trasformazione: il prolungamento della linea metropolitana MM5 milanese, da Sesto San Giovanni fino a Monza alla Villa Reale e attraverso un lungo arco fino all'Ospedale di Monza e al Rondò dei Pini (si prevede l'entrata in

esercizio della linea entro il 2029); il completamento dell'autostrada pedemontana, nel tratto tra Lissone e Usmate (si prevede la fine dei lavori per fine 2025); la modificazione della linea ferroviaria tra Monza-Molteno-Lecco, che rasenta il limite orientale del Parco; il nuovo sistema di trasporto pubblico locale (TPL) della rete di autobus recentemente immaginato per l'area del nord milanese.

Tutto questo aumenterà le possibilità di accesso al complesso usando mezzi diversi da quelli che sono oggi utilizzati, soprattutto sul versante del trasporto pubblico, soprattutto per quei visitatori non locali, offrendo anche le alternative di arrivo lungo l'intero perimetro murato del Parco. Come segnalato nel Piano di gestione, sono stati proposti dal Masterplan interventi di intermodalità in modo da potenziare gli effetti positivi di queste previsioni infrastrutturali (un parcheggio di scambio nei pressi del Rondò dei Pini al capolinea previsto della linea di metropolitana MM5; un parcheggio di scambio, sempre sulla SS36 vicino alla sua intersezione con la realizzanda Autostrada Pedemontana tra Lissone e Desio, vicino alla stazione di Desio sulla Milano-Chiasso; un parcheggio di scambio all'intersezione tra la realizzanda Autostrada Pedemontana, il prolungamento a nord della Tangenziale Est milanese (A51) subito a nord di Arcore e l'intersezione delle due linee ferroviarie Milano-Lecco e Bergamo-Seregno; un parcheggio di scambio sulla tangenziale est monzese (Viale Stucchi) all'intersezione con il Viale Libertà, in possibile connessione con la stazione di Villasanta della linea Monza-Molteno) e accompagnare/favorire il previsto massiccio aumento della fruizione sia delle attività museali che del parco pubblico da qui a dieci anni.

Nell'ambito territoriale del Parco, il Masterplan conferma il sistema storico di accessi, ovvero le 5 porte d'ingresso di Porta Monza, Porta Villasanta, Porta San Giorgio, Porta di Vedano e Porta di Biassono, e lo rafforza con l'aggiunta dell'ingresso tramite la porta neogotica su Via Boccaccio e tramite quella a nord da Via Regina Margherita in comune di Lesmo in prossimità del parcheggio pubblico e della stazione ferroviaria di Biassono. Inoltre si confermano i due parcheggi esistenti alla Porta di Vedano e alla Porta di Monza e si propone di la riqualificazione e il riallestimento funzionale dei due principali assi del Parco: il Viale Caviga e il Viale Mirabello almeno fino all'intersezione con l'anello di AV, in maniera tale da ricostituire l'antico filare regolare di alberi che li delimitava, e tracciare separate carreggiate per pedoni, biciclette o altri mezzi rotabili, per chi procede a cavallo e anche per il trenino turistico o altri analoghi mezzi pubblici di trasporto (ad esempio il trenino potrebbe essere affiancato da un altro mezzo di trasporto collettivo da attestare alla Cascina Bastia e che possa almeno garantire un trasporto AR ungo l'asse di oltre tre chilometri del Viale Mirabello). In ogni caso, sul tema dei parcheggi, si rimanda anche alla pianificazione prevista del comune di Monza.

La trasformazione del sistema della mobilità è considerata una grande opportunità per aumentare il numero di fruitori di molte delle funzioni presenti nel complesso, soprattutto aumentando il numero di visitatori e utenti provenienti da ambiti non locali, che siano escursionisti lombardi, abitanti delle città metropolitane di Milano o turisti, anche stranieri. Ovviamente, le nuove possibilità di collegamento da/per la Villa Reale e il Parco di Monza dovranno essere adeguatamente pubblicizzate e utilizzate come leva per favorire lo spostamento verso un luogo la cui immagine culturale, ben definita, deve essere alla base del desiderio di scoprire un luogo nuovo e ricco di storia e di natura. Si potranno immaginare partnership ad hoc con le società di trasporto pubblico al fine di favorire la pubblicità dei nuovi collegamenti e tariffe agevolate. Se si volessero fare un esempio per la fruizione delle attività culturali e paesaggistiche del complesso, si possono considerare Villa D'Este e Villa Adriana in provincia di Roma, rispettivamente 482.000 e 232.000 visitatori nel 2019, e Venaria Reale in provincia

di Torino, 837.000 visitatori nel 2019. In tutti questi casi, i luoghi della cultura sono stati in grado di intercettare i flussi turistici dei rispettivi capoluoghi di provincia e, nel caso di Roma, anche in assenza di agevoli mezzi di trasporto pubblici. La Villa Reale e Parco di Monza, grazie alla presenza del suo Parco, avrà anche il vantaggio di poter attirare una fruizione più variegata che, seppure gratuita per quanto riguarda il Parco, porterà sicuramente a un impatto positivo sugli altri servizi del complesso (diretti o in concessione).

2. Linee di prodotto

Il Piano di marketing deve mantenere l'unitarietà del prodotto Villa Reale e Parco di Monza ma essere declinato a seconda delle funzioni complesse e variegata già presenti e future. Ad ogni funzione corrispondono diverse attività che si rivolgono a specifici target di pubblico, che possono essere di tipo locale, nazionale e/o internazionale. Spesso queste attività si supportano a vicenda concorrendo a creare un mosaico di attività capaci di interessare un gran numero di pubblici diversi, portando a possibili inedite interazioni tra le funzioni culturali, paesaggistiche, naturalistiche, agricole, sportive e ricreative. Una più elaborata suddivisione dei target di pubblico e delle relative strategie di racconto delle attività del complesso sono evidenziate nel Piano della comunicazione.

Non sono considerate nel Piano di marketing quelle attività già presenti nel complesso che, per quanto coerenti con le funzioni del complesso e fondamentali dal punto di vista amministrativo e/o sociale, non incidono sull'attuale programma di valorizzazione e sul relativo Piano di marketing, come il Liceo Valentini, l'ex Scuola Paolo Borsa recuperata, l'ala nord da avviare verso un recupero a fini direzionali di alto livello Il centro diurno per anziani alla Cascina Costa Bassa, la sede del Consorzio alla Cascina Fontana, la Scuola Agraria alla Cascina Frutteto, la Caserma dei carabinieri a cavallo alla Cascina Cernuschi.

Attorno alla funzione culturale gravitano alcune delle attività centrali del presente e del futuro del complesso. Queste attività comprendono quelle più prettamente museali. Infatti, si prevede il riallestimento funzionale del museo della Villa Reale, con riferimento sia all'attuale utilizzazione degli appartamenti sabaudi nell'ala sud che al suo collegamento con gli ambienti del corpo centrale. La visita agli appartamenti reali andrà integrata con un'esposizione digitale/immersiva che ripercorra la storia del complesso nelle sue diverse fasi storiche (come evidenziato nell'Analisi di contesto). Andrà considerata la possibilità di integrare nei percorsi di visita i giardini storici attigui alla Villa Reale e/o alcuni luoghi del Parco con specifiche visite guidate e bigliettazione integrata. Le attività culturali ubicate nella Reggia di Monza sono completate dalle attività espositive temporanee e dalle attività didattiche dedicate alle scolaresche/studenti universitari. Le attività didattiche legate alla funzione culturale sono presenti anche in altri luoghi del complesso, in particolare grazie al Centro di educazione ambientale e al Centro Internazionale di Formazione, Ricerca, Divulgazione - Landscape, Gardening & Planting (o altra istituzione del medesimo tenore). Inoltre, all'interno della funzione culturale avranno un peso notevole gli eventi culturali, anche all'aperto.

I target di pubblico per quanto riguarda la funzione culturale comprendono in primo luogo i turisti italiani e i turisti stranieri, stimati nell'anno a regime del complesso in circa rispettivamente 240.500 e 48.100 unità. Inoltre, vanno considerati per le attività più prettamente museali/espositive gli escursionisti che potrebbero fare una gita in giornata dalla Regione Lombardia, numerosi se pensiamo al bacino residenziale locale (oltre 9 milioni di abitanti nel 2022); il turismo esperienziale Italia in crescita negli ultimi anni e che potrebbe legarsi alle installazioni digitali/immersive del nuovo riallestimento museale, il turismo culturale in Italia, che si conferma un buon volano di sviluppo per le città medie come Monza, ma anche le nicchie che riguardano il turismo internazionale verde,

quello sul patrimonio architettonico e outdoor, gli appassionati di musei e arte in Italia. Ulteriori target sono rappresentati per le attività didattiche dagli studenti delle scuole primarie, delle scuole medie e superiori, dalle famiglie con bambini, dai docenti, dagli studenti universitari e dai ricercatori; e per gli eventi culturali dagli appassionati di teatro e danza delle province di Monza-Brianza e Milano, dal pubblico dei concerti e dei festival italiani. Come si può vedere, i target della funzione culturale saranno declinati su diversi livelli, che vanno da quello locale per alcune attività didattiche, a quello nazionale per alcune eventi culturali, a quello internazionale per quanto riguarda le attività museali ed espositive.

Per quanto riguarda la funzione sportiva/ricreativa, questa è declinata tra numerose attività e luoghi. Alle attività già presenti (Autodromo, tennis club, golf, maneggio), che andranno in alcuni casi rafforzate soprattutto nel loro legame con il resto del Parco, si affiancheranno le nuove attività portate avanti direttamente dal Consorzio e/o in collaborazione con l'ente concessionario dell'Autodromo, con cui si potranno concordare le attività ubicate nella metà orientale dell'anello di AV a seguito del recupero dello stesso. Completano la funzione sportiva/ricreativa le aree a fruizione specializzata. La prima, da scompartire per ospitare attività di tipo dinamico: con il cane, con la palla o con altri strumenti analoghi, pur non necessitando di attrezzature fisse; la seconda, al contrario, per ospitare utilizzi in tranquillità del verde: lettura libri, ascolto musica, ecc. Inoltre, verrà rafforzato e rinnovato il reticolo di percorsi ciclabili e di sentieri.

I target di pubblico per quanto la funzione sportiva/ricreativa comprendono un livello internazionale, nazionale e locale, dato principalmente dalle attività legate all'Autodromo, che possono essere gli appassionati F1 a livello mondiale, gli appassionati di Go Kart della Lombardia, gli appassionati di moto e altre discipline legate all'autodromo locali e internazionali. Ulteriori target potrebbero provenire dalle attività didattiche organizzate attorno ai temi sportivi del mondo dei motori, con il coinvolgimento degli studenti delle scuole primarie, delle scuole medie e superiori, dei docenti, degli studenti universitari, e in generale tutti i fruitori del Parco e dell'Autodromo. Specifici target di pubblico sono rappresentati dagli utenti delle attività sportive già presenti del tennis club, del golf e del maneggio. Infine, un gran numero di utenti è rappresentato dal target degli appassionati di ciclismo (nord Italia), dagli escursionisti, dagli amanti degli sport all'aperto (running, marcia, ecc.) e in generale da tutti gli abitanti e le famiglie delle province di Monza-Brianza e Milano, sia per quanto riguarda le aree a fruizione specializzata che per i percorsi delle passeggiate. I target della funzione sportiva/ricreativa sono quindi legati soprattutto legati a un livello locale e nazionale, tranne nel caso delle grandi competizioni sportive organizzate nell'Autodromo.

Per quanto riguarda la funzione paesaggistica/ambientale/agricola, alcune attività intersecano la funzione culturale. È il caso delle visite ai giardini storici e agli elementi paesaggistici, arborei e naturalistici del Parco, come il Roseto Niso Fumagalli e il *Jardin potagere*, il giardino formale, il frutteto matematico, il cannocchiale prospettico (libere e/o integrata con le visite guidate). Tra le attività previste anche quelle collegate alla valorizzazione degli elementi di maggiore interesse naturalistico-botanico e paesaggistico (per aumentare il cosiddetto elemento emozionale della visita al complesso). Tra questi elementi ci saranno i prati fioriti a rotazione a seconda delle stagioni in corrispondenza dei percorsi di visita. Un esempio di tale pratica diventata famosa in Italia è la fioritura delle lenticchie di Castelluccio di Norcia, nata con funzioni prettamente agricole, ma diventata evento turistico e culturale nazionale. Nella funzione paesaggistica/ambientale/agricola rientra la futura coltivazione di produzioni tipiche locali e di frutti antichi, da integrare con attività agricole/zootecniche già presenti e la collegata vendita prodotti locali. Inoltre, saranno implementate attività didattiche sull'agricoltura, anche sperimentale, e sull'Agricoltura, ovvero all'utilizzo delle attività agricole in zone urbane per migliorare la vita civica e la qualità ambientale e paesaggistica della città. Un particolare polo didattico sarà

quello rappresentato dall'università Statale di Milano, facoltà di agraria, che troverà sede nella Cascina Pariana. I target della funzione paesaggistica/ambientale/agricola sono quindi sia di livello internazionale, soprattutto per quanto riguarda le attività legate ai giardini storici e al paesaggio, che locali e nazionali, soprattutto per quanto riguarda le attività didattiche, agricole e ambientali.

I target di pubblico per quanto la funzione paesaggistica/ambientale/agricola comprendono, come per la funzione culturale, i turisti italiani e i turisti stranieri, oltre che i professionisti del verde, locali e nazionali, i naturalisti, i docenti, gli studenti (scuole primarie, scuole medie, superiori e università), architetti, designer, paesaggisti e professioni similari. I target comprendono anche la generalità degli abitanti delle province di Monza-Brianza e Milano, soprattutto per quanto riguarda alcune attività didattiche e di produzione di prodotti tipici locali.

Per quanto riguarda la funzione ricettiva, si prevede presso la Cascina Bastia l'implementazione di un polo dell'accoglienza e dei servizi: servizi igienici, orientamento, info point, *rental*, bookshop, biglietteria, terminal del trasporto pubblico, servizi di ristorazione con servizio prolungato nelle ore serali grazie all'apertura del primo tratto del Viale Cavigra e alla messa a disposizione dell'esistente grande parcheggio. Un secondo polo potrà essere sviluppato nell'edificio del Serrone della Villa, più specificatamente a servizio delle utilizzazioni della Villa stessa, attraverso una welcome wing e una successione di strutture affacciate su un dehor verso il roseto. In

forma secondaria i servizi saranno presenti (servizi igienici, *rental* e info-point) anche alle porte di ingresso storiche del Parco. Si prevede inoltre di rafforzare la presenza di attività di ristorazione bar mantenendo quelle già presenti (Fagianaia, Isolino, Cascina Frutteto, Bar Cavigra) e creandone di nuove (Cascina Bastia, Serrone della Villa Reale, Torretta Viscontea). In generale, accanto alle funzioni prevalenti, anche i luoghi in concessione per fini culturali, sociali, formativi, educativi potranno prevedere servizi aggiuntivi al pubblico (ad esempio, Cascina San Fedele, Cascina del Sole).

I target di pubblico per quanto riguarda la funzione ricettiva comprendono tutti i target menzionati per le funzioni precedenti, arrivando a comprendere potenzialmente nell'anno a regime e con il completamento degli interventi infrastrutturali previsti, tutti i circa 370.000 visitatori della Villa Reale e i 9 milioni di utenti del Parco in tutte le sue attività. Infatti, le attività di tale funzione si rivolgono all'utenza del complesso in tutti i suoi target, siano locali, nazionale o internazionali. Per il raggiungimento di questi risultati di pubblico è fondamentale che i servizi di base ricettivi (accoglienza, servizi igienici, ristoro, ecc.) siano funzionanti e adeguati al numero stimato di utenti, poiché questi servizi rappresentano un discrimine importante sia dal punto di vista dell'immagine pubblica, che per quanto riguarda la trasformazione del Parco in un vero e proprio parco urbano, dove famiglie e cittadini possono tornare più volte durante l'anno.

Tabella 3 - Attività, rango e target di pubblico per le funzioni della Villa Reale e Parco di Monza

Funzione	Attività	Luogo	Rango	Pubblico
Culturale	Attività museali	Reggia di Monza	Locale, nazionale, internazionale	Turisti italiani, turisti stranieri, gita in giornata dalla Regione, turismo esperienziale Italia, turismo culturale Italia, turismo internazionale verde, patrimonio architettonico e outdoor, appassionati di musei e arte Italia
Culturale	Attività espositive temporanee	Reggia di Monza	Locale, nazionale, internazionale	Turisti italiani, turisti stranieri, addetti ai lavori del settore culturale, studenti discipline culturali (superiori e università), architetti, designer, arredo, moda, paesaggisti e altri professionisti della cultura, mondo arte contemporanea, appassionati di musei e arte Italia
Culturale	Eventi culturali (anche all'aperto)	Reggia di Monza (Teatrino, Rotonda dell'Appiani)	Locale, nazionale	Appassionati teatro e danza Monza e Milano, pubblico concerti e festival Italia
Culturale	Attività didattiche	Reggia di Monza	Locale	Studenti scuole primarie, scuole medie e superiori, famiglie con bambini, docenti, studenti universitari
Culturale	Attività didattiche	Cascina mulini Asciutti	Locale	Studenti scuole primarie, scuole medie e superiori, docenti
Culturale	Attività didattiche e di ricerca	Cascine Casalta	Locale, nazionale, internazionale	Studenti scuole primarie, scuole medie e superiori, docenti, studenti e ricercatori universitari
Culturale	Spettacoli all'aperto	Collinetta di Vedano	Locale, nazionale	Appassionati teatro e danza Monza e Milano, pubblico concerti e festival Italia
Culturale	Didattica, formazione e usi sociali	Cascina del Sole	Locale	Studenti scuole primarie, scuole medie e superiori, docenti, cittadini Monza e comuni limitrofi

Culturale	Didattica, formazione e usi sociali	Cascina San Fedele	Locale	Studenti scuole primarie, scuole medie e superiori, docenti, cittadini Monza e comuni limitrofi
Sportiva/ricreativa	Competizioni sportive	Autodromo	Locale, nazionale, internazionale	Appassionati F1 a livello mondiale, appassionati di Go Kart Regione Lombardia, appassionati di moto e altre discipline legate all'autodromo locali e internazionali
Sportiva/ricreativa	Attività didattiche	Autodromo	Locale, nazionale	Studenti scuole primarie, scuole medie e superiori, docenti, studenti universitari
Sportiva/ricreativa	Attività ricreative e culturali	Metà orientale dell'anello di AV	Locale, nazionale	Tutti i fruitori del Parco
Sportiva/ricreativa	Attività sportive	Maneggio di Mirabello	Locale	Mondo equitazione Lombardia
Sportiva/ricreativa	Attività sportive	Tennis club	Locale	Giocatori e appassionati di tennis Monza
Sportiva/ricreativa	Attività sportive	Golf	Locale	Giocatori e appassionati di Golf Monza e Milano
Sportiva/ricreativa	Aree a fruizione specializzata	Una all'intersezione tra Viale Mirabello e il Viale di Vedano e una intorno alla Cascina San Fedele	Locale	Abitanti e famiglie Monza e Milano
Sportiva/ricreativa	Percorsi ciclabili e sentieri	Nel parco	Locale	Ciclisti (nord Italia), famiglie, escursionisti, sport all'aperto (running, marcia, ecc.)

