



**BILANCIO PREVISIONALE ANNUALE E
PLURIENNALE
2024-2025-2026**

COMPENSIVO DI

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

APPROVATO DAL CONSIGLIO DIRETTIVO IN DATA 28/11/2023

INDICE

Documento d'accompagnamento	5
Documento programmatico annuale / Documento programmatico finanziario pluriennale 2024-2025- 2026	15
Attività dei singoli centri di costo	39
Bilancio previsionale annuale 2024 e pluriennale 2025/ 2026	54

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 2023 e, per quanto riguarda il 2024, 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 2024-2026.

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.

Alla fine dell'anno 2022 la Fondazione Torino Musei ha avuto la necessità di avviare un percorso finalizzato alla rielaborazione di un Piano Strategico (vedasi successivo capitolo PIANO STRATEGICO) e ad un'analisi del modello organizzativo mirato a dare contezza della complessiva pianificazione in termini strategici, operativi, organizzativi ed economico finanziari per il 2023 ed il prossimo triennio.

A seguito del rinnovo del CCNL Federculture per il triennio 2019-2021, siglato il 28 dicembre 2022, a partire dal mese di febbraio 2023 si è proceduto all' adeguamento dei nuovi minimi tabellari. L'art. 71 bis del nuovo CCNL, al fine di garantire ai lavoratori prestazioni assistenziali integrative del Servizio Sanitario Nazionale, ha infine inserito l'obbligo a far data dal mese di aprile 2023 di destinare a un Fondo/assicurazione di assistenza sanitaria una quota mensile minima per ciascun lavoratore, per l'attivazione di un piano sanitario base.

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

La Città di Torino si è impegnata con un contributo pari a euro 5.915.000 con Deliberazione n. 638 del 17/10/2023 di cui:

- 1) Gestione delle attività istituzionali ordinarie con determina n. 6250 del 2/11/23 pari a Euro 5.595.000
- 2) Realizzazione della XXVI edizione del progetto Luci d' Artista per euro 250.000.
- 3) Collaborazione per la realizzazione del Mediacenter ATP Finals 2023 fino ad un max di 50.000 euro.
- 4) Partecipazione alla realizzazione dell'edizione della fiera d'arte internazionale Artissima 2023 per euro 20.000.

La Regione provvederà ad emettere la delibera e la determina dirigenziale per l'anno 2023 al ricevimento del Bilancio d'esercizio 2022 come stabilito in Convenzione. Si anticipa che la somma stanziata per il 2023 da parte della Regione Piemonte è pari a Euro 920.000.

Per l'anno 2023, 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.

Con nota del 3 novembre è pervenuta la richiesta da parte della Città Metropolitana di Torino di adesione in qualità di Socio Fondatore Successivo alla Fondazione Torino Musei, con un contributo annuo di 250.000 euro per il triennio 2024-2026.

Nel mese di settembre il Consiglio Direttivo della Fondazione ha deliberato la nomina della Commissione valutatrice esterna, per la ricerca del nuovo Direttore della GAM. La Commissione ha esaminato tutti i curricula e i progetti elaborati dai partecipanti, ha sentito a colloquio una rosa di candidati i cui profili sono stati ritenuti maggiormente in linea con i requisiti richiesti dall'avviso. A seguito delle valutazioni e delle audizioni effettuate la Commissione ha restituito alla Fondazione i nominativi dei profili ritenuti idonei alla carica e quindi sottoposti dal Presidente al Consiglio Direttivo.

Sulla base delle risultanze delle valutazioni e delle motivazioni indicate dalla Commissione, il Consiglio Direttivo ha nominato il 31 ottobre Chiara Bertola come nuovo Direttore della Gam. Formalmente il suo incarico inizierà a partire dal mese di gennaio 2024.

Dal mese di settembre il Prof. Villa, cessato il suo periodo di inconfiribilità dalla carica, ha ripreso il ruolo effettivo di Direttore del Museo Civico d'Arte Antica di Palazzo Madama.

In continuità con l'edizione del 2022 la Città di Torino, con l'obiettivo di valorizzare il patrimonio di Luci d'Artista, ha fortemente voluto che fosse la Fondazione Torino Musei, nell'ambito della sua missione istituzionale, a operare per la valorizzazione, rilancio e realizzazione del progetto.

Luci d'Artista è diventata quindi per la Fondazione Torino Musei nell'ambito del nuovo Piano strategico, la quinta linea culturale (insieme a GAM, MAO, Palazzo Madama e Artissima) con l'obiettivo di trasformare la manifestazione in una vera istituzione di ricerca artistica permanente. Per l'edizione 2023 – 2024 e per quella dell'anno successivo è stato nominato un curatore, Antonio Grulli, con il compito di sviluppare e valorizzare la manifestazione portandola a un processo di completa evoluzione e immaginando un percorso capace di trasformarsi secondo le linee guida definite.

Nel mese di ottobre è stata inaugurata la ventiseiesima edizione di Luci d'Artista, con l'accensione della prima luce in piazza Carlo Alberto, la nuova installazione di G. Anselmo dal titolo "Orizzonti".

Come per l'edizione precedente dell'anno 2022, Palazzo Madama negli spazi della Corte Medievale e della Sala Feste è stato scelto come sede del Media Center della Città di Torino per tutti giornalisti dal 10 al 19 novembre in occasione delle ATP Finals.

Anche per il 2023 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 anche per il 2023 richiedere il supporto dei volontari come negli anni scorsi.

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 che quest'anno si è svolta all'Oval Lingotto dal 3 al 5 novembre sotto la direzione del Dr. Luigi Fassi.

La previsione al 31/12/2023 del personale in forza alla Fondazione Torino Musei è la seguente:

Previsione di dipendenti in organico alla data del 31.12.2023

	Numero unità di personale	
	31/12/2023	31/12/2022
Tempo indeterminato	147	149
Tempo determinato	6	9
Totale	153	158

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

PIANO STRATEGICO E DEGLI INVESTIMENTI

A partire dal mese di gennaio e con il coinvolgimento fattivo di tutta la Fondazione e dei Direttori, si è lavorato alla predisposizione di un complessivo piano di impresa oltre che un apposito assessment del modello organizzativo e del personale.

Il Piano ha richiesto oltre sei mesi di lavoro e ha visto sviluppare e al servizio di una nuova visione della Fondazione - divisi in due grandi ambiti di intervento (Modello di Funzionamento e Progetto Culturale) - ben 19 moduli progettuali che arrivano ad individuare anche le azioni operative di dettaglio da implementare in un compendio complessivo di oltre 1000 pagine e l'assegnazione a ciascun responsabile delle proprie attività e responsabilità.

In particolare, il Piano presentato lo scorso 3 novembre ai soci fondatori su invito e sotto l'egida del Sindaco, per la loro condivisione finale e supporto dei relativi investimenti e priorità - è stato pensato e strutturato sulla base di due macro ambiti di intervento, il Modello di Funzionamento e il Progetto culturale in funzione dell'esigenza da un lato di strutturare - quale necessario fattore abilitante - un modello organizzativo e gestionale e relativi sistemi in ottica manageriale idoneo e funzionale a garantire gli obiettivi di piano e dall'altro prevedere un progetto culturale che possa favorire la migliore espressione delle importanti potenzialità di sviluppo di ciascuna delle cinque linee culturali (Gam, Mao, Palazzo Madama, Artissima e Luci d'Artista).

La Fondazione Torino Musei con le sue cinque linee culturali è un giacimento incredibile e ricco di opportunità che per essere attivate e colte appieno richiedono visione e soprattutto un modello di gestione manageriale e minimi investimenti necessari.

Il Progetto Culturale

Il Progetto culturale ha visto lo sviluppo di 9 cantieri progettuali di cui il primo, autonomo, che riguarda il grande progetto di ammodernamento e riqualificazione della GAM presentato al Ministero della Cultura con il fondamentale sostegno della Città di Torino con il Sindaco e l'Assessora alla Cultura e con la condivisione del Sottosegretario alla cultura On.le Sgarbi oltre che con la positiva interlocuzione del Sindaco con il Ministro Sangiuliano, quattro cantieri trasversali Inclusione ed Educazione, Polo musei civici, Programma mostre e Internazionalizzazione e cinque verticali ovvero il Piano di ciascuna linea culturale. La visione complessiva del progetto culturale è quella di costruire un *polo culturale civico - con le cinque linee di intervento coordinate e supportate da un qualificato piano di comunicazione e marketing culturale - che spazia dall'arte antica alla frontiera più avanzata dell'arte contemporanea con Artissima con alla base i concetti di inclusione ed educazione e di internazionalizzazione. Sono altresì parte integrante e sostanziale le migliori definizioni delle mission di tutte le cinque linee culturali che hanno favorito lo sviluppo dei rispettivi progetti culturali, il riallestimento degli spazi e delle collezioni (anche con parziali interventi di rinnovamento delle parti immobiliari) per Palazzo Madama e per il MAO.*

- La nuova GAM 4.0 è il grande progetto di riqualificazione completa (contenitore e contenuti) del museo presentato – attraverso formale DIP Documento di Indirizzo alla Progettazione, al Ministero della Cultura (con il fondamentale supporto delle fondazioni bancarie) per una nuova stagione della GAM volta a ripensare e riposizionare il Museo a livello internazionale rilanciandone il ruolo ed il prestigio attraverso un percorso che riprenda e sviluppi quello avanguardistico che ne caratterizzò la nascita facendone un raro esempio sul piano internazionale. Il progetto ha alla base i principi di sostenibilità ambientale e risparmio energetico, innovazione architettonica e tecnologica e nuovi modelli di fruizione museale che sappiano coinvolgere e attrarre il pubblico di domani. L'obiettivo è quello di fare della prima

galleria civica di arte nata in Italia il nuovo modello di museo proiettato verso il futuro. Confidiamo che il Ministero possa accogliere la richiesta di supporto e consentire la realizzazione del progetto.

- Il rafforzamento del nuovo corso avviato dal MAO quale attore centrale e hub nazionale di un network internazionale di dialogo con il mondo asiatico e con i suoi principali musei ma anche centro di alta formazione in collaborazione con l'Università di Torino, spazio sperimentale per l'attivazione delle collezioni attraverso progetti espositivi e performativi oltre al riallestimento delle collezioni, spazio sociale e luogo di incontro e centro di produzione sperimentale. Palazzo Madama simbolo, da oltre duemila anni nelle sue varie epoche e funzioni, della Città di Torino in Italia e in Europa, con l'obiettivo di medio termine di restituirne una completa e migliore fruizione con la revisione degli spazi espositivi al piano terra e a quello ipogeo e con il recupero e la valorizzazione della meravigliosa terrazza sulla Città e Artissima con il supporto per la conferma della sua leadership nazionale ed il rafforzamento del suo posizionamento internazionale. Infine, le Luci d'Artista, la quinta linea culturale anche quale "Museo a cielo aperto della Città", con una evoluzione del progetto che possa coniugare l'unicità ed il prestigio nazionale e internazionale con opportuni elementi di innovazione e sostenibilità e di inclusione e relazione con il territorio.
- Alla base del progetto culturale trovano posto gli elementi di Inclusione ed educazione e quello di Internazionalizzazione. Per il primo elemento - Inclusione ed educazione - si tratta di un tema centrale attraverso il quale si propone di vedere il Museo non solo come luogo di tutela, conservazione e ricerca (attribuzioni sacre e immodificabili) ma anche come soggetto attivo strumentale alla evoluzione e progresso sociale e culturale delle persone e quindi con la responsabilità e la funzione sociale, da esercitarsi con una posizione aperta e di ascolto nei confronti della collettività e di interazione con l'attualità e con il presente - caratterizzato da complessità e dinamismo - al fine di favorirne una lettura con uno sguardo non omologato. E' necessario quindi tradurre il termine esclusivo in inclusivo. Il Museo non come luogo chiuso e passivo ma attivo con la finalità di includere individuando modalità e strumenti per favorire una partecipazione attiva dei cittadini ed in particolare quelli meno vicini o inclini all'arte e delle periferie. Il patrimonio culturale deve svolgere un ruolo sociale importante per combattere l'esclusione promuovendo coesione sociale e appartenenza territoriale. Si tratta di promuovere l'inclusione anche attraverso un ripensamento di luoghi, infrastrutture, servizi e linguaggio. L'attività dei dipartimenti educazione è parte integrante di questo processo ed il piano si propone di rivederne la funzione in termini di importanza e posizionamento. Per il secondo elemento, Internazionalizzazione, l'obiettivo è duplice ovvero verso l'esterno con l'internazionalizzazione del sistema museale promuovendo l'enorme patrimonio artistico attraverso la creazione di un network internazionale, una attività di promozione e sviluppo e la produzione e circuitazione di mostre/progetti internazionali (Touring Exhibition) e co produzioni e verso l'interno al fine di attrarre il pubblico internazionale verso l'offerta proposta e realizzata dalle cinque linee culturali e verso la città.

Il Modello di Funzionamento

L'ambito relativo al Modello di funzionamento ha visto lo sviluppo di 10 cantieri progettuali partendo da quello della Governance (Revisione statuto con tra le altre la fondamentale introduzione Assemblea dei Soci Fondatori, nomina nuovo CdA, nomina Comitato scientifico, ridefinizione del ruolo e dei poteri del Presidente e del Segretario generale e migliore definizione del ruolo delle Fondazione e dei Direttori delle cinque linee culturali) a quello del Modello Organizzativo e personale che ha visto un assesment complessivo del personale e del modello organizzativo (con individuazione ottimizzazioni e sinergie e nuove assunzioni necessarie in funzione del modello manageriale disegnato) andando a definire un nuovo organigramma rivisto e di integrato in funzione degli obiettivi di Piano e del progetto culturale (con un modello a matrice con i cinque Direttori a capo delle rispettive linee culturali e sei funzioni aziendali primarie della Fondazione al servizio tra cui le nuove Comunicazione e Marketing culturale, Inclusione, Internazionalizzazione) oltre a due cantieri relativi ai Sistemi IT e digitalizzazione ed Energia e sostenibilità con il primo che comprende il potenziamento della infrastruttura IT in ottica di stabilità, sicurezza e governance dati, l'evoluzione dell'ecosistema degli applicativi per il supporto ai processi aziendali chiave con focus sulla digitalizzazione delle collezioni, vendita (biglietteria),

Marketing (CRM), Amministrazione e risorse umane ed il rinnovamento dell'hardware e sviluppo tecnologico presso i musei (attività espositiva e servizi al pubblico e educativi) ed il secondo mirato al miglioramento della sostenibilità ambientale con un modello di ottimizzazione dei consumi e con il rinnovamento e l'efficientamento degli impianti. Ulteriore fondamentale cantiere progettuale è quello relativo alla Comunicazione e Marketing culturale elementi centrali per il raggiungimento degli obiettivi di piano e per idoneamente supportare e promuovere l'offerta culturale con secondo le plurime e differenti modalità. Il piano ha visto la completa pianificazione di un processo di revisione e organizzazione delle attività di comunicazione e marketing culturale partendo da una revisione ed integrazione della funzione e della sua organizzazione sulla base delle specifiche ed autonome esigenze di gestione in materia. Completano le attività relative al Modello di funzionamento quattro cantieri relativi a Spendig Review, Ricavi propri e Fundrasing , Depositi Musei civici e Bilancio Sociale.

Ogni Modulo del piano è stato sviluppato con Obiettivi, Azioni e Iniziative con la pianificazione operativa di dettaglio, i tempi di implementazione ed il budget di spesa. Per i 19 moduli progettuali sono stati elaborati i contenuti che prevedono la pianificazione e le modalità di implementazione dei singoli cantieri. Ogni linea culturale (museo) ha poi un proprio piano verticale complessivo e completo che il Direttore è stato chiamato a fare proprio.

