



COMUNE DI VIGEVANO

PROGRAMMA UNITARIO DI VALORIZZAZIONE DEL CASTELLO SFORZESCO

Con il supporto tecnico di



Soggetto proponente



Comune di Vigevano

Sindaco: Andrea Ceffa

Settore Politiche Sociali - Culturali: Dirigente Laura Re Ferrè

Servizio Cultura – Ufficio Castello: Paolo Valentini (responsabile) e Simona Canazza

Unità Operativa Musei: Pier Luigi Muggiati

Settore Servizi Tecnici e del Territorio: Dirigente Paola Taglietti

Servizio Manutenzione Patrimonio: Clara Mascherpa

Consulenza strategica e supporto tecnico:



Direzione scientifica: Paolo Cottino

Gruppo di lavoro

Coordinamento di progetto: Nicla Dattomo

Ricerca e analisi, sviluppo delle proposte: Alice Franchina, Margherita Sossi

Aspetti economico-finanziari: Alessia Mangialardo

A meno di questa eccezione, le restanti porzioni che costituiscono oggetto della richiesta di trasferimento sono le medesime che erano già state **precedentemente concesse in uso** al Comune di Vigevano, attraverso una serie di atti che risalgono al 1996, e che sono attualmente **oggetto di una rinnovata concessione**, richiesta il ... e vigente dal ..., con termine a ...

Più in dettaglio, si ricorda come la concessione in uso degli spazi del Castello di Vigevano in favore del Comune sia stata regolamentata per quasi un quindicennio, a partire dal giugno 2002 (Concessione, Rep. Atti n. 109, 28/06/2002), in ragione e per effetto dell' **Accordo di Programma siglato nel luglio 1999 e attuato fino al giugno 2015** (sottoscritto da Regione Lombardia, Comune di Vigevano, Demanio e Ministero per i Beni e le Attività Culturali, in attuazione del precedente Accordo di Programma Quadro tra il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e la Regione Lombardia).

L' **Atto del 2002** aveva visto concedere al Comune il piano terra della Prima e Seconda scuderia, il Cortile, lo scalone e la loggia della Falconiera, l'ala destra del Maschio, la Mascalcia, il locale del custode e i servizi igienici (in prossimità dell'ingresso da piazza Ducale), a fronte di una **precedente consegna delle aree sin dal marzo 2000**, per l'apertura dei cantieri di restauro; le procedure di attuazione dell'Accordo di Programma avevano altresì, in seguito, progressivamente consolidato le concessioni degli spazi via via recuperati all'uso, anche **regolando utilizzi in concessione progressivi**, rimasti pertanto attuali fino alla chiusura dell'Accordo, **nel 2015** (seduta del Collegio di Vigilanza del 28/05/2015); tali atti concessori precedenti, richiamati nel già citato Addendum del 2002, avevano riguardato:

- il cortile principale e la strada coperta, per pubblico passaggio, dal 1996
- la Cavallerizza (ai sensi della legge 392/86), dal 1996
- l'atrio dell'arco neogotico, dal 1997
- il locale sottostante alla Torre Bramantesca (da adibire a ripostiglio), dal 1999
- la disponibilità delle coperture soprastanti la Biblioteca Braidense, per posa di pubblica illuminazione (dal 1996)
- consegne provvisorie, per l'esecuzione di lavori, della Strada sotterranea, del piano 1 della Prima e Seconda Scuderia, del Cortile della Duchessa e delle porzioni del Maschio attigue alla strada coperta

Alla dichiarazione di chiusura dell'Accordo, il Comune aveva richiesto (istanza con protocollo n.41550 del 11.07.2017, contenente manifestazione di interesse a ottenere in concessione anche i locali della Biblioteca Braidense, nel frattempo trasferita altrove) la formalizzazione di un protrarsi dell'utilizzo dei beni precedentemente concessi, nelle more di un trasferimento del bene in vista del quale si erano avviate procedure in seguito archiviate; l'Agenzia del Demanio aveva espresso nulla osta con nota al Ministero dei Beni Culturali del 16/08/2017, prot. N. 2017/10898.

I.2 Descrizione del bene

Il presente paragrafo ha l'obiettivo di descrivere il Castello di Vigevano nella sua articolazione e complessità, anche in riferimento al rapporto che mantiene con il tessuto urbano, oltre che di ripercorrere la storia della sua evoluzione e degli usi che ne sono stati fatti attraverso i secoli.

Il Castello di Vigevano rappresenta **uno dei complessi fortificati più grandi d'Europa**. Nonostante ciò, è stato per secoli un **Castello "invisibile"**: utilizzato dai vari eserciti, tra cui anche quello dello Stato Italiano (fino al 1967), come presidio militare, solo negli ultimi due decenni ha visto riaperti alla città e a un pubblico più ampio di viaggiatori, visitatori e studiosi i vasti spazi coperti, scoperti, aerei e sotterranei di cui si compone.

Il ripristino della leggibilità delle strutture originarie, come storicamente definitesi, con l'eliminazione delle superfetazioni e partizioni introdotte più di recente durante il XIX e XX secolo, è esito di un percorso che, a partire dalle importanti azioni rese possibili dall'Accordo di Programma del 1999, ha portato a restituire all'uso pubblico il vasto complesso architettonico, oggi fruibile per ampie parti.

Il castello si presenta come un insieme organico di più edifici, che occupano nella loro totalità una superficie di circa 28 mila metri quadri, di cui 11 mila di coperture, su di un'area di oltre due ettari; il cortile centrale, che ha una superficie di circa 12 mila metri quadri, è il fulcro di tale insieme, la cui struttura identifica quattro principali unità:

- il Palazzo Ducale (o Maschio), collocato nel quadrante di sud-est rispetto al cortile;
- l'insieme degli edifici perimetrali, con la sequenza della loggia della Falconiera, delle tre Scuderie – in testa alle quali si innesta la Torre del Bramante – e dei corpi di fabbrica dell'ala nord, di costruzione ottocentesca;
- la Strada Coperta, con i suoi due livelli e con il piano intermedio delle Prigioni;
- la Cavallerizza, collocata alla estremità del percorso della Strada Coperta, con il suo cortile e l'accesso attraverso via della Rocca Vecchia.

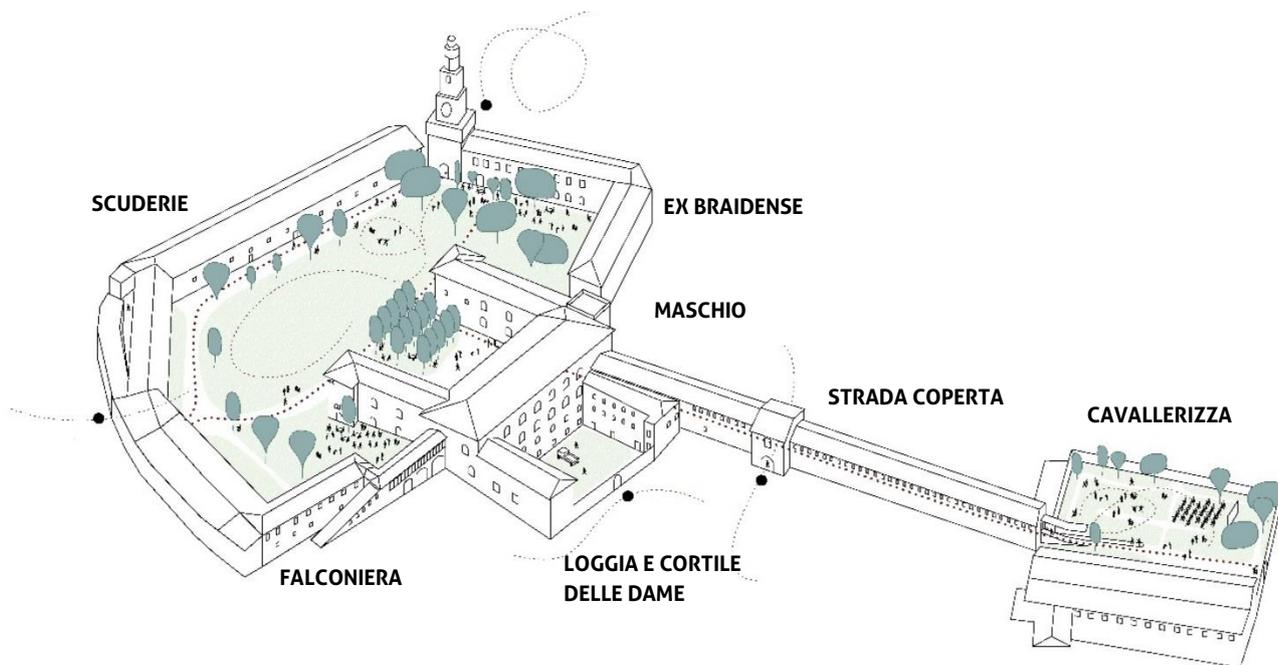


Figura 3. Assonometria con indicazione dei volumi principali del complesso del Castello.

“Tudor”; fa inoltre costruire l'atrio che dà accesso da piazza B. Matteo, revival pure gotico, con volte ad ogiva, utilizzando colonne e capitelli di recupero, le cui caratteristiche bramantesche suggeriscono l'ipotesi di un reimpiego di materiale proveniente forse dal diroccato palazzo delle dame”.²

Per tutto il '900 il Castello continua ad essere utilizzato da caserma e da magazzino per l'esercito. Durante la Prima Guerra Mondiale è sede del 6° Reggimento Artiglieria. Durante la Seconda guerra mondiale diventa deposito delle forze armate germaniche e sede del presidio militare tedesco.

Dopo la guerra il Castello continua ad essere utilizzato come caserma e come magazzino dall'esercito italiano fino alla fine degli anni '60, ma con sempre minore attenzione e riguardo da parte dell'amministrazione militare. Nell'ottobre del 1967 l'autorità militare cede la proprietà del Castello al Ministero delle Finanze.

Nel 1968 il piazzone del Castello vede lo svolgimento di una puntata di Giochi senza Frontiere; nello stesso anno il Comune ottiene di organizzare mostre temporanee all'interno dell'ex circolo ufficiali (ala nord). Alla fine degli anni '70 viene realizzato un rilievo architettonico di tutta l'area da parte della facoltà di Architettura dell'Università di Venezia, prima tappa fondamentale per poter procedere a un intervento serio di recupero.



Figura 4. La falconiera prima della rimozione dei tamponamenti. Fonte: Lucia Gremmo, *op.cit.*, p. 130.

Alla fine degli anni '70 viene realizzato un rilievo architettonico di tutta l'area da parte della facoltà di Architettura dell'Università di Venezia, prima tappa fondamentale per poter procedere a un intervento di recupero. A partire dagli anni '80 iniziano i lavori di restauro delle varie zone del Castello, non ancora ad oggi del tutto terminati.

Dal 1999 alcuni importanti interventi pubblici sono stati attuati, grazie all'Accordo di Programma (sottoscritto da Regione Lombardia, Comune di Vigevano, Demanio e Ministero per i Beni e le Attività Culturali, in attuazione dell'Accordo di Programma Quadro tra il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e la Regione Lombardia) siglato nel luglio 1999 e attuato fino al giugno 2015, che ha portato a restituire all'uso pubblico

² Lucia Gremmo, “Il restauro del Castello di Vigevano: osservazioni, documenti, ipotesi”, *Bollettino d'Arte*, Ministero dei Beni e delle attività culturali e del turismo, Fascicolo 12 (ottobre-dicembre 1981), pp. 123-138.

la Torre, le Scuderie e la Mascalcia, la Strada Coperta e le Prigioni, la Strada Sotterranea, la Cavallerizza, la Falconiera e gran parte del Maschio.



Figura 5. La falconiera liberata dai tamponamenti durante gli interventi di restauro negli anni '70. Fonte: Lucia Gremmo, op.cit., p. 130.

Il Museo Archeologico Nazionale della Lomellina, inaugurato nel 1998 e ampliato nel 2018, raccoglie le testimonianze archeologiche provenienti dal territorio lomellino.

Nel 2009 è stato installato nelle sale collocate sopra la seconda scuderia Il Museo Internazionale della Calzatura Pietro Bertolini, costituito dalla donazione fatta nel 1948 dall'industriale Pietro Bertolini al Comune di Vigevano della sua ricca collezione personale.

1.2.2 Collocazione del Castello e rapporti col tessuto urbano circostante

Il Castello di Vigevano, pur collocandosi nel cuore del centro storico della città, risulta **poco leggibile** dall'esterno. Questa caratteristica è dovuta al fatto che la città, nella sua stratificazione, ha visto la progressiva edificazione di **una sorta di quinta letteralmente addossata al complesso del Castello**, che ne nasconde in gran parte le strutture in elevazione.

Seppur monumentale nella sua articolazione, il Castello **non si impone sulla città** che si sviluppa attorno ad esso, ma piuttosto si lascia circondare da essa, nascondendosi alla vista dall'esterno su quasi tutti i suoi lati, rimanendo percepibile soprattutto per la presenza della **Torre del Bramante**, che svetta su Piazza Ducale (intravedendosi anche il piano superiore del complesso dell'Ex Braidense, al di sopra dei portici della Piazza), e per lo spiccato delle mura della Strada Coperta, che si eleva al di sopra delle costruzioni ad essa attigue; fa eccezione il lato est del Palazzo Ducale, che si svela lungo la via Riberia (dalla quale si accede al livello più basso del Maschio), mentre restano del tutto celate alla vista, dall'esterno, le Scuderie.

Il Castello dunque si sviluppa interamente e si apre verso il suo interno (il giardino centrale attorno al quale si articola), celando uno **spazio verde di ampio respiro**, non percepibile dall'esterno, che assume carattere



Figura 11. Seconda Scuderia, interni, piano terra. Figura 12, Figura 13. Seconda Scuderia, interni, primo livello, Museo della Calzatura.

Terza Scuderia

Ubicata oltre il portone neogotico d'ingresso al Castello da corso Repubblica e chiude il cortile a sud. Si presenta suddivisa in tre navate. L'esilità delle colonne e le proporzioni tra gli elementi portano a pensare ad una datazione anteriore rispetto alla Seconda Scuderia. È sede del Museo Archeologico Nazionale della Lomellina, pertanto non inclusa nel presente programma e non oggetto di trasferimento. La terza scuderia è collegata all'edificio della Falconiera, ricadente invece all'interno del perimetro del Castello oggetto del programma.

Falconiera

La parte più antica è costituita dal piano terreno che si presenta diviso in ampie sale coperte da volte a lunetta. Il loggiato aereo superiore, recentemente restaurato, è attribuito a Donato Bramante: presenta arcate a tutto sesto sostenute da esili colonnine di granito con capitelli simili a quelli delle scuderie ducali. Sulle arcate sono state recuperati affreschi con motivi decorativi d'epoca rinascimentale. La falconiera è attualmente visitabile solo con guida e si rileva la presenza di barriere architettoniche; l'accesso accompagnato è necessario al fine della prevenzione del rischio di caduta accidentale, per via della insufficiente altezza dei parapetti, oltre che per una preservazione del bene da tutti i punti di vista. L'accesso avviene dal cosiddetto cortile della falconiera attraverso una cordonata coperta, di cui si ravvisano alcune esigenze manutentive; l'accesso dal Maschio attraverso il passaggio aereo è attualmente inibito. Nel 2017 è stata migliorata l'illuminazione che valorizza la percezione serale dell'architettura.



Figura 14, Figura 15. Falconiera.

Ala Nord (Ex Braidense)

L'ala nord si sviluppa su due livelli ed è costituita da edifici al piano terra in parte quattrocenteschi con sopralzi dell'Ottocento, per un totale di circa 2000 mq. Ha ospitato la Biblioteca Braidense e dopo il trasferimento i locali sono rimasti vuoti e non accessibili al pubblico. È in previsione il trasferimento in esse delle Biblioteche Civiche, la Mastronardi e la Cordone (detta "dei ragazzi"), anche grazie al progetto finanziato dalla Strategia di Sviluppo Urbano Sostenibile (SSUS) (v. anche parte IV, paragrafo IV.3.1) che prevede l'insediamento nell'ala nord di "Bibliotech" un vero e proprio polo culturale e inclusivo fondato sul modello di Piazza del Sapere che conterrà, oltre alle due biblioteche civiche, anche altri servizi formativi ed educativi.



Figura 16, Figura 17. Ala nord, esterno e interno di una delle sale al piano terra.

Strada Coperta

La "Strada coperta" è un manufatto unico in tutta l'architettura castellana europea e rappresenta una delle più formidabili opere di ingegneria militare medievale. Chiamata anche strada serrata o pensile, essa ha proporzioni gigantesche: è lunga 167 metri e larga 7. Supera un dislivello di 10 metri tra il Maschio del Castello e il luogo in cui un tempo sorgeva la Rocca Vecchia, fortilizio affacciato sulla campagna, al limite delle mura (attuale via della Rocca Vecchia). È una costruzione possente che è rimasta intatta nella sua colossale struttura: i militari vi fecero transitare pesantissimi cingolati fino alla metà degli anni '60 del secolo scorso senza alcun danno per la struttura. È composta da due strade sovrapposte: il piano superiore con fondo

I.5 Bibliografia di riferimento

- Barni G., *Il civico museo archeologico di Vigevano. sintetico tracciato del suo inquieto percorso dall'origine a oggi "Vigevano mese"*, Vigevano 1988, 12-13
- Barucci G., *Il castello di Vigevano* (1909), ristampa Torino 1981.
- Cantella M., *Virtù private e vizi pubblici, il caso dei musei civici in Il museo ritrovato. Artisti e collezioni nella Pinacoteca Civica. Catalogo della mostra*, Vigevano 1997
- Chittolini G., *Metamorfosi di un borgo: Vigevano in età visconteo-sforzesca in Scritti di G. Andenna*, Milano 1992
- Comincini M., Mulazzani G., Lucca P., *Un palazzo per una corte. Il castello di Vigevano: una lettura storico-artistica*, Vigevano 1991
- Ferrante M. (a cura di), *Frammenti del passato: Vigevano, castello sforzesco 24 maggio-15 giugno catalogo e mostra*, Vigevano 1986
- Gremmo L., *Il restauro del castello del castello di Vigevano: osservazioni, documenti, ipotesi "Bollettino d'Arte"*, Roma 1982, 123-138 n. 12
- Gremmo L., *Il Castello di Vigevano alla fine del secolo XV Osservazioni emerse dai restauri in corso*, Arte Lombarda, 1988, nuova serie, No. 86/87 (3-4), Bramante a Milano, pp. 146-159
- Ormati V., *Castelli e rocche in Vigevano*, Vigevano 1974
- Società Storica Vigevanese, *Il cuore antico di Vigevano: il castello, la piazza*, Supplemento di Viglevanum, n. XI, anno 2001.
- Vannacci Lunazzi G., *Il museo archeologico di Vigevano*, "Vigevano mese", Vigevano 1987, 55-56 n. 7
- Vecchi L., *A spasso tra i reperti della Lomellina al Museo Archeologico Nazionale di Vigevano. "Pavia economica" 4*, Pavia 1998

PARTE II Programma di valorizzazione

*La sezione enuncia il programma proposto, inquadrandolo all'interno di una **strategia** e fornendo in sintesi gli elementi relativi alla sua ipotesi attuativa e alla fattibilità, sul piano procedurale ed economico-finanziario, nonché relativi alle azioni di definizione e implementazione di piani di sviluppo culturale.*

II.1 Descrizione sintetica del programma proposto

Al fine di facilitare la lettura dei contenuti della proposta, nelle pagine che seguono si prova a descrivere quelli che potremmo definire gli **approcci metodologici** che sorreggono il Programma Unitario di Valorizzazione per il Castello Sforzesco di Vigevano (esposti al seguente paragrafo II.1.1), argomentando le ragioni della assunzione di alcune specifiche prospettive di lavoro, con riferimento anche ad alcune condizioni contingenti correlate allo sviluppo di **due progettualità in corso**, che coinvolgono il Castello (descritte al paragrafo II.1.2).

Tali progetti, inscrivendosi entro un **processo di lungo corso**, che è stato richiamato al capitolo precedente e che risale all'Accordo di Programma che nel 1999 dava avvio all'ambizioso programma di recupero e rifunzionalizzazione del complesso monumentale del Castello, si configurano come **ulteriori tasselli per il completamento di quello stesso processo**, in coerenza con i suoi scopi e con la visione che lo sorreggeva.

La proposta di cui al presente PUV (la cui sintesi è illustrata al paragrafo II.1.3) parte dal valutare in che modo quel processo, a più di venti anni dal suo avvio, può oggi **trovare nuovo impulso, consolidando e ottimizzando alcuni degli esiti** che ha prodotto, da un lato, e dall'altro lato **integrando gli apporti dei nuovi progetti**, quale punto di **ri-partenza per gli ulteriori avanzamenti**, con l'intento di prefigurare i prossimi futuri assetti.

