PIANO ECONOMICO FINANZIARIO

REGGIA DI COLORNO
PARMA

Inquadramento Generale

Il complesso monumentale denominato Reggia di Colorno è una delle eccellenze culturali di maggior interesse del territorio della provincia di Parma.

Il complesso, del quale fanno parte Giardino e Parco storico, grazie all'articolazione della sua struttura architettonica e alla sua storia di residenza di corte, comprende aree di diversa tipologia, a seconda degli usi e delle funzioni, ospitate nel corso della sua storia plurisecolare.

È possibile identificare, all'interno del complesso monumentale, un percorso che comprende il piano nobile (appartamenti del Duca e della Duchessa), l'appartamento del Duca Ferdinando e la Cappella ducale di San Liborio, percorso che coincide con gli spazi propriamente museali.

Tali spazi sono assoggettati alle modalità di fruizione previse dal Codice dei beni culturali e sono contraddistinti dalla permanenza di elementi di decorazione (affreschi, stucchi, mosaici marmorei) e di arredo che sono già stati fatti oggetto di interventi di restauro e per i quali sono state predisposte condizioni di tutela sufficienti a garantirne la fruizione pubblica in condizioni di sicurezza, attraverso la predisposizione di impianti antintrusione e antincendio.

A partire dal 2004 la Provincia di Parma, proprietaria del complesso monumentale, ha provveduto ad assicurare l'accessibilità della Reggia attraverso l'adozione di successivi atti di affidamento del servizio di visita a soggetti privati (Concessione), in possesso dei necessari requisiti.

Nel corso degli anni, la Reggia di Colorno, inserita nel circuito dei Castelli del Ducato di Parma e di Piacenza, ha visto progressivamente aumentare il numero dei visitatori, e si è confermata come uno degli elementi di maggiore attrattiva turistica del territorio provinciale.

Descrizione della proprietà

La proprietà oggetto della Concessione comprende gli spazi museali rappresentati dai seguenti locali:

a) Appartamento del Duca e della Duchessa al piano nobile, inclusi gli scaloni d'onore ed il Giardino;
b) Appartamento Nuovo del Duca Ferdinando;
c) Appartamento del Principe al piano nobile fronte piazza, non incluso nel percorso museale ma concesso in uso per mostre temporanee;
d) Cappella Ducale di San Liborio;
e) Locale adibito a biglietteria, informazioni e bookshop;
f) Locali retrostanti, a uso ufficio/spogliatoio/servizi igienici personale/servizi igienici pubblici;
g) Locale magazzino.

Andrà inoltre ad integrare il percorso museale tradizionale la seguente porzione:

h) Appartamenti farnesiani, formati da sette stanze al piano nobile recentemente restaurate (non arredate) che andranno ad ampliare il percorso di visita.

Sul sito www.reggiadicolorno.it sono disponibili descrizioni e immagini degli spazi museali e del giardino storico.

Orari di apertura

Gli orari aggiornati di apertura sono disponibili sul sito www.reggiadicolorno.it.

Il territorio

Food Valley

La Reggia si trova sulle sponde del fiume Po, nel cuore della cosiddetta Food Valley italiana.

Una posizione strategica dove si concentrano le più importanti produzioni dell'agroalimentare italiano e dove convivono alcune delle principali industrie alimentari italiane con punte di eccellenza riconosciute a livello mondiale come il Parmigiano Reggiano, il prosciutto di Parma e il Culatello di Zibello.

Il comune di Colorno, in particolare, insieme ad altri sette comuni della provincia di Parma, è inserito nell'area di produzione del Culatello di Zibello, una zona caratterizzata da inverni freddi, lunghi e nebbiosi ed estati torride ed assolate, dove la giusta alternanza di periodi secchi ed umidi consente la lenta maturazione dei salumi durante la quale si sviluppano i sapori che hanno reso celebre questo prodotto nel mondo.

Alma – Scuola internazionale di Cucina Italiana

A confermare la vocazione agroalimentare del territorio e la sua prospettiva di sviluppo internazionale, il Complesso Monumentale ospita i locali della scuola internazionale di cucina italiana ALMA riconosciuta, a livello mondiale, come scuola di riferimento per l'alta cucina, per la formazione e per l'educazione alimentare.

I circuiti turistici: i Castelli del Ducato di Parma e Piacenza

La Reggia di Colorno è parte del circuito dei castelli del Ducato di Parma e Piacenza che comprende castelli, rocche, fortezze, regge e manieri dal medioevo fino alla *Belle Époque* del Novecento.

Il circuito apre le porte a turisti e visitatori italiani e stranieri – singoli, gruppi, famiglie e scolaresche – per far conoscere e rendere accessibile ad un pubblico sempre più vasto le storie, le architetture e le opere d'arte che tali luoghi custodiscono.

L'appartenenza al circuito consente di potenziare la visibilità della Reggia e le offre un canale privilegiato per sviluppare iniziative di crescita e sviluppo della propria notorietà presso il pubblico dei turisti.