Gli Obiettivi

L'implementazione del Piano Strategico, prevede quindi la combinazione di interventi che consentono di immaginare una nuova stagione per i Musei Civici, con obiettivi qualitativi e quantitativi più ambiziosi e con una maggiore resilienza economico-finanziaria, quali: (i) la realizzazione di un Polo Culturale Civico con un progetto culturale maggiormente attrattivo, orientato all'internazionalizzazione, e con al centro la valorizzazione del patrimonio e il ruolo inclusivo del Museo quale soggetto attivo strumentale all'evoluzione sociale e culturale delle persone; (ii) la Valorizzazione e rilancio dell'identità storica delle sedi e di tutti gli spazi museali, improntata ai principi di innovazione architettonica e tecnologica e di sostenibilità ambientale, e proiettata verso una logica di fruizione museale del futuro; (iii) il consolidamento di una struttura centrale sempre più efficace ed efficiente di indirizzo e coordinamento trasversale, attraverso un modello di gestione manageriale, abilitato da una nuova governance e da un'organizzazione con strutture, risorse e competenze funzionali e coerenti con la realizzazione delle iniziative del Piano e del progetto culturale; (iv) lo sviluppo di un ecosistema digitale più evoluto e maturo in grado di ottimizzare risorse impiegate e livello di servizio offerto – sia all'interno che all'esterno; (v) il rafforzamento del progetto culturale a grazie ad un'importante spinta propulsiva della rinnovata strategia di Marketing e Comunicazione Culturale, volta a massimizzare il ritorno di investimenti e sforzi profusi nelle iniziative culturali.

La realizzazione del Piano Strategico con questa Vision è volta a garantire ritorni sia in termini culturali che economici come l'incremento del numero di Visitatori complessivi e di ciascun Museo, sia su permanente che su mostre temporanee, nonché dei segmenti di pubblico; l'incremento del livello di soddisfazione del Visitatore, tramite l'offerta di nuovi e migliorati servizi al pubblico; il potenziamento della capacità di autofinanziamento e della resilienza economica della Fondazione, avviando un'inversione di tendenza e cambio di passo rispetto al passato; la creazione di maggiore valore sociale e il rafforzamento di identità, reputazione e prestigio di tutti i brand a livello nazionale e internazionale, sviluppo del network, riconoscibilità e internazionalizzazione delle collezioni.

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 2023, sia rispetto al successivo triennio 2024-2025-2026;
- 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
- Artissima
- Luci d'artista

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.).

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 2024 si è fatto riferimento ai dati presunti che si otterranno a conclusione del 2023 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 2023 con un contributo complessivo pari a euro 5.595.000 Con Deliberazione n. 638 del 17/10/2023 a cui è seguita la Determina Dirigenziale DD 6250 del 02/11/2023.

La Regione provvederà ad emettere la delibera e la determina dirigenziale per l'anno 2023 al ricevimento del Bilancio d'esercizio 2022 come stabilito in Convenzione. Si anticipa che la somma stanziata per il 2023 da parte della Regione Piemonte è pari a Euro 920.000.

Per l'anno 2023, 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.

Tra la Fondazione Torino Musei e l'Associazione Abbonamento Musei, associazione che gestisce l'Abbonamento Torino Musei, è in essere una convenzione con scadenza 31/12/2023 che stabilisce le modalità di rimborso per gli ingressi effettuati per il tramite dell'Abbonamento, moltiplicato per il 40% del prezzo vigente per ogni categoria di ingressi. Nel corso dell'anno sono stati stipulati accordi singoli con l'Associazione Abbonamento Musei per definire modalità di rimborso della mostra Liberty a Palazzo Madama e Hayez alla GAM.

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.

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.

Continua ad essere importante l'entrata derivante dalle aperture straordinarie per eventi di enti pubblici e privati, l'ufficio dedicato continua l'attività con la promozione e lo sviluppo degli spazi per il triennio 2024-2025-2026

Specifiche attività di marketing e di fundraising 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 Città di Torino, dalle fondazioni di origine bancaria e dalla Camera di Commercio di Torino per la realizzazione di Artissima e per la realizzazione della XXVI edizione di Luci d'Artista.

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 dei contributi 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:

- Affrontare 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 e dell'incidenza de forte aumento delle tariffe in funzione dell'andamento del mercato che della situazione politica mondiale, ci si porrà l'obiettivo di contenere i consumi, anche tramite la revisione e l'efficientamento di alcuni spazi museali.

DOCUMENTO PROGRAMMATICO ANNUALE
DOCUMENTO PROGRAMMATICO FINANZIARIO
PLURIENNALE
2024 - 2025 - 2026

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." allorquando 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 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.

Nel corso del 2023 la Fondazione ha avviato l'elaborazione di un Piano strategico che, partendo dall'analisi dell'organizzazione e della situazione economico finanziaria dell'ente, ha permesso una valutazione oggettiva volta a individuare le azioni da porre in essere per consentire l'evoluzione della struttura e ottimizzare la promozione delle attività culturali.

Nell'ambito di tale processo, particolare attenzione è stata riservata all'elaborazione del Modello Organizzativo e Piano del Personale, elemento abilitante fondamentale per la corretta adozione del Piano Strategico; il progetto, finalizzato alla revisione e ottimizzazione del modello organizzativo adottato dalla Fondazione, è stato supportato da un assessment quali quantitativo del personale dipendente e dalla verifica dei processi e delle procedure in essere anche con riferimento al sistema IT utilizzato.

Il progetto è stato declinato in 3 macro-fasi così definite:

- 1) Analisi «As Is», consistita nell'analisi dello stato attuale del Modello Operativo e Organizzativo della Fondazione, tramite interviste con i principali stakeholder aziendali, esame documentale e analisi su Modello Organizzativo e Operativo

- 2) Gap Analysis consistita nell'identificazione, sulla base delle evidenze della valutazione svolta, di possibili aree di miglioramento e ottimizzazione di organizzazione, processi, persone e sistemi
- 3) Modello «To Be» e Master Plan, volti a delineare un Modello Organizzativo e Operativo evolutivo in funzione delle linee guida condivise con il management, e a predisporre un Master Plan per la relativa implementazione.

Le Fasi 1) Analisi «As Is» e 2) Gap Analysis sono state completate in linea con le tempistiche previste, tramite un importante coinvolgimento di tutte le strutture organizzative, sia dei Servizi Generali che delle Linee Culturali, con interviste e workshop dedicati a tutti i livelli (oltre 50 persone coinvolte).

I due principali ambiti di approfondimento hanno riguardato la mappatura dei carichi di lavoro e delle competenze, secondo un preciso processo metodologico per ciascuno di essi.

La "Gap Analysis" elaborata ha evidenziato in un quadro sintetico e organizzato, sia rispetto al contesto complessivo della Fondazione che rispetto a ciascuna struttura organizzativa, le principali criticità e le relative aree di potenziale miglioramento / ottimizzazione.

Il Modello «To Be» che ne è scaturito presenta un piano dei fabbisogni del personale, ovvero delle figure professionali che si ritiene necessario assumere nel prossimo triennio per abilitare il modello organizzativo e le ambizioni del Piano Strategico, tenendo conto delle opportunità di efficientamento delle risorse attuali ma anche delle opportunità di esternalizzazione di alcune attività in linea con i modelli prevalenti nel settore.

Il passaggio al nuovo Modello Organizzativo, considerando sia le risorse interne che le consulenze esterne "stabili" in essere, comporta un incremento complessivo di 5 risorse rispetto alla situazione attuale. L'aumento è frutto della differenza tra i seguenti 3 elementi:

- Previsione di n. 22 ingressi, di cui 16 Impiegati e 6 Operatori; in 13 casi si tratta di sostituzioni 1:1 di personale in uscita, mentre negli altri si tratta di nuove figure professionali (concentrate in particolare nelle funzioni strategiche, quali la comunicazione e il marketing);
- Previsione di n. 15 uscite "interne" fisiologiche;
- Previsione di Interruzione di 2 contatti di consulenza full time

I principali interventi sulla struttura organizzativa da attuare nel prossimo triennio sono riassumibili nelle seguenti azioni:

- a) Revisione completa della Funzione Marketing Culturale: cambiamento di mission, focus, e perimetro di responsabilità, potenziamento dell'organico con nuove figure professionali (n. 1 head of marketing con ruolo apicale per internalizzare nuove competenze e ridare slancio alla struttura in linea con le ambizioni del Piano Strategico e n. 2 professionalità operative);
- b) Focalizzazione della Funzione Internazionalizzazione e Relazioni Esterne sul nuovo e ambizioso programma di internazionalizzazione e sul ruolo di «centro di contatti e relazioni» (a servizio di tutte le strutture);
- c) Creazione di una nuova unità organizzativa «Inclusione e Educazione» a diretto riporto del Segretario Generale, a presidio delle relative fondamentali tematiche e a coordinamento trasversale delle attività e progettualità svolte dalle tre strutture museali;
- d) Estensione del perimetro di attività della Funzione del Settore «Infrastrutture e IT» (attuale Settore Tecnico), improntato su tre Infrastrutture (interventi immobiliari ed Energia); IT (digitalizzazione e nuova infrastruttura), Acquisti centralizzati. L'operazione andrà supportata da un adeguato rafforzamento delle competenze con l'inserimento di n. 2 nuove figure professionali, una dedicata all'IT e una agli acquisti centralizzati;
- e) Creazione di una nuova unità organizzativa dedicata alle attività di «Fundraising» a diretto riporto del Segretario Generale considerata la rilevanza strategica e la natura trasversale dell'attività;
- f) Implementazione del Settore Affari Legali e Risorse Umane con una revisione dell'organizzazione a garanzia di un migliore livello di servizio verso l'interno (nuovi processi HR, servizi legali, compliance integrata, segreteria societaria). L'operazione andrà supportata con l'inserimento di n. 2 nuove figure professionali, una dedicata alle risorse umane in sostituzione di una risorsa in uscita e una dedicata al settore Affari Legali;

- g) Estensione del perimetro di attività della Funzione Controllo di gestione e monitoraggio del Piano, supportato da un adeguamento dell'organico con l'inserimento di n. 1 risorsa con ruolo di Controller;
- h) Rafforzamento mirato del personale impiegatizio dei 3 Musei a garanzia di un rafforzamento delle attività di conservazione e valorizzazione del patrimonio;
- i) Rafforzamento mirato del personale operativo dei 3 Musei a garanzia di un adeguato livello di servizio al pubblico;
- j) Creazione di una nuova unità organizzativa dedicata a Luci d'Artista, con l'identificazione di un responsabile della linea culturale, attualmente identificato nel Curatore.

Nel corso del 2023 è iniziata l'implementazione del nuovo Modello organizzativo attraverso:

- la gestione della procedura di individuazione del nuovo Direttore della GAM;
- l'individuazione del curatore di Luci d'Artista per gli anni 2023 – 2024;
- la scelta di un'agenzia di head hunting per l'attività di assistenza specialistica e supporto nella definizione delle job description dei candidati ideali e nella conduzione delle successive procedure di ricerca e selezione per le seguenti figure professionali:
 - Head of Marketing
 - Controller
 - IT Infrastructure
 - HR Manager
 - Comunicazione e Marketing
 - Legale e compliance
 - Buyer
- L'avvio della selezione per l'individuazione della prima professionalità ricercata di head of marketing;
- la scelta di un'agenzia per l'assistenza e il supporto nella conduzione delle procedure di ricerca e selezione di personale operativo di cui al precedente punto i). La procedura di selezione sarà avviata entro la fine del 2023.

Nel corso del 2023, in linea con quanto già previsto nel Modello Organizzativo elaborato sono stati stabilizzati quattro contratti a tempo indeterminato attivati nel 2021 come operatori di sala e sono stati confermati i seguenti contratti a tempo determinato:

- n. 2 unità in Sale Video;
- n. 1 risorsa per il Settore Tecnico per la gestione delle procedure d'appalto disciplinate dalla vigente contrattualistica pubblica;
- n. 1 per l'attività di coordinamento dei progetti espositivi/junior Exhibition manager e per assistenza alla Direzione museale.

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

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 deve rappresentare 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.

Entro la fine del 2023 verrà confermata da parte dell'azienda 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.

L'evoluzione dell'istituto a livello aziendale da strumento emergenziale a istituto stabile ha dato risultati sia in termini di produttività lavorativa che di efficacia nell'organizzazione delle attività da remoto. Da tale analisi emerge una diversa lettura della produttività aziendale e la considerazione che il lavoro per obiettivi volto al raggiungimento dei risultati, rispetto alla mera durata della prestazione lavorativa, possa costituire per il futuro, se disciplinato correttamente, una leva dello sviluppo dell'Ente.

Al fine di disciplinare in maniera stabile l'istituto adottato, dovranno essere individuate forme di governance e di valutazioni periodiche soggettive, in termini di soddisfazione, e oggettive, in termini di performance.

La Fondazione nel triennio 2024-2026 porterà a termine l'implementazione del Modello organizzativo elaborato, adeguandolo alle nuove esigenze che emergeranno, sempre con obiettivi di efficienza e razionalizzazione, in funzione degli obiettivi strategici e delle nuove funzioni assunte dalla Fondazione anche attraverso l'adozione del Piano Strategico.

• **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 dal 2014 è iniziata 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.

Nel 2021 è stata riattivata la collaborazione con l'Associazione Nazionale Polizia di Stato e l'Associazione Mio Mao, nel 2022 è stata riattivata la collaborazione con l'Associazione Nazionale Polizia Municipale in Pensione e nel 2023 è stata riattivata anche la collaborazione con l'Associazione Nazionale Carabinieri.

Per il triennio 2024-2026 si prevede di riprendere e incrementare queste positive esperienze con i volontari; a tal fine sono già stati presi contatti con l'ANFI - Associazione Nazionale Finanziari D'Italia.

• **Settore Legale**

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

Nel corso del 2023 è stata prestata costante consulenza sull'aggiornamento della normativa in rapida evoluzione in diversi ambiti ed è stato dato supporto nell'elaborazione e nell'adozione delle procedure aziendali necessarie ad adeguare l'azione della Fondazione. In particolare nel corso del 2023 il Settore ha prestato supporto all'elaborazione del Piano Strategico e del Modello organizzativo volto a definire le linee di azione dell'Ente del prossimo triennio.

Per quanto concerne la contrattualistica pubblica, il Settore, oltre a fornire consulenza sulla normativa di settore in costante evoluzione, si occupa di gestire dal punto di vista amministrativo le procedure ad evidenza pubblica, insieme al Settore Tecnico, o ai settori di volta in volta coinvolti nel processo.

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.

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.

Il Settore garantisce altresì la gestione dell'eventuale contenzioso, di procedimenti disciplinari e di rapporti sindacali, di recupero crediti e delle posizioni debitorie, del perfezionamento di donazioni e legati.

Nel prossimo triennio il Settore proseguirà inoltre 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 il monitoraggio 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 MOP – Modello Organizzativo 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. Nel 2023 è stato dato avvio a una revisione del Modello e delle procedure adottate, anche a seguito delle diverse esigenze emerse in questi anni. Nel triennio la Fondazione dovrà portare a termine la revisione del Modello avviata, organizzare l'apposita formazione ai dipendenti e monitorare il sistema per il costante aggiornamento dei protocolli e per la sua attuazione all'interno dell'Ente.

• **Controllo di gestione**

Si è lavorato alla redazione del Bilancio d'esercizio 2022, avendo un costante confronto con lo Studio Commercialista e con la Società di Revisione nonché con il Collegio dei Revisori. Si è avuto un costante dialogo con gli Enti pubblici di riferimento in merito all'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 2023 sono state inoltrate, da parte del Controllo di Gestione, alle Fondazioni bancarie entro il mese di aprile e agli enti pubblici entro il mese di settembre.

A seguito della decisione della Fondazione Torino Musei di dotarsi di un Piano Strategico l'ufficio controllo di gestione ha affiancato la società KPMG nell'elaborazione del modello di funzionamento e del progetto culturale collaborando con la Dirigenza e i Direttori museali per l'analisi e il monitoraggio dei vari stream. Continua la collaborazione con gli uffici mostre dei Musei e dei Direttori per il deployment delle azioni operative.

L'ufficio Controllo di gestione ha elaborato il Budget previsionale del progetto Luci d'Artista per la XXVI edizione affiancando i settori coinvolti: ufficio tecnico, ufficio comunicazione, dipartimento educativo e curatore scientifico. Entro il mese di novembre verrà perfezionata la richiesta del contributo assegnato dalla Città di Torino.

Entro il mese di agosto sono state inviate le rendicontazioni economiche dell'attività istituzionale oggetto del finanziamento alla gestione da parte della Città di Torino e dalla Regione Piemonte per la liquidazione del saldo del contributo assegnato per l'anno 2022.

Nel mese di settembre e novembre l'ufficio ha lavorato al budget previsionale 2024-2025-2026 e al Forecast del 2023. Continua il monitoraggio periodico del cash flow e della relazione finanziaria,

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.

