

Analisi strategica per il Centro Pecci

Executive Summary

2 novembre 2021

L'indagine

L'analisi valuta sinteticamente il posizionamento del Centro Pecci nel panorama italiano dell'arte contemporanea ed esamina la sua evoluzione nel corso degli ultimi anni, evidenziando i punti di forza e di debolezza venutisi a creare rispetto ai concorrenti e prefigurando gli interventi finalizzati al rilancio dell'istituzione pratese.

La metodologia d'indagine si è avvalsa di quattro diversi strumenti:







1. Analisi di benchmark dei best case (36 musei), per desumere dati comparabili sulle attività culturali, espositive e formative;
2. Analisi di benchmark dei bilanci (41 musei), idem come sopra, per acquisire indicatori e KPI gestionali;
3. Interviste a 33 attori del sistema dell'arte contemporanea, per ottenere dati qualitativi sulla reputazione e la percezione del Centro tra gli esponenti più qualificati a livello regionale e nazionale;
4. Analisi della reputazione online (5 canali social) per valutare la presenza e la strategia digitale.

Situazione As Is: il confronto con i musei di arte contemporanea italiani, europei e internazionali

- Il Centro Pecci è ultimo in classifica tra i dodici musei italiani di arte contemporanea analizzati per numero annuale di visitatori: 43.851 contro gli oltre 170.000 della media nazionale, a valere sui dati 2019 (ma anche quelli del 2017 e 2018 si attestavano sulle medesime soglie). Il basso numero di visitatori determina uno dei più elevati costi per visitatore (€76 contro €38 di media nazionale).
- Adotta una politica di pricing in linea con la media nazionale e con quella del *best case* Castello di Rivoli.
- Dispone di un budget inferiore alla metà del valore della media nazionale (€ 3,3 milioni contro € 7,4 milioni), già consistentemente più basso di quelli internazionali.
- Con il 67% di entrate pubbliche, è uno dei musei che gode del maggior supporto da parte degli enti locali.
- Palesa una delle maggiori incidenze del costo del personale tra le istituzioni italiane (37% contro il 20%), avvicinando la media europea (41%).
- Ha un'eccellente collezione permanente, poco valorizzata, e dispone di una struttura architettonica con pochi eguali in Italia, con un basso costo di gestione annuale in rapporto ai dati planivolumetrici. Anche in questo caso la *facility* potrebbe essere valorizzata (ex depositi).
- Gode ancora di una discreta reputazione tra gli operatori italiani, anche se i locali la considerano un'istituzione elitaria, i nazionali una realtà provinciale.
- La comunicazione digitale può essere migliorata: i canali social del Centro Pecci hanno seguiti inferiori (con la sola eccezione del canale YouTube) alle medie nazionali, con un costo di comunicazione per visitatore tra i più alti del campione.

<u>Punti di forza</u>	<u>Punti di debolezza</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Storia/brand • Collezione • Architettura • Location • Direzione • Programmazione • CID • Network internazionale • Budget • Amici del Pecci 	<ul style="list-style-type: none"> • Localizzazione • Comunicazione • Programmazione culturale • Mission/identità • Storia/brand • Professionalità/organizzazione • Network internazionale • Supporto locale • Architettura • Coinvolgimento territoriale

