



FONDAZIONE
PALAZZO
STROZZI

Cóscovanni e Firivanni

due collezioni
e la mostra
dell'Impressionismo
nel 1910

 ENTE
CASA DI RIPOSO
DI FIRENZE



Palazzo Strozzi
Piazza Strozzi
50123 Firenze
Tel. 055 239891
www.palazzostrozzi.it

ORGANIZZAZIONE
PALAZZO STROZZI
PALAZZO STROZZI

Florence
Palazzo Strozzi
2 March
29 July
2007

OPEN DAILY
9 a.m. - 8 p.m.
THURSDAY
9 a.m. - 12 p.m.

Admission
Free

Information
Tel. 055 239891



RAPPORTO ANNUALE_07
ANNUAL REPORT_07

Situato nel cuore di Firenze, tra piazza Strozzi e via Tornabuoni, Palazzo Strozzi è uno degli esempi più noti di architettura privata rinascimentale. Commissionato dal mercante fiorentino Filippo Strozzi, fu iniziato nel 1489 forse su progetto di Benedetto da Maiano. La costruzione fu portata a compimento solo nel 1538, per rimanere di proprietà degli Strozzi fino al 1937, e dal 1999 la gestione è passata al Comune di Firenze.

Sin dalla Seconda Guerra Mondiale, Palazzo Strozzi è stato il più importante spazio espositivo a Firenze per mostre temporanee. Tra le esposizioni degne di nota, che hanno avuto luogo nelle sue splendide sale, va ricordata la *Collezione Peggy Guggenheim* (1949), *Il Seicento fiorentino* (1986-87), *Gustav Klimt* (1992), *La natura morta italiana* (2003), *Botticelli e Filippino* (la mostra più visitata in Italia nel 2004).

Nell'aprile 2006 il Comune, la Provincia, la Camera di Commercio di Firenze e un'Associazione di privati hanno unito le forze e dato vita alla Fondazione Palazzo Strozzi con lo scopo di gestire in modo ottimale gli spazi espositivi.

La Fondazione Palazzo Strozzi è una innovazione nel panorama della cultura italiana in tema di governance. Si tratta di una fondazione pubblico-privata sorta a seguito dell'accordo raggiunto fra tre enti pubblici - il Comune, la Provincia, la Camera di Commercio - e un'Associazione di Partner Privati che rappresenta alcuni dei maggiori esponenti del settore privato italiano. Tutti i soci fondatori sono alla pari. La Fondazione è presieduta da un Consiglio di amministratori autonomo, con nomina triennale. Per il periodo della loro carica essi operano in modo indipendente secondo "best practice" internazionali come esplicitato in diverse linee guida pubblicamente disponibili. I loro compiti prevedono tra l'altro la definizione di obiettivi strategici oltre a garantire un uso efficiente delle risorse finanziarie tenendo conto degli scopi della Fondazione. Il Consiglio è inoltre assistito da un Collegio Sindacale, che supervisiona gli aspetti finanziari e contabili della Fondazione. Gli aspetti contabili sono oggetto anche di controllo da parte di una società di audit indipendente. Supportato dal Consiglio di Indirizzo, il Diret-

Situated between Piazza Strozzi and via Tornabuoni in the heart of Florence, the Palazzo Strozzi is one of the finest examples of Renaissance architecture. It was commissioned by the Florentine merchant Filippo Strozzi and the foundations were laid in 1489 according to a design perhaps by Benedetto da Maiano. The Palazzo was finished in 1538. It remained the property of the Strozzi family until 1937, and since 1999 it has been managed by the City of Florence.

Since the Second World War the Palazzo has been Florence's largest temporary exhibition space. Among the major exhibitions held at Palazzo Strozzi have been the *Peggy Guggenheim Collection* (1949), *17th century Florence* (1986), *Gustav Klimt* (1992), *La natura morta italiana* (2003), *Botticelli and Filippino* (Italy's most visited exhibition in 2004).

In April 2006 the City of Florence, the Province, the Chamber of Commerce and an association of private partners joined forces to create the Fondazione Palazzo Strozzi with the task of managing the public spaces of the Palazzo.

The Fondazione Palazzo Strozzi represents an innovation in the governance of Italian cultural institutions. It is a public/private foundation, created by three public entities plus an association of private partners representing some of the leading names in Italy's private sector. All founders are equal. The Foundation is governed by an autonomous Board of Directors, nominated for a period of three years. During their term, they exercise their independent judgment, at 'arms-length', following international 'best practice' as defined in a series of explicit and publicly available guidelines. This includes setting strategic goals, and ensuring that the budget is used effectively in the service of the Foundation's mission. The Board is assisted by a College of Auditors, which oversee the financial accounts of the Foundation. The accounts are also audited by an independent auditor. Aided by the International Advisory Board, the Director General is responsible for proposing

tore Generale è responsabile delle proposte culturali, in base agli scopi e alle strategie della Fondazione, e della loro attuazione con lo staff della Fondazione e con il budget approvato dal Consiglio.

L'autonomia del Consiglio, la trasparenza della governance, la reputazione del suo Consiglio di Indirizzo e del Direttore, sono una garanzia che i programmi della Fondazione sono volti a meglio servire i reali interessi dei suoi stakeholder, pubblici e privati. In conclusione, a vincere realmente è Firenze e la sua reputazione di "brand" di qualità internazionale.

Questo è il primo Rapporto Annuale della Fondazione Palazzo Strozzi. Descrive i principali traguardi raggiunti dalla Fondazione nel corso dei suoi primi due anni. Si parte da un'analisi delle best practice internazionali in ambito organizzativo, di comunicazione e di organizzazione di eventi. In tale contesto vengono confrontate le performance di Palazzo Strozzi con quelle di realtà internazionali simili. Segue una descrizione dell'andamento e delle performance dei singoli eventi organizzati da Palazzo Strozzi (*Cézanne a Firenze, ControModa e Sistemi Emotivi*). Vengono infine valutati gli impatti, diretti e indiretti, della Fondazione sul territorio fiorentino e vengono valutati i risultati della Fondazione, a confronto con altre realtà nazionali e internazionali.

Il messaggio principale che vorrei trasmettere è che la creazione di una nuova istituzione culturale, volta a ottenere i più alti standard di reputazione, richiede tempo, duro lavoro e passione. Nel corso degli ultimi due anni il contributo da parte di tutti coloro che hanno lavorato per la Fondazione ha superato le aspettative. Rimane ancora molto da fare, ma la Fondazione Palazzo Strozzi si è ormai guadagnata un posto nel panorama culturale internazionale. E non intende lasciarlo.

Lorenzo Bini Smaghi
Presidente
Fondazione Palazzo Strozzi



cultural initiatives that best meet the Foundation's mission and strategy and for implementing them with the Foundation's staff within the budgets agreed by the Board.

The autonomy of its Board, the transparency of its governance, the reputation of the Advisory Board and of its Director guarantee that the Foundation's programmes best serve the real interests of its public and private stakeholders. In the end, the real winner is Florence and its reputation as a 'brand' of international quality.

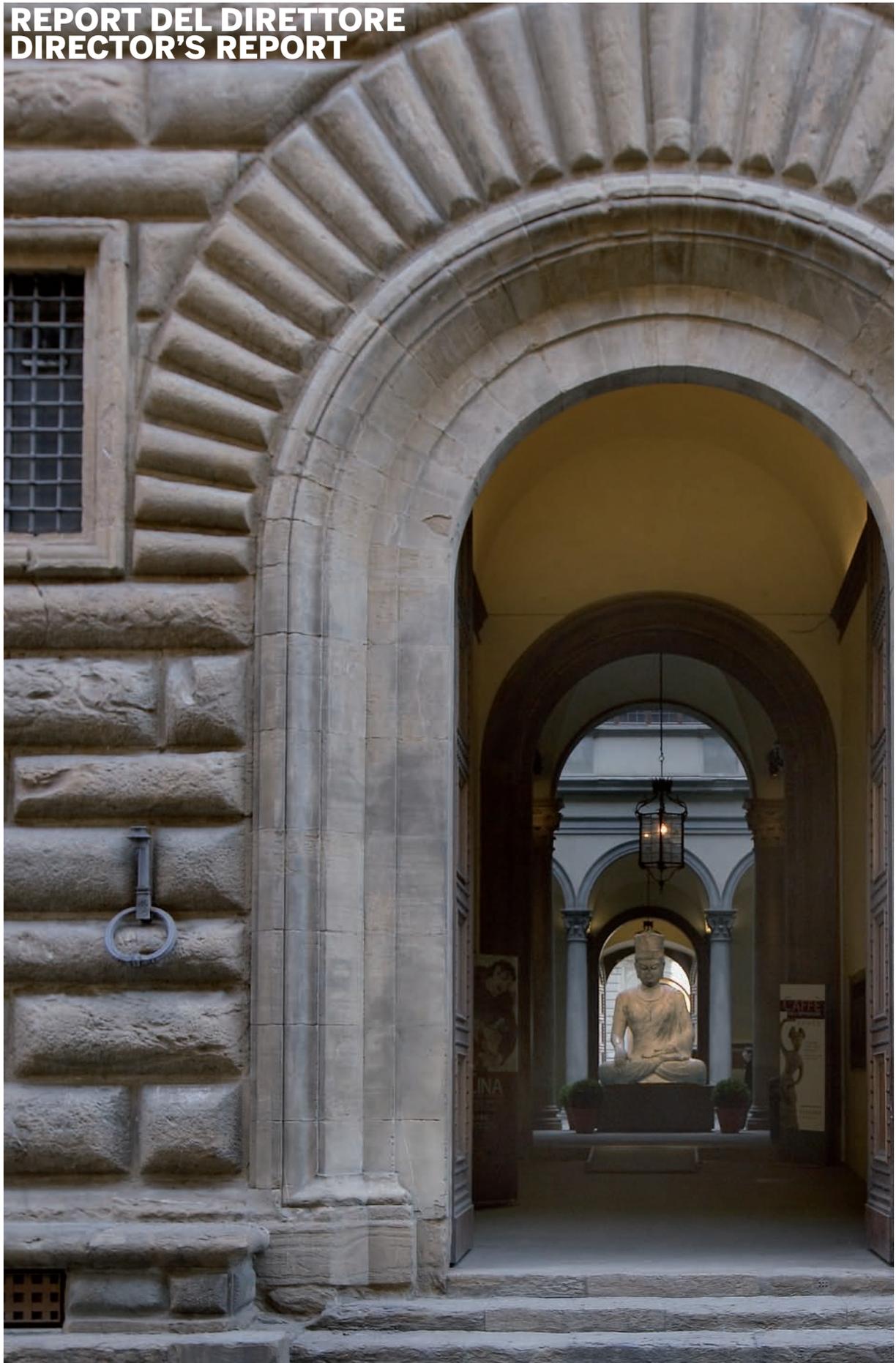
This is the first Annual Report of the Fondazione Palazzo Strozzi. It describes the main achievements of the Fondazione during its first two years. It starts with an analysis of international best practices in cultural management. Palazzo Strozzi's performance is then compared with international benchmarks and the performance of each event (*Cézanne in Florence, ControModa, Emotional Systems*) is assessed. The Annual Report concludes with an assessment of the Palazzo Strozzi's impact (direct and indirect) on Florence and the surrounding area and with an analysis of Foundation's economic performance.

The main message I would like to convey is that the creation of a new cultural institution aiming at the highest standards needs time, hard work and above all passion. During the last two years the contribution of all those that have worked for the Foundation has exceeded expectations. Much still remains to be done, but the Fondazione Palazzo Strozzi is now clearly established in the international cultural scene. And it's here to stay.

Lorenzo Bini Smaghi
Chairman
Fondazione Palazzo Strozzi



**REPORT DEL DIRETTORE
DIRECTOR'S REPORT**



Mission e Vision

Le sfide principali della Fondazione Palazzo Strozzi sono quelle di portare a Firenze un approccio internazionale per l'organizzazione di eventi culturali, di fornire una piattaforma per la sperimentazione culturale, di creare uno spazio per il dibattito e la discussione, di creare nuove sinergie con altre istituzioni culturali, di essere un catalizzatore per la cultura in senso lato: in breve, "pensare globale, agire locale". Gli strumenti principali a disposizione della Fondazione per affrontare questa sfida sono gli spazi di Palazzo Strozzi. Anzitutto Palazzo Strozzi è un luogo che offre ampie possibilità per attività pubbliche, in aggiunta alle attività accademiche già offerte dagli altri "inquilini" di Palazzo Strozzi: il Gabinetto Vieusseux, l'Istituto di Studi sul Rinascimento e l'Istituto per le Scienze Umane. Palazzo Strozzi non può, e non deve, competere per attrarre i visitatori che vengono per la prima volta a Firenze. Questi turisti, che rimangono a Firenze mediamente per due giorni, vengono per vedere la città del Rinascimento, e visitano principalmente gli Uffizi, l'Accademia e gli altri numerosi musei. Palazzo Strozzi si rivolge a un'altra tipologia di visitatori: tutti quelli che tornano per il Palazzo. Questo bacino di visitatori non include solo fiorentini e toscani, ma anche i 30,000 studenti dell'Università di Firenze e di oltre venticinque università straniere, studiosi che vengono per lavorare nei suoi numerosi istituti, e ovviamente turisti – ma turisti che tornano a Firenze per la seconda, terza, o quarta volta. Questi turisti, della cui esistenza spesso non si ha percezione nelle statistiche che eviden-

Mission and Vision

The key challenge of the Fondazione Palazzo Strozzi is to bring an international approach to making culture in Florence, to provide a platform for experimentation, to create a place for debate and discussion, to create new synergies with other cultural players and to be a catalyst for culture – in short, to 'think global, act local'. The Foundation's prime tools to meet this challenge are the public spaces of the Palazzo Strozzi. First and foremost, the Palazzo Strozzi is a place that offers a wide range of possibilities for public activity, in addition to the academic activities already amply supplied by the Palazzo's other residents: the Gabinetto Vieusseux, the Istituto di Studi sul Rinascimento and the Istituto per le Scienze Umane. The Palazzo Strozzi cannot – and indeed should not – ever expect to compete for first-time tourists to Florence. These tourists, who stay for at most two days, come to see the Florence of the Renaissance, and will visit the Uffizi, the Accademia, and the city's other many museums. The Palazzo Strozzi is aimed at another, equally interesting group of potential users – all those who can return to the Palazzo. This group includes the Florentine and Tuscan population, but also the 30,000 students attending the Università di Firenze and the over twenty-five foreign universities, scholars who come for varying lengths of time to work in Florence's numerous institutes, and of course tourists; tourists visiting Florence for a second, third, or fourth time. These tourists, whose very existence is often masked by the statistics that



ziano dieci milioni di visitatori ogni anno, hanno già visto le principali attrazioni di Firenze e tornano perché apprezzano Firenze e vogliono scoprire i suoi tesori segreti. Palazzo Strozzi ambisce a essere il luogo dove i turisti desiderano ritornare, una destinazione culturale internazionale. Palazzo Strozzi ospita ogni anno, al Piano Nobile, tre grandi mostre ed è aperto al pubblico tutto l'anno con un'esposizione permanente sulla storia del Palazzo e della famiglia Strozzi, oltre che con un elegante caffè aperto sul cortile. Inoltre gli ambienti dei sotterranei del Palazzo, recentemente restaurati, ospitano ora il CCCS, Centro di Cultura Contemporanea Strozzi, con una serie di attività che includono non solo mostre di arte contemporanea, ma anche incontri, conversazioni, conferenze, workshop e videoproiezioni, ideati per un pubblico di ogni età, cultura e nazionalità.

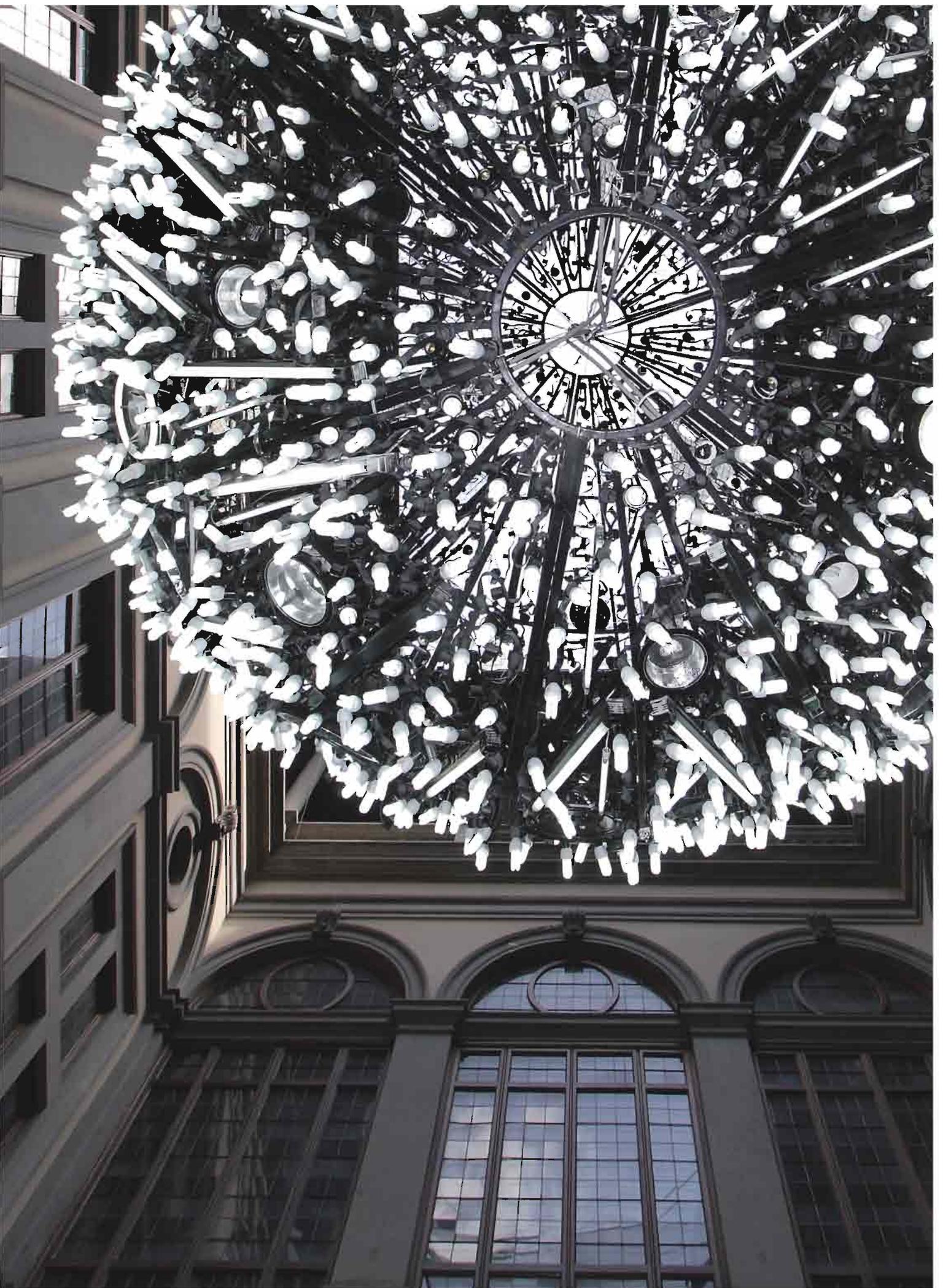
show 10 million visits annually, have already seen the big attractions and have returned because they love Florence, and want to discover its secret treasures. The Palazzo Strozzi aims to be the place in Florence that everyone loves to return to – an international cultural destination. The Palazzo Strozzi now hosts three major exhibitions annually, and is open year-round with a café/bar, and a permanent exhibition on the history of the Palazzo Strozzi. In November 2007 the spaces under the courtyard were re-opened as the Centre for Contemporary Culture Strozzi (CCCS) and will host a wide variety of activities including exhibitions, events, lectures and programmes designed to appeal to a broad spectrum of users of all ages, nationalities and backgrounds.

Obiettivi 2007

La sfida principale che la Fondazione ha affrontato nel 2007 è stata quella di trasformare l'immagine di Palazzo Strozzi da semplice contenitore di grandi mostre temporanee a quello di meta culturale con una identità propria. Il primo passo verso questa direzione è stato altamente simbolico – aprire i portoni del Palazzo durante tutto l'anno – anche quando non c'è una mostra. Il secondo passo è stato quello di coinvolgere gli altri "inquilini" per sviluppare una segnaletica luminosa comune all'interno del Palazzo. Infine si è cercato di fornire incentivi a visitare il Palazzo anche al di fuori delle grandi mostre. A luglio è stata aperta una mostra permanente sulla storia del Palazzo negli spazi vicini alla biglietteria. A metà novembre è stato aperto un bar/caffè nella ex Sala Italia in collaborazione con il Caffè Giacosa. Infine il 29 Novembre è stato inaugurato presso gli spazi della Strozzina il Centro di Cultura Contemporanea, con la mostra *Sistemi Emotivi* che proponeva artisti internazionali affermati come Bill Viola, William Kentridge e Yves Netzhammer.

Goals 2007

The key challenge facing the Fondazione in 2007 was to transform the public image of the Palazzo Strozzi from a shell for large temporary exhibitions into a lively cultural destination in its own right. The first step in this direction was powerfully symbolic – to open the great doors from 9am until 8pm year-round – even when there wasn't an exhibition. The second step in this transformation involved close collaboration with the Palazzo's other residents and the development of a single coherent visual 'language' of fixed and electronic wayfinding signage for the Palazzo. Finally, it meant creating new incentives to visit the Palazzo without the excuse of a major exhibition. In July a permanent exhibition on the history of the Palazzo was opened in the spaces next to the ticket office. In mid-November, a café/bar was opened in the former Sala Italia in collaboration with the Caffè Giacosa. Finally, on November 29th, the spaces of the Strozzina were opened as a centre for contemporary culture, with an opening exhibition entitled *Emotional Systems* that featured leading international artists such as Bill Viola, William Kentridge and Yves Netzhammer.





