



***Open Srl – “Stato dell’arte” Museo
di Villa Croce***

Genova, 7 marzo 2017

Agenda



Premessa

Analisi qualitativa - Pubblico / Eventi

Analisi quantitativa - Economics

- Consuntivo

- Previsionale

Conclusioni

Next step

Agenda



Premessa

Analisi qualitativa - Pubblico / Eventi

Analisi quantitativa - Economics

- Consuntivo

- Previsionale

Conclusioni

Next step

Premessa



Il presente documento ha l'obiettivo di presentare l'analisi quali-quantitativa svolta da parte della Open Srl in riferimento ai primi mesi di gestione del Museo di Villa Croce.

Nella prima parte del documento analizziamo il dettaglio dei singoli mesi in termini di affluenza di pubblico al fine di evidenziare l'andamento delle visite del Museo e delle attività correlate.

Successivamente analizziamo i ricavi e i costi di gestione (consuntivi e previsionali) al fine di identificare il trend previsto per il 2017.

Il documento termina con le conclusioni che si possono trarre dall'analisi effettuata e i next step suggeriti.

Agenda



Premessa

Analisi qualitativa - Pubblico / Eventi

Analisi quantitativa - Economics

- Consuntivo

- Previsionale

Conclusioni

Next step

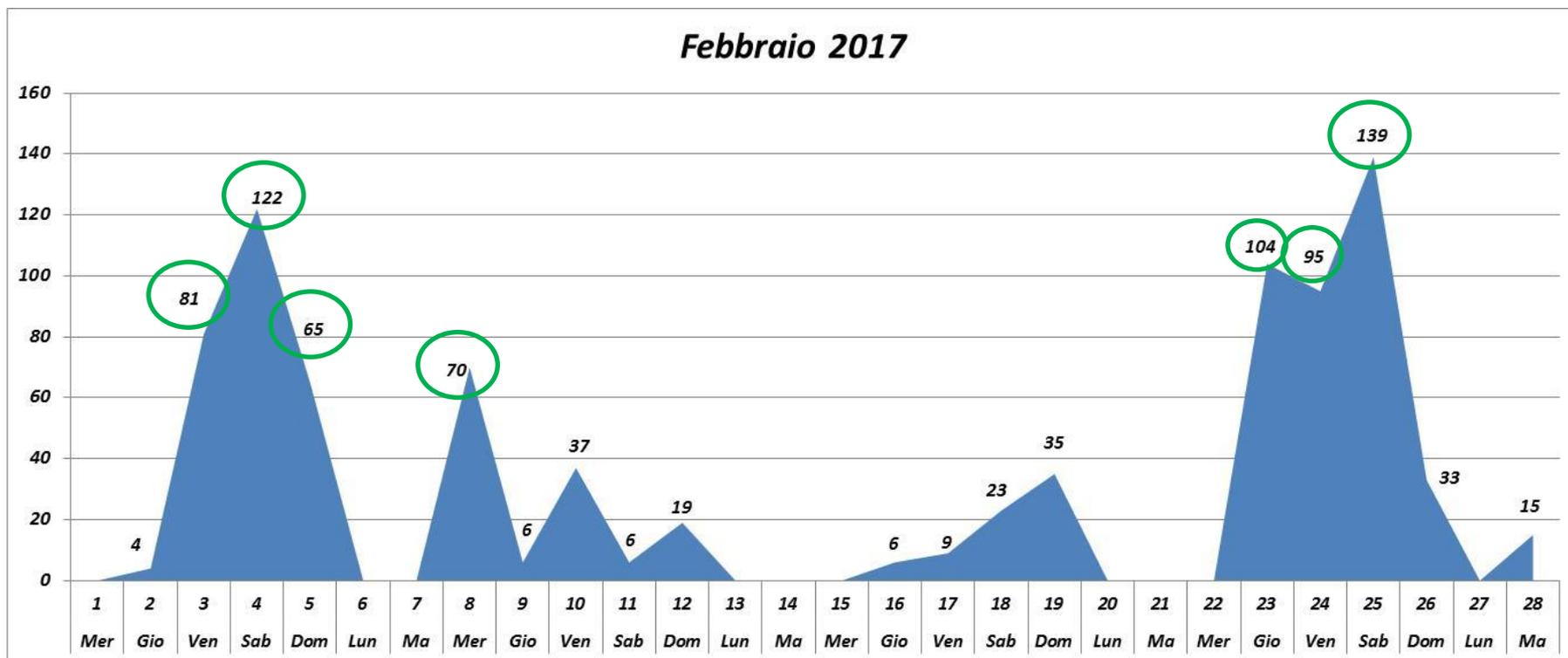
Analisi qualitativa - Pubblico / Eventi



Al fine di analizzare l'affluenza di pubblico di questi primi mesi di gestione abbiamo deciso di partire dai dati "più freschi" a nostra disposizione e quindi riferibili al mese di febbraio 2017.

