



**BILANCIO PREVISIONALE ANNUALE E
PLURIENNALE
2022-2023-2024**

COMPENSIVO DI

**DOCUMENTO PROGRAMMATICO ANNUALE E
DOCUMENTO PROGRAMMATICO FINANZIARIO
PLURIENNALE**

PRESENTATO AL CONSIGLIO DIRETTIVO del 23 NOVEMBRE 2021

APPROVATO DAL CONSIGLIO DIRETTIVO IN DATA 20 DICEMBRE 2021

INDICE

Documento d'accompagnamento	5
Documento programmatico annuale / Documento programmatico finanziario pluriennale 2022-2023- 2024	15
Attività dei singoli centri di costo	35
Bilancio previsionale annuale 2022 e pluriennale 2023/ 2024	49
Spesa Corrente e investimenti	51

DOCUMENTO D'ACCOMPAGNAMENTO

PREMESSA

Il presente Bilancio Previsionale è strutturato nel rispetto delle disposizioni dello Statuto della Fondazione e della Convenzione che regola i rapporti con la Città di Torino.

Sulla base di questi presupposti, il documento si articola esaminando prioritariamente le attività realizzate o in corso di realizzazione nel 2021 e, per quanto riguarda il 2022, i progetti rivolti a consolidare gli obiettivi che hanno determinato la costituzione della Fondazione Torino Musei.

Per ottemperare a quanto stabilito dall'attuale Statuto, oltre al già citato Bilancio Previsionale, verranno delineate le caratteristiche essenziali del Documento Programmatico Finanziario pluriennale 2022-2024.

Come nelle precedenti edizioni, anche in questa occasione si è preferita l'elaborazione di un unico documento (Bilancio Previsionale e Documento Programmatico Finanziario), rinviando a successive note e analisi eventuali approfondimenti, sia in relazione all'elaborazione di metodi, linee di politica di miglioramento, di sviluppo e di valorizzazione del patrimonio artistico assegnato dalla Città, sia rispetto alle attività dei singoli musei.

Come noto, per tutto l'anno 2020, lo scenario nazionale e internazionale è stato caratterizzato dalla diffusione del Coronavirus e dalle conseguenti misure restrittive per il suo contenimento, poste in essere da parte delle autorità pubbliche dei Paesi interessati.

Stante il perdurare della situazione epidemiologica anche per l'anno 2021, è stata confermata l'efficacia delle disposizioni in materia di contenimento e gestione dell'emergenza da COVID concernenti la sospensione delle mostre e dei servizi di apertura al pubblico di musei e altri istituti e luoghi della cultura.

E' rimasta aperta al pubblico la Biblioteca d'Arte dove i servizi sono offerti su prenotazione e degli archivi, fermo restando il rispetto delle misure di contenimento dell'emergenza epidemica.

A decorrere dal 3/2/21, limitatamente ai giorni feriali si è potuto procedere alla riapertura al pubblico dei Musei della Fondazione, con i seguenti orari:

- Mercoledì dalle 11:00 alle 19:00; - Giovedì dalle 11:00 alle 19:00; - Venerdì dalle 11:00 alle 20:00

In seguito all'aggravarsi della situazione epidemiologica dal 15/3/21 si è ritenuto opportuno chiudere nuovamente al pubblico oltre i Musei anche la Biblioteca d'Arte, assicurando esclusivamente il servizio di consulenza e informazioni bibliografiche e quello di document delivery.

Rientrati i numeri dei contagi a decorrere dal 28 aprile, si sono potuti riaprire al pubblico i Musei della Fondazione dal mercoledì alla domenica con i seguenti orari:

- dal Mercoledì al Venerdì dalle 13.00 alle 20.00; - Sabato e Domenica dalle 10.00 alle 19.00

Al fine di contenere le conseguenze economiche dovute alla chiusura dei Musei al pubblico, fin da subito la Fondazione ha attivato le procedure per ricorrere agli ammortizzatori sociali previsti dall'art. 19 e seguenti del Decreto Legge n. 18 del 17 marzo 2020.

Considerata l'evoluzione della situazione epidemiologica e la chiusura al pubblico dei Musei in è stata richiesta l'applicazione dell'ammortizzatore sociale per l'anno 2021 e per i seguenti periodi:

dall'11/01/2021 e fino al 06/02/2021;

dall'08/02/2021 e fino al 03/04/2021;

dal 12/04/2021 e fino al 29/05/2021.

La richiesta ha riguardato complessivamente n° 124 lavoratori.

Considerato il miglioramento della situazione epidemiologica e ferma restando l'attuale disciplina applicata alla Regione Piemonte, la Fondazione a partire dal 30/05/2021 ha sospeso per il periodo estivo il ricorso all'istituto della F.I.S. e dal mese di giugno si è previsto di riaprire i Musei 6 giorni su 7 con i seguenti orari:

Lunedì – Domenica 10.00 - 18.00; Giovedì 13.00 - 21.00

Con il rispetto del giorno di chiusura il lunedì per GAM e MAO ed il martedì per Palazzo Madama.

A seguito del Bando pubblicato a luglio 2020 per la ricerca del Direttore di Palazzo Madama - Museo d'Arte Antica di Torino, con la seduta del Consiglio Direttivo del 30/6/21 è stato individuato il nuovo Direttore. E' in fase di definizione la data di inizio effettivo dell'incarico.

A luglio è stato pubblicato l'avviso per la ricerca del nuovo Direttore del MAO. Attualmente è in corso la valutazione delle candidature.

La Fondazione Torino Musei per far fronte al perdurare dell'emergenza sanitaria ha partecipato all'avviso pubblico del Mibact per il riparto di quota parte del fondo emergenze imprese e istituzioni culturali di cui all'art. 183 comma 2 del DL 34/20 destinata al sostegno dei musei e dei luoghi della cultura non statali in cui si chiedeva di mettere a confronto per i minori introiti di biglietteria il periodo gennaio – aprile 2019 con gennaio – aprile 2021. Con il decreto 948 del 22/10/21 del Ministero della Cultura Direzione Generale Musei è stata accordata una prima tranche pari a Euro 458.868,98

In merito alla società controllata Artissima Srl, in qualità di Socio Unico, Fondazione Torino Musei, per patrimonializzarla in seguito alla perdita dell'esercizio 2020 dovuta alla pandemia Covid 19, che di fatto ha impedito la realizzazione dell'unica fiera mercato da essa organizzata, ha deliberato in data 18/12/2020 il versamento in conto capitale di Euro 100.000 (versato nelle casse della controllata in data 10 febbraio 2021). A tale primo versamento farà seguito nel corso del 2021 un ulteriore versamento a riserva in conto capitale pari ad Euro € 228.189, volto ad assicurare la ricostituzione del capitale sociale di € 10.000.

In merito agli interventi di manutenzione straordinaria nel 2021 la Fondazione Torino Musei ha appaltato il primo lotto di lavori di messa in sicurezza e di restauro della facciata juvarriana di Palazzo Madama; per l'intervento di manutenzione straordinaria previsto al Mao, nel corso dell'estate, è stato avviato il cantiere per il restauro delle coperture e delle facciate. Per la Galleria d'Arte moderna nel corso del 2021 sono state restaurate e messe in sicurezza 3 delle 5 scale esterne in cemento armato, ed è stato avviato il cantiere di manutenzione straordinaria delle coperture piane.

I dati relativi al primo semestre del 2021: 7 mostre; 21 eventi; 6 eventi di terzi 131.362 visitatori totali; 170.383 utenti social; 794.238 visitatori web; 287 scuole; 25 prestiti e 18 restauri.

Oltre a ciò è bene ricordare che le due Fondazioni di origine bancaria e, per quanto riguarda la Fondazione CRT, la Fondazione per l'Arte Moderna e Contemporanea CRT, sono state nel tempo importanti acquirenti di opere d'arte che, assegnate in comodato ai musei della Fondazione, hanno contribuito ad arricchirne le collezioni. Altrettanto significativo il ruolo svolto dalla Fondazione De Fornaris che, nel rispetto delle proprie finalità statutarie, contribuisce annualmente ad arricchire la dotazione della GAM con nuove opere di alto pregio. L'incremento del patrimonio artistico è inoltre assicurato dalle opere che sono generosamente donate ai musei della Fondazione da collezionisti privati.

Per quanto concerne l'assetto societario, la Fondazione Torino Musei controlla con una partecipazione totalitaria Artissima s.r.l. Alla società, costituita dalla Fondazione nel 2007, è demandata la gestione e l'organizzazione di Artissima – Fiera d'Arte Contemporanea.

Anche per il 2021 si può confermare il rispetto delle finalità che hanno determinato la costituzione della Fondazione Torino Musei: infatti, ed è sempre stata garantita la piena funzionalità delle strutture museali assegnate, svolgendo tutte le attività precedentemente compiute dall'Amministrazione Comunale, attraverso un'organizzazione di tipo "aziendale" che sta producendo risultati significativi.

Ciò ha comportato e comporterà un costante lavoro di progettazione e adattamento organizzativo dei diversi servizi della Fondazione, finalizzato ad adempiere a nuove funzioni e a nuove responsabilità.

Per le mostre temporanee, per il personale di guardiania in organico alla Fondazione Torino Musei, è stato possibile dal mese di ottobre richiedere il supporto dei volontari come negli anni scorsi.

La previsione al 31/12/2021 del personale in forza alla Fondazione Torino Musei è la seguente:

Previsione di dipendenti in organico alla data del 31.12.2021

	Numero unità di personale	
	31/12/2021	31/12/2020
Tempo indeterminato	150	146
Tempo determinato	5	4
Totale	155	150

In ultima analisi, si può quindi confermare che la Fondazione Torino Musei, continui il percorso intrapreso effettuando progressi nei diversi ambiti operativi.

UNA STRATEGIA PER LO SVILUPPO DEI MUSEI DELLA FONDAZIONE

La Fondazione, nonostante il forte impatto derivante dall'emergenza sanitaria COVID 19 e la contrazione delle risorse, rimarca la sua intenzione di puntare su interventi significativi di innovazione e sviluppo, che comportano benefici sia dal punto di vista dell'affluenza dei visitatori sia sui flussi economico-finanziari.

La Fondazione è costantemente impegnata a valutare e individuare diverse azioni e soluzioni al fine di ottimizzare i risultati economici nel complesso, come la realizzazione di iniziative a pagamento, l'aumento degli spazi ad uso commerciale, il rinnovo degli spazi dedicati alle caffetterie e ai bookshop, e operazioni di concessione di valorizzazione.

Infatti, se prioritarie sono sempre la conservazione e la tutela del patrimonio artistico che l'ente pubblico ha affidato alla Fondazione, da garantire anche grazie all'apporto che le nuove tecnologie offrono per tali ambiti operativi, essenziale è l'obiettivo di rendere i nostri musei sempre più luoghi gradevoli, nei quali recarsi con piacere e dove trovare servizi efficienti. Si deve favorire il passaggio dal concetto di "visita" culturale a quello di "vita culturale", per promuovere una continuità di relazione tra i musei ed il loro pubblico.

Correlata a questa fondamentale condizione è la cura da dedicare alla comunicazione del patrimonio artistico, rivitalizzato dalla realizzazione di mostre ed eventi che entrino anche a far parte dei circuiti internazionali, incrementando fortemente un'alleanza con gli operatori turistici, richiamando così quell'importante segmento che effettua delle scelte di viaggio sotto la guida di forti "attrattori", dove la partecipazione all'evento diventa status e imprescindibile presenza.

Viviamo in un contesto ormai globalizzato, ipermediatico e ipertecnologico nel quale occorre rispondere con rapidità ed efficacia a una pluralità di domande, a partire da come essere attrattivi per chi investe nell'industria culturale e nell'industria turistica, consapevoli che il turismo culturale sviluppa valori sociali in grado di favorire una più diretta integrazione europea e con essa il passaggio a una identità comunitaria oggi ancora troppo debole.

Il punto di partenza per risultare vincenti nell'innovazione dei servizi e nel turismo culturale è dato da una risultante di due ambiti diversi tra loro ma coessenziali: l'ambito istituzionale che sussidia arte e cultura secondo criteri di efficienza, qualità e equità; e l'ambito dei soggetti privati che mette in relazione turismo e cultura come segmenti connessi, interdipendenti e in potenziale crescita che, per risultare produttiva, esige un forte grado di autonomia operativa e un quadro di regole certe e trasparenti. E' indubbio infatti che, rispetto ad altre realtà europee, l'Italia sconta il ritardo con cui sono state introdotte nel sistema dei beni culturali e museali alcune misure quali l'estensione degli orari di apertura, la presenza di guide turistiche e di supporti audiovisivi, l'allestimento di bookshop e di servizi aggiuntivi.

Questa particolare attenzione all'industria turistica, volano di uno sviluppo essenziale per rilanciare l'economia del territorio, non può in ogni caso dimenticare l'impegno che va dedicato al pubblico locale, ai cittadini che si devono identificare con un patrimonio che è "loro" e che grazie a loro viene tutelato e valorizzato.

Partendo dal contesto attuale di emergenza sanitaria e dalle relative restrizioni imposte, la fondazione ha subito iniziato a pensare a nuove modalità di fruizione della cultura, dei suoi spazi museali, del proprio patrimonio e dei servizi educativi che quotidianamente mette a disposizione dei cittadini e delle scuole.

Da qui la creazione di un programma digitale che potesse andare incontro alle esigenze di chi per il momento non può frequentare fisicamente i musei.

Nasce così il progetto IN ONDA, rivolto alle scuole, per consentire agli insegnanti e ai ragazzi di effettuare i nostri laboratori didattici direttamente in classe ma sempre con la presenza fisica o digitale (in collegamento da remoto) di un operatore museale.

È importante tenere stretto e rafforzare il legame museo - scuola, museo-visitatore. La visita in museo è una visita esperienziale ed emozionale. Questo occorre cercare di renderlo il più possibile anche tramite i canali digitali. Oggi visiti il museo in maniera digitale domani vieni a Torino a conoscere il nostro patrimonio artistico da vicino. Così nasce anche la possibilità di partecipare alle nostre visite guidate da remoto accompagnati da professionisti, curatori, conservatori e direttori.

Da un punto di vista gestionale, al fine di garantire la sostenibilità della Fondazione, sono in fase di definizione nuove strategie operative finalizzate a:

- collaborare con aziende private e istituzioni del territorio per condividere progetti culturali e coinvolgere maggiormente la Città;
- collaborare con aziende private, associazioni, circoli e privati di vario genere per condividere l'utilizzo degli spazi museali e incrementare sponsorizzazioni e rapporti di partnership;
- raggiungimento del break even point di bilancio delle singole iniziative, al fine di mettere in evidenza anche le componenti manageriali dell'attività dei musei: determinazione ragionata dei budget, pricing e analisi dei visitatori attesi, investimenti promozionali e di comunicazione, ricerca di sponsorizzazioni finanziarie e tecniche;
- valorizzare i progetti delle mostre outdoor volti a ottenere un riconoscimento economico e culturale da parte dei destinatari;
- valorizzare il servizio reso dalle competenze professionali della Fondazione messe a disposizione del sistema culturale.

Dal punto di vista dei costi sarà intrapresa un'attività di analisi delle possibilità di revisione dei servizi e alla spending review.

Anche a seguito dell'attuazione del piano di interventi straordinario e delle ipotesi di sviluppo su scala regionale e nazionale, la Fondazione sta portando avanti le attività strategiche secondo un piano pluriennale che tiene conto di quanto segue:

- organizzazione dei musei per quanto attiene alla conservazione e alla tutela del patrimonio artistico e architettonico concesso dalla Città, alla direzione e alla valorizzazione delle risorse umane e all'incremento dei ricavi provenienti da cosiddette attività "proprie";
- efficace attività promozionale in grado di aumentare l'affluenza del pubblico;
- rinnovata attività di marketing finalizzata ad aumentare la quota di autofinanziamento derivante da sponsorizzazioni e affitto spazi;
- contenimento della spesa secondo piani operativi diretti a favorire economie di scala e a riconoscere nuovi e più favorevoli contratti di servizio con fornitori terzi;
- iniziative artistiche e culturali finalizzate ad aumentare il prestigio delle strutture museali in ambito nazionale e internazionale, anche attraverso la valorizzazione del patrimonio artistico in dotazione alla Fondazione;
- attività di sviluppo di relazioni internazionali per la realizzazione di mostre outdoor.

CARATTERISTICHE DEL DOCUMENTO

Il *Bilancio Previsionale Annuale e Pluriennale* della Fondazione, comprensivo del *Documento Programmatico Annuale* e del *Documento Programmatico Finanziario Pluriennale*, è uno strumento di *management*, sia sotto il profilo organizzativo, sia da un punto di vista economico e finanziario, con l'indicazione di *budget* determinati secondo le ipotesi programmatiche dei vari Settori della Fondazione.

Il documento verrà comunque sottoposto a verifiche, integrazioni e modifiche sulla base degli sviluppi e dei programmi che assumerà la Fondazione, che saranno riportate nella Relazione Semestrale, prevista agli artt. 5 e 9 dello Statuto.

Il bilancio previsionale mette a regime quanto previsto dallo Statuto ed è composto da due sezioni:

- una parte denominata *Bilancio Previsionale Generale* che risulta essere lo strumento finanziario della Fondazione nel suo complesso, sia rispetto all'esercizio 2021, sia rispetto al successivo triennio 2022-2023-2024;
- una parte denominata *Centri di Costo* che definisce l'articolazione delle Entrate e delle Spese analizzate secondo la struttura organizzativa e funzionale della Fondazione stessa (musei, servizi di supporto, servizi con forte autonomia operativa);

Centri di Costo

Al fine di consentire una visione chiara e particolareggiata dell'andamento gestionale delle varie strutture che compongono la Fondazione, pur all'interno di caratteristiche unitarie, come già si è detto e sulla base delle indicazioni della Convenzione che regola i rapporti fra Comune e Fondazione, è stato definito un Bilancio articolato per Centri di Costo che corrispondono alla composizione organizzativa dell'ente:

- Servizi Generali
- GAM – Galleria Civica d'Arte Moderna e Contemporanea
- Palazzo Madama – Museo Civico d'Arte Antica
- Museo d'Arte Orientale
- Biblioteca d'Arte e Archivio Fotografico
- Eventi

Per ogni Centro di Costo è previsto un *budget* che corrisponde alle entrate determinate dall'attività istituzionale (E/1.0 attività di bigliettazione, E/2.0 di vendita di servizi, affitti attivi e provvigioni, sponsorizzazioni, ecc.) maggiorato di un importo risultante dalla quota parte dei contributi del Comune, della Regione e delle Fondazioni di origine bancaria.