II.1.1 Introduzione generale

Il Programma Unitario di Valorizzazione per il Castello Sforzesco di Vigevano che qui si presenta e argomenta ha alcune caratteristiche peculiari, come già dichiarato nelle premesse al documento; tali caratteristiche non discendono solo da un approccio teorico-metodologico (la prospettiva della **Rigenerazione Urbana**, quale pratica che promuove l'attivazione di processi trasformativi attraverso la ricerca di punti di incontro e di equilibrio tra la disponibilità di spazi, la domanda di servizi e le capacità di attori diversi di agire la trasformazione per darvi risposta, traendone mutuo vantaggio), ma da **condizioni specifiche e peculiari che connotano questo bene di interesse storico-artistico, di così straordinario pregio.**

Il Castello di Vigevano, per la sua **complessità e vastità**, per il **valore, anche simbolico e identitario**, e per il peso che può assumere per lo sviluppo del territorio vigevanese, necessita di **una visione ampia e di lungo respiro**, capace di tenere insieme la pluralità degli elementi che possono concorrere alla valorizzazione, nelle loro reciproche interazioni; **una visione ben impostata nelle sue finalità e nei suoi principi nel breve termine (5 anni dall'adozione)**, ma sufficientemente **flessibile**, per potersi adattare all'emergere di domande nuove e opportunità future, in un tempo più lungo.

Questa considerazione si traduce nell'adozione di un **approccio strategico che individua**, all'interno di una chiara **cornice di obiettivi e principi-guida**, un quadro di **azioni di trasformazioni ed ottimizzazione degli usi attuali ad alto potenziale di fattibilità e di impatto**.

A questa impostazione, che fissa **azioni urgenti e di valore strategico**, finanziabili e realizzabili entro 5 anni, si associa una concezione di **'progetto aperto'**, capace di **consentire margini di adattamento**, in funzione di bisogni e opportunità che potranno evolvere e meglio specificarsi anche dopo l'attuazione del PUV e proprio in virtù di essa.

II.1.2 Progettualità e finanziamenti già ottenuti

Tra gli elementi che concorrono a definire le priorità attuative, hanno rilevanza alcune progettualità che hanno recentemente portato il Comune di Vigevano ad ottenere finanziamenti per l'esecuzione di azioni (materiali e immateriali) che, nei prossimi anni, consentiranno la realizzazione di interventi importanti su alcune porzioni del complesso monumentale del Castello Sforzesco e l'attivazione, all'interno degli spazi, di alcuni nuovi servizi culturali, nel quadro di **strategie – a base culturale – di Rigenerazione Urbana e di Sviluppo Urbano Sostenibile**.

La prima di tali proposte include il Castello Sforzesco all'interno di un nuovo sistema integrato di *City Service Hub*, nell'ambito della **Strategia di Sviluppo Urbano Sostenibile** delineata dal Comune di Vigevano a valere su fondi regionali ed europei FESR ed FSE + 2021-2027 per un totale di quasi 15 milioni di euro. La Strategia ha per titolo *Vigevano.inc – Una rete intelligente di servizi per la formazione inclusiva* e punta ad attuare una progettualità strategica legata ai **temi della istruzione, della formazione, della ricerca e del lavoro**, in coerenza con i goal 9 e 11 dell'Agenda 2030, candidando Vigevano a diventare una città-laboratorio in cui sperimentare una nuova sintesi urbana di *digitale green* e adottando una specifica prospettiva di rigenerazione urbana che privilegia il riuso e il recupero del patrimonio, nella integrazione tra dimensione fisica e dimensione sociale della trasformazione.

Nel dettaglio, essa prevede azioni materiali e immateriali su due diversi spazi interni al complesso monumentale: **azioni immateriali per la riattivazione di laboratori produttivo-creativi** all'interno della Mascalcia, quale polo integrato tra Istituto Caramuel e Castello (con una richiesta di fondi per **550.000 euro**⁶); **azioni materiali e immateriali per la realizzazione di un nuovo polo bibliotecario all'interno dei corpi di fabbrica dell'ala nord (ex Braidense)**, mediante restauro e recupero degli immobili, allestimento e trasferimento delle collezioni bibliotecarie attualmente dislocate in due diverse sedi cittadine e azioni immateriali per lo *start up* dei servizi (per un totale di più di **4,5 milioni di euro**, la maggior parte destinati al progetto di restauro dei manufatti e allestimento degli spazi, e una parte all'attivazione di servizi⁷).

Per dare avvio all'attuazione di *Vigevano.inc* il Comune di Vigevano ha già siglato il 27 Gennaio 2023 una Convenzione con Regione Lombardia; ad integrazione e in supporto della suddetta Strategia, il Comune ha

⁶ L'azione dedicata alla Mascalcia fa parte della "6 CREATIVE MEC.LAB" con un contributo FSE+ di € 550.000,00.

⁷ Le azioni dedicate alla ex Braidense sono in particolare "3A BIBLIOTECH - Recupero ed efficientamento ala nord Castello Sforzesco" con un contributo FESR di € 4.380.000,00; "3B BIBLIOTECH - Servizi inclusivi di didattica, educazione e formazione" con un contributo FSE+ di € 200.000,00.

estendere progressivamente la fruizione pubblica del bene anche a parti attualmente non in uso, consentendone la visitabilità – e **obiettivi di riorganizzazione e miglioramento delle parti già in uso.**

Per le azioni definite come “materiali”, in particolare, è prevista **l’identificazione di opere** – interventi per il recupero e la valorizzazione, ma anche per il miglioramento di quanto è già stato oggetto di recupero, per la rimozione di barriere architettoniche o per il miglioramento delle dotazioni e degli allestimenti degli spazi già in uso – di cui si sono stimati gli importi (i **capex** di cui al paragrafo II.8.1); la **definizione di azioni** per il miglioramento della offerta di servizi e l’efficientamento del modello di gestione dà luogo, invece, a delle simulazioni relative agli attesi impatti, in termini di miglioramento dei margini operativi.

La combinazione di questi fattori è valutata, nel **piano economico-finanziario** (paragrafo II.6.3), come **risultato dinamico** di investimenti e risultati generati sul piano delle performance e della efficienza del modello.

In termini di spazi ‘restituiti’ alla città di Vigevano e a un pubblico – negli intenti della Amministrazione vigevanese – sempre più ‘universale’, il Programma di Valorizzazione punta a **consolidare, in un quinquennio, un obiettivo ambizioso: usare pienamente e a regime oltre i tre quarti degli spazi costruiti** interni al complesso monumentale del Castello Sforzesco, in sinergia e collaborazione con il Museo Archeologico della Lomellina; rispetto alla situazione attuale, questo vuol dire **incrementare di circa 20% la quantità di spazi in uso** in cinque anni e, soprattutto, portare all’interno del Castello **nuove importanti funzioni** (le Biblioteche), capaci di agire quali fattori di richiamo per un pubblico più diversificato ed esteso e quali **presidi attivi.**

Allo stesso tempo, il Programma di Valorizzazione è orientato a consentire la fruibilità, oltre che della **totalità degli spazi aperti**, anche di tutti i piani del Palazzo Ducale, prevedendo la **visitabilità anche delle parti attualmente chiuse al pubblico**, che vengono **valorizzate quale museo di loro stesse.**

Lo stato di fatto a cinque anni rappresenterà, dunque, **condizioni di maggiore sviluppo e integrazione dei servizi**, che – è il convincimento e la scommessa della presente proposta – consentiranno di promuovere anche ulteriori, future azioni di valorizzazione, con il coinvolgimento del territorio e di altri soggetti istituzionali ed enti culturali, fino a conseguire l’obiettivo di rafforzare il **Castello Sforzesco nel suo ruolo di polo di servizi culturali, hub territoriale e scrigno di spazi aperti per la vita culturale della città di Vigevano.**

- le azioni di ottimizzazione dei servizi di accoglienza, nella collocazione degli spazi deputati e nella integrazione tra differenti funzioni;
- le azioni di qualificazione dello spazio aperto, da mettere più fortemente e con maggiore chiarezza in relazione con le diverse parti di cui il complesso monumentale si compone e con gli usi a cui tali diverse parti sono destinate, pur nella preservazione della percezione unitaria dello stesso;
- le azioni (immateriali) di strutturazione dei servizi, in particolare quelli di visita, quelli di didattica e quelli di progettazione, organizzazione e produzione di eventi culturali.

II.2.3 Obiettivi specifici del PUV e risultati attesi

Come già richiamato, il presente PUV prefigura e persegue tre obiettivi specifici, tra loro interconnessi:

1. **Valorizzazione del bene e apertura di nuovi spazi**
2. **Offerta di nuove funzioni e migliore integrazione delle esistenti**
3. **Miglioramento della gestione**

In particolare, il primo obiettivo si realizza nella esecuzione di una serie di **interventi fisici di carattere strategico**, che permetteranno di recuperare importanti porzioni del bene e incrementare gli spazi fruibili, garantendo anche una migliore connessione tra le parti e un arricchimento del percorso e della esperienza di visita. Tra questi, il recupero dell'Ala Ottocentesca (Ex Braidense), attuato grazie alla Strategia *Vigevano.inc*, e le opere per rendere visitabili gli spazi del Palazzo Ducale attualmente non aperti al pubblico.

Riguardo al secondo obiettivo, esso ha più un carattere immateriale e riguarda l'**arricchimento delle funzioni e degli usi**; vi concorrono, tuttavia, anche **azioni materiali di miglioramento** di parti già in passato oggetto di valorizzazione, sia volte a integrare le opere (come nel caso dell'adeguamento della Cavallerizza) che a intervenire in maniera organica e coordinata sui sistemi di connessione tra le parti (soprattutto mediante un progetto di miglioramento degli accessi e dei percorsi).

Il terzo obiettivo riguarda invece la messa a punto di nuovi e diversi **modelli di gestione del bene**, in relazione alla necessità sia di costruire **strumenti** (di regolamentazione degli usi, di supporto alle azioni di tutela e salvaguardia), che di **riorganizzare e potenziare le strutture di gestione** (in termini di competenze e di organico), che di **sviluppare una più ricca e qualificata offerta culturale e di nuovi servizi**, promuovendo il Castello come luogo da visitare e da vivere.

I risultati attesi, derivabili dal conseguimento degli obiettivi qui richiamati (nel loro insieme), riguardano tanto la dimensione di **recupero e tutela** del bene che la dimensione di **sviluppo del suo potenziale** quale luogo di produzione e offerta di cultura e servizi alla collettività, generando esiti anche sul piano dell'incremento dell'interesse verso il bene da parte di **pubblici più ampi e diversificati** di visitatori e fruitori, e contribuendo nel lungo periodo a un **migliore equilibrio di gestione**.

Il conseguimento di tali obiettivi, nei cinque anni dall'adozione del PUV, si lega – infine – ad una prospettiva più ampia di perseguimento di **impatti duraturi** che si manifesteranno nel lungo periodo.

In particolare, l'attuazione del Programma di Valorizzazione guarda alle **future prospettive**:

evidenziata dalle comparazioni effettuate con altri castelli e musei (v. parte III); esse fanno riferimento ai seguenti **scopi principali**:

1. Migliorare l'equilibrio tra permanente e temporaneo

Puntare a “espandere”, negli spazi da recuperare e in quelli già in uso ma attualmente destinati a usi temporanei, alcune funzioni permanenti, consolidando e dando maggiore rilevanza a quelle esistenti (anche con obiettivi di maggiore accessibilità o visibilità) e individuandone di nuove.

2. Bilanciare la flessibilità d'uso con l'espressione di “vocazioni” degli spazi

Garantire polifunzionalità e flessibilità agli spazi destinati a usi temporanei, in particolare con riferimento a quelli per eventi, ma preferire l'identificazione di vocazioni “primarie”, rispetto alle quali attrezzare / arredare gli spazi (conferenze, ricevimenti, laboratori, mostre), evitando generiche destinazioni “ad uso temporaneo”; non tutti gli spazi possono essere flessibili allo stesso modo, al contrario essi esprimono “vocazioni” a certi tipo di uso.

3. Sviluppare attenzione alla struttura dei percorsi

Intervenire in modo mirato su nodi distributivi, in modo che possano “sbloccare” e facilitare il più possibile l'uso indipendente e flessibile delle diverse parti, allo stesso tempo cercando di sviluppare “cluster” di funzioni, in modo che spazi attigui possano essere usati in modo congiunto e sinergico.

Nel seguito, sono dunque puntualmente descritte le diverse azioni del Programma, seguendo la distinzione che consegue alla identificazione degli obiettivi specifici di esso (valorizzazione, miglioramento degli usi, miglioramento della gestione, con riferimento alla regolamentazione e manutenzione).

Quadro complessivo

Come già richiamato, il Programma Unitario di Valorizzazione mette a sistema interventi e azioni immateriali importanti su **Cavallerizza, Mascalcia ed Ex Braidense**, già oggetto di finanziamento e di procedure avviate, di cui si prevede la realizzazione nel **periodo 2023-2027**.

Gli interventi in questione sono in grado non solo di portare l'insieme degli spazi recuperati e utilizzati – oltre a quelli sotto la diretta gestione del MiC – a **oltre il 75% del totale degli spazi edificati** del complesso monumentale, ma anche di innescare processi di ottimizzazione particolarmente significativi, nell'ottica dell'arricchimento delle funzioni, dell'incremento dei servizi culturali, del maggiore presidio, della qualità della offerta (anche in termini di adeguatezza degli spazi e delle attrezzature) e della migliore sinergia tra le diverse parti e funzioni.

Tali processi possono essere ulteriormente sostenuti da interventi sugli spazi già in uso, mediante **riorganizzazione degli spazi della Leonardiana**, miglioramento degli **accessi all'ala nord del Maschio** dalla Strada Coperta Superiore (disimpegnando l'ascensore e l'accesso ai Saloni della Duchessa), miglioramento degli **accessi allo scalone**, per il collegamento diretto con il P-1, **ricollocazione dell'Infopoint**, con integrazione di **servizi di bookshop e caffetteria**, realizzazione di **interventi puntuali di adeguamento** per consentire la **visibilità** delle parti non ancora oggetto di valorizzazione (P-2, P1 e P2 del Maschio), con attenzione alla **installazione di un secondo ascensore** nel vano dello scalone monumentale (per cui ci sono

- Inserimento di un secondo ascensore a pianta circolare nella tromba dello scalone
- Ripristino della fruibilità dello scalone per la salita ai piani P1 e P2

II.3.2 Azioni specifiche riguardanti l'organizzazione delle funzioni

Come già richiamato, l'arricchimento dell'offerta di funzioni e servizi (secondo obiettivo specifico del presente PUV) si basa prevalentemente su azioni di tipo immateriale, che guardano sia alla attivazione di nuovi e più ricchi **servizi di accoglienza** che al miglioramento delle strategie di **programmazione degli usi ed eventi culturali**; inoltre, il conseguimento di tale obiettivo guarda principalmente alla attivazione dei nuovi servizi previsti dalla strategia *Vigevano.inc*: il **Creative Mec.Lab** e la **Bibliotech**, che riunirà le due biblioteche civiche Mastronardi e Cordone (che saranno gestite secondo le ordinarie modalità delle attuali) e includerà ulteriori, nuovi servizi bibliotecari, come la Biblioteca Inclusiva e lo Spazio Alpha.

Merita una menzione il fatto che le iniziative intraprese dalla Amministrazione vigevanese, particolarmente nel quadro della definizione della Strategia di Sviluppo Urbano Sostenibile, hanno visto avviare anche una serie di interlocuzioni con *stakeholder* territoriali ed enti filantropici, finalizzate sia a costruire filiere per l'offerta di servizi a supporto dello sviluppo locale che a reperire ulteriori risorse da investire nella valorizzazione del Castello.

Hanno rilievo, da questo punto di vista:

- le interlocuzioni in corso con **Assolombarda**, che guardano a ipotesi future di ampliamento e innovazione del Museo Internazionale della Calzatura, oltre che alla riattivazione della Mascalcia⁸;
- la definizione di **reti di attori** – soprattutto del mondo dell'attivismo civico – da coinvolgere nella configurazione di servizi innovativi per Bibliotech.

L'insieme degli interventi e delle azioni del PUV costituisce il **nucleo di una proposta operativa attuabile nel breve termine**, che porterà a ridefinire il quadro delle funzioni presenti all'interno del Castello Sforzesco secondo quanto di seguito illustrato.

Il nuovo quadro delle funzioni risultante dalla attuazione del PUV

Alle funzioni "portanti" e stabili già presenti all'interno del Castello (Pinacoteca, Leonardiana, Museo della calzatura) si aggiungeranno, nel quadro rinnovato di valorizzazione, altri usi e funzioni che contribuiranno, come già richiamato, a rendere il complesso monumentale maggiormente fruibile, da parte di "pubblici" e utenti diversi e in diversi momenti della giornata e dell'anno.

⁸ Durante la redazione del presente documento, Assolombarda ha commissionato la redazione di un progetto di riallestimento del Museo della Calzatura, da donare al Comune di Vigevano; tale progettazione, che è in fase di sviluppo, si basa sulla riconosciuta opportunità e necessità di ampliare il museo e arricchirne i contenuti museografici, in particolare dando rilievo ai dispositivi di esposizione e prevedendo l'integrazione di contenuti multimediali (documenti, immagini, filmati, etc.). L'ipotesi allo studio guarda anche alla possibilità di utilizzo futuro dei due livelli della Seconda Scuderia.

- **Il cortile della Cavallerizza**, che nella sua forma regolare e conclusa si presta a continuare a ospitare eventi come il cinema all'aperto
- **La parte nord della corte, verso l'Ex Braidense**, che potrebbe essere usata in continuità con Bibliotech (progetto del Giardino dei lettori, prima richiamato) ma anche per reading, laboratori di scrittura, etc.)
- **la parte sud della corte, sotto la loggia della Falconiera**, che potrebbe essere in parte pensata come un dehors, in connessione con la caffetteria, in parte essere maggiormente sfruttata (non solo in estate) per ospitare spettacoli, teatrali o musicali, in ragione della presenza di un piano inclinato lastricato.

Il Comune di Vigevano potrà dunque inserire nel "Capitolato generale sull'uso degli spazi per eventi temporanei" delle **parti ad hoc per gli spazi aperti**, che indichino **specifici lay-out allestitivi**, preventivamente sottoposti a verifica di compatibilità e tali da ottimizzare sia gli aspetti di fruizione (attenzione ai flussi, alla visibilità, alla acustica, etc.) che di logistica (infrastrutture e sottoservizi)¹⁰; l'approvazione di un simile documento da parte della competente Soprintendenza renderebbe non più necessaria la valutazione caso per caso e faciliterebbe anche gli operatori, riducendo gli oneri di redazione dei progetti di allestimento in capo agli stessi.

Tale documento potrebbe altresì fornire indicazioni sul tipo di eventi consentiti e suggeriti, sulle caratteristiche tecnico-costruttive degli allestimenti ammissibili, sugli impianti temporanei (anche con riferimento al controllo di aspetti quali il rumore o l'inquinamento luminoso), sulla organizzazione degli accessi e la logistica dei mezzi, su regole specifiche per eventuali attività di ristorazione o somministrazione di cibi e bevande, oltre che naturalmente sulle norme di sicurezza e sui limiti di accesso da rispettare nei diversi spazi.

Da questo punto di vista, è utile il riferimento a prassi operate in altre città nella gestione di spazi analoghi (si pensi, ad esempio, al *Disciplinare Tecnico di concessione degli spazi per eventi* per il Castello Sforzesco di Milano), impostati sulle recenti "Linee guida e norme tecniche per il restauro dei giardini storici" redatte dal MiBACT (in collaborazione con l'Associazione Parchi e Giardini d'Italia – APGI) e sulle più tecniche "Linee guida per la gestione del verde urbano" del Ministero dell'Ambiente e della Tutela del territorio.

Appare importante, infine, richiamare un ultimo tema, a proposito della possibilità di concepire anche gli spazi esterni del Castello come **spazi per l'arte**, da destinare a esposizioni, installazioni temporanee, *land art*, etc. o anche all'accoglimento permanente di opere; da questo punto di vista, utile il riferimento ad alcune buone pratiche, per il quale si rimanda al paragrafo III.2.3¹¹.

¹⁰ Si vedano ad es. le recenti "Linee guida e norme tecniche per il restauro dei giardini storici" redatte dal MiBACT (in collaborazione con l'Associazione Parchi e Giardini d'Italia – APGI) e sulle più tecniche "Linee guida per la gestione del verde urbano" del Ministero dell'Ambiente e della Tutela del territorio.

¹¹ Tale tema risulta di particolare rilevanza anche con riferimento all'inclusione nel percorso di visita dei piani attualmente chiusi (-2, +1 e +2) del Maschio: un uso "normato" di tali spazi potrebbe aprire alla possibilità di ospitarvi, in sicurezza, performance o installazioni di opere d'arte anche site-specific.

Il Piano delle Manutenzioni

L'Amministrazione vigevanese assume l'impegno anche alla redazione e alla condivisione con la Soprintendenza ABAP CO-LC del del Castello di uno strumento per il monitoraggio dello stato di fatto e la programmazione delle attività manutentive ordinarie (con riferimento agli spazi esterni, alle facciate e coperture, agli ambienti interni e agli impianti).

II.3.4 Tavole grafiche di sintesi

Nelle tavole che seguono si illustrano in maniera puntuale, piano per piano, gli interventi previsti e le funzioni assegnate a ogni spazio dalle previsioni del presente PUV.

