



**BILANCIO PREVISIONALE ANNUALE E  
PLURIENNALE  
2023-2024-2025**

COMPENSIVO DI

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

PRESENTATO AL CONSIGLIO DIRETTIVO del 06/12/2022

APPROVATO DAL CONSIGLIO DIRETTIVO IN DATA 20/12/2022



## INDICE

Documento d'accompagnamento	5
Documento programmatico annuale / Documento programmatico finanziario pluriennale 2023-2024- 2025	15
Attività dei singoli centri di costo	35
Bilancio previsionale annuale 2023 e pluriennale 2024/ 2025	49
Spesa Corrente e investimenti	51



## DOCUMENTO D'ACCOMPAGNAMENTO



## PREMESSA

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

Sulla base di questi presupposti, il documento si articola esaminando prioritariamente le attività realizzate o in corso di realizzazione nel 2022 e, per quanto riguarda il 2023, 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 2023-2025.

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.

L'anno 2022 ha visto un inizio decisamente più confortante in merito alla situazione epidemiologica che ha coinvolto gli anni 2020-2021. Infatti, confermata l'efficacia delle disposizioni in materia di contenimento e gestione dell'emergenza da COVID, è stato possibile dare continuità al servizio di apertura al pubblico dei musei, di partecipazione alle attività culturali organizzate e alle mostre temporanee in corso.

A seguito del bando pubblico attivato a luglio 2020 per la ricerca del Direttore di Palazzo Madama e del bando pubblicato nel mese di luglio 2021 per la ricerca del nuovo Direttore del MAO, nel mese di febbraio 2022 hanno formalmente preso l'incarico entrambi i due nuovi direttori: Giovanni Carlo Federico Villa a Palazzo Madama e Davide Quadrio al MAO.

Sempre nel mese di febbraio il Consiglio Direttivo della Fondazione Torino Musei, ha nominato Luigi Fassi nuovo direttore artistico di Artissima, per il triennio 2022-2024.

In merito ai progetti di manutenzione straordinaria previsti sugli edifici che ospitano i musei sono stati eseguiti i seguenti interventi:

- alla GAM si è concluso il cantiere di risanamento di 3 delle 5 scale di sicurezza esterne ed è terminato l'intervento di sostituzione della guaina superiore di copertura per un'estensione complessiva di 4.000 m2. Al termine di tale lavoro è stata rilasciata una polizza decennale postuma fino al 2032.

- a Palazzo Madama nel mese di febbraio c'è stata la consegna dell'area di cantiere e in data 14 marzo si è dato l'avvio ai lavori relativi al primo lotto di restauro della facciata juvarriana sotto la direzione dell'arch. Gianfranco Gritella, con la consulenza dell'ing. Franco Galvagno per le opere strutturali. L'esecuzione è stata affidata alle imprese Cooperativa Archeologia di Firenze e B.P. Benassi di Montignoso, vincitrici della gara d'appalto della Fondazione Torino Musei. Il cantiere ha una durata prevista di 500 giorni.

- al MAO sono in via di ultimazione i lavori di restauro delle coperture e delle facciate, esteso con una variante anche alla terrazza che affaccia sulla corte interna. Il collaudo delle opere dovrebbe avvenire tra la fine del 2022 e l'inizio del 2023.

Il 25 gennaio Palazzo Madama ha ospitato la Cerimonia per lo Scambio delle chiavi in occasione di Eurovision 2022. La cerimonia ha coinvolto oltre ai rappresentanti di EBU (Unione Europea di radiodiffusione) e RAI, anche il Sindaco di Torino e della Città di Rotterdam. Quindi, a seguire, in occasione dell'Eurovision Song Contest, l'importante rassegna musicale europea che si è svolta a Torino nelle 3 serate del 10, 12 e 14 maggio, la Corte Medievale di Palazzo Madama è diventata la sede del Media Center della Città di Torino per tutti i giornalisti dal 5 al 14 maggio 2022. In occasione dell'evento Eurovision i musei della Fondazione GAM, MAO e Palazzo Madama sono stati aperti con orario prolungato dal 10 al 13 maggio dalle ore 10 alle ore 21.

Nel 2022 si è lavorato alla redazione del Bilancio d'esercizio 2021, che è stato presentato al Consiglio Direttivo in data 21/4/2022.

La Fondazione Torino Musei ha seguito la candidatura di Torino quale città ospite del 135° Comitato interministeriale degli Affari Esteri del Consiglio d'Europa, collaborando a stretto contatto con il Settore delle Attività internazionali del Comune. La candidatura è andata a buon fine e il 19 maggio Palazzo Madama ha ospitato i ministeri degli Esteri del Consiglio d'Europa e i loro delegati per la visita al museo e alla mostra dedicata a Pompei, e per la cena di gala svoltasi in Sala Feste.

Dal mese di giugno la Fondazione ha intrapreso una più stretta collaborazione con la Città di Torino al fine di realizzare la XXV edizione del progetto Luci d'Artista. Infatti la Città di Torino ha espresso e confermato la volontà di trasferire sulla Fondazione Torino Musei oltre al ruolo curatoriale e di coordinamento del progetto complessivo di Luci d'Artista, anche le funzioni progettuali e gestionali della XXV edizione con l'allestimento di 13 luci, precedentemente in capo al Teatro Regio, e la realizzazione di 3 nuove installazioni luminose rispettivamente degli artisti Leotta, Griffa e Toderi.

La conferenza stampa si è svolta il 26/10 mentre l'evento inaugurale con l'accensione delle luci è stata il 27 ottobre.

A tale progetto hanno collaborato, attraverso un contributo finanziario, la Fondazione Compagnia di San Paolo e la Fondazione CRT. La realizzazione delle nuove luci è stata possibile grazie alla sponsorizzazione e ai contributi di Consulta per la Valorizzazione dei Beni Artistici e Culturali di Torino, Unione Industriali Torino, Il Mercato Centrale Torino attraverso Fondazione per la Cultura e Cultura Italiae, nell'ambito del progetto Programma «Bambini», una campagna nazionale di sensibilizzazione per la raccolta fondi da dedicare alla ricostruzione dei luoghi della cultura distrutti dalla guerra in Ucraina.

Inoltre, grazie agli sponsor tecnici, è stato possibile definire una nuova identità grafica con la realizzazione di un sito dedicato e organizzare attività di visite guidate con pulman turistici.

Il 13 luglio il Dr. Maurizio Cibrario ha rassegnato, con effetto immediato, le dimissioni da Presidente della Fondazione Torino Musei.

Il 27 ottobre con decreto del Sindaco è stato designato Massimo Broccio quale Presidente della Fondazione Torino Musei che il Consiglio Direttivo ha formalmente nominato lo scorso 9 novembre 2022.

Dal 13 al 20 novembre Torino ospiterà le Nitto ATP Finals di tennis e Palazzo Madama, su richiesta della Città, si è resa disponibile ad ospitare negli spazi della Corte Medievale il MediaCenter e di avviare con Turismo Torino una collaborazione per eventi e degustazioni di prodotti del territorio.

Le Fondazioni di origine bancarie hanno deliberato i contributi per l'attività ordinaria dell'anno 2022 e hanno liquidato la prima tranche.

La richiesta per i contributi anno 2022 alla Regione Piemonte e alla Città di Torino sono state inviate e al momento siamo in attesa di ricevere le delibere di riferimento legate al contributo per l'anno in corso.

Anche per il 2022 si può confermare il rispetto delle finalità che hanno determinato la costituzione della Fondazione Torino Musei: infatti, ed è sempre stata garantita la piena funzionalità delle strutture museali assegnate, svolgendo tutte le attività precedentemente compiute dall'Amministrazione Comunale, attraverso un'organizzazione di tipo "aziendale" che sta producendo risultati significativi.

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

Per le mostre temporanee, per il personale di guardiania in organico alla Fondazione Torino Musei, è stato possibile anche per il 2022 richiedere il supporto dei volontari come negli anni scorsi.

I dati relativi al primo semestre del 2022: 10 mostre di cui 1 outdoor; 49 eventi organizzati dai Musei; 8 eventi di terzi, 16 eventi di carattere istituzionali. 217.877 visitatori totali; 1.118.810 utenti social; 379.626 visitatori web; Visualizzazioni canale you tube e vimeo 88.987; 634 scuole e utenti servizi educativi 26.497; laboratori 519 e utenti laboratori 12.517; 53 prestiti e 10 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 arricchire le collezioni. Altrettanto significativo il ruolo svolto dalla Fondazione De

Fornaris che, nel rispetto delle proprie finalità statutarie, contribuisce annualmente ad arricchire la dotazione della GAM con nuove opere di alto pregio. L'incremento del patrimonio artistico è inoltre assicurato dalle opere che sono generosamente donate ai musei della Fondazione da collezionisti privati.

Per quanto concerne l'assetto societario, la Fondazione Torino Musei controlla con una partecipazione totalitaria Artissima s.r.l. Alla società, costituita dalla Fondazione nel 2007, è demandata la gestione e l'organizzazione di Artissima – Fiera d'Arte Contemporanea che quest'anno si svolge all'Oval Lingotto dal 4 al 6 novembre sotto la prima direzione del Dr. Luigi Fassi.

La previsione al 31/12/2022 del personale in forza alla Fondazione Torino Musei è la seguente:

#### **Previsione di dipendenti in organico alla data del 31.12.2022**

	Numero unità di personale	
	31/12/2022	31/12/2021
Tempo indeterminato	149	150
Tempo determinato	9	5
<b>Totale</b>	<b>158</b>	<b>155</b>

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, lo sviluppo di progetti outdoor, il maggior coinvolgimento di sponsor e partner, la partecipazioni a bandi volti al finanziamento di specifici progetti, l'aumento degli spazi ad uso commerciale, il rinnovo degli spazi dedicati alle caffetterie e ai bookshop, e operazioni di concessione di valorizzazione.

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

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

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

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

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

Partendo dal contesto di emergenza sanitaria vissuto 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 e lo sviluppo della piattaforma digitale IN ONDA che intende andare incontro a un'utenza sempre più ampia ed eterogenea, non più solo locale ma anche nazionale e internazionale.

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;
- valorizzare gli edifici storici sede dei musei civici con importanti interventi di restauro straordinario.

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. 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.

Si è rilevata la necessità di avviare un percorso finalizzato alla predisposizione di un Piano Strategico e di un'analisi del modello organizzativo adottato dalla Fondazione. L'assessment quali-quantitativo del personale dipendente dalla verifica dei processi e delle procedure in essere, anche con riferimento al sistema IT utilizzato, sarà parte integrante dello stesso Piano Strategico.

## 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 2022, sia rispetto al successivo triennio 2023-2024-2025;
- 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 2022 approvato dal Consiglio Direttivo il 10/10/22.

## ENTRATE

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

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

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

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

La Città si è impegnata a sostenere la Fondazione Torino Musei per l'anno 2022 con un contributo complessivo pari a euro 5.617.370. Con Deliberazione n. 747 del 15/11/2022 a cui è seguita la Determina Dirigenziale DD 6043 del 28/11/2022.

La Regione ha, invece, provveduto con la Deliberazione della Giunta Regionale del 21/10/22 n. 30-5842 e con Determina Dirigenziale n. 297/A2002A/2002 del 18/11/2022 a stanziare la somma di Euro 920.000 alla Fondazione Torino Musei.

