

MUSEALIZZAZIONE REPERTI DELLA GUERRA BIANCA IN SEDE DEDICATA Ex Caserma Pedranzini – Bormio

Progetto Fattibilità Tecnica ed Economica

Allegato 2

P-D.05

Piano di gestione economica e finanziaria



Aprile 2020

STUDIO AMATI ARCHITETTI

Studio Amati S.r.l.

Viale Bruno Buozzi, 77 – 00197 Roma – Italia – P.IVA e C.F.

05299421007

t (+39) 06 3223905 f (+39) 06 92912547 mail@studioamati.it

www.studioamati.it

Sommario

1.	PREMESSA	2
2.	ANALISI DI FATTIBILITÀ ECONOMICO-FINANZIARIA	2
2.1	Costi di realizzazione ed ipotesi di copertura finanziaria	2
2.1.1	I costi di realizzazione	2
2.1.2	Modalità di copertura finanziaria della realizzazione	5
2.2	Analisi finanziaria della gestione	6
2.2.1	Analisi dei costi di gestione a regime	6
2.2.2	Costi del personale	6
2.2.3	Costi di manutenzione	7
2.2.4	Costi di marketing/comunicazione	8
2.2.5	Costi di gestione operativa	9
2.3	Analisi dei ricavi potenziali	10
2.3.2	Ricavi propri	11
2.3.3	Servizi aggiuntivi	12
2.4	Il piano finanziario di riepilogo	13

1. PREMESSA

Il presente documento intende rappresentare, seppur in via preliminare alla luce del livello di progettazione in corso di elaborazione, i possibili costi di gestione del Museo, i possibili ricavi, a partire dalla sua inaugurazione, sia in termini di numero di biglietti annui che di attività accessorie.

Coerentemente con l'articolo 115 del Codice dei beni culturali e del paesaggio e al fine di assicurare il più elevato livello di valorizzazione, sarà valutata nelle fasi successive la migliore modalità di gestione, anche in forma congiunta e integrata, con attenzione alla sostenibilità economico-finanziaria e all'efficacia della stessa. Le ipotesi seguenti sono quindi costruite esclusivamente con riferimento alle possibili voci di costo e non vogliono rappresentare una scelta gestionale ancora da approfondire.

Ovviamente la rappresentazione dei paragrafi seguenti sconta l'ipotesi che l'attuale pandemia mondiale sia, a fine 2022, sotto controllo, garantendo afflussi con distanze normali.

2. ANALISI DI FATTIBILITÀ ECONOMICO-FINANZIARIA

2.1 Costi di realizzazione ed ipotesi di copertura finanziaria

2.1.1 I costi di realizzazione

Nella presente fase di progettazione di fattibilità tecnica ed economica, si è proceduto all'elaborazione dei costi di realizzazione del progetto Museo della Guerra Bianca in Alta Valtellina nella sede dell'ex Caserma Pedranzini a Bormio.

L'immobile risulta di proprietà dei comuni di Bormio, Valdidentro, Valdisotto e Valfurva, con obbligo di destinazione a finalità sociali e/o culturali. Con delibere di Consiglio le quattro amministrazioni metteranno l'immobile a disposizione del Parco per il progetto, per cui l'impegno finanziario risulta costituito dai costi di ristrutturazione dell'edificio e quelli per l'allestimento necessario per adibirlo agli scopi prefissati.

- Ristrutturazione dell'edificio e allestimento degli spazi espositivi
Per quanto concerne l'intervento di ristrutturazione ed allestimento si possono individuare, con le risorse disponibili per l'Accordo di Programma entro il quale lo stesso verrà attuato, due aspetti distinti:
 - l'opera di ristrutturazione ed adeguamento dell'immobile alla sua destinazione finale
 - l'allestimento, inteso in senso di teche, vetrine, mobili ed arredi necessari

Il primo aspetto si sostanzia, in una serie di interventi di recupero architettonico dell'edificio che presentano i seguenti costi stimati:

Piano di gestione economica e finanziaria

QUADRO ECONOMICO LAVORI	
IMPORTO DELLE OPERE	
Opere civili, strutture e impianti	1.494.800,00 €
Importo lavori a base d'asta	1.494.800,00 €
Oneri per la sicurezza	65.000,00 €
IMPORTO COMPLESSIVO DEI LAVORI	1.559.800,00 €
SOMME A DISPOSIZIONE	
Lavori in economia, previsti in progetto ed esclusi dall'appalto, ivi inclusi i rimborsi previa fattura	10.000,0 €
Rilievi accertamenti e indagini (incluso oneri previdenziali e IVA)	11.769,83 €
Allacciamenti ai pubblici servizi	5.000,00 €
Imprevisti	77.990,00 €
Acquisizione aree o immobili e pertinenti indennizzi	- €
Accantonamento di cui all'art. 133, commi 3 e 4 del codice	23.397,00 €
Incentivi per funzioni tecniche art. 113	31.196,00 €
Spese per attività tecnico-amministrative connesse alla progettazione preliminare	20.399,98 €
Spese per attività tecnico-amministrative connesse alla progettazione definitiva ed esecutiva, direzione lavori in fase di esecuzione e al coordinamento della sicurezza, di supporto al responsabile del procedimento e di verifica e validazione	215.000,00 €
Eventuali spese per commissioni giudicatrici	8.000,00 €
Spese per pubblicità e, ove previsto, per opere artistiche	7.500,00 €
Spese per accertamenti di laboratorio e verifiche tecniche previste nel capitolato speciale d'appalto, collaudo tecnico amministrativo, collaudo statico ed altri eventuali collaudi specialistici	28.300,00 €
I.V.A. 10% ed eventuali altre imposte e contributi dovuti per legge per lavori	155.980,00 €
I.V.A. 22% ed eventuali altre imposte e contributi dovuti per legge per spese tecniche	58.014,00 €
TOTALE SOMME A DISPOSIZIONE	632.146,82 €
TOTALE COMPLESSIVO (A + B)	2.191.946,82 €
e, in cifra tonda	2.192.000,00 €

La distribuzione dei costi di ristrutturazione rispetto alle diverse voci di intervento si può ridefinire come di seguito riportato:

Piano di gestione economica e finanziaria

Stima dei costi di ristrutturazione	
<i>INTERVENTI AI PRIMI TRE PIANI</i>	
Opere strutturali	€ 176.000,00
Opere edili	€ 454.800,00
Impianti meccanici	€ 270.000,00
Impianti elettrici e speciali	€ 290.000,00
Sistemazioni esterne	€ 10.000,00
<i>INTERVENTI AI PIANI SUPERIORI</i>	
Opere strutturali	€ 94.000,00
<i>ONERI SPECIALI DELLA SICUREZZA</i>	€ 65.000,00
<i>SOMME A DISPOSIZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE</i>	€ 632.150,00
Totale in c.t.	€ 2.192.000,00

Contestualmente sono stati individuati i costi di allestimento, definendo il fabbisogno in termini di:

- teche e vetrine espositive
- arredamento
- attrezzature informatiche

Nella presente fase di progettazione di fattibilità tecnica ed economica sono stati definiti i costi dell'allestimento degli spazi espositivi ai piani seminterrato, terra e primo.

Il costo stimato di allestimento, nell'accezione sopra definita, risulta pari a circa 292.000 euro, oltre oneri della sicurezza. A tale importo corrisponde, da quadro economico, un totale pari a 400.000 euro comprensivo delle somme a disposizione della Stazione Appaltante.

IMPORTO ALLESTIMENTO	
Forniture e servizi accessori per allestimento museale	292.013,00 €
Importo a base d'asta	292.013,00 €
Oneri per la sicurezza	5.000,00 €
IMPORTO COMPLESSIVO	297.013,00 €
SOMME A DISPOSIZIONE	
SPESE TECNICHE Questa categoria include le spese per progettazione e direzione lavori (ivi compresi gli incentivi ex art. 113 D.lgs. 50/2016) indagini, studi e analisi, rilievi, ed eventuali perizie giurate, studi di valutazione di impatto ambientale, collaudi, perizie e consulenze professionali), spese per commissioni gara fino ad un massimo del 10% dell'importo a base d'appalto	29.215,72 €