Le spese si riferiscono viceversa alle iniziative dei vari Centri di Costo sulla base comunque di un'articolazione (contrassegnata dalle sigle S da /1.0 a /10.0) ugualmente determinata.

Il Centro di Costo *Servizi Generali* raggruppa le spese delle attività di supporto alle varie unità operative o che fanno riferimento direttamente alle attività prettamente istituzionali della Fondazione (amministratori, collaborazioni amministrative, assicurazioni, adesioni ad associazioni, vigilanza armata, gestione del sistema informatico, ecc.).

Il documento infine presenta un raffronto con il Bilancio Previsionale 2021 approvato dal Consiglio Direttivo il 23/12/2020.

ENTRATE

Le voci d'entrata (contraddistinte dalla lettera E) sono suddivise in 4 categorie:

- E/1.0: entrate relative all'attività di bigliettazione e agli ingressi con Abbonamento Musei o con Torino Piemonte Card;
- E/2.0: affitti attivi, provvigioni riguardanti le attività gestite da terzi (bookshop, caffetterie e distributori automatici, visite guidate e laboratori didattici, ecc.), vendita diretta di servizi (audioguide, diritti di riproduzione, scansioni, fotocopie, ecc.), sponsorizzazioni, comitato sostenitori e donazioni, fee per la realizzazione delle mostre outdoor;
- E/3.0: contributi di enti diversi finalizzati a mostre e attività specifiche (mostre, manifestazioni, ecc.);
- E/4.0: trasferimenti e contributi di Comune, Regione e Fondazioni di origine bancaria destinati all'attività ordinaria dei musei.

Per quanto attiene alle entrate derivanti da attività proprie istituzionali, per il 2022 si è fatto riferimento ai dati presunti che si otterranno a conclusione del 2021 e alla programmazione artistica prevista per il prossimo anno.

I contributi assegnati alla Fondazione per la gestione ordinaria dell'Ente sono da riferirsi, oltre che al Comune, alla Regione Piemonte, alla Fondazione CRT e alla Fondazione Compagnia di San Paolo.

La Città si è impegnata a sostenere la Fondazione Torino Musei per l'anno 2021 con un contributo complessivo pari a euro 5.440.000 ma con una contrazione rispetto al 2020 di euro 100.000. Con Deliberazione n. 385 dell'11/5/21 a cui è seguita la Determina Dirigenziale DD 2198/2021 del 27/5/21 ha deliberato una prima tranche di partecipazione finanziaria alle attività istituzionali pari a euro 2.720.000. La seconda tranche di pari importo è stata impegnata con Deliberazione 792 del 31/8/21 a cui è seguita la Determina Dirigenziale DD 4136/2021 del 20/9/21.

La Regione ha, invece, provveduto con la Deliberazione della Giunta Regionale del 2 agosto 2021, n. 3-3668 e con Determina Dirigenziale numero 229/A2002C/2021 del 01/10/2021 a stanziare la somma di Euro 920.000 alla Fondazione Torino Musei con una riduzione di circa il 10% pari a Euro 105.000 rispetto al contributo assegnato nel 2020 e del 21,7%, corrispondente a Euro 255.000, rispetto all'impegno assunto nell'accordo sindacale sottoscritto il 27/02/2018 e della convenzione sottoscritta tra la Regione e la Fondazione Torino Musei in data 9/12/2020 volta a disciplinare le spese che la Regione si impegnava a coprire nell'anno 2020.

Per l'anno 2021, la Fondazione Compagnia di San Paolo e la Fondazione CRT hanno mantenuto il loro consueto impegno annuo pari rispettivamente a Euro 1.500.000 e Euro 1.291.000.

L'azione della Fondazione continua ad essere orientata a consolidare i ricavi propri e la quota di autofinanziamento. In particolar modo si evidenzia l'impegno verso particolari attività quali il fund raising e l'esportazione delle mostre outdoor a livello regionale, nazionale e internazionale pur in questo momento particolarmente delicato e difficile.

Per quanto attiene alla biglietteria, si è stabilito di inserire tariffe e biglietti ad hoc in occasione delle mostre temporanee; una decisione, quest'ultima, che ha permesso di sostenere maggiormente le attività, grazie alla sostanziale anelasticità della domanda rispetto al prezzo.

Inoltre, attraverso la società che gestisce informaticamente le biglietterie, è attivo il sistema di prenotazione telematica e di prevendita on line.

Nel 2021 l'Associazione Abbonamento Musei, associazione che gestisce l'Abbonamento Torino Musei, ha modificato la modalità di rimborso ai musei per gli ingressi con abbonamento. Fino al 2020 si aveva un rimborso forfetario annuo basato sostanzialmente sugli ingressi con abbonamento registrati nei musei della Fondazione nell'anno precedente a quello di riferimento. Nel 2021 la modalità è calcolata sull'importo corrispondente al numero di ingressi effettuati per il tramite dell'Abbonamento, moltiplicato per il 40% del prezzo vigente per ogni categoria di ingressi.

Nell'ottica di consolidamento del rapporto con il pubblico dei musei sono confermati gli eventi e le nuove modalità di fruizione delle opere: sistematiche aperture straordinarie, incontri e workshop, attività didattiche, collegamento sistematico con gli eventi cittadini, nuovi media, ecc.

Inoltre, si attende uno sviluppo sui risultati dell'attività didattica, anche a seguito del progetto digitale IN ONDA, piattaforma creata ad ottobre 2020, che prevede la possibilità di realizzare i laboratori per le scuole direttamente in aula con il supporto di un operatore del Dipartimento educativo del museo.

In merito ai prestiti è prevista la corresponsione di fee da parte degli enti che chiedono in prestito le opere dei musei della Fondazione, anche in considerazione degli oneri che tale attività comporta sull'organizzazione interna del servizio. Specifiche deroghe sono praticate, a condizione di reciprocità, in occasione di scambi di opere con altri musei.

Nonostante continui ad essere importante l'entrata derivante dalle aperture straordinarie per eventi di enti pubblici e privati, questa attività, nel 2021 è stata sospesa durante il periodo di lockdown ma è stata comunque presa in considerazione nella restante parte dell'anno pur con tutte le restrizioni imposte dai vari decreti. Tenendo conto delle capienze museali l'ufficio dedicato continua l'attività con la promozione e lo sviluppo degli spazi per il triennio 2022-2023-2024.

A seguito dell'emergenza sanitaria Covid 19 che ha comportato le chiusure museali la Fondazione Torino Musei ha ritenuto opportuno rimandare la pubblicazione dei bandi per individuare i nuovi gestori delle caffetterie di Palazzo Madama e della GAM. Per ovviare al momentaneo disagio si sono installati nei tre musei dei distributori automatici di bevande calde e snack con il conseguente riconoscimento alla Fondazione Torino Musei di una roy sugli incassi.

Specifiche attività di marketing e di fund raising sono comunque continuate a cura dei settori Relazioni esterne, Comunicazione, Marketing e Sviluppo.

Infine, va sottolineato l'apporto, per adesso ancora marginale, delle offerte libere, con le quali i cittadini e gli utenti in generale sono chiamati a sostenere la missione dei musei e i relativi servizi culturali.

SPESE

I costi sono rappresentati nel Bilancio Previsionale generale come la somma delle spese previste dai singoli Centri di Costo, come di seguito:

- Servizi Generali: costi relativi ai servizi centrali (segreteria generale, amministrazione e controllo di gestione, risorse umane, attività legale, servizi tecnici, comunicazione e marketing, ...).
- GAM: spese relative alla funzionalità complessiva della struttura (personale, utenze, pulizie, impianti) distinte fra spese riguardanti le attività espositive e spese di conservazione del Museo.
- Palazzo Madama: spese relative alla funzionalità complessiva della struttura (personale, utenze, pulizie, impianti) distinte fra spese riguardanti le attività espositive e spese di conservazione del Museo.
- Museo d'Arte Orientale: spese relative alla funzionalità complessiva della struttura (personale, utenze, pulizie, impianti) distinte fra spese riguardanti le attività espositive e spese di conservazione del Museo.
- Biblioteca d'Arte – Archivio Fotografico: spese previste per l'attività di funzionamento, nonché costi relativi alle specifiche iniziative dell'unità operativa che fanno riferimento alle acquisizioni di testi e di servizi fotografici e alla conservazione del materiale documentario assegnato, nei limiti di quanto previsto dal piano di interventi straordinario.
- Eventi: costi per le iniziative occasionali o eventualmente assegnate dall'Amministrazione Comunale alla Fondazione per la relativa organizzazione. Più nello specifico si fa riferimento ai contributi assegnati alla Fondazione da parte della Regione Piemonte, dalle fondazioni di origine bancaria e dalla Camera di Commercio di Torino per la realizzazione di Artissima.

Le operazioni di contenimento delle spese hanno consentito di mantenere un'adeguata gestione dei musei e un'articolata programmazione culturale nonostante la notevole riduzione della contribuzione della Città degli ultimi anni.

Stante la difficile situazione della finanza pubblica che ha comportato forti ripercussioni sull'attività degli Enti Locali e sulle Istituzioni dagli stessi costituite, è evidente che risulta fondamentale continuare l'azione di contenimento della spesa per ridimensionare, fin dove possibile, i costi di gestione.

Considerata l'attuale struttura dei costi fissi della Fondazione Torino Musei, risultano tuttavia ormai residuali le possibilità di intervento sui costi di gestione ordinaria.

Relativamente alla gestione del personale gli interventi della Fondazione sono volti a:

- Limitare il turn over, sostituendo il personale dimissionario e i dipendenti in aspettativa solo nelle situazioni di reale fabbisogno della Fondazione Torino Musei;
- Ridimensionamento del ricorso al servizio straordinario dei dipendenti, limitandolo in modo quasi esclusivo al personale di guardiania delle sale espositive e al personale di biglietteria, quando la tipologia dell'evento lo rende opportuno e sostenibile;
- Utilizzazione di una squadra tecnica che sopperisca in parte all'outsourcing per specifiche attività;
- Corsi di Formazione
- Aumento del personale di guardiania di sale
- Inserimento di nuove professionalità

Per le utenze, pur consapevoli della variabilità di questi costi in funzione dell'andamento del mercato, ci si porrà l'obiettivo di contenere i consumi, anche tramite la revisione dei contratti in essere e la sostituzione dei corpi illuminanti.

DOCUMENTO PROGRAMMATICO ANNUALE
DOCUMENTO PROGRAMMATICO FINANZIARIO
PLURIENNALE
2022 - 2023 - 2024

Il presente Documento indica le attività che la Fondazione intende attuare nel periodo previsto.

Permangono, come evidente, gli obiettivi strategici cui la Fondazione continuerà ad attenersi e che si ispirano alla delibera istitutiva dell'8 luglio 2002 n. 2002 03802/045 "Costituzione della Fondazione Torino Musei. Partecipazione al relativo fondo di dotazione per € 1.291.142. Approvazione." allorché si sottolinea che *"la prioritaria missione (...) sarà quella di ottimizzare l'offerta e la fruizione di attività e beni culturali sul territorio torinese, tramite la gestione dei Musei civici e degli eventuali altri musei, beni culturali, spazi espositivi e di deposito, attività ed eventi di particolare rilevanza connessi alla sua missione, la cui gestione potrà in futuro esserle attribuita"*.

Tali obiettivi, sono quindi:

- conservazione dei beni e della loro sicurezza, integrità e valore;
- costante attenzione all'accesso dei visitatori ai beni e alla diffusione della loro conoscenza mediante idonee forme di comunicazione;
- fruizione agevolata delle strutture museali da parte delle categorie meno favorite;
- realizzazione di studi, ricerche e iniziative scientifiche anche in collaborazione con università e istituzioni culturali e di ricerca italiane e straniere;
- organizzazione di attività educative e divulgative anche in collaborazione con istituti di istruzione;
- organizzazione di mostre e di iniziative artistiche;
- realizzazione di eventi culturali connessi a particolari aspetti dei beni o a operazioni di recupero, restauro e acquisizione;
- organizzazione di percorsi culturali, individuati mediante la connessione fra beni culturali e ambientali diversi, anche in collaborazione con gli enti e organi competenti per il turismo.

Tali obiettivi hanno contraddistinto fin dall'inizio l'attività della Fondazione.

A ciò si aggiunge l'obiettivo di valorizzazione delle collezioni permanenti attraverso un'attività di promozione di progetti espositivi e culturali in contesti museali nazionali e internazionali.

Continueranno a essere operativi e saranno ulteriormente perfezionati strumenti di controllo di gestione in grado di fornire indicatori di sviluppo verificabili e di ottimizzare le risorse assegnate, umane e finanziarie.

ORGANIZZAZIONE E PROCEDURE PER IL CONTENIMENTO DELLA SPESA E PER LO SVILUPPO DELLE PRINCIPALI ATTIVITÀ

• Risorse Umane

Le strutture museali gestite dalla Fondazione hanno assunto negli ultimi anni nuovi importanti compiti e si trovano oggi a svolgere attività multifunzionali e diversificate, che richiedono competenze e conoscenze specifiche.

Le risorse umane, ed in particolare lo sviluppo delle stesse, rappresentano un tema centrale in vista di una efficace programmazione.

Dopo un lungo periodo nel quale il fattore umano è stato considerato soprattutto dal punto di vista quantitativo, l'attenzione si è oggi spostata sull'aspetto qualitativo.

In quest'ambito la formazione riveste un ruolo fondamentale nel generare, sviluppare e mantenere le conoscenze e le capacità degli individui ed è per l'ente fonte di possibile, grande vantaggio competitivo.

La formazione continuerà a rappresentare quindi l'elemento distintivo sia per quanto riguarda la motivazione e la preparazione tecnica e professionale dello staff, sia per quanto riguarda le prospettive di specializzazione e di valorizzazione delle diverse professionalità.

Nel corso del 2021 sono state attivati corsi rivolti a una parte del personale impiegatizio e finanziati dal Fondo Foncoop.

Nel corso del prossimo triennio la Fondazione si pone l'obiettivo di attivare una specifica formazione rivolta a tutte le figure professionali del proprio personale dipendente.

Per quanto attiene alle Risorse Umane, al 31/12/2020 i dipendenti della Fondazione sono n. 150 unità e nel corso del secondo semestre sono stati stabilizzati tre contratti a tempo indeterminato.

Al fine di implementare le proprie professionalità interne a decorrere dal 2019 e fino ai primi mesi del 2020 si è potuto assistere al potenziamento dell'organico della Fondazione con l'assunzione di risorse da dedicare alle nuove attività da sviluppare o ai settori da potenziare (Media Planning e Digital Marketing, Settore tecnico, Settore Contabilità e Bilancio, Ufficio Stampa, Operatori Museali, Ufficio Mostre).

Le selezioni in corso nel 2020 sono state interrotte dalla chiusura delle attività imposte dall'emergenza sanitaria che ha profondamente mutato le modalità di lavoro, gli strumenti lavorativi e gli obiettivi.

Nel 2021, con la ripresa delle attività, è riemersa l'esigenza di implementare l'organico con l'assunzione di altre risorse e nel mese di giugno sono stati assunti ulteriori n. 5 Operatori Museali.

In un'ottica di sviluppo, sarà necessario continuare ad implementare l'organico, laddove carente e subordinatamente all'adeguata copertura economica, e contestualmente a ricorrere a competenze e collaborazioni esterne per alcuni settori strategici, non adeguatamente strutturati internamente, al fine di migliorare l'azione della Fondazione e dei musei, nonché il loro posizionamento in un contesto nazionale ed internazionale.

Nel clima di incertezza ed instabilità che ha caratterizzato il periodo di emergenza sanitaria, sono emerse alcune opportunità di cambiamento che dovranno essere valutate e messe a regime nei prossimi anni.

Già nel 2020 l'emergenza ha comportato infatti per la Fondazione una profonda riorganizzazione del proprio modo di lavorare, adottata quale soluzione temporanea per fronteggiare l'emergenza nel 2020 e stabilizzatasi nel 2021.

Il cambiamento più evidente è stato l'adozione del lavoro agile, cd. smart working, per il personale con profilo impiegatizio, con un criterio di rotazione e di coerenza con le mansioni da svolgere,

Durante l'emergenza la Fondazione ha infatti richiesto ai propri lavoratori di organizzare al meglio la propria vita privata per poter continuare a svolgere il lavoro da casa, nell'ottica di proteggere e al contempo responsabilizzare le proprie risorse.

Nel 2021 questa modalità di lavoro ha continuato ad essere utilizzata in forma più strutturata e si sono potuti valutare i risultati sia in termini di produttività lavorativa che di efficacia nell'organizzazione delle attività da remoto.

Da tale prima analisi si conferma la rilevanza del lavoro per obiettivi volto al raggiungimento dei risultati, rispetto alla mera durata della prestazione lavorativa.

Una volta superata definitivamente l'emergenza, l'obiettivo a partire dal 2022 è quello di verificare se l'adozione del lavoro agile a regime possa costituire una leva dello sviluppo e della strategia complessiva dell'Ente.