ZOOM | MASCHIO, P-1



LEGENDA

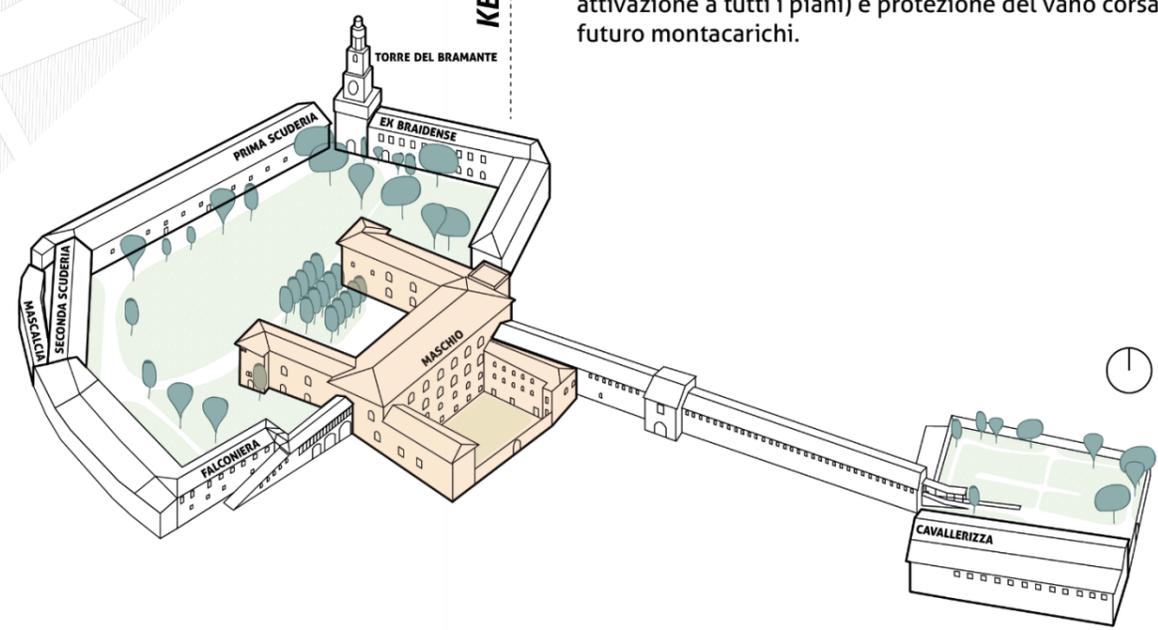
- PARTI VISITABILI, MUSEO DI LORO STESSE
- MUSEI PERMANENTI
- MOSTRE, EVENTI TEMPORANEI
- FORMAZIONE
- EVENTI, RICEVIMENTI, CONFERENZE
- ACCOGLIENZA, BOOKSHOP, BAR
- DEPOSITI, SPAZI DI SERVIZIO
- PARTI NON ACCESSIBILI AL PUBBLICO
- SNODI, VESTIBOLI, COLLEGAMENTI VERTICALI
- ▲ ACCESSI PEDONALI
- 🚗 ACCESSO CARRABILE
- 👁️ AFFACCI INTERNI SU PARTI NON ACCESSIBILI
- ! INTERVENTI PRIORITARI

NODI E CERNIERE (possibili interventi)

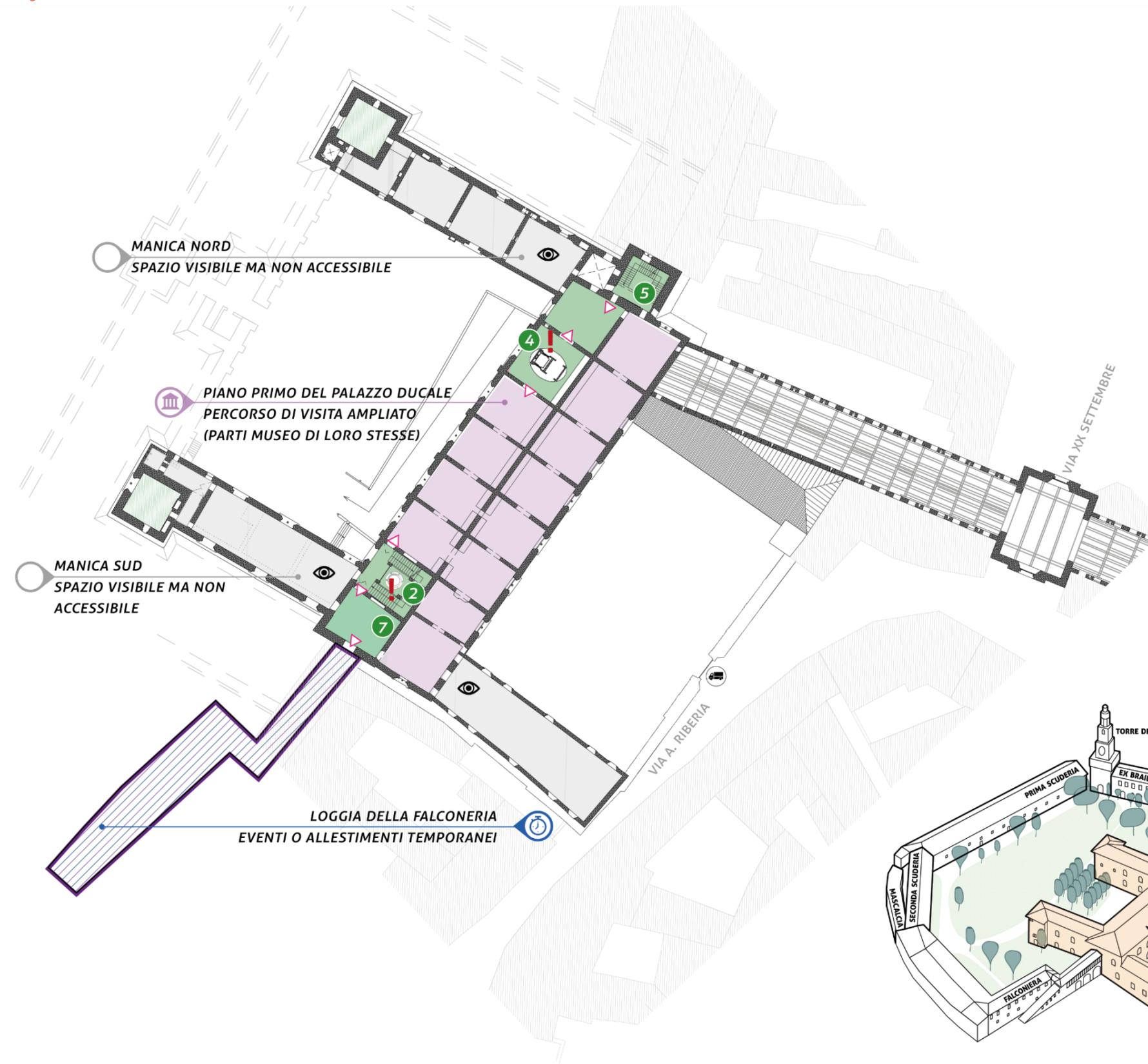
OBIETTIVO: MIGLIORARE L'ACCESSIBILITÀ E I COLLEGAMENTI TRA GLI SPAZI RENDENDO LE VARIE PARTI DELL'EDIFICIO PIÙ AUTONOME

- 1 vestibolo di accesso con collegamento alla rampa esterna eraccordo con la Strada coperta inferiore (disimpegno zona ascensore e accesso ai Saloni del Duca e della Duchessa)
- 2 scalone (da P-2 a P2) da ristrutturare e completare con l'inserimento dell'ascensore
- 3 vestibolo di accesso alla Sala e ai Saloni del Duca (disimpegno)
- 4 regolazione dell'impianto ascensore esistente (per attivazione a tutti i piani) e protezione del vano corsa del futuro montacarichi.

KEY PLAN



ZOOM | MASCHIO, P1



LEGENDA

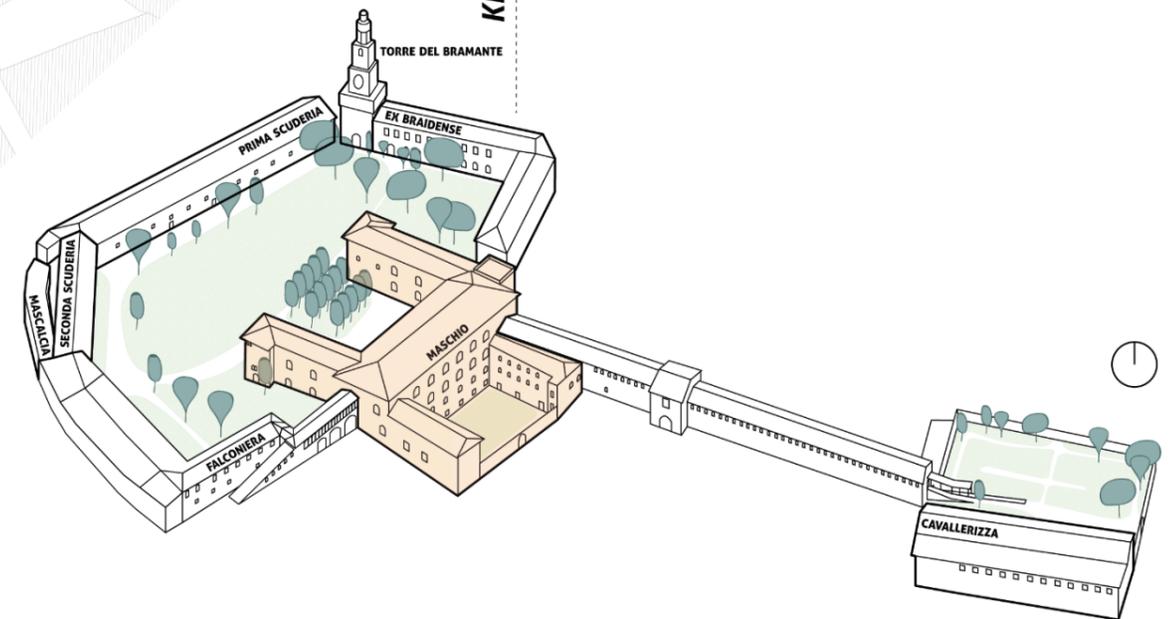
- PARTI VISITABILI, MUSEO DI LORO STESSE
- MUSEI PERMANENTI
- MOSTRE, EVENTI TEMPORANEI
- FORMAZIONE
- EVENTI, RICEVIMENTI, CONFERENZE
- ACCOGLIENZA, BOOKSHOP, BAR
- DEPOSITI, SPAZI DI SERVIZIO
- PARTI NON ACCESSIBILI AL PUBBLICO
- SNODI, VESTIBOLI, COLLEGAMENTI VERTICALI
- ▲ ACCESSI PEDONALI
- 🚗 ACCESSO CARRABILE
- 👁️ AFFACCI INTERNI SU PARTI NON ACCESSIBILI
- ! INTERVENTI PRIORITARI

NODI E CERNIERE (possibili interventi)

OBIETTIVO: MIGLIORARE L'ACCESSIBILITÀ E I COLLEGAMENTI TRA GLI SPAZI RENDENDO LE VARIE PARTI DELL'EDIFICIO PIÙ AUTONOME

- 2 scalone (da P-2 a P2) da ristrutturare e completare con l'inserimento dell'ascensore
- 4 regolazione dell'impianto ascensore esistente (per attivazione a tutti i piani) e protezione del vano corsa del futuro montacarichi.
- 5 scala del Belvedere disponibile per futuro secondo accesso ai piani alti.
- 7 vano di collegamento con la loggia della Falconeria

KEY PLAN



II.4 Modello di gestione

Le prospettive di ottimizzazione dell'attuale sistema gestionale del Castello di Vigevano (per la descrizione del quale si rimanda al capitolo III.4), nella auspicata ipotesi di futura acquisizione del bene mediante trasferimento, devono considerare **più istanze**:

- guardando alla necessità di **supporti e competenze specialistiche**, soprattutto in materia di progettazione culturale, promozione territoriale e comunicazione, e per aspetti ancora più specialistici connessi alla gestione dei musei;
- tenendo conto della necessità, oltre che opportunità, di **aggregare e mettere a sistema le energie presenti nel territorio**;
- affrontando il **problema della governance**, configurando soluzioni tali da poter assicurare alla Amministrazione un ruolo di controllo e governo che sia **garanzia della attuazione del programma e del conseguimento dei suoi scopi**.

A fronte di queste premesse e delle considerazioni emerse dai dati analizzati, tra le **ipotesi che potrebbero essere meglio approfondite** (seguendo l'iter di approvazione previsto dalla norma, stanti le prerogative del Consiglio Comunale in materia di gestione) se ne evidenzia una – nel seguito – che potrebbe puntare a conseguire dei **vantaggi, congiuntamente, in termini di qualità della offerta culturale e di efficientamento gestionale**.

II.4.1 Ipotesi di lavoro proposta

L'ipotesi in questione concerne in una duplice azione:

- di **efficientamento e potenziamento delle competenze della struttura interna**;
- di **riorganizzazione dei servizi aggiuntivi**.

La struttura di gestione

Rispetto al primo punto, le prospettive di ottimizzazione guardano alla opportunità di rendere più chiari gli organigrammi, i mandati e l'allocazione delle responsabilità, favorendo la massima integrazione tra aspetti di tutela del bene, aspetti di gestione degli usi e progettazione culturale.

Da questo punto di vista, la **costituzione di una struttura intersettoriale dedicata** appare come una possibilità concreta, rispetto alla quale l'Amministrazione ha condiviso – in sede di confronti tecnici preliminari per la redazione del presente PUV – alcune proposte operative e assunto gli **impegni di seguito illustrati**:

- identificazione, nell'organico attuale del Comune di Vigevano, di **figure di riferimento con monte ore dedicato stabilmente alla gestione del bene** (alcune figure full time, altre part time), con composizione di una unità che integri competenze tecniche (area lavori pubblici), di gestione patrimoniale, di progettazione culturale e promozione, di ricerca e curatela;
- **identificazione di alcuni profili di competenza aggiuntivi** dei quali tale struttura potrebbe utilmente avvalersi (per i quali si rimanda al paragrafo III.4.1), anche nel quadro del turn over degli organici attuali legato alle previsioni di pensionamento, con particolare attenzione ad **almeno due profili di valore**

- **strutturare e centralizzare la comunicazione istituzionale dei servizi offerti** e dei **canali** direttamente gestiti dall'**Infopoint**, concepito come nucleo strategico della accoglienza e promozione turistica del Castello nel suo insieme,
- realizzare un **sito internet dedicato, pubblicato in più lingue**, con una comunicazione specifica sul bene, una sui Musei e sui servizi e, infine, una relativa all'intero ambito dell'offerta culturale vigevanese, tenendo insieme **dimensione di informazione (specie sul calendario degli eventi e delle iniziative)** e **dimensione di documentazione**, con un **superamento dell'attuale eccesso di frammentazione** e la costruzione di una **piattaforma web maggiormente interoperabile**, più facile da aggiornare e monitorare per il gestore e più agile, ricca di contenuti e interessante per l'utente.
- abilitare **strumenti per l'accesso on line a servizi** (soprattutto di **prenotazione di visite e acquisto di biglietti e/o pacchetti**, ma anche di **affitto delle sale** per eventi privati e conferenze, etc.).
- concepire una **linea editoriale per la comunicazione social**, che può essere meglio strutturata e rilanciata, incentivando lo **storytelling** per creare maggiore **ingaggio negli utenti**
- **potenziare le attività di promozione**, esse stesse da fare oggetto di una programmazione strategica, con obiettivi di networking e di configurazione di accordi con tour operator e travel influencer.
- promuovere **sinergie con gli attori territoriali** e **interconnessioni** tra i diversi elementi della offerta culturale locale.

II.6 Sostenibilità economico-finanziaria

Gli elementi di **sostenibilità economico-finanziaria** del programma sono stati analizzati e sono di seguito descritti attraverso una serie di passaggi che mettono in evidenza:

- **la stima dei costi di attuazione del programma** (investimenti nel breve termine), con indicazione delle fonti di finanziamento già individuate;
- **la valutazione degli impatti economici determinabili dalla attuazione dello scenario selezionato**, in termini di riconfigurazione del rapporto costi/ricavi, supportata da simulazioni parametriche probabilistiche (**scenari worst / best case**);
- **la definizione qualitativa delle azioni di miglioramento possibili** al fine di costruire condizioni di sostenibilità nel medio/lungo termine, tanto relative al completamento del processo di valorizzazione che alla impostazione di un modello efficace di gestione.

Come precedentemente più volte specificato, il processo di valorizzazione guarda all'obiettivo di completare il recupero del Castello Sforzesco di Vigevano al fine di **restituirlo integralmente alla fruizione pubblica**, pensandolo come **polo culturale e hub per la città e il territorio di Vigevano**, ma soprattutto come bene di straordinario valore storico artistico da **aprire al mondo**, incoraggiandone la scoperta attraverso la **qualificazione di una offerta culturale** – fatta di collezioni permanenti, di mostre ed eventi e di attività di eccellenza legate alla produzione culturale, alla conservazione, alla ricerca – che sia anche **motore di sviluppo**, producendo competenze, relazioni virtuose con le economie del territorio, nuove connessioni.

Da questo punto di vista, le pagine che seguono hanno lo scopo, soprattutto, di dimostrare come le azioni prefigurate nel quadro della proposta per il Programma Unitario di Valorizzazione non solo **rispondono a requisiti di fattibilità** (con coperture finanziarie già individuate o individuabili, relativamente a tutte quelle di breve termine), ma sono capaci di attivare processi che potranno garantire, nel tempo, la **sostenibilità del modello di gestione immaginato**, attraverso un più efficiente rapporto tra costi e ricavi.

- l'indicazione degli usi ammissibili
- norme generali, riguardanti le capienze massime consentite, le condizioni di uso di strutture e impianti, le dotazioni minime per la sicurezza, l'organizzazione di accessi, percorsi e flussi e le regolamentazioni in materia acustica e di inquinamento luminoso
- le norme su allestimenti e disallestimenti, con indicazioni in merito ai sistemi costruttivi consentiti e consigliati, alle modalità appropriate per la posa di strutture provvisorie nonché su dimensioni e disposizioni di strutture arredi mobili
- le norme riguardanti gli impianti temporanei, anche per eventuali servizi di ristorazione
- le norme per la sicurezza e la prevenzione degli infortuni
- indicazioni su aspetti specifici quali il passaggio e lo stazionamento di mezzi o animali, lo svolgimento di competizioni o attività podistiche o similari, etc.

Infine, si richiama il **tema della co-progettazione**, come possibile differente strumento di cui disporre al fine del coinvolgimento di attori terzi – imprese culturali – nella coproduzione ed erogazione di servizi culturali, secondo una prassi auspicata dai recenti aggiornamenti normativi e già sperimentata dal Comune di Vigevano su altri fronti.

II.7.2 La governance del processo di valorizzazione

L'attuazione delle azioni previste dalla strategia e dal programma di valorizzazione richiede che il soggetto attuatore (Comune di Vigevano) si doti di una **struttura di governance**, la quale dovrà individuare nel Sindaco il referente primario e dovrà coinvolgere i Dirigenti dei Settori interessati (in particolare, quelli dei Servizi Culturali e dei Lavori Pubblici).

Tale struttura di governance agirà **in raccordo con quella di gestione del bene**, ma avrà **funzioni di indirizzo e supervisione e mandati specifici relativi alla attuazione del PUV**.

Tale struttura di governance sarà inoltre incaricata dei **raccordi inter-istituzionali**, per tutti gli aspetti che richiedono **valutazione e approvazione di enti terzi**, così come nella prospettiva di **costruzione e consolidamento di collaborazioni**, finalizzate a promuovere il bene, a facilitare lo scambio (o anche il prestito delle collezioni).

Rispetto a quest'ultimo punto, come si argomenterà al paragrafo successivo, essenziale è il ruolo della struttura di governance nel prefigurare e dare corso a strategie finalizzate costruire le condizioni per proseguire nel tempo l'azione di tutela e valorizzazione, con riguardo – soprattutto – alla **costruzione e rafforzamento di reti e filiere** e alle azioni di **fund raising**.

La struttura di governance dovrà identificare le competenze necessarie e allocare le relative responsabilità, sia per **disporre gli atti amministrativi** (avvisi, contratti, etc.) che per **monitorare e rendicontare** gli avanzamenti.

Si dovrà valutare se identificare **strutture tecniche** dedicate, che ad essa faranno riferimento, sia per la progettazione e gestione degli interventi materiali (sia nella ipotesi di sviluppo di progetti e di esecuzione di opere con risorse interne alla struttura comunale, sia nella ipotesi di affidamenti e appalti esterni) **che per la progettazione dei servizi e la loro modellizzazione**, anche con l'eventuale supporto di consulenti esterni.

PARTE III Approfondimento conoscitivo

La parte terza contiene l'insieme degli elementi analitici relativi al bene e alla sua fruizione, i quali articolano i temi di lavoro e le opportunità che indirizzano e motivano il programma. In particolare, essa organizza il quadro conoscitivo in quattro capitoli, ciascuno seguito da una sintesi delle considerazioni finali: il primo illustra lo stato di conservazione dei luoghi e dei manufatti e, quindi, l'insieme delle opere manutentive programmate o da programmare; il secondo è relativo alle funzioni e alle performance di utilizzo degli spazi attualmente in uso, evidenziando limiti e potenziali di ottimizzazione; il terzo riguarda il tema specifico dei servizi aggiuntivi e di promozione culturale; il quarto guarda all'assetto gestionale, con l'indagine di possibili modelli di efficientamento ed illustra l'attestazione del rapporto costi-ricavi, ricostruendo i dati sull'ultimo quinquennio (2017-2021) e indicando le aree di miglioramento possibili.