Per l'anno 2022, la Fondazione Compagnia di San Paolo e la Fondazione CRT hanno mantenuto il loro consueto impegno annuo pari rispettivamente a Euro 1.500.000 e Euro 1.291.000.

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

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

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

Tra la Fondazione Torino Musei e l'Associazione Abbonamento Musei, associazione che gestisce l'Abbonamento Torino Musei, è in essere una convenzione con scadenza 31/12/2023 che stabilisce le modalità di rimborso per gli ingressi effettuati per il tramite dell'Abbonamento, moltiplicato per il 40% del prezzo vigente per ogni categoria di ingressi.

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

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

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

Continua ad essere importante l'entrata derivante dalle aperture straordinarie per eventi di enti pubblici e privati, questa attività, sospesa nel 2021, è stata ripresa nel 2022. Avendo ripristinato, dopo il periodo di lockdown, le capienze museali l'ufficio dedicato continua l'attività con la promozione e lo sviluppo degli spazi per il triennio 2023-2024-2025

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

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

## **SPESE**

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

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

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

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

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

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

- 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 guardiana delle sale espositive e al personale di biglietteria, quando la tipologia dell'evento lo rende opportuno e sostenibile;
- Utilizzazione di una squadra tecnica che sopperisca in parte all'outsourcing per specifiche attività;
- Corsi di Formazione
- Aumento del personale di guardiana di sale
- Inserimento di nuove professionalità

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

**DOCUMENTO PROGRAMMATICO ANNUALE**  
**DOCUMENTO PROGRAMMATICO FINANZIARIO**  
**PLURIENNALE**  
**2023 - 2024 - 2025**



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

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

Tali obiettivi, sono quindi:

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

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

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

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

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

### **• Risorse Umane**

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

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

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

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

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 risorse da dedicare alle nuove attività da sviluppare o ai settori da potenziare (Media Planning e Digital Marketing, Settore tecnico, Settore Contabilità e Bilancio, Ufficio Stampa, Operatori Museali, Ufficio Mostre).

Al 31/10/2022 i dipendenti della Fondazione sono n. 159 unità e nel corso del 2022 sono stati stabilizzati cinque contratti a tempo indeterminato attivati nel 2019 come operatori di sala con contratto di apprendistato, sono state confermate per un ulteriore anno 4 delle 5 risorse assunte nel 2021 per il medesimo settore ed è stato incrementato il personale in forza alle Sale Video con 2 unità assunte con contratto di somministrazione e successivamente contratto a tempo determinato.

Sono stati inoltre attivati due contratti a tempo determinato per specifiche professionalità:

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

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

Con l'emergenza iniziata nel 2020 con la pandemia e proseguita nel 2022 con il complesso contesto economico internazionale, sono profondamente mutate le modalità di lavoro, gli strumenti lavorativi e gli obiettivi.

Nel clima di incertezza ed instabilità che ha caratterizzato l'intero periodo, sono emerse alcune opportunità di cambiamento che l'Azienda ha adottato e messo a regime, anche in un'ottica di sviluppo per i prossimi anni.

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

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

Nel 2021 questa modalità di lavoro ha continuato ad essere utilizzata in forma ancora emergenziale ma più strutturata per essere adottata nel 2022 in forma ordinaria con apposito accordo sindacale. L'evoluzione dell'istituto a livello aziendale ha dato risultati sia in termini di produttività lavorativa che di efficacia nell'organizzazione delle attività da remoto.

Da tale analisi emerge una diversa lettura della produttività aziendale e la considerazione che il lavoro per obiettivi volto al raggiungimento dei risultati, rispetto alla mera durata della prestazione lavorativa, possa costituire per il futuro, se disciplinato correttamente, una leva dello sviluppo dell'Ente.

Analizzando il contesto lavorativo della Fondazione emerge che il lavoro in presenza deve rimanere la modalità ordinaria di svolgimento delle prestazioni, ma per alcune professionalità, caratterizzate da una maggiore flessibilità, è possibile continuare a fare ricorso alla modalità del lavoro agile, condividendo finalità e motivazioni del progetto di *smart working* che si sceglierà di mettere in campo.

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

Per contro, l'emergenza ha messo in luce quali sono le professioni che in Fondazione non potranno essere interamente sostituite da strumenti digitali e che richiedono 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 dovrà essere volta proprio all'implementazione della tecnologia digitale non per sostituire, bensì per affiancare la presenza umana.

Una seconda considerazione concerne le nuove modalità utilizzate nella conduzione del proprio lavoro: l'evoluzione delle modalità di lavoro alla quale abbiamo assistito in questi anni, sia in termini di lavoro agile svolto da remoto sia in termini di utilizzo di tecnologie in sostituzione di appuntamenti fisici, per essere sostenuta e stabilizzata, necessiterà di strumentazione tecnologica e digitale in grado di supportare e rendere autonomi i dipendenti.

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

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

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

La Fondazione nel triennio 2023-2025 continuerà a lavorare sulla propria organizzazione orientando costantemente la propria struttura organizzativa verso obiettivi di efficienza e razionalizzazione, attraverso idonei interventi sul personale volti a ridisegnare l'organizzazione stessa dell'Ente in funzione degli obiettivi strategici e delle nuove funzioni assunte dalla Fondazione.

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

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

Inoltre dal 2014 è iniziata la collaborazione con Associazioni di volontariato di rilievo per il servizio di guardiania delle sale espositive durante le mostre temporanee, quali:

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

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

Nel 2021 è stata riattivata la collaborazione con l'Associazione Nazionale Polizia di Stato e l'Associazione Mio Mao e nel 2022 è stata riattivata anche la collaborazione con l'Associazione Volontari Alpini di Protezione Civile Torino.

Per il triennio 2023-2024 si prevede di riprendere e incrementare queste positive esperienze con i volontari.

#### • **Settore Legale**

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

Nel corso del 2022 è stata prestata costante consulenza sull'aggiornamento della normativa in rapida evoluzione in diversi ambiti ed è stato dato supporto nell'elaborazione e nell'adozione delle procedure aziendali necessarie ad adeguare l'azione della Fondazione.

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

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

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

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

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

Nel prossimo triennio il Settore proseguirà altresì nell'attuazione degli adempimenti previsti:

- dalla Legge n. 190/2012 sull'anticorruzione, che comporta la revisione e l'aggiornamento periodico del Piano Triennale di prevenzione della corruzione;
- dal D.Lgs. n. 33/2013 sugli obblighi della trasparenza, così come modificati dal D. Lgs. 97/2016, che ha introdotto l'integrazione del Programma triennale della trasparenza nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza. In particolare verrà data attuazione alle misure di prevenzione della corruzione, anche mediante il monitoraggio della sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale;
- dal Regolamento Europeo 679/2016, in ottemperanza al quale la Fondazione continuerà a implementare il nuovo sistema di gestione dei dati personali, aggiornando il MOP – Modello Organizzativo Privacy aziendale unitamente al Registro dei trattamenti e alle relative nomine, secondo le indicazioni del DPO;
- del D. Lgs. 231/2001, in ottemperanza al quale la Fondazione ha elaborato e adottato il modello di organizzazione per la tutela dell'Azienda dalla responsabilità penale, con definizione dei relativi protocolli. Nel 2022 è stato dato avvio a una revisione del Modello e delle procedure adottate, anche a seguito delle diverse esigenze emerse in questi anni. Nel triennio la Fondazione dovrà portare a termine la revisione del Modello avviata, organizzare l'apposita formazione ai dipendenti e monitorare il sistema per il costante aggiornamento dei protocolli e per la sua attuazione all'interno dell'Ente.

#### • **Controllo di gestione**

Si è lavorato alla redazione del Bilancio d'esercizio 2021, avendo un costante confronto con gli Enti pubblici di riferimento in merito alla liquidazione dei contributi dell'anno precedente e monitorando con gli stessi Enti l'emissione delle delibere per l'anno in corso a garanzia della continuità aziendale necessaria per l'approvazione del Bilancio d'esercizio.

Le richieste dei contributi per l'attività ordinaria dell'anno 2022 sono state inoltrate, da parte del Controllo di Gestione, alle Fondazioni bancarie entro il mese di giugno e agli enti pubblici entro il mese di settembre.

Nel mese di ottobre è stato necessario presentare al Consiglio Direttivo un budget consuntivo 2022 aggiornato con il contributo della Città di Torino e con la previsione a consuntivo dei costi al 31/12.

Nel mese di ottobre e novembre l'ufficio ha lavorato al budget previsionale 2023-2024-2025 e ha preparato tutta la documentazione completa di asseverazioni da parte della società di revisione necessaria al Consiglio Direttivo per l'approvazione del Bilancio d'Esercizio 2021.

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

L'impostazione del controllo di gestione della Fondazione Torino Musei è stata presa come esempio da altre istituzioni museali come i Musei civici di Bologna.

Per il triennio 2023-2024-2025 continua la collaborazione con l'Ufficio Contabilità, l'Ufficio del Personale, l'Ufficio Legale e l'Ufficio Comunicazione e Marketing sia per l'analisi di dati relativi all'attività istituzionale sia per progetti specifici di mostre e stesure dei relativi contratti.

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

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

Fondazione Torino Musei consolida le strategie di comunicazione avviate nel triennio 2022-24 e proseguirà, implementandolo e aggiornandolo seguendo le nuove esigenze comunicative, il 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. La comunicazione corporate verrà affiancata da una comunicazione specifica di ogni singolo museo, che a sua volta presenterà mostre e attività. Le mostre e attività 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, ma per continuare a coinvolgere e rafforzare il legame con il pubblico fidelizzato, sarà prevista la produzione di materiali promozionali tradizionali (cartoline, brochure, locandine etc.)

I social media sono centrali per la strategia di comunicazione della Fondazione: obiettivo del triennio 2023-25 sarà quello di incrementare la varietà nel mix di formati (IgTv, caroselli, gallery, Reel...), compatibilmente con le necessità di content creation, implementare la presenza di stories e dirette, rafforzare l'attenzione anche sui canali secondari.

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, con un forte impulso nel 2021 culminato con la presentazione del nuovo portale nel 2022. Nel 2023-24 saranno realizzati dei nuovi contributi, con l'obiettivo di affidare la scelta di tematiche e contributi direttamente ai musei, per far aumentare il senso di coinvolgimento nel progetto da parte di tutti i musei.

Nel triennio 2023-2025, contiamo di poter sviluppare nuove strategie di marketing, che sfruttino anche la vendita on line, la messa online dei nuovi siti di Fondazione e dei musei e l'implementazione di un sito di e-commerce. Inoltre si cercherà di rafforzare la nostra presenza a eventi internazionali ospitati dalla città come ad esempio le ATP Finals e il Salone del Libro.

#### Media Planning

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

Per il triennio 2023-25, forti dell'analisi dei dati degli anni precedenti e dell'andamento del mercato, il budget investito in digitale prevede un incremento; anche l'investimento in social media e più nello specifico il coinvolgimento di influencer avrà una voce di budget dedicata e in incremento.

La volontà per il prossimo triennio è quella di poter sperimentare nuove tipologie di Out of Home, supportati dalle nuove tecnologie che vengono via via introdotte, in forte integrazione con il digitale e la possibilità quindi di poter prevedere anche campagne di re-targeting, a cui affiancare campagne 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 costantemente il mercato e le sue offerte.

La volontà è quella di utilizzare il più possibile lo strumento video per poter promuovere i musei e le collezioni permanenti.

