



**BILANCIO PREVISIONALE ANNUALE E
PLURIENNALE
2021-2022-2023**

COMPENSIVO DI

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

APPROVATO DAL CONSIGLIO DIRETTIVO del 22 DICEMBRE 2020

INDICE

Documento d'accompagnamento	5
Documento programmatico annuale / Documento programmatico finanziario pluriennale 2021-2022- 2023	17
Attività dei singoli centri di costo	35
Bilancio previsionale annuale 2021 e pluriennale 2022/ 2023	53
Spesa Corrente e investimenti	55

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 2020 e, per quanto riguarda il 2021, 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 2021-2023.

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.

Dalla fine del mese di febbraio 2020 la Fondazione Torino Musei ha monitorato l'evoluzione dell'emergenza sanitaria del COVID-19 (di seguito "Coronavirus") che, nelle prime settimane del 2020, ha inizialmente impattato l'attività economica in Cina e, successivamente, si è diffuso negli altri Paesi, con conseguenze sul versante economico e finanziario.

Detto fattore è stato pertanto considerato un evento che non ha comportato rettifiche sui saldi del bilancio di esercizio 2019 seppur il fenomeno Coronavirus si sia iniziato a manifestare in Cina a ridosso della data di bilancio e, solo a partire da fine gennaio, si sia dichiarata l'esistenza di un effettivo fenomeno di emergenza internazionale. Pertanto l'impatto organizzativo ed economico – finanziario ha effetto sul bilancio previsionale 2020 e su quello che sarà il relativo bilancio d'esercizio.

In particolare, nel corso del mese di febbraio 2020 la Regione Piemonte è stata investita e coinvolta dall'emergenza epidemiologica da COVID-19.

Pertanto, fin da subito, la Fondazione Torino Musei ha dovuto porre in essere tutti i provvedimenti disposti con le Ordinanze Regionali e con i Decreti Ministeriali.

L'8 marzo, in forza del DPCM 8 marzo 2020, è stata disposta la sospensione dell'apertura al pubblico dei Musei civici gestiti dalla Fondazione Torino Musei (Palazzo Madama – Museo Civico d'Arte Antica, GAM – Galleria Civica d'Arte Moderna e Contemporanea e MAO – Museo d'Arte Orientale) e della Biblioteca d'Arte dall'8 marzo al 3 aprile; con il medesimo provvedimento si è disposto che gli uffici dei Musei e dei Servizi Generali riducessero il personale in servizio, organizzandosi internamente con turni tali da garantire una copertura minima dei singoli settori per lo svolgimento delle attività essenziali e la continuità dei servizi erogati.

Considerato l'aggravarsi della situazione contingente e in forza del successivo DPCM 11/03/2020, la Fondazione ha disposto la chiusura dal 13 marzo e fino al 27 marzo compreso di tutti gli uffici amministrativi dei Musei civici e dei Servizi Generali.

Per quanto concerne l'organizzazione, sono state garantite in via prioritaria le attività strettamente funzionali alla gestione dell'emergenza e i servizi minimi indifferibili (conservazione e tutela del patrimonio, pagamento stipendi, amministrazione, comunicazione), ricorrendo sia al lavoro agile temporaneo sia, per le sole attività per le quali la presenza fisica è indispensabile per il loro svolgimento, al regime di presenza.

Per alcuni dipendenti è stato valutato e autorizzato il lavoro agile, da svolgersi esclusivamente da remoto, a rotazione per alcuni settori indispensabili per dare continuità all'attività della Fondazione.

Sono stati sempre assicurati correttamente i servizi relativi alla tutela e alla sicurezza degli immobili e del patrimonio affidato in gestione, con prestazioni rese in regime di presenza.

Stante l'aggravarsi della situazione epidemiologica, disciplinata dal Decreto della Regione Piemonte n. 34 del 21 marzo 2020, a decorrere dal 23 marzo, le prestazioni in regime di presenza sono state richieste al solo personale addetto al presidio, in quanto da considerarsi servizio essenziale e indifferibile a norma del citato Decreto.

La situazione è stata poi confermata per il successivo periodo in forza dei provvedimenti governativi emanati con DPCM del 10 aprile 2020 e del DPCM del 26 aprile 2020.

In data 20 marzo la Fondazione ha attivato le procedure per il ricorso agli ammortizzatori sociali previsti dall'art. 19 e seguenti del Decreto Legge n. 18 del 17 marzo 2020.

La richiesta riguarda complessivamente n° 124 lavoratori, che sono stati posti in cassa integrazione inizialmente per il periodo dal 23/03/2020 al 25/04/2020 per 5 settimane. La Fondazione ha poi richiesto la proroga della cassa integrazione per le successive quattro settimane fino al 23 maggio 2020 e da ultimo, in forza del Decreto Legge n.34 del 19 maggio 2020, per ulteriori cinque settimane fino al 27 giugno. Con l'ultimo Decreto legge del 16/8/2020 n° 104 la Fondazione ha richiesto la proroga dell'applicazione dell'ammortizzatore sociale fino al 14/11/2020.

In forza del DPCM del 17 maggio 2020 i Musei sono stati riaperti al pubblico con un criterio di gradualità e prudenza a decorrere dal 28 maggio, con l'adozione di specifiche procedure e di misure di contingentamento adeguate in ottemperanza alle Linee guida per la riapertura delle attività economiche e produttive della Conferenza delle Regioni e delle Province autonome del 16 maggio 2020.

Nelle more delle emanande disposizioni circa la FIS straordinaria, dal 27/07/2020 e fino al 12/9/2020 la Fondazione ha dovuto fare ricorso al Fondo di integrazione salariale ordinario ai sensi del D.Lgs. 148/2015, previo Accordo sindacale del 31/07/2020, successivamente convertito in Cassa straordinaria Covid.

È stata quindi richiesta la proroga dell'applicazione dell'ammortizzatore sociale per un ulteriore periodo di n. 9 settimane a decorrere dal 14/09/2020 e fino al 14/11/2020, in forza dell'art. 1, comma 2 e seguenti, Decreto Legge 104/2020.

Infine, in forza del D.L. 137/2020 del 28/10/2020 (cd. Decreto "Ristori") la Fondazione ha provveduto a richiedere la proroga della Cassa straordinaria per ulteriori n. 6 settimane dal 16/11/2020 al 26/12/2020.

A decorrere dal 5 novembre con DPCM del 3 novembre 2020 efficace sull'intero territorio nazionale, è stata nuovamente disposta la sospensione delle "mostre e servizi di apertura al pubblico dei musei e degli altri istituti e luoghi della cultura di cui all'art. 101 del Codice dei beni culturali e del paesaggio di cui al D.Lgs. 42/2004" ed è stata nuovamente ridotta la presenza negli uffici, incrementando il lavoro nella modalità agile.

In materia di sicurezza, per ottemperare alle disposizioni ministeriali e alle esigenze dovute dal continuo evolversi della situazione, la Fondazione ha provveduto fin dall'inizio dell'emergenza a:

- costituire il Comitato di Verifica previsto all'art.13 del Protocollo governativo del 14 marzo 2020
- elaborare e porre in essere nuove procedure, recepite nell'ambito del sistema di certificazione adottato dalla Fondazione 45001, per l'organizzazione del lavoro;
- fornire al proprio personale le necessarie dotazioni per lo svolgimento delle prestazioni in presenza.

I principali provvedimenti posti in essere dalla Fondazione Torino Musei a tutela del patrimonio storico-artistico, del proprio personale e dei visitatori riguardano:

- Predisposizione di procedure specifiche per i lavori della Fondazione dettagliate per singola Fase di emergenza COVID-19
- Dotazioni di dispositivi di sicurezza personale necessarie per i dipendenti
- Regolare, costante e periodica pulizia e sanificazione dei musei e degli spazi adibiti a ufficio
- Riorganizzazione dell'attività degli impiegati con modalità di turnazione tra lavoro agile, cassa integrazione e lavoro in presenza
- Revisione degli spazi adibiti ad ufficio al fine di garantire la distanza interpersonale di sicurezza
- Revisione dei percorsi museali tale da garantire il corretto e sicuro flusso dei visitatori
- Contingentamento degli ingressi previsti al museo per garantire costantemente la distanza interpersonale di sicurezza

- Dotazione interna di tutte le attrezzature previste per la sicurezza dei lavoratori e dei visitatori, quali misuratori della temperatura termoscanner, mascherine, erogatori di soluzione igienizzante idroalcolica, barriere protettive anti contatto, ecc.
- Predisposizione di un regolamento di accesso al museo per i visitatori con le principali norme di sicurezza (misurazione della temperatura, obbligo di indossare la mascherina, distanza interpersonale di sicurezza, ecc.)

Allo stato attuale le conseguenze organizzative e l'impatto economico finanziario generato dall'emergenza epidemiologica e dai provvedimenti governativi intrapresi ha compromesso l'andamento economico della Fondazione.

Pertanto, al fine di garantire la missione dei musei e al contempo contenere la perdita subita, la Fondazione ha ritenuto opportuno intervenire su alcuni ambiti:

- Revisione temporanea dei giorni e dell'orario di apertura dei musei: apertura ridotta a 4 giorni alla settimana, dal giovedì alla domenica con orario 12.00 – 18.00 nei giorni feriali e 10.00 - 19.00 nei giorni festivi.
- Utilizzo della cassa integrazione quale ammortizzatore sociale per il periodo consentito almeno fino al 14 novembre 2020.
- Revisione della programmazione artistica con l'obiettivo di mantenere i progetti artistici definiti ma programmandone la realizzazione in periodi di maggiore visibilità e apprezzamento

Nel primo semestre 2020 si è lavorato per monitorare la situazione derivante dall'emergenza sanitaria COVID 19.

Per rilevare l'andamento degli effetti dell'emergenza sanitaria sul settore culturale e museale, La Fondazione Torino Musei si è subito attivata per calcolare e valutare le perdite economiche e gli effetti nel breve termine derivanti dalla situazione d'emergenza che si stava vivendo e che ad oggi non è ancora conclusa.

La Fondazione ha compilato periodicamente il questionario, predisposto dall'Osservatorio Culturale del Piemonte in collaborazione con la Fondazione Ftizcarraldo, utile a evidenziare le criticità sia economiche, che organizzative e di programmazione emerse durante questo periodo di emergenza sanitaria.

Inoltre attraverso il bando del Ministero per i beni e le attività culturali e per il turismo si è provveduto nel mese di agosto a inviare la domanda per il riparto delle quote del fondo emergenze e imprese e istituzioni culturali a sostegno dei Musei non statali relativa ai minori introiti derivanti dalla vendita dei biglietti nel periodo 1 marzo – 31 maggio 2020.

Nel periodo gennaio – aprile 2020 è stato elaborato il Bilancio d'esercizio 2019 con il supporto dello studio del commercialista.

Il Bilancio d'esercizio 2019 è stato presentato al Consiglio Direttivo in data 29 maggio stesso in data con un utile pari a euro 508. Inoltre il documento di Bilancio, come tutti gli anni, è integrato con un'analisi sulla gestione al fine di presentare in modo chiaro e dettagliato l'andamento di ricavi, contributi erogati annualmente dai diversi Enti, costi del personale, di gestione ordinaria, mostre ed eventi.

Al fine dell'approvazione del bilancio è stato opportuno valutare la sostenibilità della continuità aziendale con un'adeguata previsione finanziaria ed un costante confronto con gli Enti pubblici di riferimento in merito alla liquidazione dei relativi contributi.

Nei mesi di gennaio e febbraio è proseguita la campagna pubblicitaria dedicata alla mostra di Palazzo Madama Andrea Mantegna; questa comunicazione, così come quella lanciata a partire dalla fine di gennaio per la mostra della GAM Helmut Newton. Work, sono state interrotte ad inizio marzo a causa della sospensione di tutte le attività museali. Le stesse sono riprese a metà giugno, a seguito della riapertura dei tre musei.

L'attività sui social media e in generale a livello digitale si è estremamente intensificata dall'inizio del lockdown; Raccontare i musei chiusi è così diventata l'occasione per parlare e approfondire le importanti collezioni della GAM, del MAO e di Palazzo Madama. Accanto al racconto degli artisti e delle opere della collezione permanente si sono intervallate comunicazioni costanti sulle mostre.

Sono stati individuati tre temi e linee conduttrici che hanno accompagnato tutti i nostri racconti social: GUARDA, CERCA, SCOPRI.

Soprattutto la produzione di brevi video per la divulgazione del patrimonio artistico e la comunicazione attività dei Servizi Educativi ha sperimentato un decisivo incremento tant'è che si è giunti alla produzione e sviluppo del canale digitale IN ONDA, progetto digitale per la fruizione di laboratori didattici direttamente dalle scuole, in classe.

Dal mese di marzo al mese di giugno, l'ufficio Tecnico ha predisposto le procedure per la gestione dei musei durante il lockdown e le successive procedure per la riapertura al pubblico delle strutture sono state elaborate dal Settore all'interno del sistema della sicurezza certificato ISO 45001. A fine marzo, attraverso un audit di due giornate, è stata confermata la certificazione fino a giugno 2021.

Nel primo quadrimestre 2020 è stata perfezionata la migrazione alle nuove convenzioni Consip per i dati e per la telefonia fissa e alcune economie presenti nei nuovi contratti sono state sfruttate per migliorare la connettività di rete

Dal mese di giugno si è aggiudicato il nuovo servizio di vigilanza armata con un contratto che si estende fino al 2025.

A luglio è stato pubblicato il bando per la ricerca di un nuovo Direttore di Palazzo Madama.

In merito agli interventi di manutenzione straordinaria: per l'intervento di messa in sicurezza e di restauro della facciata Juvarriana di Palazzo Madama la Fondazione Torino Musei ha predisposto il progetto esecutivo che è in corso di validazione; per l'intervento di manutenzione straordinaria previsto al Mao ha ottenuto l'approvazione della Soprintendenza sul progetto definitivo; per la Galleria d'Arte moderna e contemporanea di Torino che necessita di un intervento di riqualificazione edile ed impiantistico complessivo ha predisposto il documento di indirizzo alla progettazione.

I dati relativi al primo semestre del 2020: 7 mostre; 21 eventi; 6 eventi di terzi 131.362 visitatori totali; 170.383 utenti social; 794.238 visitatori web; 287 scuole; 25 prestiti e 18 restauri.

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

Per quanto concerne l'assetto societario, la Fondazione Torino Musei controlla con una partecipazione totalitaria Artissima s.r.l. Alla società, costituita dalla Fondazione nel 2007, è demandata la gestione e organizzazione di Artissima – Fiera d'Arte Contemporanea; manifestazione che, nel 2004, è stata affidata in gestione dagli Enti Locali alla Fondazione Torino Musei.