I temi di approfondimento sono supportati da analisi comparative di benchmark e da studio di casi, con riguardo, in particolare, ai livelli di integrazione e mix funzionale, alle attrezzature e all'allestimento degli spazi, alle dotazioni di servizi aggiuntivi, alle performance di utilizzo, ai modelli di gestione e alle politiche dei prezzi (ticketing, locazioni), ai rapporti costi / ricavi. I casi di riferimento per la comparazione sono stati scelti privilegiando castelli aventi dimensioni o destinazioni d'uso simili e ubicati in città di medie dimensioni, oppure scegliendo singoli esempi di servizi culturali – soprattutto, o musei – simili per tipologia delle collezioni e dei pubblici di riferimento.

III.1 Ricognizione dello stato dei luoghi e delle dotazioni

Nel presente paragrafo si dà conto di alcuni **deficit manutentivi** e di alcuni puntuali **fenomeni osservati** di deterioramento dei manufatti che costituiscono **indicazioni per la previsione e programmazione**, nei prossimi anni, di interventi più o meno urgenti di manutenzione, messa in sicurezza o ripristino.

A tale evidenziazione si aggiunge una sintetica descrizione delle **manutenzioni ordinarie programmate**, che vengono con periodicità effettuate dal Comune di Vigevano sui beni oggetto del presente PUV.

Infine, si indicano le **dotazioni dei diversi ambienti in uso** all'interno del Castello, con lo scopo di evidenziare necessità o opportunità di integrazione e adeguamento di tali dotazioni, richiamando gli interventi per i quali sono già previsti stanziamenti o sono già allo studio progetti.

III.1.1 Quadro di ricognizione dello stato manutentivo

Nello stato di fatto, per le porzioni del Castello già oggetto di valorizzazione e recupero e attualmente in uso non si rilevano particolari criticità legate a **fenomeni di dissesto o deterioramento** o, perlomeno, non a carattere di urgenza.

Con riferimento allo **studio commissionato dal Comune nel 2017** (*Allegato 2*) e a successive rilevazioni effettuate dai tecnici comunali, non sono ad esempio urgenti gli interventi di consolidamento e ripristino degli intonaci esterni delle Scuderie, mentre sono da programmare per i prossimi anni (sebbene ancora non inseriti nel Programma Triennale delle Opere Pubbliche) gli interventi sui **paramenti in mattoni della Strada Coperta** e quelli di **consolidamento della Torretta** d'angolo della Sala delle Dame, all'interno del Cortile delle Dame, nonché alcuni interventi di consolidamento e ripristino relativi alla cordonata di accesso alla Falconiera.

I primi si configureranno come interventi puntuali, miranti a **risarcire, mediante tecnica di cuci-scuci, alcune lacune** causate da fenomeni di sgretolamento dei laterizi o svuotamento dei giunti; non si è ancora provveduto a una precisa mappatura delle superfici da trattare e a una loro quantificazione puntuale.

Si dovranno, in particolare, prevedere opere provvisoriale per l'esecuzione di ponteggi in proprietà di terzi; la Strada coperta, infatti, è solo in modesta parte liberamente accessibile da suolo pubblico, sviluppandosi



prevalentemente all'interno del tessuto edilizio del centro storico, con numerose costruzioni che vi si accostano.

Figura 38. Figura 39. Pareti esterne della strada coperta e Torretta d'angolo della Sala delle Dame

Il secondo intervento dovrà prevedere una preliminare **verifica delle strutture**, potendo comportare anche la necessità di consolidamenti a livello delle fondazioni, in corrispondenza dell'angolo della Torretta, o l'eventuale posa di croci o tiranti.

L'ultimo intervento sulla **cordona di accesso alla Falconiera** riguarda tanto la struttura muraria che le pavimentazioni, in sasso e laterizio, che mostrano puntuali lacune e sconnessioni sulle quali occorre intervenire con risarciture e consolidamenti, mentre la copertura lignea necessita di verifiche e puntuali manutenzioni.

A questi interventi sulla cordonata – da prevedersi nel breve termine, in modo da includere nuovamente la Falconiera nel percorso di visita, al termine dei lavori che hanno recentemente riguardato la Terza Scuderia e che ne hanno temporaneamente impedito la fruizione – dovrebbero sommarsi **interventi puntuali di messa in sicurezza degli affacci** della loggia, con realizzazione di strutture leggere di protezione anti-caduta; nel breve termine, anche la realizzazione di **strutture provvisorie** può consentire la visitabilità degli spazi, potendosi comunque prevedere – nel futuro – un intervento a carattere permanente che punti a una più intensa fruizione, a seguito della installazione di un ulteriore ascensore all’interno del Maschio e della riapertura del collegamento aereo tra Palazzo e Falconiera.



Figura 40, Figura 41. Piano loggiato della Falconiera e collegamento aereo con il Palazzo

In merito alle **parti non ancora in uso**, il Comune di Vigevano ha provveduto a realizzare, negli anni, alcune prime opere per il loro mantenimento in valore, quali ad esempio le **protezioni anti-intrusione**, specialmente con **funzione anti-volatile**; la verifica della funzionalità e l'eventuale adeguamento di tali protezioni entra nel quadro delle manutenzioni da prevedere, a cui potrebbero aggiungersi ulteriori azioni per la **pulizia degli ambienti** (sgomberi, accatastamento di materiali, etc.).

Tali parti mostrano allo stato attuale differenti condizioni. In particolare, **i piani alti del Palazzo Ducale e la Loggia delle Dame** costituiscono le porzioni che maggiormente necessitano di interventi, anche di carattere strutturale, con porzioni a ridotta portanza delle partizioni orizzontali (in corrispondenza delle ali laterali e della Loggia stessa); le superfici murarie interne hanno perso i loro apparati decorativi originari e solo in parte mantengono i rivestimenti a intonaco, mentre le pavimentazioni, oggetto di rimaneggiamenti e sostituzioni anche relativamente recenti (secolo scorso), mostrano numerose sconnessioni e lacune, anche a seguito di interventi che è stato necessario effettuare nel corso dei precedenti restauri.

Il **secondo interrato** è in migliore stato di conservazione, soprattutto in ragione della possenza delle strutture murarie; anche questo livello, come quelli superiori, è servito da un ascensore già esistente e sono state realizzate predisposizioni per l'installazione di un secondo ascensore, in corrispondenza della scala nell'angolo sud (che è stata già modificata, raggiungendo il piano), nonché di un impianto montacarichi.

Per tali parti, si devono prevedere complessivamente sia verifiche (anche strutturali), che puntuali risarcimenti e/o messe in sicurezza, anche delle superfici esterne (per alcune porzioni, quali ad esempio le facciate verso il cortile delle Dame e soprattutto quelle della Loggia), così come delle coperture.

Nella ipotesi di **favorire nel tempo breve la visitabilità di questi spazi**, anche per parti e condizionata alla presenza di guide autorizzate, potranno prevedersi interventi, ad esempio, per la realizzazione di impianti di **illuminazione**, per la verifica di stabilità e l'eventuale consolidamento degli **intonaci dei soffitti**, così come per la realizzazione di **pavimentazioni provvisorie** (ad esempio con tavolati) che consentano l'attraversamento in sicurezza degli ambienti, attualmente poco praticabili a causa delle sconnessioni dei pavimenti esistenti.



Figura 42, Figura 43, Figura 44. Collegamento al vano scala dal piano secondo interrato e vani di connessione con la Sotterranea, con il passaggio in corrispondenza del fossato.

Si segnala, al secondo interrato, la possibilità di micro-interventi di adeguamento che consentirebbero la praticabilità degli **ambienti dell'ultima campata della Sotterranea** e, conseguentemente, la connessione tra questi e il secondo interrato del Maschio: in particolare, occorrerebbe una **struttura leggera** che consenta il superamento in quota del dislivello del fossato.

Analogamente, piccoli interventi – anche a carattere leggero o provvisorio – finalizzati al **superamento di barriere architettoniche** e all'adeguamento di alcuni **infissi (porte di ingresso)**, potrebbero migliorare l'accessibilità e praticabilità degli **ambienti di ingresso alla Sotterranea, dalla rampa della Corte**, recuperando questi spazi alla loro importante funzione di disimpegno raccordo tra le quote (data la prossimità al vano ascensore) e con la prospettiva di migliorare la connessione tra la Corte stessa e l'ingresso al complesso monumentale da via XX Settembre.



Figura 45, Figura 46. Ingresso alla Sotterranea dalla rampa, al livello del Primo interrato (dall'esterno e dall'interno)

Si tralasciano qui gli **interventi già finanziati** che riguarderanno consolidamenti e adeguamenti della **Cavallerizza** e restauro e adeguamento degli **edifici ottocenteschi dell'ala nord**, descritti al paragrafo II.1.2.

Tutti gli **interventi di carattere straordinario** – oltre che di vero e proprio restauro conservativo – saranno preventivamente sottoposti a richiesta di parere preventivo della competente Soprintendenza.

Per quanto riguarda le **manutenzioni ordinarie**, gli interventi – regolarmente programmati, progettati e gestiti dagli uffici interni alla amministrazione – già attualmente pianificati sono:

- quelli riguardanti le verifiche periodiche e la manutenzione **degli impianti tecnologici** (centrali termiche, impianti di rilevazione e spegnimento incendi, impianti elevatori, messe a terra, illuminazione di emergenza, etc.);
- quelli relativi alla **manutenzione delle aree verdi**, con potature delle piante, verifica della loro stabilità e, in generale, interventi di arboricoltura;
- quelli relativi alla **pulizia e alla conservazione delle superfici** (tinteggiature, verifica di presenza di lesioni degli intonaci, verifica dello stato dei manti di copertura, etc.);

Impianti di proiezione e audio-visivi: la gran parte degli spazi pensati per accogliere conferenze ed eventi dispongono di impianti di questo tipo, per lo più di carattere mobile; per la Cavallerizza, gli interventi in previsione per i quali si sono ottenuti finanziamenti consentiranno l'installazione di impianti fissi, con schermi di grandi dimensioni più adatti alla ampiezza della sala; in futuro, una dotazione a carattere fisso almeno all'interno della Sala dell'Affresco e nella Sala del Duca potrebbe ottimizzare l'uso di queste sale, allo stesso tempo liberando gli impianti mobili, così da poter prevedere lo svolgimento di sessioni parallele o di più eventi in contemporanea.

La tabella che segue riassume, ambiente per ambiente, le dotazioni attualmente presenti.

Corpi di fabbrica	Piano	Spazi	Mq (ca.)	Stato di manutenzione	Ambiente riscaldato	Accessibilità ai disabili	Allarme	Video sorveglianza	Impianto audio video	Arredi	Rilevazione fumi
ARCO DI INGRESSO	terra	vani annessi all'arco di ingresso	35	restaurato	si	no	si	si	no	si	si
TORRE DEL BRAMANTE	da 1 a 7	intero edificio	90 mq (3 sale)	restaurato	no	no	si	si	no	no	no
EX BRAIDENSE	terra	intero livello	818	agibile ma da restaurare	previsto	prevista	previsto	prevista	previsto	previsti	prevista
	1	intero livello	657	agibile ma da restaurare	previsto	si	previsto	prevista	previsto	previsti	prevista
PRIMA SCUDERIA	terra	intero piano	847	restaurato	no	si	si	si	sì, mobile	no	si
	1	intero piano	847	restaurato	si	si	si	si	sì, mobile	sì, allestimento museale	si

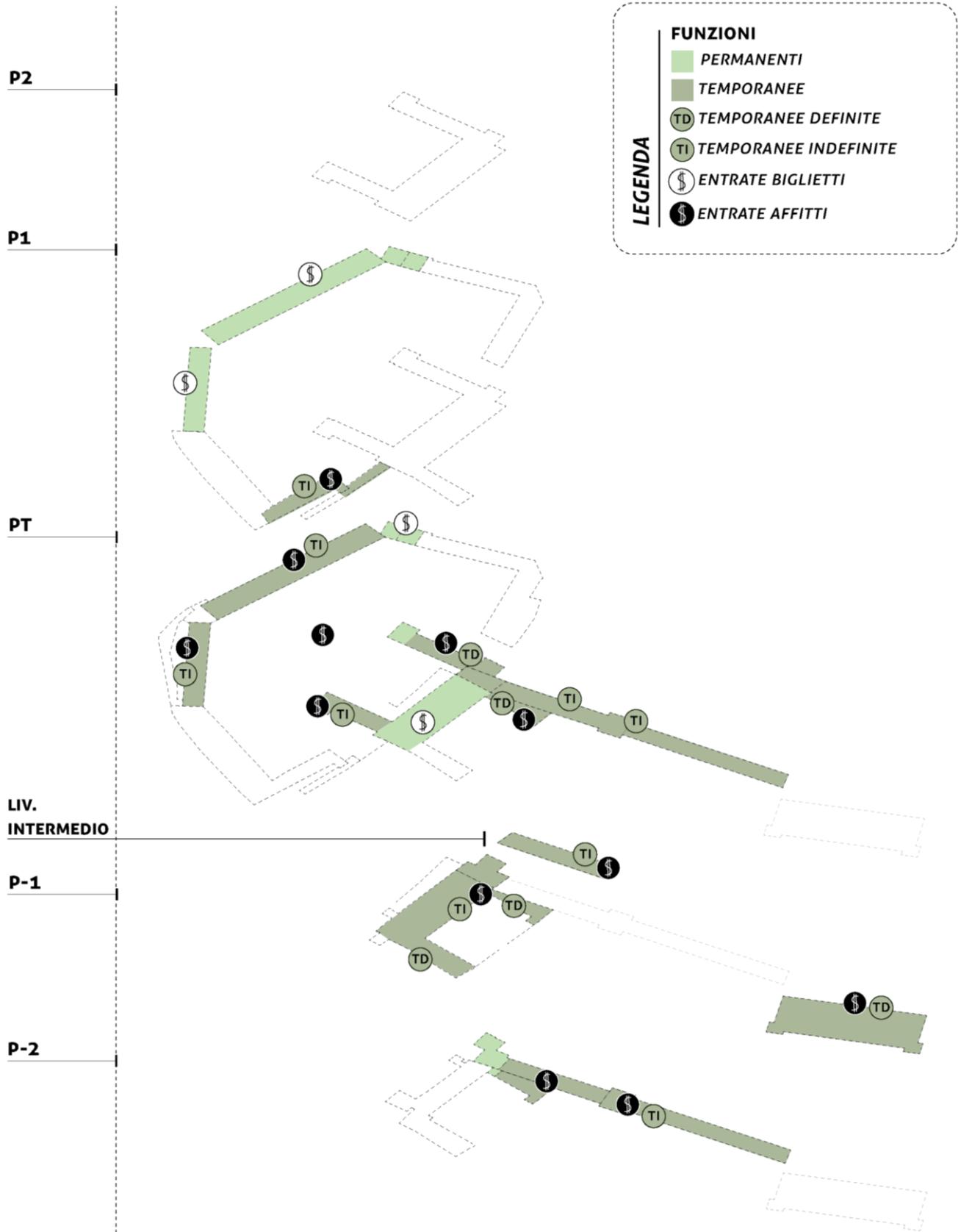


Figura 48. Funzioni permanenti e temporanee attuali

nucleo per una più composita offerta formativa, in collaborazione con l'Istituto Caramuel, aperto a tutta la popolazione studentesca della città.

Usi degli spazi aperti

Sebbene **non sia stabilita a priori una precisa definizione degli usi e delle attività di carattere culturale compatibili** (evidentemente questo campo abbracciando gli usi espositivi, gli eventi di pubblico spettacolo, ma anche gli happening, le manifestazioni popolari quali fiere, cortei, etc.) e sebbene, dunque, la opportunità e rilevanza di ciascuna iniziativa siano **di volta in volta oggetto di valutazione**, negli anni si è comunque stabilita una prassi, soprattutto fondata sul **ricorrere di alcune situazioni tipiche**; i casi che ricorrono sono essenzialmente:

- **i grandi concerti**, che hanno visto la partecipazione fino a 3000 persone in piedi e fino a 1000 con posti a sedere; negli ultimi anni si è teso a favorire l'organizzazione di eventi con pubblico seduto, disponendo il palco sotto la Torre del Bramante e orientando la platea lungo l'asse maggiore del Cortile principale, in modo da facilitare l'afflusso e il deflusso del pubblico attraverso l'Arco gotico;
- **gli spettacoli di musica, cinema, teatro o danza con pubblico con meno di 200 spettatori**, per i quali si privilegia la parte del Cortile maggiore ricompresa tra il Palazzo ducale e la Terza scuderia o, in alternativa, si utilizza il cortile della Cavallerizza, disponendo anche di una struttura di palco con una americana e un gruppo luci;
- **gli eventi legati a manifestazioni ludico-sportive**, limitati a esibizioni (come nel caso di una manifestazione settembrina per i club di pallamano), con la sola eccezione del *Trofeo Pensa* di Atletica, che da oltre quarant'anni vede la partecipazione degli alunni delle scuole primarie, interessando il circuito ad anello pavimentato in ghiaia nel cortile maggiore;
- **i raduni**, come nel caso di *Ducale Ciclostorica* (circuito ciclistico vintage, con una prima edizione nel 2016, che vede quattro tappe in Lombardia, dalla Lomellina ai borghi e castelli dell'Adda, ai vigneti della Franciacorta e ai colli della Brianza), o come in occasione del *Memorial Lele Levati*, raduno di auto d'epoca (con ingresso delle auto a passo d'uomo dall'arco gotico e posizionamento delle stesse nel cortile maggiore, dove restano in esibizione).

Presso la Cavallerizza si tiene anche **una fiera del vinile** (*Vigevano in vinile, Vinile & Roll*), durante la quale si consente l'utilizzo degli spazi esterni per aree ristoro e catering (con l'ingresso anche di food truck, ma in numero contingentato).



Figura 49, Figura 50: Trofeo Pensa e Ducale Ciclostorica nel cortile del Castello di Vigevano

Rispetto a tali attività, l'Amministrazione, che sottopone di volta in volta **specifiche richieste di valutazione alla competente Soprintendenza**, ha assunto degli indirizzi – su aspetti quali, ad esempio, il posizionamento di palchi, server e impianti, l'organizzazione della logistica per il carico e scarico, l'allestimento di sedute, l'organizzazione di percorsi di esodo, etc. – in ragione dei quali ha anche provveduto alla realizzazione di alcuni impianti.



Figura 51, Figura 52: Memorial Lele Levati e attività equestri del Palio nel cortile del Castello di Vigevano

III.2.2 Gli spazi di connessione

In generale, molte delle principali criticità che limitano la piena fruizione degli spazi descritti e la loro sinergica interconnessione riguardano, come si è accennato, gli **aspetti di accessibilità e chiarezza dei percorsi**, soprattutto con riferimento alle **puntuali interferenze riscontrate all'interno del Maschio** e ai **mancati o poco valorizzati raccordi** soprattutto nel nodo in corrispondenza dell'innesto della Strada coperta superiore e della sottostante Sotterranea (ad esempio, con riferimento alla assenza di un accesso secondario che dia diretto collegamento tra la Strada coperta e la Sala delle Dame, percorribile anche da disabili).

Un approfondimento particolare, inoltre, merita il sistema di accessi che interessa l'intero complesso e il suo **rapporto con le diverse quote urbane**.

Queste considerazioni si estendono all'articolato **sistema di spazi aperti e camminamenti**, che appaiono come una straordinaria potenzialità – anche in relazione al valore delle aree a verde, all'interno di un centro storico che offre pochi altri spazi di questa natura – ma che scontano alcuni problemi di **accessibilità** soprattutto legati alle differenze di quota tra la Corte e la Piazza Ducale; la Corte, inoltre, così come il Cortile della Rocca Vecchia, in parte attrezzati con sedute, ma al di fuori di un vero e proprio **progetto di paesaggio**, appaiono poco “accoglienti”.

- Un primo accesso è direttamente dalla Piazza Ducale, attraverso una scalinata a sud della piazza, sotto i portici, praticamente sotto la torre Bramantesca; questo accesso risulta architettonicamente interessante poiché il cortile appare quasi d'improvviso al visitatore nella sua maestosità attraverso la prospettiva "compressa" della scala e del vestibolo; inoltre dal vestibolo si accede facilmente anche all'Infopoint collocato negli spazi adiacenti. Tuttavia, la scalinata rappresenta una barriera invalicabile per le persone in carrozzina o con difficoltà motorie.
- Un secondo accesso è da Corso della Repubblica/angolo via del Popolo, attraverso il cosiddetto arco gotico: si tratta attualmente dell'unico ingresso accessibile sia per persone disabili che anche per mezzi su gomma, ed è quindi utilizzato anche per il carico e scarico merci.
- Da via Rocca Vecchia si accede al cortile della Cavallerizza e da lì, attraverso la strada coperta superiore, si raggiunge il cortile principale del Castello. Si tratta dell'ingresso più vicino alla ferrovia e costituisce un accesso particolarmente suggestivo poiché prevede l'attraversamento del Naviglio Sforzesco, il passaggio nel cortile della Rocca Vecchia, e un avvicinamento progressivo al cartello con la percorrenza di tutta la strada coperta superiore. Anche questo è un accesso che non pone barriere architettoniche in quanto i salti di quota sono risolti tramite passerelle e piani inclinati.
- La strada coperta inferiore, la quale pure si può imboccare dal cortile della Cavallerizza tramite una rampa, incrocia poi verso la metà la via XX settembre: da qui un portone sulla strada pubblica si apre sulla strada coperta inferiore, dalla quale poi, attraverso delle scale, si entra direttamente al Maschio al piano -1. Da qui l'accesso non è attualmente garantito alle persone disabili data la presenza delle scale.
- Ultimo punto di ingresso, usato però prevalentemente per funzioni di servizio è quello dal cortile sud, il cosiddetto Giardino delle Dame, corrispondente al piano -2 del Maschio ma alla quota della via Riberia; qui un cancello permette l'accesso anche carrabile.

