



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in  
Economia e Gestione delle Arti e delle  
Attività Culturali

Tesi di Laurea

Il management museale.  
Analisi di un caso virtuoso: la Reggia di  
Venaria Reale

**Relatore:**

Ch. Prof. Pieremilio Ferrarese

**Laureanda:**

Elisa Faggio

Matricola 871801

**Anno Accademico:**

2018/2019

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	p. 4
---------------------	------

## **CAPITOLO 1. LA GESTIONE DI UN ENTE CULTURALE**

1.1. FUNZIONI E FINALITÀ DEL MUSEO	p. 7
1.2. IL MUSEO COME AZIENDA	p. 11
1.3. ASSETTI ISTITUZIONALI ED ORGANIZZATIVI	p. 13
1.4. L'IMPORTANZA DELL'ACCOUNTABILITY	p. 14
1.5. LA GESTIONE DELLE COLLEZIONI E L'ORGANIZZAZIONE DEGLI EVENTI ESPOSITIVI	p. 16
1.6. I SERVIZI DI MEDIAZIONE	p. 19
1.7. L'ASSETTO ECONOMICO-FINANZIARIO	p. 21
1.8. LE SPONSORIZZAZIONI E LE DONAZIONI	p. 29

## **CAPITOLO 2. LA VENARIA REALE: LA SUA STORIA ED IL RESTAURO**

2.1. STORIA	p. 33
2.2. IL PIÙ GRANDE PROGETTO DI RESTAURO IN EUROPA	p. 41
2.3. LA REGGIA, GLI SPAZI E LA COLLEZIONE PERMANENTE	p. 52
2.4. LE RESIDENZE REALI SABAUDE	p. 67

## **CAPITOLO 3. LA VENARIA REALE: ASSETTO ISTITUZIONALE ED ORGANIZZATIVO**

3.1. IL CONSORZIO DELLE RESIDENZE REALI SABAUDE: STATUTO E MISSION	p. 69
3.2. GOVERNANCE	p. 74
3.3. ORGANIGRAMMA	p. 76
3.4. IL CENTRO DI CONSERVAZIONE E RESTAURO	p. 78

<b>CAPITOLO 4. LA GESTIONE DEI PROGETTI: LE ATTIVITÀ SVOLTE</b>	
4.1. LA GESTIONE CARATTERISTICA	p. 81
4.2. LA GESTIONE ACCESSORIA	p. 109
4.3. ATTIVITÀ DI SUPPORTO	p. 118
<b>CAPITOLO 5. RENDICONTAZIONE E DIMENSIONE ECONOMICO-FINANZIARIA</b>	
5.1. DATI DI PERFORMANCE	p. 130
5.2. IL BILANCIO DI ESERCIZIO	p. 140
5.3. ANALISI DI BILANCIO	p. 161
<b>CAPITOLO 6. LA REGGIA DI VENARIA REALE A CONFRONTO: PALAZZO STROZZI E CHÂTEAU CHAMBORD</b>	
6.1. PALAZZO STROZZI E LA VENARIA REALE	p. 168
6.2. CHÂTEAU CHAMBORD E LA VENARIA REALE	p. 180
<b>CONCLUSIONI</b>	p. 191
<b>APPENDICE</b>	p. 195
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	p. 201
<b>SITOGRAFIA</b>	p. 203

## **INTRODUZIONE.**

La Venaria Reale è un'antica residenza piemontese del XVII secolo, situata a circa dieci chilometri dalla città di Torino. Gioiello dell'architettura sabauda e luogo di svago per la corte, viene abbandonata in seguito all'occupazione napoleonica e lasciata per secoli in condizioni di forte degrado. In seguito agli sforzi delle associazioni locali ed all'interessamento del Ministro per i Beni e le Attività Culturali, un grande progetto di restauro, definito ancora oggi il più grande cantiere a livello europeo, restituisce alla comunità ed alla nazione intera un bene di estrema importanza a livello storico ed artistico. Così, nel 2011 La Venaria Reale apre definitivamente le porte alla collettività e le consegna secoli di storia e bellezza, proponendosi come la corte capace, ancora oggi, di accogliere e divertire i suoi ospiti.

Il presente lavoro si pone come obiettivo l'analisi dell'istituzione della Reggia, guidata dal 2007 dal Consorzio della Venaria Reale divenuto in seguito Consorzio delle Residenze Reali Sabaude, al fine di identificarne le strategie e le attività che la rendono un caso virtuoso di gestione di un bene culturale all'interno del panorama italiano.

Dopo un attento studio della letteratura in materia di management delle istituzioni culturali, sono state condotte alcune interviste al personale della Venaria Reale, in particolare a figure operanti nell'organizzazione delle mostre e degli eventi, nella comunicazione, nelle attività commerciali e nell'amministrazione. Da questi momenti di incontro con i professionisti della struttura sono emerse le linee di indirizzo e le strategie che si celano dietro l'implementazione delle procedure e dei progetti della Reggia. La residenza è bene dello Stato italiano ma viene gestita da un consorzio di natura pubblico-privata che gode di autonomia decisionale e finanziaria. Pertanto, le decisioni in merito ai programmi vengono assunte direttamente dalla struttura e le risorse prodotte non vengono assorbite e ridistribuite dal Ministero ma rimangono alla Venaria Reale. L'ente si caratterizza per un'importante e variegata offerta a livello di mostre ed eventi culturali, per l'utilizzo di strumenti all'avanguardia ed innovativi nei servizi educativi e per un'attenta amministrazione delle attività commerciali. L'obiettivo della Reggia consiste nella proposta di un'esperienza di visita completa ed integrata, che includa anche momenti di divertimento e svago. La scelta di gestire internamente le attività

di bookshop e ristorazione, evitandone l'esternalizzazione, rappresenta un punto focale del management dell'ente che mira in questo modo a garantire un servizio più curato e profittevole, in grado di produrre marginalità da reinvestire per le attività tipiche. I report relativi alla gestione annuale della Reggia ed i dati quantitativi, entrambi gentilmente forniti dal personale della struttura, hanno permesso di effettuare ulteriori analisi sull'offerta culturale proposta e sull'andamento economico-finanziario.

Pertanto, i capitoli centrali dell'elaborato analizzano l'assetto organizzativo, lo svolgimento dei progetti afferenti alle diverse gestioni e gli aspetti di carattere economico-quantitativo. Alcuni dei dati a disposizione sono stati utilizzati ed esaminati poiché ritenuti indicativi della performance della Venaria, mentre i documenti di bilancio sono stati sottoposti ad alcune riclassificazioni che hanno condotto ad alcune conclusioni sull'andamento dell'istituzione. Si è cercato, dove possibile, di inserire le considerazioni effettuate in merito alla Reggia di Venaria all'interno del suo contesto territoriale, comparando alcune informazioni con quelle riguardanti il sistema museale metropolitano, piemontese ed italiano.

I risultati ottenuti sono stati confrontati con altre due importanti istituzioni museali, selezionate in seguito all'individuazione di alcune caratteristiche condivise con La Venaria Reale. Palazzo Strozzi simboleggia un giovane esempio italiano di gestione di un bene culturale di natura pubblico-privata e si contraddistingue per la mancanza di una collezione permanente. Château Chambord rappresenta invece una dimora reale circondata da un immenso parco ed inserita all'interno del complesso dei Castelli della Loira. Château Chambord costituisce un modello di riferimento per la Reggia ed ha inoltre stretto con essa un rapporto di gemellaggio volto alla cooperazione nella conservazione e valorizzazione dei due beni artistici e paesaggistici.

Al fine di effettuare comparazioni ragionate che si basassero sul possesso delle medesime informazioni per tutti gli enti culturali, è stata sottoposta un'intervista ad alcuni professionisti di Palazzo Strozzi focalizzata sull'organizzazione delle mostre e degli eventi e sulle attività educative. La consultazione delle cartelle stampa e dei report della Fondazione Strozzi e di Château Chambord ha permesso di attingere a molte informazioni sia qualitative che quantitative, necessarie per la stesura di rielaborazioni complete e puntuali.

L'accostamento di queste realtà, simili per certi aspetti quanto distanti per altri, ha favorito la nascita di spunti di riflessione che hanno evidenziato i punti di forza e gli aspetti suscettibili di miglioramento. Il confronto fra enti culturali che operano una gestione attenta ed innovativa ha permesso di individuare una serie di "buone pratiche", chiavi potenziali per lo sviluppo della Venaria Reale e più generalmente degli enti museali italiani.

## **CAPITOLO 1.**

### **LA GESTIONE DI UN ENTE CULTURALE**

#### **1.1. FUNZIONI E FINALITÀ DEL MUSEO.**

Dal punto di vista istituzionale, la definizione di museo viene affrontata dalla giurisdizione italiana all'interno dell'articolo 101 del Decreto Legislativo 42/ 2004 del "Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio" che lo descrive come:

Struttura permanente che acquisisce, cataloga, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e di studio.

In seguito, i commi 3 e 4 stabiliscono che i musei pubblici sono destinati alla pubblica fruizione, mentre i musei privati aperti ai visitatori offrono "un servizio privato di utilità sociale".

A livello internazionale, il museo viene così definito dall'ICOM<sup>1</sup>:

Il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. È aperto al pubblico e compie ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell'umanità e del suo ambiente; le acquisisce, le conserva, le comunica e, soprattutto, le espone a fini di studio, educazione e diletto.

Il carattere permanente del museo è una caratteristica imprescindibile ai fini della creazione di valore e del perseguimento degli obiettivi, inoltre esso non svolge attività a fini di lucro e si pone come priorità la promozione della cultura anziché il proprio arricchimento. La definizione evidenzia la mission, ovvero il compito del museo da una parte in termini di conservazione e della ricerca, dall'altra in termini di comunicazione ed esposizione. In particolare, la ricerca e la conservazione del bene culturale rappresentano la ragione d'essere del museo, mentre l'esposizione e la comunicazione della collezione e delle mostre contemporanee permettono al pubblico di fruire e conoscere le opere.

La mission del museo si concretizza in una serie di attività, divise in primarie e strumentali, dove le primarie sono costituite da:

---

<sup>1</sup> L'ICOM (International Council of Museums) viene istituito nel 1946 nel corso della Prima Conferenza generale dell'UNESCO del 1946 con lo scopo di creare un'identità del museo per la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale. Durante l'Assemblea Generale di Seul del 2004, l'ICOM ha elaborato una definizione di museo.

- *tutela*, ovvero le azioni di conservazione e protezione dei beni culturali e ambientali;
- *valorizzazione*, caratterizzata dall'insieme di attività finalizzate al miglioramento della conoscenza e della conservazione dei beni culturali e ambientali.

Le attività strumentali rappresentano invece le azioni operative tramite cui le istituzioni museali concorrono al perseguimento della propria mission e consistono in azioni di:

- *acquisizione*: un museo deve costantemente incrementare il materiale artistico-culturale per ampliare le collezioni;
- *catalogazione*, ovvero l'organizzazione delle informazioni sui beni posseduti, con identificazione e descrizione dell'opera secondo le normative prestabilite;
- *restauro*: si tratta delle operazioni di reintegrazione delle parti mancanti o compromesse di un bene ai fini della conservazione;
- *esposizione*: è costituita dall'insieme di processi tramite cui si giunge all'allestimento di una serie di beni, di proprietà del museo oppure concessi in prestito, secondo un criterio predefinito;
- *comunicazione*: è rappresentata dagli strumenti per perseguire il lavoro di informazione e promozione all'esterno dei beni museali. In questo modo, il pubblico ha una visione più orientata e la sua visita alle collezioni diventa un processo di interazione con gli oggetti esposti<sup>2</sup>.

Quindi, il museo è costituito da più anime interrelate fra di loro e permette la produzione di nuova conoscenza che verrà in seguito diffusa e comunicata<sup>3</sup>. Gli obiettivi definiti dall'ICOM si sintetizzano in:

- *studio*: esso può essere di carattere artistico, storico, sociologico e antropologico ed è svolto da esperti e ricercatori;

---

<sup>2</sup> Pieremilio Ferrarese (a cura di), *Modelli di rendicontazione dell'attività museale, con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection*, Libreria editrice Cafoscarina, Venezia 2017, pp. 11-14.

<sup>3</sup> Alessia Zorloni, Gerald Matt, *Economia e gestione dei musei*, Aracne editrice, Roma 2012, p. 19.



- *educazione* di tutti coloro che percepiscono le collezioni museali come stimolanti per la crescita individuale;
- *diletto*: esso vuole innescare nel pubblico delle sensazioni di divertimento derivanti dalla sperimentazione della cultura.

Pertanto, la ricerca sulle raccolte museali permette di arricchire le conoscenze storiche e artistiche del passato al fine di comprendere le dinamiche del presente. Le finalità educative e di diletto derivano invece dall'esigenza di avvicinare e comunicare a determinate categorie di utenti il patrimonio culturale, attraverso la progettazione di attività didattiche e laboratori.

La necessità di valorizzare e garantire la fruizione al pubblico emergeva già nel "Testo unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali e ambientali" (Decreto Legislativo 490/99), che operava una sintesi della definizione di museo presentata dall'UNESCO. D'altro canto, la tutela e la valorizzazione emergevano già nel Decreto Legislativo 112/98 come attività alla base degli enti museali: esse sono da intendersi come azioni di riconoscimento, conservazione e fruizione dei beni culturali.

Dalle diverse definizioni sembra quindi emergere l'esigenza di una compresenza all'interno del museo dell'anima istituzionale, che si occupi della ricerca e della conservazione, e dello spirito aziendale, che governi la valorizzazione e la fruizione<sup>4</sup>.

Come si è detto, l'insieme delle attività concorre al perseguimento della mission<sup>5</sup>, che rappresenta l'identità e l'orientamento del museo esplicitandone le finalità. In particolare, essa si identifica nello svolgimento di attività di produzione e diffusione di cultura e viene elaborata dalla direzione con successiva approvazione del consiglio di amministrazione<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Pieremilio Ferrarese (a cura di), *Modelli di rendicontazione dell'attività museale, con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection*, cit., pp. 15-17.

<sup>5</sup> La mission è una pratica derivante dalle moderne teorie di gestione ed organizzazione aziendale, ormai consolidate anche nel settore museale: essa si pone come punto di partenza per l'articolazione di qualsiasi piano strategico dell'ente culturale. Da: Alessia Zorloni, Gerald Matt, *Economia e gestione dei musei*, cit., p. 31.

<sup>6</sup> *Ibidem*.

La mission viene redatta e comunicata all'esterno tramite lo statuto, documento scritto che ne definisce anche la forma giuridica, la governance, le funzioni, le attività e l'assetto finanziario<sup>7</sup>. La sua esternazione rappresenta un aspetto fondamentale per il museo poiché permette di comunicare le sue linee d'azione e di attrarre stakeholders vantaggiosi. La mission indirizza inoltre la governance nell'assunzione delle decisioni ed incentiva azioni volte a perseguire gli obiettivi dell'ente, concorrendo alla piena realizzazione dell'accountability<sup>8</sup>. La concretizzazione della mission implica la presenza alla base dell'istituzione di una strategia, ovvero di un tema unificatore che fissi gli obiettivi dell'organizzazione e che sviluppi decisioni univoche e coerenti<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Irene Sanesi, *Il valore del museo*, FrancoAngeli, Milano 2014, p. 75.

<sup>8</sup> Fulvia Rocchi, *Vision e mission nella strategia del museo*, in Barbara S. Parri (a cura di), *Responsabilità e performance nei musei*, FrancoAngeli, Milano 2007, pp. 48-49.

<sup>9</sup> Alessia Zorloni, Gerald Matt, *Economia e gestione dei musei*, cit., p. 32.

## 1.2. IL MUSEO COME AZIENDA.

I musei possono essere intesi all'interno del sistema culturale come delle aziende, nello specifico "l'ordine economico dell'istituto impresa [...] che svolga attività di rilievo culturale"<sup>10</sup>. Queste aziende si distinguono in imprese che producono beni e attività culturali ed imprese che conservano e tramandano cultura. All'interno del gruppo delle istituzioni deputate alla conservazione e alla valorizzazione dei beni culturali si trovano i musei, le biblioteche e gli archivi, che possono essere considerati anche soggetti di creazione: essi infatti vengono talvolta coinvolti nella produzione di nuovi beni o performances, come nel caso dei teatri<sup>11</sup>.

Nel corso degli ultimi decenni, il museo è stato coinvolto da importanti cambiamenti che ne hanno ridefinito la sua stessa struttura: in particolare, sono gradualmente emersi alcuni fattori come la crescita della competitività nel settore dei beni culturali, lo sviluppo di una complementarità tra offerta culturale ed offerta turistica e la riduzione dei finanziamenti statali alla cultura. Queste trasformazioni hanno favorito una sempre maggiore attenzione dei musei verso gli aspetti economico-aziendali<sup>12</sup>. Il processo di aziendalizzazione che ha coinvolto gli enti culturali può essere visto come un percorso volto ad applicare i principi dell'economia delle imprese nel funzionamento della struttura<sup>13</sup>. Infatti, il museo può essere visto come:

un istituto costituito e retto per finalità eminentemente culturali che, nel suo svolgersi, manifesta rilevanti strutture e fenomeni di ordine economico; l'azienda museo è dunque l'ordine economico dell'istituto museo<sup>14</sup>.

L'azienda-museo non deve quindi essere considerata come un ente che opera al fine di raggiungere il massimo profitto, ma come un istituto che si serve degli strumenti economici al fine di garantirne il suo corretto funzionamento. Perciò, l'ente culturale deve attuare una serie di operazioni gestionali come l'acquisizione e

---

<sup>10</sup> Giacomo Magnani, *Le aziende culturali. Modelli manageriali*, Giappichelli Editore, Torino 2014, p. 13.

<sup>11</sup> *Ivi*, pp. 13-17.

<sup>12</sup> Francesco Dainelli, *Il sistema di programmazione e controllo del museo*, FrancoAngeli, Milano 2007, pp. 9-12.

<sup>13</sup> Pieremilio Ferrarese (a cura di), *Modelli di rendicontazione dell'attività museale, con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection*, cit., p.22

<sup>14</sup> Silvia Bagdadli, *Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*, Etas Libri, Milano 1997, p.7.

l'impiego di risorse finanziarie, l'incasso dei proventi derivanti dalla biglietteria, la retribuzione dei dipendenti ed il pagamento di alcuni servizi. Nello specifico, durante le attività di valorizzazione e fruizione del bene culturale il museo si configura come un agente economico che svolge le azioni di:

- gestione delle risorse materiali e personali;
- attivazione di forme di consumo e di impiego dei fattori produttivi;
- intreccio di relazioni economico-finanziarie con terzi.

La questione economica diviene quindi centrale e richiede una pianificazione a medio lungo termine congiunta con una programmazione a breve delle diverse azioni amministrative ed operative.

All'interno del processo di aziendalizzazione del museo si rivela fondamentale il concetto di *economicità*, che costituisce uno dei principi alla base dell'economia aziendale e che diviene un mezzo per il raggiungimento dei fini dell'ente culturale.

Tale concetto si propone di conseguire contemporaneamente:

- a) secondo la prospettiva contabile, l'equilibrio:
  - economico-reddituale, derivante dal pareggio fra proventi ed oneri dell'attività svolta;
  - economico-patrimoniale, che riguarda la sostenibilità di impieghi di risorse e di investimenti da effettuare;
  - finanziario-monetario, frutto della congruenza fra fabbisogni finanziari e fonti di copertura;
- b) secondo la prospettiva gestionale, un efficiente impiego delle risorse ed un'efficace attività di governo;
- c) in una dimensione temporale, la permanenza dei caratteri di autonomia rispetto ai diversi stakeholders e di durabilità del museo<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Pieremilio Ferrarese (a cura di), *Modelli di rendicontazione dell'attività museale, con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection*, cit., pp. 22-25.

### 1.3. ASSETTI ISTITUZIONALI ED ORGANIZZATIVI.

Le organizzazioni culturali possono essere dotate di autonomia giuridica grazie alle disposizioni introdotte dalla Legge 142/1990, che ha portato negli anni Novanta alla costituzione delle fondazioni di partecipazione. Questa forma giuridica si dimostra diversa dalla fondazione classica per la presenza di un patrimonio aperto, che permette l'ingresso di nuovi soci anche successivamente all'istituzione dell'ente, e di una struttura organizzativa personale, in grado di ricercare le risorse per lo svolgimento delle attività. Tali caratteristiche rendono la fondazione di partecipazione particolarmente adatta per il settore culturale, tanto da essere adottata da molte istituzioni italiane ed internazionali. Il ricorso a forme giuridiche caratterizzate da autonomia e partecipazione del privato mira principalmente allo svolgimento delle attività dell'ente nel rispetto delle condizioni di efficacia ed efficienza. Pertanto, il privato può intervenire all'interno delle operazioni degli enti culturali secondo diverse modalità, ad esempio stipulando collaborazioni con i soggetti pubblici. La cooperazione può svilupparsi tramite accordi che regolano i rapporti stretti oppure con la fusione della compagine pubblica e privata in nuove forme giuridiche miste<sup>16</sup>. Negli enti culturali la governance è affidata ad un consiglio di amministrazione o, in alternativa, all'organo di controllo competente dell'amministrazione pubblica che sovrintende alle attività del museo. Pertanto, l'organo decisionale deve assicurare che il museo venga gestito in modo coerente con la propria mission e valutare i risultati conseguiti dal direttore, intervenendo in caso di divergenze o incoerenze con le finalità del museo. La funzione di monitoraggio e controllo viene affiancata al principale compito del consiglio di amministrazione, consistente nella ricerca delle risorse finanziarie atte a garantire la sopravvivenza e lo sviluppo del museo.

L'analisi dell'assetto organizzativo è fondamentale poiché permette di definire mansioni, compiti e posizioni lavorative all'interno dell'ente culturale. Esprimendo le relazioni fra le varie gerarchie del personale, l'ampiezza e la forma di controllo, l'assetto organizzativo rappresenta le varie componenti dell'organizzazione, identificabili in:

- organi direttivi, come la direzione generale e gli organi superiori;

---

<sup>16</sup> Antonella Carù, Severino Salvemini, *Management delle istituzioni artistiche e culturali*, Egea, Milano 2011, pp. 214-218.

- organi operativi, strutturati in dipartimenti ed uffici;
- organi di line, che svolgono le attività connesse alla gestione diretta di prodotti e servizi;
- organi di staff, che forniscono servizi di supporto.

La struttura organizzativa può essere caratterizzata da pochi livelli gerarchici oppure da verticalità, che si contraddistingue per la presenza di più livelli gerarchici e per un limitato margine di controllo. I musei possono guardare a diversi modelli organizzativi, come ad esempio l'organizzazione funzionale, divisionale, a staff ed a matrice. Ogni ente culturale individua e calibra il proprio assetto sulla base delle caratteristiche dell'ambiente interno ed esterno, della dimensione e della mission museale, adottando quindi un proprio modello frutto di una contaminazione fra le diverse forme di organizzazione.

Tuttavia, la possibilità per il museo di assolvere alle sue molteplici funzioni viene concretizzata solamente con la presenza di personale qualificato, che costituisce per gli enti culturali l'asset decisivo. A tal fine, vengono imposte a favore dell'interesse collettivo alcune norme che prevedono criteri e procedure trasparenti nella selezione del personale, nel riconoscimento della specificità delle professioni necessarie, nell'accertamento ed aggiornamento della formazione dei dipendenti. Fra i principali compiti della direzione del museo figura infatti la gestione del personale, che costituisce generalmente la principale fonte di costo all'interno degli oneri di gestione complessivi<sup>17</sup>.

#### 1.4. L'IMPORTANZA DELL'ACCOUNTABILITY.

Ogni organizzazione culturale deve possedere una coerente coordinazione fra mission, governance ed accountability. Se la mission esplicita la ragion d'essere dell'ente culturale e la governance evidenzia la composizione degli organi di governo del museo, l'accountability esprime invece l'esigenza di comunicare all'esterno i risultati ottenuti dall'organizzazione nel momento in cui vengono utilizzate risorse economiche di terzi. Pertanto, la valutazione della performance del museo e la comunicazione ai diversi pubblici diviene un elemento strategico ai fini della sopravvivenza e dello sviluppo dell'ente culturale. In questo modo vengono

---

<sup>17</sup> Alessia Zorloni, Gerald Matt, *Economia e gestione dei musei*, cit., pp. 57-79.

infatti verificate l'efficacia e l'efficienza gestionale dell'ente insieme al livello di imprenditorialità del management museale<sup>18</sup>.

L'accessibilità delle informazioni è importante in particolare per gli *stakeholders* dell'ente culturale, ovvero i portatori di interesse capaci di condizionare la definizione delle strategie aziendali. L'interesse delle singole persone o dei gruppi verso ciascuna delle attività culturali risulta determinante per il museo poiché concorre al perseguimento degli obiettivi. La pluralità degli stakeholders e la complessità degli obiettivi del museo impone la necessità di coinvolgere in modo costante e nuovo i portatori di interesse. Ciascuna categoria presenta diversi livelli di coinvolgimento e molteplici aspettative e ritorni<sup>19</sup>, proprio per questo viene effettuata una divisione fra stakeholders primari e secondari, dove per primari si intendono i visitatori, i finanziatori, il personale, i fornitori, la pubblica amministrazione e le agenzie per il turismo. Fra gli stakeholders secondari figurano invece i commercianti, i ristoratori, gli albergatori, le aziende di trasporto e la cittadinanza in senso lato, comprensiva delle generazioni future<sup>20</sup>. All'interno del gruppo degli stakeholders primari, il pubblico costituisce il soggetto destinatario dei progetti e determina il successo delle manifestazioni culturali in termini numerici, mentre il personale rappresenta la categoria che avvia e stimola continuamente la creazione di prodotti e soluzioni innovative. Tra i finanziatori, occorre distinguere fra i supporter istituzionali, che erogano costantemente risorse importanti, gli sponsor, che sostengono uno o più progetti tramite il conferimento di denaro o forniture tecniche, e gli istituti di credito, che concedono prestiti agli enti culturali per coprire il lasso temporale fra l'attribuzione e l'incasso dei contributi. Gli enti pubblici offrono delle sovvenzioni correlate allo sviluppo di particolari progetti, mentre lo Stato rappresenta il più importante finanziatore degli enti culturali, anche se negli ultimi anni l'Italia ha destinato sempre meno fondi al sistema museale e teatrale<sup>21</sup>.

---

<sup>18</sup> Antonio Maticena, *Mission, accountability e accreditamento nei musei: un percorso interpretativo*, in Barbara S. Parri (a cura di), *Responsabilità e performance nei musei*, cit., pp. 19-25.

<sup>19</sup> Pieremilio Ferrarese, *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia 2016, p. 52.

<sup>20</sup> Giacomo Magnani, *Le aziende culturali. Modelli manageriali*, cit., pp. 30-36.

<sup>21</sup> Pieremilio Ferrarese, *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, cit., pp. 52-54.

L'insieme di informazioni fornite agli stakeholders rappresenta la comunicazione istituzionale che garantisce la verifica della trasparenza delle attività museali ed il controllo delle sue performances<sup>22</sup>. Molti musei redigono infatti oltre al bilancio d'esercizio un *Report* delle attività con le relative informazioni a livello qualitativo, come i risultati dei questionari sottoposti al pubblico, e quantitativo, come il numero di biglietti venduti o di eventi organizzati. Il museo ha quindi il dovere e la responsabilità di rendicontare e comunicare i vari aspetti della sua performance, evidenziando i risultati conseguiti sulla base delle finalità istituzionali e degli equilibri finanziari, economici e patrimoniali<sup>23</sup>.

#### 1.5. LA GESTIONE DELLE COLLEZIONI E L'ORGANIZZAZIONE DEGLI EVENTI ESPOSITIVI.

La collezione è un documento degli sviluppi artistici in determinati contesti e periodi storici e la sua gestione rappresenta una funzione di primaria importanza per il museo, il quale deve garantirne l'incremento, l'inalienabilità, la promozione, la conservazione, la gestione ed infine l'accessibilità fisica ed intellettuale.

Gli enti culturali con il maggior numero di opere riescono a realizzare un numero consistente di esposizioni temporanee. La giusta combinazione fra l'esposizione della collezione permanente e l'organizzazione di mostre temporanee permette di arrivare a migliori risultati in termini di afflusso di pubblico. La gestione di entrambe le attività dipende tuttavia dalla presenza di buone disponibilità finanziarie che ne permettano la sostenibilità economica.

*Le opere della collezione permanente* devono essere sottoposte ad un'analisi qualitativa che definisca il loro valore e la loro reputazione a livello regionale, nazionale ed internazionale, evidenziando anche eventuali lacune colmabili con l'acquisto di nuovi manufatti. Per quanto riguarda le acquisizioni, l'“Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei” invita gli enti culturali ad una collaborazione sulle politiche di acquisti,

---

<sup>22</sup> Antonio Maticena, *Mission, accountability e accreditamento nei musei: un percorso interpretativo*, in Barbara S. Parri (a cura di), *Responsabilità e performance nei musei*, cit., pp. 25-26.

<sup>23</sup> Barbara S. Parri, *La rendicontazione e la comunicazione dell'attività museale*, in Barbara S. Parri (a cura di), *Responsabilità e performance nei musei*, cit., p. 72.



evitando eventuali conflitti di interesse, e definisce i settori di specializzazione di ciascun museo. Pertanto, i musei devono evitare di acquisire manufatti che non possono conservare ed esporre in modo adeguato o che sono di interesse per altri musei; in quest'ultimo caso, essi devono comunicare le proprie intenzioni agli enti coinvolti. L'assetto istituzionale influenza la possibilità per il museo di acquistare o vendere opere e nel caso italiano la seconda opzione rappresenta una scelta molto remota per via dell'inalienabilità dei beni. In ogni caso, i proventi derivanti da eventuali alienazioni possono essere utilizzati dal museo solamente al fine di favorire l'incremento delle collezioni.

La gestione delle collezioni si compone di una serie di attività che prevedono anzitutto la registrazione e la documentazione delle opere d'arte, al fine di disporre di una catalogazione completa, tramite l'utilizzo di documenti e procedure scritte aggiornate.

I musei hanno inoltre il dovere di sviluppare la ricerca scientifica, che costituisce il fondamento di tutte le attività degli enti culturali e su cui vengono investite risorse umane e finanziarie. Al fine di migliorare la qualità dei programmi di ricerca, la creazione di rapporti con altri musei, istituti di ricerca e fondazioni permette di sfruttare competenze e risorse esterne per il perseguimento di risultati che sono da intendersi di interesse comune e pubblico.

*L'organizzazione di mostre temporanee* rappresenta un'attività prettamente legata alla collezione che vuole sostenere ed approfondire ricerche legate a determinati contesti artistici. Le esposizioni possono essere suddivise in tre tipologie:

- mostre principali che si focalizzano sulla collezione;
- progetti di dimensioni ridotte;
- esposizioni itineranti che vengono prodotte dal museo in collaborazione con altri enti.

Le mostre di alta qualità richiedono lunghi tempi di realizzazione e prevedono la richiesta di prestiti e la ricerca di partner al fine di ridurre i costi. Alcune istituzioni non dispongono di collezioni proprie e per questo devono ovviare allo svantaggio puntando sul prestigio dell'ente, sulla qualità dei programmi e sui contatti personali.

Le mostre di produzione propria sono caratterizzate da una lunga gestazione e da costi molto alti, tuttavia esse hanno il pregio di creare know-how e di contribuire al

miglioramento della reputazione del museo. Vi sono inoltre alcune mostre prodotte da altri enti che possono essere acquistate dai musei in un unico pacchetto comprendente gli oggetti da esporre, il catalogo e l'assicurazione sui trasporti. Questa tipologia di esposizione viene disciplinata da un contratto di acquisizione, che delinea i particolari dell'accordo relativamente al titolo della mostra, al museo acquirente, al periodo di esposizione, agli obblighi inerenti all'assicurazione ed alla pubblicità, al copyright ed al prezzo con la relativa modalità di pagamento.

Le coproduzioni prevedono invece una partnership tra più musei o enti culturali dove viene disposto un progetto comune con la spartizione dei rischi dell'operazione. I vantaggi di questa forma di produzione risiedono nella possibilità di sostenere esposizioni particolarmente onerose, di frazionare i rischi e di sviluppare l'audience garantendo una maggiore visibilità. Questa tipologia di collaborazione richiede tempi di pianificazione che vanno dall'uno ai tre anni a seconda della complessità e della tipologia di mostra. Le partnership possono essere strette con istituzioni artistiche pubbliche ma anche con società private, come Arthemisia e MondoMostre, che operano nel settore dei beni culturali offrendo l'organizzazione completa di eventi espositivi. Il costo di una mostra può variare dai 500 mila ai 6 milioni di euro, con una media di 1 milione di euro. I costi maggiori sono dati dai trasporti, dall'assicurazione sulle opere e dalla comunicazione, che determina in gran parte il successo dell'evento culturale ed assorbe circa 1/3 delle risorse impiegate. I ricavi derivanti dalla vendita dei biglietti coprono solamente il 40%-50% del totale dei costi, mentre il restante degli oneri viene sostenuto con i contributi degli sponsor e con i proventi derivanti dalla vendita dei gadget e dei cataloghi. Al fine di raggiungere il break even point e quindi coprire il totale dei costi, le grandi mostre dovrebbero attirare almeno 100.000 visitatori.

Pertanto, l'organizzazione di eventi espositivi viene affrontata solamente in seguito ad un'attenta valutazione, che passa attraverso la realizzazione di un bilancio culturale, riguardante la validità scientifica della mostra, e necessariamente di un bilancio economico. La presenza di oneri consistenti e di scarsi contributi da parte di società, banche e fondazioni costringe gli enti culturali a sviluppare esposizioni che garantiscono successo da un punto di vista di pubblico e di contenuto della mostra. L'impegno economico causato dal trasporto e dalle assicurazioni ha come conseguenza la difficoltà nell'organizzazione di mostre come

quelle monografiche che richiedano il reperimento di opere provenienti da più collezioni nel mondo.

Per questi motivi, la formazione del bilancio e del piano di finanziamento dell'esposizione si rivela fondamentale e comporta un'analisi a preventivo dei ricavi e dei costi totali. Tra questi, i costi fissi sono legati all'allestimento, alla manutenzione ed alla sicurezza del museo, mentre i costi variabili sono rappresentati dalle spese di trasporto, dalle assicurazioni e dalla promozione.

Al termine della mostra vengono analizzati i risultati raggiunti tramite la redazione di un rapporto finale, dove vengono evidenziati alcuni indicatori che valutano il raggiungimento degli obiettivi fissati in fase progettuale. Questi report hanno anche il compito di fornire un feedback verso l'esterno e di creare un ritorno di immagine e di visibilità dei partner coinvolti nell'organizzazione dell'evento espositivo<sup>24</sup>.

#### 1.6. I SERVIZI DI MEDIAZIONE.

Il museo non rappresenta solamente il luogo deputato alla conservazione ed alla tutela delle collezioni, ma anche all'offerta di servizi di comunicazione culturale destinati a diverse categorie di visitatori. La nuova mission dei musei delineatasi negli anni Novanta ed espressa nell'articolo 101 del "Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio"<sup>25</sup> ritiene fondamentale il ruolo della didattica all'interno del contesto culturale. I servizi educativi rappresentano l'insieme delle attività progettate dagli enti culturali per migliorare la comprensione e la fruibilità del patrimonio ed innescare processi di apprendimento a favore del pubblico. I destinatari di questi servizi non sono solamente le scuole ma anche le associazioni culturali, le famiglie, i gruppi ed i singoli individui. Da un punto di vista organizzativo, i musei predispongono un piano di attività annuale che va a considerare i soggetti destinatari, le iniziative e le risorse economiche necessarie per l'implementazione delle attività. L'indagine sui visitatori permette di comprendere e migliorare l'esperienza di visita del pubblico, al fine di individuare le dinamiche di

---

<sup>24</sup> Alessia Zorloni, Gerald Matt, *Economia e gestione dei musei*, cit., pp.125-136.

<sup>25</sup> Secondo il Codice il museo costituisce una "struttura permanente che acquisisce, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e di studio".

apprendimento più efficaci e realizzare conseguentemente i programmi maggiormente adeguati<sup>26</sup>.

Per il museo è anzitutto fondamentale la selezione delle informazioni che vogliono essere trasmesse agli utenti, dal momento che il principale problema della fruizione risiede nella scarsità del tempo a disposizione e pertanto risulta necessaria una scrematura dei contenuti. L'asimmetria informativa che intercorre fra gli esperti del settore ed il pubblico, che spesso incontra difficoltà nella comprensione dei beni esposti, deve essere ridotta tramite opportuni strumenti di comunicazione e servendosi dei diversi media offerti dalle innovazioni tecnologiche<sup>27</sup>.

Esistono infatti diverse modalità di insegnamento che l'istituzione può attuare al fine di coinvolgere i visitatori, le più importanti sono costituite dall'apprendimento didattico e dall'apprendimento attivo. L'apprendimento didattico prevede la presenza di mediatori culturali che trasmettono le informazioni al pubblico con modalità simili alla visita guidata, proponendo contenuti rapidamente assimilabili ma lasciando poco spazio al confronto. L'apprendimento attivo viene invece concepito come un insieme di attività che richiedono il coinvolgimento diretto degli utenti in un processo di scoperta collettivo, si pensi ad esempio agli allestimenti interattivi come quelli di sensibilità tattile.

La sfida maggiore dei musei risiede nell'attività di *outreach*, che consiste nella ricerca di un contatto con gli utenti che tradizionalmente non frequentano i musei per motivi economici o per l'esistenza di barriere educative ed istituzionali. Tra le altre problematiche affrontate dagli enti culturali vi è la faticosità della visita (*museum fatigue*) che il pubblico riscontra durante il percorso delle mostre o delle collezioni e che deve essere ridotta con la creazione di aree di sosta compatibilmente con l'allestimento, gli spazi e le normative di sicurezza<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> Alessia Zorloni, Gerald Matt, *Economia e gestione dei musei*, cit., pp. 145-151.

<sup>27</sup> Ludovico Solima, *Il pubblico dei musei. Indagine sulla comunicazione nei musei statali italiani*, Gangemi Editore, Roma 2000, pp. 26-27.

<sup>28</sup> Alessia Zorloni, Gerald Matt, *Economia e gestione dei musei*, cit., pp. 145-151.

## 1.7. L'ASSETTO ECONOMICO-FINANZIARIO.

L'azienda museo necessita di monitorare non solo le attività culturali ma anche la componente economico-finanziaria analizzando la struttura patrimoniale, la movimentazione finanziaria e le dinamiche di costi e ricavi. Il modello economico-finanziario permette di misurare l'economicità, data dall'equilibrio di questi aspetti, nel rispetto delle condizioni di efficacia ed efficienza.

Nella prassi, non esiste un unico modello di bilancio di riferimento per le aziende culturali, tuttavia è possibile ipotizzare un paradigma derivante dall'integrazione dell'“Atto di indirizzo dell'agenzia per le ONLUS” con le fonti internazionali ed alcuni tratti derivanti da fattispecie disciplinate dal legislatore.

Il bilancio ha come prima finalità la conoscenza delle operazioni di gestione dell'esercizio, della dimensione del capitale impiegato e raccolto e delle variazioni delle grandezze finanziarie dell'azienda. Le aziende museali appartengono al settore no profit indipendentemente dalla presenza di una governance pubblica o privata, pertanto la rendicontazione delle operazioni presenta alcuni tratti comuni:

- la contabilizzazione di medesime operazioni di gestione;
- la necessità di trasparenza e di accountability verso una pluralità di stakeholders;
- la dimensione produttiva di diversi servizi che fanno riferimento alla:
  - gestione tipica istituzionale, costituita dalla conservazione e valorizzazione della collezione, dall'organizzazione di mostre e progetti culturali;
  - gestione accessoria, rappresentata dall'insieme di servizi aggiuntivi di natura commerciale come il bookshop, la ristorazione e l'affitto degli spazi.

Il modello di bilancio dell'azienda museo deve quindi fornire:

- un'illustrazione dei valori economico-patrimoniali e finanziari con lo Stato Patrimoniale ed il Rendiconto Finanziario;
- una documentazione, rappresentata dal Conto Economico, sulla genesi delle operazioni gestionali con la distinzione di risorse utilizzate e ricavi conseguiti distintamente per la gestione tipica, accessoria ed extra-caratteristica;

- un'informativa aggiuntiva in merito alle modalità di valutazione delle poste di bilancio ed alle caratteristiche della gestione passata e previsionale tramite la Nota Integrativa e la Relazione sulla missione.

Lo Stato Patrimoniale, il Conto Economico ed il Rendiconto Finanziario<sup>29</sup> costituiscono i documenti numerici del Bilancio, mentre la Nota Integrativa e la Relazione sulla missione forniscono dati sia quantitativi che qualitativi<sup>30</sup>.

### 1.7.1. Il prospetto di Stato Patrimoniale.

Lo Stato Patrimoniale rappresenta la situazione del Patrimonio dell'ente culturale alla data di chiusura dell'esercizio. Il modello proposto per le organizzazioni no profit segue le disposizioni previste dall'articolo 2424 del Codice civile ed è soggetto ad alcuni aggiustamenti dati dalle caratteristiche delle istituzioni culturali.

Lo Stato Patrimoniale descrive infatti la situazione patrimoniale dell'ente andando ad analizzarne le sue diverse componenti, ovvero:

- *Attività*, che rappresentano il complesso di investimenti a disposizione dell'ente e le risorse economiche (impianti e macchinari, fabbricati, attrezzature, crediti, merci in magazzino, brevetti e marchi, etc.);
- *Capitale di terzi*, costituito dai debiti e dalle obbligazioni che l'ente ha nei confronti di fornitori e terzi (fonti di finanziamento esterno);
- *Patrimonio Netto*, composto in prevalenza dal capitale sociale, ovvero dai versamenti effettuati dai soci, da eventuali riserve e dall'utile, qualora questo, come nel caso delle aziende no profit, non venga distribuito.

Il prospetto di Stato Patrimoniale viene redatto a sezioni affiancate e contrapposte (Attivo e Passivo) e le sue voci vengono classificate per natura e secondo il criterio finanziario della liquidità e della scadenza. Trattandosi di un'analisi del capitale di funzionamento, ad un certo numero di impieghi deve corrispondere un certo numero di fonti e pertanto le Attività devono corrispondere al Capitale di terzi sommato al Patrimonio Netto.

---

<sup>29</sup> Il Rendiconto è stato inserito a seguito del Decreto Legislativo n. 139 del 18 Agosto 2015.

<sup>30</sup> Pieremilio Ferrarese (a cura di), *Modelli di rendicontazione dell'attività museale, con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection*, cit., pp. 62-65.

Figura 1.1.: *Composizione dello Stato Patrimoniale.*

<b>ATTIVITA'</b>	<b>CAPITALE DI TERZI</b>
	<b>PATRIMONIO NETTO</b>

Figura 1.2.: *Schema sintetico dello Stato Patrimoniale civilistico (Articolo 2424 del Codice civile).*

<b>ATTIVO</b>	<b>PASSIVO</b>
<b>A) Crediti verso soci</b> per versamenti ancora dovuti	<b>A) Patrimonio Netto</b> I) Capitale II) Riserva da sovrapprezzo delle azioni III) Riserva di rivalutazione IV) Riserva legale V) Riserve statutarie VI) Riserva azioni proprie in portafoglio VII) Altre Riserve VIII) Utile (perdite) portati a nuovo IX) Utile d'esercizio
<b>B) Immobilizzazioni</b> I) Immateriali II) Materiali III) Finanziarie	<b>B) Fondi per Rischi e Oneri</b>
<b>C) Attivo Circolante</b> I) Rimanenze II) Crediti III) Attività finanziarie che non costituiscono Immobilizzazioni IV) Disponibilità liquide	<b>C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>
<b>D) Ratei e Risconti</b>	<b>D) Debiti</b>
	<b>E) Ratei e Risconti</b>

Nella colonna di sinistra vengono presentati gli impieghi, ossia l'entità degli investimenti di breve e lungo periodo alla data di chiusura dell'esercizio, mentre la colonna di destra indica le fonti di finanziamento, costituite dall'indebitamento verso terzi e dal Patrimonio Netto. Le fonti di terzi rappresentano l'entità dei debiti che l'organizzazione ha contratto nei confronti di istituti di credito, enti, fornitori e

finanziatori diversi. Il Patrimonio Netto è composto nel caso degli enti culturali dal fondo di dotazione, ovvero il capitale messo a disposizione dal soggetto giuridico e sottoposto a vincoli in sede di statuto, dalle riserve libere e dalle riserve vincolate, costituite dalle somme o dai beni ricevuti che non possono essere utilizzati dal museo per volontà del donante o degli organi istituzionali<sup>31</sup>.

### 1.7.2. Il prospetto del Conto Economico gestionale.

Il Conto Economico gestionale riprende il modello del Conto Economico civilistico e propone l'affiancamento di uno schema riclassificato che analizzi le aree generatrici di reddito. Il Conto Economico civilistico contrappone il consumo di risorse, ovvero i costi, ai risultati raggiunti tramite la vendita di beni e servizi, ovvero i ricavi: la loro differenza genera l'utile (o perdita) dell'esercizio, chiamato anche reddito netto. Questo risultato misura l'andamento economico-reddituale dell'azienda-museo e deriva dall'interazione delle diverse aree di intervento, costituite dalla gestione caratteristica, accessoria, patrimoniale, finanziaria e fiscale.

La riclassificazione pone l'attenzione sul *Valore della produzione*, dove vengono divise le voci dei ricavi, derivanti dai biglietti di ingresso e dalle sponsorizzazioni, e quelle dei proventi e contributi, che comprendono invece le liberalità e le quote associative. Le donazioni vengono iscritte come proventi oppure inserite nello Stato Patrimoniale, nel caso in cui siano vincolate.

Il Conto Economico è strutturato in forma scalare con una classificazione delle voci per natura, ovvero secondo la caratteristica economica del costo. Il prospetto sottostante illustra lo schema del Conto Economico redatto in forma civilistica.

---

<sup>31</sup> Ivi, pp. 66-70.



Figura 1.3.: *Schema sintetico del Conto Economico civilistico (Articolo 2425 del Codice civile).*

A) <u>Valore della produzione</u>
B) <u>Costi della produzione</u>
<b>Differenza fra Valore e Costi della produzione (A-B)</b>
C) <u>Proventi e oneri finanziari</u>
D) <u>Rettifiche di valore delle attività finanziarie</u>
<b>Risultato prima delle imposte</b>
<u>Imposte sul reddito dell'esercizio</u>
<b>Utile (perdita) d'esercizio</b>

Il *Valore della produzione* è composto da:

- 1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni;
- 2) Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti;
- 3) Variazione dei lavori in corso su ordinazione;
- 4) Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni;
- 5) Altri ricavi e proventi, con separata indicazione dei contributi in conto esercizio.

Come precedentemente detto, il Valore della produzione del Conto Economico di un ente culturale si compone delle voci:

- *Ricavi* derivanti da biglietti di ingresso, sponsorizzazioni ed altri compensi;
- *Proventi e contributi*, che si compongono di donazioni e liberalità, contributi privati e pubblici, canoni di locazione e proventi dell'attività commerciale.

I *Costi della produzione* comprendono le seguenti voci:

- 6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci;
- 7) Per servizi;
- 8) Per godimenti di beni di terzi;
- 9) Per il personale:

- a) salari e stipendi
- b) oneri sociali
- c) trattamento di fine rapporto
- 10) Ammortamenti e svalutazioni:
  - a) immobilizzazioni immateriali
  - b) immobilizzazioni materiali
  - c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni
  - d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide
- 11) Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci;
- 12) Accantonamenti per rischi;
- 13) Altri accantonamenti;
- 14) Oneri diversi di gestione.

La differenza tra Valore e Costi della produzione porta ad un primo risultato intermedio, il *Reddito operativo*, che rappresenta il risultato della gestione caratteristica dell'ente al termine dell'esercizio. Dal Reddito operativo devono essere sottratti i proventi ed oneri finanziari e si giunge al *Risultato prima delle imposte*, indicatore della redditività aziendale. Infine, l'inserimento del valore delle imposte porta al risultato finale, ovvero l'*utile* o la perdita d'esercizio.

In passato, era presente un aggregato per l'inserimento dei proventi ed oneri straordinari, abrogato con la Direttiva 34/UE/2013 e sostituito dall'obbligo di evidenziare nella Nota Integrativa la natura dei costi e dei ricavi di entità o di incidenza eccezionali, con conseguente modifica del contenuto del Conto Economico.

La riclassificazione si propone di isolare le grandezze maggiormente significative al fine di valutare:

- il *Reddito operativo* della gestione istituzionale, derivante dalla differenza fra i ricavi ed i costi dell'attività tipica;
- i *Proventi netti* della gestione commerciale, che hanno lo scopo di bilanciare i deficit che si creano nella gestione istituzionale;

- il *Reddito netto*, che si ottiene sottraendo ai risultati precedenti gli oneri finanziari e fiscali<sup>32</sup>.

### 1.7.3. Il Rendiconto Finanziario.

Il Rendiconto Finanziario illustra in un unico documento la dinamica monetaria dell'azienda, rendendo omogenei gli elementi patrimoniali, reddituali e finanziari ed analizzando il loro impatto sulla liquidità dell'impresa.

I flussi finanziari vengono distinti in fabbisogni e fonti con una suddivisione per aree gestionali:

- *area di gestione reddituale*, dove:
  - nella prima parte viene determinato il *cash flow* della gestione caratteristica, frutto della somma fra il Reddito operativo caratteristico, rettificato dalle componenti contabili finanziariamente non rilevanti, e la variazione del capitale circolante netto operativo;
  - nella seconda parte vengono sommate al risultato precedente le altre componenti reddituali, ovvero i proventi ed oneri finanziari e le imposte;
- *area di attività di investimento*, composta da fabbisogni e fonti legati alla gestione degli investimenti patrimoniali;
- *area di attività di finanziamento*, che genera fonti e fabbisogni relativamente alla riscossione o al rimborso di debiti.

Il Rendiconto permette quindi di ricomporre le operazioni gestionali creando un legame fra le componenti reddituali e quelle finanziarie<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> P. Ferrarese (a cura di), *Modelli di rendicontazione dell'attività museale, con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection*, cit., pp. 71-75.

<sup>33</sup> Ivi, pp. 76-81.

#### 1.7.4. La Nota Integrativa e la Relazione sulla missione.

La Nota Integrativa è il terzo documento obbligatorio del bilancio d'esercizio ed è disciplinata dall'articolo 2427 del Codice civile. Il suo ruolo risiede nell'integrazione e sviluppo dei dati numerici contenuti nello Stato Patrimoniale e nel Conto Economico. In particolare, la Nota Integrativa svolge la funzione di:

- illustrazione qualitativa ed integrazione informativa del contenuto dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico: i dati vengono considerati alla luce del metodo e dei principi che hanno portato alla definizione del valore specifico;
- esplicazione ed analisi, attraverso l'esame e la spiegazione delle voci ambigue, generiche o residuali come "Altri ricavi e proventi".

La Nota Integrativa deve fornire una serie di informazioni aggiuntive al fine di garantire il rispetto dei principi di chiarezza, verità e correttezza secondo cui deve essere redatto il bilancio. Per quanto riguarda il bilancio dell'azienda-museo, le informazioni che devono essere fornite sono le seguenti:

- principi e criteri della redazione del bilancio d'esercizio;
- caratteristiche qualitative e quantitative e valore dei beni immobili non valutati nello Stato Patrimoniale;
- informazioni e dati circa le immobilizzazioni, la loro dinamica nel corso dell'esercizio, i costi di gestione dei beni, le politiche di cessione o acquisizione e le attività di tutela e valorizzazione;
- stima prudenziale del valore dei lasciti notificati ma non ancora contabilizzati;
- dettagli su sovvenzioni, contributi, donazioni, atti di liberalità, proventi dalle attività di fundraising e dalle sponsorizzazioni;
- elaborazione di prospetti sui progetti comprensivi di un'analisi della strategia del museo e delle componenti economiche.

La Relazione sulla missione, infine, arricchisce il bilancio di una serie di informazioni qualitative e quantitative al fine di illustrare i risultati attesi nell'ottica del perseguimento della mission istituzionale. In questo modo vengono soddisfatte

le esigenze di conoscenza degli stakeholders esterni il cui interesse risiede nella comprensione delle linee strategiche passate e dei piani per il futuro. La comunicazione tempestiva ed efficace di informazioni trasparenti e complete avvicina così l'ente culturale al pubblico, rendendolo capace di recepire le istanze della collettività.

Nel caso specifico dei musei, la Relazione ha il compito di fornire informazioni in merito alla missione ed alle attività istituzionali dell'ente, agli stakeholders dell'organizzazione, al sistema di governance ed alla composizione delle collaborazioni lavorative. Per quanto riguarda i progetti, vengono date indicazioni relativamente ai bisogni a cui l'ente ha risposto, agli obiettivi, alle strategie ed infine ai risultati raggiunti.

Infine, la Relazione tesse le linee della gestione futura e dei progetti approvati o in fase di definizione, indicando i rapporti che intercorrono con i sostenitori delle attività<sup>34</sup>.

## 1.8. LE SPONSORIZZAZIONI E LE DONAZIONI.

Le risorse finanziarie delle aziende museali possono essere reperite in modo diretto, grazie ai ricavi derivanti dai servizi museali, ed indiretto, tramite le erogazioni di fondi da enti esterni pubblici o privati. Inoltre, gli enti culturali possono provvedere all'accensione di prestiti presso le banche costituenti debiti a titolo oneroso e rilasciati nel caso di buona solvibilità del museo.

Le erogazioni dall'esterno possono essere divise in sponsorizzazioni, garantite da aziende e soggetti privati, ed in contributi, rilasciati dallo Stato e da altri enti pubblici. Negli ultimi vent'anni, la progressiva diminuzione dei finanziamenti statali ha spinto le organizzazioni culturali a cercare nuove forme di sovvenzione diverse dai soli contributi pubblici. Per questo motivo, molti Paesi hanno guardato al modello statunitense<sup>35</sup> tentando di attirare nel mondo della cultura e dell'arte le aziende private tramite un sistema di incentivazione fiscale in caso di erogazioni

---

<sup>34</sup> Pieremilio Ferrarese (a cura di), *Modelli di rendicontazione dell'attività museale, con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection*, cit., pp. 82-86.

<sup>35</sup> Negli Stati Uniti, il principio liberista prevede un limitato intervento della pubblica amministrazione nel campo culturale, lasciando ampio spazio all'operato dei privati sia tramite la gestione di fondazioni che tramite azioni di sponsorizzazioni e di filantropia. Da: Antonella Carù, Severino Salvemini, *Management delle istituzioni artistiche e culturali*, cit., p. 206.

verso gli enti no profit. I musei hanno pertanto sviluppato nuove funzioni all'interno della loro struttura tra cui il fundraising, che prevede l'implementazione di tecniche per la raccolta fondi come le sponsorizzazioni e le donazioni, le campagne di abbonamento (membership) e gli eventi speciali.

La *sponsorizzazione* è un contratto stretto fra uno sponsor ed il museo sponsorizzato che prevede la concessione di utilizzo di un proprio marchio o di un prodotto da parte dello sponsor in cambio di un corrispettivo. In alternativa, lo sponsor promuove il nome dello sponsor servendosi di un'azione di comunicazione. Il corrispettivo fornito dallo sponsor può essere rilasciato sia in forma monetaria, sia tramite la fornitura di un bene o servizio, oppure tramite il subentro nel pagamento di un debito del museo.

Lo sponsor sceglie di investire nel campo culturale per diverse ragioni, ad esempio per presentare una modalità maggiormente incisiva di comunicazione, per conferire lustro all'azienda che finanzia enti no profit impegnati nel sociale e per una personale gratificazione etica. Le attività di sponsorizzazione possono essere relegate ad un singolo episodio oppure generare un rapporto continuativo che prende il nome di *partnership*.

Il MIBACT ha rivisto la normativa legata alle sponsorizzazioni con il Decreto Ministeriale 19.12.2012, per cui lo sponsor può finanziare qualsiasi evento di carattere culturale promosso da un ente del settore al fine di valorizzare il proprio marchio. Il decreto sottolinea quindi la natura pubblicitaria del contratto di sponsorizzazione che può essere messo in atto in forma finanziaria, tecnica o mista. Le spese sostenute dallo sponsor sono deducibili ai fini fiscali sia come spese di rappresentanza che come spese di pubblicità<sup>36</sup>, mentre per l'ente culturale la sponsorizzazione rappresenta una componente positiva di reddito e pertanto tassabile.