A causa dell'emergenza sanitaria COVID 19 ancora in corso la 27sima edizione di Artissima si propone con una formula nuova. Una versione Unplugged dilatata nei tempi e negli spazi con tre progetti espositivi a cura di Ilaria Bonacossa nei musei della Fondazione Torino Musei.

Pur in presenza delle più volte citate oggettive criticità finanziarie, si può confermare il rispetto delle finalità che hanno determinato la costituzione della Fondazione Torino Musei: infatti, 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, proprio per il carattere di estrema provvisorietà delle risorse economiche e data l'emergenza sanitaria per il personale di guardiania in organico alla Fondazione Torino Musei, non è stato possibile chiedere il supporto dei volontari come negli anni scorsi.

La previsione al 31/12/2020 del personale in forza alla Fondazione Torino Musei è la seguente:

Previsione di dipendenti in organico alla data del 31.12.2020

	Numero unità di personale	
	31/12/2020	31.12.2019
Tempo indeterminato	146	143
Tempo determinato	4	6
Totale	150	149

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

UNA STRATEGIA PER LO SVILUPPO DEI MUSEI DELLA FONDAZIONE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CARATTERISTICHE DEL DOCUMENTO

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

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

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

- una parte denominata *Bilancio Previsionale Generale* che risulta essere lo strumento finanziario della Fondazione nel suo complesso, sia rispetto all'esercizio 2020, sia rispetto al successivo triennio 2021-2022-2023;
- una parte denominata *Centri di Costo* che definisce l'articolazione delle Entrate e delle Spese analizzate secondo la struttura organizzativa e funzionale della Fondazione stessa (musei, servizi di supporto, servizi con forte autonomia operativa);

Centri di Costo

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

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

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

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

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

Il documento infine presenta un raffronto con il Bilancio Previsionale 2020 approvato dal Consiglio Direttivo il 09/12/2019.

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, sala conferenze, 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 2021 si è fatto riferimento ai dati presunti che si otterranno a conclusione del 2020 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 con Deliberazione n. mecc. 202001373/026 del 30/6/20 a cui è seguita la Determina Dirigenziale DD. 3065 del 15/9/2020 a sostenere la Fondazione Torino Musei per l'anno 2020 con una partecipazione finanziaria alle attività istituzionali pari a euro 5.540.000.

La Regione Piemonte attualmente deve ancora deliberare il contributo ordinario per l'anno 2020.

Le Fondazioni bancarie hanno deliberato entro il mese di luglio i contributi per la gestione ordinaria della Fondazione Torino Musei per l'anno 2020.

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, dal 2014 si è stabilito l'aumento delle tariffe d'ingresso ai musei durante il periodo di esposizione delle mostre temporanee; una decisione, quest'ultima, che ha permesso di sostenere maggiormente le attività, grazie alla sostanziale anelasticità della domanda rispetto al prezzo.

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

Nel 2015 l'Associazione Abbonamento Musei.it, associazione che gestisce l'Abbonamento Torino Musei, ha modificato la modalità di rimborso ai musei per gli ingressi con abbonamento. In particolare si è passati da un rimborso pari al 50% del valore del biglietto per singolo ingresso a un rimborso forfetario annuo basato sostanzialmente sugli ingressi con abbonamento registrati nei musei della Fondazione nell'anno precedente a quello di riferimento. Nel 2020 il rimborso forfetario assegnato alla Fondazione è stato pari a Euro 797.222. Durante il mese di luglio, in considerazione della chiusura dei musei a causa dell'emergenza sanitaria, l'Associazione Abbonamento Musei.it ha dovuto rivedere i termini della convenzione in essere sulla scorta delle nuove previsioni di vendita e dell'avanzo disponibile, riducendo il valore del forfait assegnato. Il valore ricalcolato è pari a Euro 619.247

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

Inoltre, si attende un miglioramento sui risultati della didattica, anche a seguito del progetto digitale IN ONDA che prevede la possibilità di realizzare i laboratori per le scuole direttamente in aula con il supporto di un operatore del Dipartimento educativo del museo.

Dal 2014 è prevista la corresponsione di fee da parte degli enti che chiedono in prestito le opere dei musei della Fondazione, anche in considerazione degli oneri che tale attività comporta

sull'organizzazione interna del servizio. Specifiche deroghe sono praticate, a condizione di reciprocità, in occasione di scambi di opere con altri musei.

Nonostante continui ad essere importante l'entrata derivante dalle aperture straordinarie per eventi di enti pubblici e privati, questa attività, nel 2020 è stata sospesa durante il periodo di lockdown ma è stata comunque presa in considerazione per la restante parte dell'anno pur con tutte le restrizioni imposte dai vari decreti. Tenendo conto delle capienze massime dei vari contingentamenti l'ufficio dedicato continua nella promozione degli spazi effettuata direttamente ad aziende private, circoli, associazioni e privati e ad un'attività di comunicazione e marketing più intensa.

Per la caffetteria di Palazzo Madama è previsto un rimborso forfettario delle utenze sommato ad una royalty riconosciuta sui risultati della gestione.

Prosegue la collaborazione con il precedente gestore della Caffetteria della Gam che si è nuovamente aggiudicato il servizio. La caffetteria ha riaperto alla fine del mese di dicembre 2019....

Specifiche attività di marketing e di fund raising nonostante la situazione che stiamo vivendo sono comunque continuate a cura dei settori Relazioni esterne, Comunicazione, Marketing e Sviluppo seppur con una certa diffidenza sulla programmazione da parte degli stakeholder.

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

SPESE

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

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

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

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

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

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

- Limitare il turn over, sostituendo il personale dimissionario e i dipendenti in aspettativa solo nelle situazioni di reale fabbisogno della Fondazione Torino Musei;

- Ridimensionamento del ricorso al servizio straordinario dei dipendenti, limitandolo in modo quasi esclusivo al personale di guardiania delle sale espositive e al personale di biglietteria, quando la tipologia dell'evento lo rende opportuno e sostenibile;
- Utilizzazione di una squadra tecnica che sopperisca in parte all'outsourcing per specifiche attività;
- Revisione degli orari del personale impegnato nella sala video di Palazzo Madama per contenere ulteriormente l'uso delle guardie armate di cooperativa in servizio notturno.

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

DOCUMENTO PROGRAMMATICO ANNUALE
DOCUMENTO PROGRAMMATICO FINANZIARIO
PLURIENNALE
2021 - 2022 - 2023

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

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

Tali obiettivi, sono quindi:

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

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

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

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

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

• Risorse Umane

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

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

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

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

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

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

Al 31/12/2019 la Fondazione contava di 149 dipendenti, di cui n. 143 a tempo indeterminato e n. 6 a tempo determinato per un costo annuo di circa 5 milioni di euro.

Al fine di implementare le proprie professionalità interne a decorrere dal 2019 si è potuto assistere al potenziamento dell'organico della Fondazione con l'assunzione di n. 10 nuove risorse da dedicare alle nuove attività da sviluppare o ai settori da potenziare (media planning e digital marketing, Settore tecnico, Settore Contabilità e Bilancio, Ufficio Stampa e n. 5 operatori museali) e nei primi mesi del 2020 si è registrata ancora n. 1 assunzione destinata al Settore Ufficio Mostre e attività internazionali.

Sempre nei primi mesi del 2020 sono state avviate altre due selezioni per la ricerca di un referente per le collezioni dell'Asia Orientale del MAO e supporto alle attività del Museo e di un esperto in contrattualistica pubblica, oltre a due ricerche per attivare due stages retribuiti di social content curator e di video editor – graphic designer.

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

L'emergenza coronavirus affrontata a partire da fine febbraio 2020 ha comportato anche per la Fondazione una profonda riorganizzazione del proprio modo di lavorare. È stato adottato per il personale con profilo impiegatizio, con un criterio di rotazione e di coerenza con le mansioni da svolgere, il lavoro agile, cd. smart working, che ha profondamente inciso sulle modalità di interazione e di organizzazione del lavoro.

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

Dopo alcuni mesi dall'adozione di queste nuove forme di lavoro, si possono iniziare a valutare seriamente gli effetti delle modalità adottate sia in termini di produttività lavorativa che di efficacia nell'organizzazione delle attività da remoto.

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

Una riflessione seria andrà fatta anche sull'importanza di investire ulteriormente nella strumentazione digitale e nella formazione digitale dei propri dipendenti. Quest'esperienza ha reso infatti evidenti anche i limiti del lavoro da remoto per chi appartiene a fasce più anziane e meno avvezze all'uso delle tecnologie.

È attualmente in corso una valutazione sull'impatto reale di queste nuove soluzioni lavorative nel contesto della Fondazione, anche una volta superata l'emergenza, per una loro definitiva adozione regolamentata.

Per il futuro sarà infatti determinante definire e condividere con i lavoratori finalità e motivazioni del progetto di smart working che si sceglierà di mettere in campo. Lo smart working è caratterizzato da ampia flessibilità che, per la sua adozione consapevole, richiede un clima di fiducia che guarda ai risultati e lascia libertà sulle modalità. Infine dovranno essere individuate forme di governance e di valutazioni periodiche soggettive, in termini di soddisfazione, e oggettive, in termini di performance.

L'obiettivo sarà quello di verificare se l'adozione del lavoro agile a regime possa costituire una leva dello sviluppo e della strategia complessiva dell'Ente.

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

La Fondazione nel triennio 2021-2023 continuerà a lavorare sulla propria organizzazione orientando costantemente la propria struttura organizzativa verso obiettivi di efficienza, efficacia e razionalizzazione, attraverso idonei interventi sul personale volti a ridisegnare l'organizzazione stessa dell'Ente in funzione degli obiettivi strategici e delle nuove funzioni assunte dalla Fondazione.

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

Dal punto di vista contrattualistico, nel corso del 2020 è stato portato a termine il tavolo di revisione del contratto integrativo aziendale e nel successivo triennio la trattativa aziendale si focalizzerà sugli accordi attuativi.

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

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

Inoltre 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.

Anche per il triennio 2021-2023 si prevede di continuare e incrementare queste positive esperienze con i volontari.

- **Settore Legale**

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

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

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

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

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

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

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

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

Si proseguirà nell'attuazione degli adempimenti previsti:

- dalla Legge n. 190/2012 sull'anticorruzione, che comporta la revisione e l'aggiornamento periodico del Piano Triennale di prevenzione della corruzione;
- dal D.Lgs. n. 33/2013 sugli obblighi della trasparenza, così come modificati dal D. Lgs. 97/2016, che ha introdotto l'integrazione del Programma triennale della trasparenza nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza. In particolare verrà data attuazione alle misure di prevenzione della corruzione, anche mediante un monitoraggio puntuale della sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale;
- dal Regolamento Europeo 679/2016, in ottemperanza al quale la Fondazione continuerà a implementare il nuovo sistema di gestione dei dati personali, aggiornando il Documento

privacy aziendale unitamente al Registro dei trattamenti e alle relative nomine, secondo le indicazioni del DPO.

Nel corso del 2019 e del 2020 è stato infine elaborato il modello di organizzazione ai sensi del D. Lgs. 231/2001 per la tutela dell'Azienda dalla responsabilità penale, con definizione dei relativi protocolli. Al fine di implementare il sistema posto in essere sarà necessario procedere alla nomina dell'ODV e a organizzare l'apposita formazione ai dipendenti. Nel triennio la Fondazione dovrà monitorare il sistema per il costante aggiornamento dei protocolli e per la sua attuazione all'interno dell'Ente.

- **Controllo di gestione**

Nel primo semestre 2020 la Fondazione Torino Musei ha affrontato l'evoluzione dell'emergenza sanitaria del COVID-19, con conseguenze sul versante economico per i Musei Civici.

Pertanto, fin da subito, la Fondazione Torino Musei ha dovuto porre in essere tutti i provvedimenti disposti con le Ordinanze Regionali e con i Decreti Ministeriali. I Musei Civici sono stati temporaneamente chiusi dall' 8 marzo e sono stati riaperti al pubblico con un criterio di gradualità e prudenza a decorrere dal 28 maggio, con l'adozione di specifiche procedure e misure di contingentamento adeguate in ottemperanza alle Linee guida per la riapertura delle attività economiche e produttive della Conferenza delle Regioni e delle Province autonome del 16 maggio 2020.

Per rilevare l'andamento degli effetti dell'emergenza sanitaria sul settore culturale e museale, il settore Controllo di Gestione si è subito attivato per calcolare e valutare le perdite economiche e gli effetti nel breve termine derivanti dalla situazione d'emergenza che si stava vivendo e che non è ancora conclusa.

L'Osservatorio Culturale del Piemonte in collaborazione con la Fondazione Fitzcarraldo ha seguito le fasi dell'emergenza sanitaria del COVID -19 attraverso un monitoraggio. L'ufficio Controllo di Gestione ha compilato periodicamente il questionario utile a evidenziare le criticità sia economiche, che organizzative e di programmazione emerse durante questo periodo.

A seguito dell'emergenza sanitaria e della chiusura dei Musei, con conseguente perdita di incassi derivanti da entrate di Biglietteria e servizi aggiuntivi, nel mese di marzo e aprile 2020 l'Ufficio Controllo di Gestione si è occupato di redigere il Budget 2020 -2021 -2022 rettificato con l'analisi delle perdite subite e gli effetti sull'anno in corso e sul biennio 2021- 2022. Il Documento è stato presentato al Consiglio Direttivo in data 29 maggio 2020.

Nella stessa seduta del Consiglio Direttivo è stato presentato il Bilancio d'esercizio 2019.

Al fine dell'approvazione del Bilancio d'esercizio 2019 è stato opportuno valutare la sostenibilità della continuità aziendale con un'adeguata previsione finanziaria ed un costante confronto con gli enti pubblici di riferimento in merito alla liquidazione dei relativi contributi. Le richieste dei contributi per l'attività ordinaria dell'anno 2020 sono state inoltrate, da parte del Controllo di Gestione, agli enti pubblici e alle Fondazioni bancarie entro il mese di marzo 2020.

Durante il primo semestre l'ufficio è stato coinvolto dalla Società di Revisione Deloitte ad un webinar su tre moduli per analizzare i principi contabili e gli strumenti utili alle piccole medie imprese in tempi di COVID -19. Tale informativa si è conclusa con una valutazione 1 to 1 da parte della società di revisione.

Si è inoltre collaborato 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.

Continua la collaborazione con il settore Controllo di Gestione del Comune in merito all' analisi di dati gestionali degli anni passati e ulteriori verifiche ad hoc di maggior dettaglio.