Per il triennio 2024-2025-2026 continua la collaborazione con i musei della Fondazione, 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**

Dal 2023 il settore comunicazione ha allocato le risorse assegnate ad inizio anno con una programmazione annuale strategica che ha consentito una notevole economia di scala e azioni di saving

La possibilità di disporre del budget integrale già a partire da gennaio 2024, consentirà di poter procedere con accordi annuali, che possano laddove attuabile, riguardare i tre musei. Come per gli anni precedenti il budget verrà suddiviso primariamente tra le attività inerenti la pianificazione media e le azioni di marketing e il piano social, per passare in seguito alla suddivisione per media.

I piani media riguarderanno le mostre principali individuate nella programmazione stilata dalle direzioni museali. Accanto a questo verranno proposte attività di marketing: accordi con partner del comparto turistico, convenzioni finalizzate alla reciproca promozione, azioni per il posizionamento dei musei nel panorama nazionale ed internazionale.

Per il triennio 2024-2026, nell'auspicio di un aumento di budget per le attività di settore, si conta di potenziare le attività di marketing, di collaborazione con il terzo settore, di partnership con interlocutori istituzionali e privati affini per vision e mission alla Fondazione Torino Musei, oltre a strutturare attività con il comparto turistico, soprattutto tour operator italiani e internazionali, rendere stabile e permanente il dialogo costante con gli stakeholder del territorio.

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 2024-26, forti dell'analisi dei dati degli anni precedenti e dell'andamento del mercato, il budget investito in digitale prevede un incremento.

Importante poter contare su un booster di risorse finanziarie, così da poter implementare la comunicazione fino ad ora programmata, consentendo sempre più azioni a livello nazionale e la possibilità di immaginare piani ad hoc per l'internazionale. Importante sarà inoltre stabilire chiari rapporti con i partner di volta in volta individuati per le mostre, in fase di contratto, così da poter ottimizzare risorse economiche e umane nella pianificazione annuale.

Qualora i budget destinati a questa attività potranno consentirlo, sarebbe fondamentale pianificare nel triennio 2024-2026 (ovviamente a seguito dell'individuazione di chiare linee di branding), importanti campagne di posizionamento di GAM, MAO e Palazzo Madama e delle loro collezioni permanenti, che possano, con comunicazione nazionale ed internazionale e grazie ad un eterogeneo media mix, affiancare le specifiche campagne di promozione delle singole mostre.

Siti Web e Gestionali Opere

Nel 2023 sono stati messi online i nuovi siti di Fondazione e dei musei, sviluppati secondo un sistema di costruzione delle pagine modulare in grado di garantire flessibilità nella gestione dei contenuti. È inoltre andato online (non senza alcuni problemi e ritardi e con una soluzione di compromesso non ottimale; ma l'amministrazione sta cercando di fare fronte ad una soluzione che possa consentire una migliore esperienza utente) un webshop fornito da TicketOne attraverso dominio di terzo livello tickets.fondazionetorinomusei.it. Nel 2024-26 è invece in programma l'integrazione dei sistemi di vendita non gestiti direttamente da Fondazione, come la biglietteria online e gli articoli dei bookshop, con il sistema di vendita online interno per rendere l'esperienza di acquisto più fluida e semplice possibile. Allo stesso modo, sarà necessario integrare le funzioni di raccolta dati implementate sui siti nelle sezioni "press" e "spaces" nel flusso di data management di Fondazione, individuando anche

delle strategie di retargeting. Queste attività saranno però possibili stanziando un budget opportuno per lo sviluppo delle API tra i diversi sistemi e il CRM interno.

Resta come priorità del triennio 2024-26 l'acquisizione di un nuovo gestionale opere che possa integrarsi con i siti internet. Al momento il piano di acquisizione è stato convogliato nella partecipazione al bando PNRR TOCC, qualora non si dimostrasse una strada percorribile, l'implementazione del nuovo gestionale sarà oggetto di investimento del Piano Strategico

CRM

Nel corso del 2023 l'utilizzo a pieno regime della piattaforma Salesforce CRM per quanto riguarda la gestione dei dati necessari alla comunicazione e promozione di eventi, inaugurazioni di mostre, conferenze ha confermato l'importanza della scelta di dotarsi di un sistema che permetterà a tutto il personale interno di elaborare strategie mirate attraverso la raccolta, l'archiviazione, l'aggiornamento di informazioni facilmente recuperabili e sintetizzabili in report e dashboard. Proprio su questi due asset fondamentali, dati e processi che l'ente dovrà insistere nei prossimi due anni, 2024 -2025 per migliorare la relazione con i pubblici esistenti e potenziali. Senza processi chiari e definiti il software non performa efficientemente.

A seguito del trasferimento di tutti i dati su Salesforce e dell'utilizzo della piattaforma Mailup esclusivamente come sistema di recapito, si renderanno necessari nel 2024 ulteriori step quali un percorso di nuova formazione per il personale interessato della Fondazione Torino Musei. Tramite il sistema è possibile infatti raggiungere una maggiore efficienza e automatizzazione dei processi relazionali sia rivolti verso l'esterno – per gestire con maggiore efficacia target esistenti o potenziali - sia interni all'ente, per agevolare la collaborazione tra dipendenti dello stesso settore o di settori connessi. Non meno importante sarà la definizione di strategie di marketing condivise con la dirigenza per sfruttare al meglio le opportunità e le funzionalità fin qui sviluppate.

Social

Nel 2023 l'attività di programmazione e comunicazione attraverso i social network si è consolidata sui canali primari, Facebook e Instagram, e intensificata sui canali secondari.

La comunicazione social ha consentito di raggiungere e tenere aggiornati i follower contribuendo alla trasmissione di un'immagine di musei attiva e presente. I canali YouTube dei musei stanno passando da semplici repository di video a canali primari, visto l'incremento dei materiali video prodotti per ogni mostra e per le attività e gli eventi ospitati nei musei. Allo stesso modo sono postati regolarmente contributi sui canali secondari, in particolare LinkedIn e Pinterest. Anche il canale Vimeo cresce in virtù dei più frequenti caricamenti dei video di mostra, dal momento che la versione business del social permette di raccogliere contatti e il canale stesso ad oggi ha una minore intrusione pubblicitaria rispetto ad altre piattaforme.

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 2023 il budget social non è più stato scorporato su mostra, ma è stata attribuita una cifra globale sull'anno. Anche se buona parte del budget è stato comunque destinato alle mostre, la nuova impostazione ha permesso di coprire anche piccole azioni più istituzionali dedicate al museo e alla collezione. I social continuano ad essere una delle corsie privilegiate per l'acquisto contatti sia attraverso campagne sponsorizzate sia attraverso i contact form di Vimeo (funzionalità prevista nell'account business). Questo trend cercherà di essere sostenuto nel 2024-26 compatibilmente con le risorse disponibili. Visti inoltre i cambiamenti in atto sulle piattaforme in seguito all'introduzione della cookie law che rende più difficile il tracciamento del comportamento utente via browser, sarà necessario prevedere un budget ad hoc per l'acquisto di un servizio di tracciamento lato server per mantenere l'efficacia dell'investimento pubblicitario. Se questo specifico investimento non potrà essere fatto, il settore non potrà garantire lo stesso livello di performance nelle attività sponsorizzate.

Per il prossimo triennio sarebbe necessario potenziare le attività di influencer marketing, gestite ancora in modo sporadico e occasionale nel 2023 con due azioni legate al cantiere di restauro di Palazzo Madama, per rendere strutturale almeno un'azione all'anno per ogni museo, ma sarà necessario uno stream di budget dedicato. Allo stesso modo si rende necessaria un'attività di valutazione e benchmark rispetto al software utilizzato per la programmazione, per valutare eventuali miglioramenti o un risparmio sul costo del programma.

Marketing

Fondamentale per il prossimo triennio l'organizzazione di una chiara e condivisa strategia di marketing. Sarà infatti cruciale l'individuazione di specifici progetti da sottoporre ai corretti partner istituzionali e privati per avere così il necessario sostegno per la loro messa a terra. Accanto ai grandi progetti che per la loro implementazione necessiteranno di risorse finanziarie ed umane esplicitamente dedicate, sarà altresì fondamentale delineare le linee guida relative alle attività di promozione. Rimangono altresì importanti tutti i rapporti fino a qui intessuti con realtà del territorio (da GTT a Fantolino, da ARCI a Taxi Torino, da MITO a MAMMT, da Film Commission a Federalberghi e Camera di Commercio) e italiane (solo per citarne alcuni Ferrovie dello Stato, La Rinascente, il FAI).

Altresì fondamentale sarà ridiscutere le condizioni di vendita on line con TicketOne, così da poter rendere finalmente questo servizio al passo con i tempi e consentire specifiche azioni di marketing.

Nel medesimo solco, sarà altrettanto fondamentale trovare soluzioni amministrative che consentano il pieno uso dell'e-shop oltre alla possibilità di realizzazione di un vero e proprio sito di e-commerce.

L'individuazione di chiari obiettivi condivisi dalla direzione centrale, così come dalle direzioni dei singoli musei e l'individuazione di un preciso e fluido workflow, saranno alla base del successo del piano di marketing che potrà essere realizzato per il triennio 2024-2026

Innovazione

Nel 2023 si è concluso il progetto europeo 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.

Nel 2023 si è inoltre concluso il progetto 5G Audiovisivo, che ha visto realizzare alla GAM una visita guidata real time in VR. I video 360° girati per l'occasione sono stati conferiti a Fondazione Torino Musei.

Nel triennio 2024-26 sono inoltre in sviluppo i seguenti progetti: CONVINCERE e Trialsnet nell'ambito del programma europeo Horizon Europe; CTE-NEXT nell'ambito dei bandi finanziati dal MiSE-FSC e Invent2 come bando ESA.

L'obiettivo di CONVINCERE è quello di far progredire le capacità dei robot per eseguire compiti complessi in modo robusto e sicuro. Più specificamente, il contributo chiave è quello di sviluppare e verificare capacità di deliberazione cognitiva che garantisca il funzionamento del robot per lunghi periodi di tempo, senza l'intervento umano, coadiuvandolo e lasciando ai lavoratori umani funzioni più specialistiche e di ingegno.

La Città di Torino, in collaborazione con Fondazione Torino Musei - Terza Parte di progetto, lavorerà sul caso d'uso numero tre, in continuità e quale diretta prosecuzione del progetto 5G TOURS. Nello specifico il caso d'uso ha l'obiettivo di testare soluzioni di robotica collaborativa in sedi museali e verterà sull'utilizzo di un Assistente Robotico alla Visita Museale (UC3). Un robot umanoide verrà utilizzato per assistere e a complemento delle visite gestite dalle guide museali all'interno di un museo, descrivendo le opere d'arte.

Trialsnet intende consentire la realizzazione di sperimentazione su larga scala di soluzioni tecnologiche innovative nel settore "Cultura" e "Safety&Security" in grado di dimostrare il passaggio dal 5G al 6G. In particolare, il Comune di Torino sarà coinvolto nella sperimentazione di soluzioni che integrano il metaverso, la VR/AR, l'IOT e l'AI.

CTE-NEXT mira a creare un Laboratorio Didattico Multi-Funzionale Virtuale (LDMFV) in ambiente di VR, integrabile con il metaverso, in particolare con Palazzo Madama è in sviluppo un progetto sulle medaglie rinascimentali.

Inventa svilupperà una ricostruzione VR di un tempio tibetano andato distrutto al MAO e a Palazzo Madama delle visite in VR alla collezione a supporto della neuro-riabilitazione dei pazienti del CTO.

Si sottolinea come una fragilità del settore innovazione sia la mancanza totale di investimento da parte di Fondazione, che vincola quindi l'avanzamento del settore alla partecipazione a bandi e progetti esterni.

Marketing e Comunicazione - Piano strategico

Nel corso del primo semestre 2023, su indicazione della Presidenza, si è lavorato al piano strategico. Nello specifico per quanto riguarda il settore Marketing e Comunicazione, sono state previste aree di sviluppo relative a:

- Strategia e gestione dei brand
- Consumer analytics e ricerche di mercato
- Attività di marketing sul pricing
- Comunicazione (sviluppata nei paragrafi precedenti)
- Sponsorizzazioni
- Partnership
- Eventi food&beverage
- Merchanding

Nel triennio 2024-26, tenuto conto della preventiva individuazione del pricing di mostra da parte delle direzioni museali, per quanto concerne le **attività di marketing applicate al pricing** dei titoli d'ingresso si prevede di effettuare un'analisi approfondita delle politiche di pricing attuali (interi, ridotti, abbonamenti, promozioni, convenzioni, etc.) sia per le mostre temporanee sia per le collezioni permanenti e definire le strategie di marketing per ciascun segmento, tenendo conto dei costi, della percezione del valore di ciascuno essi e della concorrenza. Adattare il pricing in base alla stagionalità e alle attività promozionali (e.g., sconti, offerte speciali, «bundle», biglietto multi museo). Si propone inoltre di sviluppare approccio e processo rispetto a promozioni e convenzioni.

Nel triennio 2024-26 l'implementazione di altre voci derivanti dal piano strategico sarà esclusivamente subordinata allo stanziamento di specifici fondi.

Nello specifico:

- Brand e consumer analytics
L'eventuale budget stanziato per lo sviluppo di questo punto comprende anche l'individuazione di un'agenzia che ci possa supportare nelle attività di analisi del posizionamento, percezione, punti di forza e di debolezza di ciascun brand della Fondazione. Valutazione dell'attuale percezione dei brand tra i visitatori, i partner, i media e il settore culturale, attraverso sondaggi, interviste, analisi, etc. Benchmark dei brand di altri musei e istituzioni culturali, per identificare le best practice e le tendenze del settore. Seguirà la definizione del posizionamento di ciascun brand e la creazione di una strategia di co-branding

Nel triennio 2024-26 l'implementazione di ulteriori voci del piano strategico sarà subordinata oltre allo stanziamento di specifici fondi, anche alla ridefinizione di procedure interne con la dirigenza e le Risorse Umane (partnership, sponsorizzazioni ed eventi food&beverage) e alla revisione di contratti in essere (merchandising).

Nello specifico:

- Merchandising
A seguito di un'analisi dei risultati storici legati alla vendita di merchandising, attuare un tentativo di ridefinizione del rapporto di collaborazione con il fornitore (sia revisione del contratto in essere con il fornitore sia degli accordi di mostra con partner terzi, questo specifico aspetto è a cura dell'Ufficio Legale). Chiariti questi aspetti, si potranno sviluppare delle linee di prodotto, definire delle politiche di pricing e di distribuzione dei profitti, etc. Altresì, subordinato anche al budget specifico, si potranno valutare ipotesi di ottimizzazione degli spazi dedicati e analizzare il mercato e i target di riferimento per identificare opportunità di sviluppo di nuove linee di prodotti.
- Partnership e sponsorizzazioni
L'eventuale budget stanziato servirà per l'individuazione di una risorsa da aggiungere all'organico e/o agenzia a supporto. La risorsa si occuperà di effettuare un'analisi approfondita delle modalità attuali di ricerca e realizzazione operativa delle sponsorizzazioni, nonché dei risultati passati sia in termini di sponsorizzazioni finanziarie che tecniche. Svolgere un'attività di scouting completo e integrato di tutti i possibili partner che potrebbero essere interessati a fornire sponsorizzazioni. Effettuare una valutazione e presentazione integrata delle opportunità di collaborazione con i partner potenziali selezionati, specificando i benefici potenziali. Definire un target economico di ricavi da sponsorizzazioni per i prossimi anni (in ottica modulare e incrementale) e gli elementi abilitanti al raggiungimento dello stesso. Avviare

l'attivazione e sviluppo continuo delle sponsorizzazioni. Identificare partner strategici che possano apportare valore aggiunto nei diversi ambiti di attività della Fondazione, sviluppare un'offerta ad hoc per i partner identificati, in particolare con quelli che possono attrarre gruppi e flussi turistici nazionali e internazionali, ingaggiare i potenziali partner per presentare le opportunità, stabilire obiettivi comuni e creare un piano di azione condiviso e definire gli accordi contrattuali e le modalità di collaborazione tra i partner, nonché gestirne la relazione nel tempo.

- Eventi food&beverage

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.

Il passaggio da Google Analytics a Google G4 presenta una significativa perdita di dati rispetto alle informazioni demografiche dell'utenza: le metriche relative al genere, all'età e agli interessi non sono più tracciate in seguito alle nuove normative sui cookie.