I circuiti turistici: i Grandi Giardini Italiani

Il Parco della Reggia rientra nel circuito dei Grandi Giardini Italiani, network italiano di respiro internazionale che raccoglie e promuove eccellenze verdi del territorio nazionale, gioielli di rilevanza botanica, storica, artistica e paesaggistica, da Venaria Reale a Villa Taranto, alla Reggia di Caserta per citarne solo alcuni, ed interpreta il desiderio sempre più diffuso tra i viaggiatori contemporanei di esperienze nel verde, nella bellezza e all'aria aperta.

Scuole

La Reggia si trova all'interno di un territorio fortemente antropizzato, dove è elevato il numero di scuole di ogni ordine e grado.

Sono numerosi i comuni che distano a meno di un'ora di viaggio nei quali sono presenti scuole elementari, medie e superiori.

La valorizzazione delle sinergie con il mondo scolastico rappresenta un'opportunità di crescita e sviluppo particolarmente importante per la Reggia perché, oltre a promuovere la conoscenza del territorio e della sua storia presso gli studenti e sviluppare vendite dirette sulle scuole, determina un effetto leva sull'interesse di parenti, amici e conoscenti. Inoltre, la promozione presso le scuole rientra nei compiti istituzionali della Provincia e può contare sull'appoggio delle istituzioni.

Accessibilità

L'accessibilità da e per l'area è molto buona, essendo servita da strade statali collegate ad importanti arterie autostradali: la Reggia può essere facilmente raggiunta da Milano e Bologna, da Cremona e da Mantova avendo, rispetto a tali città, una posizione baricentrica. Sono disponibili parcheggi nelle immediate vicinanze. In treno, il paese di Colorno è servito dalla linea Parma-Brescia, mentre in autobus sono presenti partenze con cadenza oraria dalla Stazione FFSS di Parma.

L'impatto del Covid e i segnali di ripresa

Nel marzo 2020, lo scoppio della pandemia di COVID-19 in Italia ha portato a un lockdown nazionale di tutte le attività non essenziali, restrizioni di viaggio e misure di distanziamento sociale in tutto il Paese, seguito da disposizioni simili in molti Paesi del mondo.

Sebbene il lockdown sia terminato a giugno 2020, le restrizioni su numerose strutture quali ristoranti, alberghi, club e altri impianti ricreativi sono ancora in vigore, allentate o rafforzate su base locale, in base all'evoluzione della pandemia durante la seconda metà del 2020 e la prima metà del 2021.

Il settore del turismo ha registrato nel 2020 una considerevole riduzione in termini di fatturato e di occupazione rispetto al 2019.

Quello del turismo è un comparto fortemente interconnesso con molta parte dell'economia nazionale.

Nonostante i governi cerchino di contenere nuove e più contagiose varianti di Covid-19, i "green pass" o i "passaporti vaccinali" probabilmente non saranno sufficienti per rilanciare il turismo nel breve termine.

La ripresa dei viaggi nazionali (corto raggio) è attualmente in corso ed è aiutata dalla diffusione delle campagne vaccinali.

Mentre la domanda di viaggi a lungo raggio si riprenderà più lentamente, con le barriere che rimarranno in vigore ben oltre la fine di quest'anno, si prevede che i viaggi dei visitatori nelle destinazioni nazionali torneranno ai volumi del 2019 entro il 2022. I viaggi dei visitatori intra-europei dovrebbero invece riprendersi entro il 2023.

L'Italia ha una solida domanda interna, con la maggior parte dei turisti nazionali che viaggiano per piacere nella stessa regione o si dirigono verso destinazioni limitrofe.

Inoltre, una parte consistente della domanda estera (46%) arriva in Italia su strada, principalmente dal Centro Europa verso le regioni del Nord Italia.

Infine, la domanda interna potrebbe essere ulteriormente integrata dai viaggiatori italiani che tradizionalmente trascorrono le vacanze all'estero, i quali potrebbero optare per il "Bel Paese", fino a quando le restrizioni sui viaggi internazionali saranno in vigore.

Tuttavia, una volta che la situazione si sarà stabilizzata, l'industria turistica si aspetta una piena ripresa, poiché la domanda di viaggi e turismo ha dimostrato capacità di ripresa dalle recessioni in passato (ad esempio SARS nel 2003 e Grande Recessione nel 2008).

Il Piano Economico e Finanziario

Il Piano Economico e Finanziario si prefigge l'obiettivo di fornire gli elementi per una stima dei risultati economici derivanti dalla gestione.

I ricavi del gestore derivano principalmente dalla vendita dei biglietti per le visite guidate all'interno del complesso monumentale.

La visita comprende le stanze del piano nobile, gli appartamenti del Duca e della Duchessa, l'appartamento del principe e la Cappella.

Adiacente al locale biglietteria è inoltre presente un bookshop dove vengono venduti libri, articoli di profumeria e di cartoleria.

La gestione dell'attività richiede personale di servizio dedicato alla biglietteria al bookshop e alla guardiania, oltre alla presenza di guide qualificate in numero variabile a seconda della diversa affluenza dei visitatori nei vari periodi dell'anno o giorni della settimana.

Il personale di servizio e le guide rappresentano la principale voce di costo della gestione, alla quale si aggiungono spese di comunicazione e promozionali (dépliant, partecipazione ad eventi, sito web, trasferte ecc..) e spese generali (commissioni, assicurazioni, consulenze fiscali, misuratore fiscale, altre spese varie).