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

Le strategie di comunicazione della Fondazione sono drasticamente cambiate a partire dalla primavera del 2019. Abbiamo intrapreso un percorso volto a portare al centro il brand Fondazione Torino Musei, come organo di governo, gestione, indirizzo del MAO, della GAM e di Palazzo Madama. È stata elaborata un'immagine che ha avuto uno sviluppo anche in uno spot in cui la Fondazione si

presenta come un'unica entità. Questo progetto di comunicazione istituzionale prevede uno sviluppo pluriennale. Il 2021 sarà l'anno dedicato al MAO (l'immagine è già stata realizzata, avrebbe infatti dovuto essere lanciata nel 2020, ma il Covid-19 ha spostato il lancio di 9 mesi), seguiranno poi Palazzo Madama nel 2022 e la GAM nel 2023. Questa strategia è orientata a riportare l'attenzione sull'importantissima collezione dei nostri tre musei. A questa comunicazione, si affiancherà sempre la comunicazione di ciascuna singola mostra. Le mostre ospitate negli spazi più grandi dei 3 musei avranno comunicazione strutturata e con budget dedicati e si svilupperanno su diversi media: dal Out Of Home, al digitale, passando per i social media. Un'attenzione particolare stiamo riservando al digitale, in continua crescita e che offre sempre più possibilità di comunicazione personalizzata a seconda del target. La strategia su questo media è quella di andare ad implementare ogni anno i canali di utilizzo: stiamo infatti procedendo all'elaborazione di campagne video su YouTube e di spot radio su Spotify.

I social media, che i mesi di lockdown hanno evidenziato come strumento fondamentale di dialogo con il proprio pubblico attuale e potenziale, sono centrali per la strategia di comunicazione della Fondazione: obiettivo del prossimo triennio sarà quello di consolidare una presenza quotidiana su tutti i canali, implementare la presenza di stories e dirette, coinvolgere esperti per approfondimenti, creare eventi e concentrare l'attenzione anche su altri canali oltre a quelli già consolidati. L'attenzione, le energie, una quota di budget e gli sviluppi futuri, saranno canalizzati verso il digitale. Il 2020 è stato l'anno che ha visto la nascita di IN ONDA, canale digitale per la fruizione e vendita di video e laboratori didattici. Il 2021 e il 2022 vedranno l'implementazione di questo progetto didattico e l'inizio di un percorso di realizzazione di video professionali di approfondimento con curatori, direttori, esperti che raccontano i musei e le collezioni, che andranno ad arricchire sempre più la nostra offerta digitale sul canale Vimeo.

Il 2021 sarà l'anno in cui intendiamo sviluppare una piattaforma per la realizzazione di mostre virtuali, che andranno poi strutturandosi ed incrementando nel biennio 2022-2023.

Nel triennio 2021-2023, contiamo di poter sviluppare nuove strategie di marketing, che sfruttino anche la vendita on line, con il rifacimento dei nostri siti e l'implementazione di un sito di e-commerce.

Comunicazione

Nel 2020 il budget è stato riallocato rivedendo le percentuali di investimento: i canali OOH (circa 40%), il digital (circa 40% del budget) e i social (circa 20%).

Per il triennio 2021/2023, forti anche dell'analisi dei dati degli anni precedenti, il budget investito nel digitale subirà un incremento consistente, tenuto conto anche della possibilità di investimento in nuova tecnologia e per progetti speciali. Anche l'investimento in social media e più nello specifico il coinvolgimento di influencer avrà una voce di budget dedicata e in incremento.

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

Siti Web

La piattaforma di Fondazione Torino Musei, seppur ancora valida in riferimento alle funzionalità di pubblicazione multisito, non risponde più in modo idoneo alle necessità attuali. Dal 2021 sarà quindi necessario pianificare un restyling dei 4 siti, per una navigazione più immediata e volta ad una maggiore fruizione da mobile. I nuovi siti verranno tradotti in più lingue e l'aggiornamento delle lingue sarà più puntuale. La volontà per il triennio 2021-2023 è quella di aprire un sito di e-commerce che consenta la vendita delle immagini della fototeca, così come dei cataloghi e più in generale della componente libraria dei bookshop e del merchandising.

CRM

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

Tra il 2021 e il 2022 sarà necessario implementare una seconda fase, volta a far confluire nel sistema di CRM i dati relativi alle nostre newsletter, che ad oggi vengono meccanicamente indirizzati su liste di MailUp a compilazione automatica. Allo stesso modo dovranno automaticamente confluire nel CRM i dati derivanti dalle campagne sponsorizzate sui social che hanno come obiettivo commerciale la lead generation e al momento sono scaricati su fogli di calcolo alla fine di ogni campagna. La transizione dovrebbe essere accompagnata da un'attività ulteriore di profilazione dati tramite questionario digitale.

Tra la fine del 2022 e l'inizio del 2023 tutti i digital touchpoint di Fondazione che raccolgono dati o profilano l'utenza dovranno essere riconvertiti verso il sistema CRM per messa a regime dello strumento, in modo da poter strutturare e implementare un piano di e-mail marketing per il 2023.

Social

Nel 2020 l'attività di programmazione e comunicazione attraverso i social network si è molto intensificata in conseguenza del lockdown dovuto alla pandemia.

La comunicazione social ha consentito di raggiungere e tenere aggiornati i follower a livello nazionale e internazionale contribuendo alla trasmissione di un'immagine di musei attiva e presente, ma per presidiare con costanza i canali si è reso necessario aumentare la frequenza delle uscite settimanale e rendere più variegata la tipologia di contenuti introducendo in modo massiccio nella programmazione clip video.

Per rendere non solo più curati graficamente, ma anche più riconoscibili i post dei musei sono state introdotte delle maschere grafiche, che raggruppano per argomento i post.

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.

Tra la fine del 2020 e l'inizio del 2021 dovrebbe partire il primo investimento strutturato di influencer marketing appoggiandosi alla piattaforma Hoopygang, qualora ci siano segnali interessanti in questa direzione, gli investimenti verranno incrementati nel triennio a venire. Allo stesso modo la fine del 2020 vedrà le prime attività sponsorizzate su Youtube e Spotify, canali che nel prossimo triennio saranno presidiati in modo continuativo anche per quanto concerne la pubblicazione organica.

Marketing e convenzioni

Fondazione ha deciso di intraprendere una nuova policy per quanto concerne le convenzioni, basata sulla reciprocità: per tale ragione non sono state rinnovate le convenzioni con enti che non fornivano un adeguato scambio in termini di visibilità, comunicazione e promozione per le attività di Fondazione. In quest'ottica nel triennio 2021/2023 proseguirà tale attività.

I progetti avviati nel corso del 2020, proseguiranno nel 2021 e nel 2022. La volontà è quella di creare legali sempre più strutturati e consolidati con realtà del territorio sia locali sia nazionali, per costruire progetti che non siano solo sponsorizzazioni, ma attività condivise e durevoli nel tempo che creino valore sia per Fondazione che per i propri partner. Le attività di co-marketing si sono concentrate in modo particolare su progetti specifici, rivolgendosi ad interlocutori come il Torino Outlet Village, La Rinascente, Fantolino, Ferrovie Italiane dello Stato, GTT, solo per citarne alcuni.

Consolideremo nel prossimo triennio la collaborazione con Abbonamento Musei, Turismo Torino, la Camera di Commercio, DMO Piemonte, Somewhere, Federalberghi che ci consentano di avere una forte capillarità a livello di promozione turistica. Verrà avviato un dialogo costante con operatori di incoming e tour operator che ci consenta di poter costruire pacchetti di proposte e promozioni per i gruppi sia italiani sia stranieri.

Le nuove strategie di marketing coinvolgeranno anche i bookshop dei tre musei. L'attuale gestione, in capo alla società Civita, presenta alcune criticità che sarà necessario affrontare e risolvere. L'idea è

quella di poter pensare di realizzare linee di prodotto, prendendo accordi diretti con aziende del territorio per la produzione di merchandising di design creato ad hoc per il brand Fondazione Torino Musei.

Innovazione

Prosegue la collaborazione con la Consulta per i beni artistici e culturali del Piemonte alla App di Fondazione Torino Musei basata su tecnologia beacon per la mappatura degli spazi museali. La fase d'implementazione, concentrata su Palazzo Madama, dovrebbe terminare nel 2021 con il lancio dell'applicazione. Le valutazioni sulla prima release consentiranno di valutare l'efficacia dello strumento per decidere se estendere il progetto anche sulla GAM e sul MAO nel prossimo triennio.

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

5G TOURS ha come obiettivo il test sulle reti 5G su 13 casi di utilizzo suddivisi tra Torino (delivery "Touristic City"), Atene (delivery "Mobility-efficient City") e Rennes (delivery "Safe City"). Fondazione sta attivamente partecipando alla stesura dei casi di studio in collaborazione con i partner, attraverso la partecipazione ai meeting di progetto. A fine marzo e fine giugno è stata presentata al Comune di Torino la rendicontazione per il terzo e quarto trimestre di progetto. A causa del lockdown dovuto al Covid-19, le attività di sopralluogo e reperimento materiali nei musei sono state temporaneamente sospese ed è stato presentato alla Commissione Europea dal capofila di progetto un documento per stimare l'impatto dei mesi di lockdown sulle tempistiche e sui delivery di progetto. I primi test in museo sono in programma per la fine del 2020, il 2021 sarà l'anno che vedrà Palazzo Madama e GAM testbed delle principali sperimentazioni, mentre il primo semestre 2022 sarà dedicato alla dissemination di progetto.

Il progetto SPICE è ufficialmente iniziato con il kick-off meeting di maggio 2020 e si svilupperà su 36 mesi. La parte di sperimentazione più attiva alla GAM è prevista tra la fine del 2021 e il 2022.

Analisi dei Dati

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

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

Analisi del pubblico e prospettive per il futuro

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

Gli stakeholder

Individuiamo gli stakeholder in associazioni di categoria, istituzioni del turismo, tour operator, istituzioni anche internazionali, università, aziende, centro di cultura e commercio. In modo particolare:

- con le associazioni di categoria è stata avviata una fattiva e fruttuosa collaborazione che si intende consolidare nel tempo con Federalberghi, Confcommercio, Ascom, Confesercenti, Assoturismo,

Confindustria e Assoindustrie. Intendiamo ampliare gli interlocutori con cui avviare ulteriori collaborazioni;

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

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

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

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

Infine la decisione della Fondazione di strutturare l'attività internazionale dei nostri musei è stata dettata dalla consapevolezza che le dimensioni planetarie raggiunte dal mercato e dalla comunicazione hanno ampliato inevitabilmente l'area geografica di riferimento. In questa direzione, la Fondazione ha intensificato in modo considerevole i propri contatti internazionali, lavorando in sinergia con le istituzioni del territorio, in particolare con il settore delle Attività Internazionali della Città di Torino. Si è cercato infatti di sfruttare al meglio le delegazioni straniere in visita in città per promuovere e far conoscere il nostro patrimonio e i numerosi progetti espositivi.

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

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

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

I visitatori

I visitatori possono essere classificati in: attuali e potenziali.

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

Abbiamo deciso di prendere in esame il periodo gennaio 2019-settembre 2020, così da avere uno sguardo più ampio sull'analisi e non focalizzandoci esclusivamente sul 2020, anno assai particolare per la fruizione digitale.

I dati relativi alla nostra utenza digitale, raccolti tramite Google Analytics per i siti internet e Falcon per i canali social, Facebook e Instagram nello specifico, da gennaio 2019 a settembre 2020, posizionano il nostro target come segue:

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

Sito GAM – donne (58%), 25-34 anni

Sito MAO – donne (60%), 25-34 anni

Sito FTM – donne (67%), 25-34 anni

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

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

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

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

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

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

Sempre gli stessi set di dati rivelano che la provenienza geografica del target è in maggioranza nazionale e legata soprattutto alle grandi aree urbane.

Per il triennio 2021-23, abbiamo quindi un duplice obiettivo. Rinforzare la nostra presenza sul nostro target di riferimento andando ad approfondire le tematiche e i contenuti che vengono maggiormente apprezzati in termini di page-views sul web e di likes ed engagement sui canali social. Allargare il target di riferimento ad un pubblico più giovane, nella fascia tra i 18 e i 30 anni, su ambo i sessi, rinforzando le nostre attività di promozione su canali utilizzati da un pubblico più giovane, come Youtube e Spotify, e attraverso attività di influencer marketing.

Rispetto ai visitatori potenziali che vorremmo coinvolgere con attività di comunicazione e promozione, sicuramente il target scuola viene al primo posto, come dimostrato dall'impegno profuso nel progetto di digitalizzazione di tale attività InOnda. Vogliamo concentrarci e sviluppare la nostra attività nei confronti di questo target, lavorando congiuntamente come Fondazione Torino Musei e presentando quindi le attività dei 3 dipartimenti educativi in un'unica soluzione, a tal fine attiveremo una newsletter unica e incrementando nel corso del triennio la presenza digitale oltre che i progetti "speciali" realizzati tailor made con le scuole. Vogliamo inoltre potenziare la nostra comunicazione nei confronti del target stranieri: con il restyling dei siti si procederà anche alla loro traduzione in più lingue, i post sui social verranno tradotti, a partire dal 2021, anche in inglese, i video del progetto InOnda verranno sottotitolati in diverse lingue. Inoltre lavoreremo nella direzione di un target più giovane (20-35 anni) grazie all'attivazione di collaborazioni con diversi influencer e l'uso di due specifici social media YouTube e Spotify.

Nel 2020 la comunicazione istituzionale nazionale è stata bruscamente interrotta a causa del Covid-19. A partire dalla primavera 2021 (se le condizioni legate alla pandemia ce lo consentiranno), riprenderemo l'attività di comunicazione pubblicitaria e promozione a livello nazionale, per proseguire nel biennio successivo con l'estero e nello specifico i paesi limitrofi: Francia, Germania, Gran Bretagna e Spagna.

Ufficio Stampa

L'ufficio stampa continua a consolidare il rapporto diretto con i giornalisti, e la situazione attuale di emergenza sanitaria ha messo ancor più in evidenza quanto la conoscenza personale possa contribuire alla buona riuscita di ogni campagna stampa.

Le redazioni infatti, come chiunque lavori in un ufficio, si sono in questi mesi svuotate e la difficoltà di raggiungere i giornalisti, bersagliati da notizie via mail, è solo superata grazie agli anni di lavoro che hanno permesso una frequentazione diretta con le persone e che, anche in una situazione di crisi

come quella che stiamo vivendo, ha permesso al lavoro di ufficio stampa di proseguire con buoni risultati.

La comunicazione ai media è sempre differenziata a seconda delle aree di competenza di ciascun museo, e i tre addetti stampa sono dedicati nello specifico alla divulgazione di mostre e attività di ogni singola realtà museale, ma in una politica di continua condivisione e coordinamento interno, ancor più solidificata in questi mesi, grazie a un confronto sempre attivo e costante, e anche alla realizzazione di un indirizzario puntualmente aggiornato.