Anche nell'ambiente Meta i pixel di tracciamento andranno in dismissione, sarà dunque fondamentale nel triennio a venire attrezzarci per passare dal tracciamento browser al tracciamento server. Nel 2023 è anche iniziata l'analisi periodica della dashboard messa a disposizione da Abbonamento Musei, con la creazione di reportistica dedicata condivisa con la direzione a cadenza annuale. Nel triennio 2024-26 l'obiettivo sarebbe di riuscire a fornire reportistica almeno quadrimestrale.

Fondamentale per il prossimo triennio sarà l'integrazione di questa reportistica con i flussi di dati delle biglietterie, di Abbonamento Musei, analytics di Get Your Guide e dal webshop, nonché la necessità di struttura interventi periodici di rilevazione dei dati relativi al pubblico tramite la somministrazione di questionari su base almeno annuale. Dovremmo inoltre riuscire ad integrare ai dati acquisiti quelli proveniente dal webshop di TicketOne, ma dal momento che non c'è ancora stato modo di analizzare la piattaforma di analisi data, riserviamo la definizione della gestione di questo stream appena avremo avuto la possibilità di verificare quali materiali potremo effettivamente gestire. L'implementazione di queste azioni è però legata alla possibilità di ampliare il budget destinato a queste operazioni.

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.

Analisi dei visitatori

In merito ai visitatori attuali, l'analisi può basarsi principalmente sui dati derivanti dagli utilizzatori delle nostre piattaforme digitali.

I dati relativi alla nostra utenza digitale sono raccolti attraverso la dashboard di Brandwatch (ex Falcon) per i canali social, Facebook e Instagram nel 2022 posizionano il nostro target come segue:

Facebook GAM – donne (69,4%), 25-34 anni

Facebook MAO – donne (68,4%), 35-44 anni

Facebook Palazzo Madama – donne (69,4%), 45-54 anni

Instagram GAM – donne (46,8%), 25-34 anni
Instagram MAO – donne (47,5%), 25-34 anni
Instagram Palazzo Madama – donne (45,7%), 35-44 anni

Come anticipato nella sezione relativa ai siti internet, il passaggio da Google Analytics a Google G4 presenta una significativa perdita di dati rispetto alle informazioni demografiche dell'utenza: le metriche relative al genere, all'età e agli interessi non sono più tracciate in seguito alle nuove normative sui cookie. 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 2024-26, 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. Qualora venisse implementato un finanziamento specifico per rendere strutturali le operazioni di influencer marketing, saranno sviluppate azioni volte al coinvolgimento di una fascia di pubblico più giovane, tra i 18 e i 30 anni, su ambo i sessi, rinforzando le nostre attività di promozione anche su canali non gestiti direttamente da Fondazione e su piattaforme dove i musei non hanno ancora account. Qualora ci fosse inoltre un incremento di budget e di organico, si potrà valutare anche l'apertura di nuovi canali (Es. TikTok).

Vogliamo inoltre potenziare la nostra comunicazione nei confronti del target stranieri su due canali principali: siti e App di terzi. Qualora sia reperito il budget necessario, i siti di Fondazione e musei sono già predisposti per essere duplicati in ulteriori lingue, come previsto nel Bando di Gara (inglese e francese completo, più siti vetrina per altre lingue), ma bisogna affrontare il costo di traduzione e caricamento dei contenuti. Per quanto riguarda le App di terzi, è prevista una valutazione circa la possibilità di intensificare la collaborazione con Get Your Guide, che al momento lavora in prevalenza con il pubblico straniero, per includere eventualmente nell'offerta anche le mostre: questa opzione è però da valutare anche in relazione al coinvolgimento dell'amministrazione.

Ufficio Stampa

Il ruolo che l'ufficio stampa riveste all'interno della Fondazione Torino Musei è delicato e complesso, non solo per la natura stessa dell'attività, ma anche perché si muove in un ambito – quello dell'informazione, della comunicazione e delle pubbliche relazioni, fatto di equilibri molto delicati e in costante e rapidissima evoluzione. In uno scenario sempre più fluido, dove nuovi attori si avvicinando sulla scena, proliferano nuovi canali comunicativi e lo spazio sui media tradizionali si riduce progressivamente a fronte di un aumento esponenziale di proposte culturali, diventa sempre più complicato portare la propria proposta all'attenzione del pubblico finale e sono necessari un costante aggiornamento e la ricerca di nuovi *story angles* da utilizzare per suscitare l'attenzione delle redazioni.

A questo scopo sono fondamentali le relazioni personali delle addette dell'ufficio stampa con i giornalisti di riferimento, che si rivelano indispensabili anche nella gestione dei contenuti non graditi e nella prevenzione di potenziali crisi mediatiche: l'attività di filtro fra la Fondazione Torino Musei e l'esterno è particolarmente delicata e richiede una continua e aggiornata comunicazione interna, nel rispetto dei ruoli per poter gestire al meglio i fragili equilibri esistenti.

Grazie alla cura e all'aggiornamento costante del registro dei contatti attraverso attività di relazioni pubbliche e all'utilizzo quotidiano di strumenti tecnologici, quali i servizi di rassegna stampa, monitoraggio e database condivisi, l'ufficio è in grado di produrre report efficaci e liste mirate, studiate per soddisfare le esigenze specifiche di ciascun museo, mostra ed evento.

Grande attenzione è posta anche alla comunicazione del brand Fondazione Torino Musei, non tanto al pubblico finale quanto alla platea di addetti ai lavori e alle istituzioni, ai quali viene trasmessa l'intensa attività progettuale e il ruolo di promotore culturale di Fondazione Torino Musei in ambito torinese e non solo.

Agendo in costante collaborazione e confronto, i tre uffici stampa di GAM, MAO e Palazzo Madama si occupano della stesura dei comunicati stampa, dell'aggiornamento delle liste di contatti, della gestione delle richieste dei media e dei partner culturali e istituzionali, dell'organizzazione di interviste, di proporre contenuti speciali a testate selezionate, cercando così di ovviare al costante problema della sovrapposizione delle inaugurazioni e degli eventi sulla piazza di Torino e ritagliando comunque una buona visibilità per le proposte dei tre musei civici.

Nel prossimo triennio, anche in previsione del Piano Strategico di Fondazione Torino Musei, l'ufficio stampa prevede di consolidare ulteriormente l'elenco di contatti stampa, già molto fedele, soprattutto a livello regionale, e di ampliarlo per includere colleghi attivi in altri ambiti: grazie alla vasta programmazione di eventi, concerti, conferenze e workshop, si intende coinvolgere anche giornalisti che operano nei settori della musica, del cinema, della letteratura e di altre discipline.

Sempre più frequente è anche il coinvolgimento di *content creator*, *blogger* e redattori digitali indipendenti, riconosciuti ormai come fonte imprescindibile di informazione, soprattutto per una porzione di pubblico più giovane, distante dai mezzi di comunicazione più tradizionali come giornali, periodici cartacei e tv.

Attraverso la piattaforma MailUp, integrata con il CRM, l'ufficio stampa di FTM si occupa anche della stesura e dell'invio delle newsletter mensili dei tre musei, delle newsletter tematiche, di quella dedicata a scuole ed insegnanti e della newsletter mensile per le famiglie.

È in previsione l'ampliamento dell'utilizzo del CRM per una migliore gestione dei contatti del pubblico che segue i musei attraverso i canali istituzionali (sito) e social (Facebook, Instagram e X); si intende inoltre integrare il patrimonio di contatti stampa all'interno della piattaforma, per razionalizzare e semplificare il costante aggiornamento dei contatti e per ovviare al problema dello spam.

Per massimizzare il risultato dell'attività di ufficio stampa e aumentarne le prestazioni a livello di contatti sono però fondamentali le pubbliche relazioni: si ritiene quindi indispensabile un budget dedicato e indipendente per organizzare visite alle redazioni fuori Torino e per l'organizzazione di piccoli viaggi stampa, press lunch e simili.

Altrettanto indispensabile, soprattutto con l'aumento del numero di mostre in tour presso istituzioni straniere, l'investimento in un ufficio stampa estero o specializzato in attività di ufficio stampa nei principali paesi europei e asiatici.

- **Relazioni esterne**

Premessa

Gli obiettivi, le azioni e il relativo quadro economico del Settore Relazioni Esterne e Attività Internazionali sono stati fissati all'interno del Piano Strategico della Fondazione Torino Musei, elaborato nel corso del 2023.

La presente relazione previsionale prende quindi avvio dal suddetto Piano, escludendo tuttavia le prospettive di investimento in esso contenute, in attesa di conferme in merito alla disponibilità dei fondi previsti nel piano di sviluppo della Fondazione Torino Musei.

Per quanto concerne l'attività di affitto spazi ed eventi privati, nel prossimo triennio si prevede un'ulteriore conferma di Palazzo Madama quale sede privilegiata e richiesta sia dai soggetti privati sia dalle istituzioni pubbliche, in particolare dagli assessorati del Comune di Torino.

Il ruolo centrale di Palazzo Madama è dovuto sicuramente all'antica bellezza dell'edificio e degli ambienti, ma è altresì collegato all'esigua disponibilità degli spazi del MAO e alla protratta chiusura della caffetteria e della sala conferenza della GAM.

Nonostante la persistenza del cantiere e i relativi ponteggi, il calendario degli eventi di Palazzo Madama si preannuncia fitto anche per il prossimo triennio. Questo rappresenta sicuramente un dato positivo che tuttavia implica situazioni da monitorare con particolare attenzione. Massima cura deve essere infatti posta nella costante manutenzione della struttura, soprattutto per quanto concerne lo stato di conservazione dei pavimenti in legno, e grande attenzione va rivolta all'organizzazione degli eventi che richiedono un'operativa costante e assidua. A questo proposito, il Settore ha rivisto la propria organizzazione interna, prevedendo già nel 2023 un sempre maggiore coinvolgimento di due risorse in organico nelle numerose attività di sopralluogo e coordinamento durante lo svolgimento degli

eventi. Per il prossimo triennio, salvo diverse disposizioni, si prevede di proseguire in questa direzione.

Unitamente agli eventi privati che si presenteranno, nel prossimo triennio Palazzo Madama continuerà a ospitare importanti appuntamenti annuali del territorio, tra i quali gli ATP Finals con un Mediacenter per i giornalisti presso la Corte Medievale.

Per quanto concerne la gestione degli eventi sia istituzionali sia privati, dall'estate 2023 Palazzo Madama si è dotato di apparecchiature tecniche proprie – schermo avvolgibile, proiettore, sistema di amplificazione audio – che costituiscono una fornitura base, implementata di volta in volta sulla base delle esigenze del cliente e dell'evento. Questo modello organizzativo proseguirà anche per il prossimo triennio, applicando le tariffe finora fissate che potranno essere riviste per eventuali adeguamenti.

Per quanto concerne la caffetteria di Palazzo Madama – tuttora priva di gestore per via delle limitazioni imposte dal cantiere – si auspica per il prossimo triennio una soluzione permanente che consenta di riaprire il servizio, con standard adeguati al museo.

In merito al MAO, l'attività di eventi privati segue ormai da anni un andamento costante, limitato, ma in linea con la disponibilità di spazi che il museo può offrire. Per il prossimo triennio, si prevede un'analoga situazione con un eventuale incremento rappresentato dall'apertura della terrazza del museo nell'estate del 2023. Questo nuovo spazio, destinato sia agli eventi del museo sia agli eventi privati ha una capienza di circa 80 persone. Si intende quindi promuovere questo nuovo e suggestivo spazio, ampliando così l'offerta del MAO.

Nel piano strategico, sia per Palazzo Madama sia per il MAO sono state inserite azioni importanti per lo sviluppo del settore degli eventi privati. Nello specifico, per Palazzo Madama è stata contemplata la possibilità di aprire una caffetteria/ ristorante sulla terrazza. La realizzazione di questo progetto è innanzitutto vincolata alla decisione di avviare un importante intervento di ristrutturazione e adeguamento della terrazza di Palazzo Madama per ricavarne uno spazio percorribile e accessibile al pubblico. Tale operazione comporta un cospicuo investimento, tuttora in fase di valutazione da parte della Fondazione ed i soci fondatori

Per il MAO, il piano strategico prevede – accanto all'utilizzo della terrazza – una valorizzazione della zona atrio, oggetto di un progetto di rinnovamento tuttora in corso. Per il prossimo triennio, e compatibilmente con le risorse a disposizione, si intende trasformare l'atrio in uno spazio suggestivo, aperto al pubblico in orario serale, con una zona caffetteria e cocktail. Per raggiungere questo obiettivo risulta fondamentale individuare una soluzione per l'allestimento e la gestione della caffetteria. Attualmente, insieme alla Direzione del MAO, si stanno valutando alcune ipotesi che dovranno essere verificate nella loro fattibilità entro il primo semestre 2024.

La GAM richiede un discorso a parte. La caffetteria e la sala conferenze sono chiuse da anni, in attesa dell'avvio del cantiere di ristrutturazione e riqualificazione dell'edificio. In questo contesto, l'attività di eventi privati della GAM risulta confinata alla disponibilità della Sala UNO e dell'Arena Paolini, unitamente al giardino. Le due aree esterne sono pienamente sfruttabili solo nel periodo primaverile ed estivo, con alcune incursioni nell'autunno, compatibilmente con le condizioni meteorologiche che rappresentano un limite oggettivo.

Fatte queste premesse, e salvo cambiamenti significativi sul fronte dell'avvio del cantiere, l'attività di eventi privati della GAM proseguirà nel prossimo triennio con azioni e obiettivi analoghi all'anno 2023.

Infine, e per quanto concerne la promozione degli spazi dei musei per l'attività di eventi privati, nell'anno 2024 diventa urgente e necessaria la realizzazione di una nuova brochure, già ipotizzata per l'anno 2023. Il grado di completezza e articolazione della brochure dipenderà dalla situazione dei cantieri in corso e in programma e dalla disponibilità economica da destinare all'ideazione grafica e alla stampa.

- **Attività internazionali**

L'ambito delle attività internazionali riveste un ruolo importante all'interno del nuovo piano strategico che ne ha posto obiettivi e azioni, prevedendo un ambizioso programma di sviluppo e un relativo investimento economico.

In attesa di conferme sui fondi previsti dal piano strategico, la presente previsione si basa su una disponibilità prudenziale che sarà concentrata su incarichi a co-curatori esterni per l'ideazione di progetti espositivi circuitabili (1. touring exhibitions), su incarichi a specialisti per lo sviluppo dei percorsi

di formazioni e trasferimento di competenze da proporre a realtà culturali internazionali (2. progetti di cooperazione) e sul programma di missioni all'esterno propedeutiche alla promozione e allo sviluppo delle suddette attività, come precisato al successivo punto 3.

Le relazioni costruite negli precedenti, soprattutto nel 2022 e 2023, con il MAECI hanno favorito la costruzione di un rapporto più stretto e continuativo con la Direzione Generale per la Diplomazia Pubblica e Culturale con lo scopo di approdare a un accordo quadro. Tale accordo, ora in fase di elaborazione, dovrebbe formalizzare progetti di collaborazione all'estero, individuando nella Fondazione un partner del Ministero nell'ambito della diplomazia culturale nel mondo.

1. Per quanto concerne il programma delle touring exhibitions, per il prossimo triennio è prevista la circuitazione di progetti espositivi del MAO, della GAM e di Palazzo Madama, secondo quanto concordato con i direttori. Per l'attuazione del programma è fondamentale la stretta collaborazione con le direzioni e lo staff scientifico dei musei, che sono titolati a indicare e ideare i progetti espositivi destinati alla circuitazione.

Nello specifico, per l'anno 2024, il settore si concentrerà sulla circuitazione in Cina della mostra dedicata al Paesaggio con collezioni della GAM e a cura di Virginia Bertone. L'operazione sarà svolta in parte con la collaborazione di Villaggio Globale. L'anno 2024 vedrà impegnato il Settore anche nel progetto dedicato ad Antonio Fontanesi, sempre a cura di Virginia Bertone. Sono tuttora in corso i contatti per una sua realizzazione presso un'istituzione museale giapponese in occasione di Expo 2025, in stretta collaborazione con la Direzione Generale per la Diplomazia Pubblica e Culturale del MAECI.

Sempre in relazione alla GAM, nel prossimo biennio 2024-2025, è prevista la finalizzazione del progetto e la realizzazione della mostra co-prodotta con il Museum of Art della Chinese University di Hong Kong. Il progetto, a cura del dott. Passoni, dovrà essere condiviso con la nuova direzione della GAM e verificato nella sua copertura economica che a oggi non è ancora garantita.