Piano strategico

	Area di intervento	Obiettivi
	Pubblico	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementare i rapporti col pubblico nazionale e l'audience internazionale • Aumentare il numero di visitatori per arrivare a 90.000 annui • Recuperare i rapporti con i talenti e gli appassionati più giovani • Attivare le nuove <i>digital audience</i>
	Gestione economica	<ul style="list-style-type: none"> • Rivedere le politiche di pricing (almeno sulle mostre flagship) e di gratuità • Aumentare le entrate proprie • Potenziare il <i>fundraising</i> per la raccolta di fondi privati e fondi comunitari • Adottare strategie di valorizzazione economica della collezione permanente
	Struttura museale	<ul style="list-style-type: none"> • Potenziare i collegamenti trasportistici • Incrementare le competenze e il livello di specializzazione del personale • Avere un direttore con un forte standing e network internazionale • Riprendere la tradizione delle grandi curatele esterne
	Offerta culturale	<ul style="list-style-type: none"> • Creare un sistema di offerta coerente e rilevante • Incrementare le strategie Buy con co-produzioni, scambi, noleggi e partnership • Potenziare le attività formative online multitarget e i corsi on-site di alta formazione • Arricchire l'offerta di programmi di research fellowship, anche a livello internazionale
	Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> • Definire un'identità chiara del Centro Pecci: <i>re-branding</i> • Implementare strategie di comunicazione digital e aumentare il budget dedicato • Introdurre iniziative <i>on-site</i> finalizzate all'incremento della <i>media exposure</i> • Attivare progetti di <i>cultural diplomacy</i>
	Innovazione e leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalizzare la collezione e l'offerta culturale / <i>visitor experience</i> • Porsi come innovatore e <i>thought-leader</i> di settore • Trattare temi sempre più contemporanei e rilevanti per la società e le imprese • Impostare una reportistica basata sulle dimensioni Impact e SDG

Pubblico

Il Centro Pecci negli anni ha perso una buona parte delle relazioni con il proprio pubblico. È pertanto necessario aumentarne l'attrattività attivando iniziative che lo rendano *place to be* fisico per l'audience di prossimità e digitale per la scena globale. Le azioni implementabili sono:

- Definire una programmazione in grado di attirare, almeno una volta all'anno, il pubblico nazionale e internazionale, così da allargare il bacino di utenti, attraverso partenariati con enti turistici e organizzazioni di settore (i.e. tour operator, associazioni di guide e società specializzate nel turismo espositivo) e realtà del territorio (scuole, accademie, associazioni, altre istituzioni culturali) per iniziative speciali che portino nuovi pubblici al Centro.
- Recuperare la tradizione delle grandi mostre fotografiche, un genere certamente popolare, ma che riesce ancora a muovere pubblici consistenti, con investimenti sostenibili.

- Implementare analisi del pubblico esistente e potenziale (segmentazioni, provenienze, profilazioni), per elaborare offerte ad hoc e sfruttare canali di promozione e distribuzione specifici, per raggiungere almeno 90.000 visitatori annui (il Castello di Rivoli, nel 2019, si è attestato a 127.000).
- Recuperare i rapporti con i talenti e gli appassionati più giovani e rendere la visita un'esperienza completa, ad esempio offrendo attività formative online gratuite e valorizzando il ruolo di «coordinatore regionale».
- Potenziare le attività online con formati e prodotti differenti per attivare le nuove audience digitali, potenziando l'offerta dei contenuti in lingua inglese.

Gestione economica

L'analisi ha evidenziato la dipendenza dai fondi pubblici e la scarsa capacità di attrarre risorse private. È pertanto fondamentale aumentare le entrate proprie, i contributi privati e la capacità di intercettare fondi comunitari con le seguenti azioni:

- Aumentare gli ingressi annuali rivedendo le politiche di pricing e gratuità per incrementare le entrate della biglietteria e aumentare il prezzo di ingresso delle grandi mostre (se verranno nuovamente organizzate).
- Accrescere le entrate da *location* ed *event management* con una risorsa dedicata che crei un catalogo degli spazi affittabili B2B e pacchetti esperienziali per clienti e partner, e incrementi le locazioni temporanee degli spazi per shooting, riprese audiovisive per fini pubblicitari e commerciali e produzioni cinematografiche.
- Potenziare il fundraising su privati: individui, imprese ed enti non commerciali, sia nazionali che internazionali:
 - incrementare le donazioni individuali, i contributi 5X1000 e Art Bonus;
 - incrementare i contributi di imprese locali (Art bonus regionale) e nazionali: in Toscana esistono comunque 312 imprese con un utile pre-imposte superiore a € 5 milioni, di cui 12 operanti nella Provincia di Prato.
- Costituire un micro-ufficio fundraising, con due risorse: una dedicata alle sponsorizzazioni in cash e in-kind e ai partenariati, e l'altra focalizzata sulla partecipazione a bandi regionali, nazionali, comunitari e internazionali. In particolare, è necessario:
 - incrementare la capacità di intercettare fondi comunitari e internazionali, anche collaborando con le società specializzate attive in Toscana (ce ne sono di eccellenti, di norma remunerate a success fee), arrivando a raccogliere almeno € 100.000-150.000 annui, come fanno diversi musei italiani.
 - predisporre rapidamente un paio di validi progetti per concorrere all'ottenimento delle risorse del fondo Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (verranno stanziati € 6,675 miliardi di cui € 500 milioni per la Digitalizzazione del Patrimonio Culturale).
 - attivare strategie di valorizzazione economica delle collezioni permanenti con la produzione di mostre itineranti turn-key; collocazione delle opere sui marketplace internazionali per i prestiti a pagamento; stipulare accordi con società di intermediazione per *travelling exhibition* internazionali; verificare la possibilità di sottoscrivere accordi commerciali con società di distribuzione di *digital replicas*.

Il Centro dovrebbe attivare iniziative tali da incrementare il proprio budget operativo, per passare nel prossimo triennio dagli attuali € 3,3 milioni annui ad almeno € 4,3 milioni; il milione extra (il minimo indispensabile per tornare a competere a livello almeno nazionale) potrebbe essere allocabile come segue:

- € 450.000 per la programmazione e produzione culturale (per un totale di € 900.000);
- € 100.000 per la digitalizzazione (*online visitor experience*, digitalizzazione della collezione, *native digital content*);
- € 125.000 per la comunicazione (arrivando così a un budget di comunicazione pari a quasi il 7% del totale, in linea con la media internazionale);
- € 125.000 per programmi speciali (residenze, Oscar dell'arte contemporanea, etc.);
- € 200.000 per le risorse umane: andrebbero contestualmente riviste la pianta organica e la politica retributiva.

Struttura museale

Il Centro dispone di una struttura architettonica iconica, con costi di gestione relativamente contenuti. Al contempo, risulta un luogo mal collegato e difficile da raggiungere senza mezzi propri:

- Sarebbe auspicabile incrementare i collegamenti dei mezzi pubblici con il centro cittadino, valorizzandoli nella segnaletica stradale (es. rinominare le fermate degli autobus «Centro Pecci») e implementare quelli con la stazione di Firenze, per facilitare il raggiungimento della struttura tramite partnership con FS e ITALO.

La struttura del personale è una voce importante dei costi del Centro e fondamentale per essere competitivi nel settore. È pertanto necessario:

- Condurre un *assessment* delle competenze professionali presenti e assenti, individuando quelle necessarie; investire in programmi formativi sulle nuove competenze richieste dai musei di arte contemporanea; impostare un sistema di incentivi monetari e non, basato su premi di risultato, valori relazionali e fattori intangibili, per aumentare la soddisfazione e il senso di appartenenza dei dipendenti.
- Avere un direttore disposto a vivere nel territorio durante il suo mandato, con valide competenze manageriali, un forte standing scientifico e un ampio network internazionale, preconditione fondamentale per siglare accordi di coproduzione e co-distribuzione con istituzioni internazionali.
- Riprendere la tradizione delle grandi curatele esterne, che in passato ha portato al Pecci progetti espositivi e artisti di grande visibilità mediatica.