Si evince quindi che i principali accessi al complesso del Castello per i visitatori sono quello da Piazza Ducale, quello dall'Arco gotico e quello da via della Rocca vecchia tramite la strada coperta; quello dall'Arco Gotico è l'unico con la caratteristica di essere anche universalmente accessibile.

Ingressi e collegamenti verticali interni ai singoli edifici

Per quanto invece attiene ai sistemi di accesso dei diversi edifici, essi si attestano tutti sulla corte centrale, ad eccezione del Maschio che ha diversi punti di ingresso (v. dopo).

Le scuderie sono complessivamente servite in maniera semplice e razionale da scale interne poste alle estremità dei diversi edifici. In particolare ai piani terra della Prima e della Seconda si accede direttamente dal cortile, mentre al piano primo tramite il vestibolo compreso tra di esse. In questo punto è presente una scala e un ascensore che garantisce la piena accessibilità ai Musei Civici (Calzatura e Pinacoteca). Le due scuderie sono inoltre disimpegnate da due altre scale poste agli estremi opposti rispetto al vestibolo di accesso. Di queste scale, una, quella a nord della prima scuderia è utilizzata come scale di emergenza, mentre l'altra, a sud della seconda, ne avrebbe le caratteristiche ma necessita di interventi manutentivi e di adeguamento.

La terza scuderia sede del Museo Archeologico della Lomellina è esclusa dalla presente disamina in merito ad accessi e distribuzione interna; tuttavia, è utile ricordare la presenza di una scala scoperta posta a sud

misura massima del 25% del canone stesso, per un importo massimo complessivo nei 5 anni pari a 25.000 euro al netto dell'iva e dovrà riguardare opere o beni la cui proprietà, al termine della concessione, rimarrà in capo alla Provincia, che potrà quindi scegliere quali spese ammettere tra quelle proposte dal gestore già nella fase di approvazione del progetto di allestimento. Il gestore dovrà completare gli interventi di finitura dei locali nei tempi utili per garantire l'apertura entro 45 gg. solari (quarantacinque) dalla consegna dei locali. Ancora, la fondazione del teatro comunale di Ferrara si occupa di gestire gli eventi estivi nel cortile del castello³¹.

Tutti i contratti esaminati prevedono specifiche clausole di revoca dovute al mancato conseguimento delle autorizzazioni concesse dall'ente proprietario, al mancato pagamento del canone o ad altre mancanze rispetto a quanto pattuito.

Un ulteriore caso ritenuto rilevante per la gestione dei servizi aggiuntivi del castello Sforzesco è rappresentato dal **Castello Conti Guidi di Poppi** in provincia di Arezzo. Nello specifico, nel capitolato per offrire la gestione del castello sono stati considerati i seguenti servizi³²:

- *le operazioni di biglietteria, book shop, cassa e deposito incassi;*
- *l'accompagnamento dei visitatori e la loro assistenza nelle sale espositive o nel percorso di visita al centro storico di Poppi nonché, percorsi di visita per scopi didattici (visite guidate per studenti, visite animate per scuole d'infanzia, percorsi tematici sui temi dell'ambiente, sulla storia medievale e della letteratura dantesca, ecc.);*
- *la custodia delle sale, sia di quelle contenenti in permanenza manufatti di pregio storico artistico, sia di quelle che ospitano mostre temporanee;*
- *l'ordinaria manutenzione e il riordino dei locali oggetto di convenzione;*
- *la collaborazione con il personale del Comune di Poppi relativamente alle funzioni di montaggio delle mostre temporanee organizzate dal Servizio Biblioteca/Cultura del Comune stesso e relativa diffusione pubblicitaria. Il concessionario potrà anche proporre progetti propri (mostre, convegni, manifestazioni, etc.) che prevedono la valorizzazione del Castello dei Conti Guidi nel suo complesso e/o dei beni culturali presenti nel territorio;*
- *Per le celebrazioni dei matrimoni il concessionario potrà offrire su richiesta degli interessati servizi aggiuntivi (servizi fotografici e floreali, musica ecc.) a pagamento, dei quali tratterà l'intero incasso.*

Il comune di Spoleto ha affidato a un unico gestore la gestione dei propri musei conferendo al gestore i seguenti servizi:

- Prima accoglienza, informazione e orientamento;
- Controllo Accessi e Guardaroba;
- Visite guidate (in via non esclusiva);
- Assistenza culturale e laboratori didattici (in via non esclusiva);
- Gestione del bookshop museale fornito di guide, cataloghi e pubblicazioni relative alla conoscenza del territorio, al settore dell'arte, del turismo e dei musei oggetto di gara;

31 <https://www.teatrocomunaleferrara.it/events/event/tempo-destate-al-castello/>

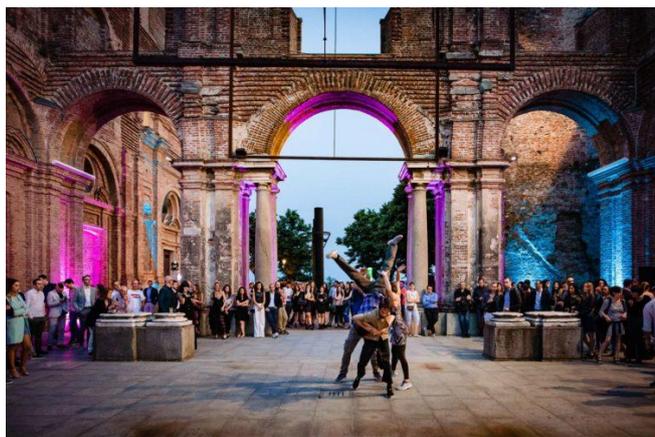
32 Per leggere l'elenco completo si rimanda al link del *capitolato per la gestione in concessione del Castello dei Conti Guidi di Poppi mediante procedura aperta* disponibile al seguente link: <https://www.uc.casentino.toscana.it/wp-content/uploads/2019/10/Capitolato-Castello-Poppi.doc.pdf>

- **La cura dell’allestimento.** Le calzature sono manufatti di dimensioni contenute e di uso noto; per evitare che il museo si trasformi in un archivio, va evidenziata e “narrata” la storia che esse raccontano. In ciò un allestimento coinvolgente fa certamente la differenza. Rispetto a questo tema il museo Ferragamo è decisamente un riferimento di alto livello nel quale le calzature sono particolarmente valorizzate in percorsi curati e ad hoc.
- **La ricchezza delle collezioni e gli allestimenti tematici.** Il museo Foscarini Rossi raccoglie oltre 1500 modelli di calzature femminili di lusso, prodotte dal calzaturificio Rossi in circa settant'anni di attività, ai quali ogni stagione vengono aggiunti gli elementi più rappresentativi delle nuove collezioni. Il museo Ferragamo dedica due sale alla storia della casa Ferragamo, nelle quali sono esposti in mostre biennale - a rotazione - oltre 14.000 modelli conservati negli archivi. Si tratta in entrambi i casi di un approccio dinamico all’alla tipologia di manufatti esposti, che rende il museo in continuo aggiornamento e dunque più attrattivo anche per un pubblico locale e generalista. Il museo Cav. Vincenzo Andolfi si articola invece in tre sezioni molto tematizzate (le calzature di ogni tempo e luogo, le calzature storiche e di personaggi famosi, la produzione industriale marchigiana).
- **La varietà degli eventi temporanei e dell’offerta didattica.** Sia Foscarini Rossi che Ferragamo presentano una vasta offerta di mostre temporanee, non solo dedicate alla scarpa (tradizioni locali, moda, tessuti) e di altri tipi di eventi (presentazioni di libri, concerti, etc.): ciò favorisce una partecipazione più ampia di pubblico, che si traduce in un aumento delle occasioni di ricavo ma anche in un incremento dell’interesse e dell’attrattività generale. Inoltre, il museo Foscarini Rossi ospita laboratori didattici, gestiti dagli operatori del Museo, differenziati per grado scolastico e personalizzabili in base alle specifiche esigenze di insegnanti e studenti, orientati a stimolare la manualità e il rapporto diretto col mondo artigianale.



Figura 62, Figura 63. Sant’Elpidio a Mare, Museo della Calzatura





Dall’alto a sinistra, in senso orario: Figura 68, “Una notte al Museo” a Rivoli; Figura 69, Supercondominio a Rivoli; Figura 70, mostra “Le donne, i cavalieri, l’arme, gli amori” nel cortile del castello di Ferrara; Figura 71, esecuzione de La Traviata nel cortile del Castello di Novara, per la stagione estiva del Teatro Coccia.

Prezzi dei biglietti ai musei

Oltre a comparare il caso di Vigevano con altri casi simili e con la media della offerta museale in Lombardia, si è guardato anche ai costi di accesso a servizi offerti; in primo luogo, è stata analizzata la media dei prezzi dei biglietti museali per i 265 musei presenti nel dataset della regione Lombardia.

Analisi statistiche	Prezzo intero (Euro)	Prezzo ridotto (Euro)
Moda	0,00	0,00
Mediana	3,00	2,00
Minimo	0,00	0,00
Massimo	20,00	14,00
Quartile	0,00	0,00
Media	3,76	2,27

Tabella 35. Prezzi dei biglietti di ingresso ai musei censiti da Regione Lombardia distinti per tariffe dei biglietti interi e ridotti. Fonte: elaborazione degli Autori

La maggior parte dei musei applica una tariffa gratuita di ingresso alle collezioni. Ciononostante, media e mediana sembrano quasi coincidere in una tariffa intera pari a circa 3 Euro e un prezzo ridotto di 2 Euro. La tariffa media infatti è pari a circa 3,76 Euro per l’intero e 2,27 Euro per il ridotto.

Oltre alle tariffe medie regionali alcuni castelli di proprietà comunale sono stati selezionati per verificare i prezzi dei biglietti per immobili simili al Castello Sforzesco. Nello specifico, sono stati analizzati i prezzi dei biglietti dei seguenti castelli:

- Estense di Ferrara (FE);
- Santa Severa (RM);
- Rivoli (TO);
- Buonconsiglio (TN);
- Novara (NO)

Anche una ricerca in merito alle tariffe dei musei della Calzatura è stata portata avanti e ha permesso di riscontrare i prezzi dei biglietti del Museo della Calzatura di Stra (VE) e del museo Vincenzo Andolfi di Sant'Elpidio a Mare (FM).

La maggior parte dei beni selezionati ospita musei permanenti – a esclusione del Buonconsiglio, di Novara e di Ischia – e mostre temporanee – a esclusione di Santa Severa, Ischia, e dei musei della Calzatura – così come i musei del castello – esclusi i musei della Calzatura e di Novara che non sono castelli.

I prezzi dei biglietti dei castelli sono stati distinti per tariffa intera o ridotta e, come mostra Tabella XX, variano tra un minimo di 6 Euro per il ridotto di Santa Severa fino a un massimo di 12 Euro all'Estense di Ferrara. Il prezzo medio, esclusa la tariffa del castello di Vigevano, è pari a 10 euro per la tariffa intera e 7,4 Euro per quella ridotta. In merito ai Musei della Scarpa, il prezzo medio è pari a 5,8 euro per la tariffa intera e 3,8 Euro per quella ridotta.

	FUNZIONI E DESTINAZIONI D'USO			GESTIONE	Tariffe	Tariffe
					biglietto intero	biglietto ridotto
	<i>musei permanenti</i>	<i>mostre temporanee</i>	<i>museo di se stesso / visite</i>	<i>tipo di soggetto gestore</i>		
Torre del Bramante e Musei Civici	x			Pubblica	6,0	4,0
Museo della Leonardiana, Musei Civici e Torre del Bramante	x			Pubblica	10,0	8,0
Media Castello Sforzesco di Vigevano	x		x	Pubblica	8,0	6,0
Ferrara Estense	x	x	x	Pubblica	12,0	10,0
Santa Severa	x		x	Mista	8,0	6,0
Rivoli	x	x	x	Mista	10,0	6,5
Buonconsiglio Trento		x	x	Pubblica	10,0	7,0
Novara		x		Privata		
Media castelli (escluso Vigevano)					10,0	7,4
Museo della Calzatura	x			Privata	7,0	5,0
Museo Calzatura Vincenzo Andolfi	x			Privata	4,5	2,5
Media musei della Calzatura					5,8	3,8

Tabella 36. Tariffe dei biglietti per le mostre. Fonte: elaborazione degli autori

Il sistema di ticketing, al Castello di Vigevano, si è significativamente evoluto e modificato, negli ultimi anni, sia introducendo biglietti a pagamento per i Musei Civici, prima gratuiti, sia estendendo la gestione comunale alla permanente della Leonardiana (come si illustra più in dettaglio al seguente paragrafo III.2.4 a proposito dei flussi turistici registrati).

Se da una parte tale modello supporta una **offerta numerosa e composita durante l'anno** (molte mostre, per lo più di durata breve, tra 15 gg e un mese) e **favorisce l'aggregazione a base culturale** per gli abitanti, dall'altra esso non stimola un'attrattività oltre il pubblico locale e riduce le possibilità di introiti potenziali derivanti dall'affitto di spazi per **mostre di alta qualità artistica o di richiamo**.

Organizzazione di eventi

Alla offerta legata alle mostre temporanee si affianca quella degli eventi, che riguardano ambiti molto diversi tra loro su cui si fornisce un elenco non esaustivo, a titolo di esempio: si tratta infatti di proiezioni di film, concerti e festival musicali, rassegne letterarie, presentazioni di libri ma anche tornei sportivi, giornate di orientamento scolastico.

Questo genere di eventi si svolgono **prevalentemente nei locali della Cavallerizza o al piano terra della Seconda Scuderia** (se al coperto), ma soprattutto nei **cortili** (la corte principale e il cortile della cavallerizza), con una **emergente "specializzazione" degli spazi tra il Maschio e la Terza Scuderia**, in ragione del fatto che l'area pavimentata si presta efficacemente ad essere allestita, sia per forma e dimensione, che per caratteristica delle pavimentazioni, che – infine – per l'opportunità di sfruttare le leggere pendenze in modo da migliorare la visibilità e l'acustica.

Capitolo a parte, infine, riguarda il **Palio**, evento di rievocazione storica organizzato ogni anno in due momenti, a maggio e a ottobre, rispettivamente con il **Palio dei fanciulli** e il **Palio delle Contrade**. Nell'arco di due settimane per ogni evento, il Castello e la piazza Ducale sono il teatro di **giochi e gare goliardiche (con attività anche equestri), cortei, mercati, cene in stile rinascimentale** che coinvolgono le contrade cittadine.



Figura 72, Figura 73. Il Palio nel cortile del Castello di Vigevano

Le **manifestazioni menzionate**, che – in alcuni casi da lungo tempo, in altri solo in anni più recenti – interessano la città di Vigevano e il suo centro storico, toccando anche gli spazi esterni del Castello (in particolare, il cortile maggiore), hanno carattere non organico rispetto alla gestione del Castello (essendo eventi promossi da soggetti terzi, ai quali l'amministrazione vigevanese offre patrocinio).

Hanno invece particolare rilevanza – e sono stati oggetto, negli ultimi anni, di uno **sforzo di promozione e di progressiva sistematizzazione dei palinsesti** – soprattutto gli eventi che animano la stagione estiva, con un calendario di **eventi estivi in Castello** che vede da alcuni anni ripetersi rassegne di **cinema all'aperto** (nel cortile della Cavallerizza), **musica leggera e cabaret** (con programmazione di cicli di "grandi concerti"), come

- la mostra del 2008 **'Il tacco a spillo. Fascino e seduzione'**, con un percorso diviso in una prima sezione a tema, che documentava attraverso immagini amatoriali la nascita della scarpa con il tacco a spillo in Italia e in particolare a Vigevano negli anni '50, e una seconda sezione che costituiva un vero e proprio viaggio nel tempo per cogliere l'evoluzione della moda e dei gusti dagli anni '80 in poi.
- la mostra **'Leonardo 3'**, che ha toccato moltissime città in Italia e nel mondo (da New York, a Tokio, a San Paolo, Doha, per citarne solo alcune) e che, tra il 2009 e 2010, è stata ospitata presso il Castello di Vigevano (con il contributo della Camera di Commercio), dando di fatto avvio al progetto di una mostra permanente dedicata al genio leonardiano, che avesse lo scopo di riunire assieme (grazie alla loro trasformazione in digitale) i più importanti manoscritti di Leonardo: il Manoscritto B (restaurato digitalmente), il Codice Atlantico (edizione Hoepli del 1894-1904) e il Codice del Volo.

Questi esempi virtuosi evidenziano le possibilità che possono essere generate dalla **costruzione di sinergie**, sia con riferimento alle **relazioni tra cultura, paesaggio ed eccellenze del territorio** (come era stato nella manifestazione *Rice* o nella mostra *'Il Tacco a Spillo'*), sia con riferimento alle connessioni tra i diversi ambiti della organizzazione di servizi culturali e attività nel territorio vigevanese, come evidenzia la Rassegna Letteraria.

Da questo punto di vista, potrebbero in futuro essere meglio valorizzate le connessioni con la pregevole stagione del **Teatro Cagnoni** (che non ha una orchestra o una compagnia stabili, ma ospita – nella stagione invernale – artisti di eccellente livello), con la didattica dell'**Istituto Musicale Costa** o con le collezioni dell'**Archivio Storico** (soprattutto per quanto attiene a materiali relativi alla storia urbana di Vigevano, ai suoi artisti, o ai designer della calzatura, quali **Armando Pollini o Andrea Pfister**).



Figura 79, Figura 80: archivio Pfister

migliorare l'immagine del bene – in modo da incrementare il numero dei visitatori annui, e di conseguenza i ricavi – anche perseguendo, in parallelo, intenti di efficientamento di gestione volti a ridurre gli attuali costi. Nello specifico, cinque elementi sono considerati rilevanti per una completa valorizzazione.

Un primo elemento emerso riguarda i **servizi aggiuntivi**. Sebbene siano presenti diversi servizi a coronamento delle attività museali, dall'indagine svolta nei musei della regione Lombardia emerge come ad oggi il castello Sforzesco non ospiti diverse attività che potrebbero contribuire ad accrescere significativamente il numero di visitatori e i ricavi annui. Tra questi si ritiene importante prevedere lo spazio di una **caffetteria, di un bookshop** e le attività di servizio educativo che notoriamente contribuiscono a conferire valore alle attività museali oltre alla possibilità di portare visitatori e/o clienti indipendenti dalle attività museali. Ancora, al fine di ordinare e sistemare il materiale presente nel castello e nei musei e mostrarlo puntualmente con il cambio delle esposizioni permanenti occorre prevedere dei **depositi e archivi** legati alle attività culturali.

Riguardo alle 'performance', l'aspetto considerato riguarda il **flusso di visitatori annui**. Rispetto agli altri castelli considerati il castello Sforzesco presenta un numero di visitatori significativamente inferiore. Al fine di valorizzare il bene occorre prevedere **attività di marketing e servizi** in grado di accrescere il **grado di soddisfazione e la conoscenza dell'offerta** del castello di Vigevano. Pertanto, oltre ad accrescere i servizi precedentemente elencati occorre prevedere una **strategia** di marketing mirata ed efficace così da rendere il castello Sforzesco maggiormente conosciuto a livello regionale e nazionale. Si rimanda al paragrafo III.3.

Riguardo ai **biglietti delle attività museali**, si osserva che – nonostante i prezzi dei singoli biglietti dei Musei siano superiori rispetto alla media regionale – nella formula combinata il biglietto cumulativo ha un **costo inferiore del 20%** rispetto alle tariffe corrispondenti di altri castelli. Pertanto, si ritiene plausibile, per il futuro, apportare delle **correzioni al rialzo delle attuali tariffe**, ma – allo stesso tempo – si ritiene che l'acquisto del biglietto potrebbe utilmente prevedere l'accesso a **convenzioni, per acquistare altri servizi o beni** nel territorio (come già avviene con i biglietti ferroviari): dalla ristorazione, alla ospitalità, agli ingressi ad altri siti, spingendo il più possibile verso soluzioni combinate e circuiti integrati di visita. Si rimanda al paragrafo IV.2.3.

In merito alle **tariffe degli spazi disponibili alla locazione per eventi giornalieri** come convegni, attività congressuali etc., da una indagine sommaria svolta attraverso *comparables* di castelli simili, per sale di elevato e di medio pregio, è emerso come la tariffa della sala dell'Affresco, l'unica del Castello di Vigevano che può essere considerata di alto valore decorativo, è sensibilmente inferiore rispetto alle altre sale confrontate; al contrario, per le sale di medio pregio le tariffe applicate sono pressoché analoghe rispetto a quelle delle altre località. Da questo punto di vista, non si ritiene che si debbano introdurre specifiche modificazioni, essendo piuttosto opportuno **continuare con i processi già intrapresi di rafforzamento della offerta di spazi**, lavorando sul loro attrezzamento e sui servizi, nonché sulla comunicazione del loro valore, considerando che il Comune di Vigevano intende preservare la vocazione del Castello ad accogliere – gratuitamente, a meno di contributi alle spese di pulizia – le realtà associative e del volontariato locale.