Per gli altri progetti della GAM, si è deciso di attendere la nuova direzione del museo, prevista per il mese di gennaio 2024.

Anche per il MAO e per Palazzo Madama, sono stati individuati alcuni progetti circuitabili su cui concentrare le azioni, e precisamente: per il MAO le mostre "Metalli Sovrani" e "Traduzioni"; per Palazzo Madama l'esposizione "Le arti e i mestieri in Italia".

2. L'ambito del trasferimento di competenze della Fondazione a livello internazionale si concentrerà soprattutto nel settore della educazione museale, valorizzando così il lavoro e l'esperienza dei Dipartimenti educativi della GAM, di Palazzo Madama e del MAO. In questa direzione, si prevede l'attivazione di una consulenza – già individuata – che possa supportare i dipartimenti nell'elaborazione e conduzione di percorsi formativi rivolti a istituzioni culturali straniere che intendono sviluppare e accrescere le proprie competenze in questo ambito. Tra i possibili interlocutori, sono stati individuati i musei del Kazakhstan con cui sono già in corso contatti anche grazie al supporto dell'Ambasciata d'Italia ad Astana.
3. Il programma di missioni all'estero volto all'ampliamento e al rafforzamento della rete di contatti internazionali e alla promozione dei progetti di touring exhibitions e di cooperazione internazionale dovrà essere necessariamente calibrato sulla disponibilità economica. Le missioni fino a ora previste per l'anno 2024, riguardano alcuni Paesi dell'Asia, conformemente a quanto inserito nel piano strategico. Nello specifico, si ipotizza una missione in Asia orientale e Sud-orientale (Cina, Hong Kong, Singapore, Malesia), una missione nei Paesi del Golfo Arabico (Emirati, Qatar e Arabia Saudita), una missione in Azerbaijan e una missione in Kazakhstan.

- **Progetto coordinamento regionale**

Per il triennio 2024 – 2026, sono previsti i seguenti progetti a cui potranno aggiungersi nuove ipotesi, in base alle esigenze delle istituzioni culturali del territorio piemontese e delle autorità della Regione Piemonte:

- Collaborazione con la Fondazione Artea – nell'ambito dell'Accordo Quadro in essere – dedicata al Museo di Dronero e alla figura di Luigi Mallé. Il progetto, interamente finanziato

dalla Fondazione Artea, prevede l'esposizione di tre opere (una ogni sei mesi circa) appartenenti alle collezioni di Palazzo Madama e legate all'attività di Mallè;

- Museo dell'Emigrazione di Frossasco: su esplicita richiesta della Regione Piemonte la Fondazione Torino Musei è stata chiamata per una consulenza dedicata al riallestimento del museo di Frossasco, ora chiuso al pubblico. L'attività di Fondazione prevede il coordinamento tra i vari soggetti coinvolti, e precisamente: il Comune di Frossasco, lo studio di architettura individuato per la progettazione del nuovo allestimento, il curatore scientifico e il Comitato di gestione del museo. I fondi per la realizzazione di quanto previsto sono stati inseriti nel FUNT e saranno erogati dalla Regione Piemonte. Il progetto dovrebbe concludersi con la riapertura del museo, prevista per la primavera/ estate 2024;
- Gipsoteca di Monastero Bormida: il progetto prevede il restauro di una selezione di gessi di Edoardo Rubino, conservati alla GAM, e la loro concessione in comodato al Comune di Monastero Bormida per l'esposizione all'interno della rinnovata Gipsoteca. Le suddette attività sono previste per l'anno 2024 e 2025, con un contributo per il restauro gessi stanziato dalla Compagnia di San Paolo. Comune di Saluzzo: nell'ambito della Convenzione stipulata tra il Comune di Saluzzo e la Fondazione, è prevista l'esposizione dell'opera "Fiera di Saluzzo" del pittore Carlo Pittara, appartenente alle collezioni della GAM. Il Comune di Saluzzo sta procedendo con i lavori di adeguamento degli spazi e la Fondazione dovrà approvare il progetto di allestimento che sarà presentato nel corso del 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. Il contratto con l'appaltatore a cui sono affidati tali servizi è attualmente in proroga e nel 2024, tramite apposita procedura di gara, sarà necessario rinnovare l'affidamento. Rientrano nel capitolo di spesa: i servizi di hosting dei siti internet, di rinnovo annuale dei domini e dei certificati SSL per la sicurezza dei siti; i canoni per gli applicativi di contabilità e bilancio, risorse umane, biglietteria, gestione opere d'arte, CRM; le licenze di maintenance per servizi di backup, firewalling, virtualizzazione server.

Con riferimento al piano strategico 2024-2026, ove si concretizzasse il finanziamento delle iniziative reviste nello stream IT-digitalizzazione, si darà seguito alle seguenti attività:

- 1) analisi AS-IS dall'infrastruttura hardware-software della Fondazione e un'analisi costi benefici della migrazione al cloud ovvero della riqualificazione sistemi on-premises; la perizia, da affidare a soggetto qualificato esterno, potrebbe comportare costi fino a euro 15.000,00 oltre IVA;
- 2) migrazione al cloud, parziale o totale, dell'infrastruttura server della Fondazione, con costi di migrazione stimati in euro 10.000,00 oltre IVA e canoni annuali ricorrenti nel triennio 2024-2026, stimati in fino a euro 30.000,00 oltre IVA/anno;
- 3) miglioramento delle politiche di cyber security con acquisizione di protezioni antivirus evolute, basate su machine learning, e di filtri antispam avanzati per i servizi email, con stima dei canoni annuali per le licenze pari a euro 6.000,00 oltre IVA/anno;
- 4) ampliamento dei servizi digitali per le Risorse Umane, tramite acquisizione di nuovi moduli del gestionale Zucchetti, con incremento dei canoni annuali fino a euro 5.000,00 oltre IVA;
- 5) sottoscrizione di abbonamenti software, quali Adobe, Zoom, Canva, Padlet, per potenziare le risorse a disposizione dei dipartimenti educativi nei musei, con stima di spesa annuale fino a euro 3.000,00 oltre IVA.

Nuove tecnologie

La Fondazione dispone di un'infrastruttura server, con host e macchine virtuali, concentrata in prevalenza presso un locale tecnico della GAM, non dedicato in modo esclusivo al servizio e non completamente conforme alle normative del garante della privacy e ai requisiti minimi previsti dall'Agenzia per l'Italia Digitale. Ulteriori host sono distribuiti nelle altre sedi.

In generale, gli apparati presentano diffusa obsolescenza a livello hardware e software, con potenziale compromissione della stabilità, dell'affidabilità e del perimetro di sicurezza. Risulta difficile in questo contesto attuare in pieno il normale avanzamento evolutivo di questi sistemi.

Per scongiurare il rischio di possibili disservizi, perdite di dati, potenziali attacchi malevoli, la Fondazione deve prendere provvedimenti, anche in considerazione dei requisiti minimi di sicurezza richiesti dall'AgID, l'Agenzia per l'Italia Digitale.

Con riferimento al piano strategico 2024-26, in particolare allo stream IT-digitalizzazione, per rientrare dalle criticità su menzionate, è necessario affidare a società altamente qualificata l'assessment dell'infrastruttura esistente e lo studio delle possibili soluzioni tecniche con i relativi investimenti previsti.

Da questa analisi, ragionevolmente, potrebbero risultare due possibili scenari:

- una soluzione on premise: aggiornamento hardware e software dell'attuale infrastruttura, adeguamento dei locali edile e impiantistico dei locali adibiti a datacenter con eventuale consolidamento dei server presso un unico locale tecnico;
- passaggio alle soluzioni cloud: migrazione dell'infrastruttura verso il cloud, impiegando soluzioni qualificate AgID. In questo caso la Fondazione potrà scegliere tra le proposte normate dalle convenzioni/accordi quadro CONSIP o in alternativa valutare il consorzio con CSI-Piemonte o ancora le soluzioni Azure di Microsoft.

Gli investimenti e le spese ricorrenti necessari per i due scenari non sono noti e saranno oggetto dello studio specialistico. Si dispone, tuttavia, di una stima dei canoni cloud ottenuta attraverso l'applicazione dell'accordo quadro Consip "Public Cloud IAAS e PAAS", con un'incidenza annua massima stimata in 40.000,00 euro oltre IVA, per quello che è l'attuale fabbisogno in termini di server, CPU e spazio disco della Fondazione.

Per quanto concerne le postazioni di lavoro, è necessario portare avanti il programma di progressivo rinnovo del parco PC, in gran parte acquistati nel 2016, la cui garanzia quinquennale risulta scaduta. Nell'arco del triennio 2024-26, si prevede un acquisto annuale di almeno 15 PC, completi di monitor, con una spesa intorno ai 9.000,00 oltre IVA all'anno. Per soddisfare le crescenti esigenze di mobilità e di lavoro agile, è inoltre opportuno allocare almeno € 10.000 oltre IVA per ciascuno dei tre esercizi triennio 2024-26 per l'acquisto di computer portatili, tablet e smartphone.

Il piano strategico 2024-2026 intende rinnovare profondamente le tecnologie digitali utilizzate nei servizi interni alla Fondazione e ai musei. Le linee di intervento sono di seguito riassunte mentre la loro pianificazione necessita della conferma della copertura finanziaria per affrontare gli investimenti previsti:

- 1) nuovo gestionale per il budget, le procedure di affidamento e il relativo workflow di approvazione, reportistica funzionale al controllo di gestione, con un impegno di spesa stimato nel 2024 in 80.000 euro oltre IVA per il progetto, l'implementazione e la formazione del personale e spese di mantenimento e sviluppo nel 2025 e nel 2026 per euro 8.000,00 oltre IVA all'anno;
- 2) webAPP e database unico per la gestione delle opere d'arte, con la schedatura completa di tutto il patrimonio artistico dei tre musei affidata a un gruppo di collaboratori esterni e con relativa campagna fotografica digitale. Il progetto potrebbe svilupparsi nell'arco del triennio 2024-2026, con un investimento complessivo stimato in 357.000 euro; la Fondazione ha presentato domanda di finanziamento per l'80% delle spese tramite bando PNRR "Capacity building", il cui esito non è ancora noto;
- 3) nuovo sistema di protocollo, gestione e conservazione digitale dei documenti, con un investimento stimato in euro 60.000 oltre IVA;
- 4) incremento dei moduli del gestionale HR, per digitalizzare alcuni processi attualmente gestiti in forma cartacea, con un investimento stimato in euro 20.000 oltre IVA;
- 5) sviluppo della piattaforma CRM basata su tecnologia Salesforce, attraverso l'acquisizione di nuove funzioni evolute, con un investimento stimato in euro 7.000 oltre IVA.

Telefonia fissa e mobile e connettività di rete

La GAM è servita da due collegamenti in fibra ottica di tipo FTTH (fiber to the home), ciascuno da 100 Mbit/s. Gli uffici di Piazza Savoia dalla fibra FTTH con banda da 40 Mbit/s. Palazzo Madama e il MAO sono 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 da 40 Mbit/s e nel caso del MAO FTTC (fiber to the cabinet) da 40 Mbit/s. 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.

I contratti per i servizi di telefonia fissa e connettività, stipulati tramite convenzioni Consip SPC2 e TF5 nel 2020, beneficiano attualmente di due proroghe: la prima fino al 31/12/2023 per effetto del DL "Milleproroghe" del dicembre 2022, e un successivo rinvio al 31/12/2024, per effetto della Legge 3 Luglio 2023, n.87.

Per il rinnovo dei contratti sarà necessario aderire alle nuove convenzioni Consip, non appena saranno disponibili, 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.

Per la telefonia mobile è in proroga il contratto con Vodafone. Le 79 SIM attualmente attive generano una spesa di circa 8.000 euro oltre IVA all'anno e per il triennio 2023-25 non si prevede un incremento della spesa rispetto agli esercizi passati.

Manutenzione ordinaria edile degli edifici

Tramite apposita procedura d'appalto, i lavori di manutenzione ordinaria edile sono stati affidati nel 2022 all'impresa SECAP S.p.A., con un contratto che è valido fino ad agosto 2026 ed è rinnovabile per ulteriori 2 anni.

Il livello della spesa per i soli lavori di manutenzione ordinaria previsto per il 2023 è pari a euro 64.000 oltre IVA e per gli anni successivi si prevede un incremento di euro 3.000 oltre IVA all'anno.

I lavori di straordinaria manutenzione delle coperture della sede della GAM e di Palazzo Mazzonis hanno dotato gli edifici di nuovi impianti di linea vita, che pertanto necessiteranno di revisione annuale. allo scopo si ritiene opportuno allocare a bilancio euro 6.000,00 oltre IVA per ciascuno dei due musei.

Per gli interventi in fune, per i piccoli restauri, per servizi di manutenzione di qualità e per supporto alle direzioni museali per le installazioni, soprattutto di arte contemporanea, si prevede di attivare appositi contratti con monte ore e a chiamata, con una spesa che su base annua è stimata in circa 20.000 euro oltre IVA.

Completano il capitolo di spesa della manutenzione ordinaria edile le parcelle dei professionisti coinvolti nella gestione dei lavori: la direzione lavori, il coordinamento della sicurezza, eventuali consulenze per perizie e certificazioni statiche, per un totale di euro 50.000, oltre oneri previdenziali e IVA, per ciascuno dei tre anni del prossimo triennio. Infine, per il solo 2025 è necessario allocare ulteriori 15.000 euro oltre IVA per le ispezioni dei solai della GAM e per le eventuali azioni correttive, la cui frequenza è biennale.

Manutenzione e conduzione degli impianti

A partire dal mese di febbraio 2023 – e con termine gennaio 2029 – la Fondazione Torino Musei ha affidato alla RTI SIRAM Veolia – Dussmann i servizi di manutenzione e conduzione impianti e le pulizie, attraverso l'adesione alla convenzione CONSIP "Facility management dei beni culturali", Lotto 1, Piemonte e Valle d'Aosta.

Per la componente impianti, il contratto prevede un canone fisso, che include i servizi di presidio tecnico dei musei, e una componente a misura, per interventi di manutenzione extra canone e per

servizi di presidio tecnico al di fuori degli orari tabellati, in occasione di eventi, aperture straordinarie, affitto spazi.

Ai canoni si applica l'aggiornamento del prezzo in misura pari al 100% della variazione, accertata dall'ISTAT, dell'indice dei prezzi al consumo per le famiglie di operai ed impiegati (FOI - nella versione che esclude il calcolo dei tabacchi), verificatesi nell'anno precedente. Pertanto per gli importi da allocare a bilancio, si assume per il 2024 un incremento del 6% e per gli esercizi successivi del 4%.

La spesa prevista per i canoni nel 2024, 2025 e 2026 ammonta rispettivamente a € 389.000 oltre IVA, € 404.000 oltre IVA, € 420.000 oltre IVA, mentre per la quota extra canone a consumo si ritiene opportuno allocare a bilancio, per ciascuno dei tre esercizi, un importo pari a € 90.000 oltre IVA.

Concorrono alla formazione del previsionale anche i servizi di ingegneria per l'affidamento dell'incarico di Energy Manager, di supporto alla valutazione di interventi nell'ambito del piano di manutenzione pluriennale della Fondazione e di supporto per l'attuazione delle procedure finalizzate all'ottenimento della certificazione ISO 50001, con un impegno di spesa nel 2024 pari a € 18.000 oltre IVA, incrementato a € 25.000 oltre IVA negli esercizi successivi per le spese di certificazione e di mantenimento del certificato.

Rientrano, inoltre, in questo capitolo di spesa i servizi di consulenza specialistica per il monitoraggio del microclima negli spazi espositivi e nei depositi, ai fini della corretta conservazione delle opere, oltre alla produzione di reportistica per i prestatori e alle relative spese accessorie, con un importo che è stimato in € 10.000 oltre IVA all'anno.

Infine, concorrono alla formazione dell'importo stanziato a bilancio alcuni interventi di manutenzione degli impianti o piccole forniture non rientranti nella convenzione CONSIP e per i quali è opportuno allocare ulteriori € 20.000 oltre IVA all'anno.