Offerta culturale

L'offerta culturale dovrebbe cercare nuove forme di coinvolgimento del pubblico, agendo sulle seguenti leve:

- Aumentare il budget dedicato alla produzione di eventi espositivi e attività al pubblico, arrivando ad almeno € 900.000-1.000.000 annui e impostando la programmazione almeno su una base triennale.
- Prevedere nella programmazione annuale almeno una mostra temporanea dedicata a un master dell'arte contemporanea (sul modello Pirelli HangarBicocca) e riprendere la tradizione delle grandi mostre fotografiche, che hanno un eccellente rapporto costi/risultati.
- Rivedere le politiche di *make-or-buy* delle produzioni, attivando partnership con istituzioni internazionali.
- Uscire dai confini locali per aumentare la visibilità nazionale e internazionale dell'ente, ricominciando a produrre *travelling exhibition*, *pop-up exhibition* e iniziative collaterali presso altre istituzioni, festival, etc.

- Riattivare la *School of Curatorship* per posizionarsi come alta scuola di formazione, attivando rapporti con istituzioni educative d'eccellenza (AACUPI ha 45 università associate solo a Firenze).
- Istituire un programma di fellowship per giovani curatori italiani e internazionali (in particolare BRICS e paesi emergenti) per attivare progetti di ricerca ed espositivi di respiro internazionale.
- Introdurre una Summer School residenziale per giovani curatori e manager di settore.
- Attivare una programmazione dedicata a paese esteri: ogni anno gemellaggi con le istituzioni del paese selezionato, come era già stato fatto in passato.

Comunicazione

Esistono ampi margini di miglioramento nella comunicazione e nelle attività di marketing, che passano per:

- Ridefinire il posizionamento, l'identità e la narrativa dell'istituzione pratese, dove la storia del Centro Pecci sia comunicata come *heritage* di cui essere orgogliosi, ma senza un frustrante senso di nostalgia.
- Ampliare il team interno dedicato alle attività di marketing e comunicazione, in modo da coordinare e internalizzare le decisioni sulla strategia e le attività da implementare (es. inserire nel proprio organico full-time un marketing manager, un responsabile social media, un responsabile della digitalizzazione della collezione e della *digital user experience*).
- Aumentare la presenza sui canali social media e il budget delle campagne di comunicazione digitale.
- Instaurare una modalità di comunicazione digitale più interattiva, creando campagne e sondaggi per coinvolgere i pubblici nella definizione dei programmi e dei contenuti trattati e attrarre nuovi target lontani dalla fruizione culturale e dell'arte contemporanea.
- Pianificare campagne di marketing e di comunicazione integrata (merchandising, social media marketing, ambassador/influencer marketing, ambient marketing, etc.) in base alla tematica e al linguaggio/medium di ciascuna mostra.
- Ospitare gli «Oscar dell'Arte Contemporanea Italiana» (diverse categorie: curatori, giornalisti, artisti emergenti, critici, influencer) che porti il mondo dell'arte contemporanea presso gli spazi del museo una volta l'anno e che allo stesso tempo susciti e mantenga l'attenzione mediatica.
- Attivare iniziative di *cultural diplomacy* con i paesi e le istituzioni con cui è possibile immaginare gemellaggi e collaborazioni annuali.

Innovazione e leadership

Nella strategia del Pecci si potrebbe inserire una nuova macro-area di presidio/attività che sollevi l'attenzione sulla capacità di innovazione e *thought-leadership* settoriale, attraverso alcune azioni:

- Trattare nuove tematiche sempre più connesse alle problematiche contemporanee: *digitalization*, relazioni tra Arte e STEM, transizione green, circular economy, 5G.
- Approfondire a breve termine il campo della digital art e dei new media, in cui Pecci in passato ha operato con proposte largamente anticipatrici delle tendenze attuali.
- Digitalizzare la fruizione, ad esempio con progetti di *gaming* e di interazione diretta con le opere della collezione permanente e delle mostre temporanee.
- Incrementare i public program online interattivi in doppia lingua, in modo da coinvolgere pubblici internazionali, implementabili tramite partnership con imprese tech e I.C.T. del territorio (in tali ambiti la toscana è un leader nazionale).