La *donazione* viene disciplinata dall'articolo 769 del Codice civile e costituisce il contratto tramite cui "per spirito di liberalità, una parte (donante) arricchisce l'altra (donatario) stabilendo, a favore di questa, un suo diritto o assumendo verso la stessa

---

<sup>36</sup> La dottrina ed alcune sentenze giudiziarie sono giunte alla conclusione che le sponsorizzazioni debbano prevalentemente rientrare all'interno delle spese pubblicitarie.

un'obbligazione"<sup>37</sup>. Le donazioni sono caratterizzate da un'assoluta gratuità e quindi non prevedono il pagamento di un corrispettivo da parte del donante verso il donatario. La donazione a favore degli enti operanti nei beni culturali è stata trattata ed approfondita nell'articolo 38 della Legge 342/2000. I soggetti beneficiari delle donazioni devono essere enti non profit che perseguono finalità culturali tramite azioni di tutela, valorizzazione e fruizione del patrimonio culturale e del teatro musicale. Le donazioni hanno dietro di sé motivazioni etiche, di ritorno di immagine ed infine di beneficio economico. Infatti, le somme donate vengono escluse dal reddito dell'ente ricevente e generano benefici fiscali su chi le eroga. Nello specifico, vengono applicate ai fini IRPEF una detraibilità del 19% della liberalità erogata oppure una deducibilità della somma donata per un massimo del 10% del reddito. Ai fini IRES, invece, è possibile beneficiare di una deducibilità dal reddito secondo le seguenti soglie.

Tabella 1.1.: *Benefici fiscali ai fini IRES derivanti dalle donazioni alla cultura.*  
Fonte: Pieremilio Ferrarese, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, cit., p. 126.

CLASSI DI REDDITO	EROGAZIONE MASSIMA CONSENTITA
Fino a 20.600	2.066
Da 20.670 fino a 700.000	10% del reddito
Da 700.000 a 3,5 milioni	70.000
Oltre 3,5 milioni	2% del reddito

Lo Stato italiano prevede una soglia massima di erogazioni liberali deducibili pari a 139 milioni di euro. Tuttavia, le disposizioni dell'*Art Bonus* del 2014 introducono la possibilità di ottenere un credito di imposta pari al 65% della somma per i soggetti che effettuano donazioni a favore degli enti che valorizzano *beni culturali pubblici*, tra cui anche le fondazioni lirico-sinfoniche, i teatri di tradizione e le istituzioni che svolgono attività di spettacolo. Il credito viene ripartito su tre anni e presenta come limitazioni il 15% del reddito per le persone fisiche ed il 5% dei ricavi annuali per le imprese. L'*Art Bonus* si sostituisce quindi alle norme che disciplinano le donazioni per i beni pubblici, abolendo anche l'articolo 12 del "Decreto Valore

<sup>37</sup> Pieremilio Ferrarese (a cura di), *Modelli di rendicontazione dell'attività museale, con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection*, cit., p. 116.

Cultura” del 2013. Rimangono invece valide le precedenti disposizioni per i beni di proprietà privata che non beneficiano della nuova normativa<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> P. Ferrarese (a cura di), *Modelli di rendicontazione dell'attività museale, con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection*, cit., pp. 116-136.



## CAPITOLO 2.

### LA VENARIA REALE: LA SUA STORIA ED IL RESTAURO

#### 2.1. STORIA.

Durante la prima metà del XVI secolo il Ducato di Savoia si trova in gran parte sotto il dominio francese in seguito agli sviluppi dei conflitti franco-spagnoli. I territori coinvolti sono rappresentati dalla regione della Savoia e da Chambéry, capitale del Ducato. Nel 1557 il duca Emanuele Filiberto ottiene insieme agli spagnoli la vittoria nella battaglia di San Quintino, recuperando con il trattato di Cateau-Cambrésis del 1559 i territori piemontesi<sup>39</sup>. Il matrimonio celebratosi nel 1560 con la duchessa francese Margherita di Valois vuole suggellare un accordo che prevede una neutralità del Piemonte tra i domini francesi e spagnoli<sup>40</sup>. La città di Torino diviene così sede della corte itinerante sabauda e viene coinvolta in un programma di lavori, dove i primi progetti sono dettati da scelte concrete come la costruzione della cittadella o da scelte localizzative strategiche come quella della sede ducale. In seguito, Emanuele Filiberto si mostra interessato alla realizzazione di un sistema di residenze a Torino tramite l'acquisizione di terreni ed edifici esistenti. L'obiettivo è quello di creare un circuito di residenze dedicate alla caccia ed al *loisir*, guardando principalmente all'unico modello italiano presente delle ville medicee ed al cantiere di Versailles della vicina Francia<sup>41</sup>.

Il complesso della Venaria Reale nasce dunque all'interno di questo contesto per volere del duca Carlo Emanuele II e della duchessa Maria Giovanna Battista di Savoia. Il palazzo viene pensato per una serie di ragioni e dinamiche spiegate dallo stesso ideatore, l'architetto di corte Amedeo di Castellamonte, nel volume pubblicato a Torino nel 1679 *Venaria Reale. Palazzo di piacere, e di caccia, ideato dall'Altezza Reale di Carlo Emanuel II*. Il testo dimostra infatti come la "corona di delizie", il sistema di dimore reali impostato attorno alla città di Torino, manchi di una residenza nell'area nord, utilizzata per la caccia ma priva di strutture di servizio

---

<sup>39</sup> Enrico Castelnuovo (a cura di), *La Reggia di Venaria e i Savoia. Arte, magnificenza e storia di una corte europea*, catalogo della mostra (La Venaria Reale, 13 ottobre 2007 – 30 marzo 2008), Umberto Allemandi & C., Torino 2007, p. 117.

<sup>40</sup> *Ivi*, p. 41.

<sup>41</sup> *Ivi*, p. 122.

adeguate alla corte. Il disegno del Castellamonte viene progettato come un complesso che comprende il palazzo, il parco ed un intero borgo, dove l'unicità risiede nella concezione di una linea prospettica che unisce il Borgo con il cuore della Reggia e che procede collegando la Fontana d'Ercole con il Tempio di Diana.

I cantieri vengono aperti nel 1659 e si concludono vent'anni dopo, sviluppandosi in parallelo ai lavori della Reggia di Versailles ordinata da Luigi XIV. Da un punto di vista globale, il complesso mostra un aggiornamento alle esigenze del Barocco, ma la dimensione architettonica del palazzo e dei giardini evidenzia uno stretto legame con la tradizione romana tardomanierista del Cinquecento e Seicento.

Il borgo viene ripulmato sull'abitato già esistente di Altessano Superiore e ribattezzato Venaria Reale, attuando così una saldatura tra architettura ed urbanistica che caratterizza le residenze barocche. L'aggregato urbano ha sia una funzione scenografica, procedendo in un lento e graduale avvicinamento al palazzo, che logistica-commerciale, poiché adibito ad ospitare servizi ed attività economiche. Anche il territorio subisce come il borgo delle modifiche importanti, infatti il torrente Ceronda viene deviato per dare un maggior respiro ai giardini della residenza. La Reggia di Diana, il palazzo vero e proprio dedicato alla dea della caccia, viene costruito fra il 1659 e il 1663 ed incrementato fra il 1669 e 1671. La pianta e la decorazione richiamano le grandi ville di Flaminio Ponzio e Giovanni Vasanzio, mentre l'impianto ricorda in particolare la Villa Mondragone di Frascati e la Villa Mattei di Roma. Al centro della struttura sono presenti al piano terra un grande salone all'italiana ed al piano superiore un altro spazio destinato a sala di teatro. Intorno al cortile si sviluppano gli appartamenti, mentre a lato del palazzo si collocano i servizi per la caccia con scuderie, alloggi per cavalieri e scudieri ed una citroniera<sup>42</sup>. I giardini vengono progettati secondo la maniera italiana ed arricchiti da una serie di sculture, fontane e terrazze. Viene adottata una disposizione su più livelli che prevede un parterre davanti al palazzo, un giardino basso con grotte e fontane ed una peschiera inferiore; le stratificazioni vengono sapientemente raccordate dalla Fontana d'Ercole e dal Tempio di Diana, il belvedere dove si ammira, dal fondo del parco, l'intero sistema della Reggia. I giardini hanno un ruolo

---

<sup>42</sup> *Ivi*, p.186.

centrale nella definizione dell'immagine della residenza ma non elaborano gli esiti delle innovazioni introdotte in Francia dal grande architetto André Le Nôtre<sup>43</sup>.

Figura 2.1.: *Il progetto di Amedeo di Castellamonte (1659-1679).*



Il progetto di Amedeo Castellamonte viene totalmente portato a termine e pertanto i disegni rispecchiano piuttosto fedelmente l'aspetto finale della Reggia, che tuttavia viene successivamente ripensata ed adattata alle nuove esigenze e mode<sup>44</sup>. Nel 1699 infatti l'architetto Michelangelo Garove rivede il complesso della Reggia in seguito alle richieste di Vittorio Amedeo II<sup>45</sup>: il palazzo seicentesco realizzato per Carlo Emanuele II non risponde più alle esigenze della corte settecentesca ed appare ormai di piccole dimensioni e lontano dal gusto corrente. La Reggia deve quindi essere sottoposta ad una revisione per adempiere alle sue nuove funzioni, come l'alloggio della corte e della servitù e l'accomodamento di cavalli e carrozze. La decisione di Vittorio Amedeo II in merito alla riprogettazione della Venaria Reale si inserisce in un più vasto programma politico di carattere internazionale che ha come risultato il mutamento del Ducato di Savoia in Regno nel 1713. In generale, la fisionomia della residenza guarda proprio ai più aggiornati modelli francesi, tanto

---

<sup>43</sup> André Le Nôtre (1613-1700) è stato tra i più grandi architetti di giardini del XVII secolo, creatore del giardino "alla francese" ed artefice dei grandi parchi reali e signorili della Francia. I suoi lavori si caratterizzano per la ricerca di larghe prospettive scaturite dalla disposizione simmetrica degli elementi come aiuole ed alberi. Le Nôtre si preoccupa dell'organizzazione del parco del Castello di Vaux, della disposizione del giardino della Reggia di Versailles e del disegno per il giardino reale di Torino. Da: [www.treccani.it/enciclopedia/andre-le-notre/](http://www.treccani.it/enciclopedia/andre-le-notre/).

<sup>44</sup> Enrico Castelnuovo (a cura di), *La Reggia di Venaria e i Savoia. Arte, magnificenza e storia di una corte europea*, cit., pp. 187-188.

<sup>45</sup> Alcune delle informazioni inserite all'interno dell'elaborato sono state ricavate dalla consultazione del sito della Reggia di Venaria [www.lavenaria.it](http://www.lavenaria.it).

che la Reggia di Diana viene inglobata in un nuovo palazzo, a cui vengono affiancate due maniche composte da una galleria e due padiglioni. I cortili del Castellamonte vengono accorpati in un'unica corte d'onore chiusa da una cancellata, mentre gli appartamenti sono organizzati secondo la tipologia della manica doppia che sostituisce quella della manica semplice. Viene inoltre intrapresa una campagna decorativa a stucco degli appartamenti eseguita da Pietro Somasso ed anche i giardini vengono ridisegnati sulla base delle tendenze lanciate da Le Nôtre in Francia ed in Piemonte: il Tempio di Diana, che costituisce un'architettura di intermezzo nel viale del parco, viene distrutto per non spezzare la prospettiva infinita che caratterizza i nuovi disegni sui giardini. La mutata concezione della natura, svincolata dalle costrizioni delle terrazze, si riflette nella scelta di prolungare il parco oltre il torrente Ceronda con la progettazione di una cascata e di un canale. Garove crea infine una prospettiva alberata che, con asse sul salone centrale, si estende per 2,5 chilometri, mentre oltre il torrente viene costruito a partire dal 1708 il primo nucleo del complesso della Mandria destinato all'allevamento dei cavalli<sup>46</sup>.

Figura 2.2.: *Il progetto di Michelangelo Garove (1700-1713).*



Con il passaggio dalla carica di Duca a quella di sovrano del Regno di Sicilia e successivamente di Sardegna, Vittorio Amedeo II affida a Filippo Juvarra il completamento del cantiere con la progettazione della Galleria Grande, della Cappella di Sant'Uberto, della Citroniera e della Scuderia (1716-1727). Nella Galleria Grande vengono mantenute le aperture ovate ed inserite grandi arcate alle pareti, aperte verso la Corte d'Onore ed il giardino, con una scansione che ricorda l'intervento di Francesco Borromini sulla basilica di San Giovanni in Laterano. La

---

<sup>46</sup> Enrico Castelnuovo (a cura di), *La Reggia di Venaria e i Savoia. Arte, magnificenza e storia di una corte europea*, cit., pp. 189-190.

galleria, che costituisce un vero e proprio “teatro di luce”, collega i punti nevralgici della Reggia quali il palazzo e la cappella, l’appartamento del re e quello del principe ereditario, proponendosi come manifesto del governo sabauda. La Cappella di Sant’Uberto, caratterizzata da una pianta centrale, viene eretta al posto della parte meridionale dell’*esedra* seicentesca ma rimane incompiuta sul lato della facciata e priva della cupola. La Reggia è infatti segnata nel corso degli anni da questa costante, poiché i nuovi cantieri vanno ad intervenire sulle parti incomplete, che lasciano aperte nuove possibilità. La Grande Scuderia e la Citroniera sono due spazi dalle grandi dimensioni atti rispettivamente all’accomodamento dei cavalli ed alla coltivazione degli agrumi; la facciata della Citroniera ricorda un fondale scenografico con riferimento al principale viale del parco. Parallelamente a queste grandi opere, vengono portati avanti i lavori sul giardino secondo il progetto settecentesco: l’allestimento degli *Appartamenti verdi*, costituiti da sale con pareti di carpini e olmi, è antecedente al 1724, quando viene realizzato il labirinto con un piccolo padiglione decorato alla cinese. Il programma di espansione del parco prosegue al punto tale che alla fine del Settecento il compendio della Venaria Reale e della Mandria raggiunge i 1.000 ettari di estensione, di questi 125 appartengono ai giardini.

Figura 2.3.: *Il progetto di Filippo Juvarra (1714-1730).*



Per rispondere alle nuove esigenze del Settecento, che pone l’attenzione sulle comodità e sull’accuratezza degli ambienti, Carlo Emanuele III chiama a corte Benedetto Alfieri<sup>47</sup>. L’architetto cerca delle soluzioni volte ad unire i separati poli

---

<sup>47</sup> Benedetto Alfieri (1699-1767) ha lavorato dal 1739 come primo architetto civile del re di Sardegna, occupandosi della progettazione esterna ed interna della città di Torino e degli spazi reali. Da: [www.treccani.it/enciclopedia/benedetto-alfieri\\_\(Dizionario-Biografico\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/benedetto-alfieri_(Dizionario-Biografico)/).

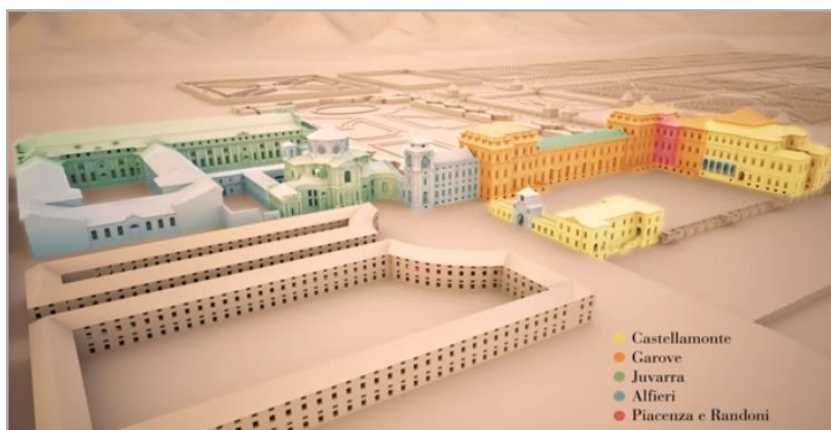
della residenza al fine di creare un percorso interno di collegamento: la cappella viene raccordata alla Grande Scuderia, grazie alle rimesse per le carrozze, ed al padiglione sud-est, tramite l'aggiunta di una manica. Viene creato così un sistema di gallerie di passaggio e di ambienti di servizio che mettono in comunicazione l'intera struttura della Reggia. Durante il cantiere vengono definitivamente distrutte le tracce del giardino all'italiana, con lo smantellamento della Fontana d'Ercole e la dispersione delle sculture del parco, trasferite nelle altre ville nobiliari del Piemonte: a Venaria rimangono solamente alcuni elementi come gli obelischi del Tempio di Diana, i due cervi in bronzo dell'ingresso e la fontana della Corte d'Onore.

Figura 2.4.: *Il progetto di Benedetto Alfieri (1739-1767).*



In occasione delle nozze del 1789 dei Duchi di Aosta, i Savoia commissionano la realizzazione di un appartamento volto ad ospitare i reali. L'architetto Giuseppe Battista Piacenza insieme a Carlo Randoni disegna un insieme di stanze (1789-1798) che riflettono il recente gusto neoclassico sulle orme degli interventi condotti nella villa di Monza e nel Palazzo Reale di Milano.

Figura 2.5.: *Le diverse fasi di intervento degli architetti alla Venaria Reale.*



Nello stesso anno, lo scoppio della Rivoluzione Francese causa una crisi politica e sociale che si riversa anche in Piemonte, cosicché nel 1798 Carlo Emanuele IV abbandona Torino lasciando la città in mano all'esercito di Napoleone. Da questo momento iniziano gli anni bui della Reggia, che affidata come caserma alla Legion d'Onore francese subisce spoliazioni e vendite dei mobili cadendo nell'abbandono e nella rovina, diversamente dalle altre residenze come Palazzo Reale, la Palazzina di Caccia di Stupinigi ed il Castello di Racconigi che vengono utilizzati da Napoleone come dimore imperiali. I giardini vengono ridotti a spazi di coltivazione e tra il 1810 ed il 1813 gli interni della Venaria Reale subiscono una spoliazione scientificamente organizzata dall'Intendente ai Beni della Corona Imperiale e dall'architetto Piacenza al servizio di Napoleone, volta all'asportazione di tutto quanto ritenuto idoneo per le altre residenze. I vasi del Collino vengono reimpiegati nei giardini di Palazzo Reale, i pavimenti marmorei ed i camini staccati e riutilizzati, le lacche dei gabinetti cinesi riadoperate per il castello di Moncalieri e per il Quirinale a Roma. In seguito al Congresso di Vienna del 1815, che ristabilisce in Europa il sistema dell'Ancien Régime, i Savoia ritornano a Torino ma non si prendono carico delle enormi spese necessarie per il recupero del palazzo e decidono di convertire la Reggia ad usi militari.

Queste scelte determinano l'innesco di una fase di decadenza della Venaria Reale, che diviene il luogo adibito all'allevamento dei cavalli. Nella seconda metà del Settecento Carlo Emanuele III vi aveva istituito una scuola di veterinaria, al fine di rispondere al problema delle malattie infettive degli animali e di fornire le appropriate cure ai cavalli di razza. Con il ritorno dall'esilio di età napoleonica, Vittorio Emanuele I ripristina l'istituto veterinario corredandolo di un convitto. Sotto il regno di Carlo Felice, la scuola diventa un'istituzione paramilitare e parallelamente viene aperta nel 1823 la Scuola di Equitazione al fine di addestrare gli ufficiali, gli allievi di Cavalleria ed il personale addetto alla corte reale. L'istituto viene chiuso da Cavour nel 1851 e la conformazione della Reggia e della città viene stravolta per adeguarsi alle nuove esigenze militari, tanto che la residenza viene adibita a caserma ed ospedale. Questo stravolgimento ed uso improprio causa severi danni alla struttura architettonica, infatti gli affreschi vengono ricoperti di strati di pittura, gli ambienti sono soggetti a suddivisioni errate mentre le aperture ed i passaggi subiscono alcune tamponature. La Galleria Grande diviene un deposito



generale, mentre la Galleria Alfieriana è utilizzata come scuderia ed alcuni locali del pianoterra sono trasformati in aree per la mensa e le cucine. L'edificio della Venaria Reale muta all'interno ed all'esterno in base ai bisogni dell'esercito, deteriorandosi velocemente: i giardini divengono una piazza d'armi per le esercitazioni e per il tiro a cannone, per poi fungere da campo di volo durante le Guerre Mondiali. Al termine dei conflitti le truppe abbandonano la Reggia, che viene esposta ad atti di devastazione, saccheggio e spoglio di pavimenti, porte, finestre e marmi, tali da causare continue denunce alla Soprintendenza in merito al degrado del complesso. La Reggia cade nell'oblio, dimenticata dagli stessi cittadini e separata dal contesto urbano da un filo elettrico<sup>48</sup>.

Figura 2.6.: *La Galleria Grande utilizzata come deposito. 1820-1983.*

Fonte: Francesco Pernice, *Ombre e luci della Venaria Reale*,  
Celid, Torino 2006, p. 77.



---

<sup>48</sup> Enrico Castelnuovo (a cura di), *La Reggia di Venaria e i Savoia. Arte, magnificenza e storia di una corte europea*, cit., pp. 191-199.



## 2.2. IL PIÙ GRANDE PROGETTO DI RESTAURO IN EUROPA.

Negli anni del dopoguerra vengono avviati i primi cantieri per la messa in sicurezza della Reggia che pongono una provvisoria e limitata soluzione a solai crollati, passaggi tamponati, stanze rovinate dagli incendi e locali sommersi dalle macerie. La stampa locale dedica alcuni articoli alla situazione di degrado in cui versa la Reggia attribuendo la responsabilità del fatto all'amministrazione dello Stato, proprietario del complesso. Una perizia del 1974 avverte inoltre in merito al rapido acceleramento della fatiscenza e della pericolosità del castello, indicando la necessità di interventi statici ed il volume degli investimenti economici da affrontare<sup>49</sup>.

Tabella 2.1.: *Finanziamenti per La Venaria Reale erogati dallo Stato italiano fra il 1950 ed il 1981 per la messa in sicurezza della struttura.* Fonte: Francesco Pernice, *La Reggia di Venaria Reale. Ombre e luci. Dai fasti di corte ai rigori militari, dal tragico abbandono allo splendore della rinascita*, Celid, Torino 2013, p. 114.

ANNI	IMPORTI CONVERSIONE DA LIRA AD EURO (2007)	IMPORTI IN LIRE
1950-1953	€ 284.533	£ 18.200.000
1954-1957	€ 168.212	£ 12.453.800
1958-1961	€ 2.389.956	£ 200.000.000 (Legge 1235/1959)
1962-1965	€ 102.904	£ 10.000.000
1966-1969	€ 382.451,50	£ 43.720.000
1970-1973	€ 69.571	£ 9.016.000
1974-1977	€ 572.123	£ 118.000.000
1978-1981	€ 4.247.713 € 681.723	£ 1.520.000.000 £ 480.000.000

Le condizioni della Reggia rimangono immutate sino agli anni Ottanta, quando lo stanziamento di alcuni fondi da parte del FIO (Fondi Investimenti Occupazionali)

<sup>49</sup> Francesco Pernice, *Ombre e luci della Venaria Reale*, cit., p. 92.

per una somma di circa 24 milioni di euro permette la realizzazione di ulteriori opere statiche e di salvaguardia della residenza<sup>50</sup>. In questa occasione il progetto non si limita solamente alla pianificazione delle operazioni di restauro ma ipotizza anche possibili destinazioni d'uso per la Reggia, proponendo la realizzazione di una zona museale e di un centro congressuale ed espositivo<sup>51</sup>. Tuttavia, il programma non viene portato interamente a termine a causa di problemi di carattere politico ed economico dati dalla mancanza del totale dei fondi promessi<sup>52</sup>.

Tabella 2.2.: *Finanziamenti derivati prevalentemente dai fondi FIO per il programma di salvaguardia e valorizzazione della Venaria Reale, mai portato a termine.* Fonte: Francesco Pernice, *La Reggia di Venaria Reale. Ombre e luci.*, cit., p. 114.

ANNI	IMPORTI CONVERSIONE DA LIRA AD EURO (2007)	IMPORTI IN LIRE
<b>1982-1985</b>	€ 681.723	£ 480.000.000
	€ 13.179.980	£ 9.280.000.000 (Fondi FIO)
<b>1986-1989</b>	€ 308.945	£ 300.000.000
	€ 10.843.953	£ 10.530.000.000 (Fondi FIO)
<b>1990-1993</b>	€ 696.236	£ 850.000.000
<b>1994-1997</b>	€ 1.524.867	£ 2.230.025.823 (Legge 8/1.000 Irpef)
	€ 550.450	£ 805.000.000 (Fondi FIO)
	€ 1.909.866	£ 2.793.064.000 (Legge 222- 1985)

I lavori svolti rendono una parte esigua della residenza agibile al pubblico, il quale ha la possibilità di visitare alcuni luoghi di interesse sotto la guida dell'AVTA<sup>53</sup>,

<sup>50</sup> *Ivi*, p. 116.

<sup>51</sup> Francesco Pernice, *La Venaria Reale. Ombre e luci*, cit., pp. 80-81.

<sup>52</sup> Francesco Pernice, *Ombre e luci della Venaria Reale*, cit., p. 119.

<sup>53</sup> L'AVTA, Associazione Venariense Tutela Ambiente, nasce a Venaria nel 1958 per volere di Gianfranco Falzoni e Gino Vanzi con l'intento di promuovere il valore storico-artistico della Reggia ed evitarne l'abbattimento. Le diverse iniziative volte a richiamare l'attenzione delle istituzioni e della politica hanno dato un importante contributo sia nella fase di sensibilizzazione sia durante lo

l'associazione di volontari che è stata per anni custode e promotrice della residenza<sup>54</sup>. Gli utili derivanti dai biglietti di ingresso vengono destinati al “Fondo Promozione Castello della Venaria Reale” al fine di sostenere il recupero di alcune parti del complesso con le risorse ricavate dall’iniziativa. Nel 1994 prende così forma grazie alle campagne dell’AVTA il “Progetto La Venaria Reale”, che promuove il restauro e la valorizzazione della Reggia e dei Giardini attraverso manifestazioni, mostre e spettacoli per raccontare la vita settecentesca della corte sabauda. In quegli anni viene restaurata l’abside della Cappella di Sant’Uberto e posato il pavimento di marmo della Galleria Grande<sup>55</sup>. I quaderni dei due cantieri vengono presentati in occasione del convegno “Memoria e futuro” del maggio 1995, dove si ripensa al progetto della Reggia come un sito culturale in connessione con il centro storico di Venaria e con la città di Torino. Il decreto ministeriale del 5 dicembre 1996 definisce su carta il “Progetto La Venaria Reale” ed istituisce il “Comitato per la Reggia di Venaria Reale” che si riunisce il 18 gennaio 1998 per elaborare le linee di sviluppo, coordinare e vigilare l’attuazione dell’Accordo di Programma Quadro stipulato tra il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo, la Regione Piemonte, la Città di Torino ed i Comuni di Venaria e Druento<sup>56</sup>. Il Comitato affronta le questioni relative al finanziamento del progetto, alle possibili destinazioni della Reggia ed alla sua gestione futura. Viene stimato un costo di circa 200 miliardi di lire, la cui copertura è prevalentemente garantita per 70 miliardi da fondi statali, derivanti dalla seconda estrazione settimanale del lotto, e per 120 miliardi dall’Unione Europea. Circa la destinazione d’uso, il Comitato ipotizza diverse proposte che attribuiscono alla Reggia di Venaria quattro funzioni:

- museale, che implica la musealizzazione della Venaria Reale e del Parco della Mandria;

---

svolgimento dei lavori di restauro. Ancora oggi, i volontari dell’AVTA mettono la loro passione al servizio della Venaria Reale, offrendo supporto alle visite guidate, alle manifestazioni culturali e alle attività di valorizzazione. Da: Francesco Pernice, *La Venaria Reale. Ombre e luci*, cit., pp. 97-98.

<sup>54</sup> Francesco Pernice, *Ombre e luci della Venaria Reale*, cit., p. 166.

<sup>55</sup> *Ivi*, pp. 148-157.

<sup>56</sup> *Ivi*, p. 178.

- formativa e di ricerca, tramite l'istituzione di un centro di formazione per la documentazione, la valorizzazione ed il recupero di beni culturali grazie anche a laboratori per il restauro;
- produttiva, tramite la promozione e lo sviluppo di imprese di restauro e di attività artigianali e culturali;
- alta formazione di carattere post-universitario nel settore della pubblica amministrazione<sup>57</sup>.

L'Accordo Quadro, su cui il Comitato deve vigilare, permette di procedere alla nomina dei membri della conferenza dei servizi, addetti all'attività di controllo, alla definizione di un contratto con le parti private che finanziano il progetto ed alla programmazione dei lavori. Le sovrintendenze hanno il compito di provvedere alla realizzazione dei servizi di tutela, conservazione e fruizione del bene culturale ed ambientale, mentre i servizi aggiuntivi costituiti da accoglienza, formazione ed attività produttive vengono affidati in gestione a società private. Viene pensata una struttura di natura privatistica definita dalla commissione del ministro dei Beni Culturali e composta anche da soggetti istituzionali per svolgere le attività di promozione e valorizzazione, di controllo della qualità dei servizi e di gestione delle tariffe d'ingresso. La destinazione d'uso della Reggia è oggetto di un lungo dibattito: al fine di ottenere l'accesso ai finanziamenti europei, viene preparato un documento dove si prospetta la possibilità di trasferire la collezione del Museo Egizio alla Venaria Reale. Le alternative proposte sono rappresentate dalla realizzazione di un Museo sulla Storia d'Italia oppure di uno spazio dedicato al design, mentre per le altre parti del complesso si pensa di collocare una scuola di amministrazione dei beni culturali ai piani superiori della Reggia di Diana, un centro del restauro nelle Scuderie Alfieriane ed un museo dedicato agli ecosistemi alla Mandria.

Intanto, nel 1997 le Residenze Reali Sabaude vengono iscritte nelle Liste del Patrimonio Mondiale dell'Umanità, confermando l'attenzione delle istituzioni nazionali ed internazionali per il complesso<sup>58</sup>. Nel dicembre dello stesso anno gli organismi europei approvano il piano di recupero ed avviano le procedure per le

---

<sup>57</sup> [www.regione.piemonte.it/web/sites/default/files/media/documenti/2019-01/casisuccesso\\_venaria.pdf](http://www.regione.piemonte.it/web/sites/default/files/media/documenti/2019-01/casisuccesso_venaria.pdf).

<sup>58</sup> Francesco Pernice, *Ombre e luci della Venaria Reale*, cit., p. 175.

parti del progetto finanziate dal FESR (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale) secondo il programma regionale che prevede una spesa di 120 miliardi di lire. Le condizioni per il finanziamento sono molto rigide e chiedono il rispetto di un calendario in termini di progettazione e avvio dei lavori. Vengono istituiti diversi organi che si occupano dell'ideazione e della realizzazione degli interventi e commissioni che offrono supporti operativi e scientifici.

In seguito all'avvio dei primi bandi di gara del marzo 1998, viene costituita una Direzione<sup>59</sup> incaricata di definire e gestire le attività di progettazione e realizzazione degli interventi. Gli incontri fra le diverse squadre di professionisti incaricati della progettazione permettono l'avvio di un confronto che mira alla realizzazione di un disegno corale. Gli esperti suggeriscono un possibile percorso di visita, mentre rimangono molteplici le ipotesi in merito alla destinazione d'uso della Reggia. Se da una parte viene proposta la realizzazione di un doppio museo, dedicato contemporaneamente all'Europa ed alla vita di corte dei Savoia, dall'altra riemerge il dibattito riguardante il trasferimento della collezione del Museo Egizio nella Reggia di Venaria. Nel frattempo, il 10 settembre 1999 il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo, la Regione Piemonte, la Provincia di Torino ed i Comuni di Torino, Venaria e Druento sottoscrivono un Accordo di Programma che rileva un insieme di interventi di riassetto del territorio, quali la viabilità ed il recupero del centro storico, necessari e collaterali al progetto di recupero della residenza.

---

<sup>59</sup> La direzione, composta dal Soprintendente Regionale per i Beni e le Attività Culturali, dal Soprintendente per i Beni Architettonici e per il Paesaggio, dal Direttore Regionale ai Beni Culturali e dal Direttore Regionale al Patrimonio e Tecnico, si serve della Commissione Qualità Progetti e della Commissione Validazione dei Progetti per il controllo della qualità e della correttezza dei piani progettuali.

Tabella 2.3.: *Finanziamenti per il “Progetto La Venaria Reale” dal 1997 al 2013, divisi per anni e tipologia.* Fonte: Francesco Pernice, *La Venaria Reale. Ombre e luci*, cit., p. 114.

ANNI	STATO ITALIANO	EUROPA	PIEMONTE
<b>1998-2001</b>	€ 331.362 (£ 540.072.304) € 23.270.560 (di cui £ 30.000.000 Legge 237/1999 e £ 45.000.000.000 Gioco Lotto 1998/2000)	€ 71.930.000 (DOCUP 1997/99: ripartizione Regione Piemonte 5%, Stato 40%, UE 55%)	
<b>2002-2005</b>	€ 7.746.853 (Gioco Lotto 2001/03)	€ 77.200.000 (DOCUP 2000/06: ripartizione Regione Piemonte 15%, Stato 35%, UE 50%)	
<b>2006-2009</b>	€ 1.088.300  € 7.181.870 (Gioco Lotto 2004/06)	€ 29.580.000 (CIPE 2000/06 dal Ministero dell’Economia)	€ 11.140.000
<b>2010-2013</b>	€ 2.000.000 (Bando Arcus 2010)	€ 18.000.000 (POR FESR 2007/13)	

Nell’ottobre vengono aperti i cantieri di recupero della Venaria Reale, che prevedono come prima fase lo smantellamento delle parti estranee al complesso, i consolidamenti statici e la realizzazione degli impianti elettrici, idrotermici e di sicurezza. Al fine di velocizzare i tempi di esecuzione delle operazioni si procede alla suddivisione dei lavori in lotti funzionali ed all’avvio contemporaneo dei diversi cantieri.

Durante il piano di recupero, già dal 1995 viene adottata la formula del “cantiere aperto” che permette ai cittadini di visitare il bene in fase di restauro, promuovendo

un primo avvicinamento ed una presa di coscienza in merito al valore della Venaria Reale e della storia dei Savoia. Con la nuova iniziativa “Lavori a Corte” i visitatori possono accedere in sicurezza anche ai cantieri di lavoro al fine di entrare personalmente in contatto con le fasi del recupero della residenza.

Inizia così la graduale riapertura di alcune aree della Venaria Reale, come la Chiesa di Sant’Uberto, le Scuderie Alfieriane ed una parte dei giardini. Abbandonata l’ipotesi di trasferimento del Museo Egizio alla Reggia, il Presidente della Regione propone la strutturazione di un parco tematico che riproponga l’atmosfera della vita della corte sabauda. I lavori si concludono nell’agosto del 2002, contemporaneamente con l’inizio dei nuovi progetti finanziati con l’Accordo di Programma Quadro in materia di beni culturali, sottoscritto nel maggio del 2001 fra la Regione Piemonte, il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo ed il Ministero del Bilancio e della Programmazione Economica. Il cantiere della Reggia procede parallelamente ai lavori di recupero del centro storico di Venaria e nel 2003 gli interventi sono quasi del tutto terminati.

L’apertura della Reggia vuole essere un riscontro tangibile dei lavori compiuti sino ad allora, rispondendo alle attese dei cittadini e delle istituzioni. Nel 2004 La Venaria Reale ospita il suo primo grande evento “Invito a corte: Fuochi sulla Peschiera”, mentre nel 2005 viene inaugurato il Centro di Conservazione e Restauro e nel 2006 apre la Cappella di Sant’Uberto con l’iniziativa “Musica a corte”.

Il ripristino della Reggia è considerato il più grande progetto di recupero europeo per la complessità e vastità dell’intervento ma anche per l’utilizzo di tecnologie innovative di restauro, di materiali che rispettano le normative europee e che si caratterizzano per un basso costo di acquisto e di applicazione. Il restauro di tipo filologico ha voluto riproporre tutti gli apparati mancanti, dagli intonaci ai finti mattoni, dall’integrazione degli affreschi alla mimetizzazione degli impianti a basso consumo energetico. In totale, sono stati recuperati 100.000 metri quadrati della superficie dell’intero complesso, 9.500 metri quadrati di stucchi e 1.000 affreschi. Per quanto riguarda i giardini, invece, sono ad oggi visitabili 50 ettari di parco con 200.000 nuove piantumazioni e 11 milioni di litri d’acqua nella Peschiera.

La realizzazione dell’impresa viene raggiunta grazie ad una rete di uffici che garantiscono il supporto tecnico, legale, amministrativo, di comunicazione e di

monitoraggio del progetto attraverso un lavoro sinergico. Lo sviluppo operativo del piano di recupero ha richiesto tempistiche lunghe e di conseguenza le amministrazioni interessate nell'intervento sono state soggette a modifiche da un punto di vista politico e direzionale, mantenendo tuttavia con continuità il sostegno ed il consenso al proseguimento del cantiere. Una campagna di restauro di una tale portata è stata resa possibile non solo dall'autorizzazione al piano di recupero ma soprattutto dalla costruzione di un sistema di alleanze e di solidarietà raro nella burocrazia italiana.

Così, dopo due secoli di abbandono ed otto anni di cantiere, il 12 ottobre 2007 La Venaria Reale viene inaugurata con la mostra *La Reggia di Venaria e i Savoia. Arte, magnificenza e storia di una corte europea*, diretta da un comitato scientifico coordinato da Enrico Castelnuovo ed allestita da Giorgio Lombardi. L'esposizione, frutto di una collaborazione tra Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo, Regione Piemonte ed Associazione Castello di Rivoli, vuole raccontare il grande lavoro che ha riportato la Reggia al suo antico splendore e l'essenza di due secoli di una dinastia che ha segnato la storia italiana ed europea. L'intera operazione costituisce un atto di restituzione di un importante complesso alla comunità, che include l'organizzazione di mostre, spettacoli ed allestimenti in collaborazione con artisti della contemporaneità. Gli arredi esposti lungo il percorso di visita appartengono ad altre residenze sabaude che hanno acconsentito ad un deposito di medio o lungo termine degli oggetti presso la struttura a fini espositivi e di valorizzazione. Questi manufatti, concessi da enti come la Galleria Sabauda e Palazzo Reale, costruiscono materialmente un racconto per immagini circa la storia della corte dei Savoia.

La mostra del 2011 segna un'altra tappa importante per la Reggia: *La bella Italia. Arte e identità delle città capitali* viene allestita nelle Scuderie Juvarriane in occasione dei 150 anni dell'unità d'Italia e traccia un percorso della storia italiana dall'antichità sino al 1861. Vengono presentate opere appartenenti alle vicende storico-artistiche delle città che sono state i principali poli culturali della penisola prima dell'unità quali Torino, Firenze, Roma, Milano, Venezia, Genova e Napoli. I dipinti e le sculture esposte appartengono ai grandi maestri ed artisti che hanno segnato le epoche come Giotto, Donatello, Leonardo, Raffaello, Michelangelo, Tiziano, Canova e Bernini. La mostra vuole individuare le identità e le particolarità



di questi centri di sapere e di produzione artistica che insieme formano la grandezza culturale dell'Italia.

Il ripristino funzionale della Venaria Reale costituisce oltre che un restauro storico-artistico anche un'importante riqualificazione economica, turistica e di immagine del complesso e del territorio circostante. Negli anni Novanta l'area metropolitana torinese non appartiene alle grandi mete del sistema turistico nazionale ed internazionale, per di più la zona di Venaria Reale è segnata da un forte degrado sociale e dal declino industriale. Tra gli obiettivi del progetto figura quindi anche il desiderio di ridisegnare il territorio attraverso la rinascita di una bellezza architettonica su cui basare un nuovo modello di sviluppo economico e produttivo. Effettivamente, si è registrata nel corso degli anni una trasformazione del tessuto urbano con la rilocalizzazione delle attività produttive ed il cambio della compagine sociale, mossa anche dalle azioni di valorizzazione della residenza e di conseguenza dell'intero borgo.

Oggi La Venaria Reale è il settimo museo più visitato in Italia con una media di oltre 1 milione di visitatori annui e gode di apprezzamento da parte della critica italiana ed estera. La Reggia si è inoltre affermata come modello innovativo di gestione di un bene culturale per quanto riguarda l'autonomia di governo e le scelte in termini di progetti, comunicazione e promozione.

Il programma di restauro della Venaria Reale non si può dire concluso ma costituisce piuttosto un incessante processo che si sviluppa *in itinere* nel corso degli anni. Si può quindi dire che la formula del cantiere aperto che aveva caratterizzato la Reggia nei suoi primi anni prosegue idealmente ancora oggi: nel 2018, grazie ad un contributo della Consulta per la Valorizzazione dei Beni Artistici e Culturali di Torino, sono stati avviati i lavori per riportare alla luce i resti della Fontana D'Ercole situata nei Giardini ed interrata durante il piano di trasformazione del parco voluto da Vittorio Amedeo II.

Tabella 2.4.: Totale dei finanziamenti ricevuti dalla residenza durante il “Progetto La Venaria Reale” del 1997-2013. Fonte: Francesco Pernice, *La Venaria Reale. Ombre e luci*, cit., p. 114.

	STATO ITALIANO	EUROPA	PIEMONTE
TOTALE	€ 41.618.496	€ 196.710.000	€ 11.140.000

Figura 2.7.: La macchina organizzativa del “Progetto La Venaria Reale”.  
Fonte: Francesco Pernice, *Ombre e luci della Venaria Reale*, cit., p. 179.

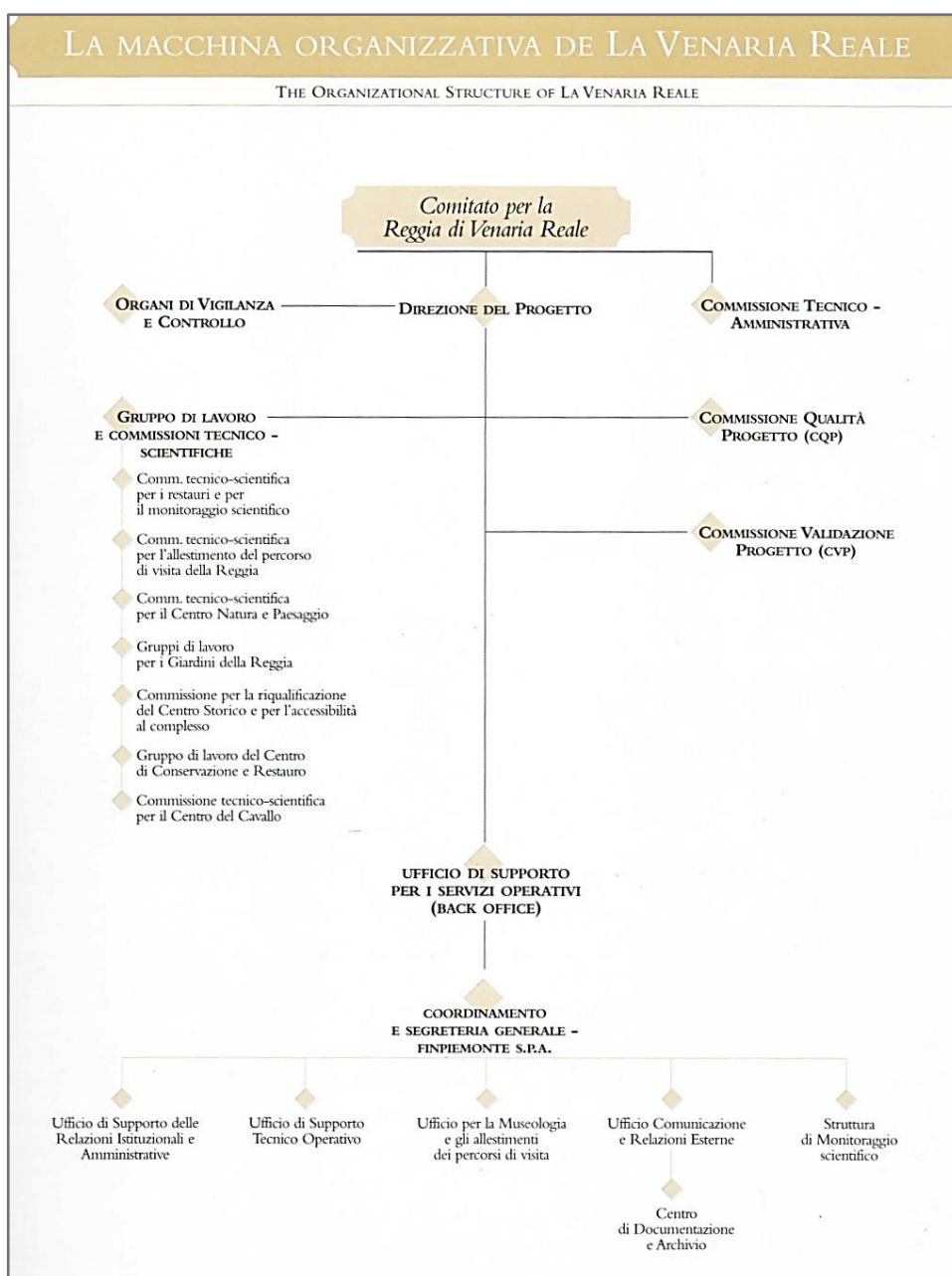


Figura 2.8.: Ripartizione dei fondi conferiti al “Progetto La Venaria Reale” da Regione, Stato ed Unione Europea.

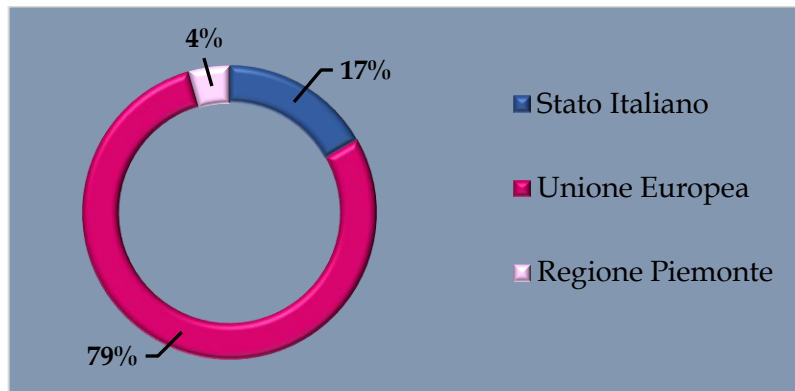
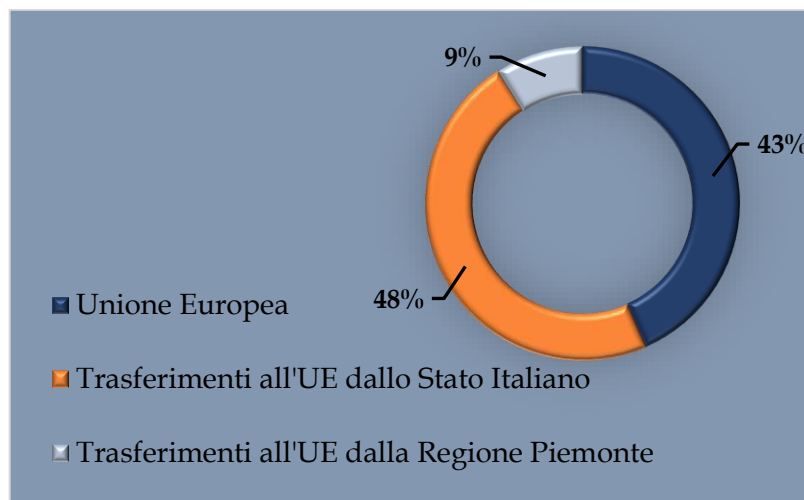


Figura 2.9.: Composizione dei fondi europei destinati al “Progetto La Venaria Reale”.



### 2.3. LA REGGIA, GLI SPAZI E LA COLLEZIONE PERMANENTE.

La Venaria Reale è una struttura situata nella cintura della Città Metropolitana di Torino e punto di raccordo tra il borgo storico ed i Giardini che sconfinano nel Parco della Mandria. La residenza presenta una serie di caratteristiche che la rendono un caso unico in Italia ed in Europa: la Reggia possiede infatti un notevole quantitativo di spazi del tutto vuoti per via della mancanza degli arredi che nei secoli sono stati trafugati con atti di sciaccallaggio. Si potrebbe quindi dire che la Reggia, insieme ai dipinti affissi alle mura ed ai Giardini, costituisca essa stessa la collezione permanente.

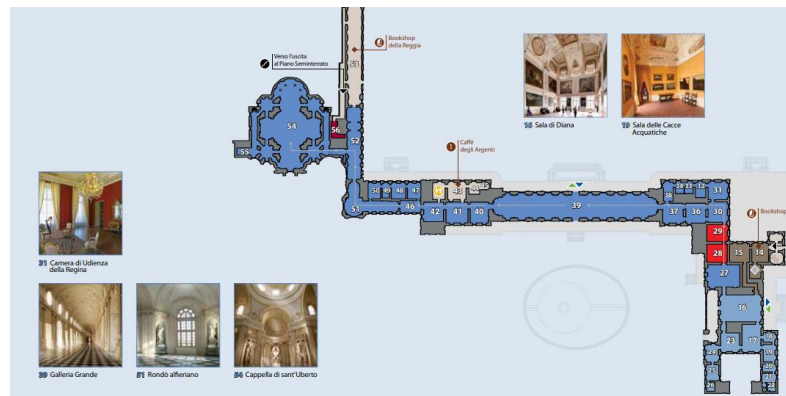
#### 2.3.1. La Reggia di Venaria.

La Reggia è composta da diversi corpi e disposta su più livelli: il Piano Seminterrato, il Piano Nobile e le Scuderie Juvarriane.

##### *Il Piano Seminterrato ed il Piano Nobile*

Il *Piano Seminterrato* era adibito alle attività di servizio e costituisce oggi lo spazio dove viene esposta la storia della dinastia sabauda dall'anno Mille sino all'Ottocento, insieme allo sviluppo del cantiere di costruzione della Reggia condotto sulla base del disegno di Amedeo Da Castellamonte e con l'illustrazione dei progetti mai portati a termine di Michelangelo Garove, Filippo Juvarra e Benedetto Alfieri. All'inizio del percorso di visita vi è la Galleria dei ritratti, una sala che ospita le rappresentazioni dei principali sovrani sabaudi realizzati a corte tra il Seicento ed Ottocento. Tra le sale narranti la storia sabauda e della Reggia, figurano alcuni spazi che ospitano l'allestimento diffuso contemporaneo *Ripopolare la Reggia* di Peter Greenaway. Quest'ultimo prosegue anche al *Piano Nobile*, dove viene presentato il racconto della costruzione del Palazzo di Diana appartenente al cantiere del Seicento.

Figura 2.10.: *Mapa del Piano Nobile.*



*Ripopolare la Reggia. Peter Greenaway*

La mostra del Piano Nobile sui Savoia vuole raccontare l'identità della famiglia nobiliare piemontese, il suo ruolo nella storia italiana ed europea ed i motivi che si celano dietro alla creazione di un sistema di residenze che circonda Torino, straordinario ed unico a livello internazionale. Le ricerche condotte dagli studiosi nel corso degli anni vengono presentate secondo una modalità nuova e multimediale, capace di raccontare meglio di un allestimento classico le vicende al grande pubblico. Data la mancanza di quadri raffiguranti scene di vita della corte sabauda e la perdita della collezione causata dall'occupazione napoleonica, si è dovuto pensare a soluzioni alternative che narrassero in modo chiaro e divertente una vicenda priva di reperti. Il regista gallese Peter Greenaway<sup>60</sup> ha lavorato per tre anni alla realizzazione del progetto *Ripopolare la Reggia*, un'installazione sviluppata in undici stanze che affronta tre tematiche della storia della corte sabauda adottando soluzioni artistiche all'avanguardia e di tecnologia. Il progetto viene portato avanti girando un centinaio di scene, piccoli film che raccontano la storia di alcuni personaggi vissuti alla corte dei Savoia durante il Settecento: l'idea proposta è che protagonisti ormai scomparsi della Reggia possano tornare come fantasmi negli ambienti che li hanno visti vivere. La collaborazione con i curatori della mostra ha permesso di avvicinare la regia alla cultura ed alla storia dei Savoia,

<sup>60</sup> Peter Greenaway (1942) è un pittore, scrittore e regista, autore di spettacoli multimediali e curatore di mostre, che unisce i riferimenti della tradizione culturale con le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie. È stato l'ideatore del film-installazione *Nightwatching* dedicato a Rembrandt ed ha svolto diverse attività a Torino, come la realizzazione di 92 disegni della Mole Antonelliana e la ripresa al Castello di Racconigi di un episodio di *Le valigie di Tulse Luper*. Da: [www.lavenaria.it/it/ripopolare-reggia-peter-greenaway](http://www.lavenaria.it/it/ripopolare-reggia-peter-greenaway).

restituendo alla residenza lo spirito dell'epoca. La mostra si divide quindi in cinque allestimenti, nel primo i cortigiani accolgono il visitatore invitandolo a conoscere il mondo della Venaria Reale: si tratta di dieci personaggi, proiettati su grandi schermi disposti in modo circolare che rappresentano alcuni archetipi della vita di corte, come il saggio, il tiranno, la civetta, il ciarlatano ed il libertino. Successivamente, nelle antiche cucine, il capocuoco ed i collaboratori raccontano la corte dal punto di vista della servitù tra suoni, luci e proiezioni che danno l'illusione del fumo e degli odori. La terza tappa è nell'appartamento settecentesco dei Duchi di Savoia, dove le dame raccontano la vita privata di Carlo Emanuele II e di Maria Giovanna Battista, mentre in una delle sale da parata del Settecento si descrive il rito della caccia, centrale per la Reggia di Venaria e per la corte sabauda. Il quinto allestimento è invece dedicato alle feste negli anni di splendore della casata e viene inserito in alcune sale degli appartamenti settecenteschi. Il percorso espositivo si propone di rappresentare con modalità di fruizione più immediate e chiare la complessità ed il fascino della vita dentro la Reggia e più generalmente dentro le dimore reali le cui famiglie hanno segnato il corso della storia<sup>61</sup>.

Al di là di queste sale dedicate alla mostra ed alla storia della Reggia di Diana si sviluppano gli appartamenti del Duca e della Duchessa, quelli del Re e della Regina, la Galleria Grande, il Rondò Alfieriano e la Cappella di Sant'Uberto.

Gli appartamenti del Duca del Chiabrese Benedetto Maurizio e della sua consorte sono costituiti da due sale che ospitano oggi alcune fotografie commentate, narranti sia lo stato di abbandono della Venaria Reale negli anni passati sia il cantiere di recupero che ha portato la residenza al suo antico splendore rendendola la "Reggia dei contemporanei". Infine, viene proposto al pubblico un approfondimento sul restauro in corso che coinvolge il complesso monumentale della Fontana d'Ercole, progetto a cui è dedicata in parte la mostra *Ercole ed il suo mito*.

La Galleria Grande, detta di Diana, è frutto della progettazione di Michelangelo Garove e della rivisitazione di Juvarra tra il 1716 ed il 1718. Essa collega l'appartamento del re Carlo Emanuele III a quello dell'erede al trono Vittorio

---

<sup>61</sup> Enrico Castelnuovo (a cura di), *La Reggia di Venaria e i Savoia. Arte, magnificenza e storia di una corte europea*, cit., pp.323-324.

Amedeo III e costituisce uno degli ambienti più sorprendenti dell'intero complesso per via delle proporzioni armoniche e del ricco apparato di stucchi, cornici e lesene opera di Pietro Filippo Somasso, Giuseppe Bolina, Antonio Papa e Giovambattista Sanbartolomeo. La Galleria si caratterizza per le dimensioni notevoli e vuole essere un emblema dell'architettura del Settecento, avvolta da un grande fascio di luce che passa attraverso le 40 finestre e 20 aperture sulla volta, creando giochi di chiaroscuro. Il pavimento attualmente visibile riprende quello raffigurato nel disegno juvarriano ed è stato posato nel 1995, poiché l'originale si trova alla Galleria del Beaumont di Palazzo Reale, in seguito allo spoglio avvenuto durante l'occupazione napoleonica. La Galleria Grande è caratterizzata da un'installazione sonora di Brian Eno dal titolo *Music for the Great Gallery of Venaria*. Si tratta di un sistema di quattro casse disposte alle estremità e rivolte verso il centro della sala che producono effetti sonori. Percorrendo la galleria, il visitatore avverte questi flussi, diversi a seconda del punto in cui egli si trova a passare, che si mescolano con lo spazio. Le melodie ed i silenzi vengono potenziati dal riverbero e persistono nella sala per via del lungo tempo di decadimento, alterando le percezioni durante la visita.

Figura 2.11.: *Galleria Grande*. Fonte:

[www.lavenaria.it/sites/default/files/stampa/cs\\_2017\\_la\\_reggia\\_dei\\_contemporane\\_i\\_5](http://www.lavenaria.it/sites/default/files/stampa/cs_2017_la_reggia_dei_contemporane_i_5).