Mostre Cézanne a Firenze

Al momento della sua nascita nel luglio 2006, la Fondazione Palazzo Strozzi ha ereditato una sola mostra, proposta a fine 2005, intitolata *Cézanne e l'Impressionismo*. Ribattezzata *Cézanne a Firenze*, la Fondazione ha lavorato assieme ai curatori e allo staff dei promotori, l'Ente Cassa di Risparmio di Firenze, per assicurare che la mostra attirasse il più vasto pubblico possibile. *Cézanne a Firenze* ha mostrato il periodo fertile di quando Firenze era una tra le più importanti capitali culturali del mondo. L'esposizione era l'ultima di una lunga serie di eventi mondiali per celebrare il centenario dell'artista francese scomparso nel 1906. I dipinti provenivano da alcune delle più importanti collezioni al mondo, tra cui il Metropolitan Museum of Art di New York, il Museo Thyssen Bornemisza di Madrid, la National Gallery e la Royal Academy di Londra, il Museo Hermitage di San Pietroburgo, la National Gallery of Art di Washington, il Detroit Institute of Art e le Gallerie d'Arte Moderna di Firenze e Roma. L'esposizione ha riunito per la prima volta alcune delle opere più significative delle collezioni di Egisto Fabbri e Charles Loeser, che erano tra le più importanti collezioni di Cézanne al mondo. Erano esposti, tra gli altri, i celebri *La signora Cézanne sulla poltrona rossa*, *Casa sulla Marna* (eccezionalmente prestata dalla White House Historical Association – White House Collection), *Frutteto* dal Museo Thyssen Bornemisza e *Le bagnanti* dal Boston Museum of Fine Art. Fortunatamente gli sforzi di tutte le persone coinvolte sono stati ricompensati con una mostra entusiasmante, che non solo ha ricevuto un notevole successo di critica sulla stampa nazionale e internazionale, ma è stata anche una della mostre più visitate in Italia nel 2007 con 250,000 visitatori.

Exhibitions Cézanne in Florence

When it was founded in July 2006, the Foundation inherited a single major exhibition, proposed in late 2005, entitled *Cézanne and Impressionism*. Rebranded *Cézanne in Florence*, the Foundation worked together with the curators and the staff of the exhibition's promoters, the Ente Cassa di Risparmio di Firenze, to ensure that the exhibition would appeal to the widest possible public. *Cézanne in Florence* documented the fertile period when Florence was one of the world's most important cultural capitals. The exhibition was the last in a series of worldwide events to celebrate the centenary of the French artist who died in 1906. The paintings came from some of the world's most famous collections, including the Metropolitan Museum of Art in New York, the Thyssen Bornemisza Museum in Madrid, the National Gallery and the Royal Academy in London, the Hermitage Museum of St. Petersburg, the National Gallery of Art in Washington, the Detroit Institute of Art and the Galleries of Modern Art in Florence and Rome. This exhibition brought together for the first time some of the most remarkable works of art from the collections of Egisto Fabbri and Charles Loeser, scattered in the years between the two world wars – two collections that were once the most important collections of Cézanne in the world. Works included the renowned *Mme. Cézanne on the Red Armchair*, *House on the Marne* (a unique loan from the White House Historical Association – White House Collection), *The Orchard* from the Thyssen Bornemisza Museum and *The Bathers* from the Boston Museum of Fine Art. Happily the efforts of everyone involved in the exhibition were rewarded with a striking exhibition, which not only received extensive acclaim in the national and international press, but also attracted over 250,000 visitors in its five-month run, making it one of the most visited exhibitions in Italy for 2007.

ControModa

Un'altra sfida fondamentale della Fondazione è stata quella di predisporre un programma triennale capace di assicurare i più elevati criteri qualitativi internazionali. Dato che la Fondazione aveva ereditato una sola mostra da Firenze Mostre, questo significava cercare di co-produrre con altri partner internazionali le esposizioni piuttosto che realizzarle da zero. *ControModa: la moda contemporanea della collezione permanente del Los Angeles County Museum of Art* ha rappresentato l'opportunità ideale per lavorare con uno dei principali musei al mondo, per sviluppare una mostra che rappresentasse lo slogan della Fondazione "pensare globale, agire locale". *ControModa* è stata una mostra eccezionale non solo in termini di qualità e di bellezza degli abiti esposti, ma anche nel modo in cui i temi dell'esposizione – la rivoluzione della moda negli anni '80 e '90 – sono stati presentati al pubblico. Dedicata alla memoria di uno dei più importanti stilisti italiani, Gianfranco Ferrè, da uno dei principali architetti italiani, Italo Rota, *ControModa* ha descritto le innovazioni nella moda attraverso quattro punti di vista – la costruzione, i materiali, la forma e il concetto – e ha evidenziato quanto il mondo della moda sia collegato a quello dell'arte contemporanea, della tecnologia e della cultura del consumo. Come per *Cézanne a Firenze* anche *ControModa* ha proposto una grande varietà di esperienze ai visitatori di tutte le età ed interessi, tra cui la possibilità di indossare una selezione degli abiti di Issey Miyake, realizzati per il Bill Forsythe's Ballett di Francoforte negli anni Novanta. Sono stati tenuti workshop settimanali per bambini e adulti realizzati da Polimoda. In aggiunta si è svolta una nutrita serie di letture, performances e film nel vicino teatro Odeon. La mostra ha ottenuto una considerevole risonanza sulla stampa nazionale ed internazionale, e ha attratto un totale di 20,000 visitatori.

ControModa

Another key challenge facing the Foundation was to create a viable three-year programme, in order to ensure that major exhibitions were developed according to international best practice. As the Foundation had only inherited a single exhibition from its predecessor Firenze Mostre, this meant looking for exhibitions that could be co-produced with international partners rather than being created 'from scratch'. *ControModa: contemporary fashion from the permanent collection of the Los Angeles County Museum of Art* provided an ideal opportunity to work with one of the world's leading museums, to create an exhibition that fulfilled the Foundation's slogan 'think global, act local'. *ControModa* was an exceptional exhibition, not only in terms of the quality and excitement of the garments shown, but in the way in which the exhibition's themes – the fashion revolutions of the 1980s and 90s – were presented to the public. Dedicated to the memory of one of Italy's leading stylists, Gianfranco Ferrè, designed by one of Italy's leading architects, Italo Rota, the exhibition looked at innovations in fashion through four 'lenses' – construction, materials, form and concept – and showed how closely the worlds of contemporary art, technology and consumer culture are connected to fashion. Like the Fondazione Palazzo Strozzi's first exhibition, *Cézanne in Florence*, *ControModa* offered a wide variety of experiences for visitors of all ages and interests, and visitors could try on for themselves a selection of Issey Miyake costumes made for Bill Forsythe's Ballett Frankfurt in the 1990s. There were regular weekly workshops for children and workshops every Thursday for adults organised by Florence's fashion institute, Polimoda. In addition there was an extensive programme of lectures, performances and films, shown at the neighbouring Odeon theatre. The exhibition received substantial acclaim in the international and national press, and attracted a total of 20,000 visitors.





Centro di Cultura Contemporanea Strozziina (CCCS)

Sin dall'inizio la Fondazione ha deciso che le cantine del Palazzo recentemente restaurate, tradizionalmente note come la Strozziina, sarebbero diventate la piattaforma principale di Palazzo Strozzi per la cultura contemporanea, con l'obiettivo di attrarre pubblico giovane e ospitare una grande varietà di eventi, attività e mostre. Il piano per la Strozziina è incentrato su quattro strategie: sviluppare un bacino di visitatori desiderosi di tornare varie volte piuttosto che concentrarsi su visite singole, sviluppare un mix di attività che rifletta la realtà contemporanea, indirizzarsi verso un pubblico giovane e diventare una piattaforma flessibile e aperta per collaborazioni future. Un obiettivo primario della Fondazione Palazzo Strozzi, e un requisito esplicito dei suoi partner pubblici, è che la Strozziina entri attivamente a far parte del network di centri di arte contemporanea in Toscana, in Italia e nel mondo. Inaugurato a Novembre e diretto dall'italo-tedesca Franziska Nori, il Centro di Cultura Contemporanea Strozziina (CCCS) intende essere una piattaforma aperta alle varie pratiche e ai diversi approcci che caratterizzano la produzione di arte e cultura contemporanea. Il Centro si colloca negli ambienti, restaurati di recente, sotto il magnifico cortile di Palazzo Strozzi, ambienti che ospitarono le più importanti esposizioni internazionali di Firenze nel periodo tra la Seconda Guerra Mondiale e l'alluvione del 1966. Il Centro comprende undici sale di dimensioni diverse, per una superficie totale di 850 metri quadrati. L'assenza di luce naturale dà ai curatori delle varie mostre la possibilità di interpretare liberamente lo spazio, adattando e modellando l'ambiente in modo da rispondere alle esigenze di allestimento delle diverse mostre. Collocare l'arte contemporanea in una cornice architettonica rinascimentale come quella di Palazzo Strozzi costituisce una sfida che la Fondazione interpreta come stimolo per allestire scenicamente ogni evento o progetto come in un teatro, alla costante ricerca di nuove possibilità di comunicazione e presentazione

Centre for Contemporary Culture Strozziina (CCCS)

Since its inception the Foundation decided that the Palazzo's recently restored wine cellars, known historically as 'la Strozziina' should become the Palazzo Strozzi's main platform for contemporary culture, with the goal of attracting younger audiences, and hosting a wide variety of events, activities and exhibitions representing the full spectrum of contemporary creative activity. The plans for the Strozziina stressed the four strategies: to support repeat use rather than concentrating on single visits, to develop a mix activities to reflect contemporary realities, to target younger audiences and to become a platform for collaboration. A key goal of the Fondazione Palazzo Strozzi, and an explicit requirement of several of the Foundation's key public partners was that the Strozziina participate actively in the growing networks of contemporary art and culture in Tuscany, Italy and abroad. Opened in November 2007 with the Italian-German Franziska Nori as Project Director, the Centre for Contemporary Culture Strozziina (CCCS) was created as platform for the different approaches and practices that characterise the production of contemporary art and culture. The centre is located in the spaces under the magnificent courtyard of Palazzo Strozzi, which hosted Florence's most important international exhibitions in the years after the Second World War until the flood of 1966. The Centre comprises eleven rooms of different sizes, with a total of approximately 850 square metres. The absence of natural light enables individual curators to interpret the space in new ways and makes it possible to adapt and reshape the entire environment in accordance with the settings required by the various projects. The challenge posed by the Renaissance architecture of Palazzo Strozzi for contemporary art is taken as a stimulus to stage each new event and project as though in a theatre, constantly pursuing new possibilities of artistic communication and presentation. The new spaces of the Strozziina were inaugurated November 29, 2007, with an installation

artistica. I nuovi ambienti del CCCS sono stati inaugurati il 29 Novembre 2007, con un allestimento intitolato *Sistemi Emotivi*. La mostra inaugurale si sviluppava in tre fasi distinte, ma complementari: una mostra, una pubblicazione e un programma di letture pensate per investigare il tema delle emozioni, proponendo una reinterpretazione del rapporto tra l'artista contemporaneo, l'opera d'arte e lo spettatore, alla luce delle più recenti scoperte, in campo neurologico, sul cervello umano e i suoi effetti sulle emozioni. Tra gli artisti presentati in questa prima esposizione, Bill Viola (USA), William Kentridge (Sud Africa), Yves Netzhammer (Svizzera), Katharina Grosse (Germania), Christian Nold (Inghilterra), Maurice Benayoun (Francia), Teresa Margolles (Messico) e i poeti Elisa Biagini, Antonella Anedda e Valerio Magrelli. L'evento ha attratto un gran numero di persone che sono tornate più volte nel corso dell'esposizione per letture, readings e performance.

entitled *Emotional Systems* developed in three clearly distinct, yet complementary parts: an exhibition, a publication and a programme of lectures designed to investigate the topic of emotions, proposing a reinterpretation of the correlation between the contemporary artist, the work of art and the user, in the light of the latest discoveries in the neurological sciences about the human brain and its effects on the emotions. The artists featured in this first installation included Bill Viola (USA), William Kentridge (South Africa), Yves Netzhammer (Switzerland), Katharina Grosse (Germany), Christian Nold (Great Britain), Maurice Benayoun (France), Teresa Margolles (Mexico) and the poets Elisa Biagini, Antonella Anedda and Valerio Magrelli. The exhibition attracted a large number of people who came many times for the lectures, readings and performances during the exhibition.



Cortile

Il cortile è il punto focale della vita di Palazzo Strozzi. È lo spazio condiviso dai quattro inquilini del Palazzo, ed è anche un importante punto di incontro cittadino, visitato da migliaia di persone ogni anno. Nel 2007 il cortile è stato animato da una serie di eventi, tra cui concerti di musica classica e leggera, canti gregoriani, sfilate di moda, e dal lancio della seconda uscita di "Firenze magazine" durante Pitti Uomo a giugno.

The Courtyard

The courtyard is an important focal point for life in the Palazzo Strozzi. By definition a space shared by all four of the Palazzo's residents, it is also an important urban meeting point, and is visited by tens of thousands yearly. In 2007 the courtyard was animated by a lively series of events, including concerts of popular and classical music, Gregorian chant, fashion shows and the glamorous launch of Firenze magazine's second issue during Pitti Uomo in June.



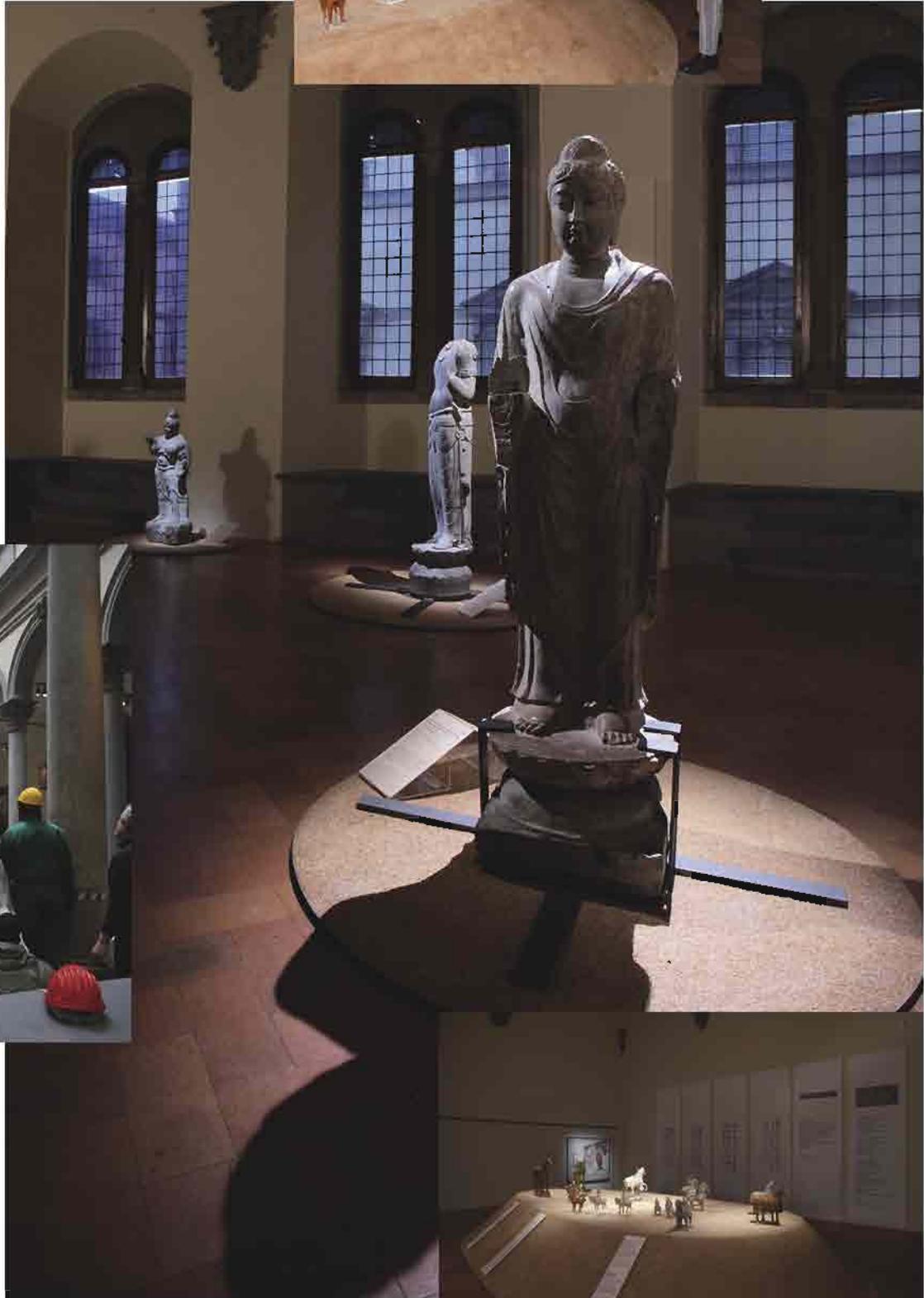
L'approccio di Palazzo Strozzi Ascolto visibile

Palazzo Strozzi è incentrato sul visitatore. Una delle caratteristiche che rende la visita di Palazzo Strozzi speciale è la sua attenzione all'“ascolto visibile”, il riconoscere che la cultura è fatta da molte “voci”, e l'importanza di rendere visibili voci differenti. Questo approccio può essere osservato ovunque – dalle speciali didascalie per famiglie e bambini, alle informazioni video nel cortile, ai workshop realizzati durante le esposizioni. Durante *Cézanne a Firenze*, “ascolto visibile” significava includere spiegazioni lungo la mostra scritte da due ragazze, l'undicenne Anna H. e la tredicenne Emily W. I loro i commenti hanno presentato una prospettiva nuova ai capolavori di Cézanne. Per *ControModa* “ascolto visibile” ha preso la forma di spiegazioni luminose scorrevoli per gli abiti, scritte da sei tra i più famosi critici d'arte (tra cui Suzy Menkes, Holly Brubach e Franca Sozzani). In entrambi i casi Palazzo Strozzi ha voluto dimostrare la sua volontà di esporre prospettive differenti all'interno delle mostre. Lasciare che punti di vista diversi trovino spazio significa anche che il parere del visitatore può essere ascoltato, e a Palazzo Strozzi il visitatore viene prima di ogni altra cosa.

The Palazzo Strozzi approach Visible listening

The Palazzo Strozzi is visitor-centred, and one of the things that makes the Palazzo Strozzi experience special is its attention to ‘visible listening’ – the recognition that culture is made of many voices – and the importance of making different voices visible. This approach can be seen everywhere – from the special labels for families and children to the video information screens in the courtyard to the workshops in the exhibitions. In the exhibition *Cézanne in Florence*, ‘visible listening’ meant including texts throughout the exhibition written by two young girls, 11 year-old Anna H. and 13 year-old Emily W. Their comments provided a fresh new perspective on Cézanne’s masterpieces, completely different than that of the curators. In *ControModa*, ‘visible listening’ took the form of running comments on the exhibition curators’ wall texts, written by six of the world’s leading fashion critics, including Suzy Menkes, Holly Brubach and Franca Sozzani. In both cases the Palazzo Strozzi signalled its willingness to admit other points of view into the exhibition. Letting other points of view have their place also means that the visitor’s voice can be heard – and at the Palazzo Strozzi, the visitor comes first.





Piano 2008

Le iniziative del 2007 saranno sviluppate ulteriormente e consolidate nel 2008. Il cortile sarà migliorato con nuove sedute e una nuova segnaletica fissa. La biglietteria è stata ridisegnata per essere più efficiente e meglio fruibile dai visitatori. Il modello originale in legno di Palazzo Strozzi verrà collocato nella mostra permanente a maggio 2008, dopo essere stato esposto a Budapest. L'entrata e l'uscita del primo piano saranno sostituite con ampie vetrate. Sia il Piano Nobile che la Strozziina organizzeranno un nutrito programma di esposizioni ed eventi.

Palazzo Strozzi ospiterà tre mostre principali nel 2008.

La prima (7 marzo-8 giugno) è intitolata *Cina: alla Corte degli Imperatori. Capolavori mai visti dalla tradizione Han all'eleganza Tang (25-907)* ed espone splendidi affreschi, spettacolari sculture di pietra, squisiti manufatti d'oro e d'argento, preziose ceramiche, statue di terracotta superbamente realizzate, vetri esotici e raffinati gioielli. L'era Tang (618-907) ha rappresentato il "Rinascimento cinese" ed è stata caratterizzata da un'eccezionale apertura alle influenze straniere, che sono state assorbite e trasformate in linguaggio visivo unicamente cinese. L'era Tang è riconosciuta come uno dei punti più elevati nella civiltà cinese. Li Bai e Du Fu lavorano durante la dinastia Tang, componendo alcuni tra i versi più famosi nella storia della letteratura cinese, e la cultura Tang fu raffinata e cosmopolita. La dinastia Tang prosperò grazie a una straordinaria apertura alle idee e influenze straniere. Il Buddhismo arrivò in Cina, dall'India, nel primo secolo e i modelli per le sculture buddhiste cinesi furono indiani. Influenze islamiche e tecniche persiane furono assimilate dall'artigianato cinese. Con la sua capitale in Chang'an (oggi Xi'an), punto di partenza a oriente della Via della Seta e più grande città del mondo, la dinastia Tang prosperò grazie alla tolleranza e al desiderio di influenze straniere. Molto prima dell'attuale era della globalizzazione, la Via della Seta fu un canale per nuove idee e tecnologie. La mostra *Cina: alla Corte degli Imperatori* porta in Europa più di cento ca-

Outlook 2008

The initiatives of 2007 will be developed and consolidated in 2008. The courtyard will be enhanced by additional seating and new fixed signage. The ticket office was refitted to be more visitor-friendly and efficient. The original wooden model of the Palazzo will come home to the permanent exhibition in May 2008 after having been displayed in Budapest. The entrance and exit to the grand spaces on the first floor will be replaced with magnificent full height glass walls. Both the Piano Nobile and the Strozziina have full programmes of exhibitions and events.