#### Siti Web e Gestionali Opere

Nel 2022 è stata aggiudicata la gara per il rifacimento dei nuovi siti web di Fondazione e dei musei. Il lavoro di riorganizzazione dei contenuti è portato avanti in stretta collaborazione con tutte le aree funzionali coinvolte dei musei per fare in modo che le necessità e le istanze di tutti i settori siano prese in carico e tradotte nel miglior modo possibile.

Nel 2023 è prevista la messa online dei siti, sviluppati secondo un sistema di costruzione delle pagine modulare in grado di garantire flessibilità nella gestione dei contenuti. Nel 2023-24 seguente si procederà con la progettazione e messa online del sito di e-commerce, che permetterà di gestire direttamente le vendite delle attività erogate dai musei. Nel 2024-25 è invece in programma l'integrazione dei sistemi di vendita non gestiti direttamente da Fondazione, come la biglietteria online

e gli articoli dei bookshop, con il sistema di vendita online interno per rendere l'esperienza di acquisto più fluida e semplice possibile.

Il lavoro preliminare all'organizzazione dei contenuti per i nuovi siti ha messo in luce come i database e i software per la gestione delle collezioni siano ormai poco rispondenti alle esigenze dei colleghi. Palazzo Madama utilizza un software commerciale che non consente una serie di attività utili ai registrar. Il MAO ha un database in access, poco aggiornato a livello software e poco rispondente alle esigenze dei colleghi. La GAM utilizza diversi database access, alcuni molto datati, ma in questo modo le collezioni non sono ricondotte su un unico programma. Questo stato di cose non consente una proficua integrazione tra gestionali e siti internet, impedendo di fatto di mettere online un catalogo delle collezioni aggiornato. Per questa ragione partiranno dal 2023 i lavori preliminari per l'individuazione di un nuovo gestionale che permetta una migliore organizzazione delle collezioni e di conseguenza una più agile messa online del nostro patrimonio museale.

Il portale [inonda.fondazioneatorinomusei.it](http://inonda.fondazioneatorinomusei.it) verrà invece arricchito di nuovi contenuti a partire dal 2023, con il tentativo di integrare anche materiali prodotti internamente.

## 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 2020-21, oltre al processo di revisione e riorganizzazione dei dati in nostro possesso è avvenuta la migrazione del Database MySQL verso Salesforce.

Nel 2022 è stata implementata la seconda fase, volta a far confluire nel sistema di CRM i dati relativi ai contatti degli iscritti alla newsletter dei musei. È stata inviata una comunicazione a tutti gli iscritti per profilare meglio i nostri utenti e i dati raccolti sono confluiti nel CRM. Allo stesso modo si è lavorato per importare nel CRM i dati derivanti dalle campagne sponsorizzate sui social. Nel 2022 è stata avviata una campagna che raggiunge gli utenti il giorno del loro compleanno, omaggiandoli della possibilità di acquistare una visita guidata a un prezzo scontato.

A partire dal 2023, verranno eliminati i gruppi di Mailup e le liste di invio newsletter saranno generate direttamente a partire dal CRM. Potranno essere create liste di contatti legate agli interessi dichiarati dagli utenti in sede di registrazione; queste liste permetteranno di avviare campagne di email marketing trasversali sui tre musei.

Tra la fine del 2023 e l'inizio del 2024 tutti i digital touchpoint di Fondazione che raccolgono dati o profilano l'utenza dovranno essere riconvertiti verso il sistema CRM per messa a regime dello strumento.

## Social

Nel 2022 l'attività di programmazione e comunicazione attraverso i social network si è consolidata sui canali primari, Facebook e Instagram, e intensificata sui canali secondari.

La comunicazione social ha consentito di raggiungere e tenere aggiornati i follower contribuendo alla trasmissione di un'immagine di musei attiva e presente; per presidiare con costanza i canali si è reso necessario aumentare la frequenza delle uscite in instagram story. I canali YouTube dei musei stanno passando da semplici repository di video a canali primari, visto l'incremento dei materiali video prodotti per ogni mostra e per le attività e gli eventi ospitati nei musei. Allo stesso modo sono stati regolarizzati i contributi sui canali secondari, in particolare LinkedIn e Pinterest.

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. Il ritorno a un solo post giornaliero su Instagram, anziché in tripletta, ha determinato una flessione nel ritmo di crescita dei canali, il trend è sempre positivo, ma rallentato rispetto agli anni precedenti. Il ritorno a livelli di crescita superiore non può però essere affidato alla sola pubblicazione organica, ma necessiterebbe di un robusto investimento in ADV. Per questa ragione stiamo valutando sul triennio 2023-25 di scorporare il budget dedicato ai social dai budget di mostra e di attribuire un budget annuale a ogni museo, che possa coprire sia le campagne di comunicazione legate alle mostre sia delle campagne generiche legate ai musei. In questo modo sarebbe possibile rendere più proficue le campagne ADV di generazione contatti, che nel 2022 hanno portato ciascun museo ad acquisire in media XXXX contatti.

Nel primo trimestre 2023 si prevede un'analisi degli investimenti fatti con Igers per la campagna di influencer marketing lanciata nell'autunno 2022 e qualora ci siano segnali interessanti in questa direzione, gli investimenti verranno incrementati nel corso degli anni successivi.

Allo stesso le attività sponsorizzate su YouTube, Pinterest e Spotify, iniziate sporadicamente nel corso degli anni precedenti, nel prossimo triennio saranno presidiate in modo continuativo.

#### Marketing e convenzioni

Fondazione Torino Musei ha deciso proseguire, per quanto concerne le convenzioni, una policy basata sulla reciprocità: per tale ragione sono state rinnovate le convenzioni di cui a seguire.

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

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

Le nuove strategie di marketing coinvolgeranno anche i bookshop dei tre musei. L'attuale gestione, in capo alla società Civita, presenta alcune criticità che sarà necessario affrontare e risolvere. L'idea è quella di realizzare linee di prodotto, prendendo accordi diretti con aziende del territorio per la produzione di merchandising di design creato ad hoc per il brand Fondazione Torino Musei.

#### Innovazione

Nel 2022 si è chiuso il progetto europeo 5G TOURS, che aveva 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 Torino Musei ha definito dei casi di utilizzo su Palazzo Madama e sulla GAM che sono stati implementati e testati con il pubblico tra aprile e maggio 2022. I casi di studio che hanno avuto maggior successo di pubblico sono stati le visite remote alla parte sotterranea di Palazzo Madama (che non è accessibile al pubblico) grazie al robot Double Tree in collaborazione con TIM e visite guidate alle collezioni ceramiche di Palazzo Madama e alla collezione del Novecento in GAM con il robot umanoide R1 dell'Istituto Italiano di Tecnologia.

Nel 2023 è prevista la conclusione del progetto europeo SPICE. In collaborazione con l'Università degli Studi di Torino è stato implementato il GAMgame una WebApp per consentire la raccolta di dati relativi alla risposta emotiva alle opere della collezione. La GAM ha partecipato alla stesura del framework di progetto per individuare nuovi strumenti di Citizen Curation tramite la partecipazione ai workshop organizzati dalla Aalto University. Nella prima metà del 2023 è prevista la release definitiva della WebApp e i test con il pubblico.

Nel triennio 2023-25 sono inoltre in partenza quattro progetti in collaborazione con il Comune di Torino: CONVINCERE e Trialsnet nell'ambito del programma europeo Horizon Europe; 5G Audiovisivi e CTE-NEXT nell'ambito dei bandi finanziati dal MiSE-FSC.

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

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

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

Il progetto 5G Audiovisivi prevede l'organizzazione di visite guidate real time alle Collezioni in ambiente virtuale, molto probabilmente sul Metaverso.

CTE-NEXT mira a creare un Laboratorio Didattico Multi-Funzionale Virtuale (LDMFV) in ambiente di realtà virtuale immersiva a 360°, integrabile con il metaverso e in grado di mantenere un collegamento tra mondo virtuale e fisico. L'idea è di creare uno spazio virtuale accessibile da tutti, che consenta un maggior coinvolgimento della popolazione ed in particolare del pubblico più giovane nelle attività del museo scelto come caso studio, in particolare potenziando due aspetti chiave: accessibilità e apprendimento.

### **Analisi dei Dati**

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

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

### **Analisi del pubblico e prospettive per il futuro**

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

#### **Partner e collaborazioni**

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

- con le associazioni di categoria è stata avviata una fattiva e fruttuosa collaborazione che si intende consolidare nel tempo con Federalberghi, Confcommercio, Ascom, Confesercenti, Assoturismo, Confindustria e Assoindustrie. Intendiamo ampliare gli interlocutori con cui avviare ulteriori collaborazioni;
- si sono attivati rapporti sempre più costanti e collaborativi con i principali interlocutori del territorio legati a cultura e turismo: Abbonamento Musei, Turismo Torino e DMO Piemonte, che supportano la Fondazione nella promozione delle mostre, delle locations per eventi e nel rapporto con i tour operator;
- si stanno consolidando i rapporti tra i musei della Fondazione e le istituzioni con mission e collezioni affini a livello nazionale ed internazionale, partendo dall'individuazione di reciproche attività di comunicazione di prestiti di opere per arrivare a progetti di mostra condivisi;
- università e politecnico sono certamente il più validi partner in ambito di ricerca, indagine e sviluppo di progetti scientifico/artistici (come dimostra il caso della mostra China Goes Urban). Lavoriamo inoltre con l'Università ospitando diversi tirocinanti che possano così completare il loro percorso formativo e avere uno sguardo concreto sul possibile lavoro che andranno a svolgere in futuro: anche in questo caso le collaborazioni attive verranno portate avanti nel corso del prossimo triennio;
- le aziende sono un interlocutore strategico per la messa a terra di progetti che le vedano coinvolte come attori attivi, passando da una logica di sponsorizzazione ad una di partenariato, come il caso di Intesa San Paolo, Basic Net, Torino Outlet Village e Rinascente, solo per citarne alcuni;

Infine la decisione della Fondazione di strutturare l'attività internazionale dei nostri musei è stata dettata dalla consapevolezza che le dimensioni planetarie raggiunte dal mercato e dalla comunicazione hanno ampliato inevitabilmente l'area geografica di riferimento. In questa direzione, la Fondazione ha intensificato in modo considerevole i propri contatti internazionali, lavorando in sinergia con le istituzioni del territorio, in particolare con il settore delle Attività Internazionali della Città di

Torino. Si è cercato infatti di sfruttare al meglio le delegazioni straniere in visita in città per promuovere e far conoscere il nostro patrimonio e i numerosi progetti espositivi.

La rete attualmente attiva copre la maggior parte dei Paesi Europei, gli Stati Uniti, il Canada e numerose istituzioni asiatiche, dal Giappone ai Paesi del Medio e Vicino Oriente. Per quanto concerne Paesi extra europei, sono in corso collaborazioni con la Russia, la Cina, il Kazakistan, 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 digitali: siti internet e social media.

