

*Istituto Regionale Ville Venete  
Centro Internazionale di Studio di Architettura Andrea Palladio  
Regione del Veneto*

*Incontri tra arte, cultura, paesaggio, economia e bellezza*

# **Il valore economico e la valorizzazione del patrimonio culturale. *Il ruolo degli enti locali***

*Antonella Faggiani, MRICS  
Villa Venier, Mira 7 marzo 2014*

# Le parole chiave

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

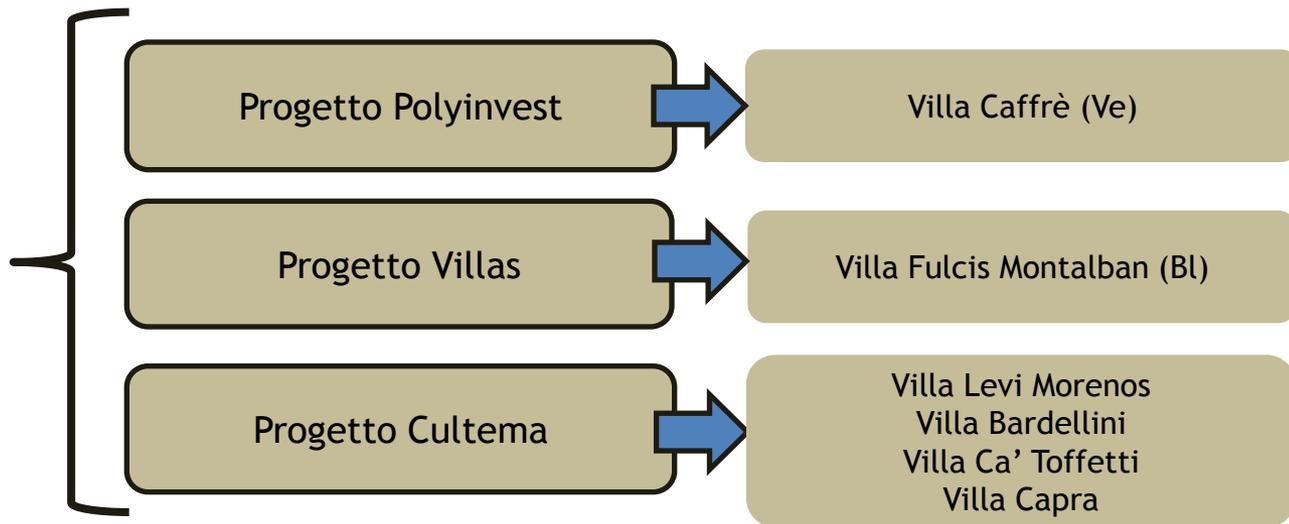
# Dalla dichiarazione d'intenti alla realtà



