

Genova  
Palazzo  
Ducale

2023

# REPORT INTEGRATO







# INDICE

Lettera del presidente e della direttrice	p. 7
Introduzione	p. 9
Nota metodologica	p. 11

## 1. PALAZZO DUCALE FONDAZIONE PER LA CULTURA

La Fondazione	p. 14
Storia del Palazzo	p. 16
Timeline	p. 18
Highlights 2023	p. 21
Mission statutaria	p. 22
Governance	p. 24
Codice Etico	p. 26
Modello Organizzativo 231/01	p. 28
Vigilanza, monitoraggio ed applicazione	p. 28
Organigramma	p. 29



## 2. IL MODELLO DI CREAZIONE DEL VALORE

Significato e modalità di lettura

p. 30

Schema grafico del modello

p. 32

I capitali

p. 34

Gli indirizzi strategici

p. 44

I processi

p. 54

## 3. RISCHI E OPPORTUNITA'

p. 66

## 4. PROSPETTIVE FUTURE

p. 69

p. 9 Edgar Morin, *La testa ben fatta. Riforma dell'insegnamento e riforma del pensiero*, Milano, 1999, p. 9

p. 43 Lucio Caracciolo in *DucaleTABLOID* anno 1 n.0, ott-dic. 2012

p. 49 Marc Augé intervistato da G.Galletta, in *DucaleTABLOID* anno 1 n.0, ott-dic. 2012





Genova  
Palazzo  
Ducale

**REPORT INTEGRATO 2023**

## LETTERA DEL PRESIDENTE E DELLA DIRETTRICE

## Cari Stakeholder,

in un mondo in continuo cambiamento, in cui gli aspetti sociali e ambientali si rivelano sempre più interconnessi a tutti gli ambiti della nostra vita, Palazzo Ducale Fondazione per la Cultura ha scelto di intraprendere un **nuovo percorso di crescita orientato alla sostenibilità**, con l'intenzione individuare e valorizzare tutti gli aspetti che ne caratterizzano l'impegno costante nel creare valore nel breve, medio e lungo periodo.

Contribuire alla crescita di cittadini e cittadine consapevoli dei propri diritti, valorizzare le differenze in funzione dell'inclusione, garantire la libertà d'espressione, favorire il confronto democratico ed educare alla bellezza sono, da sempre, alcuni dei cardini intorno a cui si svolge la nostra attività in perfetta sintonia con la nostra mission statutaria.

Per noi "fare cultura" è "fare cittadinanza" ed è per questo che riteniamo fondamentale promuovere l'uguaglianza di opportunità di accesso e la piena e consapevole partecipazione di tutte e tutti alla cultura.

Molti di questi aspetti sono stati raccontati e raccolti nei bilanci sociali che la Fondazione redige dal 2009 ma ora abbiamo sentito l'esigenza di trovare uno strumento che meglio rispondesse alle nostre esigenze attuali che non possono non tenere conto dell'importanza di diventare attori di quel cambiamento – culturale in primis - che il pianeta e il futuro ci chiedono, prima che sia troppo tardi.

Nella convinzione che siano proprio le istituzioni che creano e diffondono cultura ad avere, più di altri, il dovere di trasmettere e diffondere valori e contenuti come il senso di responsabilità e di appartenenza ad una comunità, l'amore per la conoscenza, il rispetto per le idee e per gli altri, la coscienza di quanto ognuno di noi possa contribuire al cambiamento con abitudini meno impattanti verso il pianeta e più aperte verso gli altri, in linea con gli obiettivi dello Sviluppo Sostenibile promossi dall'Agenda 2030.

Ed è con questo spirito che presentiamo il nostro Report Integrato "numero zero", l'inizio di un nuovo percorso di attenzione ai temi ESG (Environmental, Social, Governance) che coinvolge tutti i processi e le funzioni di Palazzo Ducale Fondazione per la Cultura e, soprattutto, tutte le persone che qui lavorano per realizzare le molteplici attività che lo rendono un polo culturale di riferimento a livello nazionale.

Un "numero zero" pensato quasi come un'esercitazione di autovalutazione, per individuare criticità e punti forza in funzione delle sfide del prossimo quinquennio (2024-2029) nel corso del quale metteremo a regime un ambizioso piano strategico.

Nonostante le incertezze che coinvolgono direttamente o indirettamente tutti noi come la precarietà degli equilibri geopolitici, i conflitti attuali, la crisi climatica e la perdita della biodiversità, vogliamo guardare al futuro con fiducia e ottimismo con la consapevolezza che oggi più che mai sia importante **contribuire attivamente al cambiamento**, rendendoci parte attiva di un processo che può trasmettere e diffondere comportamenti più sostenibili e più responsabili a moltissime persone.

Beppe Costa e Ilaria Bonacossa





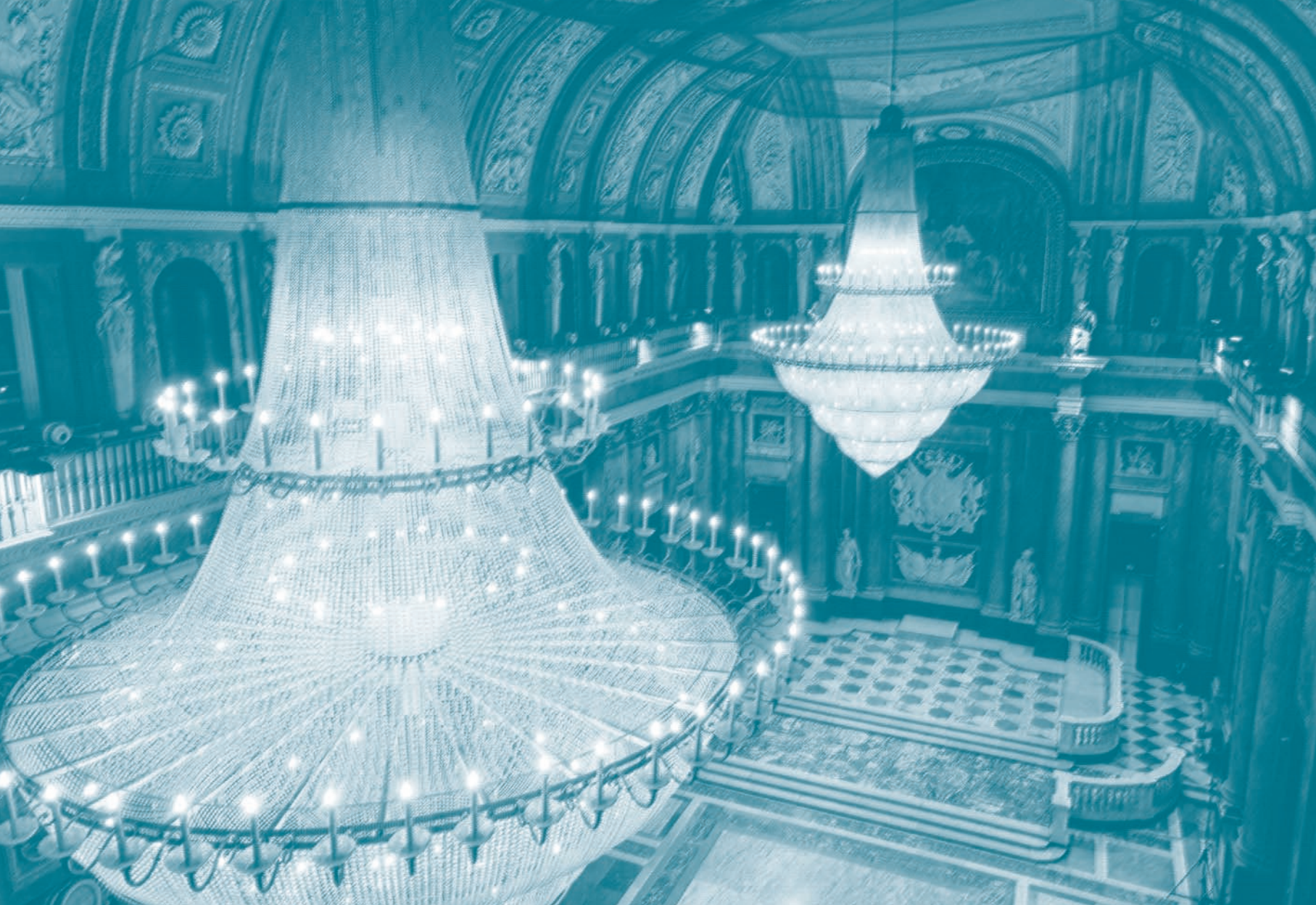
## INTRODUZIONE

Per raccontare Palazzo Ducale Fondazione per la Cultura, la sua identità e le molteplici attività che ne sono l'espressione è necessario fare riferimento al paradigma della complessità perché solo attraverso di esso è possibile ciò che Edgar Morin definiva il **Complexus ossia "ciò che è tessuto insieme"**.

L'idea di intraprendere azioni atte a raccontare questa multiforme complessità agli stakeholder e al nostro pubblico di riferimento è stata presente fin dalla nascita della Fondazione stessa (2008) e un primo tentativo in questo senso è stato fatto oltre dieci anni fa, con la pubblicazione del primo Bilancio Sociale (anno di riferimento 2009) cui sono seguiti quelli relativi agli anni successivi.

Tuttavia, nel corso della stesura delle quattordici edizioni del bilancio sociale, cui si aggiungono due bilanci di mandato (2008/2011 e 2011/2016), è emerso con sempre maggiore chiarezza che il bilancio sociale è uno strumento utile a documentare e a raccontare quali attività abbiamo svolto e quali risultati abbiamo conseguito, ma non integra tutti gli aspetti finanziari e non che rappresentano la catena del valore della Fondazione. Per questo, da quest'anno, abbiamo scelto di intraprendere un nuovo percorso di rendicontazione capace di integrare e descrivere la varietà e la complessità di tali processi.





## NOTA METODOLOGICA

Palazzo Ducale Fondazione per la Cultura (di seguito, la Fondazione), con questa prima edizione del Report Integrato, che ha scelto di pubblicare volontariamente, intende proseguire ed approfondire il percorso di sviluppo in materia di analisi e comunicazione nei confronti dei propri stakeholder; consapevoli che sono ancora molti gli aspetti da indagare, riteniamo questa "edizione zero" un primo passo verso la rendicontazione integrata, per "esercitarci" nella definizione di un nuovo linguaggio e di un metodo di analisi, riflessione e comunicazione che ci consenta di ottimizzare processi e risultati. Tale documento si affianca al Bilancio di Esercizio, redatto in conformità alla normativa del codice civile e differisce dai bilanci sociali precedentemente pubblicati con l'obiettivo di illustrare la capacità della Fondazione di generare valore nel breve, medio e nel lungo termine per l'istituzione stessa, l'ambiente, la società e i tutti i suoi stakeholder.

Il processo di redazione del Report Integrato è stato condiviso da un Gruppo di Lavoro interfunzionale coordinato dall'ufficio Attività socio-culturali, valorizzazione culturale e audience development ha previsto una prima rappresentazione del **modello di creazione del valore**.

Il Report integrato della Fondazione è elaborato sulla base dei principi contenuti nell' **Integrated Reporting Framework**, emanato nel gennaio 2021 dall'International Financial Reporting Standards Foundation (IFRS).