I dati relativi alla nostra utenza digitale, raccolti tramite Google Analytics per i siti internet e Falcon per i canali social, Facebook e Instagram nello specifico, da gennaio 2022 a settembre 2022, posizionano il nostro target come segue:

Sito Palazzo Madama – donne (57%), 25-34 anni

Sito GAM – donne (57,5%), 25-34 anni

Sito MAO – donne (56,9%), 25-34 anni

Sito FTM – donne (59,3%), 25-34 anni

Instagram Palazzo Madama – donne (44%), 25-34 anni

Instagram GAM – donne (46%), 25-34 anni

Instagram MAO – donne (47%), 25-34 anni

Facebook Palazzo Madama – uomini (53,2%), 55-64 anni

Facebook GAM – uomini (67,3%), 55-64 anni

Facebook MAO – donne (53%), 18-24 anni

Sempre gli stessi set di dati rivelano che la provenienza geografica del target è in maggioranza nazionale e legata soprattutto alle grandi aeree urbane. Per il triennio 2023-25, 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 rafforzando le attività intraprese di influencer marketing, che hanno ampliato il nostro target di riferimento a livello nazionale.

Rispetto ai visitatori potenziali che vorremmo coinvolgere con attività di comunicazione e promozione, sicuramente il target scuola continua a rivestire un'importanza particolare, ma l'impegno su InOnda sarà allargato a un pubblico più ampio, è prevista la realizzazione di tre nuovi video che verranno però direttamente scelti dai musei, cercando di individuare delle tracce comuni. 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. Da fine 2022 i post social del MAO relativi alla mostra Buddha<sup>10</sup> verranno tradotti anche in inglese. Inoltre lavoreremo nella direzione di un target più giovane (20-35 anni) grazie all'attivazione di collaborazioni con diversi influencer e, in particolare sui canali del MAO, con un progetto di content creation dedicato in collaborazione con il canale

Altremuse. Sempre sul MAO, è prevista l'attivazione di un canale Red Little Book per coinvolgere la community di origine cinese a Torino.

- **Ufficio Stampa**

Quello dell'ufficio stampa è un lavoro in perenne evoluzione e richiede capacità di adattamento ed elasticità. Non solo è necessario curare e aggiornare continuamente l'archivio dei contatti, attraverso attività di PR costanti, ma è indispensabile essere sempre aggiornati e utilizzare al meglio i nuovi supporti tecnologici - quali ad esempio servizi di rassegna stampa, monitoraggio e database contatti - per produrre report efficaci e liste mirate, ritagliate sulle esigenze del singolo museo, della singola mostra e persino del singolo evento.

Le referenti stampa di GAM, Palazzo Madama e MAO intendono proseguire la loro attività in continuità con quanto fatto negli scorsi anni, lavorando di concerto e gestendo sempre in team le criticità che possono presentarsi, dalle questioni relative ad articoli non graditi, al monitoraggio e alla mediazione per evitare possibili attacchi mediatici, fino a questioni più di routine come ad esempio le sovrapposizioni di inaugurazioni o eventi. Anche per questa ragione, pur mantenendo ben distinti i musei di riferimento, l'aggiornamento reciproco e il confronto sono continui e costanti e questo permette di essere sempre presenti qualora si verifichi un'emergenza. In particolar modo, l'ufficio stampa presta particolare attenzione alla comunicazione dell'immagine e dei progetti di Fondazione Torino Musei e alla corretta narrazione, verso i giornalisti, del ruolo che ricopre nel panorama culturale della Città di Torino e non solo.

Il piano previsionale per il prossimo triennio prevede di consolidare ulteriormente il numero dei contatti, già profondamente fidelizzato (soprattutto in ambito regionale) e di ampliarlo maggiormente, integrandolo con nominativi di colleghi provenienti anche da ambiti che esulano quello specifico dell'arte. Grazie alla ricca programmazione di mostre, ma anche di eventi, concerti, conferenze, rassegne, workshop l'ufficio stampa potrà e saprà coinvolgere giornalisti che afferiscono all'ambito della musica, del cinema e di altri comparti della cultura.

Accanto agli interlocutori più tradizionali della carta stampata e dei relativi canali digitali, l'attività dell'ufficio stampa è diretta anche a influencer, blogger, free lance digitali e digital editor, che possiamo senza dubbio annoverare come fonti di informazione ormai imprescindibili.

Fra le attività che l'ufficio stampa di FTM porta avanti c'è anche quello della redazione e dell'invio delle newsletter di GAM, MAO e Palazzo Madama, oltre alle newsletter tematiche relative alle attività didattiche destinate a un pubblico di famiglie e/o scuole.

Per questa attività ci si avvale della piattaforma MailUp, integrata con le possibilità offerte dal nuovo CRM, che offre una strategia avanzata per la gestione dei rapporti e delle interazioni dei musei e della Fondazione stessa, che si rivolgono a visitatori esistenti e soprattutto potenziali.

Per il triennio 2023-2025 è in previsione uno sviluppo nell'utilizzo di questa nuova piattaforma anche per l'ufficio stampa, nella parte relativa all'invio delle newsletter, che avrà lo scopo di integrare gli attuali contatti di pubblico interessato con la grande moltitudine di persone che interagiscono con i musei attraverso i diversi canali social.

- **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**

L'anno 2022 ha registrato un quasi totale superamento della situazione pandemica, relativamente alle restrizioni che avevano caratterizzato il biennio precedente. I grandi eventi che hanno interessato la Città di Torino – tra tutti, gli ATP Finals, l'Eurovision e il Comitato Interministeriale degli Affari Esteri del Consiglio d'Europa – hanno nuovamente posto al centro gli ambienti aulici di Palazzo Madama, quali sedi per eventi istituzionali ed esclusivi.

Per il triennio 2023-2025, e sulla base dei riscontri positivi del 2022, il settore intende riprendere le azioni di promozione degli spazi museali per l'organizzazione di eventi speciali ed esclusivi.

In questa direzione, sarà portata avanti l'attività di riordino e implementazione della mailing list condotta nel 2022 con lo scopo di creare un database sempre più funzionale ed efficace, anche grazie al nuovo CRM messo a punto dalla Fondazione.

Per quanto concerne i mezzi di promozione, il materiale predisposto nel corso del 2022 confluirà in una brochure articolata in schede corredate da immagini e informazioni pratiche al fine di presentare alle aziende e ai soggetti potenzialmente interessati uno strumento graficamente coordinato e rispondente alle esigenze del cliente.

Nel triennio 2023-2025 si intende proseguire la collaborazione con la Città di Torino e la Regione Piemonte per il coinvolgimento dei musei della Fondazione nei programmi culturali che accompagneranno i grandi appuntamenti annuali del nostro territorio, dagli ATP Finals, al Salone del Libro.

- **Attività internazionali**

Nel triennio 2023-2025, il Settore intende proseguire quanto impostato negli anni precedenti, concentrando la propria attenzione sui seguenti ambiti di attività:

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

In linea con quanto enunciato nella precedente relazione previsionale, il settore delle attività internazionali ha attuato i progetti previsti per l'anno 2022, a eccezioni della collaborazione con il Museo Ermitage di San Pietroburgo e il Museum of Art della Chinese University di Hong Kong.

Nel primo caso, lo scoppio della guerra in Ucraina e il conseguente embargo imposto nei confronti della Russia hanno inevitabilmente bloccato la firma dell'accordo quadro e l'attuazione del programma espositivo.

Per quanto concerne la collaborazione con Hong Kong, il progetto di mostra è stato confermato così come la sua realizzazione alla GAM e al Museum of Art. Sono invece slittati i tempi a causa del perdurare – per buon parte del 2022 - delle restrizioni adottate dalle autorità di Hong Kong nella lotta contro la pandemia.

Sulla base del nuovo cronoprogramma, la mostra sarà realizzata alla GAM nel periodo marzo-luglio 2024 per poi essere allestita a Hong Kong all'inizio di settembre 2024.

Nel prossimo triennio si prevedono altresì le seguenti attività:

- sviluppo della cooperazione con le istituzioni culturali del Kazakistan, nell'ottica di rafforzare e ampliare quanto già realizzato nell'anno 2022. Nello specifico, e a seguito degli accordi preliminari, la Fondazione ha presentato alle autorità kazake un progetto di formazione nell'ambito della didattica del patrimonio storico-artistico. Il percorso di formazioni prevede due macro settori di attività: da un lato, la formazione in didattica museale, con particolare attenzione alla produzione

artistica moderna e contemporanea, dall'altro un percorso ideato congiuntamente con il Centro Ricerche Archeologiche e Scavi di Torino e rivolto alla valorizzazione e promozione dei siti e del patrimonio archeologico. Grazie al ruolo dell'Ambasciata d'Italia, le relazioni con le autorità kazake stanno proseguendo e auspichiamo che i suddetti progetti possano avere attuazione dalla seconda metà dell'anno 2023;

- attività di circuitazione all'estero delle mostre ideate dal direttore del MAO, Davide Quadrio, e sviluppo dei progetti di collaborazione nell'ambito dell'arte asiatica;
- circuitazione a livello internazionale del progetto "Europa: l'illustrazione italiana racconta l'Europa dei popoli", ideato dal prof. Giovanni Carlo Federico Villa.

- **Progetto coordinamento regionale**

Con la ripresa delle attività registrata nell'anno 2022, la Fondazione intende riaffermare la propria attività sul territorio della Regione Piemonte, confermando i seguenti obiettivi strategici:

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

In particolare, si darà seguito alle attività e agli accordi intercorsi con il Comune di Saluzzo per il trasferimento presso la Castiglia dell'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. Il contratto è scaduto ad agosto 2022 ed è stato prorogato fino al 28/02/2023. Nel 2023 sarà necessario avviare una nuova procedura d'appalto per il rinnovo del servizio. Rientrano nel capitolo di spesa gli affidamenti dei servizi di hosting dei siti internet, di rinnovo annuale dei domini e dei certificati SSL per la sicurezza dei siti. Nel corso del 2022 è stato aggiudicato l'appalto per il rifacimento di tutti i siti internet della Fondazione. Per quanto concerne l'assistenza sugli applicativi nel corso del triennio potrebbe verificarsi un incremento della spesa per l'introduzione di nuovi software e per la digitalizzazione di alcuni processi.

### **Nuove tecnologie**

Attualmente la Fondazione dispone di un'infrastruttura server concentrata in prevalenza presso un locale tecnico della GAM, non dedicato in modo esclusivo e non completamente *compliance* alle normative del garante della privacy. Ulteriori server sono distribuiti nelle altre sedi.

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

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

Per rientrare dalle criticità su menzionate, si prospettano due possibili scenari:

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

Dal punto di vista della spesa e degli investimenti necessari, i due scenari descritti presentano impatti diversi sul bilancio. Il perseguimento dello scenario *on premise*, adottato fino ad oggi, comporta principalmente investimenti in conto capitale e costi di servizio per configurazione e migrazione. Non è da escludere, tuttavia, proprio per la conformità AgID, che si renda necessario anche agire sul locale data center per adeguarlo e in questo caso gli investimenti non sono noti, necessitano di un minimo di progettualità per essere stimati. Negli esercizi successivi, si verificherebbero costi ricorrenti di spesa corrente per manutenzione, conduzione, aggiornamento firmware e licenze, nonché di rinnovo delle licenze, oltre ai costi di energia elettrica per l'alimentazione degli apparati e il raffrescamento del locale tecnico.

Il passaggio alle tecnologie *cloud* comporta costi di servizio ricorsivi per i canoni di utilizzo ma al contempo una potenziale riduzione dei costi di manutenzione e conduzione, oltre a un azzeramento dei costi per energia elettrica.

Per quanto concerne le postazioni di lavoro, è necessario prevedere una progressiva sostituzione dei PC acquistati nel 2016, la cui garanzia quinquennale risulta scaduta. Nell'arco del triennio 2023-25, si prevede un acquisto annuale di almeno 10 PC, completi di monitor.