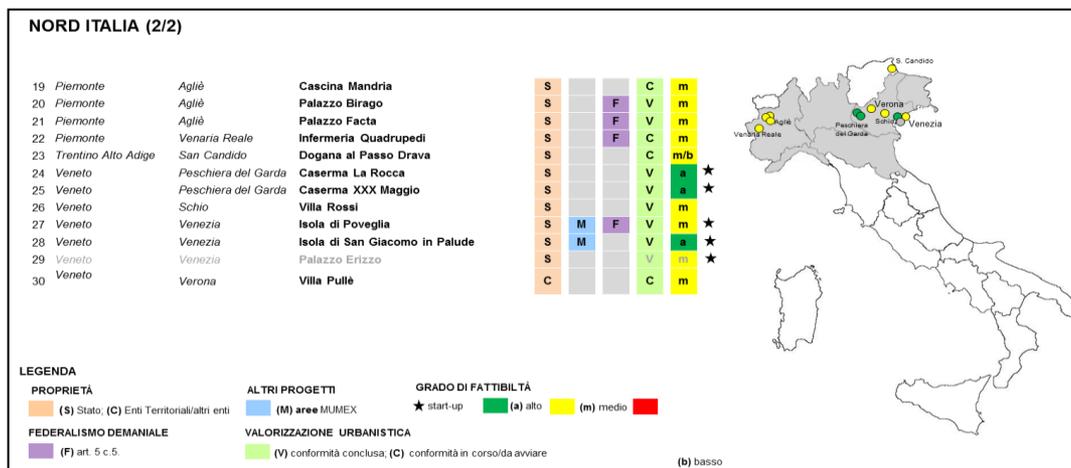
# Esperienze tra teoria e prassi

Esperienze, studi e progetti che vedono Regione Veneto e IRVV come parte attiva

*Azioni locali e azioni nazionali*



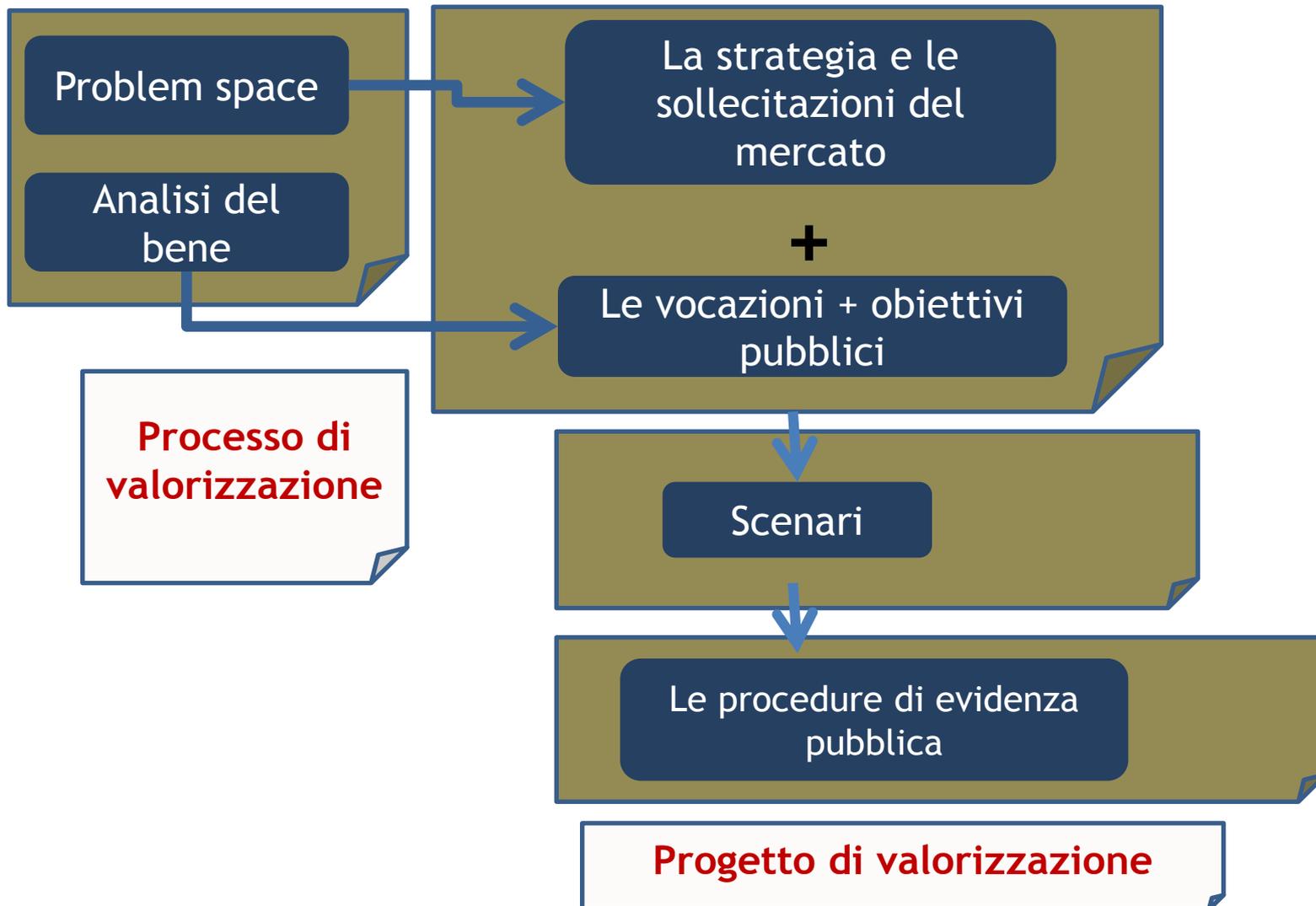
Il Progetto dell' Agenzia del Demanio  
Valore Paese-Dimore



# I principi su cui lavorare

- Gli elementi essenziali per la *migliore trasformazione*
  - Il **contesto**
    - Vincoli e opportunità del mercato
    - Caratteristiche degli asset
  - Le **strategie & gli obiettivi** [pubblici e privati]
    - Obiettivi attesi della valorizzazione (bilancio benefici pubblici/privati)
  - Il **progetto** [forma e gestione]
    - Risk management e controllo degli aspetti gestionali/attuativi
- La valorizzazione funzionale li tiene insieme in una sequenza di azioni
  - sviluppate attraverso un **processo decisionale**
  - che conduce il **soggetto pubblico a indirizzare verso la migliore trasformazione** (highest and best use nella prospettiva pubblica) per un asset o una classe di asset

# La valorizzazione come processo

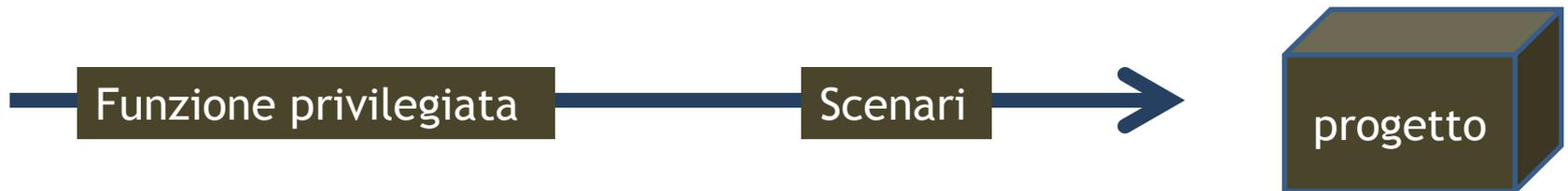


# La progettualità di scenari

- Due livelli di attuazione della valorizzazione:
- La **valorizzazione nella prospettiva scenariale** [ruolo pubblico centrale]
  - Individuazione dei benefici pubblici esito della valorizzazione
  - Elementi funzionali e formali «molliti» ed elementi «rigidi»
  - Elementi gestionali di base [chi - fa - cosa]
  - Esito: i contenuti dell'evidenza pubblica
- La **valorizzazione nella prospettiva progettuale** [ruolo privato centrale]
  - Concreta attuazione dei «desiderata» pubblici e massima valorizzazione nella prospettiva privata
  - Obiettivo di efficienza nell'investimento
  - Esito: attuazione della valorizzazione