Analizzando il contesto lavorativo della Fondazione emerge che il lavoro in presenza deve rimanere la modalità ordinaria di svolgimento delle prestazioni, ma per alcune professionalità, caratterizzate da una maggiore flessibilità, sarà possibile continuare a fare ricorso alla modalità del lavoro agile, condividendo finalità e motivazioni del progetto di smart working che si sceglierà di mettere in campo. Per tali lavoratori dovranno poi essere individuate forme di governance e di valutazioni periodiche soggettive, in termini di soddisfazione, e oggettive, in termini di performance.

Per contro, l'emergenza coronavirus ha messo in luce quali sono le professioni che in Fondazione non potranno essere sostituite da strumenti digitali e che richiedono quasi sempre la "presenza" dei lavoratori, ovvero gli operatori addetti alle casse, alla guardiania delle sale espositive, alle sale video. Tuttavia, anche in questi ambiti le tecnologie sono di grande supporto e una riflessione futura sarà volta proprio all'implementazione della tecnologia digitale non per sostituire, bensì per affiancare la presenza umana.

Una seconda considerazione concerne gli strumenti e le modalità utilizzate nella conduzione del proprio lavoro: la riduzione degli appuntamenti fisici e la loro sostituzione, ove possibile, con soluzioni da remoto, ha comportato una rimodulazione e un'ottimizzazione dei tempi di lavoro. Tale modalità, per essere stabilizzata, necessiterà di strumentazione tecnologica e digitale in grado di supportare e rendere autonomi i dipendenti.

Sulla base di queste prime valutazioni, sul piano pratico nei prossimi anni sarà necessario valutare:

- l'organizzazione degli uffici, degli spazi di lavoro e delle postazioni;

- l'investimento economico nella strumentazione digitale, con la graduale sostituzione degli strumenti in uso;
- la formazione digitale dei propri dipendenti, da sostenere e incentivare. Quest'esperienza ha reso infatti evidenti anche i limiti del lavoro da remoto per chi appartiene a fasce più anziane e meno avvezze all'uso delle tecnologie.

La Fondazione nel triennio 2022-2024 continuerà a lavorare sulla propria organizzazione orientando costantemente la propria struttura organizzativa verso obiettivi di efficienza e razionalizzazione, attraverso idonei interventi sul personale volti a ridisegnare l'organizzazione stessa dell'Ente in funzione degli obiettivi strategici e delle nuove funzioni assunte dalla Fondazione.

Dal punto di vista contrattualistico, nel corso del 2021 è stato portato a termine il tavolo di revisione del contratto integrativo aziendale ed è stato formalizzato il nuovo documento; nel successivo triennio la trattativa aziendale si focalizzerà sugli accordi attuativi.

• **Volontari Senior Civici e Associazioni di Volontariato**

Dal 2010, la Fondazione Torino Musei è *partner* della *Città di Torino – Ufficio Tempo per Torino* nel progetto *Anziano sarai tu. Io sono un volontario Senior Civico* volto a impiegare in alcune strutture museali della Fondazione volontari pensionati in attività di ausilio alla gestione delle aree verdi, di catalogazione, di informazione o di gestione di attività rivolte al pubblico. Tale collaborazione negli anni ha ottenuto lusinghieri risultati favorendo la costituzione di un gruppo qualificato di volontari che si è integrato molto bene nella struttura apportando un valido aiuto alle attività museali.

Inoltre continua la collaborazione con Associazioni di volontariato di rilievo per il servizio di guardiania delle sale espositive durante le mostre temporanee, quali:

- l'Associazione Nazionale Polizia di Stato;
- l'Associazione Nazionale Carabinieri;
- l'Associazione Volontari Alpini di Protezione Civile Torino;
- l'Associazione Associazione Nazionale Polizia Municipale in Pensione;
- l'Associazione Mio Mao.

La collaborazione con le Associazioni di volontariato è stata interrotta dall'emergenza sanitaria sia per motivi legati all'età dei volontari, spesso appartenenti alle fasce di popolazione più a rischio, sia perché già impiegati in servizi di protezione civile, attivati durante l'emergenza.

Per il triennio 2022-2024 si prevede di riprendere e incrementare queste positive esperienze con i volontari.

• **Settore Legale**

Il settore interviene in diversi ambiti dell'azione della Fondazione.

Nel corso del 2021 è stata prestata costante consulenza sull'aggiornamento della normativa in rapida evoluzione e sulle misure da assumere per contrastare l'emergenza epidemiologica, è stato dato supporto nell'elaborazione e nell'adozione delle procedure aziendali necessarie e sui provvedimenti di carattere economico-finanziario volti a recuperare, almeno in parte, le perdite cagionate dalla chiusura al pubblico dei Musei.

L'attività del Settore è tuttora contrassegnata dalla gestione della normativa emergenziale, dal costante aggiornamento delle procedure da attuare e dal loro monitoraggio.

Per quanto concerne la contrattualistica pubblica, il Settore, oltre a fornire consulenza sulla normativa di settore in costante evoluzione, si occupa di gestire procedure ad evidenza pubblica.

Al fine di ottimizzare i costi gestionali, il Settore pone costantemente in atto una periodica revisione delle polizze assicurative e fornisce assistenza nella gestione dei sinistri aperti sulle medesime.

Sempre nell'ambito della contrattualistica, il Settore predispone e corregge contratti, convenzioni e accordi con Enti pubblici e privati per l'attività ordinaria dell'Ente, (quali contratti di comodato, di locazione depositi, di sponsorizzazione, di co-marketing, convenzioni per l'attivazione di stage e di collaborazioni tra enti, ...) e contratti con soggetti terzi per la realizzazione di mostre ed eventi nei

Musei della Fondazione. Il Settore offre supporto all' Ente nell'attività ordinaria e istituzionale della Fondazione e ai suoi organi sociali.

In tale ambito viene fornita assistenza nella gestione di accessi agli atti e interpellanze.

Il Settore garantisce altresì la gestione dell'eventuale contenzioso, delle pratiche di recupero crediti e delle posizioni debitorie.

Vengono gestiti dal Settore contenziosi giuslavoristici, procedimenti disciplinari e rapporti sindacali.

Il Settore continuerà infine a occuparsi del perfezionamento di donazioni e legati a favore dei Musei.

Si proseguirà nell'attuazione degli adempimenti previsti:

- dalla Legge n. 190/2012 sull'anticorruzione, che comporta la revisione e l'aggiornamento periodico del Piano Triennale di prevenzione della corruzione;
- dal D.Lgs. n. 33/2013 sugli obblighi della trasparenza, così come modificati dal D. Lgs. 97/2016, che ha introdotto l'integrazione del Programma triennale della trasparenza nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza. In particolare verrà data attuazione alle misure di prevenzione della corruzione, anche mediante un monitoraggio puntuale della sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale;
- dal Regolamento Europeo 679/2016, in ottemperanza al quale la Fondazione continuerà a implementare il nuovo sistema di gestione dei dati personali, aggiornando il Documento privacy aziendale unitamente al Registro dei trattamenti e alle relative nomine, secondo le indicazioni del DPO;
- del D. Lgs. 231/2001, in ottemperanza al quale la Fondazione ha elaborato e adottato il modello di organizzazione per la tutela dell'Azienda dalla responsabilità penale, con definizione dei relativi protocolli. Al fine di implementare il sistema posto in essere, nel 2021 è stato nominato l'ODV. Nel triennio la Fondazione dovrà organizzare l'apposita formazione ai dipendenti, sospesa a causa dell'emergenza sanitaria, e monitorare il sistema per il costante aggiornamento dei protocolli e per la sua attuazione all'interno dell'Ente.

• **Controllo di gestione**

In considerazione del perdurare della situazione epidemiologica e a seguito della chiusura dei Musei, con conseguente perdita di incassi derivanti da entrate di Biglietteria e servizi aggiuntivi l'ufficio Controllo di Gestione nel 2021 ha continuato a monitorare l'impatto dell'emergenza sanitaria sulle uscite ed entrate della Fondazione Torino Musei.

Si è lavorato alla redazione del Bilancio d'esercizio 2020, avendo un costante confronto con gli Enti pubblici di riferimento in merito alla liquidazione dei contributi dell'anno precedente e monitorando con gli stessi Enti l'emissione delle delibere per l'anno in corso a garanzia della continuità aziendale necessaria per l'approvazione del Bilancio d'esercizio.

Le richieste dei contributi per l'attività ordinaria dell'anno 2021 sono state inoltrate, da parte del Controllo di Gestione, agli enti pubblici e alle Fondazioni bancarie entro il mese di marzo.

Nel mese di giugno è stato necessario presentare al Consiglio Direttivo un budget previsionale 2021 aggiornato al perdurare dell'emergenza sanitaria e ai mancati incassi legati alle chiusure museali.

Nel mese di novembre l'ufficio ha predisposto il budget previsionale 2022-2023-2024 e ha preparato tutta la documentazione necessaria al Consiglio Direttivo del 23/11/21 per l'approvazione del Bilancio d'Esercizio 2020.

L'Ufficio ha collaborato con la Fondazione Compagnia di San Paolo per monitorare, nel corso dell'anno, l'andamento e le previsioni delle spese e delle voci di entrate. Tale collaborazione proseguirà anche per il triennio successivo.

L'impostazione del controllo di gestione della Fondazione Torino Musei è stata presa come esempio da altre istituzioni museali come la Fondazione Musei Civici di Venezia e la Venaria Reale.

Per il triennio 2022-2023-2024 continua la collaborazione con l'Ufficio Contabilità, l'Ufficio del Personale, l'Ufficio Legale e l'Ufficio Comunicazione e Marketing sia per l'analisi di dati relativi all'attività istituzionale sia per progetti specifici di mostre e stesure dei relativi contratti.

Continua per il triennio successivo il confronto con il settore Controllo di Gestione del Comune in merito all'analisi di dati gestionali degli anni passati, rendicontazioni contributi e ulteriori verifiche ad hoc di maggior dettaglio.

- **Comunicazione, Marketing e Innovazione: introduzione**

Le strategie di comunicazione della Fondazione sono drasticamente cambiate a partire dalla primavera del 2019. Abbiamo intrapreso un percorso volto a portare al centro il brand Fondazione Torino Musei, come organo di governo, gestione, indirizzo del MAO, della GAM e di Palazzo Madama. È stata elaborata un'immagine che ha avuto uno sviluppo anche in uno spot in cui la Fondazione si presenta come un'unica entità. Questo progetto di comunicazione istituzionale prevede uno sviluppo pluriennale. Il 2022 sarà l'anno dedicato al MAO, seguiranno poi Palazzo Madama nel 2023 e la GAM nel 2024. Questa strategia è orientata a riportare l'attenzione sull'importantissima collezione dei nostri tre musei. A questa comunicazione, si affiancherà sempre la comunicazione specifica di ciascuna singola mostra. Le mostre ospitate negli spazi più grandi dei 3 musei avranno comunicazione strutturata e con budget dedicati e si svilupperanno su diversi media: dal Out Of Home, al digitale, passando per i social media. Un'attenzione particolare stiamo riservando al digitale, in continua crescita e che offre sempre più possibilità di comunicazione personalizzata a seconda del target. La strategia su questo media è quella di implementare ogni anno i canali di utilizzo: stiamo infatti procedendo all'elaborazione di campagne video su You Tube e di spot radio su Spotify; inoltre stiamo lavorando in modo strutturato su LinkedIn e a partire dal 2022 lo stesso verrà fatto anche su Pinterest.

I social media, che i mesi di lockdown hanno evidenziato come strumento fondamentale di dialogo con il pubblico attuale e potenziale, sono centrali per la strategia di comunicazione della Fondazione: obiettivo del prossimo triennio sarà quello di consolidare una presenza quotidiana su tutti i canali, utilizzare un mix di formati (IgTv, caroselli, gallery, Reel...), implementare la presenza di stories e dirette, coinvolgere esperti per approfondimenti, creare eventi e concentrare l'attenzione anche su altri canali oltre a quelli già consolidati. L'attenzione, le energie, una quota di budget e gli sviluppi futuri, saranno canalizzati verso il digitale. Il 2020 è stato l'anno che ha visto la nascita di IN ONDA, canale digitale per la fruizione e vendita di video e laboratori didattici. Il 2021 è stato l'anno di un importante sviluppo del progetto con la creazione di una nuova piattaforma, molti nuovi contenuti tra cui nuovi video, podcast, virtual tour, rivolti non solo più al mondo della scuola, ma ad un pubblico eterogeneo. Il 2022 sarà l'anno del lancio promozionale del nuovo portale e dello sviluppo del progetto, che si prolungherà anche per gli anni 2023 e 2024.

Nel triennio 2022-2024, contiamo di poter sviluppare nuove strategie di marketing, che sfruttino anche la vendita on line, con il rifacimento dei nostri siti e l'implementazione di un sito di e-commerce.

Media Planning

Attualmente il budget destinato alle campagne di comunicazione delle mostre è allocato seguendo le seguenti percentuali di investimento: i canali OOH (circa 40%), il digital (circa 40%) e i social (circa 20%).

Per il triennio 2022/2024, forti dell'analisi dei dati degli anni precedenti e dell'andamento del mercato, il budget investito in digitale prevede un incremento; anche l'investimento in social media e più nello specifico il coinvolgimento di influencer avrà una voce di budget dedicata e in incremento.

La volontà per il prossimo triennio è quella di poter sperimentare nuove tipologie di Out of Home, supportati dalle nuove tecnologie che vengono via via introdotte, in forte integrazione con il digitale e la possibilità quindi di poter prevedere anche campagne di re-targeting, a cui affiancare campagne di promozione innovative e ingaggianti. Il digitale offre costanti e continue possibilità di cambiamento, di integrazione e sviluppo, e la nostra convinzione è quella di poter cogliere al meglio queste possibilità monitorando costante il mercato e le sue offerte.

La partenza della campagna istituzionali dedicate ai singoli musei, consentirà di poter raggiungere un vasto pubblico, perché verrà pianificata su base nazionale e nei paesi internazionali limitrofi. La volontà è quella di utilizzare il più possibile lo strumento video per poter promuovere i musei e le collezioni permanenti.

Siti Web

La piattaforma di Fondazione Torino Musei, seppur ancora valida in riferimento alle funzionalità di pubblicazione multisito, non risponde più in modo idoneo alle necessità attuali. Nel 2021 abbiamo pianificato il restyling dei 4 siti e l'introduzione di un nuovo sito di e-commerce. Abbiamo realizzato un'ampia e approfondita ricerca di mercato per valutare cosa e come è stato realizzato dai nostri "competitor".

I nuovi siti verranno tradotti in più lingue e l'aggiornamento delle lingue sarà più puntuale. Il bando per l'individuazione della agenzia che si occuperà di tale lavoro verrà lanciato alla fine del 2021. La prima parte del 2022 sarà quindi dedicata alle pratiche relative al bando e nella seconda parte dell'anno al lancio on line dei nuovi siti. Il biennio 2023-2024, sarà dedicato alle eventuali implementazioni e miglorie dei nuovi siti, all'eventuale introduzione di nuove lingue e all'integrazione di contenuti.

Il portale inonda.fondazionetorinomusei.it lanciato come piattaforma per la didattica digitale nel 2020, sviluppato nel corso del 2021, verrà lanciato come proposta eterogenea di tutti i contenuti digitali della Fondazione Torino Musei nel 2022. Nel successivo biennio, verrà implementato con ulteriori contenuti.

CRM

Nel biennio 2017-2018 Compagnia di San Paolo ha avviato un lavoro di analisi e progettazione per dotare di un software CRM Fondazione Torino Musei, il Museo del Cinema e la Venaria Reale. Nel 2020, oltre al processo di una revisione e ristrutturazione totale dei dati in nostro possesso (circa 35.000) dovrà essere iniziata la migrazione del Database MySQL che oggi raccoglie i contatti di Fondazione Torino Musei verso la piattaforma Salesforce, adattata alle nostre esigenze da Tech Soup, il fornitore individuato da Compagnia di San Paolo.

Nel 2021 è stata implementata la seconda fase, volta a far confluire nel sistema di CRM i dati relativi alle nostre newsletter, che ad oggi vengono meccanicamente indirizzati su liste di MailUp a compilazione automatica. Allo stesso modo si è lavorato per far automaticamente confluire nel CRM i dati derivanti dalle campagne sponsorizzate sui social che hanno come obiettivo commerciale la lead generation e al momento sono scaricati su fogli di calcolo alla fine di ogni campagna. A dicembre 2021 è previsto l'invio di una newsletter ad hoc, a tutti gli iscritti, per la raccolta dei dati che ci consentiranno di profilare i nostri utenti.

A partire dal 2022, la profilazione degli utenti ci consentirà di avvisare campagne di e-mail marketing a partire dall'invio il giorno del compleanno di ciascun utente degli auguri corredati da una promozione ad hoc, oltre che campagne dedicate alle famiglie, agli insegnanti, ai tout operator.

Tra la fine del 2022 e l'inizio del 2023 tutti i digital touchpoint di Fondazione che raccolgono dati o profilano l'utenza dovranno essere riconvertiti verso il sistema CRM per messa a regime dello strumento.

Social

Nel 2021 l'attività di programmazione e comunicazione attraverso i social network si è molto intensificata.

La comunicazione social ha consentito di raggiungere e tenere aggiornati i follower a livello nazionale e internazionale contribuendo alla trasmissione di un'immagine di musei attiva e presente; per presidiare con costanza i canali si è reso necessario aumentare la frequenza delle uscite settimanale e rendere più eterogenea la tipologia di contenuti introducendo in modo massiccio nella programmazione clip video. Nel corso dell'anno sono state aggiunte rubriche tematiche, con nuove grafiche di identificazione.