Tutti i telefoni VoIP delle sedi della Fondazione sono ormai privi di garanzia e negli ultimi anni si sono rese necessarie numerose sostituzioni, attingendo ad apparati usati messi gratuitamente a

disposizione dal Comune. Nel corso del triennio 2023-2025 si dovrà provvedere alla sostituzione massiva di circa 130 telefoni.

Un altro ambito di intervento che necessita di una serie valutazione concerne il rinnovo delle tecnologie TVCC nei tre musei. Sono impianti cruciali per la sorveglianza delle opere d'arte e dei siti e risentono anche loro di una vetustà avanzata. L'intervento potrebbe essere distribuito tra gli esercizi 2023 e 2024.

#### **Telefonia fissa e mobile e connettività di rete**

La GAM è servita da un collegamento in fibra ottica di tipo FTTH (*fiber to the home*) da 100 Mbit/s. Gli uffici di Piazza Savoia dalla fibra FTTH con banda da 40 Mbit/s. Palazzo Madama e il MAO sono raggiunti ciascuno da due collegamenti in fibra ottica, il primario per i servizi interni e gli uffici, il secondario per i servizi destinati al pubblico: nel caso di Palazzo Madama di tipo FTTH da 40 Mbit/s e nel caso del MAO FTTC (*fiber to the cabinet*) da 40 Mbit/s. Sia Palazzo Madama, che funge da centro stella per la supervisione notturna dei musei, che la GAM, dove è ospitato il principale datacenter di Fondazione, sono raggiunte da collegamenti di backup simmetrici, cioè di pari prestazioni rispetto alle linee primarie.

Nel corso del 2022, in accordo con la Città di Torino, la Fondazione, che sin dall'inizio delle attività si è sempre servita del *proxy* del Comune, ha fatto attivare un proprio *proxy* presso il CSI Piemonte, in modo da separare il traffico dati delle proprie sedi da quello comunale. L'iniziativa è volta a migliorare la sicurezza dell'infrastruttura di rete della Città di Torino.

I contratti per i servizi di telefonia fissa e connettività, stipulati tramite convenzioni Consip SPC2 e TF5 nel 2020, hanno validità fino al primo quadrimestre 2023. Per il rinnovo dei contratti sarà necessario aderire alle nuove convenzioni Consip, non appena saranno disponibili, con l'auspicio di incrementare la banda disponibile nelle varie sedi senza aggravare il livello della spesa, che dovrebbe mantenersi costante. Ogni eventuale economia derivante dalle nuove tariffe sarà impiegata per migliorare i servizi.

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

#### **Manutenzione ordinaria edile degli edifici**

Nel corso del 2022, concluso il contratto con Ediltortora, è stato affidato tramite apposita procedura d'appalto, i lavori di manutenzione ordinaria edile alla SECAP. Il contratto decorre da ottobre 2022 fino ad agosto 2026 ed è rinnovabile per ulteriori 2 anni.

I lavori di straordinaria manutenzione delle coperture della GAM e del MAO hanno dotato gli edifici di nuovi impianti di linea vita, che pertanto necessiteranno di revisione annuale a partire dal 2023. Allo scopo si ritiene opportuno allocare a bilancio euro 6.000,00 oltre IVA per ciascuno dei due musei.

Completano il capitolo di spesa della manutenzione ordinaria edile le parcelle dei professionisti coinvolti nella gestione dei lavori: la direzione lavori, il coordinamento della sicurezza, eventuali consulenze per perizie e certificazioni statiche. Infine, per il solo 2024 è necessario allocare un ulteriore budget per le ispezioni dei solai della GAM, la cui frequenza è triennale.

#### **Manutenzione e conduzione degli impianti**

La Convenzione con il Gruppo IREN è stata prorogata fino al 31/01/2023. Dal mese di febbraio dovrebbe subentrare un nuovo appaltatore, la società SIRAM, che in RTI con la società DUSSMANN si è aggiudicata la convenzione CONSIP "Facility management dei beni culturali", Lotto 1, Piemonte

e Valle d'Aosta, convenzione a cui la Fondazione ha aderito per i servizi di manutenzione e conduzione impianti e per le pulizie. Il nuovo contratto avrà durata anni 6 e scadrà il 31/12/2029.

### **Manutenzione straordinaria degli edifici e degli impianti**

E' in corso la redazione del piano di manutenzione straordinaria per il periodo 2023-2027, che verrà presentato alla Città di Torino entro la fine dell'anno, dopo il vaglio del Consiglio Direttivo.

La GAM, dopo la grande riqualificazione eseguita tra la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90 dello scorso secolo, necessita di un intervento di rifunzionalizzazione e di riqualificazione edile e impiantistico. Il Settore Tecnico della Fondazione ha predisposto il documento di indirizzo alla progettazione, per il bando di selezione del gruppo dei professionisti a cui affidare la progettazione dell'intervento. Il bando potrà essere pubblicato non appena si avrà certezza della copertura economica di questi servizi tecnici. Alcuni importanti interventi di tipo straordinario sono stati comunque già eseguiti. Un finanziamento congiunto di Banca Intesa, e di Compagnia di San Paolo, ha consentito tra il 2021 e il 2022 di mettere in sicurezza delle tre scale esterne in cemento armato e di sottoporre a straordinaria manutenzione gli oltre 4.000 m<sup>2</sup> di copertura piana, ora garantiti da polizza decennale postuma fino al 2032. Inoltre, è in corso di progettazione l'intervento su alcuni serramenti REI, indispensabile per il rinnovo del certificato di prevenzione incendi, e sulla bussola di accesso alla biglietteria, con i lavori che saranno eseguiti nel 2023.

A Palazzo Mazzonis, sede del MAO, sono in via di ultimazione i lavori di restauro delle coperture e delle facciate, esteso con una variante anche alla terrazza che affaccia sulla corte interna. Il collaudo delle opere dovrebbe avvenire tra la fine del 2022 e l'inizio del 2023.

A Palazzo Madama è in corso il cantiere di restauro della facciata juvarriana, primo lotto, la cui conclusione è prevista alla fine del 2023. Seguirà un secondo lotto di lavori, finanziato dal MiC e in gestione alla Soprintendenza di Torino.

### **Parco automezzi**

Dal 2022, la Fondazione dispone di una nuova autovettura, una Jeep Compass 1.3 ibrida, a noleggio tramite la sottoscrizione dell'accordo quadro Consip "Veicoli in noleggio 1 – Lotto 3". Il contratto è stato sottoscritto per un periodo di 48 mesi e per 60.000 Km.

Inoltre, permane la necessità di dotare la squadra tecnica di un veicolo commerciale adeguato alle esigenze di mobilità, trasporto attrezzature e materiali dei lavoratori.

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

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

### **Manutenzione ordinaria aree verdi**

Il servizio è assicurato fino 31/10/2023 da contratto scaturito da gara d'appalto indetta nel 2020. Inoltre, il contratto prevede un'opzione di rinnovo per ulteriori 36 mesi, che porterebbero la scadenza all'ottobre 2026. Il servizio prevede un canone mensile costante, una quota 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 spesa della Fondazione e l'impressionante escalation dei prezzi delle materie prime registrata nel corso del 2022 avrà pesanti ripercussioni almeno sul bilancio 2023.

I musei gestiti dalla Fondazione sono particolarmente energivori. Tuttavia alcune misure messe in atto negli ultimi anni, sia a livello gestionale sia a livello di rinnovo tecnologico, hanno consentito un progressivo abbattimento dei consumi: dai 4,2 GWh nel 2018, ai 3,9 GWh nel 2019, ai 3,6 GWh nel 2020, ai 3,4 GWh del 2021, mentre per il 2022 si prevede di chiudere con 3,2 GWh. Per incrementare la riduzione dei consumi in modo ancora più significativo, la Fondazione ha avviato nel primo semestre 2022 una collaborazione scientifica con una società specializzata nelle diagnosi energetiche e nella

razionalizzazione dell'uso dell'energia, attraverso politiche di regolazione degli impianti e di programmazione degli orari di accensione e spegnimento delle macchine.

Il contratto di fornitura di energia elettrica sottoscritto all'inizio del 2021, valido da maggio dello stesso anno, ai prezzi fissi e con durata 18 mesi, ha consentito di arrivare al 31 ottobre 2022 senza subire violente variazioni di spesa e con condizioni economiche bloccate ed estremamente favorevoli mentre il prezzo dell'energia elettrica cresceva in modo vertiginoso. Per il nuovo contratto, l'unica opzione disponibile è l'adesione alla convezione nazionale Consip EE19, lotto Piemonte e Valle d'Aosta. La convezione, in origine disponibile ai prezzi fissi e ai prezzi indicizzati, in seguito ad accordo tra Consip e l'aggiudicatario, è disponibile nella sola versione ai prezzi variabili. La Fondazione ha aderito nel mese di settembre 2022, con decorrenza novembre 2022, al contratto ai prezzi variabili, con durata mesi 18. Proprio per la natura indicizzata dei prezzi, non è possibile determinare ex ante il budget, così come non sono note al momento dell'adesione le tariffe di avvio del contratto, quelle relative al mese di novembre 2022. Al momento della redazione di questo documento sono note le tariffe di luglio, applicate alle fatture emesse per i consumi generati in quel mese, ai soggetti già convenzionati. La stima sul 2023 è riferita sulla base dei prezzi indicizzati ad oggi disponibili, quelli dello scorso luglio, e con riferimento ai consumi registrati nel 2019 nei musei. Per il 2024 e per il 2025 si ipotizza una discesa dei prezzi rispetto al 2023.

### **Nuovi uffici direzionali**

La riorganizzazione e l'ampliamento dei Servizi Generali richiedono maggiori spazi per gli uffici. Al momento, anche a causa della scarsa offerta di mercato per la zona centrale di Torino, non è stata ancora individuata una possibile nuova destinazione. A livello previsionale, pertanto, è opportuno considerare nel 2023 un possibile incremento dei costi per locazioni. Inoltre, è necessario tener conto delle spese di agenzia, di trasloco, di manutenzione e di tinteggiatura, di un possibile incremento/adattamento degli arredi, dell'attivazione/ampliamento/trasloco utenze.

### **Logistica**

E' tuttora in corso di validità il contratto di locazione di locali da destinare al ricovero di opere d'arte presso lo stabilimento Fercam di Leini. Il contratto, di durata anni 6, scadrà nel 2025 ed è rinnovabile per altri 6 anni. Per far fronte all'esigenza di ricoverare alcune vetrine del MAO e di Palazzo Madama, oltre ad alcune casse per il trasporto opere dei tre musei, tra il 2021 e il 2022, sono stati attivati altri due contratti di locazione presso Fercam/Leini per ulteriori m<sup>2</sup> 200.

Da prendere in considerazione la possibilità che, in caso di trasloco degli Uffici Direzionali di piazza Savoia, sia necessario individuare una sede per l'archivio della Fondazione. Il fabbisogno è di almeno m<sup>2</sup> 100.

Abbandonata la possibilità di trasferire il contenuto dei depositi Don Orione nell'immobile della Città sito in via Viterbo 169, permane la necessità di individuare una nuova sede per i depositi economici della Fondazione. Il fabbisogno minimo, per trasferire il contenuto del Don Orione, è stimato in 1.200 m<sup>2</sup>, non climatizzati, ma sarebbe opportuno puntare su una superficie di almeno 2.000 m<sup>2</sup> per liberare le sedi museali da depositi locali.