*In particolare, il processo di rendicontazione è stato impostato e gestito secondo i seguenti principi previsti dalle linee guida sopracitate:*

- **Focus strategico e orientamento al futuro**
- **Connettività delle informazioni**
- **Relazioni con gli stakeholder e materialità**
- **Sinteticità, attendibilità e completezza**
- **Coerenza e compatibilità**





I contenuti fanno riferimento all'esercizio 2023; nel documento sono richiamate anche le linee del piano strategico 2024-2029 in via di approvazione da parte del Consiglio Direttivo della Fondazione.

Le principali fonti dei dati e delle informazioni riportate sono:

- **Sistemi di gestione e contabilità aziendale**
- **Informazioni e dati forniti dai responsabili di processo**

Il Report Integrato 2023, presentato al Consiglio Direttivo, è pubblicato sul sito web della Fondazione [www.palazzoducale.genova.it](http://www.palazzoducale.genova.it)

## CONTATTI

Per informazioni e approfondimenti in merito ai contenuti del Report Integrato vi invitiamo a rivolgervi a

### **Elvira Bonfanti**

Ufficio Attività socio-culturali, valorizzazione culturale e audience development

[ebonfanti@palazzoducale.genova.it](mailto:ebonfanti@palazzoducale.genova.it)

## PALAZZO DUCALE FONDAZIONE PER LA CULTURA

*NEL 2008, CON LA TRASFORMAZIONE DELLA PREESISTENTE PALAZZO DUCALE SOCIETÀ PER AZIONI, A CAPITALE PUBBLICO, NASCE LA FONDAZIONE PER LA CULTURA, EREDITANDO DALLA S.P.A. CAPITALE, CONCESSIONE, GESTIONE, STRUTTURA OPERATIVA E MARCHIO.*

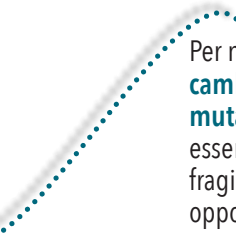
### LA FONDAZIONE

La forma giuridica scelta, Fondazione di Partecipazione, pur consentendo alla gestione significative autonomie operative, ha eliminato alcune possibili incongruenze fra gli obiettivi di un organismo di pubblica proprietà e il fine di lucro proprio delle società commerciali e ha agevolato, sempre nel costante controllo comunale, l'ingresso di terzi nel patrimonio, a testimonianza di un ancora maggiore **radicamento nel territorio**. Il Consiglio Comunale, con la delibera istitutiva, ha voluto attribuire una precisa missione alla Fondazione, mettendole nel contempo a disposizione le risorse necessarie per adempiere al compito assegnato.

Il filo conduttore sono state le **linee-guida originarie**: conti in ordine, offerta culturale rivolta a tutti, dimensione internazionale, ricerca costante della qualità; il tutto senza perdere di vista il puntuale adempimento alle finalità indicate dall'art. 3 dello Statuto.





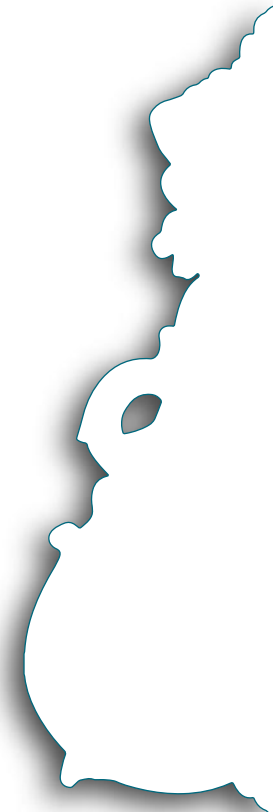


Per noi fare cultura e soprattutto **fare cultura pubblica** ha significato volersi misurare con i **continui cambiamenti di linguaggio, gusti, scenari** e, insieme, **la ricerca dei modi per interpretare il mutamento, raccontarlo, permettere a tutti di comprenderne il senso**. Perché fare cultura non può che essere un fare in movimento, un produrre insieme consapevolezza e innovazione. Un muoversi su un confine fragile e delicato dove i termini del puro adeguamento al consumo o la chiusura élitaria rappresentano gli opposti punti di caduta. Soprattutto il fare cultura pubblica è stato per noi **assunzione di responsabilità**: verso la città, per alimentare quella capacità di attrattività che è uno degli elementi possibili di una nuova crescita economica, verso la comunità, per favorire l'allargamento della fruizione collettiva del patrimonio storico e artistico e della conoscenza, verso i valori, a partire da quelli costituzionali, che fondano il nostro vivere civile. La Fondazione ha cercato negli anni di fare questo. Vedendo crescere, a livello nazionale e internazionale, la propria autorevolezza e il riconoscimento delle sue attività. Non sono molti, in Italia o in Europa, i luoghi dove grandi mostre, presenze intellettuali che costruiscono il **dibattito pubblico internazionale e cittadinanza attiva** convivono in un unico contenitore, in cui l'offerta culturale si estende a **tutti i giorni dell'anno** in una sorta di lungo festival e la gestione economica, nonostante le costanti riduzioni delle risorse, si coniuga con la scelta di consentire a tutti l'accesso, di praticare la gratuità per larga parte della propria programmazione per garantire un **diritto di cittadinanza e una reale sostenibilità sociale e culturale per tutti**. Perché la cifra di fondo di questi anni è stata quella di essere istituzione aperta, attenta alle domande del grande pubblico ma anche alla qualità culturale, agli interrogativi che segnano il nostro vivere contemporaneo, alla pluralità dei saperi. Tutta la nostra attività è pensata per valorizzare le eccellenze del territorio, e insieme, i confronti internazionali, la coscienza di vivere in un mondo plurietnico, pluri-religioso, pluriculturale.

**Consapevoli che la cultura "tiene insieme" ed è antidoto straordinario alle paure, alle solitudini, alla disgregazione del tessuto civile e sociale.**

Nella vita gestionale della Fondazione va ricordato, nel 2014, un avvenimento significativo: la Fusione per Incorporazione della Fondazione Regionale per la Cultura e lo Spettacolo che ha comportato l'atteso ingresso, tra i Primi Fondatori, della Regione Liguria, l'aumento del Fondo di Dotazione e alcune necessarie modifiche statutarie.

Conseguenza della fusione l'acquisizione della Collezione Wolfson e l'assunzione di tre sue qualificate risorse per la curatela e gestione del Museo e del Centro Studi Wolfsoniana.



## STORIA

La storia di Palazzo Ducale ha inizio in un momento fortunato della storia di Genova, quando la potenza economica della Repubblica Marinara si affermò in tutto il Mediterraneo, all'indomani della vittoria su Pisa nella battaglia navale della Meloria del 1284. Le prime forme di governo comunale non disponevano di una sede stabile, ma dovevano riunirsi di volta in volta nelle dimore private dei singoli membri: vennero così acquisiti due edifici delle famiglie Doria e Fieschi, in una zona strategica nel centro della città medievale. Fu questo il **primo nucleo del Palazzo**, divenuto poi sede del doge – Ducale – nel **1339 con il primo doge Simon Boccanegra**. Due secoli e mezzo dopo, consolidatasi la Repubblica con le riforme di **Andrea Doria nel 1528**, si decise di dare al Palazzo una **veste sontuosa ed elegante, simbolo della Repubblica oligarchica** e a tal fine nel 1591 fu incaricato l'architetto Andrea Ceresola detto il Vannone.

Il Ducale divenne così un palazzo in stile manierista, maestoso e imponente, difeso come una fortezza con l'attuale piazza Matteotti chiusa da una "cortina": una vera e propria sede di Stato, con ambienti di rappresentanza e piazza d'armi.

Nel **1777 un furioso incendio devastò il nucleo centrale**, in particolare le sale del Maggiore e Minor Consiglio e la facciata principale del Palazzo. **La ricostruzione fu affidata all'architetto ticinese Simone Cantoni**, al quale si deve anche l'omonima scala elicoidale, che reinterpretò gli spazi in chiave neoclassica, accentuandone il carattere solenne e maestoso. Pochi anni dopo, la discesa di Napoleone in Italia segnò la fine della Repubblica, successivamente annessa al Regno di Sardegna nel 1815.

Venute meno le esigenze difensive e abbattuta la "cortina", il Palazzo si trasformò radicalmente, divenendo sede di uffici amministrativi ed in seguito del Tribunale. **Nei primi decenni del Novecento ci fu un'importante azione di restauro diretta da Orlando Grosso, che riportò alla luce le tracce medievali** cancellando alcuni interventi seicenteschi, e ripristinò la facciata dipinta su piazza De Ferrari. **Il Ducale di oggi è il frutto di un imponente recupero, condotto da Giovanni Spalla a partire dal 1980**: un intervento che ha riscoperto l'unitarietà del progetto del Vannone, rivelandone il valore storico e restituendo un tassello di storia alla città, con tutta la ricchezza architettonica e urbanistica che ha accumulato nei secoli.

*DAL 1992 PALAZZO DUCALE È UN CENTRO CULTURALE DINAMICO  
E PRESTIGIOSO, SEDE DELLA FONDAZIONE PER LA CULTURA  
CHE ORGANIZZA MOSTRE D'ARTE, RASSEGNE, INCONTRI CULTURALI ED EVENTI*

Torre Grimaldina

Teatrino

Sala del Minor Consiglio

Cappella Dogale

Sala del Camino

Loggiato Maggiore

Sala del Maggior Consiglio

Loggia degli Abati

Munizioniere

Sottoportico

Sala Dogana

# TIMELINE

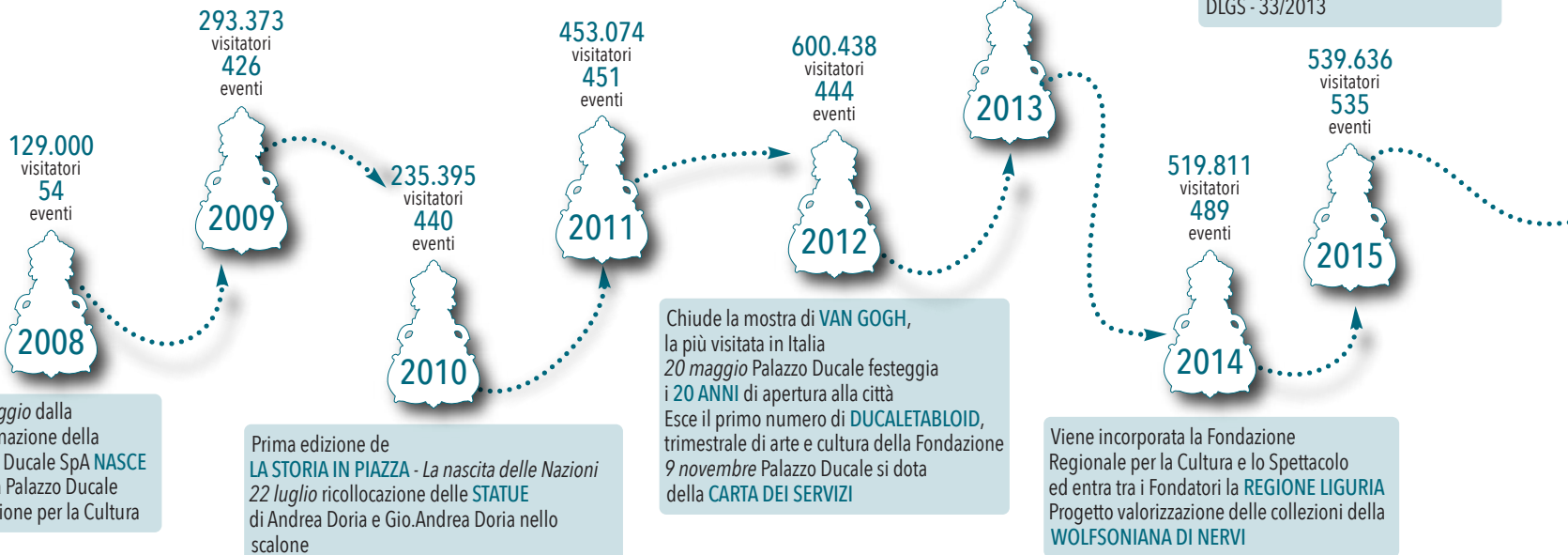
## TIMELINE

Apri **SALA DOGANA** Giovani idee in transito dedicato alla creatività giovanile  
Realizzazione del **PRIMO BILANCIO SOCIALE** della Fondazione  
Mostra **FABRIZIO DE ANDRÉ**