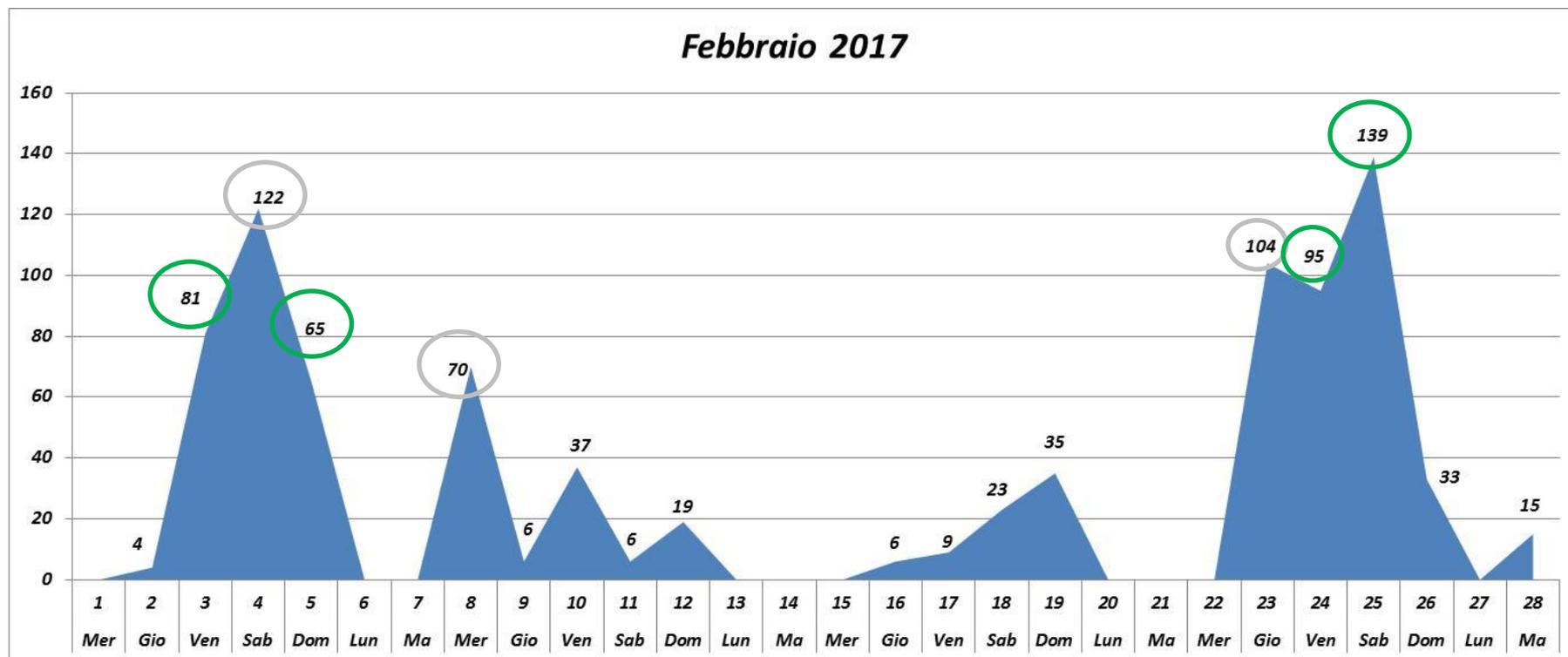
Nelle slide successive sarà comunque riportata l'analisi riferibile all'intero periodo di gestione.

Analisi qualitativa - Pubblico / Eventi



L'organizzazione di eventi, qualunque sia la loro natura, veicola pubblico in museo, obiettivo primario in questa fase dell'attuazione del piano di gestione

Analisi qualitativa - Pubblico / Eventi



Non tutti gli eventi organizzati però portano pubblico pagante* alla gestione del museo.