Nel triennio futuro sarà quindi necessario continuare a sostenere l'importante impegno di produzione di materiali, perché un brusco calo nel numero di uscite potrebbe ripercuotersi negativamente sul trend di crescita – finora sempre positivo – dei canali. Nel corso del 2022, verrà sperimentato un ritorno ad un post giornaliero, anziché in tripletta su Instagram e verrà implementata la pubblicazione di stories, oltre che il ricorso alle diverse tipologie di posting: feed, reel, IgTv e dirette. Verranno utilizzati strumenti di ingaggio come i sondaggi e i quiz.

Verrà presidiato in modo più puntuale e strutturato LinkedIn e Twitter. Verranno utilizzate strategie e storytelling differenziati per Facebook e Instagram. Verranno aperti canali su Pinterest. Partiranno investimenti strutturati di influencer marketing appoggiandosi alla piattaforma Hoopygang, qualora ci

siano segnali interessanti in questa direzione, gli investimenti verranno incrementati nel corso degli anni successivi. Allo stesso le attività sponsorizzate su Youtube e Spotify, iniziate sporadicamente nel corso del 2020 e 2021, nel prossimo triennio saranno presidiate in modo continuativo anche per quanto concerne la pubblicazione organica.

Marketing e convenzioni

Fondazione ha deciso di intraprendere una nuova policy per quanto concerne le convenzioni, basata sulla reciprocità: per tale ragione non sono state rinnovate le convenzioni con enti che non fornivano un adeguato scambio in termini di visibilità, comunicazione e promozione per le attività di Fondazione. In quest'ottica nel triennio 2022/2024 proseguirà tale attività.

Nel corso del 2021, sono stati avviati progetti, che vedranno la loro compimento nell'arco del 2022, per proseguire poi nel corso del biennio successivo. In particolare con attori privati quali La Rinascente, la GTT, Ferrovie Italiane dello Stato, il Torino Outlet Village, Fantolino, SAFIM con i quali stiamo collaborando per l'attuazione di progetti condivisi di promozione della cultura.

È stata avviata un'azione di consolidamento, che proseguirà nel corso del prossimo triennio, relativa alle collaborazioni con Abbonamento Musei, Turismo Torino, la Camera di Commercio, DMO Piemonte, Somewhere, Federalberghi, Fondazione CRT, Fondazione per l'Arte Contemporanea CRT, che ci consentano di avere una forte capillarità a livello di promozione turistica. Verrà avviato un dialogo costante con operatori di in-coming e tour operator che ci consenta di poter costruire pacchetti di proposte e promozioni per i gruppi sia italiani sia stranieri.

Le nuove strategie di marketing coinvolgeranno anche i bookshop dei tre musei. L'attuale gestione, in capo alla società Civita, presenta alcune criticità che sarà necessario affrontare e risolvere. L'idea è quella di realizzare linee di prodotto, prendendo accordi diretti con aziende del territorio per la produzione di merchandising di design creato ad hoc per il brand Fondazione Torino Musei. Ci si concentrerà poi sulle caffetterie di Palazzo Madama, punto nevralgico nel cuore di Torino, per trovare una soluzione che possa aprire le porte del Caffè di Palazzo a chiunque, a prescindere dal biglietto di accesso; lo stesso verrà realizzato per la caffetteria della GAM, cercando di poter sfruttare al massimo anche lo spazio esterno.

Innovazione

A luglio 2021 è stata pubblicata la App di Palazzo Madama e il museo è attualmente impegnato nella raccolta di dati per valutarne il gradimento e l'efficacia. Le valutazioni raccolte serviranno per orientare il proseguimento dei lavori, che indicativamente coinvolgerà il MAO a partire dalla fine del 2022.

Fondazione Torino Musei è impegnata su due progetti Europei, entrambi nel framework del programma Horizon 2020: 5G TOURS, partito a metà 2019, e SPICE, iniziato ufficialmente a maggio 2020.

5G TOURS ha come obiettivo il test sulle reti 5G su 13 casi di utilizzo suddivisi tra Torino (delivery "Touristic City"), Atene (delivery "Mobility-efficient City") e Rennes (delivery "Safe City").

Fondazione ha definito dei casi di utilizzo su Palazzo Madama e sulla GAM.

A Palazzo Madama è in corso la produzione di una App di visita del primo e secondo piano: il secondo piano comprenderà una serie di modelli 3D esplorabili. La App comprende inoltre una parte finale di gamification in VR su Camera della Guardie. Inoltre verranno realizzate visite remote alla parte sotterranea grazie al robot Double Tree in collaborazione con TIM e visite guidate alle collezioni ceramiche grazie al robot umanoide R1 dell'Istituto Italiano di Tecnologia.

Palazzo Madama è inoltre la sede per il caso d'uso sul concerto itinerante della RAI ed ha ospitato la prima assoluta di "The Garden of the forking paths" il 9 novembre 2021. Alla GAM invece verrà installato da Samsung un wall interattivo nell'area didattica ispirato all'opera di Nicola De Maria, che sarà utilizzato con scuole e famiglie. Inoltre verranno realizzate delle cacce al tesoro in remoto in collegamento con l'EduLab della Città di Torino grazie al robot Double Tree in collaborazione con TIM e visite guidate alla collezione del Novecento grazie al robot umanoide R1 dell'Istituto Italiano di Tecnologia. A causa dei rallentamenti dovuti al Covid-19, le attività di test saranno implementate nella primavera del 2022 e il progetto è stato esteso di tre mesi per consentire le attività di raccolta dati e dissemination.

Si è invece concluso il primo anno del progetto SPICE. In collaborazione con l'Università degli Studi di Torino è stato implementato il GAMgame una webApp per consentire la raccolta di dati relativi alla risposta emotiva alle opere della collezione. La GAM ha partecipato alla stesura del framework di progetto per individuare nuovi strumenti di Citizen Curation tramite la partecipazione ai workshop organizzati dalla Aalto University. A partire da questi risultati, nei successivi 12 mesi di progetto verranno prodotti i mock up della della App oggetto del caso d'uso.

Nel 2021 Fondazione Torino Musei ha dato la sua disponibilità per l'adesione al progetto CONVINCe: CONtext-aware Verifiable dyNamiC dELiberation, che avrà come capofila l'Istituto di Tecnologia di Genova nell'ambito del programma europeo Horizon Europe. Qualora il progetto fosse finanziato, avremo la possibilità di proseguire le sperimentazioni di robotica all'interno del museo.

Analisi dei Dati

Per quanto riguarda la gestione, lettura e valutazione dei dati, l'ambiente digital consente di raccogliere con cadenza regolare una grande quantità di dati su tutta l'attività online di Fondazione Torino Musei. Si vanno consolidando le attività di monitoraggio con report mensili sui canali social primari grazie alla reportistica elaborata da Falcon.io. Il traffico relativo ai quattro siti di Fondazione e alle attività SEM con AdsGoogle è anch'esso monitorato mensilmente con Google Data Studio.

Fondamentale per i prossimi anni sarà l'integrazione di questa reportistica con i flussi di dati delle biglietterie e di Abbonamento Musei, nonché la necessità di struttura interventi periodici di rilevazione dei dati relativi al pubblico tramite la somministrazione di questionari su base almeno annuale.

Analisi del pubblico e prospettive per il futuro

I target di riferimento della Fondazione Torino Musei, possono essere suddivisi in due gruppi: i partner e i visitatori.

Partner e collaborazioni

Individuiamo partner e collaborazioni con associazioni di categoria, istituzioni del turismo, tour operator, istituzioni anche internazionali, università, aziende, centro di cultura e commercio. In modo particolare:

- con le associazioni di categoria è stata avviata una fattiva e fruttuosa collaborazione che si intende consolidare nel tempo con Federalberghi, Confcommercio, Ascom, Confesercenti, Assoturismo, Confindustria e Assoindustrie. Intendiamo ampliare gli interlocutori con cui avviare ulteriori collaborazioni;

- si sono attivati rapporti sempre più costanti e collaborativi con i principali interlocutori del territorio legati a cultura e turismo: Abbonamento Musei, Turismo Torino e DMO Piemonte, che supportano la Fondazione nella promozione delle mostre, delle locations per eventi e nel rapporto con i tour operator;

- si stanno consolidando i rapporti tra i musei della Fondazione e le istituzioni con mission e collezioni affini a livello nazionale ed internazionale, partendo dall'individuazione di reciproche attività di comunicazione di prestiti di opere per arrivare a progetti di mostra condivisi;

- università e politecnico sono certamente il più validi partner in ambito di ricerca, indagine e sviluppo di progetti scientifico/artistici (come dimostra il caso della mostra China Goes Urban). Lavoriamo inoltre con l'Università ospitando diversi tirocinanti che possano così completare il loro percorso formativo e avere uno sguardo concreto sul possibile lavoro che andranno a svolgere in futuro: anche in questo caso le collaborazioni attive verranno portate avanti nel corso del prossimo triennio;

- le aziende sono un interlocutore strategico per la messa a terra di progetti che le vedano coinvolte come attori attivi, passando da una logica di sponsorizzazione ad una di partenariato, come il caso di Intesa San Paolo, Basic Net, Torino Outlet Village e Rinascente, solo per citarne alcuni;

Infine la decisione della Fondazione di strutturare l'attività internazionale dei nostri musei è stata dettata dalla consapevolezza che le dimensioni planetarie raggiunte dal mercato e dalla comunicazione hanno ampliato inevitabilmente l'area geografica di riferimento. In questa direzione, la

Fondazione ha intensificato in modo considerevole i propri contatti internazionali, lavorando in sinergia con le istituzioni del territorio, in particolare con il settore delle Attività Internazionali della Città di Torino. Si è cercato infatti di sfruttare al meglio le delegazioni straniere in visita in città per promuovere e far conoscere il nostro patrimonio e i numerosi progetti espositivi.

La rete attualmente attiva copre la maggior parte dei Paesi Europei, gli Stati Uniti, il Canada e numerose istituzioni asiatiche, dal Giappone ai Paesi del Medio e Vicino Oriente. Per quanto concerne Paesi extra europei, sono in corso collaborazioni con la Russia, la Cina, il Kazakhstan, gli Emirati Arabi Uniti (Emirato di Sharjah, Dubai e Abu Dhabi), l'Arabia Saudita, il Giappone e la Corea.

Per il prossimo triennio, il settore proseguirà i progetti avviati, sviluppando i seguenti ambiti di attività:

- consolidamento e ampliamento della rete di relazioni internazionali con lo scopo di rafforzare il posizionamento della Fondazione;
- realizzazione di mostre presso musei e istituzioni culturali all'estero e progetti di cooperazione;
- organizzazione di conferenze e forum, dedicati a temi di rilevanza internazionale;
- incremento dei rapporti con le aziende straniere attive sul nostro territorio e con le aziende italiane operanti all'estero al fine di creare nuove occasioni partnership e sponsorship.

I visitatori

I visitatori possono essere classificati in: attuali e potenziali.

In merito ai visitatori attuali, l'analisi può basarsi principalmente sui dati derivanti dagli utilizzatori delle nostre piattaforme digital: siti internet e social media.

I dati relativi alla nostra utenza digitale, raccolti tramite Google Analytics per i siti internet e Falcon per i canali social, Facebook e Instagram nello specifico, da gennaio 2021 a settembre 2021, posizionano il nostro target come segue:

Sito Palazzo Madama – donne (59%), 25-34 anni

Sito GAM – donne (58%), 25-34 anni

Sito MAO – donne (60%), 25-34 anni

Sito FTM – donne (67%), 25-34 anni

Instagram Palazzo Madama – donne (61%), 25-34 anni

Instagram GAM – donne (63%), 25-34 anni

Instagram MAO – donne (62%), 25-34 anni

Facebook Palazzo Madama – donne (70%), 25-34 anni

Facebook GAM – donne (70%), 25-34 anni

Facebook MAO – donne (69%), 25-34 anni

Sempre gli stessi set di dati rivelano che la provenienza geografica del target è in maggioranza nazionale e legata soprattutto alle grandi aree urbane. Per il triennio 2022-24, abbiamo quindi un duplice obiettivo. Rinforzare la nostra presenza sul nostro target di riferimento andando ad approfondire le tematiche e i contenuti che vengono maggiormente apprezzati in termini di page-views sul web e di likes ed engagement sui canali social. Allargare il target di riferimento ad un pubblico più giovane, nella fascia tra i 18 e i 30 anni, su ambo i sessi, rinforzando le nostre attività di promozione su canali utilizzati da un pubblico più giovane, come Youtube e Spotify, e attraverso attività di influencer marketing.

Rispetto ai visitatori potenziali che vorremmo coinvolgere con attività di comunicazione e promozione, sicuramente il target scuola viene al primo posto, come dimostrato dall'impegno profuso nel progetto di digitalizzazione di tale attività InOnda. Vogliamo concentrarci e sviluppare la nostra attività nei confronti di questo target, lavorando congiuntamente come Fondazione Torino Musei e presentando quindi le attività dei 3 dipartimenti educativi in un'unica soluzione, a tal fine attiveremo una newsletter unica e incrementando nel corso del triennio la presenza digitale oltre che i progetti "speciali" realizzati tailor made con le scuole. Vogliamo inoltre potenziare la nostra comunicazione nei confronti del target stranieri: con il restyling dei siti si procederà anche alla loro traduzione in più lingue, i post sui social verranno tradotti, a partire dal 2022, anche in inglese, i video del progetto InOnda verranno sottotitolati

in diverse lingue. Inoltre lavoreremo nella direzione di un target più giovane (20-35 anni) grazie all'attivazione di collaborazioni con diversi influencer e l'uso di due specifici social media YouTube e Spotify.

Nel 2020 la comunicazione istituzionale nazionale è stata bruscamente interrotta a causa del Covid-19. A partire dal 2022 riprenderemo l'attività di comunicazione pubblicitaria e promozione a livello nazionale, per proseguire nel biennio successivo con l'estero e nello specifico i paesi limitrofi: Francia, Germania, Gran Bretagna e Spagna.

Ufficio Stampa

L'ufficio stampa continua a consolidare il rapporto diretto con i giornalisti, e dopo la situazione di emergenza sanitaria che perdura da quasi 2 anni e che pian piano si sta risolvendo, oggi si stanno finalmente ristabilendo i contatti con i colleghi giornalisti non soltanto con telefonate e email ma anche con incontri di persona in museo.

La riapertura dei musei e la programmazione di nuove mostre di qualità ha quindi riattivato la frequentazione diretta con le persone e si è potuto constatare quanto il lavoro svolto durante i lunghi mesi precedenti, anche se da remoto, ha consolidato il ruolo dell'ufficio stampa e ha permesso di ricominciare con ottimi risultati fin da subito.

La comunicazione ai media continua ad essere differenziata a seconda delle aree di competenza di ciascun museo, e le tre addette stampa sono dedicate nello specifico alla divulgazione di mostre e attività di ogni singola realtà museale, anche se in una politica di continua condivisione e coordinamento interno, ancor più solidificata in questi mesi grazie a un confronto sempre attivo e costante, che ha portato tra le altre cose anche alla realizzazione di un indirizzario puntualmente aggiornato.

La banca dati e la mailing list si arricchiscono periodicamente di nuovi contatti di giornalisti di carta stampata, ma anche di blogger, free lance digitali e digital editor.

In continuità al lavoro iniziato nel 2019, l'Ufficio stampa prosegue con il confronto continuo fra le tre referenti stampa di GAM, Palazzo Madama e MAO, gestendo insieme e al meglio le eventuali problematiche, dovute spesso all'abbondanza di offerta in determinati periodi. Questa condivisione permette l'aiuto reciproco e fa sì che i giornalisti abbiamo ben chiaro il ruolo di ognuna, pur mantenendo in evidenza il ruolo della Fondazione Torino Musei nel suo complesso.

Proseguirà anche negli anni futuri l'impegno dell'ufficio verso i progetti digitali di Fondazione Torino Musei, mettendo in campo nuove strategie per intercettare gli interlocutori a cui rivolgere la comunicazione non soltanto delle mostre ed eventi, ma affiancando alla promozione rivolta ai media e alle testate tradizionali anche una diversa offerta, che passa attraverso i canali digitali.

In particolare l'obiettivo per i prossimi anni è quello di riuscire a integrare il proprio indirizzario con il nuovo progetto di CRM, che permetterà di avere una maggiore targettizzazione dei giornalisti e delle testate, possibilmente in continuo e più facile aggiornamento, e che possa facilitare il flusso di informazioni e la risposta più diretta, e che si spera si tradurrà in una diffusione ancor più capillare delle nostre attività.

Come anche sottolineato nella scorsa relazione, gli interlocutori saranno, oltre le testate tradizionali, anche influencer, blogger, free lance digitali e digital editor, che sono sempre più da considerarsi fra le principali fonti di informazione, per la capacità immediata di diffusione della notizia che spesso comprende non la semplice cronaca ma aggiunge un valore esperienziale ed emozionale, capace di attrarre nei musei anche un pubblico diverso, più giovane e consapevole.

Blogger e Influencer

L'avvento dell'informazione digitale e la sua diffusione esponenziale obbliga l'ufficio stampa a sviluppare e variare sempre di più le dinamiche di relazione con i media. Grazie al web la comunicazione non è più unidirezionale ma si basa su una sorta di condivisione bilaterale. Anche le modalità e gli strumenti di lavoro si evolvono, e l'evoluzione riguarda anche la modalità di utilizzo degli strumenti stessi. Ad esempio la banca dati giornalistica si trasforma in una media list. Il tentativo è

quello di sfruttare al massimo le potenzialità di aggiornamento delle banche dati online, cercando di potenziare tra i nostri contatti i nuovissimi canali di informazione.

Sono cambiati gli interlocutori: se inizialmente la banca dati era costituita esclusivamente da giornalisti di carta stampata, ora deve includere anche influencer, blogger, free lance digitali e digital editor, figure che pur non essendo ancora, nell'immaginario classico, equiparabili ai giornalisti per reputazione e affidabilità, hanno acquisito nel tempo un'autorevolezza tale da essere inseriti a pieno titolo fra le fonti di informazione, e hanno soprattutto la capacità di diffusione della notizia che va ben oltre la presenza in edicola di una sola giornata.