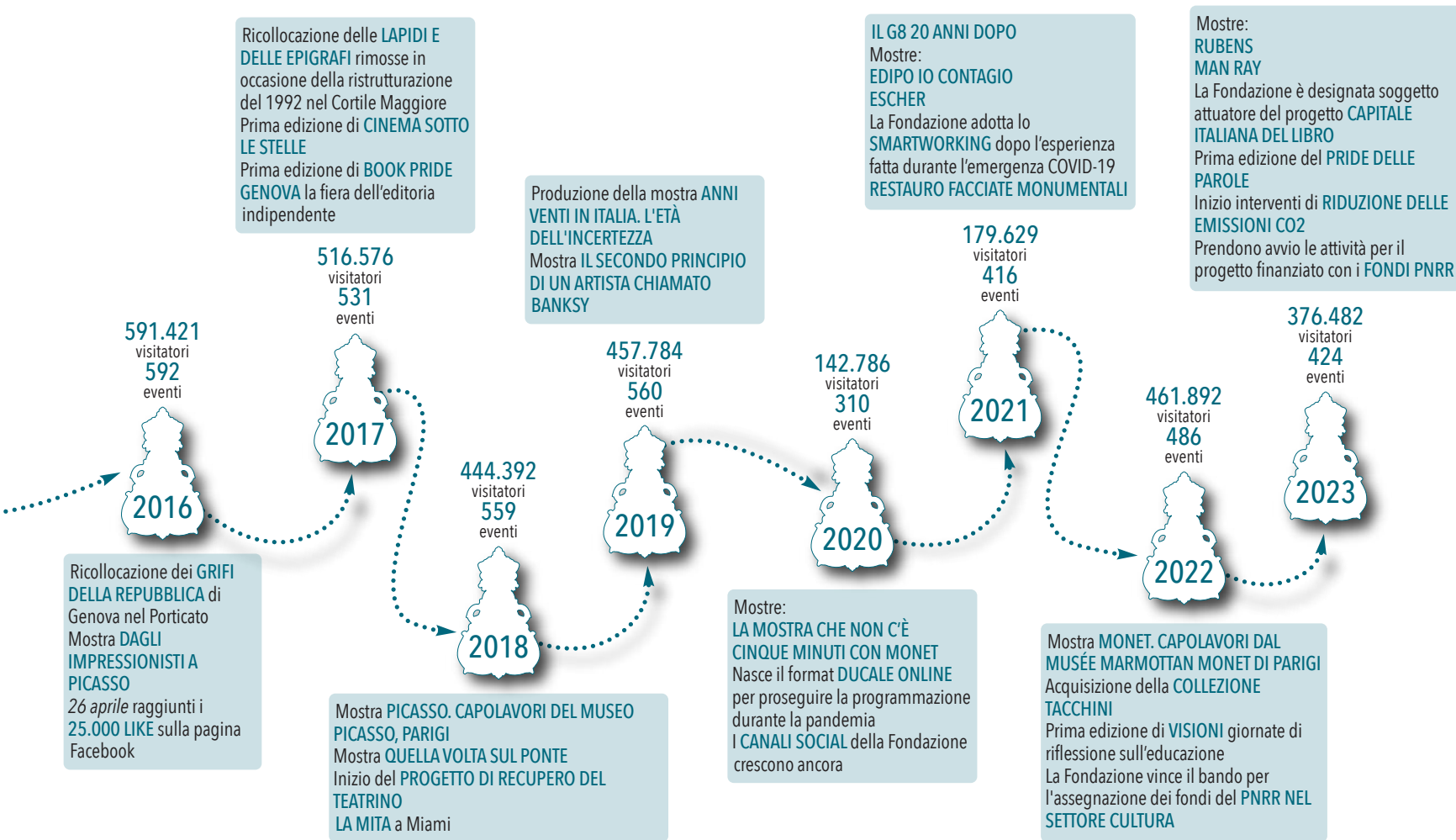
Prima edizione dei **GRANDI INCONTRI** a Palazzo Ducale  
Capolavori raccontati Religioni  
Mediterranea  
Università dei Genitori

Prima edizione del **FESTIVAL DI LIMES**  
Parte il progetto **CREAMCAFÉ**  
Progetto **MUSEO D'ARTE CONTEMPORANEA** di Villa Croce  
**CIVITA** diventa socio partecipante

Apertura del nuovo spazio **KIDS IN THE CITY**  
Prima edizione dei concerti estivi **I NOTTURNI EN PLEIN AIR**  
Progetto **RILEGGERE IL CENTRO STORICO**  
12 ottobre adozione **CODICE ETICO** e modello organizzativo ai sensi del DLGS - 231/01  
20 dicembre adempimenti obblighi DLGS - 33/2013



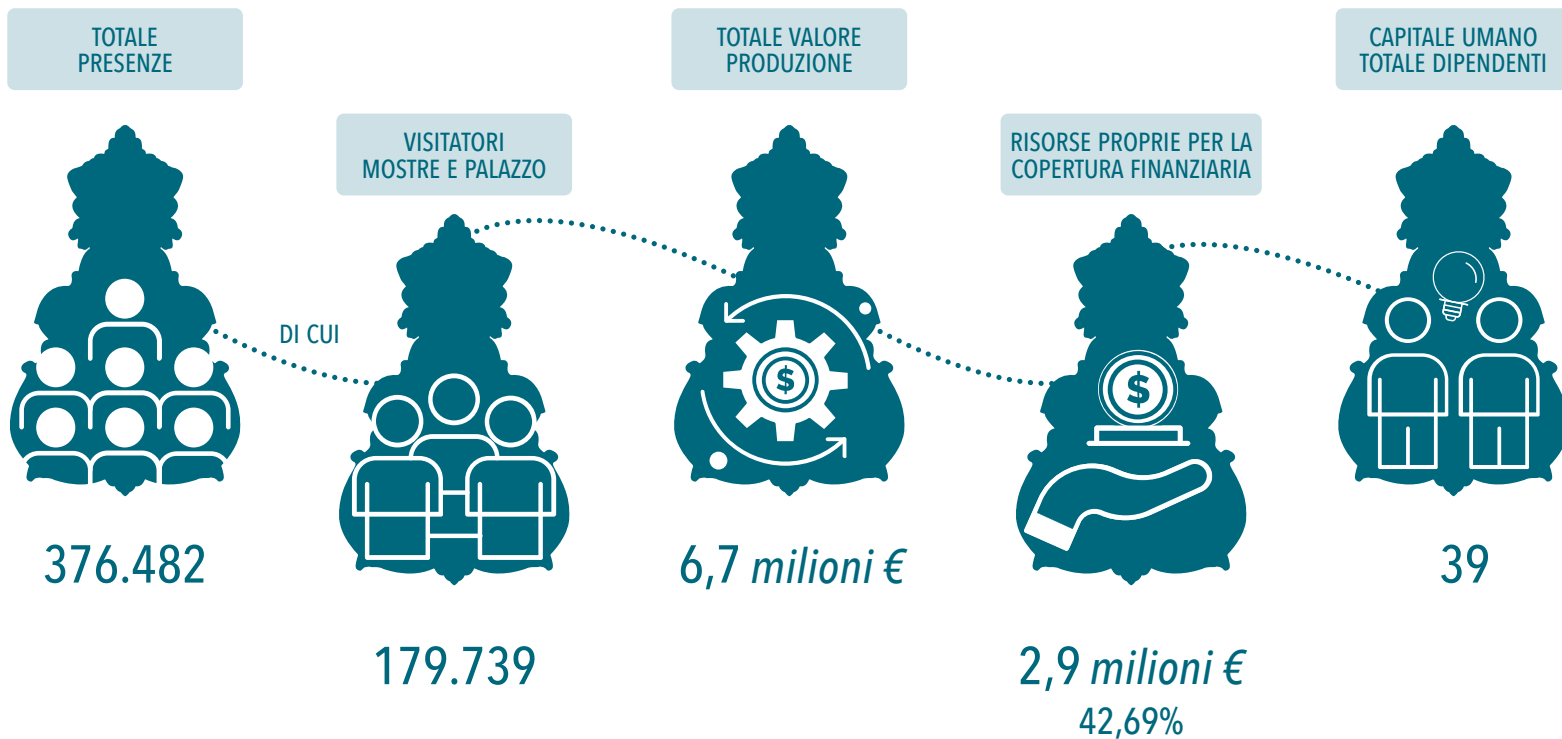






# HIGHLIGHTS

HIGHLIGHTS 2023



## MISSION STATUTARIA

## MISSION

*FINALITÀ E SCOPO DELLA FONDAZIONE*

*SONO BEN DEFINITI NELL' ART. 3 DELLO STATUTO*

**A**

La Fondazione, **centro di ideazione e produzione di cultura**, persegue finalità di **promozione culturale**, promuovendo, realizzando e **partecipando ad iniziative ed eventi culturali, artistici e sociali di ambito e di rilevanza locale e/o nazionale ed internazionale**, anche attivando forme di collaborazione con altri soggetti pubblici e privati.

**B**

La Fondazione promuove la **crescita culturale della comunità locale**, anche allo scopo di contribuire allo **sviluppo sociale ed economico del territorio genovese e ligure**.

**C**

La Fondazione valorizza, operando in ambito locale, nazionale ed internazionale e perseguendo obiettivi di efficacia e di efficienza, il **patrimonio culturale del territorio, tangibile ed intangibile**, in coerenza e continuità con la storia della comunità e con le vicende legate alla creazione degli Istituti di conservazione e di ricerca, dei Musei e di Palazzo Ducale.

# STATUTARIA

D

La Fondazione stimola e sostiene l'**innovazione culturale e la creatività**, favorendo e facilitando il **diritto alla cultura e la partecipazione di tutti i cittadini**, in particolare i **giovani**, promuovendo una **città creativa e interculturale**, in collaborazione con il Comune, con il sistema educativo e formativo e con altri soggetti pubblici e privati, in coerenza con gli strumenti di pianificazione e sviluppo del territorio.

E

La Fondazione, operando in ambito culturale, sviluppa e consolida l'immagine di Genova e della Liguria a livello nazionale ed internazionale, collaborando con i **soggetti pubblici e privati**.

F

La Fondazione promuove una **programmazione culturale coordinata**, finalizzata alla realizzazione di reti nazionali e internazionali tra istituzioni e altri soggetti pubblici e privati".