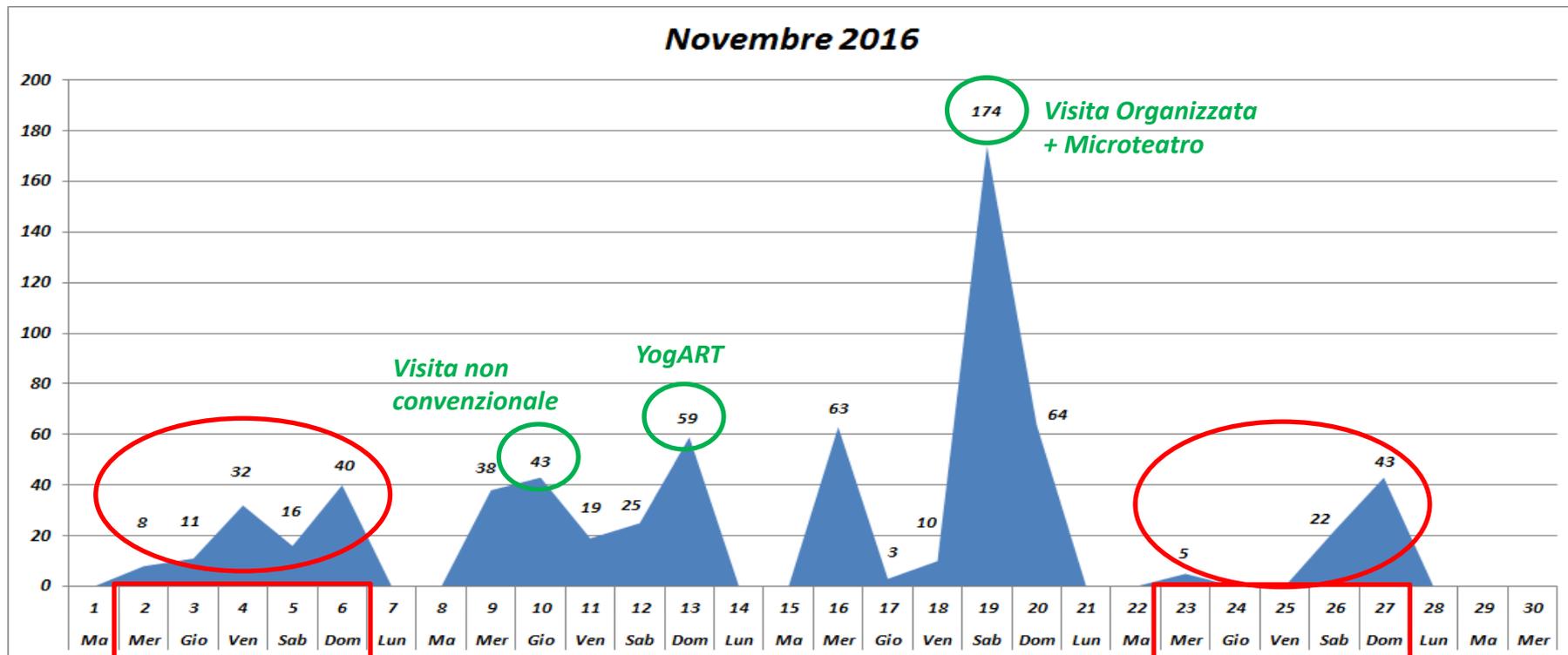
* Evidenziati in grigio gli eventi gratuiti ed in verde quelli a pagamento

Analisi qualitativa - Pubblico / Eventi



In evidenza, in verde, le attività con pubblico pagante organizzate da Open Srl nel corso del mese di riferimento