### **Sicurezza**

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

rischi; la formazione obbligatoria dei lavoratori; l'incarico all'ente di certificazione; pratiche presso i Vigili del Fuoco legate alla certificazione incendi.

Nel 2022, la Fondazione ha ottenuto il rinnovo della certificazione del proprio sistema di gestione della sicurezza secondo lo standard ISO 45001, fino al 14/06/2025. Nel 2023 e nel 2024 sono previste gli audit annuali di mantenimento.

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 sabaudo.

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

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

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



## ATTIVITA' DEI SINGOLI CENTRI DI COSTO

## **SERVIZI GENERALI**

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

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

Anche per il 2023 le attività si definiranno principalmente su tre livelli operativi:

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

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

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

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

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

## **GAM – GALLERIA CIVICA D'ARTE MODERNA E CONTEMPORANEA**

**OTTOCENTO. Collezioni GAM dall'Unità d'Italia all'alba del Novecento**

7 ottobre – 6 febbraio 2023

A cura di Virginia Bertone

A inaugurare la stagione espositiva della GAM – Galleria Civica d'Arte Moderna e Contemporanea di Torino è una mostra ricca di sorprese che intende offrire l'occasione per riscoprire parte della ricca collezione ottocentesca del museo, ormai da quasi quattro anni non più visibile al pubblico.

Curata da Riccardo Passoni, Direttore della GAM, e da Virginia Bertone, Conservatore Capo delle raccolte, la mostra presenta settantuno opere tra dipinti, pastelli, grandi disegni a carbone, sculture in marmo, delicati gessi e cere. Nel percorso sarà possibile ritrovare capolavori ben conosciuti come Dopo il duello di Antonio Mancini, L'edera di Tranquillo Cremona o Lo specchio della vita di Pellizza da Volpedo, accanto a opere mai esposte fino a ora in museo, ma che nell'Ottocento erano considerate come veri gioielli della raccolta moderna del Museo Civico, come la tela di Enrico Gamba, Ecco Gerusalemme! o quella di Francesco Gonin, Nobili in viaggio, che grazie alle ricerche condotte per la mostra ha ritrovato la sua storia e il suo vero titolo: La guida. Studio di castagni dal vero. Per rendere più immediatamente leggibile la trama della collezione il percorso pone a confronto la nobile tradizione della pittura di figura con la novità delle ricerche sul paesaggio che furono, nelle loro espressioni più libere e sperimentali, oggetto di aspre critiche da parte della stampa conservatrice e dell'istituzione accademica. Otto sezioni tematiche accompagnano il visitatore lungo il percorso espositivo: Nascita di una collezione, Nuove sensibilità e ricerche, La pittura di paesaggio al Museo Civico, Dalla Scapigliatura al Divisionismo e Ricerche simboliste tra pittura e scultura. Ad arricchirlo sono tre spazi monografici dedicati ad Andrea Gastaldi, Antonio Fontanesi e Giacomo Grosso, che sottolineano la loro influenza sulla scena artistica torinese anche attraverso i significativi nuclei delle opere conservate alla GAM.

### **HIC SUNT DRACONES**

**CHIARA CAMONI E ATELIER DELL'ERRORE**

3 novembre 2022 – 5 marzo 2023

A cura di Elena Volpato

Hic sunt Dracones si compone di due percorsi intrecciati: quello di Chiara Camoni e quello del collettivo Atelier dell'Errore. È un racconto in cui le due storie artistiche, molto diverse, si fronteggiano e si rispondono l'una all'altra. Dopo la precedente mostra a cura di Elena Volpato, Sul principio di contraddizione, questa esposizione riconosce la presenza di un pensiero metamorfico nell'arte contemporanea o, quanto meno, nei suoi territori più fertili, quelli distesi a cavallo del suo confine estremo, dove i cartografi un tempo avrebbero lasciato scritto il loro avvertimento e disegnato draghi d'ogni specie e forma.

### **EDOARDO SANGUINETI. IL VOLTO DEL POETA**

2 dicembre 2022 - 28 febbraio 2023

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

A cura di Clara Allasia e Federico Vercellone

La GAM di Torino dedica a Edoardo Sanguineti – poeta, regista, romanziere, sceneggiatore, traduttore, critico, drammaturgo, attore, autore teatrale, scrittore per musica, docente universitario, politico, raffinato intellettuale e tra i maggiori protagonisti e interpreti della contemporaneità – una mostra negli spazi della Wunderkammer che raccoglie diverse opere, tra cui alcuni ritratti, che gli amici artisti avevano dedicato al grande poeta. La celebrazione della sua figura si colloca all'interno di SanguiniNetwork: ritratto del secolo breve, Progetto di Rilevante Interesse Nazionale promosso dal Centro Interuniversitario Edoardo Sanguineti del Dipartimento di Studi Umanistici presso l'Università degli Studi di Torino.

**NON SO PERCHE' NON HO FATTO IL PITTORE. Alberto Moravia critico d'Arte**

A cura di Luca Beatrice – Elena Loewenthal

7 marzo – 4 giugno 2023

Nuovo capitolo di collaborazione con il circolo dei Lettori, dedicato alla rilettura dei rapporti arte, letteratura, critica.

**VIATICO DELLA SCULTURA ITALIANA DELLE COLLEZIONI DEL MUSEO (1940-1980)**

A cura di Riccardo Passoni

6 aprile - 10 settembre 2023

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

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

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

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

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

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

**GIUSEPPE GABELLONE**

2 maggio – settembre 2023

a cura di Elena Volpato

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

**MICHELE TOCCA. Repoussoir**

A cura di Elena Volpato

21 giugno – 5 novembre 2023

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

**2024**

**SIMONE FORTI**

a cura di Elena Volpato

**UMBERTO MASTROIANNI: L'epidermide della scultura**

A cura di Riccardo Passoni

20 novembre 2023 – 24 marzo 2024

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

Programma 2024-2025 in corso di definizione

## **PALAZZO MADAMA – MUSEO CIVICO D'ARTE ANTICA**

### **MARGHERITA DI SAVOIA REGINA D'ITALIA**

coordinata da Maria Paola Ruffino

13 ottobre 2022 – 30 gennaio 2023

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

Il percorso immersivo, che, attraverso numerose proiezioni di filmati e immagini d'epoca, accompagnati da effetti sonori e da musica da camera, trasporta il visitatore nel mondo e negli anni della Regina che fece l'Italia, si articola in sessantacinque opere, tra ritratti, dipinti, sculture, abiti e gioielli, strumenti musicali, manoscritti, tappezzerie e mobili.

### **TEXTILES ARE BACK**

a cura di Maria Paola Ruffino

21 dicembre 2022 – dicembre 2023

Più di 50 opere della collezione di tessuti e moda di Palazzo Madama, che comprende circa 4.000 manufatti ed è tra le più importanti in Italia, tornano a essere esposte nella sala a esse dedicata. L'allestimento, che riproporrà a rotazione nuove opere della raccolta, andrà mutando periodicamente, così da preservare la corretta conservazione dei beni.

Ai frammenti copti in lino e lana lavorata ad arazzo - i più antichi del museo - provenienti da Antinoe, seguono i tessuti medievali, che documentano la magnifica produzione delle manifatture seriche del bacino mediterraneo e dei primi importanti centri manifatturieri italiani. Tra il XII e il XIII secolo la tessitura della seta ha inizio in Italia: a Venezia, a Lucca e a Firenze. I velluti italiani operati, lavorati con filati d'oro e d'argento, sono i tessuti più richiesti da ogni corte del Rinascimento: importanti manufatti, appartenenti alla raccolta del museo, illustrano l'arte del ricamo nel Cinquecento. Affiancati nelle vetrine storiche della sala, teli da arredo e stoffe da abbigliamento raccontano il mutare del gusto decorativo nei secoli, con un focus sull'abbigliamento e sullo stile del XVIII secolo. Dalla collezione di abiti e accessori di moda è esposta una scelta di capi, che spazia dal XVII secolo agli anni Venti del XX secolo.

### **UN PALAZZO PER UNA COMUNITÀ, COMUNITÀ IN CORTE**

a cura di Palazzo Madama

febbraio – dicembre 2023

Un ciclo di esposizioni, a cadenza mensile, strutturate sulle collezioni di Palazzo Madama e del Museo di Antropologia dell'Università di Torino, concepite in coordinamento con il Centro Interculturale della Città di Torino e connesse alla programmazione che si sta strutturando con le diverse etnie presenti sul territorio metropolitano. In calendario, al momento: febbraio con le Donne dell'Africa Subsahariana di seconda generazione per il Black Month; aprile con la comunità senegalese per la Festa nazionale; maggio esposizione dei ritratti compiuti da Andrea Ventura di scrittori per il Salone del Libro; giugno con la comunità filippina per il Giorno dell'Indipendenza.

**LIBERTYAMO! TORINO ITALIA EUROPA AI TEMPI DELL'ARTE NUOVA (**  
a cura di Palazzo Madama, SIAT e con la collaborazione di MondoMostre  
ottobre 2023 - gennaio 2024

L'esposizione vuole esemplificare, in tutte le sue accezioni, il fervore che portò milioni di donne e di uomini in tutto il mondo ad affacciarsi al secolo nuovo guidati dalla dolcezza di una promessa: "la vita, per tutti, può essere migliore, come la nuova arte dimostra". Un viaggio che materializza sotto lo sguardo del visitatore un frammento di specchio dove riconoscersi sotto una luce e dei colori completamente nuovi. Pittura, sculture, arte applicata coinvolgono lo spettatore verso una nuova consapevolezza, l'appartenere a una storia esclusiva che dai padiglioni in riva al Po si irradia sino ai capolavori di cui seppero essere munifici mecenati i Florio. L'architettura viene rappresentata come un immenso tableau vivant, decostruita in dettagli che ne rivelano l'anatomia e la tettonica, la dimensione nascosta e la propria individualità estetica nella pluralità costitutiva. Riproduzioni in scala reale di dettagli decorativi architettonici portano il visitatore a un contatto visivo e sinestetico. Alla maniera di D'Arcy Wentworth Thompson, la crescita e la forma della città viene riprodotta attraverso modelli, disegni, progetti e fotografie d'epoca. Appaiono così organiche e coerenti le migliaia di progetti realizzati in poco più di quindici anni con cantieri attivi ancora durante la guerra. Caseggiati popolari e villini borghesi, caserme, chiese, scuole, bagni pubblici, caffetterie e boutiques, villaggi operai, opere editoriali e pubblicitarie riproducono un ventennio che, non solo in Italia, venne universalmente chiamato Belle Epoque. Torino, faro del progresso nelle tecniche costruttive di inizio secolo è capofila di ulteriori espressioni artistiche che vanno a ornare le principali capitali italiane della rinascita economica industriale e commerciale. L'identità di capitale fondata sul progresso, l'innovazione e la capacità di rischio imprenditoriale ed intellettuale ottiene il suo suggello nell'epoca del liberty rendendone ancor oggi possibile la lettura e la comprensione. Dalla casa dei torinesi, da quel Palazzo Madama che è esso stesso perfetta sintesi di apollineo e dionisiaco risplende sulla città una identità troppo a lungo nascosta.