## GOVERNANCE

### SONO SOCI FONDATORI

### IL COMUNE DI GENOVA E LA REGIONE LIGURIA

#### ORGANI STATUTARI:

- Il Comitato dei Fondatori, composto da due membri indicati dal Comune di Genova e da uno indicato dalla Regione Liguria, garanti del perseguimento delle finalità istituzionali della Fondazione:

**Monica Baratta**

**Stefano Termanini**

**Armando Gibilaro** (fino 04/2023)

**Maurizio Tonnarelli** (dal 04/2023)

- Il Consiglio Direttivo, rinnovato a fine 2022, è l'organo di Amministrazione ordinaria e straordinaria della Fondazione, è composto da cinque membri di cui tre nominati dal Comune di Genova e due dalla Regione Liguria:

**Giuseppe Costa** - *Presidente*

**Francesco Berti Riboli** - *Vicepresidente*

*Consiglieri:*

**Franco Bampi**

**Federica Messina**

**Mitchell Wolfson Jr.**

# GOVERNANCE

- Il Presidente, eletto dal Consiglio Direttivo a maggioranza dei componenti, esercita tutti i poteri di iniziativa necessari per il funzionamento della Fondazione. In caso di assenza o di prolungato impedimento del Presidente ne assume le funzioni il Vicepresidente
- Il Collegio dei Revisori dei Conti, composto da tre membri, tra cui un Presidente, nominati per un triennio 2020-2023 dal Comitato dei Fondatori:

**Marco Rossi** - *Presidente*

**Massimo Lusuriello** (fino a giugno 2023)

**Marcello Pollio**

**Guglielmo Acquarone** (da luglio 2023)

- L'Assemblea dei partecipanti:  
partecipanti sono Compagnia di San Paolo, Fondazione CARIGE, Costa Edutainment e Civita; *i rappresentanti presso il Consiglio Direttivo sono:*

**Nicoletta Viziano** (per Compagnia di San Paolo)

**Andrea Rivellini** (per Fondazione Carige)

**Carla Sibilla** (per Costa Edutainment)

**Gaia Morelli** (per Civita)




# CODICE ETICO

PER LA FONDAZIONE È FONDAMENTALE UNIFORMARSI  
A COMPORTAMENTI ETICAMENTE CORRETTI  
NEL RISPETTO DELLA NORMATIVA VIGENTE

Il Codice Etico contiene l'indicazione dei principi etici rilevanti per la Fondazione, anche ai fini della prevenzione dei reati **ex D. Lgs. 231/01**, e costituisce un elemento essenziale di controllo preventivo. In termini generali il Codice Etico è il documento ufficiale della Fondazione che contiene **l'insieme dei diritti, dei doveri e delle responsabilità** ai quali si ritiene debbano uniformarsi i **comportamenti dei dipendenti, collaboratori, clienti e fornitori, pubblica amministrazione** ed in generale di tutti coloro che entrano in contatto con la nostra realtà.

Per la Fondazione è fondamentale uniformarsi a comportamenti eticamente corretti unitamente al rispetto di ogni normativa cogente. Per questo nel 2015 ha redatto e sottoscritto il presente Codice, in relazione anche a quanto previsto dal Decreto Legislativo 231/2001, che ha introdotto nell'ordinamento italiano la **responsabilità amministrativa delle persone giuridiche**.



L'attenzione alla promozione di una condotta etica si è concretizzata, innanzitutto, nella costituzione e redazione di detto Codice, che è stato sottoposto all'approvazione del Consiglio Direttivo.

**Un insieme di principi e linee guida pensate per ispirare le attività della Fondazione ed orientare il comportamento non solo dei suoi dipendenti, ma anche di tutti coloro con i quali l'istituzione entra in contatto nel corso della sua attività, con l'obiettivo di far sì che all'efficienza e alla serietà della medesima si accompagni anche una condotta etica.**

Nel redigere il Codice Etico si è tenuto conto, inoltre, delle indicazioni fornite da Confindustria che ha elaborato le Linee Guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo da adottare in relazione alla prevenzione dei reati di cui al D. Lgs. 8 giugno 2001, n. 231.

Tali Linee Guida prevedono, tra le componenti più rilevanti del sistema di controllo, l'adozione di un Codice Etico e raccomandano che le componenti del sistema di controllo siano uniformate ad una serie di principi. Il Codice Etico, pertanto, risulta una componente fondante del modello organizzativo e del sistema di controllo adottato dalla Fondazione. Il Codice Etico è distribuito a tutti i dipendenti ed integra il rispetto delle norme civili e penali cui tutti gli individui sono tenuti, ivi compresi gli obblighi derivanti dalla contrattazione collettiva nazionale.

**Il testo integrale è reperibile sul sito della Fondazione.**

## MODELLO ORGANIZZATIVO 231/01

Dal 2015 la Fondazione ha scelto di affrontare la responsabilità amministrativa degli enti facendo uso di un **modello di Organizzazione Gestione e Controllo conforme al D.Lgs. 231/01**, in accordo con la più alta politica di responsabilità dell'impresa, che si concretizza nella costruzione di un **sistema strutturato e organico di procedure e presidi di controllo**.

Il modello organizzativo attualmente in vigore è stato aggiornato il 20/02/2023.

## VIGILANZA, MONITORAGGIO ED APPLICAZIONE

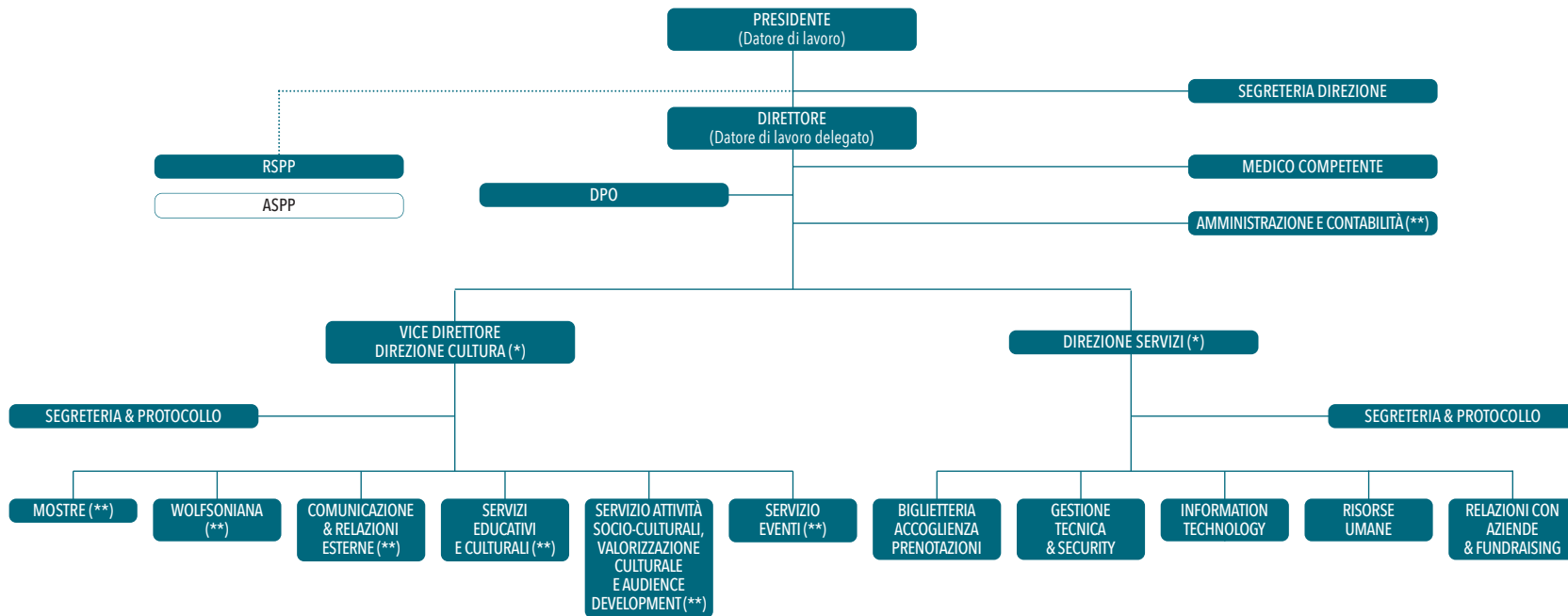
La Fondazione si impegna a far rispettare le norme attraverso l'istituzione di un **Organismo di Vigilanza (OdV) ai sensi del dlgs 231/01** al quale demandare i compiti di vigilanza, monitoraggio, attuazione, aggiornamento ed applicazione del Codice Etico, nonché di curarne la diffusione e la comprensione. L'Organismo di Vigilanza è formato da:

**Stefano Parodi** (Presidente)  
**Carla Ricci**  
**Giuseppe Sciacchitano**

L'OdV nominato il 01/01/2023 è in carica fino al 31/12/2025 e si riunisce secondo necessità; nel 2023 si è riunito otto volte. Dalla sua azione di monitoraggio non sono emerse violazioni del modello organizzativo 231/01.

# ORGANIGRAMMA

## ORGANIGRAMMA



(\*) Dirigente ai sensi dell'art 2d) del D.Lgs 81/2008

(\*\*) Preposto ai sensi dell'art. 2e) del D.Lgs 81/2008

## IL MODELLO DI CREAZIONE DEL VALORE

### SIGNIFICATO E MODALITÀ DI LETTURA

Il modello di creazione del valore della Fondazione è piuttosto un "unicum" a livello nazionale perché la sua peculiarità è coniugare **attività espositive, culturali, cicli di incontri, rassegne, concerti, attività didattiche, reading** e altro ancora per una **programmazione articolata su tutto l'anno, aperta alla città e al territorio, adatta e pensata per adulti e bambini.**

La Fondazione è una realtà con un cuore policentrico, come è giusto che sia per un centro culturale. La sua programmazione è un vero e proprio "cartellone culturale" con eventi quasi tutti giorni, molti dei quali gratuiti, pensata per cercare di **rispondere alle tante trasformazioni culturali e sociali**, con l'aspirazione a **superare i confini tra mondi diversi** e con il desiderio di rappresentare un punto di riferimento per la comunità e il territorio.

# 2.

attività espositive  
attività culturali  
cicli di incontri  
rassegne  
concerti  
attività didattiche  
reading

# IL MODELLO DI CREAZIONE DEL VALORE

Un programma che nasce dalla **collaborazione con decine di soggetti, associazioni, sponsor e istituzioni**; un modo di **lavorare in rete** che ha caratterizzato la programmazione della Fondazione fin dalle sue origini e che, negli anni, si è ampliato e consolidato.

La sostenibilità di tale modello nel tempo è fortemente correlata all'efficacia ed efficienza della struttura di governance dell'istituzione e alle modalità e criteri di gestione dei rischi specifici e delle opportunità (di origine interna ed esterna) che possono influire sulla realizzazione del modello stesso.

La figura sotto riportata rappresenta, secondo l'approccio previsto dall'*International Integrated Reporting Framework*, il **modello di creazione del valore della Fondazione**, ovvero il processo attraverso il quale l'istituzione trasforma le forme di capitale di cui dispone attraverso le proprie attività e processi e produce output e risultati, al fine di raggiungere i propri obiettivi strategici e di creare valore nel breve, medio e lungo termine.

A sinistra sono riportati in modo sintetico gli impegni collegati alla *mission* statutaria che si focalizzano sulla realizzazione di reti culturali e sullo sviluppo dell'immagine di Genova e della Liguria.

Sono poi riportati **cinque indirizzi strategici** che rappresentano le linee guida per la programmazione delle attività di breve e lungo periodo rispecchiando l'identità e la progettualità dell'istituzione.