Manutenzione straordinaria degli edifici e degli impianti

E' in corso la redazione del piano di manutenzione straordinaria per il periodo 2024-2028, 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. Il Settore Tecnico della Fondazione ha predisposto il documento di indirizzo alla progettazione, per il bando di selezione del gruppo dei professionisti a cui affidare la progettazione dell'intervento. Il bando potrà essere pubblicato non appena si avrà certezza della copertura economica di questi servizi tecnici. Alcuni importanti interventi di tipo straordinario sono stati comunque già eseguiti. Un finanziamento congiunto di Banca Intesa, per euro 200.000, e di Compagnia di San Paolo, per euro 500.000, ha consentito tra il 2021 e il 2022 di mettere in sicurezza delle tre scale esterne in cemento armato e di sottoporre a straordinaria manutenzione gli oltre 4.000 m2 di copertura piana, ora garantiti da polizza decennale postuma fino al 2032. Nel 2023 si è provveduto alla sostituzione di tutti i serramenti REI risultati irregolari alla verifica periodica semestrale, intervento indispensabile per il rinnovo del certificato di prevenzione incendi, e alla sostituzione delle porte con apertura a spinta della bussola di ingresso al museo con un sistema ad apertura automatica.

Presso Palazzo Mazzonis, sede del MAO, i lavori di restauro delle coperture e delle facciate, estesi con una variante anche alla terrazza che affaccia sulla corte interna, sono terminati ed è stato eseguito il collaudo tecnico-amministrativo delle opere.

A Palazzo Madama è in corso il cantiere di restauro della facciata juvarriana, primo lotto, suddiviso in tre appalti: il cantiere di restauro e di consolidamento strutturale dell'avancorpo centrale, con avanzamento lavori a ottobre 2023, al 76%; il cantiere di restauro delle quattro statue acroteriali, concluso nel mese di maggio 2023; il cantiere di restauro dei serramenti lignei dell'avancorpo centrale, con un avanzamento lavori a settembre 2023, al 33%. La conclusione dei lavori del primo lotto è rivista per la fine di marzo 2024.

Seguirà un secondo lotto di lavori, relativo ai settori laterali della facciata, finanziato dal MiC e in gestione alla Soprintendenza di Torino.

Parco automezzi

Dal 2022, la Fondazione dispone di una nuova autovettura, una Jeep Compass 1.3 ibrida, a noleggio tramite la 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. Per ciascun esercizio del triennio 2023-25 il costo da inserire nel previsionale è di €7.000,00 IVA inclusa per canoni di noleggio e carburante.

Un secondo automezzo è stato acquisto a noleggio nel 2023, allo scopo di la squadra tecnica di un veicolo commerciale adeguato alle esigenze di mobilità, trasporto attrezzature e materiali dei lavoratori. Si tratta di un Ford Transit Custom 300, veicolo ibrido. Per ciascun esercizio del triennio 2023-25 il costo da inserire nel previsionale è di €9.000,00 IVA inclusa per canoni di noleggio e carburante.

Entrambi gli automezzi, poiché ibridi, sono esentati dal pagamento del bollo fino al 2026.

Per le forniture di carburante, la Fondazione aderisce all'accordo quadro Consip "Fuel card".

Manutenzione ordinaria aree verdi

Il contratto con la società cooperativa Agri-Servizi, che discende da una gara d'appalto aggiudicata nel 2020, è stato prorogato fino al 31/10/2025, attraverso l'esercizio di un'opzione di rinnovo prevista nel contratto.

Il servizio prevede un canone mensile costante, stabilito in seguito ai ribassi di gara, in € 1.752,00 oltre IVA e una quota stimata in € 6.000,00 oltre IVA all'anno, da destinare a eventuali interventi di natura straordinaria, da remunerare a misura, sulla base del prezzario Regione Piemonte, su cui l'aggiudicatario si impegna a praticare uno sconto del 26,80%.

Gestione energetica

I musei gestiti dalla Fondazione sono particolarmente energivori e la spesa per la fornitura di energia elettrica costituisce uno delle più consistenti voci di spesa della Fondazione.

L'impressionante escalation dei prezzi delle materie prime registrata nel corso del 2022 avrebbe potuto avere pesanti ripercussioni almeno sul bilancio 2023. Tuttavia, grazie a un'attenta politica di gestione energetica, attraverso la continua regolazione degli impianti e la programmazione degli orari di accensione e spegnimento delle macchine, la Fondazione è riuscita ad abbattere, nel periodo settembre 2022-agosto 2023, i consumi elettrici generali dei tre musei del 24% rispetto al 2021 e del 30% rispetto al 2019 (ultimo anno pre crisi pandemica).

Gli ottimi risultati conseguiti negli ultimi 12 mesi portano avanti la progressiva riduzione dei consumi messa in atto negli ultimi anni, sia a livello gestionale sia a livello di rinnovo tecnologico. Il fabbisogno in termini di energia elettrica dei tre musei è passato dai 4,2 GWh nel 2018, ai 3,9 GWh nel 2019, ai 3,6 GWh nel 2020, ai 3,4 GWh del 2021, ai 3,1 GWh del 2022, mentre per il 2023 si prevede di chiudere con 2,6 GWh.

A partire dal 01/11/2023 e con validità mesi 12 (fino al 31/12/2024) la Fondazione ha aderito alla convezione Consip EE20 e sottoscritto un contratto ai prezzi indicizzati con l'aggiudicatario del lotto Piemonte e Valle d'Aosta, la società AGSM AIM Energia S.p.A.. Il contratto prevede l'applicazione di uno spread pari a 12,50 €/MWh sul Prezzo Unico Nazionale.

Sulla base pertanto del valore del PUN medio di ottobre 2023 e con riferimento ai consumi registrati nel 2022, la stima della spesa per il 2024 si assesta intorno ai 680.000 euro IVA inclusa. Tuttavia, per cautela rispetto all'aleatorietà dei prezzi indicizzati, si suggerisce di allocare a bilancio per il 2024 euro 800.000 IVA inclusa. Per il 2025 e per il 2026, ipotizzando una discesa dei prezzi, si inseriscono a bilancio rispettivamente euro 720.000 IVA inclusa e euro 650.000 IVA inclusa.

Nuovi uffici direzionali

La riorganizzazione e l'ampliamento dei Servizi Generali e l'inserimento in organico delle nuove figure previste nel Piano Strategico 2024-26 richiedono maggiori spazi per gli uffici direzionali.

Attualmente la Fondazione ha la propria sede presso Palazzo Barolo, Piazza Savoia, 6, con una superficie occupata di circa m2 270, piuttosto esigua per le attuali e future esigenze dell'Ente, e con un canone mensile di € 2.000,00, particolarmente vantaggioso, anche in considerazione del fatto che è esente dall'applicazione dell'IVA e spese annuali (condominio, pulizie, utenze) per ulteriori € 18.000,00.

Il fabbisogno effettivo è stimato in almeno m2 600, con una posizione sul territorio comunale che sia il più possibile baricentrica rispetto alla dislocazione dei musei gestiti. Questa combinazione di fattori non trova facile risposta nella scarsa offerta di mercato per le locazioni di uffici nella zona centrale di Torino.

Eventuali opportunità che dovessero manifestarsi nel prossimo triennio comporteranno sicuramente un significativo incremento dei canoni di locazione, sia per l'aumento della superficie da occupare, sia per la probabile applicazione del regime IVA. Agli attuali valori di mercato una locazione di m2 600 nella zona centrale comporta un canone annuale di almeno € 72.000,00 oltre IVA e spese per € 48.000,00 (condominio, pulizie, utenze) oltre IVA.

A livello previsionale, pertanto, è opportuno considerare nel 2024 un possibile incremento dei costi per locazione, che potrebbe maturare a partire dal secondo semestre, stimato in € 24.000,00 oltre IVA rispetto al 2023 e un incremento delle spese per € 15.000,00 oltre IVA. Dal 2025 il costo annuale per locazione ufficio passerebbe a € 72.000,00 oltre IVA e le spese condominiali a € 48.000,00 oltre IVA.

Inoltre, è necessario tener conto delle spese di agenzia, di trasloco, di manutenzione e di tinteggiatura, di un possibile incremento/adattamento degli arredi, dell'attivazione/ampliamento/trasloco utenze; tali costi potrebbero ammontare a circa € 100.000,00 oltre IVA.

Logistica

E' tuttora in corso di validità il contratto di locazione di m2 400 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 dei tre musei, tra il 2021 e il 2022, sono stati attivati altri due contratti di locazione ancora presso Fercam/Leinì per ulteriori m2 200, con una spesa annuale di € 16.000 oltre IVA. La scadenza di questi ultimi contratti è allineata a quella del contratto principale, il 2025, e i contratti sono soggetti alla medesima opzione di rinnovo per altri 6 anni.

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.

Permane l'urgenza di trasferire il contenuto dei depositi Don Orione presso un nuovo sito. Il fabbisogno minimo, per trasferire il contenuto del Don Orione, è stimato in 1.200 m2, non climatizzati, ma sarebbe opportuno puntare su una superficie di almeno 2.000 m2 per liberare le sedi museali da depositi locali.

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 e specialistiche; 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; perizie, indagini, campionamenti e misurazioni relative alla valutazione dei rischi; la formazione obbligatoria dei lavoratori; l'incarico all'ente di certificazione; pratiche presso i Vigili del Fuoco legate alla certificazione incendi.

Nel 2023, la Fondazione ha mantenuto la certificazione del proprio sistema di gestione della sicurezza secondo lo standard ISO 45001, valida fino al 14/06/2025. Nel 2024 è previsto l'audit annuale di mantenimento, mentre nel 2025 sarà necessario sostenere le verifiche per il rinnovo triennale.

La spesa complessiva prevista per il triennio 2024-26 è pari a € 90.000,00 oltre IVA per ciascun esercizio.

Un possibile elemento di risparmio sarà ricercato nel finanziamento della formazione attraverso il ricorso ai fondi paritetici interprofessionali.

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 sabaudo.

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 2023 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

VIAGGIO AL TERMINE DELLA STATUARIA

A cura di Riccardo Passoni
6 aprile - 10 settembre 2023

Prosegue la ricognizione sul patrimonio delle collezioni della GAM con un capitolo dedicato alla scultura italiana tra il 1940 e il 1980. Quarant'anni di formidabili cambiamenti, dal punto di vista dei soggetti, delle tecniche, dei ruoli assegnati alla scultura e, ovviamente, di forti scosse stilistiche. Le opere selezionate sono circa 50, realizzate da 35 artisti.

Si partirà dal confronto sorprendente tra le effigi femminili della "Eva" di Edoardo Rubino, sculture dei Savoia e Senatore del Regno, e l'implosivo espressionismo de "La pazza" di Sandro Cherchi, per poi proseguire rievocando le tante declinazioni della scultura informale nazionale. Oltre a Cherchi e Tarantino, troveremo le terrecotte di Leoncillo, i bronzi dinamici di Mastroianni e di Consagra, i ferri di Garelli, di Nino Franchina, gli assemblaggi di Colla.

Ma, al contempo, campeggerà in mostra il drammatico gruppo ligneo de "Il Miracolo (Olocausto)" di Marino Marini; il grande "Concetto spaziale" in metallo di Lucio Fontana, cui faranno da contraltare le "Donnine" in ceramica di Fausto Melotti.

Gli anni Sessanta saranno rappresentati, tra gli altri, da lavori di Uncini, Carrino, Pietro Gallina, Ceroli. E non mancheranno sorprese di Arte Povera: con Pistoletto, Penone.

Si arriverà così alle ultime esperienze degli anni Settanta - principio Ottanta. La riappropriazione della scultura, dopo la stagione concettuale e poverista (ma facendone tesoro) verrà riattivata da Nanni Valentini con la terracotta, Giuseppe Spagnulo, Paolo Icaro con il gesso su cui ricompare la pittura, quindi secondo diversi paradigmi; per arrivare al trionfo monumentale della ricerca plastica de "La Campana" di Luigi Mainolfi.

La ricca collezione della GAM, oltre che delle sculture via via acquisite dalle collezioni civiche, si è avvalsa dei contributi, nel corso del tempo, della Fondazione Guido ed Ettore De Fornaris e della Fondazione per l'Arte Moderna e Contemporanea CRT.

GIUSEPPE GABELLONE

2 maggio – settembre 2023
a cura di Elena Volpato

Progetto sul rapporto video/fotografia di uno scultore, nato in relazione alla partecipazione della GAM al nuovo palinsesto del Festival della fotografia

MICHELE TOCCA. Repoussoir

A cura di Elena Volpato
21 giugno – 5 novembre 2023

Progetto vincitore del Piano Arte Contemporanea 2022. Prosegue la ricerca delle connessioni tra artisti contemporanei e storia dell'arte, in uno studiato dialogo con le nostre collezioni.

HAYEZ L'OFFICINA DEL PITTORE ROMANTICO

In collaborazione con 24OreCultura

17 ottobre 2023 – 1° aprile 2024

Arte, storia e politica si intrecciano nella grande mostra che la GAM di Torino dedica al genio romantico di Francesco Hayez (Venezia 1791 - Milano 1882), accompagnando il pubblico alla scoperta del mondo dell'artista, all'interno dell'officina del pittore, per svelarne tecniche e segreti. Un percorso originale che pone a confronto dipinti e disegni, con oltre 100 opere provenienti da prestigiose collezioni pubbliche e private a cui si aggiungono alcuni importanti dipinti dell'artista custoditi alla GAM, come il Ritratto di Carolina Zucchi a letto (L'ammalata) e l'Angelo annunziatore. La mostra è organizzata e promossa da Fondazione Torino Musei, GAM Torino e 24 ORE Cultura – Gruppo 24 ORE, a cura di Fernando Mazzocca ed Elena Lissoni, in collaborazione con l'Accademia di Belle Arti di Brera, da cui provengono un rilevante nucleo di circa cinquanta disegni e alcuni tra i più importanti dipinti. Attraverso dieci sezioni in successione cronologica, il percorso espositivo inizia dagli anni della formazione tra Venezia e Roma, dove Hayez ha goduto della protezione e dell'amicizia di Canova, fino alla prima affermazione a Milano e alle ultime prove della maturità. Una sezione speciale è dedicata ai disegni per La Sete dei Crociati, la sua opera più ambiziosa e impegnativa, che il pittore aveva programmato come il suo capolavoro, eseguita tra il 1833 e il 1850 e destinata al Palazzo Reale di Torino, dove si può ancora ammirare.

GIANNI CARAVAGGIO. PER ANALOGIAM

1 novembre 2023 – 17 marzo 2024

Una mostra antologica di Gianni Caravaggio, entrato a far parte della collezione del museo sin dal 2001. L'esposizione si compone di un nucleo di opere realizzate nell'arco di quasi trent'anni di lavoro, dal 1995 ad oggi. Cinque nuove opere sono state prodotte per l'occasione. Una di queste, una foglia di marmo nero, intitolata Quando nessuno mi vede, è stata collocata nel giardino del museo, all'ombra di un cespuglio. All'interno le fa eco una scultura di marmo verde, speculare alla prima, intitolata Alla luce del sole. Altre opere si rispondono l'un l'altra nel percorso, tracciando relazioni e rispecchiamenti. Dall'intera mostra emerge il potere evocativo delle opere e delle immagini che, nel presentare se stesse, rimandano sempre anche a ulteriori immagini e ad ulteriori significati. Il pensiero che riconosce tali rimandi è il pensiero per analogiam, dove ogni forma è anche metafora e dove in ogni granello di materia si può riconoscere inscritto l'emblema del tutto. Il pensiero per analogia trova nel finito la memoria dell'infinito e nella più piccola realtà la presenza di quanto ci sovrasta: i visitatori troveranno tra le opere un panno posato a terra, una coperta nera ricamata di stelle bianche, disposte in un preciso ordine. Il loro disegno ripeterà la posizione delle costellazioni sopra Torino il 31 ottobre alle sei della sera, giorno e orario di inizio dell'inaugurazione. I visitatori si troveranno così inclusi in un perfetto rispecchiamento tra il microcosmo del ricamo e il cielo sopra il museo.

ITALO CREMONA

24 aprile - 15 settembre 2024

Mostra antologica dedicata al lavoro di Italo Cremona (1905-1979) a cura di Elena Volpato, Giorgina Bertolino, Daniela Ferrari. Composta da circa Ottanta opere nell'allestimento immaginato. Il percorso espositivo avrà un andamento sostanzialmente cronologico con l'inserimento di quattro momenti dove alcune costanti dei suoi soggetti prediletti (pistole, rappresentazioni oniriche, facciate di edifici e nudi femminili) verranno presentate tematicamente, accostando tra loro opere di periodi diversi, ma affini per contenuto iconografico.