- **Relazioni esterne**

Il settore degli eventi è stato indubbiamente uno dei più colpiti dalla pandemia da Covid-19. L'anno 2020 è stato contraddistinto da un blocco quasi totale delle attività e il 2021 ha registrato una lieve ripresa che ci auspichiamo possa essere confermata nell'anno 2022.

Per il triennio 2022-2024, il settore intende riprendere le azioni di sviluppo volte alla promozione degli spazi museali per l'organizzazione di eventi speciali ed esclusivi attraverso la riorganizzazione e l'implementazione della propria mailing list. Per questa attività, il nuovo CRM messo a punto dalla Fondazione costituirà uno strumento essenziale ed efficace.

In modo analogo, il settore si doterà di un rinnovato materiale di promozione, costituito da schede contenenti tutte le informazioni utili a illustrare le caratteristiche degli spazi, nell'ottica di presentare alle aziende e ai soggetti potenzialmente interessati uno strumento graficamente coordinato e rispondente alle esigenze del cliente.

In una prospettiva a più medio termine, il settore sarà coinvolto nei grandi eventi che la Città ospiterà nel corso del 2022. A fianco degli appuntamenti ormai consolidati, dal Salone del Libro ad Artissima, il prossimo anno Torino ospiterà l'Euro Vision Song Contest, evento internazionale di grande richiamo.

Grazie alla stretta collaborazione con gli uffici della Città di Torino, la Fondazione ha già avviato contatti e sopralluoghi con gli organizzatori della kermesse musicale, individuando i primi eventi che potranno interessare Palazzo Madama.

Attività internazionali

Nel triennio 2022 – 2024 il Settore intende proseguire quanto impostato negli anni precedenti, concentrando la propria attenzione sui seguenti ambiti di attività:

- programma di touring exhibition per la promozione delle collezioni dei musei civici e dei progetti espositivi ideati dalla Fondazione Torino Musei all'estero;
- ampliamento della rete di contatti e relazioni internazionali;
- progetti di cooperazione internazionale per il trasferimento di competenze interne alla Fondazione a soggetti terzi, con particolare attenzione alle realtà internazionali che non hanno maturato una competenza specifica nell'ambito della valorizzazione del patrimonio museale;
- accordi quadro di collaborazione tra la Fondazione Torino Musei e Atenei stranieri, attraverso le relazioni già consolidate con l'Università degli Studi di Torino e il Politecnico.

Nello specifico, sono previste le seguenti attività, fermo restando che la situazione sanitaria globale ne permetta lo svolgimento nei periodi e nelle modalità stabilite:

- nell'ambito della circuitazione delle collezioni della GAM, il cui edificio è interessato da un ingente piano di ristrutturazione, si intende realizzare una mostra condivisa con l'Art Museum della Chinese University di Hong Kong, in occasione delle celebrazioni dell'Anno della Cultura e del Turismo Italia Cina 2022. Su proposta e parziale finanziamento dell'Istituto Italiano di Cultura di Hong Kong, la mostra, frutto di un'indagine scientifica, metterà a confronto sessanta dipinti della GAM con ottanta opere dell'Art Museum. La prima tappa dell'esposizione è prevista a Hong Kong nell'autunno 2022 a cui seguirà l'allestimento presso la GAM nella primavera del 2023.
- realizzazione di un'esposizione dedicata alla nuova installazione di Alessandro Sciaraffa Sinfonia presso la Fondazione e Galleria TSE Art Destination di Nur-Sultan, co-finanziata dal Ministero della Cultura in occasione della vincita del bando Italian Council 2020 (IX edizione). La mostra, supportata dall'Ambasciata d'Italia a Nur-Sultan, rientrerà nel programma di celebrazioni per i 30 anni delle relazioni diplomatiche tra Italia e Kazakistan;
- promozione della mostra "Drop by drop", tuttora in corso al Sharjah Museum of Islamic Civilization, con l'individuazione di nuove possibili sedi internazionali. Compatibilmente con l'andamento della pandemia, la mostra potrebbe approdare all'Aga Khan Museum di Toronto nel 2023-2024. Parallelamente si prevede di approfondire contatti già in corso e attivarne di nuovi per proseguire il tour internazionale del progetto espositivo;
- sviluppo delle attività previste nell'accordo quadro in sigla con il Museo Ermitage di San Pietroburgo. La situazione pandemica in Russia ha introdotto un rallentamento delle attività. La programmazione ipotizzata nel corso del 2021 ha quindi subito inevitabili modifiche con uno slittamento al 2023. Nello specifico, si prevede: una mostra dedicata all'arte del Novecento con le collezioni della GAM da realizzare all'Ermitage e una mostra dedicata a Caterina II a Palazzo Madama. A seguire, di nuovo all'Ermitage, una mostra dalle collezioni della GAM dedicata ad Antonio Fontanesi. L'accordo con l'Ermitage sancisce inoltre, per l'anno 2023-2024, una mostra incentrata sulla figura del viaggiatore arabo Ibn Battuta con collezioni del Museo di San Pietroburgo da presentare al MAO;
- attività di cooperazione internazionale con il Kazakhstan, nell'ottica di rafforzare le collaborazioni in essere e sviluppare nuovi progetti condivisi. In questa direzione, il settore intende progettare un corso di formazione rivolto ai più importanti musei kazaki e ideato dal Dipartimento educazione della GAM. Il progetto, finalizzato alla trasmissione delle competenze e dell'esperienza acquisita dai nostri Servizi educativi, ha una connotazione professionalizzante: lo scopo è infatti quello di rendere lo staff dei musei kazaki autonomo nell'ideazione, organizzazione e gestione delle attività didattiche rivolte alle scuole.

In una prospettiva triennale, il Settore condurrà, in stretta collaborazione con i direttori e il personale scientifico della Fondazione, le attività relative all'ideazione di nuovi progetti espositivi che, attingendo

alle collezioni dei nostri musei, possano essere proposti in sedi esterne, avvalendosi – ove possibile – della partecipazione degli Istituti Italiani di Cultura nel mondo.

- **Progetto coordinamento regionale**

Dopo l'interruzione delle attività che ha caratterizzato il 2020 e buona parte del 2021, le collaborazioni sul territorio piemontese sono riprese, a conferma della centralità del settore nelle linee di sviluppo della Fondazione.

Si confermano dunque gli obiettivi strategici alla base della progettualità:

- valorizzare il patrimonio storico, artistico, culturale e paesaggistico del Piemonte, da porre in dialogo con il patrimonio della Fondazione e dei partner nazionali e internazionali con i quali negli anni si sono creati rapporti consolidati e continuativi;
- porre al centro il turismo come fattore di sviluppo economico e culturale, con particolare attenzione all'individuazione di nuovi pubblici;
- implementare e promuovere l'offerta culturale in termini di qualità e in relazione ad una maggiore diffusione sul territorio creando un sistema interconnesso non limitato ai centri urbani maggiori;
- offrire supporto a enti locali e istituzioni in materia di comunicazione e promozione individuando nuove modalità di fruizione rese possibili dai social media e dal processo di digitalizzazione.

Obiettivo prioritario nel 2022 sarà la ripresa effettiva e costante dei contatti interrotti a causa della pandemia. Tra questi, sicuramente, la Città di Vercelli e il Comune di Saluzzo con il quale è stata siglata una convenzione per il trasferimento presso la Castiglia dell'opera di Carlo Pittara "Fiera di Saluzzo (sec. XVII)", appartenente alla collezione della GAM. Sempre a Saluzzo, la Fondazione è presente quale membro del tavolo di lavoro istituito per redigere il dossier di candidatura del Comune a città della Cultura 2024.

- **Settore tecnico**

Servizi informatici

Il capitolo di spesa è costituito principalmente dai servizi di helpdesk, on-site e da remoto, degli apparati server, desktop, portatili e smartphone in dotazione all'ente, di conduzione operativa e di assistenza tecnico-sistemistica dell'infrastruttura informatica. L'appalto scade ad agosto 2022. Nel 2022 sarà necessario avviare una nuova procedura d'appalto per il rinnovo del servizio. Rientrano nel capitolo di spesa gli affidamenti dei servizi di hosting dei siti internet, di rinnovo annuale dei domini e dei certificati SSL per la sicurezza dei siti. Per questi servizi in ambito internet è previsto l'affidamento all'interno di un bando di rinnovo dei siti della Fondazione da aggiudicare nel primo bimestre 2022, con livello della spesa che dovrebbe mantenersi in linea con gli esercizi passati per il triennio. Per quanto concerne l'assistenza sugli applicativi nel corso del triennio potrebbe verificarsi un incremento della spesa per l'introduzione di nuovi software e per la digitalizzazione di alcuni processi.

Nuove tecnologie

Nel 2021 è stata avviato un programma di revisione e potenziamento delle infrastrutture di rete e della connettività dei musei. Le connettività internet di Palazzo Madama e del MAO destinate ai servizi museali e al wifi per il pubblico sono state così ampliate: a Palazzo Madama la linea in rame da 20 Mbit/s è stata sostituita con un collegamento in fibra ottica *FTTH (fiber to the home)* da 100 Mbit/s; presso il MAO, la linea in rame da 20 Mbit/s è stata ampliata a 40 Mbit/s con un collegamento in fibra *FTTC (fiber to the cabinet)*., il massimo ottenibile in quell'area del centro storico.

Tutti gli switch di Palazzo Madama a servizio della telefonia e dei dati nel museo sono stati sostituiti, con un notevole salto tecnologico, da apparati 10/100 Mbit/s acquisiti nel 2006 ad apparati di nuova generazione con velocità 1Gb/s. Inoltre, si è provveduto al rifacimento in fibra ottica di tutte le dorsali interne al museo e al ricablaggio / bonifica dei 3 principali armadi di rete. Un analogo approccio dovrebbe essere intrapreso nel 2022 presso la GAM e nella sede dei Servizi Generali e nel 2023 presso il MAO.

Tutti i telefoni VoIP delle sedi della Fondazione sono ormai privi di garanzia e tra il 2020 e il 2021 si sono rese necessarie numerose sostituzioni, attingendo ad apparati usati messi gratuitamente a disposizione dal Comune. Nel 2021, a Palazzo Madama, è stato necessario intervenire in urgenza per ammodernare l'impianto di supervisione (BMS): il guasto di alcune componenti, non più disponibili sul mercato né riparabili, ne aveva compromesso il funzionamento. A questo intervento, dovrà far seguito nel 2022 l'ammodernamento di tutto il sistema antincendio del palazzo. Ancora presso Palazzo Madama, nel 2021 è stato affidato un incarico di progettazione per il rifacimento completo dell'impianto TVCC. I lavori dovrebbero essere eseguiti nel 2022. Tra il 2022 e il 2023 dovrà essere ammodernato anche l'impianto TVCC del MAO.

Per quanto concerne le postazioni di lavoro, ai 10 PC desktop acquistati nel 2020 e in garanzia fino al 2025, sono tuttora affiancate altre 70 postazioni, fuori assistenza dal secondo semestre 2021. Queste 70 postazioni, nell'arco del triennio 2022-24, andrebbero progressivamente o in un lotto unico sostituite. Per soddisfare le crescenti esigenze di mobilità e di lavoro agile, è inoltre opportuno allocare almeno € 10.000 per ciascuno dei tre esercizi 2022-23-24 per l'acquisto di computer portatili e smartphone.

Infine, la prudenza suggerisce di allocare risorse dell'ordine di € 20.000 all'anno per far fronte a necessità di sostituzione / ammodernamento di apparati *server, firewall, SAN e host*, oltre ai relativi software di virtualizzazione.

Telefonia fissa e mobile e connettività di rete

I contratti per i servizi di telefonia fissa e connettività, stipulati tramite convenzioni Consip SPC2 e TF5 nel 2020, hanno validità fino al primo quadrimestre 2023. Alla fine del 2022 sarà necessario aderire alle nuove convenzioni per il mantenimento dei servizi negli anni successivi, con l'auspicio di incrementare la banda disponibile nelle varie sedi senza aggravare il livello della spesa, che dovrebbe

mantenersi costante. Ogni eventuale economia derivante dalle nuove tariffe sarà impiegata per migliorare i servizi.

Palazzo Madama e il MAO sono ora raggiunti ciascuno da due collegamenti in fibra ottica, il primario per i servizi interni e gli uffici, il secondario per i servizi destinati al pubblico: nel caso di Palazzo Madama di tipo *FTTH (fiber to the home)* e nel caso del MAO, purtroppo, *FTTC (fiber to the cabinet)*. Sia Palazzo Madama, che funge da centro stella per la supervisione notturna dei musei, che la GAM, dove è ospitato il principale datacenter di Fondazione, sono raggiunte da collegamenti di backup simmetrici, cioè di pari prestazioni rispetto alle linee primarie.

Per la telefonia mobile è in proroga il contratto con Vodafone. Le 77 SIM attualmente attive generano una spesa di circa 12.000 euro oltre IVA all'anno e per il triennio 2022-24 non si prevede un incremento della spesa rispetto agli esercizi passati.

Manutenzione ordinaria degli edifici

Nel corso del 2021, tramite apposita procedura d'appalto, è stato affidato il servizio di manutenzione ordinaria edile a una nuova impresa, la Ediltortora di Torino, per un anno, da settembre 2021 fino ad agosto 2022. Il contratto prevede un'opzione di rinnovo, per ulteriori 6 mesi, che potrebbero spostarne la scadenza al febbraio 2023.

Si conferma la necessità di incrementare la spesa per contrastare il degrado in cui versano gli edifici, finché non si provvederà a interventi di manutenzione straordinaria. Potrebbero rendersi necessari maggiori interventi di manutenzione correttiva, mentre è auspicabile aumentare la manutenzione programmata/preventiva. Anche le prestazioni professionali di tipo ingegneristico potrebbero subire un incremento, per la necessità di eseguire perizie, collaudi, certificazioni. Pertanto, è opportuno incrementare le risorse destinate alla manutenzione ordinaria per il periodo 2022-24, con una progressione stimata del 5% all'anno.

Manutenzione e conduzione degli impianti

Il 31 dicembre 2020 è scaduto il contratto di servizio con il Gruppo Iren. E' importante ricordare che il contratto derivava da una determina del 2004 della Città di Torino, attraverso la quale avveniva il trasferimento parziale della Convezione tra AEM (ex municipalizzata) e il Comune nei confronti della Fondazione, per la quota relativa agli edifici museali. Nel 2021, attraverso due atti di proroga, per il primo e per il secondo semestre, il servizio è rimasto in carico a IREN. Le proroghe concesse dalla Fondazione hanno sempre fatto seguito ad analoghi provvedimenti della Città di Torino, che ha messo a bando un progetto di efficientamento degli edifici comunali, unitamente ai servizi di manutenzione e conduzione degli impianti. E' altamente probabile che la Città, per i tempi legati alla complessa gestione dell'appalto, sia obbligata a estendere la proroga, verosimilmente per tutto il 2022. Il livello della spesa è previsto costante e in linea con gli esercizi passati.

Manutenzione straordinaria degli edifici e degli impianti

E' in corso la redazione del piano di manutenzione straordinaria per il periodo 2022-2026, che verrà presentato alla Città di Torino entro la fine dell'anno, dopo il vaglio del Consiglio Direttivo.

La GAM, dopo la grande riqualificazione eseguita tra la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90 dello scorso secolo, necessita di un intervento di rifunzionalizzazione e di riqualificazione edile e impiantistico. Nel corso del 2021 sono state restaurate e messe in sicurezza 3 delle 5 scale esterne in cemento armato, che fungono da via di fuga dagli spazi espositivi. Inoltre, è stato avviato il cantiere di manutenzione straordinaria degli oltre 4000 m² delle coperture piane, con il rifacimento della stratigrafia impermeabile, usurata dopo oltre trent'anni dalla sua prima realizzazione. Ora è necessario avviare la progettazione di un intervento di più ampia portata, esteso a tutto l'edificio, che dovrà includere il cappotto termico di rivestimento delle facciate, la messa in sicurezza dei solai, i serramenti, gli impianti di trattamento aria, gli impianti elettrici, l'impianto TVCC, l'impianto di supervisione DMBS, l'antincendio e l'antintrusione, un sistema moderno di controllo del microclima, le cabine elettriche di bassa e media tensione, gli impianti illuminotecnici, le aree di accoglienza, biglietteria e bookshop, e gli spazi esterni. Il documento di indirizzo alla progettazione (DIP), redatto dal Settore Tecnico della Fondazione nell'aprile 2019, quantifica l'intervento necessario in euro 6.229.000 oltre IVA e oneri professionali, ampliato nel succitato documento di manutenzione straordinaria a euro 8.000.000 oltre

IVA, per poter estendere il raggio d'azione ad altre aree del museo non prese in considerazione nel DIP.

Nel 2021 la Fondazione ha appaltato il primo lotto di lavori di messa in sicurezza e di restauro della facciata juvarriana di Palazzo Madama. L'inizio dei lavori, tuttavia, ha subito alcuni rinvii, dovuti alla necessità di garantire la piena disponibilità di piazza Castello per ospitare grandi eventi di risonanza internazionale. E' probabile che il cantiere sarà allestito nel mese di maggio 2022, con conclusione dei lavori che slitterà alla fine del 2023. Nel frattempo è in fase avanzata la progettazione del secondo lotto, per il quale la Fondazione non dispone ancora della certezza della copertura finanziaria.

Presso il MAO, nel corso dell'estate 2021, è stato avviato il cantiere per il restauro delle coperture e delle facciate

Parco automezzi

Nel 2021 è scaduto il contratto di noleggio di lungo periodo dell'unico veicolo attualmente nelle disponibilità dell'ente, una Fiat 500L. Il contratto è stato prorogato in attesa della consegna di una nuova vettura, una Jeep Compass 1.3 ibrida, in seguito alla sottoscrizione dell'accordo quadro Consip "Veicoli in noleggio 1 – Lotto 3". Il contratto è stato sottoscritto per un periodo di 48 mesi e per 60.000 Km, con un canone mensile inferiore rispetto a quello del contratto precedente.