Le parole chiave trasversalmente collegate ai cinque indirizzi sono:

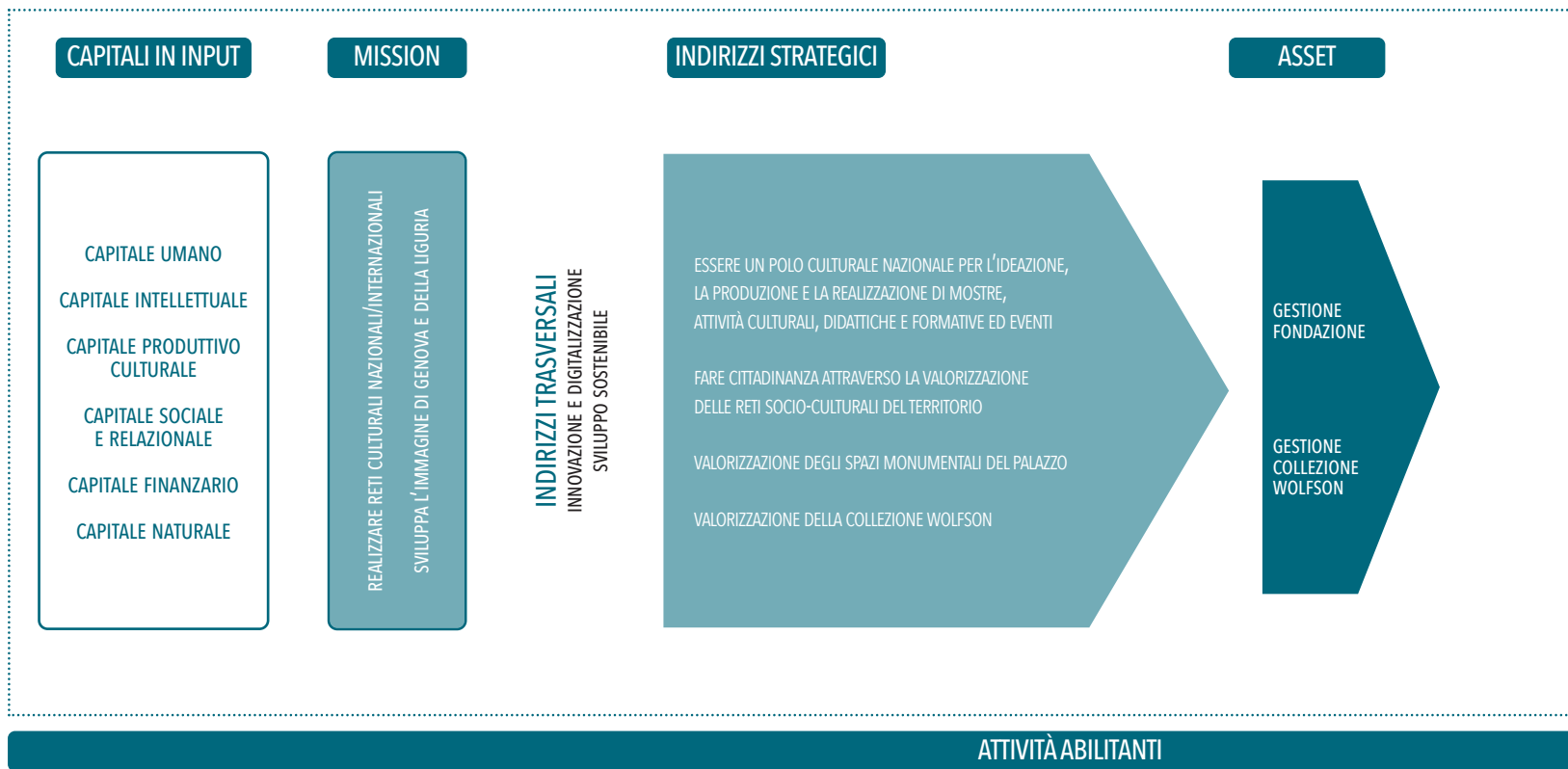
IDEAZIONE  
INNOVAZIONE  
PROMOZIONE  
CREATIVITÀ  
VALORIZZAZIONE  
SVILUPPO

La terza sezione individua gli asset fondamentali sui quali e grazie ai quali si sviluppa l'attività e si realizza la *mission*: Palazzo Ducale e la collezione Wolfson.

Seguono la rappresentazione delle attività e della gestione dei processi ad esse connesse che esemplificano quegli ambiti gestionali che rendono operativa e visibile a tutti gli stakeholder la Fondazione sul territorio.

IDEAZIONE  
INNOVAZIONE  
PROMOZIONE  
CREATIVITÀ  
VALORIZZAZIONE  
SVILUPPO

## IL MODELLO DI CREAZIONE DEL VALORE



RICERCA FONDI ■ AMMINISTRAZIONE ■ GESTIONE RISORSE UMANE E AUDIT INTERNO ■ ACQUISTI ■ COMUNICAZIONE E MARKETING  
GESTIONE SEDE E MANUTENZIONE TECNICA ■ GESTIONE E TUTELA SICUREZZA ■ SVILUPPO ED EFFICIENTAMENTO DIGITALE  
AUDIENCE DEVELOPMENT ■ PROGRAMMAZIONE MOSTRE E ATTIVITÀ CULTURALI



# IL MODELLO DI CREAZIONE DEL VALORE

## PROCESSI DI CREAZIONE DEL VALORE

MOSTRE

RASSEGNE E FESTIVAL

CICLI EVENTI E INCONTRI

PROGETTI EDUCATIVI, DI FORMAZIONE  
E CON PARTNER SOCIALI

PROGETTI SPECIALI

VISITE GUIDATE, PUBBLICAZIONI  
E PODCAST DI APPROFONDIMENTO

RICERCA E CURATELA MOSTRE

## CAPITALI IN OUTPUT

### CAPITALE UMANO

valorizzazione delle competenze, crescita delle persone, welfare aziendale

### CAPITALE INTELLETTUALE

sviluppo della ricerca culturale, innovazione digitale, crescita del valore della reputazione del brand

### CAPITALE PRODUTTIVO CULTURALE

valorizzazione del Palazzo, delle sue sale, degli allestimenti e collezioni permanenti e temporanee

### CAPITALE SOCIALE E RELAZIONALE

qualità del rapporto con gli stakeholder, rafforzamento della reputazione, inclusione sociale, posizionamento come punto di riferimento culturale della comunità

### CAPITALE FINANZIARIO

differenziazione delle fonti di ricavo, autofinanziamento

### CAPITALE NATURALE

sensibilità nell'impiego delle risorse, contenimento dei consumi, attenzione agli impatti diretti generati, sensibilizzazione degli stakeholder agli impatti ambientali generati

# I CAPITALI

## CAPITALE UMANO

### LE PERSONE, I TALENTI, LE COMPETENZE

# I CAPITALI

Per la Fondazione lo sviluppo e la valorizzazione del capitale umano sono centrali per il raggiungimento dei suoi indirizzi strategici.

Le politiche del personale della Fondazione sono orientate a guidare i lavoratori verso la **crescita personale** e il compimento delle **aspirazioni personali**. Oltre alla **formazione** ed alla **valorizzazione delle competenze**, la Fondazione ha intrapreso un piano di **welfare aziendale** per incrementare il benessere dei dipendenti come, per esempio, la sperimentazione dello smart working a seguito dell'emergenza Covid-19 e successivi accordi siglati con i sindacati per la messa a regime dello stesso; pacchetto integrativo esami in occasione delle visite mediche aziendali relative all'obbligo sicurezza, allestimento sala caffè ad uso dei lavoratori, erogazioni liberali una tantum.

Inoltre, per la gestione del capitale umano la Fondazione si avvale di una **struttura organizzativa flessibile ed interconnessa**, particolarmente efficace per lo sviluppo e la realizzazione di processi centrali e trasversali.

La Fondazione, infine, contribuisce alla crescita del capitale umano offrendo l'opportunità di svolgere esperienze di formazione al suo interno, per esempio stage e tirocini curricolari ed extracurricolari.

94,87% dei contratti è a tempo indeterminato il 5,13% è a tempo determinato

82,5% dei dipendenti lavora a tempo pieno il 17,95% dei dipendenti lavora a tempo parziale

Il 71,79% dei dipendenti ha sottoscritto l'accordo per lo smart working

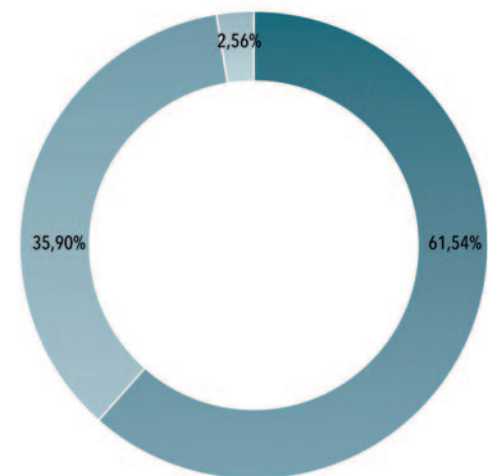
Il tasso di sindacalizzazione è del 58,97%