Piano di gestione economica e finanziaria

Spese per pubblicità e, ove previsto, per opere artistiche, compresa cartellonistica FESR	2.000,96 €
I.V.A. 22% ed eventuali altre imposte e contributi dovuti per legge per forniture beni non finiti	65.342,86 €
I.V.A. 22% ed eventuali altre imposte e contributi dovuti per legge per spese tecniche	6.427,46 €
TOTALE SOMME A DISPOSIZIONE	102.987,00 €
TOTALE COMPLESSIVO (A + B)	400.000,00 €

Dalle analisi effettuate nella definizione del progetto è emerso anche un quadro dei costi per la sistemazione dei piani 2 e 3^a e della restante porzione della Torre, che risulteranno in parte funzionali alla gestione museale con superfici accessorie, spazi per la didattica e spazi per funzioni ancillari. Non si ritiene in questa fase di far rientrare tali ipotesi nel quadro dei possibili ricavi risultando improbabile l'attivazione di questi spazi entro la data prevista di conclusione dei lavori del museo previsti nell'accordo di programma secondo il relativo cronoprogramma. L'onere complessivo è stato stimato in oltre 1.500.000 euro che il Parco dovrà reperire nei prossimi esercizi finanziari per completare l'intervento.

Riassumendo i costi di realizzazione del Museo sono richiamati nella tabella seguente:

Stima dei costi di realizzazione	
<i>Causale di costo</i>	<i>importo</i>
Ristrutturazione edificio	€ 2.192.000,00
Allestimento	€ 400.000,00
Totale	€ 2.592.000,00

2.1.2 Modalità di copertura finanziaria della realizzazione

La copertura finanziaria della fase di realizzazione è coperta da contributi di Regione Lombardia come risulta nella bozza di Accordo di Programma.

In particolare le fonti sono:

- Regione Lombardia, per un importo massimo di € 1.692.000,00;
- risorse europee afferenti all'asse VI del POR FESR 2014 - 2020 - Progetto Area Interna Alta Valtellina - e finalizzate all'allestimento museale del ricovero austro-ungarico posto nei pressi della cima del Monte Scorluzzo e dei reperti rinvenuti, per un importo massimo di € 400.000,00;
- Fondo Comuni Confinanti per un importo massimo di € 508.000,00

2.2 Analisi finanziaria della gestione

2.2.1 Analisi dei costi di gestione a regime

Al fine di giungere alla determinazione del prevedibile importo annuo dei costi per la gestione del progetto museale, si procede alla stima separata dei seguenti oneri:

- costi del personale
- costi di manutenzione
- costi di marketing
- costi di gestione operativa

Per semplicità, e data la non disponibilità di una analitica valorizzazione degli elementi patrimoniali attivi, si assume quale ipotesi la coincidenza tra aspetto finanziario ed economico delle varie operazioni di gestione. Pertanto, si attribuisce valenza finanziaria sia ai costi che ai ricavi della gestione.

2.2.2 Costi del personale

La determinazione dell'organico complessivo appare questione rilevante in quanto questo risulta generatore di una notevole parte dei costi di gestione complessivi.

Per alcune specifiche attività potrà essere presa in considerazione la componente volontariato, come accade per iniziative analoghe in altre realtà territoriali.

Normalmente, il personale dipende, nella sua componente principale, dal numero di visitatori annuo, per cui si tende a determinare l'organico in base a tale previsione.

Coerentemente con il D.g.r. 17 dicembre 2018 - n. XI/1018 (Criteri e modalità di riconoscimento regionale di musei e raccolte museali in Lombardia e di adesione dei musei lombardi al sistema museale nazionale) Il corretto funzionamento dei musei rende necessaria la disponibilità di figure professionali prioritarie, individuate formalmente, che hanno il valore di standard di riferimento. Deve essere assicurata la copertura delle seguenti funzioni:

- direttore e/o conservatore
- responsabile tecnico addetto alla sicurezza
- responsabile dei servizi educativi
- responsabile delle procedure amministrative ed economico-finanziarie
- responsabile della comunicazione
- personale addetto ai servizi di custodia, vigilanza e accoglienza, che deve essere presente con continuità durante gli orari di apertura del museo e munito di cartellino identificativo.