Con la sola eccezione delle guide, gli altri costi sono principalmente fissi e quindi relativamente indipendenti dal numero dei visitatori.

Vendite

La stima delle vendite è basata sull'analisi dei dati storici messi a disposizione dell'attuale gestore.

Sono stati esaminati, in particolare, le vendite di biglietti nel triennio 2017-2019, considerato che quelle del 2020-2021 risentono pesantemente delle limitazioni causate dagli effetti del Covid.

Nella tabella sono riportati i dati di sintesi delle vendite effettuate nell'ultimo triennio:

Descrizione	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Media del triennio
Totale vendite biglietti	169.000	162.000	183.000	171.000

Nel triennio di riferimento le vendite i biglietti hanno registrato un valore medio di Euro 171 mila, con una tendenza all'aumento sull'anno 2019.

Per quanto riguarda il numero di accessi, il dato medio sul triennio di osservazione è stato di circa 30 mila biglietti annui. Si segnala che nel 1998 il numero dei visitatori annui era stato di 7 mila.

Vendita Biglietti

Il piano delle vendite dei biglietti è stato costruito utilizzando la media delle vendite realizzate negli esercizi 2017-2019, maggiorata di taluni coefficienti di crescita.

In particolare, è stata condotta un'analisi basata su coefficienti di crescita forfettari che esplicitano le linee di sviluppo ipotizzate per incrementare le vendite.

Suddivisione dei dati storici

Dall'esame dei dati storici sulle vendite è emersa una forte eterogeneità nella distribuzione dei valori, che si è ritenuto utile illustrare, per quanto possibile, con un certo grado di dettaglio.

Ipotesi di crescita delle vendite

Partendo dalla mappatura dei dati storici sul triennio di osservazione, la crescita delle vendite è stata elaborata partendo dall'obiettivo di recuperare volumi e presenze sia nei segmenti caratterizzati da un sottoutilizzo della struttura (mesi di bassa stagione e presenze infrasettimanali) e ciò mediante l'adozione, per quanto possibile, di misure anticicliche sia ipotizzando il potenziamento delle misure rivolte alla categoria di maggiore importanza quantitativa rappresentata oggi dai visitatori individuali.

Stagionalità

L'attività è caratterizzata da una forte stagionalità, con livelli di vendita estremamente ridotti in alcuni mesi dell'anno (mesi invernali: novembre, dicembre, gennaio e febbraio e mesi estivi: luglio e agosto).

Analogamente, è presente un forte divario tra le visite infrasettimanali e quelle del fine settimana.

Turisti individuali

Altro vettore di crescita è rappresentato dalla promozione rivolta al turista individuale che visita la città di Parma: è infatti nota la dinamica secondo la quale i turisti individuali che visitano la città di Parma spesso concludono il giro turistico visitando la Reggia di Colorno che dista a meno di mezz'ora d'auto dal capoluogo, La Reggia rappresenta l'unico palazzo Ducale presente in provincia e s'inserisce in un percorso di visita che comprende anche la località turistica di Sabbioneta.

Prezzo dei biglietti

È stato ipotizzato un incremento forfettario dei ricavi del 20% sulla base di un corrispondente incremento medio del prezzo dei biglietti, come verrà più oltre specificato.

Risultati dell'analisi

Nelle tabelle seguenti sono riportati i valori di dettaglio utilizzati per la stima delle vendite dei biglietti: l'analisi ha portato a stimare le vendite attese annue in complessivi Euro 221.954.

Il risultato deriva dalla stima analitica dettagliata sui singoli vettori di crescita ("*tipologia cliente*", "*distribuzione settimanale*", "*provenienza geografica*" e "*stagionalità*") che ha portato ad un valore complessivo delle vendite pari ad Euro 185 mila che corrisponde ad un incremento di circa l'8% rispetto al dato medio del triennio 2017-2019 (Euro 171 mila), come evidenziato nella tabella seguente:

Descrizione	**Anno 2017**	**Anno 2018**	**Anno 2019**	**Media del triennio**
Vendite biglietti (dato storico)	169.000	162.000	183.000	171.000
Incremento medio sui vettori di crescita				8%
			Totale	**185.000**

Al valore ottenuto applicando i tassi di crescita previsti sui singoli vettori è poi stata applicata una maggiorazione del 20% per tenere conto dell'incremento medio stimato del prezzo dei biglietti rispetto a quelli del triennio di osservazione, come riepilogato nella tabella seguente:

Tabella di riepilogo

Descrizione	**Tipologia cliente**	**Distribuzione settimanale**	**Provenienza**	**Stagionalità**	**Media**
Vendite biglietti	184.945	184.991	184.961	184.949	**184.962**
				Incremento del prezzo dei biglietti	20%
				Totale vendite biglietti stimate	**221.954**

<u>Vettori di crescita nella vendita dei biglietti</u>

Nelle tabelle seguenti vengono riportati i risultati delle stime operate sui singoli vettori di crescita: tipologia cliente, distribuzione settimanale, provenienza e stagionalità.

Per ciascun vettore di crescita, le tabelle riportano i dati storici del triennio di riferimento (2017-2019) suddivisi in sottogruppi (tipologia) e le percentuali di crescita attribuite a ciascun sottogruppo.

