

# Il BAC e la sua KUNSTHALLE



1. La logica del progetto
2. La strategia del progetto
3. Il progetto economico
4. L'impatto del progetto
5. Il progetto giuridico
6. Il progetto museografico ed architettonico

# La logica del progetto

1. Il discorso pubblico di una grande città
  - Risorse verso una pluralità di argomenti collettivi
  - Interdisciplinarietà dei contenuti
  - Le industrie culturali
2. Il modo di affrontare il discorso pubblico sull'arte contemporanea
  - Pluralismo delle fonti e delle esperienze
  - Il partenariato pubblico-privato
3. L'apporto della città di Bari per un nuovo protagonismo nel Mezzogiorno d'Italia
  - Le coordinate panmeridionali del progetto
  - Il gran tour dell'arte contemporanea del Sud del Paese.

- Primo lotto – ex Teatro Margherita
  1. La struttura museale permanente
  2. Gli interventi temporanei (mostre ed esposizioni)
  3. Il progetto residenziale
  4. Gli interventi di New Welfare (educazione, nuovo pubblico e investimenti sociali)
- Secondo Lotto – ex Mercato del Pesce e Sala Murat
  1. Servizi per il pubblico
  2. Formazione, didattica, ricerca, produzione
  3. Scuola per giovani artisti e curatori

ex teatro Margherita		
	mq.	Canone di locazione mensile a mq (Keuro)*
Superficie complessiva	5.510	
Superficie espositiva	1.690	
Superficie Bar	50	40
Superficie Shop	140	45
Superficie Ristorante	190	40
Superficie finestrata	800	
Ingressi	30	
Reception/Hall	270	
Area Polivalente	1.590	
Terrazza	950	
Deposito	410	
aggiorn. Annuale Istat (%)	1,5%	

tab. 1 - Assumption

- Ex Mercato del Pesce mq 2000
- Sala Murat mq 700

- **Costi**
  - Risorse umane
  - Servizi
  - Mostre ed esposizioni
  - Residenze artistiche
  - New Welfare
  - Oneri di start up

# Risorse umane

<b>Risorse permanenti (nr.)</b>	<b>y0</b>	<b>y1</b>	<b>y2</b>	<b>y3</b>	<b>y4</b>
Direttore			1	1	1
Responsabile amministrativo	1	1	1	1	1
Site executive	1	1	2	2	2
Front desk			3	3	3
Segreteria			1	1	1
Totale Addetti alle sale			14	14	14
<b>Totale</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>

<b>Retribuzione media (Keuro)</b>	<b>y0</b>	<b>y1</b>	<b>y2</b>	<b>y3</b>	<b>y4</b>
Direttore	90	90	90	92	93
Responsabile amministrativo	52	52	52	53	54
Site executive	31	31	31	32	32
Front desk	23	23	23	23	24
Segreteria	23	23	23	23	24
Addetti alle sale	22	22	22	22	22

<b>Costo annuo (Keuro)</b>	<b>y0</b>	<b>y1</b>	<b>y2</b>	<b>y3</b>	<b>y4</b>
Direttore	0	0	90	92	93
Responsabile amministrativo	52	52	52	53	54
Site executive	31	31	62	63	64
Front desk	0	0	69	70	71
Segreteria	0	0	23	23	24
Addetti alle sale	0	0	302	308	313
organi collegiali	50	50	50	51	52
<b>costo del personale permanente</b>	<b>133</b>	<b>133</b>	<b>648</b>	<b>660</b>	<b>671</b>

tab. 4 - costo del personale permanente

<b>Risorse in outsourcing (n.)</b>	<b>y0</b>	<b>y1</b>	<b>y2</b>	<b>y3</b>	<b>y4</b>
Junior curator	2	2	2	2	2
Agenzia di stampa nazionale	1	1	1	1	1
Agenzia di stampa internazionale	1	1	1	1	1
services	1	1	1	1	1
<b>Totale</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>Retribuzione media (Keuro)</b>	<b>y0</b>	<b>y1</b>	<b>y2</b>	<b>y3</b>	<b>y4</b>
Junior curator	45	46	47	47	48
Agenzia di stampa nazionale	20	20	21	21	21
Agenzia di stampa internazionale	15	15	16	16	16
services	15	15	16	16	16
<b>Costo annuo (Keuro)</b>	<b>y0</b>	<b>y1</b>	<b>y2</b>	<b>y3</b>	<b>y4</b>
Junior curator	90	92	93	95	96
Agenzia di stampa nazionale	20	20	21	21	21
Agenzia di stampa internazionale	15	15	16	16	16
services	15	15	16	16	16
<b>Totale Costo annuo (Keuro)</b>	<b>140</b>	<b>142</b>	<b>145</b>	<b>147</b>	<b>150</b>

tab. 5 - Risorse in outsourcing connesse alla produzione e alla comunicazione

# Servizi strumentali operativi

<b>servizi</b>	<b>Keuro</b>
Manutenzione opere	26
Sorveglianza in apertura	36
Sorveglianza in chiusura	73
Pulizia	145
Utenze	18
Assicurazione, compresa rca	20
Logistica	30
Manutenzione ordinaria impianti	36
Manutenzione straordinaria	60
acquisto beni e servizi	80
energie, riscald./raffredd.	189
<b>Totale</b>	<b>713</b>