La crisi della carta stampata di cui si parla da tempo ha avuto un'ulteriore sferzata in questo periodo. I mesi del lockdown hanno infatti fatto registrare un boom di abbonamenti digitali alle testate quotidiane, che sempre più attuano una politica di informazione aggiornata e veloce, possibile solo sul web, ma non più gratuita.

La conseguenza è che anche l'ufficio stampa ha dovuto individuare e seguire con maggior cura i giornalisti appassionati al proprio argomento di competenza, proponendo focus e specifici punti di vista da trattare negli articoli.

In antitesi rispetto ai quotidiani, sempre più in sofferenza, le testate online, i blogger, le testate settimanali e i periodici dimostrano invece di godere di ottima salute: l'ufficio stampa ne intercetta le esigenze e punta a soddisfarle, fornendo contenuti diversificati e adeguati ai vari canali.

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

L'ufficio stampa prosegue nel solco del lavoro cominciato nel 2019: il confronto immediato e proficuo fra le tre addette stampa, forte della crescente coesione e condivisione delle problematiche e delle risorse a disposizione, consente di gestire al meglio le necessità dei tre musei e di occuparsi delle relazioni con i media nella maniera più efficace e flessibile.

A fronte degli investimenti e del crescente impulso che avranno nei prossimi anni i progetti digitali di Fondazione Torino Musei, l'ufficio stampa metterà in campo strategie e risorse nuove per intercettare nuovi interlocutori a cui rivolgere la propria comunicazione, che andranno ad affiancare i media e le testate tradizionalmente coinvolte.

Anche in condizioni di emergenza, quali quelle dei mesi di lockdown a causa del Covid 19, con i musei chiusi e il personale a regime ridotto, l'ufficio stampa ha garantito visibilità ai nuovi progetti digitali della Fondazione e ha contribuito, attraverso la stesura di newsletter completamente rinnovate, a fornire al pubblico di GAM, MAO e Palazzo Madama idee e spunti per trascorrere il tempo in compagnia dell'arte e delle iniziative culturali promosse da Fondazione Torino Musei.

Blogger e Influencer

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

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

- **Relazioni esterne**

Lo scenario imposto dalla pandemia da Covid-19 ha introdotto cambiamenti sul breve e sul lungo periodo. La cesura che si è venuta ci impone di rivedere le strategie e immaginare nuove modalità di fruizione, gestione e fruizione del patrimonio museale.

Anche il settore delle relazioni esterne e delle attività internazionali, pur mantenendo la propria missione, ha dovuto modificare le proprie priorità e modalità di lavoro.

In particolare, l'ambito relativo agli eventi privati nei musei ha subito una repentina trasformazione. Se da un lato sarà possibile – nel rispetto delle restrizioni imposte - proseguire l'organizzazione di attività e manifestazioni in presenza, dall'altra risulta fondamentale elaborare un'offerta rinnovata che preveda la possibilità per le aziende di realizzare eventi virtuali (riunioni e conferenze in streaming) all'interno degli spazi museali.

In questa direzione si sono concentrati i nostri sforzi: la previsione è infatti quella di rafforzare le dotazioni tecnologiche dei musei per garantire servizi che sono diventati ora essenziali e necessari.

Grazie al supporto e alla stretta collaborazione con l'Ufficio tecnico della Fondazione, nel 2021 proseguirà il lavoro avviato nella seconda metà dell'anno in corso, con la previsione per il prossimo triennio di presentare alle aziende un'offerta sempre più differenziata, in grado di passare dalla modalità in presenza a quella virtuale, in base alle situazioni contingenti che si verranno a creare.

Lo sforzo non è solo tecnico-organizzativo, ma anche e soprattutto economico.

Sarà dunque necessario reperire finanziamenti e fondi da destinare all'adeguamento tecnologico dei musei.

Proseguiranno, con modalità rinnovate, anche le collaborazioni con le istituzioni del territorio per il coinvolgimento della Fondazione nei grandi appuntamenti annuali della Città di Torino.

• **Attività internazionali**

L'inevitabile battuta d'arresto causata dall'emergenza sanitaria non ha bloccato le attività internazionali che, paradossalmente, hanno registrato un'accelerazione, forse dettata dalla volontà generalizzata di ripartire prontamente dopo il superamento di questa difficile fase.

Per il prossimo triennio si intende proseguire l'attività di promozione dei progetti espositivi ideati dai direttori e dallo staff scientifico della Fondazione.

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

- realizzazione di una nuova edizione della mostra *Goccia a goccia dal cielo cade la vita*, organizzata al MAO nel 2019, al Sharjah Museum of Islamic Civilization dal 09 giugno al 11 dicembre 2021. La lista opere è confermata e il contratto con la Sharjah Museum Authority è in fase di chiusura. Proseguiranno nella fine 2020 e inizio 2021 la ricerca di altri possibili interlocutori interessati all'esposizione, uno tra tutti l'Aga Khan Museum che aveva già confermato l'interesse al progetto;
- definizione di una mostra sulle collezioni islamiche in Italia ad Abu Dhabi in stretta collaborazione con l'Istituto Italiano di Cultura di Abu Dhabi e il MAECI. La mostra, strettamente collegata a Expo Dubai, è prevista per il periodo febbraio – marzo 2022;
- in attuazione dell'accordo quadro siglato con il Museo Ermitage di San Pietroburgo, per il prossimo triennio è stata definita una programmazione espositiva che prevede per il 2022 una mostra dedicata all'arte del Novecento con le collezioni della GAM da realizzare all'Ermitage e una mostra dedicata a Caterina II a Palazzo Madama. Sempre nel 2022 potrebbe approdare all'Ermitage una mostra, sempre dalla GAM, dedicata al pittore ottocentesco Antonio Fontanesi. L'accordo con l'Ermitage prevede inoltre, per l'anno 2023, una mostra incentrata sulla figura del viaggiatore arabo Ibn Battuta con collezioni del Museo di San Pietroburgo e da realizzare al MAO;
- ricerca di partner italiani ed internazionali per mostre ideate con le collezioni dei musei della Fondazione, in particolare dell'Ottocento e del Novecento della GAM, anche in relazione ai lavori di ristrutturazione previsti per la Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea.

Nella ricerca di sedi e collaboratori si prenderà in considerazione anche il calendario degli eventi di rilevanza mondiale (Olimpiadi estive a Tokyo nel 2021 e invernali a Pechino nel 2022), come già avvenuto per le collaborazioni con Sharjah e Abu Dhabi, programmate in concomitanza di Expo Dubai 2021. Anche il calendario degli anniversari di relazioni diplomatiche tra l'Italia e altri Paesi rappresenterà un quadro di riferimento che ci consentirà l'inserimento in un contesto più ampio di scambio culturali. In questa direzione, nell'anno 2021 si celebrerà il Trentesimo Anniversario delle

relazioni diplomatiche tra l'Italia e il Kazakhstan e la Fondazione intende contribuire a questo evento con due progetti in fase di valutazione, da realizzare a Nur-Sutan;

- promozione e organizzazione di piccoli progetti di eccellenze artistiche locali nel panorama internazionale. Oltre a mostre e progetti legati alle collezioni di Fondazione e in collaborazione con le maggiori istituzioni culturali del Paese, la Fondazione supporterà l'organizzazione di progetti con grande visibilità nazionale e internazionale di artisti e realtà culturali locali;

- riavvio dei progetti di collaborazione con i musei cinesi, dopo la brusca interruzione causata dalla pandemia. Nello specifico, per il prossimo triennio si intende attuare la programmazione espositiva elaborata nel corso del 2019 e 2020 che prevede la realizzazione della mostra Il mercante di nuvole per l'anno 2022 e della mostra Vita di Corte per l'anno 2023.

Nel prossimo triennio il settore proseguirà nell'attività di consolidamento e ampliamento della rete di relazioni internazionali per rafforzare il posizionamento della Fondazione.

- **Progetto coordinamento regionale**

Come tutte le attività e i settori nei primi sei mesi del 2020, anche il progetto di coordinamento regionale ha subito una battuta di arresto dovuta all'emergenza sanitaria provocata dal virus Covid-19. Il settore è stato anche interessato dai provvedimenti adottati con la FIS, e una risorsa ha quindi operato a tempo parziale.

Nonostante questo, alcune attività sono proseguite e si sono consolidate perché, pur in una momentanea sospensione dell'operatività e pur dovendo adattarsi alla situazione contingente, i progetti sul territorio si confermano un settore strategico per la Fondazione.

Tenuto conto che ci si trova in un momento in cui viene privilegiato il turismo nazionale, si confermano validi e attuali gli obiettivi individuati per il triennio precedente, e precisamente:

- valorizzare il patrimonio storico, artistico e culturale della Regione Piemonte in relazione alle risorse e alle caratteristiche del territorio, anche in dialogo con il patrimonio dei Musei della Fondazione;

- aumentare la visibilità e i pubblici delle istituzioni e dei soggetti che si occupano di produzione di contenuti culturali integrandola nella promozione turistica;

- implementare e promuovere l'offerta culturale negli aspetti qualitativi e in relazione alla diffusione sul territorio creando un sistema interconnesso;

- collaborare con enti locali e istituzioni per l'attuazione di progetti e programmi, con attenzione agli aspetti della comunicazione e promozione e alle nuove modalità di fruizione dei beni culturali e della cultura.

Nello specifico, per l'anno 2022, sono state confermate le seguenti attività:

Creativamente Roero e Govone Contemporaneo

Sono state stabilite le date dell'edizione 2021 che verrà avviata già nel mese di settembre 2020 con il sopralluogo degli artisti che poi effettueranno le residenze dal 6 al 23 maggio 2021.

L'8 maggio invece sarà organizzata una giornata di studi che vedrà il coinvolgimento del DIATI - Dipartimento di Ingegneria dell'Ambiente, del Territorio e delle Infrastrutture del Politecnico di Torino.

Fondazione Artea

La mostra Fantastiche Grottesche. Giovanni Caracca e i Duchi di Savoia al Castello dei Principi D'Acaja di Fossano, inizialmente prevista dal 23 aprile al 25 ottobre è riprogrammata nel 2021.

La mostra I tesori del marchesato prevista dal 31 ottobre 2020 al 28 febbraio 2021, sarà invece realizzata dal 2 luglio al 24 ottobre 2021.

Comune di Saluzzo

È stata avviata una collaborazione nel progetto di recupero e riqualificazione di uno spazio all'interno della Castiglia, al fine di ospitare in modo permanente l'opera di Carlo Pittara Fiera di Saluzzo (sec. XVII), appartenente alla collezione della GAM.

- **Settore tecnico**

Servizi informatici

Il capitolo di spesa è costituito principalmente dai servizi di *helpdesk*, *on-site* e da remoto, degli apparati *server*, *desktop*, portatili e *smartphone* in dotazione all'ente, di conduzione operativa e di assistenza tecnico-sistemistica dell'infrastruttura informatica. L'appalto, aggiudicato nel 2018 tramite bando, è stato prorogato, con l'esercizio di un'opzione prevista in contratto, fino all'agosto 2022. Nel 2022 sarà necessario avviare una nuova procedura d'appalto per il rinnovo del servizio. Completano il capitolo di spesa gli affidamenti dei servizi di hosting dei siti internet, di rinnovo annuale dei domini e altri servizi di assistenza tecnica su alcuni applicativi. Il livello della spesa può essere considerato stabile e costante nel prossimo triennio.

Nuove tecnologie

Nel corso del 2020 è stato attivato il servizio OneDrive, incluso nell'accordo con Microsoft che ha concesso le licenze gratuite Office 365. Grazie a OneDrive gli utenti dispongono ciascuno di 1 Terabyte di spazio nel *cloud*, dove trasferire in sicurezza i propri file e renderli disponibili e sincronizzati su più dispositivi. Resta da completare la migrazione nel *cloud* dei servizi di *backup* dei server: per questa specifica attività non è stata ancora individuata una soluzione ideale ed è pertanto rinviata al 2021.

Nel corso del 2020, sia per far fronte all'esigenza di attivare nuove postazioni di lavoro, sia per reintegrare le scorte, tramite bando MePA, sono stati acquisiti 10 PC desktop, con garanzia 60 mesi. Le 80 postazioni PC Desktop, acquisite nel 2016 e che costituiscono il nucleo principale in dotazione agli uffici, andranno fuori garanzia nel 2021. È stata fatta una verifica presso il produttore per ottenere una proroga di ulteriori 12 mesi della copertura ma con esito negativo. Per scongiurare la sostituzione massiva del parco desktop, che per altro ha fatto registrare un numero limitatissimo di guasti nel corso degli anni, in luogo di un nuovo notevole investimento stimato in almeno 40.000 euro oltre IVA, si suggerisce di acquisire un secondo lotto di massimo dieci unità, con un investimento che non dovrebbe superare i 5.000 euro oltre IVA, e di utilizzare le postazioni che dovessero guastarsi senza possibilità di riparazione come fonte da "cannibalizzare" per le parti di ricambio. Sugli esercizi 2022 e 2023 si suggerisce di allocare ulteriori 5.000 euro oltre IVA all'anno per successive acquisizioni.

Questa politica di gestione del parco *hardware* si rende opportuna anche in considerazione del crescente impatto dello *smart working* sull'organizzazione e sulla strumentazione di lavoro. Nel corso del 2020 è stato necessario affiancare alle unità desktop alcuni dispositivi portatili, che hanno costituito per almeno 12 dipendenti, il principale strumento di lavoro. Si prevede di incrementare la dotazione di dispositivi portatili di 15 unità nel corso del 2021, con un investimento stimato in circa 10.000 euro oltre IVA, e di provvedere alla rotazione delle unità obsolete nel 2022 e nel 2023, allocando per ciascuno dei 2 esercizi euro 4.000 oltre IVA.

L'infrastruttura e gli apparati di rete presenti nei musei sono, nei più favorevoli dei casi, vecchie almeno 10 anni, un lasso di tempo enorme in questo settore così freneticamente in evoluzione. Gli armadi necessiterebbero di un intervento straordinario di ricablaggio completo e alcuni collegamenti punto a punto andrebbero revisionati. Un ruolo nevralgico, in particolare, è svolto dai dispositivi di tipo *switch*. La Fondazione impiega tuttora apparati acquisiti tra il 2004 e il 2010, non più in garanzia e con il limite tecnologico di supportare velocità fino ai 100 mbit/s. Gli stessi telefoni VoIP impiegati e che si inseriscono nell'architettura di rete tra presa a muro e PC sono dotati di schede 10/100 e renderebbero vano il passaggio a *switch* da 1 Gbit/s senza essere anch'essi sostituiti. È quindi necessario programmare un investimento che contempi la revisione di 10 armadi, la sostituzione massiva di 15

switch e di circa 150 telefoni VoIP, deve necessariamente trovare collocazione nell'arco del triennio 2021-22-23.