Funzione	Attività	Luogo	Rango	Pubblico
Paesaggistica ambientale agricola	Visita ai giardini storici e paesaggio	Roseto Niso Fumagalli e Jardin potagere; giardino formale; frutteto matematico; cannocchiale prospettico	Locale, nazionale, internazionale	Turisti italiani, turisti stranieri, professionisti del verde Monza, professionisti del verde Italia, naturalisti, addetti ai lavori del settore culturale, studenti discipline culturali (superiori e università), architetti, designer, paesaggisti e professioni similari
Paesaggistica ambientale agricola	Visita al Parco: Boschi, prati e fioriture temporanee	Nel Parco	Locale, nazionale, internazionale	Turisti italiani, turisti stranieri, professionisti del verde Monza, professionisti del verde Italia, naturalisti, addetti ai lavori del settore culturale, studenti discipline culturali (superiori e università), architetti, designer, paesaggisti e professioni similari
Paesaggistica ambientale agricola	Attività agricole	Nel Parco	Locale	Professionisti del verde Monza, naturalisti, agronomi, studenti discipline agro-forestali
Paesaggistica ambientale agricola	Attività didattiche e produttive	Cascina mulini San Giorgio	Locale, nazionale	Abitanti Monza e Milano, turisti italiani, studenti scuole primarie, scuole medie e superiori, docenti, studenti universitari

Paesaggistica ambientale agricola	Attività didattiche e produttive	Cascina mulini Asciutti	Locale, nazionale	Abitanti Monza e Milano, turisti italiani, studenti scuole primarie, scuole medie e superiori, docenti, studenti universitari
Paesaggistica ambientale agricola	Attività didattiche	Cascina Pariana	Locale, nazionale	Docenti, studenti universitari
Paesaggistica ambientale agricola	Attività didattiche e produttive	Cascina Cernuschi	Locale, nazionale	Abitanti Monza e Milano, turisti italiani, studenti scuole primarie, scuole medie e superiori, docenti, studenti universitari
Paesaggistica ambientale agricola	Attività didattiche e produttive	Cascina Frutteto	Locale, nazionale	Abitanti Monza e Milano, turisti italiani, studenti scuole primarie, scuole medie e superiori, docenti, studenti universitari
Paesaggistica ambientale agricola	Attività didattiche	Cascina mulini San Giorgio	Locale, nazionale	Studenti scuole primarie, scuole medie e superiori, docenti, studenti universitari
Ricettiva	Ristorazione/bar e servizi per il Parco/Villa	Le 5 porte di ingresso storiche	Locale, nazionale, internazionale	Tutti i soggetti già menzionati
Ricettiva	Ristorazione/bar e servizi per il Parco/Villa	Cascina Bastia	Locale, nazionale, internazionale	Tutti i soggetti già menzionati
Ricettiva	Ristorazione/bar e servizi per il Parco/Villa	Serrone della Villa Reale	Locale, nazionale, internazionale	Tutti i soggetti già menzionati
Ricettiva	Ristorazione/bar e servizi per il Parco/Villa	Isolino	Locale, nazionale, internazionale	Tutti i soggetti già menzionati
Ricettiva	Ristorazione/bar e servizi per il Parco/Villa	Fagianaia	Locale, nazionale, internazionale	Tutti i soggetti già menzionati
Ricettiva	Ristorazione/bar e servizi per il Parco/Villa	Cascina Frutteto	Locale, nazionale, internazionale	Tutti i soggetti già menzionati
Ricettiva	Ristorazione/bar e servizi per il Parco/Villa	Bar Caviga	Locale, nazionale, internazionale	Tutti i soggetti già menzionati
Ricettiva	Ristorazione/bar e servizi per il Parco/Villa	Torretta Viscontea	Locale, nazionale, internazionale	Tutti i soggetti già menzionati

3. Relazioni con il contesto locale, metropolitano, nazionale/internazionale

Come è stato segnalato nel Piano di gestione, l'approccio assunto dal Masterplan si caratterizza per essere olistico ma differenziato a seconda delle caratteristiche specifiche sia intrinseche sia d'insieme di tutti gli elementi che compongono la Villa Reale e il Parco di Monza. Per questo è stato indicato che il superamento del passato dualismo tra Villa Reale e Parco per trasformarlo in binomio, in maniera tale da mettere in connessione virtuosa gli elementi di cui si compone il complesso, siano esse naturali, storiche e culturali è fondamentale. Solo in questa maniera gli elementi del complesso, che presi singolarmente hanno avuto difficoltà ad affermarsi nel panorama nazionale e internazionale negli ultimi decenni, possono attirare attenzione ed ulteriori risorse in misura tale da ripristinarne l'originario prestigio di rango europeo per cui era stato concepito il complesso. L'approccio olistico assunto dal Masterplan si basa sull'assunto che il valore complessivo della Villa Reale e del Parco di Monza è superiore alla sommatoria dei valori delle singole sue componenti. Allo stesso tempo, il valore di ciascuna delle sue componenti è in buona parte effetto della loro partecipazione al tutto, essendo prodotto anche del prestigio originario: lo spessore di tale valore, che il Masterplan intende prioritario ripristinare, è legato in larga misura alla capacità di contribuirvi da parte delle singole componenti ed attività coinvolte. Se l'obiettivo indicato è quello di ripristinare, attraverso la serie di interventi coordinati elaborati nel Masterplan, l'originario prestigio del complesso, le relazioni con i contesti territoriali in cui è inserito e a cui dovrà tendere assumono una particolare importanza.

Come è stato esposto nell'analisi dei fruitori attuali e potenziali della Villa Reale e del Parco di Monza del presente Piano di marketing, le prospettive di conservazione/valorizzazione del complesso considerano necessario l'allargamento del bacino di influenza e di utenza del complesso. Un primo livello di allargamento è rappresentato dalla scala metropolitana milanese. Al raggiungimento di tale livello sembrano concorrere i progetti infrastrutturali in cantiere o previsti (come il prolungamento della M5). Al contempo, per evitare che la vicinanza e il collegamento con Milano, area già turisticamente e culturalmente molto forte, assorbano troppo la potenziale valorizzazione locale, il Masterplan e gli interventi infrastrutturali devono essere accompagnati da altre azioni, alcune delle quali in atto (come il PIC Ri-creare cultura, Ri-generare il patrimonio di Delizia, parchi, acque: strategie integrate e azioni innovative tra Brianza e Città Metropolitana). La chiave di volta potrebbe essere l'attuazione di politiche concertate tra provincia di Monza-Brianza e città metropolitana di Milano al fine di costituire una relazione collaborativa tra i due macro circuiti turistici. Come è stato messo in luce, le prospettive di crescita turistica e quindi ricettiva sembrano infatti legate non ad un'offerta puntuale quanto "di Sistema" dell'intera Brianza, collegata sì al centro maggiore della regione, ma con specifiche autonome e su queste innervate (come ad esempio la rete delle Ville di Delizia). Parallelamente, si dovranno immaginare specifiche azioni che governino l'aumento di attrattività e fruizione del complesso per evitare l'insorgere di nuovi squilibri e fenomeni di congestionamento dei servizi e di carico ambientale ed urbanistico.

Il collegamento con la città metropolitana e l'elaborazione di strategie concordate, anche dal punto di vista della promozione turistica e del marketing territoriale, risultano fondamentali se dal rango locale e metropolitano si vuole tendere, come l'originario prestigio del complesso meriterebbe, a un rango nazionale e internazionale. Questo in primo luogo grazie al ruolo di *hub* infrastrutturale rappresentato da Milano, sia dal

punto di vista ferroviario che aereo. Inoltre, il prestigio culturale e turistico del capoluogo regionale, che da una parte potrebbe rappresentare un ostacolo all'affermarsi di un'identità autonoma da parte del complesso, dall'altra potrebbe invece essere un mezzo per presentare la Villa Reale e il Parco di Monza al mondo, sull'esempio del Château de Chantilly in Francia rispetto a Parigi. Fondamentale in tal senso la collaborazione progettuale e operativa da mettere in campo con il Ministero della Cultura.

Possibili aperture verso il contesto europeo e internazionale potrebbero venire dal ristabilimento di collaborazioni, partenariati, accordi di ricerca sia con istituzioni simili del resto d'Europa, anche per l'organizzazione delle esposizioni temporanee, che con enti di livello europeo e internazionale (Unesco).

4. Comunicazione e promozione

Comunicare e promuovere sono aspetti determinanti della messa in atto del piano marketing. Se ciò è vero sempre - come di fatto lo è - in questo caso l'affermazione assume un peso ancora maggiore. Riferendoci infatti al piano progettato, notiamo come la Comunicazione, sia nel suo apice strategico quanto nelle sue declinazioni più prettamente tattiche e operative, diventi particolarmente in questo caso l'arcipelago di *touch point* - fisici e digitali - tra i differenti pubblici e lo spazio in questione.

Per connettere persone e luogo quanto per "portare il luogo alle persone", si prevede l'adozione, quindi, di un approccio alla comunicazione che sappia contenere: informazione, divulgazione, racconto.

Informazione

Per informazione si intende la pubblicazione sistematica di tutto ciò che si ritiene essere utile, all'interno dei diversi dispositivi di comunicazione fisici e digitali, per tenere aggiornate e informate le differenti audience su eventi, attività, modifiche a informazioni precedenti e così via. La parte di ufficio stampa, come facilmente immaginabile, rientra nel contenitore informazione, ma anche - come si vedrà tra poco - anche sotto altre voci.

Divulgazione

Divulgare è avvicinare. Adottare tattiche divulgative, declinabili su media fisici come un dépliant quanto su quelli digitali come podcast, video e/o *content creation*, permette alle audience di conoscere l'importante patrimonio - materiale e immateriale - del Parco e delle sue attività, attraverso quindi un linguaggio in grado di spiegare e approfondire con la giusta dose di leggerezza anche eventuali tematiche più complesse.

Racconto

A differenza dell'informazione e della divulgazione, il racconto da un lato ingloba queste due voci e dall'altro le supera, grazie anche ad azioni specifiche di promozione e advertising, insieme, sappiano restituire una narrazione esaustiva ma anche evocativa, in grado di incuriosire e suscitare emozioni collegabili a tutto ciò che

è Reggia e Parco di Monza. Al netto dei media adottati - che in questo caso sono numerosi e integrati fra loro il più possibile - parlare di racconto vuol dire dare spazio a dinamiche più emotive.

E ciò conduce la comunicazione in modo più perentorio verso ciò che viene definita *promozione*. Promuovere, in fondo, è comunicare con l'enfasi e il linguaggio giusto uno o più aspetti del progetto. In particolare, la prima assoluta forma di promozione è da intendersi sul brand: azioni di advertising brand oriented, infatti, risultano fondamentali, specie - ma non solo - in virtù di un eventuale e necessario lavoro di rebranding che sappia contribuire al posizionamento quanto al percepito che con quel posizionamento si intende generare. Oltre ciò, la promozione si può concentrare naturalmente sulle attività per le quali, tramite un sapiente *channel mix*, si vuole strategicamente puntare. In particolare in questo caso, inoltre, risulta utile l'utilizzo anche dell'ufficio stampa, che contribuisce con contenuti più di dettaglio ad attività di promozione, come detto, maggiormente concentrate a creare un impatto e un legame emotivo con le audience.

Capitolo 4. Percorso di attuazione

Il percorso di attuazione del piano di marketing prevede la messa in atto di varie azioni relative alla conservazione e valorizzazione dei luoghi, comprese le attività destinate ad incrementare la conoscenza del parco e della villa reale. Obiettivi primari dell'attuazione del piano di marketing sono le attività in grado di aumentare la qualità ed attrattività degli spazi in funzione degli obiettivi posti dal master plan e in supporto delle strategie esplicitate nel cap. 3. Con tali finalità gli obiettivi generali del percorso di attuazione del piano di marketing possono essere così sintetizzati:

- rinnovare, specializzare e migliorare l'offerta esistente ai diversi livelli (culturale, paesaggistico, sportivo, ecc.);
- accrescere la competitività del parco e della villa all'interno del più ampio sistema turistico sia a scala metropolitana che regionale e nazionale/internazionale;
- sviluppare un marketing capace di migliorare il posizionamento di parco e villa presso i diversi pubblici abituali, occasionali e potenziali, attraverso lo sviluppo di un programma di comunicazione efficace e innovativo;
- promuovere una governance efficiente e partecipata nel processo di attuazione delle progettualità previste dal master plan nel breve, medio e lungo periodo grazie alla definizione delle competenze e forze necessarie all'attuazione del piano stesso.

Questi obiettivi sono ricompresi nel piano di gestione e nelle relative schede di intervento sui diversi ambiti che costituiscono l'insieme della villa e del parco, e per il loro raggiungimento evidenziano la necessità di agire ed operare su cinque aspetti, tre dei quali illustrati in questo capitolo e altri due invece illustrati in altri capitoli del piano di gestione, ovvero nel capitolo afferente al tema della governance e nel capitolo afferente al programma di comunicazione. I tre temi affrontati e sviluppati nel presente capitolo sono i seguenti:

- qualità e attrattività degli spazi;

- riconoscibilità dei luoghi;
- gestione coordinata.

1. Qualità ed attrattività degli spazi

Con riferimento ai quattro macro obiettivi del piano di marketing, il primo fattore da considerare per l'attuazione del piano di marketing è la realizzazione di quanto previsto dal piano degli interventi relativi alle fasi 2 e 3 in relazione alla qualità e attrattività degli spazi. In questo contesto gli obiettivi attuativi dal punto di vista di un miglioramento dell'attrattività e della qualità degli spazi sono i seguenti, indicati nei loro orizzonti temporali di medio e lungo periodo.

Interventi di medio periodo (fase 2 del piano di gestione, entro 10 anni)

1. interventi riferiti al complesso della Villa:

- riallestimento funzionale del Museo della Villa Reale;
- recupero parziale ed emergenziale del giardino all'inglese (da integrarsi con eventuali interventi PNRR "Parchi e giardini storici");
- consolidamento e messa in sicurezza dell'Ala Nord del complesso;
- sistemazione del Serrone e sua trasformazione in una welcome wing affacciata sul roseto e Corte d'onore;
- restauro e riuso dell'edificio ex Paolo Borsa in connessione con il Liceo Artistico e/o ITS;

2. interventi nell'area di comunicazione tra Villa e Parco:

- valorizzazione della "Porta di ingresso" mediante la riqualificazione del giardino a nord del Serrone (e del viale dei Tigli multifilare previsto dal progetto Carbonara per il collegamento Serrone-Porta di Monza), nonché dell'area circostante Cascina del Forno e parcheggio;
- riqualificazione di Cascina Bastia come foyer del Parco e attivazione del polo della ristorazione lungo il tratto ovest di viale Cavigra con nuove concessioni e rinnovi (Cascina del sole, Cascina Bastia, Torretta, Porta Monza, Cavigra, Cascina Frutteto);

3. interventi nel resto dell'area di Parco:

- Restauro del reticolo viario del Parco comprensivo di filari e cartellonistica;
- recupero funzionale degli edifici alle cinque porte storiche e loro trasformazione in nuove attestazioni di info point, servizi igienici, rental;
- riqualificazione della piscina nell'area in concessione all'Autodromo;
- recupero storico architettonico della Cascina San Fedele;
- messa in sicurezza e recupero dell'anello di Alta Velocità.

Interventi di lungo periodo (fase 3 del piano di gestione, oltre 10 anni)

- completamento del sistema dei percorsi, soprattutto nella parte settentrionale del Parco;
- riqualificazione e il riallestimento funzionale delle carreggiate per il Viale di Vedano;

- modificazione degli usi in senso agricolo delle aree adiacenti al Lambro al suo ingresso nel complesso;
- recupero e rigenerazione funzionale delle due ex ville Durini (Mirabello e Mirabellino) e delle loro aree di pertinenza, secondo il principio del coordinamento nell'uso degli spazi in base ad una funzione predefinita;
- recupero delle Cascine Casalta, della Cascina Milano, Cattabrega e altre secondo funzioni in grado di esercitare richiamo all'interno de Parco;
- recupero dell'area nord dell'antico frutteto matematico a nord della Cascina Frutteto;
- recupero della parte di giardino all'inglese oltre il Ponte delle Catene non ancora recuperata.

Tutte queste progettualità, le cui declinazioni specifiche e puntuali sono descritte nel piano di gestione, dal punto di vista di una conservazione e valorizzazione che costituiscano elementi strategici per la loro utilizzazione nell'ambito del programma di marketing (ovvero di incremento dell'identità di prodotto, di percezione, d'uso e di rappresentazione della villa e del parco nel contesto dei target di fruitori individuati nel cap. 3) devono svilupparsi secondo principi di qualità degli interventi e della gestione futura degli stessi che siano in grado di aumentare l'attrattività degli spazi.

A tale scopo risulta necessario che nell'attuazione delle varie attività di intervento conservativo e di valorizzazione, nonché di implementazione e gestione individuate dal piano di gestione, siano perseguiti gli obiettivi generali di un miglioramento della qualità degli spazi e di una loro maggiore attrattività in grado di migliorare l'offerta esistente, specializzandola e qualificandola in tutte le sue componenti, ovvero agendo su quei fattori qualitativi che possono e devono diventare leve di una (nuova) identità forte di tutto il complesso.