- Attivare programmi di *cross-fertilization* con i dipartimenti R&D, Marketing e Comunicazione delle imprese.
- Proporre un'offerta formativa Art-based per le aziende, candidandosi come istituzione leader nei temi cross-border, con possibili partner come Talent Garden, Phyd o MEET.
- Sviluppare nuovi formati e contenuti per la comunicazione esterna: *white paper* «disruptive» ad alta visibilità mediatica (es. *green footprint* delle mostre d'arte) e report annuali sull'andamento del museo/settore per aumentare la trasparenza e coinvolgere il pubblico nella gestione.

Fonti consultate

Banche dati bilancistiche

Analisi Informatizzata delle Aziende Italiane (Aida). <<https://www.bvdinfo.com/it-it/le-nostre-soluzioni/dati/nazionali/aida>>

Orbis: company information across the world. <<https://www.bvdinfo.com/it-it/le-nostre-soluzioni/dati/internazionali/orbis>>

Enti locali e uffici specializzati

Assessorato del Turismo di Venezia

Comune di Milano

Comune di Roma

ISTAT

NASA, SEDAC Population Estimation Service <<https://sedac.ciesin.columbia.edu/mapping/popest/pes-v3/>>

Osservatorio Turistico Regione Piemonte

Provincia Autonoma di Bolzano

Regione Toscana

Ufficio Statistico Provincia di Trento

Siti web delle istituzioni analizzate

Istituzioni internazionali

21st Century Museum of Contemporary Art. <<https://www.kanazawa21.jp/>> [ultimo accesso: 19/07/21]

Asheville Art Museum. <<https://www.ashevilleart.org/>> [ultimo accesso: 19/07/21]

Garage Museum. <<https://garagemca.org/>> [ultimo accesso: 19/07/21]

ICA Boston. <<https://www.icaboston.org/>> [ultimo accesso: 19/07/21]

Inhotim Museum. <<https://www.inhotim.org.br/en/home/>> [ultimo accesso: 19/07/21]

MORI Art Museum. <<https://www.mori.art.museum/>> [ultimo accesso: 19/07/21]

Museo Tamayo Arte Contemporáneo. <<https://www.museotamayo.org/>> [ultimo accesso: 19/07/21]

Museum of Contemporary Art (MCA). <<https://www.mca.com.au/>> [ultimo accesso: 19/07/21]

Rubell Museum. <<https://rubellmuseum.org/>> [ultimo accesso: 19/07/21]

The Broad. <[tps://www.thebroad.org/](https://www.thebroad.org/)> [ultimo accesso: 19/07/21]

Today Art Museum. <<http://www.todayartmuseum.com/enindex.aspx>> [ultimo accesso: 19/07/21]

Zeitz MOCAA. <<https://zeitzmocaa.museum/>> [ultimo accesso: 19/07/21]

Istituzioni europee

Astrup Fearnley Museet. <<https://www.afmuseet.no/en/home/>> [ultimo accesso: 19/07/21]

Fondation Beyeler. <<https://www.fondationbeyeler.ch/>> [ultimo accesso: 19/07/21]

HEART. <<https://www.heartmus.dk/>> [ultimo accesso: 19/07/21]

Kiasma. <<https://kiasma.fi/en/>> [ultimo accesso: 19/07/21]

Kunsten. <<https://kunsten.dk/en>> [ultimo accesso: 19/07/21]

Kunsthaus. <<https://www.kunsthaus.ch/>> [ultimo accesso: 19/07/21]

Louisiana Museum of Modern Art. <<https://louisiana.dk/>> [ultimo accesso: 19/07/21]

Le Consortium. <<https://www.leconsortium.fr/en>> [ultimo accesso: 19/07/21]

MACBA. <<https://www.macba.cat/>> [ultimo accesso: 19/07/21]