La Fondazione proseguirà, comunque, nella ricerca di sponsorizzazioni tecniche per ridurre o azzerare del tutto la spesa relativa ai noleggi, come già avvenuto in alcune occasioni nel recente passato.

Manutenzione ordinaria aree verdi

Il servizio è assicurato fino 31/10/2023 da contratto scaturito da gara d'appalto indetta nel 2020. Inoltre, il contratto prevede un'opzione di rinnovo per ulteriori 36 mesi, che porterebbero la scadenza all'ottobre 2026. Il servizio prevede un canone mensile costante, stabilito in seguito ai ribassi di gara, in € 1.752,00 oltre IVA e una quota di € 30.000,00, da destinarsi nell'arco del triennio a eventuali interventi di natura straordinaria, da remunerare a misura sulla base del prezzario Regione Piemonte 2020, su cui l'aggiudicatario si impegna a praticare uno sconto del 26,80%.

Gestione energetica

La spesa per la fornitura di energia elettrica costituisce uno delle più consistenti voci di costo del bilancio della Fondazione. Essa risente di due fattori: il fabbisogno e la volatilità dei prezzi. Per quanto concerne il fabbisogno, prosegue il positivo trend di contenimento dei consumi: 4,2 GWh nel 2018, 3,9 GWh nel 2019, 3,6 GWh nel 2020 e una previsione di circa 3,0 GWh alla fine del 2021. La sostituzione di alcune componenti di impianto particolarmente vetuste ed energivore, l'introduzione della tecnologia LED in alcuni ambienti museali e, non ultima, anche un'attenta gestione (spegnimento programmati stagionali o notturni, utilizzo di temporizzatori, monitoraggio su base mensile dell'andamento dei consumi) hanno permesso il conseguimento di significative economie su una voce di bilancio così rilevante. Si cerca inoltre di contenere il fattore volatilità dei prezzi preferendo i contratti a prezzo fisso rispetto agli indicizzati. I preoccupanti fenomeni inflattivi delle materie prime in atto nel 2021 hanno indotto la Fondazione a sottoscrivere un contratto ai prezzi fissi e di durata 18 mesi, in modo da avere un periodo più ampio di stabilità dei costi. La Fondazione, dopo avere valutato le due opzioni Consip disponibili (Convenzione EE17 e Convenzione EE18) e la Convenzione EE12 di SCR Regione Piemonte, ha optato per EE18, ritenendo più favorevole l'offerta del gestore AGSM Verona, con un contratto valido da maggio 2021 fino a ottobre 2022.

Nuovi uffici direzionali

La riorganizzazione e l'ampliamento dei Servizi Generali richiedono maggiori spazi per gli uffici. Nel 2021 non è stata ancora individuata una sede idonea e la ricerca proseguirà nel 2022. A livello

previsionale, pertanto, è opportuno considerare nel 2022 un possibile incremento dei costi per locazioni.

Logistica

E' tuttora in corso di validità il contratto di locazione di locali da destinare al ricovero di opere d'arte presso lo stabilimento Fercam di Leinì. Il contratto, di durata anni 6, scadrà nel 2025 ed è rinnovabile per altri 6 anni, comporta una spesa annuale di € 34.000 oltre IVA. Per far fronte all'esigenza di ricoverare alcune vetrine del MAO e di Palazzo Madama, oltre ad alcune casse per il trasporto opere della GAM, nel 2021, è stato attivato un secondo contratto di locazione presso Fercam/Leinì, con una spesa annuale di € 12.000 oltre IVA.

Da prendere in considerazione la possibilità che, in caso di trasloco degli Uffici Direzionali di piazza Savoia, sia necessario individuare una sede per l'archivio della Fondazione. Il fabbisogno è di almeno m² 100 e la spesa è stimata in € 6.000,00 oltre IVA all'anno.

Il possibile trasferimento dell'immobile uso deposito di via Viterbo 169 dalla Città alla Fondazione comporta la pianificazione di alcuni investimenti rilevanti nel prossimo triennio. Senza un piano di sviluppo definito e una base progettuale da cui partire, non è possibile al momento definire gli importi, ma ci può limitare a una loro prima stima approssimativa per il solo 2022, quantificabile in euro 100.000 oltre IVA per attrezzare il primo insediamento e trasferirvi i beni economici provenienti dal deposito Don Orione. A queste risorse in conto capitale è opportuno affiancare risorse in spesa corrente per le movimentazioni, il trasloco e gli smaltimenti in discarica per € 50.000 oltre IVA.

Sicurezza

Concorrono alla formazione degli importi allocati a bilancio: gli incarichi professionali di Responsabile Tecnico della Sicurezza per ciascuno dei tre musei, l'incarico di Medico Competente e le relative visite mediche, l'incarico professionale per la redazione delle relazioni di agibilità negli eventi di pubblico spettacolo, l'incarico professionale di Responsabile dell'Amianto, l'attività consulenziale legata al mantenimento della certificazione ISO45001, l'attività consulenziale per l'aggiornamento della Valutazione dei Rischi, la formazione obbligatoria dei lavoratori.

Nel 2021, la Fondazione ha mantenuto la certificazione del proprio sistema di gestione della sicurezza secondo lo standard ISO 45001 e concluso il primo ciclo triennale di certificazione.

Un possibile elemento di risparmio sarà ricercato nel finanziamento della formazione attraverso il ricorso ai fondi paritetici interprofessionali, come già praticato con successo nel recente passato.

- **Partecipazione ad associazioni nazionali e internazionali**

La GAM fa parte dell'Associazione dei Musei di arte contemporanea italiani (AMACI).

Palazzo Madama partecipa dal 2001 (ma l'accordo formale di partenariato è stato formalmente siglato il 31 maggio 2005), al progetto "Sculpture médiévale dans les Alpes" - dal 2018 ribattezzato "Art médiéval dans les Alpes" - , sottoscritto dai musei francesi di Annecy (Musée- Château), Bourg-en-Bresse (Monastère Royal de Brou), Chambéry (Musée Savoisien), la Conservation départementale du patrimoine des Alpes Maritimes, i musei svizzeri di Sion (Musée d'Histoire du Valais), Ginevra (Musée d'Art et d'Histoire), il Museo Diocesano di Susa, il Museo del Tesoro della Cattedrale di Aosta e la Direzione Beni Architettonici e Storico Artistici della Regione Autonoma Valle d'Aosta per favorire la ricerca sui temi della scultura alpina al tempo del Ducato di Savoia e in generale della produzione figurativa nel XII-XVI secolo nei territori dell'antico ducato sabauda.

Da luglio 2015 Palazzo Madama è entrata nel progetto internazionale della Rete europea dei musei di arte medievale (European Network of medieval art museums), una rete nata nel 2011 per promuovere iniziative espositive comuni, ricerche condivise, convegni, e che oggi riunisce il Musée de Cluny – Musée National du Moyen Âge di Parigi, il Museo del Bargello di Firenze, lo Schnütgen Museum di Colonia, il Museo Diocesano di Vic in Catalogna, Palazzo Madama- Museo Civico d'Arte Antica di Torino, il Musée Mayer van den Bergh di Anversa, il Catharijnconvent di Utrecht e il Musée de l'Oeuvre de Notre Dame di Strasburgo.

Palazzo Madama fa parte, insieme ad altre ventuno residenze sabaude, al circuito delle Residenze Reali dei Savoia, entrato nel 1997 nella lista dei siti UNESCO Patrimonio dell'Umanità.

Dall'inizio del 2021 Palazzo Madama partecipa ad un progetto di ricerca dedicato ai manoscritti miniati del museo (XIII-XVI secolo), in collaborazione con il Dipartimento di Studi Storici dell'Università di Torino. Il progetto ha durata biennale ed è reso possibile da un finanziamento di Fondazione CRT diretto al dipartimento universitario sopra richiamato. I Fondi verranno utilizzati per la schedatura e la campagna fotografica dei manoscritti, delle miniature ritagliate e delle pergamene medievali di Palazzo Madama (circa un centinaio di opere), sotto il coordinamento di Simonetta Castronovo – conservatore responsabile della collezione, e di Fabrizio Crivello, docente di Storia dell'Arte medievale all'Università di Torino. Una seconda tranche di finanziamento è stata stanziata dall'Università stessa per pubblicare il catalogo sistematico della raccolta (nel 2023).

ATTIVITA' DEI SINGOLI CENTRI DI COSTO

SERVIZI GENERALI

La determinazione di un nuovo assetto organizzativo ha contribuito a rafforzare la Fondazione come ente unitario in grado di possedere un'articolata offerta culturale e artistica, determinando operazioni finalizzate ad aumentare i ricavi e a vedere effettuate a livello centrale tutte le decisioni strategiche e operazioni di spesa, pur mantenendo inalterata la struttura del bilancio per Centro di Costo secondo quanto richiesto dalla Città di Torino.

Questo cambiamento ha costituito la risposta che la Fondazione ha inteso dare a un indispensabile processo di adattamento nei confronti di una realtà che è progressivamente cambiata: quindi una trasformazione per contenere i costi e, al contempo, per migliorare le performance e per far sì che la Fondazione possa essere considerata struttura unica e allo stesso tempo composita e variegata.

Anche per il 2022 le attività si definiranno principalmente su tre livelli operativi:

- perfezionamento delle funzioni strategiche e di controllo;
- conferma del livello organizzativo;
- ulteriore miglioramento del piano organizzativo e gestionale tale da adeguarsi a quanto previsto ed elaborato dalla Fondazione in materia di 231, sicurezza e privacy.

Inoltre si renderà ancor più strutturato e organico il lavoro dei vari settori specialmente per quanto attiene il settore Comunicazione e Marketing, Ufficio Stampa, Programmazione e Organizzazione Mostre ai servizi aggiuntivi, al Settore Tecnico, al Settore Legale e al Controllo di Gestione attraverso l'individuazione di ambiti di competenza specificatamente intesi.

Si individueranno obiettivi specifici riferiti alla comunicazione e alle nuove tecnologie così come meglio specificato nei paragrafi precedenti.

Particolare attenzione, come già si è detto, verrà riservata alla gestione del personale e alla realizzazione di particolari momenti formativi che possano investire anche tutti gli operatori dell'ente.

Infine si precisa che la programmazione artistica presentata dai singoli musei potrà essere soggetta a ulteriori variazioni a seguito di nuovi progetti di mostra ancora in fase di valutazione e dovrà essere definita per gli anni a seguire dai direttori che entreranno in carica presso ciascun museo.

GAM – GALLERIA CIVICA D'ARTE MODERNA E CONTEMPORANEA

IL PRIMATO DELL'OPERA

Il nuovo allestimento della collezione del Novecento storico della GAM di Torino

A cura di Riccardo Passoni

Da settembre 2020

La GAM - Galleria Civica d'Arte Moderna e Contemporanea di Torino rinnova l'allestimento delle sue collezioni permanenti del Novecento con un nuovo percorso che intende restituire la centralità all'opera d'arte. Il nuovo ordinamento è studiato per permettere il confronto, consentire il paragone necessario tra opera e opera: le sequenze di dipinti, sculture, installazioni sono affiancate da poche informazioni essenziali che introducono alla lettura degli stili diversi, di generazione in generazione, che gli artisti hanno elaborato. Suddivise in diciannove spazi, le opere sono raccolte privilegiando un taglio storico-artistico che segue le principali correnti artistiche del secolo appena trascorso, ma anche dando rilievo alla storia delle collezioni civiche nel panorama artistico torinese, nazionale e internazionale. Inserite in questa narrazione si trovano alcune sale personali, nate dalla volontà di restituire il valore indiscusso di alcuni artisti, insieme alla possibilità offerta dalle nostre collezioni di presentarli con opere importanti.

CLAUDIO PARMIGGIANI

a cura di Elena Volpato

settembre 2021- febbraio 2022

In collaborazione con l'Archivio storico della Biennale di Venezia

Quarto appuntamento del ciclo di collaborazione tra la VideotecaGAM e l'Archivio Storico della Biennale di Venezia. Fulcro dell'esposizione sarà il video *Delocalizzazione* realizzato da Parmiggiani presso lo studio di Art/Tapes/22 di Firenze. L'opera mostra la poco conosciuta versione video della famosa serie di delocalizzazioni realizzate dall'artista su tele e in ambienti

FATTORI. Capolavori e aperture sul '900

In collaborazione con 24Ore Cultura

a cura di Virginia Bertone

ottobre 2021 – marzo 2022

Una grande mostra dedicata a uno dei protagonisti della pittura dell'Ottocento italiano. Dedicata ad uno dei protagonisti della scena artistica dell'Ottocento non solo italiano, la mostra rappresenta il primo omaggio che la GAM dedica all'artista livornese. Nella lettura che si intende proporre, Fattori sarà rappresentato non solo dalla straordinaria stagione della "macchia", ma anche dai diversi generi - dal paesaggio alle vedute, dal ritratto ai soggetti popolari - che egli ha saputo declinare attraverso nuove immagini e sensibilità. Una particolare attenzione sarà riservata alla pittura di soggetto militare che Fattori ha interpretato con sguardo disincantato e privo di retorica, fedele agli ideali del Risorgimento.

SINFONIA. ALESSANDRO SCIARAFFA

a cura di Sara d'Alessandro Manozzo

ottobre 2021 – 9 gennaio 2022

La GAM di Torino presenta *Sinfonia*, installazione immersiva e partecipativa di Alessandro Sciaraffa a cura di Sara d'Alessandro Manozzo. Il progetto, scelto da Fondazione Torino Musei – GAM, ha vinto il bando Italian Council (IX edizione, 2020), programma di promozione internazionale dell'arte italiana della Direzione Generale Creatività Contemporanea del Ministero della Cultura, che prevede il finanziamento di progetti culturali finalizzati alla promozione, produzione, conoscenza, diffusione della creazione contemporanea italiana in Italia e all'estero nel campo delle arti visive. Destinata alla collezione permanente della GAM, *Sinfonia* è esposta per la prima volta negli spazi del museo e si trasferirà in primavera nelle sale della Fondazione e Galleria TSE Art Destination, a Nur-Sultan, una delle realtà più dinamiche nel panorama artistico contemporaneo del Kazakistan. *Sinfonia* è composta da un gong, da un sistema sonoro e da una proiezione video su uno schermo specchiante inseriti

dentro uno spazio buio a unire due dei temi fondamentali nell'opera di Sciaraffa: il suono primitivo del gong e l'osservazione delle aurore boreali.

LUIGI ONTANI. Alam Jiwa & Vanitas

ottobre 2021 – gennaio 2022

La GAM dedica per la prima volta all'esposizione di opere contemporanee il suo spazio denominato Wunderkammer e forse nessun altro artista avrebbe potuto più di Luigi Ontani restituire a quel nome i molti suoi significati originari. Ontani (Vergato, 1943) è andato creando attorno sé numerose Camere delle meraviglie, a partire dalla fine degli anni Sessanta quando compose la sua Stanza delle Similitudini. Per tutta la vita ha ridisegnato sin nei minimi dettagli decorativi lo spazio dei suoi diversi studi e delle sue abitazioni. Ha fatto delle sue opere una proliferazione pervasiva di simboli e forme con cui dare vita a un microcosmo intriso del suo immaginario. Anche questa mostra è un ambiente-mondo attraversato da un'unica ghirlanda allegorica di innumerevoli figure e significati, sacri e profani, della cultura d'Oriente e d'Occidente. Sono simulacri intrecciati tra loro per principio di analogia e per gusto sincretico che si rispondono da un capo all'altro della stanza prendendo di volta in volta forma di scultura, di fotografia acquarellata, di immagine lenticolare, di maschera, di burattino da teatro d'ombre o di acquerello.

UNA COLLEZIONE SENZA CONFINI. Arte internazionale dal 1990

a cura di Riccardo Passoni

dal 3 novembre 2021

La GAM di Torino rinnova l'allestimento delle collezioni permanenti del Contemporaneo con un nuovo percorso che presenta 33 grandi artisti della scena artistica internazionale.

Una collezione senza confini nasce dalla volontà di dare visibilità a una importante selezione di opere del patrimonio del museo focalizzando l'attenzione su 56 opere, molte delle quali non hanno avuto negli ultimi anni la possibilità di essere esposte al pubblico, se non per brevi periodi. Nel corso del tempo il museo ha raccolto opere di grande importanza, e tutti i lavori oggi esposti fanno riferimento alla storia recente di acquisizioni: sono giunti in museo negli ultimi vent'anni attraverso diversi canali, dalle scelte effettuate ad Artissima grazie al contributo determinante della Fondazione per l'Arte Moderna e Contemporanea CRT, alle opere entrate a far parte della collezione in seguito a serie espositive, quali ad esempio il ciclo di mostre dal titolo Avvistamenti nei primi anni 2000, oltre a doni e acquisti mirati. Gli artisti selezionati per questo appuntamento appartengono a diverse generazioni: si va dai nomi dei protagonisti nati negli anni Trenta (Georg Baselitz, Christian Boltanski) fino alla generazione nata negli anni Settanta (Kcho, Hannah Starkey, Laurent Grasso).

CARLO LEVI. RITRATTI

febbraio – maggio 2022

a cura di Elena Loewenthal e Luca Beatrice

In collaborazione con il Circolo dei Lettori

In occasione dei centoventi anni dalla nascita di Carlo Levi la GAM, in collaborazione con la Fondazione Circolo dei lettori di Torino, gli dedica una mostra all'interno di un articolato progetto per rileggerne la figura di artista, scrittore, intellettuale, giornalista, protagonista della vita culturale e sociale per buona parte del Novecento italiano. La complessità del personaggio riemergerà attraverso una molteplicità di eventi che coinvolgono anche la fotografia con la mostra, presso Camera, degli scatti di Mario Carbone che seguì Levi in Basilicata nel 1961, il Museo del Cinema per la sezione dedicata alle sceneggiature e il Circolo dei Lettori per un approfondimento letterario e narrativo.