Il percorso di attuazione dunque vede nella qualità e attrattività degli spazi uno dei punti fondamentali che il piano di marketing deve perseguire al fine di accrescere la competitività del parco e della villa all'interno del più ampio sistema turistico sia a scala metropolitana che regionale e nazionale/internazionale in base alle strategie indicate nel cap. 3. A tale scopo l'attuazione del piano deve avvenire attraverso un continuo e costante processo di feedback che può essere garantito solo da un adeguato sistema informativo e di monitoraggio in grado di sistematizzare le informazioni relative all'attrattività degli spazi, sia nelle componenti quantitative che qualitative. La misurazione dell'attrattività e la sua valutazione in termini di qualità deve essere fatta in base all'integrazione di diversi sistemi informativi, sia diretti che indiretti, sull'uso e frequentazione dell'intero complesso:

- monitoraggio delle bigliettazioni (laddove esistenti, ad esempio mostre, parcheggi, ecc.);
- monitoraggio degli accessi al parco mediante sistemi informativi digitali automatizzati;
- rilevazioni periodiche sui flussi di visitatori (conteggio fisico presso le principali porte di accesso);
- rilevazioni campionarie sull'uso del parco e della villa, sui servizi presenti e sulla loro qualità;
- indagini web presso le principali piattaforme che raccolgono recensioni online mediante sistemi automatizzati (web scraping);
- sondaggi online e sondaggi istantanei presso gli info point.

Tutte queste informazioni, gestite da un adeguato sistema informativo di cui deve dotarsi il soggetto gestore, consentiranno di verificare il grado di innovazione dell'offerta e l'attrattività dei luoghi, con particolare riferimento ai temi della qualità dell'offerta culturale, paesaggistica, ambientale, sportiva e del tempo libero,

anche in ragione delle necessità di analisi e valutazione degli impatti ambientali che la frequentazione può portare a livello di capacità di carico e dunque di sostenibilità dei luoghi, con particolare riferimento agli elementi di vulnerabilità.

2. Riconoscibilità dei luoghi

L'esperienza dell'utente nell'uso di un luogo, nella sua fruizione, non è solamente un fattore da considerare per i processi di feedback sulla percezione del luogo e sulla sua effettiva capacità di generare impressioni, idee, emozioni e sensazioni che producono interesse e benessere, elementi che a loro volta producono un "brand image", che consente di valutare l'efficacia e l'efficienza delle azioni di marketing e di gestione. Quella esperienza può essere anche aumentata e migliorata grazie all'uso di supporti in grado di orientare e facilitare il fruitore, sia esso visitatore culturale informato o saltuario e casuale, nella sua esperienza di visita. In particolare ciò vale per uno spazio pubblico, e a maggior ragione per il parco della Villa Reale, per la dimensione eccezionale dell'area e le sue molteplici possibilità di fruizione. In questo contesto la riconoscibilità dei luoghi è un fattore fondamentale per lo sviluppo di un piano di marketing che sia in grado di agire non solo sul brand identity, ma anche sul brand image. A tale scopo è di fondamentale importanza progettare e riprogettare la segnaletica esterna e interna all'area, al fine di integrarla nel piano di marketing come elemento strategico per la costruzione di una percezione dei luoghi che possa aumentare il brand identity.

Da questo punto di vista uno delle azioni strategiche dell'attuazione del piano di marketing è creare un'esperienza per l'utente/fruitore che deve essere orientato e informato non solo di ciò che può trovare all'interno del complesso della villa e del parco, ma anche delle opportunità che il complesso offre secondo logiche non settoriali ma trasversali. La riconoscibilità dei luoghi in questo senso è un esercizio fondamentale per creare nell'utente/fruitore quel senso di appartenenza al luogo che è dato non solo dall'esperienza di vista e d'uso ma anche e soprattutto dalla conoscenza, fattore questo che può essere prodotto e amplificato da un adeguato sistema di segnaletica.

In questo ambito è di primaria importanza la progettazione di un adeguato sistema di *wayfinding*, nel quale l'elemento della segnaletica va inteso non solo in relazione alla cartellonistica, ma come l'insieme di tutti i feedback tattili, uditivi e visivi che aiutano l'utente/fruitore a distinguere e riconoscere un luogo, un percorso, una direzione, orientandosi e traendo dalla visita quei fattori percettivi che poi possono tradursi nella costruzione di una reputazione positiva per il sito nel suo complesso, chiudendo il cerchio tra brand identity, brand image e brand reputation

Il wayfinding è dunque una delle attività necessarie all'attuazione del piano di marketing e si compone oltre agli elementi legati alla cartellonistica e agli strumenti informativi di interfaccia fisica con gli utenti/fruitori anche gli elementi di arredo urbano, così come le modalità stesse di distribuzione degli utenti/fruitori nella villa e nel parco, che si possono orientare attraverso specifici percorsi, ben definiti anche dall'utilizzo di materiali diversi e colori appropriati, compresi quelli legati al manto stradale, ai marciapiedi, alle piste ciclabili e ai percorsi dedicati a specifiche attività, come ad esempio quelle sportive.

Il wayfinding dunque definisce ogni elemento utile per spostarsi all'interno di un luogo, sia esso *en plein air* oppure al chiuso, comunicando al contempo una sicurezza all'utilizzatore, che dagli strumenti informativi è di fatto accompagnato nella visita e nella fruizione. La segnaletica e la cartellonistica sono due fattori imprescindibili del wayfinding, ma non gli unici, e contribuiscono a stimolare l'utente/fruitori a mettere in gioco i propri sensi di fronte all'esperienza di visita, sia essa di carattere culturale oppure per semplice *leisure*. In questa logica è di fondamentale importanza che il luogo o i luoghi siano immediatamente interpretati e resi familiari all'utente/fruitori per un miglioramento e aumento della fruizione.

Per far ciò devono essere prese in considerazione tutte le variabili che possono rientrare nella logica percettiva dell'utente/fruitori, secondo le diverse funzioni esercitabili nei diversi luoghi e su di esse vanno studiate apposite forme di rappresentazione, dai rapporti dimensionali alle forme della comunicazione, dai toni e dai colori alle modalità di interlocuzione, dalla dimensione alla forma dei segni, dei disegni e dei caratteri, in una gerarchia informativa capace di informare ma anche trasmettere l'unicità del luogo, la sua identità anche in forma di segni e oggetti. Per tale motivo, nella pratica comune, il wayfinding ha assunto ormai una funzione strategica di orientamento delle persone, associata all'accoglienza (ecco l'importanza degli infopoint, ad esempio), all'encouragement, alle disclosure rispetto ai comportamenti e all'uso degli spazi stessi, trasmettendo alla fine dei conti la "politica" d'uso di un luogo, dove è l'utente/fruitori al centro dell'attenzione, con i suoi comportamenti rispetto alle opportunità date dal luogo.

Come noto, ci sono molti fattori che influiscono sull'orientamento delle persone in un luogo, sia esso conosciuto che sconosciuto, e in primo luogo dipendono dagli input informativi esterni che incidono sulle decisioni di una persona nel muoversi all'interno di un luogo. Le informazioni in possesso di una persona articolano tutta la sua esperienza di visita e non nascono solo e necessariamente all'interno del sito di visita durante la visita, ma possono comprendere anche elementi informativi di carattere immateriale prima della visita. Il wayfinding dunque è uno strumento utile per analizzare e prevenire i processi causa-effetto che si verificano, ad esempio, quando l'utente/fruitori non ha mai visitato il sito e ha difficoltà a comprendere le informazioni disponibili, oppure quando l'utente/fruitori deve ricordare a memoria il percorso da fare e quello fatto, oppure quando si modificano determinati percorsi o usi di un luogo.

In questo senso una strategia di wayfinding adatta a produrre una maggiore riconoscibilità dei luoghi, come fattore di attuazione del piano di marketing, deve considerare informazioni pre-visita, indicazioni per e all'arrivo nel luogo di visita e informazioni di localizzazione durante la visita:

1. indicazioni pre-visita (prevalentemente web, ma anche cartacee):

- mappa del parco di Monza con informazioni riguardanti il parco, la villa, la loro unicità e le opzioni di visita;
- istruzioni scritte sulle caratteristiche principali della villa e del parco, organizzazione degli spazi, indicazioni per raggiungere il sito, accessibilità, parcheggi e relativi costi, ecc.;

2. informazioni per e all'arrivo nel parco e alla villa

- cartellonistica di avvicinamento al parco e indicazioni stradali per il suo raggiungimento (comprese future indicazioni legate al trasporto metropolitano della linea 5);
- info point;

- segnaletica all'ingresso del sito;
- informazioni relative ai percorsi e alle modalità di visita;

3. Informazioni di localizzazione durante la visita

- segnaletica direzionale verticale;
- mappe del sito;
- informazioni ambientali, storico-culturali, paesaggistiche, naturalistiche, ecc.;
- punti informativi;
- segnaletica orizzontale.

Il successo di un sistema di riconoscibilità dei luoghi dipende dalla facilità con la quale un utente/fruitori riesce da un lato a capire come arrivare a destinazione, e da un altro a come usufruire del luogo e delle sue facilities. Per raggiungere questi scopi sono fondamentali i seguenti contenuti:

- leggibilità della segnaletica verticale e orizzontale, sviluppata con terminologie coerenti e armonizzata tra informazioni pre-visita e durante la visita;
- fattori ambientali (storico-architettonici, paesaggistici, naturalistici, ambientali, culturali) da comunicare mediante una unica immagine e letteratura coordinata;
- indicazioni chiare sui servizi alla fruizione presenti (bar, ristoranti, toilette, info point, ecc.);
- sistema di accoglienza in grado di interfacciarsi con l'utente/fruitori, introducendolo all'esperienza di visita e informandolo sulle diverse opportunità presenti e sulle caratteristiche del luogo; questo contenuto è fortemente legato alla comunicazione interpersonale del personale dedicato (info point).

3. Gestione coordinata

L'attuazione del piano di marketing prevede una gestione coordinata di tutte le attività di marketing, attraverso la definizione di regole condivise e una gestione co-partecipata delle forme di comunicazione e promozione, al fine di rendere il prodotto "villa e parco" un sistema univoco, composto da tante singole offerte e realtà, ma unitamente definito anche dal punto di vista della comunicazione, della promozione e della gestione delle azioni di attrattività, al fine del miglioramento e aumento della fruizione, con lo scopo di raggiungere l'obiettivo di una migliore e più attrattiva unicità dell'offerta sui mercati e per i pubblici extra locali, da quelli metropolitani a quelli regionali e nazionali/internazionali.

La gestione coordinata delle attività di marketing è un fattore determinante per l'implementazione e l'accountability, ovvero l'assunzione della responsabilità delle attività e dei progetti intrapresi e dei relativi risultati, da parte di tutti i soggetti coinvolti, che possono essere così schematicamente indicati:

- Soggetto gestore (funzioni di regia, coordinamento, attuazione del masterplan, ecc.)

Soggetti istituzionali

- Regione Lombardia

- Città metropolitana di Milano
- Comune di Monza
- Parco della Valle del Lambro
- Università, istituti scolastici e altri soggetti dei sistemi formativi presenti nel sito

Altri soggetti

- Soggetto gestore dell'autodromo e delle relative concessioni
- Soggetto gestore del golf club e delle relative concessioni
- Soggetto gestore del tennis club e delle relative concessioni
- Concessionari dei servizi di accoglienza, ricettività, ristoro, facilities per utenti/fruitori
- Aziende agricole concessionarie
- Associazione italiana della rosa
- Associazioni del terzo settore coinvolte

La gestione coordinata prevede la definizione di regole comunicative e promozionali condivise in ottica di marketing e soprattutto di co-marketing, con particolare attenzione alle strategie comunicative (per le quali si rimanda allo specifico capitolo) e all'esigenza di incrementare l'attrattività e la qualità degli spazi in ottica di una migliore fruizione. Obiettivo generale è promuovere un sistema di regole coordinate di gestione delle attività di marketing, in modo tale che parco e villa possano assumere un più forte e unitario brand identity.

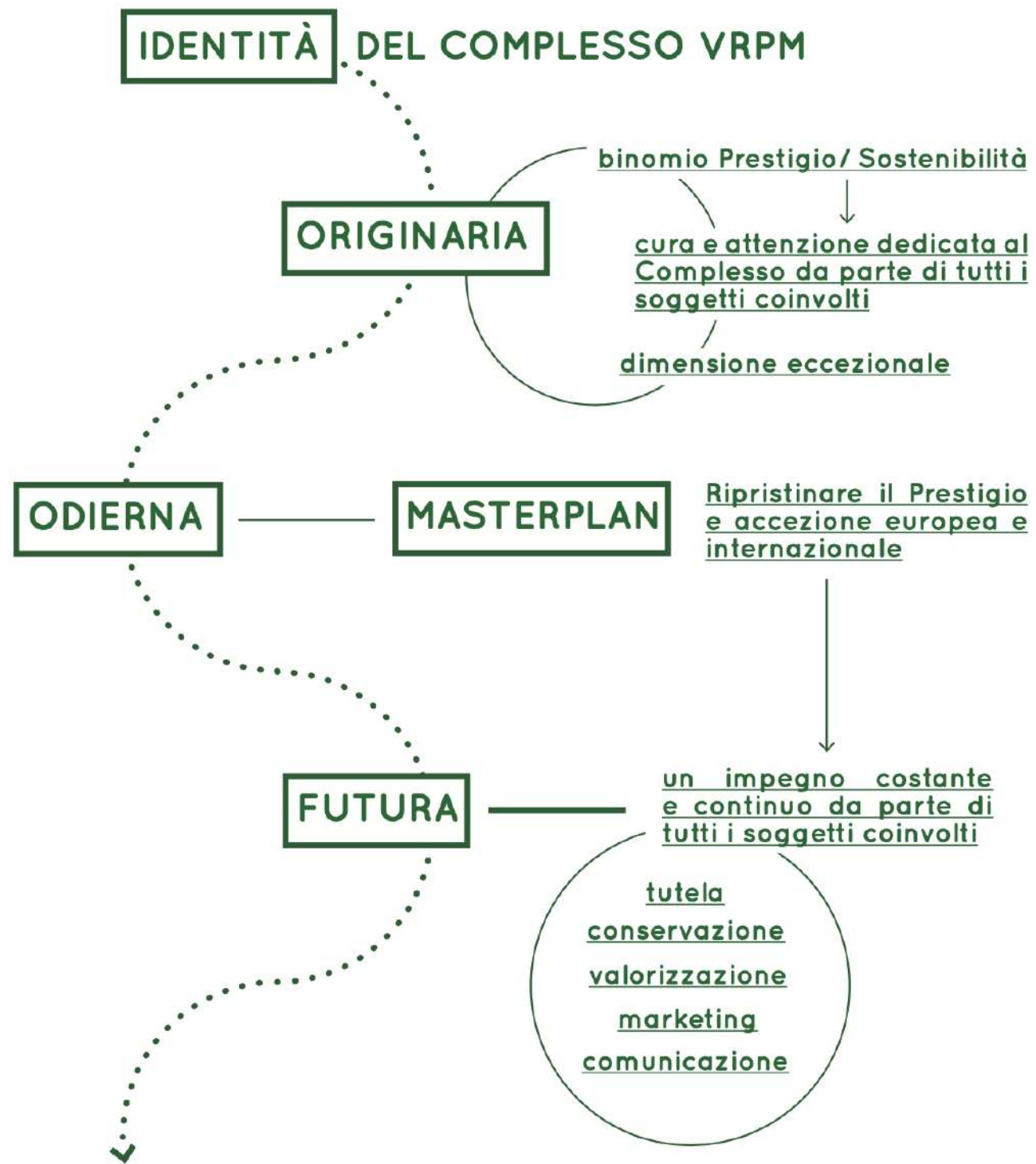
La gestione coordinata inoltre costituisce un sistema strategico per la crescita di una maggiore e migliore fiducia di tutti gli attori del territorio verso il sistema di governance, così come analizzato e promosso dal masterplan, costituendo al contempo un sistema relazionale il cui output principale è una costante e continua implementazione delle azioni di marketing e il loro perfezionamento nel futuro. Per il soggetto gestore si tratta di mettere in atto le azioni di regia, coordinamento e supporto, nonché di networking tra tutti i soggetti coinvolti nelle specifiche azioni, così come individuati nel piano di gestione, e di quelli ad oggi non coinvolti ma che potranno esserlo in futuro in base alle azioni di intervento conservativo e di valorizzazione previste.

Punto chiave della gestione coordinata è la definizione di obiettivi annuali e pluriennali e la valutazione del loro raggiungimento, grazie all'interazione con i soggetti coinvolti. La gestione coordinata del piano di marketing dunque deve prevedere da parte del soggetto gestore, sulla base delle strategie indicate al cap. 3, in base ai target quantitativi definiti dal cap. 2 e sulla base dei pubblici individuati e definiti nel programma di comunicazione, la redazione di:

- piani pluriennali, definiti sulla base delle azioni da realizzarsi e in accordo con il sistema dei concessionari delle varie aree e dei vari servizi e del sistema istituzionale a supporto della gestione;
- piani annuali definiti in base allo schema di priorità attribuite alle fasi strategiche di intervento, in relazione ai prodotti esistenti nell'anno e ai mercati target.

Queste attività devono mantenere una diretta connessione con gli obiettivi fissati dal master plan e indicati nello schema successivo, che muovono il percorso di progressiva valorizzazione del complesso di Villa Reale e del

Parco di Monza verso il raggiungimento di una migliore identità di prodotto (il prodotto unitario Villa Reale e parco di Monza). A tale scopo è strategicamente necessario e ineludibile la definizione e costituzione di un sistema di monitoraggio delle performance, singole e complessive, basato su indicatori di performance (Key performance Indicators - KPI) e la definizione di valori target legati alle singole funzioni promosse e alle complessive azioni di intervento, conservativo, di valorizzazione e di promozione. I KPI possono essere riferiti agli obiettivi e alle strategie contenute nel cap. 2 e nel cap. 3 del piano di marketing. In questo modo tutte le attività legate ai diversi "prodotti" che costituiscono villa e parco (che ricordiamo sono a tutti gli effetti un "prodotto di prodotti"), comprese le attività di comunicazione, verranno monitorate nel tempo e, se necessario, riviste per migliorarne i risultati, attraverso periodici aggiornamenti, necessari in un mercato turistico fortemente legato alle sue veloci evoluzioni.