Data la possibilità che tali figure possano risultare coincidenti e che alcune possano essere in

Piano di gestione economica e finanziaria

condivisione con altri soggetti museali, si ritiene che i costi del personale possano essere contenuti nell'ordine di:

Costi del personale					
<i>Personale</i>	<i>dipendenti</i>	<i>costo unitario annuo</i>	<i>collaboratori</i>	<i>costo unitario annuo pro quota</i>	<i>costo annuo complessivo</i>
Direttore e conservatore			1	€ 25.000	€ 25.000
Responsabile servizi educativi e responsabile sicurezza			1	€ 8.000	€ 8.000
Personale addetto ai servizi di custodia e accoglienza, comprensivo di gestione amministrativa, comunicazione etc.	2	€ 30.000	1	€ 15.000	€ 75.000
Totale	2		3		€ 108.000

Peraltro, in merito alle stime per il relativo fabbisogno si specifica quanto segue:

- allo stato attuale si è proceduto valorizzando gli apporti lavorativi secondo parametri medi di mercato. Per l'esatta individuazione dei costi puntuali dovrà preliminarmente essere definita la tipologia di contratto applicabile. Tale decisione appare collegata alla forma giuridica di gestione. In particolare, esistono vari contratti di lavoro applicabili al personale del costituendo Museo: il CCNL Federculture, contratto di riferimento per il settore museale, il CCNL Enti Locali (con tutte le caratteristiche del contratto del pubblico impiego) qualora la scelta dell'assetto istituzionale cada sull'ente pubblico, e, infine il CCNL Turismo (di diritto privato);
- questa voce di costo potrà variare in funzione della tipologia di relazione contrattuale (dipendente, collaboratore), di eventuali agevolazioni fiscali (contratto di formazione lavoro, categorie protette, ecc.) e della possibilità di utilizzare, in parte, il volontariato come supporto ma, ovviamente, non in sostituzione al personale;
- la componente servizio (pulizie, sorveglianza, etc.) verrà effettuata in outsourcing attraverso appositi contratti e quindi collocata tra i costi di gestione operativa.

2.2.3 Costi di manutenzione

I costi di manutenzione vengono, per analogia con interventi simili, stimati mediamente pari al 8% dell'investimento relativo all'allestimento.

In base a tale orientamento, si ipotizza una spesa annua di **€ 32.000**, comprensiva della manutenzione dell'immobile.

Al fine di predisporre una base per una stima maggiormente analitica, si ricorda che tali oneri si possono dividere in tre tipologie:

Piano di gestione economica e finanziaria

- oneri relativi alla manutenzione dell'edificio, legati alla realizzazione del progetto di cui al paragrafo 1.1;
- oneri relativi alla manutenzione delle teche, per la determinazione dei quali dovranno in via preliminare essere individuati analiticamente gli investimenti in attrezzature;
- oneri legati alla predisposizione di esibizioni speciali. In tale importo rientrano i costi di allestimento ed aggiornamento degli spazi espositivi per mostre temporanee ed altro e, implicitamente, i costi di realizzazione di uno spazio permanentemente dedicato agli avvenimenti speciali, caratterizzato da interventi lampo, attuali e dalla durata limitata.

2.2.4 Costi di marketing/comunicazione

Nella fase di start up dovrà necessariamente essere previsto un consistente investimento in costi di marketing/comunicazione comprensivo di partecipazione a fiere di settore. Successivamente tale voce assumerà un peso inferiore nella sua componente generale, all'interno dei costi complessivi del Museo e dell'eventuale rete museale.

Inoltre, la scelta di dedicare attenzione agli eventi speciali per la loro capacità di suscitare interesse e di attrarre un più vasto pubblico, comporterà necessariamente la previsione di un costo di pubblicizzazione di tali interventi.

Pertanto, limitandosi al primo anno, si stima un costo di marketing/comunicazione pari a 40.000 euro, comprensivo di entrambe le componenti sopraindicate. Per le annualità successive si ritiene di poter considerare un costo medio annuo di 10.000 euro, sempre comprensivo di entrambe le componenti.