Nel Settecento, La Galleria Grande aveva la funzione di collegare gli appartamenti dei sovrani con quelli dei principi ereditari. Gli appartamenti del Re e della Regina si sviluppano lungo una serie di spazi che assolvono alle diverse funzioni istituzionali, come le sale di udienza e private, le camere da letto ed i gabinetti di toeletta. Gli appartamenti di Vittorio Amedeo III e della moglie Maria Antonia di Borbone sono stati realizzati da Michelangelo Garove e Filippo Juvarra, per poi subire un riallestimento nel 1753 da parte di Benedetto Alfieri. Tra queste sale, l'Anticamera dei Paggi ospita sei vedute scenografiche opera di Giovanni Battista Bagnasacco e raffiguranti le architetture di Juvarra all'inizio del Settecento. Le tele di Venaria, Stupinigi e Superga sono espressione della grande importanza delle architetture, segno di potere e magnificenza della dinastia sabauda a livello europeo.

La Galleria Piccola ed il suo Rondò sono stati progettati nel 1751 da Benedetto Alfieri al fine di terminare il percorso cerimoniale che si chiude con la Cappella di Sant'Uberto. Il Rondò è caratterizzato dalla presenza delle statue delle *Quattro Stagioni* realizzate da Simone Martinez per la Galleria di Palazzo Reale e trasferite a Venaria nel 1753. Le statue sono state ricollocate nella loro posizione originaria su basamenti in marmi policromi, frutto di una ricostruzione attenutasi al disegno originale, in seguito al restauro permesso dalla Consulta per la Valorizzazione dei Beni Artistici e Culturali di Torino.

La Cappella di Sant'Uberto viene realizzata fra il 1716 ed il 1729 da Juvarra, che dispone su un impianto a croce greca due grandi altari laterali al transetto e quattro cappelle sulle diagonali. L'interno della cappella è arricchito da decorazioni che, come nella Galleria Grande, riflettono giochi di luci ed ombre generando un effetto suggestivo agli occhi del visitatore. L'altare maggiore, opera di Giovanni Baratta, è collocato tra le due colonne centrali dell'abside e viene pensato come una struttura tale da sembrare sospesa. Nelle nicchie dei pilastri centrali si trovano le quattro statue dei Dottori della Chiesa anch'esse realizzate da Baratta, mentre gli altari laterali ospitano grandi pale che rappresentano alcuni dei capolavori di pittori appartenenti alla scuola romana come Sebastiano Ricci. La Cappella è collegata alla Reggia dallo scalone scenografico progettato da Benedetto Alfieri, che si occupa del completamento delle parti lasciate incompiute da Juvarra.



Figura 2.12.: *Cappella di Sant'Uberto*.

Fonte: [www.lavenaria.it/it/esplora/i-capolavori/cappella-santuberto](http://www.lavenaria.it/it/esplora/i-capolavori/cappella-santuberto).



La Sala di Diana è collocata in fronte ai Giardini e costituisce il cuore del palazzo seicentesco, utilizzato per banchetti e ricevimenti. Terminata nel 1663, essa presenta un programma decorativo che si sviluppa su tre registri: la volta affrescata dalla mano di Jean Miel raffigura l'omaggio di Giove a Diana, mentre ai lati si trovano i ritratti equestri dei duchi, opera di Charles Dauphin, Jean Miel e Balthasar Mathieu. Le tele a tema venatorio realizzate da Miel raffigurano le diverse tipologie di cacce praticate dalla corte nei momenti di svago, come quella del cervo e dell'orso. Adiacente alla Sala di Diana, l'Appartamento della Principessa Ludovica ospita alcune opere del Cinquecento e Seicento appartenenti alla Galleria Sabauda torinese ed offerte in prestito alla Reggia di Venaria. I dipinti esposti sono stati realizzati da autori come Guido Reni, Van Dyck e Brueghel il Vecchio, e vengono proposti al pubblico con una disposizione che ripropone l'antico sistema della quadreria reale adottata anche dai Savoia. Inoltre, in queste sale sono anche visibili due Allegorie di Paolo Veronese recentemente rinvenute a Pallanza nella Villa San Remigio<sup>62</sup>.

---

<sup>62</sup> La collezione esposta è intitolata *I quadri del Re. La Galleria Sabauda alla Reggia di Venaria*. Il ritrovamento delle due Allegorie nel 2014 presso la Villa San Remigio, di proprietà della Regione Piemonte, ha portato alla realizzazione di una mostra alla Reggia di Venaria che ricomponesse il Ciclo delle Allegorie dipinte dal Veronese per la Libreria Marciana di Venezia (1557). Esse raffigurano tre figure maschili con gli strumenti per la misurazione del cielo e della terra e una figura femminile, simbolo della scultura. L'esposizione alla Venaria Reale si è tenuta dal 1° ottobre 2014 all'8 febbraio 2015 ed è stata resa possibile dal generoso prestito del Los Angeles County Museum of Art, il quale ha offerto le due Allegorie in suo possesso. Le tele di Pallanza sono state restaurate presso il Centro di Conservazione e Restauro della Reggia e sono rimaste in esposizione alla Venaria Reale. Da: [www.lavenaria.it/it/esplora/reggia/percorso-espositivo](http://www.lavenaria.it/it/esplora/reggia/percorso-espositivo); [www.lavenaria.it/it/mostre/paolo-veronese-allegorie-ritrovate](http://www.lavenaria.it/it/mostre/paolo-veronese-allegorie-ritrovate).

Figura 2.13.: *Sala di Diana*. Fonte:  
[www.lavenaria.it/sites/default/files/gallerie](http://www.lavenaria.it/sites/default/files/gallerie)

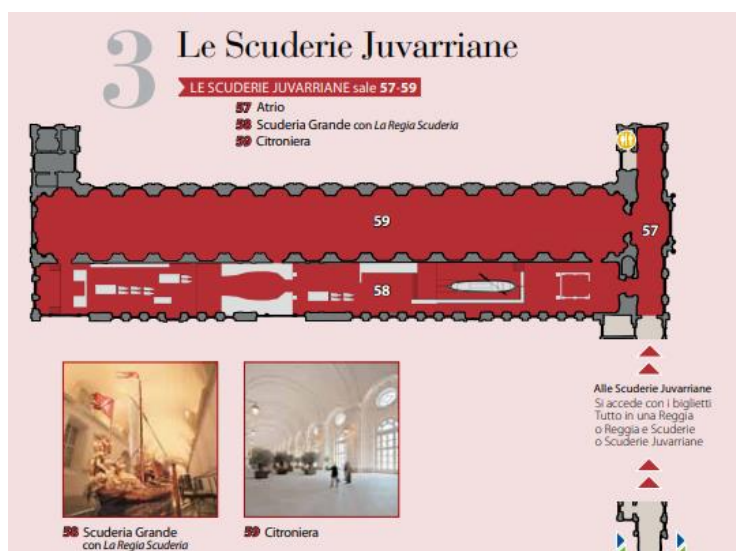


### *Le Scuderie Juvarriane e la mostra permanente*

Le *Scuderie Juvarriane* vengono realizzate durante i lavori del cantiere del Settecento ed organizzate in una Scuderia Grande ed una Citroniera che oggi ospitano una mostra permanente e talvolta delle esposizioni temporanee. Edificate tra il 1722 ed il 1727 sulla base del disegno di Filippo Juvarra, coprono una superficie di 5.000 metri quadrati rappresentando il più vasto polo espositivo del complesso della Reggia. La Citroniera viene pensata per riporre d'inverno le piante di agrumi ornamentali e figura come un'enorme serra che dà sull'Allea Reale e che riceve il sole grazie alla presenza di finestre. L'interno si caratterizza per le pareti chiaroscurate e plastiche, scavate da nicchie che generano un involucro dinamico, mentre gli oculi sulle aperture ad arco raccolgono la luce ed il trompe d'oeil riproduce i serramenti sul muro di separazione dalla scuderia. La Scuderia Grande può ospitare sino a 160 cavalli e si caratterizza per un'estensione senza paragoni rispetto alle altre residenze reali piemontesi, confrontabile con le scuderie di Chantilly per il Gran Condé. L'ampiezza dello spazio rivela sia l'importanza del ruolo del cavallo nella pratica della caccia reale, sia il desiderio di grandezza e di maestosità che la committenza vuole imprimere al complesso. Per quanto riguarda la mostra permanente, la Scuderia Grande ospita all'interno il *Bucintoro*, realizzato

a Venezia per volere di Vittorio Amedeo II fra il 1729 e il 1731 e ad oggi unico esemplare al mondo. Fanno parte dell'esposizione anche le carrozze di gala utilizzate dai Savoia, come ad esempio la *Berlina dorata*, commissionata dal re Vittorio Emanuele II ed in prestito dal Palazzo del Quirinale di Roma. Il *Bucintoro* e le *Carrozze* sono narrati con il supporto di filmati didattici, luci e musiche ed inseriti in questo punto del percorso di visita per via del loro legame con le attività delle scuderie per quanto riguarda gli spostamenti del re e della corte. Questi reperti storici sono tuttavia calati in un'ambientazione scenografica moderna che cerca di avvicinare i visitatori alla storia ed alla vita quotidiana della residenza. Infine, negli spazi della Scuderia Grande Juvarriana si trova il *Ritratto della regina Margherita* di Francesca Gambacorta Magliani, prestato dall'Educatore della Provvidenza di Torino.

Figura 2.14.: *Mappa delle Scuderie Juvarriane.*



Le Sale dei Paggi si trovano ai piani superiori delle Scuderie Juvarriane ed ospitano generalmente eventi espositivi temporanei, come ad esempio la mostra *Art nouveau*. Alle Scuderie di Juvarra sono inoltre collegate le Scuderie Alfieriane, che sono oggi sede del Centro di Conservazione e Restauro delle Residenze Reali Sabaude e rappresentano uno spazio dedicato alla ricerca escluso dal percorso di visita.

Le Sale delle Arti si trovano ai Piani Alti della Reggia di Diana e rappresentano come le Sale dei Paggi uno spazio adibito alle mostre temporanee. Le Sale appartengono alla fase seicentesca ed hanno ospitato in passato il Teatro delle

Commedie, venendo riorganizzate nel 1788 come appartamenti per i duchi di Aosta. Questi spazi, opera degli architetti Giuseppe Battista Piacenza e Carlo Randoni, registrano gli aggiornamenti artistici dati dal gusto neoclassico. Le sale sono andate perdute e di esse rimangono solamente i disegni degli architetti, mentre alcuni arredi si trovano nelle altre residenze sabaude. L'azione di recupero ha previsto la valorizzazione degli elementi ritrovati quali architetture ed apparati decorativi con trionfi, scudi e lance, eseguiti a fine 1800 durante il periodo di uso militare della Reggia, quando l'esercito utilizzava gli spazi in questione come sale per le riunioni. Uno scalone realizzato dall'architetto Piacenza collega gli appartamenti alla Corte d'Onore e viene progettato seguendo lo stile delineato da Garove per la facciata. La messa in sicurezza della struttura ed il suo recupero sono stati in questo caso particolarmente complessi ed hanno riportato alla luce gli stucchi e gli intonaci a marmorino originali. Le Sale delle Arti sono collegate agli spazi espositivi del piano terra da un altro scalone di età contemporanea, costituito da un nastro di acciaio a vista che si trova a lato della cesura storica, ovvero il punto di compenetrazione fra interventi seicenteschi e settecenteschi sulla facciata della Reggia di Diana. Esso è composto da 120 scalini i cui pianerottoli sono realizzati con le travi recuperate dalla residenza e dal Castello di Agliè.

### 2.3.2. I Giardini.

I Giardini della Reggia si caratterizzano per la presenza di più livelli, nello specifico del Parco Alto e del Parco Basso, per via della particolare conformazione del terreno.

Il *Parco Alto* è organizzato secondo lo schema a “maglie quadrate” e si compone del Gran Parterre, delle Allee, dei boschetti e del Fantacasino, un luogo di gioco per i bambini e per le loro famiglie. I disegni, i rilievi settecenteschi e le fotografie aeree hanno permesso una fedele riproduzione dell'intera struttura che è andata modificandosi nel corso dei diversi progetti per la Reggia.

Il Gran Parterre viene concepito da Juvarra insieme alla Galleria Grande, alla Scuderia ed alla Citroniera e realizzato con l'inserimento di fiori, vasi di agrumi e pareti vegetali. Quest'area è destinata sin dal Settecento ai passatempi e la ricostruzione contemporanea costituisce una fedele rievocazione del giardino dell'epoca, fortemente legata alla Reggia; il recupero dell'impostazione originaria

del Gran Parterre è stato reso possibile dall'analisi dell'iconografia storica e della trattatistica francese. Il passato si incontra con l'arte contemporanea nell'opera di Giovanni Anselmo *Dove le stelle si avvicinano di una spanna in più*, costituita da sei lastre di granito nero Africa dove i visitatori possono salire per avvicinarsi idealmente al cielo.

I dodici boschetti vengono inseriti nel disegno della riprogettazione dei giardini del 1700 e sono organizzati in quadrati di verde percorsi internamente da viali diagonali, con una selezione delle piante che sottolinea lo schema geometrico. Al fine di creare altezze diverse, i carpini vengono posizionati all'interno mentre gli aceri, i ciliegi ed i roveri sul perimetro, bossi e tassi sono invece disposti sui viali diagonali. La funzione ludica dei boschetti della Reggia settecentesca viene mantenuta, tanto che tutt'oggi essi sono predisposti ad attività di ricreazione e di rievocazione dei giochi di corte. Allineato alle file dei boschetti, il Giardino delle Rose è costituito da un'area rettangolare ospitante al centro una fontana e delle pergole di rose rampicanti della tipologia "Alberich Barbier" che fiorisce solamente una volta l'anno nel mese di maggio, quando La Venaria Reale celebra appunto la *Festa delle Rose*.

Le Allee costituiscono i viali che percorrono i Giardini della Reggia, tra le principali si ricordano quella reale e quella di terrazza che procedono parallele l'una all'altra. L'Allea di Terrazza è già presente nel progetto del Castellamonte ed assume nel Settecento un nuovo ruolo per via del suo prolungamento che genera l'illusione di un viale verso l'infinito. L'Allea Reale divide invece i boschetti in due file e viene realizzata nel 1710 in modo tale che, secondo il progetto di Juvarra, la facciata della Citroniera funga da fondale al viale e che il labirinto rappresenti il termine del percorso.

Il *Parco Basso* include invece la Peschiera, il Giardino delle Sculture Fluide di Giuseppe Penone, le grotte seicentesche, i resti della Fontana d'Ercole e del Tempio di Diana, gli orti ed i frutteti del Potager Royal. La parte inferiore dei giardini era incorniciata dal muro di terrazzamento che si sviluppava dalla Corte d'Onore sino alla Fontana d'Ercole e costituiva un fondale scenografico che seguiva la scansione geometrica del parco. Questa struttura era riccamente decorata da scorie minerali e conchiglie incrostate che richiamavano le superfici delle nicchie e delle grotte, arricchite da fontane e statue di allegorie. In seguito alle modifiche ed

all'abbandono della Reggia queste strutture sono state interrato, tuttavia l'operazione di recupero ha permesso di riportarle alla luce. Il muraglione ha subito un restauro di tipo conservativo inserendo solamente una porzione rappresentante l'originario rivestimento decorativo della superficie.

*Il Giardino delle Sculture Fluide di Giuseppe Penone.*

Il Giardino delle Sculture Fluide costituisce un'altra sezione del parco dove la Reggia incontra l'arte contemporanea: quattordici opere realizzate tra il 2003 ed il 2007 sono state pensate dall'artista Giuseppe Penone<sup>63</sup> sulla base dell'idea di Castellamonte in merito al Giardino delle Fontane. Sviluppato su un terreno di tre ettari, presenta alberi in bronzo e fontane immerse in strutture verdi e fuse con gli elementi naturali, simbolo della fluidità e del legame tra mondo minerale, vegetale ed umano. Il progetto, realizzato in collaborazione con il Castello di Rivoli – Museo d'Arte Contemporanea, comprende le seguenti opere:

- *Tra scorza e scorza*: un taglio piantato fra due cortecce di albero in bronzo cresce in simbiosi con la scultura, indicando il contatto tra mondo vegetale e minerale.
- *La luce dei passi*: nel boschetto alcuni elementi in bronzo emergono dal terreno come se fossero radici indicando la vita e l'energia che esistono nel sottosuolo.
- *Disegno d'acqua*: la vasca d'acqua in granito nero è caratterizzata dalla presenza di un'impronta digitale ottenuta attraverso la formazione di bolle d'aria.
- *I colori dei temporali* sono le diverse cromie del boschetto dei tigli richiamano quelle delle sezioni successive.
- *Pelle di marmo e Anatomia*: accanto ad una superficie di marmo bianco di Carrara scolpito come a creare delle venature, che richiamano il sistema linfatico del corpo, vi è una scultura con tre lati lavorati ed uno non trattato

---

<sup>63</sup> Giuseppe Penone (1947) è considerato uno degli artisti contemporanei italiani di maggiore rilievo, esponente dell'Arte Povera e protagonista delle più importanti esposizioni internazionali. Egli si occupa di sculture e installazioni a partire dal 1968 e nel suo lavoro il processo di elaborazione dell'opera diviene parte integrante del prodotto stesso. Da: [www.lavenaria.it/sites/default/files/page-documents/dipiu\\_personaggi\\_artisti\\_penone.pdf](http://www.lavenaria.it/sites/default/files/page-documents/dipiu_personaggi_artisti_penone.pdf).

che evocano rispettivamente il disegno del tessuto interno e la superficie della materia.

- *Chiaroscuro*: si tratta di un bosco di betulle dell'Himalaya con corteccia bianca che dialoga con le altre sculture ed il resto dello spazio evocando il marmo.
- *Cervello di pietre e Biforcazione*: il cervello disegnato con delle pietre di fiume ospita tra i due lobi un albero simboleggiando la relazione tra i pensieri e la pietra, mentre *Biforcazione* è una fontana di bronzo a forma di albero sulla cui corteccia si trova l'impronta di una mano, da cui scende l'acqua ritornando ciclicamente al terreno.
- *Ossa della terra* è costituito da un albero che non riesce a crescere a causa del peso di una pietra, mentre *Direzione "Verso la luce"* è una scultura di dodici metri al centro del giardino che si staglia nel cielo emettendo vapori.
- *Idee di pietra* è anch'essa un albero di bronzo con all'estremità una pietra tra i rami e rappresenta il pensiero che rimane sospeso in aria grazie all'equilibrio di forze contrapposte.
- *Gesto vegetale* rappresenta un corpo in bronzo incompiuto al cui interno è stato piantato un albero che sviluppandosi e crescendo completa la figura.
- *Direzione "Verso il centro della terra"*: è composta da un tronco d'albero realizzato in bronzo adagiato sul terreno e rivolto verso le sue profondità, circondato da un'edra di faggi rossi speculare a quella posizionata all'inizio del percorso.



Figura 2.15.: *Mappa delle diverse opere distribuite nel Giardino delle Sculture Fluide*. Fonte: [www.lavenaria.it/sites/default/files/page-documents/giardini\\_penone\\_mappa.pdf](http://www.lavenaria.it/sites/default/files/page-documents/giardini_penone_mappa.pdf).



Il giardino è stato allestito nel 2007 e presenta una sua ideale prosecuzione in *Anafora*, composta da sette opere più piccole realizzate sempre da Giuseppe Penone per le grotte del muro di Castellamonte.

La Peschiera viene realizzata nella fase di restauro della Reggia sulla base dell'idea che Castellamonte aveva avuto per la parte bassa del parco, ossia una vasca d'acqua all'ombra degli alberi e adibita ai divertimenti della corte. Si è scelto di riprendere questo programma per creare nuovamente delle occasioni di *loisir* intorno ad un bacino che rifletta come uno specchio l'immagine della residenza. Tra gli altri obiettivi futuri della Reggia vi è inoltre la possibilità di collocazione di opere d'arte che aggiungano valore e bellezza alla struttura. Sott'acqua sono presenti piante di ninfee che fioriscono in primavera e in estate e piante ossigenanti autoctone.

Gli scavi archeologici hanno fatto riemergere la Fontana d'Ercole ed il Tempio di Diana, che rappresentavano gli estremi dell'Allea di Ercole, il viale seicentesco pensato da Castellamonte e reso secondario dalla rivisitazione del parco da parte di Juvarra. La Fontana, realizzata sotto il muraglione tra il 1669 ed il 1672, fungeva da raccordo fra il giardino alto e l'allea inferiore e raffigurava un Ercole, con l'idra imprigionata tra le caviglie, circondato da statue simbolo delle sue fatiche e da altre figure mitiche. Dalla Fontana l'Allea Centrale conduceva al Tempio di Diana, un edificio circolare impreziosito da sculture, marmi e decorazioni ed ospitante una fontana con diverse bocche di mostri da cui sgorgava l'acqua, creando un effetto ottico e sonoro. In seguito, il programma voluto da Vittorio Amedeo II ha portato



alla demolizione del tempio per prolungare il senso di infinito del parco oltre il torrente Ceronda. Il Giardino a Fiori (1672) si apriva sulla Reggia di Diana e costituiva lo spazio di rappresentanza delimitato da una loggia semicircolare che si apriva sul paesaggio. Nel Settecento quest'area viene destinata ad usi più privati e di conseguenza la loggia viene eliminata: i giardini di oggi sono articolati in una maglia quadrata ed in una composizione circolare centrale, accogliendo inoltre una serie di piante perenni coltivate in Piemonte che figurano anche in pitture e stucchi all'interno della Reggia.

Nel parco basso si trova anche il Potager d'Italia che si estende su dieci ettari vicino alla Cascina Medici del Vascello, utilizzato durante l'Ottocento per le coltivazioni estensive. Gli orti sono stati ripristinati sulla base dell'antico disegno e prevedono la disposizione di vasche, aree coltivate ed alberi da frutto su una superficie quadrata. L'analisi dei documenti storici ha permesso di individuare le tipologie di specie piantate nel Potager contribuendo al recupero di una parte della storia della Reggia. Le diverse tipologie arboree sono organizzate in modo da favorire una buona produzione e creare delle armonie a livello estetico; i prodotti che ne derivano vengono infine utilizzati nelle cucine dei ristoranti della Venaria Reale oppure venduti all'interno dello shop.

### 2.3.3. Il Castello della Mandria.

Il Castello della Mandria si trova a circa 1,5 chilometri dalla Venaria Reale con cui comunica tramite il suo Parco ed i Giardini della Reggia. Il complesso nasce nel XVIII secolo come tenuta adibita all'allevamento di cavalli di razza per le battute di caccia che i Savoia organizzavano nelle zone di Altessano Superiore. Oggi, il Parco della Mandria rappresenta una delle principali riserve ambientali del Nord-Ovest ed ospita diverse specie di animali e una vasta distesa di boschi.

Il Castello viene progettato nel 1708 da Michelangelo Garove su ordine di Vittorio Amedeo II, contestualmente alla seconda fase edilizia della Reggia di Venaria. In seguito, il progetto dell'edificio viene rivisto sia da Filippo Juvarra che da Benedetto Alfieri durante i diversi cantieri aperti per la Reggia. Nel 1863 Vittorio Emanuele II (1820-1878) acquista la tenuta, che viene adibita a suo appartamento privato e per questo motivo gli architetti Barnaba Panizza e Domenico Ferri dispongono la muratura del parco circostante e procedono all'integrazione dei

fabbricati atti alla pratica della caccia tanto amata dal sovrano. Immersi in 3.000 ettari di verde, gli Appartamenti Reali rappresentano la parte più interessante e ricca del Castello e si compongono di 20 sale giunte sino ad oggi completamente integre nei loro arredi. L'idea che guida il cantiere è la costruzione di un ambiente che garantisca una comoda e lussuosa vita di campagna per il sovrano e per la sua famiglia. Si tratta di spazi caratterizzati da preziosi manufatti, opere d'arte, suppellettili e tessuti appartenenti alle collezioni dei Savoia, con arredi disposti secondo le direttive dell'architetto Domenico Ferri (1795-1878) e che riflettono lo stile ed il gusto del tardo Ottocento.

Il Castello ed il Parco vengono venduti alla morte di Vittorio Emanuele II alla famiglia Medici del Vascello ed infine, nel 1976, il complesso è acquistato dalla Regione Piemonte, che istituisce l'Ente di Gestione del Parco Regionale della Mandria. Nel 1997 il Castello della Mandria viene dichiarato Patrimonio dell'Umanità UNESCO insieme alle altre residenze reali sabaude del Piemonte. Il Castello viene pertanto gestito dal 2007, come la Reggia di Venaria, dal Consorzio della Venaria Reale trasformatosi nel 2017 nel Consorzio delle Residenze Reali Sabaude. Un importante finanziamento ha permesso il restauro di alcuni elementi, in particolare di 100 opere d'arte, 1200 mq di superfici decorate, 60 arredi, 130 mq di tessuti preziosi e 80 mq di raffinatissime carte da parati.

Figura 2.16.: *Appartamenti Reali del Castello della Mandria.*

Fonte: [www.lavenaria.it/it/esplora/castello-mandria/gli-appartamenti-reali](http://www.lavenaria.it/it/esplora/castello-mandria/gli-appartamenti-reali).



#### 2.4. LE RESIDENZE REALI SABAUDE.

La Reggia di Venaria Reale non figura come una residenza singola ma come un palazzo appartenente al circuito delle Residenze Reali Sabaude. Già nel Settecento, il sistema di dimore voluto dai Savoia e sorto intorno alla città di Torino veniva definito come “la Corona di Delizie”, con la duplice funzione di luogo di svago e di centro di controllo del territorio. L’intero complesso era composto da una quindicina di imponenti residenze arricchite di giardini ed in grado di competere con gli altri grandi palazzi reali europei. Nel corso dei secoli alcune di queste dimore sono scomparse, tuttavia la maggior parte è stata tramandata sino ad oggi e valorizzata grazie all’inserimento nelle liste del Patrimonio UNESCO.

La Venaria Reale costituisce il palazzo più importante da un punto di vista delle dimensioni e dell’imponenza, mentre la Palazzina di Caccia di Stupinigi si caratterizza per gli ambienti scenografici progettati da Filippo Juvarra. Infine, i Castelli di Moncalieri e di Agliè rappresentano degli scrigni intatti contenenti ancora gli arredi originali.

Le Residenze Reali Sabaude vengono oggi proposte come un’unica destinazione per il turismo culturale, capace di offrire al pubblico un’esperienza integrata e diffusa sul territorio piemontese.

Figura 2.17.: *Mappa delle Residenze Reali Sabaude.*

Fonte: [www.piemonteparchi.it/cms/archivio/category/6-2009](http://www.piemonteparchi.it/cms/archivio/category/6-2009)



## CAPITOLO 3.

### LA VENARIA REALE: ASSETTO ISTITUZIONALE ED ORGANIZZATIVO

#### 3.1. IL CONSORZIO DELLE RESIDENZE REALI SABAUDE: STATUTO E MISSION.

Il Consorzio è un'aggregazione volontaria che coordina e regola iniziative comuni, in cui i consorziati stabiliscono di operare in modo congiunto per un unico obiettivo, costituendo una struttura d'impresa<sup>64</sup>. Esso rappresenta un soggetto giuridico che nasce nel mondo dei beni culturali e che trae fondamento dagli articoli 112 e 115 del Codice dei Beni Culturali. In particolare, la seconda parte del comma 2 dell'articolo 115 consente alle amministrazioni pubbliche la gestione dell'ente culturale tramite una formula consortile, introducendo un nuovo modello organizzativo per il mondo culturale. Si tratta di una forma giuridica ibrida a cui possono partecipare sia soggetti privati che soggetti pubblici, numericamente in maggioranza nel caso della Reggia di Venaria; questo sottopone l'ente ad un maggiore monitoraggio da parte dell'attore pubblico in quanto proprietario del bene.

L'alternativa ipotizzata per La Venaria Reale era costituita dall'adozione della fondazione privata, una modalità di organizzazione che prevede il possesso di una sorgente di reddito che deriva generalmente da un patrimonio. La fondazione si caratterizza anch'essa per l'autonomia da un punto di vista amministrativo e giuridico<sup>65</sup> ma differisce dalla forma consortile per alcuni aspetti: se la prima prevede che i beni dei soci fondatori diventino patrimonio dell'ente, la seconda stabilisce invece che i beni vengano messi a disposizione ed amministrati dall'istituto<sup>66</sup>. Inoltre, la fondazione non afferisce in nessun modo agli enti pubblici e dipende totalmente dal privato sia dal punto di vista del management che dell'autonomia economico-finanziaria.

---

<sup>64</sup> Lorenzo Pulié Repetto, *La Venaria Reale: la mission, il pubblico, il territorio. Una nuova concezione di valorizzazione e gestione di un bene culturale*, Edizioni Accademiche Italiane, Saarbrücken 2014, p. 162.

<sup>65</sup> Alessia Zorloni, Gerald Matt, *Economia e gestione dei musei*, cit., p. 50.

<sup>66</sup> Lorenzo Pulié Repetto, *La Venaria Reale: la mission, il pubblico, il territorio. Una nuova concezione di valorizzazione e gestione di un bene culturale*, cit., p. 162.

Inizialmente, la Reggia viene amministrata dal “Consorzio di Valorizzazione Culturale La Venaria Reale”, costituito nel 2011 in seguito ad un accordo stipulato nel 2008 tra il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo e la Regione Piemonte. Al Consorzio compete la gestione diretta della Venaria Reale, dei Giardini e del Castello della Mandria.

A seguito della proroga statutaria avvenuta nel 2017, l'ente viene mutato nel “Consorzio delle Residenze Reali Sabaude”, costituito sino al 31 dicembre 2040 e composto dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo, dalla Regione Piemonte, dalla Città di Venaria Reale, dalla Compagnia di San Paolo e dalla Fondazione 1563 per l'Arte e la Cultura. Tale scelta prende forma dalle nuove necessità e sfide della Reggia di Venaria, la quale viene inserita all'interno di un programma più ampio di valorizzazione e promozione di un sistema di residenze reali piemontesi appartenenti alla dinastia dei Savoia e designate nel 1997 Patrimonio dell'UNESCO. Si tratta quindi di un ente che vuole sviluppare l'intero circuito di regge assicurandosi dell'esistenza di strumenti adatti a svolgere una gestione integrata per un'azione congiunta, finalizzata alla creazione di una nuova meta del turismo culturale a livello nazionale ed internazionale. Il nuovo Consorzio conferisce tuttavia autonomia gestionale alla Venaria Reale, la quale rimane la sede consortile e continua ad operare individualmente, effettuando scelte gestionali in linea con il proprio percorso intrapreso.

Il Consorzio gode di un *fondo indisponibile* e di uno *disponibile* necessario per lo svolgimento delle attività dell'ente. Il fondo è costituito sia dai beni mobili ed immobili conferiti dai Consorziati principalmente in sede di atto costitutivo, sia da lasciti, elargizioni, donazioni, conferimenti in uso ed erogazioni di qualsiasi genere ed effettuati da chiunque. Il fondo indisponibile ammonta ad 1.000.000 di euro e rappresenta la quota che deve essere mantenuta integra come garanzia patrimoniale per i terzi. La somma rimanente del fondo, insieme ai suoi redditi, ai proventi di gestione ed alle entrate delle altre attività del Consorzio, convoglia invece nel fondo consortile disponibile, impiegato per perseguire gli obiettivi stabiliti nello statuto.

Lo statuto firmato nel 2017 costituisce quindi un aggiornamento dell'atto costitutivo del 2011, di conseguenza anche la mission della Venaria Reale subisce rilevanti cambiamenti, proponendosi di:

- *conservare e valorizzare* le Residenze Reali Sabaude, garantendo sostegno economico e supporto agli interventi di ricognizione, regolazione, conservazione e recupero dei beni architettonici, storico-artistici, archeologici e paesaggistici dei siti secondo le modalità stabilite dal Codice dei Beni Culturali;
- *migliorare l'offerta culturale* del complesso delle Residenze Reali Sabaude;
- *promuovere*, anche con la stipula di convenzioni con altri soggetti, lo sviluppo di un sistema integrato di valorizzazione delle Residenze Reali Sabaude al fine di integrare le diverse esperienze culturali delle diverse sedi;
- *predisporre un piano strategico di sviluppo culturale* per la valorizzazione del complesso delle Residenze Reali Sabaude in qualità di beni appartenenti alla lista dei siti UNESCO costituenti patrimonio mondiale;

Al fine di attuare le finalità preposte, il Consorzio si impegna a svolgere le seguenti attività:

- *promuovere la raccolta fondi ed il reperimento delle risorse finanziarie* per l'attuazione dell'attività istituzionale e del piano strategico di sviluppo culturale volti alla valorizzazione del complesso delle residenze;
- *progettare, realizzare e gestire le attività* di valorizzazione dei beni, con le modalità stabilite dalla legislazione in materia di gestione dei beni culturali, e di erogazione di servizi comuni al sistema delle residenze quali la dislocazione dei servizi e del personale, la stesura dei bandi, la gestione di funzioni legali, tecniche e progettuali, il sistema comunicativo e di marketing;
- *promuovere il turismo culturale* in ambito nazionale ed internazionale, sviluppando la comunicazione inerente alla valorizzazione della Venaria Reale ma anche delle altre Residenze Reali Sabaude;
- *sviluppare intese e stipulare accordi* con realtà europee che svolgano attività di conservazione e valorizzazione di patrimoni analoghi a quelli del Consorzio;
- *realizzare o partecipare a progetti* sostenuti da fondi europei, nazionali, regionali e locali;
- *provvedere alla conservazione* del patrimonio affidato in gestione, garantendone la prevenzione, la manutenzione ordinaria e straordinaria;

- *istituire premi e borse di studio ed organizzare mostre, convegni, eventi, attività didattiche o di ricerca, iniziative atte a favorire contatti e collaborazioni con gli operatori del settore e con gli organismi nazionali ed internazionali.*

Per adempiere al meglio alla sua mission, il Consorzio ha la facoltà di svolgere con l'utilizzo di risorse proprie ogni attività opportuna al perseguimento delle finalità, ad esempio l'assunzione di personale tramite contratti di diritto privato, l'accensione di mutui o finanziamenti passivi, la partecipazione in altri enti che operano per i medesimi scopi<sup>67</sup>.

La tutela del bene culturale viene esercitata dal Consorzio nella maniera più completa grazie ad un severo controllo da parte della componente pubblica consortile e del Sovrintendente, che fornisce un parere autorevole dopo l'approvazione delle attività da parte del Consiglio di Amministrazione. Si può quindi dire che il modello gestionale risulta vincente in particolare da un punto di vista dei poteri pubblici circa le decisioni ultime sulle attività della Reggia.

Il Consorzio viene definito come organismo di diritto pubblico anziché ente pubblico proprio per la presenza di due soggetti privati nel Consorzio. Questo comporta comunque che la finalità della Reggia di Venaria sia imposta dallo Stato e di conseguenza i partner privati aderiscano ad un processo strategico già predisposto dagli organi ministeriali. Le questioni di anticorruzione e trasparenza sono di carattere pubblico, mentre da un punto di vista fiscale La Venaria Reale è iscritta al Registro Imprese e albi della Camera di Commercio di Torino e quindi sottoposta al sistema contributivo delle aziende che svolgono attività commerciali. Il carattere privato si riflette anche nella gestione del personale dipendente, inquadrato secondo il contratto privato CCNL Federculture.

La forma consortile introdotta nel 2006 dal comma 2 dell'articolo 115 non è stata replicata come modello di gestione dei beni culturali (se non per la Villa Reale di Monza<sup>68</sup>), probabilmente per via della sua complessità e della minore autonomia decisionale consentita rispetto alla forma della fondazione privata.

---

<sup>67</sup> Le informazioni relative alla mission ed alla governance della Venaria Reale sono state ricavate dallo Statuto elaborato nel 2017: *Statuto. Consorzio delle Residenze Reali Sabaude*.

<sup>68</sup> Il modello consortile è stato adottato per la gestione della Villa Reale di Monza. Il "Consorzio Villa Reale e Parco di Monza" è stato costituito il 20 luglio 2009 ed è composto da Ministero per i



Rispetto agli intenti manifestati nell'atto costitutivo del 2011, che rappresentava una realtà in via di formazione e sviluppo, la mission vigente guarda meno alla sola Reggia per concentrarsi maggiormente sul piano di progetti e collaborazioni che coinvolgano anche le altre residenze reali. Nonostante già nel primo statuto venisse sottolineata la necessità di valorizzare l'intero complesso delle regge, il progetto strategico di sviluppo culturale era pensato esclusivamente per la Venaria Reale<sup>69</sup>. Di conseguenza, le azioni del Consorzio si indirizzano verso attività che producano un lavoro corale delle diverse Residenze Sabaude in vista di una crescita del complesso e del territorio circostante.

---

Beni e le Attività Culturali e per il Turismo, Regione Lombardia, Comune di Monza, Comune di Milano e Camera di Commercio di Monza e Brianza. Nel 2014 alla governance si è aggiunta anche Confidustria Monza e Brianza. Da: [www.reggiadimonza.it/it/content/page/il-consorzio](http://www.reggiadimonza.it/it/content/page/il-consorzio).

<sup>69</sup> Si riporta per completezza e chiarezza un riassunto della mission contenuta nello Statuto del 2011: *predisposizione di un piano strategico di sviluppo culturale* del complesso, iscritto alla lista del patrimonio UNESCO, e *supporto dell'attività di pianificazione paesaggistica* di competenza del Ministero e della Regione ai fini della valorizzazione; promozione del turismo culturale in ambito piemontese e gestione della comunicazione inerente la valorizzazione dell'intero complesso delle Residenze Reali Sabaude; *reperimento delle risorse necessarie* allo sviluppo della Reggia, promuovendo la raccolta fondi e partecipando a progetti sostenuti da fondi europei, nazionali, regionali o locali; *predisposizione degli strumenti di direzione, organizzazione e logistica* ai fini dell'esecuzione degli interventi; *organizzazione di mostre, eventi culturali e convegni*, spettacoli e manifestazioni, studi, ricerche, iniziative, attività didattiche o divulgative, e tutte le iniziative che permettano di favorire contatti e collaborazioni con gli operatori del settore. Da: *Consorzio di Valorizzazione Culturale La Venaria Reale. Statuto*.

### 3.2. GOVERNANCE.

Il Consorzio delle Residenze Reali Sabaude è composto da molteplici organi, quali l'Assemblea dei Consorziati, il Presidente, il Consiglio di Amministrazione, il Comitato di Coordinamento, la Conferenza delle Autonomie Locali ed il Collegio dei Revisori dei Conti. Essi si mantengono in carica per tre anni e possono essere riconfermati.

L'*Assemblea dei Consorziati* è attualmente formata dai dottori Antonio Lampis per il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo, Michele Scola per la Regione Piemonte, Luca Remmert per la Compagnia di San Paolo e Bernardo Bortolotti per la Fondazione 1563 per l'Arte e la Cultura. Tra i suoi principali compiti figurano la nomina del Presidente del Consorzio, del Direttore e dei membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio dei Revisori dei Conti. L'Assemblea ha inoltre la facoltà di approvare il bilancio preventivo-consuntivo ed il piano strategico di sviluppo e valorizzazione del complesso, proposto dal Consiglio di Amministrazione.

Il *Presidente* in carica è la Professoressa Paola Zini e viene generalmente nominato dall'Assemblea su proposta del Presidente della Regione Piemonte in seguito al parere del Ministro dei Beni e delle Attività Culturali. La sua figura convoca e presiede l'Assemblea dei Consorziati così come il *Consiglio di Amministrazione*. Quest'ultimo, nominato dai consorziati, si compone di cinque membri, ovvero il Presidente, il Direttore Generale dei Musei del Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo, tre membri designati rispettivamente dalla Giunta Regionale del Piemonte, dal Presidente della Compagnia di San Paolo e dal Presidente della Fondazione 1563. Il Consiglio di Amministrazione si riunisce almeno quattro volte all'anno, in seguito alla convocazione da parte del Presidente, e durante la seduta il Direttore ha il diritto di intervenire ma non di votare. Le deliberazioni vengono prese con l'approvazione della maggioranza e riguardano le seguenti attività:

- approvazione dello schema di piano strategico di sviluppo culturale proposto dal Direttore e poi sottoposto all'Assemblea dei Consorziati;
- determinazione degli obiettivi e dei programmi di attività sia annuale che pluriennale;

- convalida del bilancio di previsione e di esercizio da presentare successivamente all'assemblea;
- accettazione di lasciti, donazioni e finanziamenti, acquisizioni ed alienazioni di beni;
- accensioni di mutui passivi e concessione di garanzie reali;
- pianificazione della dotazione organica e delle assunzioni.

Il *Direttore*, nominato dall'assemblea su proposta del Ministro e previo parere del Presidente della Giunta della Regione Piemonte, ha poteri sull'ordinaria amministrazione. Egli elabora il piano strategico per lo sviluppo culturale e la valorizzazione del sistema delle residenze; oltre a questo programma, coordina e monitora le diverse attività del Consorzio quali l'organizzazione di mostre così come progetti di studio, promozione e comunicazione delle regge. Il Direttore si occupa quindi del progetto culturale complessivo e ne svolge ogni attività inerente, dal coordinamento con il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo sino all'individuazione degli orari di apertura e dei prezzi dei biglietti. In qualità di responsabile della regolarità amministrativa del Consorzio, definisce i criteri della sua organizzazione, dirige il personale e propone al Consiglio di Amministrazione la pianificazione della dotazione organica e delle assunzioni. Infine, egli definisce le condizioni ed il testo delle Convenzioni riguardanti ciascuna Residenza Reale Sabauda. Sino a marzo 2018, il Direttore è stato Mario Turetta che ha dato le dimissioni, dopo essere stato chiamato dal Ministro Alberto Bonisoli alla Direzione Generale del Cinema per il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo. L'incarico è stato assegnato a Guido Curto, già Direttore del Museo Civico d'Arte Antica di Palazzo Madama e membro del Consiglio di Amministrazione del Centro Conservazione e Restauro La Venaria Reale dal 2007 al 2013. Durante i mesi intercorsi tra le dimissioni di Turetta e l'insediamento di Curto, l'Assemblea dei Soci del Consorzio ha nominato Gianbeppe Colombano direttore ad interim per la temporanea copertura del seggio vacante.

Il *Comitato di Coordinamento* è formato dal Direttore, dal responsabile della Direzione Cultura della Regione Piemonte e dal responsabile della Cultura della Compagnia di San Paolo. Ai lavori partecipano anche il Direttore del Polo Museale del Piemonte, il Direttore dei Musei Reali, il Direttore di Palazzo Madama, i rappresentanti delle Residenze Reali Sabaude che si affidano al Consorzio per la

gestione dei beni di loro pertinenza. Tra i compiti del Comitato figurano l'attuazione ed il monitoraggio delle attività previste dall'Accordo sottoscritto in data 3 luglio 2015 e dalle convenzioni stipulate con i proprietari delle residenze sabaude non statali.

Il *Collegio dei Revisori dei Conti* è costituito da tre membri nominati dall'Assemblea dei Consorziati: più precisamente, un membro con funzione di Presidente è nominato dal Ministro per i Beni e le Attività Culturali, mentre gli altri rispettivamente dalla Giunta Regionale del Piemonte e dalla Compagnia di San Paolo. A questi spetta la verifica dell'attività amministrativa dell'ente, accertando la corrispondenza del bilancio alle risultanze delle scritture contabili e l'osservanza dei principi di contabilità. In caso di presenza di irregolarità di gestione, il Collegio è tenuto ad informare tempestivamente gli organi del Consorzio. Attualmente sono in carica Giuseppe Mesiano (Presidente), Giandomenico Genta e Fabrizio Morra.

Infine, qualora si presenti la necessità, il Consiglio di Amministrazione ha il diritto di istituire un *Comitato Scientifico*, composto da figure italiane e straniere particolarmente qualificate, che offra consulenza su questioni di carattere scientifico circa le attività dell'ente.

### 3.3. ORGANIGRAMMA.

La Reggia di Venaria gode di un solido e strutturato apparato amministrativo che permette di gestire le varie attività in modo coerente ed organizzato. Il Presidente, Paola Zini, svolge l'incarico a titolo gratuito, mentre il Collegio dei Revisori dei Conti percepisce i seguenti compensi:

- Giuseppe Mesiano (Presidente): 12.000 euro;
- Giandomenico Genta: 8.000 euro;
- Fabrizio Morra: 8.000 euro.

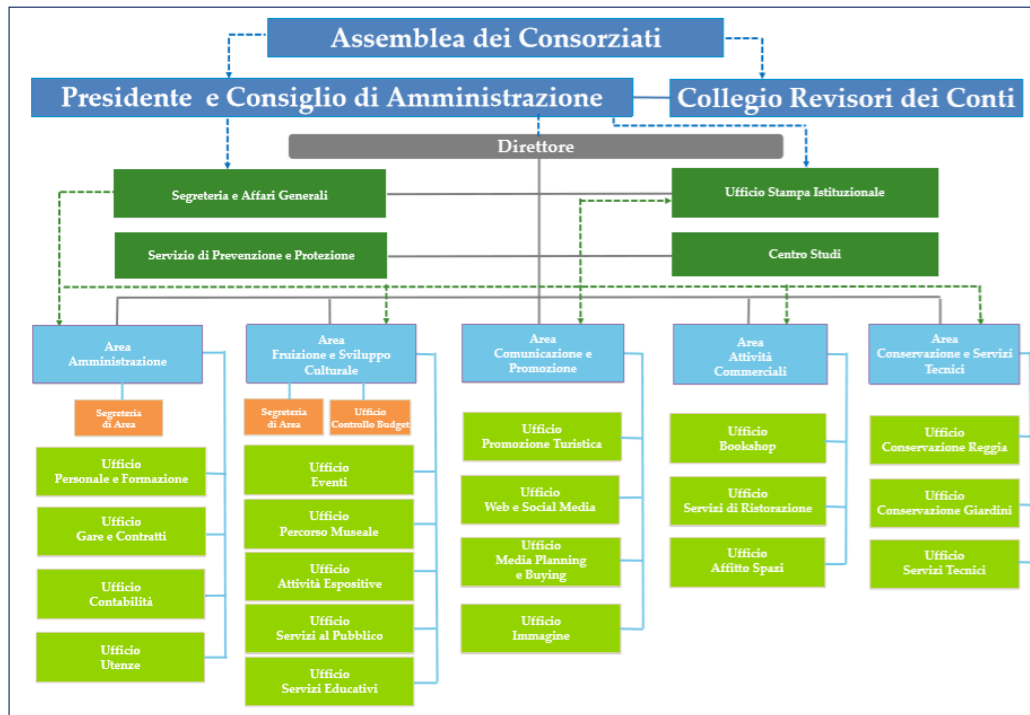
Il Direttore viene affiancato da quattro uffici che costituiscono il suo staff: l'Ufficio Segreteria ed Affari Generali, del Servizio di Prevenzione e Protezione, dell'Ufficio Stampa Istituzionale e del Centro Studi delle Residenze Reali Sabaude.

La direzione esercita un'azione di supervisione su cinque aree funzionali:

1. *l'Area Amministrazione*, che si occupa degli aspetti di gestione operativa del complesso, è a sua volta divisa nella Segreteria, Ufficio Personale e Formazione, Ufficio Gare e Contratti, Ufficio Contabilità, Ufficio Utenze;
2. *l'Area Fruizione e Sviluppo Culturale* cura l'organizzazione di mostre ed eventi assolvendo al compito primo del museo, ossia l'esposizione ai fini di studio e educazione. Essa rappresenta la conduzione della gestione caratteristica ed è composta dalla Segreteria e dagli Uffici Controllo Budget, Eventi, Percorso Museale, Attività Espositive, Servizi al Pubblico, Servizi Educativi;
3. *l'Area Comunicazione e Promozione* si dedica invece al marketing ed alla pubblicità al fine di promuovere la Venaria Reale e sviluppare i canali di informazione. È costituita dall'Ufficio Promozione Turistica, Ufficio Web e Social Media, Ufficio Media Planning e Buying, Ufficio Immagine.
4. *l'Area Attività Commerciali*, che si occupa della totale gestione accessoria della Reggia tramite l'amministrazione dell'Ufficio Bookshop, dell'Ufficio Servizi di Ristorazione e dell'Ufficio Affitto Spazi.
5. *l'Area Conservazione e Servizi Tecnici* predispone e monitora le attività di conservazione sia della Reggia che dei suoi Giardini, tramite l'Ufficio Conservazione Reggia e l'Ufficio Conservazione Giardini, avvalendosi del supporto dell'Ufficio Servizi Tecnici.

Figura 3.1.: Organigramma della Venaria Reale

Fonte: [www.lavenaria.it/sites/default/files/simplepage-documents/con\\_2017\\_organigramma\\_4\\_0.pdf](http://www.lavenaria.it/sites/default/files/simplepage-documents/con_2017_organigramma_4_0.pdf).



### 3.4. IL CENTRO DI CONSERVAZIONE E RESTAURO.

Il Centro Studi delle Residenze Reali Sabaude è diretto dallo storico Andrea Merlotti e nasce nel 2005 come Centro studi della Reggia di Venaria per poi assumere la nuova denominazione nel 2018. L'ente opera come fondazione ed è stato costituito dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo, dalla Regione Piemonte, dall'Università degli Studi di Torino, dalla Compagnia di San Paolo e dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Torino. In seguito, sono subentrati anche il Politecnico di Torino, la Città Metropolitana di Torino ed il Comune di Venaria Reale. La mission del Centro Studi risponde alla protezione del patrimonio culturale ed opera nel campo dell'alta formazione e della ricerca nel settore della conservazione e del restauro.

La Fondazione si trova nelle ex Scuderie della Venaria Reale e ad oggi costituisce il terzo polo nazionale del restauro insieme agli altri enti di Roma e Firenze. Il Centro Studi delle Residenze Reali Sabaude dispone di sei laboratori di restauro con sofisticate e moderne apparecchiature tecnologiche e di laboratori scientifici

per eseguire la diagnostica applicata al restauro. Per quanto riguarda il progetto di recupero degli spazi per l'apertura del Centro Studi, la Regione Piemonte ha investito oltre 13 milioni di euro, mentre il Ministero dell'Economia ha contribuito con fondi per circa 400.000 euro impiegati nell'acquisto di attrezzature ed arredi. Anche l'ex Galoppatoio La Marmora è in fase di ristrutturazione per essere assegnato al Centro come laboratorio delle pietre e dei metalli.

Il Centro si dedica alla conduzione di ricerche di carattere sociale sulle corti sia italiane che europee, con un particolare riguardo alla realtà sabauda, e rappresenta quindi la struttura della Reggia maggiormente occupata nel lavoro di ricerca scientifica. L'istituto si propone di organizzare convegni, seminari e le cosiddette *Conversazioni a corte*, dedicandosi inoltre alla pubblicazione di volumi, alla collaborazione nell'allestimento del percorso di visita della Reggia e nella progettazione di attività didattiche per l'Ufficio Servizi Educativi.

La sua attività ha favorito la costruzione di una fitta rete di relazioni e collaborazioni con vari enti culturali e di ricerca, sia italiani che europei. In particolare, l'istituto ha istituito delle cooperazioni con il *Centre de Recherche du Château de Versailles*, l'*Istituto Universitario «La Corte en Europa»* e *The Society for Court Studies di Londra*. Infine, il Centro Studi segue i rapporti del Consorzio con l'*Associazione Residenze Reali Europee – ARRE*, di cui la Venaria Reale fa parte.

Le competenze dei restauratori vengono integrate con quelle di storici dell'arte ed altri professionisti del settore scientifico. L'approccio multidisciplinare sui progetti, la sinergia fra i professionisti e la presenza di una buona dotazione di strumenti di lavoro hanno consentito la realizzazione di complessi restauri e l'ottenimento di finanziamenti su progetti di ricerca. La struttura opera suddivisa per laboratori che trattano il restauro di diverse tipologie di manufatto, dagli arredi lignei ai manufatti tessili, dall'arte contemporanea ai dipinti murali. Vi sono infine i laboratori scientifici che effettuano piani di diagnostica servendosi di un apparato radiotomografico, atto a condurre radiografie e tac su grandi opere e oggetti, e della spettroscopia infrarossa in trasformata di Fourier che identifica i composti chimici del manufatto. Il Centro si propone di svolgere operazioni di ricerca per il miglioramento degli interventi di natura non invasiva sui beni culturali. Inoltre, i laboratori scientifici svolgono un'attività di monitoraggio ambientale in ambito

museale ed espositivo, rilevando i parametri termo-igrometrici della velocità dell'aria e degli inquinanti chimici nelle sale.

Attualmente, il Centro sta progettando la creazione di un laboratorio dedicato al recupero della carta e della fotografia, al fine di completare l'offerta dei servizi. Tra le opere più significative su cui il Centro ha avuto l'opportunità di intervenire si possono citare i dipinti murali della Galleria Carracci di Palazzo Farnese a Roma, alcuni tra i maggiori capolavori di ebanisteria di Pietro Piffetti, il *Bucintoro* dei Savoia ed i dipinti di Tintoretto, Palma il Giovane, Romanino, Paolo Veronese, Van Dyck, Rubens, Guercino. Al momento è in corso un progetto sulla conservazione preventiva, rivolto anzitutto alle collezioni e agli ambienti delle Residenze Sabaude ma indirizzato in prospettiva anche ad altri siti di valore storico artistico. Un esempio di cantiere aperto "fuori sede" è quello della Domus della Caccia Antica a Pompei: qui, docenti restauratori ed allievi saranno impegnati in diverse fasi di restauro, studio e ricerca all'interno del grande progetto Pompei, con cui il Centro ha siglato una convenzione triennale.

Infine, il Centro di Restauro ospita il Corso di Laurea magistrale in Conservazione e Restauro dei Beni Culturali dell'Università di Torino e della Scuola per l'Alta Formazione e lo Studio, un percorso accademico che guarda agli Istituti di Restauro del Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo.

Il Centro costituisce quindi un ente propulsore di ricerca e formazione nell'ambito della manutenzione e conservazione del patrimonio culturale ed ambientale, non solo sul territorio italiano ma anche a livello internazionale.



## CAPITOLO 4.

### LA GESTIONE DEI PROGETTI: LE ATTIVITÀ SVOLTE

L'assenza di una collezione permanente rende La Venaria Reale uno spazio soggetto a continui e repentini cambiamenti, adatto ad ospitare contemporaneamente più mostre ed eventi grazie alla numerosità e grandezza delle sale. Si può quindi dire che la notevole disponibilità di locali, spesso completamente vuoti, costituisca per la Reggia un vantaggio strategico ed un punto di forza. Inoltre, la considerevole disponibilità finanziaria del Consorzio permette di affrontare importanti spese ed investimenti per la crescita della residenza, cosicché spesso vengano concretizzati progetti onerosi che altri enti culturali faticerebbero a sostenere. La gestione di questo complesso sistema presenta un profilo decisamente imprenditoriale e manageriale, tanto che la Venaria Reale stessa si definisce un'impresa culturale. Le attività stabilite per la residenza vengono attuate velocemente grazie a procedure snelle che lasciano intercorrere poco tempo tra l'ideazione e la realizzazione delle operazioni scelte; questo è reso possibile grazie ad una modalità di conduzione privata che non deve ricorrere ai lunghi procedimenti della pubblica amministrazione.

#### 4.1. LA GESTIONE CARATTERISTICA.

La gestione di un museo è data da un insieme di operazioni tra loro collegate e interdipendenti che mirano al perseguimento del fine dell'ente e che, avendo diverse nature, vengono suddivise in aree omogenee per una migliore organizzazione. La gestione caratteristica è composta da tutte quelle attività che contribuiscono al raggiungimento del *business core* dell'impresa culturale. L'esposizione della collezione e l'organizzazione di mostre ed eventi culturali rappresentano infatti la ragion d'essere del museo e contribuiscono alla definizione dell'identità dello stesso ente<sup>70</sup>. Per quanto riguarda la gestione caratteristica, la Reggia propone una vasta offerta culturale: nel 2018 sono state organizzate 13 mostre, oltre 300 concerti, spettacoli ed eventi culturali e 3.500 itinerari didattici per le scuole. Attraverso questo complesso programma di attività, La Venaria Reale

---

<sup>70</sup> Alessia Zorloni, Gerald Matt, *Economia e Gestione dei Musei*, cit., p. 20.

persegue gli obiettivi di educazione e diletto che, insieme allo studio, costituiscono le ragioni della conservazione e della valorizzazione del sito storico-artistico.

#### 4.1.1. Mostre.

Nel 2018 la Reggia si è occupata dell'organizzazione di tredici mostre ed eventi espositivi, importante traguardo se si considerano i dati riferiti agli anni precedenti. Nel 2016 erano state infatti realizzate otto mostre, mentre nel 2017 le esposizioni allestite ammontavano a sei. Negli ultimi anni la direzione della Reggia ha quindi cercato di raddoppiare il numero delle mostre al fine di ottimizzare i grandi spazi a disposizione della Venaria Reale.

L'attività di valorizzazione ha inciso nel 2018 sui costi per un totale di 2.244.883 euro e nel 2019 è stata preventivata per 2.925.000 euro, costituendo il 17% circa del totale degli oneri.