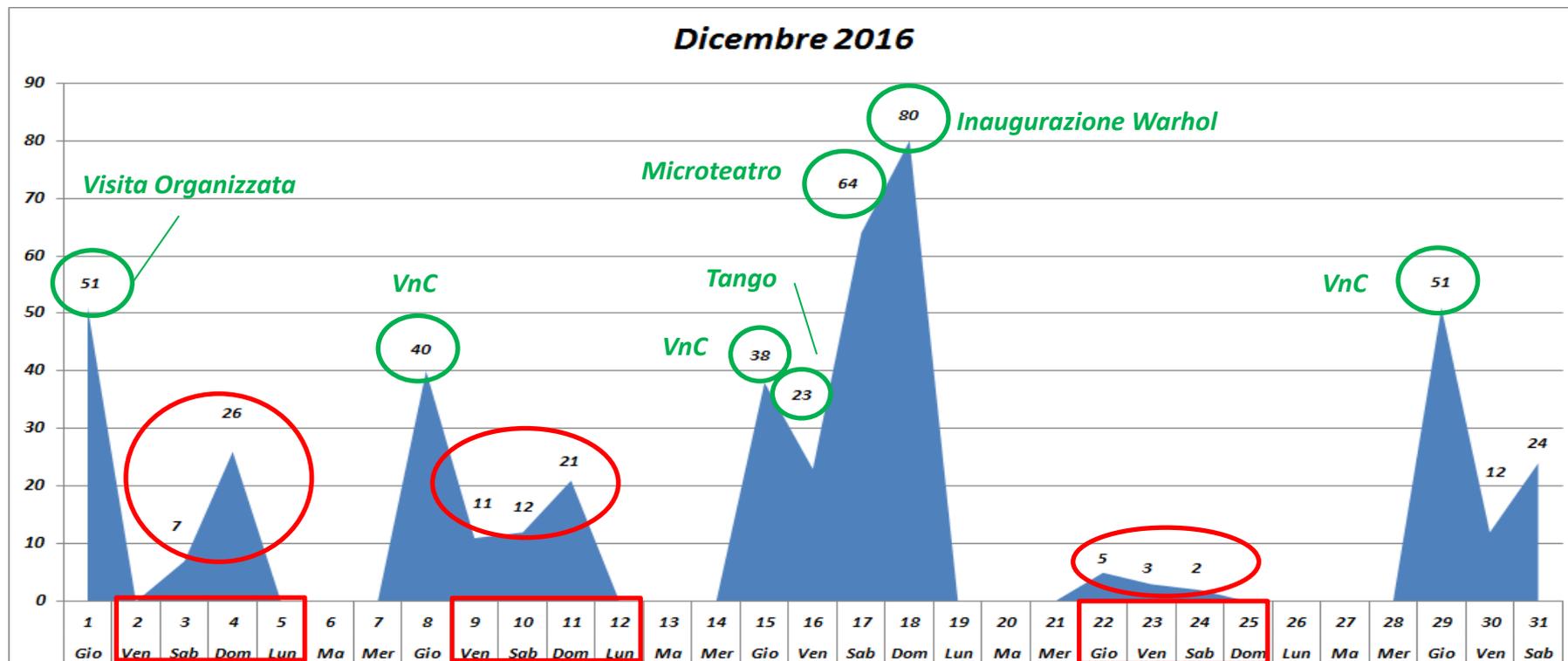
Analisi qualitativa - Pubblico / Eventi



Si evidenzia (box **rossi**) come la mostra principale dell'anno (Aldo Mondino) non raccolga un flusso di pubblico sufficiente* a motivarne la sua realizzazione né da un punto di vista economico, né, elemento più importante, dal punto di vista di ritorno di valore culturale sul territorio. Si evidenzia altresì che tale mostra era diffusa su più sedi e godeva di un biglietto integrato con Palazzo della Meridiana, strategia vanificata* dalla mancanza di posizionamento del museo.

* Circa 1300 visitatori per un periodo di tre mesi e mezzo (23 settembre / 8 gennaio)