Il soggetto gestore in questo ambito ha il compito di accompagnare e coadiuvare tutti i soggetti coinvolti nel miglioramento delle condizioni di gestione e fruizione di tutta l'area, dalla villa al parco, e l'implementazione di queste strategie di marketing potrà avvenire se e solo se verranno promosse, attuate e implementate costantemente azioni di collaborazione tra attori, dando al contempo continuità ai processi di gestione e valorizzazione dell'intero compendio. Di fatto si tratta di aprire, per il soggetto gestore, tavoli di confronto e co-progettazione delle attività di marketing e comunicazione, a partire dai soggetti che operano ed agiscono in ampie aree di concessione (autodromo, golf, tennis) e in riferimento a tutte le attività oggi presenti nel parco e a quelle insediabili in futuro e che ad oggi non è possibile ancora prevedere nel dettaglio. A tale scopo per il soggetto gestore l'attività si deve focalizzare su due azioni:

- azione istituzionale di coordinamento generale, costruzione di regole condivise e programmazione di azioni di co-marketing;
- definizione di una struttura organizzativa interna che metta a disposizione le giuste risorse, in particolare quelle umane, per il raggiungimento degli obiettivi indicati, con il compito di monitorare costantemente azioni e risultati, reperendo tutte le informazioni in materia.

Una struttura dedicata alla gestione delle azioni di marketing di Villa Reale e del Parco di Monza potrà gestire in modo coerente gli obiettivi fissati dal masterplan nello scenario individuato, assieme agli obiettivi di marketing e di comunicazione coinvolgendo in un dialogo continuo e coordinato gli attori coinvolti, sia a livello locale che sovraordinato, con obiettivi di:

- coerenza;
- armonizzazione;
- condivisione;
- sinergia.

I livelli sovraordinati, in particolare la Regione e il Comune, come noto esprimono politiche e azioni che possono determinare cambiamenti nelle condizioni e negli orizzonti di sviluppo, e dunque una stretta interrelazione è di fondamentale importanza al fine di promuovere le azioni di marketing territoriale. Ciò non toglie che l'attuazione del piano di marketing dovrà esplicitarsi anche in attività partecipative di co-progettazione sul territorio, in particolare quello locale (comunale e metropolitano) con attori pubblici e privati in grado di sviluppare azioni inseribili nelle attività di conservazione e valorizzazione che vadano nella direzione di quanto illustrato e descritto nel piano di gestione, azioni per le quali spesso ad oggi non sono ancora chiaramente definite le funzioni future di recupero, uso e fruizione dei beni.

4. Quadro sinottico degli interventi

TEMI	OBIETTIVI DI ATTUAZIONE	FASI	INTERVENTI	ATTIVITÀ DI MARKETING	SOGGETTI COINVOLTI
Qualità e attrattività degli spazi	rinnovare, specializzare e migliorare l'offerta esistente ai diversi livelli (culturale, paesaggistico, sportivo, ecc.)	FASE 2	riallestimento funzionale del Museo della Villa Reale	attività di promozione e comunicazione	Soggetto gestore
			recupero emergenziale e funzionale del giardino all'inglese	attività di promozione e comunicazione	Soggetto gestore
			consolidamento e messa in sicurezza dell'Ala Nord del complesso	attività di comunicazione	Soggetto gestore
			risistemazione del Serrone e sua trasformazione in una welcome wing affacciata sul roseto	attività di promozione e comunicazione	Soggetto gestore, concessionari
			restauro e riuso dell'edificio ex Paolo Borsa in connessione con il Liceo Artistico e/o IT	attività di promozione e comunicazione	Soggetto gestore, concessionari
			recupero storico architettonico della Cascina San Fedele	attività di promozione e comunicazione	Soggetto gestore, concessionari
			riqualificazione della piscina entro l'area in concessione all'Autodromo	attività di promozione e comunicazione	Soggetto gestore, eventuali concessionari
	FASE 3	recupero e rigenerazione funzionale delle due ex ville Durini (Mirabello e Mirabellino) e delle loro aree di pertinenza, secondo il principio del coordinamento nell'uso degli spazi in base ad una funzione predefinita	attività di promozione e comunicazione	Soggetto gestore, eventuali concessionari	
	accrescere la competitività del parco e della villa all'interno del più ampio sistema turistico sia a scala metropolitana che regionale e nazionale/internazionale	FASE 2	messa in sicurezza e recupero dell'anello di Alta Velocità, in vista della futura valorizzazione	attività di comunicazione	Soggetto gestore, concessionari
			ripristino e riallestimento del giardino a nord del Serrone, area circostante la Cascina del Forno e parcheggio	attività di segnaletica, wayfinding, promozione e comunicazione	Soggetto gestore, concessionari
			riqualificazione di Cascina Bastia come foyer del Parco e attivazione del polo della ristorazione con il coinvolgimento degli edifici prossimi al primo tratto di Viale Caviga	attività di segnaletica, wayfinding, promozione e comunicazione	Soggetto gestore, concessionari
			recupero funzionale degli edifici alle cinque porte storiche e loro trasformazione in nuove attestazioni di info point, servizi, rental	attività di comunicazione	Soggetto gestore, concessionari
		FASE 3	recupero delle Cascine Casalta, della Cascina Milano, Cattabrega e altre secondo funzioni in grado di esercitare richiamo all'interno del Parco	attività di segnaletica, wayfinding e comunicazione	Soggetto gestore, concessionari

			modificazione degli usi in senso agricolo delle aree adiacenti al Lambro al suo ingresso nel complesso	attività di promozione e comunicazione	Soggetto gestore, concessionari
			recupero dell'area nord dell'antico frutteto matematico a nord della Cascina Frutteto	attività di promozione e comunicazione	Soggetto gestore, concessionari
			recupero della parte di giardino all'inglese oltre il Ponte delle Catene non ancora recuperata	attività di segnaletica, wayfinding, promozione e comunicazione	Soggetto gestore
Riconoscibilità dei luoghi	attività di wayfinding pre-visita	FASE 2	mappa del parco di Monza con informazioni riguardanti il parco, la villa, la loro unicità e le opzioni di visita	sito web, materiali online e cartacei di comunicazione	Soggetto gestore, concessionari, istituzioni, associazioni coinvolte.ecc.
			istruzioni scritte sulle caratteristiche principali della villa e del parco, organizzazione degli spazi, indicazioni per raggiungere il sito, accessibilità, parcheggi e relativi costi, ecc	sito web, materiali online e cartacei di comunicazione	Soggetto gestore, istituzioni
	attività di wayfinding: come arrivare e cosa fare		cartellonistica di avvicinamento al parco e indicazioni stradali per il suo raggiungimento (comprese future indicazioni legate al trasporto metropolitano della linea 5)	segnaletica verticale e orizzontale	Soggetto gestore, istituzioni
			info point	attività di promozione e comunicazione	Soggetto gestore, concessionari
			segnaletica all'ingresso del parco e della villa	segnaletica verticale e orizzontale	Soggetto gestore, istituzioni
			informazioni relative ai percorsi e alle modalità di visita	sito web, materiali online (eventuale web app), mappe cartacee, cartellonistica, segnaletica verticale e orizzontale, attività di promozione e comunicazione	Soggetto gestore, istituzioni
			segnaletica direzionale verticale	segnaletica verticale	Soggetto gestore, istituzioni
			mappe del sito	sito web, materiali online (eventuale web app), mappe cartacee, attività di promozione e comunicazione	Soggetto gestore, istituzioni
	attività di wayfinding: durante la visita		informazioni ambientali, storico-culturali, paesaggistiche, naturalistiche, ecc.	sito web, materiali online (eventuale web app), deplianti, mappe cartacee, cartellonistica, segnaletica verticale e orizzontale, attività di promozione e comunicazione	Soggetto gestore, concessionari, istituzioni
			punti informativi	attività informative di orientamento, promozione e comunicazione	Soggetto gestore, concessionari, istituzioni
			segnaletica orizzontale	segnaletica orizzontale	Soggetto gestore, istituzioni

	attività di completamento delle opere di accoglienza	FASE 3	recupero funzionale degli edifici alle cinque porte storiche e loro trasformazione in nuove attestazioni di info point, servizi, rental	sito web, materiali online (eventuale web app), deplianti, mappe cartacee, cartellonistica, segnaletica verticale e orizzontale, attività di promozione e comunicazione	Soggetto gestore, concessionari, istituzioni
			completamento del sistema dei percorsi, soprattutto nella parte settentrionale del Parco	cartellonistica, segnaletica verticale e orizzontale, informazioni presso gli info point, attività di promozione e comunicazione	Soggetto gestore, concessionari, istituzioni
			riqualificazione e riallestimento funzionale delle carreggiate per il Viale di Vedano	segnaletica orizzontale	Soggetto gestore, istituzioni
Gestione coordinata	regole condivise e gestione partecipata	FASE 2	azione di coordinamento generale, costruzione di regole condivise e programmazione di azioni di co-marketing	piani annuali definiti in base allo schema di priorità attribuite alle fasi strategiche di intervento, in relazione ai prodotti esistenti nell'anno e ai mercati target e piani pluriennali da realizzarsi e in accordo con il sistema dei concessionari delle varie aree e dei vari servizi e del sistema istituzionale a supporto della gestione	Soggetto gestore, concessionari, istituzioni, associazioni coinvolte.ecc.
	gestione attività di marketing		definizione di una struttura organizzativa interna che metta a disposizione le giuste risorse, in particolare quelle umane, per il raggiungimento degli obiettivi indicati, con il compito di monitorare costantemente azioni e risultati, reperendo tutte le informazioni in materia	gestione delle azioni di marketing di Villa Reale e del Parco di Monza secondo gli obiettivi fissati dal masterplan nello scenario individuato, assieme agli obiettivi di marketing e di comunicazione coinvolgendo in un dialogo continuo e coordinato gli attori coinvolti, sia a livello locale che sovraordinato	Soggetto gestore

Diagramma delle tempistiche

Il presente rapporto è stato elaborato dal RTI composto da CLES S.r.l. (Centro di ricerche e studi sui problemi del lavoro, dell'economia e dello sviluppo) in qualità di capofila, BAM! Strategie Culturali Soc. Coop., MATE Soc. Coop.va, Studio Architetti Benevolo e StudioSilva S.r.l. per conto dell'Azienda Regionale per l'Innovazione e gli Acquisti S.p.a. (ARIA S.p.a.) Incarico di redazione del Masterplan - Piano strategico per la valorizzazione del complesso monumentale Villa Reale e Parco di Monza CIG 813647SF90.

Aprile 2023

Hanno collaborato alla stesura del rapporto:

Alessandro F. Leon (CLES S.r.l.), Esperto in economia e management culturale, coordinatore scientifico del RTI
Elena Alessandrini (CLES S.r.l.), Esperta in economia e management culturale
Livia Gallucci (CLES S.r.l.), Esperta junior in economia e management culturale
Ottone Ovidi (CLES S.r.l.), Esperto junior in economia e management culturale
Elena Bertelli (BAM! Strategie Culturali), Esperta di comunicazione in ambito culturale
Simona Canè (BAM! Strategie Culturali), graphic designer
Martino Catalani (BAM! Strategie Culturali), Esperto junior in analisi e comunicazione culturale
Francesca Lambertini (BAM! Strategie Culturali), Esperta in progettazione culturale, responsabile di progetto per BAM! Strategie Culturali
Pietro Mantovani (BAM! Strategie Culturali), Esperto in comunicazione e digital advertising
Gianluca Montebuglio (BAM! Strategie Culturali), Esperto in comunicazione in ambito culturale
Benedetto Puccia (BAM! Strategie Culturali), Esperto junior in comunicazione in ambito culturale
Emanuela Barro (Mate Soc. Coop.va), Esperta in restauro architettonico e valorizzazione dei beni culturali
Alberto Cagnato (Mate Soc. Coop.va), Esperto in pianificazione territoriale e urbanistica
Franco Di Biase (Mate Soc. Coop.va), Esperto in mobilità e trasporti
Raffaele Gerometta (Mate Soc. Coop.va), Esperto in pianificazione territoriale e urbanistica, responsabile di progetto per MATE Soc. Coop.va
Elettra Lowenthal (Mate Soc. Coop.va), Esperto in valutazione e monitoraggio ambientale
Maria Teresa Pinna (Mate Soc. Coop.va), Esperta in pianificazione territoriale e urbanistica con competenze in materia paesaggistica
Valeria Polizzi (Mate Soc. Coop.va), Esperta in pianificazione territoriale e urbanistica
Federico Della Puppa (Mate Soc. Coop.va), Esperto in turismo e marketing territoriale
Giada Lepri (Mate Soc. Coop.va), Esperta in materia paesaggistica con competenze in materia di giardini storici
Alessandro Benevolo (Studio Architetti Benevolo), Esperto in pianificazione territoriale e urbanistica e pianificazione di territori di valore storico, responsabile di progetto per Studio Architetti Benevolo
Francesco Siravo (Studio Architetti Benevolo), Architetto, Esperto in restauro architettonico e valorizzazione beni culturali
Luigi Piscitelli (Studio Architetti Benevolo), Avvocato esperto in diritto pubblico/P.A.
Elisa Trapani (Studio Architetti Benevolo), Architetto, Esperta in conservazione dei monumenti
Valerio Fonti (Studio Architetti Benevolo), Architetto, Esperto in progettazione, modellazione 3D e restituzione grafica
Elisa Vendemini (Studio Architetti Benevolo), Architetto, Esperta in analisi urbana
Paolo Rigoni (StudioSilva S.r.l.), Esperto in discipline agronomiche e forestali
Marco Sassatelli (StudioSilva S.r.l.), Esperto in materia paesaggistica, responsabile di progetto per StudioSilva S.r.l.
Mattia Busti (StudioSilva S.r.l.), Esperto in analisi forestali
Guido Brusa (StudioSilva S.r.l.), Esperto in rilievi ed indagini fitosociologiche

Immagine coordinata e copertina a cura di **BAM! Strategie Culturali**.



Diagramma delle tempistiche

Premessa

Questo documento ha come obiettivo la definizione dei processi e delle relative tempistiche necessarie all'attuazione delle azioni previste nel Masterplan. Il diagramma sintetizza sul piano temporale le scelte contenute nei documenti Analisi degli scenari, Piano di gestione e Piano economico-finanziario.

La definizione ha tenuto conto delle attuali capacità di attuazione del Masterplan da parte del soggetto gestore e della valutazione tecnica dei processi necessari all'attuazione degli interventi identificati. L'analisi economica-finanziaria poliennale effettuata ha fatto riferimento a un orizzonte temporale di 10 anni, con l'avvio delle nuove funzioni/attività da parte del soggetto gestore nel 2026 ed entrata a regime nel 2032. Negli anni precedenti alla conclusione degli interventi finanziati nel periodo di implementazione del Masterplan, ovvero nel triennio 2023-2025, la Villa Reale e il Parco di Monza continuerà a essere visitabile e fruibile, pur in presenza dei lavori di messa in sicurezza e riqualificazione, secondo le modalità in essere negli scorsi anni.

La tempistica è stata immaginata ben sapendo che la disponibilità delle risorse per gli investimenti potrebbe subire ritardi e variazioni significative non dipendenti dalla volontà del Consorzio. Inoltre, si ricorda che sarà Aria S.p.a., in collaborazione con il Consorzio, a occuparsi delle attività di gestione e utilizzo dei fondi disponibili.

I ritardi avuti fino a oggi nella progettazione non permettono di indicare con certezza assoluta lo sviluppo futuro della progettazione e degli interventi. Lo sviluppo di progettazione e interventi potrà variare in funzione della disponibilità delle risorse o a causa di informazioni al momento non disponibili per la stesura del diagramma.

1. Interventi di recupero, restauro, riuso

Gli interventi di recupero, restauro e riuso funzionale degli edifici e degli spazi del complesso sono alla base di qualsiasi ipotesi di valorizzazione e fruizione prevista dal Masterplan. A tal fine, si è ipotizzato il 2026 come anno di chiusura dei cantieri e degli interventi e di inaugurazione di tutte le funzioni rinnovate previste.

Gli interventi di Fase 1 sono stati riportati nel diagramma per dare un'idea più precisa del complesso degli interventi in corso che si uniranno alla realizzazione del Masterplan, i cui interventi sono considerati di Fase 2. La Fase 1 ha visto e sta vedendo l'esecuzione di tutta una serie di interventi su edifici e sul verde di varia natura, che vanno dalla messa in sicurezza,

all'adeguamento funzionale, al restauro (muri di cinta, cappella reale, cavallerizze, antro di Polifemo, laghetto, tempietto, porta di Monza, infopoint e accessi pedonali). Alcuni di questi luoghi, e il complesso del verde del Parco, verranno integrati direttamente nelle funzioni/attività previste dal Masterplan (ad esempio, gli interventi previsti su alcune parti della Reggia).

Alcune attività necessarie alla Fase 2 potranno essere da subito avviate, anche semplicemente nella loro progettazione, già in Fase 1, come segnalato nel Piano di gestione.

Per quanto riguarda la Fase 2, il primo intervento da mettere in campo riguarda il rifacimento in maniera coerente e unitaria della segnaletica e della cartellonistica di tutta l'area del complesso, oltre che della stesura dell'abaco completo di tutte le strutture presenti e della loro situazione concessoria/di utilizzo.

A questo intervento preliminare deve seguire l'avvio degli interventi previsti nel Masterplan, di seguito riportati. Per quasi tutti gli interventi si prevede che le attività di concorsi/progettazioni/gare e gli interventi fisici sugli edifici e nel parco dovranno terminare indicativamente per il 2026. L'anello di alta velocità è stato considerato solo per quanto riguarda la sua componente di valorizzazione, componente per cui andranno trovate risorse ad hoc e che non rientra tra le attività di Fase 2 ma di Fase 3. La messa in sicurezza e il restauro dell'anello di alta velocità sono in capo direttamente all'Autodromo tramite proprie risorse economiche e secondo gli interventi dal Masterplan elaborato dallo stesso concessionario. La tempistica delle attività in capo all'Autodromo, finanziate in occasione del centenario dello stesso, è verosimile ma presunta e rimane di competenza dell'ente gestore dell'Autodromo.

Gli interventi di recupero, restauro, riuso sono completati da un intervento non finanziato dalla Regione Lombardia ma coerente e considerato quindi all'interno dell'insieme delle azioni previste dal Masterplan, cioè la costituzione del Polo didattico di Scienze agrarie e alimentari dell'Università degli studi di Milano, che verrà inaugurato in concomitanza con l'apertura delle altre attività al 2026. Anche in questo caso la tempistica è verosimile ma presunta. Inoltre è prevista la riqualificazione, in tempi brevi, della piscina all'interno degli spazi della concessione all'autodromo, finanziata in parte tramite i fondi del Piano Lombardia.

Gli interventi di recupero, restauro e riuso funzionale degli edifici e degli spazi del complesso sono alla base di qualsiasi ipotesi di valorizzazione e fruizione prevista dal Masterplan. A tal fine, si è ipotizzato il 2026 come anno di chiusura dei cantieri e degli interventi e di inaugurazione di tutte le funzioni rinnovate previste.