Musac. <<https://musac.es/>> [ultimo accesso: 19/07/21]

S.M.A.K. Museum. <<https://smak.be/>> [ultimo accesso: 19/07/21]

Serralves Museum of Contemporary Art. <<https://www.serralves.pt/>>

Istituzioni italiane

- Castello di Rivoli. <<https://www.castellodirivoli.org/>> [ultimo accesso: 19/07/21]
 Fondazione Prada. <<https://www.fondazioneprada.org/>> [ultimo accesso: 19/07/21]
 GAmEC. <<https://www.gamec.it/>> [ultimo accesso: 19/07/21]
 MA*GA. <<http://www.museomaga.it/>> [ultimo accesso: 19/07/21]
 MACRO. <<https://www.museomacro.it/it/>> [ultimo accesso: 19/07/21]
 Mart. <<http://www.mart.trento.it/>> [ultimo accesso: 19/07/21]
 MAXXI. <<https://www.maxxi.art/>> [ultimo accesso: 19/07/21]
 Museion. <<https://www.museion.it/>> [ultimo accesso: 19/07/21]
 Museo Madre. <<https://www.madrenapoli.it/>> [ultimo accesso: 19/07/21]
 Palazzo Grassi e Punta della Dogana. <<https://www.palazzograssi.it/>> [ultimo accesso: 19/07/21]
 Palazzo Strozzi. <<https://www.palazzostrozzi.org/>> [ultimo accesso: 19/07/21]
 Pirelli HangarBicocca. <<https://pirellihangarbicocca.org/>> [ultimo accesso: 19/07/21]

Report e bilanci delle istituzioni analizzate

Istituzioni internazionali

- Australian Centre for Contemporary Art (ACCA). (2019). *Report Annuale*. Melbourne, AU.
 <<https://content.acca.melbourne/uploads/2020/07/ACCA-2019-Annual-Report-1.pdf>>
 Guggenheim Foundation. (2019). *Form 990*. New York, USA.
 <<https://www.guggenheim.org/wp-content/uploads/2020/11/guggenheim-990-2019.pdf>>
 ICA Boston. (2019). *Report Annuale*. Boston, USA.
 <http://annualreport.icaboston.org/2019-2020/19_20_finance/>
 Inhotim Museum. (2019). *Report Annuale*. Brumadinho, BR.
 <<https://inhotim.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Relatorio-Institucional-2019.pdf>>
 Museum of Contemporary Art (MOCA). (2019). *Report Annuale*. Toronto, CA.
 <https://moca.ca/wp-content/uploads/dlm_uploads/2021/07/MOCA_AnnualReport_2019.pdf>
 MoMA PS1. (2019). *Form 990*. New York, USA.
 <https://www.causeiq.com/organizations/view_990/237379091/bb974bd52fe613cb0971afdf6eaabf98>
 Museum of Contemporary Art. (2019). *Form 990*. Chicago, USA.
 <https://projects.propublica.org/nonprofits/display_990/366154098/11_2020_prefixes_27-37%2F366154098_201906_990_2020111317420259?_cf_chl_jschl_tk__=>>
 Museum of Contemporary Art. (2019). *Form 990*. Los Angeles, USA.
 <https://projects.propublica.org/nonprofits/display_990/953433820/10_2020_prefixes_94-99%2F953433820_201906_990_2020101617381552?_cf_chl_jschl_tk__=pmd_2ULevmLrAskV1kW4NXmdewCdr9nr8Omdiv6MhwVYxYQ-1635325508-0-gqNtZGzNArucnBszQil>
 Museum of Contemporary Art (MCA). (2019). *Report Annuale*. Sydney, AU.
 <https://www.mca.com.au/files/documents/2019_MCA_Annual_Report.pdf>
 New Museum. (2019). *Form 990*. New York, USA
 <https://projects.propublica.org/nonprofits/display_990/132986881/01_2021_prefixes_11-20%2F132986881_201906_990_2021012117620676?_cf_chl_jschl_tk__=pmd_n0799Fesp9PTrWFF7juS2pfJOPSD22fFq5mH34A2o-1635331737-0-gqNtZGzNArucnBszQnR>
 The Power Plant. (2019). *Report Annuale*. Toronto, CA.
 <https://www.thepowerplant.org/thepowerplant/medialibrary/JoinSupport/Membership/2019-20_Annual_Report_WEB.pdf>
 Walker Art Center. (2019). *Form 990*. Minneapolis, USA.