Inoltre si ritiene indispensabile la creazione e l'aggiornamento costante di un sito web del Museo, con un costo annuo stimato in 15.000 euro per il primo anno e di 5.000 euro per gli aggiornamenti.

Costi di marketing e comunicazione - 2023	
	<i>costo annuo</i>
Costi di marketing e comunicazione	€ 40.000,00
Creazione del sito web / social	€ 15.000,00
Totale	€ 55.000,00

Costi di marketing e comunicazione - 2024 e seguenti	
	<i>costo annuo</i>
Costi di marketing e comunicazione	€ 10.000,00
Aggiornamento del sito web /social	€ 5.000,00
Totale	€ 15.000,00

2.2.5 Costi di gestione operativa

Per la stima dei costi di gestione operativa si considerano le seguenti tipologie di oneri:

- amministrazione
- utenze
 - Elettricità
 - Riscaldamento
 - Acqua
 - Telefonia / internet
 - Altre utenze e/o canoni manutenzioni
- pulizie
- vigilanza esterna
- altro

Per la determinazione di tali oneri si è proceduto analizzando quanto previsto a bilancio nell'ambito di iniziative analoghe con riferimento sia alla gestione del Forte di Oga che del Museo della Guerra Bianca in Adamello di Temù che di altre realtà espositive fuori regione quale il Museo della Guerra di Rovereto. In relazione a ciò, si specifica quanto segue:

- i costi amministrativi, comprensivi dei servizi professionali di natura commerciale e legale, si stimano in **7.000 euro annui**;
- i costi per utenze, comprensivi di telefono, energia elettrica ed acqua si stimano, per analogia con esperienze similari, in **35.000 euro annui**, come di seguito esposto:
 - Costi consumi energetici per il riscaldamento ambiente € 20.000,00/anno
 - Costi consumi energia elettrica € 7.000,00/anno
 - Costi consumi acqua € 1.000,00/anno
 - Costo canone telefonia /internet € 1.000,00/anno
 - Costi manutenzione impianti meccanici (CT pro quota, 3 UTA, 1 Gruppo frigo) € 4.000,00/anno
 - Costi manutenzione impianti elettrici e speciali € 2.000,00/anno
- i costi per pulizia, articolata per pulizia locali e pulizia servizi igienici, vengono correlati ai metri quadri. A tal fine si stimano:
 - due ore giornaliere per la pulizia servizi igienici per sei giorni la settimana;
 - quaranta ore settimanali per due passaggi di pulizia completa;
 - per un totale 52 ore settimanali, valutate al prezzo medio di offerta da parte del mercato della cooperazione sociale a 15 euro orarie e considerando un periodo di apertura di 48 settimane annue. Conseguentemente, i costi per pulizie si stimano pari a circa **37.000 euro annui**
 - i costi per la vigilanza notturna si stimano in euro 8.000 annui

Piano di gestione economica e finanziaria

- si ritiene prudenzialmente di quantificare in **5.000 euro annui** il costo per eventuali spese impreviste.

Costi di gestione operativa	
<i>Causale di costo</i>	<i>Costo complessivo</i>
Amministrazione	€ 7.000,00
Utenze	€ 35.000,00
Pulizie	€ 37.000,00
Vigilanza esterna	€ 8.000,00
Altro	€ 5.000,00
Totale	€ 92.000,00

La stima dei costi totali assomma quindi a 287.000 euro/anno per il 2023 e a 252.000 euro/anno per le annualità successive.

Costi totali 2023	
<i>Causale di costo</i>	<i>Costo complessivo</i>
Personale	€ 108.000,00
Manutenzione	€ 32.000,00
Comunicazione e marketing	€ 55.000,00
Gestione operativa	€ 92.000,00
Totale	€ 287.000,00

Costi totali a regime	
<i>Causale di costo</i>	<i>Costo complessivo</i>
Personale	€ 108.000,00
Manutenzione	€ 32.000,00
Comunicazione e marketing	€ 15.000,00
Gestione operativa	€ 92.000,00
Totale	€ 247.000,00

Nell'analisi non sono stati computati i costi per eventuali esposizioni temporanee ecc. al momento non quantificabili.