Vettore di crescita: tipologia cliente

Tipologia	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Media	% crescita	Valore finale
Scuole	29.673	26.657	28.742	28.357	28%	36.297
Gruppi	16.375	17.501	22.244	18.707	4%	19.455
Agenzie	11.210	9.388	11.497	10.698	4%	11.126
Individuali	111.879	108.458	120.241	113.526	4%	118.067
Totale	**169.137**	**162.004**	**182.724**	**171.288**	**8%**	**184.945**

La suddivisione delle vendite tra clienti individuali da una parte e clienti collettivi (Scuole, Gruppi e Agenzie) dall'altra è stata operata sulla base dei dati indicati nelle rendicontazioni periodiche dell'attuale gestore.

L'ulteriore suddivisione tra Scuole, Gruppi e Agenzie, non disponendo di indicazioni quantitative specifiche sul numero di biglietti, è stata invece operata sulla base dei dati forniti dall'attuale gestore sul numero di soggetti appartenenti a ciascuna categoria (Scuole, Gruppi e Agenzie) che hanno visitato la Reggia nel singolo anno di riferimento.

Al fine di tenere conto della maggiore numerosità media della categoria delle Scuole rispetto alle altre due categorie (Gruppi e Agenzie), al numero di scuole del campione è stato applicato un moltiplicatore forfettario pari a 10.

Lo sviluppo delle vendite prevede un focus particolare sulle scuole, con l'obiettivo di concentrare le vendite in quei periodi dell'anno durante i quali, invece, i gruppi di anziani viaggiano meno.

Ciò richiede attività di pubbliche relazioni finalizzate a sollecitare l'interesse degli istituti scolastici e dei docenti verso la Reggia, con l'obiettivo di arricchire la promozione scolastica di attività di ricerca e uscite rivolte alla visita e, più in generale, ad una maggiore conoscenza della Reggia.

La prospettiva posta alla base delle ipotesi di crescita formulate nel presente elaborato è quella di sollecitare l'interesse dei docenti verso la Reggia affinché la visita al complesso monumentale venga inserito all'interno della programmazione scolastica.

La promozione presso le scuole permette inoltre una gestione del patrimonio culturale della Reggia in un'ottica territoriale e di programmazione scolastica in linea con gli obiettivi istituzionali dell'ente concedente Provincia di Parma.

Lo sviluppo delle vendite presso le scuole e i gruppi si presta infine ad una gestione con finalità anticicliche orientata a potenziare il numero delle visite in quei periodi dell'anno durante i quali, storicamente, c'è un calo di attenzione e di interesse (mesi invernali e luglio/agosto).

Vettore di crescita: distribuzione settimanale

Tipologia	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Media	% crescita	Valore finale
Infrasettimanale	42.284	40.501	45.681	42.822	23%	52.671
Fine settimana	126.853	121.503	137.043	128.466	3%	132.320
Totale	**169.137**	**162.004**	**182.724**	**171.288**	**8%**	**184.991**

La suddivisione delle vendite tra fine settimana e infrasettimanale è stata operata assegnando il 25% all'infrasettimanale e il 75% al fine settimana su tutte le annualità del triennio oggetto di osservazione.
Le assunzioni del Piano prevedono un incremento del 23% delle vendite infrasettimanali e del 3% nei fine settimana.

Vettore di crescita: provenienza

Tipologia	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Media	% crescita	Valore finale
Estero	44.752	43.383	48.096	45.410	2%	46.319
Parma e Provincia	9.605	8.216	9.370	9.064	20%	10.875
Emilia-Romagna	13.927	17.973	22.191	18.030	14%	20.561
Lombardia	44.663	43.648	45.862	44.725	14%	51.002
Veneto	23.052	21.054	20.219	21.442	4%	22.362
Altre regioni	33.137	27.729	36.985	32.617	4%	33.842
Totale	**169.137**	**162.004**	**182.724**	**171.288**	**8%**	**184.961**

La suddivisione dei visitatori tra le regioni italiane è stata operata sulla base della localizzazione dei clienti collettivi (Scuole, Gruppi e Agenzie) che hanno visitato la Reggia nel singolo anno di riferimento.
In mancanza di dati specifici, i coefficienti emersi dall'analisi sui Gruppi sono poi stati applicati anche ai visitatori individuali. La suddivisione tra Italia ed Estero è stata operata con esclusivo riferimento ai visitatori individuali, utilizzando dato medio risultante dalle statistiche sui visitatori di Parma fornite dalla Provincia per il quadriennio 2016-2019.
Le aree di provenienza sulle quali si concentrano le prospettive di crescita sono quelle più vicine dal punto di vista geografico rappresentate da Parma e provincia, dalle altre province dell'Emilia-Romagna e dalla Lombardia.
Si tratta di una prospettiva di sviluppo che privilegia i rapporti di prossimità, nell'ottica di contenere i costi di promozione e aumentare le occasioni di visita presso un pubblico che, trovandosi più vicino dal punto di vista

geografico, ha una maggiore facilità di accesso. La prospettiva di promuovere le visite della Reggia presso le province geograficamente più vicine è inoltre coerente con la strategia di incrementare la presenza delle scuole e delle presenze infrasettimanali. Ciò è reso possibile, tra le altre cose, dalla strategia di valorizzazione perseguita negli ultimi anni dall'attuale gestore, finalizzata a costruire una proposta culturale non contaminata che ha permesso di elevare la Reggia al rango di museo con un elevato livello qualitativo.