- All'interno dei *costi* per la valorizzazione vi sono le spese legate all'animazione della Reggia e dei Giardini (11%) e quelle dedicate alle mostre, a cui viene ricondotto l'89% delle spese. Pertanto, la maggior parte degli oneri concernenti la valorizzazione è allocata all'attività espositiva ed ha visto nel 2018 una consistente diminuzione di impiego delle risorse. Le rassegne di produzione interna incidono per il 29% sul totale dei costi delle mostre, mentre quelle realizzate esternamente pesano per il 71%. I costi legati alle esposizioni sono presumibilmente riconducibili alle spese di allestimento, di custodia, accoglienza e vigilanza delle sale, di biglietteria e di restauro di opere.
- I *ricavi* delle mostre sono da ricercarsi nei proventi derivanti dalla biglietteria e dai contributi erogati in favore dei progetti espositivi<sup>71</sup>. Nel 2018, l'attività di vendita dei biglietti ha registrato 4.632.260 euro, mentre i contributi da parte dello Stato e degli enti privati, registrati come ricavi da valorizzazione, sono stati di 2.167.990 euro.

---

<sup>71</sup> In seguito all'analisi dei criteri di allocazione dei costi e dei ricavi nel bilancio preventivo della Venaria Reale, si sono considerati come ricavi delle mostre sia le entrate della biglietteria sia i contributi erogati per alcune specifiche esposizioni e denominati dal management della Reggia "ricavi da valorizzazione".

Tabella 4.1.: *Costi dell'attività di valorizzazione (animazione Reggia e Giardini ed attività espositiva) negli anni 2016-2018 con dati espressi in migliaia di euro.*

	2018	2017	2016
<b>COSTI</b>	2.244,9	3.072,3	2.813,4

Tabella 4.2.: *Ricavi dell'attività di biglietteria e contributi (ricavi da attività di valorizzazione) negli anni 2016-2018 con dati espressi in migliaia di euro.*

	2018	2017	2016
<b>CONTRIBUTI</b>	2.167,9	2.350	2.347,5
<b>RICAVI DA BIGLIETTERIA</b>	4.632,3	5.115,9	4.703,1

Figura 4.1.: *Costi dell'attività espositiva del 2018 divisi per tipologia.*

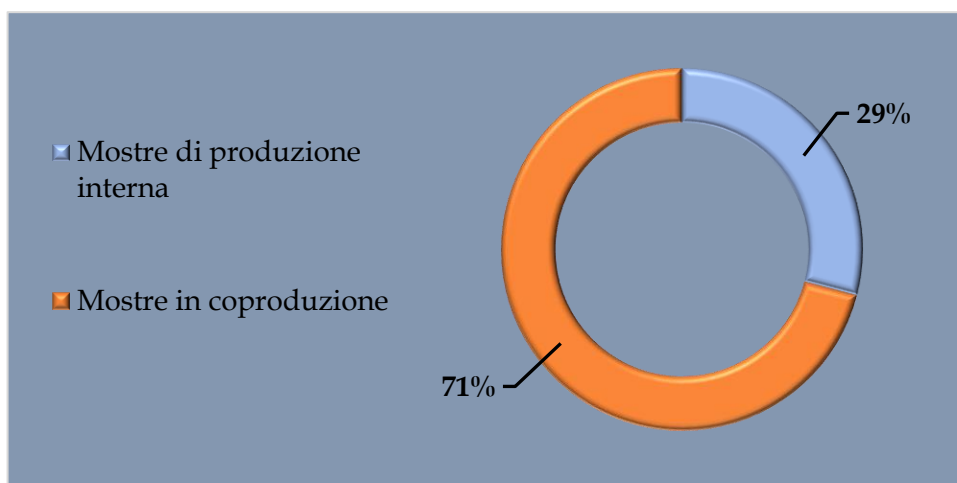
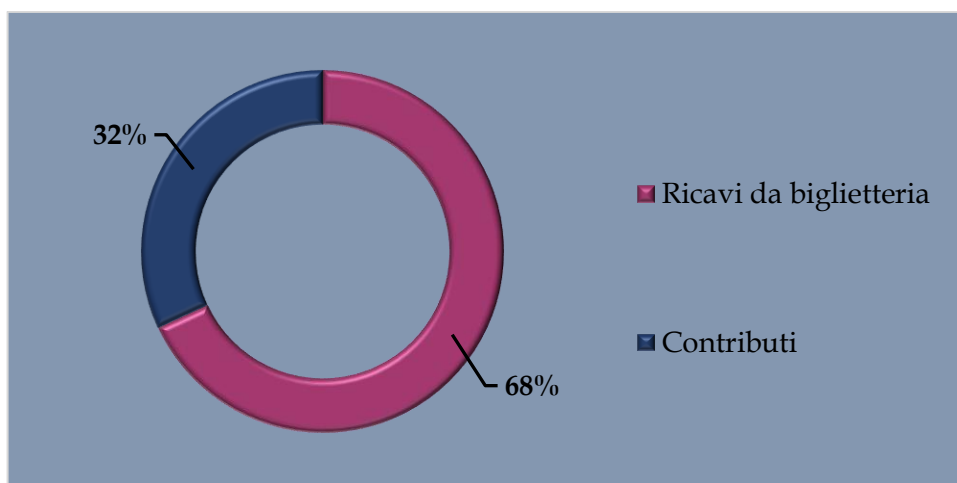


Figura 4.2.: *Ricavi dall'attività espositiva del 2018 divisi per tipologia.*



Negli ultimi anni, le esposizioni sono divenute un vero e proprio mercato indipendente, caratterizzato dalla presenza di società di assicurazioni, di consulenza e di organizzazione di mostre che si occupano della produzione di rassegne d'arte, vendute ai musei secondo la formula "chiavi in mano". Da un punto di vista logistico, le modalità di imballo e trasporto dei beni sono divenute molto più complesse e curate, di conseguenza i costi delle operazioni sono aumentati notevolmente. Inoltre, se un tempo i musei concedevano gratuitamente le opere per le esposizioni, oggi le istituzioni culturali cercano di monetizzare anche sullo scambio di reperti d'arte per contrastare la scarsa disponibilità finanziaria. Affinché l'opera esca dalla sua sede, spesso i musei richiedono l'accensione di fidi di prestito oppure operazioni di restauro sul bene concesso o su altri bisognosi di un intervento conservativo.

All'interno di questo scenario, La Venaria Reale incontra alcune difficoltà poiché non possiede una collezione permanente da valutare e da prestare agli altri enti in cambio di opere, risultando costretta a pagare le concessioni monetariamente. In alternativa, la Reggia ricorre all'aiuto del Centro di Conservazione e Restauro che provvede alla realizzazione degli interventi di ripristino richiesti sui beni del museo. La presenza di un centro di altissimo livello specializzato nel restauro rappresenta per la Reggia un notevole vantaggio, che permette di ridurre gli elevati costi dati dai fidi di prestito per il pagamento delle concessioni dei reperti artistici.

La Reggia opera servendosi di un vero e proprio Ufficio Mostre, in grado di organizzare esposizioni dall'idea progettuale sino alla promozione del prodotto finito, avvalendosi del supporto del Centro di Conservazione e Restauro. All'interno di questo comparto, assume una notevole importanza la figura del *registrar*, che alla Reggia di Venaria è la Dottoressa Giulia Zanasi affiancata dalla Dottoressa Patrizia Raineri. Il suo ruolo riguarda la gestione dell'aspetto logistico della pianificazione della mostra, occupandosi della richiesta di prestito, della gestione dei contratti, del coordinamento dei trasporti, della stipula delle polizze assicurative, e facendo da tramite per gli allestimenti e per il controllo della conservazione delle opere. Anche in questo caso, il Centro di Conservazione e Restauro collabora nella fase di allestimento elaborando il *commission report*, un documento sulle caratteristiche e sullo stato conservativo dell'opera nelle diverse fasi della mostra.

Per quanto riguarda la realizzazione delle rassegne, La Venaria Reale adotta tre soluzioni diverse di produzione.

1. Le *mostre di produzione interna* sono interamente pensate e portate a termine dal personale della Reggia, la quale è dotata di un prestigioso team di storici dell'arte che si preoccupa di curare i progetti. Questi sono sviluppati con molta attenzione e presentano un taglio maggiormente scientifico e ragionato, che considera l'intero contesto della Venaria Reale e mette in comunicazione la mostra con il resto della Reggia. Questi progetti possono essere meglio gestiti dal punto di vista finanziario poiché vengono modulati ed aggiornati a seconda delle risorse a disposizione. Il più grande esempio di produzione interna per la Reggia è la mostra *La Bella Italia. Arte e identità delle città capitali*, inaugurata nel 2011 in occasione dei 150 anni dell'Unità d'Italia. La rassegna prevedeva l'esposizione di oltre 400 opere e la gestione di 125 curier, funzionari museali incaricati di controllare lo stato ed il trattamento delle opere in prestito caratterizzate da un grande valore o con particolari problemi conservativi.
2. Le *mostre di produzione esterna* vengono acquistate dalla Venaria Reale con la formula "chiavi in mano", in altri casi l'ente conferisce gli spazi alla società di organizzazione mostre, che si carica i costi dell'esposizione ed incassa i ricavi sino al *break even point* (il 50% -70%); superato il punto di pareggio, il restante dei proventi rimane alla Reggia. Un esempio di mostra esterna è la rassegna in corso *Art nouveau*, realizzata dalla società Arthemisia che ne ha sostenuto i costi vivi e riscuoterà gli incassi sino alla chiusura.
3. Alcune esposizioni, invece, sono realizzate in *coproduzione*, è il caso di *Easy Rider* che nasce da una collaborazione tra l'Ufficio Mostre della residenza reale ed un curatore esterno. Questa forma di cooperazione permette di dividere i costi di allestimento ed i conseguenti incassi tra l'ente e la società di organizzazione coinvolta. Nel caso della mostra *Fabergé alla Venaria*, la società MondoMostre ha svolto il ruolo di intermediario tra la Reggia ed il magnate russo Viktor Vekselberg, proprietario della preziosa collezione di uova pasquali. In questo caso, il collezionista non possedeva uno spazio sicuro, adeguatamente dotato per esporre le opere e con forze

finanziarie tali da potere affrontare i costi della mostra. La collaborazione tra La Venaria Reale e l'ente esterno ha quindi generato una forza tale da rendere possibile l'organizzazione dell'esposizione<sup>72</sup>.

Le mostre della Reggia seguono principalmente tre filoni, che attraggono diverse tipologie di pubblico:

- la *storia* della dinastia dei Savoia e della Venaria Reale;
- la *moda*;
- la *fotografia*.

Tra queste, le esposizioni dedicate alla fotografia sono molto apprezzate per via delle attuali tendenze che vedono sempre maggiore interesse da parte del pubblico verso questo genere di arte contemporanea. Esse hanno dei costi esigui di realizzazione ed una grandissima resa, risultando molto diverse dalle mostre di arte figurativa ed archeologiche, che presentano costi molto alti a fronte di ricavi esigui. Il filone della fotografia è stato inaugurato nel 2016 con la rassegna dedicata a Steve Mc Curry, che ha ottenuto un grande successo soprattutto per via dell'allestimento chiudendo con 170.000 ingressi. La rassegna è stata visitata da un alto numero di giovani, diversamente dalle altre mostre che attirano un target di visitatori più adulto. Le mostre della Venaria sono infatti per lo più visitate da famiglie e questi diversi filoni permettono di diversificare l'offerta culturale attraendo anche le fasce giovanili. La differenziazione delle rassegne risponde anche all'esigenza di gestire meglio i costi delle esposizioni, alternando produzioni maggiormente impegnative con soluzioni meno dispendiose che garantiscano entrate considerevoli. Di conseguenza, la scelta di adottare produzioni interne, esterne o di coproduzione è strettamente legata ad una precedente valutazione basata sulle disponibilità finanziarie della Reggia e sulla fattibilità dei singoli progetti.

### *Mostre del 2018*

- *Genio e Maestria. Mobili ed ebanisti alla corte sabauda tra Settecento e Ottocento*. Sale delle Arti, dal 17 marzo al 15 luglio 2018.

La mostra costituisce parte del lavoro condotto nello studio della storia del patrimonio del mobile in Piemonte ed espone arredi realizzati dai più illustri

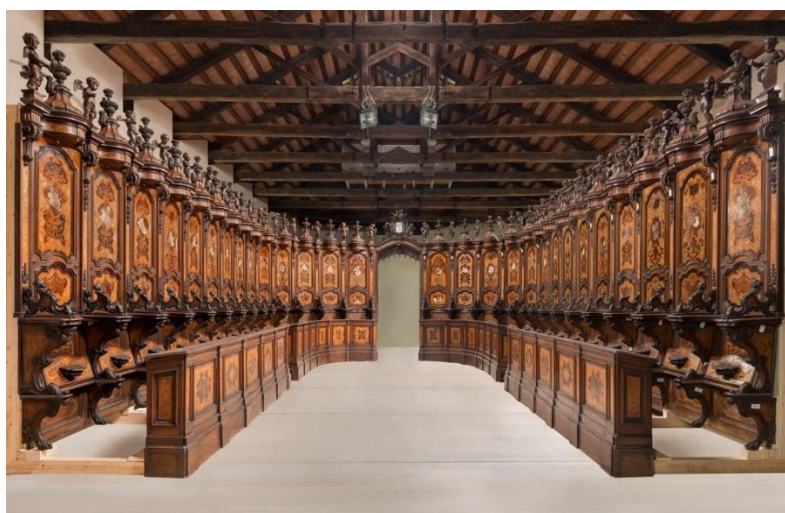
---

<sup>72</sup> La mostra *Fabergé alla Venaria* è stata ospitata nelle dieci Sale delle Arti dal 27 luglio al 9 dicembre 2012.

ebanisti e scultori d'epoca, quali Luigi Prinotto, Pietro Piffetti, Giuseppe Maria Bonzanigo e Gabriele Capello. L'evento è stato reso possibile grazie ad importanti prestiti da parte di istituzioni museali e collezionisti piemontesi ed internazionali. Con il sostegno della Compagnia di San Paolo e circa 130 opere esposte, la mostra ha visto l'ingresso di 43.503 visitatori.

Figura 4.3.: *Coro monastico intarsiato, Luigi Prinotto, Giuseppe Marocco e Giacomo Filippo, 1740. Fotografia della mostra. Fonte:*

*[www.lavenaria.it/it/mostre/genio-maestria](http://www.lavenaria.it/it/mostre/genio-maestria).*



- *Sebastião Salgado. Genesi. Sale dei Paggi, dal 22 marzo al 16 settembre 2018.*

La rassegna vuole presentare gli esiti del progetto intrapreso nel 2003 da Salgado, il maggiore fotografo documentario contemporaneo. L'itinerario fotografico è composto da oltre 200 immagini in bianco e nero che rappresentano una celebrazione del pianeta terra ed un invito per l'essere umano a proteggerla. L'esposizione organizzata da Civita Mostre ha attirato l'attenzione di 92.139 visitatori risultando una delle rassegne con il maggior numero di ingressi.

Figura 4.4.: *Sebastião Salgado. Genesis. Fotografia della mostra.*

Fonte: [www.lavenaria.it/it/mostre/sebastiao-salgado-genesi](http://www.lavenaria.it/it/mostre/sebastiao-salgado-genesi).



- *La fragilità della bellezza. Tiziano, Van Dyck, Twombly e altri 200 capolavori restaurati.* Sale delle Arti, dal 28 marzo al 16 settembre 2018.

La mostra presenta oltre 200 manufatti provenienti da 17 regioni italiane in seguito ai restauri realizzati tra il 2016 ed il 2017 dal Centro di Conservazione e Restauro della Reggia con il sostegno di Intesa San Paolo. La rassegna si colloca infatti all'interno della fase conclusiva di "Restituzioni", il programma di conservazione e valorizzazione del patrimonio artistico che la banca porta avanti da trent'anni. Le opere esposte costituiscono un nucleo di reperti storico-artistici appartenenti al mondo antico, moderno e contemporaneo, che sono stati ammirati da 72.184 visitatori.



Figura 4.5.: *La fragilità della bellezza. Fotografia della mostra.*

Fonte: [www.lavenaria.it/it/mostre/fragilita-bellezza](http://www.lavenaria.it/it/mostre/fragilita-bellezza).



- *Preziosi strumenti, illustri personaggi. Liuteria e musica tra Seicento e Novecento in Europa.* Sale dei Paggi, dal 31 maggio al 18 novembre 2018.

La mostra narra la storia di una particolare tipologia di artigianato artistico, la liuteria, che ha prodotto manufatti di eccelsa qualità per i musicisti. Questi reperti sono altresì simbolo di una società nobiliare europea dedita al mecenatismo ed al collezionismo, realizzati da grandi maestri come Stradivari, Fabricatore, Nadermann e Hauser. L'esposizione organizzata internamente dal Consorzio delle Residenze Reali Sabaude ha registrato 56.462 ingressi.

Figura 4.6.: *Preziosi strumenti, illustri personaggi. Fotografia della mostra.*

Fonte: [www.lavenaria.it/it/mostre/preziosi-strumenti-illustri-personaggi](http://www.lavenaria.it/it/mostre/preziosi-strumenti-illustri-personaggi).



## *Mostre del 2018-2019*

- *Easy Rider. Il mito della motocicletta come arte.* Citroniera delle Scuderie Juvaniane, dal 18 luglio 2018 al 05 maggio 2019.

La mostra, nata da una coproduzione fra il Consorzio delle Residenze Reali Sabaude e la società Arthemisia, introduce all'interno della Reggia di Venaria l'inusuale mondo delle motociclette, vent'anni dopo il successo del *The Art of Motorcycle* organizzato dal Guggenheim Museum di New York. L'esposizione fonde il significato antropologico della passione per la velocità e la libertà con l'estetica delle diverse componenti produttive e stilistiche. Caratterizzata da alti costi di organizzazione, ha riscosso un buon successo con 103.370 ingressi.

Figura 4.7.: *Easy Rider. Il mito della motocicletta come arte. Fotografia della mostra.* Fonte: [www.lavenaria.it/it/mostre/easy-rider](http://www.lavenaria.it/it/mostre/easy-rider).



- *Ercole e il suo mito.* Sale delle Arti, dal 13 settembre 2018 al 29 settembre 2019.

La figura di Ercole è intrinsecamente collegata alla Reggia di Venaria che negli anni del suo antico splendore presentava al centro dei giardini una Fontana dedicata all'eroe. La mostra vuole quindi raccontare la figura mitica tramite una raccolta di dipinti e manufatti realizzati tra il Cinquecento e Settecento e provenienti da grandi collezioni italiane ed estere. All'inizio dell'esposizione, viene presentato il progetto di restauro della Fontana d'Ercole della Venaria Reale che volgerà al termine entro la fine del 2019 sotto la cura dell'architetto Gianfranco Grittella. La rassegna si è chiusa con 102.527 ingressi.

Figura 4.8.: *Ercole e il suo mito. Fotografia della mostra.*

Fonte: [www.lavenaria.it/it/mostre/ercole-suo-mito](http://www.lavenaria.it/it/mostre/ercole-suo-mito).



- *Elliot Erwitt. Personae.* Sale dei Paggi, dal 27 settembre 2018 al 24 marzo 2019.

La Venaria Reale presenta la prima retrospettiva del grande fotografo con un percorso espositivo che raccoglie sia le più famose produzioni in bianco e nero sia gli scatti a colori, per lo più inediti. Le oltre 170 opere rivelano al contempo l'umanità e l'ironia di Erwitt, tratti distintivi del suo intero lavoro che ne hanno decretato il successo internazionale. Affidata a Civita Mostre, l'esposizione è stata apprezzata dal pubblico con 71.090 ingressi.

Figura 4.9.: *Elliot Erwitt. Personae. Fotografia della mostra.*

Fonte: [www.lavenaria.it/it/mostre/elliott-erwitt-personae](http://www.lavenaria.it/it/mostre/elliott-erwitt-personae).



- *Cani in posa. Dall'antichità ad oggi*. Sale delle Arti, dal 20 ottobre 2018 al 19 maggio 2019.

*Cani in posa* rappresenta la prima mostra in Italia che affronta il tema del cane nel mondo dell'arte esponendo sculture e dipinti dei maggiori artisti di sempre. L'esposizione vuole confermare la presenza del cane come elemento ricorrente nell'arte figurativa occidentale, sia nella pittura che nelle arti plastiche. La mostra viene allestita all'interno di un contesto coerente quale una residenza di caccia a disposizione dell'aristocrazia sabauda. Con 53.582 ingressi, la rassegna ha attirato un discreto numero di visitatori ed ottenuto un riscontro positivo dal pubblico.

Figura 4.10.: *Cani in posa. Dall'antichità ad oggi. Fotografia della mostra*

Fonte: [www.lavenaria.it/it/mostre/cani-posa](http://www.lavenaria.it/it/mostre/cani-posa).



- *Il Piffetti ritrovato e altri capolavori. I Mestieri Preziosi*. Sale dei Paggi, dal 19 dicembre 2018 al 19 dicembre 2019.

La mostra viene realizzata in seguito al ritrovamento da parte dei Carabinieri del Nucleo Tutela Patrimonio Culturale di un arredo appartenente alle collezioni di Palazzo Chiabrese di Torino. L'Ufficio Mostre della Reggia ha quindi sviluppato un progetto di esposizione di queste opere rinvenute, cinque di esse realizzate dall'illustre ebanista Pietro Piffetti (1701-1777). L'esposizione si propone come proseguimento ideale della mostra *Genio e Maestria*, incentrata sulla produzione piemontese del mobile tra Settecento e Ottocento, aprendo nuovi spazi di ricerca sul Piffetti, uno dei maggiori maestri del legno a livello europeo. Gli altri manufatti esposti sono stati restaurati dal C.C.R. di Venaria e provengono dalla Collezione



Intesa Sanpaolo, dai Musei Reali di Torino, dalla Chiesa di San Filippo Neri e da Ca' Rezzonico di Venezia.

Figura 4.11.: *Il Piffetti ritrovato e altri capolavori. Fotografia della mostra.*

Fonte: [www.lavenaria.it/it/mostre/piffetti-ritrovato-capolavori](http://www.lavenaria.it/it/mostre/piffetti-ritrovato-capolavori).



### *Mostre del 2019*

- *Art nouveau*. Sale dei Paggi, dal 17 aprile 2019 al 26 gennaio 2020.

La mostra racconta attraverso una serie di dipinti, sculture, manifesti e manufatti d'arredo la grande stagione artistica dell'Art Nouveau, caratterizzata da importanti cambiamenti politici e sociali a partire dalla fine dell'Ottocento. Il corpus di 200 opere proveniente dalla Gretha Arwas Collection di Londra evidenzia una nuova e diversa concezione della natura e dello spazio industriale, della diffusione della cultura e del ruolo sociale della figura femminile. L'esposizione pone in risalto il legame fra la corrente artistica francese ed il Piemonte, presentando opere di mobilio realizzate da Eugenio Quarti ed Enrico Monti ed il progetto per il manifesto dell'Esposizione internazionale di Arte Decorativa Moderna inaugurata a Torino nel 1902. La mostra costituisce una produzione esterna curata da Katy Spurrell e realizzata dalla società Arthemisia, che ha disposto all'esterno del percorso espositivo un personale bookshop dedicato alla rassegna.

Figura 4.12.: *Art nouveau. Fotografia della mostra.*

Fonte: [www.lavenaria.it/it/mostre/art-nouveau](http://www.lavenaria.it/it/mostre/art-nouveau).

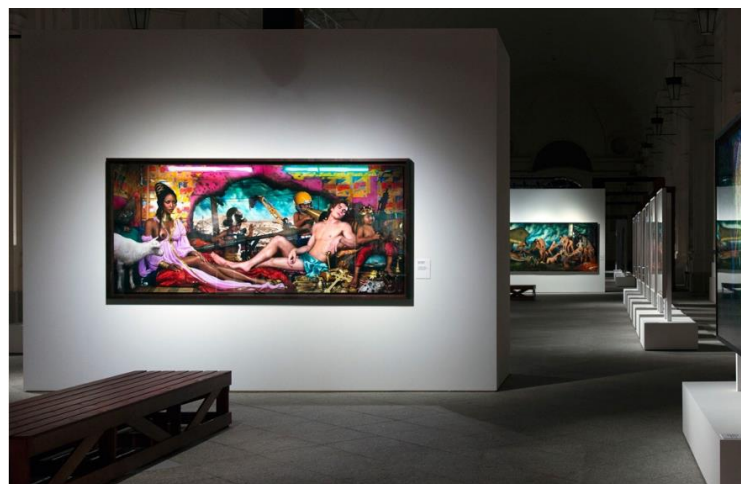


- *David LaChapelle. Citroniera*, dal 14 giugno 2019 al 6 gennaio 2020.

La Reggia di Venaria ha inaugurato una mostra insolita per i suoi spazi aprendosi all'arte di David LaChapelle, figura emblematica nel panorama mondiale della fotografia e della regia. Vengono presentate settanta scatti, alcuni di questi scatti appartengono al caratteristico filone delle "celebrities", mentre altri rappresentano gli esiti delle recenti ricerche aventi come tema la religione, la sessualità, lo scorrere del tempo e la natura. La rassegna, curata da Denis Curti e Reiner Opoku è organizzata in collaborazione con Civita Mostre e Lavazza.

Figura 4.13.: *David LaChapelle. Atti divini. Fotografia della mostra.*

Fonte: [www.lavenaria.it/it/mostre/david-lachapelle](http://www.lavenaria.it/it/mostre/david-lachapelle).



- *Viaggio nei Giardini d'Europa. Da Le Nôtre a Henry James. Sale delle Arti, dal 5 luglio al 20 ottobre 2019.*

L'esposizione propone ai visitatori gli esiti degli studi condotti sui giardini europei tramite i racconti di celebri viaggiatori del Settecento ed Ottocento che hanno percorso i grandi parchi dell'epoca. I documenti reperiti quali lettere, diari e taccuini permettono l'allestimento di un itinerario ideale dei giardini d'Europa. La mostra ripartita in dodici sezioni presenta dipinti, disegni e modelli raffiguranti i progetti dei parchi dal Cinquecento agli inizi del Novecento, divenendo così voce del "Grand Tour" italiano e dei progetti artistici dei regni europei. I giardini di ville e palazzi divengono simbolo di magnificenza e potere della reggenza, esprimendo il gusto del tempo ed evocando una dimensione immaginaria.

Figura 4.14.: *Viaggio nei Giardini d'Europa. Fotografia della mostra.*

Fonte: [www.lavenaria.it/it/mostre/viaggio-giardini-deuropa](http://www.lavenaria.it/it/mostre/viaggio-giardini-deuropa).



Tabella 4.3.: *Numero di ingressi e media visitatori giornaliera delle mostre 2018-2019 della Venaria Reale.*

MOSTRA	ANNO	DURATA (giorni)	MEDIA (giornaliera) INGRESSI	NUMERO DI INGRESSI
<i>Genio e Maestria.</i>	2018	107	407	43.503
<i>Sebastião Salgado. Genesis</i>	2018	158	<b>583</b>	<b>92.139</b>
<i>La fragilità della bellezza</i>	2018	153	472	72.184
<i>Preziosi strumenti, illustri personaggi</i>	2018	149	378	56.462
<i>Easy Rider</i>	luglio 2018 - maggio 2019	254	407	103.370
<i>Ercole e il suo mito</i>	settembre 2018 - settembre 2019	331	310	102.527
<i>Elliot Erwitt. Personae</i>	settembre 2018 - marzo 2019	154	461	71.090
<i>Cani in posa</i>	ottobre 2018 – maggio 2019	184	291	53.582
<i>Il Piffetti ritrovato ed altri capolavori</i>	dicembre 2018 - dicembre 2019	12 (al 31/12/2018)	<b>630</b>	7.567 (al 31/12/2018)

Figura 4.15.: *Ingressi delle mostre del 2018 e 2019 della Reggia di Venaria.*

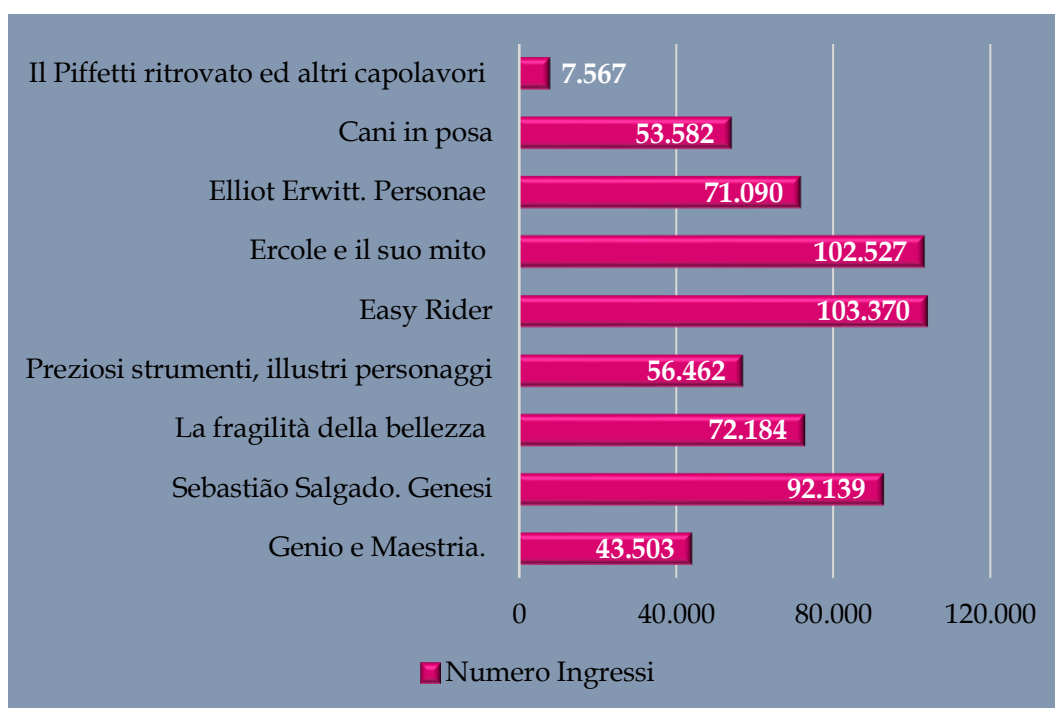




Figura 4.16.: Durata delle mostre della Reggia espressa in giorni.

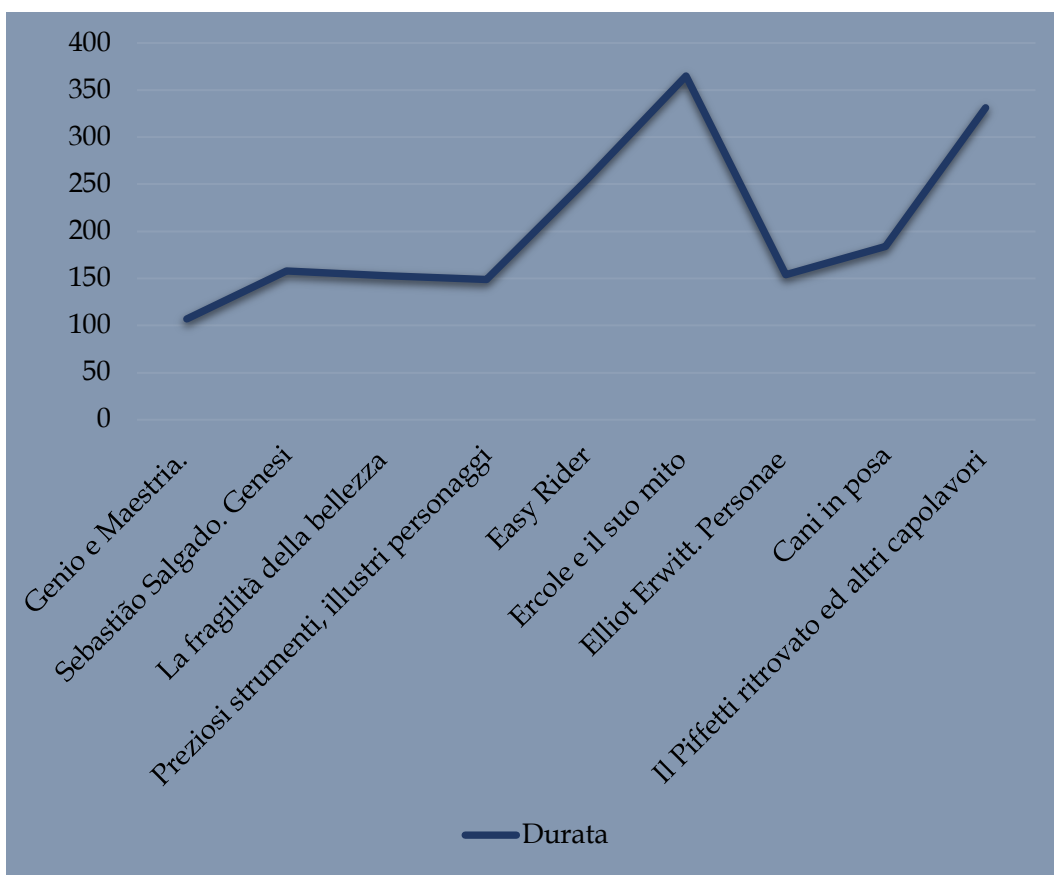
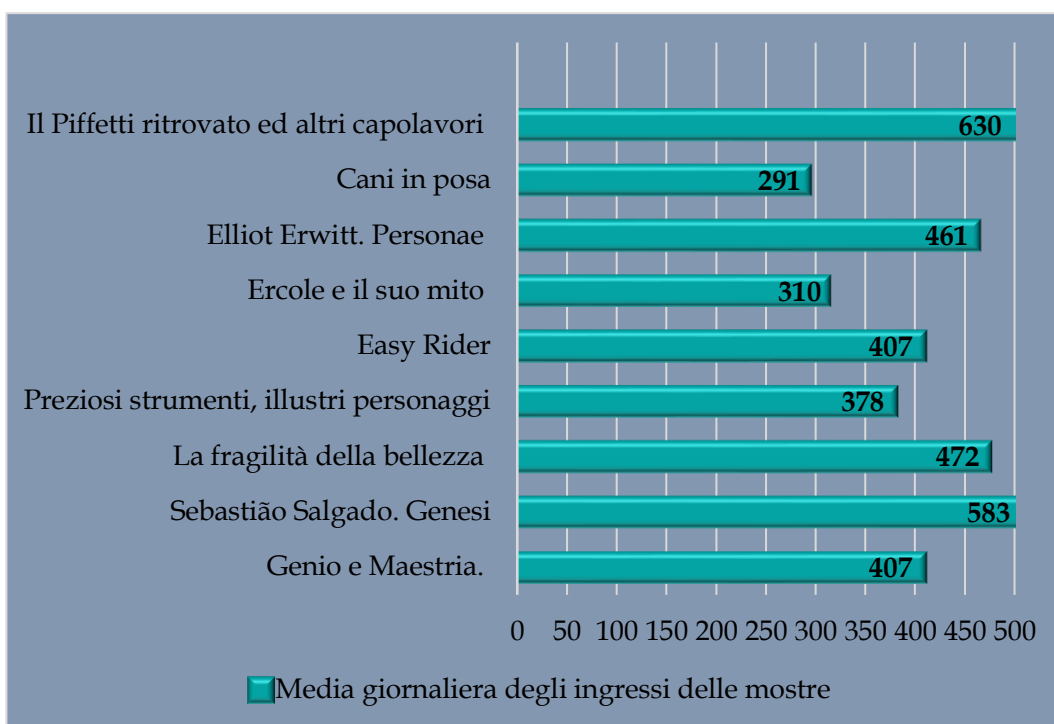


Figura 4.17.: Media giornaliera degli ingressi delle mostre del 2018 e 2019 della Reggia di Venaria.



### *Mostre comprese nel biglietto della Reggia*

A differenza delle mostre precedentemente presentate, alcune esposizioni minori della Venaria Reale sono incluse nel percorso di visita della Reggia senza il pagamento di un biglietto aggiuntivo. Di conseguenza, il numero degli ingressi di queste rassegne rientra nei biglietti per la visita della residenza reale. Per quanto riguarda l'anno 2018, nella Citroniera di Juvarra il fotografo Massimo Listri ha esposto alcuni lavori che riflettono sulla struttura architettonica della Reggia di Venaria Reale e di altri importanti edifici storici (*Architetture e prospettive. Massimo Listri alla Venaria Reale*. 06 aprile-20 maggio 2018), mentre nei giardini e nella Corte d'Onore è stato integrato il percorso curato da Alberto Fiz e dedicato a tredici tra i più affermati scultori del XX secolo (*Sculture moderne alla Venaria Reale*. 19 maggio 2017-01 aprile 2018). Nel Rondò Alfieriano, è stato proposto un confronto fra due visioni dell'infinito, quella terrena della fotografia di Luigi Ghirri e quella interstellare della passeggiata spaziale dell'astronauta Luca Parmitano (*Luca Parmitano e Luigi Ghirri. Il senso dello spazio*. 10 giugno-11 luglio 2018). La mostra allestita nelle Sale dei Paggi *Ceramiche d'arte* appartiene invece ad un progetto di ricerca sulla ceramica della città di Castellamonte (*Ceramiche d'arte. I mestieri preziosi*. 8 novembre 2018-10 febbraio 2019), infine la Sacrestia della Cappella di Sant'Uberto ospita tutt'ora un'esposizione di trenta opere trattanti il tema della Maternità nel mondo cristiano appartenenti alla Fondazione Ottavio Mazzonis (*Annunciazione e Natività. La maternità nelle opere e nella collezione di Ottavio Mazzonis*. 08 dicembre 2018-08 dicembre 2019).

Queste esposizioni di carattere minore costituiscono spesso piccoli approfondimenti di ricerca su uno specifico ambito, come la lavorazione della ceramica all'interno del più generale studio sulla produzione artistica ai tempi dei Savoia. Diversamente, si parla di mostre ragionate rivolte ad un pubblico più specializzato e di nicchia, quali i percorsi fotografici che ragionano sulle architetture o sulla percezione dello spazio.

Figura 4.18.: *Architetture e prospettive moderne. Massimo Listri alla Venaria Reale.* Fonte: [www.lavenaria.it/it/mostre/architetture-prospettive](http://www.lavenaria.it/it/mostre/architetture-prospettive).



Figura 4.19.: *Sculture moderne alla Venaria Reale.* Fonte: [www.lavenaria.it/it/mostre/sculture-moderne-venaria-reale](http://www.lavenaria.it/it/mostre/sculture-moderne-venaria-reale).

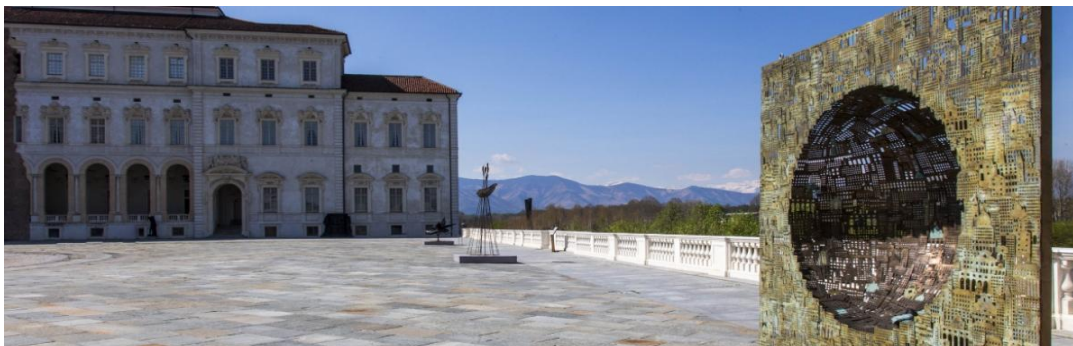


Figura 4.20.: *Luca Parmitano e Luigi Ghirri. Il senso dello spazio.* Fonte: [www.lavenaria.it/it/mostre/luca-parmitano-luigi-ghirri-senso-spazio](http://www.lavenaria.it/it/mostre/luca-parmitano-luigi-ghirri-senso-spazio).



#### 4.1.2. Eventi.

La Venaria Reale dedica una parte importante della sua offerta culturale agli eventi tramite una strutturata e complessa serie di spettacoli. Lo scopo della Reggia è infatti quello di ospitare il visitatore in un luogo che sappia garantire un prodotto culturale alto ed allo stesso tempo fornire delle occasioni di divertimento. La residenza cerca quindi di presentare un ventaglio di mostre e riproporre la raffinata e gioiosa vita di corte ai tempi dei Savoia, tra passeggiate nei giardini, giochi e balli. Gli eventi della Venaria Reale sono ascrivibili dal punto di vista organizzativo a tre tipologie. Le manifestazioni possono essere infatti organizzate e gestite internamente dal Consorzio, realizzate in coproduzione oppure ospitate.

1. Gli *eventi interni* costituivano inizialmente la maggior parte dell'offerta e prevedevano l'assunzione dei costi da parte della Reggia così come l'incasso dei ricavi.
2. Con il tempo e il susseguirsi delle direzioni si è passati a più frequenti forme di *coproduzione* con strutture esterne: gli eventi storici come *Carrozze alla Venaria Reale* sono stati generalmente mantenuti, ma la loro pianificazione è stata affidata ad associazioni o società esterne. La completa esternalizzazione ha probabilmente permesso di alleggerire il carico organizzativo della Reggia ed i costi annessi ad una produzione totalmente interna.
3. Gli *eventi ospitati* prevedono invece la concessione locativa degli spazi della Venaria Reale, in seguito al pagamento di un canone da parte della struttura esterna che vuole realizzare lo spettacolo; di conseguenza, la società riscuote gli incassi derivanti dal biglietto di ingresso stipulato per l'evento.

Ciascuna di queste forme ha un'incidenza diversa sulla gestione, sia per i costi sia per le caratteristiche del prodotto offerto: gli eventi interni sono inseriti in un programma che sviluppa alcuni temi ed aspetti della realtà della Reggia, mentre quelli esterni di gestione privata possono differenziarsi molto tra di loro, senza tradire l'identità della Venaria Reale. Il processo di esternalizzazione delle manifestazioni, che ha portato all'eliminazione degli eventi interni nel 2018, ha permesso tuttavia di conservare le idee originarie e di gestirle in continuità con le edizioni passate.

Negli anni precedenti, gli incassi degli eventi gestiti dalla Reggia coprivano i relativi costi lasciando solamente una leggera marginalità. La scelta di affidare a terzi l'organizzazione delle iniziative ha permesso alla Venaria Reale di incrementare i ricavi dell'affitto spazi: la strategia adottata è risultata vincente poiché ha portato ad una diminuzione dei costi e ad un alleggerimento del carico di lavoro degli uffici, garantendo comunque il proseguimento degli eventi con le medesime modalità e caratteristiche.

Gli eventi si svolgono principalmente nel corso della primavera e dell'autunno, durante la bella stagione, e sfruttano le potenzialità degli spazi aperti come la Corte ed i Giardini. Essi assumono un'impronta diversa a seconda del target di pubblico che vogliono raggiungere, tuttavia ogni spettacolo ribadisce il concetto di divertimento che definiva la Reggia al tempo dei Savoia.

Alcuni eventi sono di carattere storico o costituiscono delle vere e proprie rievocazioni. *Carrozze alla Venaria Reale* è il nome della manifestazione che ospita il Concorso Internazionale di Attacchi di Tradizione, una gara di tre giorni con oltre 50 carrozze d'epoca trainate da cavalli nei Giardini e nel Parco della Mandria. Questo evento è un appuntamento ricorrente per la Reggia, che in passato si occupava internamente della gestione della competizione; attualmente, la sua organizzazione è stata esternalizzata ed affidata al Gruppo Italiano Attacchi. Alcune giornate sono dedicate ad un tema peculiare sulla vita di corte, come ad esempio il cibo nell'evento *A place at the royal table* del giugno 2018. Organizzata in collaborazione con l'Associazione Residenze Reali Europee, l'iniziativa ha previsto la realizzazione di un picnic all'aperto all'insegna della scoperta, del divertimento e del relax per gli appassionati di cibo e storia, in occasione dell'Anno Europeo della cultura. *Armoniche Fantasie* rientra nel progetto di *Musica a Corte* e consiste in una serie di concerti di musica barocca di autori vissuti tra la fine del Seicento e l'inizio del Settecento. L'evento, coordinato da Fondazione Via Maestra e curato dall'Accademia Monti Regalis, si svolge all'interno della suggestiva cornice della Sala di Diana. Le *Giornate da Re* si celebrano durante i week-end di primavera ed estate e prevedono animazioni, giochi e performances artistiche che coinvolgono il visitatore permettendogli di vivere in modo originale l'esperienza di fruizione della Reggia.

La Venaria Reale presta attenzione non solo alla sua storia ma anche alla cultura contemporanea per concretizzare una corretta commistione tra passato e presente, tra tradizione e modernità. Durante l'estate vengono organizzate una serie di aperture serali, le cosiddette *Sere d'estate alla Reggia*, dove la visita è estesa al venerdì e sabato sera. Questo progetto rientra all'interno del programma *Palchi Reali*, un cartellone di eventi di danza, musica, cinema e teatro che si svolge da giugno a settembre negli spazi delle dimore sabaude e che vuole congiungere lo spettacolo dal vivo e il patrimonio artistico piemontese. Nel contesto delle *Sere d'estate*, il concetto della Reggia muta: con un apposito biglietto il visitatore ha accesso alla Venaria Reale ed agli eventi per una serata di svago e piacere. I visitatori possono scoprire l'interno della residenza e le mostre in corso, bere o cenare ai Giardini, assistere infine allo spettacolo di videomapping *Illuminare il Barocco* ed alle coreografie musicali del Teatro d'Acqua della Fontana del Cervo. Nel corso delle serate ed in diverse aree della Reggia si susseguono performances teatrali, concerti e varie animazioni. La rassegna vuole proporre al pubblico un'offerta diversificata, aggiungendo alla visita tradizionale nuove forme di attrazione e di divertimento che rendono la Venaria Reale la "Reggia dei contemporanei". Inoltre, gli eventi serali prevedono il mantenimento della residenza aperta, di conseguenza il visitatore giunto per una serata di svago può entrare nelle sale e vedere qualcosa che accenda la sua curiosità. Si tratta quindi di una strategia di richiami interni, di allargamento e di fidelizzazione di pubblici diversi. Vi sono due formule tariffarie: il biglietto speciale *Sere d'Estate* ha un costo di 10 euro, mentre il ticket d'ingresso all'evento serale ed alle mostre in corso costa 18 euro. *Sere d'estate alla Reggia* costituisce l'esito di un lungo processo di attrazione dei visitatori intrapreso dal 2007: durante i primi anni, i Giardini della Reggia accoglievano grandi concerti con ospiti come Ludovico Einaudi e Giovanni Allevi, ottenendo un discreto successo. In seguito, alle aperture serali dei Giardini si sono abbinate quelle della Reggia, con un prezzo serale di lancio per affermare una modalità di visita inusuale per un sito culturale poco conosciuto. Ogni anno sono state inaugurate nuove aree della Venaria Reale con formule che incuriosissero il pubblico, creando un'attesa e fornendo un motivo per tornare ed ammirare qualcosa di "nuovo" della Reggia. Questa lunga gestazione ha portato agli attuali risultati, che vedono ingressi sino a 1.000 persone per serata e che dimostrano l'affermazione della Reggia come luogo e come modalità di visita.

Vi sono inoltre piccole iniziative che la residenza ospita in occasione di particolari festival o rassegne che coinvolgono le intere città di Torino e Venaria. Ne è esempio il *Tango Reale*, che si sviluppa su tre serate con l'esibizione di artisti di tango provenienti da tutto il mondo nella Galleria Grande della Reggia, in occasione dell'*International Tango Torino Festival*. La *Festa delle Rose* è una manifestazione consolidata, una kermesse florovivaistica dedicata alle rose ed alle arti floreali che coinvolge il Borgo Antico di Venaria e che prevede spettacoli e allestimenti anche nella Reggia. In particolare, quest'anno, nella Corte d'Onore sono stati organizzati due concerti, mentre la Cappella di Sant'Uberto è stata luogo di un evento dedicato al mondo dei profumi e dell'*Infiorata*. La Venaria Reale rappresenta anche il luogo di arrivo del *Gran Premio del Valentino*, una sfilata di supercar ed auto da collezione che si svolge nel contesto del Salone dell'Auto di Torino Parco Valentino. Una *Corsa da Re*, diventata nel 2018 la *Maratona Reale*, è la manifestazione che coinvolge la Reggia ogni anno ed è divisa in quattro tappe coincidenti con alcune residenze reali di Torino e del Piemonte<sup>73</sup>. All'interno dei programmi dedicati al benessere, La Venaria Reale ha organizzato il *Wellness Reale*, una manifestazione che ha visto 1.000 atleti allenarsi lungo i Giardini della Reggia in una coreografia a zero impatto ambientale. Si tratta di un'operazione di *comarketing* realizzata in collaborazione con il BasicNet di Torino che vuole unire il patrimonio culturale con il wellness presentare la Reggia come la residenza dei contemporanei.

Si può quindi dire che gli eventi hanno una loro riconoscibilità e sono generalmente indirizzati ad una particolare tipologia di target: ogni manifestazione è rivolta ad un certo numero di soggetti differenti e rientra nel progetto di un'offerta diversificata, contribuendo così all'allargamento ed alla fidelizzazione del pubblico. Agli eventi storici si affiancano iniziative di carattere contemporaneo più vicine ai giovani, mentre altre manifestazioni appartengono ad un piano più esteso di rassegne e creano un rapporto tra La Venaria Reale ed il territorio.

---

<sup>73</sup> La Maratona da Re del 2019 si è svolta nei giorni del 5 maggio, 16 giugno, 8 settembre e 13 ottobre, passando per Piazza San Carlo, la Palazzina di Caccia di Stupinigi, il Castello di Moncalieri ed infine la Reggia di Venaria con il Castello della Mandria. La lunghezza complessiva del percorso è di circa quarantadue chilometri, proprio come quella ufficiale.

### 4.1.3. Servizi Educativi.

I servizi educativi costituiscono una programmazione di attività consistenti in progetti, visite guidate e laboratori rivolte a diverse tipologie di pubblico come scuole, famiglie, gruppi e persone diversamente abili. Tra gli obiettivi della Reggia risulta infatti fondamentale la trasmissione del valore culturale e della sua identità a tutti i visitatori, senza distinzione, in modo accessibile ed inclusivo.

Gli istituti hanno la possibilità di scegliere tra numerose proposte di visita offerte dalla Reggia e vengono coinvolte nel miglioramento dei percorsi e dei servizi.

- *Le scuole dell'infanzia e primaria* partecipano ad itinerari guidati e a diversi laboratori che vogliono stimolare la curiosità e le creatività dei piccoli studenti. *Re per un giorno* è un'iniziativa che tramite la realizzazione di uno stemma spiega ai bambini il significato dell'araldica per le casate nel corso della storia. *Miti mutanti* sviluppa invece il tema della mitologia classica: gli studenti osservano le decorazioni mitologiche nelle sale della Reggia ed al termine della visita plasmano la propria creatura mitica servendosi delle conoscenze acquisite. *Ritratti di corte* è un laboratorio che vuole avvicinare i bambini alla ritrattistica e che prevede una prima fase di visita seguita dalla realizzazione di ritratti di moderni sovrani, mentre *Una reggia tutta mia* racconta alle scuole la storia e la vita di corte della Venaria Reale stimolando la realizzazione di elaborati tridimensionali della Reggia e dei Giardini. Il tema del cibo trova il suo spazio nel laboratorio *Il banchetto dei re*, dove i bambini hanno la possibilità di elaborare su carta un menù personale ricco di fantasia, mentre *Di animali e altre storie* si svolge presso il Borgo Castello del Parco La Mandria, negli Appartamenti Reali, e prevede una "caccia all'indizio" tra racconti di aneddoti e spiegazione di fatti storici. Anche le mostre temporanee presentano delle iniziative dedicate ai piccoli studenti: è il caso, nell'ambito della mostra *Ercole e il suo mito*, dei percorsi *Storie da eroe*, dove viene proposta ai bambini la realizzazione di teatrini ispirati alle dodici fatiche dell'eroe mitico, e *Cerca il mito*, laboratorio che chiede ai partecipanti di ricostruire la storia di Ercole in una versione rivisitata del "Gioco dell'Oca". La mostra *Art nouveau* ha invece organizzato *Magie di forme*, che include, dopo la visita e la



familiarizzazione con il legame che intercorre tra arte e pubblicità, la creazione di un manifesto personale con la tecnica del *pochoir*.

- Alcuni di questi percorsi sono pensati anche per ragazzi delle *scuole secondarie*, a cui sono dedicate principalmente visite a tema, come *Scoprire La Venaria Reale e Sovranità, assolutismo e Stato assoluto*, che spiega ai giovani tramite le testimonianze il sistema dell’Ancien Regime europeo, rintracciabile nelle scelte architettoniche della Reggia e delle altre residenze reali. L’architettura e lo stile barocco vengono approfonditi ne *Il grande spettacolo del Barocco*, mentre *Paesaggi a confronto* è un percorso all’aperto che sottolinea l’evoluzione del giardino nel corso dei secoli ponendo anche in evidenza la trasformazione del Borgo Antico in funzione della Reggia. *Il giardino dei contemporanei* invita gli studenti a scoprire le diverse sculture contemporanee, in particolare il Giardino delle Sculture Fluide di Giuseppe Penone, disseminate nel parco al fine di sottolineare l’odierno processo di valorizzazione e l’arricchimento dei Giardini con opere prodotte dagli artisti di oggi.

Vi sono inoltre una serie di progetti realizzati in collaborazione con altre istituzioni del territorio che avvicinano i ragazzi a temi come la musica ed il teatro di corte, i rapporti matematici che si celano dietro le strutture architettoniche della Reggia, il restauro delle opere e le tecniche di conservazione.

Talvolta i percorsi educativi cercano di rendere la visita degli studenti e degli insegnanti ancora più coinvolgente, attraverso proposte di partecipazione attiva. Tra questi vi è *Comunicare il patrimonio culturale*, frutto di una collaborazione fra la Reggia, l’Ufficio Scolastico Regionale del Piemonte e la Fondazione per la Scuola della Compagnia di San Paolo. L’iniziativa si propone di sostenere la progettazione partecipata tra gli istituti e i luoghi del patrimonio culturale, promuovendo nuove forme di fruizione e didattica basate sull’adozione di linguaggi e strumenti digitali, quali i social media, maggiormente vicini all’esperienza degli studenti. La sperimentazione intrapresa nel 2014 vuole trasformare la visita in un’esperienza creativa e gratificante, chiedendo ai ragazzi di utilizzare i propri device per fotografare e raccontare la Reggia, resa possibile grazie a professionisti della fotografia e della comunicazione. L’attività ha prodotto dei “diari di bordo digitali” da condividere in rete; inoltre, lo scrittore Andrea Bajani ha incontrato gli studenti

per sentire la loro opinione sui beni culturali, sulle modalità di valorizzazione e sulle idee da sviluppare per migliorarne la fruibilità.

Sul versante della formazione volta all'incontro tra gli studenti, la Reggia ed il mondo professionale, è stato avviato un progetto di Alternanza Scuola Lavoro che ha come tema la conservazione preventiva. *Andare e bottega* offre la possibilità ai ragazzi del liceo di entrare a contatto con un contesto lavorativo impegnato nella conservazione, valorizzazione e promozione del patrimonio culturale. Gli studenti svolgono infatti dei periodi di lavoro nell'area di comunicazione, di organizzazione mostre, dei servizi educativi e dell'attività di ricerca e studio del restauro. Il progetto nasce dalla collaborazione tra la Venaria Reale, la Fondazione per la Scuola della Compagnia di San Paolo e l'Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte. La Reggia ha inoltre ospitato e partecipato all'organizzazione di un *Corso per Giardinieri d'Arte* per giardini e parchi storici dedicato a persone disoccupate, diplomate o con esperienza nel settore. Gli allievi hanno potuto così intraprendere degli stage presso le residenze reali piemontesi ed europee tra cui la Palazzina di Caccia di Stupinigi e la Reggia di Versailles. Il progetto è stato reso possibile da una collaborazione con la Regione Piemonte.

Anche le *famiglie* sono pensate come soggetti destinatari di opportunità di visita diverse e di apposite iniziative. I bambini possono apprendere servendosi della "Penna Magica", che li guida con piccoli commenti alla scoperta degli ambienti e propone loro un breve test finale a risposta multipla. Nell'area finale dei Giardini il Fantacasinò accoglie le famiglie in una struttura totalmente in legno che offre un momento di svago con diversi giochi ispirati ai passatempi di una volta. Inoltre, in occasione delle mostre temporanee o di alcuni eventi sono organizzati laboratori dedicati alle famiglie, tanto che questa serie di iniziative insieme ad uno strutturato sistema di servizi ha portato al riconoscimento della Reggia di Venaria come museo *family and kids friendly*.