*tab. 7 - costi annui per servizi strumentali ed operativi*

# Mostre ed esposizioni

<b>mostre prodotte dal BAC (keuro)</b>	<b>y0</b>	<b>y1</b>	<b>y2</b>	<b>y3</b>	<b>y4</b>
Progettazione	5	5	5	5	5
Produzione	10	10	10	11	11
Implementazione	40	41	41	42	43
Marketing & comunicazione editoria e stampa	15	15	16	16	16
Altri costi	5	5	5	5	5
Allestimento in start-up	5	5			
<b>Totale per mostra</b>	<b>95</b>	<b>97</b>	<b>93</b>	<b>95</b>	<b>96</b>
<b>Mostre residenti BAC (keuro)</b>	<b>y0</b>	<b>y1</b>	<b>y2</b>	<b>y3</b>	<b>y4</b>
costo forfetario per mostra			10	10	10
<b>Mostre allestite al BAC (keuro)</b>	<b>y0</b>	<b>y1</b>	<b>y2</b>	<b>y3</b>	<b>y4</b>
Artisti Residenti di sistema	10	10	10	21	21
mostre principali di sistema	10	10	10	21	21
<b>Programma mostre (n.)</b>	<b>y0</b>	<b>y1</b>	<b>y2</b>	<b>y3</b>	<b>y4</b>
produzione Artisti residenti	0	0	4	4	4
produzione Mostre principali	4	4	4	4	4
allestimento Residenti di sistema	4	4	4	4	4
allestimento principali di sistema	4	4	4	4	4
<b>totale</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>
<b>Costi complessivi mostre (keuro)</b>	<b>y0</b>	<b>y1</b>	<b>y2</b>	<b>y3</b>	<b>y4</b>
produzione Artisti residenti	-	-	40	41	41
produzione Mostre principali	380	386	373	379	386
Residenti di sistema	40	41	41	84	85
principali di sistema	40	41	41	84	85
<b>Totale costi mostre</b>	<b>460</b>	<b>468</b>	<b>496</b>	<b>588</b>	<b>598</b>

tab. 8 - costi per Programmi espositivi

# Residenze artistiche

<b>Gestione immobile (keuro)</b>	<b>y0</b>	<b>y1</b>	<b>y2</b>	<b>y3</b>	<b>y4</b>
Canone mensile			1,60	1,63	1,66
Utenze			0,1	0,1	0,1
Servizio di pulizia			0,50	0,51	0,52
Altri costi			0,20	0,20	0,21
responsabile residenza			1,20	1,22	1,24
<b>Totale mensile</b>			<b>3,60</b>	<b>3,66</b>	<b>3,73</b>
<b>Totale annuale</b>			<b>43,20</b>	<b>44</b>	<b>45</b>
Giorni di attività (n.)			250	250	250
<i>Costo giornaliero (keuro)</i>			<i>0,17</i>	<i>0,18</i>	<i>0,18</i>
<b>Piano di ospitalità</b>	<b>y0</b>	<b>y1</b>	<b>y2</b>	<b>y3</b>	<b>y4</b>
Artisti ospitati (n.)			10	11	11
trasporti (keuro)			0,30	0,31	0,31
alimentazione (keuro)			1,00	1,02	1,04
documentazione (keuro)			0,75	0,76	0,78
Costo diretto di produzione (keuro)			1,20	1,22	1,24
<b>totale ospitalità (keuro)</b>			<b>32,50</b>	<b>26,96</b>	<b>29,08</b>
<b>totale residenze (keuro)</b>			<b>75,70</b>	<b>70,92</b>	<b>73,81</b>

tab. 9 - costi per il programma delle residenze artistiche

# Interventi di New Welfare (educazione, nuovo pubblico e investimenti sociali)

La valutazione dei costi degli interventi definiti di new welfare è totalmente dipendente dalle scelte strategiche che il gestore del BAC vorrà operare, dai servizi che vorrà attivare e dai risultati da raggiungere. Pertanto, nell'impossibilità di una più precisa definizione, si ritiene prudente appostare una somma forfetaria, desunta dalla disponibilità media riscontrata per i dipartimenti di educational in strutture assimilabili, pari ad euro 150.000, attestata a partire dal primo anno a regime.