Infine, la prudenza suggerisce di allocare risorse finanziarie per far fronte a necessità di sostituzione / ammodernamento di apparati *server*, SAN e *host*, oltre ai relativi software di virtualizzazione.

Telefonia fissa e mobile e connettività di rete

Nel primo quadrimestre 2020 è stata perfezionata la migrazione alle nuove convenzioni Consip per i dati e per la telefonia fissa, rispettivamente SPC2 e TF5. Alcune economie presenti nei nuovi contratti sono state sfruttate per migliorare la connettività e ampliare la banda disponibile nei musei, a parità di spesa rispetto al 2019. Palazzo Madama e il MAO sono ora raggiunti da collegamenti in fibra ottica: nel caso di Palazzo Madama di tipo FTTH (*fiber to the home*) e nel caso del MAO, purtroppo, FFTC (*fiber to the cabinet*), tuttavia migliore del precedente collegamento completamente in rame. Sono state ampliate, inoltre, le bande disponibili nelle due sedi, entrambe portate a 40 Mbps, rispetto ai precedenti 16 Mbps. 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. Il contratto derivante dalle nuove convenzioni Consip scadrà nel 2023.

Per quanto concerne la telefonia mobile il contratto siglato nel 2018 con Vodafone è scaduto nel mese di agosto 2020 ed è in proroga, in attesa che siano rese note condizioni e prezzi della Convenzione Consip Telefonia Mobile 8. Per il triennio 2021-22-23 Si prevede un mantenimento del livello della spesa sui livelli degli esercizi passati.

Manutenzione ordinaria degli edifici

L'appalto, aggiudicato nel 2018 tramite bando, è stato prorogato, con l'esercizio di un'opzione prevista in contratto, fino all'agosto 2021. Nel corso del 2021 sarà necessario avviare una nuova procedura d'appalto per il rinnovo del servizio.

Si conferma la necessità di incrementare la spesa per contrastare il degrado in cui versano gli edifici, finché non si provvederà a interventi di manutenzione straordinaria. Potrebbero rendersi necessari maggiori interventi di manutenzione correttiva, mentre è auspicabile aumentare la manutenzione programmata/preventiva. Anche le prestazioni professionali di tipo ingegneristico potrebbero subire un incremento, per la necessità di eseguire perizie, collaudi, certificazioni. Pertanto, è opportuno incrementare le risorse destinate alla manutenzione ordinaria per il periodo 2021-23, con una progressione stimata del 3% all'anno. All'importo del 2021, infine, è necessario aggiungere 15.000 euro oltre IVA per la verifica dei solai in laterocemento e della stabilità dei controsoffitti della GAM. La precedente perizia, infatti, è datata 2018-19 ed è opportuno sottoporre l'edificio a un nuovo controllo, a garanzia della sicurezza di lavoratori e pubblico.

Manutenzione e conduzione degli impianti

Il 31 dicembre 2020 scadrà il contratto di servizio con il Gruppo Iren. È doveroso ricordare che il contratto in scadenza deriva da una determina del 2004 della Città di Torino, attraverso la quale avveniva il trasferimento parziale della Convenzione tra AEM (ex municipalizzata) e il Comune, per la quota relativa agli edifici assegnati alla Fondazione. Mentre si redige la presente relazione di bilancio, è in corso il confronto tra la Fondazione, il Gruppo Iren e la Città di Torino per l'affidamento dei servizi a partire dal 2021. Il livello della spesa è previsto costante e in linea con gli esercizi passati.

Manutenzione straordinaria degli edifici e degli impianti

È in corso la redazione del piano di manutenzione straordinaria per il periodo 2021-2025, che verrà presentato alla Città di Torino nel mese di dicembre.

La GAM necessita di un intervento di riqualificazione edile e impiantistico complessivo, che interessa le scale esterne, le coperture, i solai, gli impianti di trattamento aria, gli impianti elettrici, l'impianto

TVCC, l'impianto di supervisione DMBS, le cabine elettriche di bassa e media tensione, gli impianti illuminotecnici.

L'intervento di messa in sicurezza e di restauro della facciata juvarriana di Palazzo Madama, per il quale la Fondazione dispone di un progetto esecutivo in corso di validazione, sarà eseguito tra il 2021 e il 2023 attraverso due lotti di lavori.

Circa l'intervento di manutenzione straordinaria previsto al MAO, anche in questo caso, ottenuta l'approvazione della Soprintendenza sul progetto definitivo, è in corso la validazione dell'esecutivo. I lavori saranno eseguiti tra il 2021 e il 2022.

Parco automezzi

Nel 2021 scadrà il contratto di noleggio di lungo periodo dell'unico veicolo attualmente nelle disponibilità dell'ente, una Fiat 500L. Inoltre, permane la necessità di dotare la squadra tecnica di un furgone adeguato alle esigenze di mobilità, trasporto attrezzature e materiali dei lavoratori. E' opportuno allocare a bilancio, per ciascuno esercizio del triennio 2021-2022-2023, un importo per le spese di noleggio di due automezzi, da assegnare al servizio autisti e alla squadra tecnica, ed una spesa relativa al carburante. Per quest'ultima, la Fondazione dal 2020 ha aderito all'accordo quadro Consip disponibile sul MePA.

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

Manutenzione ordinaria aree verdi

Nel 2020 si è provveduto all'aggiudicazione della gara d'appalto per il rinnovo del servizio per 36 mesi, fino al 31 ottobre 2023. Il contratto prevede un'opzione di rinnovo per ulteriori 36 mesi, che porterebbero la scadenza all'ottobre 2026. Il servizio prevede un canone mensile costante e una quota ulteriore da destinarsi nell'arco del triennio a eventuali interventi di natura straordinaria, da remunerare a misura sulla base del prezzario Regione Piemonte 2020, su cui l'aggiudicatario si impegna a praticare uno sconto del 26,80%.

Gestione energetica

La spesa per la fornitura di energia elettrica costituisce uno delle più consistenti voci di costo del bilancio della Fondazione. Essa risente di due fattori: il fabbisogno e la volatilità dei prezzi. Il fabbisogno dei tre musei ammonta attualmente a circa 3,8 GWh/anno ed è in calo rispetto al passato, dove si registravano livelli di consumo superiori ai 4,5 GWh/anno. La sostituzione di alcune componenti di impianto particolarmente vetuste ed energivore, l'introduzione della tecnologia LED in alcuni ambienti museali e, non ultima, anche un'attenta gestione (spegnimento programmati stagionali o notturni, utilizzo di temporizzatori, monitoraggio su base mensile dell'andamento dei consumi) hanno permesso il conseguimento di significative economie su una voce di costo così rilevante.

Per la fornitura di energia elettrica del 2021 la Fondazione potrebbe aderire alla Convenzione Consip attualmente in vigore, denominata Energia Elettrica 17, e affidare il contratto al medesimo gestore dell'anno uscente, la società Iren Mercato SpA. In questo caso, confermando la preferenza per un contratto ai prezzi fissi, la Fondazione otterrebbe un risparmio stimato in circa € 35.000,00 oltre IVA, a parità di consumi con l'anno in corso e considerate invariate le altre componenti che concorrono alla formazione del prezzo. La nuova convenzione, infatti, offre un risparmio medio ponderato sulle tre fasce F1, F2, F3 e sulla sola componente energia (che pesa circa il 30-35% del costo complessivo) del 15% circa.

In alternativa, potrebbe essere presa in considerazione la Convenzione Consip Energia Elettrica 18, di recente aggiudicazione, e per la quale, al momento, è noto solo l'aggiudicatario del Lotto 1 "Piemonte e Valle d'Aosta", la società ASGM di Verona, ma non si conoscono ancora le tariffe.

Nuovi uffici direzionali

La riorganizzazione e l'ampliamento dei Servizi Generali, avviate nel 2018 e proseguite nel 2019, richiedono maggiori spazi per gli uffici. Il lungo *lockdown*, le difficoltà di bilancio ma anche la carenza

di soluzioni adeguate non hanno ancora permesso di raggiungere l'obiettivo, che deve essere spostato sul 2021. Inoltre, è necessario tener conto delle spese di agenzia, di trasloco, di manutenzione e di tinteggiatura, un possibile incremento/adattamento degli arredi, l'attivazione/ampliamento/trasloco utenze: costi che graveranno nel 2021.

Logistica

È tuttora in corso di validità il contratto di locazione di locali da destinare al ricovero di opere d'arte presso lo stabilimento Fercam di Leini. Il contratto, di durata anni 6, scadrà nel 2025 ed è rinnovabile per altri 6 anni. Nel frattempo sta maturando l'esigenza di ricoverare presso una sede, non ancora identificata, alcune vetrine del MAO e di Palazzo Madama, occasionalmente impiegate in occasione di mostre. Infine, 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.

Sicurezza

Concorrono alla formazione degli importi allocati a bilancio: gli incarichi professionali di Responsabile Tecnico della Sicurezza per ciascuno dei tre musei, l'incarico di Medico Competente e le relative visite mediche, l'incarico professionale per la redazione delle relazioni di agibilità negli eventi di pubblico spettacolo, l'incarico professionale di Responsabile dell'Amianto, l'attività consulenziale legata al mantenimento della certificazione ISO 45001, l'attività consulenziale per l'aggiornamento della Valutazione dei Rischi, la formazione obbligatoria dei lavoratori.

Nel 2020, pur nelle difficoltà legate all'emergenza Covid-19, la Fondazione ha mantenuto la certificazione del proprio sistema di gestione della sicurezza secondo lo standard ISO 45001.

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

- **Partecipazione ad associazioni nazionali e internazionali**

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

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

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

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

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 2021 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, anche a seguito della recente riorganizzazione interna dovuta principalmente al pianto di interventi straordinari messo in atto nel 2018, si renderà ancor più strutturato e organico il lavoro dei vari settori specialmente per quanto attiene a 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.

GAM – GALLERIA CIVICA D'ARTE MODERNA E CONTEMPORANEA

IL PRIMATO DELL'OPERA

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

A cura di Riccardo Passoni

Da settembre 2020

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

ALIGHIERO BOETTI

a cura di Elena Volpato
ottobre – febbraio 2021

La mostra dedicata ad Alighiero Boetti (1940 – 1994), a cura di Elena Volpato, è il terzo appuntamento del ciclo espositivo nato dalla collaborazione tra l'Archivio Storico della Biennale di Venezia e la VideotecaGAM. L'esposizione pone a confronto due video realizzati a distanza di quattro anni l'uno dall'altro e perfettamente speculari e intende evidenziare come due temi che hanno attraversato l'intero percorso di Boetti, il doppio e il tempo, vengano affrontati dall'artista attraverso il linguaggio video che nel doppio e nel tempo aveva mostrato la sua più alta specificità sin dagli inizi del suo utilizzo in campo artistico

In collaborazione con l'archivio storico della Biennale di Venezia

ARTISSIMA UNPLUGGED STASI FRENETICA

novembre - gennaio 2021

Con il titolo Stasi Frenetica, i musei della Fondazione Torino Musei – GAM, Palazzo Madama e MAO ospitano un corpus di opere provenienti dalle gallerie di Artissima selezionate per questa edizione della fiera, offrendo uno spaccato di quello che il pubblico avrebbe trovato negli stand. Una presentazione corale sul tema Stasi Frenetica, curata da Ilaria Bonacossa in stretto dialogo con i galleristi coinvolti e con il supporto di Valerio Del Baglivo per la sezione New Entries. L'edificio modernista della GAM accoglierà, al piano terra e nella sala mostre al piano -1, un allestimento di sorprendente polifonia visiva con oltre cento opere delle gallerie delle sezioni Main Section e Monologue/Dialogue di Artissima, selezionate da Ilaria Bonacossa.

Dalla Main Section provengono lavori monumentali di grandi artisti, veri e propri pionieri, accostati a esperimenti irriverenti di talenti internazionali: piccoli e inaspettati segni creativi, sculture, grandi installazioni, quadri e fotografie forniranno un variegato spaccato delle ricerche di artisti provenienti da tutto il mondo. Le gallerie della sezione Monologue/Dialogue presenteranno invece opere più intime, ma altrettanto capaci di attivare risonanze e stimolanti riflessioni.

PHOTO ACTION PER TORINO

In collaborazione con Casa UGI
novembre - febbraio 2021

Photo Action per Torino è stata una chiamata alle arti ideata dai fotografi Guido Harari e Paolo Ranzani insieme a Wall Of Sound Gallery: un invito ad alcuni dei maggiori fotografi italiani ed internazionali a donare una loro opera per sostenere insieme il progetto di un "Fondo Straordinario Covid-19" creato dall'Associazione U.G.I. ONLUS e dalla Città della Salute e della Scienza di Torino.

Dal 7 al 24 maggio 2020 con una donazione di 100 € per fotografia si è potuto scegliere tra 107 immagini stampate in fine art ed il ricavato della raccolta fondi delle stampe di Photo Action per Torino è stato interamente devoluto all'Associazione U.G.I. ONLUS.

La GAM espone le immagini nello spazio Wunderkammer con l'intento di proseguire l'operazione di solidarietà.

PROGRAMMA 2021

AMOR MUNDI

ESPOSIZIONE REALIZZATA DALLA CROCE ROSSA ITALIANA

A cura di Jacopo Squizzato e ideata da Edmondo Bertaina
gennaio – febbraio 2021

Il Comitato Croce Rossa di Torino presenta al pubblico un'esposizione multidisciplinare e multimediale che intende raccontare l'importanza determinante delle "piccole cose", dei semplici atti di gentilezza e amore che hanno rappresentato un valore aggiunto sostanziale durante i mesi dell'emergenza sanitaria.

La mostra, che sarà arricchita da performance, intende dare prova di quanto le azioni quotidiane della gente comune siano in grado di fare la differenza e rafforzare i legami sociali, consolidando così il senso di comunità e collettività.

CONTROCORRENTE

La collezione Iannaccone in dialogo con le collezioni della GAM e della Galleria Sabauda
A cura di Risha Paternini, Riccardo Passoni, Anna Maria Bava
marzo – agosto 2021

25 anni di storia tra le due guerre raccontati con opere provenienti dalla collezione pubblica della GAM di Torino, dalla collezione privata dell'Avvocato Giuseppe Iannaccone di Milano e di opere scelte della Galleria Sabauda dei Musei Reali di Torino. Chi non crede nel dialogo tra collezioni pubbliche e private troverà una netta ed efficace smentita in questa mostra dove, per grande volontà del Ministero dei Beni ed Attività Culturali, delle istituzioni pubbliche torinesi e di un collezionista milanese illuminato, si è voluto indagare, attraverso opere di grande "qualità" artistica, la storia, le idee, i progetti e gli scontri che caratterizzarono gli anni tra le due guerre.