Nel 2018, la Venaria Reale ha lavorato particolarmente sull'inclusione di persone con *disabilità* intellettuale tramite il progetto sperimentale *Museo per tutti*. Attraverso il lavoro con associazioni del settore, sono state realizzate piccole guide pensate per disabili con testi ed immagini facilitati, come caratteri adatti alle persone dislessiche. I visitatori possono trovare in biglietteria *schede di alta*

*leggibilità e schede per la comunicazione aumentativa* che fungono da aiuto per le persone disabili e loro famiglie ai fini della godibilità della visita. Il testo presenta infatti il percorso della visita in anticipo e spiega le possibili difficoltà o criticità che si possono incontrare, diminuendo lo sforzo nella comprensione ed aumentando il coinvolgimento. Alle persone non vedenti e ipovedenti è dedicato invece un percorso tattile che consiste nella possibilità di entrare in contatto con un modellino della Reggia, del Borgo, dei Giardini e di alcune opere e parti in stucco che si incontrano durante il percorso. Anche i Giardini offrono la possibilità di intraprendere un'esperienza multisensoriale grazie all'esplorazione tattile delle sculture realizzate da Giuseppe Penone. Per le persone sorde, invece, è possibile richiedere una guida che conosca la lingua dei segni o un tablet con una videoguida che accompagni il visitatore nella scoperta della Venaria Reale.

Nel 2018 la Reggia ha operato una sperimentazione importante che si propone di rendere accessibile anche una mostra temporanea. La Venaria Reale non aveva mai investito su questa tipologia di rassegne, trascurate in quanto momentanei. In occasione dell'esposizione sull'artigianato antico piemontese *Genio e Maestria* si è cercato di attuare un'operazione di inclusione a livello di fruizione. Questo progetto ha permesso di capire come si potesse intervenire sulle mostre temporanee con la maggiore sostenibilità economica possibile. Sono stati realizzati modelli, tavole tattili e isole olfattive che permettessero un maggiore coinvolgimento di tutti i sensi. L'utilizzo dei QR-Code ha permesso di semplificare la fruizione di certi percorsi gestiti dal device personale: la videoguida LIS<sup>74</sup> costituiva un supporto per le persone sorde, mentre le didascalie ed i pannelli descrittivi stampati con il font EasyReading hanno agevolato la visita delle persone con malattie cognitive. I modellini tattili che riflettevano sulla creazione dei mobili delle residenze sabaude sono stati riutilizzati e impiegati per l'inserimento in altre esposizioni delle residenze sabaude dedicate all'artigianato piemontese.

---

<sup>74</sup> La Video guida nella Lingua Italiana dei Segni è un servizio rivolto a Musei, Parchi Archeologici, Enti Culturali, Mostre ed Eventi che costituisce un mezzo di comunicazione basato sulla percezione visiva. Da: [www.videoguidalis.it/](http://www.videoguidalis.it/).

#### 4.1.4. Audioguide e Visite guidate.

L'esperienza di visita degli spazi della Reggia e dei Giardini viene resa maggiormente completa e ricca grazie alla possibilità di noleggio di un'audioguida pensata sia per gli adulti che per i bambini. Ai visitatori viene proposto un innovativo strumento, l'audiopen di Sycomore Italia, una guida intuitiva che leggendo il documento cartaceo attiva il commento relativo all'opera in questione. Puntando l'audiopen su un leaflet, la voce della guida propone diverse tipologie di percorsi a seconda delle preferenze del visitatore ed offre itinerari sia brevi sia più approfonditi. Questa tipologia di audioguida è stata adattata per essere utilizzata anche dai bambini fra gli otto ed i dodici anni nella forma della cosiddetta "penna magica", che propone loro un viaggio nel tempo mostrando i segreti della Reggia e le curiosità della vita della corte sabauda. L'audiopen sottopone infine ai piccoli visitatori alcuni quiz a risposta multipla ed invita alla scoperta delle attrazioni come il Fantacasinò e la Freccia di Diana<sup>75</sup>.

Le visite guidate permettono invece a gruppi di privati e scuole di vivere l'esperienza alla Reggia di Venaria con l'aiuto di un esperto. Le visite sono gestite con contratto di concessione dalla cooperativa Coopculture, tuttavia la Reggia deputa alcuni referenti al controllo delle attività operative per monitorare le modalità di lavoro delle società esterne. Questa tipologia di visita ha un costo aggiuntivo rispetto al prezzo del biglietto e viene eseguita ad un orario fisso per i privati e su prenotazione per i gruppi<sup>76</sup>.

#### 4.2. LA GESTIONE ACCESSORIA.

La gestione accessoria è composta dall'insieme di attività di natura commerciale svolte dall'ente culturale, come il merchandising e la ristorazione. Questi servizi aggiuntivi vogliono essere fonte di reddito per l'impresa culturale allo scopo di generare utile che possa contribuire alla copertura dei costi della gestione caratteristica. La componente accessoria si distingue per le finalità perseguite, diverse da quelle espresse nell'atto costitutivo, e per l'applicazione delle norme fiscali sulle attività<sup>77</sup>. Il sistema di servizi integrati si propone di offrire al pubblico un'esperienza completa e soddisfacente, concretizzando l'aspetto del diletto che è parte integrante dell'offerta del museo. La Venaria Reale dispone quindi di numerosi servizi per rispondere a tutte le esigenze del visitatore che consistono nella caffetteria e ristorazione, nel bookshop, nei parcheggi e nelle attività dei giardini.

Queste attività commerciali sono gestite dalla Reggia secondo diverse formule e garantiscono mediamente ricavi di oltre 2 milioni di euro con un margine del 50% rispetto al totale dei costi.

Vi sono tre uffici dell'area attività commerciali: *Servizio di ristorazione*, *Bookshop* e *Noleggio degli spazi*. La Reggia è attualmente l'unico museo italiano che gestisce direttamente questi servizi, di conseguenza dispone di personale interno che si occupa sia dell'organizzazione presso gli uffici sia delle attività operative. Questa scelta gestionale è stata adottata nel 2011 dall'allora Direttore Alberto Vanelli per proporre un modello innovativo di management di un bene culturale. Le modalità di governo sui servizi accessori sono disciplinate dalla Legge Ronchey (sostituita dal Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio) che ha permesso ai musei di affidare la gestione dei servizi aggiuntivi ad imprese private. Molti enti culturali hanno deciso di sfruttare la possibilità offerta dalla normativa, procedendo all'esternalizzazione del bookshop e della caffetteria. La Venaria Reale ha invece adottato una scelta controcorrente rispetto alle tendenze attuali; tra i vantaggi figurano un maggior controllo della qualità del servizio, oltre ad una sperimentazione dei proventi gestionali legati a questa tipologia di attività. La qualità viene controllata dagli uffici secondo le regole dell'amministrazione

---

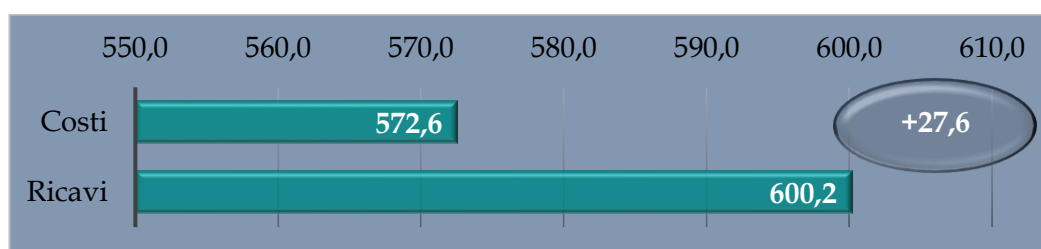
<sup>77</sup> Giacomo Magnani, *Le aziende culturali. Modelli manageriali*, cit., p. 23.

trasparente, di conseguenza la selezione dei prodotti del bookshop e delle materie prime per la ristorazione viene effettuata in seguito ad attente valutazioni e considerazioni. La gestione diretta porta quindi ad una maggiore attenzione a tutta la gamma dei servizi e porta con sé una serie di difficoltà aggiuntive: generalmente i musei non si dedicano al governo delle attività accessorie, mentre si può dire che la Reggia di Venaria identifica come *core business* sia la gestione caratteristica che quella accessoria. Di conseguenza, la struttura amministrativa subisce un appesantimento per monitorare procedure di selezione dei prodotti, del personale e di controllo delle normative vigenti, in particolare circa la somministrazione del cibo.

#### 4.2.1. Ristorazione.

La caffetteria e la ristorazione rappresentano un importante servizio della Venaria Reale che nel 2018 ha richiesto il sostenimento di 572.600 euro di costi, costituenti il 66% del totale degli oneri della gestione commerciale. I servizi hanno garantito 600.200 euro di ricavi producendo quindi una buona marginalità (27.600 euro).

Figura 4.21.: *Costi e ricavi del servizio di ristorazione della Reggia con riferimento alla gestione del 2018 e dati espressi in migliaia di euro.*



L'Ufficio Ristorazione si occupa del controllo della qualità dei servizi offerti dalle caffetterie e dal ristorante secondo le regole dell'amministrazione trasparente, tramite la scelta delle materie prime ed il controllo della tracciabilità delle forniture. La Reggia vuole infatti proporre prodotti gastronomici che siano essi stessi un prodotto culturale: un ente museale così importante e complesso potrebbe infatti attirare, in fase di bando di concorso, non tanto piccoli ristoratori quanto grandi multinazionali. La gestione esterna potrebbe quindi portare alla concessione dei servizi a grandi catene, concretizzando il rischio di una mancata cura della selezione delle materie prime e del controllo qualitativo sui prodotti offerti ai clienti. Inoltre, realtà come le società multinazionali risulterebbero estranee all'identità locale

all'interno di un contesto che vuole invece promuovere e realizzare un'integrazione con il territorio circostante. Il Consorzio presta infatti grande attenzione alla cernita dei prodotti tramite bandi di gara e cerca di costruire o rinsaldare rapporti con il territorio servendosi di imprese locali. Proprio per questi motivi, la Reggia ha aderito al progetto "Paniere"<sup>78</sup>, realizzato in collaborazione con la provincia di Torino, che si propone di individuare le aziende del luogo simbolo di qualità e autenticità, conferendo loro un certificato di eccellenza e stabilendo un accordo di fornitura dei prodotti.

I ritorni economici di queste politiche sono come già detto notevoli ma devono essere sicuramente incrementati attraverso una maggior differenziazione dell'offerta, per rendere accessibile la ristorazione anche alle famiglie ed ai giovani: oltre al menù alla carta già presente, sono stati inseriti una proposta del giorno ed una formula bambini ad un prezzo economicamente più accessibile. Per quanto riguarda le scuole ed i gruppi, esistono diverse tipologie di menù ed aperitivi che presentano differenti fasce di prezzo e che possono essere prenotati anticipatamente. La prenotazione garantisce un duplice beneficio, poichè permette alla ristorazione della Reggia di conoscere anticipatamente il numero di coperti necessari, programmando al meglio la preparazione delle sale e dei piatti, garantendo inoltre al cliente un'esperienza di qualità. Al fine di assicurare ai visitatori una corretta fruizione delle caffetterie e dei ristoranti, i pranzi dedicati a gruppi numerosi come scuole e cerimonie vengono dislocati nella Cascina Medici del Vascello. Il locale rappresenta uno spazio separato che isola occasioni diverse dalla sola visita turistica, offrendo tranquillità ai diversi contesti che si sviluppano nella Reggia ed evitando la congestione dei punti ristoro lungo il percorso di visita e nei Giardini.

I visitatori possono fruire delle diverse caffetterie e dei chioschi sia all'interno della Reggia sia nei Giardini. Il Caffè degli Argenti si trova lungo il percorso di visita, al Piano Nobile, ed è accessibile anche dal Gran Parterre Juarriano. Dal 2018, questo

---

<sup>78</sup> Il "Paniere dei prodotti tipici della provincia di Torino" nasce dall'idea della Città Metropolitana di Torino di creare un logo, una certificazione, che protegga e garantisca i prodotti agroalimentari tipici del territorio. Si tratta di un'operazione di valorizzazione di produzioni antiche e locali integrata alla tutela del patrimonio storico, artistico e paesaggistico. Attualmente, sono certificati dalla rete 34 prodotti ed i vini DOC della provincia, il network ha inoltre visto l'adesione di 900 produttori. Da:

[www.cittametropolitana.torino.it/cms/agri-mont/prodotti-del-paniere/prodotti-del-paniere](http://www.cittametropolitana.torino.it/cms/agri-mont/prodotti-del-paniere/prodotti-del-paniere).

punto ristoro offre un servizio aggiuntivo con la proposta di piatti caldi per i dipendenti della Reggia. L'iniziativa presenta una duplice finalità: in questo modo, il personale viene invitato a consumare i buoni pasto all'interno della Venaria Reale piuttosto che nelle tavole calde esterne, suggerendo anche una serie di piatti che garantiscano una dieta equilibrata e variegata per il dipendente, nell'ottica di miglioramento del welfare aziendale. Inoltre, una convenzione con la fabbrica Magneti Marelli permette anche al personale di questa azienda di accedere ai Giardini della Reggia per usufruire del servizio di pranzo.

Il Patio, invece, è collocato nei Giardini vicino alla Fontana d'Ercole ed offre pasti completi, dando la possibilità di gustare i prodotti biologici coltivati nel vicino Potager Royal ed i piatti tipici piemontesi. La gestione del Dolce Stil Novo e della Gelateria delle Rose è affidata invece ad aziende esterne. Il Dolce Stil Novo è un ristorante di alta cucina insignito della stella Michelin e diretto dallo chef Alfredo Russo che si propone come punto d'incontro ideale tra la cultura e l'arte della tavola. Situato all'ultimo piano di uno dei torrioni negli antichi appartamenti delle "Fame", viene frequentato sia dai visitatori della Reggia, sia da clienti esterni che accedono alla Venaria Reale anche solo per una cena: si conferma così l'idea di una residenza allo stesso tempo luogo di cultura e di svago di alto livello. La progettazione degli spazi del ristorante e l'offerta culinaria proposta creano un'atmosfera coerente al contesto e volta a ricordare gli ambienti e le tradizioni della corte sabauda. La gelateria è invece posizionata sotto il pergolato del Giardino delle Rose ed è gestita dalla storica azienda torinese Gelati Pepino che ha creato proprio per la Venaria Reale uno speciale prodotto ispirato ai suoi Giardini, il Pinguino alla Rosa. Infine, nel Giardino delle Sculture Fluide la Reggia ha disposto uno spazio denominato *Gli Arconi* ed attrezzato per il picnic al fine di suggerire ai visitatori un ulteriore motivo di permanenza nel parco.

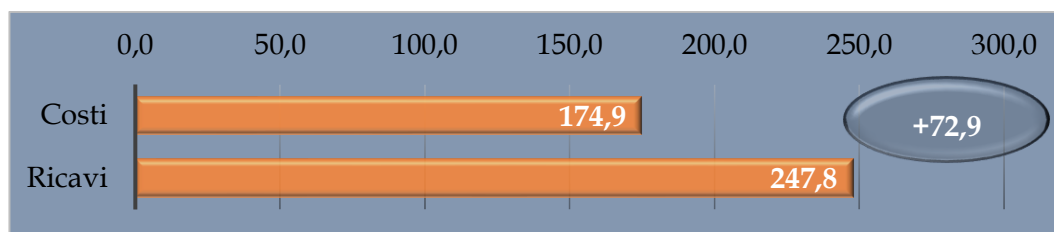
#### 4.2.2. Bookshop.

La Venaria Reale ospita al termine del percorso di visita l'Antica Bottega, situata all'interno della Galleria Alfieriana e gestita direttamente dall'Ufficio Bookshop. Il visitatore ha così la possibilità di acquistare i cataloghi delle mostre, piccoli gadget ed alcuni prodotti artigianali che si ispirano alla storia della Venaria Reale. Il bookshop presenta un costo annuale che nel 2018 si è aggirato sui 175.000 euro e



che viene totalmente coperto dai ricavi del servizio pari a 247.800 euro, con un margine di circa 72.900 euro.

Figura 4.22.: *Costi e ricavi del servizio di bookshop della Reggia con riferimento alla gestione del 2018 e dati espressi in migliaia di euro.*



Gli articoli venduti dal bookshop sono dedicati prevalentemente ad un pubblico adulto di fascia alta e presentano un costo piuttosto elevato. Per ovviare al problema della scarsa differenziazione di prodotti, la Reggia ha quindi deciso di diversificare anche in questo caso l'offerta, predisponendo la realizzazione di merchandising per le scuole ad un prezzo modico. Le grafiche dei prodotti dedicati ai più giovani vengono progettate in collaborazione con l'Ufficio Immagine e mantengono caratteristiche identitarie della Venaria Reale e delle altre Residenze Sabaude, ma con un profilo più giovanile. La scelta riflette l'intento di offrire prodotti maggiormente "pop", mantenendo comunque la linea di artigianato. In questo modo, viene arricchita la proposta di acquisto per raggiungere le diverse fasce di acquirenti. L'ufficio si caratterizza inoltre per la ricerca di soluzioni innovative per la crescita e lo sviluppo del bookshop. Nel 2017 è stato avviato il progetto "Lab Cube Reale" in collaborazione con la Camera di Commercio, la Fondazione Turn Design Community, il Fab Lab e l'Associazione Confartigianato di Torino. L'iniziativa nasce dalla volontà di realizzare un merchandising nuovo attivando un lavoro sinergico fra team di designer, artigiani e visual. Il bando ha ricevuto una trentina di proposte ed ha portato alla selezione di sei prodotti innovativi, ovvero *Po-Shic*, *Royal Handwriting*, *Real Ciok*, *Gioie Reali*, *Hallaly! La Fionda di Diana* ed il *Gran Parterre*<sup>79</sup>. Questi oggetti sono il frutto di una collaborazione fra enti istituzionali, imprese private ed istituti di formazione; l'azione di network operativo rafforza il rapporto con il territorio e concorre alla formazione di un *distretto culturale*, dove le Residenze Reali Sabaude si rendono motore di un progetto di

<sup>79</sup> Per maggiori informazioni in merito al progetto, è possibile consultare il sito al seguente link: [www.labcube.it/](http://www.labcube.it/).

crescita locale. I risultati raggiunti sono stati estremamente positivi, per questo motivo è stata confermata una seconda edizione che ripropone il “Lab Cube Reale” per il 2020. L’arricchimento e la crescita dei progetti possono essere garantiti solamente da un mantenimento continuativo dei rapporti creati e dall’alimentazione del network.

Tra gli altri progetti per il bookshop della Reggia vi è la partecipazione della Venaria come ente culturale al bando “Paniere delle Residenze del Re”, che mira alla creazione di incontri di presentazione delle eccellenze piemontesi nelle sale della residenza: si tratta di un’altra operazione di marketing territoriale e più generalmente di promozione della Venaria Reale ai produttori ed alla loro clientela. Nel contesto del progetto curato dalla Strada Reale dei Vini Torinesi, La Reggia avrà anche la possibilità, grazie ad una convenzione con la Città Metropolitana di Torino, di aprire all’interno dell’Antica Bottega una sala dedicata alla presentazione del territorio con la vendita diretta dei vini locali. In questo modo, le etichette dei viticoltori dell’associazione saranno presenti presso lo shop garantendo al tempo stesso un ritorno di prestigio per i produttori ed un incremento di visibilità per La Venaria Reale.

Il bookshop non è comunque pensato solamente come un luogo di acquisto ma anche come uno spazio di sosta e relax: sono infatti presenti alcuni divanetti per la lettura ed una piccola area dedicata ai bambini per la visione dei cartoni animati della Reggia (*Le delizie del Re* ed *Il banchetto del Re*).

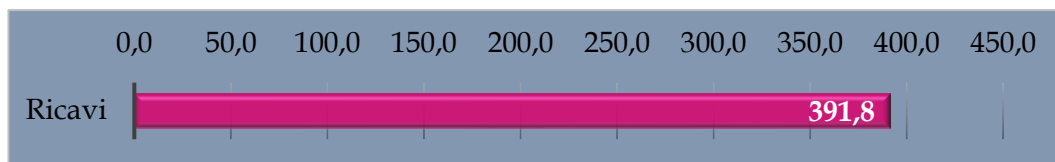
#### 4.2.3. Affitto Spazi.

L’Ufficio Affitto Spazi si occupa delle attività correlate alla concessione delle sale della Reggia per eventi privati o esterni. Questo ramo della gestione accessoria si rivela fondamentale per il bilancio poiché produce mediamente ogni anno circa 600.000 euro di incassi<sup>80</sup> a fronte di costi praticamente nulli. Esso rappresenta, insieme ai ricavi del parcheggio, l’attività commerciale maggiormente redditizia.

Figura 4.23.: *Ricavi del servizio di affitto spazi della Reggia con riferimento alla gestione del 2018 e dati espressi in migliaia di euro.*

---

<sup>80</sup> Per quanto riguarda i ricavi dell’affitto spazi, è stata calcolata una media fra i dati del 2017 e quelli del 2018.



Rispetto ai musei gestiti dallo Stato, La Venaria Reale opera tramite una struttura snella e veloce, con buone disponibilità economiche. Di conseguenza, le attività vengono decise ed attuate molto rapidamente rispettando le condizioni di efficacia ed efficienza.

I privati possono richiedere le sale per conferenze stampa, sfilate, set cinematografici o feste in seguito al pagamento di un canone di concessione. La notevole disponibilità di spazi permette di ospitare contemporaneamente più eventi privati; nel caso di noleggio per cene, la Venaria Reale fornisce anche il servizio di catering svolto dal personale della ristorazione che, come già detto, è interno alla Reggia.

- Ogni anno, vengono ospitati circa 25-30 *eventi aziendali*, principalmente convegni o cene di gala. La grande richiesta deriva dalla mancanza di un centro congressi a Torino, che spinge molte società a rivolgersi a diversi enti per la concessione delle sale. Dal 2019, la Reggia ha incrementato l'offerta dedicata alle aziende introducendo la visita a porte chiuse con aperitivo. L'obiettivo è quello di sponsorizzare la nuova formula soprattutto per il periodo invernale e natalizio, al fine di proporre una soluzione più economica alla cena di gala nel contesto della Venaria Reale. Viene data in questo modo la possibilità alla società ed ai suoi dipendenti di visitare una mostra in orario serale e successivamente di fruire di un momento conviviale con un aperitivo.
- All'interno dell'Ufficio Affitto Spazi convoglia anche la gestione delle *feste private* di natura commerciale come *La Nuit Royale*, *il Grande Gatsby*, *Cena in Bianco*, *Halloween* e *Capodanno alla Reggia*. In passato, questi eventi sono stati realizzati in coproduzione con società esterne, mentre attualmente la loro organizzazione è gestita come affitto spazi. In questo modo, si è voluto semplificare la procedura affidando ad un unico responsabile l'organizzazione della manifestazione. Tuttavia, la Reggia offre un'attività di comunicazione e promozione dell'evento come parte integrante della proposta culturale dell'ente, poiché si tratta di un

avvenimento aperto al pubblico e non privato. Gli introiti derivanti dalla vendita dei biglietti vengono totalmente incassati dalla società esterne, mentre La Venaria Reale percepisce il compenso per la concessione degli spazi. L'azione di programmazione viene comunque condivisa tra gli enti esterni e la Reggia: quest'ultima cura i contenuti dell'evento in modo tale che essi siano coerenti con l'identità della residenza reale.

*La Nuit Royale* si svolge generalmente nel mese di ottobre e costituisce una riproposizione del ballo settecentesco che si teneva alla Reggia durante la reggenza dei Savoia, una festa in maschera dal sapore antico organizzata dal Consorzio e da Prince e Toga Party People. Queste ultime si occupano anche della realizzazione del *Grande Gatsby*, che propone una serata dedicata ai "Roaring Twenties" nella Galleria di Diana con aperitivo, spettacoli e dj set. Allo stesso modo, la residenza accoglie un evento speciale di musica e travestimenti durante la serata di Halloween, mentre *Il Capodanno in Reggia* ospita alla Venaria Reale il classico cenone ed i festeggiamenti nell'attesa del nuovo anno.

#### 4.2.4. Servizi accessori: i Piaceri Regali.

I *Piaceri Regali* costituiscono una serie di appuntamenti che si svolgono dalla primavera all'autunno negli spazi esterni della Reggia. Come già accennato, nella Corte d'Onore viene infatti inscenato lo spettacolo del *Teatro d'Acqua* della Fontana del Cervo che prevede un'animazione di luci e musiche con 100 getti d'acqua alti sino a dodici metri.

Vi sono inoltre una serie di servizi pensati principalmente per le famiglie e per i bambini al fine di arricchire e rendere più agevole la visita dei Giardini. La *Freccia di Diana*, ossia il trenino della Reggia, propone un percorso alternativo di fruizione degli spazi verdi con un itinerario sino ai resti del Tempio di Diana. Partendo dal Gran Parterre, la carrozza trainata dai cavalli conduce invece il pubblico nei luoghi più nascosti del parco, soffermandosi sull'area finale dove si trova il Boschetto dei giochi del Fantacasino. Nella Peschiera i visitatori hanno la possibilità di usufruire della Gondola della Reggia proprio come i cortigiani di un tempo. Questi servizi, pensati come alternativa alla lunga e faticosa visita a piedi dei Giardini, invitano il pubblico ad osservare i luoghi più remoti del parco come il Fantacasino e le rovine

del Tempio di Diana. Viene riportata di seguito la tabella con le tariffe di ciascuna attrazione.

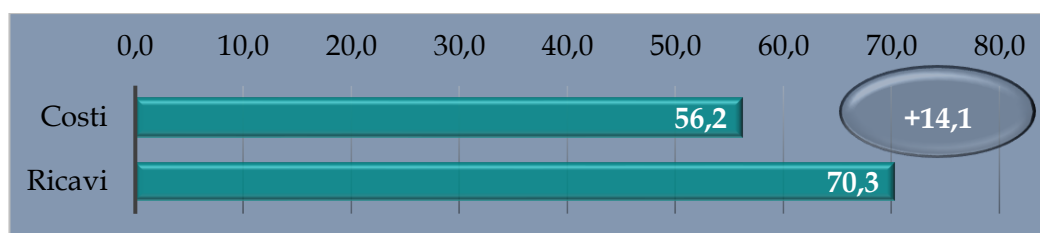
Tabella 4.4.: *Attività dei Giardini della Reggia e relativi costi.*

ATTRAZIONE	BIGLIETTO INTERO	BIGLIETTO RIDOTTO
<i>Il Teatro d'Acqua</i>	compreso in tutti i biglietti	compreso in tutti i biglietti
<i>La Freccia di Diana</i>	€ 4,00	€ 3,00
<i>La Gondola sulla Peschiera</i>	€ 2,00	€ 1,00
<i>La carrozza a cavallo</i>	€ 5,00	€ 4,50

I biglietti prevedono una tariffa intera ed una ridotta mentre i bambini con meno di tre anni accedono alle attrazioni con un ticket gratuito.

Questi servizi hanno garantito nel 2018 alla Venaria Reale ricavi di circa 70.300 euro a fronte di costi pari a 56.200 euro, riuscendo a coprire le spese e ad ottenere una marginalità, che rende le seguenti attività vantaggiose per la struttura oltre che interessanti per i visitatori. I risultati manifestano sicuramente la presenza di un apprezzamento da parte del pubblico nei confronti di questa tipologia di offerta, indirizzata principalmente alle famiglie con bambini piccoli.

Figura 4.24.: *Costi e ricavi dei servizi accessori della Reggia con riferimento alla gestione del 2018 e dati espressi in migliaia di euro.*



### 4.3. ATTIVITÀ DI SUPPORTO.

#### 4.3.1. Promozione e comunicazione.

Le organizzazioni dispongono di diversi punti di contatto al fine di veicolare messaggi sul prodotto proposto. L'attività di comunicazione può essere ritenuta efficace quando è basata su un'attenta pianificazione dei contenuti e si serve di mezzi adeguatamente integrati. L'identificazione del target di pubblico e la definizione degli obiettivi di comunicazione rappresentano le azioni necessarie al fine di prendere decisioni efficaci. Gli obiettivi comunicativi fanno generalmente riferimento alla sfera cognitiva, valutativa e comportamentale, attivata nelle fasi della scelta del prodotto e dell'esperienza di consumo. Le finalità legate alla sfera cognitiva prevedono l'aumento della conoscenza di elementi parte dell'offerta culturale, mentre quelli relativi alla sfera valutativa si propongono di creare un atteggiamento favorevole verso l'organizzazione e le sue attività. Infine, gli intenti legati alla sfera comportamentale vogliono innescare nei soggetti ricettori l'attivazione di comportamenti come la partecipazione ad un evento o l'adesione ad una promozione online<sup>81</sup>.

L'Area Promozione e Comunicazione della Reggia è una struttura molto complessa e diversificata sui cui vengono investiti ogni anno circa 600.000 euro, un importo decisamente alto se si considera che gli enti culturali spesso non dispongono di fondi per queste attività.

La Venaria Reale ha effettuato nel corso degli anni un importante lavoro di comunicazione, che ha richiesto un notevole sforzo da parte dell'ente. Occorre ricordare infatti che, sino a dodici anni fa, la Reggia non esisteva come luogo di visita: passando attraverso un lungo percorso di legittimazione, solo ora La Venaria Reale può essere definita una realtà a tutti gli effetti. Diversamente dalla maggior parte delle istituzioni culturali, la comunicazione ha svolto un ruolo decisivo: il lungo lavoro ha portato alla definizione di una strategia consistente nella ricerca di un linguaggio al passo con i tempi, correttamente inserito nel contesto di un luogo di cultura. La Venaria Reale non possiede un modello di riferimento per lo sviluppo del piano di comunicazione, ma cerca piuttosto di operare secondo ciò che risulta

---

<sup>81</sup> Gabriele Troilo, *Marketing nei settori creativi. Generare valore per il cliente tramite l'esperienza della creatività*, Pearson Italia, Milano 2014, pp. 382-384.

maggiormente adeguato alla struttura. I parametri di giudizio sono tuttavia rappresentati dalle Residenze Reali Europee come la Reggia di Versailles, i Castelli della Loira ed il Castello di Schönbrunn. Per quanto riguarda il panorama italiano, i professionisti della comunicazione museale analizzano i siti e le pagine social delle altre istituzioni per trarre spunti o ispirazioni per la residenza.

Dal punto di vista dell'organizzazione della struttura, l'Area Comunicazione e Promozione della Reggia di Venaria è suddivisa in diversi settori.

- l'*Ufficio Promozione Turistica* si occupa della produzione di materiale turistico, dei rapporti con i tour operatori, delle fiere del turismo, delle associazioni e degli enti che si occupano di incoming a livello regionale;
- l'*Ufficio Stampa Istituzionale* lavora con l'Area Comunicazione ma dipende direttamente dal Direttore;
- l'*Ufficio Media Planning e Buying* svolge le attività di pianificazione pubblicitaria e di acquisto degli spazi pubblicitari;
- l'*Ufficio Web* si interessa dello sviluppo della parte digital;
- l'*Ufficio Immagine* supporta anche altre aree, lavorando sulla componente grafica e sulla gestione dell'immagine della Reggia.

Le attività di comunicazione vogliono esternare e promuovere ogni anno diversi aspetti che riguardano il prodotto Reggia di Venaria, con tutto ciò che essa si porta dietro: il percorso espositivo, i giardini, le attività, gli eventi, i laboratori.

Le mostre vengono affrontate e gestite separatamente con un lavoro di comunicazione particolare per via della loro importanza all'interno del contesto della Venaria Reale. Occorre infatti ricordare che la Reggia non possiede una vera collezione propria e di conseguenza il *core* dell'ente è la promozione delle esposizioni temporanee. Al fine di comunicare questi diversi prodotti, viene realizzato un corredo di azioni e di modalità di comunicazione che vanno dall'attività di ufficio stampa all'organizzazione di conferenze, sino alla realizzazione di servizi giornalistici.

Nell'organizzazione di un evento o di una mostra, l'area comunicazione svolge un ruolo attivo: dispone un *press kit*, prepara il materiale stampa, organizza la conferenza e prepara il lancio dei contenuti ai media. Infine, essa monitora il raggiungimento delle redazioni più importanti e sviluppa rapporti di fiducia con i

giornalisti attraverso un lavoro di pubbliche relazioni. Quest'ultima attività si rivela molto importante, poiché i legami consolidati negli anni tra la Reggia e le aziende di comunicazione hanno portato ad uno scambio reciproco tra i due soggetti. Infatti, se da una parte i giornali forniscono visibilità all'evento o alla mostra della Reggia, dall'altra La Venaria Reale garantisce alle redazioni la copertura stampa di attività che rientrano nel campo di interesse dei loro lettori.

L'Area Comunicazione investe gran parte del suo budget (circa 450.000 euro su 600.000 euro del totale annuo) nella *pubblicità*. La strategia adottata prevede l'organizzazione di una comunicazione crossmediale che coinvolga un piano media il più differenziato possibile. A questo fine, vengono realizzate attività su periodici, sia offline su carta che online sui portali, ed operazioni di comunicazione *digital* su mezzi diversi dalle testate giornalistiche, maggiormente diffusi ed orizzontali. L'importante pianificazione outdoor, statica e dinamica<sup>82</sup>, integrata con l'attività sui social porta a buoni risultati che confermano l'efficacia della scelta attuata in passato in merito all'internalizzazione della produzione pubblicitaria.

Negli ultimi anni è stata data una svolta all'immagine della Reggia con pubblicità "piccanti" e nuove: *Fatevi la Corte* invita il visitatore a prendersi cura di se stesso ed al contempo rimanda alle situazioni della vita di corte settecentesca, mentre l'attuale *Fatevi rapire* gioca sul "rapimento" del visitatore che viene stupito dalle meraviglie della Reggia come se fosse catturato dall'ufu. Il nuovo modo di comunicare La Venaria Reale presenta un taglio più pubblicitario e meno istituzionale e dichiara il proposito di uscire dai confini delineati dalla tradizionale copertina degli enti culturali. Questa forma di promozione ha effettivamente dato i suoi risultati poiché la conoscenza della Reggia è notevolmente aumentata e con essa anche il numero di visitatori. In passato, le locandine dedicavano l'intero spazio alla Venaria Reale; nel corso degli anni la presenza della residenza è stata ridimensionata per coinvolgere maggiormente il visitatore: gli slogan "Fatevi la corte" e "Fatevi rapire" dedicano la loro attenzione al pubblico puntando sulla componente emozionale e del divertimento. Tra gli obiettivi di queste campagne vi è sicuramente la volontà di raggiungere un pubblico più giovane e diverso dal target di visitatori della Reggia, costituito da adulti e famiglie. Il coinvolgimento delle



fasce giovani è un lavoro di prospettiva, infatti i ragazzi under 20 si recano al museo all'interno di un processo scolastico o di un contesto familiare. Di conseguenza, l'attività educativa rappresenta il primo passo per incuriosire gli studenti e sedimentare in loro l'idea di una reggia interessante, viva e divertente. I progetti di Alternanza Scuola Lavoro che hanno coinvolto anche l'Area Comunicazione e Promozione della Venaria Reale hanno permesso di capire quali sono le esigenze e le aspettative dei giovani rispetto agli enti culturali: gli studenti sperano di incontrare un'istituzione che parli un linguaggio moderno e che abbia proposte per loro, ma che sia allo stesso tempo seria e mai banale.

Figura 4.25.: *Manifesto pubblicitario 2016.*



Figura 4.26.: *Manifesto pubblicitario 2018.*



Sui medesimi presupposti si muove il *piano digital*, che si serve di strumenti diversificati. In primo luogo, come ormai quasi tutte le istituzioni culturali, La Venaria Reale dispone di un sito ([www.lavenaria.it](http://www.lavenaria.it)) che rappresenta il portale di accesso alla residenza e che ha principalmente quattro obiettivi:

1. Informa il pubblico in merito alla Reggia, alle sue attività principali ed all'offerta culturale, tramite la voce "esplora".
2. La sezione "visita" fornisce le informazioni pratiche per organizzare la giornata alla Reggia: il sito è infatti la fonte da cui i visitatori traggono le indicazioni su come arrivare a Venaria, sugli orari, sui diversi costi dei biglietti a seconda del percorso scelto e della presenza di riduzioni o gratuità.
3. La voce "calendario" fornisce un'informazione puntuale con un palinsesto di attività, indicando giornalmente gli eventi presenti. Questa scelta nasce dall'esigenza di comunicare in modo chiaro e semplice la fitta ed intrecciata serie di mostre, manifestazioni e convegni che caratterizza la vita della residenza. Di conseguenza, il calendario si rivela uno strumento utile ed intuitivo che offre agli utenti la possibilità di vedere giorno per giorno cosa si trova alla Reggia.
4. L'area "press" raccoglie tutte le indicazioni rivolte agli addetti ai lavori: il "press office" è pensato per la stampa ed i giornalisti, mentre le voci "bandi gare", "lavora con noi" e "consorzio trasparente" contengono le informazioni per gli esterni interessati a collaborare con la Reggia o più in generale per gli stakeholders. L'Ufficio Web svolge anche un'importante attività sui social media, che sono diventati mezzi di comunicazione fondamentali anche per le istituzioni culturali. L'attività in questo campo si è sviluppata in modo pionieristico dal momento che, alla Venaria Reale come negli altri enti, l'area della comunicazione non era solita veicolare contenuti tramite questi canali. Il rapido sviluppo dei social media chiama quindi i musei ad osservare il fenomeno e adeguarvisi. In questo senso, La Venaria Reale analizza le trasformazioni del mondo della condivisione online e cerca di adattare le proprie strategie, non tanto sulla base delle tendenze e delle mode ma quanto piuttosto sulla reazione della sua community. Le scelte vengono quindi effettuate rispettando l'essenza

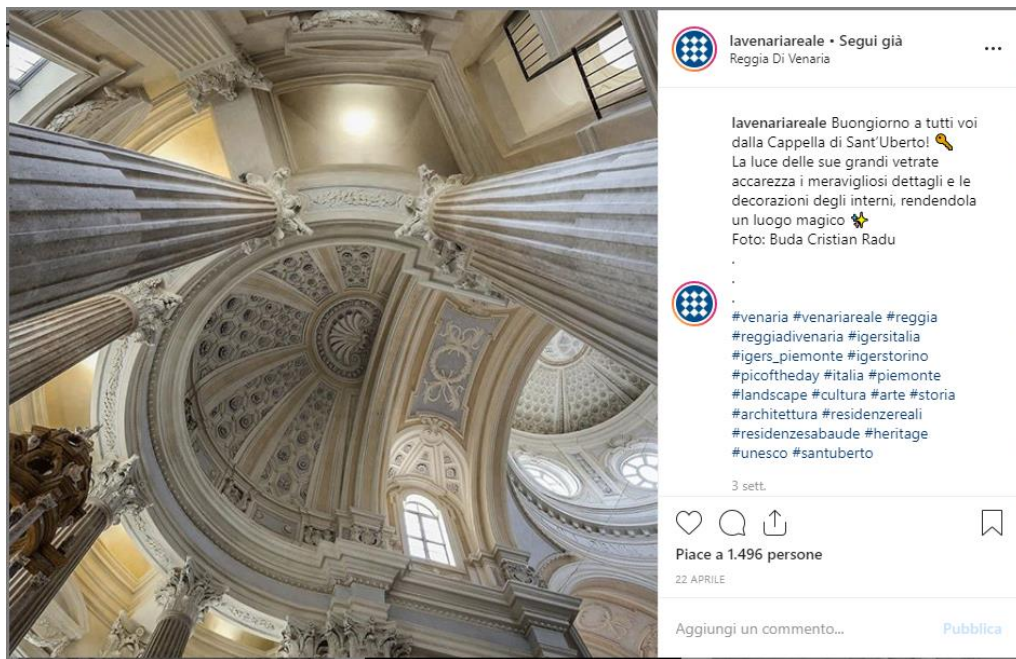
dell'istituzione culturale e devono rivelarsi adatte alla Reggia: è importante capire quale vuole essere il “tono di voce” con cui si parla della Venaria Reale ai followers. L'ufficio ha sin da subito capito quale potesse essere la chiave di comunicazione, che consiste nel raccontare in modo semplice la natura e le attività della Reggia servendosi di una modalità informale ma mai bassa, che renda la residenza riconoscibile. Il pubblico infatti si aspetta dagli enti culturali contenuti semplici ma di qualità, per tale motivo La Venaria Reale non vuole seguire i trend del momento in modo incondizionato quanto piuttosto intercettare le tendenze che si addicono all'istituzione, senza allontanarla dal percorso strategico intrapreso.

Il sito, che viene visitato da circa 600.000 utenti unici all'anno, cerca quindi di inserire online tutti i dettagli necessari a diverse tipologie di utenti, dai visitatori agli stakeholders. Esso possiede inoltre un collegamento diretto con l'e-commerce della Reggia: [www.shoplavenaria.it](http://www.shoplavenaria.it) offre la possibilità di acquistare i biglietti per la visita e buona parte dei prodotti presenti al bookshop della Venaria Reale. Il servizio è un'integrazione alla vendita in loco che non rientra nel business core della Reggia ed è pensato per soddisfare le esigenze del pubblico. Se infatti l'acquisto dei gadget avviene principalmente al bookshop in seguito alla visita e sull'onda emozionale, la presenza dell'e-commerce si rivela molto utile per la vendita dei cataloghi, dei libri e dei prodotti della bottega, come profumi e saponi.

Lo shop, gestito esternamente dalla cooperativa Coopculture, presenta tuttavia delle difficoltà nella vendita online dei biglietti d'ingresso, probabilmente poiché manca nei visitatori il concetto dell'acquisto online in ambito culturale. Questo fattore di criticità si rivela un ostacolo per La Venaria Reale e per le altre istituzioni del settore, che faticano a potenziare la vendita online dei ticket per via della scarsa risposta del pubblico.

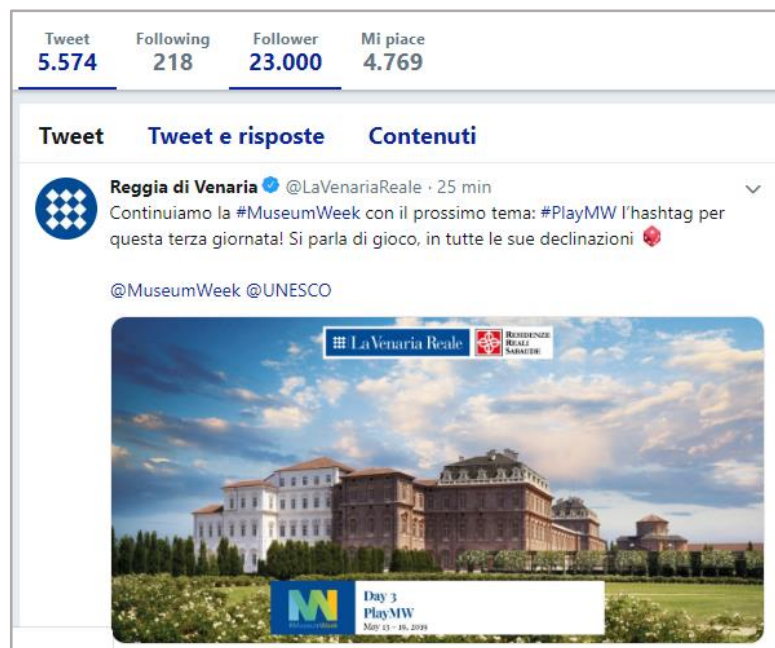
La *fanbase* della Reggia è molto ampia e conta attualmente su Facebook 283.054 followers. Facebook è infatti il social di riferimento sia dal punto di vista numerico sia dal punto di vista dei contenuti, poiché permette di integrare la componente visiva con quella del racconto. Instagram sta assumendo una sempre maggiore importanza nel mondo dei social media e anche La Venaria Reale cerca di svilupparne le potenzialità, con la pubblicazione di numerose fotografie della residenza, dei Giardini e degli eventi organizzati.

Figura 4.27.: *La Venaria Reale su Instagram.*



Twitter è un network di carattere politico e giornalistico, un servizio di microblogging che permette la pubblicazione di piccoli contenuti sotto forma di messaggi, immagini e video. Nel 2018 il profilo della Reggia, che si rivolge principalmente agli addetti ai lavori, ha raggiunto i 23.000 followers raddoppiando il bacino di utenza in soli due anni.

Figura 4.28.: *La Venaria Reale su Twitter.*

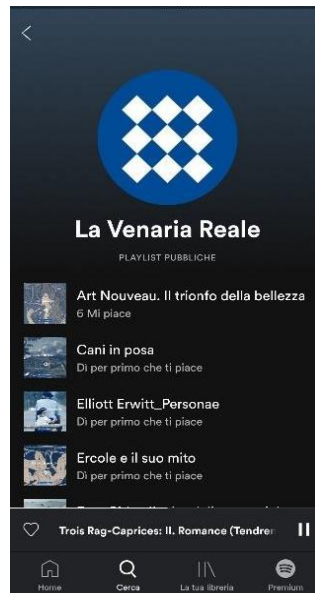


La Venaria Reale ha anche provveduto alla realizzazione e certificazione di un profilo Spotify figurando tra le prime realtà culturali che si sono aperte a questo nuovo canale. Il profilo viene discretamente seguito ma, trattandosi di un progetto giovane e sperimentale, deve ancora crescere molto dal punto di vista della condivisione e della community. Sono state realizzate delle playlist per ogni mostra, per il percorso di visita della Reggia e dei Giardini, che aggiungono una componente musicale all'esperienza di fruizione della residenza e delle esposizioni. Come precedentemente detto, La Venaria Reale cerca di seguire le tendenze quando esse risultano confacenti alle esigenze dell'ente. È il caso dei podcast di Spotify, strumenti che permettono l'ascolto di file audio on demand; recentemente sono stati lanciati i podcast letterari, che costituiscono la versione in streaming degli audiolibri. Questi progetti sono estremamente recenti e la Reggia ne ha colto le possibili potenzialità intuendo come declinarle nel proprio contesto. Tra le possibili idee da sviluppare per La Venaria Reale vi è infatti la pubblicazione di podcast contenenti racconti o brani storici legati alle vicende della Reggia fruibili su qualsiasi device in qualsiasi momento della giornata, internamente o esternamente al contesto della visita. Alcune parti del viaggio tra le residenze sabaude, raccontato dallo scrittore Enrico Brizzi nel libro *La Via dei Re*<sup>83</sup>, potrebbero divenire parte dei podcast, così come alcuni approfondimenti relativi alle mostre e trattati dai rispettivi curatori con l'obiettivo di fornire un'informazione più completa e specifica sulle esposizioni in corso.

---

<sup>83</sup> La Via dei Re è un libro pubblicato dallo scrittore Enrico Brizzi che racconta il viaggio percorso a piedi lungo le strade che uniscono le Residenze Reali Sabaude. Il progetto è stato pensato e promosso dal Consorzio delle Residenze Reali Sabaude.

Figura 4.29.: *Il profilo della Venaria Reale su Spotify.*



Si può dire che rispetto alle altre istituzioni culturali La Venaria Reale possiede una delle più ampie community italiane. Da una parte aumentare la fanbase è importante, dall'altra occorre considerare e puntare sull'engagement delle community in modo che il pubblico sia coinvolto e segua in modo assiduo le attività della Reggia. La soluzione migliore risulta quindi la creazione di una fanbase ampia ma allo stesso tempo partecipe, che rifletta la capacità dell'ente di parlare ai diversi pubblici con le modalità più adatte alla Reggia e riconosciute come tali anche dai followers. Una volta raggiunti i visitatori, è importante che l'esperienza alla Venaria Reale si trasformi in un ricordo positivo: i feedback vengono raccolti dal personale di sala e dalle recensioni lasciate scritte al termine del percorso di visita oppure online sui social o su portali come Tripadvisor. Dai pareri raccolti emerge come La Venaria Reale abbia una reputazione decisamente positiva, data dall'accuratezza degli spazi e dalla vasta offerta culturale.

Per quanto riguarda l'ambito digital nella visita museale, la Reggia mette a disposizione dei visitatori una guida online consultabile dall'applicazione MuseOn: scansionando il QR-Code si accede a diversi approfondimenti sulla storia, sulle sale e sui Giardini. MuseOn rappresenta uno strumento provvisorio che rende possibile una modalità di visita tramite applicazione su una piattaforma utilizzata anche da altri musei italiani. Si tratta di una scelta adottata in attesa dell'elaborazione di un'applicazione di proprietà della Reggia e caratterizzata da bassi costi di gestione, divisi con la rete di musei aderenti.

#### 4.3.2. Contributi, sponsorizzazioni e partnership.

La Reggia di Venaria è gestita da una forma consortile di carattere pubblico-privato e per questo riceve erogazioni dalla Pubblica Amministrazione, in particolare da enti che partecipano anche al Consorzio. Nel corso dell'esercizio del 2018, la Reggia ha percepito i seguenti importi:

- Regione Piemonte	3.505.500
- Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo	1.700.000
- Comune di Venaria Reale	50.000

Le erogazioni della Regione Piemonte per l'anno 2018 sono composte dai contributi per lo sviluppo della Venaria Reale e da 505.500 euro per la valorizzazione della Palazzina di Caccia di Stupinigi. Il finanziamento da parte del Ministero per i Beni e le Attività Culturali e del Comune di Venaria promuove invece la realizzazione di varie iniziative. I contributi versati dagli enti pubblici in questione, quali soggetti che partecipano al consorzio, figurano come trasferimenti dei consorziati.

Per quanto riguarda le sponsorizzazioni, La Venaria Reale non dispone di accordi di sponsorizzazione propri e le *mostre prodotte internamente* vengono supportate da contributi provenienti dai consorziati, in particolare dalla Compagnia San Paolo e dalla Fondazione per l'Arte e la Cultura 1563. Tra gli obiettivi futuri della Reggia figura tuttavia la volontà di ricercare ed istituire rapporti di sponsorizzazioni che garantiscano l'entrata di ricavi in cambio di prestazioni.

Nel 2018, le mostre *Il Piffetti ritrovato e altri capolavori* e *Genio e Maestria. Mobili ed ebanisti alla corte sabauda tra Settecento e Ottocento* hanno ricevuto un contributo dalla Banca Intesa San Paolo e dalla Compagnia di San Paolo. In questo caso non si parla di sponsorizzazioni ma appunto di contributi, dal momento che la società che eroga la sovvenzione, la Compagnia di San Paolo, partecipa al Consorzio come socio membro.

Le *mostre di produzione esterna* godono invece di patrocini disciplinati e discussi fra la società di organizzazione mostre e l'ente sponsor. Nel 2019, l'esposizione *Art nouveau* è stata realizzata grazie alla sponsorizzazione di Generali Italia, che con il suo programma "Valore Cultura" supporta la produzione di mostre accessibili e dal



forte valore educativo. Ricola<sup>84</sup> ha partecipato invece in qualità di Special Partner, mentre Sky Arte è stato Media Partner della mostra.

*La mostra Easy Rider. Il mito della motocicletta come arte* nasce da una forma di coproduzione ed è stata realizzata grazie a Honda Moto, Art Supporter dell'esposizione: durante la visita, il pubblico ha avuto la possibilità di scattare un selfie in sella alla Honda CB1000R esposta e partecipare alla selezione delle migliori fotografie, pubblicate successivamente sul profilo ufficiale Facebook Honda Moto. Bomboogie, azienda di abbigliamento legato al mondo motociclistico, ha rappresentato lo sponsor tecnico, mentre La Stampa, Moto.it, Motociclismo, Radio Monte Carlo e Sky Arte sono stati i Media Partners di *Easy Rider*.

La Venaria Reale usufruisce inoltre di alcune partnerships che esulano dagli eventi e dalle mostre temporanee. In particolare, queste forme di collaborazione sono di carattere turistico e culturale e non riguardano la dimensione economica. La Reggia ha infatti istituito un gemellaggio con il Domaine national de Chambord, comprensivo della residenza e della tenuta, costituente parte del complesso dei Castelli della Loira. Questa partnership vuole contribuire ad accrescere l'influenza culturale della Venaria Reale e di Château Chambord all'estero ed in particolare nei territori francesi ed italiani. Tra i complessi storico-artistici più visitati della Francia, Château Chambord è una residenza reale di caccia appartenente alla Lista del Patrimonio Mondiale Unesco e membro dell'Associazione Residenze Reali Europee (ARRE). La Convenzione di gemellaggio è stata sottoscritta nel 2015 e prevede lo scambio di ricerche scientifiche, la coordinazione nella realizzazione di eventi culturali e la partecipazione a progetti europei, al fine di incentivare il turismo fra i due Paesi. Vengono inoltre organizzate le comunicazioni integrate attraverso il sito ed i social media ed iniziative di promozione reciproca. Questo gemellaggio permette infine al personale di Chambord e a quello della Venaria Reale di discutere della gestione patrimoniale di siti che includono elementi sia architettonici che naturali e dell'introduzione di opere d'arte contemporanee nei luoghi patrimonio dell'umanità.

---

<sup>84</sup> Ricola possiede una collezione di arte contemporanea e nel 2016 ha promosso a Roma una mostra dedicata ad un altro grande artista appartenente all'Art Nouveau, Alfons Mucha.



Come già accennato, La Venaria Reale aderisce alla rete Residenze Reali Europee (ARRE) che riunisce i siti testimonianza della vita di corte europea. Questo sistema di regge rappresenta un polo di attrazione turistica e culturale fondamentale, un caso unico a livello mondiale. La rete è composta dai seguenti membri: Schönbrunn Palace, Coudenberg Palace, The Royal Danish Collection, Danish Agency for Culture and Palaces, Frederiksborg Castle, Prussian Palaces e Gardens of Berlin-Brandenburg, Kulturstiftung Dessau-Wörlitz, Patrimonio Nacional, Château de Versailles, Château de Chambord, Palais de Compiègne, Royal Palace of Gödöllő, Palazzo Reale di Torino, Reggia di Caserta, Palazzo Reale di Monza, Palais Princier de Monaco, Paleis Het Loo, Royal Łazienki Museum, Mafra National Palace, Parques de Sintra - Monte da Lua, Swedish Royal Palaces, Historic Royal Palaces, Moscow Kremlin Museums, Peterhof State Museum-Reserve.

## CAPITOLO 5.

### RENDICONTAZIONE E DIMENSIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

#### 5.1. DATI DI PERFORMANCE.

La Reggia di Venaria si presenta come un ente museale di estrema complessità caratterizzato da una gestione specifica e pensata unicamente per la propria realtà culturale. Il management delle diverse attività, che vanno dalle mostre agli eventi, dai servizi educativi alla biglietteria, è fortemente strutturato ed afferisce a diversi dipartimenti interni ed enti esterni. Per questi motivi, la misurazione dei dati presentati deve essere sottoposta a continue osservazioni e considerazioni.

Per quanto riguarda le attività di esposizione e valorizzazione, La Venaria Reale organizza un elevato numero di mostre che è progressivamente aumentato nel corso degli anni con l'intento di impiegare al meglio gli spazi a disposizione e di diversificare le tipologie di rassegne. In particolare, è possibile notare come la Reggia abbia raddoppiato il numero delle esposizioni tra il 2015 ed il 2018: l'aumento delle rassegne è stato reso possibile dal ricorso a società di organizzazione di mostre che hanno alleggerito gli uffici della Reggia dalla gestione totale delle manifestazioni<sup>85</sup>. L'analisi dei preventivi per le attività legate alle esposizioni evidenzia questa tendenza mostrando, nella sezione dei costi, lo spostamento delle risorse verso le mostre di produzione esterna e di coproduzione. La medesima strategia è stata adottata per gli eventi, che sono stati interamente affidati ad associazioni ed enti esterni e ridotti del 14% nell'anno 2018.

Tabella 5.1.: *Numero di mostre della Venaria Reale dal 2015 al 2018 con indicazione della variazione percentuale annua.*

ANNO	NUMERO MOSTRE	VARIAZIONE PERCENTUALE
2015	6	-
2016	8	+ 25%
2017	11	+ 27%
2018	13	+ 15%

---

<sup>85</sup> Per una più completa trattazione della questione si veda il paragrafo 4.1.1. dedicato alle mostre della Reggia.

Figura 5.1.: Preventivo di spesa per l'attività espositiva della Venaria Reale dal 2017 a 2018.

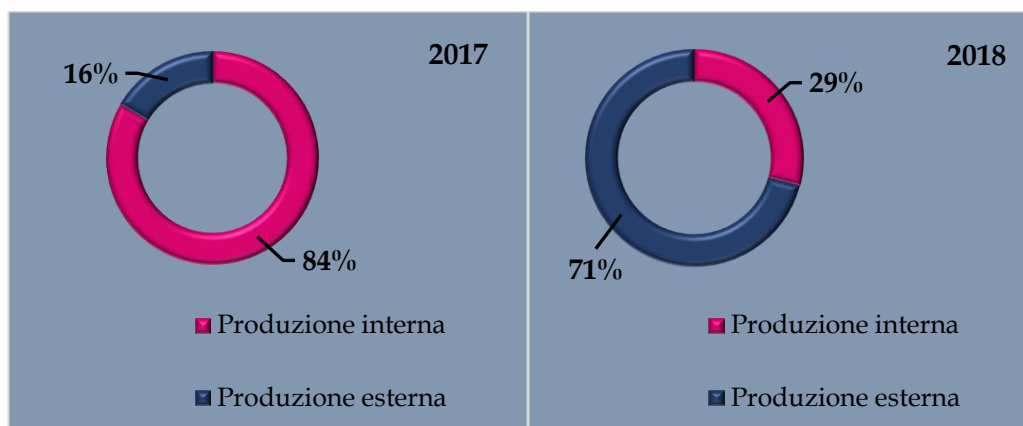


Tabella 5.2.: Numero di eventi della Venaria Reale dal 2015 al 2018 con indicazione della variazione percentuale annua.