# Come fare? Verso gli scenari

1. Il soggetto pubblico NON HA  
individuato la prospettiva della  
trasformazione (le funzioni)



2. Il soggetto pubblico HA  
individuato la prospettiva della  
trasformazione (le funzioni)

# 1. Gli scenari per orientare la fattibilità della valorizzazione

Il premio «Villa Veneta del decennale» Programmi di valorizzazione e gestione del sistema delle Ville Venete promosso da IRVV si salda con il Progetto europeo Polyinvest

*(Regione Veneto Lead Partner)*

- Il primo caso (Villa Caffrè) illustra le opportunità di un'esplorazione scenariale per escludere le valorizzazione non fattibili



# Gli scenari per Villa Caffrè

## Le funzioni da insediare

compatibilità rispetto al contesto  
integrazione fra funzioni  
necessità di un progetto  
finanziariamente sostenibile

## Il livello di trasformabilità

Si articola secondo la quantità e  
qualità dei manufatti da recuperare  
in relazione a

- livelli di investimento ipotizzati e
- numerosità di operatori coinvolti

Dagli scenari funzionali-  
progettuali  
agli scenari **attuativi e  
gestionali**

Numerosità e tipologia di  
operatori coinvolti  
Rapporti fra operatori privati e  
soggetto pubblico

Definizione degli aspetti  
patrimoniali e gestionali

Valutazione condizioni di  
sostenibilità

# Le linee d'azione: Chi fa Cosa

Cosa può diventare?

Scenario 1  
Agriturismo

Scenario 2  
Polo della convegnistica  
e dell'associazionismo

Scenario 3  
Integrazione funzionale  
Ricettività e terziario

Chi è coinvolto?

1 operatore

Uno o più operatori

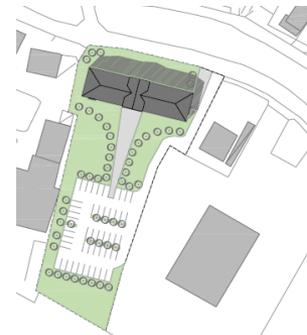
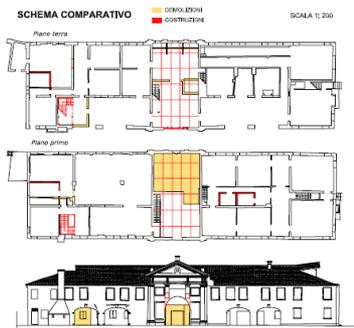
Uno o più operatori

Come si può attuare?

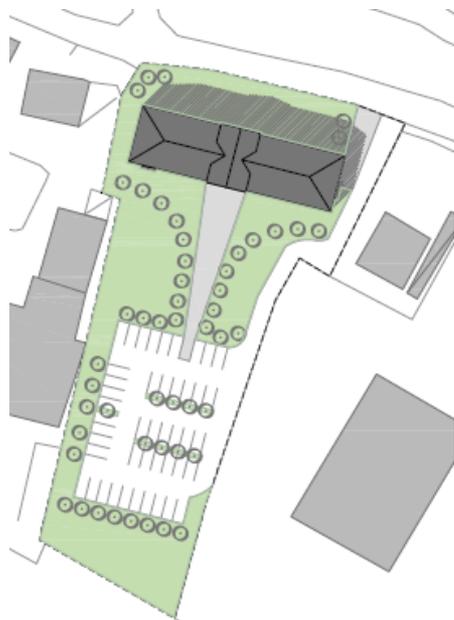
Concessione onerosa  
mediante evidenza pubblica