III.3 I servizi e le attività di promozione culturale

III.3.1 I servizi di visita

Attualmente, i servizi di accoglienza e visita consistono nella gestione dell'Infopoint e nella organizzazione di visite guidate, su appuntamento, per singoli visitatori e per gruppi; tali servizi, come si descriverà più precisamente, sono affidati a soggetti esterni: il più importante è l'affidatario del servizio di gestione dell'Infopoint, a cui si affianca una ulteriore società che fornisce guide turistiche qualificate per le visite.

In via embrionale, si sono avviate negli ultimi anni sperimentazioni nella offerta di servizi di didattica, coinvolgendo realtà dell'associazionismo locale; il Comune di Vigevano garantisce inoltre con personale interno e con volontari e tirocinanti (attraverso varie forme di accordo: dal 2021 è stato attivo un programma legato al progetto *Dote comune* e attualmente si vanno attivando progetti di servizio civile) il controllo degli accessi l'accoglienza ai Musei Civici e alla Leonardiana.

Di seguito un dettaglio dei servizi offerti ai visitatori e di come essi sono erogati e gestiti;

Infopoint

Il **contratto di appalto** in corso di attuazione per la *gestione dei servizi di informazione e accoglienza turistica della città di Vigevano*, affidato a Cristoforo Società Cooperativa Sociale Onlus, discende dall'Avviso esplorativo per manifestazioni di interesse approvato con determina dirigenziale n. 911 del 2021; tale bando (relativo all'affidamento del servizio per un anno, rinnovabile di un ulteriore anno, fino al 30 settembre 2023), va nella direzione di un **accorpamento di più funzioni**, relative alla **vendita di biglietti** (secondo le formule descritte al precedente capitolo III.2.3) e al **noleggio di apparati** (audio-guide e similari), alla gestione dello **sportello di informazione e accoglienza turistica** (collocato presso il Castello ma di riferimento per l'intero territorio comunale), al **coordinamento del servizio di visite** attraverso le prenotazioni e l'accoglienza dei gruppi, alla produzione di **contenuti** e alla predisposizione di **strumenti per la comunicazione** istituzionale, fino a fornire supporto alle unità interne di gestione per attività di back office (ad esempio per la registrazione e rendicontazione degli accessi).

Da questo punto di vista, il servizio di gestione dell'Infopoint incrocia anche tutte le altre funzioni connesse alla fruizione e promozione culturale e pertanto, nei paragrafi che seguono, sarà ulteriormente richiamato.

L'Infopoint costituisce anche un importante **presidio fisico**, con aperture antimeridiane e meridiane nei giorni feriali da martedì a giovedì (ore 10:00 -13:00 e 14:00 -17:00) e con apertura continuativa nei giorni venerdì, sabato, domenica e festivi (ore 10:00 - 18:00); non sono mai state sperimentate **aperture serali**.

Attualmente il servizio dispone di un recapito telefonico ed e-mail, ma non di un sito o di una **piattaforma web per la gestione delle prenotazioni e della vendita di biglietti**.

Visite guidate

Le **visite guidate** sono effettuate da **Vigevano Promotion**, realtà con un'esperienza ultraventennale sul territorio di Vigevano e della Lomellina; si svolgono esclusivamente nei **giorni festivi e nei weekend** e riguardano sia gli esterni che gli interni del Castello.

Solitamente, le visite iniziano dall'Infopoint (i cui operatori si occupano della accoglienza), con una durata di circa un'ora e un quarto (escludendo Musei e Torre), e comprendono:

turisti e non; è presente una pagina dedicata ai **luoghi da visitare**, che comprende i **Musei del Castello**, con indicazioni su **orari e contatti**, e una dedicata all'offerta di **tour guidati**.

È il solo sito disponibile in **più lingue**: italiano, inglese, francese, giapponese, russo e spagnolo.

Infine, si segnalano alcuni siti web che inscrivono il Castello di Vigevano all'interno di **circuiti, a scala locale e nazionale**:

- il sito della **rete dei Castelli del Ducato di Milano** (www.castelliducatoDIMILANO.it), con scarse informazioni specifiche, ma con l'interessante **proposta dei circuiti e degli itinerari di visita tra più Castelli** e con l'opportunità di inserire anche informazioni in merito alla **programmazione di eventi** (non vi compaiono, però, informazioni in merito agli eventi vigevanesi, in generale osservandosi una comunicazione più fortemente incentrata sull'area del milanese);
- il **portale de iCastelli.it** (www.icastelli.it), dedicato a castelli e torri d'Italia: curato dal 2014 dall'associazione culturale no profit IAS (Istituto di Arcoastronomia Siciliana), non è direttamente sostenuto da istituzioni e ha contenuti, in parte, relativi agli usi a reddito dei beni (organizzazione di eventi privati, etc.), ma con il merito di censire oltre 3000 strutture in tutta Italia, e, pertanto, di una buona visibilità.

Social media

In particolare, tra gli **account istituzionali** si fa riferimento a:

- La comunicazione social dell'account **Vigevano Official**, attiva sul canale **Instagram** che conta 1.814 follower (14.04.2022). I post condividono **immagini dei beni culturali e della città** corredate, a volte, da brevi testi che li promuovono da un punto di vista turistico, oltre a proporre **attività ed eventi cittadini** di vario genere.
- La comunicazione social dell'account **Visit Vigevano**, attiva sui canali di **Facebook e Instagram**:
- **Facebook**
- L'account conta **3.235 like e 3.422 follower** (14.04.2022). I post pubblicati, i cui testi si accompagnano a una o più fotografie e talvolta a video, condividono notizie, anche storiche con un focus su anniversari e aneddoti ad essi legati, rispetto ai beni culturali e alla città di Vigevano. Vengono inoltre date informazioni sulle modalità di visita al Castello e ai Musei.
- **Instagram**
- L'account conta **802 follower** (14.04.2022) e, in totale, sono stati pubblicati post con fotografie e video del Castello, gli ultimi dei quali promuovono la visita in sicurezza con la riapertura post lockdown.
- Una comunicazione social per i Musei Civici con l'account **Musei Civici di Vigevano**, attiva sui canali di **Facebook e Instagram**, gestiti dai tirocinanti o volontari che svolgono servizio civile presso i Musei:
- **Facebook**
 - L'account, che conta **3.965 like e 4.048 follower** (14.04.2022), promuove e racconta le mostre e le opere dei Musei Civici e quelle temporanee allestite in altri luoghi del castello, pubblicando post relativi a iniziative, visite e laboratori che si tengono negli spazi museali, sempre affiancando a brevi testi una o più immagini.
 - **Instagram**
 - L'account conta **507 follower** (14.04.2022) con post che raccontano attraverso **immagini e brevi testi i "momenti di vita quotidiana"** nei Musei del Castello, tra visite scolastiche,



Figura 81. Materiali promozionali cartacei presso l'Infopoint

potranno altresì volgersi a obiettivi di networking e di configurazione di accordi con tour operator e travel influencer. Da questo punto di vista, saranno cruciali le sinergie con gli attori territoriali e le interconnessioni tra i diversi elementi della offerta culturale locale.

III.4 Attuale modello di gestione

In ragione dell'Accordo di Programma e delle successive intese tra le parti (*Convenzione* sottoscritta da Agenzia del Demanio e Comune di Vigevano il 28 giugno 2002, Repertorio Atti Privati n. 109), «nelle more dell'individuazione di un modello gestionale» la cui ideazione era tra gli scopi dell'Accordo stesso, il Comune di Vigevano ha assunto, sin dal 1999, la gestione diretta del bene, con l'impegno ad **assicurarne la custodia e vigilanza, la manutenzione ordinaria e straordinaria, l'adeguamento alle normative** (in materia di prevenzione incendi) e con la **facoltà di usare le porzioni assegnate**, purché garantendo «l'integrità fisica e culturale del complesso», per:

- iniziative culturali, sociali, turistico-ricreative e di promozione
- attività nel campo della formazione
- convegni, esposizioni, mostre e mostre-mercato, concerti, meeting e cerimonie
- servizi aggiuntivi (come successivamente definiti dalle norme sui beni culturali)
- sede di servizi amministrativi preposti alle funzioni suddette.

All'atto di chiusura dell'Accordo di Programma (seduta del 28 maggio 2015), che comportava il decadere dei termini degli accordi contrattuali tra Comune e Agenzia del Demanio per l'affidamento in gestione del bene, il Collegio di Vigilanza stabiliva che, «ancorché non [...] definito il **modello gestionale**», in quanto «decaduta e riconosciuta non perseguibile» l'ipotesi di gestione, precedentemente individuata (nella seduta del 26 ottobre 2004), «basata sulla costituzione di una Fondazione di partecipazione», poteva considerarsi **approvata l'ipotesi di una gestione diretta da parte dell'Amministrazione vigevanese, previo trasferimento del bene stesso.**

Negli anni seguiti al 2015, nelle more del completamento del procedimento per il trasferimento del bene (archiviato nel gennaio 2022), il Comune di Vigevano ha continuato dunque a occuparsi della tutela, valorizzazione e gestione del Castello Sforzesco, mantenendo l'onere delle iniziative correlate a questi scopi, accompagnando e integrando gli interventi di restauro e di recupero funzionale del complesso con **ulteriori azioni**, volte a custodire il bene e monitorarne le esigenze manutentive, regolamentarne gli usi, progettare e promuovere iniziative per la fruizione del Castello da parte della cittadinanza vigevanese e di pubblici più ampi, farne conoscere e apprezzare la straordinaria unicità e il grande valore storico, artistico e monumentale.

Tali iniziative si inscrivono all'interno di un percorso che

- ha portato a definire – sia pure in forma provvisoria – una **struttura di gestione**, interna alla amministrazione e con il supporto puntuale di soggetti esterni e/o l'esternalizzazione di alcuni servizi;
- ha consolidato e qualificato una **offerta culturale** legata alle funzioni museali permanenti e alla definizione di percorsi di visita;
- ha definito servizi di **accoglienza turistica**, parallelamente alla definizione delle policy per la regolamentazione degli accessi (**ticketing**);
- ha promosso l'uso degli spazi del Castello per l'organizzazione di **eventi culturali**;
- ha esteso, qualificato e regolamentato l'**offerta di spazi** da destinare a usi temporanei (per la formazione, l'organizzazione di congressi o conferenze, l'organizzazione di eventi privati), cercando da un lato di garantire l'opportunità di utilizzo gratuito di tali spazi per soggetti del mondo associativo e del volontariato e dall'altro di capitalizzare su un potenziale mercato, rappresentato da privati e da soggetti del tessuto professionale e imprenditoriale locale.

Gli esiti di tale percorso, definitosi in tempi relativamente recenti (ultimo quinquennio), mostravano, **nel 2019, un primo significativo risultato, anche in termini di efficientamento del rapporto costi-ricavi**; fortemente impattato dall'**evento pandemico**, questo stesso percorso riprende, oggi, con alcuni significativi consolidamenti, ad esempio nella **migliore strutturazione del servizio di accoglienza turistica** o nel recentissimo **ulteriore ampliamento della offerta di spazi attrezzati per conferenze ed eventi** (con l'attrezzamento dei Saloni del Duca).

L'obiettivo del presente paragrafo è, da un lato, di mettere in evidenza come il Comune abbia provato, pure in assenza di un piano gestionale approvato e pure a fronte delle limitazioni operative determinate dalla assenza di titolarità, a **mettere a fuoco delle possibili strategie**; dall'altro lato, il paragrafo intende indicare, sulla scorta di alcune analisi anche di tipo comparativo, **ulteriori margini e prospettive di miglioramento**, sia sul piano della efficienza che della efficacia: non solo e non prioritariamente con obiettivi di miglioramento del rapporto costi ricavi, ma soprattutto con obiettivi di **migliore qualità del servizio e della offerta culturale**, al fine del consolidamento del ruolo identitario del Castello quale essenziale centralità per Vigevano e il suo territorio, nel rispetto di **condizioni di sostenibilità delle azioni**, nell'interesse della tutela del bene e della sua effettiva fruizione.

III.4.1 Struttura organizzativa

L'art. 115 del Codice dei beni culturali e del paesaggio (d.lgs. 42/2004) disciplina le forme di gestione dei beni culturali prevedendo due diverse fattispecie:

- la **gestione diretta**, che si attua attraverso strutture organizzative interne alle amministrazioni, dotate di **adeguata autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile**, e provviste di **idoneo personale tecnico**, oppure attraverso la costituzione di **consorzi pubblici o altri enti strumentali**;
- la **gestione indiretta**, che avviene tramite l'affidamento **in concessione** a terzi delle attività di valorizzazione – anche in forma congiunta e integrata – da parte delle Amministrazioni proprietarie o dei soggetti giuridici affidatari dei beni, **ovvero mediante l'affidamento di appalti pubblici** (mediante procedure di evidenza pubblica), sulla base della valutazione comparativa di specifici progetti.

L'attuale sistema gestionale del Castello di Vigevano e del sistema di offerta culturale che su di esso fa perno, provvisoriamente costituitosi nelle more della definizione formale dello stesso, è a tutti gli effetti del primo tipo: **la struttura di coordinamento e gestione è interna alla Pubblica Amministrazione** e si avvale di funzionari comunali, vigendo **appalti specifici per la fornitura di servizi**, uno solo dei quali riguardante i "servizi aggiuntivi" di accoglienza.

Le strutture interne alla Amministrazione comunale che si occupano di tali funzioni gestionali fanno riferimento al **Settore Politiche Sociali e Culturali**; in particolare, le **Unità direttamente coinvolte** sono:

- 1) il cosiddetto "**Ufficio Castello**" (Unità Operativa "Gestione eventi, spazi del Castello e del centro storico - Promozione turistica"), con un organico di **3 amministrativi** e di **1 figura** preposta ai servizi di custodia, il quale opera nel quadro del Servizio Cultura (a cui afferiscono anche le Unità Operative con competenza sulle Biblioteche e sul Teatro, con **1 Responsabile** del Servizio a capo delle tre unità);
- 2) la "Unità di staff Archivio e Archivio Storico - Musei Civici - Istituto Musicale Costa" (più in dettaglio, la **Unità Operativa Complessa Archivio Storico e Musei**), con un organico di **2 figure tecnico-**

amministrative (impegnate rispettivamente al 30% e al 20% del proprio tempo sui Musei Civici), oltre a **1 figura** a cui sono affidati i servizi di custodia della Leonardiana.

Collaborano con tali Uffici o sono ad essi affidati anche i tirocinanti del progetto “Dote Comune”; in particolare, alla data di redazione delle presenti note **due** di essi erano impegnati in attività di supporto allo staff dell’Ufficio Castello e **sei** erano assegnati a servizi di accompagnamento presso i Musei Civici, sotto il coordinamento della UOC Musei (dato a febbraio 2022); alla medesima data, erano in corso procedure per l’attivazione di incarichi volontari del Servizio Civile, con previsione di impiego dello stesso numero di unità, in mansioni analoghe³⁵.

Il Servizio Cultura, più in generale, si occupa anche di promuovere **avvisi finalizzati alla individuazione di soggetti profit o non profit** che si attivino nella organizzazione e produzione di contenuti culturali e di elaborare **progetti finalizzati alla partecipazione a bandi** per il finanziamento di eventi.

A supporto di queste unità interne, il Settore Politiche Sociali e Culturali si avvale di una figura esterna (consulente, con incarico biennale) per le **attività di comunicazione integrata** finalizzate ad azioni di marketing territoriale, culturale e turistico.

Tale Settore (e ciascuna delle Unità ad esso afferenti) collabora poi con il **Settore Lavori Pubblici e gestione Patrimonio**, che ha competenza sul Castello attraverso il **Servizio Verde e arredo** (competente per la cura e manutenzione delle aree esterne della corte e del cortile della cavallerizza) e il **Sevizio Manutenzione Fabbricati** (competente per le manutenzioni dei manufatti, nelle due componenti relative alle manutenzioni edili e alla gestione degli impianti).

L’insieme delle funzioni, il quadro degli organici e il relativo impegno orario medio, nonché l’insieme delle funzioni esternalizzate sono riassunti nella **Tabella** che segue, rimandando ai paragrafi successivi il dettaglio delle attività di competenza di ciascuno degli uffici summenzionati.

Unità / settori di competenza	Funzioni specifiche	Personale impiegato
Settore Politiche Sociali - Culturali	Coordinamento generale e intersettoriale	1 Dirigente
Unità Operativa Castello e Piazza (microstruttura del Servizio Cultura , fa capo al Settore Politiche Sociali - Culturali)	Coordinamento	1 (Responsabile Servizio Cultura)
	Organizzazione e gestione della calendarizzazione di eventi (gestione operativa)	3 (amministrativi)
	Organizzazione eventi (gestione operativa)	
	Rapporto con le associazioni e con gli esterni (gestione operativa)	
	Partecipazione ad eventi e fiere per attività promozionale (gestione operativa)	
Stesura di proposte per la partecipazione a bandi (scouting: altro ufficio)		

³⁵ Il Comune ha aderito nel 2021 al progetto “Dote comune” e il primo gruppo di giovani è stato attivo da febbraio 2021 a febbraio 2022; il secondo gruppo, in servizio da febbraio 2022, era previsto venisse ridestinato ad altre sedi a metà 2022, a seguito dell’entrata in servizio dei volontari del servizio civile (con costi sostenuti dal Ministero). Prima del 2021 si erano adottate soluzioni simili, grazie al programma “Leva civica”, equivalente del servizio civile ma con fondi comunali; ai giovani viene offerta formazione sul campo.

Appalti esterni o impiego squadre operai Comune di Vigevano	Manutenzione ordinaria e straordinaria dei fabbricati (realizzazione)	caso per caso
Appalto esterno - Energy Management	Gestione impianti (inclusa realizzazione di interventi manutentivi)	varie unità per monte ore come da contratto

Gestione operativa e amministrativa del Castello

Dipendono dall’**Ufficio Castello** le attività di **gestione operativa** (servizi turistici e informativi, organizzazione eventi e agenda, rapporti con soggetti e associazioni del territorio, promozione) e **amministrativa** (concessione spazi, permessi e autorizzazioni, aspetti contabili) finalizzate all’utilizzo e alla custodia del bene; tra le altre cose, l’Ufficio gestisce una serie di affidamenti e appalti esterni relativi a:

- il servizio Infopoint, affidato nel 2021 alla società Coop. Cristoforo onlus;
- il servizio di pulizia (scaduto e in proroga al febbraio 2022), per 30 ore settimanali, che è però amministrato direttamente dall’Economato in applicazione di un accordo quadro Consip;
- un servizio di custodia (a integrazione di quanto già coperto da personale interno), per 1 unità di personale (FTE);
- ulteriori appalti specifici per servizi e/o forniture che si rendono necessari in caso di eventi o allestimenti (noli, servizi di pulizia, facchinaggio, assistenza tecnica, etc.).

L’appalto relativo alla gestione dell’Infopoint prevede che il soggetto aggiudicatario collabori con le strutture interne (Ufficio Castello), soprattutto per la **raccolta di dati relativi agli accessi**, a fini rendicontativi e statistici.

Più in dettaglio, l’Unità Operativa Castello gestisce **l’assegnazione e locazione degli spazi** del Castello, inclusi i Cortili, e della Piazza Ducale; per lo più questa mansione prevede che si amministrino richieste spontanee, mentre **non sono previste specifiche attività di promozione** per l’utilizzo degli spazi (inserzioni o simili).

Sono per promosse (quasi sempre con contributi o forme di sostegno materiale a carico del Comune stesso) e coordinate dal Comune, mediante l’Ufficio Castello, le seguenti **attività che interessano gli spazi** del Castello:

- la rassegna estiva **Vigevano Estate**
- la rassegna **Cinema in Castello** (affidamento di appalto, con contributo e cessione all’appaltatore dei ricavi dalla vendita dei biglietti)
- le rassegne dei **grandi concerti e spettacoli estivi**

Tra le altre attività ed eventi che coinvolgono gli spazi del Castello ma non sono direttamente organizzati e gestiti dall’Ufficio Castello (salvo che i necessari aspetti di coordinamento, relativamente all’uso degli spazi e ai servizi connessi di custodia, pulizia, etc.), si devono citare:

- la **Rassegna Letteraria e Premio Mastronardi** (in capo al Servizio Cultura, Ufficio Biblioteche)
- il **Palio**

Gestione dei servizi museali

L’**UOC Musei** si occupa invece della fruizione dei Musei civici e della Leonardiana, con mansioni sia di tipo scientifico e di curatela, sia di tipo amministrativo, che, infine, di tipo operativo (apertura e chiusura, custodia e punto informativo, attualmente con un dipendente di livello A assegnato a tempo pieno alla Leonardiana e 6 unità del progetto “Dote Comune”, per un compenso di 400 euro/mese sostenuto dal Comune).

la sinergia tra diverse componenti della offerta culturale, con vantaggi che per esempio saranno evidenti, in futuro, quando anche le Biblioteche saranno collocate entro il Castello, o che potrebbero riguardare la **gestione congiunta delle collezioni, o degli eventi culturali.**

III.4.2 Rapporto costi ricavi

La struttura testè descritta è determinante nell'incidere anche sulla gestione economica del bene. In particolare, nel seguito si riportano elementi utili a esaminare il Margine Operativo Lordo (**MOL**), attraverso l'analisi dei **costi e ricavi di gestione ordinaria del Castello degli ultimi 5 anni (2017-2021)**, rielaborando le voci di Conto Economico nel seguente modo:

$$\text{MOL} = \text{Valore di produzione} - \text{Costi per acquisti dei beni e servizi e costi del personale}$$

dove:

- il *valore di produzione* è rappresentato dai ricavi lordi derivanti dalla vendita dei biglietti museali, dagli eventi che si tengono nel castello e dalla locazione degli spazi di rappresentanza del Castello Sforzesco;
- i costi per acquisti dei beni, servizi e costi del personale rappresentano tutte le spese che occorre sostenere per mantenere in esercizio il bene.