39 dipendenti

602 Ore di formazione erogate nel 2023

38 dipendenti che hanno partecipato alla formazione

## TOTALE DIPENDENTI

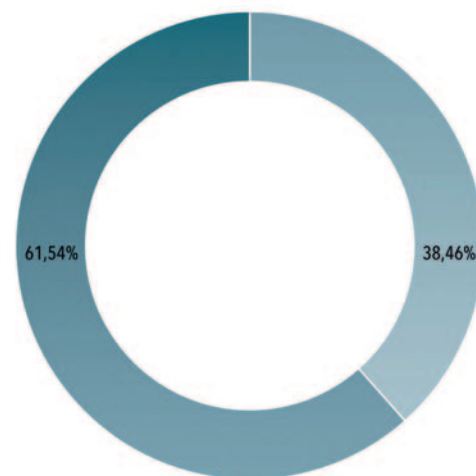


- LAUREA
- DIPLOMA
- MEDIA

OLTRE IL 60% DEI DIPENDENTI  
È IN POSSESSO DI LAUREA

OLTRE IL 30% DI DIPLOMA  
DI SCUOLA SECONDARIA SUPERIORE

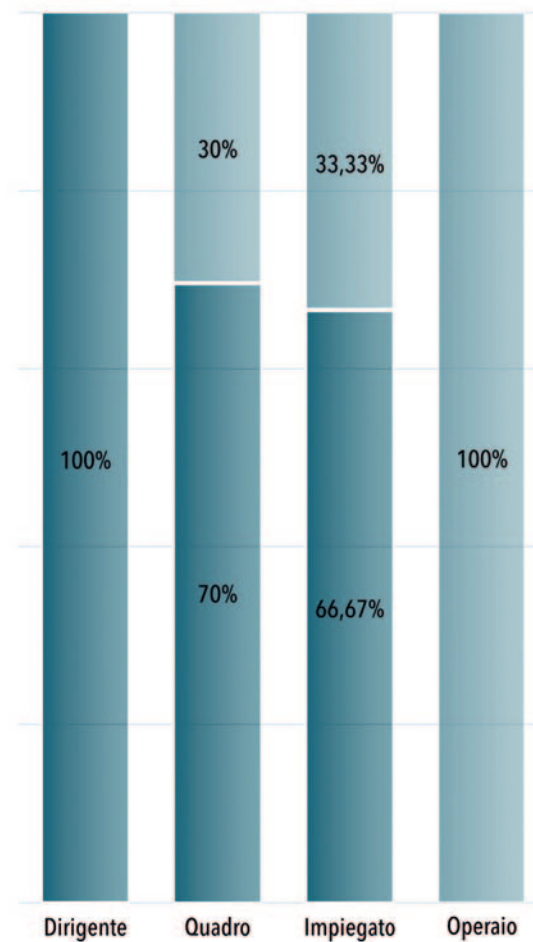
## GENERE



- FEMMINA
- MASCHIO

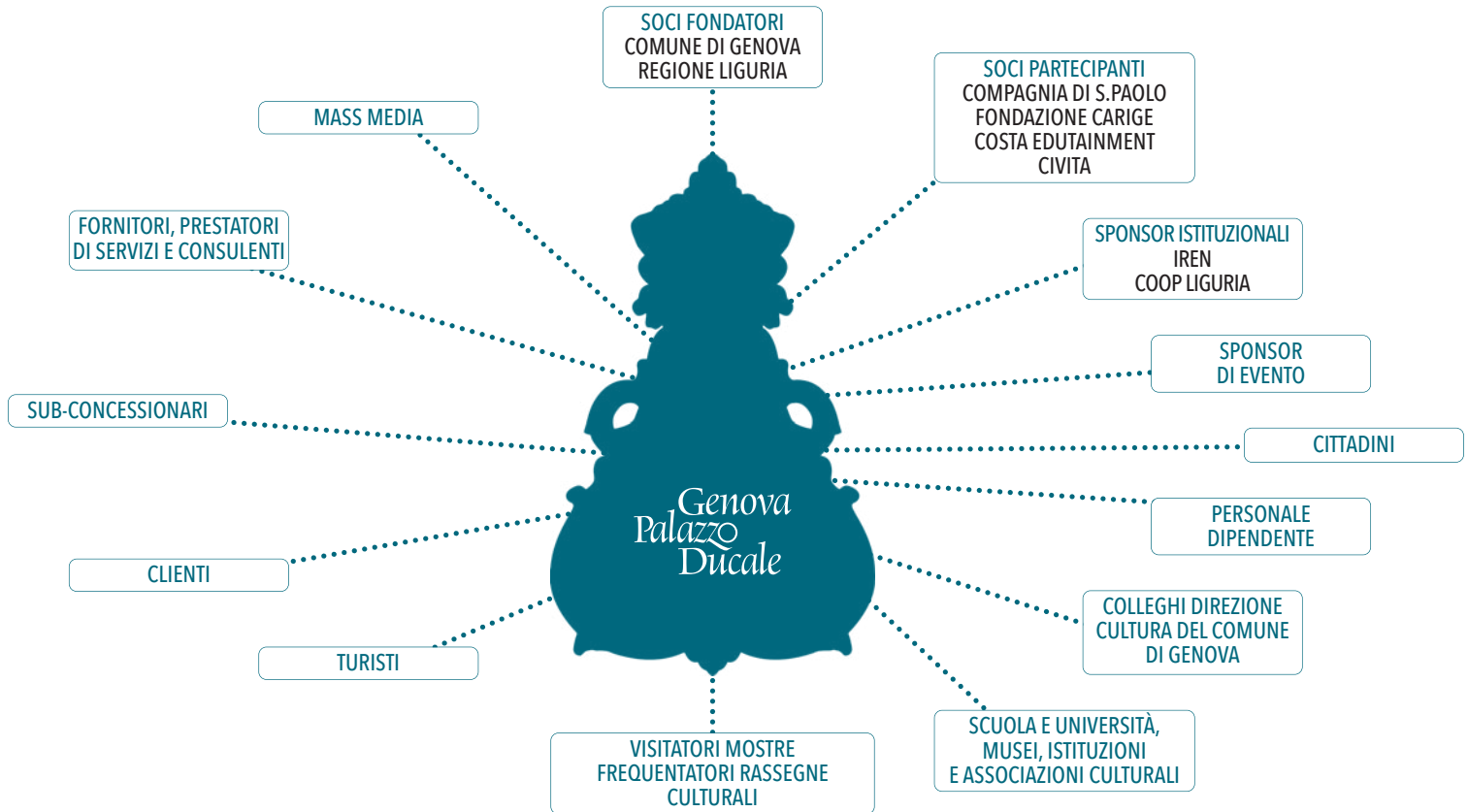
RISPETTO AL GENDER GAP,  
PIÙ DEL 60% DEI DIPENDENTI  
DELLA FONDAZIONE È DI GENERE FEMMINILE

INOLTRE IL 100% DEI DIRIGENTI  
E  
IL 70% DEI QUADRI  
È DI GENERE FEMMINILE



## CAPITALE SOCIALE E RELAZIONALE

### IL PUBBLICO, LE COLLABORAZIONI, LE RETI SOCIO-CULTURALI, GLI STAKEHOLDER



Si tratta del capitale costituito da tutti i rapporti e le relazioni che la Fondazione intrattiene con gli stakeholder come si può evincere dal modello riportato nella pagina precedente.

L'interazione e la relazione con gli stakeholder sono strumenti essenziali per la realizzazione dei processi di creazione del valore della Fondazione.



**376.482**

Visitatori  
di cui

**179.739**

Visitatori mostre e Palazzo

**158.098**

Partecipanti attività culturali

**29.009**

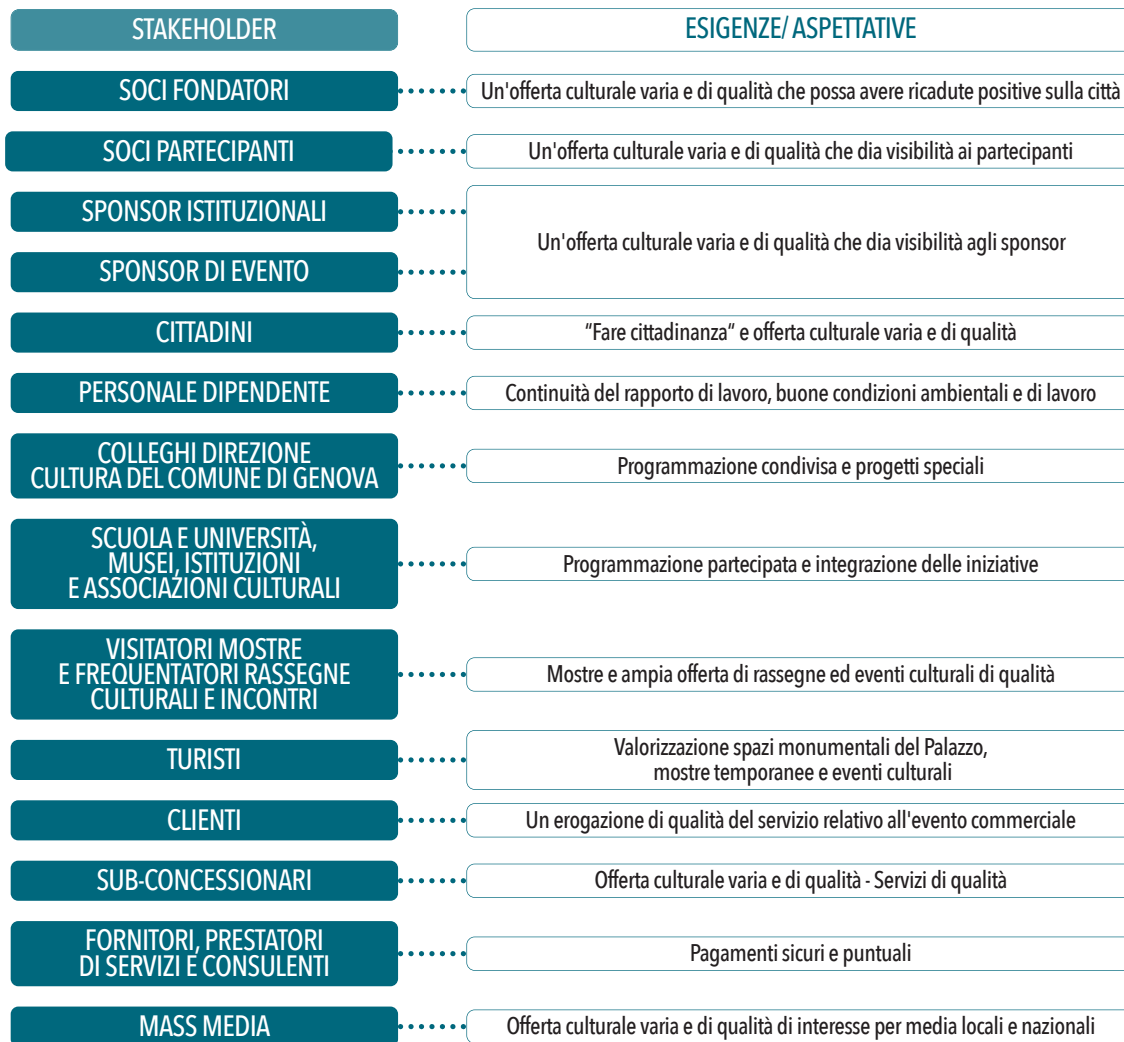
Partecipanti attività didattiche

**8.023**

Partecipanti altre attività (Sala Dogana e Creamcafe)

**4.554**

Menzioni su carta e web



## CAPITALE FINANZARIO

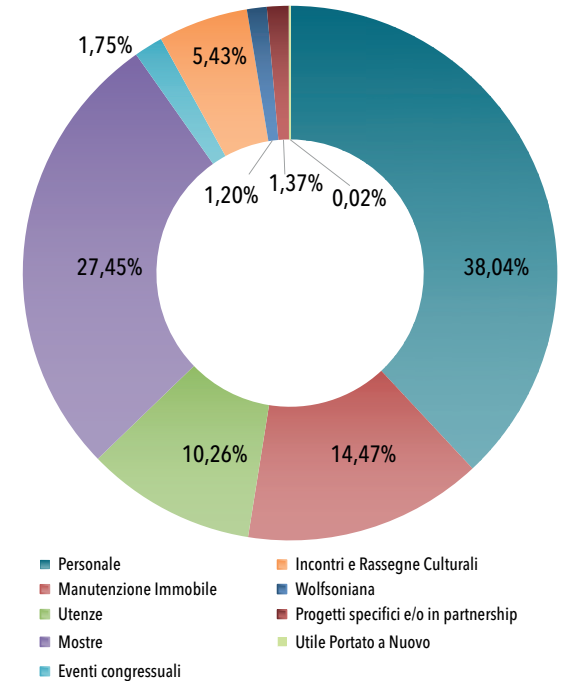
### LE RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE A DISPOSIZIONE

Il Capitale finanziario, che costituisce l'input fondamentale per la gestione operativa della Fondazione, si compone di risorse provenienti da diverse fonti:

- riceve contributi dai suoi Soci Partecipanti, dai suoi Sponsor Istituzionali, da aziende, fondazioni, enti privati e singoli donatori. Tali fondi sono destinati a sostenere le attività culturali e i progetti promossi dalla Fondazione.
- beneficia dei contributi dei suoi Soci Fondatori

Straordinaria qualità della Fondazione è di generare risorse che la rendono capace di autofinanziare gran parte delle attività che produce. Per il 2023 la **capacità di autofinanziamento è pari al 42,69%**, tale risultato è stato possibile attraverso molteplici azioni:

- produce e promuove (in proprio e con terzi) mostre, eventi culturali e altre iniziative che generano ricavi come, per esempio, bigliettazione, bookshop, sponsorizzazioni.
- organizza campagne di ricerca sponsor per specifici eventi o progetti culturali e sviluppa partnership con altre realtà, sia nel settore pubblico che privato come, per esempio, partecipazione a bandi.
- trae importanti risorse dalla gestione del patrimonio immobiliare di cui è concessionaria dal Comune di Genova (subconcessioni di spazi per attività commerciali ed eventi privati) e da altre attività economiche legate alla valorizzazione del patrimonio culturale, come ad esempio il Palazzo Ducale stesso, uno dei simboli più significativi della città di Genova.