Concessione gratuita  
mediante evidenza pubblica

Concessione onerosa  
mediante evidenza pubblica



# Il business plan



plano terra\_scala 1:200

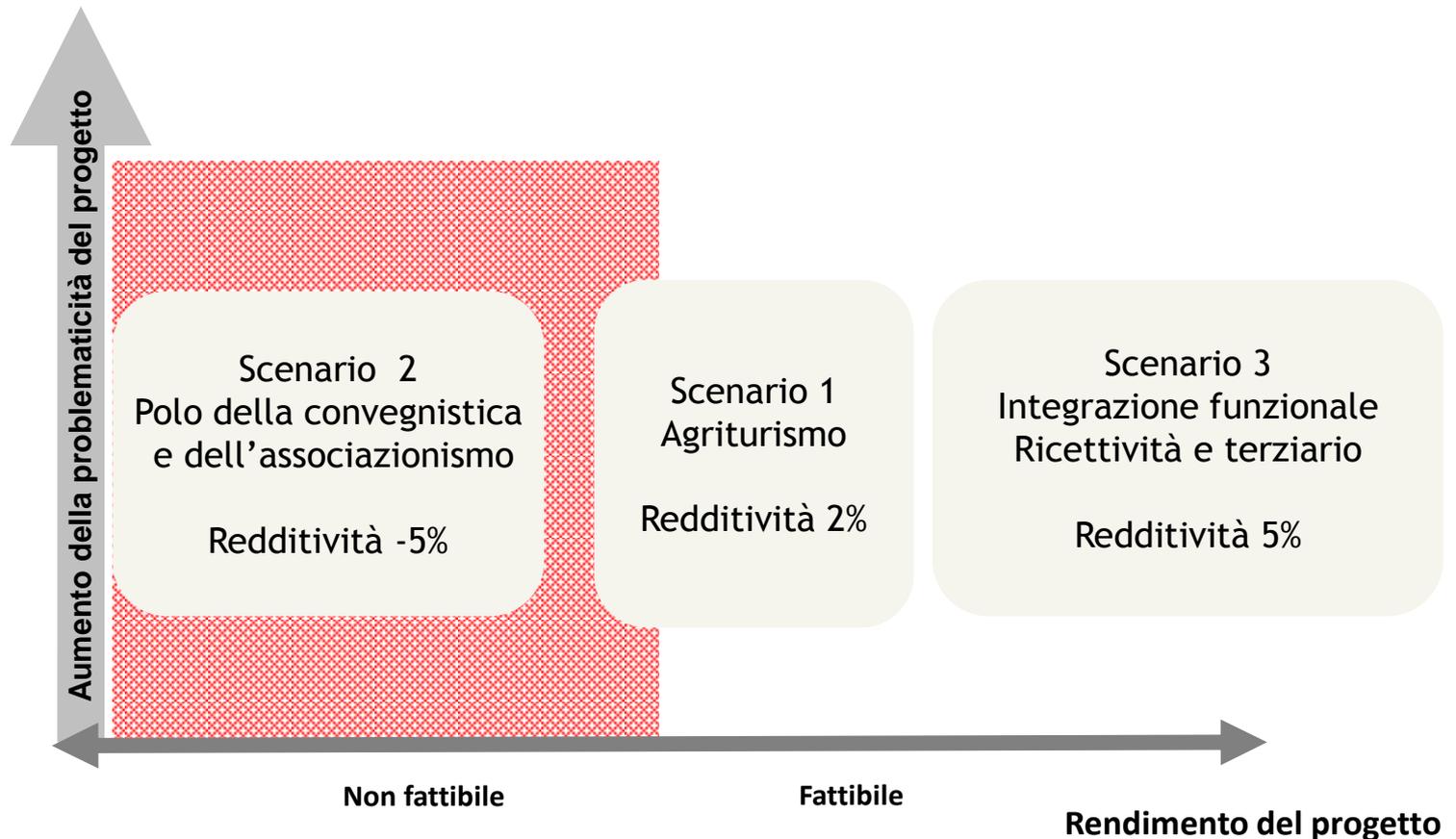


primo piano\_scala 1:200

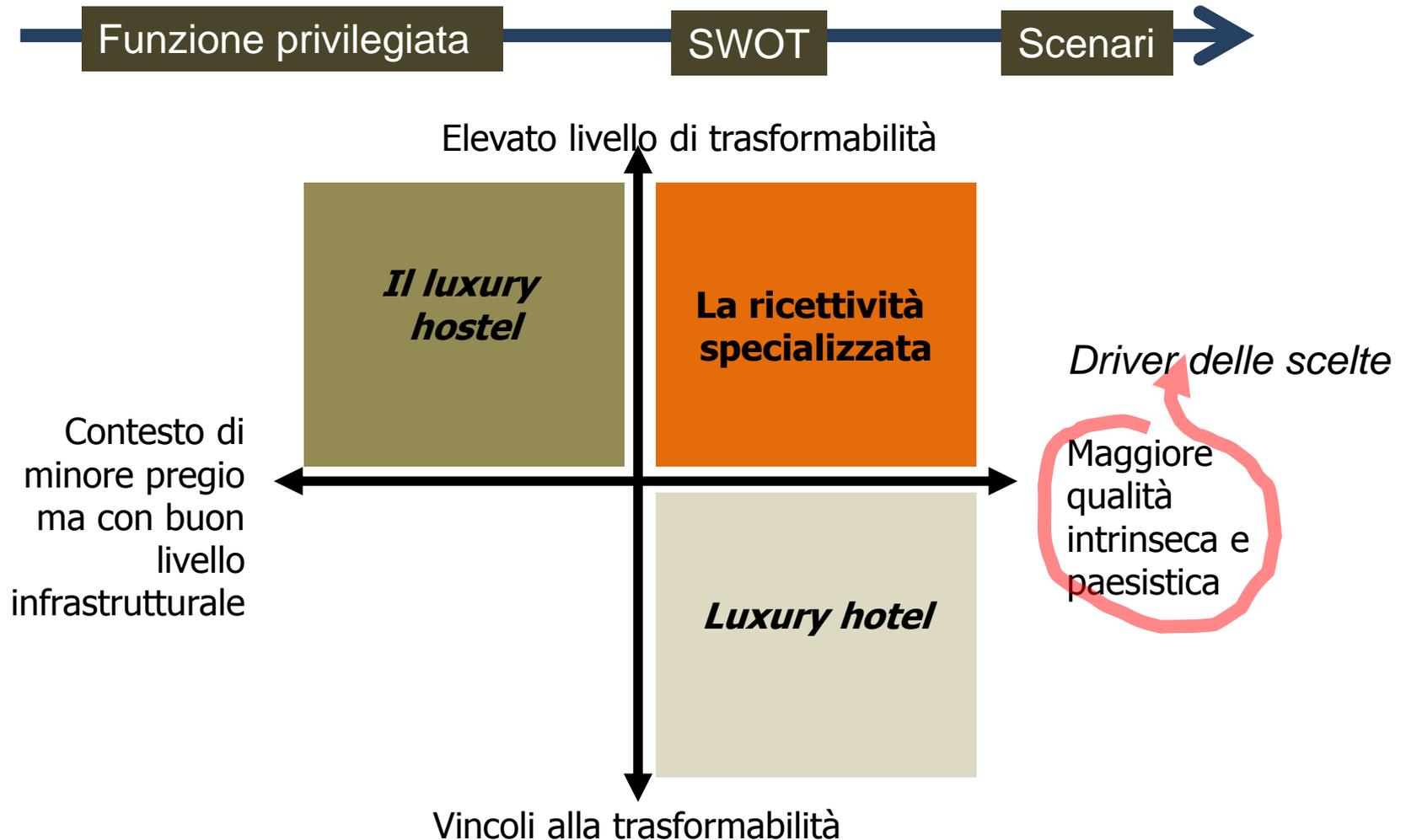
Ipotesi di base					Anno 1	Anno 2	Anno 3
	Unità di misura	Valore	Consistenza	Valore totale			
<b>COSTI DI PRODUZIONE</b>							
Acquisizione del bene strumentale					0		
<b>Costruzione</b>							
Ristrutturazione del fabbricato	euro/mq slp	1.874	1.200	2.248.800			
Sistemazione aree esterne	euro/mq slp	27	2.670	72.090			
Viabilità e parcheggi	euro/mq slp	57	1529	87.153			
<b>Totale costi costruzione</b>				<b>2.408.043</b>	<b>1.204.022</b>	<b>1.204.022</b>	
<i>Articolazione temporale</i>					50%	50%	
<b>Altri costi</b>							
Oneri concessori	% sul costo c.	5%		120.402	60.201	60.201	
Spese tecniche	% sul costo c.	10%		240.804	120.402	120.402	
Imprevisti	% sul costo c.	5%		120.402	60.201	60.201	
Arredi	euro/mq slp	50,00	1.240,00	62.000		62.000	
<b>Totale altri costi</b>				<b>543.609</b>	<b>240.804</b>	<b>242.603</b>	
<b>Totale costi di produzione</b>				<b>2.951.652</b>	<b>1.444.826</b>	<b>1.446.625</b>	
<b>RICAVI DA GESTIONE</b>							
Ricettività (camere)	euro-anno			186.864			186.864
Spazi convegnistica	euro-anno			36.000			36.000
Sale per associazioni	euro-anno	40	125	5.000			5.000
<b>Totale ricavi da gestione</b>				<b>222.864</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>222.864</b>
<b>COSTI DI GESTIONE</b>							
<b>Costi fissi dell'intero fabbricato</b>							
Assicurazione	sul Costi di produzione	0,10%		2.952			2.952
<b>Accantonamenti (indiretti) dell'intero fabbricato</b>							