# Oneri di start up

<b>Marketing e comunicazione (keuro)</b>	<b>y0</b>	<b>y1</b>	<b>y2</b>	<b>y3</b>	<b>y4</b>
Studio dell'immagine coordinata	15				
Piano di marketing	8		8		8
Programma pubblicitario	20	20	20	20	20
<b>Totale spese di marketing e comunicazione</b>	<b>43</b>	<b>20</b>	<b>28</b>	<b>20</b>	<b>28</b>
<b>Fund rising (keuro)</b>	<b>y0</b>	<b>y1</b>	<b>y2</b>	<b>y3</b>	<b>y3</b>
Presentazione dell'operazione	5	3	3		
oneri fissi (senza success fee)	10	10	10	10	5
<b>Totale spese di fund rising</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>5</b>
<b>Totale spese di start up</b>	<b>58</b>	<b>33</b>	<b>41</b>	<b>30</b>	<b>33</b>

*tab. 10 - Oneri di start-up*

- Universo visitatori
- Ricavi
  - Biglietteria
  - Altri ricavi
- Conto economico previsionale
- Indici di performance
- Impatti

# Universo visitatori

<b>Regione Puglia</b>							
	Presenze			Tassi di crescita			
	Italiani	Stranieri	Totale	Italiani	$\Delta+$	Stranieri	$\Delta+$
2009	10.879.855	1.649.410	12.529.265	Italiani	$\Delta+$	Stranieri	$\Delta+$
2010	11.500.007	1.674.151	13.174.158	5,70%		1,50%	2,0%

*tab. 11 – Regione Puglia - Presenze e Tassi di crescita dei flussi turistici 2009/10*

<b>Provincia di Bari</b>							
	Presenze			Tassi di crescita			
	Italiani	Stranieri	Totale	Italiani	$\Delta+$	Stranieri	$\Delta+$
2009	554.711	135.650	690.361	Italiani	$\Delta+$	Stranieri	$\Delta+$
2010	580.228	144.739	724.966	4,60%		6,70%	2,0%

*tab. 12 – Provincia di Bari - Presenze e Tassi di crescita dei flussi turistici 2009/10*

porto di Bari			
	2011	2010	var %
passaggeri	525.000	460.000	14%

tab. 13 – previsioni movimento crocieristico nel porto di Bari

Fonte: Cemar, previsione del movimento crocieristico nei porti italiani per il 2011, presentata alla Seatrade Med Cruise Convention, Cannes, 30 novembre/2 dicembre 2010

Per affinare i dati, sono stati considerati il numero di visitatori dei Musei, Monumenti ed Aree Archeologiche Statali in Puglia; in tab. 14 sono riportati i dati riferibili al 2009 e 2010.

2009			2010			% 2010/2009
Paganti	Non paganti	Totale Visitatori	Paganti	Non paganti	Totale Visitatori	Visitatori
179.568	305.601	485.169	196.610	331.460	528.070	+8,84%

tab. 14 - visitatori dei Musei, Monumenti ed Aree Archeologiche Statali

Fonte: Ministero per i beni e le attività culturali, Direzione Generale per l'Organizzazione, gli Affari generali, l'Innovazione, il Bilancio e il Personale -Servizio I - Affari Generali, Sistemi Informativi, Tecnologie Innovative - Ufficio di Statistica - Rilevazione 2010

Infine, sono state considerate le rilevazioni ISTAT per musei, mostre ed altri luoghi di interesse non statali, riportati in tab. 15.

Visita musei						Visita mostre, esposizioni d'arte					
No	Sì	Frequenza della visita				No	Sì	Frequenza della visita			
		1-3 volte	4-6 volte	7-12 volte	Più di 12 volte			1-3 volte	4-6 volte	7-12 volte	Più di 12 volte
2.947	680	599	49	8	23	2.976	635	540	54	17	24

tab. 15 - persone di 6 anni e più per visita a musei, mostre ed altri luoghi di interesse non statali e frequenza della visita (Regione Puglia - dati in migliaia)

N. visitatori	y0	y1
Best	150.000	150.000
Worst	15.000	15.000
<b>Standard</b>	<b>75.000</b>	<b>75.000</b>

tab. 16 - trend delle affluenze per il primo biennio

	y2	y3	y4
<b>Universo visitatori</b>	500.000	525.000	551.250
Tasso di crescita		5,0%	5,0%
<b>affluenze (n. visitatori)</b>			
Best	40%	200.000	210.000
Worst	15%	75.000	78.750
<b>Standard</b>	<b>25%</b>	<b>125.000</b>	<b>131.250</b>

tab. 16 bis - trend delle affluenze a regime

# Visitatori del BAC

## 4) Incassi per biglietti

Con i dati sin'ora raccolti è possibile ipotizzare i ricavi dovuti alla biglietteria; va solo aggiunto che si considera un costo del biglietto di accesso (che consentirà la visita sia alla collezione che alle mostre in esposizione) medio, pari a 8 euro per il biglietto intero, e 4 euro per il ridotto (giovani, studenti, insegnanti, anziani, altre categorie da definire). Si dà poi per scontato che dovranno essere preventivati alcuni ingressi gratuiti. Infine, si è ipotizzato che anche per il primo biennio le mostre siano a pagamento.