Gli interventi di Fase 1 sono stati riportati nel diagramma per dare un'idea più precisa del complesso degli interventi in corso che si uniranno alla realizzazione del Masterplan, i cui

interventi sono considerati di Fase 2. La Fase 1 ha visto e sta vedendo l'esecuzione di tutta una serie di interventi su edifici e sul verde di varia natura, che vanno dalla messa in sicurezza, all'adeguamento funzionale, al restauro (muri di cinta, cappella reale, cavallerizze, anatro di Polifemo, laghetto, tempietto, porta di Monza, infopoint e accessi pedonali). Alcuni di questi luoghi, e il complesso del verde del Parco, verranno integrati direttamente nelle funzioni/attività previste dal Masterplan (ad esempio, gli interventi previsti su alcune parti della Reggia).

Tabella 1 - Interventi principali previsti e finanziati da Masterplan

Riallestimento funzionale del museo della Reggia
Recupero emergenziale e funzionale del giardino all'inglese
Restauro del reticolo viario del Parco comprensivo di filari e cartellonistica
Consolidamento e messa in sicurezza dell'Ala nord del complesso
Nuova sistemazione del Serrone della Reggia e sua trasformazione in una welcome wing affacciata sul roseto e la Corte d'Onore della Villa
Riqualificazione della Cascina Bastia come foyer del parco e attivazione del polo della ristorazione con nuova disciplina degli orari per il tratto ovest di Viale Caviglia
Riqualificazione della piscina all'interno dell'area in concessione all'Autodromo
Ripristino e riallestimento del giardino a nord del Serrone, area circostante la Cascina del Forno e parcheggio
Recupero storico architettonico Cascina San Fedele/Cascina del Sole
Recupero funzionale degli edifici presenti alle cinque porte storiche e loro trasformazione in nuove attestazioni di info point, rental, servizi
Restauro e riuso dell'edificio scolastico ex Paolo Borsa per usi in connessione con il liceo artistico e/o per l'installazione di corsi ITS

Guardando oltre i limiti imposti dall'attuale dotazione finanziaria del Masterplan, è auspicabile che la Villa Reale e il Parco di Monza guardino al futuro anche degli altri edifici presenti al suo interno. Per questo motivo, si è ipotizzato tra il 2024 e il 2027 l'attivazione della progettazione per gli altri edifici fondamentali presenti (Villa Mirabello, Villa Mirabellino, Centro Rai, Ala nord della Reggia), attraverso studi di fattibilità, concorsi di idee, processi di concertazione e partecipazione pubblica con gli stakeholder e la cittadinanza.

2. Attività culturali e servizi al pubblico

Per quanto riguarda le attività e i servizi al pubblico, queste si suddividono tra quelle interne alla Reggia Reale, e quelle invece che trovano posto nel complesso del Parco di Monza. È

previsto l'avvio delle attività culturali all'interno della Reggia a conclusione degli interventi di restauro, recupero e messa a norma, quindi presumibilmente nel 2026. Nello stesso momento, verranno attivate la attività didattiche e i servizi aggiuntivi all'interno della Reggia.

Gli eventi all'interno della Reggia potranno, fino all'apertura delle nuove funzioni museali, continuare secondo le attuali modalità, ma si integreranno una volta conclusi gli interventi di riallestimento funzionale della Reggia. Per quanto riguarda gli eventi all'aperto da avviare nel 2026, questi potranno essere organizzati direttamente dal soggetto gestore o da terzi, ma il Consorzio dovrà sempre mantenere il controllo qualitativo sugli stessi.

Per quanto riguarda le attività sportive e ambientali, a quelle già presenti e che continueranno a operare anche dopo il termine degli interventi di recupero, restauro, riuso, per le quali si rimanda al punto 3 del presente documento, si affiancheranno a partire dal 2026 attività direttamente in capo al soggetto gestore. Le attività agricole rimarranno invece in capo principalmente ai concessionari attuali e futuri.

I servizi aggiuntivi all'interno del Parco, presenti attualmente in maniera carente, verranno implementati per essere operativi al 2026 e accompagnare quindi il processo di valorizzazione dell'intero complesso.

Dal diagramma è possibile comprendere come le funzioni e le attività in capo al soggetto gestore aumenteranno notevolmente a conclusione degli interventi di restauro e recupero, e quindi sarà necessario durante il triennio 2023-2025 che il soggetto gestore implementi tutti gli strumenti giuridici e amministrativi adeguati, in maniera tale da arrivare pronto all'appuntamento dell'apertura di nuovi spazi museali e delle nuove funzioni culturali, sportive, ambientali. Allo stesso tempo, sarà indispensabile durante il triennio 2023-2025 il potenziamento del personale e delle risorse esistenti per fare fronte all'aumento quantitativo e qualitativo delle funzioni/attività svolte dal soggetto gestore.

3. Governance

Per quanto riguarda la governance, nel diagramma vengono segnalate le date di scadenza delle attuali concessioni. Come si può vedere, numerose concessioni sono già scadute e in proroga o in procinto di scadere. Il tema delle concessioni si configura quindi come uno dei primi campi di intervento da parte del Consorzio che, là dove possibile, deve riprendere il controllo sulle attività portate avanti dai concessionari e rivederle in funzione delle proprie necessità di progettazione coerente futura dell'intero complesso. Molte delle concessioni attuali

e future riguardano le attività sportive, ambientali e agrarie che, se da una in parte andranno implementate anche dal soggetto gestore, dall'altra faranno ampio affidamento alla concessione a terzi. Per questo motivo, tali attività, se già in essere, continueranno fino alla scadenza naturale della concessione per poi essere rivalutate alla luce delle necessità del Consorzio.

A tal proposito, si segnala che alla fine del 2028 arriverà a scadenza la concessione in essere con l'Autodromo. Ripensare la nuova concessione dal punto di vista economico e delle funzioni con il principale concessionario del Parco di Monza risulterà fondamentale per poter dare solidità all'intero complesso degli interventi elaborati dal Masterplan nel corso degli anni precedenti.

Si segnala infine che nel 2029 arriverà a scadenza l'atto costitutivo del Consorzio e che, alla luce degli interventi e delle nuove funzioni previste dal Masterplan, potrebbe essere auspicabile un aggiornamento dello Statuto anche prima di questa data. Per quanto concerne l'Accordo di valorizzazione, questo risulta scaduto al 2020 e si sollecita quindi un suo rinnovo nel prossimo anno.

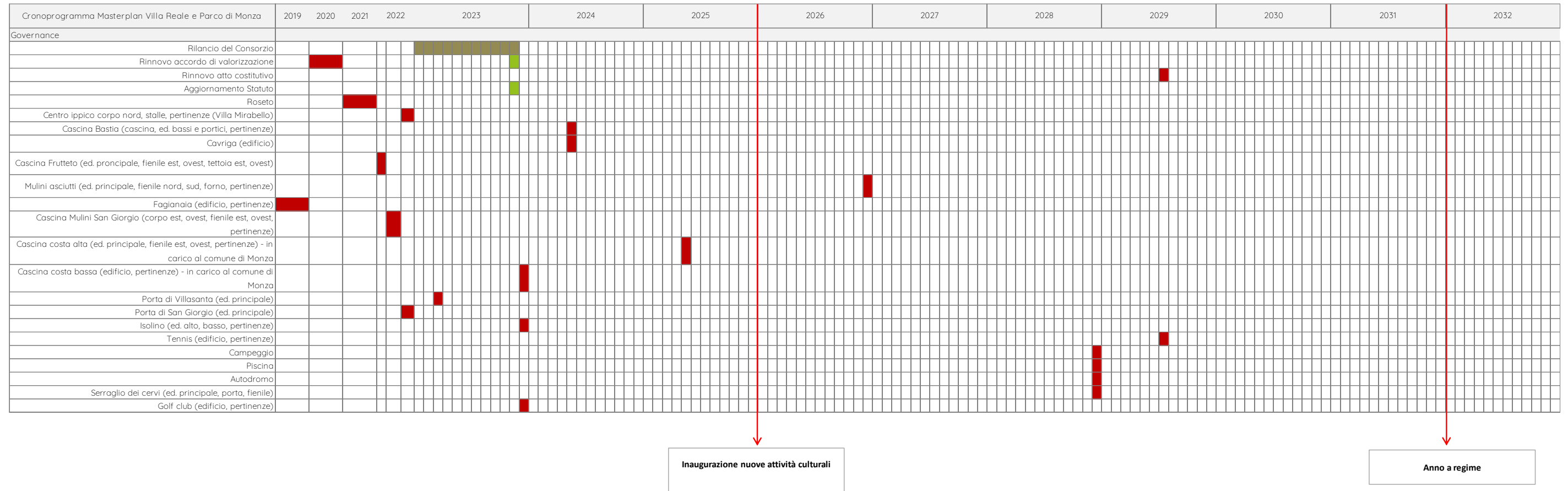
Fig. 1 – Cronoprogramma generale dell'intervento



Cronoprogramma Masterplan Villa Reale e Parco di Monza	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Attività culturali e servizi al pubblico														
Visite al museo della Reggia														
Attività didattiche nella Reggia														
Eventi/spettacoli/convegnistica nella Reggia														
Servizi aggiuntivi Reggia (bar/ristorante, bookshop)														
Eventi/spettacoli all'aperto														
Attività sportive nel Parco (Consorzio)														
Attività sportive nel Parco (concessionari)														
Attività ambientali nel Parco (Consorzio)														
Attività ambientali nel Parco (concessionari)														
Attività agrarie nel Parco (concessionari)														
Servizi aggiuntivi Parco (bar/ristorante, noleggio attrezzature sportive/ricreative)														
Comunicazione e marketing														
Brand awareness della Reggia di Monza														
Valorizzazione dell'intero complesso														
Aumento e fidelizzazione di pubblici locali														
Posizionamento del Parco come unicum ne quale convivono molte anime														
Valorizzazione della Villa Reale come punto di riferimento per la fruizione museale														
Posizionamento del Parco come laboratorio di riferimento sui temi della sostenibilità ambientale e benessere														
Posizionamento della Reggia come contenitore di cultura diffusa														
Ampliamento dei pubblici (internazionali e con interessi diversificati)														

↓
Inaugurazione nuove attività culturali

↓
Anno a regime





Progetto di monitoraggio e valutazione



Piano strategico per la valorizzazione del complesso monumentale Villa Reale e Parco di Monza



CLES s.r.l.



Il presente rapporto è stato elaborato dal RTI composto da CLES S.r.l. (Centro di ricerche e studi sui problemi del lavoro, dell'economia e dello sviluppo) in qualità di capofila, BAM! Strategie Culturali Soc. Coop., MATE Soc. Coop.va, Studio Architetti Benevolo e StudioSilva S.r.l. per conto dell'Azienda Regionale per l'Innovazione e gli Acquisti S.p.a. (ARIA S.p.a.) Incarico di redazione del Masterplan - Piano strategico per la valorizzazione del complesso monumentale Villa Reale e Parco di Monza CIG 813647SF90.

Aprile 2023

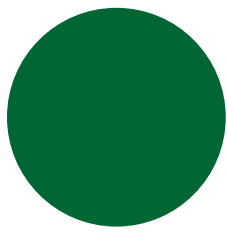
Hanno collaborato alla stesura del rapporto:

Alessandro F. Leon (CLES S.r.l.), Esperto in economia e management culturale, coordinatore scientifico del RTI
Elena Alessandrini (CLES S.r.l.), Esperta in economia e management culturale
Livia Gallucci (CLES S.r.l.), Esperta junior in economia e management culturale
Ottone Ovidi (CLES S.r.l.), Esperto junior in economia e management culturale
Elena Bertelli (BAM! Strategie Culturali), Esperta di comunicazione in ambito culturale
Simona Canè (BAM! Strategie Culturali), graphic designer
Martino Catalani (BAM! Strategie Culturali), Esperto junior in analisi e comunicazione culturale
Francesca Lambertini (BAM! Strategie Culturali), Esperta in progettazione culturale, responsabile di progetto per BAM! Strategie Culturali
Pietro Mantovani (BAM! Strategie Culturali), Esperto in comunicazione e digital advertising
Gianluca Montebuglio (BAM! Strategie Culturali), Esperto in comunicazione in ambito culturale
Benedetto Puccia (BAM! Strategie Culturali), Esperto junior in comunicazione in ambito culturale
Emanuela Barro (Mate Soc. Coop.va), Esperta in restauro architettonico e valorizzazione dei beni culturali
Alberto Cagnato (Mate Soc. Coop.va), Esperto in pianificazione territoriale e urbanistica
Franco Di Biase (Mate Soc. Coop.va), Esperto in mobilità e trasporti
Raffaele Gerometta (Mate Soc. Coop.va), Esperto in pianificazione territoriale e urbanistica, responsabile di progetto per MATE Soc. Coop.va
Elettra Lowenthal (Mate Soc. Coop.va), Esperto in valutazione e monitoraggio ambientale
Maria Teresa Pinna (Mate Soc. Coop.va), Esperta in pianificazione territoriale e urbanistica con competenze in materia paesaggistica
Valeria Polizzi (Mate Soc. Coop.va), Esperta in pianificazione territoriale e urbanistica
Federico Della Puppa (Mate Soc. Coop.va), Esperto in turismo e marketing territoriale
Giada Lepri (Mate Soc. Coop.va), Esperta in materia paesaggistica con competenze in materia di giardini storici
Alessandro Benevolo (Studio Architetti Benevolo), Esperto in pianificazione territoriale e urbanistica e pianificazione di territori di valore storico, responsabile di progetto per Studio Architetti Benevolo
Francesco Siravo (Studio Architetti Benevolo), Architetto, Esperto in restauro architettonico e valorizzazione beni culturali
Luigi Piscitelli (Studio Architetti Benevolo), Avvocato esperto in diritto pubblico/P.A.
Elisa Trapani (Studio Architetti Benevolo), Architetto, Esperta in conservazione dei monumenti
Valerio Fonti (Studio Architetti Benevolo), Architetto, Esperto in progettazione, modellazione 3D e restituzione grafica
Elisa Vendemini (Studio Architetti Benevolo), Architetto, Esperta in analisi urbana
Paolo Rigoni (StudioSilva S.r.l.), Esperto in discipline agronomiche e forestali
Marco Sassatelli (StudioSilva S.r.l.), Esperto in materia paesaggistica, responsabile di progetto per StudioSilva S.r.l.
Mattia Busti (StudioSilva S.r.l.), Esperto in analisi forestali
Guido Brusa (StudioSilva S.r.l.), Esperto in rilievi ed indagini fitosociologiche

Immagine coordinata e copertina a cura di **BAM! Strategie Culturali**.



Premessa	p. 249
.....	
Capitolo 1. L'oggetto del monitoraggio	p. 249
.....	
Il monitoraggio dell'offerta	p. 249
Il monitoraggio della domanda	p. 250
Capitolo 2. L'implementazione della valutazione degli effetti di medio e lungo periodo: il bilancio sociale	p. 252
.....	
Premessa	p. 252
Oggetto	p. 252
Il bilancio sociale: elementi caratterizzanti	p. 253
La struttura del bilancio sociale	p. 254
Il bilancio sociale	p. 254



Progetto di monitoraggio e valutazione

Premessa

In questa sezione forniamo un possibile framework sul quale basare un Progetto di monitoraggio e valutazione generale, il quale da un lato, abilita il management ad avere ben salde le mani sul volante in tutte le fasi del Masterplan, e dall'altro uno strumento di valutazione degli effetti "interni" ed "esterni", economici, culturali e sociali che saranno prodotti dagli interventi sulla base di una serie di indicatori di impatto atteso.

Il Consorzio ha sempre presidiato in modo soddisfacente l'ambito amministrativo. Il Complesso richiede un lavoro continuo di programmazione e di gestione di attività culturali, ambientali e sociali e, a cascata, ha sempre cercato di garantire nel tempo analisi e verifiche sia per quanto riguarda le attività a gestione diretta, sia per quanto concerne le attività a gestione indiretta come le concessioni. Altre attività tipiche di esercizio che il Consorzio assolve nella pratica quotidiana sono invece le esternalizzazioni dei servizi quali le pulizie, la manutenzione del verde, la manutenzione degli impianti, la sorveglianza. Il Piano che si propone non è perciò rivolto a duplicare attività e funzioni di monitoraggio che il Consorzio già attua, bene o male, nella pratica amministrativa quotidiana. Si tratta di attività standard che l'applicazione dei regolamenti e delle norme richiede sempre e che il Consorzio applica con adeguatezza e costanza, in linea con le norme di diritto pubblico e amministrativo.

Certo, va tenuto conto che attualmente il Consorzio ha un personale ridotto rispetto alle esigenze, pari ad appena poco più della metà di quello previsto in pianta organica esistente, o da quello potenziato che il Masterplan propone nel Piano Economico e finanziario e nel Piano organizzativo. Nel Masterplan infatti si propone un modello gestionale "capace di produrre", superando il modello del passato più vicino a quello di mera stazione appaltante di servizi, prevalentemente di tipo ambientali e di gestione del verde pubblico. Nel Modello organizzativo proposto nel Masterplan, si richiede invece un mix di personale per ruolo, funzione e costo, diverso da quello ricavabile dalla pianta organica, anche se in numero assoluto non si discosta da quello previsionale.

Negli ultimi anni, nel mondo della amministrazione pubblica, si è fatta strada la convinzione che i sistemi tipici di controllo amministrativo – quelli prettamente formali - non fossero sufficienti ad assicurare una buona gestione e soprattutto la soddisfazione piena delle finalità e degli obiettivi dell'ente pubblico, soprattutto quelli tracciati negli Statuti degli enti gestori o, come in questo caso, nell'accordo di valorizzazione dal quale scaturisce anche il presente Masterplan.

In sintesi, nei paragrafi che seguono, possiamo proporre:

- l'implementazione di monitoraggi relativi ad alcuni fenomeni critici e decisivi nel contesto di attuazione del Masterplan che ad oggi sono assenti in tutto o in parte;
- L'implementazione di una attività di valutazione – di medio e lungo periodo – degli effetti "interni" ed "esterni", economici, culturali e sociali che saranno prodotti dagli interventi sulla base di specifici indicatori di impatto atteso.