The Palazzo Strozzi will host three major exhibitions in 2008.

The first, March 7-June 8, is entitled *China: at the Court of the Emperors. Unknown masterpieces from Han tradition to Tang elegance (25-907)* and features stunning frescoes, spectacular stone sculptures, exquisite gold and silver work, precious ceramics, carefully crafted terracotta statues, exotic glass, refined jewels and precious lacquerwork. The Tang Dynasty (618-907) was China's Renaissance, and the Tang Dynasty was recognised to be a high point of Chinese civilisation. Li Bai and Du Fu worked in the Tang Dynasty, composing some of the most famous verses in the history of Chinese literature, and the Tang culture was cosmopolitan and refined. The Tang Dynasty flourished due to an extraordinary openness to foreign ideas and influences. Buddhism arrived in China from India in the 1st century and the models for Tang Buddhist sculptures were Indian. Islamic influences and techniques from Persia were incorporated into Chinese craft. With its capital in Chang'an (today's Xi'an), the Eastern source of the Silk Road and largest city in the world, the Tang Dynasty prospered due to tolerance. Long before the current age of globalisation, the Silk Road was a channel for new ideas and innovative technology. The exhibition *China: at the Court of the Emperors* brings to Europe over 100 masterpieces of the Tang Dynasty, many of them never before seen in the West. The exhibition underlines the central importance of tolerance in a cos-



polavori della dinastia Tang, molti dei quali mai visti prima in Europa. La mostra sottolinea l'importanza della tolleranza in una società cosmopolita, un messaggio importante oggi come 1500 anni fa.

La seconda, *Dipingere la luce. Le tecniche nascoste degli Impressionisti* (11 luglio-28 settembre) invita il visitatore a diventare un "detective dell'arte" e a scoprire le tecniche nascoste dei maestri Impressionisti. Con circa 60 capolavori la mostra offre una vasta panoramica sulle tecniche pittoriche usate dagli Impressionisti e dai Postimpressionisti. L'esposizione, con capolavori di Monet, Manet, Gauguin, Renoir, Van Gogh e altri – esaminati attraverso il raffronto con disegni preparatori, fotografie delle tele agli ultravioletti e infrarossi – conduce il visitatore, grazie all'inedito taglio tecnico-scientifico, lungo un percorso che rivela come gli Impressionisti furono degli innovatori non solo nello stile ma anche nella tecnica pittorica.

Infine, dal 24 ottobre 2008 al 26 gennaio 2009, Palazzo Strozzi ospiterà *Donne al potere. Caterina e Maria de' Medici. Il ritorno a Firenze di due regine di Francia*, una mostra incentrata sul ciclo degli straordinari arazzi commissionati da Caterina e completati da Maria. La spettacolare serie di quindici arazzi, che rappresenta la *Storia di Artemisia*, è stata finalmente restaurata e riunita. Gli arazzi furono disegnati nella seconda metà del XVI secolo su richiesta di Caterina de' Medici, e tessuti nella storica manifattura parigina dei Gobelins in Faubourg Saint-Marcel nei primi del Seicento, per Maria de' Medici, moglie di Enrico IV. Gli arazzi furono poi divisi e riuniti solo nel 2005, quando ai sette arazzi posseduti dal "Mobillier National" di Parigi si unirono gli otto acquistati sul mercato londinese da Chevalier Atelier. Restaurati in seguito per celebrare il quattrocentesimo anniversario del Museo Gobelins, ritornano a Firenze, casa dei loro committenti, per la prima volta. La mostra sarà accompagnata da un'ampia gamma di eventi collaterali e pubblicazioni, inclusi un racconto grafico di Giuseppe Palombo sul mito di Artemisia e testi per bambini e famiglie preparati da Roberto Piumini.

mopolitan society – a message as important today as it was 1500 years ago.

The second major exhibition, *Painting Light: the hidden techniques of the Impressionists* (July 11-September 28) invites the visitor to become an 'art detective' and discover the hidden techniques of the Impressionist masters. 'Painting Light' provides a panoramic view of the Impressionist and post-Impressionist pictorial techniques in 60 masterpieces by Monet, Manet, Gauguin, Renoir, Van Gogh, and others. Important information on Impressionist techniques has recently emerged from technical and scientific studies (stereo-microscopic, infrared and ultraviolet radiation and x-ray) of pictorial supports, constituent concepts and work methods; pigments and connecting elements, such as the interaction between the surface texture and painted effects.

Finally, from October 24-January 26, 2009, the Palazzo will host *Women in power. Caterina and Maria de' Medici. Two Queens of France return to Florence*, which looks at the cycle of stunning tapestries commissioned by Caterina and completed by Maria on the theme of the warrior queen Artemisia. The spectacular series of fifteen tapestries portraying *The Story of Artemisia* is finally restored and re-united. The tapestries were designed in the second half of the 1500s at the request of Caterina de' Medici, and woven in Paris in the first decades of the 1600s at the factory in Faubourg Saint-Marcel for Maria de' Medici, wife of Henri IV. The tapestries were subsequently separated, and finally reunited in 2005, when the seven tapestries owned by Mobilier National of Paris were joined by the eight acquired by Chevalier Atelier on the London market. Subsequently restored to celebrate the 400th anniversary of the Gobelins Museum, they return to Florence, the home of their patrons, for the first time. The exhibition will be accompanied by a wide range of collateral events and publications, including a graphic novel based on the myth of Artemisia by Giuseppe Palumbo and children's and family texts developed with Roberto Piumini.

–
Centro di Cultura Contemporanea Strozzi:
programma 2008.

In contemporanea con la mostra *Cina: alla Corte degli Imperatori*, il Centro di Cultura Contemporanea Strozzi ha invitato tre importanti curatori, due cinesi e uno occidentale, per curare uno spazio individuale rappresentante la loro lettura soggettiva della società e della cultura della Cina di oggi. Diversamente da molte recenti esposizioni, *Cina Cina Cina!!!* (20 Marzo-4 maggio, 2008) guarda allo scontro culturale tra Occidente e Oriente, analizza il drammatico cambiamento nel ruolo dell'artista nella Cina odierna, e solleva quesiti sull'arte contemporanea cinese in un mercato globale. Durante l'esposizione il cortile sarà utilizzato per esporre una spettacolare "luna" sferica illuminata, opera di un giovane artista cinese contemporaneo, Wang Yu Yang.

Nell'autunno 2008 il CCCS presenterà *Arte, Prezzo e Valore. Arte contemporanea e mercato* un progetto che guarda ai meccanismi dietro all'attuale mercato internazionale dell'arte. Metterà in relazione sviluppi storici e trend attuali, formando un panorama in cui pareri culturali, interessi economici, abitudini sociali e azioni collettive portano a una trasformazione unica, che si manifesta nel prezzo di un'opera d'arte. Da maggio a giugno, il CCCS ospiterà un'opera d'arte interattiva e multimediale dell'artista di Rotterdam Marnix de Nijs. Prima di una serie di opere commissionate dal CCCS, l'opera d'arte 3D è composta da 15.000 immagini singole e indaga i modi in cui è stato trasformato l'ambiente urbanistico della città di Firenze. Questa installazione fa parte della celebrazione "Olandiamo!", che segna il cinquantesimo anniversario dell'Istituto Olandese a Firenze. Infine, nel 2008 il CCCS lancerà un concorso per giovani talenti emergenti italiani, supervisionato da una commissione di esperti internazionali di arte contemporanea e selezionati da una giuria di esperti leader nel settore.

–
Centre for Contemporary Culture Strozzi:
programme 2008.

To coincide with the exhibition, *China: at the Court of the Emperors*, the Centre for Contemporary Culture Strozzi has invited three renowned curators, two Chinese and one Western to curate an individual space presenting their subjective readings of the society and culture of today's China. Unlike many recent exhibitions, *China China China!!!* (March 20-May 4, 2008) looks the cultural clash between the East and the West, and analyses the dramatic change of the artist's role in today's China, and raises critical questions about Chinese contemporary art in a globalised marketplace. During the exhibition the courtyard will be used to display a spectacular illuminated spherical 'moon' – the work of Wang Yu Yang, a young Chinese contemporary artist.

In Fall 2008 the CCCS will present *Art, Price and Value. Contemporary art and the market*, an installation that looks at the mechanisms behind the current international art market. It will link historic developments with current trends forming a landscape in which cultural beliefs, economic interests, social habits and collective behaviour lead to a unique transformation which is manifested in the price of an artwork. In May and June 2008, the Centre will be host to an interactive multimedia artwork created by the Rotterdam-based artist Marnix de Nijs. The first in a series of site-specific works commissioned by the CCCS, the 3D artwork is assembled from over 15,000 individual images, and looks at the ways in which the City of Florence's built environment is being transformed. The installation is part of the celebration 'Olandiamo!', which marks the 50th anniversary of the Dutch Institute in Florence. Finally, in 2008 the Strozzi will launch a major prize for young Italian emerging talents, overseen by an Advisory Board of international experts in contemporary art and selected by a jury of leading specialists in the field.



Palazzo Strozzi e i suoi partner

I principali stakeholders della Fondazione sono innanzitutto i suoi quattro principali soci fondatori - il Comune di Firenze, la Provincia di Firenze, la Camera di Commercio e l'Associazione di Partner Privati. A questi va aggiunta la Regione Toscana che nel 2007 ha approvato un finanziamento triennale a sostegno delle sue attività con un contributo di 1 milione di Euro e la Cassa di Risparmio di Firenze che assicura un finanziamento analogo. La Fondazione ha un rapporto distinto con i quattro soci maggioritari, ognuno trattato alla pari. La Fondazione lavora a stretto contatto con tutti i suoi partner al fine di assicurare il successo del progetto Palazzo Strozzi.

Qui di seguito sono descritte concretamente alcune delle tante collaborazioni attuate dalla Fondazione e dai suoi partner nel 2007.

La Fondazione ha lavorato a stretto contatto con il Comune per tutto il 2007, aggiornando la Commissione Cultura in tre diverse occasioni sulla progettazione degli eventi pianificati. Inoltre, il Direttore ha tenuto delle presentazioni presso i CRAL della città (Circolo Ricreativo Aziendale Lavoratori) e, presso Palazzo Strozzi, ha ospitato delegazioni provenienti dall'America, dall'Afghanistan e da Kassel. In occasione della mostra *ControModa* il Comune ha contribuito alla creazione del "Passaporto per la moda" che intendeva segnalare ai visitatori ulteriori eventi collegati alla moda sparsi per la città. Attualmente la Fondazione, in collaborazione con il Comune, sta progettando di invitare una delegazione della città di Xi'an (Cina) a visitare Firenze durante l'esposizione *Cina: alla Corte degli Imperatori*, occasione in cui le due città dovrebbero firmare un gemellaggio. Sempre nel 2007 la Fondazione ha tenuto varie presentazioni presso il Consiglio della Camera di Commercio, la Provincia di Firenze e ha contribuito a creare un gruppo di lavoro assieme al settore Turismo della Provincia (APT) e delle Regione (Toscana Promozione) al fine di coordinare e promuovere in-

The Palazzo Strozzi and its Partners

The Foundation's 'stakeholders' are first and foremost its four 'Soci Fondatori' (founding members) – the City of Florence, the Province of Florence, the Florentine Chamber of Commerce and the Association of Private Partners. To these stakeholders can be added the Region of Tuscany, who in 2007 agreed to support the Foundation's activities for three years with a contribution of €1 million and the Cassa di Risparmio di Firenze which contributes with a similar amount. The Foundation has an 'arms-length' relationship with each of the four Founding members, and treats each of them equally. The Foundation works closely with all its partners to ensure the success of the Palazzo Strozzi project.

In concrete terms, below are some of the many collaborations between the Foundation and its partners in 2007.

The Foundation has worked closely with the Comune throughout 2007, and met with the Commissione Cultura on three occasions to keep them informed about the planning of future events. In addition, the Director has made presentations to the City's CRALs (Circolo Ricreativo Aziendale Lavoratori), and hosted delegations from America, Afghanistan and Kassel at the Palazzo Strozzi. For the exhibition *ControModa*, the Comune contributed to the creation of the 'Passport to Fashion', which informed visitors to the exhibition about other fashion-related sites around the city. The Foundation is currently working together with the City to invite a delegation from Xi'an to Florence during the exhibition *China: at the Court of the Emperors*, on which occasion will be signed a 'Friendship Pact' between the two cities. In 2007 the Foundation also made presentations to the Board of the Chamber of Commerce, and to the Province of Florence, and helped create a working group comprising the Province's tourism department (APT)

ternazionalmente Palazzo Strozzi. Il 2007 è stata un'ottima annata per l'Associazione di Partner Privati (APPS), che ha ottenuto cinque nuovi membri sostenitori e un nuovo socio fondatore, Saatchi & Saatchi, che ha elaborato con la Fondazione una strategia per promuovere Palazzo Strozzi con linee guida grafiche e con una campagna nazionale, dallo slogan "Palazzo Strozzi – ad occhi aperti", volta a sensibilizzare l'opinione pubblica su Palazzo Strozzi e sulla valorizzazione di eventi culturali. La Fondazione ha inoltre collaborato con vari membri APPS, tra cui anche Target, Palazzo Tornabuoni, Aeroporto di Firenze, Hotel Savoy e Mukki, con cui ha elaborato un progetto educativo per la mostra *Cina: alla Corte degli Imperatori*. Per tutto il 2007 un altro socio fondatore APPS, Boston Consulting Group, ha collaborato con la Fondazione per sviluppare una serie di strumenti finanziari e gestionali atti a garantire che la Fondazione sia gestita ai più alti livelli internazionali.

and that of the Region (Toscana Promozione) to coordinate the promotion of the Palazzo Strozzi internationally. The Association of Partners (APPS) enjoyed a very strong year, and acquired five new sustaining members as well as a new founding member in 2007. Saatchi & Saatchi became a founding member of the APPS, and worked with the Foundation's team to develop a promotional strategy for the Palazzo Strozzi including graphic guidelines and a national campaign to raise awareness of the Palazzo Strozzi and its approach to cultural events, notably with a campaign with the slogan 'Palazzo Strozzi – eyes wide open'. The Foundation also worked closely with other members of the APPS, including Target, the Palazzo Tornabuoni, the Aeroporto di Firenze, the Savoy Hotel and Mukki, with whom the Foundation developed an educational initiative for the exhibition *China: at the Court of the Emperors*. Another founding member of the APPS, Boston Consulting Group, worked extensively with the Foundation throughout 2007 to develop a series of accounting and management tools to ensure that the Foundation is managed at the highest international level.

MANAGEMENT REPORT

Indice

- 35 Introduzione generale
- 36 Le best practices in ambito organizzativo
- 41 Le best practices nell'organizzazione di eventi e nella comunicazione
- 44 L'andamento della gestione e le performance degli eventi realizzati
 - 44 *Cézanne a Firenze*
 - 50 *ControModa*
 - 53 *Sistemi Emotivi*
 - 57 Conclusioni
- 60 L'impatto della Fondazione Palazzo Strozzi sul territorio
- 63 L'andamento economico della Fondazione Palazzo Strozzi

Agenda

- 35 Introduction
- 36 Organizational best practices
- 41 Event organization & communication best practices
- 44 Event management results & performance
 - 44 *Cézanne in Florence*
 - 50 *ControModa*
 - 53 *Emotional Systems*
 - 57 Conclusions
- 60 Fondazione Palazzo Strozzi economic impact on Florence
- 63 Fondazione Palazzo Strozzi economic performance

Introduzione generale

Sin dalla nascita, nel Luglio 2006, la Fondazione Palazzo Strozzi si è imposta come punto di riferimento nel panorama delle istituzioni culturali, non solo a livello locale ed italiano, ma anche internazionale.

La Fondazione Palazzo Strozzi rappresenta una novità nella gestione delle fondazioni culturali, per il tipo di governance mista pubblica – privato. Nel contesto italiano, la Fondazione Palazzo Strozzi segna un cambiamento di regime per quel che riguarda l'organizzazione e la gestione di eventi culturali.

La Fondazione Palazzo Strozzi si è dotata di una struttura organizzativa allineata alle principali realtà internazionali. La Fondazione Palazzo Strozzi, in costante collaborazione con Boston Consulting Group (BCG), che ha fornito supporto per un'ampia gamma di aspetti manageriali, ha messo in atto nel 2007 procedure e strumenti organizzativi ritenuti best practices (tra cui monitoraggio dei risultati preliminari per l'attuazione di azioni correttive immediate durante i singoli eventi, timesheet). Infine Palazzo Strozzi si pone all'avanguardia anche nell'organizzazione di nuovi eventi di elevata qualità artistica e di attività collaterali volte ad avere un forte impatto economico.

Nel complesso la Fondazione Palazzo Strozzi ha raggiunto nel 2007 gli obiettivi definiti, sia in termini di successo di critica e di pubblico che in termini economici. Ha ottenuto un numero significativo di visitatori (~ 280.000), un forte apprezzamento della critica per tutti gli eventi organizzati ed un eccellente livello di fidelizzazione tra il pubblico locale (circa il 20% dei visitatori sono fiorentini).

Rimangono alcune aree di affinamento per quel che riguarda il monitoraggio e l'organizzazione dei risultati. In particolare sono in corso interventi di aggiornamento su specifici strumenti operativi, quali l'inclusione di analisi di scostamento nei modelli di reporting mensile o un'analisi più approfondita dei dati di biglietteria e delle visite del web-site.

Introduction

Since its inception in July 2006, the Fondazione Palazzo Strozzi has been recognized as a model for best practice in the management of cultural institutions, not only at a regional and Italian level but also internationally.

The Fondazione Palazzo Strozzi represents a new standard in the public management of cultural foundations, largely due to its innovative public-private governance. Within the Italian context, the Fondazione Palazzo Strozzi represents a 'paradigm shift', which combines the highest standards in cultural management and exhibition organization.

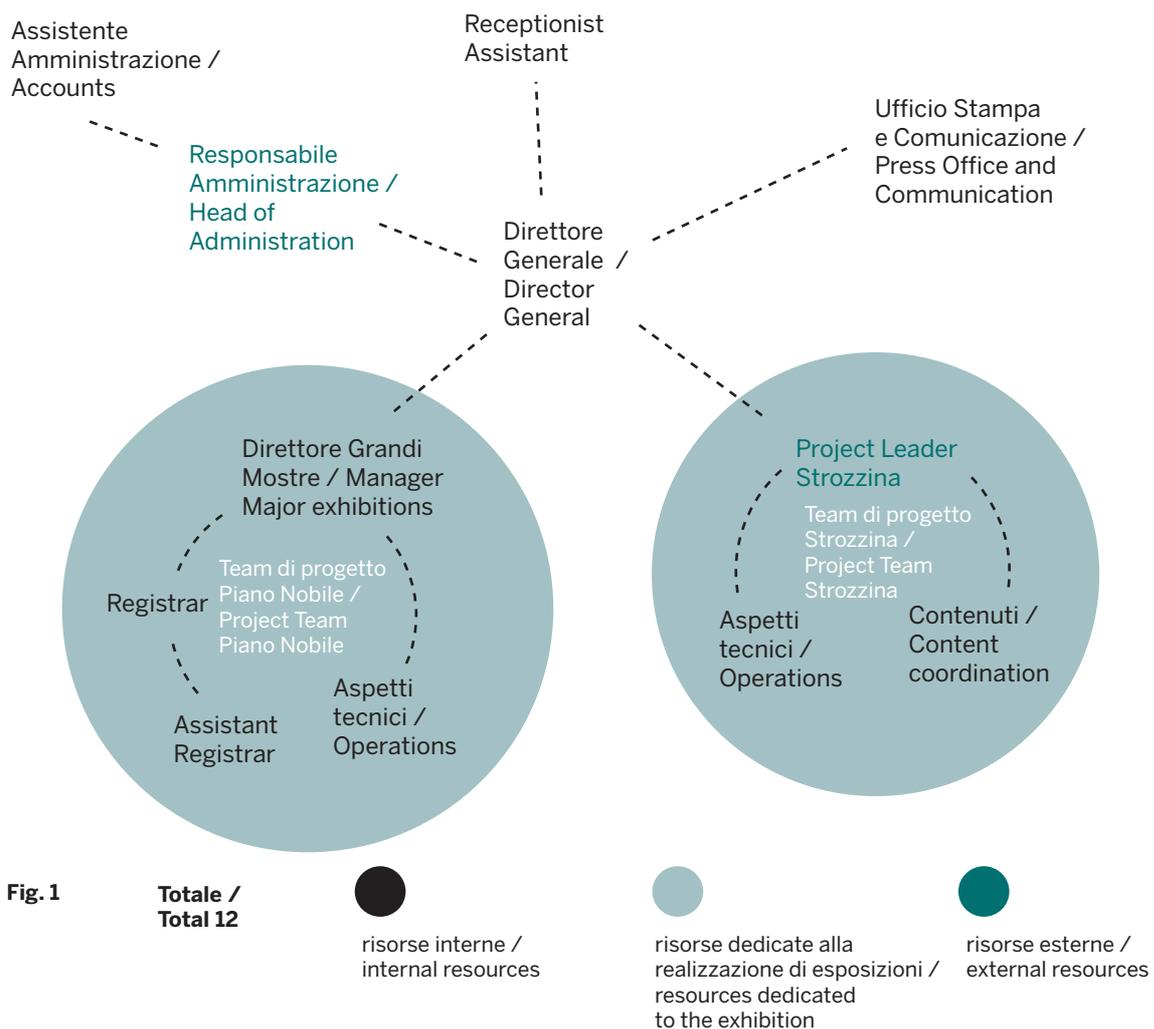
In particular the Fondazione Palazzo Strozzi has defined an organizational structure aligned with its peers at Italian and international levels. Moreover, the Fondazione Palazzo Strozzi - through an on-going collaboration with the Boston Consulting Group (BCG), which has supported the foundation on a wide variety of management issues - has been able to implement during 2007 a cluster of organizational best practices including financial monitoring, timesheets, real time forecasting etc. The Fondazione Palazzo Strozzi is also an innovator in organizing high quality artistic events and collateral activities which have had a proven economic impact.