ANNO	NUMERO EVENTI	VARIAZIONE PERCENTUALE
2015	350	-
2016	350	-
2017	350	-
2018	300	-14%

In merito al numero degli ingressi, la Reggia si conferma inoltre come uno dei musei italiani più visitati sia all'interno del sistema metropolitano della Città di Torino sia a livello italiano. La tabella sottostante mostra infatti la classifica dei musei più visitati in Italia<sup>86</sup> nel corso del 2018 ed indica La Venaria Reale come il settimo ente culturale con il maggior numero di visitatori. Poco dopo, e comunque nei primi 15 enti, figurano anche altri musei piemontesi, in particolare il Museo delle Antichità Egizie ed il complesso dei Musei Reali di Torino. Quest'ultimo, a differenza della Reggia e del Museo Egizio, ha visto nel 2018 un notevole aumento dei visitatori con un miglioramento del 27,82%.

<sup>86</sup> I dati forniti dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo sono aggiornati al 13 febbraio 2019 e vengono ritenuti provvisori, nonostante ciò essi rimangono fortemente indicativi e riconfermano La Venaria Reale al settimo posto fra i musei più visitati in Italia.

Tabella 5.3.: *Classifica dei siti più visitati in Italia nel 2018*. Fonte: [www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza\\_asset.html\\_1050924872.html](http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza_asset.html_1050924872.html).

N.	REGIONE	COMUNE	ISTITUTO	Totale Visitatori 2018
1	LAZIO	ROMA	Circuito Archeologico "Colosseo, Foro Romano e Palatino" - (Gli istituti componenti non hanno biglietto singolo)	7.650.519
2	CAMPANIA	POMPEI	Area archeologica di Pompei	3.646.585
3	TOSCANA	FIRENZE	Galleria degli Uffizi e Corridoio Vasariano	2.231.071
4	TOSCANA	FIRENZE	Galleria dell'Accademia e Museo degli Strumenti Musicali	1.719.645
5	TOSCANA	FIRENZE	Giardino di Boboli	1.179.819
6	LAZIO	ROMA	Museo Nazionale di Castel Sant'Angelo	1.113.373
7	<b>PIEMONTE</b>	<b>VENARIA REALE</b>	<b>La Venaria Reale (gestito dal Consorzio)</b>	<b>958.903</b>
8	PIEMONTE	TORINO	Museo delle Antichità Egizie (gestito dalla Fondazione)	848.923
9	CAMPANIA	CASERTA	Circuito Museale Complesso Vanvitelliano - Reggia di Caserta (Palazzo Reale, Parco e Giardino all'inglese)	845.131
10	TOSCANA	FIRENZE	Palazzo Pitti	732.197
11	CAMPANIA	NAPOLI	Museo Archeologico Nazionale	616.878
12	LAZIO	ROMA	Galleria Borghese	609.423
13	CAMPANIA	ERCOLANO	Area archeologica di Ercolano	534.328
14	LAZIO	TIVOLI	Villa d'Este	485.555
15	PIEMONTE	TORINO	Musei Reali (Palazzo Reale, Galleria Sabauda, Armeria Reale, Museo Archeologico. Già circuito museale)	461.250

Il numero degli ingressi della Reggia ha infatti subito un decremento nel 2018 rispetto al 2017, quando la residenza ha raggiunto il record di 1.039.177 visitatori, frutto di un progressivo e pluriennale miglioramento del numero di ingressi. Gli uffici della Venaria Reale attribuiscono il calo delle entrate alla mancata apertura del Villaggio di Babbo Natale, situato nei Giardini della Reggia, nel dicembre 2018.

Tabella 5.4.: *Numero di ingressi paganti della Venaria Reale dal 2015 al 2018 con indicazione della variazione percentuale annua.*

ANNO	NUMERO INGRESSI	VARIAZIONE PERCENTUALE
2015	628.954	-
2016	1.012.033	+ 38%
2017	1.039.177	+ 26%
2018	957.070	- 0,9%

Il dato deve essere tuttavia analizzato e contestualizzato alla luce dell'andamento generale del sistema museale della Regione e della Città di Torino. All'interno del sistema culturale piemontese, nel 2018 sono state registrate 6,57 milioni di visite avvenute per l'80% nei musei dell'area metropolitana di Torino. Tra i siti di maggiore interesse figurano, oltre a quelli indicati nella classifica dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo, il Museo Nazionale del Cinema, la Galleria di Arte Moderna, lo Juventus Museum, il Castello di Racconigi ed il Museo di Arte Orientale. I numeri di questi musei sono tuttavia nettamente al di sotto dei visitatori ospitati annualmente dalla Reggia di Venaria Reale che costituisce quindi, insieme ai Musei Reali ed al Museo Egizio, il motore trainante del turismo storico-artistico della Regione Piemonte.

Complessivamente, da un confronto degli ingressi del 2018 con quelli dell'anno precedente, si nota un calo complessivo delle visite pari al 1,9% a causa del decremento di visitatori negli enti appartenenti al Sistema Museale Metropolitano, mentre cresce il pubblico del Sistema Museale Regionale ed in particolare di Palazzo Mazzetti, della Pinacoteca di Varallo e del Museo Martini.

Per quanto riguarda l'affluenza di visite durante l'anno, la Reggia ha visto il maggior numero di ingressi ad aprile ed ottobre, da sempre i mesi di maggior movimento turistico e prediletti dai visitatori della Venaria Reale per una visita ottimale dei Giardini.

Tabella 5.5.: Sintesi della tabella illustrante le visite nei musei e beni culturali del Piemonte nel 2018. Fonte:

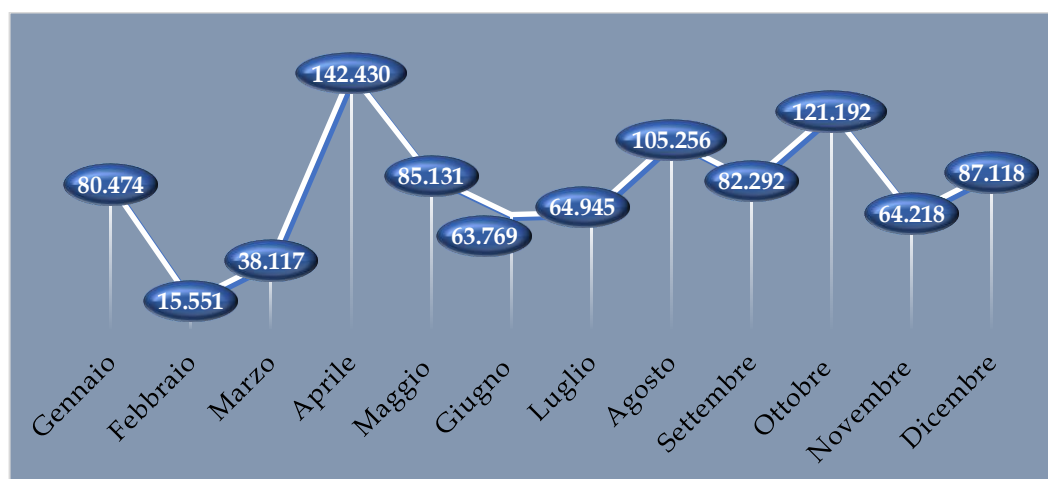
[www.ocp.piemonte.it/doc/report\\_annuali/ocp\\_reportannuale2018\\_musei.pdf](http://www.ocp.piemonte.it/doc/report_annuali/ocp_reportannuale2018_musei.pdf)

COMUNE	MUSEO	2016	2017	2018	VARIAZIONE %	
					2017-2016	2018-2017
Racconigi	Castello di Racconigi	127.368	146.155	96.042	14,8%	-34,3%
Agliè	Castello Ducale di Agliè	44.323	54.879	50.098	23,8%	-8,7%
Moncalieri	Castello di Moncalieri	chiuso	3.269	12.737	-	289,6%
Nichelino	Palazzina di Stupinigi	108.645	124.957	80.951	15,0%	-35,2%
Rivoli	Castello di Rivoli	105.652	116.795	125.134	10,5%	7,1%
Torino	Borgo e Rocca Medievale	44.358	31.722	28.456	-28,5%	-10,3%
Torino	Fondazione Merz	11.755	8.604	11.695	-26,8%	35,9%
Torino	Fondazione Sandretto	np	np	np	-	-
Torino	Fondazione Teatro Regio	np	21.911	23.416	-	6,9%
Torino	GAM	248.292	145.645	187.736	-41,3%	28,9%
Torino	Juventus Museum	165.829	180.830	182.975	9,0%	1,2%
Torino	MAcA	25.791	26.158	32.968	1,4%	26,0%
Torino	MAO	111.759	94.284	108.449	-15,6%	15,0%
Torino	MIAAO	25	chiuso	chiuso	-	-
Torino	Musei Reali	489.111	489.432	515.889	0,1%	5,5%
Torino	Museo Arti Decorative Accorsi	38.083	46.519	29.893	22,2%	-35,7%
Torino	Museo Egizio	847.300	850.465	849.163	0,4%	-0,2%
Torino	Museo Nazionale Cinema	688.215	720.657	649.866	4,7%	-9,8%
Venaria Reale	Appartamenti Reali Borgo Castello	11.846	15.154	14.706	27,9%	-3,0%
Venaria Reale	La Venaria Reale	994.653	1.048.834	950.495	5,4%	-9,4%

Figura 5.2.: Numero di ingressi mensili registrati alla Reggia di Venaria Reale.

Fonte:

[www.ocp.piemonte.it/doc/report\\_annuali/ocp\\_reportannuale2018\\_musei.pdf](http://www.ocp.piemonte.it/doc/report_annuali/ocp_reportannuale2018_musei.pdf)



L'ingresso della Reggia è regolamentato da un complesso e strutturato sistema di tariffe che vuole rispondere il più possibile alle molteplici esigenze dei visitatori.

Il biglietto “Tutto in una Reggia” è pensato per trascorrere una intera giornata alla Venaria Reale e propone una formula unica di visita della Reggia, dei Giardini e delle mostre. Al ticket viene associato un ventaglio di sconti sui punti ristoro, sul bookshop, sulle visite guidate e sulle attrazioni dei “Piaceri Regali”. Al fine di incentivare l'acquisto del biglietto da parte dei nuclei familiari, i ragazzi accompagnati dagli adulti hanno la possibilità di entrare alla Reggia al costo di un euro.

Tabella 5.6.: *Tariffe di ingresso della Venaria Reale – Tutto in una Reggia.*

	Intero	Ridotto (Ragazzi)
Reggia + La Regia Scuderia + Giardini + Mostre	25 €	1 €

Il biglietto per la visita totale presenta tuttavia un costo elevato, leggermente più alto rispetto alle tariffe delle residenze reali europee. Se si identificano alcuni siti culturali come prodotti alternativi nel medesimo settore e che rappresentano un benchmark<sup>87</sup>, è possibile individuare una leggera flessione del prezzo della Venaria Reale. A tal proposito, si riportano alcuni esempi di tariffe di ingresso delle residenze reali europee per la visita completa del sito culturale: Reggia di Versailles 20 euro, Castello di Chambord 14,50 euro, Castello di Schönbrunn 20,00 euro. Al fine di rendere maggiormente accessibile La Venaria Reale, sono state quindi proposte soluzioni intermedie che permettono l'accesso ad alcune parti della Reggia come i Giardini o le sale dedicate alle mostre.

---

<sup>87</sup> Gabriele Troilo, *Marketing nei settori creativi. Generare valore per il cliente tramite l'esperienza della creatività*, cit., p. 338.

Tabella 5.7.: *Tariffe di ingresso della Venaria Reale – Reggia, Giardini e Castello della Mandria.*

	Intero	Ridotto	Ragazzi	Scuole
Reggia	16 €	14 €	12 €	5 €
Reggia + La Regia Scuderia	20 €	18 €	12 €	5 €
Reggia + Castello della Mandria	20 €	16 €	10 €	5 €
Giardini	5 €	4 €	2 €	2 €
Castello della Mandria	8 €	6 €	4 €	2 €

- Ridotto: gruppi di almeno 12 persone, persone over 65;
- Ragazzi: giovani under 21, universitari under 26;
- Scuole: classi di almeno 12 studenti, ingresso gratuito per 2 accompagnatori ogni 27 studenti;
- Gratuito: minori di 6 anni.

Tabella 5.8.: *Tariffe di ingresso della Venaria Reale – Mostre.*

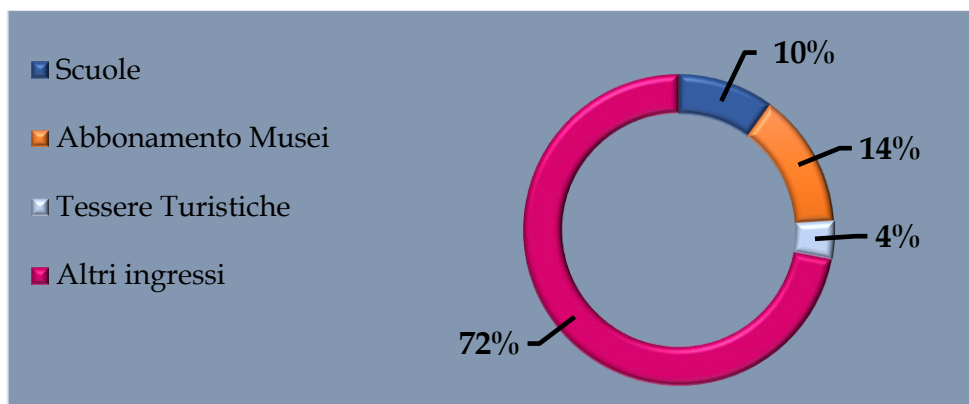
	INTERO	RIDOTTO	RAGAZZI	SCUOLE
La Regia Scuderia Il Bucintoro dei Savoia Le Carrozze Regali	12 €	10 €	6 €	-
Le Belle Arti	6 €	-	-	-
Art nouveau	14 €	12 €	8 €	4 €
Il Piffetti ritrovato e altri capolavori	5 €	4 €	2 €	2 €
David LaChapelle	14 €	12 €	8 €	4 €
Viaggio attraverso i Giardini d'Europa	12 €	10 €	6 €	3 €



Figura 5.3.: *Distribuzione percentuale degli ingressi nei musei del Piemonte per tipologia di ingresso: scuola, con Abbonamento Musei, con Card Turistiche e altre tipologie (Anno 2017).*

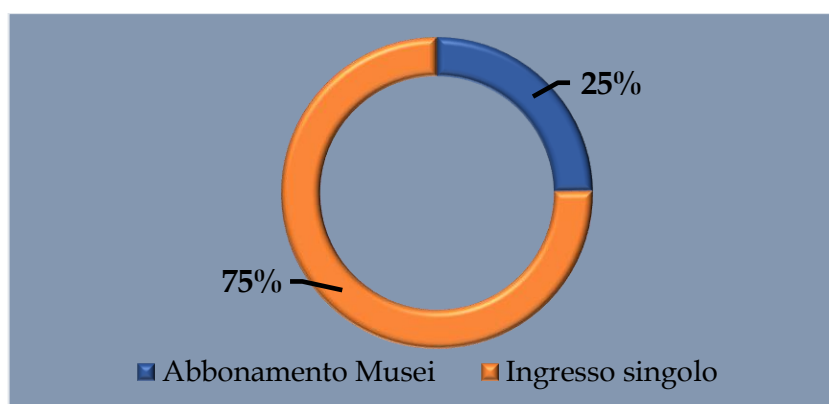
Fonte:

[www.ocp.piemonte.it/doc/report\\_anuali/ocp\\_reportannuale2018\\_musei.pdf](http://www.ocp.piemonte.it/doc/report_anuali/ocp_reportannuale2018_musei.pdf)



Come la maggior parte degli altri enti culturali del Piemonte, la Reggia offre ai possessori dell'Abbonamento Musei la possibilità di accedere gratuitamente alla residenza. Nel 2018, sono stati registrati 129.618 persone che hanno usufruito dell'abbonamento alla Venaria Reale, corrispondenti al 25% del totale dei visitatori. Pertanto, la Reggia vede un utilizzo di questa formula in misura maggiore rispetto alla media dei musei piemontesi, indicando una forte attenzione dei possessori dell'Abbonamento Musei per la realtà della Venaria Reale.

Figura 5.4.: *Suddivisione degli ingressi della Reggia per tipologia.*



Il target di pubblico che frequenta La Venaria Reale è stato analizzato in uno studio condotto fra il 2007 ed il 2008 dal Politecnico di Torino<sup>88</sup>: i dati raccolti

<sup>88</sup> Emanuela Gasca, *La Reggia di Venaria Reale. Un'analisi dell'esperienza turistica per un caso di "Visitor Management"*, in "Rivista di Scienze del Turismo", n.3, a. 2010.

appartengono sicuramente ad un periodo molto diverso per la società e l'economia italiana e di conseguenza per il sistema museale nazionale in generale. La mancanza di nuovi studi che affrontino la questione induce quindi a considerare come indicativi i dati prodotti dall'analisi del 2007-2008, al fine di disporre di una panoramica generale sul pubblico della Reggia.

In seguito alla somministrazione di un questionario, il Politecnico di Torino in collaborazione con la Regione Piemonte e l'Istituto Superiore sui Sistemi Territoriali per l'Innovazione è giunto ad una serie di risultati che descrivono il profilo del visitatore della Venaria Reale. Tendenzialmente, entrano alla Reggia donne fra i 31 ed i 49 anni con un titolo di studio medio alto (28% laurea, 41% diploma) e provenienti dall'Italia (81%), principalmente dal Piemonte e dalla Lombardia. La visita alla residenza rappresenta un'esperienza sociale vissuta insieme alla famiglia ed agli amici abbinata ad un viaggio che ha come meta la città di Torino.

Anche il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo ha promosso l'avvio di una discussione sull'efficacia degli strumenti di comunicazione museale, al fine di identificare i soggetti che realmente beneficiano delle attività dei musei all'interno del panorama italiano. La ricerca è stata supervisionata dall'Ufficio Studi e dalla Direzione Generale per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale ed ha condotto alla definizione del profilo demografico del pubblico che frequenta i musei italiani. I primi dati ricavati dalle analisi risalgono agli anni 2000 ed hanno visto un aggiornamento in seguito ad una nuova ricerca condotta fra il 2010 ed il 2011, che ha previsto la somministrazione di questionari agli utenti. Dagli ultimi risultati, emerge come la maggioranza dei visitatori sia prevalentemente italiana (58%), di genere femminile (56%), con un titolo di studio medio-alto (64% laurea) ed un'età compresa fra i 45 e 64 anni. Rispetto alle prime analisi, è stato evidenziato il calo di pubblico giovane fra i 15 ed i 24 anni e l'aumento dei visitatori uomini<sup>89</sup>.

Il confronto fra i dati concernenti La Venaria Reale ed il sistema dei musei italiani mostra una minore presenza di visitatori stranieri alla Reggia rispetto alla media

---

<sup>89</sup> Ludovico Solima, *Il museo in ascolto. Nuove strategie di comunicazione per i musei statali. Quaderni della valorizzazione -1*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli 2012, pp. 49-56.

nazionale, suggerendo come potenziale sfida per il complesso il raggiungimento di pubblici esteri.

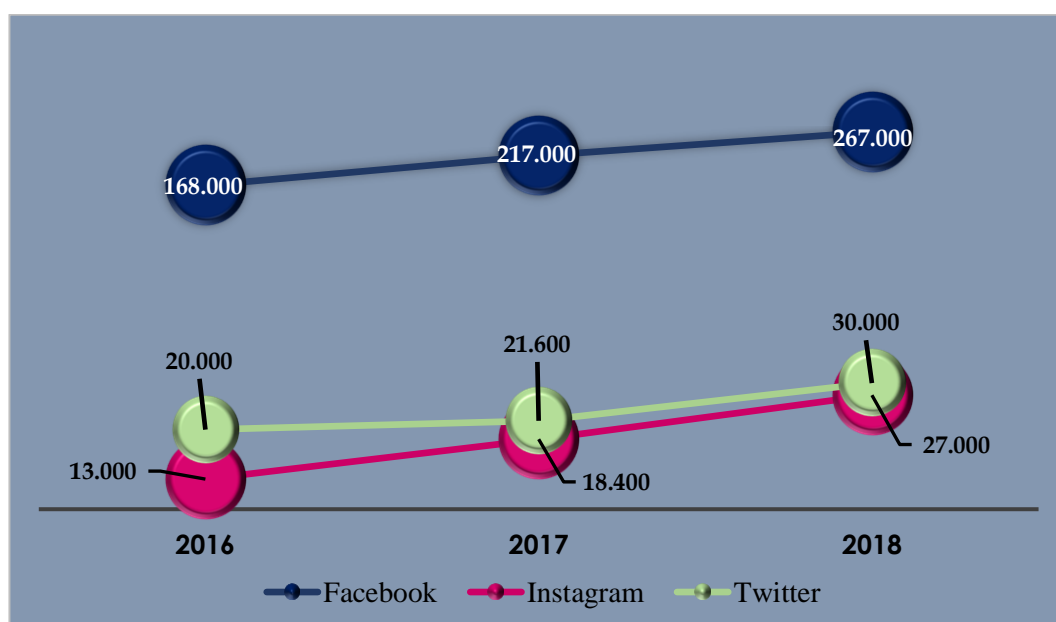
La Venaria Reale ha cercato nel corso degli anni di attrarre sempre un maggior numero di visitatori, che fossero al tempo stesso eterogenei e soprattutto coinvolti dall'esperienza di visita. La riconoscibilità che la Reggia ha acquisito nel corso degli anni è riscontrabile anche nei risultati derivanti dall'entità della community sui social network, che ha visto un continuo miglioramento dal 2016 ad oggi.

Il profilo Instagram della Reggia ha registrato nel 2018 un miglioramento del 46% per via dell'attenzione della Venaria Reale nello sviluppo di questo canale di comunicazione, in forte crescita fra i social network.

Tabella 5.9.: *Lo sviluppo della community della Venaria Reale fra il 2016 ed il 2018 con indicazione della variazione percentuale annua.*

	2016	2017	2018	VARIAZIONE PERCENTUALE
<b>Community</b>	<b>49.800</b>	<b>257.000</b>	<b>324.400</b>	+26%
Facebook	168.000	217.000	267.000	+23%
Instagram	13.000	18.400	27.000	+46%
Twitter	20.000	21.600	30.000	+39%

Figura 5.5.: *Sviluppo della community della Venaria Reale dal 2016 al 2018.*



## 5.2. IL BILANCIO DI ESERCIZIO.

La Reggia di Venaria Reale è un ente che gode di autonomia finanziaria e per questo motivo gestisce e monitora le proprie risorse economiche, attraverso la stesura di un bilancio funzionale nel rispetto della normativa vigente<sup>90</sup>. Il bilancio di esercizio è la modalità più utilizzata dalle aziende per illustrare i valori derivanti dalle operazioni di gestione che vengono svolte durante l'anno<sup>91</sup>. La Venaria Reale utilizza proprio questo modello, solitamente adottato dagli enti commerciali ma considerato anche il più adatto per questa tipologia di ente culturale, al fine di rendere al meglio conto dei risultati della gestione annuale<sup>92</sup>. Il documento scelto dalla Reggia risulta pertanto diverso dal modello di bilancio pensato e proposto dalla letteratura per la rendicontazione delle attività del museo-azienda e rispecchia coerentemente il carattere fortemente manageriale dell'ente.

L'esercizio della Venaria Reale ha inizio il 1° gennaio e si conclude il 31 dicembre, al suo termine il Direttore redige il progetto del bilancio d'esercizio e la relazione sulla gestione attenendosi alle regole di ordinaria contabilità nonché a quanto previsto dal Codice civile in tema di bilancio<sup>93</sup>. La normativa prevede infatti, agli articoli 2423 e seguenti, quali attualmente vigenti a seguito delle modificazioni apportate dal Decreto Legislativo 18 agosto 2015, che:

il bilancio deve essere redatto con chiarezza e deve rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell'esercizio<sup>94</sup>.

Per adempiere a queste finalità, il Consorzio specifica i criteri di redazione del bilancio adottati, impegnandosi a:

- valutare le singole voci secondo prudenza ed in previsione di una normale continuità aziendale;

---

<sup>90</sup> Alessia Zorloni, Gerald Matt, *Economia e Gestione dei Musei*, cit., p. 81.

<sup>91</sup> Ugo Sostero, Pieremilio Ferrarese, Moreno Mancin, Carlo Marcon, *L'analisi economico-finanziaria di bilancio*, Giuffrè Editore, Milano 2016, p. 1.

<sup>92</sup> *Documento di corredo al bilancio consuntivo al 31.12.2018. Consorzio delle Residenze Reali Sabaude*, (Nota Integrativa), p.1.

<sup>93</sup> *Statuto. Consorzio delle Residenze Reali Sabaude*.

<sup>94</sup> Si confronti l'articolo 2423 del Codice civile, consultabile online sulla "Gazzetta Ufficiale" al seguente link:

[www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaArticolo?art.progressivo=0&art.idArticolo=2423&art.versione=6&art.codiceRedazionale=042U0262&art.dataPubblicazioneGazzetta=1942-04-04&art.idGruppo=310&art.idSottoArticolo1=10&art.idSottoArticolo=1&art.flagTipoArticolo=2](http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaArticolo?art.progressivo=0&art.idArticolo=2423&art.versione=6&art.codiceRedazionale=042U0262&art.dataPubblicazioneGazzetta=1942-04-04&art.idGruppo=310&art.idSottoArticolo1=10&art.idSottoArticolo=1&art.flagTipoArticolo=2)

- includere solo gli utili effettivamente realizzati nel corso dell'esercizio;
- determinare i proventi ed i costi nel rispetto della competenza temporale ed indipendentemente dalla loro manifestazione finanziaria;
- comprendere tutti i rischi e le perdite di competenza, anche se divenuti noti dopo la conclusione dell'esercizio;
- considerare distintamente, ai fini della relativa valutazione, gli elementi eterogenei inclusi nelle varie voci del bilancio;
- mantenere immutati i criteri di valutazione adottati rispetto al precedente esercizio<sup>95</sup>.

I criteri di valutazione sono conformi alle disposizioni contenute nell'articolo 2426 del Codice civile e adeguati alle novità introdotte dal Decreto Legislativo 139/2015 che ha recepito la Direttiva Contabile 34/2013/UE. La valutazione delle voci del bilancio avviene secondo i criteri generali di prudenza e competenza, prevedendo l'applicazione dei principi introdotti dal Decreto Legislativo 6/2003.

Il Bilancio del Consorzio delle Residenze Reali Sabaude è composto da Stato Patrimoniale, Conto Economico, Rendiconto finanziario, Nota Integrativa e Relazione sulla Gestione e viene redatto secondo le normative previste per gli enti commerciali.

### 5.2.1. Stato Patrimoniale.

Lo Stato Patrimoniale dell'azienda-museo permette di ottenere informazioni in merito alla disponibilità ed all'impiego di fonti di finanziamento. Lo schema dello Stato Patrimoniale, regolamentato dall'articolo 2424 del Codice civile, viene elaborato secondo i criteri della durata temporale e della liquidità della fonte. Esso permette di ottenere informazioni ed esprimere un giudizio circa la struttura patrimoniale e la situazione finanziaria della Reggia di Venaria Reale: qui infatti sono indicate le attività, le passività ed il Patrimonio Netto alla data di chiusura dell'esercizio. Lo Stato Patrimoniale viene elaborato a sezioni contrapposte, denominate Attivo e Passivo. La classificazione delle voci dell'attivo è effettuata prevalentemente sulla base del criterio della destinazione, per cui le attività

---

<sup>95</sup> Documento di corredo al bilancio consuntivo al 31.12.2018. Consorzio delle Residenze Reali Sabaude, pp. 2-3.

vengono divise sulla base del loro grado di liquidità<sup>96</sup>, mentre quella delle voci del passivo viene effettuata sulla base della natura delle fonti di finanziamento per distinguere i mezzi propri dal capitale di terzi. La valutazione delle singole voci, invece, viene realizzata secondo quanto disposto dall'articolo 2426 del Codice civile sul principio della prudenza<sup>97</sup>.

Sulla base dell'analisi dello Stato Patrimoniale possono essere effettuate le prime considerazioni. Emerge anzitutto come la Reggia si caratterizzi per valori alti di Attivo circolante a fronte di minori immobilizzazioni: nel 2018 infatti, le immobilizzazioni ed i crediti verso soci sono pari a circa 2.690.400 euro, mentre le attività correnti ammontano a 9.192.300 euro. La medesima caratteristica è riscontrabile nel Passivo, dove il Patrimonio Netto risulta esiguo (3.045.100 euro) rispetto ai debiti verso terzi (8.837.600 euro). Le voci più consistenti delle attività e passività correnti sono i crediti verso altri, tra cui rientrano quelli della Compagnia di San Paolo e della SACE (Società del Gruppo Cassa depositi e prestiti), ed i debiti verso fornitori. Nel Patrimonio Netto convogliano invece il fondo di dotazione indisponibile ed il fondo libero che può essere utilizzato per gli investimenti futuri volti allo sviluppo della Reggia.

Gli enti culturali appartengono al settore dei servizi e per questo non possiedono un grande quantitativo di mezzi propri. La Venaria Reale offre un “prodotto” finito, l'esperienza museale, per cui i ricavi che ne conseguono vengono nuovamente investiti per il miglioramento e lo sviluppo della residenza in termini di conservazione, fruizione e promozione.

---

<sup>96</sup> Secondo il criterio della destinazione, “gli elementi patrimoniali destinati ad essere utilizzati durevolmente devono essere iscritti tra le immobilizzazioni”. Da: Codice civile, art. 2424, 2bis.

<sup>97</sup> Il principio della prudenza vuole che i profitti non realizzati non vengano contabilizzati mentre tutte le perdite, anche quelle non realizzate, devono avere un riflesso in bilancio.

Tabella 5.10.: *Stato Patrimoniale del Consorzio delle Residenze Reali Sabaude espresso in migliaia di euro e relativo alle annualità 2017 e 2018.*

<b>ATTIVO</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>A. CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI</b>	<b>1.000</b>	<b>400</b>
<b>B. IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>1.690,4</b>	<b>2.003,9</b>
I. Immobilizzazioni immateriali	40,7	86,4
I. Immobilizzazioni materiali	1.649,7	1.917,4
1) Terreni e fabbricati	266,8	275,4
2) Impianti e macchinari	480,5	484
3) Attrezzature industriali e commerciali	107,3	132,6
4) Altri beni	792,6	923,5
5) Immobilizzazioni in corso ed acconti	2,5	102
<b>C. ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>9.192,3</b>	<b>9.181,1</b>
I. Rimanenze	121,9	112,6
II. Crediti	7.085	6.991,7
1) Verso clienti (esigibili entro l'esercizio successivo)	940,4	1.080,8
5-bis) Crediti tributari	52,8	0
5-quater) Verso altri (esigibili entro l'esercizio successivo)	6.091,7	5.910,9
IV. Disponibilità liquide	1.985,4	2.076,8
1) Depositi bancari e postali	1.945,3	1.952,8
2) Denaro e valori in cassa	40,1	124
<b>D. RATEI E RISCONTI</b>	<b>0</b>	<b>76,3</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>11.882,7</b>	<b>11.661,3</b>
<b>PASSIVO</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>A. PATRIMONIO NETTO</b>	<b>3.045,1</b>	<b>2.528,1</b>
I - Capitale	1.000	1.000
VI- Varie altre riserve	2.405,1	1.528,1
<b>B. FONDI PER RISCHI E ONERI</b>	<b>50</b>	<b>58</b>
4) Altri	50	58
<b>C. TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO</b>	<b>834,3</b>	<b>770,4</b>
<b>D. DEBITI</b>	<b>7.089,5</b>	<b>7.970</b>
4) Debiti verso banche	257,1	289,1
7) Debiti verso fornitori	5.067,3	6.642,1
8) Debiti tributari	133,8	75,8
9) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	183,8	173
10) Altri debiti	1.447,6	789,8
<b>E. RATEI E RISCONTI</b>	<b>503,7</b>	<b>335</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>11.882,7</b>	<b>11.661,3</b>

Tabella 5.11.: *Composizione dello Stato Patrimoniale relativo al bilancio 2018 della Venaria Reale con dati espressi in migliaia di euro.*

<b>Attivo Corrente</b> € 9.192,3	<b>Capitale di terzi</b> € 8.837,6
<b>Attivo Immobilizzato</b> € 2.690,4	<b>Patrimonio Netto</b> € 3.045,1

### 5.2.2. Conto Economico.

Il Conto Economico è il documento contabile che analizza le voci di costo e di ricavo dell'azienda nell'anno di competenza, illustrando il risultato della gestione d'esercizio. Esso segue le disposizioni previste dall'articolo 2425 del Codice civile, è strutturato in forma scalare ed include una classificazione delle voci per natura.

Dalla tabella presentata di seguito si desume che oltre la metà del *Valore della produzione* della Reggia di Venaria è composto dai *ricavi provenienti dalle vendite e dalla prestazione di servizi*. Gli *altri ricavi e proventi* sono costituiti dai contributi erogati principalmente dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo, mentre la voce *contributi* si riferisce alle erogazioni conferite alla Reggia per specifici progetti. Gli *altri ricavi* riguardano risarcimenti assicurativi, sopravvenienze attive ed altri proventi.

Tra i *costi* più rilevanti figurano i *costi per i servizi* e per il personale. La prima categoria di oneri fa riferimento ai servizi prestati da enti esterni quali cooperative che si occupano di numerose attività, tra cui la gestione delle visite guidate, della biglietteria e dell'e-commerce della Reggia; i costi del personale riguardano invece gli stipendi ed il fondo per il trattamento di fine rapporto.



Tabella 5.12.: *Conto Economico del Consorzio delle Residenze Reali Sabaude espresso in migliaia di euro e relativo alle annualità 2017 e 2018.*

<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>A. VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>15.088,3</b>	<b>15.281,3</b>
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	6.773,3	7.986,9
5) Altri ricavi e proventi	8.315	7.294,4
Contributi in conto esercizio	2.668	2.350
Altri	5.647	4.944,4
<b>B. COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>14.982,1</b>	<b>15.101,3</b>
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	736,8	685,4
7) Per servizi	9.277,7	9.740,9
8) Per godimento beni di terzi	74,8	144,7
9) Per il personale	3.490,3	3.590,6
10) Ammortamenti e svalutazioni	620,5	460,5
11) Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-9,3	45
13) Altri accantonamenti	50	58
14) Oneri diversi di gestione	741,3	376,3
<b>C. PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>114,3</b>	<b>170,2</b>
<b>Risultato prima delle imposte (A-B+-C)</b>	<b>- 8,1</b>	<b>9,7</b>
20) Imposte sul reddito dell'esercizio (correnti)	-8,1	9,7
Imposte correnti	44,7	9,7
Imposte differite e anticipate	-52,8	0
<b>21) UTILE D'ESERCIZIO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Figura 5.6.: *Analisi del Valore della produzione della Venaria Reale relativamente all'anno 2018.*

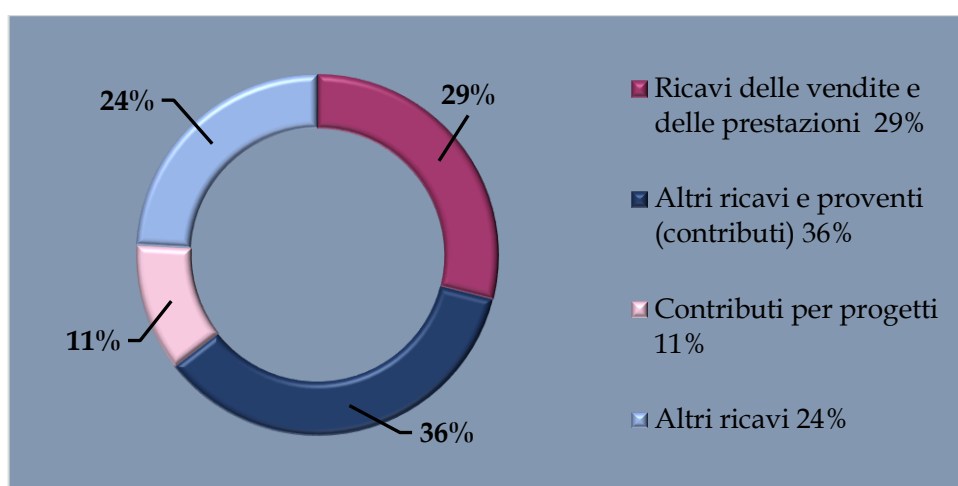
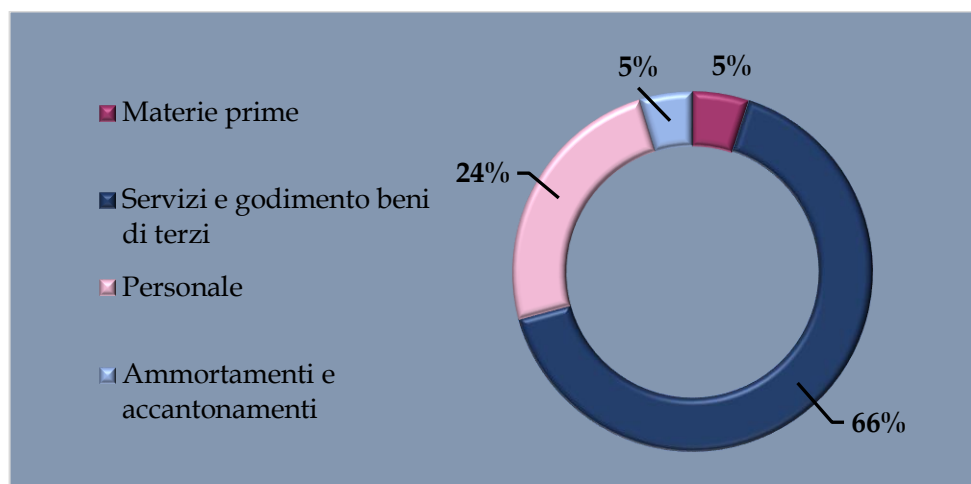


Figura 5.7.: *Analisi dei Costi della produzione della Venaria Reale relativamente all'anno 2018.*



### 5.2.3. Nota Integrativa.

La Nota Integrativa della Venaria Reale è disciplinata dall'articolo 2427 del Codice civile e costituisce il terzo documento che compone il bilancio di esercizio<sup>98</sup>. La sua redazione è utile per la comprensione del contenuto e del valore dei dati presenti negli altri documenti contabili, infatti essa ha due funzioni:

- di illustrazione qualitativa e di integrazione informativa del contenuto dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico;
- di esplicazione e di analisi delle voci presenti nei documenti numerici caratterizzate da ambiguità, genericità o residualità.

Il documento dichiara in apertura che il risultato della gestione complessiva relativa all'anno 2018 è pari a zero in quanto i costi sostenuti sono stati finanziati per la maggior parte dai proventi dell'esercizio e, per la loro rimanenza, dai contributi in conto capitale. Viene rilevata l'entità del Patrimonio Netto, che ammonta ad euro 3.405.130 rispetto ai 2.528.152 euro dell'esercizio 2017, registrando quindi un incremento del valore dei mezzi propri e garantendo l'integrità del fondo consortile indisponibile di 1.000.000 euro.

<sup>98</sup> Tutti i dati inseriti nel paragrafo sono stati ricavati dalla Nota Integrativa, ovvero il *Documento di corredo al bilancio consuntivo al 31.12.2018. Consorzio delle Residenze Reali Sabaude*, gentilmente fornito dal Responsabile Amministrativo Daniele Carletti.

In seguito, la Nota Integrativa ribadisce i criteri di redazione del bilancio secondo i principi di chiarezza e rappresentazione veritiera e corretta, sia della situazione patrimoniale e finanziaria sia del risultato economico. Il bilancio viene redatto secondo le disposizioni del Codice civile integrate con i principi di contabilità emanati dall'Organismo Italiano di Contabilità. I criteri di valutazione, analizzati durante la trattazione dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico, sono i medesimi di quelli utilizzati per la redazione del bilancio del precedente esercizio e anch'essi registrano le novità introdotte in tema di documenti contabili dal Decreto Legislativo 139/2015. Le voci sono state iscritte secondo i criteri generali di prudenza e competenza in una prospettiva di continuazione dell'attività.

Dopo la premessa, viene presentato il commento alle principali voci dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico.

### *Stato Patrimoniale*

*I crediti verso soci per versamenti ancora dovuti* sono costituiti dai contributi a favore della Reggia di Venaria, in attesa di erogazione da parte della Compagnia di San Paolo, che corrispondono a 1.000.000 euro.

*Le immobilizzazioni immateriali* sono composte da licenze software relative a programmi gestionali e da altri costi di carattere pluriennale, quali alcuni progetti per l'allestimento delle sale e la realizzazione di video per il percorso di visita. Nelle *immobilizzazioni materiali* rientrano impianti, attrezzature e soprattutto arredi ed opere d'arte, il cui valore ammonta a 4.176.782 euro. La Venaria Reale ha infatti scelto di inserire il valore dei beni storico-artistici all'interno delle immobilizzazioni materiali valutandole 95.390 euro, mentre il valore restante viene attribuito agli arredi interni ed esterni.

*Le immobilizzazioni in corso* sono state invece svalutate per via dell'abbandono del progetto di riqualificazione della Villa dei Laghi, a causa della revoca di un contributo del Fesr (Fondo europeo sviluppo regionale) precedentemente assegnato.

Tra i *crediti*, quelli *verso clienti* sono pari a 940.432 euro, mentre i *crediti verso altri* ammontano a 6.091.724 euro e sono costituiti da:

- 202.475 euro di crediti tributari;
- 5.889.249 euro di altri crediti, fra cui quelli verso la Compagnia di San Paolo per contributi non ancora incassati e verso la SACE (Società del Gruppo Cassa depositi e prestiti).

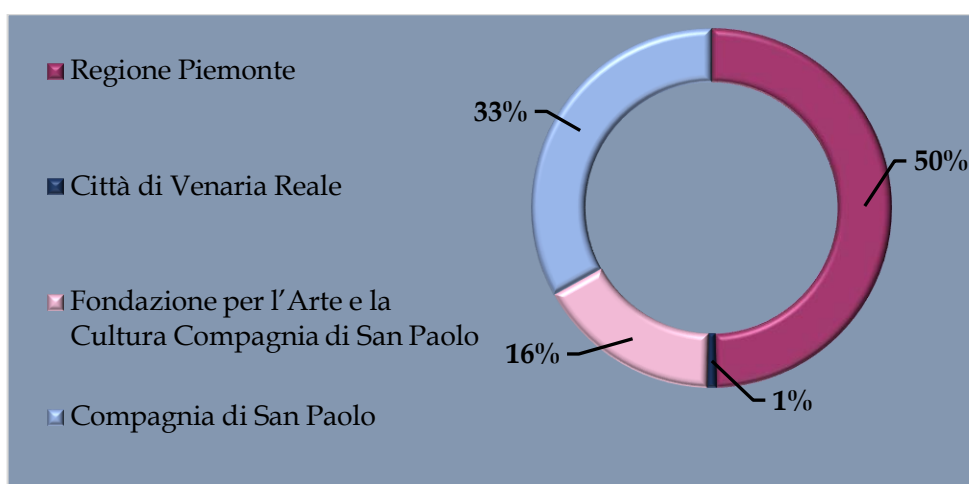
Il *Patrimonio Netto* del 2018 si compone dei mezzi propri della Venaria Reale ed ha un valore di 3.405.130 euro incrementato rispetto al 2017, quando il capitale proprio ammontava a 2.528.152 euro. Esso è composto da una parte vincolata di 1.000.000 euro ed una parte libera di 2.405.130 euro.

- Fondo consortile vincolato	1.000.000
- Trasferimenti consorziati	6.050.000
- Utilizzo trasferimenti a copertura costi di gestione	(5.173.021)
- Avanzo patrimoniale al 31/12/2017	1.528.152

I trasferimenti dei consorziati pari a 6.050.000 euro sono suddivisi fra Regione Piemonte (3.000.000 euro), Città di Venaria Reale (50.000 euro), Fondazione per l'Arte e la Cultura Compagnia di San Paolo (1.000.000 euro) e Compagnia di San Paolo (2.000.000 euro).

Durante l'esercizio del 2018, è stata utilizzata una parte del fondo consortile libero (5.173.021 euro) per sopperire ai costi di gestione derivanti da spese di carattere istituzionale. Pertanto, i restanti trasferimenti dei consorziati e l'avanzo patrimoniale sono pari a 2.405.130 euro e vengono destinati al finanziamento di future attività coerentemente con il mantenimento dell'equilibrio finanziario.

Figura 5.8.: *Composizione dei trasferimenti dei consorziati del 2018.*



I *debiti verso banche* sono rappresentati da un finanziamento stipulato con Banca Prossima, mentre i *debiti verso fornitori*, che costituiscono un valore significativo, sono pari a 5.067.337 euro ed in diminuzione rispetto al 2017.

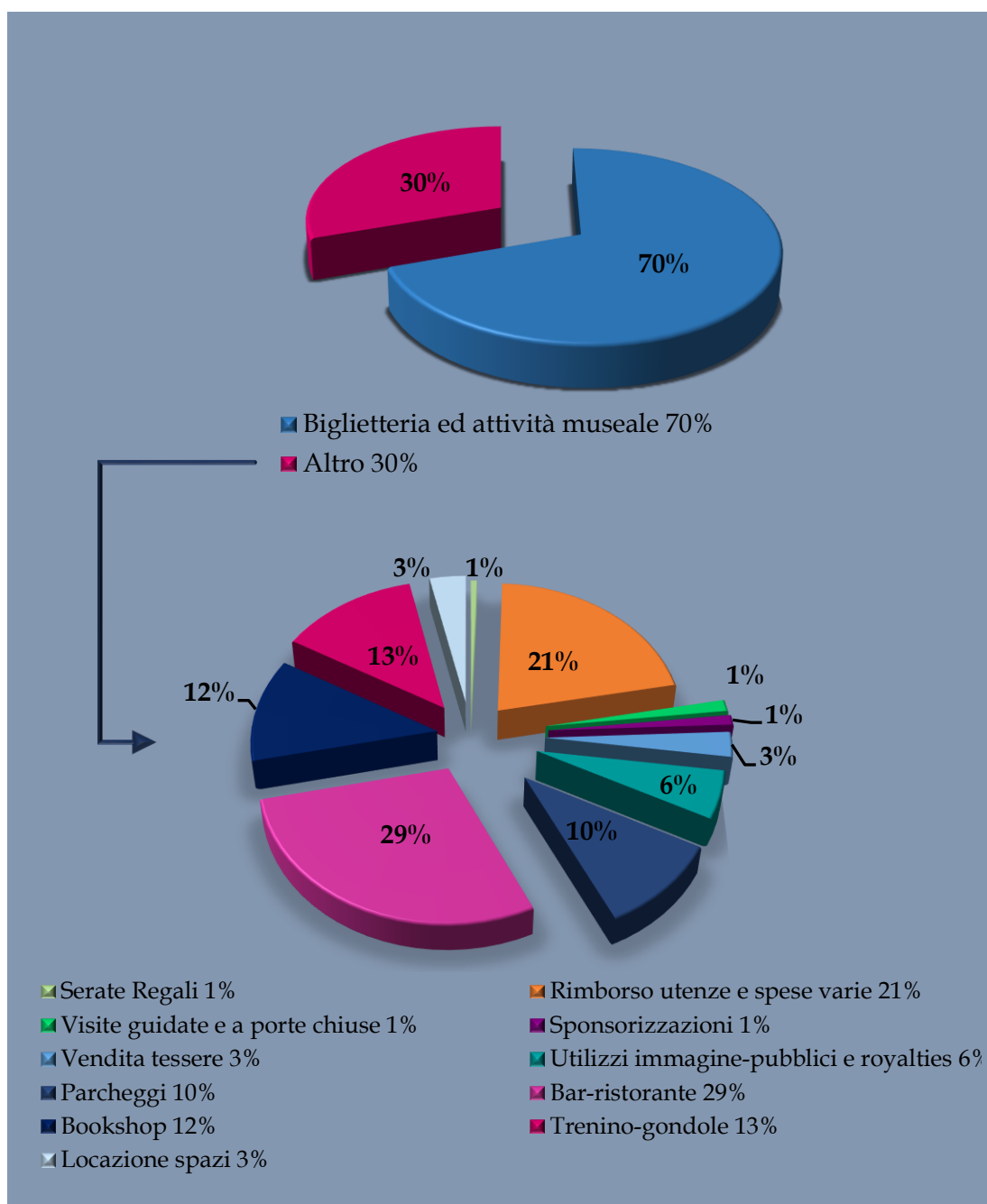
### *Conto Economico*

I *ricavi delle vendite e delle prestazioni* registrano un valore di 6.773.317 euro e derivano principalmente dalle vendite della biglietteria. La parte restante è costituita dalle attività della gestione accessoria come i *Piaceri Regali* (trenino, gondola), le *Serate Regali*, il noleggio degli spazi, il bookshop e la ristorazione. Anche i proventi dalle royalties e dai parcheggi contribuiscono in modo significativo al risultato della Reggia.

Tabella 5.13.: *Dettaglio dei principali aggregati che compongono i ricavi delle vendite e delle altre prestazioni della Venaria Reale, con riferimento alla gestione del 2018 e dati espressi in migliaia di euro.*

<b>1. Ricavi da biglietteria ed attività museale</b>	<b>4.727,7</b>
<b>2. Altro</b>	<b>2.045,6</b>
- Serate Regali	11,5
- Rimborso utenze e spese varie	439
- Visite guidate e a porte chiuse	26,5
- Sponsorizzazioni	23
- Vendita tessere	58,7
- Utilizzi immagine-pubblici e royalties	112,5
- Parcheggi	212
- Bar-ristorante	588,7
- Bookshop	243,9
- Trenino-gondole	269,3
- Locazione spazi	70,3

Figura 5.9.: *Composizione dei ricavi delle vendite e delle altre prestazioni della Venaria Reale con riferimento alla gestione del 2018.*

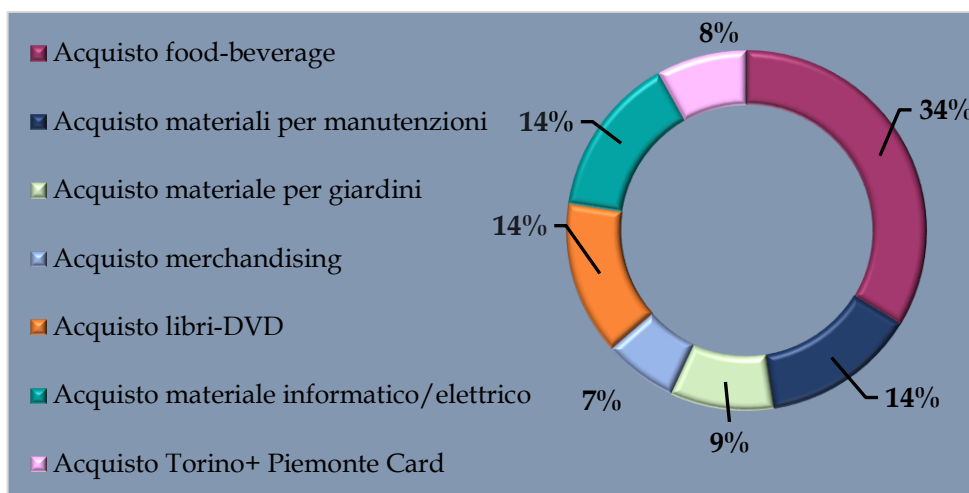


Gli *altri ricavi e proventi*, pari a 2.667.990 euro, rappresentano i contributi che la Reggia di Venaria ha ricevuto, in particolare dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo per 1.700.000 euro; i restanti 967.990 euro sono stati invece incassati come contributo ad alcuni progetti.

I *costi per le materie prime* registrano un valore di 736.829 euro e comprendono gli acquisti di materiale di consumo e di merci destinate alla vendita. Le voci più

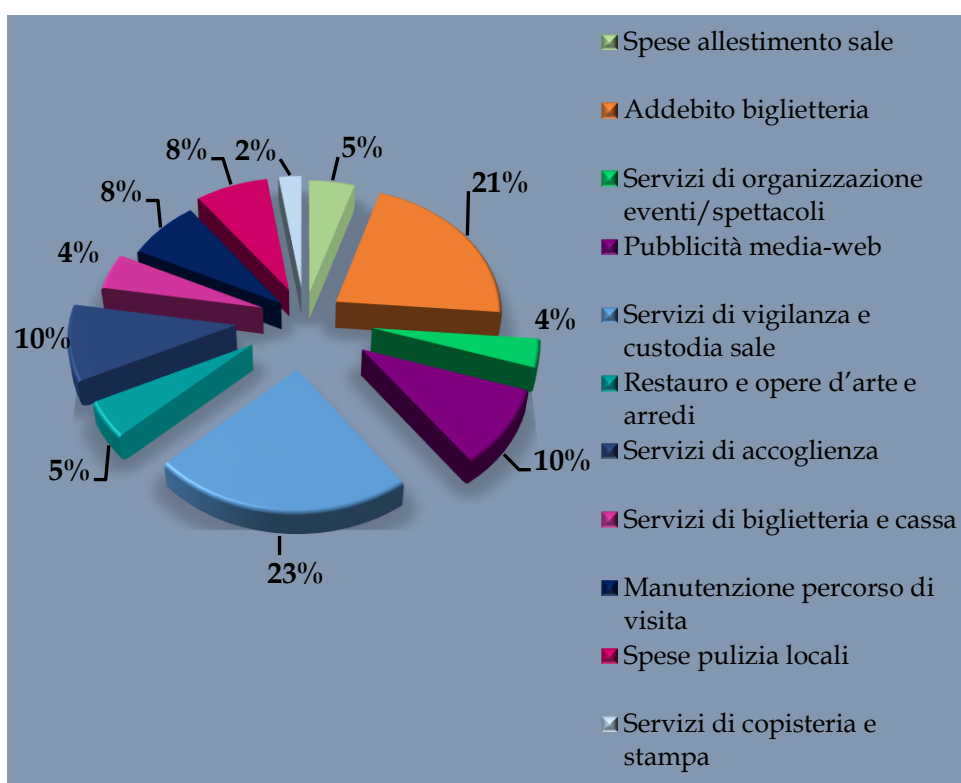
rilevanti sono quelle dei prodotti per il bar ed il ristorante, per il bookshop, per il materiale informatico e per le manutenzioni.

Figura 5.10.: *Analisi dei costi per materie prime della Venaria Reale con riferimento alla gestione del 2018.*



I costi per servizi ammontano a 9.277.687 euro e sono caratterizzati da valori molto alti nelle voci dell'addebito biglietteria, della pubblicità, dei servizi di accoglienza e custodia sale e delle utenze.

Figura 5.11.: *Analisi dei costi per servizi della Venaria Reale con riferimento alla gestione del 2018.*



La voce *personale* include gli oneri relativi agli stipendi dei dipendenti, i relativi contributi sociali e l'accantonamento per il Trattamento di Fine Rapporto, per un totale di 3.490.252 euro.

Le *imposte sul reddito d'esercizio* registrano un valore di – 8.081 euro, poiché si deve considerare la differenza fra l'Ires della gestione annuale (44.760 euro) e le imposte anticipate (52.841 euro).

La Nota Integrativa si chiude con alcune annotazioni esplicative in merito ad alcune caratteristiche del bilancio del 2018. In particolare, viene offerto un prospetto dei contributi ricevuti dalle Pubbliche Amministrazioni a favore della Venaria Reale, che costituiscono una somma importante, distribuita in questo modo:

- la Regione Piemonte ha erogato 505.500 euro per la valorizzazione della Residenza di Stupinigi e 3.000.000 euro, che sono rappresentati dai trasferimenti dei consorziati;
- il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo contribuisce con 1.700.000 euro per il finanziamento di varie iniziative;
- il Comune di Venaria versa 50.000 euro, che figurano nei trasferimenti dei consorziati.

I crediti iscritti a bilancio sono totalmente esigibili entro i cinque anni, mentre il finanziamento verso Banca Prossima presenta una scadenza oltre il 2021. Il risultato dell'esercizio è nullo dal momento che la gestione si è chiusa con un pareggio di bilancio.