La tab. 19 riassume gli incassi per ingressi, considerando prudentemente la quantità di paganti il biglietto intero e ridotto.

	y0	y1	y2	y3	y4
Numero ingressi (n. standard)	75.000	75.000	125.000	131.250	137.813
paganti ticket intero (%)	50%	50%	50%	50%	50%
Ticket (euro)	8,0	8,0	8,0	8,1	8,3
<b>Fatturato Ticket intero (Keuro)</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>500</b>	<b>534</b>	<b>571</b>
Ticket ridotto (euro)	4,0	4,0	4,0	4,1	4,1
paganti ticket Ridotto (%)	42%	42%	42%	42%	42%
<b>Fatturato Ticket ridotto (Keuro)</b>	<b>126</b>	<b>126</b>	<b>210</b>	<b>224</b>	<b>240</b>
gratuità	8%	8%	8%	8%	8%
<b>Fatturato ingressi (Keuro)</b>	<b>426</b>	<b>426</b>	<b>710</b>	<b>759</b>	<b>810</b>

tab. 19 - Incassi per ingressi

## 5) Altri ricavi

Come illustrato, prudenza induce a considerare tra altri ricavi solo quelli derivanti dalla locazione degli spazi commerciali previsti dal progetto elaborato dallo Studio Chipperfield.

Considerando gli assunti riportati in tab. 1, la tab. 20 espone gli altri ricavi non ipotetici, a partire dall'anno in cui è presumibile la loro disponibilità

Palazzo Margherita (keuro)	y2	y3	y4
Bar	24	24	25
shop	76	77	78
Ristorazione	91	93	94
<b>Totale ricavi</b>	<b>191</b>	<b>194</b>	<b>198</b>

tab. 20 - altri ricavi

# Conto economico previsionale

(Keuro)	y0	y1	y2	y3	y4
<b>RICAVI</b>					
Ricavi da ingressi	426	426	710	759	810
Altri ricavi propri			191	194	198
<b>totali Ricavi annui</b>	<b>426</b>	<b>426</b>	<b>901</b>	<b>953</b>	<b>1.008</b>
<b>COSTI STRUTTURA</b>					
Organi, Personale, risorse in outsourcing	273	275	793	807	821
Manutenzione opere			26	26	27
sorveglianza			109	111	113
Pulizia			145	147	150
Utenze			18	18	19
Assicurazione, compresa rca			20	20	21
Logistica			30	31	31
Manutenzione straordinaria			36	37	37
Manutenzione ordinaria impianti ed edificio			60	61	62
energie, riscald./raffredd.			189	192	196
comunicazione	30	40	50	51	51
Spese di start-up	58	33	41	30	33
Costi per eventi	20	20	30	31	31
acquisto beni e servizi	80	60	60	61	62
spese generali	35	30	113	115	117
<b>Totale Costi struttura</b>	<b>496</b>	<b>458</b>	<b>1.720</b>	<b>1.739</b>	<b>1.771</b>
Costi interventi temporanei (mostre ed esposizioni)	460	468	496	588	598
Costi della residenza artistica			76	71	74
costi new welfare			150	153	155
<b>TOTALI COSTI DI GESTIONE</b>	<b>956</b>	<b>926</b>	<b>2.441</b>	<b>2.550</b>	<b>2.598</b>
<b>EBITDA Gestionale</b>	<b>-530</b>	<b>-500</b>	<b>-1.541</b>	<b>-1.597</b>	<b>-1.590</b>

tab. 21 - Conto economico previsionale per il primo quinquennio

# Indici di performance

Indicatori di performance a regime	y2	y3	y4
Numero visitatori	125.000	131.250	137.813
Numero dipendenti	22	22	22
costi amministrativi per visitatore (euro)	3,36	3,26	3,15
costi totali per visitatore (euro)	19,53	19,42	18,85
Numero scontrini bar/ristoro (n.)	57.536	59.217	62.112
Numero scontrini shop (n.)	12.456	12.950	13.582
Entrate proprie per dipendente (Keuro)	41	43	46
Scontrini/visitatori (n.)	0,56	0,55	0,55
Entrate proprie per visitatore (euro)	7,21	7,26	7,31
Spending deficit per visitatore (euro)	12,32	12,17	11,54
Visitatori per dipendente (n.)	5.682	5.966	6.264
dipendenti per visitatori (n.)	0,052	0,051	0,051

tab. 27 - indicatori di performance a regime

Il grafico 3 illustra la composizione delle entrate, ed grafico 4 la composizione delle uscite