## 2024

**CAPITALI! TORINO E NAPOLI, capolavori da Capodimonte in collaborazione con MondoMostre**  
febbraio- giugno 2024

Una mostra dedicata al dialogo tra le collezioni Farnese e quelle dei Savoia, concentrandosi sui grandi capolavori pittorici della prima, a principiare dalle celebri tele di Masaccio, Tiziano e Parmigianino. Si rinvia al progetto inviato nel luglio 2022 da MondoMostre.

**IL RINASCIMENTO NELLE ALPI**  
ottobre 2024- gennaio 2025

In collaborazione con Laura Dal Prà (Trento, Castello del Buonconsiglio), Claudio Salsi (Musei Civici di Milano) e Peter Assmann (Musei di Innsbruck), una mostra che metta in luce la grande stagione rinascimentale così come si è sviluppato nelle aree dell'arco alpino, interpretato come luogo di permeazione e incontro tra le diverse culture e non di barriera tra esse.

## 2025

**CAPITALI! TORINO E ROMA, capolavori dalla Galleria Borghese – in collaborazione con MondoMostre**  
febbraio- giugno 2025

Una mostra dedicata al dialogo tra la collezione Borghese e quelle dei Savoia, avendo a perno una precisa riflessione sulla *Paolina Borghese* di Antonio Canova, originariamente consegnata a Torino nel periodo di governatorato Borghese. Si rinvia al progetto inviato nel luglio 2022 da MondoMostre.

**MAGNIFICA ELEGANZA** – in collaborazione con MondoMostre  
ottobre 2025- gennaio 2026

## **OUTDOOR**

### **PALAZZO MADAMA, PORTA D'EUROPA**

Zara, Musei Civici, Palazzo del Governo,  
dal 30 gennaio a maggio 2023

In collaborazione con Ministero degli Esteri, Ambasciata d'Italia in Croazia e Istituto Italiano di Cultura a Zagabria mostra sulla storia delle arti applicate in Italia dal Medioevo al Settecento dalle collezioni di Palazzo Madama.

### **EUROPA ILLUSTRATI**

Ministero degli Esteri – maggio 2023

Per la Settimana Europea, a maggio 2023, sviluppo e articolazione del progetto presentato a Torino nel maggio 2022 andando a strutturare una serie di nuove illustrazioni e declinando il progetto con attività site specific rispetto alle Ambasciate e agli Istituti Italiani di Cultura coinvolti nel mondo.

### **DEFENDENTE FERRARI DA PALAZZO MADAMA A BIELLA**

Biella, Fondazione Sella, autunno 2023

In collaborazione con Palazzo Bricherasio

In occasione dei 500 anni degli stalli del coro di San Girolamo a Biella una mostra monografica per fare il punto su Defendente Ferrari e la sua arte.

Programma 2024-2025 in corso di definizione

## **MAO MUSEO D'ARTE ORIENTALE**

### **BUDDHA<sup>10</sup>**

20 ottobre 2022 – 3 settembre 2023

Quali significati hanno gli oggetti rituali presenti nelle collezioni del MAO e come venivano utilizzati e percepiti nel loro contesto originario? Perché e come sono entrati a far parte del patrimonio del museo – così come di altri musei di arte asiatica in ambito non asiatico?

E ancora: quali sono i problemi posti dalla conservazione e dal restauro, subordinati al gusto e alle tecniche che cambiano nel tempo? Qual è il rapporto fra buddhismo e nuove tecnologie?

Da queste domande prende avvio la nuova mostra Buddha<sup>10</sup>. Storia, scienza e percezione: sculture mai viste dalle collezioni del MAO, un progetto che parte dalle opere presenti nelle collezioni per aprire prospettive più ampie relative a questioni che riguardano il museo, le sue collezioni e su cosa significa gestire, custodire e valorizzare un patrimonio di arte asiatica in ambito occidentale.

Le collezioni del MAO sono un corpus eterogeneo costituito da circa 2.300 oggetti provenienti da luoghi geografici e culturali molto distanti fra loro. La sezione numericamente più rilevante è quella dedicata alla Cina, composta principalmente da opere e manufatti legati al mondo rituale e all'ambito funerario e religioso, fra cui spiccano alcune straordinarie sculture buddhiste mai mostrate al pubblico, che verranno esposte proprio in occasione della mostra.

Nelle sale dedicate alle esposizioni temporanee, in uno spazio essenziale ed evocativo, dieci grandi statue buddhiste in legno o pietra di epoche diverse (dal XII al XVIII secolo) delle collezioni del MAO saranno accostate ad alcune sculture provenienti dal Museo delle Civiltà di Roma, tra cui due straordinarie teste di Buddha in pietra di epoca Tang (618-907 d.C.).

Le opere saranno presentate a coppie, poste in dialogo o in contrasto fra loro, in un rapporto dialettico e diacronico che per apre traiettorie di riflessioni su molte tematiche: il rapporto fra vero e falso, fra scienza e religione, la capacità del restauro di rivelare e nascondere, come due tipologie di ripristino possono modificare profondamente due opere simili, il ruolo della luce nella fruizione delle opere e molto altro.

### **TRAME MEDITERRANEE**

20 gennaio – fine marzo 2023

Riallestimento della galleria islamica del MAO con opere provenienti dalla collezione Bruschetti di Genova (anticipazione della mostra di ottobre 2023).

### **RIALLESTIMENTO PARZIALE BUDDHA<sup>10</sup> + SONIC BLOSSOM di Lee Mingwei**

Maggio 2023

Riallestimento parziale della mostra Buddha<sup>10</sup>. Parte del progetto espositivo andrà in mostra al CFCCA di Manchester e la mostra al MAO verrà rinnovata con opere provenienti dalle collezioni, da artisti viventi e da prestiti esterni.

La mostra sarà arricchita da una serie di azioni performative sonore e musicali curate da Chiara Lee e Freddie Murphy.

Il MAO intende promuovere sempre più la conoscenza e lo studio delle proprie collezioni attraverso il coinvolgimento di artisti contemporanei ed esperti di diverse discipline.

A maggio 2023, il MAO presenterà la performance Sonic Blossom (2013- presente) di Lee Mingwei (Taiwan, 1964) un'installazione performativa partecipativa in corso che coinvolge i visitatori dei musei. Sonic Blossom (attualmente in programma alla Tate di Londra) è una mostra partecipativa e trasformativa che coinvolge performer (cantanti lirici del Conservatorio Giuseppe Verdi di Torino) e pubblico dando vita a un lavoro artistico condiviso in cui cantanti e visitatori sono l'opera stessa: i performer si aggireranno per le sale del museo e, scegliendo un visitatore, lo includeranno in un'installazione sonoro-performativa in cui un Lied di Schubert diviene il dono - offerto e ricevuto - della musica.

Con questo progetto, il MAO intende promuovere l'arte di Lee Mingwei in Italia attivando un dialogo tra il suo lavoro e la comunità culturale locale all'interno del dibattito artistico internazionale. Il progetto mira a coinvolgere diverse tipologie di pubblico sottolineando una ricchezza culturale che mette

insieme pratiche artistiche contemporanee con il patrimonio delle collezioni museali, le culture materiali e discipline come la musica e il canto classico.

#### **DALLA CINA AL MEDITERRANEO, UN INCONTRO CON IL CENTRO ASIA**

Ottobre 2023 – agosto 2024

In collaborazione con la Fondazione Bruschetti per l'Arte Islamica e Asiatica di Genova.

Il progetto intende lavorare sullo spostamento d'asse culturale tra Asia centrale e Mediterraneo, partendo dagli oggetti di epoca Tang delle collezioni del MAO e, attraverso le opere della collezione Bruschetti, arrivare fino al Medio Oriente e al bacino mediterraneo.

Programma 2024-2025 in corso di definizione

## **ARCHIVIO FOTOGRAFICO E BIBLIOTECA D'ARTE**

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

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

Nel 2022 è proseguita l'attività di schedatura delle immagini. Sul fronte dell'arte antica sono stati inseriti i dati contenuti in circa 156 CD/DVD mai catalogati; sul fronte dell'arte moderna, contemporanea e degli allestimenti di mostre il lavoro è proseguito in parallelo all'acquisizione dei nuovi scatti eseguiti dai fotografi. Sempre in relazione alla schedatura del patrimonio iconografico, grazie al contributo dell'Associazione Amici della Biblioteca d'Arte dei Musei Civici è iniziata quella del Fondo Rovere che potrebbe proseguire negli anni a venire. La vendita delle immagini prosegue regolarmente sulla base delle richieste giunte dalle case editrici o dagli studiosi.

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

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

Il patrimonio conservato, consistente in più di 141.000 volumi e comprendente anche materiale multimediale, è catalogato secondo le regole in vigore. Dal 1997 la Biblioteca d'Arte aderisce alla catalogazione compartecipata del Servizio Bibliotecario Nazionale-SBN e la schedatura, pressoché completa, è consultabile on-line. I nuovi record sono inseriti contestualmente all'arrivo delle pubblicazioni in biblioteca.

Per quanto riguarda i progetti specifici, nel 2022 si concluderà il lavoro iniziato l'anno precedente relativo alla riorganizzazione del deposito librario che ha permesso di ottimizzare l'utilizzazione dello spazio a disposizione per le nuove acquisizioni per gli anni a venire. Nello stesso anno si è portato avanti il delicato lavoro di digitalizzazione dei cataloghi della Promotrice delle Belle Arti di Torino, ivi compresi gli album correlati a numerose esposizioni. Attualmente sono consultabili presso la sala lettura 114 file in 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.

### **ARTISSIMA**

Per gli anni 2023 e per gli anni seguenti la Fondazione continuerà ad affidare alla società Artissima la conduzione della Fiera.

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

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

### **LUCI D'ARTISTA**

Con deliberazione della Giunta Comunale 519 del 26/7/2022 la Città di Torino ha dato avvio alla cooperazione con la Fondazione Torino Musei nella progettazione e sviluppo della XXV edizione del Progetto Luci d'Artista e di tutte le di attività artistiche, culturali e promozionali inserite nel Public Program di Luci d'Artista 2022/2023.

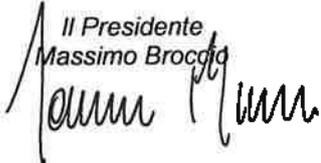
La Città di Torino intende confermare anche per gli anni futuri l'attività in capo alla Fondazione Torino Musei. La Fondazione Torino Musei pertanto si dedicherà alla curatela e allo sviluppo del progetto.