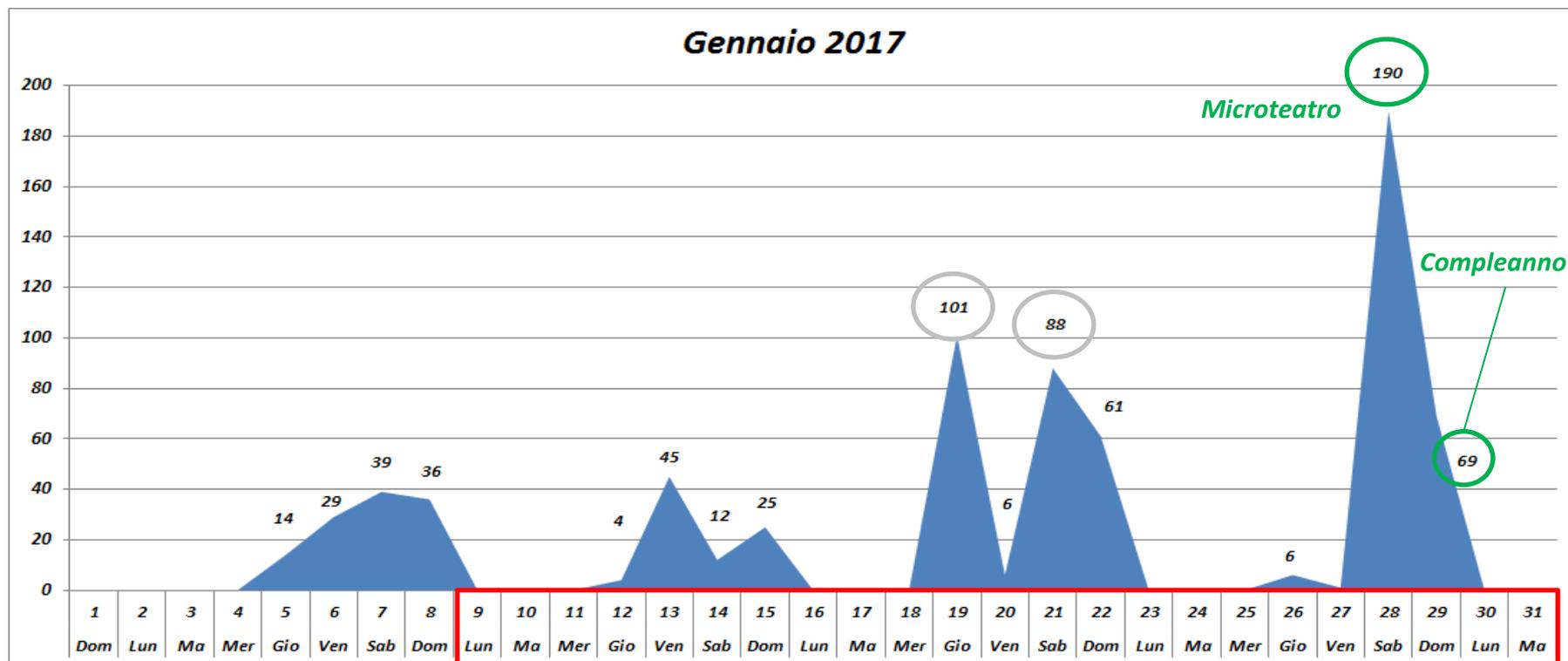
Analisi qualitativa - Pubblico / Eventi



Si evidenzia (box rossi) come la mostra principale dell'anno (Aldo Mondino) non raccolga un flusso di pubblico sufficiente* a motivarne la sua realizzazione né da un punto di vista economico, né, elemento più importante, dal punto di vista di ritorno di valore culturale sul territorio. Si evidenzia altresì che tale mostra era diffusa su più sedi e godeva di un biglietto integrato con Palazzo della Meridiana, strategia vanificata* dalla mancanza di posizionamento del museo.

* Circa 1300 visitatori per un periodo di tre mesi e mezzo (23 settembre / 8 gennaio)

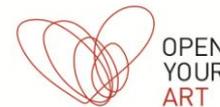
Analisi qualitativa - Pubblico / Eventi



Si evidenzia come dal 9 di gennaio sino al 22 di febbraio 2017 la direzione artistica non abbia provveduto a garantire la presenza di alcuna esposizione in museo.

Open Srl, in collaborazione con il Comune, ha progettato, allestito e coordinato la mostra "Digital Warhol". Tale mostra, per quanto limitata, ha ampiamente coperto i propri costi di gestione e, cosa più importante, ha garantito una copertura artistica nel periodo lasciato scoperto

Agenda



Premessa

Analisi qualitativa - Pubblico / Eventi

Analisi quantitativa - Economics

- Consuntivo

- Previsionale

Conclusioni

Next step

Analisi quantitativa - Economics – Consuntivo

Settembre 2016 – Marzo 2017



Rapporto Costi/Ricavi su attività		
Ricavi (Entrate) - Gestiona Caratteristica		TOT
1.1 Entrate da biglietteria museo/mostre	€	7.417,00
1.2 Entrate biglietteria Warhol e permanente	€	1.337,00
1.2 Entrate visite teatralizzate	€	588,00
1.3 Entrate da Teatro in breve	€	2.060,00
1.4 Entrate da altri eventi	€	1.951,00
1.5 Entrate da attività didattiche	€	1.196,00
1.6 Entrate da affitto sale	€	4.620,61
1.7 Entrate da bar/caffetteria	€	1.792,22
1.8 Entrate da bookshop / merchandising	€	366,40
1.9 Altre entrate	€	-
TOTALE ENTRATE	€	21.328,23
Costi (Uscite) - Gestiona Caratteristica		TOT
2.1 Costi su biglietteria museo/mostre	€	-
2.2 Costi biglietteria Warhol e permanente	€	-
1.2 Costi visite teatralizzate	€	240,00
1.3 Costi da Teatro in breve	€	618,00
2.4 Costi per realizzazione da altri eventi	€	722,11
2.5 Costi per attività didattiche	€	720,10
2.6 Costi per affitto sale	€	321,11
2.7 Costi per bar/caffetteria	€	1.092,00
2.8 Costi per bookshop / merchandising	€	257,40
2.9 Permessi/licenze	€	406,16
2.10 Personale	€	27.935,70
2.11 Promozione	€	4.772,20
2.12 Comunicazione	€	11.040,00
2.13 Spese bancarie	€	180,00
2.14 Consulenze	€	1.200,00
2.15 Cancelleria e stampati	€	722,24
TOTALE USCITE	€	50.227,02
Risultato Gestione caratteristica	-€	28.898,79

Analisi quantitativa - Economics – Consuntivo

Settembre 2016 – Marzo 2017



Rapporto Costi/Ricavi su attività	
Ricavi (Entrate) - Gestiona Caratteristica	TOT
1.1 Entrate da biglietteria museo/mostre	€ 7.417,00
1.2 Entrate biglietteria Warhol e permanente	€ 1.337,00
1.2 Entrate visite teatralizzate	€ 588,00
1.3 Entrate da Teatro in breve	€ 2.060,00
1.4 Entrate da altri eventi	€ 1.951,00
1.5 Entrate da attività didattiche	€ 1.196,00
1.6 Entrate da affitto sale	€ 4.620,61
1.7 Entrate da bar/caffetteria	€ 1.792,22
1.8 Entrate da bookshop / merchandising	€ 366,40
1.9 Altre entrate	€ -
TOTALE ENTRATE	€ 21.328,23
Costi (Uscite) - Gestiona Caratteristica	TOT
2.1 Costi su biglietteria museo/mostre	€ -
2.2 Costi biglietteria Warhol e permanente	€ -
1.2 Costi visite teatralizzate	€ 240,00
1.3 Costi da Teatro in breve	€ 618,00
2.4 Costi per realizzazione da altri eventi	€ 722,11
2.5 Costi per attività didattiche	€ 720,10
2.6 Costi per affitto sale	€ 321,11
2.7 Costi per bar/caffetteria	€ 1.092,00
2.8 Costi per bookshop / merchandising	€ 257,40
2.9 Personale	€ 406,16
2.10 Personale	€ 27.935,70
2.11 Personale	€ 4.772,20
2.12 Comunicazione	€ 11.040,00
2.13 Spese bancarie	€ 180,00
2.14 Consulenze	€ 1.200,00
2.15 Cancelleria e stampati	€ 722,24
TOTALE USCITE	€ 50.227,02
Risultato Gestione caratteristica	-€ 28.898,79