Manutenzioni ordinaria e straordinaria	% sul costo c.	0,50%		12.040			12.040
<b>Costi variabili diretti della struttura ricettiva</b>							
Costi della gestione aziendale					0		
Gestione delle camere					0		
Costi della gestione aziendale							42.979
Gestione delle camere							29.898
<b>Costi variabili diretti degli spazi convegnistica</b>							
Spese energetiche e pulizie	euro-mq anno	20	210,00	4.200,00			4.200
<b>Totale costi di gestione</b>				<b>87.869</b>			<b>92.069</b>
<b>Cash flow</b>					<b>-1.444.826</b>	<b>-1.446.625</b>	<b>130.795</b>
IRR		2%					



# La redditività e gli obiettivi pubblici per scegliere



## 2. Gli scenari per affinare la scelta



# Gli scenari



## La ricettività specializzata

Elevato livello di trasformabilità  
 Accessibilità pubblica non rilevante  
 Contesto di valore paesistico  
 Stato manutentivo pessimo

Buon livello di trasformabilità  
 Elevata accessibilità con trasporto pubblico  
 Modesta rilevanza del pregio architettonico  
 Stato manutentivo mediocre

## *Il luxury Hostel*

*Villa Levi Morenos*

## *Luxury hotel*

*Villa Bardellini Scotti*

Pregio architettonico  
 Maggiore qualità intrinseca e paesistica  
 Accessibilità non rilevante  
 Verde di pertinenza e annessi  
 Dimensione del bene



# Un primo caso



- Il primo caso: Villa Levi Morenos
- Gli schemi progettuali forniscono i perimetri d'azione possibile:
  - Qualità degli spazi e quantità
  - Pre fattibilità tecnica
- I dati sono funzionali
  - All'elaborazione del **modello gestionale** (quanti operatori coinvolgo e che competenze richiedo?)
  - Alla **predisposizione del business plan**