Si segnala infine che la Lombardia assume un particolare significato anche in relazione agli itinerari ciclabili che ha sviluppato negli ultimi anni.

Analogamente, in ottica prospettica, l'accesso a Colorno dalla città di Parma sarà favorito dalla realizzazione della pista ciclabile che collegherà il capoluogo alla Reggia potenziando ulteriormente l'idea di un legame tra il bene culturale e il suo territorio fruibile tutto l'anno. La presenza delle piste ciclabili che collegano Colorno ai comuni limitrofi e la possibilità, nel caso venisse realizzata, di un servizio caffetteria/bar all'interno del complesso monumentale rappresentano interessanti opportunità di sviluppo di un turismo di prossimità che porterebbe alla Reggia visitatori e ancora maggiore notorietà.

Non sono state previste specifiche ipotesi di crescita sui clienti esteri.

Vettore di crescita: stagionalità

Tipologia	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Media	% crescita	Valore finale
Gennaio	5.027	4.596	4.255	4.626	8%	4.996
Febbraio	4.776	3.895	4.253	4.308	8%	4.653
Marzo	15.328	7.385	20.431	14.381	8%	15.532
Aprile	42.071	41.723	39.650	41.148	15%	47.320
Maggio	23.285	26.499	23.520	24.434	15%	28.100
Giugno	14.827	11.991	17.318	14.712	2%	15.007
Luglio	5.688	4.583	4.779	5.017	2%	5.117
Agosto	7.672	6.537	9.962	8.057	2%	8.218
Settembre	17.125	19.455	19.587	18.722	2%	19.097
Ottobre	19.596	17.691	21.183	19.490	2%	19.880
Novembre	8.899	10.707	10.909	10.172	2%	10.375
Dicembre	4.842	6.942	6.878	6.221	7%	6.656
Totale	**169.137**	**162.004**	**182.724**	**171.288**	**8%**	**184.949**

La suddivisione delle vendite tra i mesi dell'anno è stata operata sulla base delle informazioni contenute nelle rendicontazioni periodiche dell'attuale gestione.

Le ipotesi di crescita prevedono un incremento sui mesi di aprile e maggio, coerentemente con la strategia di sviluppo basata su un maggiore coinvolgimento delle Scuole e, sebbene in misura meno marcata, un incremento nel periodo invernale, da dicembre a febbraio, durante il quale le presenze presso la Reggia possono essere incrementate promuovendo, in una prospettiva anticiclica, iniziative temporanee che vadano a coprire momenti dell'anno storicamente caratterizzati da presenze molto deboli.

Iniziative temporanee

La Reggia è collocata all'interno di un contesto geografico dal forte potenziale per lo sviluppo di sinergie territoriali e di settore.

La Food Valley con le sue istituzioni (i consorzi del Parmigiano Reggiano, del Culatello di Zibello e del Prosciutto di Parma), il circuito dei castelli del Ducato di Parma e Piacenza e la presenza della scuola internazionale di alta cucina Alma rappresentano, tra le altre, importanti opportunità per ideare progetti in sinergia con la Reggia, nell'ottica di realizzare un connubio tra contenitore e contenuto temporaneo che offra al pubblico nuove e interessanti occasioni di visita.

Si tratta di iniziative nelle quali i locali della Reggia possono venir utilizzati per ospitare eventi artistici, culturali o, più in generale, divulgativi nel rispetto della connotazione museale del complesso monumentale e dell'identità del suo territorio.

In questo modo è possibile delineare prospettive di sviluppo e di apertura verso realtà esterne che trovino negli spazi della Reggia il contesto ideale per valorizzare i propri contenuti e le proprie iniziative.

Le *iniziative temporanee*, se ben strutturate e impostate con un programma articolato e coerente, possono promuovere l'immagine della Reggia come bene culturale e consentire una gestione attiva e diretta dei visitatori e degli introiti derivanti dalla vendita dei biglietti.

Grandi eventi

Il Complesso Monumentale si presta ad ospitare eventi di alto livello e di grande rilevanza, in grado di valorizzarlo come destinazione culturale e di attrarre un elevato numero di visitatori.

Le caratteristiche degli ambienti, il loro livello di pregio, il forte impatto visivo della struttura, la sua posizione baricentrica rispetto a numerose città del nord Italia e la facilità di accesso sono elementi che rendono la Reggia un luogo particolarmente adatto all'organizzazione di Grandi Eventi.

Gli eventi, inoltre, rappresentano l'occasione per incrementare temporaneamente il prezzo unitario dei biglietti come conseguenza dei nuovi contenuti che arricchiscono l'offerta al visitatore, garantiscono un'esposizione sui media nazionali e sui social che permette a molti visitatori di scoprire la Reggia e i suoi giardini e riportano la Reggia nei circuiti nazionali e permettono di stabilire importanti relazioni con le istituzioni culturali coinvolte nell'iniziativa di volta in volta proposta.

L'organizzazione degli eventi prevede l'allestimento di percorsi espositivi che si snodano fra le sale della Reggia e realizzano una sorta di "mostra nella mostra", puntando sul connubio tra contenitore e contenuto temporaneo, ovvero tra la Reggia e le iniziative proposte.