SUL PRINCIPIO DI CONTRADDIZIONE

a cura di Elena Volpato
marzo – settembre 2021

Mostra di arte contemporanea sulla scena italiana e le sue prospettive

La mostra presenta il lavoro di cinque artisti italiani della medesima generazione: Flavio Favelli (1967), Luca Bertolo (1968), Diego Perrone (1970), Francesco Barocco (1971), Riccardo Baruzzi (1976). A unirli non è un tema, né un linguaggio, è piuttosto la presenza di uno spazio di possibilità all'interno delle loro opere, composte, quasi sempre, da almeno due elementi, da due nature o due immagini non pienamente conciliabili, legate da un vincolo di ambiguità che talvolta diviene chiaro rapporto di contraddizione. Nello spazio che si apre tra suggestioni contrastanti risiede non solo la ricchezza del loro operare ma anche la consonanza del loro fare con la cultura del nostro tempo.

CLAUDIO PARMIGGIANI

a cura di Elena Volpato
aprile – settembre 2021

In collaborazione con l'Archivio storico della Biennale di Venezia

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

#GREEN/PAESAGGIO&AMBIENTE.

Dalla pittura romantica all'arte contemporanea - REGGIA DI VENARIA
a cura di Guido Curto, Riccardo Passoni e Virginia Bertone
30 giugno – 7 novembre 2021

La mostra proporrà una lunga carrellata di opere di paesaggio dalla pittura del Settecento sino all'arte contemporanea. Un ricco nucleo proviene dal patrimonio delle collezioni GAM.

GIOVANNI FATTORI

In collaborazione con 24Ore Cultura
a cura di Virginia Bertone
settembre 2021 – marzo 2022

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

VINCENZO AGNETTI

a cura di Elena Volpato
ottobre 2021

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

ARTE CONTEMPORANEA DELL'ARABIA SAUDITA

ottobre 2021 - febbraio 2022

In occasione di Artissima 2021, la GAM propone al pubblico italiano e internazionale una mostra che intende illustrare la varietà di linguaggi artistici che caratterizzano il panorama dell'arte contemporanea dell'Arabia Saudita. Lo scenario di grande fermento creativo e la voglia di sperimentazione sono raccontati attraverso il lavoro multidisciplinare di cinque giovani artisti: Dana Awartani, Mohammed Al Faraj, Abdullah Al Othman, Filwa Nazer, Muhannad Shono, con la curatela di Sam Bardaouil e Till Fellrath.

PROGRAMMA 2022

UNA COLLEZIONE GLOBALE DI ARTE CONTEMPORANEA

A cura di Riccardo Passoni
Primavera 2022 – autunno 2023

Sequel della mostra Strangers con focus sulle collezioni di arte internazionale acquisite dalla GAM negli ultimi anni, principalmente con il sostegno della Fondazione per l'Arte Moderna e Contemporanea CRT

JANNIS KOUNELLIS

a cura di Elena Volpato
Primavera 2022

In collaborazione con l'Archivio storico della Biennale di Venezia

GIO PONTI (Exhibition area 1 piano)

Un grande architetto e designer del dopoguerra
In collaborazione con 24ore Cultura

A cura di Valerio Terraroli
fine ottobre/inizio novembre 2022 – 20 febbraio 2023

PROGRAMMA 2023

INAUGURAZIONE NUOVO ALLESTIMENTO DELLA COLLEZIONE DELL'OTTOCENTO

a cura di Virginia Bertone
Primavera 2023

Dopo i lavori di ristrutturazione e messa in sicurezza degli spazi del secondo piano

ALEXEJ VON JAWLENSKY (Exhibition area 1 piano)

Estate-autunno 2023

Un protagonista del colore nell'ambito dell'Astrattismo internazionale del primo Novecento

Sono da considerare anche le proposte pervenute di realizzare mostre a San Pietroburgo (Fontanesi e Arte italiana fra le due guerre) e a Pechino (de Chirico).

Continuerà inoltre la programmazione negli spazi della Wunderkammer e VideotecaGAM.

PALAZZO MADAMA – MUSEO CIVICO D'ARTE ANTICA

PROGRAMMA 2020

ARGENTI PREZIOSI. Opere degli argentieri piemontesi nelle collezioni di Palazzo Madama

Sala Atelier

a cura di Clelia Arnaldi di Balme

luglio - novembre 2020

La mostra presenta una selezione di argenti dalle raccolte di Palazzo Madama, con particolare attenzione alla produzione piemontese del Sei e del Settecento. Saranno esposte diverse tipologie di oggetti, dalle caffettiere alle paiole, dalle zuccheriere ai candelabri, dai disegni per argenti alle incisioni di modelli, alcuni esposti alle grandi mostre che dal dopoguerra agli anni Settanta puntarono l'attenzione sull'argenteria nell'ambito di una generale riscoperta delle arti preziose. Ne emergono personalità raffinate di orefici e argentieri che tracciano una linea di gusto di assoluta originalità, indagata attraverso i punzoni e la storia dei controlli sull'uso del metallo prezioso.

ARTSITE

Corte Medievale

settembre - gennaio 2021

WORLD PRESS PHOTO EXHIBITION 2020

ottobre 2020 – maggio 2021

Palazzo Madama ospita la più importante mostra internazionale di fotogiornalismo al mondo presente in oltre 110 città dei 5 continenti, che vede ogni anno la partecipazione di professionisti provenienti da tutto il mondo e che collaborano con le più importanti testate giornalistiche internazionali.

PROGRAMMA 2021

RITRATTI D'ORO E D'ARGENTO. Reliquiari medievali in Piemonte e Savoia.

Sala Atelier

febbraio - luglio 2021

A cura di Simonetta Castronovo

In collaborazione con la Soprintendenza dei Beni Culturali della Valle d'Aosta e la Rete dei musei alpini (Art médiéval dans les Alpes)

L'evoluzione del tema del ritratto nella tradizione cristiana occidentale, rappresentata da una quindicina di busti-reliquiario del XIV-XVI secolo dove il soggetto è raffigurato inizialmente con fattezze astranti per poi riavvicinarsi al ritratto realistico di tradizione romana, anche attraverso l'impiego della pittura sul metallo. A questo filo principale si intreccia il tema del rapporto tra la reliquia e la sua rappresentazione plastica, per tutto il medioevo oggetto di timori e di polemiche per il rischio implicito di idolatria. Le opere, tutte provenienti dal territorio, sono poste in dialogo con un consistente gruppo di busti-reliquiario di produzione aostana, che saranno esposti nello stesso periodo nel castello di Sarriod-de-la-Tour (Aosta).

LA MADONNA DELLE PARTORIENTI (1454-1510) di Antoniazio Romano

Corte medievale

maggio - luglio 2021

Questo veneratissimo dipinto proveniente dall'antica Basilica di San Pietro costituisce oggi la pala d'altare dell'omonima cappella nelle Sacre Grotte Vaticane. L'immagine mostra la Beata Vergine Maria con il Bambino Gesù ritto in piedi e benedicente. Verso il volto gioviale del Figlio la Vergine reclina con dolcezza il suo viso senza tuttavia staccare lo sguardo dai fedeli a lei rivolti.

Il dipinto, che in origine deve avere dimensioni maggiori (a destra si vedono infatti ali di angeli che dovevano circondare la Madre celeste), è attribuito ad Antoniazio Romano e bottega (tra il 1460 e il 1510).

Come si legge su un'iscrizione marmorea "l'antica immagine della Madre di Dio, patrona delle partorienti fu riportata nell'antico splendore da Pio XII e restituita al pubblico culto nell'Anno Santo 1950".

Tale lacerto d'affresco necessita oggi di un nuovo restauro, al termine del quale si auspica possa essere presentato alla devozione dei fedeli e al pubblico nella sua ritrovata integrità.

Il dipinto, da sempre venerato in San Pietro, non ha mai lasciato la Basilica Vaticana nel corso della sua secolare storia.

IL RINASCIMENTO EUROPEO DI ANTOINE DE LOHNY

Sala del Senato

A cura di Simone Baiocco, Simonetta Castronovo

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

Maggio - settembre 2021

Il nome di Antoine de Lonhy è entrato con forza negli studi sulla pittura rinascimentale piemontese: formatosi intorno alla metà del 1400 in Borgogna, nello straordinario ambiente in cui interagivano e si confrontavano le più alte innovazioni della pittura fiamminga e francese, Lonhy si è dimostrato artista multiforme: pittore su tavola e ad affresco, miniatore e pittore di vetrate. I documenti attestano il suo passaggio nei territori del ducato sabauda e questo spiega il ruolo che egli ebbe nella cultura figurativa della nostra regione. La mostra torinese esporrà le opere principali, mentre una rassegna sulla cultura figurativa influenzata dal maestro si terrà contemporaneamente in Valle di Susa.

MOSTRA DEDICATA AL TENNIS

Sala Atelier

settembre - gennaio 2022

MARGHERITA DI SAVOIA REGINA D'ITALIA

Sala del Senato

a cura di Maria Paola Ruffino con la collaborazione di Clelia Arnaldi

ottobre 2021 - marzo 2022

Margherita di Savoia (Torino 1851 – Bordighera 1926) è stata la prima regina dell'Italia unita. Con la propria popolarità, contribuì a costruire il sentimento di identità della nazione intorno alla corona dei Savoia. Dal giorno del matrimonio con il principe ereditario Umberto I, nel 1868, ella iniziò a conquistare il cuore degli Italiani, per la sua bellezza e la sua attenzione al popolo. A Roma si adoperò per ricostruire la vita di corte intorno alla monarchia, riallestendo il palazzo del Quirinale e riallacciando anche l'aristocrazia papalina con concerti, balli, salotti letterari. Nel 1878, con la salita al trono di Umberto, divenne la Regina d'Italia e svolse questo ruolo con impegno fino al 1900, anno dell'assassinio del re. La mostra racconta la vita di Margherita attraverso gli arredi delle sue residenze, improntati dal ridondante gusto Louis XV della corte di Napoleone III, il suo essere modello di eleganza, la sua passione per la lettura, per la musica e per la montagna. Illustra inoltre il suo costante appoggio alle attività a sostegno delle donne, le scuole professionali, la beneficenza. Dopo la morte di Umberto, Margherita, libera dal ruolo rappresentativo passato alla nuora Elena di Montenegro, poté dedicarsi con maggiore attenzione al suo interesse per l'arte, frequentando con assiduità la biennale di Venezia e le esposizioni

PROGRAMMA 2022

COLLEZIONE ABITI PALAZZO MADAMA

Sala Atélièr

a cura di Maria Paola Ruffino

febbraio – agosto 2022

LE AMICHE E LE ALTRE. LE SORELLE FONTANA

Corte Medievale

aprile – settembre 2022

A cura di Monica Bruno con la collaborazione di Paola Ruffino

MOSTRA CHANEL

Sala Atelier

a cura di Maria Paola Ruffino

ottobre 2022 – marzo 2023

PERLE, MADREPERLE E SIMBOLI

Sala del Senato

a cura di Maria Paola Ruffino

novembre 2022

Simbolo di purezza e perfezione, le perle fin dall'antichità hanno meravigliato e attratto l'uomo. La loro rarità, la difficoltà della pesca e i lunghi viaggi sulle rotte dell'Asia, le hanno rese preziose, appannaggio dei potenti, religiosi e laici. L'iridescenza della perla e della madreperla hanno affascinato e sedotto: i signori se ne sono adornati il corpo e gli abiti, se ne sono circondati incrostandone gli arredi e gli oggetti più lussuosi. Per molti secoli le perle giunsero in Europa dal Golfo Persico, dal Mar Rosso e dell'Oceano Indiano. Sulla costa dell'India, Goa era il principale mercato, tappa dei mercanti arabi diretti in Cina. Dal XVI secolo giunsero anche le perle dal Messico, saccheggiate nei palazzi aztechi, dal Venezuela e le eccezionali perle more della California.

Gioielli, dipinti, scrigni e reliquiari, splendidi mobili intarsiati raccontano la storia di queste magnifiche creazioni della natura e dell'abilità dell'uomo nell'esaltarne la bellezza.

MAO MUSEO D'ARTE ORIENTALE

PROGRAMMA 2020

SULLE SPONDE DEL TIGRI. Suggestioni dalle collezioni archeologiche del MAO: Seleucia e Coche

a cura del Centro Ricerche Archeologiche e Scavi di Torino, in collaborazione con il MAO
settembre 2019 – gennaio 2020

A partire dal 1964, gli scavi svolti dal Centro Ricerche Archeologiche e Scavi di Torino per il Medio Oriente e l'Asia nei siti di Seleucia e Coche, portarono alla luce strutture abitative e manufatti di varia natura, quali sigillature in argilla di documenti, monete, vetri e manufatti fittili. La mostra, a cura di Vito Messina, Alessandra Cellerino, Enrico Foietta con la collaborazione di Claudia Ramasso, presenta una selezione di ceramiche, terrecotte, vetri e oggetti d'uso comune rinvenuti nelle due città, mettendo in dialogo la produzione di età ellenistico-partica, proveniente dal sito di Seleucia, con quella sasanide di Coche.

Non esistono in Europa collezioni di reperti archeologici provenienti da Seleucia e Coche, ad eccezione di quella conservata oggi al MAO: nel mondo, solo il Kelsey Museum di Ann Arbor (Michigan) e l'Iraq Museum di Baghdad vantano collezioni analoghe. Questa mostra, immaginata nell'ambito del progetto Collezioni (in)visibili, del Dipartimento di Studi Storici dell'Università di Torino finanziato dalla Fondazione CRT, è una delle rare occasioni offerte al grande pubblico di confrontarsi con la storia di quelle grandi e poco conosciute città, e dei Torinesi che le hanno riscoperte.

SHORELESS. Opere di Güler Ates per il MAO

a cura di Domenico Maria Papa
ottobre 2019 – gennaio 2020

Venti opere fotografiche, collocate lungo il percorso di visita sono il progetto che la fotografa inglese, di origini turche, Güler Ates ha realizzato per il MAO, all'interno di una proposta didattica formulata dalle Aziende e dagli Enti Soci della Consulta per la Valorizzazione dei Beni Artistici di Torino, per gli allievi dell'Accademia Albertina di Belle Arti di Torino con la Royal Academy of Schools di Londra, dove l'artista è Tutor.

La mostra è parte di Art Site Fest 2019, festival dedicato alle arti contemporanee nei luoghi della cultura, che si svolge in dieci prestigiose sedi: Reggia di Venaria, Palazzina di Caccia di Stupinigi, Castello di Govone, Palazzo Madama, Palazzo Biandrate, Palazzo Chiabrese, Casa Martini, Giardino delle rose del Castello di Moncalieri e area archeologica del Museo Lavazza.