VINCENZO AGNETTI

febbraio – giugno 2022

a cura di Elena Volpato

Quinto appuntamento del ciclo di collaborazione tra la VideotecaGAM e l'Archivio Storico della Biennale di Venezia. Un suo video e alcuni libri d'artista vengono esposti a ripercorrere l'inizio del lavoro di riflessione che Vincenzo Agnetti ha lungamente condotto sul linguaggio, oltrepassando gli ambiti del discorso critico e scientifico, per compiersi in opere d'arte intese in un'accezione rigorosamente concettuale.

MAURIZIO NANNUCCI

aprile –settembre 2022

a cura di Luca Beatrice e Lorenzo Bruni

Il progetto di mostra a cura di Luca Beatrice e Lorenzo Bruni è ideato da Maurizio Nannucci e propone una riflessione profonda e radicale sul ruolo dell'arte e sul tipo di rapporto che può esistere tra museo e fruitore in un mondo globale, caratterizzato da messaggi istantanei, smaterializzati e che alimentano indistinti archivi virtuali. L'intera mostra si presenta come un organismo unico dove le opere scelte e ideate per l'occasione offrono una lettura trasversale su più di sessant'anni di carriera di Maurizio Nannucci. L'allestimento presenterà opere realizzate con il tubo di neon; installazioni che utilizzano il suono; progetti work in progress che adottano il medium fotografico e opere in relazione all'architettura.

FLAVIO FAVELLI

maggio - settembre 2022

Premio Committenza PAC Ministero

La GAM, prima classificata del Bando PAC del Ministero della Cultura per la commissione di opere d'arte, presenta nello spazio della Wunderkammer il progetto vincitore: Maestri Serie Oro di Flavio Favelli.

L'opera, che entrerà a far parte delle collezioni del museo, si compone di 278 collage realizzati dall'artista a partire dalle copertine dell'intera serie edita dai Fratelli Fabbri, I Maestri del Colore, collana a cui si deve la formazione del gusto storico-artistico del Paese negli anni Sessanta. La disposizione dei 278 collage permetterà al visitatore di trovarsi avvolto dal canone storia dell'arte internazionale.

EDOARDO SANGUINETI. IL VOLTO DEL POETA

ottobre 2022 - febbraio 2023

Mostra in collaborazione con Università degli Studi Mostra in collaborazione con Università degli Studi, Dipartimento Studi Umanistici

A cura di Clara Allasia e Federico Vercellone

La GAM dedica a Edoardo Sanguineti - raffinato intellettuale, scrittore eccentrico e figura istrionica – una mostra in Wunderkammer che raccoglie oltre a diverse opere anche i ritratti che gli amici artisti (tra questi Carol Rama e Ugo Nespolo ed Enrico Baj) avevano dedicato al grande poeta. La celebrazione del critico letterario, docente universitario, regista e romanziere si colloca all'interno di "SanguinNetwork. Un ritratto del secolo breve", progetto promosso dall'Università degli Studi di Torino, esteso ai cinque temi rappresentativi della produzione di Sanguineti – letteratura, teatro, musica, pittura, cinema e media.

JANNIS KOUNELLIS

giugno - novembre 2022

a cura di Elena Volpato

Sesto e ultimo appuntamento del ciclo di collaborazione tra la VideotecaGAM e l'Archivio Storico della Biennale di Venezia.

Prosegue il ciclo di esposizioni dedicate alla storia del video d'artista italiano tra anni Sessanta e Settanta. L'esposizione, realizzata in collaborazione con l'Archivio Storico della Biennale di Venezia, presenta il video Senza titolo di Jannis Kounellis, realizzato nel 1973. Si tratta di una registrazione a telecamera fissa in cui l'artista si mostra con una lampada ad olio in mano e una maschera di Apollo che gli copre il volto, in un cortocircuito tra la classicità dei riferimenti,

la silente evocazione di incanti passati e il tempo presente del nastro magnetico. La mostra sarà anche l'occasione per presentare alcuni libri d'artista di Kounellis, parte della collezione CRT, Fondo Giorgio Maffei.

CONSTABLE AND ENGLAND. A HISTORY OF HIS AFFECTION

ottobre 2022 – 29 gennaio 2023

A cura di Anne Lyles

La mostra è dedicata alla figura di John Constable, uno dei più celebri e amati paesaggisti d'Inghilterra che, insieme a J.M.W Turner, ha rivoluzionato la pittura paesaggistica britannica nel diciannovesimo secolo. La GAM presenta, per la prima volta in Italia, un nucleo di opere provenienti dalla collezione della Tate di Londra, una delle più importanti e complete al mondo.

John Constable nella sua carriera artistica, si è concentrato principalmente sui luoghi intimamente legati alla sua vita e agli affetti familiari come ad esempio il Suffolk dove è nato e cresciuto o le cittadine di Salisbury e Brighton che visitava regolarmente per far visita ad amici e famiglia.

Questi luoghi, se visti insieme, formano una Storia dei suoi affetti. La mostra presenta 60 opere, tra piccoli dipinti realizzati en plein air, bozzetti, disegni, acquerelli, incisioni e naturalmente i grandi capolavori che restituiscono i celebri paesaggi, oltre ad alcuni notevoli ritratti. La mostra propone anche alcune opere di contemporanei e tra questi William Turner, John Linnell e Benjamin West.

PALAZZO MADAMA – MUSEO CIVICO D'ARTE ANTICA

IL RINASCIMENTO EUROPEO DI ANTOINE DE LOHNY

a cura di Simone Baiocco, Simonetta Castronovo

ottobre 2021 – gennaio 2022

In collaborazione con il Musée de Cluny di Parigi e con il Museo Diocesano di Susa

L'esposizione, curata da Simone Baiocco, Simonetta Castronovo (sezione di Torino) e Vittorio Natale (sezione di Susa), punta a ricomporre la figura di Antoine de Lonhy, un artista poliedrico e di profilo internazionale che ebbe un impatto straordinariamente importante per il rinnovamento del panorama figurativo del territorio dell'attuale Piemonte della seconda metà del Quattrocento. Venuto a contatto con la cultura fiamminga, mediterranea e savoiarda, fu portatore di una concezione europea del Rinascimento, caratterizzata dalla capacità di sintesi di diversi linguaggi figurativi.

Pittore, miniatore, maestro di vetrate e disegnatore di ricami: la multiforme attività di questo affascinante artista è riconoscibile anche nell'ultima fase della sua carriera, dopo il 1462, quando opera tra Torino, la valle di Susa e la valle d'Aosta.

Era nato a Autun, in Borgogna, e le radici della sua cultura si riallacciano alla grande pittura fiamminga, tra Jan van Eyck e Rogier van der Weyden. Prima del 1450 era già in contatto con uno dei più straordinari mecenati di ogni tempo, il cancelliere del duca di Borgogna Nicolas Rolin.

Il percorso espositivo della mostra, articolato su due sedi, Palazzo Madama – Museo Civico d'Arte Antica di Torino e il Museo Diocesano di Susa (fino al 7 novembre 2021), vuole mettere in evidenza i viaggi, gli spostamenti e la carriera itinerante attraverso l'Europa di un artista che nelle sue opere riunì insieme elementi e influssi dalla Borgogna, dalla Provenza, dalla Catalogna e dalla Savoia.

CARLO D'ORIA. SENTINELLE

in occasione di Art Site Fest 2021

a cura di Domenico Maria Papa

ottobre - dicembre

Nell'ambito di Art Site Fest 2021, Palazzo Madama ospita sculture di grandi dimensioni di Carlo D'Oria, che abitano lo scalone e il giardino medievale, in appello alla prossimità e alla necessità di prendersi cura delle comunità. Si tratta di opere in scatolare di metallo verniciato che riproducono figure umane, strizzate nella dialettica di singolarità e moltitudine, frutto della riflessione dell'artista sul tema della fragile e precaria condizione umana.

GRANI D'AUTORE: DALLA SEMINA AL RACCOLTO DEL GRANO DURO BARILLA

esposizione in collaborazione con Barilla per "Buonissima 2021"

ottobre – novembre 2021

In occasione della manifestazione gastronomica Buonissima 2021, Palazzo Madama ospita l'esposizione Grani D'Autore: dalla semina al raccolto del grano duro Barilla, a cura di Maria Vittoria Baravelli.

La mostra presenta 11 illustrazioni di artisti italiani, professionisti di calibro internazionale e talenti emergenti: la torinese Elisa Seitzinger, la romana Irene Rinaldi, la palermitana Giulia Conoscenti, la napoletana Andrea Boatta, Celina Elmi da Firenze, Emiliano Ponzi da Ferrara, Cristian Grossi da Parma, Ale Giorgini da Vicenza, Massimiliano di Lauro da Lecce, Alessandro Baronciani da Pesaro e il milanese Francesco Poroli.

Il percorso rappresenta un viaggio tra i valori della pasta fatta con Grano Duro Selezionato 100% Italiano e racconta, attraverso il linguaggio artistico, il lavoro dell'azienda per la valorizzazione di una filiera agricola italiana di qualità, responsabile e sostenibile. Grazie alla realtà aumentata, le illustrazioni prendono vita diventando dinamiche e interattive e creano un racconto che accoglie il pubblico in mostra.

HUB INDIA. CLASSICAL RADICAL

a cura di Myna Mukherjee e Davide Quadrio

novembre – dicembre 2021

Progetto per Artissima

La mostra *Disruptive Confluences* (Confluenze perturbanti) a Palazzo Madama esplora il sincretismo e l'ibridismo attraverso opere per la maggior parte tridimensionali che collegano e contrappongono la straordinaria collezione del museo con la storia del subcontinente indiano, suggerendo complicate storie di scambi commerciali e religiosi, dominazioni, residui imperialisti ed evoluzioni sincretiche. Dando vita a un immaginario ibrido, al tempo stesso velato e provocatorio, la mostra rivela narrazioni e rapporti da una prospettiva eurasiatica, ma capace di porsi in dialogo e creare riflessioni significative con i duemila anni di storia di un edificio, che concilia una porta romana con una corte medievale e una scalinata barocca. In questo evidenziandosi quale storico luogo di riflessione di contesti ed esperienze anche profondamente differenti, ma alla ricerca di matrici comuni per individuare nuovi assi di dialogo.

Artisti: Jayashree Chakravarty, Tanya Goel, Ranbir Kaleka, Manjunath Kamath, Benitha Perciyal, G Ravinder Reddy, Himmat Shah, Gulam Mohammed Sheikh, Ayesha Singh, LN Tallur

MARGHERITA DI SAVOIA REGINA D'ITALIA

a cura di Maria Paola Ruffino

febbraio – giugno 2022

Margherita di Savoia (Torino 1851 – Bordighera 1926) è stata la prima regina dell'Italia unita. Fin dalle nozze con il principe Umberto, seppe conquistare il cuore degli Italiani e, con la propria popolarità, contribuì a costruire il sentimento di identità della nazione intorno alla corona dei Savoia. Regina dal 1878 al 1900, impose il suo gusto ridondante nella moda, nella decorazione, il suo amore per la musica e la montagna, che si riverberarono nella vita dell'aristocrazia italiana. Fu testimonial di attività a sostegno delle donne e promosse lo sviluppo di scuole professionali e di opere di beneficenza. Il mito di Margherita non si eclissò con l'assassinio di Umberto, ma accompagnò la nazione nel XX secolo.

MAO MUSEO D'ARTE ORIENTALE

FERNANDO SINAGA – Il Libro delle Sorti e dei Mutamenti

a cura di Begoña Martínez e Pedro Medina. Produzione di Galería Aural, in collaborazione col MAO
30 ottobre 2021 – 6 marzo 2022

La mostra è un progetto site specific, dove si rivisitano nodi problematici presenti in alcune delle opere di Fernando Sinaga quali *Sobre el destino* (1997), *On Prediction* (2003), *Oscillum* (2009-2010) e *Wei Chi* (2016-2017). La strategia semantica di Sinaga cerca di trovare l'aggancio iconologico più adatto al contesto museale, e insieme la risonanza col sito al fine di spiegare la valenza divinatoria dei processi artistici oggi. La domanda posta da Sinaga spinge a riflettere su un lavoro che ha per sfondo un presente connotato dall'insicurezza e dall'assenza di futuro. Su queste premesse, la mostra allude anche alle proibizioni inquisitoriali del Cinquecento. L'interesse per *Il Libro delle Sorti* risiede non tanto nel suo valore di libro di carte astrali, stelle polari e gioco di società, ma nell'interrogativo che pone alla storia di Oriente e Occidente, e nella sollecitazione a comprendere la combinazione casuale del destino. La mostra potrà essere arricchita da documenti storici: lo stesso *Libro delle Sorti* conservato presso la Biblioteca Nazionale Marciana di Venezia o un'edizione cinese del *Libro dei Mutamenti* (Yijing).

HUB INDIA. CLASSICAL RADICAL

a cura di Myna Mukherjee e Davide Quadrio
5 novembre – 5 dicembre 2021
Progetto per Artissima

Residues & Resonance (Residui & Risonanze)

La mostra al MAO comprende opere del rinascimento contemporaneo che iconizzano e al tempo stesso obliterano lo stesso classicismo a cui fanno riferimento. I lavori sono radicati in un'eredità che esamina stili tradizionali, scuole e generi e si spinge oltre per stabilire con essi una relazione, un dialogo. Mentre gli interessi sono mutati con i capricci del tempo, le forme di queste opere hanno conservato ossessivamente pattern simili, risonanti di residui del passato. Come in un concerto di Philip Glass, dove ogni iterazione suona familiare ma l'accumulo delle iterazioni successive rende ognuna di esse un'esperienza unica e diversa.

Uno dei punti forti della mostra è una sezione radicale di neo-miniaturisti che prendono a prestito le decorazioni evocative, stilizzate e gemmate dei tradizionali stili miniaturistici e dei dipinti vasli, sovvertendole per esplorare modi in cui espandere e smantellare il vocabolario di uno stile apparentemente insulare.

Anche l'arte della Regione himalayana offrirà grandi suggestioni, grazie all'installazione di una serie di opere dell'artista Paula Sengupta dal titolo *The plain of Aspiration*, un progetto che parla della diaspora dei tibetani fuggiti dal loro paese in seguito alla partenza del Dalai Lama nel 1959 e del tentativo di conservare anche altrove, attraverso la memoria, il loro stile di vita e la loro cultura.

I lavori di Sengupta attingono fortemente alla tradizione dell'artigianato tessile e al simbolismo religioso tibetani e, nelle gallerie del MAO, vengono accostate alle opere della sezione dedicata alle copertine lignee intagliate.

Artisti: Waseem Ahmad, Khadim Ali, Anindita Bhattacharya, Sakti Burman, Sudipta Das, Priyanka D'Souza, Baaraan Ijlal, Manjunath Kamath, Puneet Kaushik, Samanta Batra Mehta, Piyali Sadhukhan, Paula Sengupta, Yugal Kishore Sharma, Nilima Sheikh, The Singh Twins, Waswo X Waswo.

KAKEMONO. Cinque secoli di pittura giapponese.

a cura di Matthi Forrer, a cura di Matthi Forrer, professore di Cultura materiale del Giappone pre-moderno all'Università di Leida, in collaborazione con il Museo delle Culture di Lugano.
12 novembre 2021 - 25 aprile 2022

La mostra al MAO "Kakemono. Cinque secoli di pittura giapponese", la prima in Italia focalizzata su questa forma d'arte, presenta 125 kakemono oltre a ventagli dipinti e lacche decorate appartenenti alla Collezione Claudio Perino, un'importante raccolta di opere acquisite dal collezionista piemontese, fra i principali prestatori e mecenati del Museo d'Arte Orientale di Torino. I kakemono, allestiti in cinque

sezioni tematiche (fiori e uccelli, animali, figure, paesaggi, piante e fiori) conducono il visitatore attraverso un mondo ricchissimo, in cui rappresentazioni minuziose e naturalistiche, punteggiate di dettagli sottili, si affiancano ad immagini estremamente essenziali e rarefatte, dove la forma perde i suoi contorni, si disgrega progressivamente per diventare segno evocatore di potenti suggestioni, in un estremo esercizio di sintesi e raffinatezza, quasi un astrattismo ante litteram. Fra i kakemono esposti al MAO figurano alcune opere dei maggiori artisti giapponesi, tra cui Yamamoto Baiitsu, Tani Buncho, Kishi Ganku e Ogata Korin.

LUDOVICO NICOLA DI GIURA (1868-1947) Un medico italiano alla corte dell'Ultimo Imperatore

a cura di Marco Guglielminotti Trivel
settembre 2022 – gennaio 2023

Una mostra originale, concepita e realizzata dal MAO, con la quale si intende presentare al grande pubblico la figura straordinaria di Ludovico di Giura (Casoria, 1868 – Chiaromonte, 1947), medico italiano che visse in Cina dal 1900 al 1930, tra Tianjin e Pechino. Si dice che sia stato tra l'altro medico di corte per l'imperatrice vedova Cixi e l'ultimo imperatore Pu Yi. Per certo era un cultore della lingua cinese e traduttore di opere letterarie in italiano. Tra queste spicca la raccolta Liaozhai Zhiyi (Racconti straordinari dello studio Liao) di Pu Songling (1640-1715), tuttora ritenuta una delle traduzioni più valide in Occidente dal punto di vista dell'accuratezza filologica.