Valore della produzione  
**6,7 milioni €**  
di cui ricavi da vendite e prestazioni  
**3,1 milioni €**

Percentuale di autofinanziamento  
**42,69%**

Per ulteriori dettagli si rimanda al Bilancio di Esercizio pubblicato sul sito della Fondazione

# I CAPITALI

CAPITALE INTELLETTUALE  
I SAPERI, IL SAPER FARE E ORGANIZZARE

La Fondazione è particolarmente impegnata nella cura del capitale intellettuale perché esso è uno dei principali strumenti che le consentono di collocarsi come un'eccellenza del settore.

Valorizzare il capitale intellettuale significa tendere a **strutturare in modo innovativo i propri processi**. Nello specifico la Fondazione valorizza il proprio capitale intellettuale attraverso **progetti di formazione, ricerca, divulgazione scientifica e innovazione digitale**.

Inoltre la Fondazione è costantemente impegnata in azioni di **crescita del valore e della reputazione del suo brand** a livello nazionale ed internazionale attraverso azioni di comunicazione e promozione.

Infine, le competenze e le professionalità del personale sono sovente richieste da università e istituzioni culturali per l'affidamento di corsi e conferenze.



- 5 Pubblicazioni scientifiche nel 2023
- 3 Stage accolti nel 2023
- 4 Docenze nel 2023

CAPITALE PRODUTTIVO CULTURALE

## I CAPITALI

## IL PATRIMONIO ARTISTICO DEL PALAZZO

Il capitale produttivo culturale della Fondazione è costituito dalla sede, dalla **collezione Wolfson**, dai **beni monumentali** e **dagli spazi espositivi**. Il capitale produttivo culturale è alla base di ogni processo e strategia dell'istituzione i cui scopi primari sono **la divulgazione e la valorizzazione e la cura dei beni culturali ricevuti in gestione**.

E' importante sottolineare che il capitale produttivo culturale in una realtà come quella della Fondazione si riferisce anche ai **beni immateriali**, ossia a tutte quelle risorse - **idee e saperi** - che contribuiscono alla creazione, alla produzione e alla diffusione della cultura su un asse policentrico (dal centro alle periferie e viceversa) e socialmente ed anagraficamente trasversale.

**36.000** mq  
di superficie complessiva  
*di cui*

**21.000** mq  
di superficie agibile

**1.200** mq  
superficie spazi monumentali

**3.500** mq  
superficie spazi espositivi

**2.000** mq  
spazi sale conferenze / eventi

**1.585**  
video archivio digitale



## LA COLLEZIONE WOLFSON

L'ingresso della Regione Liguria tra i soci partecipanti della Fondazione ha favorito l'**acquisizione della collezione Wolfson nel 2014**, che ha dotato la Fondazione di un patrimonio storico e artistico da gestire e valorizzare. Attualmente visitabile e custodita, in parte, a Genova Nervi e, in parte, presso la depositaria dei Musei Civici di Genova, la collezione sarà trasferita, nel medio termine, a Palazzo Ducale, dove nel 2007 è stato inaugurato il Centro Studi della Wolfsonianiana, per ospitare i libri e le opere su carta della collezione. Questa si compone di oltre **30.000 oggetti, pubblicazioni e materiali archivistici**, di provenienza italiana e internazionale, straordinariamente eterogenei: dai dipinti ai tessuti, dai progetti di architettura alle ceramiche e agli argenti. I temi toccati dalla collezione sono molteplici, e spaziano dall'evoluzione delle arti decorative, all'arte di propaganda, al lavoro umano, ai nuovi mezzi di trasporto, alle mostre e alle esposizioni internazionali.

L'allestimento segue un criterio cronologico-tematico esteso nel **periodo compreso tra gli ultimi decenni dell'Ottocento e la prima metà del Novecento**. Alla collezione sono inoltre dedicate mostre e proposte educative, che prevedono visite e laboratori. Creata dall'ex diplomatico statunitense Mitchell (Micky) Wolfson Jr., è stata donata nel 2007 alla Fondazione regionale Cristoforo Colombo (trasformata in Fondazione regionale per la Cultura e lo Spettacolo) e, nel 2014, incorporata da Fondazione Palazzo Ducale.

Un'altra parte della collezione è custodita attualmente dalla Florida International University, dopo la donazione nel 1997 di Mitchell Wolfson, che al momento ricopre l'incarico di Presidente del Consiglio di amministrazione della Wolfsonian - Florida International University e di Trustee.

**784 mq**  
di superficie complessiva  
*di cui*

**565 mq**  
di superficie espositiva

**12.000**  
volumi della biblioteca

**3.000**  
opere

**32**  
archivi e fondi archivistici

## CAPITALE NATURALE

## I CAPITALI

LE RISORSE AMBIENTALI CHE IMPATTANO DIRETTAMENTE  
O INDIRETTAMENTE SULL'ATTIVITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE

La Fondazione non è una realtà produttiva e pertanto connette lo sviluppo del suo capitale naturale ad una serie di percorsi pensati per **gestire e ridurre il proprio impatto ambientale**. Da alcuni anni la Fondazione ha iniziato a riflettere sui temi della **sostenibilità** e dell'**Agenda 2030** e ad intraprendere azioni per ridurre la propria carbon footprint.

Dopo la pandemia, gli accordi aziendali per il mantenimento dello smart working sono stati incentivati per favorire la qualità di vita dei lavoratori ma anche per ridurre gli impatti generati dagli spostamenti casa/lavoro contenendo i consumi energetici, le emissioni di CO<sub>2</sub> collegate e i costi ad essi associati.

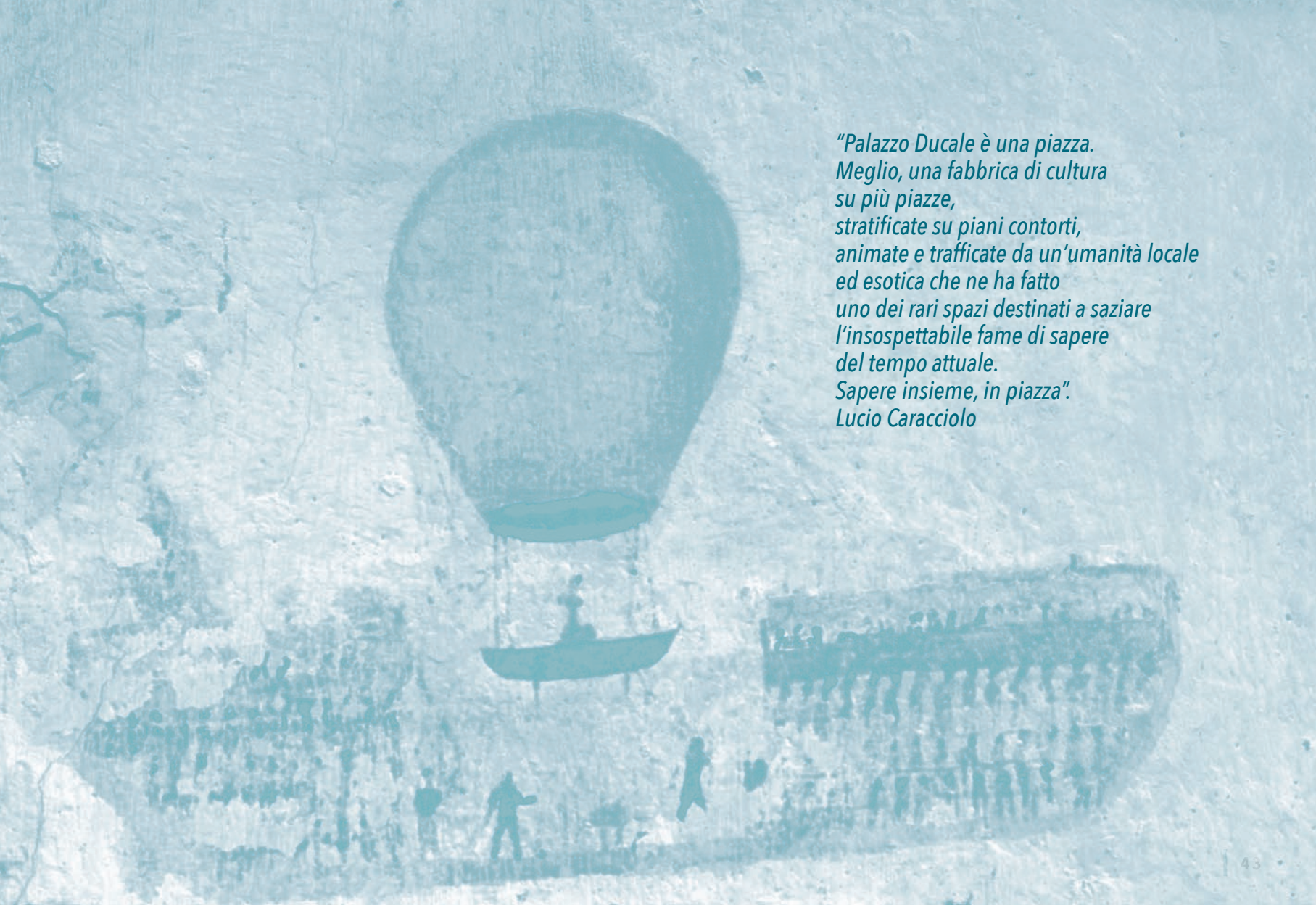
Poiché il principale impatto ambientale è generato da riscaldamento, condizionamento e illuminazione degli uffici e delle sale aperte al pubblico, degli spazi espositivi e monumentali del Palazzo, **nel corso di quest'anno ha avuto inizio la messa in atto di interventi per la riduzione dei consumi e delle emissioni di CO<sub>2</sub> e per il risparmio energetico**.



**1.129.327 kWh**  
Consumi elettrici

**20.821 mc**  
Consumi idrici

**80.801 Smc**  
Consumi termici



*“Palazzo Ducale è una piazza.  
Meglio, una fabbrica di cultura  
su più piazze,  
stratificate su piani contorti,  
animate e trafficate da un’umanità locale  
ed esotica che ne ha fatto  
uno dei rari spazi destinati a saziare  
l’insospettabile fame di sapere  
del tempo attuale.  
Sapere insieme, in piazza”.*  
Lucio Caracciolo

# INDIRIZZI

## INDIRIZZI STRATEGICI

Gli obiettivi della Fondazione nel medio-lungo periodo sono rappresentati dai quattro indirizzi strategici, identificati all'interno del modello di creazione del valore; a questi se ne aggiungono due "trasversali" correlati non solo ai primi quattro ma anche ai due asset intorno a cui ruota la gestione di tutti i processi identitari.