In termini pratici, il MOL rappresenta quanto resta all'impresa dopo aver tolto tutti i costi che deve sostenere e che consente, dopo aver coperto tutti i costi operativi, di realizzare eventualmente un utile; il MOL è basato solo sulla sua gestione operativa, quindi senza considerare gli interessi (gestione finanziaria), le imposte (gestione fiscale), il deprezzamento di beni e gli ammortamenti.

Per il Castello di Vigevano sono stati analizzati i seguenti costi e ricavi, distinti in altrettanti sottoparagrafi:

- **costi operativi** tra cui costi del personale, per la gestione dell'*infopoint*, per le utenze, per la pulizia, per la guardiania e security, per la manutenzione ordinaria, ma anche per l'organizzazione e promozione di mostre, eventi ed editoria, per la promozione turistica e la comunicazione, per i costi generali e infine per le collezioni;
- **ricavi** per la gestione delle attività museali permanenti e temporanee, per gli eventi e per le locazioni degli spazi di rappresentanza.

La ricostruzione dei costi e dei ricavi annui derivanti dalla gestione del Castello Sforzesco si è basata su alcune assunzioni.

1. Quando non è stato possibile determinare il valore annuo, la stima è stata effettuata in modo parametrico attraverso la media dei valori degli anni disponibili. Pertanto, i costi di gestione dell'*infopoint*, quelli di guardiania e security, di promozione e comunicazione e i costi generali dal 2017 al 2020 sono stati assunti analoghi all'anno di riferimento del 2021. Analogamente i costi del personale dei lavori pubblici per gli anni 2017 e 2018 sono stati determinati considerando una media dei salari degli anni 2019, 2020 e 2021.
2. I costi delle pulizie del 2021 tengono conto, oltre alle spese ordinarie e per eventi del castello anche i costi delle pulizie derivanti dal contratto di appalto per Vigevano Estate.
3. I ricavi delle locazioni per gli anni 2017 e 2018 sono stati determinati attraverso una media dei ricavi degli altri tre anni.

Anno	2017	2018	2019	2020	2021
Totale personale	€ 215.533	€ 215.533	€ 223.133	€ 225.333	€ 223.555

Tabella 44. Costi del personale totali distinti per gli ultimi cinque anni disponibili

Costi delle utenze

I costi delle utenze sono costituiti dalle spese per l'impianto idrico-sanitario (acqua), l'impianto elettrico (energia elettrica) e quello termico (gas) e sono stati forniti direttamente dal comune di Vigevano e sono stati forniti dal Comune di Vigevano. **Il costo delle utenze medio ammonta a € 110.226.**

Utenza	2017	2018	2019	2020	2021
ACQUA	€ 7.766	€ 9.129	€ 14.033	€ 14.923	€ 8.374
ENERGIA ELETTRICA	€ 14.051	€ 56.401	€ 115.742	€ 68.971	€ 70.982
GAS	€ 32.104	€ 44.675	€ 37.706	€ 35.386	€ 20.893
Totale	€ 53.920	€ 110.205	€ 167.480	€ 119.279	€ 100.248

Tabella 45. Costi delle utenze negli ultimi cinque anni. Fonte: elaborazione degli autori su dati del Comune di Vigevano

Costi per la pulizia

I costi per la pulizia del castello Sforzesco si possono distinguere in due tipologie. Da una parte ci sono i contratti di appalto per la gestione ordinaria delle pulizie mentre dall'altra parte ci sono i contratti di appalto per la pulizia di specifici eventi. In merito alle pulizie ordinarie è stato possibile reperire due contratti di appalto (Determina 1024 del 2020 e det. 1311 del 2021 del Comune di Vigevano) di affidamento alla Società Romeo Gestioni SpA. Ancora, con le determinate n. 1459 e 1173 del 2021 del Comune di Vigevano sono state assegnate a Raphael Paulino De La Vega risorse totali pari a € 1.879 per 100 ore di pulizie per la realizzazione di eventi nel castello. Attraverso l'analisi dei contratti di appalto è stato possibile determinare un costo mensile e annuo medio per la pulizia ordinaria del castello a cui è stato aggiunto il costo di facchinaggio per le pulizie degli eventi che ha permesso di individuare un **costo per le pulizie annuo medio per la gestione ordinaria del castello pari a € 29.763.**

Costo appalto pulizie ordinarie	Periodo aggiudicazione	Numero mesi	Costo mensile pulizie	Costo annuo pulizie
€ 12.150	1.04.2020-30.09-2020	6	€ 2.025	€ 24.300
€ 7.867	1.10.2021-31.12.2021	3	€ 2.622	€ 31.469
Costo medio pulizie annue			€ 2.324	€ 27.884
appalto facchinaggio eventi estivi/invernali		Costo orario medio		
€ 1.879	12-11-2021 al 31-12-2021	€ 17		
Costo medio facchinaggio eventi				€ 1.879
Costo medio pulizie annue ordinarie e per eventi				€ 29.763

Tabella 46. Determinazione dei costi totali e del costo medio annuo per le pulizie. Fonte: elaborazione degli autori su dati del Comune di Vigevano

A questi costi di pulizie, sulla base della determina n. 717 del 2021 del Comune di Vigevano, si aggiungono i costi per le pulizie e il facchinaggio delle 60 giornate dell'evento Vigevano Estate affidati a Raphael Paulino De La Vega per un ammontare complessivo di € 3.318.

Costi di guardiania e security

I costi di guardiania e security sono distinti in due tipologie: attività direttamente gestite dal comune di Vigevano e servizi affidati in appalto a CIVIS SpA con delibera CC n. 152 del 25 agosto 2020. Più precisamente, il servizio di Telesorveglianza è stato affidato in appalto alla società CIVIS SpA per sorvegliare non solo il

- 5. Cavallerizza;
- 6. 1^ e 2^ Scuderia;
- 7. Cortili.

Le tariffe di concessione sono giornaliere e variano sulla base della tipologia di utilizzo (commerciale, no profit di tipo volontariato o associazionistico) e dello spazio richiesto, come mostra la tabella successiva.

I ricavi derivanti dalla locazione degli spazi derivano esclusivamente dalla locazione della Cavallerizza e dalla Sala dell’Affresco. Al fine di determinare in modo parametrico i ricavi negli ultimi cinque anni di gestione è stato in primo luogo ricercato il canone medio giornaliero degli spazi che corrisponde a € 288 + IVA per la Sala dell’Affresco e a € 588 + IVA per la Cavallerizza. Tale valore è stato moltiplicato per il numero di eventi a pagamento di ciascun anno per i due distinti spazi. Il numero degli eventi è stato determinato in modo sommario a partire dal calendario degli eventi fornito dal comune di Vigevano. Tabella XX mostra le modalità di calcolo degli eventi per ciascun mese del 2019, 2020 e 2021. Per gli anni 2017 e 2018 non è stato possibile determinare l’agenda delle locazioni e pertanto il ricavo annuo è stato determinato attraverso **una media dei ricavi degli altri tre anni, pari a € 23.158.**

Tali valori di locazione sono stati aggiornati e ampliati con determina GC n. 49 del 24 febbraio 2022 dove il comune di Vigevano ha introdotto per la prima volta dei tariffari per spazi che prima venivano ceduti gratuitamente alle associazioni oppure non erano agibili.

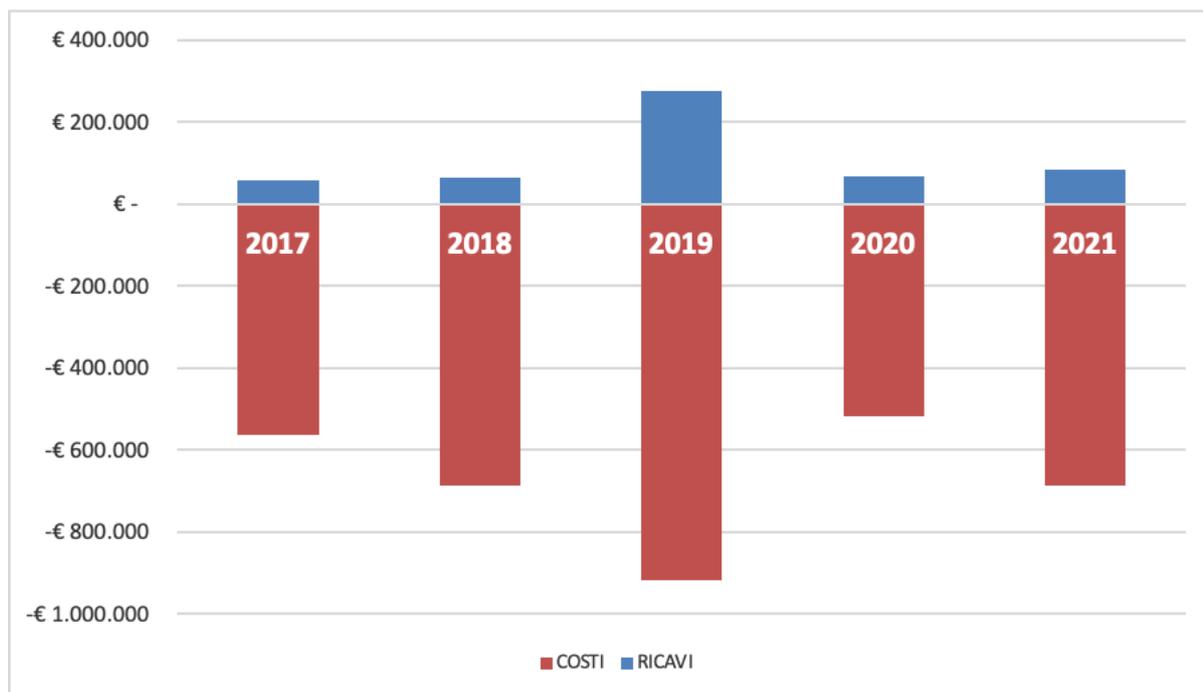


Figura 82. Grafico dei Costi e Ricavi di Gestione per gli anni dal 2017 al 2021 per la gestione del Castello Sforzesco.

Fonte: elaborazione KCity su dati del Comune di Vigevano

A fronte questi positivi elementi, e ricordando come il Comune di Vigevano abbia costantemente reperito e messe a disposizione **risorse per incrementare l’offerta culturale e sostenere l’uso e la fruizione del bene**, l’efficientamento del rapporto tra costi e ricavi mostra di avere dei **plausibili margini ulteriori di ottimizzazione**, soprattutto in considerazione di un possibile **miglioramento delle performance, in termini di pubblico**, quindi di un **maggior peso dei ricavi**.

La prospettiva di acquisizione del bene, da parte del Comune di Vigevano, potrebbe ulteriormente facilitare l’ottimizzazione del rapporto tra costi e ricavi, anche con riferimento alla **rimozione di una serie di ostacoli di natura tecnico-contabile** che oggi limitano, in parte, la capacità di generare ricavi.

L’**affidamento in gestione di alcuni servizi**, connessi alla “vendita”, al miglioramento della esperienza di visita e all’incremento dell’offerta culturale, appare – da questo punto di vista – una opzione di particolare interesse.

raffinata sede periferica della corte, attraverso l'intervento dei più grandi artisti attivi al tempo nella Lombardia sforzesca, Donato Bramante e Leonardo da Vinci».

Di tale operazione urbanistica sono atti essenziali «la trasformazione dell'antico castello in **raffinata residenza ducale**, la connessione tra quest'ultima e lo spazio pubblico della **piazza, da intendere come cuore commerciale e rappresentativo della città**, infine la creazione, con la cosiddetta **'Sforzesca'**, di un modello strutturale e funzionale di azienda agricola»

Il complesso monumentale costituito dalla **Piazza Ducale** (tra i migliori esempi di architettura lombarda del XV secolo) e dal **Castello Visconteo-Sforzesco**, così come lo vediamo ancora oggi, è dunque il risultato di lavori durati due secoli durante le dinastie dei Visconti e degli Sforza, periodo durante il quale Vigevano raggiunse il suo massimo splendore, divenendo **centro commerciale** di notevole importanza.

Tra gli altri principali **beni culturali** di Vigevano si citano:

- **Cattedrale di Sant’Ambrogio.** La costruzione del Duomo dedicato a Sant’Ambrogio, Vescovo di Milano, fu avviata dal Duca Francesco II Sforza nel 1532 su disegno di Antonio da Lonate e ultimata nel 1606. La facciata barocca – progettata dal Vescovo Juan Caramuel y Lobkowitz - fu giustapposta per rimediare all’asimmetria dell’edificio con la piazza antistante. L’interno conserva notevoli opere d’arte, tra cui pregevoli dipinti di Macrino d’Alba e Bernardino Ferrari. Adiacente alla Cattedrale di Sant’Ambrogio si trova il Museo del Tesoro del Duomo che conserva, oltre a preziosi corali e codici miniati da Ferrante Decio, un preziosissimo reliquiario in argento cesellato d’oro di scuola lombarda, arazzi fiamminghi e un paramentale cinquecentesco utilizzato a Monza per l’incoronazione di Napoleone Bonaparte.
- **Palazzo Roncalli.** Realizzato nei primi anni dell’800, il palazzo è stato un **istituto di arte e mestieri** e ora è sede della **Fondazione Roncalli**, che mette a disposizione le sale del palazzo per eventi e conferenze.
- **Palazzo Merula.** Antico convento ed ex orfanotrofio maschile, è oggi sede dell’Archivio Storico Comunale. Lo spazio conserva antichi documenti, pergamene, incunaboli, cinquecentine. In Palazzo Merula è, inoltre, ospitato il **Museo dell’Imprenditoria vigevanese**, che attraverso macchinari e una ricca documentazione fotografica testimonia la storia industriale della città.
- **Palazzo Riberia.** Antico Orfanotrofio femminile, dal ‘700 fino al 1950. Successivamente la proprietà divenne pubblica e una parte di esso fu destinato a edilizia economica e popolare, ospitando quindi alloggi fino al 2013. Oggi il complesso risulta quasi completamente inutilizzato, e necessiterebbe di alcuni consistenti interventi di restauro. Il bene rientra tra gli edifici oggetto delle azioni d’intervento della **Strategia di Sviluppo Urbano Sostenibile**, in quanto è intenzione dell’Amministrazione comunale intervenire per recuperare il bene, puntando sull’originaria vocazione assistenziale del complesso edilizio. Il tema progettuale ambizioso è quindi quello della creazione di un **Community Skills Center**, un centro di formazione alla vita indipendente delle persone con disabilità cognitive e fisiche (formazione alla gestione autonoma della casa, accrescimento delle capacità individuali e delle relazioni, avvio alla ricerca di lavoro). Accanto a ciò si potenziano le attività attualmente esistenti in una parte dell’edificio con l’Università della Terza età per sviluppare format di apprendimento e percorsi formativi per colmare il digital gap della popolazione anziana.
- **Teatro Cagnoni.** Musica, prosa, danza, opere e operette, comici e spettacoli di beneficenza. Da 140 anni generazioni di attori e di spettatori si sono alternati per recitare, cantare e vivere emozioni indimenticabili. Il Teatro è dotato di 602 posti, suddivisi tra platea, palchi disposti su tre ordini e un



BENI CULTURALI

- ① CASTELLO VISCONTEO - SFORZESCO
- ② PIAZZA DUCALE E CATTEDRALE DI S. AMBROGIO
- ③ PALAZZO RONCALLI
- ④ PALAZZO RIBERIA (RIQUALIFICAZIONE STRATEGIA SUS)
- ⑤ MUSEO DEL TESORO DEL DUOMO
- ⑥ TEATRO CAGNONI
- ⑦ PALAZZO MERULA
- ⑧ PALAZZO CRESPI
- ⑨ CHIESA DI SAN DIONIGI
- ⑩ ECOMUSEO DELLA ROGGIA MORA
- ⑪ COLOMBARONE SFORZESCA

PARCHI PUBBLICI

- PARCHI PUBBLICI ESISTENTI
- ① GIARDINO DEL CASTELLO
- ② GIARDINO DELLA CAVALLERIZZA
- ③ PARCO PARRI
- PARCHI PUBBLICI IN PROGETTO
- ① PARCO DIDATTICO (RIQUALIFICAZIONE STRATEGIA SUS)

OPPORTUNITÀ DEL TERRITORIO

ACCESSIBILITÀ

- FERROVIA
- 🚂 STAZIONE FERROVIARIA
- VIABILITÀ AUTOMOBILISTICA PRINCIPALE
- ⋯ PERCORSI A PIEDI VERSO IL CASTELLO
- PROSSIMITÀ ALLE RETI TP 500 / 1000 / 2000
- ▨ PARCHEGGIO CAMPER VIA SEGANTINI
- SCUOLE
- PLESSI SCOLASTICI

LEGENDA

IV.3 Il quadro delle politiche di sviluppo territoriale e culturale

IV.3.1 Le previsioni dei piani di sviluppo e dei piani strategici: sviluppo urbano sostenibile e rigenerazione urbana

Il Comune di Vigevano ha avviato da Marzo 2021 il percorso di costruzione di una **Strategia di Sviluppo Urbano Sostenibile (SSUS)** in risposta alla Manifestazione di interesse pubblicata da Regione Lombardia per la selezione di strategie da promuovere attraverso i fondi strutturali e di investimento europei per il periodo 2021-2027 (ex DGR 4151/2020). La Strategia è stata ammessa ai sensi della L.R. 6 agosto 2021 n. 15 “Assestamento al bilancio 2021-2023 con modifiche di leggi regionali”, e sarà finanziata su fondi europei oltre che su risorse di Regione Lombardia. La procedura di accordo tra Comune e Regione prevede la firma di un Protocollo d’Intesa e l’avvio di una fase di co-programmazione finalizzata alla firma di una Convenzione, atta a regolare l’attuazione degli interventi previsti. **Il Protocollo è stato firmato in data Febbraio 2022, e la sottoscrizione della Convenzione a Gennaio 2023.**

Il Comune ha presentato, e sta quindi perseguendo una Strategia intitolata **“Vigevano.inc, una rete intelligente di servizi per la formazione inclusiva”**, che mira alla creazione di una nuova infrastruttura sociale incentrata sulla formazione, all’interno della quale la componente tecnologica è supporto e volano per l’incremento dell’impatto sociale sul territorio. La Strategia si concentra in particolare su due porzioni della città, il centro e l’area Ticino, ma si propone di avere impatti anche alla scala urbana più ampia. Vigevano.inc declina il concetto di City Service Hub in chiave educativo-formativa, e in particolare vuole strutturare una rete di *City Service Hub* imperniati sulla formazione con una speciale attenzione all’inclusione sociale, mettendo a punto un **sistema diffuso di luoghi che offrono servizi di formazione accoppiati di volta in volta a servizi di altra natura, collegati da un sistema digitale che ne facilita la fruizione da parte degli utenti.**

Gli obiettivi di riferimento di “Vigevano.inc” come rete di City Service Hub sono:

1. **Rendere più “inclusivi” i servizi formativi del centro, rinnovandoli o integrandoli;**
2. **Proporre servizi attrattori basati sulla formazione per riattivare gli spazi nella zona periferica;**
3. **Creare occasioni di connessione tra le opportunità, sia dal punto di vista fisico che immateriale**

Sulla base dell’analisi territoriale e sociale effettuata, si è scelto il tema della formazione poiché si ritiene che una serie di investimenti lungimiranti e coordinati sulla formazione, specialmente giovanile, sia un dispositivo in grado di garantire, nel medio-lungo periodo, **impatti sociali significativi sia sul target prioritario stesso, che sull’intero sistema socio-economico cittadino.**

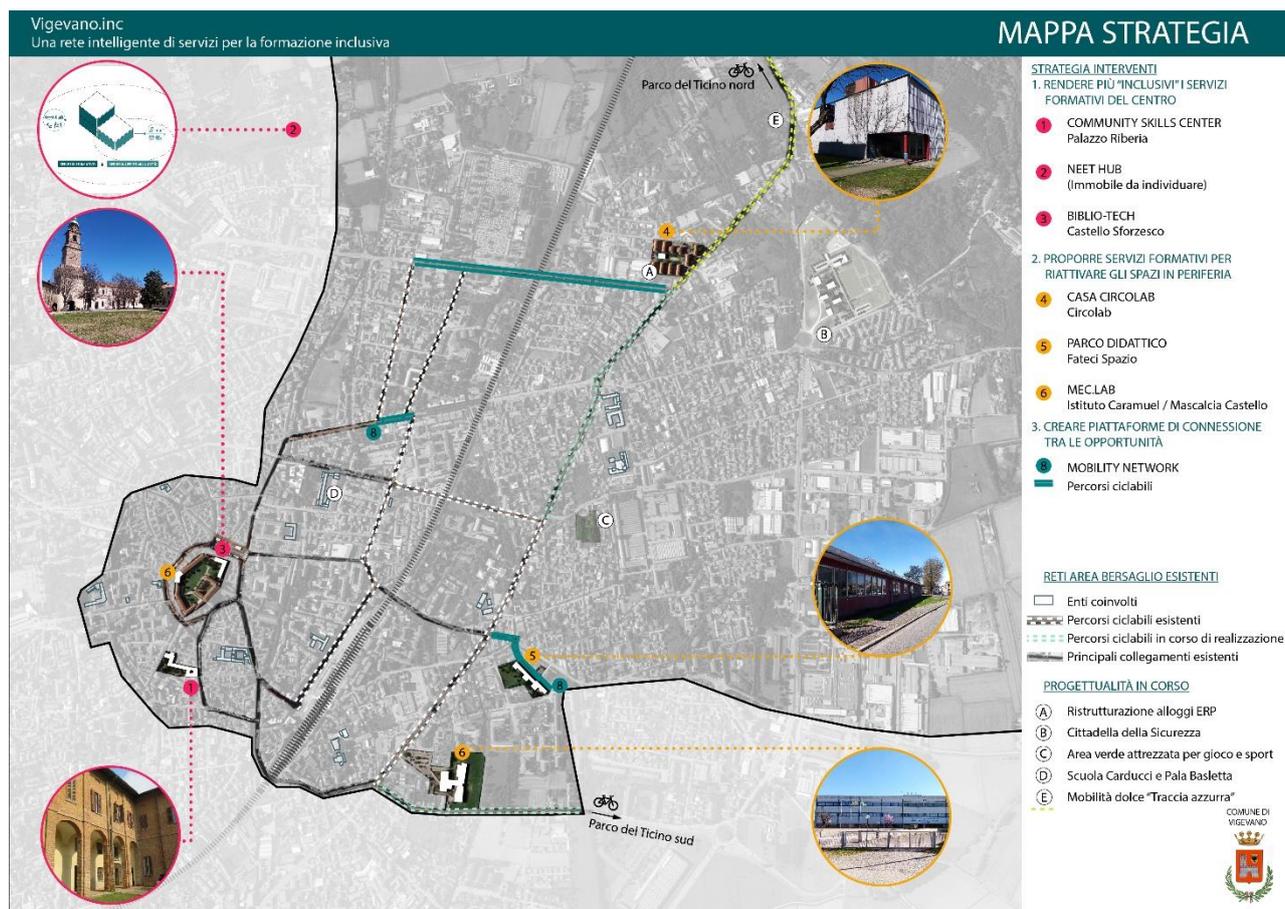


Figura 83. Mappa della Strategia Urbana di Sviluppo Sostenibile "Vigevano.inc".