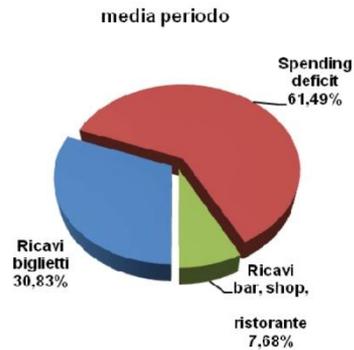


Grafico 3- composizione entrate nel primo triennio a regime

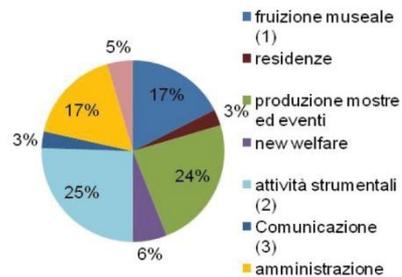


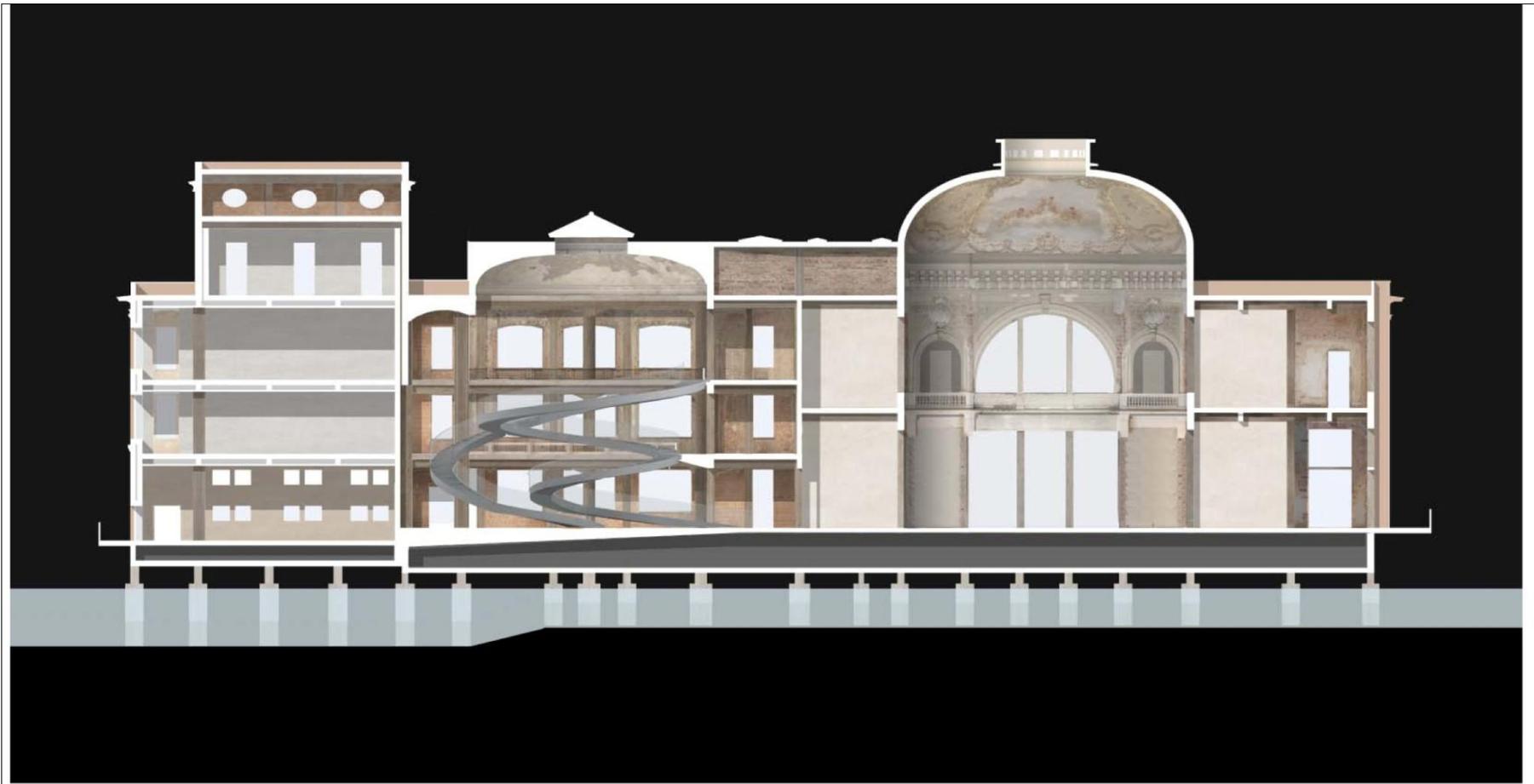
Grafico 4- composizione uscite nel primo triennio a regime