Come molti stranieri operanti in Asia orientale tra '800 e '900, di Giura rientrò in Italia portando con sé una collezione di oggetti cinesi (e giapponesi), alcuni dei quali di discreto valore storico-artistico. Parte di questa raccolta è andata dispersa, ma una porzione considerevole (oltre 430 pezzi) è stata rintracciata e studiata dal MAO insieme a libri, fotografie d'epoca e altri documenti. La riscoperta di questa collezione e la sua presentazione in una mostra monografica permetterà di riscoprire la figura di un grande italiano – un vero ponte tra due culture – che paradossalmente è più noto in Cina che nel nostro Paese.

VIVIANE BERTRAND Odes aux rivières du Québec – A journey through mountains and water

a cura di Viviane Bertrand, in collaborazione col MAO
novembre 2022

I dipinti che compongono questa installazione, ottenuti a inchiostro su carta con un uso meticoloso del pennello, celebrano i fiumi del Québec. L'artista canadese Viviane Bertrand rivisita magistralmente l'espressione pittorica basata sul concetto filosofico cinese del "vuoto creativo" per rendere omaggio alla natura selvaggia del suo Paese natale. Le sue opere si ispirano dunque a una forma antica di relazione con la Natura, e consentono la ricerca di una rinnovata esperienza spazio-temporale. Esse riflettono ed echeggiano il ritmo della creazione.

ARCHIVIO FOTOGRAFICO E BIBLIOTECA D'ARTE

L'Archivio Fotografico raccoglie circa 400.000 fototipi (contando anche il fondo proveniente dalla Fondazione Italiana per la Fotografia costituito da circa 56.253 esemplari acquistati dalla Regione Piemonte e le circa 45.295 accessioni ancora in custodia presso questo servizio).

La sua consistenza si basa soprattutto sulla documentazione delle opere appartenenti alle collezioni dei musei della FTM, degli allestimenti museali e delle mostre realizzate, oltre che delle testimonianze visive di ogni evento realizzato dai Musei Civici prima, ed ora dalla Fondazione. Conserva anche una straordinaria documentazione storica relativa a esposizioni e allestimenti realizzati nell'ambito delle collezioni civiche - di cui alcune mostre ormai di interesse nazionale e internazionale - accanto a fondi fotografici di grande prestigio, come le rare carte salate e albumine appartenute a Vittorio Avondo o i fondi di fotografi di Mario Gabinio e Stefano Bricarelli.

Nel corso del 2021 si è proceduto all'implementazione della schedatura, inserendo nei data base di Access circa 2500 record relativi sia ad immagini di allestimenti e mostre sia al patrimonio di arte antica. Il lavoro proseguirà nel 2022 sulla falsariga di quello svolto finora. Inoltre, con il sostegno dell'Associazione Amici della Biblioteca d'Arte Musei Civici è iniziata la catalogazione di circa 800 foto conservate nel Fondo Rovere, con relativa digitalizzazione tramite scanner e l'intenzione a continuare il progetto negli anni a venire.

In parallelo all'Archivio Fotografico, opera la Biblioteca d'Arte della Fondazione Torino Musei, una biblioteca di consultazione specializzata in storia dell'arte antica, moderna e contemporanea, in critica d'arte, museologia, archeologia, etnografia e numismatica, che cura particolarmente l'approfondimento delle tematiche di ambito locale e l'aggiornamento nei campi di interesse dei Musei Civici.

Nata all'inizio degli anni Trenta come biblioteca interna alle collezioni museali di arte antica e moderna, con lo scopo di offrire supporto al lavoro di ricerca scientifica sulle collezioni, viene aperta al pubblico nel 1959, nel quadro della più ampia ricostruzione della Galleria d'Arte Moderna secondo il progetto di Carlo Bassi e Goffredo Boschetti. Ad oggi la biblioteca continua a rappresentare un punto di riferimento insostituibile per gli studenti universitari, dell'Accademia di Belle Arti e per tutti gli studiosi che operano nei campi della storia dell'arte, della storia dell'architettura, del restauro, dell'antiquariato, etc. In virtù di questo, le modalità di accesso alla sala lettura sono state aggiornate in seguito agli sviluppi dell'emergenza sanitaria ancora in corso con l'intento di garantire agli addetti del una certa continuità nella fruizione delle collezioni.

Il patrimonio conservato, consistente in circa 143.000 volumi e comprendente anche materiale multimediale, è catalogato secondo le regole in vigore. Dal 1997 la Biblioteca d'Arte aderisce alla catalogazione compartecipata del Servizio Bibliotecario Nazionale-SBN e la schedatura, pressoché completa, è consultabile on-line.

Per quanto riguarda i progetti specifici, conclusasi la prima tranche della digitalizzazione dei cataloghi ed album della Società Promotrice delle Belle Arti (25 titoli), si intende proseguire l'attività al fine di preservare gli originali dal deterioramento e realizzare una base dati (in pdf) consultabile in loco. Si è inoltre avviato il lavoro di ottimizzazione degli spazi nel deposito che ha permesso di ricollocare adeguatamente volumi monografici, cataloghi di mostre ed aste. Il medesimo proseguirà con la riorganizzazione della zona che ospita i periodici con il duplice scopo del riordino e dell'acquisizione di ulteriore spazio per le nuove acquisizioni.

EVENTI

Secondo quanto previsto dall'articolo 11 della Convenzione che regola i rapporti tra la Città di Torino e la Fondazione Torino Musei, possono essere attribuiti alla Fondazione compiti riguardanti la realizzazione, la gestione o la contribuzione di particolari eventi o di particolari nuove strutture.

Sulla base di tale prescrizione, la Fondazione contribuisce alla gestione di Artissima.

Per gli anni 2022 e per gli anni seguenti la Fondazione continuerà ad affidare alla società Artissima la conduzione della Fiera.

La Fondazione, con riferimento alle prossime edizioni, intende confermare:

- gli obiettivi di assoluta internazionalità, contemporaneità e qualità della Fiera, una scelta che ha portato Artissima a essere riconosciuta come l'appuntamento di riferimento nel panorama mondiale del contemporaneo;
- l'attenzione alle nuove tendenze, alle gallerie e agli artisti emergenti;
- la collaborazione con le istituzioni artistiche pubbliche e private, le gallerie, i collezionisti del territorio nell'ambito delle iniziative previste nel novembre dedicato all'arte contemporanea.

Con deliberazione della Giunta Comunale 755 del 3/8/21 la Città di Torino ha dato avvio alla cooperazione con la Fondazione Torino Musei nella realizzazione di attività artistiche, culturali e promozionali inserite nel Public Program di Luci d'Artista 2021/2022.

E' intendimento della Città di Torino prevedere che a partire dal 2022 venga affidato alla Fondazione Torino Musei il ruolo della funzione progettuale, gestionale e di sviluppo del progetto Luci d' Artista per la XXV edizione di Luci d'Artista 2022/2023.

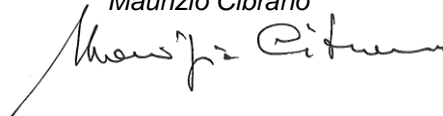
CONCLUSIONI

Dalla lettura e dall'esame del presente Bilancio Previsionale Annuale e Pluriennale nonché del Documento Programmatico Annuale del Documento Programmatico - Finanziario Pluriennale, emerge che anche per il prossimo esercizio le attività che verranno messe in atto seguono le indicazioni fornite dalla Città di Torino in qualità di ente promotore e fondatore, nonché degli altri enti che partecipano alla vita della Fondazione: Regione Piemonte, Compagnia di San Paolo e Fondazione CRT.

Si conferma infatti la volontà di garantire la gestione unitaria del sistema museale affidato e nel contempo di sviluppare progressivamente le identità e le vocazioni dei singoli musei in ambito cittadino, regionale e anche internazionale.

Rimane fermo pertanto l'obiettivo di conservare e valorizzare i beni culturali assegnati e di promuovere e divulgare il patrimonio storico-artistico della città.

Il Presidente
Maurizio Cibrario

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Maurizio Cibrario', written in a cursive style.

FONDAZIONE TORINO MUSEI

Maurizio Cibrario	presidente
Luca Angelantoni	consigliere
Sara Bonini Baraldi	consigliere
Roberto Coda	consigliere
Anna Maria Poggi	consigliere

Elisabetta Rattalino	segretario generale
----------------------	---------------------

GALLERIA CIVICA D'ARTE MODERNA E CONTEMPORANEA

Riccardo Passoni	direttore
------------------	-----------

PALAZZO MADAMA – MUSEO CIVICO D'ARTE ANTICA

Funzioni provvisorie in capo alla Direzione della Fondazione Torino Musei

MUSEO D'ARTE ORIENTALE

Funzioni provvisorie in capo alla Direzione della Fondazione Torino Musei

BIBLIOTECA D'ARTE E ARCHIVIO FOTOGRAFICO

Riccardo Passoni	dirigente
------------------	-----------

BILANCIO PREVISIONALE ANNUALE
E PLURIENNALE 2022 – 2023 - 2024

SPESA CORRENTE E INVESTIMENTI

FONDAZIONE TORINO MUSEI		BDG 2021 CD 22/12/2020	BDG 2021 RETTIFICATO	BDG 2022	BDG 2023	BDG 2024
R	VOCI DI ENTRATA					
E/1.0	Ricavi per vendita biglietti	1.420.000	900.000	1.550.000	1.750.000	1.750.000
	Attività di biglietteria	720.000	600.000	850.000	900.000	900.000
	Rimborso forfettario ingressi con abbonamento + turismo torino	700.000	300.000	700.000	850.000	850.000
E/2.0	Altri ricavi	335.000	558.000	605.000	695.000	765.000
	vendita cataloghi e prov. Bookshop	50.000	20.000	50.000	50.000	55.000
	caffetteria	20.000	2.000	5.000	25.000	35.000
	sala conferenze	-	-	-	-	-
	aperture straordinarie , affitto spazi	50.000	20.000	100.000	100.000	100.000
	servizi educativi - laboratori	50.000	55.000	90.000	100.000	100.000
	visite guidate percentuale di vendita	25.000	20.000	30.000	35.000	40.000
	fee servizi FTM, fee mostre outdoor	70.000	316.000	200.000	200.000	200.000
	ricavi diversi (audioguide, fotocopie, diritti di rip. immagine, ecc.)	20.000	40.000	30.000	35.000	35.000
	sponsorizzazioni	50.000	85.000	100.000	150.000	200.000
	Contributi finalizzati	1.390.000	668.000	1.400.000	1.415.000	1.405.000
E/3.0	ARTISSIMA	485.000	398.000	485.000	485.000	485.000
	Comune	-	-	-	-	-
	Fondazione Arte Moderna Contemporanea CRT	100.000	78.000	100.000	100.000	100.000
	Compagnia di San Paolo	85.000	70.000	85.000	85.000	85.000
	Regione Piemonte	200.000	150.000	200.000	200.000	200.000
	CCIAA	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
	Mostre, progetti didattica	130.000	270.000	130.000	150.000	170.000
	Sviluppo strategico FTM	775.000	-	785.000	780.000	750.000
E/4.0	Budget assegnato composto da:	9.846.000	9.872.000	9.396.000	9.221.000	9.221.000
	Comune	5.540.000	5.440.000	5.545.000	5.545.000	5.545.000
	Comune - proventi da eredità	60.000	68.000	60.000	60.000	60.000
	Fondazione CRT	1.291.000	1.291.000	1.291.000	1.291.000	1.291.000
	Compagnia di San Paolo	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
	Regione Piemonte	825.000	770.000	825.000	825.000	825.000
	Progetti Regionali CSP	-	-	-	-	-
	Fondi Emergenza COVID 19	630.000	803.000	175.000	-	-
	TOTALE ENTRATE	12.991.000	11.998.000	12.951.000	13.081.000	13.141.000
C	VOCI DI SPESA					
S/1.0	RISORSE UMANE	6.634.000	5.670.000	6.890.000	7.050.000	7.105.000
	Personale a tempo determinato e indeterminato	6.624.000	5.660.000	6.880.000	7.040.000	7.095.000
	stipendi	6.150.000	5.400.000	6.400.000	6.550.000	6.600.000
	trasferite (esclusa diaria)	19.000	5.000	25.000	25.000	25.000
	premio di risultato	130.000	-	130.000	130.000	130.000
	FASI / PREVINDAI / Previambiente, altri	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
	mensa sostitutiva	220.000	150.000	220.000	225.000	230.000
	oneri diversi personale (divise, visite mediche, ecc.)	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
	INAIL	60.000	60.000	60.000	65.000	65.000
	Formazione	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
S/2.0	MANUTENZIONE SEDI / IMPIANTI / UTENZE	2.265.000	2.172.000	2.207.000	2.217.000	2.217.000
	Manutenzioni ordinarie	275.000	277.000	277.000	277.000	277.000
	manutenzione sedi	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
	manutenzione aree verdi	25.000	27.000	27.000	27.000	27.000
	Utenze / manutenzioni impianti	1.990.000	1.895.000	1.930.000	1.940.000	1.940.000
	manutenzioni impianti	1.030.000	1.030.000	1.030.000	1.030.000	1.030.000
	energia elettrica	900.000	800.000	840.000	850.000	850.000
	acqua	60.000	65.000	60.000	60.000	60.000
S/3.0	SERVIZI INFORMATICI	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
	Assistenza informatica	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
S/4.0	SPESE DI FUNZIONAMENTO	889.000	758.000	884.000	864.000	864.000
	Servizi telefonici	47.000	50.000	52.000	52.000	52.000
	telefonia mobile	12.000	10.000	12.000	12.000	12.000
	telefonia fissa e connettività di rete	35.000	40.000	40.000	40.000	40.000
	Spese economali	532.000	398.000	522.000	502.000	502.000
	spese postali / corriere	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
	ospitalità (escluse mostre)	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
	pulizie	370.000	270.000	370.000	370.000	370.000
	taxi GTT	10.000	5.000	10.000	10.000	10.000
	cancelleria	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
	materiali di consumo, auto	25.000	6.000	15.000	15.000	15.000
	materiali di consumo, varie squadra tecnica	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
	abbonamenti, libri, canoni diversi	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
	canoni stampanti / fotocopiatrici e toner	23.000	23.000	23.000	23.000	23.000
	gare d'appalto e pubblicazioni	50.000	40.000	50.000	30.000	30.000
	Vigilanza armata e antincendio	230.000	230.000	230.000	230.000	230.000

FONDAZIONE TORINO MUSEI		BDG 2021 CD 22/12/2020	BDG 2021 RETTIFICATO	BDG 2022	BDG 2023	BDG 2024
S/5.0	SPESE DIVERSE	291.000	258.000	280.000	280.000	280.000
	Amministratori (consiglio direttivo, collegio revisori, comitato scient.)	30.000	30.000	34.000	34.000	34.000
	Collaborazioni e apporti specialistici	254.000	221.000	239.000	239.000	239.000
	indagini, collaborazioni scientifiche (escluse mostre)	40.000	10.000	20.000	20.000	20.000
	sicurezza	110.000	100.000	110.000	110.000	110.000
	studio commercialista	26.000	20.000	26.000	26.000	26.000
	società di revisione	15.000	20.000	15.000	15.000	15.000
	consulenza per ufficio Risorse Umane	33.000	36.000	33.000	33.000	33.000
	uffici legali / notai	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
	certificazioni		5.000	5.000	5.000	5.000
	Quote associative	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
	Federculture, CRAL, altri enti	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
S/6.0	SERVIZI	1.927.000	2.131.000	1.852.000	1.837.000	1.837.000
	Promozione e immagine Fondazione	385.000	385.000	385.000	385.000	385.000
	promozione e immagine, attività di comunicazione, stampati	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
	ufficio stampa	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
	Mostre e manifestazioni (consulenze, stampa pubblicazioni, guardiana, trasporti, assicurazioni, allestimenti)	1.000.000	1.125.000	900.000	900.000	900.000
	ARTISSIMA	485.000	398.000	485.000	485.000	485.000
	Attività educative (laboratori e percorsi didattici, visite guidate)	25.000	37.000	35.000	30.000	30.000
	conduzione laboratori - cooperativa- collaborazioni	5.000	6.000	10.000	5.000	5.000
	laboratori specialistici	10.000	21.000	15.000	15.000	15.000
	visite guidate pubblico adulto - cooperativa	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
	acquisto materiali, varie	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
	Progetto IN ONDA	10.000	90.000	20.000	10.000	10.000
	Relazioni esterne, mostre outdoor	15.000	70.000	15.000	15.000	15.000
	Trasporti opere / movimentazioni interne	5.000	20.000	5.000	5.000	5.000
	Stampa/acquisto pubblicazioni e cataloghi (escluse mostre)	2.000	6.000	7.000	7.000	7.000
S/7.0	GODIMENTO BENI DI TERZI	105.000	85.000	135.000	135.000	135.000
	affitto sede e spese condominiali	55.000	30.000	80.000	80.000	80.000
	depositi	50.000	55.000	55.000	55.000	55.000
S/8.0	ALTRI COSTI DI STRUTTURA (accantonamenti, spese nuovi uffici, trasferimento depositi, ecc.)	150.000	100.000	130.000	130.000	130.000
S/9.0	ONERI DIVERSI DI GESTIONE (interessi passivi, ecc.)	150.000	100.000	100.000	100.000	100.000
S/10.0	IMPOSTE	260.000	224.000	273.000	278.000	283.000
	IRAP	255.000	219.000	268.000	273.000	278.000
	TARI	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
S/11.0	INVESTIMENTI (acquisto beni librari, servizi fotografici, cessione diritti d'autore, restauro opere, interventi minimi di manutenzione straordinaria, investimenti per la digitalizzazione ecc...) Progetti di manutenzione straordinaria quota a carico Ftm	170.000	350.000	70.000	70.000	70.000
	INTERVENTI PER EMERGENZA COVID	30.000	30.000	10.000	-	-
	TOTALE USCITE	12.991.000	11.998.000	12.951.000	13.081.000	13.141.000
	RISULTATO ECONOMICO	-	-	-	-	-
	NB: I progetti di manutenzione straordinaria PM-GAM-MAO hanno rendicontazioni specifica					