Overall, the Fondazione Palazzo Strozzi has met its targets for 2007, both in terms of its economics and in terms of critical and public success. The Palazzo Strozzi received a significant number of visitors (approximately 280,000), positive critical response to all its events and an impressive level of loyalty within its local community (approximately 20% visitors of the Palazzo came from Florence).

Some areas of improvement still remain, in particular related to reporting and scorecards. At the moment the foundation is currently reviewing operative measures related to monthly reports and conducting an in-depth analysis of ticketing and website data.

Le best practices in ambito organizzativo

Organizational best practices



La Fondazione Palazzo Strozzi ha una struttura organizzativa composta da 12 risorse (Fig. 1), di cui 7 interamente dedicate all'organizzazione di eventi culturali, suddivise principalmente in due squadre, una responsabile per l'organizzazione e la gestione delle mostre al Piano Nobile (spazio principale), l'altra del Centro di Cultura Contemporanea Strozzi, da poco inaugurato nelle cantine del Palazzo (recentemente restaurate).

La struttura organizzativa è ampiamente allineata con le principali organizzazioni internazionali in termini di dimensionamento e competenze gestionali richieste. Anche in altre importanti realtà internazionali, quali il

The Fondazione Palazzo Strozzi established an organizational structure composed of 12 resources (Exhibit 1) of which 7 are fully dedicated to the organization of cultural events. This team is split into two groups, one focused on the organization and management of large exhibitions for the 'Piano Nobile' (main exhibition space), and another focused on the newly initiated Centre for Contemporary Culture Strozzi in the Palazzo's recently renovated wine cellars.

This organizational structure is broadly in line with the main international institutions in terms of dimension and required management skills. The organizational structure of other international players such Moca in

Museo / Museum	Area espositiva / Exhibition area	# mostre / exhibitions * anno / year	Visitatori / Visitors * anno / year	Facilities	Persone dedicate alla mostra / Dedicated personnel
MOCA Shangai	2000 m ²	8 temporanee autogenerate / temporary self generated	-	Conference room, multifunctional room, VIP lounge, museum shop, roof restaurant	4
Cartier Foundation Paris	1800 m ²	3 temporanee / temporary 1 permanente / permanent	250 000	-	9
Walker Art Center Minneapolis	26 000 m ²	5 permanenti / permanent 9 temporanee / temporary	670 000	Ristorante, café, theatre, museum shop	9
Kunsthal Rotterdam	3 300 m ²	22/25 temporanee autogenerate / temporary self generated	200 000	Auditorium café - restaurant, bookshop, sala VIP lounge	7
Van Gogh Museum Amsterdam	N/A	1 permanente / permanent 3/4 temporanee / temporary	1 300 000	Museum shop, area studio, restaurant	7
Fondazione Palazzo Strozzi	3 000 m ²	3 grandi mostre temporanee / major temporary exhibitions 3/5 temporanee / temporary	300 000	café, library	7

Fig. 2

Fonte: interviste con le istituzioni, BCG / Source: interviews with Museums, BCG

Schema operativo attività della Fondazione / Operating model of Fondazione Palazzo Strozzi activities

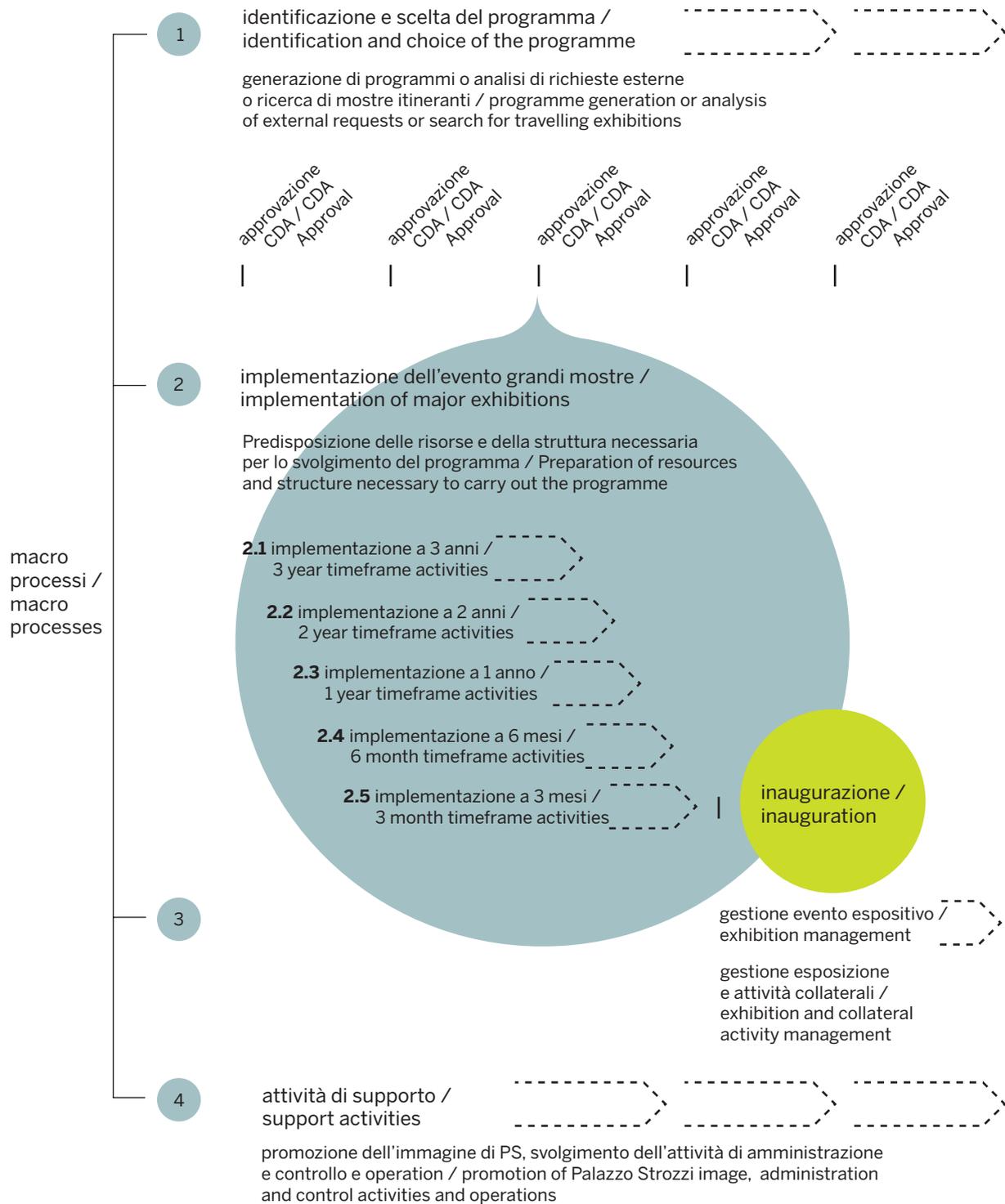


Fig. 3

Moca di Shanghai, la Fondazione Cartier a Parigi, il Walker Art Center a Minneapolis, la Kunsthal a Rotterdam, l'Oude Kerk e il Van Gogh Museum ad Amsterdam, il modello organizzativo prevalente evidenzia una struttura comparabile (Fig. 2), indipendentemente dagli aspetti dimensionali (numero eventi, numero visitatori, spazi espositivi, etc.). Come per Palazzo Strozzi, le realtà più piccole hanno bisogno di un supporto esterno sia per i contenuti che per la gestione degli eventi, mentre nelle realtà di dimensioni maggiori è possibile fare affidamento interamente a risorse interne.

Con l'aiuto di BCG, la Fondazione Palazzo Strozzi ha adottato diversi strumenti operativi generalmente poco utilizzati in ambito culturale, tra cui un manuale organizzativo, un sistema di controllo e di reporting operativo ed economico-finanziario ed un sistema di misurazione della customer satisfaction.

La Fondazione Palazzo Strozzi è una delle poche istituzioni culturali in Italia ad essersi dotata di un manuale organizzativo completo per tutte le sue attività. Sin dal principio si è sentita la necessità di un piano di gestione dettagliato per pianificare su base triennale sia le attività della fondazione che gli eventi, in modo da poter creare una struttura manageriale in grado di pianificare ed organizzare simultaneamente eventi diversi per tipologia ed entità. Il manuale organizzativo della Fondazione ha schematizzato tutte le attività organizzative di una mostra nei diversi momenti, chiarendo la sequenza delle attività richieste in tutte le fasi realizzative e identificando ruoli, responsabilità e scadenze di tutti i principali attori.

Nel corso del 2007 la Fondazione Palazzo Strozzi ha messo in atto un sistema di controllo e reporting riguardante sia grandezze operative che economico-finanziarie.

Inoltre, ha definito, attraverso uno strumento elettronico, la metodologia ed i processi per la rilevazione del carico di ore di lavoro direttamente imputabili ai vari progetti.

La Fondazione ha anche sviluppato un sistema di monitoraggio di grandezze operative (tra cui il numero di visitatori, la tipologia di biglietti, i ricavi da biglietteria, da noleggio di audioguide e da merchandising) che consentono di monitorare l'andamento della mostra e lo scostamento rispetto alle previsioni.

Shanghai, the Cartier Foundation in Paris, the Walker Art Center in Minneapolis, the Kunsthal in Rotterdam, the Oude Kerk and the Van Gogh Museum in Amsterdam, is similar and comparable to that of the Palazzo Strozzi (taking into account differences such as number of events, number of visitors, exhibition space, etc.).

Like the Palazzo Strozzi, other small exhibition spaces need external support in terms of content and event management whilst bigger institutions can rely on internal structure.

With the help of Boston Consulting, the Fondazione Palazzo Strozzi has implemented innovative management tools including an organizational handbook, an operating and financial reporting system and a customer satisfaction system, which are rarely used in the cultural sector.

The Fondazione Palazzo Strozzi is one of the few cultural institutions in Italy that has been able to implement a comprehensive organizational handbook. From the very outset, it was considered necessary to have a detailed project management plan to manage both the foundation's activities and events within a three-year timeframe in order to put in place an organizational structure able to manage several different events of different kinds and scales at the same time. The Foundation's organizational handbook defines in detail all the activities and steps related to making an exhibition within a specific timeframe and assigns roles, responsibilities and timings to all the key participants.

In 2007 the Fondazione Palazzo Strozzi put in place an operational and financial controlling and reporting system. In particular it has implemented an electronic timesheet to allocate labour costs to specific projects. In addition, the Fondazione Palazzo Strozzi has implemented a scorecard to monitor the performance of individual events and compare actual figures with targets including budget, ticketing, merchandising, audio-guide rental, etc..

Furthermore, a financial reporting system has been implemented both at aggregate and single event levels with integrated economic and financial Key Performance Indicators and a report to monitor cash flows. In addition to financial monitoring, a customer satisfaction system – measured through qualitative questionnaires given to exhibition visitors – has been

Infine è stato implementato uno strumento di reporting economico finanziario sia per il singolo evento che per il bilancio complessivo della Fondazione, oltre ad un set di indicatori economico/finanziari chiave ed a un report dei flussi di cassa.

Un ulteriore strumento utilizzato per la valutazione dei risultati degli eventi organizzati è un sistema di misurazione della customer satisfaction, realizzato tramite un questionario qualitativo consegnato ai visitatori delle mostre. A tal proposito sono stati definiti nel dettaglio sia il questionario per la rilevazione del profilo di massima del visitatore di Palazzo Strozzi e del livello di soddisfazione che le modalità e le tempistiche di rilevazione.

Nonostante la Fondazione Palazzo Strozzi si sia dotata di una struttura organizzativa adeguata e abbia implementato strumenti operativi in così breve tempo, rimangono alcune aree di miglioramento su cui lavorare nel prossimo futuro. Il prossimo obiettivo della Fondazione è quello di rendere disponibili delle linee guida di collaborazione rivolte a tutti i suoi principali interlocutori esterni (es. fornitori, curatori, etc.). La presenza di una serie di regole condivise consentirà di comunicare, in maniera univoca, a tutti coloro che entreranno in contatto con la Fondazione non solo chiare modalità operative di collaborazione, ma anche l'identità stessa della Fondazione.

designed and implemented to evaluate visitor satisfaction with the Palazzo Strozzi's events and to analyse visitor profiles.

Despite these advances in such a short time, there are still areas for improvement, including creating public guidelines for collaboration with various stakeholders in order to ensure consistent communication with external suppliers, contractors and curators. This set of guidelines will improve operational coherence and reinforce the foundation's identity and positioning.

Le best practices nell'organizzazione di eventi e nella comunicazione

La Fondazione Palazzo Strozzi ha dimostrato le sue competenze nell'organizzazione di eventi culturali, capace non solo di scegliere temi di qualità ed innovativi, ma anche di comunicare al pubblico.

L'esempio più evidente è rappresentato dal Centro di Cultura Contemporanea Strozzi (CCCS), uno spazio innovativo in ambito locale inaugurato nel 2007 con la mostra *Sistemi Emotivi*. L'ambizione del CCCS, e della sua direttrice Franziska Nori è di divenire una piattaforma "aperta" alle varie pratiche e ai diversi approcci che caratterizzano la produzione di arte e cultura contemporanea. "Aperta" anche nel senso che la mediazione culturale non è finalizzata allo sviluppo di un'unica interpretazione, bensì a stimolare la cultura del dibattito critico e una lettura degli strati molteplici e multiformi che compongono la realtà complessa e talvolta apparentemente contraddittoria dell'arte contemporanea. Sin dall'inizio il CCCS è stato accolto molto positivamente grazie al suo approccio strategico, mirato a costituire un centro di cultura multidisciplinare, e alla sua capacità di far leva su competenze diverse per amplificare l'esperienza di fruizione dell'arte contemporanea. Il CCCS rappresenta un centro di eccellenza con alti standard qualitativi non solo per Firenze, ma anche a livello internazionale. Con il suo approccio multidiscipli-

Event organization & communication best practices

By selecting innovative and high quality topics, the Fondazione Palazzo Strozzi has proved to be highly competent not only in the organization of events, but also in communicating to its visitors. The Centre for Contemporary Culture Strozzi (CCCS), an innovative cultural space inaugurated in 2007, and in particular its first exhibition *Emotional Systems*, are clear evidence for the success of this philosophy. The aim of the Strozzi and of its Project Director, Franziska Nori, is to establish an open platform where the different practices and approaches that characterise contemporary art and culture, meet together. It is 'open' in the sense that besides giving more than one interpretation, cultural mediation engages in critical debates and analysis at several different levels, which represent the complex and sometimes apparently contradictory reality of contemporary art. From the beginning, the Strozzi has been positively received as a multidisciplinary centre for contemporary culture, both because of its strategic approach and its ability to use different disciplines in order to enhance the experience of contemporary art. The Strozzi represents a centre of excellence, not only for Florence, but also internationally. Its multidisciplinary approach has attracted a highly specialized au-

nare il CCCS ha saputo attrarre un pubblico altamente specializzato da ambienti diversi, oltre a quello artistico. Con la decisione di invitare teorici e ricercatori accademici di diverse discipline a svolgere settimanalmente delle presentazioni, il CCCS sta mostrando che il dibattito culturale attuale non può essere svolto in modo esaustivo senza interpellare le scienze, le aree umanistiche e tutte le discipline della creazione artistica. L'apertura e lo studio delle più svariate aree di conoscenza è fondamentale per sviluppare metodi e criteri atti a comprendere e affrontare il contemporaneo. Proprio in questo senso si spiega la scelta del CCCS di proporsi come centro di cultura contemporanea, e non solo di arte contemporanea.

L'approccio del CCCS si evidenzia anche nella capacità di realizzare non solo semplici progetti espositivi, ma anche eventi correlati composti da cicli di programmazione di film e video, workshops, performances, lectures ed un nutrito programma di attività didattiche. Il CCCS è presente anche con un sito internet che dà la possibilità di seguire tutti gli eventi del Centro, offrendo documentazioni video di tutte le attività espositive, lectures e pubblicazioni.

La Fondazione Palazzo Strozzi nel suo complesso ha dimostrato una elevata capacità di organizzare un serie di eventi complementari che si rivolgono a tipologie di pubblico diverse. Di assoluto rilievo è il focus dedicato alla presentazione di diverse prospettive nell'interpretazione delle opere d'arte, non solo nell'ambito del CCCS. Una delle maggiori innovazioni della Fondazione Palazzo Strozzi è rappresentata dall'approccio all'"Ascolto Visibile", ovvero la capacità di riconoscere e rendere visibili "voci" diverse da quelle dei soli curatori

dience not only from the visual arts, but also from other fields. By inviting scholars and academic researchers for weekly presentations, the Strozzi demonstrates its belief that contemporary cultural debates need to take into account the sciences, humanistic studies, and other artistic disciplines. The study of various disciplines is essential to develop the methods and criteria to understand and appreciate contemporary art; this is the reason why the CCCS aims to be a centre for contemporary culture – not only for contemporary art. The Centre's multidisciplinary approach is visible in its ability to organize a wide range of activities in addition to its exhibitions, such as the presentation of films, videos, workshops and lectures related to the current exhibition. The Strozzi also has an internet site linked to the Palazzo Strozzi's homepage where video documents about all exhibitions, lectures and publications can be downloaded.

Overall, the Foundation has shown an exceptional ability to organize a series of complementary events that address different types of audiences.

Particularly interesting is the focus given to the coexistence of different possible interpretations for the same work of art. One of the most interesting innovations of the Palazzo Strozzi, is the approach, called 'Visible Listening', meaning the capacity to show different perspectives and invite different 'voices' into the space of the exhibition, normally the exclusive domain of the curators (for instance the young persons' interpretation of Cézanne's paintings).

Finally, the emphasis on the communication of the artistic message is also shown through the attention to the exhibition's didactic aspects, including:

della mostra (es. l'interpretazione dei bambini per i quadri di Cézanne).

Infine l'attenzione dedicata alla comunicazione dei messaggi artistici si concretizza anche attraverso l'attenzione agli aspetti didattici, realizzati attraverso:

- Workshop specifici per ogni singolo evento, ad es. in concomitanza con la mostra *ControModa* sono stati realizzati laboratori dove era possibile osservare la creazione di abiti di alta moda, oppure in concomitanza con la mostra *Sistemi Emotivi* veniva offerta al pubblico la possibilità di realizzare una propria opera d'arte legata al mondo delle emozioni grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie di comunicazione.
- Eventi didattici correlati agli eventi, organizzazione di lectures specifiche, etc.
- Visite guidate di formazione professionale per studenti e professori dell'Accademia delle Belle Arti e l'Università di Firenze e Pisa organizzate dal CCCS.
- Corsi di formazione per giovani laureati in storia dell'arte dell'Università di Firenze, che il CCCS sta formando come curatori e mediatori d'arte.
- Letture tenute dalla Fondazione e dal suo staff in molte università, nazionali ed internazionali, e la partecipazione a conferenze mondiali per specialisti del settore.

L'avvio nel corso del 2007 di una collaborazione con l'Istituto Lorenzo de' Medici e l'Università di Firenze per l'organizzazione di un Master in Museologia, in cui saranno insegnati temi di organizzazione e gestione dei musei oltre che di mediazione culturale

- Specific workshops for each event. For example, during the *ControModa* exhibition, the Palazzo Strozzi created special laboratories where the visitor could observe the creation of haute couture dresses, while during *Emotional Systems* the visitor could create his own work of art linked to the emotional world through the use of new communication technologies.
- Specific educational programmes and lectures connected to the exhibitions.
- Guided tours for the professional training of students and professors of the Accademia delle Belle Arti, and the Universities of Florence and Pisa.
- Training courses for young Art History graduates from the University of Florence who wish to become curators and art mediators.
- Lectures given by the Foundation and its staff at several local and international universities, and the regular participation in specialized conferences worldwide. The collaboration with the Lorenzo de' Medici Institute and the University of Florence to create a Master's Degree in Museology, where students will learn about the organization and management of museums and cultural mediation.