#### 5.2.4. Relazione sulla gestione.

La Relazione sulla gestione fa parte del sistema informativo di bilancio ed è disciplinata dall'articolo 2428 del Codice civile. Si tratta di un resoconto da parte degli amministratori in merito all'attività svolta durante l'anno, alla situazione dell'azienda e all'andamento del risultato della gestione. Le informazioni che devono essere inserite all'interno della relazione sono soprattutto relative ai costi, ai ricavi ed agli investimenti, insieme ad un quadro sui principali rischi a cui l'ente è esposto. Il documento permette quindi di valutare l'andamento dell'esercizio e le prospettive di evoluzione futura in seguito ad un attento studio degli eventi che potranno incidere sugli sviluppi aziendali.

La Relazione sulla gestione della Venaria Reale propone un'accurata analisi dei costi e dei ricavi della gestione, suddivisi per area di attività e confrontati con i risultati dell'anno precedente.

Il bilancio consuntivo dell'esercizio del 2018 della Reggia di Venaria registra 14.803.559 euro di costi a fronte di 9.630.535 euro di entrate. I ricavi sono stati incrementati di 5.173.024 euro derivanti dal conferimento di 6.050.000 euro da parte dei consorziati. La somma rimanente dei trasferimenti, pari a 876.976 euro, viene destinata all'integrazione della quota del Patrimonio Netto.

Nel bilancio di previsione per l'anno 2019 è stato programmato l'utilizzo del fondo consortile libero per un totale di 1.970.000 euro, dove 1.000.000 euro sono stati destinati allo sviluppo del progetto "Residenze Reali Sabaude".

In generale, l'esercizio del 2018 ha riscontrato un risparmio a livello di costi di circa 580.000 euro, soprattutto grazie al contenimento delle spese dell'attività di valorizzazione.

## Costi

Tabella 5.14.: *Quadro riassuntivo dei costi delle gestioni 2017 e 2018 con dati espressi in migliaia di euro.*

<b>COSTI</b>	<b>CONSUNTIVO 2018</b>	<b>CONSUNTIVO 2017</b>	<b>SCOSTAMENTO</b>
Attività ordinaria	10.225,7	10.056,9	168,8
Oneri diversi	685,8	754,8	-69
Attività commerciali	867,4	1.081,5	-214,2
Attività di valorizzazione	2.244,8	3.072,4	<b>-827,5</b>
Residenze Reali	609,9	300	309,9
Partite di giro	-	126	-126
Immobilizzazioni in corso (Villa ai Laghi)	102	-	102
Accantonamento perdite su crediti	68	-	68
<b>Totale generale costi</b>	<b>14.803,6</b>	<b>15.391,6</b>	<b>-588</b>

- I costi dell'attività ordinaria comprendono le spese per la comunicazione e la stampa, per la promozione, per i servizi museali in gestione alle cooperative, per il personale e per i servizi di pulizia e manutenzione.

I costi di quest'area sono passati nel 2018 a 10.225.698 euro con un incremento di 168.787 euro rispetto all'esercizio del 2017. L'aumento dei costi trova spiegazione nella scelta della Reggia di Venaria di accordare un'ulteriore pianificazione pubblicitaria istituzionale per promuovere le mostre in corso a fine anno (+63.814 euro) e nel pagamento di alcuni servizi museali extra dati dalle aperture straordinarie e dalla gestione delle attività del Castello di Moncalieri (+94.110 euro). Inoltre, nel corso del 2018 alcuni accertamenti per la ristrutturazione della Fontana d'Ercole, la cui inaugurazione è prevista per la fine del 2019, hanno richiesto ulteriori esborsi.

L'utilizzo a pieno regime del cogeneratore ha invece permesso un risparmio sulle utenze energetiche, così come il cambio gestionale della biglietteria ha generato benefici in termini economici per un valore di 58.300 euro.

- Gli *oneri diversi e straordinari* sono costituiti dai costi della gestione extra-caratteristica, quali gli ammortamenti e gli interessi finanziari, e pesano per 685.793 euro con un decremento rispetto all'anno precedente.
- Le *attività commerciali* hanno registrato costi per 867.385 euro ed hanno prodotto 1.522.222 euro di ricavi, creando una marginalità di 654.387 euro. Nella tabella sottostante vengono riportati i dettagli delle fonti di costo e di ricavo per ogni area della gestione commerciale.

I ricavi che garantiscono una maggiore marginalità sono quelli legati al bookshop ed alla concessione spazi. La gestione commerciale ha registrato complessivamente in entrambi gli anni, anche se con valori totalmente diversi, ricavi pari a circa il doppio dei costi sostenuti dalla Reggia per il governo delle attività. I dati confermano quindi la capacità della Venaria Reale di produrre redditività grazie alla gestione accessoria e questo permette al consorzio di utilizzare i proventi in questione a supporto delle attività della gestione caratteristica del museo.

Tabella 5.15.: *Riepilogo dei costi e dei ricavi inerenti all'attività commerciale con riferimento alla gestione del 2018, posta a confronto con quella del 2017.*

ATTIVITA' COMMERCIALI	COSTI 2018	RICAVI 2018	AVANZO	COSTI 2017	RICAVI 2017	AVANZO
Caffetterie e Ristorazione	572,6	600,2	27,6	580,3	610,1	29,9
Organizzazione eventi (Carrozze, Nuit Royal, Galà di Ferragosto)	0	0	0	43,9	46,1	2,2
Bookshop	175	247,9	72,9	280,1	348,7	68,7
Ricavi da concessione spazi	0	391,8	<b>391,8</b>	0	854,6	<b>854,6</b>
Attività dei Giardini (trenino, gondola, carrozza)	56,2	70,3	14,1	57,4	91	33,6
Parcheggi	63,6	212	<b>148,4</b>	119,9	277,4	<b>157,5</b>
<b>TOTALE</b>	<b>867,4</b>	<b>1.522,2</b>	<b>654,8</b>	<b>1.081,5</b>	<b>2.227,9</b>	<b>1.146,4</b>

- I costi delle *attività di valorizzazione* diminuiscono nel 2018 di 827.517 euro poiché la governance ha stabilito una riduzione degli oneri delle mostre. Infatti, sono stati registrati 1.932.555 euro di costi a fronte di 2.095.092 euro di ricavi che hanno generato un margine di 162.537 euro. Inoltre, la cancellazione del *Teatro a Corte* ha permesso un risparmio nel piano delle iniziative dell'animazione della residenza e dei giardini. L'aumento delle spese legate alle Residenze Reali Sabaude dimostra infine l'attuazione ed il proseguimento di piani di valorizzazione e promozione destinati alla creazione di un sistema integrato di visita per il circuito delle residenze piemontesi. Gli investimenti nel progetto sono stati intrapresi a partire dal 2017, quando il Consorzio della Venaria è stato trasformato nel Consorzio delle Residenze Reali Sabaude proprio per assolvere alla nuova mission.

### *Ricavi*

Tabella 5.16.: *Quadro riassuntivo dei ricavi delle gestioni 2017 e 2018 con dati espressi in migliaia di euro.*

<b>RICAVI</b>	<b>CONSUNTIVO 2018</b>	<b>CONSUNTIVO 2017</b>	<b>SCOSTAMENTO</b>
Attività ordinaria	4.784,8	5.363,5	-578,8
Attività commerciali	1.522,2	2.227,9	-705,7
Attività di valorizzazione	2.168	2.350	-182
Proventi diversi	612,6	672,2	-59,5
Residenze Reali	542,9	300	242,9
Utilizzo fondo consortile	5.173	4.352	821,1
Partite di giro	-	126	-126
Totale a pareggio	14.803,6	15.391,6	-588

- Nel 2018 l'*attività ordinaria*, costituita dalla vendita dei biglietti di ingresso, ha prodotto 4.784.782 euro, registrando proventi minori rispetto all'anno precedente.
  - Le cause di questa diminuzione sono da ricercarsi in una minore

vendita di ticket da parte della biglietteria, che ha prodotto 4.632.260 euro. Nella tabella sottostante è possibile notare come gli ingressi con l'Abbonamento Musei sono rimasti pressoché stabili, mentre quelli con biglietto singolo hanno subito una sensibile diminuzione, causando alla Reggia un calo dell'incasso medio.

La minore vendita di ticket riflette una diminuzione dell'affluenza dei visitatori rispetto all'anno precedente, che si era caratterizzato per il raggiungimento di un record di ingressi dalla data di apertura del sito culturale.

- Nel 2017 è stata incassata fra i ricavi anche una particolare sponsorizzazione della cena di Gala della mostra di Lindberg, situazione limitata a quell'anno e che non si è ripetuta nel 2018.

Tabella 5.17.: *Analisi degli ingressi dei visitatori negli anni 2017 e 2018 (con separata indicazione dei biglietti Abbonamento Musei e dei ticket Reggia di Venaria) e del loro relativo incasso medio.*

	2018		2017	
	Teste	Ingressi	Teste	Ingressi
Abbonamenti	129.618	565.123	136.158	542.855
Ingressi da biglietti singoli	393.780	393.780	505.979	505.979
<b>Totale</b>	<b>523.398</b>	<b>958.903</b>	<b>642.137</b>	<b>1.048.834</b>

	2018	2017
Media giornaliera	3.218	3.680
Incasso	€ 4.632.260	€ 5.115.985
Media Incasso	€ 4,83	€ 4,88

- *L'attività di valorizzazione*, costituita dall'incasso dei contributi, incide per 2.167.990 euro e subisce una diminuzione rispetto all'anno precedente di 182.010 euro, poiché il MIBACT ha erogato 200.000 euro direttamente al destinatario, il Centro di Conservazione e Restauro, e non più al Consorzio come in passato. D'altro canto, sono aumentati di 20.000 euro i contributi derivanti dalla Regione Piemonte per l'evento della *Corsa da Re*.
- *I proventi diversi* contribuiscono nella gestione della Venaria Reale per

612.639 euro e sono costituiti da rimborsi derivanti dal Centro Conservazione e Restauro per la manutenzione degli impianti, da un indennizzo per i danni da fulminazione e da un ritorno economico da parte dell'Associazione Abbonamento Musei per i servizi prestati. Vi sono infine una serie di sopravvenienze attive di 76.594 euro che comprendono la cancellazione dei debiti degli esercizi precedenti ed il bonus pubblicità.

### 5.2.5. Rendiconto finanziario.

Il Rendiconto finanziario è il documento di bilancio d'esercizio che analizza la consistenza e la composizione delle disponibilità liquide ed i flussi finanziari derivanti dalle diverse attività dell'azienda-museo. Il Rendiconto è stato inserito a seguito del Decreto Legislativo n. 139 del 18 Agosto 2015, che ha recepito la Direttiva 2013/34/UE, avvicinando la disciplina italiana ai principi contabili internazionali OIC.

Tabella 5.18.: *Rendiconto finanziario della Venaria Reale relativamente agli anni 2017 e 2018 a confronto, con dati espressi in migliaia di euro.*

<b>RENDICONTO FINANZIARIO (FLUSSO REDDITUALE CON METODO INDIRETTO)</b>	<b>ESERCIZIO CORRENTE 2018</b>	<b>ESERCIZIO PRECEDENTE 2017</b>
<b>A. Flussi finanziari derivanti dall'attività operativa (metodo indiretto)</b>		
<b>Utile (perdita) dell'esercizio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Imposte sul reddito	(8,1)	9,7
Interessi passivi/(attivi)	114,3	170,2
<b>1. Utile / (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessioni</b>	<b>106,2</b>	<b>179,9</b>
Accantonamenti ai fondi	198	58
Ammortamenti delle immobilizzazioni	450,4	460,5
Svalutazioni per perdite durevoli di valore	102	0
<i>Totale rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto</i>	750,4	518,5
<b>2. Flusso finanziario prima delle variazioni del capitale circolante netto</b>	<b>856,6</b>	<b>698,4</b>
Decremento/(Incremento) delle rimanenze	(9,3)	45,1
Decremento/(Incremento) dei crediti verso clienti	140,4	(312)
Incremento/(Decremento) dei debiti verso fornitori	(1.574,7)	292
Decremento/(Incremento) ratei e risconti attivi	76,3	(34,5)

Incremento/(Decremento) ratei e risconti passivi	168.702	117.704
Altri decrementi / (Altri incrementi) del capitale circolante netto	492.865	(2.868.666)
<i>Totale variazioni del capitale circolante netto</i>	(705,8)	(2.760,3)
<b>3. Flusso finanziario dopo le variazioni del capitale circolante netto</b>	<b>150,8</b>	<b>(2.061,9)</b>
Interessi incassati/(pagati)	(114,3)	(170,2)
(Imposte sul reddito pagate)	8,1	0
(Utilizzo dei fondi)	(142,1)	71,6
<i>Totale altre rettifiche</i>	(248,3)	(98,7)
<b>Flusso finanziario dell'attività operativa (A)</b>	<b>(97,5)</b>	<b>(2.160,6)</b>
<b>B. Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento</b>		
<i>Immobilizzazioni materiali</i>		
(Investimenti)	(235)	(171,1)
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>		
(Investimenti)	(3,9)	(17)
<b>Flusso finanziario dell'attività d'investimento (B)</b>	<b>(238,9)</b>	<b>(188,1)</b>
<b>C. Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento</b>		
<i>Mezzi di terzi</i>		
Incremento/(Decremento) debiti a breve verso banche	1,7	(2.410,5)
(Rimborso finanziamenti)	(33,7)	(48,4)
<i>Mezzi propri</i>		
Aumento di capitale a pagamento	277	6.748
<b>Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)</b>	<b>245</b>	<b>4.289</b>
<b>Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)</b>	<b>(91,4)</b>	<b>1.940,5</b>
<b>Disponibilità liquide all'inizio dell'esercizio</b>		
Depositi bancari e postali	1.952,8	17,5
Assegni	0	0
Denaro e valori in cassa	124	118,8
<b>Totale disponibilità liquide a inizio esercizio</b>	<b>2.076,8</b>	<b>136,3</b>
<b>Disponibilità liquide a fine esercizio</b>		
Depositi bancari e postali	1.945,3	1.952,8
Denaro e valori in cassa	40,1	124
<b>Totale disponibilità liquide a fine esercizio</b>	<b>1.985,4</b>	<b>2.076,8</b>

Il Rendiconto finanziario può essere visto come una riclassificazione che permette di analizzare i dati da un punto di vista finanziario, tramite la correlazione tra fonti

di finanziamento ed investimenti realizzati, al fine di isolare il valore delle disponibilità liquide al termine dell'esercizio.

La Reggia di Venaria, in quanto ente no profit, non persegue come obiettivo la generazione di utile: l'analisi procede quindi a partire dalla voce del reddito al lordo delle imposte e degli interessi, pari a 106.188 euro.

Da qui, vengono depurate le variazioni delle componenti non monetarie costituite da ammortamenti, svalutazioni e accantonamenti per un valore di 70.359 euro, arrivando al *flusso finanziario prima delle variazioni del capitale circolante netto*, pari a 856.547 euro. Il *Cash flow* del 2018 è pari a 450.365 euro ed indica come la Reggia di Venaria sia in grado di generare buoni flussi di cassa che costituiscono una componente fondamentale dell'autofinanziamento dell'ente.

In seguito, vengono detratte le variazioni delle attività e passività di breve periodo che conducono al *flusso finanziario dopo le variazioni di capitale circolante netto* di 150.789 euro, dato molto distante dal 2017, quando sono stati registrati - 2.061.898 euro. La consistente variazione è da ricercarsi nell'aumento dei crediti, passati da 2.528.972 euro nel 2016 a 5.910.860 euro nel 2017 e rimasti nel 2018 stabili rispetto all'anno precedente. Pertanto, il *flusso finanziario della gestione reddituale* deriva dal flusso dopo le variazioni del capitale circolante netto depurato delle rettifiche e delle variazioni dei fondi utilizzati durante l'anno.

Le variazioni dell'insieme degli investimenti nelle immobilizzazioni costituiscono i *flussi finanziari dell'attività di investimento*, mentre i *flussi delle attività di finanziamento* sono rappresentati dai debiti verso terzi e dal patrimonio netto.

I tre risultati intermedi vengono sommati algebricamente: la variazione delle disponibilità liquide avute nel corso dell'esercizio, raffrontate alle disponibilità liquide di inizio anno, è di 1.985.372 euro.

Le *disponibilità liquide* subiscono un decremento di 91.411 euro nel 2018, mentre nel 2017 si caratterizzano per un incremento di 2.410.464 euro. Il 2018 si portava dietro elevate disponibilità liquide realizzate nel 2017 per cui, anche se i valori dei due anni risultano simili, le dinamiche finanziarie del 2018 sono state meno soddisfacenti e godono ancora dei benefici derivanti dagli ottimi risultati dell'anno precedente. La causa del decremento finale è da ricercarsi probabilmente nel calo degli ingressi che ha apportato minori introiti nelle casse della Venaria Reale.



### 5.3. ANALISI DI BILANCIO.

La riclassificazione dei prospetti di bilancio civilistici costituisce una rielaborazione che permette di far emergere aggregati significativi e valori, che esprimono in modo immediato giudizi generali sulla gestione dell'azienda-museo e sulla capacità di rispettare l'economicità<sup>99</sup>. In una seconda fase, vengono utilizzate ulteriori tecniche di analisi, tra cui gli indici di bilancio (o quozienti, o ratios), ossia rapporti tra grandezze che agevolano la valutazione di fenomeni e forniscono informazioni nuove, rispetto a quelle desumibili dalla lettura dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico.

#### 5.3.1. Riclassificazione dello Stato Patrimoniale ed indici.

Nello Stato Patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario le attività vengono considerate come investimenti mentre le passività costituiscono fonti di finanziamento. Questa operazione consente di fornire un giudizio sull'equilibrio patrimoniale dell'impresa: le attività, dette anche impieghi, vengono classificate in base al loro grado di liquidità mentre le fonti in base alla loro esigibilità<sup>100</sup>.

Tra gli aggregati, l'*Attivo Corrente* copre il 77% circa del totale delle fonti di impiego ed è composto da:

- *liquidità immediate*, ovvero depositi bancari e denaro in cassa;
- *liquidità differite*, costituite da crediti verso i clienti e verso i fornitori, crediti tributari, crediti verso altri, ratei e risconti attivi;
- *rimanenze finali*, rappresentate da merci e prodotti finiti rimasti in magazzino.

All'interno dell'*Attivo Corrente* la voce più consistente è costituita dalle liquidità differite, in particolare dai crediti verso altri, ossia verso la Compagnia di San Paolo e la Società del Gruppo Cassa depositi e prestiti.

L'*Attivo Immobilizzato* è invece comprensivo dei crediti immobilizzati verso i soci e delle immobilizzazioni immateriali e materiali della Reggia. Queste ultime pesano

---

<sup>99</sup> Pieremilio Ferrarese, *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, cit., p. 101.

<sup>100</sup> Ugo Sostero, Pieremilio Ferrarese, Moreno Mancin, Carlo Marcon, *L'analisi economico-finanziaria di bilancio*, cit., p. 38.

sul totale della parte attiva consolidata per il 13% circa per via della presenza di beni come impianti, attrezzature, arredi ed opere d'arte.

Il *Passivo Corrente*, che incide sul totale delle fonti di finanziamento per il 63,5%, comprende i debiti verso le banche, che rappresentano obbligazioni a titolo oneroso, e verso i fornitori. Nelle passività correnti rientrano inoltre i debiti verso gli istituti di previdenza sociale e verso l'erario, insieme a ratei e risconti, che devono essere onorati entro l'anno seguente.

Il *Passivo Consolidato* è formato dal fondo rischi e oneri, dal fondo per il TFR e dai debiti verso banche che verranno saldati oltre l'esercizio successivo. Infine, il Patrimonio Netto, che comprende il fondo consortile indisponibile e le riserve, costituisce l'insieme dei mezzi propri dell'ente.

Dalla lettura della tabella emergono alcuni aspetti importanti.

- L'Attivo Corrente subisce tra il 2017 ed il 2018 una diminuzione del 2% circa, per via della riduzione delle liquidità immediate, in particolare del denaro in cassa. Si registra inoltre una composizione diversa delle attività a breve termine: le liquidità immediate diminuiscono, mentre quelle differite (crediti verso altri) e le rimanenze di magazzino subiscono un aumento.
- L'Attivo Immobilizzato è caratterizzato da un incremento del 2% rispetto al 2017, dato dall'aumento dei crediti verso soci che passano da 400.000 euro ad 1.000.000 euro; decrescono invece i valori delle immobilizzazioni materiali ed immateriali.
- Il Passivo è, come già detto, composto principalmente dalla parte corrente ed in minor misura dai mezzi propri.
  - Il Passivo Corrente subisce un calo del 7% grazie alla significativa diminuzione dei debiti, in particolare degli obblighi verso i fornitori, scesi nel 2018 da 6.642.063 euro a 5.067.337 euro.
  - Il Patrimonio Netto si caratterizza per un incremento del 7%, determinato dall'integrazione del fondo consortile libero: in questo modo, l'ente acquisisce una maggiore stabilità patrimoniale.

Tabella 5.19.: Riclassificazione dello Stato Patrimoniale secondo il criterio della liquidità ed esigibilità con dati espressi in migliaia di euro.

ATTIVO	2018	%	2017	%	VARIAZIONE
<b>Attivo Corrente</b>	<b>9.192,3</b>	<b>77,4%</b>	<b>9.257,4</b>	<b>79,4%</b>	<b>-2%</b>
Liquidità immediate	1.985,4	16,7%	2.076,8	17,8%	-1,1%
Liquidità differite	7.085	59,6%	7.068	60,6%	-1%
Rimanenze	121,9	1%	112,6	1%	+0,1%
<b>Attivo Immobilizzato</b>	<b>2.690,4</b>	<b>22,6%</b>	<b>2.403,9</b>	<b>20,6%</b>	<b>+2</b>
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	1.000	8,4%	400	3,4%	+5%
Immobilizzazioni materiali	1.649,7	13,9%	1.917,5	16,4%	-2,6%
Immobilizzazioni immateriali	40,8	0,3%	86,4	0,7%	-0,4%
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>11.882,7</b>	<b>100%</b>	<b>11.661,3</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>
<b>PASSIVO</b>					
<b>Passivo Corrente</b>	<b>7.543,1</b>	<b>63,5%</b>	<b>8.256,3</b>	<b>70,8%</b>	<b>-7,3%</b>
<b>Passivo Consolidato</b>	<b>934,4</b>	<b>7,9%</b>	<b>876,9</b>	<b>7,5%</b>	<b>+0,3%</b>
<b>Patrimonio Netto</b>	<b>3.405,1</b>	<b>28,7%</b>	<b>2.528,2</b>	<b>21,7%</b>	<b>+7%</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>11.882,7</b>	<b>100%</b>	<b>11.661,3</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>

Figura 5.12.: Composizione dell'Attivo dello Stato Patrimoniale della Venaria Reale con riferimento alla gestione del 2018.

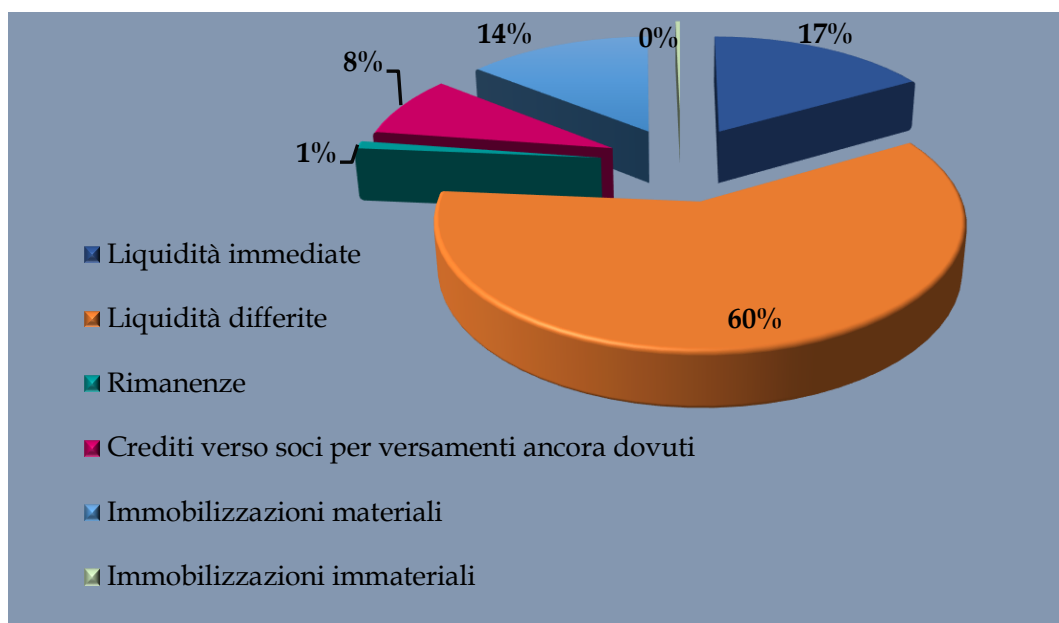
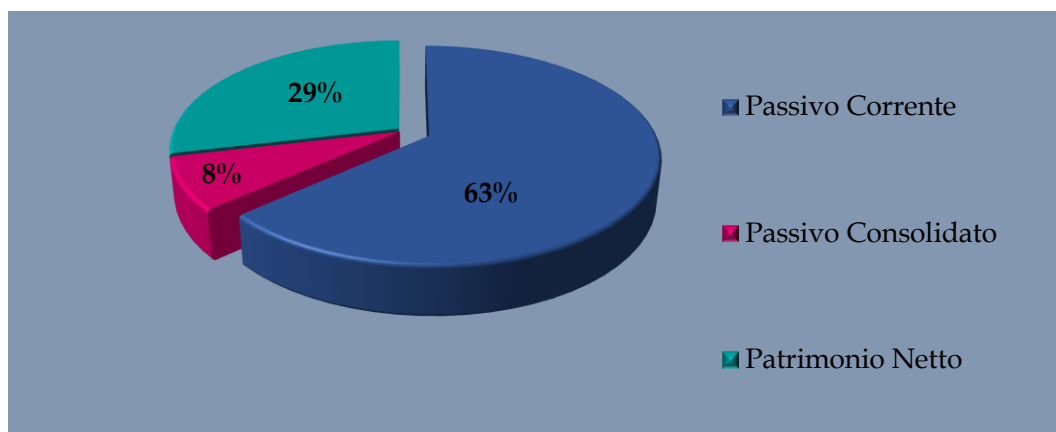


Figura 5.13.: *Composizione del Passivo dello Stato Patrimoniale della Venaria Reale con riferimento alla gestione del 2018.*



La riclassificazione dello Stato Patrimoniale permette di analizzare, tramite la costruzione di alcuni indici, i diversi aspetti della struttura e dell'equilibrio finanziario dell'ente.

- L'*Indice di indipendenza finanziaria* permette di definire l'autonomia finanziaria del Consorzio e conseguentemente il suo grado di indebitamento. L'indicatore, che dovrebbe attestarsi fra i valori 0 ed 1, evidenzia la capacità di autofinanziamento dell'ente valutando l'utilizzo di mezzi propri e di fonti esterne. Questo indice registra un aumento nel 2018 rispetto all'esercizio precedente suggerendo un miglioramento della struttura finanziaria della Reggia, grazie all'incremento del Patrimonio Netto ed alla diminuzione dei debiti.
- Il *Current Ratio* analizza invece la solvibilità, ossia la liquidità, dell'istituto verificando se la combinazione impieghi-fonti sia in grado di produrre nel breve periodo flussi monetari adeguati. L'indice dovrebbe essere superiore al parametro soglia 1: nel caso della Reggia di Venaria il Current Ratio si attesta a 1,22 ed esprime quindi la capacità dell'ente di sopperire alle uscite correnti con le proprie attività a breve termine, registrando un miglioramento rispetto al 2017.

Tabella 5.20.: *Indici di Stato Patrimoniale in riferimento agli anni 2017 e 2018.*

INDICE	2018	2017	VARIAZIONE
Indice di indipendenza finanziaria (Patrimonio Netto/Capitale Acquisito)	0,29	0,22	+0,07
Current Ratio (Attivo Corrente/Passivo Corrente)	1,22	1,12	+0,10

### 5.3.2. Riclassificazione del Conto Economico.

Il Conto Economico è un documento di periodo che monitora l'equilibrio economico dell'ente ed è soggetto a diverse possibili riclassificazioni da cui emergono molteplici informazioni. La riclassificazione del Conto Economico a Valore Aggiunto permette di rilevare una serie di risultati intermedi, espressione della ricchezza prodotta dall'istituzione e del suo grado di esternalizzazione<sup>101</sup>.

- La riclassificazione permette di arrivare ad un primo risultato ovvero il *Valore Aggiunto*, derivante dalla differenza fra il Valore ed i Costi di produzione. I ricavi delle vendite e delle prestazioni della Reggia costituiscono la voce più consistente del Valore della produzione mentre tra i costi pesano prevalentemente le spese per i servizi, in particolare quelle relative alla vigilanza e custodia delle sale e alla biglietteria. L'E.V.A. (Economic Value Added) costituisce quindi il valore economico che l'azienda museo ha creato con la gestione caratteristica e subisce nel 2018 un calo rispetto all'anno precedente.
- Il *Margine Operativo Lordo* rappresenta un risultato successivo, ottenuto sottraendo al Valore Aggiunto il costo del personale compreso di TFR, ed esprime il reddito dell'istituzione relativamente alla gestione caratteristica. Il valore non considera infatti gli interessi, le tasse e le voci di costo e ricavo prive di manifestazione finanziaria, come ammortamenti ed accantonamenti. Il Margine Operativo Lordo è un risultato utile per comprendere e stimare l'ammontare del flusso di cassa operativo prodotto dall'ente. Nel caso della Reggia, esso è positivo ed indica la capacità del museo di produrre redditività con la propria gestione caratteristica. Il valore

<sup>101</sup> Ugo Sostero, Pieremilio Ferrarese, Moreno Mancin, Carlo Marcon, *L'analisi economico-finanziaria di bilancio*, cit., p. 38.

si caratterizza anche per un deciso miglioramento rispetto al 2017, passando da 698.395 euro a 776.723 euro, grazie al contenimento del costo del lavoro.

- Il *Reddito Operativo* deriva dalla differenza tra il Margine Operativo Lordo e gli accantonamenti ed ammortamenti, evidenziando il valore della gestione tipica dell'ente al netto della parte finanziaria e fiscale. Il Reddito Operativo è pari a 106.188 euro ed in calo rispetto all'anno precedente a causa dell'effetto degli ammortamenti.
- Nel 2018 La Venaria Reale ha registrato un *Reddito lordo* negativo, poiché il Reddito Operativo non è riuscito a coprire gli oneri della gestione finanziaria.
- Il pareggio di bilancio del 2018 è stato ottenuto con l'inserimento di una rettifica negativa che rappresenta le differenze temporanee deducibili in esercizi successivi.

Complessivamente l'esercizio del 2018 ha visto una diminuzione dei ricavi delle varie aree di attività, tuttavia gli ottimi risultati dell'anno precedente hanno permesso alla Venaria Reale di mantenere una capacità reddituale positiva, garantendo una stabilità economico-finanziaria ed una consistente disponibilità di risorse per gli investimenti degli anni successivi.

Tabella 5.21.: *Riclassificazione del Conto Economico a Valore Aggiunto con riferimento agli anni 2017 e 2018 e dati espressi in migliaia di euro.*

	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>Valore della Produzione</b>	<b>15.088,3</b>	<b>15.281,3</b>
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	6.773,3	7.986,9
Contributi in conto esercizio	2.668	2.350
Altri ricavi e proventi	5.647	4.994,4
<b>Costi di Produzione</b>	<b>10.821,3</b>	<b>10.992,3</b>
Materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	736,8	685,4
Servizi	9.277,7	9.740,9
Godimento beni terzi	74,8	144,7
Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-9,3	45,1
Oneri diversi di gestione	741,3	376,3
<b>Valore Aggiunto</b>	<b>4.267</b>	<b>4.289</b>
Costi per il personale	3.490,3	3.590,6
<b>Margine Operativo Lordo</b>	<b>776,7</b>	<b>698,4</b>
Ammortamenti e Svalutazioni	620,5	460,5
Accantonamenti	50	58
<b>Reddito Operativo</b>	<b>106,2</b>	<b>179,9</b>
Risultato della gestione finanziaria	-114,3	-170,2
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>-8,1</b>	<b>9,7</b>
Imposte	-8,1	9,7
<b>Utile d'esercizio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## CAPITOLO 6.

### LA REGGIA DI VENARIA REALE A CONFRONTO: PALAZZO STROZZI E CHÂTEAU CHAMBORD

La Venaria Reale rappresenta un caso raro all'interno del settore culturale italiano per via della sua storia complessa, della forma giuridica che la amministra e delle modalità di gestione di stampo fortemente manageriale. Si è deciso di effettuare un confronto tra la Reggia ed altre due organizzazioni culturali, in particolare il caso italiano di Palazzo Strozzi di Firenze e quello internazionale di Château Chambord del complesso dei Castelli della Loira, per via della presenza di caratteristiche simili che costituiscono un potenziale oggetto di riflessioni.

Palazzo Strozzi rappresenta una realtà organizzativa giovane, coeva alla Venaria Reale, caratterizzata dalla compresenza di soggetti pubblici e privati all'interno della compagine societaria.

Come la Reggia, Château Chambord fa parte di un sistema di castelli, realizzati a partire dal X secolo per ospitare i sovrani e la corte nei momenti di svago. Château Chambord si configura come un sito culturale vivace e ricco di offerte, partner ma soprattutto modello di riferimento per la Venaria Reale.

#### 6.1. PALAZZO STROZZI E LA VENARIA REALE.

Palazzo Strozzi rappresenta un edificio rinascimentale di carattere privato situato nel centro storico della città di Firenze e realizzato su commissione del mercante Filippo Strozzi. Il progetto di Benedetto da Maiano viene avviato nel 1489 e proseguito da Simone del Pollaiuolo, giungendo al suo termine nel 1538. La proprietà del palazzo rimane alla famiglia Strozzi sino al 1937, quando un dissesto economico la costringe alla vendita dell'abitazione all'Istituto Nazionale delle Assicurazioni. Nel 1940, in seguito ad una campagna di restauri, l'edificio viene aperto al pubblico con l'inaugurazione della *Mostra del Cinquecento Toscano in Palazzo Strozzi*, evento che sancisce l'inizio di una serie di importanti esposizioni presso la struttura. L'Istituto Nazionale delle Assicurazioni decide nel 1999 di cedere allo Stato italiano il bene, che diviene la sede delle rassegne organizzate dalla società Firenze Mostre S.p.A., costituita dal Comune, dalla Provincia di Firenze e da soci privati.



Nonostante la produzione di numerose ed importanti esposizioni, la Firenze Mostre è segnata da una situazione finanziaria di disequilibrio che la porta a considerare l'eventuale trasformazione in una *fondazione di partecipazione*. Questa nuova forma giuridica permette la compresenza all'interno della struttura del comparto pubblico e di quello privato, contemplando l'adesione di altri soggetti che possono contribuire economicamente alla sopravvivenza dell'ente.

Nasce così nel 2006 la Fondazione Palazzo Strozzi con l'intento di introdurre sulla scena italiana un sistema organizzativo innovativo nel campo della gestione dei beni culturali. La fondazione è costituita da soggetti fondatori e da soggetti partecipanti; i primi si dividono in:

- *Fondatori istituzionali*, ovvero gli enti pubblici territoriali che hanno promosso la creazione del progetto quali il Comune, la Provincia e la Camera di Commercio di Firenze;
- *Fondatori non istituzionali*, rappresentati dai soggetti privati che hanno contribuito alla costituzione della fondazione, ossia l'Associazione Partners Palazzo Strozzi, la Banca CR di Firenze, la Banca Federico Del Vecchio, la Banca Monte dei Paschi di Siena e la Fondazione Premio Galileo 2000.

La Fondazione Palazzo Strozzi è composta da molteplici organi, nello specifico da:

- *Consiglio di Amministrazione*, formato da tre membri scelti fra i Fondatori istituzionali e tre membri designati dai fondatori privati, incaricato di determinare gli obiettivi e di programmare tutte le attività della fondazione coerentemente con le risorse finanziarie disponibili. Il Consiglio si caratterizza per l'*indipendenza* che gli permette di rappresentare ed allo stesso tempo rispondere alla proprietà;
- *Presidente del Consiglio di Amministrazione*, attualmente il Professore Giuseppe Morbidelli, che presiede le sedute del Consiglio di Amministrazione e provvede alla gestione delle materie commerciali, operative, amministrative e fiscali curando inoltre i rapporti con gli enti pubblici con gli istituti di credito;
- *Direttore Generale*, responsabile della gestione amministrativa ed operativa della fondazione;

- *Collegio dei Revisori dei conti*, costituito da tre membri e tre supplenti che svolgono attività di controllo sulle dinamiche economico-finanziarie di Palazzo Strozzi;
- *Comitato Scientifico*, un organo di carattere consultivo composto da esperti della materia a livello nazionale ed internazionale, con il compito di sostenere il Direttore Generale tramite diverse attività e di fornire pareri anche per mezzo di documenti scritti.

La mission di Palazzo Strozzi, in qualità di fondazione senza fini di lucro, risiede nella promozione e valorizzazione dei beni e delle attività culturali, nella formazione superiore e nella ricerca scientifica. Tra gli altri obiettivi figurano:

- lo sviluppo economico e culturale della comunità circostante;
- il sostegno alla domanda culturale dei residenti dell'area metropolitana;
- la promozione della coesione sociale, della produzione culturale innovativa e dello sviluppo del turismo culturale sostenibile.

Per perseguire tali finalità, la Fondazione svolge attività di:

- gestione dei beni;
- progettazione e promozione di mostre ed eventi;
- organizzazione di studi ed azioni didattiche;
- indagini di mercato;
- governo di servizi di assistenza e ospitalità per il pubblico.

La Fondazione ha inoltre la facoltà di svolgere operazioni di carattere commerciale e finanziario ed altre iniziative volte al raggiungimento degli scopi istituzionali, tra cui l'acquisizione di partecipazioni e di quote di azioni.

Palazzo Strozzi si serve quindi di una fondazione di partecipazione, gestita dal 2006 da una collaborazione fra pubblico e privato. La realtà della Reggia di Venaria è altrettanto giovane e si caratterizza anch'essa per la partecipazione congiunta dello Stato e del privato, in questo caso delle fondazioni bancarie. La forma organizzativa di Palazzo Strozzi sembra porre meno vincoli alla struttura rispetto a quella del Consorzio, che sottopone maggiormente la Reggia al controllo da parte del pubblico, scongiurando la possibilità di azioni dannose per il bene culturale<sup>102</sup>.

---

<sup>102</sup> *Fondazione Palazzo Strozzi. Statuto.*

Figura 6.1.: *Palazzo Strozzi*.

Fonte: [blog.palazzostrozzi.org/tante-mostre-per-un-palazzo-unico.html](http://blog.palazzostrozzi.org/tante-mostre-per-un-palazzo-unico.html)



Per quanto riguarda i progetti, le principali attività di Palazzo Strozzi sono costituite dall'organizzazione delle mostre e delle attività culturali e dai servizi educativi. Le attività commerciali rappresentate dallo Strozzi Cafè e dalla Bottega Strozzi sono invece affidate a gestioni esterne.

1. Palazzo Strozzi si dedica all'organizzazione annuale di circa *tre mostre*, un numero decisamente esiguo rispetto alla Venaria Reale per via della differente disponibilità di spazi e di organico. Come la Reggia, il palazzo costituisce un contenitore vuoto che non dispone di una collezione propria, pertanto le esposizioni organizzate al suo interno, diversamente dalla maggior parte dei musei, non devono necessariamente collegarsi a temi definiti<sup>103</sup>.

In ogni caso, le mostre di Palazzo Strozzi sono rappresentate da momenti artistici riconducibili al Rinascimento ed alla Firenze del Cinquecento per via del forte legame che intercorre fra la struttura, con la sua storia e la sua arte, e la città.

---

<sup>103</sup> Le informazioni di seguito presentate sono state ricavate da alcune interviste svolte il 17 maggio 2019 e sottoposte al personale di Palazzo Strozzi, in particolare al Dottor Martino Margheri dell'Ufficio Attività e materiali educativi, alla Dottoressa Linda Pacifici, Senior Registrar dell'Ufficio Attività Espositive, ed al Dottor Riccardo Lami, specializzato nel coordinamento della comunicazione e delle relazioni esterne all'interno dell'Ufficio Promozione e sviluppo. Il materiale raccolto è stato inoltre integrato con i dati presenti all'interno dei *Report* di Palazzo Strozzi riferiti agli anni 2016, 2017 e 2018.

Dal 2016, la governance ed il suo nuovo Direttore hanno guardato alle possibilità offerte dalle esposizioni di arte contemporanea, sia per proporre al pubblico rassegne non tradizionali che suscitassero un nuovo interesse, sia per ragioni di opportunità. Come precedentemente detto, le mostre di arte antica si caratterizzano infatti per notevoli difficoltà di organizzazione date dai costi elevati, dai lunghi tempi di gestazione e dalle criticità legate alla contrattazione dei prestiti. Le esposizioni di arte contemporanea presentano sicuramente minori problematiche poiché il lavoro con gli artisti risulta più semplice e conduce all'organizzazione di mostre in tempi rapidi. Il risultato che ne deriva è un prodotto di qualità gestito dall'Ufficio Mostre in collaborazione con l'artista e talvolta sviluppato in coproduzione con altri enti culturali. Spesso infatti le mostre escono dai confini di Palazzo Strozzi e si diffondono all'interno del tessuto culturale della città, come nel caso della rassegna *Verrocchio, il maestro di Leonardo* espansa nel Museo del Bargello, oppure vengono esportate su piazze internazionali.

Il prestito delle opere concesso dalle altre strutture museali viene "ricambiato" offrendo un intervento di restauro generalmente affidato all'esterno, in particolare all'Opificio delle Pietre Dure di Firenze. La Fondazione si serve raramente dell'accensione di fidi di prestito per la concessione di beni artistici, cercando di ricondurre il rapporto fra enti culturali ad una dimensione meno economica e di contributo alla conservazione e valorizzazione dei reperti.

La Fondazione ha comunque come primo obiettivo la realizzazione di progetti accessibili e di elevato livello qualitativo, lontano da produzioni di carattere "pop". La durata media delle rassegne si aggira intorno ai tre-quattro mesi, necessari per il raggiungimento del break event point e quindi della sostenibilità economica.

Nel 2018, vengono chiuse le mostre *Il Cinquecento a Firenze. Tra Michelangelo, Pontormo e Gianbologna* (Piano Nobile e Strozzi, dal 21 settembre 2017 al 21 gennaio 2018) ed *Utopie Radicali* (Piano Nobile e Strozzi, dal 20 ottobre 2017 al 21 gennaio 2018) lasciando il passo alle rassegne:

- *Nascita di una Nazione. Tra Guttuso, Fontana e Schifano.* Piano Nobile, dal 16 marzo al 22 luglio 2018.

La mostra ha ospitato circa 80 opere di artisti come Guttuso, Burri e Vedova, che raccontano attraverso l'arte la politica e la società dagli anni Cinquanta sino alle contestazioni del 1980.

- *The Florence Experiment.* Strozzi, dal 19 aprile al 26 agosto 2018.

L'esposizione deriva da un importante progetto tra l'artista tedesco Carsten Höller ed il biologo Stefano Mancuso, avente come obiettivo lo studio dell'interrelazione fra le piante e gli esseri umani. La mostra ha rappresentato infatti un campo di riferimento dove sono stati analizzati gli effetti della presenza umana sugli esseri vegetali.

- *Marina Abramović. The Cleaner.* Piano Nobile e Strozzi, dal 21 settembre 2018 al 20 gennaio 2019.

La rassegna ha portato a Palazzo Strozzi una delle più controverse protagoniste dell'arte contemporanea dedicandole la prima grande retrospettiva italiana. Le opere di Marina Abramović sono state presentate nelle sale tramite video, fotografie ed installazioni, accompagnate da re-performance ripetute nelle diverse giornate di visita.

Nel 2019 la Fondazione ritorna sul filone dedicato all'arte del Rinascimento con la mostra *Verrocchio, il maestro di Leonardo* (Piano Nobile, dal 9 marzo al 14 luglio 2019) e propone il percorso artistico di una grande protagonista del Novecento nella mostra *Natalia Goncharova. Una donna e le avanguardie, tra Gauguin, Matisse e Picasso* (Piano Nobile, dal 28 settembre 2019 al 12 gennaio 2020).

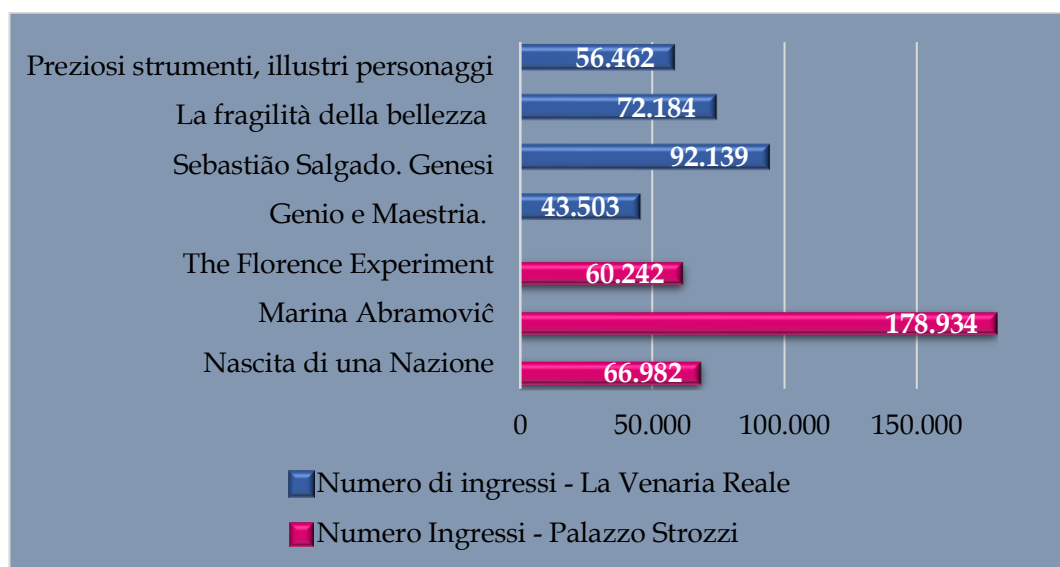
Tra le mostre concluse, la retrospettiva dedicata a Marina Abramović ha riscosso il maggior successo con 178.934 visitatori, attraendo un pubblico più giovane (oltre il 50% dei visitatori aveva infatti meno di 30 anni).

La differenziazione dei generi di mostre vuole quindi intervenire su diverse fasce di pubblico, cercando di tenere sempre alto l'interesse verso la struttura e proponendo all'interno dell'anno due grandi esposizioni, accostate ad una o due rassegne minori. Sia Palazzo Strozzi che La Venaria Reale si sono aperte al contemporaneo, mosse dalla medesima esigenza e dopo aver riscontrato il grande

successo del genere tra il pubblico, specialmente fra i più giovani. Alla Reggia la mostra di fotografia di Steve McCurry del 2016 ha riscosso molto consenso inaugurando il filone contemporaneo, nello stesso anno Palazzo Strozzi inaugurava la prima rassegna dedicata all'artista vivente Ai Weiwei.

Palazzo Strozzi si dedica alla produzione di un numero minore di mostre, che ruotano nelle sale espositive per via degli spazi ridotti. Queste rassegne riescono tuttavia ad ottenere mediamente un numero di visitatori maggiore rispetto alla Reggia<sup>104</sup>, la quale invece adotta come strategia la realizzazione di numerosi progetti al fine di ottimizzare l'elevata disponibilità di sale. Infine, le esposizioni di Palazzo Strozzi si caratterizzano per una minore durata rispetto a quelle di Venaria, dove le esposizioni possono protrarsi anche per nove mesi o un anno.

Figura 6.2.: *Ingressi delle mostre di Palazzo Strozzi del 2018 a confronto con le mostre del 2018 della Reggia di Venaria.*



<sup>104</sup> La media giornaliera degli ingressi delle mostre della Venaria Reale e di Palazzo Strozzi è stata calcolata considerando l'ingresso medio giornaliero di ciascuna esposizione analizzata all'interno della tabella di confronto.

Figura 6.3.: *Media giornaliera degli ingressi delle mostre del 2018 di Palazzo Strozzi e della Venaria Reale.*

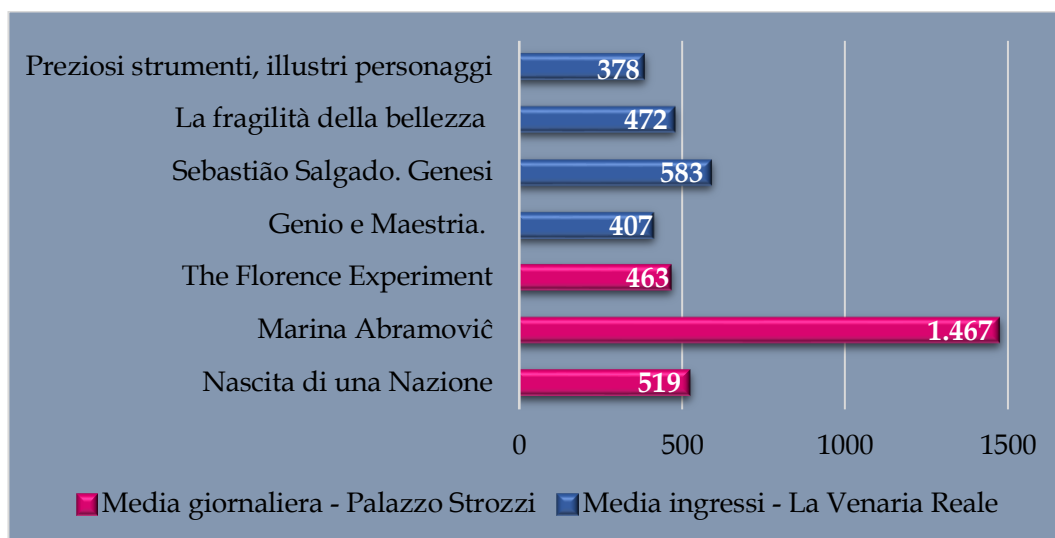
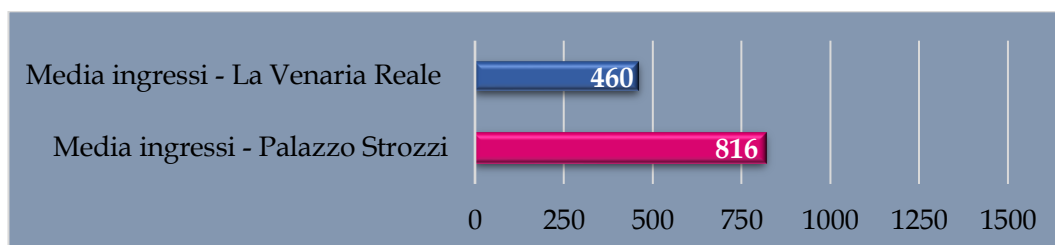


Figura 6.4.: *Media ponderata ricavata dagli ingressi medi giornalieri delle mostre del 2018 organizzate da Palazzo Strozzi e dalla Venaria Reale.*



2. Palazzo Strozzi organizza inoltre una serie di *eventi* che comprendono itinerari tematici, visite guidate agli studi di artisti contemporanei, rassegne cinematografiche e spettacoli, esperibili dentro ed al di fuori della struttura. Si tratta di un programma molto denso distribuito lungo l'anno e volto a coinvolgere le diverse fasce di utenti. L'ente ha l'obiettivo di porre le opere d'arte al centro del rapporto fra i visitatori e la collezione, per sviluppare riflessioni di tipo storico e culturale.

Nel 2018, la Fondazione ha organizzato 27 tipologie di *attività* volte ad arricchire l'offerta dell'ente e divise in:

- tre format di *attività per famiglie*, che hanno coinvolto 3.900 partecipanti;
- otto diverse *attività per i giovani*, in particolare per gli studenti e per gli utenti al di sotto dei trent'anni, per un totale di 7.000 partecipanti;

- cinque tipologie di *attività rivolte alle persone con disabilità* fisica, psichica e cognitiva, a cui hanno preso parte 1.500 persone;
- tre diverse proposte di *visite per adulti e scuole*, per un totale di 22.800 partecipanti;
- cicli di *conferenze ed eventi* che hanno visto la presenza di 21.900 persone.

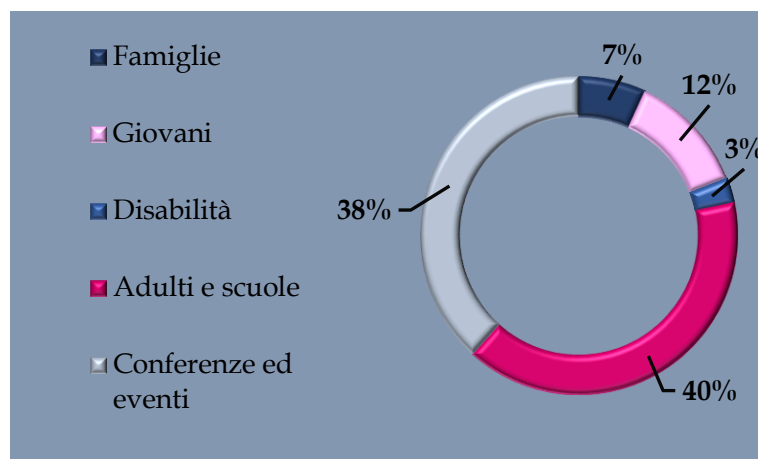
La maggior parte dei contenuti rientra quindi all'interno dei servizi educativi pensati per le scuole, per le famiglie e per le persone diversamente abili. Per quanto riguarda le famiglie, esistono diversi laboratori pensati per le diverse fasce di età dei bambini. I progetti lavorano sui temi sviluppati nella mostra del momento e si dividono in attività per i bambini dai tre ai sei anni ed in attività per i bambini dai sette ai dodici anni. Le famiglie hanno inoltre la possibilità di usufruire di un kit mostra, uno strumento pensato per condividere l'esperienza della visita in modo divertente e creativo. Il Kit contiene un piccolo libro con giochi e suggerimenti per osservare le opere, oggetti e materiali da utilizzare ed un diario per condividere le proprie impressioni.

Le persone affette da autismo, Alzheimer o altre forme di disabilità vengono coinvolte in percorsi specifici ad hoc, che nel 2018 sono stati rappresentati dai progetti *A più voci*, *Sfumature*, *Connessioni* e *Corpo libero*. I diversi laboratori pensati per questa fascia della popolazione rendono Palazzo Strozzi molto sensibile alle tematiche dell'inclusività e concettualmente vicino alla Venaria Reale, che porta avanti i medesimi intenti tramite l'organizzazione di progetti calibrati sulla propria struttura.

La fascia dei giovani viene invece intercettata tramite eventi quali la *Strozzi Night*, un'occasione di musica all'interno del cortile del palazzo con la possibilità di consumare un aperitivo preparato dallo Strozzi Caffè e di visitare le mostre a prezzo ridotto. Accanto a queste attività sono presenti alcune iniziative di carattere commerciale riassumibili in eventi privati per aziende, che fanno spesso parte della compagine degli sponsor della Fondazione.



Figura 6.5.: *Analisi dei partecipanti alle attività di Palazzo Strozzi con riferimento alla gestione del 2018.*



3. Anche la Fondazione Palazzo Strozzi gode di *autonomia finanziaria* e la rendicontazione dei dati<sup>105</sup> risulta utile per effettuare alcune considerazioni. Nel 2018, la Fondazione Palazzo Strozzi ha conseguito 7.400.000 milioni di euro di *ricavi*, costituiti da:

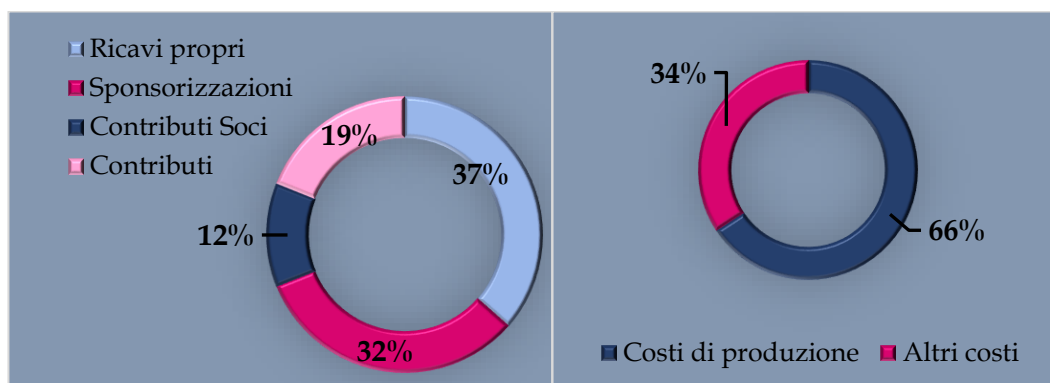
- 2.700.000 euro di ricavi propri, come la vendita dei biglietti e presso il bookshop;
- 2.400.000 euro di sponsorizzazioni dirette;
- 900.000 euro di contributi versati dai Soci Fondatori;
- 1.400.000 euro di erogazioni dei soci APPS, degli Amici di Palazzo Strozzi e della Regione Toscana.