<https://projects.propublica.org/nonprofits/display_990/410693929/06_2020_prefixes_36-42%2F410693929_201906_990_2020062617204018?_cf_chl_jschl_tk__=pmd_bEnGKKVubXaMyiTzQ_pitXKQ5h7rt0.PvsY1fPk5o5Q-1635326697-0-gqNtZGzNArucnBszQqR>

Whitney Museum. (2019). *Form 990*. New York, USA.

<https://projects.propublica.org/nonprofits/display_990/131789318/01_2021_prefixes_11-20%2F131789318_201906_990_2021012117620895>

Istituzioni europee

Artium Museum. (2019). *Report Annuale*. Vitoria-Gasteiz, ES.

<https://artium.eus/images/contenido/acerca-de-artium/Transparencia/2019-Plan-de-actuacion-Fundacion-Artium.pdf>

Fondation Beyeler. (2011). *Report Annuale*. Basilea, CH.

<<https://www.yumpu.com/en/document/read/20626911/download-pdf-fondation-beyeler>>

Haus Konstruktiv. (2019). *Report Annuale*. Zurigo, CH.

<https://www.hauskonstruktiv.ch/media/731CD366-155D-C846-01882298AE6A519C/DEF_Jahresbericht_2019%20v328804332.pdf>

Herning Museum of Contemporary Art (HEART). (2019). *Report Annuale*. Herning, DK.

<https://www.heartmus.dk/images/PDF/Aarsrapporter/A%CC%8Arsrapport_2019.pdf>

Irish Museum of Modern Art (IMMA). (2019). *Report Annuale*. Dublino, IE

<https://imma.ie/wp-content/uploads/2021/02/IMMA-AR-21.02.01_v10.pdf>

Kunsthalle Basel. (2019). *Report Annuale*. Basilea, CH.

<https://www.kunsthallebasel.ch/wp-content/uploads/KHB_Jahresbericht_19_web2.pdf>

Kunsthalle Bern. (2019). *Report Annuale*. Berna, CH.

<<https://kunsthalle-bern.ch/media/kunsthalle-bern-jahrbuch-2019.pdf>>

Kunsthhaus. (2019). *Report Annuale*. Zurigo, CH.

<<https://jahresbericht.kunsthhaus.ch/2019/finanzen/rechnung>>

Kunstintitut Melly. (2019). *Report Annuale*. Rotterdam, NL.

<https://www.fkawdw.nl/en/about_us/annual_report>

Louisiana Museum of Modern Art. (2019). *Report Annuale*. Humlebæk, DK.

<https://louisiana.dk/wp-content/uploads/2020/08/Louisiana_aarsrapport_2019.pdf>

Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA). (2019). *Report Annuale*. Barcellona (ES)

<<https://img.macba.cat/public/document/2020-09/memoria-macba-2019-cast.pdf>>

<<https://img.macba.cat/public/document/2020-05/compte-general-2019.pdf>>

Palais de Tokyo. (2018). *Report Annuale*. Parigi, FR.

<<https://www.palaisdetokyo.com/sites/default/files/ra-2018-web.pdf>>

Reina Sofia. (2018). *Report Annuale*. Madrid, ES.

<https://www.museoreinasofia.es/sites/default/files/pto_ingresos_2018.pdf>

<https://www.museoreinasofia.es/sites/default/files/gastos-2018_0.pdf>

Serpentine Gallery. (2018). *Report Annuale*. Londra, UK.