La Reggia ha ospitato in passato Grandi Eventi, mostre che hanno generato una maggiore affluenza al palazzo e progetti che hanno visto la Provincia come principale soggetto organizzatore, tra i quali si ricordano: *I Farnese Arte e collezionismo* (1995), *Da Barocchi a Modigliani* (1997), *Gli arazzi dei Farnese e dei Borbone* (1997), *Giovanni Lanfranco. Un pittore barocco tra Parma, Roma e Napoli* (2001), *La collezione di Franco Maria Ricci* (2004), *Le porcellane dei Duchi di Parma. Capolavori delle grandi manifatture del '700 europeo* (2021).

La Reggia ha inoltre ospitato recentemente mostre fotografiche nell'ambito del festival Colorno Photo Life: la mostra fotografica di Michael Kenna *"Fiume Po"* (2020), la mostra fotografica di Scianna *"Due scrittori: Leonardo Sciascia e Jorge Louis Borges"* (2021) e la mostra fotografica di Carla Cerati *"Uno sguardo di donna su volti, corpi e paesaggi"* (2021).

Nel corso del 2021 in occasione del periodo di apertura (dal 15 maggio al 19 settembre) della mostra *"Le porcellane dei Duchi di Parma. Capolavori delle grandi manifatture del '700 europeo"* il numero dei biglietti venduti è stato di circa 19.500; il dato medio per lo stesso periodo nel triennio 2017-2019 è stato di circa 8.500 biglietti, con un incremento quindi delle visite di circa il 130%.

L'impatto in termini economici delle Grandi Mostre per il gestore può quindi essere estremamente rilevante. Poiché la possibilità concreta di realizzare i Grandi Eventi dipende da scelte che non sono sotto il diretto controllo del gestore si è ritenuto, a titolo prudenziale, di non recepire gli effetti positivi sui ricavi che ne potrebbero derivare.

Iniziative per la valorizzazione culturale del complesso monumentale

L'impostazione seguita negli ultimi anni per la gestione della Reggia si basa su strategie di valorizzazione dell'aspetto culturale del complesso monumentale.

Il gestore ha perseguito obiettivi di posizionamento elevato sul piano qualitativo e di difesa della connotazione culturale della Reggia.

Ciò ha comportato che:

- nonostante la forte stagionalità degli accessi – che determina ridotti livelli di vendita nel periodo invernale (da novembre a gennaio) – non sono previste chiusure stagionali, con l'obiettivo di trasmettere l'immagine di un monumento aperto e fruibile tutto l'anno;
- gli eventi particolari che vengono promossi in taluni periodi dell'anno per stimolare gli accessi rispondono a requisiti di qualità e di attinenza con il bene Reggia e con i valori di un turismo di qualità e culturalmente consapevole (mostre fotografiche, porcellane, monografie di artisti ecc…);
- negli ultimi anni, con l'obiettivo di arricchire l'esperienza del visitatore e alzare il livello qualitativo della visita, le stanze del percorso museale sono state progressivamente arricchite con arredi dell'epoca autentici e pertinenti con lo stile della Corte Ducale;
- i visitatori sono sempre accompagnati da guide esperte e preparate, che coprono le principali lingue estere (inglese, francese, tedesco, russo, spagnolo) e garantiscono tempi di permanenza adeguati (la durata delle visite è mediamente di circa 80 minuti).

Sito Web

All'indirizzo https://reggiadicolorno.it/ è disponibile il sito istituzionale della Reggia, realizzato e curato dall'attuale gestore.

Il sito contiene, tra le altre, informazioni sulla storia della reggia, una ricca galleria fotografica della Reggia e del Giardino storico, informazioni sulle mostre e in generale gli eventi che si svolgono all'interno della Reggia e dati aggiornati sui periodi e gli orari di apertura e sulle tariffe dei biglietti nonché sulle modalità di accesso.

Il dominio reggiadicolorno.it è registrato dall'attuale gestore.

Si segnala inoltre che in occasione della mostra *Le porcellane dei Duchi di Parma. Capolavori delle grandi manifatture del '700 europeo* è stata realizzata un'innovativa audioguida, sviluppata dalla società spagnola MuseumMate.

L'audioguida è disponibile presso la biglietteria della Reggia e può essere ascoltata direttamente dal proprio cellulare: l'accesso ai contenuti avviene attraverso la scansione di un QR-code consegnato al visitatore al momento dell'acquisto dell'audioguida che permette di non scaricare nulla sul proprio smartphone e consente di usufruire dei contenuti senza alcuna connessione internet. I testi, disponibili in italiano, inglese e francese, rimangono fruibili nelle 24 ore successive il primo accesso. Si tratta di un innovativo strumento di assistenza alla visita che ha incontrato il favore dei visitatori e che rappresenta per il futuro un'interessante opportunità di sviluppo e potenziamento del servizio offerto.

Caffetteria e vendita prodotti del territorio

Negli anni passati, per un limitato periodo di tempo, è stata aperta una caffetteria all'interno della Reggia che offriva colazione e lunch con prodotti tipici del territorio in occasione degli orari di apertura delle visite e delle mostre.