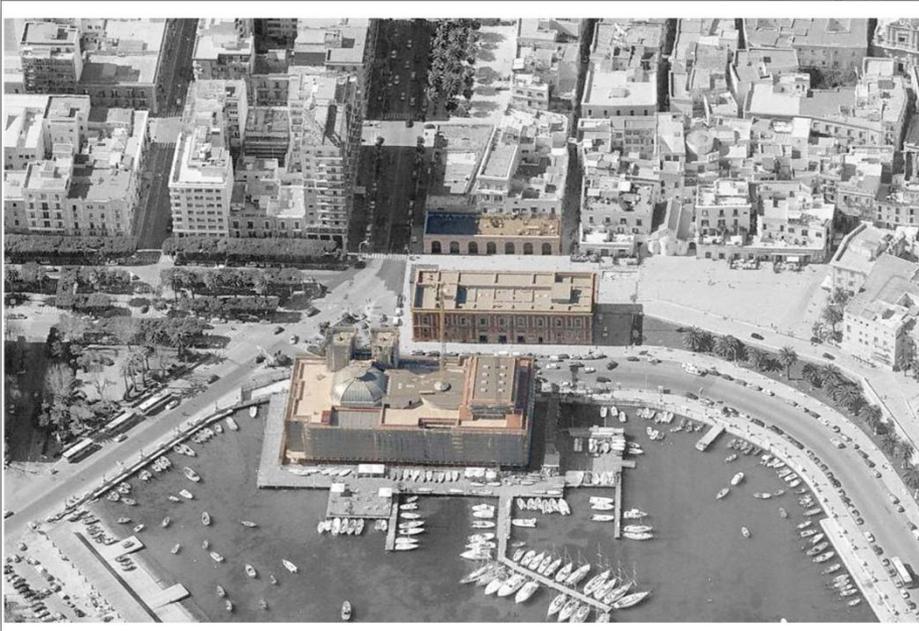
	(euro)	y2	y3	y4
Stranieri		937.500	1.565.895	2.615.494
Italiani		937.500	1.148.323	1.406.555
Regionali		625.000	626.358	627.719
Provinciali		687.500	695.953	666.467
<b>Totale</b>		<b>3.187.500</b>	<b>4.036.528</b>	<b>5.316.234</b>

*tab. 31 - Consumi complessivi indotti dai turisti visitatori attratti dal BAC*

- La Fondazione di partecipazione
  - il patrimonio
  - la struttura della fondazione
  - la *governance* amministrativa e artistica

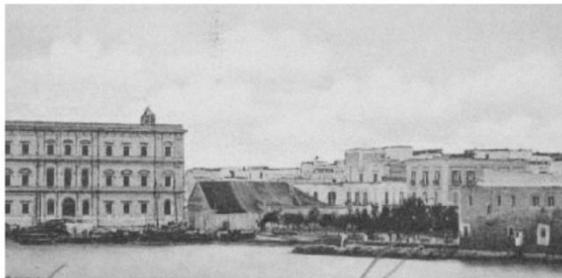
# Il progetto museografico e architettonico





50 125 250

## Analisi storica (Fase 2)



1893

"Eden Margherita": baracca a mare



1910

"Varietà Margherita": teatro su palafitte in legno



1914

"Kursaal Margherita": teatro su palafitte in cemento armato



1947

Da "Teatro Cinema Margherita" a "Cinema Margherita"



1950

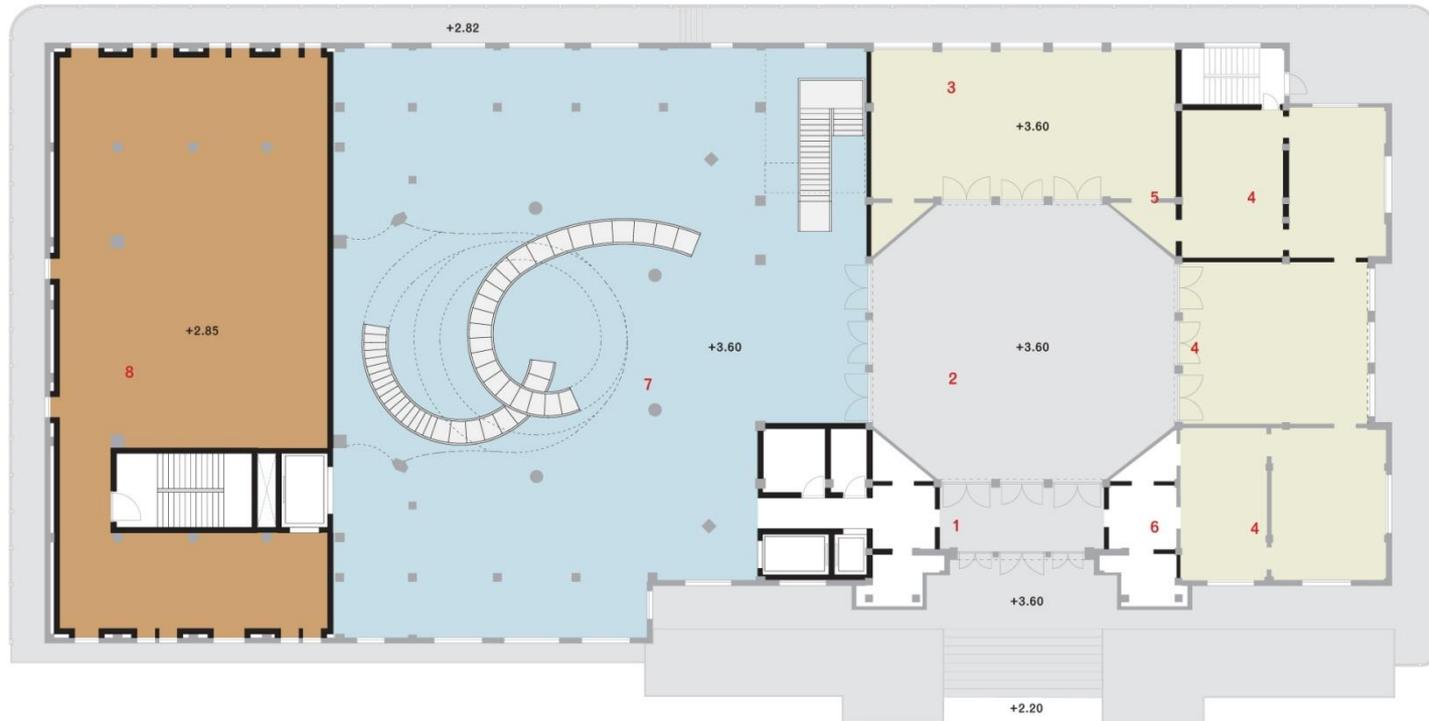
Realizzazione "Lungomare Imperatore Augusto"