L'andamento della gestione e le performance degli eventi realizzati

Event management results & performance

Cézanne a Firenze

Cézanne in Florence

Offerta espositiva nazionale / Classifica primi 30 eventi 2007 per numero di visitatori (>100k) / Italian exhibitions / Ranking of the 30 top events in 2007 per number of visitors (> 100,000)



Firenze **4.** Cézanne a Firenze (250k)

Roma **3.** Cina. Nascita di un impero (297k)
6. Chagall delle meraviglie (219k)
7. Matisse e Bonnard. Viva la pittura! (201k)
9. Paul Gauguin artista di mito e sogno (177k)
13. Mark Rothko. Mario Ceroli. Stanley Kubrick (160k)
25. Vibia Sabina. Da Augusta a Diva (11k)
29. Dürer e l'Italia (103k)

Rovereto **18.** Mitomacchina. Storia, tecnologia e futuro del design dell'automobile (126k)

Trento **28.** Ori dei Cavalieri delle steppe. Collezioni dai Musei dell'Ucraina (103k)

Belluno **27.** Tiziano. Belluno. L'ultimo atto (105k)

Treviso **21.** Venezia '900. Da Boccioni a Vedova (122k)

Milano **12.** Tamara de Lempicka (160k)
23. Kandinsky e l'astrattismo in Italia 1930 - 1950 (113k)

Brescia **1.** Turner e gli impressionisti (352k)
5. Mondrian (229k)

Venezia **2.** 52a Biennale d'arte. Pensa con i sensi. Senti con la mente. L'arte al presente (319k)
11. Picasso. La joie de vivre, 1945 - 1948 (160k)
24. Rosso. La forma instabile (112k)
26. All in the Present Must Be Transformed: Matthew Barney and Joseph Beuys (107k)
30. Richard Pousette-Dart (101k)

Torino **14.** La Reggia di Venaria e i Savoia (157k)
15. Nefer. La donna nell'antico Egitto (152k)
17. Afghanistan. I tesori ritrovati (134k)
20. I Macchiaioli. Sentimento del vero (124k)

Ferrara **10.** Il Simbolismo. Da Moreau a Gauguin a Klimt (161k)

Arezzo **19.** Piero della Francesca e le corti italiane (126k)

Urbino **16.** Ori e argenti. Capolavori del '700 da Arrichi a Valadier (141k)

Napoli **8.** Ambre. trasparenze dall'antico (196k)
22. Egiptomania. Iside e il mistero (118k)

Fig. 3 Fonte Kataweb Arte, BCG / Source: Kataweb Arte, BCG

Cézanne a Firenze con oltre 250.000 visitatori complessivi, rappresenta la quarta mostra italiana nel 2007 per numero di visitatori (Fig.4).

La mostra è risultata allineata alle migliori in Italia per numero medio di visitatori giornalieri (~ 1700 visitatori/giorno) e tra le prime per penetrazione sul bacino potenziale di utenza complessiva, costituito dai residenti e dai turisti presenti nell'area (Fig. 5).

Il risultato è ancora più soddisfacente se si considerano gli spazi limitati a disposizione, in tal senso *Cézanne a Firenze* è stata tra le migliori mostre in termini di visitatori medi per metro quadro (circa 1.7 visitatori al metro quadro al giorno, Fig. 6). Un risultato che è stato otte-

Cézanne in Florence, with over 250,000 visitors, ranked fourth by number of visitors among the Italian exhibitions in 2007 (Exhibit 4).

The exhibition is in line with the best Italian exhibitions in terms of average daily number of visitors (approximately 1700 visitors per day) and is ranked in the top tier in terms of overall penetration of its catchment area, considering both the local population and tourist visits (Exhibit 5).

The results are even better if we consider the limited exhibition space available, which places *Cézanne in Florence* as one of the best exhibitions in terms of visitors per square metre (approximately 1.7 visitors per

Visitatori medi giornalieri /
Average daily visitors

La Reggia di Venaria e i Savoia	2 237
Turner e gli impressionisti	2 189
Cina. Nascita di un impero	2 181
Mark Rothko. Mario Ceroli. Stanley Kubrick	1 997
Paul Gauguin artista di mito e sogno	1 993
52a Biennale d'arte. Pensa con i sensi.	1 935
Chagall delle meraviglie	1 904
Il Simbolismo. da Moreau a Gauguin a Klimt	1 745
Cézanne a Firenze	1 668
Matisse e Bonnard. Viva la pittura!	1 644
Canova e la Venere Vincitrice	1 494
I Macchiaioli sentimento del vero	1 478
Mondrian	1 420
All in the Present Must Be Transformed	1 389
Picasso. La joie de vivre, 1945 - 1948	1 359
Richard Pousette - Dart	1 295
Tamara de Lempicka	1 280
Kandinsky e l'astrattismo in Italia 1930 - 1950	1 216
Rosso. La forma instabile	1 193
PopArt! 1956 - 1968	1 139
Dürer e l'Italia	1 107
Piero della Francesca e le corti italiane	1 105
I Macchiaioli. Sentimento del vero	1 077
Ambre. trasparenze dell'antico	1 040
Annibale Carracci	989
Tiziano. Belluno. L'ultimo atto	925
Contromoda	197
Sistemi emotivi	143

Penetrazione su bacino potenziale ¹ /
Total penetration in catchment area ¹

Il Simbolismo. da Moreau a Gauguin a Klimt	4.8
Tiziano. Belluno. L'ultimo atto	4.1
Piero della Francesca e le corti italiane	3.2
52a Biennale d'arte. Pensa con i sensi.	2.1
Turner e gli impressionisti	1.8
Cézanne a Firenze	1.7
All in the Present Must Be Transformed	1.5
Picasso. La joie de vivre, 1945 - 1948	1.5
Richard Pousette - Dart	1.4
Rosso. La forma instabile	1.3
Mondrian	1.2
La Reggia di Venaria e i Savoia	1.0
Cina. Nascita di un impero	0.5
Mark Rothko. Mario Ceroli. Stanley Kubrick	0.5
Paul Gauguin artista di mito e sogno	0.5
I Macchiaioli sentimento del vero	0.5
Chagall delle meraviglie	0.5
Matisse e Bonnard. Viva la pittura!	0.4
Canova e la Venere Vincitrice	0.4
I Macchiaioli. Sentimento del vero	0.4
Ambre. trasparenze dell'antico	0.3
Tamara de Lempicka	0.3
Kandinsky e l'astrattismo in Italia 1930 - 1950	0.3
PopArt! 1956 - 1968	0.3
Dürer e l'Italia	0.3
Annibale Carracci	0.2
Contromoda	0.2
Sistemi emotivi	0.1

Fig. 5

1. numero di visitatori medi giornalieri (migliaia di abitanti della provincia + migliaia di presenze turistiche negli esercizi ricettivi della provincia) Fonte: Kataweb Arte, ISTAT, BCG / number of average daily visitors (thousands of inhabitants per province + thousands of tourists in the province's activities) Source: Kataweb Arte, ISTAT, BCG

Visitatori totali per # opere esposte (#) / Total visitors per # of artworks (#)	# opere / # artworks	Visitatori medi per metro quadro (#) / Average visitors per square metre (#)	(m ²)
Mondrian	2 858	80	
Cézanne a Firenze	2 295	109	
52a Biennale d'arte. Pensa con i sensi	2 129	150	
Il Simbolismo. Da Moreau a Gauguin a Klint	1 605	100	
Tamara de Lempicka	1 334	120	
Turner e gli impressionisti	1 237	285	
Chagall delle meraviglie	1 217	180	
Paul Gauguin artista di mito e sogno	1 182	150	
Cina. Nascita di un impero	927	320	
Matisse e Bonnard. Viva la pittura!	872	230	
Picasso. La joie de vivre, 1945 - 1948	802	200	
Sistemi emotivi	742	11	
Mark Rothko. Mario Ceroli. Stanley Kubrick	533	300	
Ambre. trasparenze dall'antico	196	1 000	
Contromoda	100	200	
Il Simbolismo. Da Moreau a Gauguin a Klint	2.5	700	
Cézanne a Firenze	1.7	1 000	
Cina. Nascita di un impero	1.5	1 500	
Turner e gli impressionisti	0.8	2 700	
Mark Rothko. Mario Ceroli. Stanley Kubrick	0.6	3 100	
Mondrian	0.5	2 700	
Ambre. trasparenze dall'antico	0.5	2 200	
Picasso. La joie de vivre, 1945 - 1948	0.3	4 000	
Contromoda	0.2	850	
Tamara de Lempicka	0.2	7 000	
Sistemi emotivi	0.2	850	
Paul Gauguin artista di mito e sogno	0.1	14 500 ¹	
Chagall delle meraviglie	0.1	14 500 ¹	
52a Biennale d'arte. Pensa con i sensi	0.1	17 000 ²	
Matisse e Bonnard. Viva la pittura!	0.1	14 500 ¹	

Fig. 6 1. dimensione del Complesso del Vittoriano comprendenti non solo le aree espositive della mostra, ma la superficie dell'intera area visitabile all'interno del complesso / extent of Complesso del Vittoriano including the exhibition area as well as the entire accessible area within the complex

2. Biennale di Venezia inclusi Giardini e Arsenale / Biennale di Venezia including Gardens and Arsenal

Fonte: Kataweb Arte, Ars Value, ISTAT, BCG
Source: Kataweb Arte, ArsValue, ISTAT, BCG

Valore opere esposte per visitatore (€) /
Artwork value per visitor (€)

Turner e gli impressionisti	2 022	700
Picasso. La joie de vivre, 1945 - 1948	1 870	300
Paul Gauguin artista di mito e sogno	1 269	225
Matisse e Bonnard. Viva la pittura!	1 146	230
Cézanne a Firenze	1 080	270
Il Simbolismo. Da Moreau a Gauguin a Klint	934	150
Mondrian	875	200
Chagall delle meraviglie	822	180
Mark Rothko. Mario Ceroli. Stanley Kubrick	563	90
52a Biennale d'arte. Pensa con i sensi	376	120
Tamara de Lempicka	375	60
Cina. Nascita di un impero	193	60
Ambre. trasparenze dall'antico	153	30
Contromoda	19	0.4
Sistemi emotivi	6	0.1

nuto anche grazie alla scelta ottimale delle opere esposte, confermata da una tra le migliori performance in Italia per numero di visitatori complessivi per ciascuna opera esposta (~2.400 visitatori per opera) e con un valore delle opere esposte complessivo in linea con le altre mostre in Italia (circa € 1.000 per visitatore). Mettendo a confronto questi indicatori, "Cézanne a Firenze" rivela una elevata capacità di attrazione di visitatori in relazione alla superficie espositiva e al valore delle opere rispetto alle altre mostre in Italia (Fig. 7). La mostra è stata sostenuta da una efficace azione di comunicazione durante il lancio, evitando comunque

day per square metre) (Exhibit 6). This result has been achieved through an optimal selection of the artworks exposed – confirmed by the fact that *Cézanne in Florence* has been amongst one of top exhibitions in Italy in terms of total visitors per artwork exposed (approximately 2.400 visitors per artwork) and with a economic value of artworks exposed in line with other comparable exhibitions (approximately € 1000 per visitor).

Considering these indicators, *Cézanne in Florence* reveals a high visitor attraction capacity relative to its exhibition available space and value compared to other

l'eccessiva contrazione dei visitatori nel periodo conclusivo.
 L'investimento iniziale per la promozione è stato elevato e sostenuto congiuntamente dalla Fondazione Palazzo Strozzi e dall'Ente Cassa di Risparmio di Firenze. Tale sforzo ha consentito di ottenere un elevato numero di visitatori durante le prime settimane della mostra, ma nello stesso tempo le frequenti citazioni sulla stampa nazionale hanno permesso di contenere le oscillazioni del valore medio settimanale di visitatori in una forchetta del 30% (Fig. 8).
 L'apertura serale di giovedì si è dimostrata estremamente efficace, generando circa 35% in più di visitatori

Italian exhibitions. (Exhibit 7).
 The exhibition was supported by a strong promotional campaign at the beginning of the exhibition, but also avoided a drop in visitor numbers during its last weeks due to the high initial investment in promotion by the exhibition's promoter, the Ente Cassa di Risparmio di Firenze, which attracted a high number of visitors during the first weeks of the exhibition. In addition, promotion through national media/journals limited the weekly variance of visitors number to approximately 30%. (Exhibit 8)
 This was due in part to the Thursday evening late opening which proved to be very effective, generating

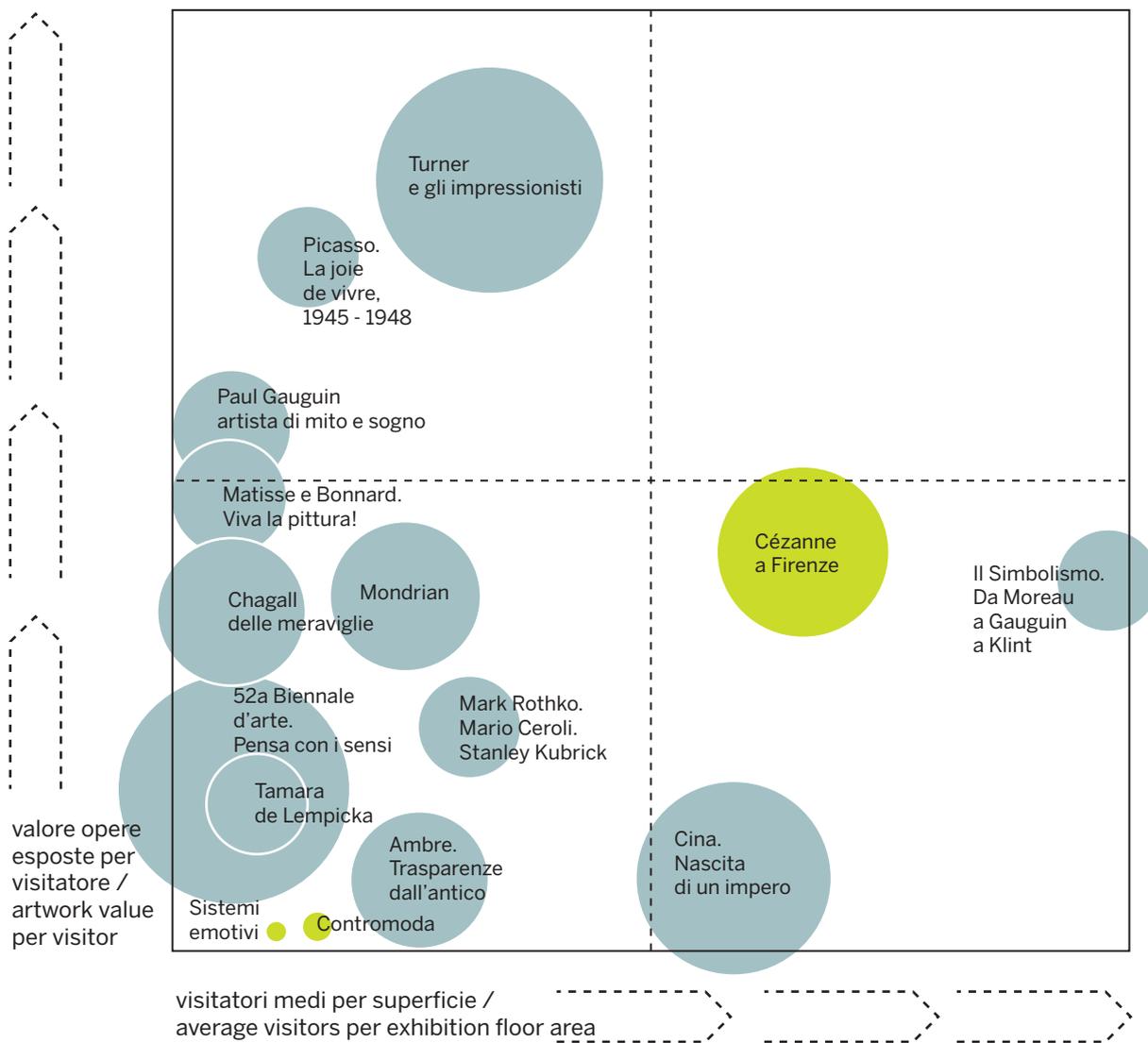


Fig. 7

Fonte: Kataweb Arte, Ars Value, BCG / Source: Kataweb Arte, ArsValue, BCG

○ ○ ○ visitatori totali / Total visitors

rispetto agli altri giorni lavorativi (Fig. 9).

I risultati positivi sono stati confermati da un elevato incasso in biglietteria e da un elevato livello di soddisfazione dei visitatori.

I circa € 2 milioni di ricavi da biglietteria, di cui circa 80% da biglietti interi e ridotti, il rimanente da scuole e famiglie, confermano un mix di ricavi estremamente soddisfacente, dimostrando che la mostra ha saputo rivolgersi a differenti tipologie di pubblico.

Eccellente è stato il livello di soddisfazione dei visitatori (circa 95% dei visitatori ha gradito la mostra, ed in particolare circa 60% è rimasto molto soddisfatto).

Inoltre è stata confermata una capacità di attrarre pub-

approximately 35% more visitors than other weekday (Exhibit 9).

The positive results have been confirmed by strong revenues and high customer satisfaction, notably over € 2 million revenue from ticketing, of which 80% came from full and reduced price tickets, and 20% from school groups and families. This confirms a very satisfactory revenue mix and demonstrates that the exhibition reached different visitor profiles. The exhibition also enjoyed excellent customer satisfaction (statistics show 90% visitors were at least satisfied and 60% very satisfied).

In addition, the exhibition reached both local and inter-

Cezanne a Firenze. visitatori giornalieri / daily visitors

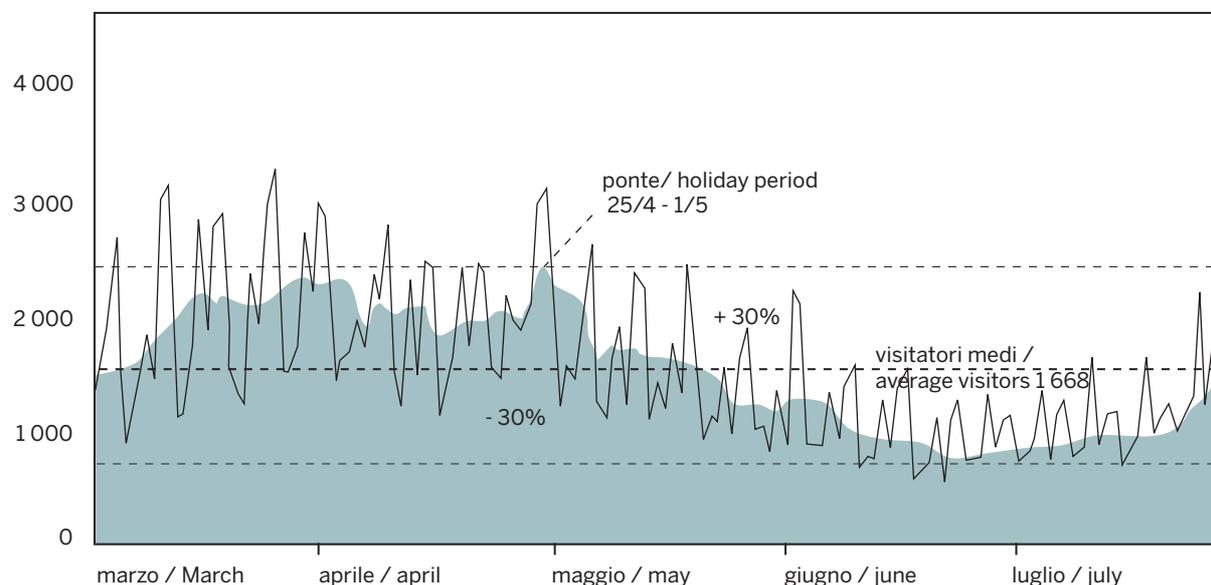


Fig. 8

visitatori /
visitors



media mobile 7gg /
7 day moving average



blico sia locale che internazionale, infatti circa il 65% dei visitatori era italiano (di cui il 20% proveniva da Firenze). La mostra ha saputo attirare un pubblico giovane, dato che circa il 29% dei visitatori dichiara di avere tra 15 e 25 anni, mentre oltre il 47% ha dai 26 ai 50 anni.

Elevata è stata la penetrazione dei servizi accessori (le audioguide sono state utilizzate da oltre il 6% dei visitatori ed il catalogo della mostra è stato acquistato da circa il 4% dei visitatori).

national audiences (approximately 65% visitors came from Italy, of which 20% from Florence) and younger audiences (approximately 30% visitors 13 to 25 years and approximately 45% 25 to 50 years) and generated significant uptake of additional services (approximately 6% of visitors rented audio-guides and approximately 4% of visitors purchased the exhibition catalogue).