Capitolo 1. L'oggetto del monitoraggio

L'analisi gestionale - e in particolare il Piano Economico e Finanziario, il Piano di Marketing e il modello organizzativo - fornisce un l'elenco dei fattori che contribuiscono ad un migliore funzionamento del Consorzio verso le finalità e gli obiettivi del Masterplan. Come si è avuto modo di mettere in evidenza, molte informazioni cruciali per una buona gestione del complesso non sono quasi mai nella disposizione del management e degli enti pubblici responsabili del patrimonio culturale e ambientale. Il caso del Consorzio non fa eccezione. La ragione è evidente: nel vecchio modello concessorio era difficile controllare i concessionari e senza il loro diretto apporto o una sufficiente disponibilità in proposito, qualsiasi piano di monitoraggio e qualsiasi attività di valutazione sarebbe risultata parziale se non vana. Ad oggi, come abbiamo avuto modo di mostrare nell'Analisi del Contesto, mancano dati per quanto riguarda l'attività del Complesso, l'uso effettivo della Reggia e del Giardino e la fruizione compresa quella spontanea rivolta ad un uso civico del verde per fini ricreativi, sport, incontri con amici, giochi dei bambini. Anche a livello di dati con riguardo a museo e mostre, ci si limita ai tradizionali flussi di biglietti e ingressi suddivisi eventualmente per tipologia di biglietto. In assenza di analisi più specifiche, che avrebbero richiesto la somministrazione di questionari ai visitatori o di sondaggi telefonici o internet, pochissimo è dato sapere sul numero complessivo e sui target dei visitatori e dei fruitori che, invece, sono essenziali per impostare un'efficace politica di ampliamento della fruizione di lungo termine. L'attrattività, anche internazionale, è un obiettivo primario del Masterplan.

I fenomeni che il Consorzio dovrebbe tenere sotto controllo, che esulano da quelli già a disposizione, appartengono a due ampie categorie:

1. le attività e i risultati prodotti dal Consorzio, dagli enti in concessione e da altri soggetti autorizzati ad usare temporaneamente il Complesso per attività coerenti con il Masterplan. Si tratta di percorsi di visita permanenti, di eventi, di spettacoli dal vivo, di attività sportive agonistiche o dilettantistiche, di attività sociali, di attività educative e formative e così via;
2. la fruizione rivolta alle innumerevoli attrattive e offerte che il Complesso propone, nella divisione delle attività di cui sopra.

Nelle analisi di impatto economico, indipendentemente dalle tecniche di valutazione che si vogliono adottare, l'aspetto più fragile è ciò che attiene la disponibilità temporale, sistematica e completa nel tempo di dati riguardanti l'offerta (in breve, le attività organizzate negli edifici e negli spazi all'aperto), e la domanda (in breve, i visitatori della Reggia e del Giardino, la fruizione del Parco per attività ricreative, i praticanti sportivi, le attività educative e di formazione, ecc.). È di estrema importanza avere a disposizione informazioni e dati solidi secondo una scansione temporale come minimo mensile e annuale.

Gli indicatori di risultato, anche qui qualunque sia l'obiettivo che si vorrebbe ottenere, devono fare riferimento a dati di offerta e di domanda stabili, tenuto conto se noti dei bacini di riferimento da cui derivano. Senza la disponibilità di queste informazioni sarebbe difficile risalire anche agli effetti interni ed esterni, diretti ed indiretti, generati dalla gestione del Complesso.

Il monitoraggio dell'offerta

I dati vanno raccolti con strumenti di rilevazione adeguati e specifici con riferimento ai seguenti ambiti:

1. L'offerta diretta del Consorzio, che comprende:

- Le attività permanenti di visita alla Reggia, al Giardino, agli itinerari nel Parco;
- Le attività temporanee di tipo culturale o ambientale all'interno della Reggia, all'esterno nel giardino, all'esterno nel resto del Parco come le mostre o altre iniziative espositive di varia dimensione;
- Gli eventi su temi culturali o ambientali all'interno della Reggia (ad es., nel Teatrino), nel Giardino e nel resto del Parco (congressi, conferenze, seminari, lezioni, conferenze stampa, ecc.);
- Gli spettacoli dal vivo (musica, teatro, danza, circo, ecc.) all'interno della Reggia, nel Giardino e nel resto del Parco;
- Le attività educative di tipo culturale o ambientale promosse dal Consorzio;
- L'ospitalità di grandi, medi e piccoli eventi di particolare rilievo per il territorio ma non a sfondo culturale e ambientale, come l'Expo o il Salone del Mobile di Milano ed altre iniziative che potrebbero nascere in futuro in co-produzione con il Consorzio.

2. L'offerta di attività culturali, ambientali ed altre coerenti con gli obiettivi del Masterplan autorizzate dal Consorzio ma non gestite in forma diretta, che comprende:

- L'ospitalità di grandi, medi e piccoli eventi di particolare rilievo per il territorio ma non a sfondo culturale e ambientale;
- L'ospitalità di attività di vario tipo collegate al mondo della produzione tipica e territoriale (enogastronomia, mostre mercato di antiquariato, fiere di prodotti e tecniche di produzione made in Italy, ecc.);
- L'ospitalità di eventi di beneficenza, carità, ecc.;
- L'ospitalità di matrimoni e altre occasioni di natura privata;
- Le iniziative autorizzate rivolte alla ripresa cinematografica, televisiva, fotografica e audiovisiva della Reggia, del Giardino e del Parco;
- Le attività sportive di tipo agonistico o dilettantistico;
- Le attività collegate alla riabilitazione e alla salute;
- Le altre attività ricreative collegate organizzate sistematicamente e coerenti con il Masterplan.

3. L'offerta generata dagli enti pubblici, privati e non profit in regime di concessione, che comprende:

- Le attività educative di tipo culturale o ambientale promosse da enti e associazioni concessionarie;
- Le attività formative (ad es., Scuola Agraria, ITS, ISIA, liceo artistico, ecc.);
- Le piccole attività di spettacolo dal vivo (musica, teatro, danza, circo, ecc.) collegate alle iniziative dei soggetti concessionari;
- Le attività sportive di tipo agonistico o dilettantistico prodotte dai concessionari come le gare automobilistiche e motoristiche, la corsa campestre, le gare di ciclismo, le gare di golf, le altre attività sportive;
- Le attività sociali di qualunque tipo rivolto a categorie di soggetti particolari.
- Ecc.

I dati da rilevare devono essere classificati appropriatamente e il numero di informazioni può cambiare naturalmente in base alla complessità ed all'importanza dell'attività. Ad esempio, qualora l'offerta riguardasse le attività espositive temporanee, i dati da rilevare ed elaborare potrebbero riguardare:

- Soggetto proponente e attuatore,
- Iniziativa a pagamento o gratuito;
- Tematismo dell'esposizione: arte, arte contemporanea, architettura, antropologia, scienza, ecc.;
- Numero di opere esposte o altro dato esplicativo;
- Area o edificio in cui si svolge;
- Durata.

Un altro esempio potrebbe riguardare le attività di spettacolo dal vivo e cinema:

- Soggetto proponente e attuatore,
- Iniziativa a pagamento o gratuito;
- Genere di spettacolo: cinema, prosa, concerti di musica classica, lirica e sinfonica, da camera, musica pop, teatro di strada, danza, balletto, ecc.
- Area all'aperto o sala in cui si svolge lo spettacolo;
- Numero di spettacoli;
- Numero di rappresentazioni;
- Durata.

Si potrebbe caratterizzare con ulteriori dettagli le informazioni con riguardo all'offerta, ma solo entrando nel merito specifico di ogni singola attività, in concessione o meno. Tuttavia, ad oggi, le concessioni non prevedono che i concessionari debbano dare queste informazioni e ciò rende complicata la fattibilità di un monitoraggio di questo tipo in assenza di una chiara volontà di collaborazione da parte del concessionario. In molti casi, i concessionari sono restii a fornire i dati perché in competizione con altri soggetti del territorio e sbandierando, non sempre a proposito, il rispetto della legge sulla privacy. Poiché le concessioni sono in gran numero ormai alla scadenza, è possibile modificare questi aspetti e renderli obbligatori predisponendo un nuovo testo di contratto.

Il monitoraggio della domanda

Molto importante, se non cruciale, la rilevazione dei dati di domanda che il Complesso soddisfa. A differenza dei dati di offerta, gli indicatori di risultato basati sulla domanda richiedono un dettaglio che raramente i dati amministrativi sono in grado di fornire, come i visitatori degli Appartamenti reali della Reggia. Il problema riguarda soprattutto gli spazi all'aperto di cui è difficilissimo misurare il numero dei visitatori (o dei fruitori) e la durata. Essendo il Parco del Complesso un parco pubblico, e dunque aperto a tutti su un lungo orario, l'assenza di varchi con attrezzature adeguate che possano misurare i fruitori impedisce di sapere esattamente quanti siano. Ed in effetti mancano dati sia sulla fruizione assoluta, sia di quella specifica per target, poiché ogni fruitore usa il Parco per i suoi bisogni che possono essere molto diversi da quella di qualsiasi altro.

L'enorme dimensione del Parco, altresì, rende ancora più difficile produrre numeri adeguati. Nell'Analisi di Contesto è stato fatto un tentativo strutturato che cercava di mettere a confronto i valori rilevati in un giorno di maggio dell'anno 1997 con quelli relativi ad un giorno di maggio del 2019, in corrispondenza degli stessi giorni festivi e feriali. Il risultato, di grandissimo interesse, riportava la fruizione totale a circa 4,6 milioni di visitatori l'anno, un valore molto più alto rispetto a quello rilevato nel 1997.

È chiaro che per risolvere il problema alla radice, sarebbe ottimale finanziare un intervento rivolto all'installazione di sensori da collocare in tutti i varchi e le porte del Parco, in presenza o meno di tornelli e di porte scorrevoli, che possa dare una quantificazione degli ingressi giornalieri, anche per tipologia visto che oggi i sensori sono in grado di misurare oltre le persone, anche le auto, le moto, le biciclette, i monopattini, ecc. Un investimento in tal senso non è previsto con le risorse della Regione Lombardia, ma nei prossimi anni sarebbe altamente prioritario che si procedesse in tal senso.

In assenza di strumenti così avanzati, è comunque possibile produrre dati molto utili in sede di monitoraggio che qui preme proporre.

Per quanto riguarda il Consorzio, è necessario che si attrezzi con riguardo alle attività sopra menzionate nel paragrafo precedente sull'offerta, per ogni iniziativa prevista su base mensile e annuale, una misurazione della domanda o della fruizione soddisfatta.

Anche in questo caso è necessario distinguere la domanda tra quella che riguarda attività in gestione diretta del Consorzio, da quella che rileva invece i concessionari.

Vediamo *in primis* quanto sia possibile misurare per attività gestita in modo diretto dal Consorzio:

- Per la visita della Reggia e dei Giardini è possibile rilevare, come è già in atto sul piano amministrativo, i biglietti venduti paganti e gratuiti dei percorsi museali e ambientali secondo le tipologie e le tariffe previste dal Consorzio (biglietti interi, ridotti, gratuiti, ecc.);
- Per la visita di mostre ed eventi temporanei per i quali sia prevista la bigliettazione è possibile rilevare, come è già in atto sul piano amministrativo di nuovo, i biglietti venduti paganti e gratuiti dei percorsi museali secondo le tipologie e le tariffe previste dal Consorzio (biglietti interi, ridotti, gratuiti, ecc.);
- Per tutte le iniziative ospitate nella Reggia e nei Giardini, ma non tariffate dal Consorzio, è necessario misurarne la fruizione attraverso i sistemi di accesso controllati se esistenti (tornelli) o attraverso una stima prodotta a richiesta dagli organizzatori;
- Sempre per le attività museali e ambientali, vanno analizzati con cura i flussi digitali inerenti le prenotazioni dei biglietti, dati di cui è disponibile disporre anche di anagrafiche che l'analisi della bigliettazione fisica in generale non consente;
- Un'altra fonte fondamentale di dati qualitativi riguarda l'analisi dei siti web e dei social che il Consorzio gestisce al proprio interno. Anche qua l'analisi potrebbe anche estendersi, possedendone le competenze, a fruitori potenziali che ad oggi il complesso non attrae in alcun modo.
- Per quanto riguarda i servizi cosiddetti "aggiuntivi" collegati alla natura culturale e ambientale del Complesso come la ristorazione, il bar, il bookshop sia all'interno della Reggia (oggi chiusi

ma che domani saranno riaperti in seguito a procedure di evidenza pubblica), sia all'esterno negli edifici già concessi o in edifici che saranno recuperati a questo scopo, è possibile misurare i clienti, gli scontrini, la spesa.

- Per quanto riguarda altri servizi cosiddetti "aggiuntivi" come l'affitto di biciclette, di piccole barche o quant'altro possa essere locato ai fruitori del Parco è possibile misurare i clienti, gli scontrini, la spesa.
- Per tutte le altre attività non tariffate, ma elencate nel paragrafo sull'offerta come lo spettacolo dal vivo, le conferenze, i seminari e quant'altro, il Consorzio potrà elaborare delle stime sul volume di ingressi sulla base, ad esempio, del numero di sedie e della dimensione quantitativa dello spazio all'aperto o al chiuso concesso.
- Per le attività di educazione e formazione, va rilevato il numero di partecipanti.

In via del tutto esemplificativa, tornando la tema delle visite culturali, ecco un esempio del tipo di informazione sulla domanda che un monitoraggio amministrativo potrebbe produrre:

- visite paganti
- visite non paganti
- numero dei gruppi scolastici accolti
- numero di altri gruppi organizzati accolti
- numero visite aperture serali
- numero visite week end
- numero visite giorni feriali

Se la vendita del biglietto fosse on-line, altri dati potrebbero emergere per quanto riguarda la composizione del pubblico:

- numero di giovani < 18 anni
- numero di giovani < 15 anni
- numero di giovani tra 18 e i 25 anni;
- Origine del visitatore: comune di Monza, provincia di Monza, comune di Milano, provincia di Milano, Regione Lombardia, Residenti in Italia in altra regione, Stranieri per nazionalità.

Vediamo adesso invece quanto sia possibile misurare la domanda per attività non gestita in modo diretto dal Consorzio:

- Per quanto riguarda i servizi cosiddetti "aggiuntivi" collegati alla natura culturale e ambientale del Complesso come la ristorazione, il bar, il bookshop localizzati in edifici già concessi o in altri che saranno recuperati a questo scopo grazie ai finanziamenti dell'Accordo di Valorizzazione, è possibile misurare i clienti, gli scontrini, la spesa.
- Per quanto riguarda altri servizi cosiddetti "aggiuntivi" come l'affitto di biciclette, di piccole barche o quant'altro possa essere locato ai fruitori del Parco è possibile misurare i clienti, gli scontrini, la spesa.

- Per quanto riguarda gli eventi, che siano sociali, sportivi o ambientali, sarà necessario chiedere ai concessionari informazioni sul numero di persone attratte.
- Per quanto riguarda le attività sportive di soggetti concessionari “istituzionali” come l’Autodromo, il golf, il tennis oltre al numero delle iniziative bisogna farli dichiarare anche il numero di fruitori e di sportivi.
- Per quanto riguarda le attività di educazione e formazione, è il caso della Scuola Agraria o dell’Università degli Studi di Milano, va rilevato il numero di partecipanti.

Per questa serie di dati ed informazioni che originano dai concessionari, poiché attualmente i contratti di concessione non prevedono l’obbligo di fornire tali dati, alla scadenza della concessione che è ormai prossima per tantissimi soggetti, si potrà e riscriverla allo scopo di indicare obblighi di tal natura, oltre altri anche più importanti che attengono invece l’aderenza di quelle attività agli indirizzi culturali e ambientali del Masterplan. Non a caso nel Piano di Governance si dice che per tutta una serie di attività e tra queste quelle aggiuntive di ristorazione, bar, caffetteria, si dovrà applicare per l’affidamento al Codice dei beni culturali che assicura un più stretto controllo sulla produzione rispetto al decoro e al prestigio del Complesso. A questo proposito, anche in stretta connessione con il PEF, la questione della concessione chiama in causa tutta una altra serie di voci, soprattutto di ricavo, che dovranno trovare una modalità di rilevazione, anche se questa non deve attenersi al tema della valutazione d’impatto, ma che ha comunque in comune l’utilizzo di alcune informazioni, come:

- l’anagrafica dettagliata delle singole concessioni in essere e dei relativi attori coinvolti;
- la valutazione di benchmarking per la qualità dei servizi in essere;
- la comparazione temporale tra partite previste e consuntive.

Per quanto riguarda infine la rilevazione della fruizione del Parco, è chiaro che senza un sistema stabile di rilevazione agli ingressi, bisogna individuare una modalità alternativa più semplice e comunque efficace, che possa fornire informazioni dimensionali. A questo scopo, ogni 2 o 3 anni, è possibile procedere ad affidamenti presso società specializzate nell’ambito demoscopico e statistico, per il confezionamento di una indagine campionaria sui fruitori effettivi del Parco che misuri il numero, le loro caratteristiche, l’uso del tempo che passano all’interno del Complesso, il gradimento. L’indagine può essere approfondita tematicamente (usi culturali, usi sportivi, usi educativi, ecc.) o anche per individuare esigenze e consumi che i visitatori vorrebbero trovare in futuro nel Complesso.

Sempre in questo ambito, ogni 5 anni, si potrebbe procedere ad affidamenti presso società specializzate nell’ambito demoscopico e statistico, per confezionare una indagine campionaria di tipo CATI, CAPI o anche utilizzando i dati sulla rete, che misuri l’area della fruizione potenziale, delle loro caratteristiche, per cercare di comprendere bene quali siano le loro esigenze e di come sia possibile far scattare un interesse e quali siano le circostanze che permettano di ampliare il pubblico del Complesso più distante. Il pubblico che non usa il Parco è molto numeroso e tante sono le ragioni che spiegano questi comportamenti. Lo studio di questi comportamenti è essenziale per capire come il Consorzio deve lavorare per rendere effettivamente il Complesso molto più attrattivo di quanto sia oggi.

Capitolo 2. L’implementazione della valutazione degli effetti di medio e lungo periodo: il bilancio sociale

Premessa

Sebbene tradizionalmente le Amministrazioni Pubbliche siano restie a valutare obiettivi e risultati e a comunicarli all’esterno, negli ultimi anni si è assistito ad un’inversione di tendenza: gradualmente sempre più amministrazioni, aziende ed enti pubblici hanno adottato strumenti di rendicontazione sociale per informare sulle proprie azioni e rendere accessibile, trasparente e valutabile il proprio operato da parte dei cittadini. Una Pubblica Amministrazione è, per definizione, responsabile socialmente, in quanto impiega risorse pubbliche per realizzare un’attività di pubblica utilità, senza aver bisogno di generare un reddito economico (come nel caso delle aziende private). Di conseguenza, la PA ha la necessità di dimostrare alla collettività la propria capacità di realizzare gli obiettivi “sociali” che ne giustificano appunto l’esistenza. Il “bilancio” dell’azione delle Pubbliche Amministrazioni è dunque una rilettura sociale della sua attività che evidenzia come l’uso di risorse pubbliche (quindi di tutti i cittadini) abbia generato i benefici attesi dalla collettività.