Le foto scattate al MAO, insieme ad altre immagini riprese in diversi paesi e in particolare in India, costituiscono il nucleo della mostra SHORELESS, un dialogo aperto a livelli di interpretazione a confronto con le preziose collezioni del museo, un invito a riflettere sulla migrazione che da sempre caratterizza la storia dei popoli e l'incontro/scontro tra le culture.

GUERRIERE DAL SOL LEVANTE

a cura dell'Associazione Yoshin Ryu, in collaborazione con il MAO
ottobre 2019 – marzo 2020

La mostra Guerriero dal Sol Levante, a cura dell'Associazione Yoshin Ryu in collaborazione con il MAO Museo d'Arte Orientale di Torino, vuole rendere omaggio alla figura della donna guerriera in Giappone.

La storia del Giappone comprende un periodo lungo otto secoli caratterizzato da molti scontri e battaglie, in cui le donne, in particolare quelle di classe guerriera, erano educate a compiere ogni incarico, dalla gestione finanziaria ed economica della propria famiglia fino a quelli che potevano comportare il ricorso alle armi.

La donna guerriera, onna-bugeisha, era preparata alla difesa delle dimore, addestrata all'uso di svariate armi, alle battaglie campali e anche all'eventualità di darsi la morte. La mostra sviluppa molteplici aspetti della donna guerriera, esponendo oggetti storici e artistici provenienti dalle collezioni del MAO, del Museo Stibbert di Firenze e da collezioni private. Tra le opere si potranno apprezzare armi originali, una corazza decorata di un'armatura di scuola Myochin, dipinti su rotolo verticale,

stampe di celebri artisti di ukiyo-e, kimono, utensili e un elegante strumento musicale biwa settecentesco. A questi si aggiungono video, immagini realizzate in realtà virtuale, riproduzioni di oggetti in 3D e una vasta collezione di oggetti rari e preziosi legati al mondo dei manga, degli anime e del cinema, media contemporanei che hanno raccolto l'eredità delle donne guerriere creando icone indelebili come Wonder Woman, Lady Oscar, Sailor Moon e la Principessa Leia di Star Wars. Il percorso espositivo si conclude con 40 ritratti eseguiti da giovani artiste e artisti in omaggio ad altrettante donne che hanno combattuto le loro battaglie in varie epoche e territori.

CHINA GOES URBAN. La nuova epoca della città

La Cina urbana in mostra al MAO

a cura del Politecnico di Torino e Prospekt Photographers

ottobre 2020 – febbraio 2021

Dopo un lungo periodo di chiusura forzata e la ripresa nella tarda primavera, il MAO Museo d'Arte Orientale di Torino dà avvio alla programmazione autunnale volgendo uno sguardo al futuro, e lo fa attraverso una mostra originale dal titolo "China goes urban. La nuova epoca della città", curata dal Politecnico di Torino e da Prospekt Photographers con la Tsinghua University di Pechino, e organizzata in collaborazione con Intesa Sanpaolo. La mostra, che inaugura nell'anno del 50° Anniversario delle Relazioni Diplomatiche tra Italia e Cina, è frutto di una ricerca pluriennale e propone al pubblico una prospettiva nuova e ampia che traccia una linea di continuità tra passato, presente e futuro, mettendo in relazione la cultura della Cina tradizionale con le imponenti trasformazioni delle città cinesi contemporanee.

MAO meets Urban Art

Un progetto promosso e curato da Roberto Cortese

ottobre 2020 – febbraio 2021

In occasione della mostra China goes Urban, abbiamo chiesto a quattro artisti di strada torinesi di proporci dei "murales" ispirati a opere, temi e soggetti presenti nelle collezioni permanenti del nostro museo. A distanza di due settimane l'uno dall'altro, Karim, Nice and the Fox, Encs e WASP Crew si susseguiranno dunque in questa sala per creare le loro opere in presenza del pubblico, popolando gradualmente le pareti con un tocco di contemporaneità artistica.

Con questo progetto il MAO invita tutti i visitatori ad abbracciare il concetto di arte dinamica, e promuove la conoscenza dell'arte antica dell'Asia attraverso un canale inusuale. Ci auguriamo che un nuovo pubblico, giovane e attento alle modalità espressive attuali, venga a trovarci e scopra magari che – oltre alle pitture dei nostri giovani amici – il museo contiene gioielli antichi di bellezza e conoscenza tutti da scoprire.

PROGRAMMA 2021

KRISHNA, IL DIVINO AMANTE. Dipinti indiani del XVIII-XIX secolo dalle collezioni del MAO

a cura di Claudia Ramasso

febbraio – settembre 2021

La collezione d'opere d'arte proveniente dall'Asia meridionale comprende quattro dipinti religiosi incentrati sulla figura del dio Krishna, di cui tre di notevoli dimensioni. I dipinti non sono mai stati presentati a Torino. L'esposizione si propone di mostrare al pubblico questo tipo di produzione pittorica (pichhwai), nonché una delle divinità indiane più conosciute in Occidente e centro della corrente religiosa della bhakti.

I pichhwai sono grandi dipinti devozionali su tela libera che ritraggono il dio Krishna. Tradizionalmente vengono appesi nei templi indù del nord-ovest dell'India dedicati a questa divinità. I dipinti, di grande espressività artistica, raccontano la vita terrena del dio Krishna attraverso una serie di immagini diverse, che vengono cambiate in base al calendario delle festività che celebrano la divinità. Di particolare rilievo sono le raffigurazioni del dio denominate Krishnalila o Rasalila, dove Krishna è rappresentato mentre intesse giochi amorosi con le giovani mandriane (gopi) nei boschi di Vrindavan, luogo dove trascorse la sua giovinezza. Lila significa appunto "gioco" e nell'ambito della corrente devozionale della bhakti questo termine è inteso in senso simbolico-religioso: le anime umane sono viste come "amanti" passionali del dio "amato", rapite estaticamente in una danza amorosa con la divinità, come le gopi con Krishna.

KAKEMONO. Cinque secoli di pittura giapponese. La collezione Perino

a cura di Matthi Forrer, in collaborazione con il Museo delle Culture di Lugano
maggio - ottobre 2021

La mostra vuole presentare alcuni aspetti salienti della pittura giapponese e le modalità con cui si è sviluppata, focalizzandosi sulle scuole che si sono formate tra il XVII e il XIX secolo. Le opere saranno selezionate tra quelle che compongono la collezione privata Perino, nella quale sono presenti dipinti che riescono ad esemplificare la grande varietà di quella che è certamente una delle forme d'arte più rappresentative della cultura nipponica. Si svilupperanno tre temi:

- *Il paesaggio*, uno dei temi prediletti in tutta la storia dell'arte giapponese, derivato dalla tradizione cinese e tuttavia rielaborato in piena autonomia dagli artisti del Sol Levante;

- *Le figure umane*, ovvero i dipinti in cui l'elemento figurativo è preponderante. Questo genere coinvolge molti e diversi ambiti della cultura giapponese, dalla storia alle leggende, dalla religiosità alla vita quotidiana;

- *La natura e il mondo dei simboli*, ovvero quei dipinti in cui sono protagonisti gli animali e le piante, e le simbologie ad essi collegate.

Il progetto prevede l'esposizione di dipinti verticali (*kakemono-e*), orizzontali (*emakimono*) e su ventaglio (*ogi-e*), messi in dialogo con altri oggetti artistici – soprattutto lacche – nei quali siano presenti motivi decorativi o altri tratti salienti che rimandano alla pittura. La curatela della mostra è affidata a un esperto internazionale di chiara fama, afferente all'Università e al Museo di Leida, Paesi Bassi.

FERNANDO SINAGA – Il Libro delle Sorti e dei Mutamenti

a cura di Pedro Medina. Produzione di Galería Aural, in collaborazione col MAO
ottobre 2021 – febbraio 2022

La mostra è un progetto site specific, dove si rivisitano nodi problematici presenti in alcune delle opere di Fernando Sinaga quali *Sobre el destino* (1997), *On Prediction* (2003), *Oscillum* (2009-2010) e *Wei Chi* (2016-2017). La strategia semantica di Sinaga cerca di trovare l'aggancio iconologico più adatto al contesto museale, e insieme la risonanza col sito al fine di spiegare la valenza divinatoria dei processi artistici oggi.

La domanda posta da Sinaga spinge a riflettere su un lavoro che ha per sfondo un presente connotato dall'insicurezza e dall'assenza di futuro. Su queste premesse, la mostra allude anche alle proibizioni inquisitoriali del Cinquecento. L'interesse per *Il Libro delle Sorti* risiede non tanto nel suo valore di libro di carte astrali, stelle polari e gioco di società, ma nell'interrogativo che pone alla storia di Oriente e Occidente, e nella sollecitazione a comprendere la combinazione casuale del destino.

La mostra potrà essere arricchita da documenti storici: lo stesso *Libro delle Sorti* conservato presso la Biblioteca Nazionale Marciana di Venezia o un'edizione cinese del *Libro dei Mutamenti* (*Yijing*).

NAUFRAGIO SULLE ROTTE DI SINDBAD. Un carico cinese di epoca Tang – IX secolo

a cura di Marco Guglielminotti Trivel e Alexandra Wetzel, con la collaborazione di Stephen Murphy e Kan Shuyi
novembre 2021 – marzo 2022

Nel 1998, dei pescatori di cetrioli di mare al largo delle coste dell'Isola di Belitung, in Indonesia, hanno scoperto ciò che oggi definiamo "Relitto Tang" o "Relitto di Belitung", una delle più antiche navi del Medio Oriente ritrovate in Asia orientale. Essa conteneva un intero carico, inclusi lingotti d'argento, specchi di bronzo, giare piene di spezie, vasellame d'oro e d'argento lavorati in modo intricato, e decine di migliaia di ciotole, brocche e altri recipienti di ceramica. Tali oggetti, quasi tutti di produzione cinese, attestano una rotta commerciale marittima molto attiva, che si estendeva attraverso l'Oceano Indiano nel collegare l'Estremo e il Medio Oriente, secoli prima che i Portoghesi penetrassero nella regione nel tardo XV secolo. Questa mostra è la storia affascinante del Relitto di Belitung, che il MAO intende portare per la prima volta in Europa grazie a un consistente prestito dell'Asian Civilizations Museum di Singapore, detentore dell'intero carico di questo affascinante vascello arabo. L'ambizioso

catalogo che accompagnerà l'esposizione, con i contributi di esperti di livello internazionale, sarà la prima pubblicazione italiana sull'argomento. Un fitto programma di conferenze, incontri ed eventi accompagnerà quella che si annovera sicuramente tra le più importanti mostre realizzate dal MAO dalla sua apertura nel 2008.

PROGRAMMA 2022

WART – A History of Art and War. Breve storia per immagini del lato sconosciuto della Guerra in Vietnam

a cura di Bruno Pitzalis e Giulia Valentina Paolini, in collaborazione col MAO
marzo – luglio 2022

Un progetto di film documentario inedito, accompagnato dai manifesti d'epoca, in una mostra che si propone di esplorare il patrimonio artistico e culturale della propaganda Nord Vietnamita. Opere uniche nel loro genere per produzione, stile, estetica (smaccatamente pop), ma anche e soprattutto per il ruolo storico e sociale che hanno rivestito durante il conflitto con gli Stati Uniti, di cui il Vietnam è stato il famigerato teatro. La varietà e l'originalità dell'arte propagandistica vietnamita, nonché le circostanze durante le quali è stata creata, la definiscono e la distinguono da ogni altra forma d'arte, rendendola unica nel suo genere. Tuttavia ad oggi – a più di 40 anni dalla caduta di Saigon – si sa molto poco di quest'arte e di chi l'ha creata, al di fuori dei confini nazionali. Ben prima della street-art provocatoria di Banksy, e dell'intento politico nelle opere di Obey, nel Nord del Vietnam vi era un nutrito gruppo di artisti-soldati che lottavano per il loro Paese, con il fucile in una mano e il pennello nell'altra. Artisti-soldati che hanno combattuto attivamente durante il conflitto e contemporaneamente prodotto arte propagandistica, conferendole quell'urgenza e quello stile che l'hanno resa così importante.

BOVINE DIVINE

Mostra fotografica a cura di Toni Meneguzzo
aprile – agosto 2022

La mostra è frutto della ricerca antropologica nella tradizione indù che celebra il raccolto e la sacralità. Novanta fotografie raccontano la visione di ornamenti tradizionali indù e pigmenti colorati che fanno da cornice al manto di mucche sacre accuratamente decorate, come una forma d'arte dipinta sulla pelle che ne diventa la tela. La mucca, per i devoti, porta su di sé un dipinto sacro e diviene elle stessa un dipinto e una forma d'arte. Si tratta di una tradizione quasi estinta e perpetuata solo in alcune zone, alcuni villaggi indiani durante le celebrazioni delle feste rurali, quando nel giorno del riposo delle vacche, solitamente adibite al lavoro agricolo, ne viene donato un esemplare al tempio come ringraziamento per il raccolto.

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

a cura di Marco Guglielminotti Trivel
settembre 2022 – gennaio 2023

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

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

VIVIANE BERTRAND Odes aux rivières du Québec – A journey through mountains and water
a cura di Viviane Bertrand, in collaborazione col MAO
novembre 2022

I dipinti che compongono questa installazione, ottenuti a inchiostro su carta con un uso meticoloso del pennello, celebrano i fiumi del Québec. L'artista canadese Viviane Bertrand rivisita magistralmente l'espressione pittorica basata sul concetto filosofico cinese del "vuoto creativo" per rendere omaggio alla natura selvaggia del suo Paese natale. Le sue opere si ispirano dunque a una forma antica di relazione con la Natura, e consentono la ricerca di una rinnovata esperienza spazio-temporale. Esse riflettono ed echeggiano il ritmo della creazione. L'installazione di questi grandi dipinti verticali e orizzontali si estenderà dalle sale espositive ai giardini giapponesi del museo, al fine di rendere più palese il rapporto tra pittura e natura che caratterizza l'espressione artistica dell'Asia orientale.

PROGRAMMA 2023

ALLE ORIGINI DEL GIAPPONE. Un viaggio nei kofun tra archeologia e scienza
a cura del progetto europeo BE-ARCHAEO, in collaborazione col MAO
febbraio – giugno 2023

Il progetto europeo Be-Archaeo ha applicato in maniera innovativa un approccio trans-disciplinare all'indagine archeologica: per la prima volta su un sito di scavo si sono trovati archeologi e scienziati ad affrontare le problematiche complesse relative al ritrovamento dei segni di una civiltà antica. I risultati dello scavo e delle indagini scientifiche della tomba a tumulo Tobiotsuka Kofun, nella prefettura di Okayama, verranno proposti con una presentazione multimediale e fortemente interattiva, che farà "parlare" gli oggetti ritrovati proiettandoli digitalmente nel contesto dello scavo e in quello di provenienza storica. Una selezione di oggetti provenienti dalle collezioni museali delle province di Shimane e Okayama completerà la mostra, disegnando un percorso espositivo che presenterà per la prima volta al pubblico italiano la protostoria del Giappone, epoca di formazione dello stato imperiale.