L'artista, oltre alla importante produzione pittorica, fu anche attivo come scrittore, scenografo. Ha espresso una figurazione di qualità, animata da ironica vena sospesa tra metafisica e suggestioni surrealiste, introducendo, pur nella impeccabilità dello stile, un linguaggio nuovo nel contesto artistico torinese e nazionale. Si tratterà di una importante riscoperta per il nostro pubblico.

IL PAESAGGIO DELL'ARTE. FOTOGRAFIA DAL 1839

3 maggio - 8 settembre 2024

L'esposizione intende porre l'accento sulla centralità del tema della fotografia e della straordinaria storia collezionistica che la GAM può vantare in questo campo. La mostra ripercorre la storia italiana della fotografia dedicata all'arte attraverso alcuni prestiti e i numerosi fondi fotografici raccolti nelle collezioni della GAM, acquisiti dalla Città di Torino e dalla Fondazione per l'Arte Moderna e

Contemporanea CRT: dalle prime documentazioni ottocentesche del paesaggio architettonico fino agli scatti di Armin Linke dedicati al Teatro Regio, dalle immagini di Ghirri in cui lo sguardo di spettatori si frapponne tra obiettivo fotografico e opere d'arte a quelle di Mulas, che più di tutti seppe ritrarre il paesaggio delle mostre e dello studio come spazi di pensiero dell'artista, sino al lavoro di Gianfranco Gorgoni dove opera d'arte e orizzonte si fondono in un unico paesaggio significativo a cui la Land Art e il Minimalismo seppero dare vita.

SIMONE FORTI

a cura di Elena Volpato
20 Ottobre 2023 – 25 febbraio 2024

Negli spazi della Videoteca un'esposizione dedicata Simone Forti (Firenze 1935), artista tra le più influenti nello sviluppo delle pratiche performative contemporanee. La mostra pone in dialogo due recenti acquisizioni della Fondazione per l'Arte Moderna e Contemporanea CRT.

UMBERTO MASTROIANNI: L'epidermide della scultura

A cura di Riccardo Passoni
20 novembre 2023 – 24 marzo 2024 .

Una riscoperta del primo Mastroianni ritrattista, con un'appendice informale.

Programma 2024-2025-2026 è in fase di definizione con la nomina del nuovo direttore della GAM.

PALAZZO MADAMA – MUSEO CIVICO D'ARTE ANTICA

LIBERTY. TORINO CAPITALE

a cura di Palazzo Madama, SIAT e con la collaborazione di MondoMostre
26 ottobre 2023 – 10 giugno 2024

La mostra, a cura di Palazzo Madama e della SIAT – Società degli Ingegneri e degli Architetti in Torino con la collaborazione di Mondo Mostre, racconta il Liberty a Torino mirando alla sua conoscenza, valorizzazione e tutela per gettare le premesse di adesione della città di Torino al circuito RANN di Bruxelles e all'attivazione del percorso di candidatura di Torino a Patrimonio Mondiale UNESCO per il Liberty. L'esposizione si articola in cinque sezioni. Nella prima "L'eterno femminile" è la donna a emergere per potenza visiva e nuovo ruolo sociale: quello di una donna emancipata, libera ed elegante resa in pittura e scultura dai grandi maestri del Liberty internazionale. La seconda sala è dedicata a "La casa moderna", con la riproposizione al vero dell'interno di un bow window, l'elemento distintivo del panorama architettonico liberty torinese. Ecco allora la possibilità di muoversi tra l'eleganza degli abiti del tempo ammirando complementi d'arredo e pregiati accessori. Da questo ambiente si entra ne "La gran via", cuore dell'esposizione che narra Torino, la sua architettura, il suo ruolo per l'Europa e per il Mondo. Nella quarta sezione "Nuovi linguaggi per una nuova società" l'industria dell'arredamento e degli interni deflagra dall'editoria scolastica alla grafica pubblicitaria e alle riviste, in un Liberty che diviene linguaggio unificante di un Paese e di una società. E che trova il suo massimo interprete in Leonardo Bistolfi, protagonista assoluto dell'ultima sala "Dalla Sfinge a Città del Messico", in un emozionante percorso nel meccanismo della creazione artistica.

CHANGE! IERI OGGI E DOMANI, IL PO

26 giugno – 9 settembre 2024

Realizzata in collaborazione con il Politecnico di Torino, la mostra affronta il tema della crisi climatica in una visione sinottica dei cambiamenti millenari avvenuti lungo il percorso del fiume Po: dal racconto della formazione della pianura padana, alla sequenza dei mutamenti del suo corso, l'esposizione si sofferma sulla velocità delle trasformazioni drammaticamente aumentate negli ultimi quattrocento anni a opera dell'uomo. Ragionando su alcuni aspetti noti della crisi climatica si propone una riflessione ad ampio raggio sull'acqua come paesaggio, via di comunicazione, sostegno imprescindibile di attività agricole e industriali e sulle conseguenze e possibili soluzioni messe in atto anche sul territorio da diversi enti di ricerca e tutela.

PALAZZO MADAMA D'EUROPA. DALLO STATUTO ALBERTINO ALLA CARTA SOCIALE EUROPEA.

25 gennaio – 20 maggio 2024
Illustrazione.

TEATRI E TEATRINI PER UN SETTECENTO DI MARIONETTE

30 maggio – 2 settembre 2024

Nel centenario della nascita di Mercedes Viale Ferrero (1924 – 2019), Palazzo Madama dedica alla nota studiosa torinese di storia del teatro, un'esposizione di disegni per scenografie e materiali legati agli spettacoli messi in scena in Italia tra il Settecento e l'Ottocento, nucleo di assoluto rilievo delle collezioni di grafica del museo. Si potranno ammirare le opere di Filippo Juvarra per il teatro romano del cardinal Ottoboni, i bozzetti per sipari e scenografie dei fratelli Bernardino, Fabrizio e Giuseppe Galliani, della famiglia Galli Bibiena, di Pietro Gonzaga e Romolo Liverani, realizzati per opere in musica rappresentate a Torino, Milano e Parma dal 1750 a tutto il secolo successivo. In particolare, sarà l'occasione per esporre una selezione degli scenari per teatrini di marionette, del XIX secolo, giunti a Palazzo Madama grazie al legato di Mario Moretti (1984). I fondali, ancora montati sulle bacchette originali, provengono dal teatro detto di San Martiniano in Via San Francesco d'Assisi a Torino, dove operava la compagnia Lupi - Franco.

MEDIOEVI CONTEMPORANEI

26 settembre 2024 – 7 gennaio 2025

Le saghe di Star Wars, de Il Signore degli Anelli e di Harry Potter, la serie Il Trono di Spade e il game Assassin's Creed: sono tutte proiezioni di una ricezione, utilizzo e rappresentazione postmedievale del Medioevo. In una mostra a Palazzo Madama il racconto del "medievalismo", quel fenomeno che per un millennio si è declinato in molteplici forme, apparentemente diverse tra loro, e che influenza ancora oggi in modo profondo le società occidentali, dall'arte alla politica, dalla cultura di massa alla religione. Un'esposizione per narrare una delle radici contemporanee di Torino e del suo ruolo europeo; una riflessione su di un secolo, l'Ottocento, connotato dall'innamoramento per il Medioevo, con il Romanticismo che inventa i secoli di mezzo quale anelito a una stagione dorata e rispettosa della dimensione umana, generatrice di una base mitico-simbolica su cui fondare l'identità dei nascenti stati nazionali. È il Medioevo che incarna un paradigma positivo, fatto di innovazione, crescita e prosperità, reso nel sottile confine tra recupero romantico, indagine e valorizzazione di un'epoca, immaginazione e incanto.

250 Guardia di Finanza

3 ottobre 2024 – 6 novembre 2025

Celebrare i 250 anni dalla nascita della Guardia di Finanza: è lo scopo di una grande mostra che, dopo il suo esordio al Monumento nazionale a Vittorio Emanuele II, il Vittoriano, avrà sede nella Corte Medievale di Palazzo Madama, a ribadire il ruolo istituzionale e simbolico del millenario edificio e tessere i fili che hanno visto le origini del Corpo nell'ottobre 1774 quale Legione truppe leggere del Regno di Sardegna.

MINIATURE RIVELATE

27 novembre 2024 – 6 gennaio 2025

La mostra presenta per la prima volta l'intera raccolta di manoscritti e miniature ritagliate del museo, solitamente conservata a deposito. Cento opere dal Medioevo al Rinascimento per raccontare la storia dell'arte attraverso i libri decorati. Con una sezione dedicata alle tecniche di esecuzione delle miniature e alle indagini chimiche dei pigmenti effettuate ad hoc; e un approfondimento sull'acquisizione di queste opere a fine Ottocento come modelli per grafici ed editori dell'epoca: un'ulteriore testimonianza della fortuna del Medioevo in questa città.

Primo Levi Europeo

Corte Medievale [non c'è inaugurazione, invito a giornalisti al mattino il giorno stesso]

27 gennaio – 5 maggio 2025

Nel 2025, anno dell'80esimo anniversario della Liberazione di Auschwitz, Palazzo Madama ospita la mostra "Primo Levi europeo", incentrata sul rapporto decennale tra lo scrittore torinese, il suo traduttore al tedesco e altri corrispondenti (deportati, intellettuali, giornalisti) con cui intrattiene una fitta relazione epistolare. La mostra si interrogherà sui seguenti temi: come raccontare Auschwitz, come tenerne memoria viva; come ottenere una possibile giustizia; infine, come fare di tutto ciò il fondamento di un futuro democratico e di un'Europa unita e aperta. La mostra è frutto di un progetto di ricerca europeo, a cura del Centro Studi Primo Levi e dell'Università di Ferrara.

VEERMER E I SIGNORI DELLE MAPPE

20 febbraio – 2 giugno 2025

L'eccezionale prestito della Giovane che legge una lettera di Johannes Vermeer (1665 circa) dal Rijksmuseum di Amsterdam, apre una riflessione sul Secolo d'oro olandese, sulle scoperte geografiche e sulle nuove rotte commerciali che spinsero l'uomo a raffigurare con sempre maggior precisione le terre percorse e i mari solcati dalle imbarcazioni: alle spalle della ragazza del dipinto è appesa una grande carta geografica, quasi una finestra disegnata sul mondo esterno e sui possedimenti del regno. L'opera di Vermeer è il punto di partenza di un suggestivo viaggio attraverso i momenti salienti della storia della cartografia, dalle prime carte nautiche cinquecentesche alle più moderne tecniche di rappresentazione del territorio.

ARTE, RITI E VITA QUOTIDIANA DELL'EBRAISMO LUNGO IL FIUME PO DAL RINASCIMENTO ALL' EMANCIPAZIONE

29 maggio – 13 ottobre 2025

La mostra intende raccontare la vita delle comunità ebraiche insediate lungo il corso del fiume Po - grande via d'acqua che da ovest a est unisce Torino a Venezia -, lungo un arco cronologico che dal Rinascimento arriva fino all'emancipazione del 1848, con lo Statuto emanato da Carlo Alberto di Savoia. L'obiettivo è duplice: diffondere informazioni corrette sull'ebraismo, facendo comprendere al pubblico che l'ebraismo fa parte delle nostre radici europee, e far emergere le correlazioni tra cultura ebraica e cultura cristiana. La presentazione degli oggetti - argenti, tessuti sacri, libri e legature - non seguirà un ordine cronologico, ma tematico (la sinagoga/i riti familiari, la musica, le feste, la tavola, il ghetto).

SUL LIMITARE DEGLI ARGINI

4 luglio 2025 – 3 novembre 2025

SEBASTIANO RICCI

26 novembre 2025 – 2 marzo 2026

Una eccezionale retrospettiva dedicata al padre della pittura veneziana del Settecento e del Rococò europeo: Sebastiano Ricci maestro di Giambattista Tiepolo. Dai disegni alle incisioni ai dipinti, il percorso creativo di un genio che con la sua pittura conquisterà tutte le grandi corti del tempo partendo da un viaggio in Italia che tocca le regge padane per confluire poi nel dialogo torinese con Juvarra. Una grande mostra a esaltare l'arte di colui che resuscita il colore veronesiano rinnovando i fasti dell'arte veneziana e traumatizzando la cultura figurativa di mezza Europa. Nelle parole del grande critico Rodolfo Pallucchini "il primo grande virtuoso del secolo, anticipando la fortuna che ebbe il Metastasio nel regno della poesia".

MAO MUSEO D'ARTE ORIENTALE

TRAD U/I ZIONI D'EURASIA. Frontiere liquide e mondi in connessione. Duemila anni di cultura visiva e materiale tra Mediterraneo e Asia Orientale
5 ottobre 2023 – 1 settembre 2024

La mostra si inserisce all'interno di una progettualità di ricerca composita che prende avvio al MAO dal 2023 al 2024, volta ad analizzare la tensione tra Asia e continente europeo nelle sue traiettorie artistiche e culturali legate storicamente da scambi e ibridazioni. Trad u/i zioni d'Eurasia mette in luce il ruolo cruciale dell'Asia e del Mediterraneo quale fulcro di traduzione culturale e luogo di connessione, negoziazione e costante riproposizione. Lungi dal voler raggiungere l'eshaustività, la mostra presenta una selezione eterogenea di manufatti che intendono offrire alternative al paradigma eurocentrico dell'eccellenza artistica, riaffermando il ruolo cruciale svolto dall'Asia centrale nella creazione e nella trasmissione di idee su scala globale. Vitale per questo fenomeno di contaminazione reciproca è il mar Mediterraneo, inteso come spazio intermedio, creatore di confini ma anche fenomenale catalizzatore di esplorazioni e contatti: una frontiera liquida dove i continenti convergono e le ibridazioni culturali sono costantemente riformulate.

KAZUKO MIYAMOTO E RIALLESTIMENTO GIAPPONE

12 dicembre 2023 – 5 maggio 2024 (TBC)

Nell'ambito del progetto #MAOtempoPresente che, attraverso opere di artisti contemporanei e installazioni site-specific, intende offrire nuove possibili riletture delle proprie collezioni permanenti, si colloca l'esposizione dedicata all'opera di Kazuko Miyamoto, che sarà presentata a dicembre 2023 nelle gallerie del Giappone.

Il programma di allestimento si sviluppa a partire dalla collaborazione che MAO e Madre Museo d'Arte Contemporanea Donnaregina hanno attivato in occasione della mostra di Kazuko Miyamoto a cura di Eva Fabbris presso il Madre (6 luglio – 6 novembre 2023), per la quale il MAO ha organizzato il public program Evolving Soundscapes.

Il percorso espositivo al MAO intende far dialogare la collezione giapponese del Museo con una selezione di opere esposte in occasione della mostra Kazuko Miyamoto al Madre, attraverso il supporto di apparati didascalici all'interno delle sale espositive e da contenuti di approfondimento che saranno resi fruibili anche tramite i canali digitali del Museo.

Artista di origine giapponese che vive e lavora a New York, nella sua pratica Kazuko Miyamoto coniuga elementi della tradizione artistica giapponese con aspetti del minimalismo e con elementi performativi. Attraverso tecniche diverse quali installazioni, scultura, disegni, video e performance, le sue opere intrecciano arti visive e cultura materiale, mostrando punti di congiunzione con alcune tematiche proprie dei movimenti artistici femministi che si sviluppano tra gli anni '60 e '70 del XX secolo.

Tra le opere che saranno esposte nelle gallerie del MAO, due kimono intrecciati con corde e bastoni e due video documentari di performance seminali all'interno della pratica dell'artista.

Il progetto, a cura del Direttore Davide Quadrio e dei suoi collaboratori, sarà realizzato in stretto dialogo con la Direttrice del Museo Madre, Eva Fabbris.

Il progetto espositivo suggerisce inoltre un dialogo fra la pratica artistica di Kazuko Miyamoto e le opere esposte al secondo piano della galleria giapponese, tra cui tre scenografiche armature di samurai, tre kesa, i mantelli rituali buddhisti, una selezione di stampe policrome a matrice lignea (ukiyo-e) e alcuni esempi di biglietti augurali (surimono). A queste opere si aggiunge inoltre un nuovo nucleo di fotografie di fine Ottocento – Novecento di proprietà privata, selezionate per valorizzare e ampliare le tematiche espresse dall'artista.