Si evidenzia come il differenziale tra ricavi e costi della gestione caratteristica calcolato sulla base dei dati dei primi mesi di gestione sia fortemente negativo.

Analisi quantitativa - Economics – Consuntivo

Settembre 2016 – Marzo 2017



Rapporto Costi/Ricavi su attività	
Ricavi (Entrate) - Gestiona Caratteristica	TOT
1.1 Entrate da biglietteria museo/mostre	€ 7.417,00
1.2 Entrate biglietteria Warhol e permanente	€ 1.337,00
1.2 Entrate visite teatralizzate	€ 588,00
1.3 Entrate da Teatro in breve	€ 2.060,00
1.4 Entrate da altri eventi	€ 1.951,00
1.5 Entrate da attività didattiche	€ 1.196,00
1.6 Entrate da affitto sale	€ 4.620,61
1.7 Entrate da bar/caffetteria	€ 1.792,22
1.8 Entrate da bookshop / merchandising	€ 366,40
1.9 Altre entrate	€ -
TOTALE ENTRATE	€ 21.328,23
Costi (Uscite) - Gestiona Caratteristica	TOT
2.1 Costi da biglietteria museo/mostre	€ -
2.2 Costi biglietteria Warhol e permanente	€ -
1.2 Costi da Teatro in breve	€ 240,00
2.4 Costi per realizzazione da altri eventi	€ 618,00
2.5 Costi per attività didattiche	€ 722,11
2.6 Costi per affitto sale	€ 720,10
2.7 Costi per bar/caffetteria	€ 321,11
2.8 Costi per bookshop / merchandising	€ 1.092,00
2.9 Permessi/finanze	€ 257,40
2.10 Personale	€ 406,16
2.11 Promozione	€ 27.935,70
2.12 Comunicazione	€ 4.772,20
2.13 Spese bancarie	€ 11.040,00
2.14 Consulenze	€ 180,00
2.15 Cancelleria e stampati	€ 1.200,00
TOTALE USCITE	€ 50.227,02
Risultato Gestione caratteristica	-€ 28.898,79

Si evidenzia inoltre che parte degli stipendi dovuti (circa 15000 €) non è stata liquidata per alcuni mesi di gestione al fine di mantenere una situazione di Cassa positiva.

Analisi quantitativa - Economics – Consuntivo

Settembre 2016 – Marzo 2017



Rapporto Costi/Ricavi su attività	
Risultato Gestione caratteristica	-€ 28.898,79
Entrate - Straordinarie	TOT
Capitale sociale	€ 10.000,00
Contributo start up	€ 15.000,00
Prestito infruttifero socia	€ 500,00
TOTALE ENTRATE STRAORDINARIE	€ 25.500,00
Uscite - Straordinarie	TOT
Assicurazione	€ 849,00
Consulenze	€ 2.200,00
Sicurezza	€ 1.872,70
TOTALE USCITE STRAORDINARIE	€ 4.921,70
Risultato gestione caratteristica e straordinaria	-€ 8.320,49

Se al risultato della gestione caratteristica aggiungiamo entrate straordinarie (es. Contributo Start Up, capitale sociale versato, ...) ed uscite straordinarie (es. Consulenze, Assicurazione, ..) il risultato per i primi mesi di gestione rimane comunque negativo

Analisi quantitativa - Economics – Previsionale

Gennaio 2017 – Dicembre 2017



Rapporto Costi/Ricavi su attività - Previsionale	
Ricavi (Entrate) - Gestiona Caratteristica	TOT
1.1 Entrate da biglietteria museo/mostre	€ 13.302,00
1.2 Entrate da eventi	€ 3.132,00
1.3 Entrate da attività didattiche	€ 1.236,00
1.4 Entrate da altre iniziative	€ 3.970,00
1.5 Entrate da affitto sale	€ 8.150,00
1.6 Entrate da bar/caffetteria	€ 2.791,80
1.7 Entrate da bookshop / merchandising	€ 484,00
1.8 Altre entrate	€ -
TOTALE ENTRATE	€ 33.065,80
Costi (Uscite) - Gestiona Caratteristica	TOT
2.1 Costi su biglietteria museo/mostre	€ -
2.2 Costi per realizzazione eventi	€ 1.203,83
2.3 Costi per attività didattiche	€ 564,00
2.4 Costi per affitto sale	€ -
2.5 Costi per bar/caffetteria	€ 2.160,00
2.6 Costi per bookshop / merchandising	€ 350,00
2.7 Permessi/licenze	€ 1.109,76
2.9 Personale	€ 40.007,30
2.10 Compensi amministratore	€ 20.400,00
2.11 Comunicazione	€ 16.560,00
2.12 Spese bancarie	€ 610,00
2.13 Consulenze	€ 2.400,00
2.14 Imposte e Tasse	
2.15 Altri costi	€ 214,80
TOTALE USCITE	€ 85.579,69
Risultato Gestione caratteristica	-€ 52.513,89