2.3 Analisi dei ricavi potenziali

Nell'analisi dei ricavi, si introduce la distinzione tra ricavi propri (composti da entrate da bigliettazione e da servizi aggiuntivi) e contributi.

Piano di gestione economica e finanziaria

In merito ai secondi, rappresentati da contributi, membership, 5 per mille, sponsorizzazioni non si può, allo stato attuale, ipotizzarne l'entità. Tali fonti dipenderanno:

- dalla capacità del Museo di attrarre contribuzioni esterne e di instaurare procedure di *membership* sulla falsariga di quanto avviene a livello di tradizione museale anglosassone;
- dagli interventi normativi volti a rendere deducibili le donazioni agli enti culturali.

In merito ai ricavi propri, come accennato, si ipotizzano due fonti:

- ricavi di vendita dei biglietti di ingresso
- servizi aggiuntivi

2.3.2 Ricavi propri

Per determinare il flusso di entrate derivanti dalla vendita dei biglietti si procede *in primis* alla determinazione della politica tariffaria.

Esemplificando, un primo *benchmark* di riferimento è dato dalla disponibilità del costo medio per ingresso nei musei statali italiani (anno 2018), fornito dall'Ufficio di statistica del Ministero per i Beni e le Attività Culturali. Dai dati pubblicati sul sito del Ministero, relativamente ai soli musei statali della Regione Lombardia, si elabora un **ricavo medio per visitatore** (somma dei visitatori paganti e non paganti) **pari a 4,95 euro**.

Inoltre, da una analisi specifica dei ricavi composti (paganti, ridotti, non paganti) dei principali siti afferenti al Parco Culturale Integrato "la Guerra Bianca: il suo territorio, le sue genti" - istituito dal Museo della Guerra Bianca in Adamello - si evince un ricavo medio pari a 3,50 euro.

Pertanto, viste le caratteristiche dell'offerta museale in questione e del relativo bacino di utenza (si consideri che il turismo della Valtellina genera circa 3 milioni di visitatori all'anno), si ritiene congruo un **prezzo di ingresso** composto **pari a 6,00 euro**.

In merito ai visitatori, in base alle indagini svolte su altre realtà museali, ai flussi turistici intercettabili e alla possibilità di creare un'offerta integrata con altre realtà museali, anche sul lato della didattica, si ritiene plausibile stimare un numero di visitatori pari a 40.000 nell'anno di lancio e a un numero pari a 30.000 per gli anni successivi. Pertanto si prevede un ammontare di ricavi propri che andrà dai **240.000 euro** del primo anno ai **180.000 euro** dei successivi

Da tali dati risulta possibile, sulla base del numero previsto di visitatori, prevedere il flusso di ricavi corrispondente. Analogamente, si procederà nella determinazione dei corrispondenti costi di esercizio.

2.3.3 Servizi aggiuntivi

È intenzione della Committenza attivare fin da subito il servizio aggiuntivo libreria / shop, mentre la caffetteria, da ubicarsi ai piani superiori della torre, i cui lavori non sono previsti nel presente progetto, potrà essere attivata in una successiva fase. Gli altri servizi elencati potranno essere sviluppati in un ambito di rete dei soggetti museali dell'Alta Valtellina. Si ipotizza quindi un **ricavo ulteriore** derivato dai servizi aggiuntivi in questa prima fase **pari a 1,3 euro per visitatore**.