Nell’ambito del settore culturale questa pratica è già in uso anche se solo occasionalmente. Lo è da molto tempo per la Fondazione Palazzo Ducale di Genova e più recentemente lo è anche per la Fondazione Museo Egizio di Torino. Se per lo Stato l’esercizio del bilancio sociale è ancora agli inizi, gli enti locali invece lo hanno praticato nel settore culturale da più tempo, e per ricordarne alcuni: a Torino, con la Fondazione Musei Civici e il Polo del 900, a Trento, il Museo delle Scienze, a Siena l’Opera della Metropolitana di Siena, a Firenze, il Sistema Museale di Ateneo. In particolare, la Fondazione Museo Egizio redige il bilancio sociale già da quattro anni e quello di due anni fa, un anno molto difficile per tutto il settore culturale a causa della pandemia, è stato persino premiato. Il bilancio è un esercizio utile perché, come è per le imprese quando devono certificare il prodotto o l’impresa, è un’occasione per ripensare al proprio lavoro: come si fa, chi lo fa, quali risultati sono stati ottenuti, quali non sono stati raggiunti e perché, se vi è coerenza con gli obiettivi statuari e quelli aggiuntivi proposti dagli organi di direzione preposti. Una visione che si sovrappone e va oltre la realtà contabile, pur con le difficoltà metodologiche esistenti e con un’astrattezza con cui a volte è necessario bilanciare rispetto all’accuratezza computistica.

Il Consorzio potrebbe aspirare ad avere un suo bilancio sociale. Non sarebbe un esercizio semplice vista la vastità dimensionale della Reggia, del Giardino e del Parco. È il momento di ragionare su questo aspetto.

Oggetto

La redazione del bilancio sociale e, ancor di più, il processo per la realizzazione dello stesso rappresentano dunque una risposta all’esigenza di *accountability* (azioni funzionali a “dar conto” della propria azione da parte di soggetto ad un altro). Il bilancio sociale può essere considerato uno strumento:

- ✓ di comunicazione (o trasparenza): ha la funzione di evidenziare *ex-post* i contributi dei vari stakeholder e gli effetti della gestione aziendale su tali categorie referenti. In tale aspetto il bilancio sociale traduce e integra le informazioni contabili tradizionali e obbligatorie con informazioni non obbligatorie;
- ✓ di legittimazione sostanziale: ha la funzione di verificare che i valori sociali, più o meno espliciti, ai quali si uniforma l'azione pubblica traggono fondamento in bisogni reali da parte della popolazione e trovino riconoscimento da parte del sistema economico e sociale;
- ✓ di *governance*: ha la funzione di concordare con i soggetti interni ed esterni dell'amministrazione il sistema di valori fondanti e quindi di far convergere gli sforzi e i contributi di tali soggetti sugli obiettivi esplicitati;
- ✓ di controllo strategico e *accountability*: ha la funzione di coinvolgere e responsabilizzare soggetti diversi nella funzione di controllo. In questo caso diventa fondamentale non solo comunicare *ex-ante* i parametri rispetto ai quali sarà redatto il bilancio sociale, ma anche coinvolgere gli *stakeholder* nella discussione delle priorità. In questo senso gli *stakeholder* diventano attori della *governance* e del suo controllo";
- ✓ per rendere e rendersi consapevoli del grande valore sociale, individuale e collettivo della Villa Reale e del Parco che, come altri beni culturali, produce a favore della cittadinanza ben oltre il mero risultato contabile.

I dati e le informazioni da cui partire per la costruzione del bilancio sociale sono generalmente contenuti nel bilancio dell'ente ovvero negli altri documenti contabili da questo predisposti (bilancio annuale di previsione, bilancio triennale, ecc.), ma hanno bisogno di essere fortemente riorganizzati e semplificati per renderli fruibili anche ai "non addetti ai lavori". Per questo motivo è necessario procedere ad un'opportuna riclassificazione dei principali dati contabili in possesso dell'ente, finalizzata appunto ad identificare quelle informazioni essenziali che devono essere messe a disposizione di tutti i possibili interlocutori per consentire loro di formarsi un giudizio sull'operato dell'ente stesso. Ma non basta: altri dati ed informazioni da utilizzare in sede di rendicontazione sociale vengano attinti anche da altre fonti che prescindono dai documenti contabili dell'ente. Le maggiori difficoltà che comunemente si incontrano nella costruzione di un bilancio sociale di un ente pubblico derivano dal tentativo di mettere in relazione i valori del conto economico e dello stato patrimoniale con i risultati sociali direttamente o indirettamente conseguiti. Nei paragrafi precedenti si è proposto di quantificare dati di domanda e di offerta che i documenti contabili e di bilancio in generale non contengono.

In particolare, però, il principale ostacolo è rappresentato dalla quantificazione dei benefici sociali non solo per l'impossibilità di giungere a una verifica immediata delle conseguenze derivanti dagli interventi realizzati, o comunque ad una precisa identificazione – sia pure nel lungo periodo – dei nessi di causalità esistenti tra le azioni realizzate e gli eventuali benefici sociali conseguiti, ma anche per i problemi di ordine metodologico che una piena integrazione tra contabilità sociale e contabilità economica inevitabilmente comporta. Difficoltà, dunque, sia di ordine metodologico che informativo, che emergono con ancora più evidenza nel caso del Consorzio, un ente pubblico il cui compito è programmare attività e interventi di conservazione e di valorizzazione con un orizzonte di medio-lungo periodo, le cui finalità sono essenzialmente di natura pubblica e quindi non misurabili attraverso i risultati esclusivamente aziendali. Larga parte degli effetti di tipo sociale ed economico generati dall'attività non riguardano i soggetti direttamente coinvolti nelle attività, quanto piuttosto la collettività nel suo complesso o i turisti. In questo quadro, un'analisi del valore aggiunto generato e della sua distribuzione tra gli *stakeholder*, non esaurisce le esigenze tipiche della rendicontazione sociale.

Il bilancio sociale: elementi caratterizzanti

Il fatto che il bilancio sociale sia un documento volontario e non obbligatorio, non giustifica la piena arbitrarietà della scelta dei principi e delle modalità di redazione dello stesso. A questo proposito si è fatto in particolare riferimento non solo alle già citate "Bilancio sociale: linee guida per le Amministrazioni pubbliche" redatto dal Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica e dal FORMEZ, ma anche ad ulteriori fonti metodologiche quali:

- le "Linee Guida per la Redazione del Bilancio sociale delle Organizzazioni Non Profit" redatto dall'Agenzia per le organizzazioni non lucrative di utilità sociale coadiuvata da Altis (Alta Scuola Impresa e Società);
- le indicazioni fornite sia dell'Istituto Europeo per il Bilancio sociale (IBS) che dal "Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del bilancio sociale" (GBS);
- Più recentemente, e con riferimento alle imprese del terzo settore, il Ministero del lavoro e delle Politiche sociali, con Decreto 4 luglio 2019, ha approvato l'Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore.

I presupposti per l'adozione del bilancio sociale sono chiaramente indicati nelle "Linee Guida per le Amministrazioni pubbliche" e sono ovviamente pienamente applicabili anche al caso del Complesso. Tale documento suggerisce di avviare, sviluppare e consolidare la pratica di redazione del bilancio sociale in maniera graduale (in effetti, il processo di realizzazione della rendicontazione sociale è un processo che richiede continui aggiustamenti finalizzati al raggiungimento di una strutturazione "ottimale" su un orizzonte di medio periodo); in particolare, si può immaginare una prima applicazione circoscritta ad uno o più ambiti di azione del Consorzio, con una successiva estensione a tutte le altre aree di attività. Via via che il processo viene consolidato e "metabolizzato" dalla struttura occorre integrare progressivamente la realizzazione del bilancio sociale con i processi decisionali, gestionali e di comunicazione del Consorzio. A questo proposito è importante che vengano "ricercate e garantite" le seguenti condizioni:

- la chiara formulazione dei valori e delle finalità che presiedono all'azione dell'Amministrazione pubblica e l'identificazione dei programmi, dei piani e dei progetti in cui si articola;
- la chiara attribuzione di responsabilità politiche e dirigenziali;
- l'esistenza di un sistema informativo capace di supportare efficacemente l'attività di rendicontazione sociale; la complessa base dati a disposizione del Consorzio deve essere integrata con altri input che permettono di rileggere i risultati raggiunti in chiave sociale;
- il coinvolgimento degli organi di governo interni e della struttura organizzativa;
- il coinvolgimento eventuale degli *stakeholder* di riferimento nella valutazione dei risultati (performance sociale) e degli obiettivi di miglioramento;
- l'integrazione eventuale con gli altri strumenti di programmazione, controllo e valutazione e rendicontazione già adottati: solo in tal modo la performance sociale diviene un obiettivo costantemente presente nell'azione del management e della struttura organizzativa;
- la continuità del controllo e della rendicontazione della *performance* culturale, ambientale e sociale del Complesso.

Nella stesura del bilancio sociale devono essere altresì adottati i seguenti criteri:

- chiarezza: esprimere le informazioni in maniera chiara e comprensibile (avendo chiaro il profilo dei destinatari del processo informativo);
- coerenza: fornire informazioni idonee a far comprendere agli stakeholders il nesso esistente tra missione, obiettivi strategici e attività svolte e i risultati effettivamente conseguiti;
- completezza: identificare gli *stakeholders* che influenzano e sono influenzati dall'azione del Consorzio e fornire tutte le informazioni ritenute utili per consentire a tali *stakeholders* di valutare i risultati economici e sociali effettivamente conseguiti;
- inclusione: coinvolgere tutti gli *stakeholder* più significativi per assicurare che il processo e il contenuto del bilancio sociale rispondano effettivamente alle loro ragionevoli aspettative e/o esigenze, motivando eventuali esclusioni e limitazioni;
- rilevanza: rendicontare le attività che riflettono gli impatti più significativi in termini economici e sociali o che potrebbero essere comunque utili alle valutazioni degli stakeholders, motivando eventuali esclusioni e limitazioni delle attività rendicontate;
- periodicità: la rendicontazione deve essere periodica, sistematica e tempestiva, generalmente rispettando una cadenza annuale;
- trasparenza: rendere chiaro la metodologia di rilevazione e classificazione delle informazioni; le eventuali stime e valutazioni a carattere soggettivo devono comunque essere fondate su ipotesi esplicite e coerenti;
- veridicità: fornire informazioni veritiere e identificabili, riguardanti sia gli aspetti positivi che negativi.

La struttura del bilancio sociale

Il bilancio sociale è uno strumento di comunicazione e informazione, consistente in un documento volontario a carattere pubblico di natura consuntiva che contiene anche le linee programmatiche per il futuro; deve avere valenza autonoma, deve essere redatto periodicamente in modo da permettere di effettuare confronti temporali con i risultati conseguiti nel passato, deve essere in grado di fornire informazioni qualitative e quantitative sugli effetti dell'attività della Reggia, del Giardino e del Parco.

Poiché il bilancio sociale è indirizzato ad un insieme differenziato di portatori di interesse spesso non particolarmente specializzati, è fondamentale che esso si configuri come un documento snello – seppur completo nelle informazioni essenziali – e facilmente leggibile.

È utile che anche il *lay-out* del documento sia quanto più possibile di facile lettura: in tal senso è utile evitare report contenenti un insieme troppo complesso di numeri e dati, così come bisogna rendere essenziale – ma al contempo molto chiaro – lo stile di scrittura. Di seguito si fornisce una proposta relativa all'indice in base al quale strutturare il documento.

Il bilancio sociale

Indice

1. Premessa
2. Nota Metodologica

3. Identità e valori di riferimento
4. Le priorità strategiche, gli obiettivi e i programmi
5. Il quadro finanziario relativo alle entrate e alle spese
6. Gli stakeholders di riferimento
7. La governance
8. La struttura organizzativa interna
9. Le aree di rendicontazione sociale e gli indicatori di performance
10. Proposte ed obiettivi di miglioramento

Premessa

Si tratta di una introduzione contenente gli obiettivi del documento, la sua struttura e la logica con il quale è stato redatto. Può essere anticipato da un messaggio di un alto organo direttivo (il Presidente) che dichiara l'importanza e l'attenzione posta da tutta la struttura al conseguimento dei risultati sociali collegati alla missione attribuita per legge al Consorzio.

Nota metodologica

Poiché non esiste una rigida struttura di riferimento – come nel caso del bilancio economico – è fondamentale in primo luogo spiegare come è stato impostato e realizzato il bilancio sociale. La chiara esplicitazione della metodologia seguita permette anche di evitare eventuali critiche rispetto ai risultati presentati: infatti, considerando che la rappresentazione dei contenuti è inevitabilmente influenzata dalle scelte effettuate in fase di costruzione della rendicontazione sociale, è necessario dichiarare da subito l'impostazione metodologica adottata, in modo di fornire una chiave interpretativa al lettore.

Identità e valori di riferimento

Questa sezione del bilancio sociale dovrà essere dedicata ad esplicitare il modo in cui il Consorzio la propria missione istituzionale, indicando chiaramente il contesto in cui opera e gli obiettivi che si prefigge di raggiungere, in modo da dare una chiave interpretativa alle modalità attraverso le quali essa opera.

Per delineare questa parte del documento si ci può giovare del Masterplan, ove è presente la missione attribuita per legge e dallo Statuto al Complesso. Rispetto alle attività attribuite per legge al Consorzio e tenuto conto della missione e dei valori dichiarati, in questa sezione del bilancio sociale si dovranno brevemente rappresentare le priorità strategiche identificate dal management e i programmi realizzati o portati avanti nel periodo di rilevamento. Torna utile lo schema direttivo impiegato dal Museo Egizio, che dovrà tuttavia essere adattato ed ampliato tenuto conto delle specificità del Complesso tra attività di gestione diretta da parte del Consorzio e attività affidata a soggetti concessionari, che suddivide attività e compiti per aree, come segue:

- Ricerca in ambito culturale e ambientale (progetti di ricerca, catalogazione delle risorse culturali, naturali e ambientali, biblioteca, ecc.);

- Educazione e formazione in ambito sociale, culturale e ambientale (offerta formativa per il pubblico, offerta formativa rivolta a studenti delle scuole, università, apprendistato, alternanza scuola lavoro, ecc.);
- Pubblica fruizione (visitatori della Reggia, del Giardino e del Parco, degli altri edifici del Parco, accoglienza, accessibilità, ascolto, ecc.);
- Rapporti Istituzionali (Il Consorzio è già sede di confronto tra i principali stakeholder del territorio: i due Comuni di Monza e Milano, la Regione Lombardia, il Ministero della Cultura, l'Ente Parco della Valle del Lambro);
- Rapporti con il territorio (Il Consorzio è già sede di confronto con alcuni soggetti come la Camera di Commercio e Confindustria. Altri rapporti potranno essere messi a punto con il mondo culturale, ambientale, sociale e sportivo; Infine, il Masterplan promuove rapporti più stabile e continuativi con il sistema delle imprese, con le rappresentanze del mondo del lavoro, delle professioni, ecc.);
- Marketing culturale e ambientale, Brand e comunicazione (social media, app, promozione, ecc.);
- Sviluppo internazionale (reti, rapporti di scambio, cooperazione, ecc.);
- Cura e tutela del patrimonio culturale;
- Cura e tutela del Parco sotto il profilo naturale e ambientale.

Il quadro finanziario relativo alle entrate e alle spese

In questa sezione occorrerà ricostruire il quadro finanziario relativo all'annualità a cui si riferisce il bilancio sociale, indicando in modo dettagliato, da un lato, tutte le entrate su cui ha potuto contare il Consorzio, e dall'altro le singole voci di spesa.

Per ciò che riguarda la ricostruzione delle entrate, è noto come queste siano costituite, in grandissima parte, dalle concessioni e dai contributi pubblici che, nel 2021, si sono attestati su valori lordi di quasi 4 milioni di euro, di cui 2 milioni da ricavi di concessione, 1,4 milioni di euro da contributi pubblici, circa 200 mila euro da biglietteria, altri circa 300 mila euro da vendita di beni e servizi. Quando il Masterplan sarà applicato, quando si concluderanno i lavori finanziati dalla Regione Lombardia, i flussi di ricavo, come quello relativi ai costi, saranno fissati su tutt'altri livelli a seconda dello scenario prescelto.

Nel Piano Economico Finanziario è già presente un primo esercizio di separazione dei centri di costo del Consorzio, ed in particolare quelli che riguardano le attività dirette tra quelle della Villa Reale, quelle del Giardino e quelle del Parco. Un ulteriore elemento di approfondimento riguarda i servizi in concessione, poiché anche qui una parte delle attività core del Consorzio sono realizzate ricorrendo a concessionari intestatari di attività e servizi coerenti in seguito a procedure di evidenza pubblica, a loro volta soggetti a monitoraggio e a controlli sui livelli di servizio prestati per la quantità e la qualità.

Nulla vieta che una volta sviluppate le attività culturali, ambientali, sportive e sociali ulteriori scomposizioni più specifiche, una volta che il programma si definisca, sono possibili e auspicabili.

Le informazioni e le analisi a supporto del bilancio sociale che riguarda il personale, ed anche gli effetti rendicontazione sociale che li riguarda, potrà fondarsi su dati contabili dato che l'autonomia – a differenza di ciò che accade nel caso dei

musei autonomi dello Stato ad esempio - non ha mai tralasciato questo importante aspetto. I centri di costo, poi, potranno eventualmente essere riconfigurati anche secondo le aree di identità e di attività esposti al paragrafo precedente.

Nel bilancio sociale, oltre agli ambiti menzionati, andranno naturalmente aggiunte le spese generali sostenute dal Parco per garantire il funzionamento operativo della struttura, nonché altre eventuali spese che esulano dalle voci già richiamate in precedenza.