Provando a fare una proiezione sull'anno, basandosi sui Ricavi e i Costi consuntivi ad oggi registrati, si evidenzia un trend fortemente negativo della gestione ordinaria

Analisi quantitativa - Economics – Previsionale

Gennaio 2017 – Dicembre 2017



Rapporto Costi/Ricavi su attività - Previsionale	
Entrate - Straordinarie	TOT
Contributi	€ 35.000,00
TOTALE ENTRATE STRAORDINARIE	€ 35.000,00
Uscite - Straordinarie	TOT
Assicurazione	€ -
Consulenze	€ -
Sicurezza	€ -
TOTALE USCITE STRAORDINARIE	€ -
Risultato gestione caratteristica e straordinaria	-€ 17.513,89

Anche considerando le entrate straordinarie del Contributo Start Up (garantite solo per il primo anno) i risultati rimangono negativi e il trend non cambia

Open srl è un'impresa soggetta a regolare tassazione NON QUANTIFICATA in questi prospetti ma di cui si deve in ogni caso tener conto

Analisi quantitativa - Economics - Previsionale



Provando a “simulare” l’incremento di ricavi (e dei costi variabili correlati) per le leve a nostra disposizione (quindi escludendo il programma mostre), per raggiungere il pareggio nella gestione ordinaria 2017 **sarebbe necessario moltiplicare di 4 volte i ricavi previsionali** delle attività maggiormente profittevoli

Rapporto Costi/Ricavi su attività - Previsionale			
	TOT	Moltiplicatore ipotizzato	Simulazione
Ricavi (Entrate) - Gestiona Caratteristica			
1.1 Entrate da biglietteria museo/mostre	€ 13.302,00	1	€ 13.302,00
1.2 Entrate da eventi	€ 3.132,00	4	€ 12.528,00
1.3 Entrate da attività didattiche	€ 1.236,00	1	€ 1.236,00
1.4 Entrate da altre iniziative	€ 3.970,00	4	€ 15.880,00
1.5 Entrate da affitto sale	€ 8.150,00	4	€ 32.600,00
1.6 Entrate da bar/caffetteria	€ 2.791,80	4	€ 11.167,20
1.7 Entrate da bookshop / merchandising	€ 484,00	1	€ 484,00
1.8 Altre entrate	€ -	1	€ 0
TOTALE ENTRATE	€ 33.065,80		€ 87.197,20
Costi (Uscite) - Gestiona Caratteristica			
	TOT		
2.1 Costi su biglietteria museo/mostre	€ -	1	€ -
2.2 Costi per realizzazione eventi	€ 1.203,83	4	€ 4.815,32
2.3 Costi per attività didattiche	€ 564,00	1	€ 564,00
2.4 Costi per affitto sale	€ -	1	€ -
2.5 Costi per bar/caffetteria	€ 2.160,00	4	€ 8.640,00
2.6 Costi per bookshop / merchandising	€ 350,00	1	€ 350,00
2.7 Permessi/licenze	€ 1.109,76	1	€ 1.109,76
2.9 Personale	€ 40.007,30	1	€ 40.007,30
2.10 Compensi amministratore	€ 20.400,00	1	€ 20.400,00
2.11 Comunicazione	€ 16.560,00	1	€ 16.560,00
2.12 Spese bancarie	€ 610,00	1	€ 610,00
2.13 Consulenze	€ 2.400,00	1	€ 2.400,00
2.14 Imposte e Tasse	€ -	1	€ -
2.15 Altri costi	€ 214,80	1	€ 214,80
TOTALE USCITE	€ 85.579,69		€ 85.579,69
Risultato Gestione caratteristica	-€ 52.513,89		€ 1.617,51

Agenda



Premessa

Analisi qualitativa - Pubblico / Eventi

Analisi quantitativa - Economics

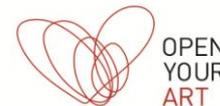
- Consuntivo

- Previsionale

Conclusioni

Next step

Conclusioni



Ovviamente tale simulazione non può realizzarsi nella realtà in quanto sarebbe necessario :

- snaturare la ragione sociale di start up a vocazione sociale, perdendo la finalità del progetto ed i vantaggi economici connessi
- organizzare eventi quotidianamente non permettendo il normale svolgimento dell'attività museale
- “portare via” spazio in modo permanente al museo per avere sale a disposizione da affittare per altri eventi
- la struttura, per dimensioni e per stato (funzionalità e capienza degli spazi, bagni, accesso disabili, etc) non garantisce in concreto la fattibilità di un tale asset commerciale
- disporre di un bacino di utenti / pubblico sufficiente a garantire un flusso di entrate coerenti con la simulazione proposta

Ma soprattutto...