RABBITI INHABITS THE MOON

ottobre 2024 – settembre 2025

In occasione del 160° Anniversario dell'Accordo Diplomatico tra Corea e Italia, la mostra intende facilitare uno scambio interculturale tra i due paesi, in particolare rileggendo l'eredità dell'artista Nam Jun Paik e la sua influenza sulle generazioni future. Rabbit Inhabits the Moon pone in dialogo alcune opere d'arte di artisti contemporanei coreani, parte della collezione del NJP (Nam June Paik Art Center, Seoul, Corea), con opere di artisti italiani di fama internazionale, attivando un dialogo dinamico che rifletta l'evoluzione del panorama culturale e artistico di entrambe le nazioni. Il MAO presenterà inoltre un ricco e composito programma performativo e musicale con artisti coreani conosciuti per la loro fusione di forme d'arte tradizionali e contemporanee, ispirate al capolavoro Symphony for 20 rooms di Nam June Paik in 1961.

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 2023 è proseguita l'attività di schedatura delle immagini: l'implementazione dei database è risultata di 517 record di arte antica, 171 record di arte moderna, 1 restauri GAM. Il patrimonio iconografico relativo ad allestimenti e mostre si è arricchito di 238 immagini (GAM 76; MAO 34; Palazzo Madama 128). È proseguita la vendita di immagini per pubblicazioni (le domande complessive sono state 104, prevalentemente suddivise tra GAM e Palazzo Madama). Nel 2023 si sono poste le basi per il progetto di digitalizzazione (bando PNRR) dei fondi Avondo, Bricarelli, D'Andrade, Gabinio che si svilupperà nel 2024.

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 più di 141.000 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. I nuovi record sono inseriti contestualmente all'arrivo delle pubblicazioni in biblioteca.

Per quanto riguarda i progetti specifici, nel 2023 si è concluso il lavoro di riorganizzazione del deposito librario che ha permesso di ottimizzare l'utilizzazione dello spazio a disposizione per le nuove acquisizioni per gli anni a venire. È terminato il delicato lavoro di digitalizzazione dei cataloghi e degli album della Promotrice delle Belle Arti di Torino, ora disponibili anche sulla pagina web della biblioteca. Sulla stessa pagina sono state inserite numerose bibliografie relative sia alle mostre in corso sia ad alcune del recente passato. Questo lavoro proseguirà anche negli anni a venire, parallelamente alla digitalizzazione.

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.

ARTISSIMA

Per gli anni 2024 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.

LUCI D'ARTISTA

In continuità con l'edizione del 2022 anche per la realizzazione della XXVI edizione la Città di Torino ha conferito alla Fondazione la gestione di tutte le 27 luci (11 già gestite dalla Fondazione in occasione della XXV edizione, 13 luci finora gestite direttamente dalla Città, 3 nuove luci realizzate nel 2022).

Per l'edizione di quest'anno è stata prevista la realizzazione di una nuova luce a cura dell'artista torinese Giovanni Anselmo, scelto dal Comitato scientifico del progetto; l'installazione si comporrà di 4 luci di colore bianco che rappresentano le parole Nord, Est, Sud e Ovest e verrà allestita in Piazza Carlo Alberto.

Il piano di ricollocamento delle luci ha previsto su volontà della Città una prevalente collocazione delle installazioni nel centro di Torino.

Il progetto Luci, inteso quale Museo a cielo aperto della Città, costituisce per la Fondazione la propria quinta linea culturale individuata nel Piano strategico, sulla quale costruire un'evoluzione che possa coniugare l'unicità e il prestigio nazionale e internazionale con opportuni elementi di innovazione e sostenibilità e di inclusione e relazione con il territorio. In funzione di ciò dal punto di vista organizzativo e gestionale la Fondazione ha ritenuto necessaria l'individuazione di una figura professionale di vertice individuato nella figura del curatore scientifico esterno, al quale affidare la curatela del suddetto Progetto e il suo ampliamento per le edizioni 26° (2023/2024) e 27° (2024/2025).

Con avviso pubblicato in data 7 giugno la Fondazione ha raccolto le manifestazioni di interesse da parte di persone qualificate e in possesso dei requisiti richiesti; per l'esame delle candidature pervenute è stata nominata una Commissione interna, formata da Luigi Fassi, Direttore Artissima, Davide Quadrio, Direttore MAO ed Elena Volpato, Conservatore GAM, che ha individuato in Antonio Grulli il profilo adeguato a ricoprire l'incarico. Da fine luglio il dott. Grulli, contrattualizzato con apposito incarico di consulenza per i due anni indicati nell'avviso, ha iniziato a lavorare sullo sviluppo del progetto culturale, che è attualmente in fase di definizione.

Per la XXVI edizione, gli impegni della Fondazione in merito alla curatela e alla gestione del progetto riguardano:

- L'allestimento e gli interventi di manutenzione straordinaria sulle luci conferite, con il supporto un unico fornitore tecnico in fase di individuazione attraverso la gara d'appalto attualmente in pubblicazione e in scadenza al 18 settembre;
- La realizzazione della nuova luce;
- La ricollocazione di alcune installazioni luminose;
- Lo sviluppo dell'attività di comunicazione (ideazione identità visiva, creazione di un sito, gestione profili sociale, ecc.);
- La curatela e il coordinamento del Public Program.

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
Massimo Broccio


FONDAZIONE TORINO MUSEI

Massimo Broccio	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

Giovanni Carlo Federico Villa	direttore
-------------------------------	-----------

MUSEO D'ARTE ORIENTALE

Davide Quadrio	direttore
----------------	-----------

BIBLIOTECA D'ARTE E ARCHIVIO FOTOGRAFICO

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

**BILANCIO PREVISIONALE ANNUALE
E PLURIENNALE 2024 – 2025 - 2026**

FONDAZIONE TORINO MUSEI	2023 FORECAST	2024	2025	2026
RICAVI DA BIGLIETTERIA	1.900.000	1.400.000	1.550.000	1.650.000
Biglietteria	1.100.000	900.000	950.000	1.000.000
Biglietteria collezione permanente	0	0	650.000	680.000
Biglietteria mostre temporanee	0	0	300.000	320.000
Abbonamenti	800.000	600.000	600.000	650.000
Abbonamenti collezione permanente	0	0	300.000	350.000
Abbonamenti mostre temporanee	0	0	300.000	300.000
ALTRI RICAVI	695.000	715.000	765.000	775.000
Sponsorizzazioni	60.000	100.000	150.000	160.000
Fee servizi FTM, fee mostre outdoor, diritti e servizi vari	278.000	250.000	250.000	250.000
Eventi e Affitto Spazi	80.000	120.000	120.000	120.000
Food & Beverage	9.000	10.000	10.000	10.000
Bookshop e Merchandising	26.000	55.000	55.000	55.000
Servizi Educativi	105.000	120.000	120.000	120.000
Visite guidate percentuale di vendita	20.000	35.000	35.000	35.000
Ricavi diversi (audioguide, fotocopie, diritti di rip. immagine, etc.)	17.000	25.000	25.000	25.000
TOTALE RICAVI PROPRI	2.495.000	2.115.000	2.315.000	2.425.000
FUNDRAISING - MOSTRE, PROGETTI, DIDATTICA	237.000	-	-	-
Fundraising - Mostre, progetti, didattica	237.000	-	-	-
CONTRIBUTI FTM	9.372.000	9.622.000	9.622.000	9.622.000
Comune	5.595.000	5.595.000	5.595.000	5.595.000
Comune - proventi da eredità	66.000	66.000	66.000	66.000
Fondazione CRT	1.291.000	1.291.000	1.291.000	1.291.000
Fondazione Compagnia di San Paolo	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Regione Piemonte	920.000	920.000	920.000	920.000
Città Metropolitana Torino		250.000	250.000	250.000
A) TOTALE ENTRATE FTM (esclusi Artissima e Luci d'Artista)	12.104.000	11.737.000	11.937.000	12.047.000
SPESE PER PRODUZIONE CULTURALE	1.789.000	1.022.000	1.172.000	1.282.000
Mostre e manifestazioni	1.300.000	600.000	750.000	860.000
Riallestimenti				
Spese di comunicazione	362.000	275.000	275.000	275.000
Promozione e immagine, attività di comunicazione, stampati	247.000	170.000	170.000	170.000
Ufficio stampa	25.000	25.000	25.000	25.000
Servizi digital e social	25.000	25.000	25.000	25.000
Attività a maggior supporto del settore	60.000	50.000	50.000	50.000
Stampa/acquisto pubblicazioni e cataloghi (escluse mostre)	5.000	5.000	5.000	5.000
Videoteca	15.000	15.000	15.000	15.000
Attività educative	63.000	74.000	74.000	74.000
Conduzione laboratori - cooperativa- collaborazioni	30.000	38.000	38.000	38.000
Laboratori specialistici	22.000	25.000	25.000	25.000
Visite guidate pubblico adulto - cooperativa	5.000	5.000	5.000	5.000
Acquisto materiali, varie	6.000	6.000	6.000	6.000
Progetto IN ONDA	8.000	8.000	8.000	8.000
Internalizzazione e relazioni esterne	41.000	60.000	60.000	60.000
Relazioni esterne	10.000	15.000	15.000	15.000
Mostre outdoor e altri progetti esterni	31.000	35.000	35.000	35.000
COSTI PER IL PERSONALE	6.703.000	6.798.000	6.848.000	6.848.000
Personale a tempo determinato e indeterminato	6.603.000	6.788.000	6.838.000	6.838.000
Stipendi	6.150.000	6.300.000	6.350.000	6.350.000
Trasferte (esclusa diaria)	30.000	28.000	28.000	28.000
Premio di risultato	130.000	130.000	130.000	130.000
Mensa sostitutiva	190.000	220.000	220.000	220.000
FASI / PREVNDAI / Previambiente, altri	8.000	15.000	15.000	15.000
INAIL	65.000	65.000	65.000	65.000
Oneri diversi personale (divise, visite mediche, ecc.)	30.000	30.000	30.000	30.000
Formazione	10.000	10.000	10.000	10.000
Lavoro temporaneo	90.000	-	-	-
SPESE DI FUNZIONAMENTO	2.883.500	3.127.000	3.127.000	3.127.000
Manutenzioni ordinarie	217.000	284.000	284.000	284.000
Manutenzione sedi	150.000	205.000	205.000	205.000
Consulenze manutenzioni a supporto del settore	40.000	52.000	52.000	52.000
Manutenzione aree verdi	27.000	27.000	27.000	27.000
UtENZE / manutenzioni impianti	1.580.000	1.586.000	1.586.000	1.586.000
Manutenzioni impianti	700.000	700.000	700.000	700.000
Energia elettrica	800.000	800.000	800.000	800.000
Acqua	80.000	85.000	85.000	85.000
Servizi telefonici	49.500	50.000	50.000	50.000
telefonia mobile	9.500	10.000	10.000	10.000
telefonia fissa e connettività di rete	40.000	40.000	40.000	40.000
Servizi informatici IT	130.000	130.000	130.000	130.000
Vigilanza armata e antincendio	170.000	170.000	170.000	170.000
Pulizie	360.000	360.000	360.000	360.000
Trasporti opere / movimentazioni interne	15.000	150.000	150.000	150.000
Assicurazioni	83.000	95.000	96.000	95.000
Assicurazioni patrimonio museale	52.000	52.000	52.000	52.000
Assicurazioni dirigenti e amministratori	11.000	15.000	15.000	15.000
Assicurazione sanitaria personale	20.000	28.000	28.000	28.000
Affitto sede e spese condominiali	33.000	33.000	33.000	33.000
Depositi	61.000	65.000	65.000	65.000
INVESTIMENTI (carattere ordinario, ripetitivi annui es: acquisto beni librari, servizi fotografici, cessione diritti d'autore, restauro opere)	120.000	120.000	120.000	120.000
5 Gare d'appalto e pubblicazioni	45.000	45.000	45.000	45.000
Altri costi di struttura (accantonamenti-ammortamenti)	30.000	50.000	50.000	50.000

FONDAZIONE TORINO MUSEI	2023 FORECAST	2024	2025	2026
CONSULENZE ESTERNE E ORGANI SOCIALI	291.000	311.000	311.000	311.000
Consulenze esterne	257.000	267.000	267.000	267.000
Studio commercialista	18.000	18.000	18.000	18.000
Società di revisione	16.000	16.000	16.000	16.000
Consulenza per ufficio Risorse Umane	33.000	33.000	33.000	33.000
Uffici legali / notai	30.000	30.000	30.000	30.000
Salute e Sicurezza	100.000	110.000	110.000	110.000
Consulenze tecniche (privacy, 231, odv, ...)	55.000	55.000	55.000	55.000
Certificazioni	5.000	5.000	5.000	5.000
Organi sociali (consiglio direttivo, collegio revisori, comitato scient.)	34.000	44.000	44.000	44.000
Consiglio direttivo	1.000	1.000	1.000	1.000
Collegio revisori	33.000	33.000	33.000	33.000
Comitato scientifico		10.000	10.000	10.000
SPESE DIVERSE	102.000	107.000	107.000	107.000
Spese postali / corriere	8.000	10.000	10.000	10.000
Taxi GTT	10.000	10.000	10.000	10.000
Ospitalità (escluse mostre)	5.000	5.000	5.000	5.000
Canonici stampanti / fotocopiatrici e toner	23.000	23.000	23.000	23.000
Cancelleria	20.000	20.000	20.000	20.000
Materiali di consumo, auto	12.000	15.000	15.000	15.000
Materiali di consumo, varie squadra tecnica	15.000	15.000	15.000	15.000
Federculture, CRAL, altri enti (ord. Giomalisti; ICOM; AMACI)	5.000	5.000	5.000	5.000
Abbonamenti, libri, canoni diversi	4.000	4.000	4.000	4.000
B) TOTALE COSTI FTM	11.768.500	11.365.000	11.565.000	11.675.000
RISULTATO OPERATIVO FTM CORE (A - B)	335.500	372.000	372.000	372.000
ONERI DIVERSI DI GESTIONE (spese bancarie, interessi passivi, ecc.)	-30.000	-50.000	-50.000	-50.000
C) TOTALE GESTIONE FINANZIARIA (Uscite)	-30.000	-50.000	-50.000	-50.000
Consulenze strategiche	-130.000	-	-	-
Altri costi di struttura (trasferimento uffici, trasferimento depositi, altre spese di carattere straordinario ecc.)	-160.000	-70.000	-70.000	-70.000
D) TOTALE GESTIONE STRAORDINARIA (Uscite)	-290.000	-70.000	-70.000	-70.000
RISULTATO ECONOMICO FTM CORE (A-B-C-D)	15.500	252.000	252.000	252.000
Artissima - Contributi Finalizzati	468.100	470.000	470.000	470.000
Comune	20.000	20.000	20.000	20.000
Fondazione Arte Moderna Contemporanea CRT	228.100	230.000	230.000	230.000
Fondazione Compagnia di San Paolo	100.000	100.000	100.000	100.000
Regione Piemonte	-	-	-	-
CCIAA	120.000	120.000	120.000	120.000
Artissima - Costi sostenuti	-468.100	-470.000	-470.000	-470.000
E) TOTALE ARTISSIMA	-	-	-	-
Luci d'Artista - Contributi Finalizzati	1.015.000	1.030.000	1.030.000	1.030.000
Comune	250.000	250.000	250.000	250.000
Fondazione CRT	180.000	180.000	180.000	180.000
Fondazione Compagnia di San Paolo	230.000	230.000	230.000	230.000
Altri contributi	5.000	20.000	20.000	20.000
Sponsorizzazioni	350.000	350.000	350.000	350.000
Luci d'Artista - Costi sostenuti	-1.015.000	-1.030.000	-1.030.000	-1.030.000
F) TOTALE Luci d'Artista	-	-	-	-
G) TOTALE GESTIONE ARTISSIMA E LUCI D'ARTISTA	-	-	-	-
MANUTENZIONE STRAORDINARIA				
Contributi finalizzati	-	-	-	-
Costi sostenuti	-	-	-	-
H) TOTALE GESTIONE MANUTENZIONE STRAORDINARIA	-	-	-	-
IMPOSTE	-15.500	-252.000	-252.000	-252.000
IRAP	-10.500	-247.000	-247.000	-247.000
TARI	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000
RISULTATO ECONOMICO COMPLESSIVO (A-B+C+D+E)	-	-	-	-