Cézanne a Firenze. Numero medio visitatori / Average daily visitors

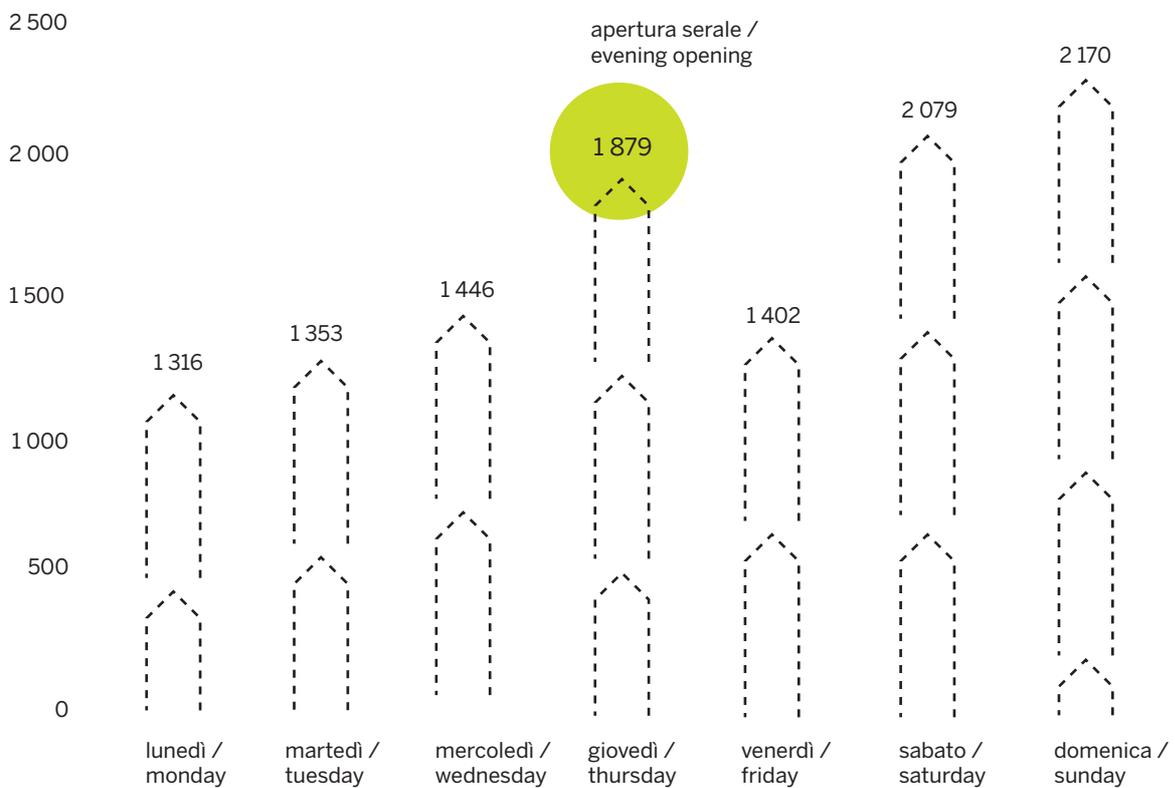


Fig. 9

Contromoda. visitatori giornalieri / daily visitors

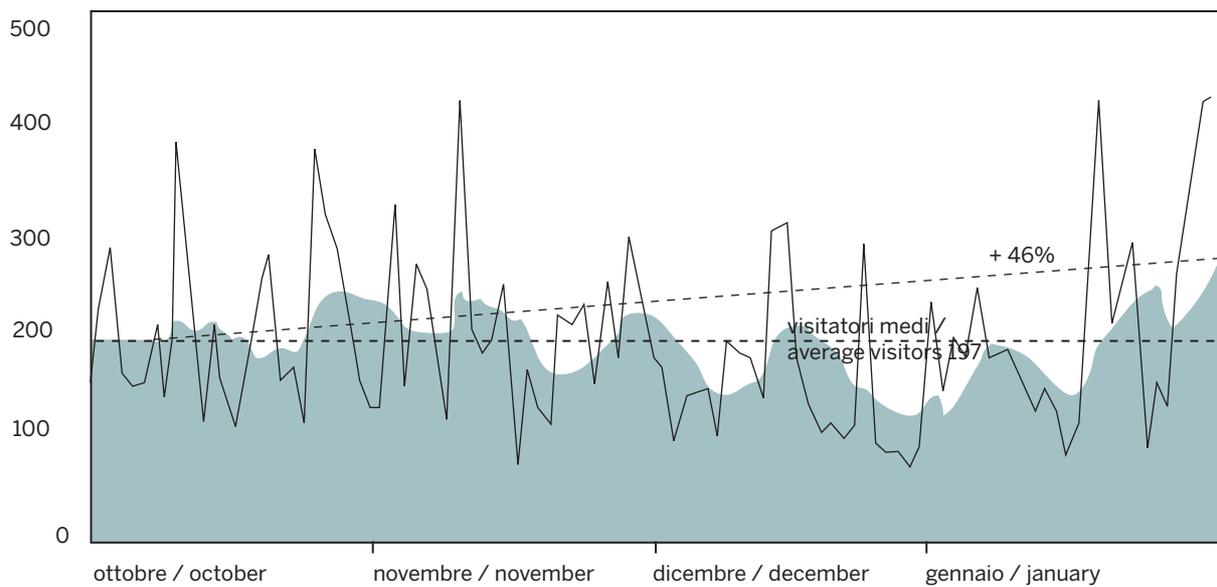


Fig. 10 visitatori / visitors  media mobile 7gg / 7 day moving average 

La mostra *ControModa* non ambiva a presenze massicce di pubblico, ma aveva l'obiettivo esplicito di attrarre un volume significativo di esperti al fine di riscuotere un successo di critica. Il numero di visitatori complessivo, pari a circa 20.000 presenze (Fig. 10), è stato comunque inferiore alle aspettative, probabilmente a causa del carattere specialistico della mostra. Questo numero di visitatori risulta sia inferiore ad altre mostre di moda tenute all'estero, che ad altre mostre che si sono svolte in Italia (es. Westwood a Milano, circa 30.000 visitatori, Fig. 11). Il valore delle opere esposte per numero di visitatori (ca. € 20 per ogni visitatore), era inferiore ad altre mostre nazionali confrontabili. Da questo punto di vista la mostra ha dimostrato di essere

The main goals of the exhibition were to attract the attention of the fashion press and to achieve a critical success, not to attract a large number of visitors. In all cases, the total number of visitors (approximately 20,000) (Exhibit 10) was below initial expectations, possibly due to the fact the exhibition was concerned with a specialized 'niche'. This number of visitors was also inferior to other international and Italian fashion exhibitions (i.e. Westwood a Milano, approximately 30,000 visitors, Exhibit 11). The value of the exhibition by number of visitors (approximately € 20 per visitor) shows that the value of the artworks exposed was lower to any other comparable exhibition in Italy. From this point of view, the exhibi-

relativamente efficace nell'attrarre visitatori anche senza opere di elevato valore complessivo.

ControModa ha beneficiato di un grande favore di critica, e di una buona soddisfazione dei visitatori. Certamente la mostra, unica nel suo genere, ha attratto l'interesse di diversi esperti d'arte di moda e ha ottenuto citazioni in oltre 45 testate nazionali ed internazionali (tra cui Vogue, Marie Claire, MF Fashion, Vanity Fair, WSJ Europe, NY Times, Le Figaro), oltre ad aver ricevuto servizi sulle reti televisive italiane, in particolare da trasmissioni specialistiche quali Contromoda ed Oltremoda.

In termini di soddisfazione dei visitatori, misurata da indagini interne, circa 90% dei visitatori ha gradito la mostra, ed in particolare circa 40% è rimasto molto

tion can be considered to have been quite effective.

The exhibition benefited from a very positive critical review and high customer satisfaction. As a matter of fact, the exhibition – unique in its field – captured the attention of most leading fashion experts and was covered in more than 45 specialized press articles both nationally and internationally (including reports in Vogue, Marie Claire, MF Fashion, Vanity Fair, WSJ Europe, NY Times, Le Figaro) as well as being featured by specialized TV programs in Italy (such as Contromoda and Oltremoda).

In terms of visitor satisfaction, research shows that 90% of visitors were satisfied and notably 40% declared themselves very satisfied. In addition 6% of all visitors bought the catalogue.

	mostra / exhibition	data inizio / start date	data fine / end date	giorni apertura / days open	visitatori totali / total visitors	visitatori medi / average visitors
Victoria & Albert Museum Londra	Golden Age of Couture	22/09/2007	06/01/2008	106	197 000	1 858
	Kylie	08/02/2007	10/06/2007	122	271 145	2 223
	Westwood (at the V&A)	01/04/2004	11/07/2004	101	170 834	1 691
	Sixties Fashion	06/06/2006	25/02/2007	264	930 327	3 524
	New York Fashion Now	17/04/2007	23/09/2007	159	483 905	3 043
	Style and Splendour	02/02/2005	08/01/2006	340	871 480	2 563
mostre in Italia / exhibitions in Italy	Westwood a Milano	22/09/2007	20/01/2008	120	30 000	250
	Contromoda	12/10/2007	20/01/2008	101	19 930	197

Fig. 11

Fonte: V&A, BCG / Source: Victoria & Albert Museum, BCG

soddisfatto. La soddisfazione dei visitatori risulta confermata dai dati di vendita del catalogo, acquistato da circa il 6% dei visitatori.

Il maggior numero di presenze, concentrato nella giornata di giovedì senza alcuna estensione di orario, testimonia l'interesse di un pubblico locale attratto da eventi innovativi (Fig. 12). Infatti circa il 25% dei visitatori proveniva da Firenze ed oltre il 35% dal resto d'Italia. Complessivamente il pubblico si è confermato giovane, dato che circa il 34% del pubblico ha dichiarato di avere tra 15 e 25 anni, mentre circa il 47% ha dai 26 ai 50 anni.

The greatest public attendance has been recorded on Thursdays, even with no extended opening time. This proves the interest of the local public in the exhibition (Exhibit 12). Notably approximately 25% of the visitors were from Florence and 35% from the rest of Italy. In terms of visitor demographics, 34% were between 13-25 years and 47% between 25-50 years.

Contromoda. Numero medio visitatori / Average daily visitors

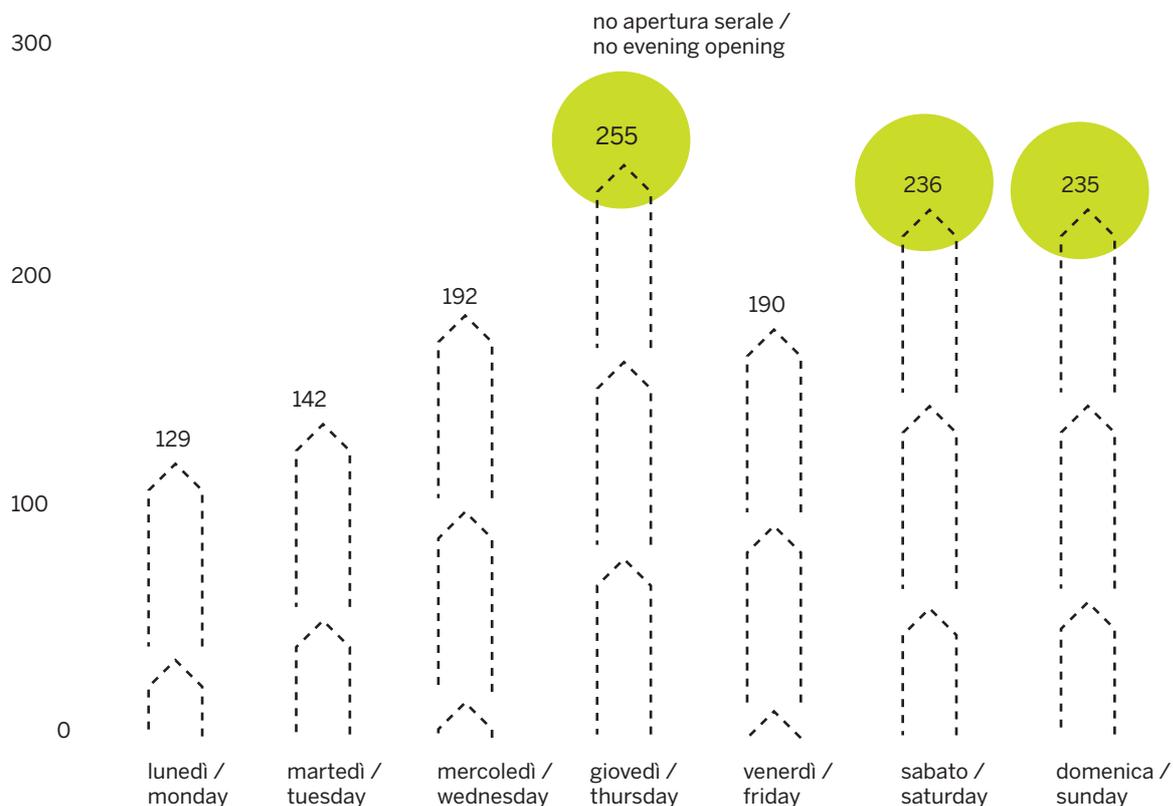


Fig. 12

Sistemi Emotivi. visitatori giornalieri / daily visitors

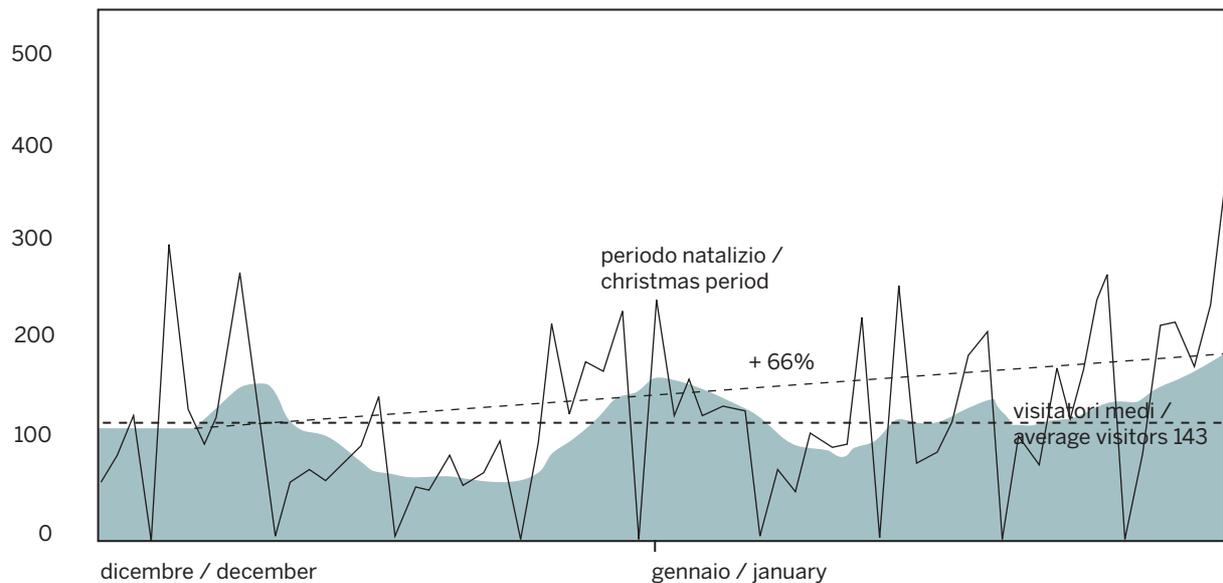


Fig. 13 visitatori / visitors  media mobile 7gg / 7 day moving average 

Sin dall'inizio la Strozzi ha ambito ad attrarre sia il pubblico locale che i giovani italiani e stranieri. Il CCCS ha saputo rivolgersi ad entrambi con successo, grazie al programma ed alle strategie di posizionamento e promozione, come per esempio la bigliettazione a costo relativamente basso e ad accesso multiplo (ogni biglietto aveva validità di un mese o pari ad un massimo di cinque ingressi).

Sistemi emotivi è stato in grado di attrarre e fidelizzare un nucleo significativo di visitatori, che sono tornati frequentemente anche per gli eventi collaterali. La mostra infatti era accompagnata da letture, conferenze e performances durante l'intero periodo dell'esposizione, le quali hanno visto l'intervento di artisti, filosofi,

The Strozzi target audience has always been local visitors and Italian and foreign young people. The Centre has been able to attract both groups successfully, thanks to its programme, its positioning and its promotional strategy, which features a low ticket price and multiple access to the exhibition for the price of a single ticket (every ticket is valid for a month, or a maximum of five entries).

The exhibition attracted a large number of people who also returned for related events. The exhibition was continuously enriched by lectures, readings and performances, whereby different artists, philosophers, art historians and scientists were involved in accordance with the multi disciplinary approach of the CCCS .

storici dell'arte e scienziati, secondo l'approccio multidisciplinare di cui è promotore il CCCS.

La mostra ha raggiunto oltre 8.100 presenze complessive, con circa 140 visitatori medi al giorno (Fig. 13). La scelta di vendere dei biglietti che consentissero un accesso multiplo durante l'intero arco della mostra ha permesso di consolidare la base dei frequentatori, garantendo una continuità di presenza compatibile con gli spazi a disposizione.

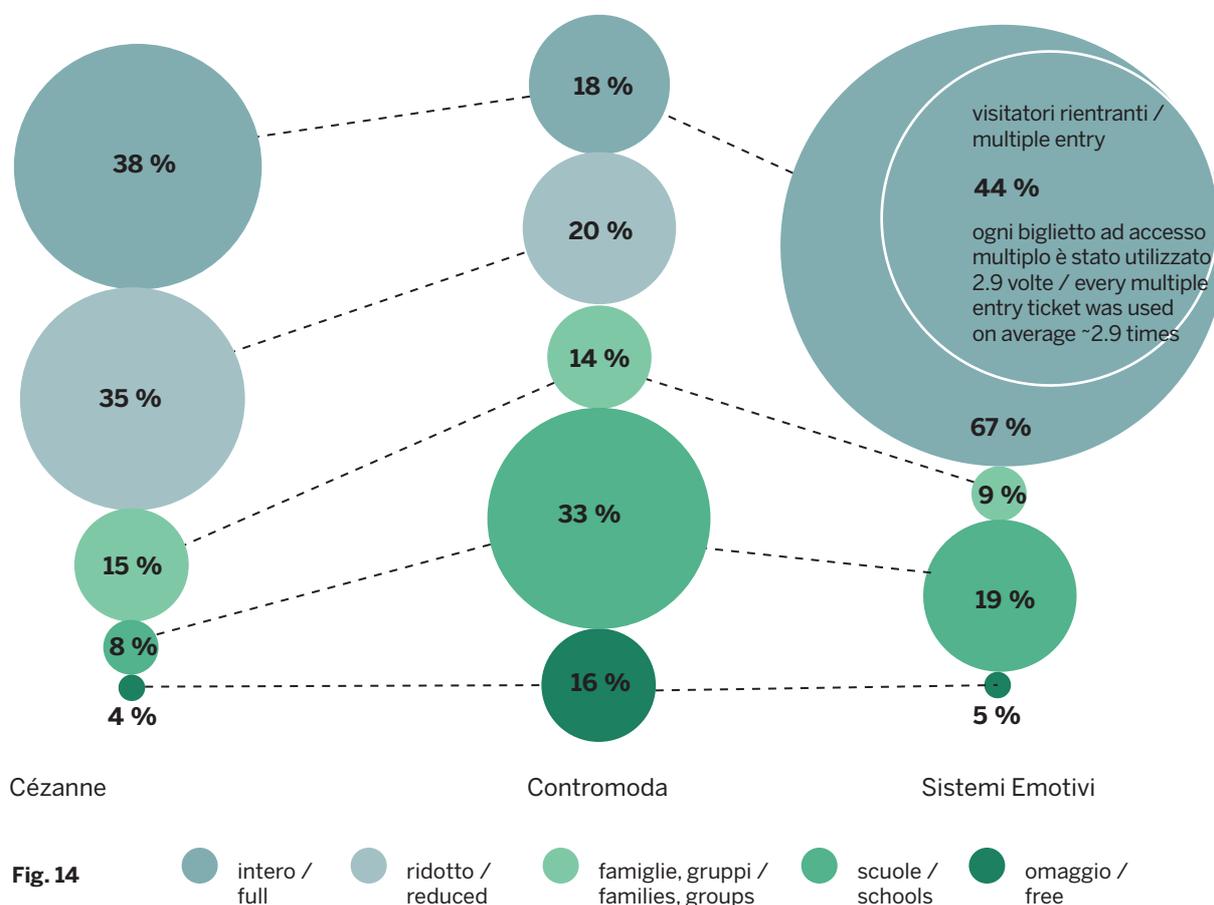
Circa il 50% dei visitatori è ritornato almeno una seconda volta alla mostra (Fig. 14). In particolare coloro che hanno acquistato un biglietto ad accesso multiplo lo hanno riutilizzato mediamente circa 3 volte. Particolarmente intensa è stata la presenza di visitatori (Fig. 15) nel corso del weekend (fino al 70% in più) e

The exhibition attracted over 8,100 visitors, with approximately 140 visitors per day (Exhibit 13).

Approximately 50% of visitors went to the exhibition more than once (Exhibit 14), visitors with multiple access tickets entering on average three times.

Attendance was higher during the weekends (up to 70%) and on Tuesday (~ 28%), possibly due to weekly closing on Monday and the schedule of specific lectures and events (Exhibit 15).

Emotional Systems was covered positively in the national and international press, in addition to numerous articles in the specialized press and cultural blogs. This critical success is even more important considering that a relatively small budget was used for its promotion.



Sistemi Emotivi. Numero medio visitatori / Average daily visitors

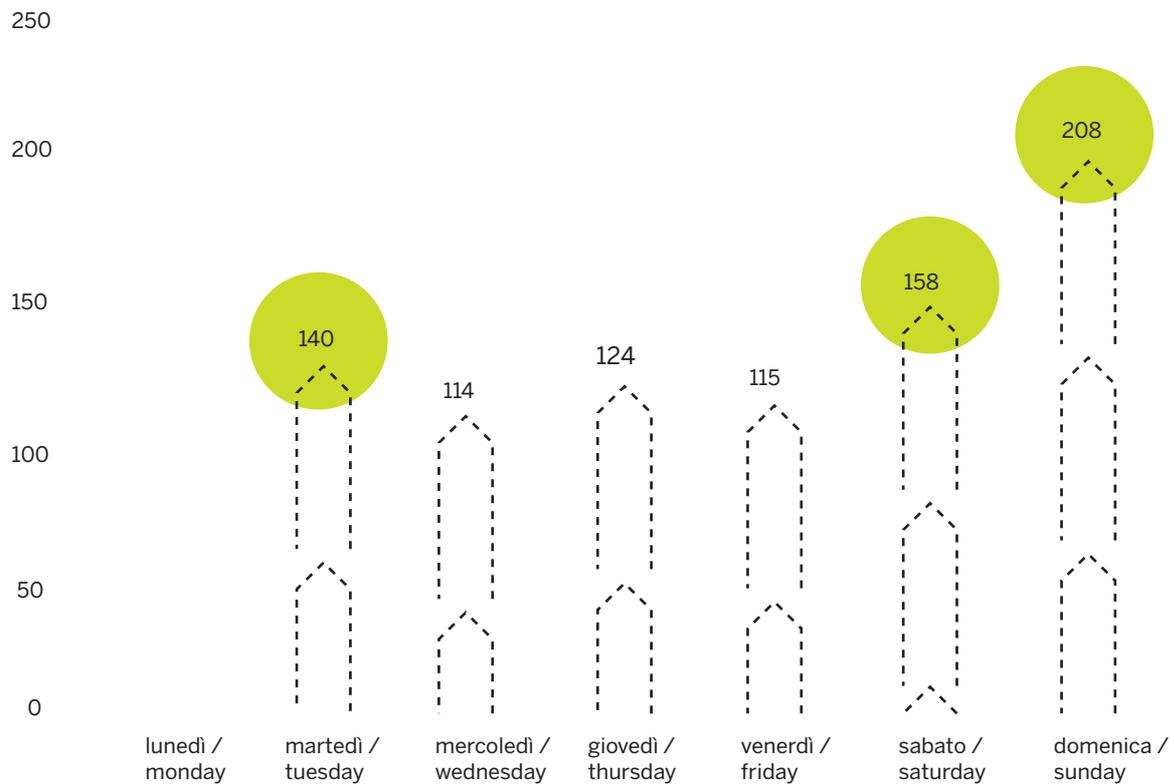


Fig. 15

nelle giornate di martedì (circa il 20%). La maggior presenza di martedì può essere attribuita alla chiusura infrasettimanale del lunedì e alle lezioni ed eventi specifici. L'elevata presenza durante il weekend invece è dovuta principalmente al programma di mediazione d'arte offerto sia la mattina che il pomeriggio. La mostra *Sistemi Emotivi* è stata recensita positivamente in numerosi articoli di testate internazionali e nazionali, oltre che sulla stampa specialistica e su numerosi siti web e blog culturali. Un successo di critica ancora più importante se si considera che è stato utilizzato un budget ridotto per la promozione della mostra. Sicuramente può essere considerato raggiunto l'obiettivo di trasformare la Strozziina in un punto di riferi-

The objective of making the Strozziina a reference for local and international visitors has been achieved through significant events and a special attention to the mediation of contemporary art by means of special learning activities. The visitor demographic was 35% local (Florence) approximately 50% from the rest of Italy and 15% international (mainly Americans and Europeans).