L'iniziativa aveva confermato un forte gradimento da parte del pubblico e, soprattutto, aveva arricchito il servizio offerto al visitatore che, in tal modo, poteva prolungare la propria permanenza all'interno del complesso monumentale, in un percorso dove la visita alla Reggia, l'accesso gratuito ai giardini storici e la sosta presso la caffetteria si integravano per migliorare l'esperienza complessiva della visita.

Attualmente è invece disponibile all'interno della struttura unicamente il bar gestito da Alma che è rivolto esclusivamente agli studenti e agli operatori ALMA.

In ottica prospettica, la possibilità di riattivare un servizio di ristorazione/bar di qualità che accolga il cliente di passaggio rappresenta un elemento che può incidere in maniera importante sull'attrattività della Reggia nei confronti del visitatore medio (scuole e gruppi in genere ma anche turisti singoli e famiglie).

Ciò avrebbe ancora maggiore rilevanza se si considera la possibilità di sviluppare forme di turismo di prossimità da parte dei comuni limitrofi, in parte sfruttando anche le piste ciclabili presenti in Lombardia e quella in preparazione dalla città di Parma, che troverebbero nella caffetteria/bar un piacevole punto di ristoro.

Inoltre, la particolare posizione geografica della Reggia, che accoglie principalmente un turismo di passaggio (in partenza/arrivo da Parma o da Sabbioneta/Mantova) rende quanto mai opportuno integrare la visita della Reggia con un'ospitalità di tipo ricettivo come quella offerta da un servizio caffetteria/bar, soprattutto se di livello qualitativo medio/alto e incentrato su prodotti tipici con una forte connotazione territoriale.

All'interno del complesso monumentale, oltre al bar attualmente gestito da Alma, esistono spazi che potrebbero essere utilizzati allo scopo.

Tariffe

Le tariffe applicate nel triennio di osservazione 2017-2019, sono quelle indicate nella tabella seguente:

Biglietto	Intero	Ridotto individuale	Ridotto gruppi	Ridotto Famiglia 2+1	Ridotto Famiglia 2+2	Ridotto Famiglia 2+3
Importo	€ 6,50	€ 5,50	€ 4,50	€ 13,50	€ 18,00	€ 22,50

I ricavi indicati nel Piano sono stati stimati assumendo, rispetto alle tariffe applicate nel triennio 2017-2019, un incremento medio del prezzo dei biglietti del 20%, che corrisponde ad un aumento unitario compreso tra € 0,90 ed €1,30.

L'ipotesi di incremento è giustificata, tra gli altri, dalla presenza dei nuovi appartamenti farnesiani, attualmente non compresi nella concessione.

Si tratta di un'ala della Reggia che viene offerta per la prima volta ai visitatori e che arricchisce il percorso di visita con nuovi spazi museali nei quali le recenti opere di restauro hanno permesso, tra gli altri, di valorizzare gli affreschi esistenti.

Per completezza di esposizione si segnala che dalla primavera del 2021, in occasione dell'inaugurazione della mostra sulle Porcellane dei Duchi di Parma, sono applicate tariffe maggiorate rispetto a quelle del triennio di riferimento, come evidenziato nella tabella seguente:

Biglietto	Intero	Ridotto individuale	Ridotto gruppi	Ridotto Famiglia 2+1	Ridotto Famiglia 2+2	Ridotto Famiglia 2+3
Importo	€ 10,00	€ 9,00	€ 8,00	€ 15,00	€ 20,00	€ 25,00

Book shop

Le vendite annue del bookshop sono state stimate in complessivi Euro 20 mila, sulla base dei dati storici dell'ultimo triennio (dato medio: Euro 19 mila), ai quali è stato applicato un coefficiente di crescita del 5%, per tenere conto del maggior numero di visitatori stimato e degli effetti derivanti da una diversa e più efficace promozione dei prodotti all'interno del locale biglietteria (esposizione, coinvolgimento del personale dipendente, pannelli e comunicazione in-store, ecc…).

La marginalità media delle vendite all'interno del bookshop è stimata in misura pari al 25% ed è costruita come media delle marginalità dei diversi reparti, come di seguito riepilogato:

Reparto	Profumeria	Cartoleria	Libri	Media
Marginalità	40%	25%	10%	25%

Canone di concessione di servizi

Per il Canone di concessione di servizi si propone un meccanismo che prevede un importo fisso annuo di Euro 25.000, oltre ad un importo variabile (aggio) pari al 10% dell'incasso dei biglietti.

Assumendo per la vendita dei biglietti incassi stimati per complessivi Euro 221.954, la parte variabile ammonta ad Euro 22.195 che, sommata alla parte fissa di Euro 25.000, porta ad un canone di concessione di servizi determinato in complessivi Euro 47.195, oltre iva.

Il meccanismo proposto è stato elaborato considerando i risultati di fatturato e di redditività stimati nel Piano economico e finanziario e porta ad un'incidenza del Canone di concessione sulle vendite complessive dei biglietti pari a circa il 21%.

L'assoggettamento ad Iva del Canone di concessione come sopra determinato richiederà al gestore di verificarne l'impatto sul proprio meccanismo di Prorata generale di indetraibilità (Dpr 633/72), considerato che le vendite di biglietti danno luogo ad operazioni esenti da Iva.