# Il business plan

Due ipotesi:  
Concessione  
a 30/50 anni

IPOTESI 0	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 29	Anno 30
CONCESSIONE															
INVESTIMENTI															
RICAVI DA GESTIONE															
COSTI DI GESTIONE															

IPOTESI 1	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 29	Anno 30	Anno 31	....	Anno 49	Anno 50	
CONCESSIONE																				
INVESTIMENTI																				
RICAVI DA GESTIONE																				
COSTI DI GESTIONE																				

	Consistenza	Valore	Unità di misura	Valore totale	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6	Anno 7	Anno 8	Anno 9
<b>COSTI DI INVESTIMENTO</b>													
Modalità di gestione del bene strumentale													
Concessione													
<b>Costruzione</b>													
Ristrutturazione del fabbricato	2.373	1.376,00	euro/mq slp	3.264.560	652.912	816.140	1.142.596	652.912					
Sistemazione aree esterne	2.200	34,00	euro/mq slp	74.800				74.800					
<b>Totale costi costruzione</b>				<b>3.339.360</b>	20%	25%	35%	20%					
<b>Altri costi</b>													
Oneri concessori		5% % sul costo c.		166.968	41.742	41.742	41.742	41.742					
Spese tecniche e generali		10% % sul costo c.		333.936	83.484	83.484	83.484	83.484					
Imprevisti		10% % sul costo c.		333.936	83.484	83.484	83.484	83.484					
<b>Totale altri costi</b>				<b>834.840</b>									
Arredi		13% % sul costo complessi		521.775				521.775					
<b>Totale costi di produzione</b>				<b>4.695.975</b>	<b>861.622</b>	<b>1.024.850</b>	<b>1.351.306</b>	<b>1.458.197</b>					
<b>RICAVI DA GESTIONE</b>													
Ricettività (camera)			euro-anno	528.716				528.716	528.716	528.716	528.716	528.716	528.716
Ipotesi di vacancy extra					100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Totale ricavi da gestione</b>				<b>528.716</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>528.716</b>	<b>528.716</b>	<b>528.716</b>	<b>528.716</b>	<b>528.716</b>
<b>COSTI DI GESTIONE</b>													
Costi indiretti/ fissi		3,00% % sui ricavi da camere		15.861	0	0	0	0	15.861	15.861	15.861	15.861	15.861
Costi indiretti/Property Management		15,00% % sui ricavi da camere		79.307	0	0	0	0	79.307	79.307	79.307	79.307	79.307
Costi indiretti/Costi energetici		5,00% % sui ricavi da camere		26.436	0	0	0	0	26.436	26.436	26.436	26.436	26.436
Costo da camera		20,00% % sui ricavi da camere		105.743	0	0	0	0	105.743	105.743	105.743	105.743	105.743
Altri costi operativi		% sui ricavi da camera			0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Accantonamenti dell'intero fabbricato</b>													
Manutenzioni ordinaria		2,00% % sui ricavi da camere		10.574	0	0	0	0	10.574	10.574	10.574	10.574	10.574
Manutenzioni straordinaria		5,00% % sui ricavi da camere		26.436	0	0	0	0	26.436	26.436	26.436	26.436	26.436
<b>Totale costi di gestione</b>		<b>50,00%</b>		<b>264.358</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>264.358</b>	<b>264.358</b>	<b>264.358</b>	<b>264.358</b>	<b>264.358</b>
Cash flow					<b>-861.622</b>	<b>-1.024.850</b>	<b>-1.351.306</b>	<b>-1.458.197</b>	<b>264.358</b>	<b>264.358</b>	<b>264.358</b>	<b>264.358</b>	<b>264.358</b>

	Ipotesi di base			Concessione a titolo gratuito
	Consistenza	Valore	Unità di misura	
<b>COSTI DI INVESTIMENTO</b>				
<b>Modalità di gestione del bene strumentale</b>				
Concessione				
<b>Costruzione</b>				
Ristrutturazione del fabbricato	2.373	1.376,00	euro/mq slp	3.264.560
Sistemazione aree esterne	2.200	34,00	euro/mq slp	74.800
<b>Totale costi costruzione</b>				<b>3.339.360</b>
<b>Altri costi</b>				
Oneri concessori		5%	% sul costo c.	166.968
Spese tecniche e generali		10%	% sul costo c.	333.936
Imprevisti		10%	% sul costo c.	333.936
<b>Totale altri costi</b>				<b>834.840</b>
Arredi		13%	% sul costo compless	521.775
<b>Totale costi di produzione</b>				<b>4.695.975</b>
<b>RICAVI DA GESTIONE</b>				
Ricettività (camere)			euro-anno	528.716
Ipotesi di vacancy extra				
<b>Totale ricavi da gestione</b>				<b>528.716</b>
<b>COSTI DI GESTIONE</b>				
Costi indiretti/ fissi		3,00%	% sui ricavi da camer	15.861
Costi indiretti/Property Management		15,00%	% sui ricavi da camer	79.307
Costi indiretti/Costi energetici		5,00%	% sui ricavi da camer	26.436
Costo da camera		20,00%	% sui ricavi da camer	105.743
Altri costi operativi			% sui ricavi da camera	
<b>Accantonamenti dell'intero fabbricato</b>				
Manutenzioni ordinaria		2,00%	% sui ricavi da camer	10.574
Manutenzioni straordinaria		5,00%	% sui ricavi da camer	26.436
<b>Totale costi di gestione</b>		<b>50,00%</b>		<b>264.358</b>
<b>Cash flow</b>				
IRR				<b>2,75%</b>