I contributi della Fondazione derivano principalmente da risorse dei privati per via della diminuzione delle erogazioni da parte del pubblico: nel 2018 infatti, i privati hanno contribuito per il 43%, mentre il comparto pubblico per il 21%. Le mostre hanno garantito un incasso di 4.600.00 euro, il 15% in più dell'anno precedente, soprattutto grazie al successo riscosso dalla mostra dedicata a Marina Abramovič.

Dal punto di vista dei *costi*, pari a 7.300.000 euro, la produzione pesa per 4.800.000 euro mentre i restanti 2.500.000 euro sono allocabili ad ammortamenti, costi di struttura e spese generali.

<sup>105</sup> Le informazioni relative ai dati economico-quantitativi sono state ricavate dall'*Annual Report 2018* della Fondazione Palazzo Strozzi.

Figura 6.6. e 6.7.: *Analisi delle fonti di ricavo e di costo di Palazzo Strozzi relativi al 2018.*



L'esercizio del 2018 si è caratterizzato per un miglioramento dei proventi di 900.000 euro grazie all'aumento delle sponsorizzazioni (+18%), dei ricavi di biglietteria (+8%) e delle erogazioni (+15%).

I costi ed i ricavi<sup>106</sup> della Venaria Reale risultano decisamente più alti proprio per le notevoli dimensioni della struttura, che possiede anche gli immensi Giardini sconfinanti nel Parco della Mandria. La capitalizzazione della Reggia risulta tuttavia minore rispetto a quella di Palazzo Strozzi: all'interno del Patrimonio Netto si trovano infatti le risorse del fondo consortile vincolato, che entrambi gli enti hanno fissato ad 1.000.000 euro, e del fondo consortile libero, maggiormente consistente nel caso della fondazione fiorentina. Pertanto, Palazzo Strozzi possiede molto probabilmente una disponibilità di denaro leggermente superiore per la programmazione e per la realizzazione delle attività, tuttavia la sottile differenza deve essere considerata alla luce delle diverse grandezze dei due enti, per cui la capitalizzazione della Reggia dovrebbe essere decisamente maggiore.

Il Patrimonio Netto della Venaria Reale si presenta più scarso rispetto a quello di Palazzo Strozzi anche per via del minor incasso di contributi legati all'attività delle mostre. La tabella sottostante illustra infatti come Palazzo Strozzi abbia ricevuto nel 2018 oltre 3 milioni di euro di erogazioni contro i 2 milioni di euro della Reggia. Dal punto di vista dei ricavi, il Consorzio organizza invece un maggior numero di

<sup>106</sup> I costi ed i ricavi della Venaria Reale sono stati analizzati all'interno della Relazione sulla gestione nel paragrafo 5.2.4.

mostre che producono quindi entrate superiori alla Fondazione Strozzi per quasi 2 milioni di euro<sup>107</sup>.

Figura 6.8.: *Confronto fra gli elementi patrimoniali e reddituali di Palazzo Strozzi e della Venaria Reale con riferimento al 2018 e dati espressi in migliaia di euro.*

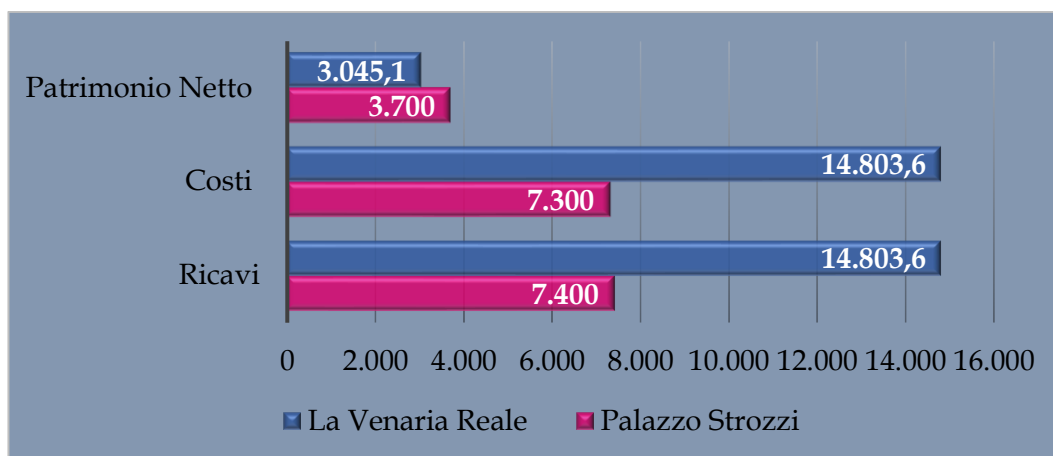
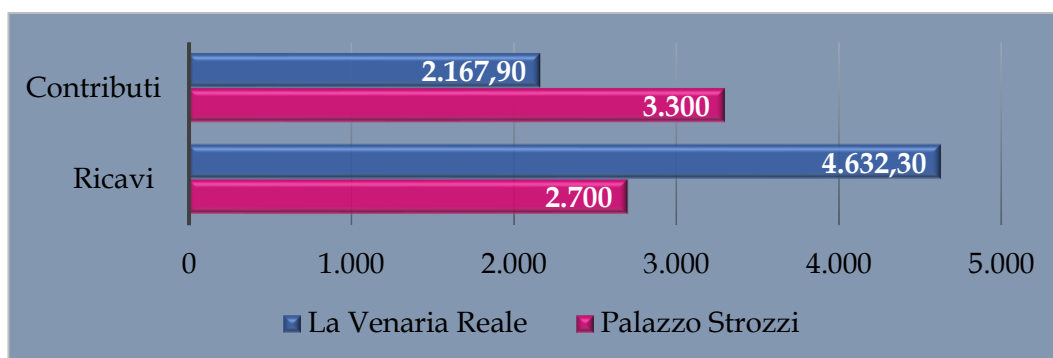


Figura 6.9.: *I ricavi ed i contributi del 2018 relativi alla gestione delle mostre di Palazzo Strozzi e della Venaria Reale a confronto con dati espressi in migliaia di euro.*



<sup>107</sup> I ricavi delle mostre della Venaria Reale sono comprensivi degli incassi della biglietteria e dei contributi erogati per alcune specifiche esposizioni e denominati dal management della Reggia “ricavi da valorizzazione”.

## 6.2. CHÂTEAU CHAMBORD E LA VENARIA REALE.

Château Chambord rappresenta la maggiore struttura del sistema dei Castelli della Loira e si trova all'interno di un dominio boscoso delimitato, che si estende per 5.400 ettari costituendo il parco forestale chiuso più grande d'Europa<sup>108</sup>.

Il complesso viene commissionato nel 1516 da Francesco I che, di ritorno dall'Italia, vuole realizzare un grande edificio nello stile rinascimentale italiano. I progetti vengono avviati nel 1526 e prevedono la realizzazione di una residenza di caccia il cui cantiere si chiude nel 1547. Purtroppo, il re non riesce a godere a pieno delle bellezze del palazzo per via della sua morte sopraggiunta di lì a poco.

Dopo una serie di passaggi di proprietà, il castello viene adibito a caserma nel 1745 e saccheggiato nel 1792, quando i suoi mobili vengono messi in vendita dal governo rivoluzionario. Dopo un periodo di abbandono, Napoleone dona il complesso al maresciallo Berthier come ringraziamento per i suoi servigi. Un repentino passaggio consegna tuttavia, con una sottoscrizione nazionale, il castello al Duca di Bordeaux, il quale avvia campagne di restauro che ne permettono l'apertura al pubblico. Alla sua morte avvenuta nel 1883, Château Chambord passa sotto la proprietà della famiglia ducale di Parma divenendo nel 1930 bene dello stato francese, che lo gestisce tramite l'Associazione amici di Chambord. Durante la Seconda Guerra Mondiale, le collezioni dei grandi musei parigini vengono spostate nel castello, che diviene un rifugio sicuro contro i furti ed i bombardamenti.

Una grande campagna di restauri intrapresa nel 1947 prevede la ristrutturazione degli edifici e del parco. L'importanza del castello viene riconosciuta a livello mondiale nel 1981, quando l'UNESCO proclama il sito Patrimonio dell'Umanità. Nel 2016, nuovi lavori di restauro e manutenzione portano al ripristino dei giardini alla francese, commissionati da Luigi XIV e progettati nel 1734, che si estendono per oltre sei ettari. Oggi, Château Chambord rappresenta una delle mete turistico-culturali più ambite a livello mondiale.

---

<sup>108</sup> Le informazioni sulla storia e sulle attività del complesso sono state ricavate dal sito ufficiale [www.chambord.org/fr/](http://www.chambord.org/fr/) e dal *Rapport d'activités 2017*, che riassume le attività di gestione svolte durante il 2017, consultabile online al seguente link [https://cdn1.chambord.org/fr/wp-content/uploads/sites/2/2018/10/CHAMBORD\\_RA2017\\_Web.pdf](https://cdn1.chambord.org/fr/wp-content/uploads/sites/2/2018/10/CHAMBORD_RA2017_Web.pdf).

Come la Reggia di Venaria, si tratta di un complesso costituito da un castello e dal parco, inserito all'interno di un sistema di residenze e palazzi, nello specifico quello dei Castelli della Loira.

Il dominio di Chambord è dal 2015 un'istituzione pubblica di carattere industriale e commerciale (EPIC) posta sotto l'alta protezione del Presidente della Repubblica e sotto la tutela dei ministri dell'Agricoltura, della Cultura e dell'Ecologia.

Il decreto statutario n. 2005-703 individua la mission dell'ente, il quale pone come proprio obiettivo la conservazione, l'inventario, la protezione e la valorizzazione del complesso. Château Chambord ha inoltre il compito di favorire l'accoglienza del pubblico e di sviluppare attività educative che garantiscano il diritto alla conoscenza e l'accesso equo alla cultura. Infine, risultano fondamentali le azioni di ricerca e studio, l'amministrazione della tenuta forestale volta a perseguirne la conservazione ed il suo sviluppo in chiave sostenibile.

La struttura è presieduta da un *Consiglio di Amministrazione* di 19 membri che definisce le direttive e le azioni del complesso. Il Presidente è Augustin de Romanet, mentre il ruolo di membro del Consiglio è rivestito da figure eterogenee quali esponenti dello stato, delle autorità locali e di istituzioni pubbliche nazionali, personalità qualificate, delegati del personale e membri aventi ruolo consultivo. Queste figure sono specializzate nei differenti ambiti che coinvolgono l'ente culturale, lo stato ed il territorio, e che possono sintetizzarsi nel patrimonio, nella biodiversità e nelle questioni di natura economico-finanziaria.

Il *Comitato di Orientamento* esprime invece opinioni sulle politiche scientifiche, forestali e culturali del complesso, mentre la *Commissione per le Collezioni* è l'organo che fornisce pareri sugli orientamenti delle acquisizioni dei beni. Infine, il *Comitato di Direzione* assicura la gestione quotidiana dell'istituzione pubblica di Château Chambord.

Figura 6.10.: *Château Chambord ed il parco.*

Fonte: [www.chambord.org/fr/](http://www.chambord.org/fr/).



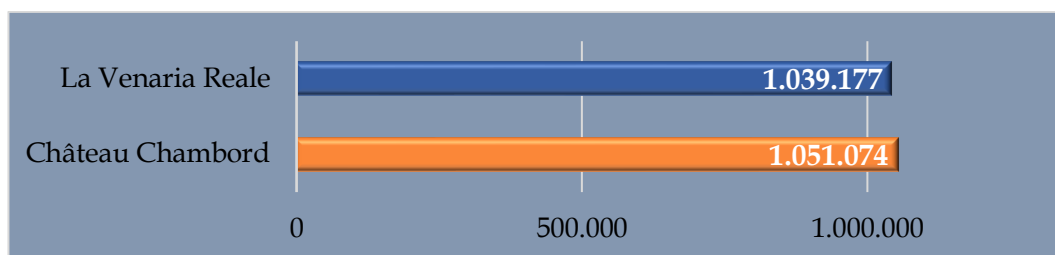
Il castello di Chambord rappresenta una realtà molto importante all'interno del sistema museale francese che nel 2017 ha accolto 1.051.074 visitatori. Proprio in quell'anno, il numero degli ingressi è sensibilmente aumentato grazie all'apertura dei giardini, ad un piano di comunicazione mirato ad aumentare il pubblico ed alla revoca dello stato d'emergenza nazionale in Francia. Inoltre, il complesso si è impegnato nel rendere più capillare la presenza di Château Chambord all'interno dell'offerta turistica nazionale, tramite la stipula di convenzioni con le principali agenzie del settore e la proposta di diversi pacchetti per il pubblico di carattere culturale e ludico. Attualmente, non sono disponibili i dati relativi al 2018 e pertanto le considerazioni effettuate si rivolgono necessariamente all'anno precedente, con riferimento al *management report* pubblicato dall'ente.

1. Le analisi dei flussi degli *ingressi* della residenza segnalano la presenza di visitatori francesi per il 65% e confermano il ritorno dei turisti stranieri (35%), provenienti in particolare da Stati Uniti, Spagna e Germania. La forte presenza di ingressi della popolazione locale è determinata dalla possibilità offerta ai residenti del dipartimento di Loir-et-Cher di accedere al complesso gratuitamente, al fine di promuovere la partecipazione ed il coinvolgimento degli abitanti del territorio.

Il numero di ingressi del castello è in linea con le visite registrate alla Venaria Reale nel 2017, tuttavia la composizione dei visitatori di Château Chambord si

caratterizza per un'impronta più internazionale rispetto alla Reggia, che come precedentemente detto ha un target di pubblico prevalentemente italiano.

Figura 6.11.: *Numero di ingressi del 2017 della Venaria Reale e di Château Chambord a confronto.*



2. Per quanto riguarda le *mostre* e le *attività culturali*, il castello presenta circa due esposizioni all'anno che seguono principalmente il filone della storia del complesso e del Rinascimento, oppure il filone contemporaneo. Nel 2017 Château Chambord ha organizzato

- la rassegna *Georges Pompidou et l'art, une aventure du regard* (dal 18 giugno al 19 novembre 2017), durata 116 giorni con una media di oltre 3.000 visitatori;
- l'esposizione *Terre Loire* dell'artista Koichi Kurita (dal 16 ottobre 2016 al 12 febbraio 2017) che con le sue originali installazioni legate al territorio ha registrato 114.642 ingressi.

Alle mostre vengono associati una serie di laboratori pensati soprattutto per le scuole di primo e secondo grado, come nel caso della rassegna *George Pompidou* dove l'esperta di arti visive Valérie Lungon ha proposto una modalità di visita maggiormente accessibile per gli studenti.

Anche in questo caso, il numero delle mostre organizzate da Château Chambord è decisamente esiguo rispetto alle rassegne proposte dalla Reggia di Venaria, tuttavia occorre considerare che il castello, a differenza della residenza sabauda, si compone di una serie di sale caratterizzate dalla presenza di arredi e di manufatti artistici antichi. Château Chambord non dispone pertanto di grandi spazi vuoti interamente adatti alle esposizioni, quanto piuttosto di sale storiche arredate a cui si affiancano aree adibite ad eventi artistici. Come alla Reggia, il tema della storia della struttura e del contesto storico-artistico in cui viene realizzata si affianca a sperimentazioni di stampo contemporaneo.

3. Gli *eventi* ospitati da Château Chambord sono per il 65% di natura istituzionale, per il 24% di natura commerciale e per il 10% filantropici. Il complesso organizza ogni anno una stagione letteraria, dove vengono invitati alcuni noti scrittori che propongono momenti di lettura con brani estratti dalle loro produzioni, mentre agli artisti viene data la possibilità di permanenza all'interno del castello per lo sviluppo di progetti di ricerca e di esposizioni. Château Chambord ospita inoltre una rassegna di eventi dedicati alla musica, un festival che propone al pubblico la possibilità di godere di performance dedicate a diversi generi come la musica barocca, classica ed orientale.

Le *Giornate Europee del Patrimonio* rappresentano una ricorrenza annuale di grande interesse che attira oltre 8.000 visitatori all'anno. In questa occasione, il complesso propone una serie di attività legate alle mostre ed alla scoperta dei giardini francesi, passeggiate con i giocolieri, visite guidate al castello e momenti di incontro con alcuni professionisti in materia di beni culturali. Tra queste iniziative, la *Promenade Jonglée au Château*, che consiste in una passeggiata con l'artista circense Jérôme Thomas per guardare con occhi nuovi il patrimonio artistico, è frutto di una partnership stipulata proprio fra il Consiglio Nazionale di Chambord e La Venaria Reale. Vi sono infine una serie di attività "naturalistiche", le cosiddette *Forest Visits*, che permettono ai visitatori la scoperta del parco di Chambord e delle specie animali che lo abitano.

In occasione delle festività, il castello offre al suo pubblico iniziative speciali come la caccia al tesoro nel periodo di Pasqua, animazioni, danze e corsi di scherma dell'epoca rinascimentale durante il ponte del primo novembre. Nel periodo di Natale, il castello viene impreziosito di addobbi ed alberi decorati e riceve i suoi visitatori per intrattenerli con animazioni musicali, spettacoli teatrali, letture di storie davanti al fuoco ed installazioni di giochi antichi.

Come alla Venaria Reale, è possibile inoltre usufruire di una serie di esperienze aggiuntive dedicate soprattutto alle famiglie ed ai bambini: si tratta di attività come il noleggio di una barca o di una bicicletta, la visita alla riserva naturale e la partecipazione allo spettacolo dei cavalli e dei rapaci.



4. La *comunicazione* di Château Chambord si inserisce all'interno di una più ampia strategia del complesso, volta a superare le resistenze che i visitatori ancora mostrano verso il sito. Le azioni adottate vogliono innescare negli utenti il desiderio di visitare il castello, proponendolo come parte integrante di un patrimonio culturale di fondamentale rilievo a livello mondiale. Gli sforzi della struttura in termini di operazioni di comunicazione sono stati riconosciuti anche a livello nazionale, tanto che nel dicembre del 2017 è stato conferito a Cecilia Saint Venant, direttore della comunicazione di Château Chambord, il premio "Femme Communicante", rappresentante un omaggio alla leadership femminile ed all'intenso lavoro portato avanti per il complesso.

Le campagne di promozione vengono concentrate principalmente tra l'Ile-de-France ed il Centre-Val de Loire ed intervengono sul territorio in occasione di nuovi e diversi eventi attraverso pubblicità innovative che provochino un effetto "di ripetizione". Tra queste, la campagna che pubblicizza l'esperienza di un'intera giornata al castello tramite il "Passeport Chambord" viene proposta in tre tranche (maggio, giugno, luglio) con lo scopo di promuovere il nuovo pacchetto offerto ai visitatori. In questo contesto, il complesso viene presentato come una destinazione ricca di cultura e divertimento, dove i visitatori vengono coinvolti in attività che coprono l'intera giornata tramite il pagamento di una tariffa forfettaria acquistabile online. La pubblicità di Château Chambord è stata inserita nel tessuto urbano tramite l'affissione di cartellonistica e l'azione di *covering* di alcune linee di autobus delle città di Orléans, Tours e Blois.

Oltre a questa iniziativa, è stata lanciata una campagna progettata in sinergia con i principali siti culturali, nel territorio dei dipartimenti di Indre-et-Loire e Loir-et-Cher, al fine di promuoverli come simbolo della macroregione "Valle della Loira". Tale operazione di *comarketing* si propone di indirizzare i visitatori alla scoperta del territorio attraverso un piano di comunicazione di forte impatto, tanto che le sei principali stazioni parigine, diciotto fermate della metropolitana, 1.500 autobus e bistrot sono stati "vestiti" dei colori della Valle della Loira.

Anche gli eventi di Natale sono stati sponsorizzati secondo una strategia comune tra il complesso di Chambord ed altri siti culturali della Valle della Loira: essa ha previsto l'affissione di cartelloni pubblicitari su bus, nelle stazioni e nelle

metropolitane e la creazione di un sito web appositamente dedicato all'offerta proposta in questa occasione.

Il 2017 è stato caratterizzato da una forte presenza del complesso sui vari media, che si sono interessati all'ente in particolare per l'apertura di giardini alla francese, la mostra *Georges Pompidou et l'art*, la visita del Presidente della Repubblica Emmanuel Macron, il lancio degli ingressi gratuiti per i cittadini residenti nel dipartimento di Loir-et-Cher e la rassegna di eventi dedicati al Natale.

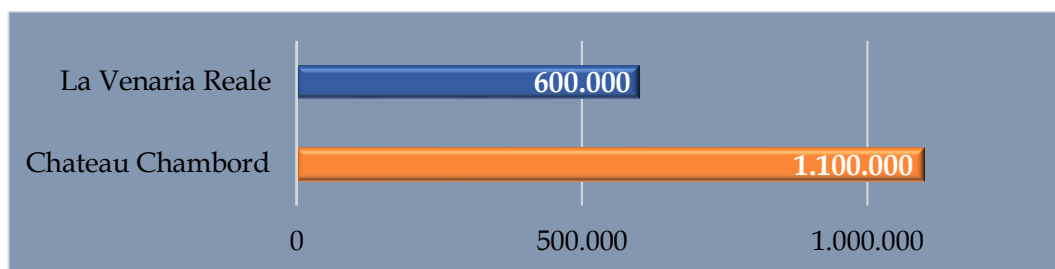
Il complesso ha inoltre ideato un nuovo sito, volto a rivoluzionare l'immagine dell'ente online e ad incentivare nell'utente un'efficace pianificazione della visita. Il sito presenta infatti un aggiornamento che risponde alle recenti richieste del web ed offre un layout appositamente progettato per la navigazione tramite smartphone. Il progetto ha prodotto risultati soddisfacenti e visto l'accesso da parte di oltre 1 milione di utenti unici.

Figura 6.12.: *L'interfaccia adottata da Château Chambord per il nuovo sito aperto nel 2017.*



La presenza online di Château Chambord è stata sicuramente di forte impatto per via della scelta di modalità di comunicazione più contemporanee ed interattive. Anche La Venaria Reale sembra muoversi verso questa direzione ma con ritmi diversi, rallentati, dati anche probabilmente da un contesto nazionale diverso che presenta difficoltà nell'aggiornamento rispetto alle innovazioni nel settore dei beni culturali.

Grafico 6.13.: Numero di utenti unici del sito della Venaria Reale e del sito di Château Chambord a confronto con riferimento all'anno 2017.



5. Château Chambord costituisce non solo un sito di interesse storico, artistico e naturalistico, ma anche un brand utilizzato da molte aziende nel mondo. Al fine di garantire un utilizzo regolamentato dell'immagine del castello, nel 2011 è stato registrato il marchio "Château de Chambord" presso l'Istituto nazionale di proprietà intellettuale francese (INPI). Le motivazioni di questa azione risiedono inoltre nella volontà di preservare l'antichità ed il patrimonio immateriale di Chambord promuovendo inoltre le risorse naturali dell'area.

Il marchio genera entrate aggiuntive che contribuiscono all'autofinanziamento dell'ente per l'implementazione di progetti di sviluppo, di restauro del bene e di miglioramento dell'accoglienza del pubblico. Il marchio di Château Chambord non riguarda solo il complesso, ma anche i suoi prodotti come vini, miele e manufatti artigianali, realizzati direttamente dalla tenuta e venduti nel negozio del complesso.

6. In merito alla gestione delle *attività di carattere commerciale*, il castello dispone di una *boutique au château* collocata all'interno della struttura e di un secondo negozio sulla piazza del paese di Chambord. Entrambi i punti vendita propongono una serie di prodotti che vanno dall'artigianato alla gastronomia aventi come tematiche la foresta, l'infanzia, le arti della tavola, realizzati da aziende locali.

Allo stesso modo, i *punti ristoro*, l'"Autour du Puits" ed il "Café des écuries", offrono specialità del territorio al fine di garantire al pubblico una visita autentica e completa, incentivando la produzione locale.

Recentemente, è stato anche aperto il *Relais de Chambord*, l'hotel del castello collocato all'interno del parco forestale che propone un soggiorno all'insegna del benessere, della natura e della cultura.

La complementarietà tra bene culturale, artigianato e gastronomia del territorio viene allo stesso modo condivisa dalla Venaria Reale, che ha portato avanti negli

ultimi tempi progetti per la creazione di un distretto che proponga la visita della residenza come un unico prodotto legato al suo contesto ed alle sue particolarità.

7. Dal punto di vista *economico-finanziario*, Château Chambord ha terminato la gestione del 2017 con un utile di 664.000<sup>109</sup> euro, che è stato accantonato a fondo di riserva per investimenti futuri.

Il complesso ha incassato 19.238.564 euro di *ricavi* costituiti da contributi, ricavi propri per 14.413.700 euro e sopravvenienze attive. Nello specifico, i contributi di Château Chambord erogati nel 2017 sono composti da:

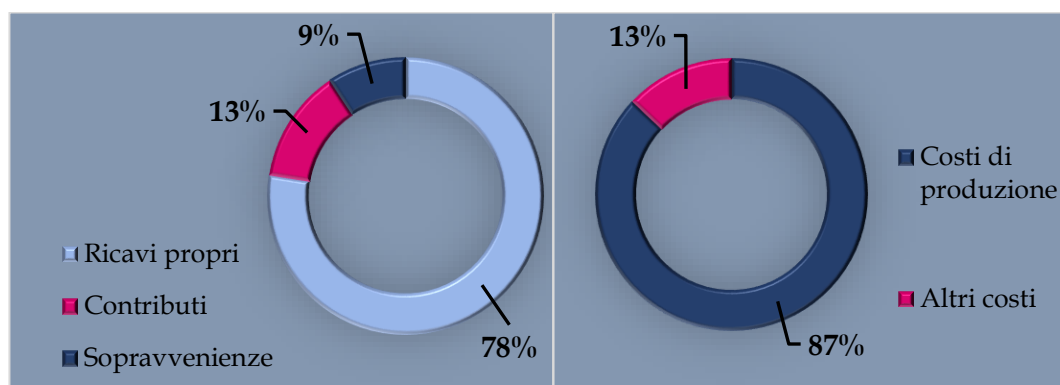
- 2.708.000 euro erogati dal Ministero della Cultura e della Comunicazione;
- 200.000 euro versati dal Ministero per la Transizione Ecologica e Solidale;
- 3.305.000 euro derivanti da mecenati privati.

Pertanto, anche nel contesto museale francese e specificatamente di Château Chambord, il privato assume un ruolo fondamentale contribuendo in risorse per il 53% rispetto al 47% del pubblico.

I costi della struttura ammontano nel 2017 a 18.574.560 euro, tra questi le spese operative pesano per 18.535.270 euro mentre il valore restante è costituito dagli oneri finanziari.

I risultati del 2017 dimostrano un netto miglioramento della gestione rispetto all'anno precedente, confermando la ripresa del complesso di Chambord dopo le difficoltà degli anni passati.

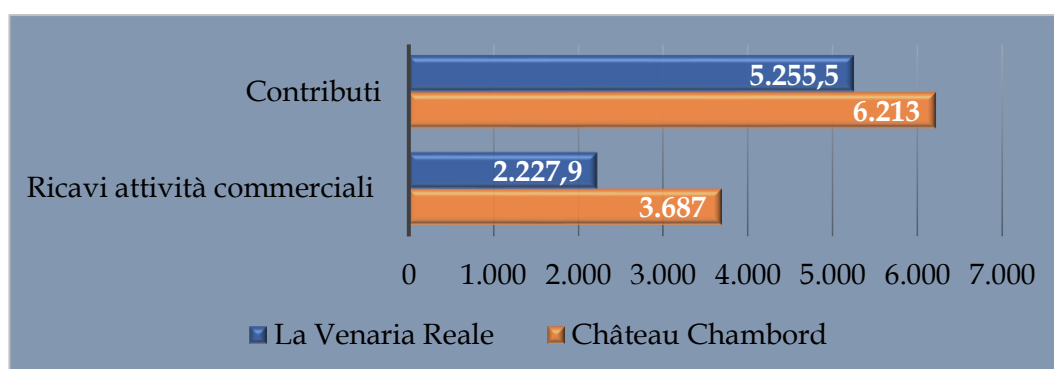
Figura 6.14. e 6.15.: *Analisi delle fonti di ricavo e di costo di Château Chambord relativi al 2017.*



<sup>109</sup> I dati patrimoniali e reddituali sono stati consultati sul bilancio dell'esercizio 2017 di Château Chambord, inserito nel *Rapport d'activités 2017*.

I costi ed i ricavi di Château Chambord presentano volumi sensibilmente maggiori rispetto alla Venaria Reale<sup>110</sup>, in particolare le attività commerciali<sup>111</sup> garantiscono al castello migliori entrate grazie ad un buon rendimento delle vendite delle *boutiques*. Il castello riceve inoltre ragguardevoli contributi che superano quelli della residenza sabauda<sup>112</sup> per un milione di euro circa, per via dell'ingente apporto di risorse da parte dei privati, che in Francia compiono assiduamente importanti azioni di mecenatismo a favore dei beni culturali.

Figura 6.16.: *Confronto dei ricavi di natura commerciale e dei contributi tra Château Chambord e La Venaria Reale con riferimento al 2017 e dati espressi in migliaia di euro.*



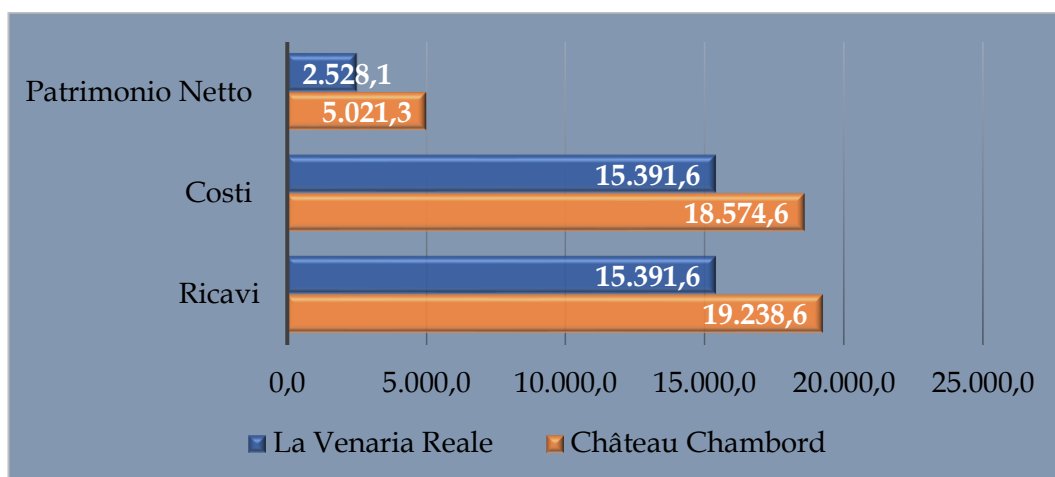
La capitalizzazione di Château Chambord è pari a 5.021.279 euro e si presenta decisamente più consistente di quella della Reggia. Durante l'analisi, tuttavia, non è stato possibile verificare se una parte delle riserve del castello siano vincolate, come nel caso della Venaria Reale, o se tutte le risorse accantonate siano destinate allo sviluppo ed alla promozione dell'ente. È comunque probabile che Château Chambord disponga di maggiori fondi liberi utilizzabili per l'ideazione e l'implementazione dei progetti, concorrendo alla crescita della struttura.

<sup>110</sup> I costi ed i ricavi della Venaria Reale coincidono poiché l'ente ha chiuso nel 2017 con un risultato d'esercizio pari a 0, mentre Château Chambord ha prodotto nello stesso anno un utile di circa 660.000 euro.

<sup>111</sup> Sono stati considerati come ricavi dell'attività commerciale di Château Chambord le vendite delle *boutiques*, della ristorazione ed i proventi derivanti dalla locazione degli spazi del castello. I ricavi dell'attività commerciale della Venaria Reale sono stati invece analizzati all'interno della Relazione sulla gestione nel paragrafo 5.2.4.

<sup>112</sup> I contributi della Venaria Reale sono così composti: 3.505.500 euro conferiti dalla Regione Piemonte, 1.700.000 euro erogati dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo, 50.000 euro derivanti dal Comune di Venaria Reale.

Figura 6.17.: Confronto tra gli elementi patrimoniali e reddituali di Château Chambord e della Venaria Reale con riferimento al 2017 e dati espressi in migliaia di euro.



## CONCLUSIONI.

Il management della Venaria Reale si contraddistingue all'interno del settore dei beni culturali per una forte vivacità, determinata da una struttura dotata di buone risorse economiche e caratterizzata da autonomia decisionale. Questi due fattori permettono alla Reggia di attuare velocemente importanti programmi e di proporre una variegata e complessa offerta culturale.

1. La Venaria Reale organizza un elevato numero di *attività espositive* che vengono realizzate prevalentemente in coproduzione e che vogliono ottimizzare la grande disponibilità degli spazi della residenza. Le rassegne sono accostate ad un fitto calendario di *eventi*, che invita il pubblico a vivere La Venaria Reale come una reggia pensata per il divertimento ed il benessere dei contemporanei. La graduale esternalizzazione degli eventi ha permesso un alleggerimento della struttura, che ha comunque continuato ad assicurare il mantenimento di un alto livello qualitativo delle manifestazioni proposte.

2. L'ente pone una forte attenzione ai *servizi educativi*, progettando soluzioni volte a garantire l'inclusività dei diversi pubblici nella fruizione del bene culturale. *Genio e Maestria*, inaugurata nel 2018, è stata infatti la prima mostra temporanea interamente accessibile ai visitatori affetti da disabilità, grazie all'adozione di strumenti e tecnologie di supporto che rendono la visita più agevole.

3. La gestione diretta delle *attività commerciali* rappresenta un punto di forza della Venaria Reale, che pone una forte attenzione sia alla qualità dei prodotti serviti dalla ristorazione sia all'artigianalità degli oggetti venduti allo shop. La Reggia ha infatti cercato negli ultimi anni di proporre ai visitatori produzioni del territorio: la cucina si serve degli alimenti coltivati all'interno del Potager Royal della residenza ed acquistati dai produttori locali, mentre il merchandising del bookshop viene accuratamente selezionato nelle botteghe artigiane. Il progetto "Lab Cube Reale", frutto di una collaborazione fra designer e artisti, ha permesso inoltre la realizzazione di una serie di oggetti progettati appositamente per la Reggia.

L'insieme di attività si colloca all'interno di un più ampio programma che concorre allo sviluppo di *distretto culturale*, dove La Venaria Reale e le altre residenze rappresentano il motore di un progetto di crescita a livello territoriale.

I ricavi della gestione accessoria, al netto dei relativi costi, generano una buona marginalità che viene impiegata per lo sviluppo delle attività di conservazione, valorizzazione e fruizione.

4. La Reggia si serve di un piano di *comunicazione* molto sviluppato e curato rispetto agli altri enti culturali italiani. Negli ultimi anni, le campagne pubblicitarie hanno cercato di proporre un'immagine della Venaria Reale meno istituzionale, più originale e vicina ai visitatori. Le scelte adottate hanno visto un buon ritorno, riscontrabile nell'aumento del numero di ingressi e nella crescita dei followers sui vari social network.

5. Dall'analisi dei dati di performance emerge come La Venaria Reale costituisca uno dei siti culturali maggiormente graditi e visitati in Italia.

La Reggia si presenta come una struttura solida e con un bilancio sano: essa dispone infatti di consistenti risorse economiche per lo sviluppo dei progetti e riesce a condurre le attività in modo efficiente, evitando gli sprechi.

6. Il confronto con la realtà di Palazzo Strozzi, gestita da una fondazione giovane di carattere pubblico-privato, ha permesso di evidenziare alcuni aspetti interessanti.

Le *mostre* organizzate da Palazzo Strozzi vengono gestite internamente dalla struttura e registrano mediamente un numero più alto di ingressi rispetto alla Reggia, probabilmente per via dell'alta qualità delle rassegne, riconosciuta anche dalla critica, e della risonanza sulle riviste del settore. La fondazione predilige pertanto lo sviluppo di un minore numero di mostre ragionate e dal taglio scientifico; spesso infatti, le esposizioni costituiscono delle vere e proprie sperimentazioni condotte con artisti ed enti di ricerca. Probabilmente, l'importo dei *contributi* versati a Palazzo Strozzi per l'organizzazione delle mostre è superiore a quello della Venaria Reale, che si dedica alla gestione di un maggiore numero di attività, come il mantenimento e la valorizzazione dei Giardini.

Palazzo Strozzi persegue e cura attentamente accordi di sponsorizzazione e programmi di membership che permettono all'ente di incrementare le proprie risorse economiche. Tra gli obiettivi futuri della Venaria Reale, che attualmente non ha sviluppato simili forme di finanziamento, vi è il desiderio di implementare



attività di fundraising per migliorare la valorizzazione della residenza e la sua offerta culturale.

7. Tra La Venaria Reale e Château Chambord intercorre un accordo di gemellaggio che prevede la condivisione delle attività di ricerca per la conservazione e lo sviluppo dei rispettivi beni artistici e naturalistici.

Il complesso di Chambord si caratterizza per la presenza di un *pubblico internazionale*, raggiunto grazie ad un piano di comunicazione volto ad attrarre visitatori provenienti da paesi come Cina e Russia. La consistente partecipazione degli abitanti del territorio viene incentivata tramite la possibilità data ai residenti del dipartimento di Loir-et-Cher di accedere gratuitamente al complesso.

Il castello si dedica ad una minore produzione di *mostre* per via della presenza di una collezione permanente propria. Il vasto cartellone di *eventi* proposto comprende manifestazioni legate all'arte, alla scrittura e alla musica, che possono essere di carattere istituzionale, commerciale e filantropico.

Château Chambord propone al visitatore un programma di eventi, giochi e spettacoli sicuramente più denso rispetto alla Reggia. Inoltre, il castello si concentra sul potenziamento del prodotto culturale all'interno dell'offerta nazionale ed internazionale tramite la stipula di convenzioni con le principali agenzie e società operanti nel settore turistico. In questo modo, vengono proposti al pubblico, anche tramite società terze, diversi pacchetti di carattere culturale e ludico. Il complesso pone attenzione alle modalità di raggiungimento del sito ed alla permanenza dei visitatori: l'apertura del Relais de Chambord conferma in questo senso la cura per il cliente al fine di risolvere i problemi legati alla logistica nel raggiungimento del castello.

La *comunicazione* di Château Chambord vuole proporre il complesso come parte integrante di un patrimonio culturale di fondamentale rilievo a livello mondiale, tramite campagne di comunicazione offline e online, capillari ed innovative.

Dal punto di vista economico, il castello dimostra la sua abilità nella gestione delle *attività commerciali*: la registrazione del marchio ha sicuramente contribuito al buon rendimento che caratterizza le vendite dell'oggettistica e dei prodotti locali venduti nelle *boutique*. Le donazioni e le sponsorizzazioni rappresentano un'altra

importante fonte di incassi per il complesso di Chambord, che riesce così a mantenere un programma diversificato e di qualità per il pubblico.

8. Dalla sua inaugurazione, La Venaria Reale ha conosciuto anni di forte crescita e rappresenta oggi una realtà culturale affermata e consolidata. Il grande cantiere di restauro che si è aperto negli anni Novanta prosegue idealmente sino ad oggi, con continui interventi e migliorie. Recentemente, è stato infatti inaugurato il Giardino del Tempio di Diana, il riallestimento paesaggistico della zona ai limiti del parco promosso dal Consorzio e dalla Compagnia di San Paolo. Attualmente anche il complesso della Fontana d'Ercole, a cui è dedicata l'omonima mostra, è in fase di restauro e verrà inaugurato entro la fine del 2019.

Il grande lavoro condotto sino ad oggi ha riportato al suo splendore un sito culturale ormai abbandonato: negli scorsi giorni, i Giardini della Venaria Reale hanno vinto il premio della diciassettesima edizione del Parco più Bello d'Italia 2019, nella categoria dei parchi pubblici, confermando la straordinarietà e l'importanza del complesso.

Con la costituzione del nuovo Consorzio delle Residenze Reali Sabaude, le sfide della Reggia risultano diverse e maggiormente complesse: l'obiettivo dell'istituto risiede ora nella conservazione, valorizzazione e promozione integrata di un intero circuito di residenze reali. Il programma strategico del Consorzio vuole infatti rendere il sistema delle Residenze Reali Sabaude ed il territorio della città di Torino una meta culturale di fondamentale importanza a livello internazionale. Come La Venaria Reale è stata riconsegnata nel 2007 ai suoi cittadini, allo stesso modo si auspica di restituire alla comunità internazionale un complesso di architetture di inestimabile valore storico e artistico.

## APPENDICE.

### *Documento di corredo al bilancio consuntivo al 31.12.2018.*

#### *Consorzio delle Residenze Reali Sabaude*

##### *Stato Patrimoniale*

I *crediti verso soci per versamenti ancora dovuti* sono costituiti dai contributi a favore della Reggia di Venaria in attesa di erogazione da parte della Compagnia di San Paolo, l'ammontare è pari a 1.000.000 euro.

Le *immobilizzazioni immateriali* sono composte da licenze software relative a programmi gestionali e da altri costi di carattere pluriennale quali progetti per l'allestimento delle sale e la realizzazione di video per il percorso di visita. Una parte dei costi per software è coperta da contributo, mentre la restante parte è soggetta alla quota di ammortamento.

Quote di ammortamento:

- Altri costi pluriennali 20%
- Software 20%

Nelle *immobilizzazioni materiali* rientrano parcheggi, impianti, macchinari, attrezzature, arredi ed opere d'arte, per un totale di 1.649.670 euro che risulta inferiore rispetto al 2017, quando le immobilizzazioni erano pari a 1.917.448 euro. Si riportano di seguito gli aggregati principali della posta:

- Parcheggi (terreni e fabbricati)	7.076.926
- Impianti e macchinari	6.446.017
- Attrezzature industriali e commerciali	981.377
- Altri beni	
• Interventi Ristrutturazione Reggia	
▪ Interventi complementari Reggia	20.286.214
▪ Spesa pubblicazione bando di gara	183.052
▪ Manutenzione straordinaria beni terzi	1.081.344
• Arredi ed opere d'arte	4.176.782
di cui	
▪ Opere d'arte	95.390
▪ Arredi esterno Reggia	931.008
▪ Arredamento interno Reggia	2.488.468
• Immobilizzazioni in corso	101.953

I beni immobilizzati vengono iscritti al netto degli ammortamenti e presentano piani di dilazione diversi. Ad esempio, le attrezzature hanno un ammortamento del 15% mentre gli autoveicoli, gli impianti specifici e telefonici e le macchine da ufficio vengono deprezzati del 20% ogni anno.

La manutenzione straordinaria viene inserita nell'attivo immobilizzato poiché è composta da impianti e beni connessi alla struttura della Reggia di Venaria data in concessione. Le immobilizzazioni in corso sono state svalutate per via dell'abbandono del progetto di riqualificazione della Villa dei Laghi, a causa della revoca di un contributo del Fesr (Fondo europeo sviluppo regionale) precedentemente assegnato.

Le *rimanenze*, costituite da merci e prodotti finiti destinati alla vendita nel bar e nel bookshop, passano a 121.901 euro nel 2018 rispetto a 112.607 euro dell'esercizio precedente.

Tra i *crediti*, quelli *verso clienti* sono pari a 940.432 euro, di cui le fatture da emettere rappresentano il 36% (338.896 euro). Il dato fa riferimento ai crediti al netto del fondo di svalutazione che ammonta a 66.218 euro per coprire l'inesigibilità di piccole somme. Nel 2018, a differenza dell'anno precedente, si registrano 52.841 euro di *imposte anticipate*, così composte:

- Credito imposte anticipate su accantonamento fondo rischi e oneri	12.000
- Credito imposte anticipate su svalutazione immobilizzazioni in corso	24.469
- Credito imposte anticipate su accantonamento fondo rischi su crediti	16.372

I *crediti verso altri* ammontano a 6.091.724 euro e sono costituiti dai crediti tributari per 202.475 euro e da altri crediti per 5.889.249 euro. Questi ultimi comprendono diverse voci, le principali sono:

- Credito verso Compagnia di San Paolo per contributi non ancora incassati	495.000
- Crediti verso SACE (società del Gruppo Cassa depositi e prestiti) per cessione credito	5.212.293

I *depositi bancari* rappresentano i conti correnti attivi con giacenza al 31/12/2018 di 1.945.273 euro, mentre la voce *denaro e valori in cassa* costituisce il saldo attivo pari a 40.099 euro.

Il *Patrimonio Netto* si compone dei mezzi propri della Venaria Reale ed ha un valore di 3.405.130 euro, rispetto ai 1.080.799 euro, così formato:

- Fondo consortile vincolato	1.000.000
- Trasferimenti consorziati	6.050.000
- Utilizzo trasferimenti a copertura costi di gestione	(5.173.021)
- Avanzo patrimoniale al 31/12/2017	1.528.152
- Arrotondamenti	(1)

I trasferimenti dei consorziati sono suddivisi fra Regione Piemonte (3.000.000 euro), Città di Venaria Reale (50.000 euro), Fondazione per l'Arte e la Cultura Compagnia di San Paolo (1.000.000 euro) e Compagnia di San Paolo (2.000.000 euro). Durante l'esercizio, è stata usata una parte del fondo consortile libero (5.173.021 euro) per sopperire ai costi di gestione derivanti da spese di carattere istituzionale.

Il *fondo per rischi e oneri* risulta di 50.000 euro e deriva da un accantonamento maturato nell'esercizio del 2018, poiché il fondo pari a 57.989 euro è stato completamente utilizzato per fare fronte alla definizione di una vertenza sindacale.

Il fondo *trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato* ha visto durante l'esercizio del 2018 un ulteriore accantonamento passando da 770.419 euro del 2017 a 834.334 euro nel 2018.

I *debiti verso banche* sono rappresentati da un finanziamento di 257.088 euro stipulato con Banca Prossima, mentre i *debiti verso fornitori*, che costituiscono un valore significativo, sono pari a 5.067.337 euro ed in diminuzione rispetto al 2017. Nella presente voce vengono anche considerate le fatture da ricevere.

I *debiti tributari* ammontano a 133.797 euro e sono costituiti da obblighi verso l'erario per tasse sul personale e per l'imposta Ires.

Tra i *debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale*, che registrano un valore di 183.763 euro, figurano le passività verso l'Inps e l'Inpdap.

La voce *altri debiti*, pari a 1.447.549 euro, comprende invece differenti poste, tra cui la cauzione passiva (42.247 euro), i debiti verso l'Ordine Mauriziano (650.000 euro) e verso gli Enti Pubblici (230.791 euro).

I *ratei passivi* ammontano a 229.189 euro e riguardano i pagamenti ai dipendenti, mentre i *risconti passivi* sono costituiti da 274.502 euro.

### *Conto economico*

I ricavi delle vendite e delle prestazioni registrano un valore di 6.773.317 euro e derivano principalmente dalle vendite della biglietteria. Gli altri ricavi si riferiscono invece alle attività della gestione accessoria come i *Piaceri Regali* (trenino, gondola), le *Serate Regali*, il noleggio spazi, il bookshop e la ristorazione. Anche i proventi dalle royalties e dai parcheggi contribuiscono in modo significativo al risultato della Reggia.

- Ricavi da biglietteria ed attività museale	4.727.744
- Ricavi da trenino-gondole	70.297
- Ricavi serate regali	11.499
- Ricavi rimborso utenze	250.951
- Ricavi visite guidate	1.520
- Ricavi visite porte chiuse	24.933
- Ricavi da sponsorizzazioni	23.000
- Ricavi vendita tessere	58.663
- Ricavi utilizzi immagine-pubblici	100
- Ricavi da royalties	102.513
- Ricavi da locazione spazi	269.327
- Ricavi da rimborso spese	188.084
- Ricavi da parcheggi	212.031
- Ricavi da bar-ristorante	588.718
- Ricavi da bookshop	243.937

Gli *altri ricavi e proventi*, pari a 2.667.990 euro, rappresentano i contributi che la Reggia di Venaria ha ricevuto, in particolare dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo per 1.700.00 euro; i restanti 967.990 euro sono stati incassati come contributo ad alcune attività.

Infine, la quota di *altri ricavi* ammonta a 5.646.995 euro ed è composta da risarcimenti assicurativi, sopravvenienze attive e da una serie di proventi diversi. La presenza di sopravvenienze attive si spiega per l'insussistenza di debiti iscritti a bilancio in precedenti esercizi.

I *costi per le materie prime* registrano un valore di 736.829 euro e comprendono gli acquisti di materiale di consumo e di merci destinate alla vendita. Le voci più rilevanti sono quelle dei prodotti per il bar ed il ristorante, per il bookshop, per il materiale informatico e per le manutenzioni. Nello specifico i costi sono così distribuiti:

- Acquisto food-beverage	227.881
--------------------------	---------

- Acquisto materiali per manutenzioni	92.975
- Acquisto materiale per giardini	63.676
- Acquisti merchandising	44.708
- Acquisto libri-DVD	93.720
- Acquisto materiale informatico/elettrico	98.212
- Acquisto Torino+ Piemonte Card	54.418
- Altri costi	61.239

I *costi per servizi* ammontano a 9.277.687 euro e sono caratterizzati da valori molto alti nelle voci dell'addebito biglietteria, della pubblicità, dei servizi di accoglienza e custodia sale e delle utenze. Le spese legate alla valorizzazione ed alla fruizione si possono riassumere nelle seguenti voci:

- Spese allestimento sale	264.198
- Addebito biglietteria	1.168.996
- Servizi di organizzazione eventi/spettacoli	199.648
- Pubblicità media-web	545.991
- Servizi di vigilanza	367.971
- Restauro e opere d'arte CCR	172.620
- Restauro opere arredi	85.778
- Servizi di accoglienza	533.137
- Servizi di custodia sale	886.703
- Servizi di biglietteria e cassa	249.588
- Manutenzione percorso di visita	418.422
- Spese pulizia locali	417.736
- Servizi di copisteria e stampa	131.198

I *costi per godimento beni di terzi* ammontano a 74.774 euro; tra le principali voci figurano:

- Noleggio attrezzature e mezzi	24.041
- Noleggio arredi	244
- Noleggio opere	5.824
- Noleggi hardware e macchine ufficio	35.278

La voce *personale* include gli oneri relativi agli stipendi dei dipendenti (2.478.002 euro), i relativi contributi sociali e l'accantonamento per il Trattamento di Fine Rapporto, per un totale di 3.490.252 euro.

Gli *altri accantonamenti* del valore di 50.000 euro rappresentano lo stanziamento di un fondo per coprire il rischio di addebito di interessi di mora da parte dei fornitori.

Infine, gli *oneri diversi di gestione*, pari a 741.330 euro comprendono principalmente la TARI, alcuni contributi, i diritti di prevendita e SIAE.

I *proventi finanziari* ammontano a 239 euro e derivano da interessi attivi su depositi bancari e da arrotondamenti e abbuoni attivi, mentre tra gli *oneri finanziari patrimoniali*, vi sono gli interessi passivi verso le banche e gli interessi di mora.

Le *imposte sul reddito d'esercizio* registrano un valore di – 8.081 euro, poiché si deve considerare la differenza fra l'Ires della gestione annuale e fra le imposte anticipate. Nello specifico:

- Ires dell'esercizio	44.760
- Imposte anticipate	- 52.841

Infine, si ricordano i rapporti che attualmente il Consorzio intrattiene con gli Enti pubblici.

- La Regione Piemonte ha erogato 505.500 euro per la valorizzazione della Residenza di Stupinigi e 3.000.000 che sono rappresentati dai trasferimenti dei consorziati.
- Il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e per il Turismo contribuisce con 1.700.000 euro per il finanziamento di varie iniziative.
- Il Comune di Venaria versa 50.000 euro che figurano come trasferimenti del consorziato.

I crediti iscritti a Bilancio sono totalmente esigibili entro i cinque anni, mentre il finanziamento verso Banca Prossima presenta una scadenza oltre il 2021. Il risultato dell'esercizio è nullo dal momento che la gestione si è chiusa con un pareggio di Bilancio.



## BIBLIOGRAFIA.

Alessia Zorloni, Gerald Matt, *Economia e gestione dei musei*, Aracne editrice, Roma 2012.

Antonella Carù, Severino Salvemini, *Management delle istituzioni artistiche e culturali*, Egea, Milano 2011.

Barbara S. Parri (a cura di), *Responsabilità e performance nei musei*, FrancoAngeli, Milano 2007.

*Consorzio di Valorizzazione Culturale La Venaria Reale. Statuto.*

*Documento di corredo al bilancio consuntivo al 31.12.2018. Consorzio delle Residenze Reali Sabaude*

Domaine national de Chambord, *Rapport d'activités 2017.*

Emanuela Gasca, *La Reggia di Venaria Reale. Un'analisi dell'esperienza turistica per un caso di "Visitor Management"*, in "Rivista di Scienze del Turismo", n.3, a. 2010.

Enrico Castelnuovo (a cura di), *La Reggia di Venaria e i Savoia. Arte, magnificenza e storia di una corte europea*, catalogo della mostra (La Venaria Reale, 13 ottobre 2007 – 30 marzo 2008), Umberto Allemandi & C., Torino 2007.

Francesco Dainelli, *Il sistema di programmazione e controllo del museo*, FrancoAngeli, Milano 2007.

Francesco Pernice, *La Venaria Reale. Ombre e luci, dai fasti di corte ai rigori militari, dal tragico abbandono allo splendore della rinascita*, Celid, Torino 2013.

Francesco Pernice, *Ombre e luci della Venaria Reale*, Celid, Torino 2006.

Fondazione Palazzo Strozzi, *Annual Report\_16.*

Fondazione Palazzo Strozzi, *Annual Report\_17.*

Fondazione Palazzo Strozzi, *Annual Report\_18.*

Fondazione Palazzo Strozzi. *Statuto.*

Gabriele Troilo, *Marketing nei settori creativi. Generare valore per il cliente tramite l'esperienza della creatività*, Pearson Italia, Milano 2014.

Giacomo Magnani, *Le aziende culturali. Modelli manageriali*, Giappicchelli Editore, Torino 2014.

Irene Sanesi, *Il valore del museo*, FrancoAngeli, Milano 2014.

La Venaria Reale (a cura dell'Area Comunicazione e Stampa del Consorzio La Venaria Reale), *Report 2015. Dati, Eventi, Attività, Mostre*.

La Venaria Reale (a cura dell'Area Comunicazione e Stampa del Consorzio La Venaria Reale), *Report 2016. Dati, Eventi, Attività, Mostre*.

La Venaria Reale (a cura dell'Area Comunicazione e Stampa del Consorzio Residenze Reali Sabaude), *2007-2017. Report. Dati, Eventi, Attività, Mostre*.

La Venaria Reale (a cura dell'Area Comunicazione e Stampa del Consorzio Residenze Reali Sabaude), *Report 2018. Dati, Eventi, Attività, Mostre*.

Lorenzo Pulié Repetto, *La Venaria Reale: la mission, il pubblico, il territorio. Una nuova concezione di valorizzazione e gestione di un bene culturale*, Edizioni Accademiche Italiane, Saarbrücken 2014.

Ludovico Solima, *Il museo in ascolto. Nuove strategie di comunicazione per i musei statali. Quaderni della valorizzazione -1*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli 2012.

Ludovico Solima, *Il pubblico dei musei. Indagine sulla comunicazione nei musei statali italiani*, Gangemi Editore, Roma 2000.

Pieremilio Ferrarese, *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia 2016.

Pieremilio Ferrarese (a cura di), *Modelli di rendicontazione dell'attività museale, con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection*, Libreria editrice Cafoscarina, Venezia 2017.

Silvia Bagdadli, *Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*, Etas Libri, Milano 1997.

*Statuto. Consorzio delle Residenze Reali Sabaude.*

Ugo Sostero, Pieremilio Ferrarese, Moreno Mancin, Carlo Marcon, *L'analisi economico-finanziaria di bilancio*, Giuffrè Editore, Milano 2016.

## SITOGRAFIA.

[www.chambord.org/fr](http://www.chambord.org/fr)

[www.cittametropolitana.torino.it](http://www.cittametropolitana.torino.it)

[www.gazzettaufficiale.it](http://www.gazzettaufficiale.it)

[www.labcube.it/](http://www.labcube.it/)

[www.lavenaria.it/it](http://www.lavenaria.it/it)

[www.beniculturali.it/mibac/](http://www.beniculturali.it/mibac/)

[www.ocp.piemonte.it](http://www.ocp.piemonte.it)

[www.palazzostrozzi.org/](http://www.palazzostrozzi.org/)

[www.reggiadimonza.it/](http://www.reggiadimonza.it/)

[www.regione.piemonte.it](http://www.regione.piemonte.it)

[www.treccani.it](http://www.treccani.it)

[www.videoguidalis.it/](http://www.videoguidalis.it/)