In terms of visitor satisfaction, research shows that 90% of visitors were satisfied, of which 45% were very satisfied.

Approximately 400 people attended special performances such as workshops and multimedia events within the CCCS's programme of art mediation, in ad-

mento stabile per gli appassionati locali, ma anche per visitatori italiani e stranieri, con eventi di prestigio e una forte attenzione alla diffusione dell'arte contemporanea, attraverso specifiche attività didattiche. Oltre il 35% dei visitatori proveniva da Firenze e circa il 50% dal resto d'Italia, mentre il rimanente 15% di visitatori stranieri era composto principalmente da Americani (7%) e da altre nazionalità europee.

I visitatori sono risultati soddisfatti della mostra *Sistemi Emotivi*: circa il 90% dei visitatori ha gradito la mostra, ed in particolare circa il 45% è rimasto molto soddisfatto.

Circa 400 persone hanno partecipato ad eventi speciali, come workshop ed eventi multimediali all'interno del programma di mediazione d'arte, in aggiunta al nutrito programma di lectures. L'offerta ha riscontrato un notevole successo, con un'affluenza media di circa 60 persone a evento.

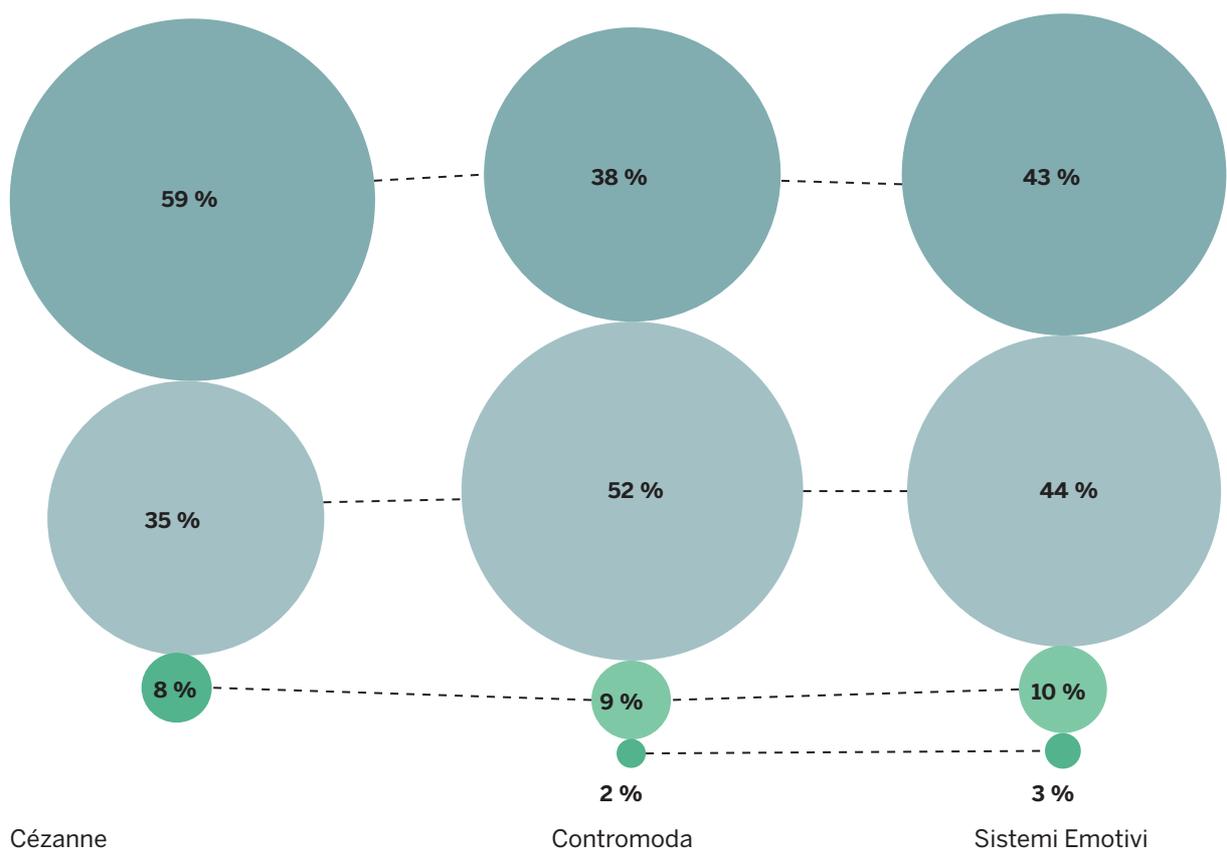
Il successo di tali attività conferma l'apprezzamento per la strategia del CCCS, che vuole essere una piattaforma di dibattito culturale interdisciplinare rivolta ai giovani, principalmente locali. Attraverso l'organizzazione di differenti eventi complementari e la creazione di un biglietto multiuso con cui accedere al CCCS regolarmente e a basso costo, è stato possibile trasformare la Strozziina in luogo di incontro dove viene messa a disposizione del pubblico una offerta culturale unica. Da segnalare infine che tutte le lezioni sono a disposizione del pubblico sul sito web della Strozziina.

dition to the extensive lecture programme. This programme enjoyed a notable success, with over 60 people present for each event. All the lectures are available on Strozziina webpage.

This success demonstrates the effectiveness of the Strozziina's strategy, which aims to provide a multidisciplinary cultural platform to appeal to a young, primarily local audience. By means of a multiple-access ticket and the organization of different events, visitors can regularly use the Centre at a low cost, helping to transform the Strozziina into a meeting place with a unique cultural programme.

Conclusione

Conclusions



1. nel questionario della mostra Cézanne non era prevista la risposta "Poco soddisfatto" /
in the visitor survey for Cézanne exhibition the answer "barely satisfied" was not available

Fonte: Questionario interno FPS, Management FPS, BCG / Source: internal survey FPS, Management FPS, BCG

Fig. 16a



Interesse per tornare a PS / Interest to return to PS

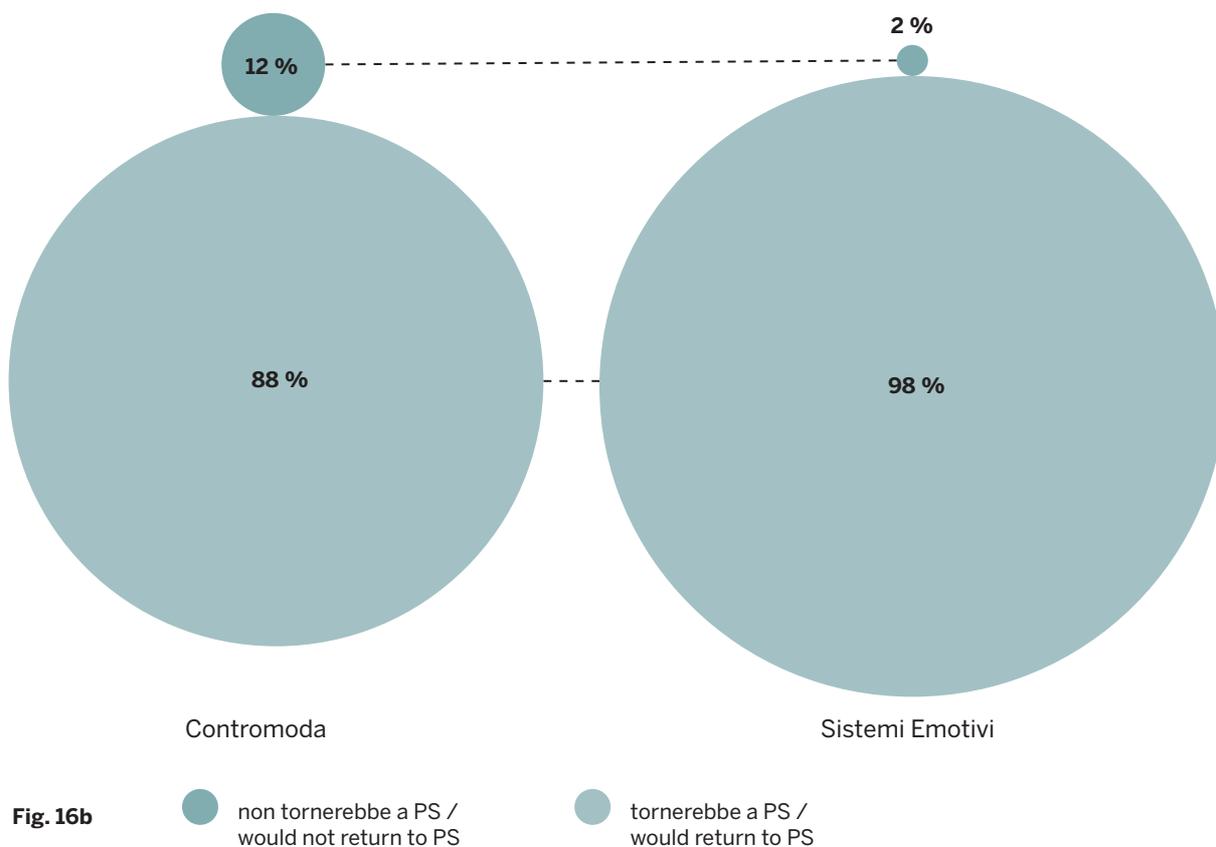


Fig. 16b



non tornerebbe a PS /
would not return to PS



tornerebbe a PS /
would return to PS

In sintesi l'andamento complessivo delle mostre e degli eventi del 2007 può considerarsi estremamente positivo.

Tutti gli eventi hanno evidenziato un'elevata soddisfazione dei visitatori. Inoltre un'altissima percentuale di visitatori si è dichiarata interessata a vedere le prossime mostre di Palazzo Strozzi (Fig. 16).

Infine, è da notare che il sito web di Palazzo Strozzi, dopo una fase di start up durante la mostra di *Cézanne a Firenze*, presenta un andamento di visitatori giornalieri e di numero di pagine medie visitate in crescita, che ha raggiunto circa 150 visitatori della sezione generale del sito al giorno e circa 10 pagine aperte per visitatore (Fig. 17).

dati visite a sito web FPS / website visitors	Cézanne a Firenze ¹ (1/3/07 - 29/7/07)	Contromoda (12/10/07 - 20/01/08)	Sistemi Emotivi (30/11/07 - 3/2/08)	Totale / Total (1/3/07 - 3/2/08)
dati complessivi / overall data				
# visitatori totali / # total visitors	6 929	15 561	10 637	26 022
% visitatori abituali / % repeat visitors	18%	19%	20%	19%
# pagine visitate / # visited pages	48 856	148 742	107 855	263 359
# pagine medie per visitatore / # average pages per visitor	7.1	9.6	10.1	10.1
durata media sessione visita / Average visit length	2'21"	2'45"	2'34"	2'34"
sezione generale FPS / home page FPS				
# visitatori totali / # total visitors	4 966	10 652	10 096	n.a
# pagine visitate / # pages visited	45 841	142 493	106 843	n.a
# pagine medie per visitatore / # average pages per visitor	9.2	13.4	10.6	n.a
sezione mostra in corso / current exhibition				
# visitatori totali / # total visitors	1 963	4 909	541	n.a
% visitatori abituali / % on total visitors	28%	32%	5%	n.a
# pagine visitate / # pages visited	3 015	7 249	1 012	n.a
# pagine medie per visitatore / # average pages per visitor	1.5	1.5	1.9	n.a
# visitatori medi al giorno / # daily average visitors				
totali / total	46	154	161	77
sezione generale FPS / home page FPS	33	105	153	n.a
sezione mostra in corso / ongoing exhibition	13	49	8	n.a

Fig. 17

1. i dati per la mostra Cézanne a Firenze sono parziali, dato che nello stesso periodo esisteva un sito parallelo dedicato alla mostra / Cézanne data are partial, due to the existence of a concurrent website dedicated to the exhibition.

Fonte: statistiche sito web Fondazione Palazzo Strozzi, BCG /
Source: web site statistics Fondazione Palazzo Strozzi, BCG

The overall results of the 2007 exhibitions and events can be considered extremely positive.

All the events enjoyed a high level of visitor satisfaction, and a large percentage of visitors declared they would choose to attend other Palazzo Strozzi exhibitions in the future. (Exhibit. 16).

The Palazzo Strozzi website, following an initial start-up phase during the *Cézanne in Florence* exhibition, showed an increasing number of visitors, reaching approximately 150 hits per day (home page) and approximately 10 pages viewed per visitor (Exhibit. 17).

L'impatto della Fondazione Palazzo Strozzi sul territorio

Dato che tre soci della Fondazione Palazzo Strozzi sono pubblici (il Comune, la Provincia di Firenze e la Camera di Commercio di Firenze) e il quarto è composto da imprese, è interessante chiedersi che impatto abbia avuto il loro investimento sul territorio di Firenze. La Fondazione Palazzo Strozzi, grazie all'organizzazione di tre eventi nel corso del 2007, è stata visitata da circa 280.000 persone. Di questi circa 55.000 possono essere considerati visitatori "esclusivi" (escludendo i visitatori locali – di Firenze e Provincia), cioè attratti a Firenze appositamente dalle mostre di Palazzo Strozzi. Complessivamente nel 2007 i visitatori esclusivi di Palazzo Strozzi hanno generato spese dirette per circa 11 milioni di euro, che non ci sarebbero state senza la mostra. Oltre a tale valore bisogna considerare circa € 2 milioni di spese effettuate dalla Fondazione Palazzo Strozzi e che hanno un impatto diretto sull'economia locale, quali ad es. i salari dei dipendenti che abitano a Firenze e provincia, i costi per la realizzazione delle mostre per pagare fornitori locali, etc. L'insieme di tali spese dirette della Fondazione Palazzo Strozzi e dei suoi visitatori, pari a € 13 milioni, generano un effetto a catena sull'economia del territorio, dato che comportano una maggiore spesa degli operatori locali presso i loro fornitori per mettere a disposizione i beni ed i servizi richiesti, e tale effetto si moltiplica ad ogni passaggio successivo. Il calcolo di tali spese indirette è effettuato con metodologie oramai consolidate nella letteratura di riferimento (v. modelli input-output¹ basati sul modello delle interdipendenze settoriali). Esse ammontano nel 2007 a un totale di circa € 22 milioni. Non tutte le spese possono essere attribuite all'economia fiorentina, dato che non tutti i consumi fanno riferimento a prodotti o servizi generati all'interno della provincia di Firenze o acquistati presso

Fondazione Palazzo Strozzi economic impact on Florence

Since three partners of Fondazione Palazzo Strozzi are public institutions (the City of Florence, the Province of Florence and the Florentine Chamber of Commerce), and the fourth one is represented by companies, it is important to assess the economic impact of their investment on the city and the surrounding territory.

Approximately 280,000 people visited the Palazzo Strozzi's exhibitions in 2007. Of those, approximately 55,000 were 'exclusive visitors' who came to Florence specifically for the Palazzo Strozzi's exhibitions.

Exclusive visitors' expenditure generated a direct economic impact on Florence of approximately 11 € million, which would not have happened without the Fondazione Palazzo Strozzi's activities.

The Fondazione Palazzo Strozzi's expenditures generated a direct economic impact on Florence of approximately € 2 million. This expenditure includes staff salaries, the Foundation's employees living in Florence, and the Foundation's payments to suppliers operating in Florence.

Both the Foundation's and the visitors' direct expenses, amounting to € 13 million, create a ripple effect on the economy of the whole area: local operators have to buy more from their suppliers and this effect keeps increasing along the supply chain. These indirect expenses are calculated with methods frequently used in the reference literature (i.e. input-output models based upon the model of equilibrium via interindustry flows) and in the case of Palazzo Strozzi they amount to roughly € 22 million. Clearly not all expenses can be associated with the local area, since they do not always refer to products sold in the area around Florence or services offered in this

esercizi di proprietà locali. Alla fine tale effetto “moltiplicatore” delle vendite di pertinenza dell’economia di Firenze è pari a circa € 9 milioni.

La Fondazione è stata quindi in grado di contribuire per circa € 22 milioni all’economia locale, considerando sia spese dirette che indirette. L’investimento si dimostra ancora più efficace se si considera che il denaro pubblico apportato inizialmente nel 2007 è stato di circa € 1,2 milioni, con un ritorno economico sull’investimento pari a 18 volte ed in linea, se non superiore, a quello di altre manifestazioni paragonabili (Fig. 18).

Inoltre l’impatto economico è confermato dalla capacità di Palazzo Strozzi di attrarre visitatori esclusivi che, con una spesa media di circa € 300, contribuiscono positivamente alle entrate della città. Palazzo Strozzi risulta così parte di una strategia in grado di incoraggiare turismo di qualità e generare spese, attraendo visitatori a Firenze grazie alla sua offerta culturale e/o riuscendo a trattenerli più a lungo.

Dal punto di vista degli effetti non economici, risulta infine fondamentale indicare che la Fondazione Palazzo

Province. Summing up, the multiplier effect of the sales related to the Florentine economy amounts to almost € 9 million.

As a consequence the total economic impact on Florence attributable to the Palazzo Strozzi in 2007, including direct and indirect effects, can be estimated at approximately € 22 million.

Based on these figures the return on the public investment in 2007 of approximately € 1,2 million has been 18 times the amount invested, which is in line with other comparable exhibitions (Exhibit. 18).

In addition, the economic impact on Florence can be confirmed by looking at the capacity of the Palazzo Strozzi to attract exclusive visitors that, with an average expenditure of approximately € 300, positively boosted the local economy. Palazzo Strozzi encourages high quality tourism and extended stays in Florence through an innovative cultural offering.

Finally, it is fundamental to highlight also other non-quantifiable social impacts:

— Increased visibility of Florence (‘place marketing’)

impatto sul territorio / impact on the territory	Fondazione Palazzo Strozzi	Mantova Festival- letteratura	Brescia Vang Gogh - Gauguin	MoMa	Toronto Inn. Film Festival
-----	-----	-----	-----	-----	-----
spesa diretta totale / total direct expenditure	c. €66 mio	c. €7 mio	c. €43 mio	c. \$800 mio	
spesa diretta addizionale / additional direct expenditure	c. €13 mio			c. \$192 mio	c. \$32 mio
spesa indiretta totale / total indirect expenditure	c. €22 mio				
capture rate ¹	~40%				
spesa indiretta di pertinenza / captured indirect expenditure	c. €9 mio			c. \$111 mio	
impatto economico totale / total economic impact	c. €22 mio	c. €12 mio	c. €71 mio	c. \$303 mio	c. \$60 mio
# FTE generati / # generated FTE	c. 180	c. 93	c. 566	c. 2,200	
FTE/ Mio di impatto economico / FTE/ Mio of total economic impact	7.5	7.5	8.0	7.3	
spesa diretta totale per visitatore / total direct expenditure per visitor	c. €300	c. €100	c. €80	\$350	
# visitatori / # visitors	220,000	70,000	540,000	2.3 mio	
-----	-----	-----	-----	-----	-----

Fig. 18

1. percentuale della spesa indiretta totale da considerarsi di pertinenza /
percentage of total indirect expenditure to be considered relevant
Fonte: CTS, IRER (Mantova, Brescia), MoMa, BCG
Source: CTS, IRER (Mantova, Brescia), MoMa, BCG

Strozzi genera importanti impatti anche sul tessuto sociale della realtà fiorentina:

— Incremento della visibilità di Firenze a livello globale (“place marketing”) attraverso una campagna promozionale che ha impatto su Palazzo Strozzi ed anche su tutta l’area. Nel complesso il programma di esposizioni della Fondazione Palazzo Strozzi contribuisce al brand complessivo di Firenze.

— La Fondazione consente di creare un centro culturale vitale per Firenze e i suoi abitanti, incrementando le occasioni di fruizione culturale attraverso una maggiore varietà, oltre la tipica Firenze rinascimentale considerata “città-museo”. In Novembre la Fondazione ha inaugurato negli spazi della Strozzi un Centro di Cultura Contemporanea, con l’installazione inaugurale *Sistemi Emotivi*. Già nel corso di quest’anno Palazzo Strozzi ha ospitato una grande varietà di eventi nel cortile, tra cui una serie di concerti. Insieme agli altri “inquilini” del Palazzo Strozzi – il Gabinetto Vieusseux, l’Istituto Nazionale di Studi sul Rinascimento e l’Istituto Italiano di Scienze Umane – Palazzo Strozzi può offrire un’esperienza culturale unica e ricca agli abitanti e ai visitatori di Firenze.