<https://register-of-charities.charitycommission.gov.uk/charity-search?p_p_id=uk_gov_ccew_onereg_charitydetails_web_portlet_CharityDetailsPortlet&p_p_lifecycle=2&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&p_p_resource_id=%2Faccounts-resource&p_p_cacheability=cacheLevelPage&_uk_gov_ccew_onereg_charitydetails_web_portlet_CharityDetailsPortlet_fileName=0000298809_AC_20200331_E_C.pdf&_uk_gov_ccew_onereg_charitydetails_web_portlet_CharityDetailsPortlet_objectiveId=A10650187&_uk_gov_ccew_onereg_charitydetails_web_portlet_CharityDetailsPortlet_priv_r_p_mvcRenderCommandName=%2Ffull-print&_uk_gov_ccew_onereg_charitydetails_web_portlet_CharityDetailsPortlet_priv_r_p_organisationNumber=298809>

Stedelijk Museum. (2019). *Report Annuale*. Amsterdam, NL.

<https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/production-static-stedelijk/images/_museum/Jaarverslagen/English/2019/SMA_ENG_jaarverslag_2019_02_07.pdf>

Istituzioni italiane

Castello di Rivoli. (2019). *Bilancio d'esercizio*. Rivoli, IT.

<<https://www.castellodirivoli.org/wp-content/uploads/2014/12/1-Bilancio-Esercizio-31.12.2019.pdf>>

Fondazione Prada. (2019). *Report annuale*. Milano, IT.

<<https://www.fondazioneprada.org/wp-content/uploads/FP-I-RI%202017-2019.pdf>>

GAMeC. (2019). *Bilancio d'esercizio*. Bergamo, IT.

<<https://www.gamec.it/wp-content/uploads/2020/11/BILANCIO-2019-GAMeC-1.pdf>>

MA*GA. (2019). *Bilancio d'esercizio*. Gallarate, IT.

<http://ww2.gazzettaamministrativa.it/opencms/export/sites/default/_gazzetta_amministrativa/amministrazioni_e_trasparente/lombardia/fondazione_galleria_d_Arte_moderna_e_contemporanea_silvio_zanella_di_gallarate/130_bila/010_bil_pre_con/2014/0013_Documenti_1396533859023/1602160092324_bilancio_consuntivo_2019_completo.pdf>

MACRO. (2017). *Bilancio preventivo 2018*. Roma, IT.

<<https://www.palaexpo.it/MC-API/Risorse/StreamRisorsa.aspx?guid=4a93ecdc-5191-41e4-a551-b8dc49321d2d>>

Mart. (2019). *Report annuale*. Rovereto, IT.

https://issuu.com/martrovereto/docs/mart_annual_report_2019

MAXXI. (2019). *Bilancio d'esercizio*. Roma, IT.

<https://www.maxxi.art/wp-content/uploads/2020/06/Bilancio_consuntivo_2019.pdf>

Museion. (2019). *Bilancio preventivo 2020*. Bolzano, IT.

https://trasparenza.museion.it/wp-content/uploads/2020/06/F-Bilancio-preventivo-2020-15-10-2019_versione-abbreviata.pdf

Museo Madre. (2019). *Bilancio d'esercizio*. Napoli, IT.

<https://www.madrenapoli.it/wp-content/uploads/2021/03/madre-napoli_Bilancio-2019.pdf>

Palazzo Grassi e Punta della Dogana. (2019). *Bilancio d'esercizio*. Venezia, IT.

Analisi Informatizzata delle Aziende Italiane (aida).

Palazzo Strozzi. (2019). *Bilancio d'esercizio*. Firenze, IT.

<<https://www.palazzostrozzi.org/wp-content/uploads/2019/12/Bilancio-Palazzo-Strozzi-2019.pdf>>