Spese di promozione/pubblicità

Il Piano comprende spese di promozione/pubblicità per complessivi Euro 12.500 così ripartite:

Dépliant/promozione	Spese di trasferta	Fiere ed eventi	Sito Web	Totale
2.500	4.000	3.000	3.000	**12.500**

Il riparto tra le varie componenti di costo è stato operato su base puramente indicativa e l'effettiva attribuzione delle somme alle varie attività potrà variare in funzione delle specifiche iniziative di marketing e di comunicazione che verranno adottate dal gestore.

È stata comunque prevista la copertura delle tradizionali leve di comunicazione che comprendono la promozione cartacea, le pubbliche relazioni, la partecipazione a fiere ed eventi e la gestione del sito Web.

Eventuali ulteriori somme che, sulla base di specifiche iniziative promozionali, si rendessero necessarie per potenziare marketing e comunicazione potranno essere prelevate dalla voce "altre spese generali" la cui natura residuale assolve a tale scopo.

Materiale di consumo

Il costo stimato per l'acquisto di materiale di consumo, pari ad Euro 2.000, è sostanzialmente in linea con i valori medi registrati negli anni passati.

Commissioni Pos

La voce è stata stimata in complessivi Euro 2.000, pari a circa lo 0,85% del totale dei ricavi di vendita stimati.

Assicurazioni

Il costo stimato per le coperture assicurative, pari ad Euro 3.500, è in linea con i valori medi registrati negli anni passati.

Tenuta contabilità e paghe

L'importo di Euro 4.000 tiene conto degli onorari professionali necessari per la tenuta della contabilità e la predisposizione delle buste paga dei dipendenti, oltre alla predisposizione dei dichiarativi fiscali.

Altre Spese generali

Si tratta di una voce residuale che accoglie, per complessivi Euro 5.000, sia eventuali imprevisti di spesa sia le somme che, a vario titolo, si rendessero necessarie per integrare le spese iscritte in altre voci.

Costo del personale

La voce, stimata in complessivi Euro 58.000 si riferisce al personale dipendente necessario per la gestione della biglietteria, del bookshop e della guardiania.

Sono previste tre persone, con un costo stimato di Euro 23.000 annui per ciascuno dei due dipendenti impiegati nella biglietteria/bookshop ed Euro 12.000 per la guardiania.

Costo delle Guide

Il costo annuo di Euro 58.740 è stato determinato in modo analitico, sulla base di un piano che prevede la presenza di una guida durante la settimana e di una media due o tre guide, a seconda dei mesi, durante i fine settimana (sabato e domenica). In particolare, sono state considerate mediamente due guide al giorno nei fine settimana di minore affluenza di pubblico (gennaio, febbraio, luglio, agosto, novembre e dicembre) e tre guide al giorno nei fine settimana di maggiore affluenza (marzo, aprile, maggio, giugno, settembre e ottobre).

Nella tabella seguente sono riportati i valori utilizzati per la determinazione del costo totale annuo:

Periodo	Numero guide	Costo a giornata	Giorni nell'anno	Totale
Infrasettimanale (1)	1	€ 70	222	€ 15.540
Week End A (gennaio, febbraio, luglio, agosto, novembre e dicembre)	2	€ 150	48	€ 14.400
Week End B (marzo, aprile, maggio, giugno, settembre e ottobre)	3	€ 200	48	€ 28.800
			Totale	**€ 58.740**

(1) – il periodo infrasettimanale comprende i giorni da martedì a venerdì. Il lunedì la reggia osserva il giorno di chiusura settimanale tranne che nei mesi di aprile, maggio, settembre e ottobre.

Riepilogo

Sulla base delle informazioni contenute nei prospetti di dettaglio il risultato economico prospettico è pari ad Euro 33.019 di utile, come riepilogato nella tabella seguente:

Descrizione	Importo	%
Vendita biglietti	**221.954**	**100,0%**
Margine lordo book shop	5.000	2,3%
Totale proventi	**226.954**	**102,3%**
Canone di concessione di servizi[1]	47.195	21,3%
Materiale di consumo	2.000	0,9%
Dépliant/promozione	2.500	1,1%
Spese di trasferta	4.000	1,8%
Fiere ed eventi	3.000	1,4%
Manutenzione sito web	3.000	1,4%
Commissioni POS	2.000	0,9%
Assicurazioni	3.500	1,6%
Tenuta contabilità e paghe	5.000	2,3%
Altre spese generali	5.000	2,3%
Costo del personale – Biglietteria e guardiania	58.000	26,1%
Costo delle guide	58.740	26,5%
Totale Costi	**193.935**	**87,4%**
Utile dell'esercizio	**33.019**	**14,8%**

[1] L'importo si riferisce al valore imponibile del Canone di concessione il cui assoggettamento ad iva richiederà al gestore di verificarne l'impatto sul proprio meccanismo di Prorata generale di indetraibilità (Dpr 633/72), considerato che le vendite di biglietti danno luogo ad operazioni esenti da Iva.

Nel Piano Economico Finanziario non sono stati inclusi costi per le pulizie e per le manutenzioni ordinarie e straordinarie poiché si tratta di spese che resteranno a carico del soggetto concedente.

Parma, 8 novembre 2021

Fabrizio Pizzola
Studio Associato Furlotti – Parma
www.studiofurlotti.it