1984, 1998

Chiusura "Cinema Margherita"

# Organizzazione Funzionale

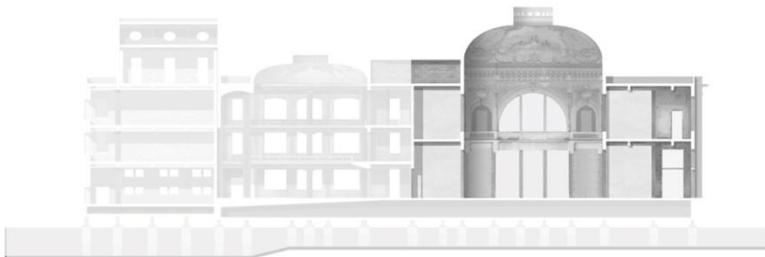


	1 Ingresso	30 mq		5 Cucina	50 mq
	2 Atrio	230 mq		6 Accoglienza	40 mq
	3 Libreria	140 mq		7 Area polivalente	850 mq
	4 Bar-Ristorante	190mq		8 Deposito	410 mq



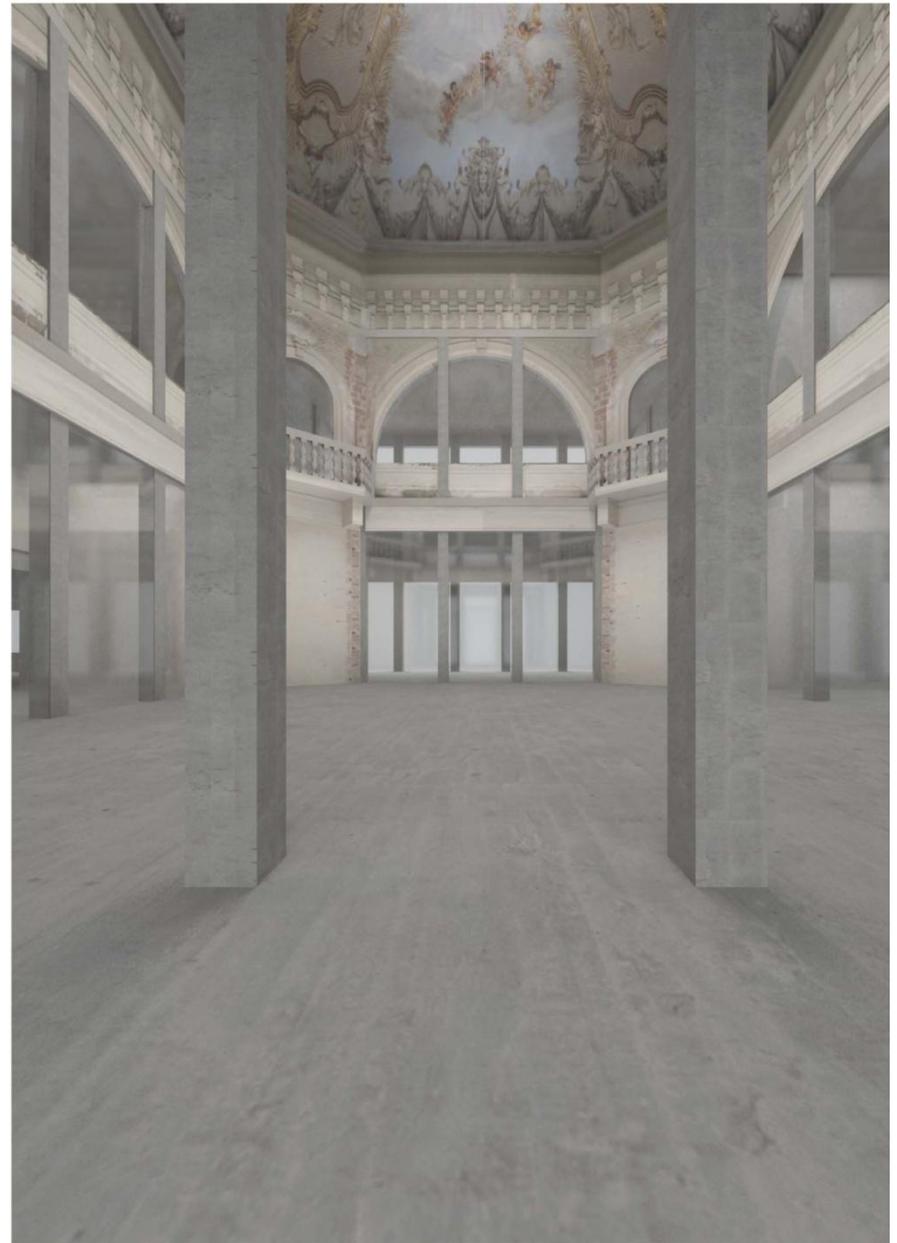