## CONCLUSIONI

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

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

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

*Il Presidente*  
*Massimo Brocchi*  


**FONDAZIONE TORINO MUSEI**

Massimo Broccio	presidente
Luca Angelantoni	consigliere
Sara Bonini Baraldi	consigliere
Roberto Coda	consigliere
Anna Maria Poggi	consigliere

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

**GALLERIA CIVICA D'ARTE MODERNA E CONTEMPORANEA**

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

**PALAZZO MADAMA – MUSEO CIVICO D'ARTE ANTICA**

Virginia Bertone	responsabile direttivo
Giovanni Carlo Federico Villa	preposto alla direzione scientifica

**MUSEO D'ARTE ORIENTALE**

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

**BIBLIOTECA D'ARTE E ARCHIVIO FOTOGRAFICO**

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

**BILANCIO PREVISIONALE ANNUALE  
E PLURIENNALE 2023 – 2024 - 2025**



## **SPEA CORRENTE E INVESTIMENTI**



<b>FONDAZIONE TORINO MUSEI</b>	<b>BDG 2022 APPROVATO CD 20/12/21</b>	<b>BDG 2022 RETTIFICATO CD del 10/10/22</b>	<b>BDG 2023</b>	<b>BDG 2024</b>	<b>BDG 2025</b>
<b>VOCI DI ENTRATA</b>					
Ricavi per vendita biglietti	1.550.000	1.886.000	1.960.000	1.990.000	1.997.000
Attività di biglietteria	650.000	1.120.000	1.150.000	1.170.000	1.175.000
Rimborsato forfettario ingressi con abbonamento + turismo torino	700.000	765.000	810.000	820.000	822.000
<b>Altri ricavi</b>	<b>605.000</b>	<b>563.000</b>	<b>502.000</b>	<b>595.000</b>	<b>675.000</b>
vendita cataloghi e prov. Bookshop	50.000	25.000	50.000	55.000	55.000
caffetteria	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
aperture straordinarie, affitto spazi	100.000	81.000	100.000	120.000	140.000
servizi educativi - laboratori, corsi didattici	90.000	92.000	97.000	105.000	110.000
visite guidate percentuale di vendita	30.000	25.000	30.000	35.000	40.000
fee servizi FTM, fee mostre outdoor, diritti e servizi vari	200.000	165.000	100.000	100.000	100.000
ricavi diversi (audioguide, fotocopie, diritti di rip, immagine, ecc.)	30.000	20.000	20.000	25.000	25.000
sponsorizzazioni	100.000	150.000	100.000	150.000	200.000
<b>Contributi finalizzati</b>	<b>615.000</b>	<b>1.307.000</b>	<b>1.125.000</b>	<b>1.125.000</b>	<b>1.125.000</b>
Artissima	465.000	455.000	455.000	455.000	455.000
Comune	-	-	-	-	-
Fondazione Arte Moderna Contemporanea CRT	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Fondazione Compagnia di San Paolo	85.000	75.000	75.000	75.000	75.000
Regione Piemonte	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
CCIAA	100.000	80.000	80.000	80.000	80.000
-	-	-	-	-	-
Progetto Luci d'Artista	-	662.000	570.000	570.000	570.000
Comune	-	97.400	90.000	90.000	90.000
Fondazione CRT	-	180.000	180.000	180.000	180.000
Fondazione Compagnia di San Paolo	-	230.000	230.000	230.000	230.000
Altri contributi	-	65.000	20.000	20.000	20.000
Sponsorizzazioni	-	89.600	50.000	50.000	50.000
<b>Mostre, progetti, didattica</b>	<b>130.000</b>	<b>190.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>
<b>SVILUPPO STRATEGICO FTM</b>	<b>795.000</b>	<b>925.000</b>			
<b>Budget assegnato composto da:</b>	<b>9.306.000</b>	<b>9.236.370</b>	<b>10.061.000</b>	<b>9.841.000</b>	<b>9.591.000</b>
Comune	5.545.000	5.617.370	6.510.000	6.270.000	6.010.000
Comune - proventi da eredità	60.000	48.000	60.000	60.000	60.000
Fondazione CRT	1.291.000	1.291.000	1.291.000	1.291.000	1.291.000
Fondazione Compagnia di San Paolo	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
di cui attività ordinaria			1.350.000	1.350.000	1.350.000
di cui finalità strategiche			150.000	150.000	150.000
Regione Piemonte	825.000	720.000	720.000	720.000	720.000
Fondi Emergenza COVID 19	175.000	62.000	-	-	-
<b>TOTALE ENTRATE</b>	<b>12.951.000</b>	<b>13.918.370</b>	<b>13.668.000</b>	<b>13.551.000</b>	<b>13.378.000</b>
<b>VOCI DI SPESA</b>					
<b>RISORSE UMANE</b>	<b>6.890.000</b>	<b>6.437.000</b>	<b>7.168.000</b>	<b>7.250.000</b>	<b>7.198.000</b>
Personale a tempo determinato e indeterminato	6.868.000	6.402.000	7.178.000	7.248.000	7.188.000
stipendi	6.400.000	6.080.000	6.690.000	6.760.000	6.700.000
trasferite (escluse diaria)	25.000	28.000	28.000	26.000	28.000
premio di risultato	130.000	-	130.000	130.000	130.000
FASI / PREVIDAI / Previambiente, altri	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
mensa sostitutiva	220.000	170.000	220.000	220.000	220.000
oneri diversi personale (divise, visite mediche, ecc.)	30.000	51.000	30.000	30.000	30.000
INAIL	60.000	60.000	65.000	65.000	65.000
Lavoro temporaneo	-	25.000	-	-	-
Formazione	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
<b>MANUTENZIONE SEDI / IMPIANTI / UTENZE</b>	<b>2.287.000</b>	<b>1.980.000</b>	<b>2.142.000</b>	<b>1.997.000</b>	<b>1.882.000</b>
Manutenzioni ordinarie	277.000	167.000	217.000	217.000	217.000
manutenzione sedi	250.000	140.000	190.000	190.000	190.000
manutenzione aree verdi	27.000	27.000	27.000	27.000	27.000
Utenza / manutenzioni impianti	1.930.000	1.813.000	1.925.000	1.780.000	1.665.000
manutenzioni impianti	1.030.000	1.050.000	700.000	860.000	690.000
energia elettrica	840.000	700.000	1.150.000	1.035.000	920.000
acqua	60.000	63.000	65.000	65.000	65.000
<b>SERVIZI INFORMATICI</b>	<b>120.000</b>	<b>100.000</b>	<b>160.000</b>	<b>120.000</b>	<b>120.000</b>
Assistenza informatica	120.000	100.000	160.000	120.000	120.000

<b>FONDAZIONE TORINO MUSEI</b>	<b>BDG 2022 APPROVATO CD 20/12/21</b>	<b>BDG 2022 RETTIFICATO CD del 10/10/22</b>	<b>BDG 2023</b>	<b>BDG 2024</b>	<b>BDG 2025</b>
<b>SPESE DI FUNZIONAMENTO</b>	<b>804.000</b>	<b>767.000</b>	<b>772.000</b>	<b>772.000</b>	<b>777.000</b>
Servizi telefonici	52.000	50.000	50.000	50.000	50.000
telefonia mobile	12.000	10.000	10.000	10.000	10.000
telefonia fissa e connettività di rete	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Assicurazioni	60.000	65.000	75.000	75.000	75.000
<b>Spese economiche</b>	<b>522.000</b>	<b>482.000</b>	<b>477.000</b>	<b>477.000</b>	<b>482.000</b>
spese postali / corriere	15.000	7.000	10.000	10.000	10.000
ospitalità (escluse mostre)	5.000	4.000	5.000	5.000	5.000
pulizie	370.000	370.000	350.000	350.000	350.000
taxi GTT	10.000	8.000	10.000	10.000	10.000
cancelleria	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
materiali di consumo, auto	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
materiali di consumo, varie squadra tecnica	10.000	14.000	10.000	10.000	15.000
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	50.000	20.000	30.000	30.000	30.000
Vigilanza armata e antincendio	230.000	170.000	170.000	170.000	170.000
<b>SPESE DIVERSE</b>	<b>280.000</b>	<b>365.000</b>	<b>451.000</b>	<b>361.000</b>	<b>361.000</b>
Amministratori (consiglio direttivo, collegio revisori, comitato scient.)	34.000	34.000	34.000	34.000	34.000
Collaborazioni e apporti specialistici	239.000	317.000	412.000	312.000	312.000
indagini, collaborazioni scientifiche (escluse mostre)	20.000	105.000	200.000	100.000	100.000
sicurezza	110.000	70.000	110.000	110.000	110.000
studio commercialista	26.000	15.000	18.000	18.000	18.000
società di revisione	15.000	16.000	16.000	16.000	16.000
consulenza per ufficio Risorse Umane	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000
uffici legali / notai	30.000	70.000	30.000	30.000	30.000
certificazioni	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Quote associative	7.000	4.000	5.000	5.000	5.000
Federculture, CRAL, altri enti (ord. Giornalisti; ICOM; AMACI)	7.000	4.000	5.000	5.000	5.000
<b>SERVIZI</b>	<b>1.662.000</b>	<b>3.396.000</b>	<b>2.363.000</b>	<b>2.423.000</b>	<b>2.423.000</b>
Promozione e immagine Fondazione	285.000	471.000	355.000	415.000	415.000
promozione e immagine, attività di comunicazione, stampati	350.000	403.000	290.000	350.000	350.000
ufficio stampa	35.000	25.000	25.000	25.000	25.000
servizi digital e social		43.000	40.000	40.000	40.000
Mostre e manifestazioni (consulenze, stampa pubblicazioni, guardiana, trasporti, assicurazioni, allestimenti)	900.000	1.700.000	900.000	900.000	900.000
VIDEOTECA		-	15.000	15.000	15.000
ARTSSINA	485.000	455.000	455.000	455.000	455.000
PROGETTO LUCI D'ARTISTA	-	682.000	570.000	570.000	570.000
Aktività educative (abbonamento percorsi didattici, visite guidate)	35.000	43.000	35.000	35.000	35.000
conduzione laboratori - cooperative- collaborazioni	10.000	14.000	10.000	10.000	10.000
laboratori specialistici	15.000	19.000	15.000	15.000	15.000
visite guidate pubblico adulto - cooperativa	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
acquisto materiali, varie	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Progetto IN ONDA	20.000	33.000	8.000	8.000	8.000
Relazioni esterne, mostre outdoor	15.000	17.000	15.000	15.000	15.000
Trasporti opere / movimentazioni interne	5.000	10.000	5.000	5.000	5.000
Stampa/acquisto pubblicazioni e cataloghi (escluse mostre)	7.000	5.000	5.000	5.000	5.000
<b>GDGIMENTO BENI DI TERZI</b>	<b>136.000</b>	<b>88.000</b>	<b>94.000</b>	<b>94.000</b>	<b>94.000</b>
affitto sede e spese condominiali	80.000	28.000	33.000	33.000	33.000
depositi	55.000	61.000	61.000	61.000	61.000
<b>ALTRI COSTI DI STRUTTURA</b> (accantonamenti, spese nuovi uffici, trasferimento depositi, ecc.)	<b>130.000</b>	<b>50.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>
<b>ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b> (interessi passivi, ecc.)	<b>160.000</b>	<b>50.000</b>	<b>50.000</b>	<b>50.000</b>	<b>50.000</b>
<b>IMPOSTE</b>	<b>273.000</b>	<b>259.370</b>	<b>276.000</b>	<b>288.000</b>	<b>283.000</b>
IRAP	298.000	254.370	273.000	281.000	278.000
TARI	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
<b>INVESTIMENTI</b> (acquisto beni librari, servizi fotografici, cessione diritti d'autore, restauro opere, interventi minimi di manutenzione straordinaria, investimenti per la digitalizzazione ecc...) Progetti di manutenzione straordinaria in quota a carico Fun	<b>70.000</b>	<b>435.000</b>	<b>70.000</b>	<b>70.000</b>	<b>70.000</b>
<b>INTERVENTI PER EMERGENZA COVID</b>	<b>10.000</b>				
<b>TOTALE USCITE</b>	<b>12.951.000</b>	<b>13.918.370</b>	<b>13.668.000</b>	<b>13.551.000</b>	<b>13.378.000</b>
<b>54</b>	<b>RISULTATO ECONOMICO</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

NB: I progetti di manutenzione straordinaria PM-GAM-MAO hanno rendicontazioni specifica