Per dare attuazione alla Strategia Vigevano.inc sono proposte quindi **8 interventi bandiera che rispondono ai tre obiettivi, per un totale di circa 15 milioni di euro**. Tra questi, 5 riguardano anche il riuso di spazi inutilizzati o dismessi, da mettere a servizio della città; tra di esse, due riguardano il Castello, in particolare:

- **Le azioni 3A e 3B interessano l'ala nord**, precedentemente ospitante la Biblioteca Nazionale Braidense, che diventerà **Bibliotech**, una biblioteca innovativa fondata sul concept della Piazza del Sapere: presidio di welfare territoriale e luogo di attività culturali, ricreative e di socializzazione, in cui saranno organizzati eventi culturali e formativi quali cineforum, lezioni, dibattiti, conferenze e accesso a contenuti digitali. Bibliotech avrà anche una sezione "biblioteca inclusiva", orientata alla promozione della lettura alternativa per persone con deficit sensoriali, e uno spazio dedicato alle culture delle popolazioni giovanili. L'azione prevede azioni materiali di recupero, efficientamento energetico e attrezzamento dell'ala nord del Castello (4.380.000,00 € da FESR) e azioni immateriali legate a servizi culturali, educativi e formativi (200.000,00 € da FSE+);
- **l'azione 6 Creative Mec.Lab sarà sviluppata all'interno dell'Istituto Caramuel e Mascalcia del Castello** come sistema di laboratori e sperimentazioni per l'ambito dell'Industria creativa 4.0 atto a promuovere il "learning by doing" da parte degli studenti delle scuole superiori e dei NEET. Nei due laboratori si svilupperanno attività di formazione legate alle due anime della produzione tecnologica industriale: la robotica per l'industria e la prototipazione 3d per la moda. (550.000,00 € da FSE+);

La SSUS Vigevano.inc rappresenta un importante tassello nel perseguimento degli obiettivi di sviluppo della presente Amministrazione Comunale, che ha posto al centro del suo mandato il tema della **rigenerazione**

urbana, intesa come prospettiva di intervento sulla città che privilegia il riuso, il recupero del patrimonio e l'integrazione tra dimensione fisica e dimensione sociale della trasformazione. Nella vision dell'amministrazione Vigevano si candida come città-laboratorio per sperimentare una nuova sintesi urbana di "**Digital & Green**", puntando sulla creazione e valorizzazione delle infrastrutture di rete e dei processi orientati alla sostenibilità ambientale per migliorare l'efficienza economica e consentire lo sviluppo sociale, culturale e urbano.

In questa stessa prospettiva il Comune ha partecipato anche al bando di Regione Lombardia relativo a "**Interventi finalizzati all'avvio di processi di Rigenerazione Urbana**" (DGR 3944 del 30.11.2020), ottenendo un contributo per un intervento di adeguamento **funzionale, strutturale ed impiantistico della Cavallerizza**, finalizzato a consentire la massimizzazione del potenziale di fruibilità dell'edificio come spazio polifunzionale nel quale ospitare eventi culturali di vario tipo (progetto ammesso a finanziamento come da D.d.u.o. 3 marzo 2022 n. 3804).

L'amministrazione ha inoltre in programma di **avviare a breve il percorso di redazione del nuovo Piano di Governo del Territorio**, che si svilupperà anche sulla scorta delle analisi effettuate per la redazione della SSUS e per il presente PUV.

IV.3.2 Le previsioni negli strumenti urbanistici vigenti

Il principale strumento urbanistico vigente alla scala urbana è il **Piano di Governo del Territorio**, approvato nel 2010 (e modificato poi nel 2014) dal Comune di Vigevano. Esso è incentrato su quattro obiettivi di sviluppo e miglioramento per la città esposti del **Documento di Piano**, segnatamente:

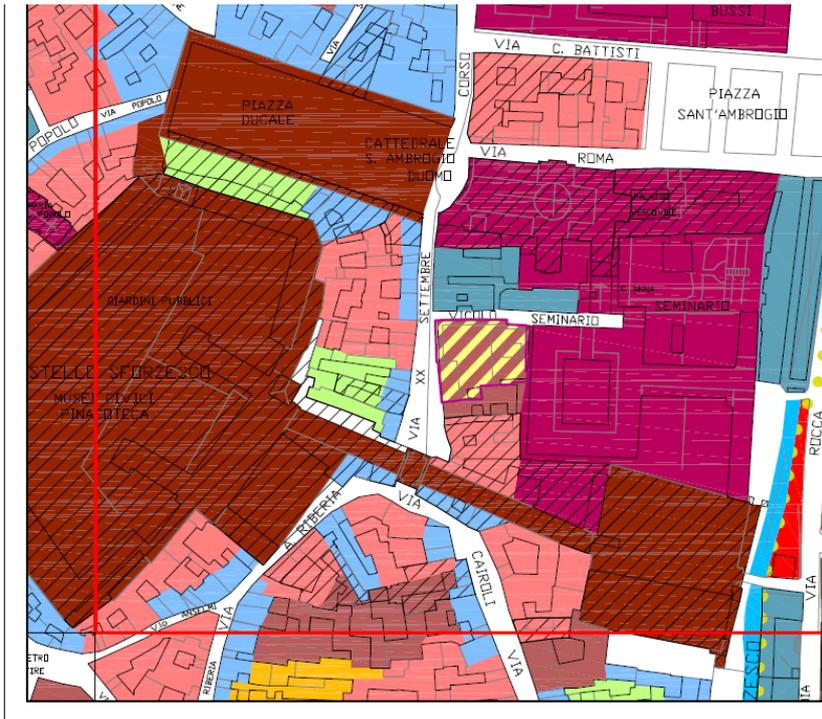
1. *Vigevano vicina e lontana*: strategie per l'accessibilità e la mobilità
2. *Vigevano da vivere*: strategie per le nuove trasformazioni urbane
3. *Vigevano città utile*: strategie per lo sviluppo del sistema dei servizi
4. *Vigevano città nel verde*: strategie per l'implementazione delle risorse naturali

Le previsioni di trasformazione sul Castello di Vigevano sono inserite all'interno dell'obiettivo 2 *Vigevano da vivere*: strategie per le nuove trasformazioni urbane, nella quale vengono anche definiti i cinque nuovi ambiti di riqualificazione, come aree interessate da progetti di riutilizzo e miglioramento degli immobili esistenti in grado di rafforzare la dotazione di servizi presenti nella città. I cinque ambiti sono:

- Cascinetta della Croce
- Stazione ferroviaria
- Castello Sforzesco
- Colombarone
- Area Ex Macello.

In particolare il Castello e il Colombarone riguardano beni destinati a nuova offerta culturale (espositiva e per eventi).

Qualora per tali aree vengano previsti interventi pubblici o interventi di interesse pubblico o generale la loro attuazione non è soggetta alla predisposizione di piani o programmi attuativi. Altrimenti, facendo parte della "Città della Trasformazione", si prevede l'utilizzo di strumenti urbanistici esecutivi relativi alla progettazione dell'intero ambito di trasformazione secondo quanto previsto dall'art. 12 della LR 12/2005.



CITTÀ STORICA
[fonte: elaborazione Politecnico]
componenti della città storica: i tessuti

COMPLESSO MONUMENTALE DEL CASTELLO E DELLA PIAZZA
[art. 16 NA del PdR]

Figura 84. Stralcio del Piano delle Regole, Quadro Regolativo, tavola 11.

Il **Piano dei Servizi (PdS)** è invece il documento che disciplina i servizi esistenti e prescrive l'assetto futuro di offerta dei servizi nella città. In esso l'area del Castello risulta dedicata a due tipi di servizi, come si evince anche dallo stralcio di mappa in Figura 85: "Servizi di carattere generale", disciplinati dall'art. 14 delle Norme di Attuazione del PdS; per quanto riguarda il cortile, "Verde e attrezzature sportive", disciplinati dall'art. 12 e in particolare dal 17 per la "Rete ecologica".

IV.4.1 Turismo

Il paragrafo riporta in sintesi i risultati degli approfondimenti circa le attuali dinamiche **dell'offerta e della domanda turistica di Vigevano**, con specifici focus relativi a

- Target e bacino d'utenza;
- Andamento dei flussi turistici nell'anno;
- Turismo lento: cammini e cicloturismo;
- Turismo congressuale;
- Location per matrimoni ed altri eventi privati.

Target e bacino d'utenza³⁶

Il **target principale** di turisti in visita a Vigevano è rappresentato dalla **coppia**, con un'età tendenzialmente di 30 o più anni, e la **giovane famiglia con figli minorenni**.

Il **bacino d'utenza** riguarda soprattutto visitatori che provengono da **Milano e Monza Brianza** e, più in generale, dalle province lombarde e piemontesi come, ad esempio, la provincia di Novara. A seguire, le provenienze riguardano le province del Nord Italia.

Il **90%** dei visitatori sono **escursionisti**, ovvero persone che visitano la città in giornata senza pernottarvi. Nei mesi di **alta stagione**, il **turismo** è soprattutto **legato alla presenza di stranieri**, che pernottano generalmente a Milano o a Pavia e si recano a Vigevano per una "gita fuori porta", oppure che sono di passaggio in città seguendo un itinerario verso Casal Monferrato. In periodo pre-pandemico, Vigevano rappresentava una delle tappe di qualche viaggio organizzato da Tour Operator, in particolare in riferimento quelli organizzati per turisti giapponesi. Per quanto riguarda invece il **turismo locale**, lo stesso è più concentrato nel **weekend**.

Tra i **turisti**, soprattutto **stranieri**, si registrano presenze di **camperisti** e in via Segantini, a 15 minuti a piedi dal centro, è presente un'area camper, la cui gestione (esterna) dovrà essere ribandita prossimamente.

In **tempi pre-pandemici** inoltre, Vigevano era meta di un **turismo scolastico ed educativo**, formato da **numerosi gruppi in gita**, sia scolastici che di associazioni della Terza Età, che garantivano un **elevato numero di presenze**, in particolare nei **Musei**.

Infine, il **10%** dei visitatori sono persone che si spostano per motivi **legati al business**, ad esempio in riferimento alle fiere che si svolgono a Milano, e a **motivi di cura**, data la vicinanza della Clinica Beato Matteo del Gruppo San Donato.

Andamento dei flussi turistici nell'anno³⁷

A Vigevano, i **periodi di maggior afflusso turistico** sono quelli **primaverili**, con una più elevata affluenza **tra marzo e giugno**, che continua poi, seppur in maniera minore, fino all'autunno, con un periodo di calo nel mese di agosto dovuto alle alte temperature (mese legato soprattutto al turismo locale). L'**inverno** viene definito come il **periodo peggiore** per quanto riguarda il turismo.

Turismo lento: cammini e cicloturismo

Negli ultimi anni, per motivi anche legati alla **pandemia** e al conseguente **bisogno di una vita all'aria aperta e a contatto con la natura**, il **turismo lento**, a piedi o in bicicletta, è stato ri-scoperto da molti come **modalità per viaggiare e visitare territori**.

Nello specifico, il territorio della **Lomellina** è toccato da una storica e importante via, la **Via Francigena³⁸**, percorribile a piedi o in bicicletta, lunga oltre 3 mila chilometri da Canterbury a Roma e verso Santa Maria di

³⁶Fonte: incontro con personale dell'Infopoint avvenuto in data 9 febbraio 2022

³⁷Fonte: incontro con personale dell'Infopoint avvenuto in data 9 febbraio 2022

³⁸sito web: <https://www.viefrancigene.org/it/>

Location per matrimoni ed altri eventi privati

Infine, è stato indagato l'ambito relativo alla presenza, nel territorio di Vigevano e della provincia di Pavia, di **location per matrimoni** ed altri **eventi privati**.

Le strutture più vicine a Vigevano sono 3:

- **Villa Ronchi**, situata a sud est di Vigevano, è immersa nel **Parco del Ticino** ed è una **location** che **non ospita più di un evento al giorno**. È dotata di ampi **spazi esterni** e **saloni interni**, che ospitano fino a 220 persone sedute, e di una **cucina**. Oltre ai **matrimoni**, la struttura accoglie altri **eventi privati** come **meeting aziendali, congressi culturali e visite guidate**. È inoltre disponibile per **set fotografici** e **spot pubblicitari**;
- **La Casa Rotonda** e la già citata **Villa Necchi alla Portalupa**, che oltre alla funzione ricettiva, ospitano eventi privati e matrimoni.

Inoltre, nella provincia di Pavia sono presenti diversi **castelli**, collocati generalmente in **contesti verdi e isolati rispetto ai centri abitati** ma **facilmente raggiungibili e accessibili**, che vengono **affittati in esclusiva** per matrimoni e presso i quali, per la maggior parte, è possibile svolgere la **cerimonia civile con valore legale** grazie ad accordi stipulati con i Comuni di appartenenza:

- Castello di Chignolo Po
- Rocca di Montalfeo
- Castello di Giovenzano
- Castello di Belgioioso
- Borgo della Rocca
- Castello di San Gaudenzio
- Castello di Piovera
- Castello di Gomo
- Castello dal Verme di Zavattarello
- Castello di Valeggio
- Castello Isimbardi
- Castello di Mornico



LEGENDA

TURISMO CONGRESSUALE

LOCATION NEL TERRITORIO DI VIGEVANO

- ▲ HOTEL E RESIDENCE DEL PARCO
- ▲ CENTRO CONGRESSI BATTÙ
- ▲ VILLA NECCHI ALLA PORTALUPA

LOCATION IN PROVINCIA DI PAVIA

- ▲ CASTELLO DI CHIGNOLO PO
- ▲ CASTELLO DI BELGIOIOSO
- ▲ CASTELLO DI SAN GAUDENZIO

TURISMO CONGRESSUALE UNIVERSITARIO

- ▲ PALAZZO VISTARINO

MATRIMONI ED EVENTI

LOCATION NEL TERRITORIO DI VIGEVANO

- ★ VILLA RONCHI
- ★ VILLA NECCHI ALLA PORTALUPA
- ★ CASA ROTONDA DELLA SFORZESCA

LOCATION IN PROVINCIA DI PAVIA

- ★ CASTELLO DI CHIGNOLO PO
- ★ ROCCA DI MONTALFEO
- ★ CASTELLO DI GIOVENZANO
- ★ CASTELLO DI BELGIOIOSO
- ★ BORGO DELLA ROCCA
- ★ CASTELLO DI SAN GAUDENZIO
- ★ CASTELLO DI PIOVERA
- ★ CASTELLO DI GOMO
- ★ CASTELLO DAL VERME DI ZAVATTARELLO
- ★ CASTELLO DI VALEGGIO
- ★ CASTELLO ISIMBARDI
- ★ CASTELLO DI MORNICO

OSPITALITÀ TURISTICA

VILLE DI CHARME NEL TERRITORIO DI VIGEVANO

- VILLA NECCHI ALLA PORTALUPA
- CASA ROTONDA DELLA SFORZESCA

B&B NEL TERRITORIO DI VIGEVANO

- LOCANDA SAN BERNARDO
- LOCANDA PICCOLA TORRE
- DAL DUCA
- MAISON 39
- MAISON 39 LE JARDIN
- VILLA ZECCA

Bed and Breakfast e appartamenti, localizzati in città

- **Locanda San Bernardo**, guest house con servizio di Bed and Breakfast, a due minuti a piedi da Piazza Ducale, si compone di **6 camere**;
- **Locanda Piccola Torre**, guest house con servizio di Bed and Breakfast, limitrofa a Piazza Ducale offre **3 camere**;
- **Dal Duca**, con vista sulla Torre del Bramante, ha **2 camere**;
- **Maison 39**, facente parte del circuito Luxe Domus, meno centrale delle soluzioni precedenti, offre **4 camere e 1 appartamento**;
- **Maison 39 Le Jardin**, facente parte del circuito Luxe Domus e adiacente a Maison 39, si compone di **4 camere e 1 suite familiare**;
- **Villa Zecca**, facente parte del circuito Luxe Domus, offre 7 alloggi di pregio per soggiorni di breve durata.

IV.4.3 Produzione manifatturiera

La città di Vigevano ha costruito parte della sua economia e cultura locale sulla produzione manifatturiera e in particolar modo sulla calzatura, motivo che la rende ancora nota nel panorama nazionale e internazionale. Oggi la situazione del comparto non è fiorente come 50 anni fa, ma vi sono diversi segnali di trasformazione e ripresa. Lo studio sulla competitività, commissionato da Assolombarda e realizzato dall'Università di Pavia e dalla **Fondazione Romagnosi**, evidenzia che la Lomellina, tra il 1971 e il 2011, ha registrato una riduzione dell'occupazione industriale addirittura del 47,8%. Un vero e proprio crollo, che ha colpito pesantemente la stessa capacità del territorio di creare occupazione. L'isolamento infrastrutturale, a sua volta, ha contribuito alla perdita di competitività a favore di altri distretti calzaturieri italiani, ma soprattutto stranieri.

Tuttavia, il distretto vigevanese conserva ancora grandi competenze e potenzialità. Il meccanico calzaturiero mantiene una certa leadership con punte di eccellenza che tengono vive le grandi tradizioni del settore.

In questo quadro, Assolombarda insieme ad altre associazioni di categoria locali ha presentato nel 2020 un progetto strategico che ha l'ambizione di fare di Vigevano il primo polo al mondo industriale integrato tra ricerca, tecnologia produttiva e prodotto finale, dal titolo "Vigevano Shoes&Tech Valley"⁴³.

Il distretto vigevanese vede rappresentate al proprio interno aziende che si occupano di:

- Realizzazione di calzature di alta gamma per uomo/donna/bambino,
- Realizzazione di componenti della calzatura:
 - Suole in sintetico e in gomma naturale Pelli in sintetico
 - Cuoio rigenerato
 - Contrafforti e puntali Collanti Pigmenti
 - Tessuti e altri materiali
- Produzione di macchine per la realizzazione della calzatura.

Nell'ambito territoriale, la filiera della scarpa è rappresentata pressoché per intero. Si tratta di un presidio che abbraccia a 360 gradi competenze tecnologiche e unità produttive che vanno dalla realizzazione di macchine per la calzatura a quella della scarpa come prodotto finale, passando da componentistica, attività

43 Il Comune di Vigevano, con deliberazione della Giunta Comunale n. 183 del 08/07/2021, ha preso atto della nota illustrativa dell'Associazione Assolombarda – sede di Pavia, e ha deliberato di aderire alla proposta assicurando una collaborazione per la qualificazione e valorizzazione del Museo internazionale della Calzatura.

anche nelle progettualità che altri attori economici del territorio promuovono e hanno intenzione di perseguire nei prossimi anni.

Comune di Vigevano



Con il supporto tecnico di