INSIDE – Mostra fotografica in omaggio a Luca Invernizzi Tettoni
a cura del MAO
luglio – ottobre 2023

Nel 1985 il fotografo torinese, scomparso qualche anno fa, fu insignito del PATA Professional Award per il suo impegno e contributo nella promozione del Sud-est asiatico, in particolare della Thailandia e del suo patrimonio artistico e culturale. Una serie di scatti, la maggior parte di interni, dalle case agli studi, dai giardini ai templi, ripercorreranno la produzione artistica di Luca Invernizzi Tettoni.

COREA. Arte all'incrocio di tre mondi
A cura di Marco Guglielminotti Trivel, con curatore da parte coreana ancora da definire
ottobre 2023 – febbraio 2024

Quando si parla di Estremo Oriente pensiamo automaticamente alla Cina o al Giappone, quasi mai alla Corea. Eppure la penisola coreana è stata un cardine importantissimo, attorno a cui è ruotata e tuttora ruota la storia dell'Asia nord-orientale. Nell'antichità è stato un nodo di scambi e contatti tra tre mondi: i popoli cacciatori-raccoglitori e allevatori della Siberia e delle steppe orientali, i pescatori-agricoltori dell'arcipelago giapponese, gli agricoltori delle grandi piane fluviali della Cina. Da circa un secolo ha rappresentato – e tuttora rappresenta – un interesse strategico cruciale degli Stati Uniti d'America nello scacchiere geopolitico delle altre grandi potenze: Cina, Russia, Giappone. Una mostra di arte coreana risulta quindi quanto mai necessaria, non solo per colmare una grave lacuna culturale ma anche per permetterci di comprendere meglio il mondo in cui viviamo.

Il MAO si fa ideatore, promotore e realizzatore della prima mostra di arte coreana antica che sia mai stata presentata in Italia, tesa a fornire una panoramica di ogni periodo storico secondo criteri di successione cronologica e variabilità tipologica dei manufatti. Si tratta di una grande iniziativa costituita da prestigiosi prestiti internazionali, provenienti in particolare dalla Corea del Sud. La mostra sarà

accompagnata da un catalogo ambizioso, in italiano e in inglese, che vorrà proporsi come la fonte più completa sull'arte e l'archeologia coreana mai pubblicata in Italia.

COREA. Arte all'incrocio di tre mondi – appendice sulla Corea contemporanea

Collegata alla mostra in area espositiva grande.

A cura di Marco Guglielminotti Trivel

ottobre 2023 – febbraio 2024

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.

All'inizio del 2020, per sopperire alla riduzione del personale avvenuta negli anni precedenti ed a integrare quello in servizio, è stata inserita una nuova risorsa che si occupa, nello specifico, del patrimonio iconografico relativo agli allestimenti ed alle mostre. Con l'occasione si intende inoltre implementare la schedatura, ancora incompleta, del patrimonio di immagini relative all'arte antica.

Nei prossimi mesi si intende portare avanti, sempre con la collaborazione della società Graffiti Multimedia il lavoro iniziato in precedenza per uniformare i criteri di schedatura e porre le basi per una migliore gestione del patrimonio digitale e delle strategie per la conservazione dei file, che da tempo rappresentano il formato standard delle riprese di opere d'arte e allestimenti museali. A questo fine proseguirà anche la valutazione per la scelta del metodo più affidabile e duraturo per copie di backup delle immagini, considerata la rapida obsolescenza di supporti quali CD e DVD.

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

Per quanto riguarda i progetti specifici, conclusosi nel 2019 quello avviato in collaborazione con la Scuola Normale di Pisa relativo alla digitalizzazione dei cataloghi delle gallerie torinesi degli anni '60, si è proceduto con i volumi e degli album della Società Promotrice delle Belle Arti, di cui la prima parte (circa 25 cataloghi riprodotti grazie all'apparecchiatura donata dall'Associazione Amici della Biblioteca d'Arte) è liberamente consultabile in formato pdf, a salvaguardia degli originali conservati nei depositi.

EVENTI

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

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

Per gli anni 2021 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.

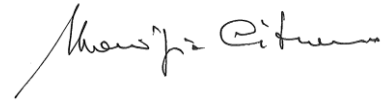
CONCLUSIONI

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 determinare delle occasioni per promuovere e divulgare il patrimonio storico-artistico della città.

Il Presidente
Maurizio Cibrario



FONDAZIONE TORINO MUSEI

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

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

GALLERIA CIVICA D'ARTE MODERNA E CONTEMPORANEA

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

PALAZZO MADAMA – MUSEO CIVICO D'ARTE ANTICA

Funzioni provvisorie in capo alla Direzione della Fondazione Torino Musei

MUSEO D'ARTE ORIENTALE

Marco Guglielminotti	direttore
----------------------	-----------

BIBLIOTECA D'ARTE E ARCHIVIO FOTOGRAFICO

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

**BILANCIO PREVISIONALE ANNUALE
E PLURIENNALE 2021 – 2022 - 2023**

SPEA CORRENTE E INVESTIMENTI

FONDAZIONE TORINO MUSEI		BDG 2020 CD 09/12/2019	BDG 2020 RETTIFICATO CD 22/12/2020	BDG 2021	BDG 2022	BDG 2023
R	VOCI DI ENTRATA					
E/1.0	Ricavi per vendita biglietti	1.720.000	1.270.000	1.420.000	1.650.000	1.750.000
	Attività di biglietteria	870.000	605.000	720.000	850.000	900.000
	Rimborso forfetario ingressi con abbonamento + turismo torino	850.000	665.000	700.000	800.000	850.000
E/2.0	Altri ricavi	575.000	192.500	335.000	525.000	585.000
	vendita cataloghi e prov. Bookshop	50.000	12.000	50.000	50.000	50.000
	caffetteria	40.000	20.000	20.000	40.000	40.000
	sala conferenze	-	-	-	-	-
	aperture straordinarie , affitto spazi	90.000	20.000	50.000	80.000	100.000
	servizi educativi - laboratori	70.000	40.000	50.000	90.000	90.000
	visite guidate	30.000	13.500	25.000	30.000	30.000
	fee servizi FTM, fee mostre outdoor	50.000	57.000	70.000	90.000	90.000
	ricavi diversi (audioguide, fotocopie, diritti di rip. immagine, ecc.)	35.000	10.000	20.000	35.000	35.000
	sponsorizzazioni	210.000	20.000	50.000	110.000	150.000
	Contributi finalizzati	975.000	415.000	1.390.000	1.350.000	1.375.000
E/3.0	ARTISSIMA	395.000	415.000	485.000	485.000	485.000
	Comune	-	-	-	-	-
	Fondazione Arte Moderna Contemporanea CRT	100.000	50.000	100.000	100.000	100.000
	Compagnia di San Paolo	75.000	85.000	85.000	85.000	85.000
	Regione Piemonte	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
	CCJAA	20.000	80.000	100.000	100.000	100.000
	Mostre, progetti didattica	-	-	130.000	40.000	50.000
	Sviluppo strategico FTM	580.000	-	775.000	825.000	840.000
E/4.0	Budget assegnato composto da:	9.221.142	9.848.000	9.846.000	9.516.000	9.366.000
	Comune	5.545.000	5.540.000	5.540.000	5.540.000	5.540.000
	Comune - proventi da eredità	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
	Fondazione CRT	1.291.142	1.291.000	1.291.000	1.291.000	1.291.000
	Compagnia di San Paolo	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
	Regione Piemonte	825.000	825.000	825.000	825.000	825.000
	Fondi Emergenza COVID 19	-	632.000	630.000	300.000	150.000
	TOTALE ENTRATE	12.491.142	11.725.500	12.991.000	13.041.000	13.076.000
C	VOCI DI SPESA					
S/1.0	RISORSE UMANE	6.438.000	5.330.000	6.634.000	6.863.000	6.893.000
	Personale a tempo determinato e indeterminato	6.428.000	5.325.000	6.624.000	6.853.000	6.883.000
	stipendi	5.950.000	5.100.000	6.150.000	6.370.000	6.400.000
	trasferte (esclusa diaria)	25.000	5.000	19.000	25.000	25.000
	premio di risultato	130.000	-	130.000	130.000	130.000
	FASI / PREVINDAI / Previambiente, altri	15.000	10.000	15.000	15.000	15.000
	mensa sostitutiva	215.000	120.000	220.000	220.000	220.000
	oneri diversi personale (divise, visite mediche, ecc.)	33.000	30.000	30.000	33.000	33.000
	INAIL	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
	Formazione	10.000	5.000	10.000	10.000	10.000
S/2.0	MANUTENZIONE SEDI / IMPIANTI / UTENZE	2.245.000	2.190.000	2.265.000	2.265.000	2.265.000
	Manutenzioni ordinarie	255.000	250.000	275.000	275.000	275.000
	manutenzione sedi	230.000	230.000	250.000	250.000	250.000
	manutenzione aree verdi	25.000	20.000	25.000	25.000	25.000
	Utenze / manutenzioni impianti	1.990.000	1.940.000	1.990.000	1.990.000	1.990.000
	manutenzioni impianti	1.030.000	1.030.000	1.030.000	1.030.000	1.030.000
	energia elettrica	900.000	850.000	900.000	900.000	900.000
	acqua	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
S/3.0	SERVIZI INFORMATICI	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
	Assistenza informatica	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
S/4.0	SPESE DI FUNZIONAMENTO	855.000	775.000	889.000	862.000	862.000
	Servizi telefonici	45.000	35.000	47.000	45.000	45.000
	telefonia mobile	10.000	10.000	12.000	10.000	10.000
	telefonia fissa e connettività di rete	35.000	25.000	35.000	35.000	35.000
	Assicurazioni	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
	Spese economali	500.000	430.000	532.000	507.000	507.000
	spese postali / corriere	15.000	8.000	15.000	15.000	15.000
	ospitalità (escluse mostre)	5.000	2.500	5.000	5.000	5.000
	pulizie	370.000	315.000	370.000	370.000	370.000
	taxi GTT	10.000	2.500	10.000	10.000	10.000
	cancelleria	15.000	5.000	20.000	15.000	15.000
	materiali di consumo, auto	13.000	15.000	25.000	25.000	25.000
	materiali di consumo, varie squadra tecnica	10.000	8.000	10.000	10.000	10.000
	abbonamenti, libri, canoni diversi	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
	canoni stampanti / fotocopiatrici e toner	23.000	20.000	23.000	23.000	23.000
	gare d'appalto e pubblicazioni	35.000	50.000	50.000	30.000	30.000
	Vigilanza armata e antincendio	230.000	230.000	230.000	230.000	230.000

FONDAZIONE TORINO MUSEI			BDG 2020	BDG 2020 PRE CONSUNTIVO	BDG 2021	BDG 2022	BDG 2023
S/5.0	SPESE DIVERSE		291.000	254.000	291.000	291.000	291.000
	Amministratori (consiglio direttivo, collegio revisori, comitato scientifico)		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
	Collaborazioni e apporti specialistici		254.000	217.000	254.000	254.000	254.000
	indagini, collaborazioni scientifiche (escluse mostre)		40.000	20.000	40.000	40.000	40.000
	sicurezza		110.000	100.000	110.000	110.000	110.000
	studio commercialista		26.000	18.000	26.000	26.000	26.000
	società di revisione		15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
	consulenza per ufficio Risorse Umane		33.000	34.000	33.000	33.000	33.000
	uffici legali / notai		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
	Quote associative		7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
	Federculture, CRAL, altri enti		7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
S/6.0	SERVIZI		1.732.000	2.179.000	1.927.000	1.817.000	1.817.000
	Promozione e immagine Fondazione		385.000	330.000	385.000	385.000	385.000
	promozione e immagine, attività di comunicazione, stampati		350.000	300.000	350.000	350.000	350.000
	ufficio stampa		35.000	30.000	35.000	35.000	35.000
	Mostre e manifestazioni (consulenze, stampa pubblicazioni, guardiania, trasporti, assicurazioni, allestimenti)		900.000	1.300.000	1.000.000	900.000	900.000
	ARTISSIMA		395.000	415.000	485.000	485.000	485.000
	Attività educative (laboratori e percorsi didattici, visite guidate)		20.000	83.000	35.000	25.000	25.000
	conduzione laboratori - cooperativa- collaborazioni		5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
	laboratori specialistici		5.000	10.000	10.000	10.000	10.000
	visite guidate pubblico adulto - cooperativa		5.000	4.000	5.000	5.000	5.000
	acquisto materiali, varie		5.000	4.000	5.000	5.000	5.000
	Progetto IN ONDA		-	60.000	10.000	10.000	10.000
	Relazioni esterne, mostre outdoor		25.000	25.000	15.000	15.000	15.000
S/6.6	Servizi audioguide						
	Trasporti opere / movimentazioni interne		5.000	20.000	5.000	5.000	5.000
	Stampa/acquisto pubblicazioni e cataloghi (escluse mostre)		2.000	6.000	2.000	2.000	2.000
S/7.0	GODIMENTO BENI DI TERZI		90.000	75.000	105.000	105.000	105.000
	affitto sede e spese condominiali		40.000	25.000	55.000	55.000	55.000
S/8.0	ALTRI COSTI DI STRUTTURA (accantonamenti, spese nuovi uffici, trasferimento depositi, ecc.)		150.000	50.000	150.000	100.000	100.000
S/9.0	ONERI DIVERSI DI GESTIONE (interessi passivi, ecc.)		150.000	100.000	150.000	150.000	150.000
S/10.0	IMPOSTE		250.142	202.500	260.000	268.000	273.000
	IRAP		245.142	197.500	255.000	263.000	268.000
	altre imposte						
S/11.0	INVESTIMENTI (acquisto beni librari, servizi fotografici, cessione diritti d'autore, restauro opere, interventi minimi di manutenzione straordinaria, investimenti per la digitalizzazione ecc....)		70.000	200.000	70.000	70.000	70.000
	INTERVENTI STRAORDINARI GAM - PM - MAO		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
	INTERVENTI PER EMERGENZA COVID		-	150.000	30.000	30.000	30.000
	TOTALE USCITE		12.491.142	11.725.500	12.991.000	13.041.000	13.076.000
	RISULTATO ECONOMICO		-	-	-	-	-