Gli stakeholder di riferimento

Tenuto conto di quanto già osservato nel precedente paragrafo in questa specifica sezione del documento occorrerà ricostruire una matrice *stakeholder/attività* nella quale rappresentare in modo chiaro ed esplicito le relazioni esistenti tra le diverse categorie di soggetti che costituiscono i destinatari principali del bilancio sociale e le attività che sono in grado di produrre delle ricadute su di essi. Anche qui è possibile individuare gli stakeholder come segue:

- ✓ Per la ricerca: le università e i centri di ricerca pubblici e privati, italiani e stranieri; i ricercatori e gli studiosi, le scuole e le loro rappresentanze per ogni ordine e grado.
- ✓ Per i fruitori: i cittadini o turisti per provenienza, caratteristiche ed esigenze diversificate, età, genere, scolarità, ecc.
- ✓ Per le Istituzioni: I Comuni di Monza e Milano, La Regione Lombardia, il MIC;
- ✓ Per gli enti e i soggetti del territorio: Ente Parco Valle del Lambro, Camera di Commercio, la Confindustria, le organizzazioni del terzo settore, gli altri operatori economici del territorio (turistici, commerciali, distretto dell'arredo, ecc.), i concessionari, i cittadini e le loro rappresentanze;
- ✓ Per i dipendenti e collaboratori: personale del Consorzio, stagisti, borsisti, ecc.;
- ✓ Per gli enti concessionari: i rappresentanti legali degli enti che hanno ottenuto la concessione;
- ✓ Per i sostenitori e donatori: le imprese ex-pubbliche (ENI, RFI, TERNA, Trenitalia, ecc.) e private (TIM, Vodafone, Mediaset, ecc.), il mecenatismo individuale.
- ✓ Per le aziende e partner: i fornitori, i committenti, i clienti corporate, ecc.;
- ✓ Per i media: quotidiani, TV e radio, Riviste settimanali, siti web, ecc.

In tal modo si fornisce un quadro sinottico di interpretazione della relazione tra le diverse aree di attività e i possibili soggetti, che direttamente o indirettamente, sono influenzati da tali attività.

La governance

In questa sezione occorre rappresentare la struttura di governo del Complesso. A questo riguardo è importante sottolineare come non vadano riportati soltanto gli organi direttivi ma anche esplicitate le relazioni con le istituzioni da cui il Complesso dipende. Questo aspetto è ampiamente trattato nel Piano di Governance.

La struttura organizzativa

È naturalmente molto importante descrivere e rappresentare anche la struttura organizzativa del Parco in quanto questa serve a chiarire a tutti gli interlocutori con quali risorse umane e con quale struttura organizzativa sono state realizzate le attività che hanno permesso di raggiungere i risultati di cui si deve dare dettagliatamente conto nel bilancio sociale. Questo aspetto è ampiamente trattato nel Piano organizzativo ed economico e finanziario

Le ricadute sociali ed il sistema di indicatori proposto

Questa parte del documento rappresenta il cuore del bilancio sociale, in quanto deve descrivere – in maniera chiara e sintetica – i risultati conseguiti dal Consorzio durante il periodo di riferimento, mettendoli in relazione con le risorse impiegate e gli obiettivi perseguiti. A questo riguardo appare necessario definire innanzi tutto quali siano le principali aree di rendicontazione sociale su cui concentrare l'attenzione, cioè quali siano per la collettività e le diverse categorie di stakeholders le ricadute sociali più significative generate dall'azione del Parco, per poi giungere all'identificazione degli indicatori da utilizzare e, conseguentemente, di tutti gli elementi informativi necessari per procedere alla loro costruzione. Per ciascuna area di rendicontazione dovranno essere in particolare raccolte e fornite informazioni di tipo sia qualitativo che quantitativo tali da consentire a tutti gli interlocutori di formarsi un giudizio sull'operato nei diversi ambiti in cui questa è chiamata istituzionalmente ad intervenire.

Gli indicatori di performance

La modalità più semplice ed immediata per valutare i risultati conseguiti dal Parco consiste naturalmente nell'identificare un set ristretto di indicatori di performance (*Key Performance Indicators – KPI*) – per quanto possibile sintetici e di semplice quantificazione – capaci di cogliere e rappresentare i risultati generati dal Parco, in termini di impatto sociale prodotto. Tale operazione costituisce tuttavia un'attività alquanto complessa, in quanto si cade spesso nell'errore di ampliare enormemente il ventaglio di indicatori da considerare, rendendo in questo modo molto più difficile la lettura del bilancio sociale da parte di tutti i soggetti interessati. Proprio per questo motivo, il processo di rendicontazione sociale dovrebbe seguire un percorso graduale, dapprima concentrando l'attenzione su pochi ambiti tematici e su un set di indicatori molto circoscritto, di cui dovrà essere attentamente verificata la significatività e funzionalità, e poi estendere il campo di osservazione a nuove tipologie di impatti sociali, allargando progressivamente anche il numero di indicatori considerati.

In ogni caso, la scelta degli indicatori dovrebbe essere il più possibile condivisa con i principali *stakeholder*, pur essendo opportuno che una prima proposta di indicatori di performance venga avanzata dalla struttura interna del Parco e poi eventualmente integrata, tenendo conto delle osservazioni e proposte che potranno essere avanzate al riguardo dai principali portatori di interesse.

Nella fase di identificazione degli indicatori, si dovrà fare riferimento a dei principi di carattere generale, affinché la forza di rappresentazione degli stessi sia preservata. Tuttavia, si deve sottolineare che gli indicatori devono essere considerati come misure di riferimento che non hanno valore "assoluto" in sé, ma che vanno considerati come elementi di monitoraggio per poter verificare continuamente i risultati delle attività operative, dal punto di vista delle ricadute e degli impatti sociali prodotti. Ciò evita di porre eccessiva attenzione sulla definizione dell'indicatore, valorizzandone invece la capacità di rappresentare la dinamica del fenomeno specifico sotto osservazione. I principi generali cui far riferimento nella identificazione e costruzione degli indicatori di performance sono quelli definiti nel modello definito dal "Gruppo di Studio per la statuizione dei principi di redazione del bilancio sociale" (GBS). I KPI

rappresentano informazioni sintetiche, di tipo qualitativo e quantitativo, in grado di testimoniare l'evoluzione degli impatti sociali.

In relazione a quest'ultimo punto, si ribadisce l'importanza di dotare la struttura interna di adeguati sistemi informativi – eventualmente correlati da specifiche procedure di calcolo – finalizzati a consentire l'acquisizione e gestione di tutti i dati che risultano necessari per il calcolo degli indicatori che verranno prescelti per l'attività di rendicontazione. Tali dati in parte potranno essere derivati dai principali documenti contabili, ovvero da altri sistemi informativi o database già in uso all'interno del Parco, ma in parte dovranno essere raccolti, ad esempio presso i soggetti beneficiari dei contratti (imprese, centri di ricerca, enti ed istituzioni scientifiche, ecc.), attraverso nuove procedure di acquisizione da definire e mettere a punto nella fase di progettazione esecutiva dell'attività relativa alla redazione del bilancio sociale. Nella rilevazione degli indicatori di rendicontazione sociale è comunque essenziale che vengano rispettati alcuni principi di carattere generale indicati dal GBS – Gruppo di Studio per la redazione del Bilancio sociale: Competenza di periodo, Prudenza, Comparabilità delle misure degli effetti sociali (*benchmarking*), Periodicità e ricorrenza, Omogeneità, Utilità, Verificabilità dell'informazione, Attendibilità e fedele rappresentazione, Autonomia delle terze parti.

Tra gli obiettivi importanti adottati dal Masterplan è quello dell'attrattività, che potrà essere definita con indicatori specifici che potranno misurare:

- Il numero complessivo dei fruitori, a loro volta classificati in *target* specifici che tenga conto dell'origine, genere, età, formazione, professione, interessi, per tipologia di attività ricadente in ambito culturale, sociale e ambientale;
- Il tasso di fidelizzazione dei fruitori, di nuovo per *target* e per tipologia di attività, anche prevedendo una variazione di crescita nel tempo;
- Il grado di soddisfazione dei fruitori nuovi e abituali.

Altri indicatori, dal valore ancora del tutto esemplificativo, possono essere così proposti:

Kpi 1: Tutelare e preservare edifici, collezioni, beni culturali, naturali e ambientali. La misurazione farà riferimento a dati quali il numero di interventi e i finanziamenti.

Ad es.:

- Numero di interventi per tipologia di intervento di tutela e/o di edifici, spazi aperti, patrimonio botanico per anno;
- Spese per interventi per tipologia di intervento di tutela e/o di edifici, spazi aperti, patrimonio botanico per anno.

Kpi 2: Potenziare la ricerca e la creazione di conoscenza, in relazione all'impatto culturale e ambientale di ciò che si propone e la reputazione che è in grado di costruirsi nel suo campo. Ciò può essere calcolato ad esempio in relazione alla risonanza mediatica anche in conferenze ed università, le relazioni del museo con la comunità e la percezione che il pubblico sia generico, sia esperto.

Ad es.:

Reach quantitativo:

- Numero di ricerche e progetti rivolti alla conoscenza per anno;

- Spese per ricerche e progetti rivolti alla conoscenza per anno.

Reach qualitativo:

- Impatto prodotto dalle attività di ricerca in termini di risonanza mediatica (vedi anche indicatori Piano di Comunicazione)

Kpi 3: Accrescere l'impegno e la diffusione della conoscenza della Reggia, del Giardino e del Parco sia con l'ausilio di servizi aggiuntivi (come la ristorazione, ticketing, ecc.), sia e soprattutto proponendo una vasta gamma di attività collaterali come concerti, eventi, proiezioni, ecc. anche attraverso lo sfruttamento delle tecnologie digitali. La misurazione potrà avvenire attraverso l'analisi di dati di monitoraggio amministrativo, di dati campionari sul pubblico, e sull'analisi di dati digitali.

Gli indicatori sono i medesimi di quelli inclusi nel Piano di Comunicazione (Cap.9) e in particolare quelli relativi a:

- reach quantitativo e qualitativo (dati da Sito web, Social media, DEM e newsletter, Ufficio stampa, Materiali cartacei e gadget);
- conversione (dati da WEB e social media);
- coinvolgimento (dati da Sito web, Social media, DEM e newsletter, Ufficio stampa, Materiali cartacei e gadget, Info-point e segnaletica);
- brand awareness e percezione (dati da Sito web, Social media, DEM e newsletter, Ufficio stampa, Indagini del pubblico, Percezione dell'identità e delle attività della reggia, Percezione del valore del Parco di Monza e della Villa Reale).

Ulteriori parametri potranno essere aggiunti in relazione a specifiche campagne o attività. Di conseguenza, potranno essere svolte analisi più approfondite.

Kpi 4: Quantificare l'impatto della spesa dei fruitori prima, durante e dopo la fruizione della Villa Reale, del Giardino e del Parco. Qui è possibile impiegare i tradizionali strumenti di ambito economico come le *matrici input - output* territoriali. Tali stime devono trovare nelle indagini campionarie sui fruitori, di cui si parla nei paragrafi precedenti, una quantificazione della durata e delle attività dei fruitori (spese di viaggi, spese di vitto e alloggio, spese per prodotti commerciali, ecc.).

Gli indicatori, oltre ad impiegare quelli menzionati al Kpi 4 e dal Piano di Comunicazione, saranno ricavati da specifiche Indagini del pubblico per ricavare:

- la spesa del pubblico per target per servizi destinabili alla vendita (commercio, accoglienza turistica, trasporti, ecc.) anche in base al tempo di permanenza;
- l'individuazione dei comportamenti principali dei visitatori (tragitti, punti di visita, momenti di sosta, ecc.).

Kpi 5: Perseguire la mission attraverso l'eccellenza organizzativa, gestendo le risorse umane e i processi interni in relazione alla loro efficacia nel raggiungere gli obiettivi strategici prefissati. La misurazione potrà avvenire attraverso numerosi indicatori di bilancio in parte già presenti nei documenti contabili e nelle relazioni allegate.

¹ Il riferimento è quello delle definizioni secondo quanto indicato nella Raccomandazione del Consiglio Europeo del 22 maggio 2018. Si tratta di competenze chiave, competenze digitali, competenze imprenditoriali, competenza in materia di consapevolezza ed espressione culturali.

Gli indicatori di bilancio sono numerosissimi, anche se bisogna comunque ricordare che il Consorzio è un ente pubblico e come tale soggetto al rispetto di regole della contabilità pubblica. Ricordiamo, inoltre, che gli enti pubblici come il Consorzio non possiedono un vero e proprio stato patrimoniale, e dunque molti elementi che attengono la vita economica e finanziaria di una organizzazione profit e non profit non possono essere calcolati. Tuttavia, è possibile proporre alcuni indicatori su cui puntare l'attenzione:

- l'EBITIDA, per anno, in valore assoluto e in variazione % annua;
- Indebitamento per tipo, per anno, in valore assoluto e in variazione % annua;
- Ricavi da attività caratteristica (bigliettazione) e da *fund raising* per anno, in valore assoluto e in variazione % annua;
- Spese da energia, in valore assoluto e in variazione % annua;
- Spese per attività esternalizzate principali (custodia, pulizie, manutenzione del verde, rifiuti, ecc.) in valore assoluto e in variazione % annua.

Kpi 6: Attrarre e sviluppare le capacità del personale, poiché la soddisfazione degli operatori interni è correlata con fattori importanti come il clima lavorativo e la motivazione. La misurazione potrà avvenire attraverso indagini e questionari rivolti al personale e ai dirigenti. La lettura dei dati potrà essere effettuata anche attraverso l'ausilio e la messa a punto di specifici *benchmark* di casi analoghi nazionali ed internazionali.

Gli indicatori potranno essere indicati in base ad un'analisi dei fabbisogni occupazionali e formativi¹ che potrà essere collocata dopo il completamento dei lavori e dopo almeno un triennio di avviamento della gestione. L'analisi dei fabbisogni sarà oggetto di un programma per il miglioramento delle competenze e delle professionalità da verificare in itinere sulla base di un monitoraggio annuale, da indagini e questionari ad hoc, approfondendo alcune funzioni particolari: la programmazione, l'attuazione di eventi, la manutenzione del Parco, ecc.

Particolare attenzione sarà data alle cosiddette *soft skills*, le "abilità non cognitive" per intendere tutte quelle abilità diverse da quelle disciplinari – in senso stretto o trasversali – e da capacità tecnico-professionali. Tali abilità includono aspetti comportamentali, caratteriali, tratti attitudinali, sistemi motivazionali, forme di auto-disciplinamento, ecc.

Kpi 7: Progresso della governance e della responsabilità nei confronti del pubblico. La misurazione potrà avvenire attraverso un indicatore che misuri i livelli e la variazione dei fondi da *fund raising* pubblico e privato;

Indicatori specifici legati a questo ambito possono essere individuati nei seguenti:

- Numero di eventi collegabili alle funzioni di governance (consigli di amministrazione, tavoli di confronto, comitati di sorveglianza, tavoli di segreteria tecnica, ecc.);
- Indagini di soddisfazione del partenariato e del pubblico (vedi in precedenza al Kp3).

Kpi 8: Gestione e incremento del supporto finanziario, nell'ottica di mantenere un minimo grado di indipendenza dal mercato. È indispensabile una buona politica di vendita dei servizi tariffati, di *un fund raising* specifico, e in generale di saper gestire il budget disponibile.

Indicatori specifici legati a questo ambito possono essere individuati nei seguenti:

- Analisi dell'impatto prodotto dalla governance, misurato in base alla quota annua sul totale del reddito delle risorse da imprese e altri privati, da altri enti pubblici, da mecenatismo, e la sua variazione percentuale nel tempo;
- Innovazione di prodotto per beni e servizi destinabili alla vendita all'interno della Reggia, misurato in base alla quota di investimenti annui destinati alla loro messa in vendita;

Il bilancio sociale: Modalità e strumenti

La direzione della Reggia di Monza potrà elaborare il bilancio sociale al proprio interno con l'eventuale supporto esterno di un fornitore. In generale, il Bilancio sociale, così come la revisione dei conti, è realizzato successivamente all'approvazione del bilancio ma potrà comunque giovare di note e di report dettagliati che evidenzino la *performance* rispetto a parametri indicati in precedenza non economici (come i dati da indagini sulla domanda, sui fornitori, sul personale, ecc.). Secondo un programma annuo da definire insieme al fornitore, la reportistica e gli incontri di monitoraggio potranno essere momenti per integrare strategie e soprattutto azioni di comunicazione - in modo da aggiornare le attività sulla base della risposta e del coinvolgimento dei target. Si consigliano fortemente due tipologie di incontro tra la Reggia e il fornitore:

1. incontri di allineamento (settembre, dicembre, marzo) e in corrispondenza l'elaborazione di un report di andamento delle attività. Questi incontri avranno l'obiettivo di valutare, rispetto a risultati di breve termine attesi, l'andamento delle variabili chiave e di proporre strategie per migliorare la performance o per evitare ostacoli e problematiche contingenti;
2. Incontro strategico (luglio) e in corrispondenza la consegna di un Report annuale del bilancio sociale con una valutazione delle attività del Consorzio rispetto a obiettivi, a risultati attesi e target raggiunti, all'allineamento tra obiettivi di offerta e di domanda, all'aggiornamento della strategia di comunicazione se necessario, all'impostazione dell'attività dell'anno successivo.

Il fornitore dovrà monitorare la performance attraverso vari strumenti, attivi fin da subito. Il fornitore dovrà avvalersi di servizi di monitoraggio delle attività di comunicazione - già previsti ed indicati nel Piano di Comunicazione, di bilancio, di fruizione, ecc.

Analisi dei fabbisogni è prevista solo dopo il terzo anno dopo il completamento dei lavori di restauro ed avviata la gestione a regime.

Ricordiamo che per il monitoraggio, come per la comunicazione, a questi strumenti è vivamente consigliato di affiancare un sistema di indagine costante del pubblico e degli utenti. Due di questi sono:

- questionari di soddisfazione dei visitatori e dei non visitatori (in loco e online);
- interviste qualitative e focus group (in particolare verso specifici gruppi target, es. abitanti del quartiere, rappresentanti di associazioni culturali, sportive, sociali, ecc., rappresentanti delle imprese e dei lavoratori, ecc.).

Analogamente a quanto è proposto nel Piano di Comunicazione, anche per il motivo che le attività per la comunicazione hanno importanza anche per il bilancio sociale, alcune attività di indagine (come i cosiddetti *focus group*) possono essere organizzate *una tantum* in riferimento a specifici progetti o in fase di pianificazione di alcune attività, altre attività (questionari) dovranno essere attivate costantemente durante tutto l'anno e all'interno di vari spazi della Reggia.

Sarà infine necessario elaborare dopo tre anni di avviamento della gestione a regime, le analisi dei fabbisogni di competenze e professionalità, allo scopo di verificare le esigenze reali in termini di personale e soprattutto di verificare anche che la qualità delle relazioni con e tra i lavoratori siano i migliori possibili.