— Migliore mantenimento dell’area, inteso come conservazione attenta dei beni architettonici e riqualificazione complessiva del Palazzo. La Fondazione Palazzo Strozzi è impegnata per rivitalizzare l’intero Palazzo Strozzi, restituendo così alla città un monumento storico di importanza internazionale. Il grande portone è aperto adesso per l’intera giornata ed è possibile accedere in qualunque momento al cortile. Per ravvivare ulteriormente il cortile la Fondazione Palazzo Strozzi ha già predisposto posti a sedere, una nuova segnaletica, un’esposizione permanente sulla storia del Palazzo, un bar/caffè e aprirà presto un Bookshop specializzato sull’arte.

— Sviluppo per la popolazione di un interesse verso nuovi periodi artistici oltre quelli classici, stimolando eventualmente ulteriori successivi approfondimenti

— Incremento della qualità della didattica, con la possibilità di offrire occasioni di istruzione attraverso visite guidate, lectures e workshop, non solo per studenti ma anche per adulti.

through promotional campaigns featuring the Palazzo Strozzi as well as the entire area: indeed the Fondazione Palazzo Strozzi contributes to improving the strong position of Florence at a global level.

— Enlarged Florence’s cultural programme, positioning the city not only as a traditional ‘museum-town’, but also as an international and innovative cultural centre worth visiting on a regular basis. In November, the foundation launched the Centre for Contemporary Culture within the Strozzi facilities, being *Emotional Systems* the inaugural exhibition. Already this year Palazzo Strozzi hosted a variety of events in the courtyard, including a series of concerts. Along with the other ‘tenants’ of the Palazzo Strozzi – the Vieusseux Cabinet, the National Institute of Studies on Italian Renaissance and the Italian Institute of Human Sciences – the Fondazione Palazzo Strozzi can offer a rich, unique cultural experience to both citizens and visitors of Florence.

— Improved maintenance and careful conservation of the Palazzo Strozzi and its surroundings. The Fondazione Palazzo Strozzi is committed to revitalize the entire Palazzo Strozzi, thus returning an historical monument of international relevance to the city. Its courtyard door is now open for the entire day and can be accessed at any point in time. To further revive the garden, the foundation has already provided new seats and signposts, a permanent exhibition on the history of the building and a café. Soon a specialist bookshop will open.

— Improved local population’s interest for less traditional artistic periods.

— Increased quality of didactics by means of a permanent exhibition, guided tours, lectures and workshops, for students and adults.

L'andamento economico della Fondazione Palazzo Strozzi

Fondazione Palazzo Strozzi economic performance

valori € mio	consuntivo 2007 / actual	budget 2007
proventi da visitatori / visitor revenue	2.4	2.9
contributi legati ad eventi / events	0.2	0.5
totale proventi / total revenues	2.6	3.4
costi per eventi / event costs	(3.8)	(4.3)
costi di struttura / overhead costs	(1.0)	(1.0)
ammortamenti / depreciation	(0.2)	(0.2)
costi straordinari / extraordinary costs	(0.3)	(0.2)
totale costi / total costs	(5.3)	(5.7)
diff. proventi e oneri / revenues less costs	(2.7)	(2.3)
utilizzo contributi soci / contributions from founders	2.7	2.3
totale a pareggio / total	-	-

Fig. 19

La gestione economico finanziaria della Fondazione Palazzo Strozzi è risultata complessivamente in linea alle aspettative nel corso del 2007. I contributi dei soci rappresentano una componente fondamentale per la gestione della Fondazione. Rispetto ad una previsione del loro utilizzo per circa € 2.3 milioni, ne sono stati utilizzati circa € 2.7 milioni (Fig. 19).

Le principali differenze rispetto al budget riguardano:

- Minori proventi da visitatori per circa € 500.000 dovuti principalmente alle presenze inferiori rispetto alle aspettative per la mostra *ControModa*
- circa € 300.000 di minori contributi dedicati ad eventi per ragioni di competenza (risultano inclusi nel 2008)

Overall the Fondazione Palazzo Strozzi's financial management was in line with expectations. The main differences between budget and actual are (Exhibit. 19):

- Use of the Partners' contribution was approximately € 2,7 million vs. approximately € 2,3 million in the budget
- Visitor revenue was approximately € 500,000 less than budget, mainly because *ControModa* had lower visitor numbers than expected
- Specific contributions to events were € 300,000 below budget, primarily as they will be attributed in 2008
- Events cost approximately € 450,000 less than

Struttura di ricavi / Revenue structure

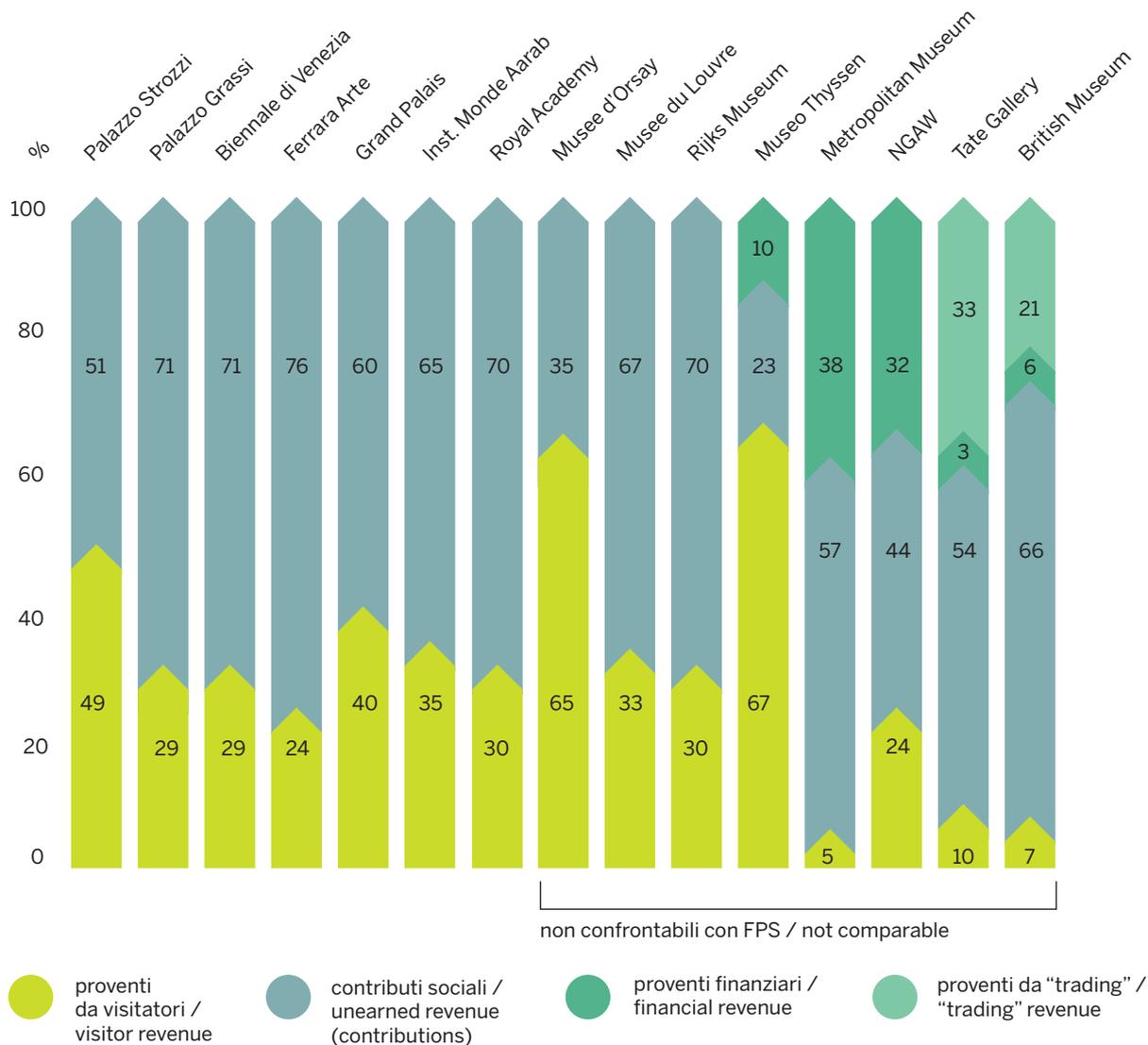


Fig. 20 Fonte: Bilanci Annuali delle istituzioni, BCG / Source: Annual Reports (different years from 2001 to 2006), BCG

— circa € 450.000 di minori costi per eventi dovuti a maggiore contribuzione dell'Ente Cassa alla mostra *Cézanne a Firenze*, e per ragioni di competenza (parte dei costi sono di competenza del 2008).

Considerando l'intero periodo di *ControModa* (sia 2007 che primi mesi del 2008), la mostra ha generato meno ricavi rispetto alle aspettative, ma un'attenta gestione ha consentito di mantenere in linea, se non ridurre leggermente, i costi previsti della mostra. I minori ricavi sono stati parzialmente compensati da un contenimento dei costi per circa € 50.000.

I costi di struttura risultano complessivamente allineati rispetto al budget.

Una componente rilevante dei ricavi della Fondazione

budget due to a higher contribution by the Ente Cassa for the *Cézanne in Florence* exhibition, and because part of them will be attributed in 2008.

Taking into account the whole period of *ControModa* (both for 2007 and for the first months of 2008), the exhibition produced less revenue than expected. Nevertheless thanks to careful management the exhibition's costs were kept in line and in some cases were even reduced. The decreased revenues have been partially offset by cost savings of approximately € 50,000.

The Foundation's overhead costs were in line with the budget.

Fondazione Palazzo Strozzi outperformed its peers in

Struttura dei finanziamenti / Financial support structure



Fig. 21 Fonte: Report, BCG / Source: Report, BCG

Palazzo Strozzi sono stati proventi da visitatori (ca. 48% dei ricavi totali). Tale valore risulta superiore rispetto a quello di altre istituzioni confrontabili, sia in Italia che all'estero (Fig. 20):

- In Italia tale valore per altre istituzioni si aggira intorno al 30% (es. Palazzo Grassi, ca. 29%; La Biennale di Venezia, ca. 29%; Ferrara Arte, ca. 24%).
- Anche all'estero i proventi da visitatori per le istituzioni comparabili sono inferiori alla Fondazione Palazzo Strozzi (e.g. Royal Academy, UK, ca. 30%; Grand Palais, Francia, ca. 40%; Institut du Monde Arabe, Francia, ca. 35%).

Fondazione Palazzo Strozzi presenta una struttura di finanziamenti pubblici/ privati bilanciata, in linea con

visitor revenue (approximately 48% total revenues) (Exhibit. 20):

- In Italy visitor-generated revenues are normally around 30% (for instance Palazzo Grassi 29%; La Biennale di Venezia 29%; Ferrara Arte 24%)
 - Similar international cultural institutions record lower visitor generated revenue (for instance the Royal Academy (UK) 30%, the Grand Palais (France) 40%, the Institute du Monde Arabe, (France) 35%)
- The Fondazione Palazzo Strozzi shows a well balanced private-public structure of financial support, in line with the Biennale di Venezia (Exhibit. 21).

Palazzo Grassi and the Royal Academy are largely private funded: Palazzo Grassi belongs to PPR, whilst the

	Palazzo Strozzi	Palazzo Grassi	Ferrara Arte	La Biennale di Venezia
ricavi (%) / revenues (%)				
proventi da visitatori (%) / revenues from visitors (%)	48 %	29 %	24 %	29 %
contributi sociali, sponsors (%) / social contributions, sponsors (%)	52 %	71 %	76 %	71 %
totale / total	100 %	100 %	100 %	100 %
costi (%) / costs (%)				
oneri di eventi / event costs				
personale / personnel	16 %	21 %	n.d / n.a	n.d / n.a
trasporti, imballaggi / logistics	12 %	18 %		
allestimento / preparation	14 %			
marketing / marketing	12 %	20 %		
utenze / utilities	4 %	5 %		
altri / other	8 %	10 %		
totale / total	67 %	74 %	75 %	69 %
costi di struttura / overhead costs				
servizi mostra / exhibition services	7 %	n.d / n.a	n.d / n.a	n.d / n.a
personale / personnel	13 %	16 %	13 %	14 %
ammortamenti / depreciation	4 %	10 %	n.d / n.a	6 %
altri / other	4 %	7 %	n.d / n.a	11 %
totale / total	27 %	33 %	25 %	31 %
costi, (ricavi) non operativi / non-operating costs, (revenues)	6 %	(7 %)	c. 0 %	c. 0 %

Fig. 22 Fonte: Bilanci, BCG / Source: Annual Reports, BCG

quella della Biennale di Venezia (Fig. 21). Palazzo Grassi e la Royal Academy sono entrambi finanziati principalmente da privati: Palazzo Grassi è di proprietà di PPR, mentre la Royal Academy è supportata da donazioni di soci, dal "Ministero Cultura, Sport e Media" e individui privati. All'opposto Ferrara Arte e il Grand Palais (Francia) sono finanziati interamente con contributi pubblici.

La struttura di costi della Fondazione Palazzo Strozzi è in linea con quella delle principali istituzioni in Italia (Fig. 22):

- Personale legato alle mostre: Fondazione Palazzo Strozzi 16%; Palazzo Grassi, 21%;
- Personale di struttura: Fondazione Palazzo Strozzi 13%; Ferrara Arte, 13%; Palazzo Grassi, 16%; La Biennale di Venezia, 14%;
- Trasporti e allestimento: Fondazione Palazzo Strozzi

Royal Academy is supported by its members, the Ministry for Culture Sport and Media and by private donations. On the other hand Ferrara Arte and the Grand Palais (France) are entirely publicly funded. The Fondazione Palazzo Strozzi's cost structure is in line with other leading Italian institutions (Exhibit. 22):

- Staff costs: Fondazione Palazzo Strozzi 16% of revenues; Palazzo Grassi 21%
- Overhead: Fondazione Palazzo Strozzi 13%; Ferrara Arte 13%; Palazzo Grassi 16%; La Biennale di Venezia 14%
- Transportation: Fondazione Palazzo Strozzi 26%; Palazzo Grassi 18%
- Promotion: Fondazione Palazzo Strozzi 12%; Palazzo Grassi 20%
- Maintenance: Fondazione Palazzo Strozzi

26%; Palazzo Grassi, 18%

— Marketing: Fondazione Palazzo Strozzi 12%;

Palazzo Grassi, 20%;

— Utenze: Fondazione Palazzo Strozzi 4%;

Palazzo Grassi, 5%.

Inoltre i costi del personale risultano allineati anche rispetto alle principali istituzioni internazionali (Fig. 23). Da notare infine che il modello di "Business" della Fondazione Palazzo Strozzi, basato sull'organizzazione di esposizioni temporanee presso uno spazio dedicato, non è comparabile con altre istituzioni, quali società che organizzano eventi temporanei ma non gestiscono direttamente spazi propri (es. Mondo Mostre, Arthemisa, Sistema Museo), o i principali musei internazionali che gestiscono esposizioni permanenti (es. The British Museum a Londra, Musée du Louvre a Parigi o Museo Thyssen-Bornemisza a Madrid), che perciò hanno strutture di costi e di ricavi che differiscono.

Palazzo Grassi 5%

Personnel costs are in line with main international institutions (Exhibit. 23).

It is relevant to point out that the business model of the Fondazione Palazzo Strozzi, based on the organization and management of temporary exhibitions, is not comparable with:

— Some Italian institutions such as Mondo Mostre, Arthemisia, Sistema Museo which do not manage owned spaces

— Major international museums such as the British Museum (UK) or Musée du Louvre (France), as their core activities are focused on permanent exhibitions and hence cost and revenue structures diverge.

Costi del Personali (% su ricavi totali) / Personnel costs (% of total revenues)

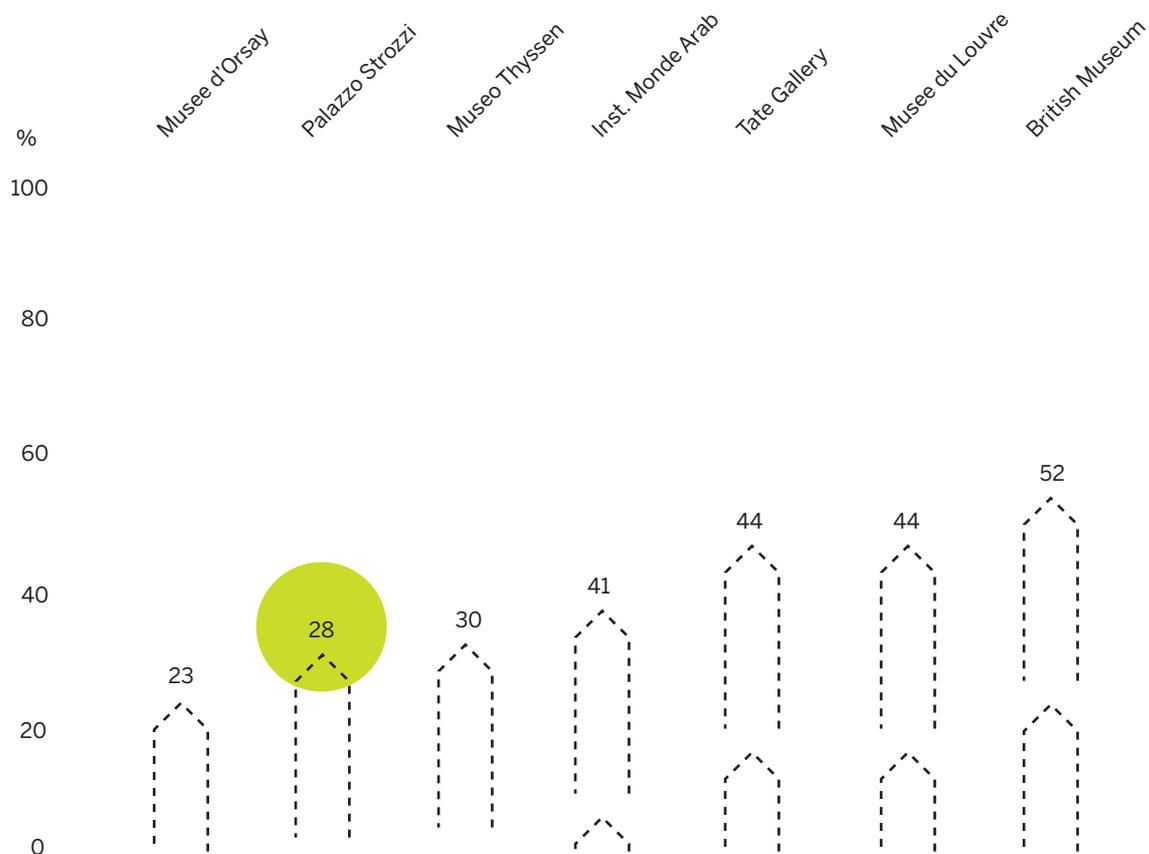


Fig. 23 Fonte: BCG / Source: Annual Reports, BCG

FONDAZIONE PALAZZO STROZZI

2007

Fondatori
Founders
Comune di Firenze
Provincia di Firenze
Camera di Commercio
di Firenze
Associazione di Partners
di Palazzo Strozzi

Banca CR Firenze
Banca Federico
Del Vecchio
Banca Toscana
Fondazione Premio
Galileo 2000



Presidente
Chairman

Lorenzo Bini Smaghi



Consiglieri di Amministrazione
Board of Trustees

Cristina Acidini



Enzo Cheli



Rocco Forte



Jacopo Mazzei



Maryvonne Pinault



Lorenzo Villoresi (dal giugno/from June 2007)

Diego Della Valle (fino a giugno/June 2007)

Direttore Generale
General Director
James M. Bradburne

Consiglieri d'Indirizzo
Advisory Board
Antonio Paolucci (presidente/chairman)
Paolo Leon
Henri Loyrette
Maria de Peverelli Luschi
Christoph Vitali

Collegio dei Revisori dei Conti
Auditors
Gian Pietro Castaldi (presidente/chairman)
Carlo Ridella
Marco Seracini

Staff
Organizzazione Grandi Mostre
Piano Nobile - Palazzo Strozzi

Direttore Mostre
Exhibitions Manager
Antonella Loiero

Registrar
Linda Pacifici

Assistant Registrar
Graziella Battaglia

Centro di Cultura Contemporanea
Centre for Contemporary Culture
Strozzina - Palazzo Strozzi

Project Director
Franziska Nori

Project Coordination
Alessandra Lotti Margotti
Fiorella Nicosia

Coordinamento Comunicazione e Ufficio Stampa
Media Relations
Lavinia Rinaldi

Coordinamento Logistico
Logistics
Miriam Medel

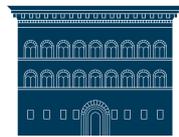
Responsabile Amministrativo
Administration
Luca Bartoli

Amministrazione
Accounting
Rossana Trinci

Segreteria Organizzativa
Secretary
Renata Franceschini

Associazione di Partners di Palazzo Strozzi (APPS)
Soci Fondatori
Founding Members
American Express
Banca Toscana
Boston Consulting Group
Ferragamo Finanziaria
Fingen
Gucci Group
Intesa Sanpaolo
Emilio Pucci
The Rocco Forte Collection
Saatchi & Saatchi

Soci Sostenitori
Supporting Members
Aeroporto di Firenze
Banca del Chianti
ENIC
Fondazione Nuovo Pignone
Target
Wine Families (Antinori, Folonari, Frescobaldi, Mazzei)



FONDAZIONE
PALAZZO
STROZZI

www.palazzostrozzi.org

Progetto grafico / Graphic design
RovaiWeber design

Fotografie / Photographs
Serge Domingie

Stampa / Print
Artigraf, Firenze
aprile 2008