La stima degli investimenti

Le ipotesi di ricavi

Gli oneri gestionali

Il risultato

Ipotesi di base				
	Consistenz	Valore	Unità di misura	Valore totale
<b>COSTI DI INVESTIMENTO</b>				euro
Modalità di gestione del bene strumentale				
Concessione				
<b>Totale costi di produzione</b>				<b>4.695.975</b>
<b>RICAVI DA GESTIONE</b>				
Ricettività (camere) <small>ipotesi di ricettività extra</small>			euro-anno	734.328
<b>Totale ricavi da gestione</b>				<b>734.328</b>
<b>COSTI DI GESTIONE</b>				
Costi indiretti/ fissi		3,00%	% sui ricavi da camere	22.030
Costi indiretti/Property Management		15,00%	% sui ricavi da camere	110.149
Costi indiretti/Costi energetici		5,00%	% sui ricavi da camere	36.716
Costo da camera		20,00%	% sui ricavi da camere	146.866
Altri costi operativi			% sui ricavi da camera	
<b>Accantonamenti dell'intero fabbricato</b>				
Manutenzioni ordinaria		2,00%	% sui ricavi da camere	14.687
Manutenzioni straordinaria		5,00%	% sui ricavi da camere	36.716
<b>Totale costi di gestione</b>				<b>367.164</b>
<b>Cash flow</b>				
<b>IRR</b>				<b>6,82%</b>

La stima degli investimenti

Concessione a titolo gratuito

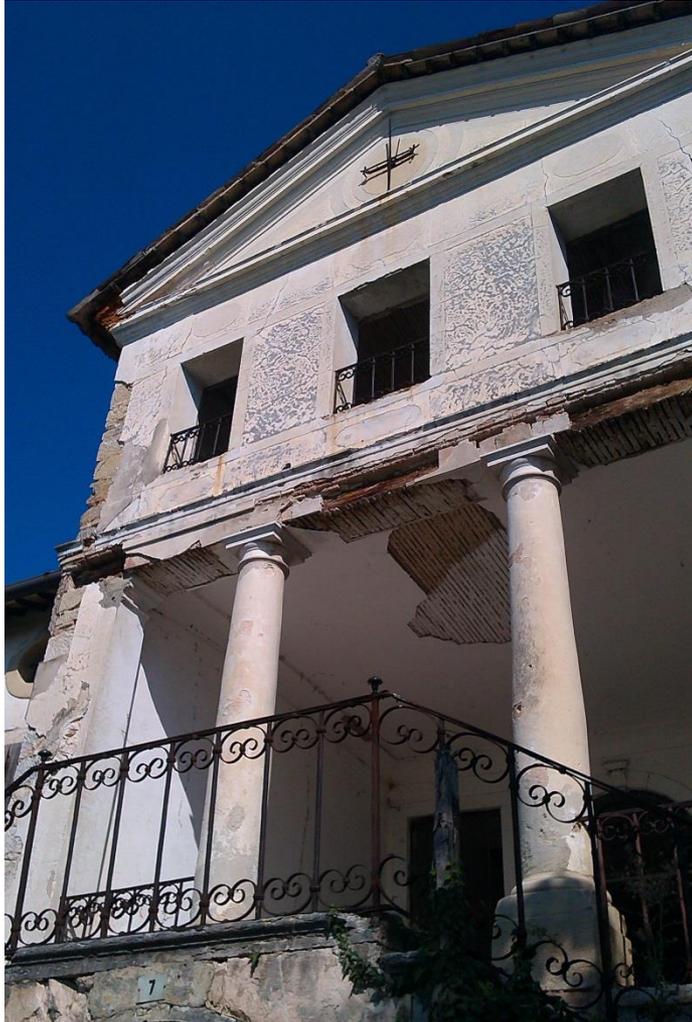
Le ipotesi di ricavi superiori (da 18 a 20 euro)

Gli oneri gestionali

Il risultato migliora

Il rientro dell'investimento avviene il 17° anno

# Un secondo caso



- Villa Bardellini Scotti

# Il business plan

IPOTESI 1	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 29	Anno 30	Anno 31	....	Anno 49	Anno 50	
CONCESSIONE																				
INVESTIMENTI																				
RICAVI DA GESTIONE																				
COSTI DI GESTIONE																				

Ipotesi di base				
	Consistenza	Valore	Unità di misura	Valore totale
<b>COSTI DI INVESTIMENTO</b>				
euro				
<b>Modalità di gestione del bene strumentale</b>				
Concessione				0
<b>Totale costi di produzione</b>				<b>2.299.284</b>
<b>RICAVI DA GESTIONE</b>				
Ricettività (camere)			euro-anno	518.110
Altri ricavi				
<b>Totale ricavi da gestione</b>				<b>518.110</b>
<b>COSTI DI GESTIONE</b>				
Costi indiretti/ fissi		3,00%	% sui ricavi da camera	15.543
Costi indiretti/Property Management		20,00%	% sui ricavi da camera	103.622
Costi indiretti/Costi energetici		6,00%	% sui ricavi da camera	31.087
Costo da camera		30,00%	% sui ricavi da camera	155.433
Altri costi operativi			% sui ricavi da camera	
<b>Accantonamenti dell'intero fabbricato</b>				
Manutenzioni ordinaria		5,00%	% sui ricavi da camera	25.905
Manutenzioni straordinaria		5,00%	% sui ricavi da camera	25.905
<b>Totale costi di gestione</b>				<b>357.496</b>
				69,00%
<b>Cash flow</b>				
IRR				6,20%