Conclusioni



Il progetto della Open Srl (che basava i propri assunti di gestione e sviluppo su dati di affluenza fortemente distanti dalla realtà) è stato selezionato per rendere nuovamente “vivo” uno spazio pubblico. In particolare un Museo Civico.

Il Museo Civico di arte contemporanea della città di Genova.

Tutte le attività svolte sino ad oggi a corollario dell'attività artistica sono determinanti e imprescindibili alla rinascita del luogo, ma non possono e non devono sostituirsi all'obiettivo primario di Villa Croce e del suo Museo e cioè dare il servizio specifico per cui esiste: essere il Museo Civico di arte contemporanea della città di Genova

La realizzazione di questo obiettivo è vincolata alla consapevolezza e risoluzione delle maggiori problematiche ad oggi in essere:

Conclusioni



- Totale mancanza di chiarezza nella governance che risulta frammentata tra gli attori istituzionali preposti alla gestione del museo tale per cui il ruolo ricoperto dalla Open srl risulta marginale, nonostante le responsabilità ed i rischi imprenditoriali connessi alla sua attività.
- Totale mancanza di coordinamento tra gli attori preposti alla gestione complessiva del museo (direttore, staff mostre, Open srl e direzione artistica) che, come conseguenza, impediscono o rendono poco efficienti lo svolgimento delle attività economiche pianificate
- Le tempistiche di pianificazione mostre, nonché la “frenesia” espositiva non permettono una strategia comunicativa e di affiliazione rivolta al pubblico, altresì di programmazione di attività culturali accessorie.
- La mancanza di una programmazione puntuale, sommata alla carenza di pubblico, stanno evidenziando già in questa fase problematiche in riferimento ai rapporti con i partner che non trovano redditività nel partecipare al progetto.

Conclusioni



- L'importante investimento in comunicazione, sostenuto dalla Open Srl fino a Settembre 2017, sarà vanificato dalla mancanza di una strategia comunicativa unica e condivisa, nonché di un'immagine chiara e riconosciuta del museo e della sua identità. Inoltre, l'analisi sui dati quantitativi evidenzia come tale investimento sarà difficilmente replicabile, situazione aggravata dal fatto che il museo non ha mai previsto un budget destinato a comunicazione e promozione.

La gestione complessiva di un museo che non ha pubblico, e soprattutto che non pone in essere azioni per averne uno adeguato un domani, oltre a non fornire un servizio pubblico ai cittadini, non può rappresentare una base solida e strutturale su cui basare un'attività imprenditoriale sostenibile, come quella progettata dalla Open Srl nel proprio piano di gestione.

Piano di gestione scelto e validato da Comune di Genova, Fondazione per la cultura Palazzo Ducale e Fondazione Edoardo Garrone.

Agenda



Premessa

Analisi qualitativa - Pubblico / Eventi

Analisi quantitativa - Economics

- Consuntivo

- Previsionale

Conclusioni

Next step

Next Step



Di seguito l'elenco delle decisioni da prendere nel prossimo periodo al fine di garantire la funzione di istituzione culturale pubblica del museo in un regime di sostenibilità economica:

- Definire chiaramente ruoli e responsabilità di tutti gli attori coinvolti nella gestione del museo, dando alla Open Srl il reale mandato di indirizzo, coordinamento e potere d'azione gestionale – **Marzo 2017**
- Compartecipare in via decisionale e di coordinamento alla linea editoriale e al piano mostre del museo a partire dal 2018 anche in considerazione dei budget correlati – **Marzo 2017**
- Attivare delle strategie congiunte al fine di invertire l'attuale trend di afflusso di pubblico in museo, anche rivalutando l'impianto mostre previsto fino a dicembre 2017 – **Aprile 2017**
- La gestione degli strumenti di comunicazione a disposizione (es sito web, grafica mostre, ufficio stampa, newsletter) deve essere coordinata e decisa in modo che ci sia un'immagine ed un'identità del museo unica, chiara ed efficace – **Marzo 2017**

Next Step



Nel caso in cui tali decisioni non vengano prese nei tempi proposti (evidenziati sui singoli punti), ovvero che non vi sia alcun seguito all'analisi dello stato dell'arte fin qui presentato, **verranno a mancare le condizioni minime per il proseguimento dell'attività della Open srl** all'interno del Museo di Villa Croce.

***Grazie per
l'attenzione***