Come quadro di raffronto si è usato quanto riportato in elaborazioni statistiche riferite ai musei italiani

<i>Spesa media per acquisto e per visitatore</i>		
<i>Servizio offerto</i>	<i>spesa media per acquisto</i>	<i>spesa media per visitatore</i>
Shop	€ 11,84	€ 1,29
Prenotazioni	€ 1,22	€ 0,27
Visite guidate	€ 3,83	€ 0,12
Audioguide	€ 4,07	€ 0,21
Caffetteria	€ 5,32	€ 1,30
<i>dati marzo 2020 in euro - elaborazione da Solima - Bollo</i>		

In merito alle modalità di gestione dei servizi aggiuntivi, si specifica che per la **libreria / shop**, una prima ipotesi concerne la gestione diretta da parte del Museo. Tale ipotesi permetterebbe un controllo scientifico diretto su linguaggio e tipologia di prodotti, soprattutto multimediali, e sulla corrispondenza a quanto presente all'interno dell'esposizione. Tale scelta implica il considerare sia i ricavi che i costi di gestione dello shop all'interno delle previsioni. Una alternativa di più semplice fattibilità gestionale rappresenta la concessione a soggetto esterno. In questo caso può essere previsto un compenso netto a favore del Museo.

Nell'ipotesi di flussi riportate nel paragrafo precedente i ricavi assommerebbero a 52.000 euro per il 2023, a circa 39.000 euro per gli anni successivi.

Caffetteria. Si tratta di un servizio, in concessione esterna, che potrà essere previsto all'interno del Museo, negli spazi della Torre ai piani quarto, quinto e terrazza panoramica, da realizzarsi in una successiva fase. Non risulta opportuno pertanto qualificarne i possibili ricavi.

Sala riunioni – spazio polivalente. Lo spazio meeting previsto al piano secondo potrà essere noleggiato a soggetti di vario tipo, nel caso di manifestazioni esterne, prevedendo quindi un relativo ricavo.

Piano di gestione economica e finanziaria

<i>Servizi aggiuntivi</i>	<i>2023</i>	<i>2024 e segg.</i>
Shop e altri servizi accessori	€ 52.000,00	€ 39.000,00
Caffetteria	---	---
Sala riunioni	---	---
Totale	€ 52.000,00	€ 39.000,00

<i>Totale ricavi</i>	<i>2023</i>	<i>2024 e segg.</i>
Ricavi propri	€ 240.000,00	€ 180.000,00
Servizi aggiuntivi	€ 52.000,00	€ 39.000,00
Totale	€ 292.000,00	€ 219.000,00

2.4 Il piano finanziario di riepilogo

Il riepilogo del rapporto costi ricavi prevedibili per l'esposizione museale in corso di sviluppo, al netto delle possibili future integrazioni sia dell'esposizione stessa che in termini di sistema complessivo viene descritto nelle tabelle seguenti.

Dall'analisi svolta emerge come il rapporto costi ricavi appaia sostenibile attraverso un contributo pubblico che potrà variare tra il 5 e il 15 % dei costi, al netto di tutte le variabili, positive e negative rappresentate nella presente relazione.

<i>Riepilogo costi di gestione 2023</i>	
<i>Categoria di costo</i>	<i>Costi complessivi di gestione</i>
Personale	€ 108.000,00
Manutenzione	€ 32.000,00
Marketing e pubblicità	€ 55.000,00
Costi di gestione	€ 92.000,00
Totale	€ 287.000,00

<i>Riepilogo ricavi di gestione 2023</i>	
<i>Categoria di introito</i>	<i>Ricavi complessivi di gestione</i>
Bigliettazione	€ 240.000,00
Libreria / shop e altri servizi aggiuntivi	€ 52.000,00
Caffetteria	---
Sala riunioni	---
Totale	€ 292.000,00

Piano di gestione economica e finanziaria

Riepilogo costi di gestione 2024 e segg.	
<i>Categoria di costo</i>	<i>Costi complessivi di gestione</i>
Personale	€ 108.000,00
Manutenzione	€ 32.000,00
Marketing e pubblicità	€ 15.000,00
Costi di gestione	€ 92.000,00
Totale	€ 247.000,00

Riepilogo ricavi di gestione 2024 e segg.	
<i>Categoria di introito</i>	<i>Ricavi complessivi di gestione</i>
Bigliettazione	€ 180.000,00
Libreria / shop e altri servizi aggiuntivi	€ 39.000,00
Caffetteria	---
Sala riunioni	---
Totale	€ 219.000,00

Deficit annuo da coprire con contributi ecc.	
Anno 2023	+€ 5.000,00
Anno 2024 e seguenti	- € 28.000,00