# L'effetto della concessione

Ipotesi di base				
	Consistenza	Valore	Unità di misura	Valore totale
<b>COSTI DI INVESTIMENTO</b>				euro
<b>Modalità di gestione del bene strumentale</b>				
Concessione				20.000
<b>Totale costi di produzione</b>				<b>2.319.284</b>
<b>RICAVI DA GESTIONE</b>				
Ricettività (camere)			euro-anno	518.110
Altri ricavi				
<b>Totali ricavi da gestione</b>				<b>518.110</b>
<b>COSTI DI GESTIONE</b>				
Costi indiretti/ fissi		3,00%	% sui ricavi da camera	15.543
Costi indiretti/Property Management		20,00%	% sui ricavi da camera	103.622
Costi indiretti/Costi energetici		6,00%	% sui ricavi da camera	31.087
Costo da camera		30,00%	% sui ricavi da camera	155.433
Altri costi operativi			% sui ricavi da camera	
<b>Accantonamenti dell'intero fabbricato</b>				
Manutenzioni ordinaria		5,00%	% sui ricavi da camera	25.905
Manutenzioni straordinaria		5,00%	% sui ricavi da camera	25.905
<b>Totale costi di gestione</b>		<b>69,00%</b>		<b>357.496</b>
<b>Cash flow</b>				
IRR				5,10%



# L'effetto dell'acquisto

	Ipotesi di base				Anno 1	Anno 2	Anno 3
	Consistenza	Valore	Unità di misura	Valore totale			
<b>COSTI DI INVESTIMENTO</b>				euro			
<b>Modalità di gestione del bene strumentale</b>							
Acquisto	901	1.000		901.000	901.000		
<b>Totale costi di produzione</b>				<b>3.200.284</b>	<b>1.304.855</b>	<b>614.776</b>	<b>820.796</b>
<b>RICAVI DA GESTIONE</b>							
Ricettività (camere)			euro-anno	518.110			
Altri ricavi							
<b>Totale ricavi da gestione</b>				<b>518.110</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>COSTI DI GESTIONE</b>							
Costi indiretti/ fissi		3,00%	% sui ricavi da camera	15.543	0	0	0
Costi indiretti/Property Management		20,00%	% sui ricavi da camera	103.622	0	0	0
Costi indiretti/Costi energetici		6,00%	% sui ricavi da camera	31.087	0	0	0
Costo da camera		30,00%	% sui ricavi da camera	155.433	0	0	0
Altri costi operativi			% sui ricavi da camera		0	0	0
<b>Accantonamenti dell'intero fabbricato</b>							
Manutenzioni ordinaria		5,00%	% sui ricavi da camera	25.905	0	0	0
Manutenzioni straordinaria		5,00%	% sui ricavi da camera	25.905	0	0	0
<b>Totale costi di gestione</b>		<b>69,00%</b>		<b>357.496</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Cash flow</b>					<b>-1.304.855</b>	<b>-614.776</b>	<b>-820.796</b>
IRR				3,98%			

# Gli elementi su cui lavorare

- Individuare i punti di forza e di criticità del progetto di valorizzazione
- Determinare i **perimetri possibili delle attese rispetto al beneficio pubblico** (spazi collettivi, valori amministrati, fruizione pubblica)
- Testare **gli effetti delle scelte patrimoniali** (alienazione vs concessione)
- Individuare aspetti facilitatori della valorizzazione:
  - Bandi flessibili e premiali
  - Controllo del rischio amministrativo [assunzione di responsabilità della PA]

# Disclaimer

- Il presente documento è stato predisposto da Antonella Faggiani per l'Istituto Regionale delle Ville Venete quindi non potrà essere riprodotto, ridistribuito, direttamente o indirettamente, a terzi o pubblicato, in tutto o in parte, per qualsiasi motivo, senza il preventivo espresso consenso per iscritto da parte di Antonella Faggiani.
- Il copyright ed ogni diritto di proprietà intellettuale sui dati, informazioni, opinioni e valutazioni in esso contenuti è di esclusiva pertinenza di Antonella Faggiani, salvo diversamente indicato. Tali dati, informazioni, opinioni e valutazioni non possono essere oggetto di ulteriore distribuzione ovvero riproduzione, in qualsiasi forma e secondo qualsiasi tecnica ed anche parzialmente, se non con espresso consenso per iscritto da parte di Antonella Faggiani.
- Qualsiasi informazione contenuta nel presente documento potrà, successivamente alla data di redazione dello stesso, essere oggetto di qualsiasi modifica o aggiornamento da parte di Antonella Faggiani, senza alcun obbligo di comunicare tali modifiche o aggiornamenti
- Per contatti: [antonella.faggiani@gmail.com](mailto:antonella.faggiani@gmail.com)