Pianta Livello +3.60; +2.85

Zona 1: Il Foyer



Zona 1

Viste interne della "Rotunda"

















# Le mostre nel Teatro Margherita



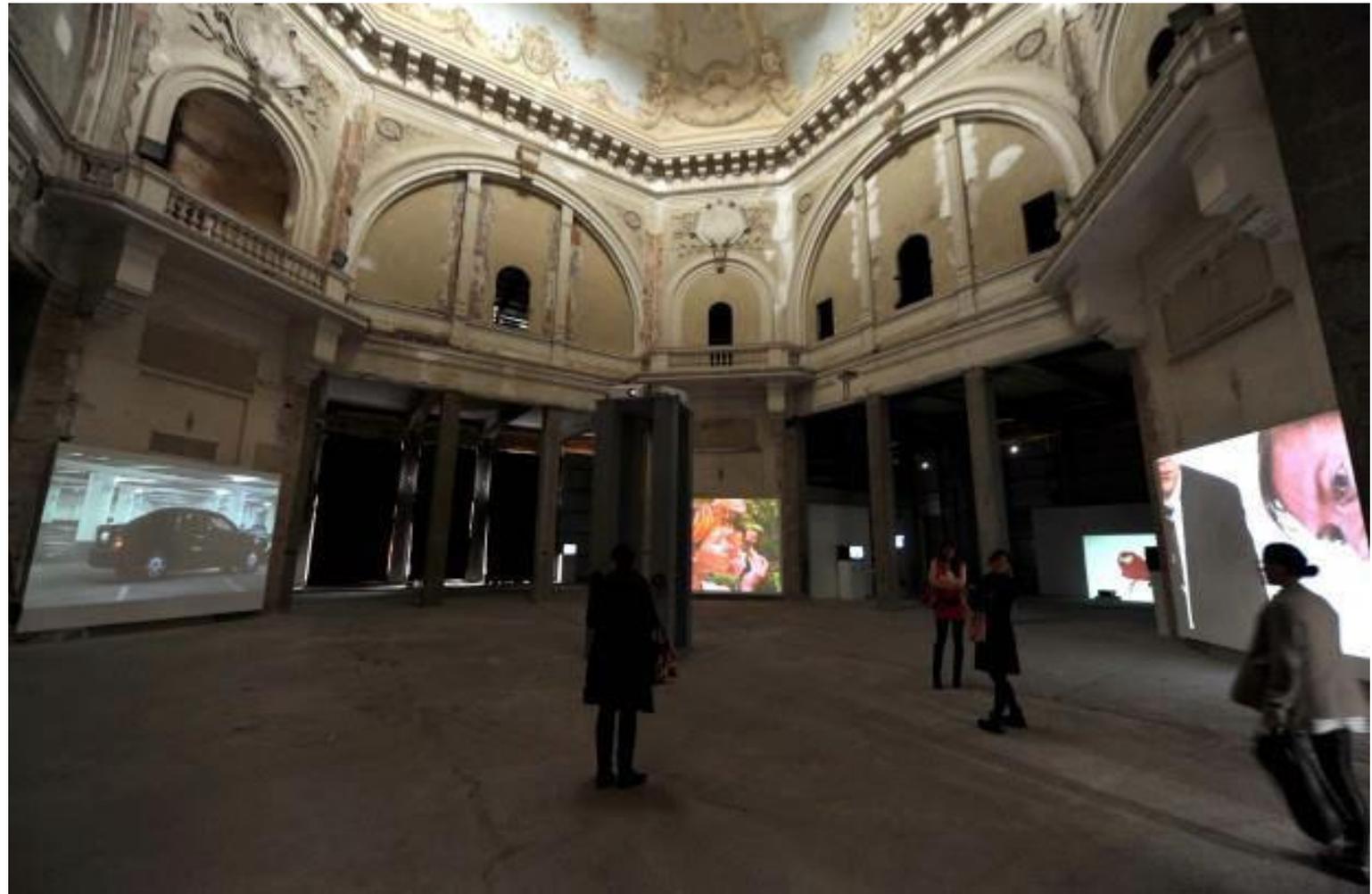


















**AMI  
BAC**  
AMICI DEL BAC

MUSEO DELLA  
RIVOLUZIONE

**BAC BARI ARTE CONTEMPORANEA**  
COMITATO AMICI DEL BAC