### I QUATTRO INDIRIZZI STRATEGICI

#### 1

#### ESSERE UN POLO CULTURALE NAZIONALE PER L'IDEAZIONE, LA PRODUZIONE E LA REALIZZAZIONE DI MOSTRE, ATTIVITÀ CULTURALI, DIDATTICHE, FORMATIVE ED EVENTI

La vocazione primaria della Fondazione è essere un **polo culturale di rilievo nazionale** attraverso la sua **vasta e diversificata proposta culturale**. In linea con i suoi obiettivi statuari, l'offerta culturale è volta a intercettare **molteplici pubblici** con iniziative che si muovono tra la scala locale e quella nazionale e internazionale, attivando **reti di partner** più o meno estese e complesse e coinvolgendo anche la **comunità locale** e le **scuole del territorio**.

Per un'idea complessiva della tipologia di offerta culturale, può essere utile sintetizzare per punti le macro-aree in cui opera la Fondazione:

- **Mostre**
- **Eventi, cicli di incontri, rassegne e festival**
- **Attività didattiche e formative** (laboratori per le scuole e attività con le famiglie, corsi di formazione per docenti)

Per comprendere appieno la strategicità di questo primo indirizzo, può essere interessante ripercorrere rapidamente lo storico delle attività: negli anni compresi tra 2011 e 2019 è osservabile un aumento considerevole delle mostre prodotte e ospitate, con un massimo di 54 nel 2015. Per quanto riguarda gli eventi, invece, gli anni tra il 2013 e il 2019 sono stati interessati da un programma particolarmente ricco, con 546 iniziative organizzate nel 2016.



# STRATEGICI

Se nel corso del 2020, la pandemia ha necessariamente arrestato questa tendenza positiva, a partire dal 2021 si registra una buona ripresa della programmazione. Dal punto di vista dell'audience development, strumento a sua volta strategico per lo sviluppo dell'indirizzo, la Fondazione coinvolge nelle proprie attività tutte le categorie degli abituali fruitori di cultura sul territorio - dagli anziani ai giovani, dalle associazioni agli enti pubblici, dai singoli utenti fidelizzati alle scuole e alle Università - e, pertanto, è accessibile a tutti, con l'intento di rimuovere qualsiasi barriera, da quelle fisiche a quelle culturali.

Anche sul fronte educativo, la Fondazione formula una proposta diversificata, in grado di rispondere alle nuove esigenze delle scuole e delle famiglie, anche con l'obiettivo di consolidare la rete dei rapporti con le istituzioni scolastiche presenti sul territorio cittadino e regionale.

Oltre ad essere un polo di produzione culturale, **la Fondazione intende rappresentare un luogo attraverso il quale la città si conosce e in cui si riconosce**; in particolare, alcune iniziative culturali e sociali, pensate per target specifici, prevedono la creazione di partnership con altri soggetti pubblici e privati del territorio, al fine di ampliare e consolidare il bacino dei pubblici interessati in forma diretta e indiretta.

## SOTTO-OBIETTIVI STRATEGICI

- Aumentare la riconoscibilità della Fondazione in ambito locale, nazionale e internazionale
- Audience development

## COME SI PERSEGUONO

- Sviluppo collaborazioni con istituzioni e musei italiani e stranieri
- Sviluppo e realizzazione progetti di mostre temporanee e itineranti
- Sviluppo e realizzazione eventi culturali (rassegne, festival, cicli di incontri, reading, concerti, attività didattiche per scuole e famiglie)
- Pubblicazioni scientifiche (cataloghi mostre)
- Promozione progetti in regime di Open access e condivisione online (canale YouTube della Fondazione)
- Implementazione sito web e social media

## STAKEHOLDER COLLEGATI

- Musei e istituzioni nazionali
- Musei e istituzioni internazionali
- Università ed enti di ricerca
- Sistema scolastico nazionale
- Pubblico di riferimento
- Sponsor e partner
- Visitatori e fruitori

## 2

### “FARE CITTADINANZA” ATTRAVERSO LA VALORIZZAZIONE DELLE RETI SOCIO-CULTURALI DEL TERRITORIO

Da sempre l'identità della Fondazione è caratterizzata dalla profonda condivisione dei valori espressi dall'articolo 9 della Costituzione, con particolare riguardo alla **«promozione dello sviluppo della cultura»** poiché la cultura, in ogni sua accezione, rappresenta la base di ogni società e costituisce il fondamento per la crescita umana e morale di ogni cittadino. In questo senso, **la mission identitaria della Fondazione che coincide col fare cultura pubblica per consentire lo sviluppo del diritto alla cultura per tutti contribuisce alla crescita di cittadini consapevoli dei propri diritti.**

L'orizzonte di riferimento della Fondazione è quello di un **welfare culturale che includa la dimensione sociale**; in questo senso per la Fondazione **“fare cultura” è “fare cittadinanza”** ponendo le basi per la piena partecipazione di tutte e tutti, promuovendo l'uguaglianza di opportunità di accesso alla cultura e ad ogni sua espressione.

La programmazione delle attività culturali della Fondazione nasce dalla collaborazione con associazioni, sponsor enti e istituzioni, a partire dai soci partecipanti alla Fondazione. Un modo di **lavorare in rete** che ne ha caratterizzato la programmazione fin dalle origini e che, negli anni, si è ampliato e consolidato rendendo la Fondazione uno dei più importanti punti di riferimento culturale della città.

#### SOTTO-OBIETTIVI STRATEGICI

- Consolidare il proprio ruolo di “piazza” della cultura in città
- Incrementare la partecipazione della cittadinanza attiva alla programmazione della Fondazione
- Valorizzare le diversità culturali e promuovere l'inclusione
- Valorizzare e preservare il patrimonio culturale, storico e archeologico del territorio

#### STAKEHOLDER COLLEGATI

- Sponsor e partner
- Reti di cittadinanza attiva
- Musei e istituzioni del territorio
- Associazioni culturali e del Terzo Settore
- Università, enti di ricerca, sistema scolastico nazionale
- Cittadini e collettività

# 3

## VALORIZZAZIONE DEGLI SPAZI MONUMENTALI DEL PALAZZO

La valorizzazione degli spazi monumentali di Palazzo Ducale interessa diversi aspetti fondamentali per un'istituzione culturale, infatti, la Fondazione valorizza promuove i suoi spazi attraverso le seguenti azioni:

- **conservazione** e, se necessario, **restauro**, del suo patrimonio storico grazie al coinvolgimento di sponsor
- **eventi speciali** negli spazi monumentali (aperture straordinarie, visite guidate, concerti)
- **approfondimenti ad hoc** (brochure illustrative, conferenze, audioguide, App, podcast)

Infine, la **valorizzazione del patrimonio storico del Palazzo** si inserisce nelle azioni di valorizzazione della città di Genova come meta sempre più ambita per il **turismo culturale** e consente alla Fondazione di essere anche un **attore economico in grado di contribuire all'attrattività turistica del territorio** ed avere un impatto positivo anche dal punto di vista economico e dell'indotto.

## STAKEHOLDER

- Visitatori e turisti nazionali e internazionali
- Musei e istituzioni del territorio
- Musei e istituzioni nazionali
- Sponsor
- Associazioni culturali del territorio
- Sistema scolastico nazionale


# 4

## VALORIZZAZIONE DELLA COLLEZIONE WOLFSON

La Fondazione, organizza e promuove attività (mostre, incontri di divulgazione, prestiti a musei e istituzioni nazionali ed internazionali, attività scientifica di ricerca e archivio, pubblicazioni) finalizzate alla valorizzazione, in termini culturali ed economici, della **collezione Wolfson** sia nella sede attuale presso il **"Museo Wolfsoniana» a Genova Nervi** (che è parte circuito dei Musei Civici del Comune di Genova) che negli spazi espositivi di **Palazzo Ducale** (ove si trovano la Biblioteca, gli Archivi e il Centro studi) che in altre sedi.

Infine, è interessante sottolineare come il già citato **Piano Strategico 2024-2029** preveda, tra i progetti speciali, l'articolato **Wolfsoniana Uncovered** che ha tra gli obiettivi la conservazione e digitalizzazione della collezione e l'allestimento di uno spazio espositivo dedicato a Palazzo Ducale.





*"[...] credo che Palazzo Ducale abbia un'originalità rispetto al Beaubourg;  
in primo luogo perché si iscrive in una continuità storica  
e poi perché ha un calendario di incontri stagionale.*

*In sostanza è un luogo antropologicamente più significativo [...] è un simbolo di unità della città:  
della sua continuità storica e al tempo stesso della sua attualità,  
un posto dove ci si incontra, socialmente rilevante".  
Marc Augé*

## INDIRIZZI STRATEGICI TRASVERSALI

# 1

### INNOVAZIONE E DIGITALIZZAZIONE

La Fondazione ha abbracciato un percorso di **trasformazione digitale** per consolidare il proprio **ruolo di eccellenza e accessibilità nel panorama culturale**. La transizione digitale rappresenta una grande opportunità per preservare il patrimonio culturale, ampliare l'accessibilità, migliorare l'interazione con il pubblico e ottimizzare i processi interni con l'obiettivo di rendere la Fondazione un modello di innovazione digitale, capace di coniugare **tradizione e tecnologia per arricchire l'esperienza culturale di ogni visitatore**.

Dal 1997 come Palazzo Ducale Spa e, dal 2008 come Fondazione Palazzo Ducale, è presente online e utilizza i social media per coinvolgere il pubblico, ponendosi in **dialogo costante con le esigenze di una società sempre più digitale**, pertanto rendere le esposizioni, i programmi educativi e il patrimonio monumentale più interattivi e accessibili, utilizzando le più moderne tecnologie digitali è da tempo nelle sue corde.

Per rispondere ad una **crescente domanda di accesso digitale ai contenuti culturali e a materiali educativi online**, anticipando le linee guida del piano strategico, sono stati definiti obiettivi chiari. Tra questi, spiccano l'innovazione dell'**engagement del pubblico attraverso programmi educativi digitali e l'uso strategico dei social media**; l'aumento del coinvolgimento dei visitatori con iniziative come la **digitalizzazione della collezione della Wolfsoniana e la creazione di una comunità online**; e l'**impegno a garantire accessibilità e inclusività mediante tecnologie assistive e contenuti digitali ottimizzati**.

Per concretizzare questa visione, la Fondazione ha individuato una serie di azioni specifiche da realizzare nel prossimo triennio:

Sul fronte educativo, verranno sviluppati corsi online e webinar, così come **strumenti di apprendimento digitale per scuole e famiglie**.

La comunicazione sarà rafforzata con un uso più mirato dei social media e l'**attivazione di un canale WhatsApp**, per una comunicazione diretta e immediata con il pubblico. Saranno inoltre strette partnership con altre istituzioni culturali e imprese tecnologiche, al fine di condividere risorse e competenze.

Un elemento fondamentale del progetto è la digitalizzazione della collezione della Wolfsoniana, che sarà resa accessibile online, garantendone la conservazione a lungo termine. Saranno sviluppati contenuti innovativi, come esperienze di realtà aumentata e virtuale, per coinvolgere visitatori di tutte le età e provenienze. Parallelamente, verranno implementati **sistemi di analisi dei dati per ottimizzare l'offerta culturale e personalizzare le esperienze del pubblico**.

# INDIRIZZI STRATEGICI TRASVERSALI

## 2

### SVILUPPO SOSTENIBILE

La cifra della Fondazione è essere un'**istituzione culturale**. Questa nostra identità permea profondamente la nostra visione del mondo, la nostra idea di cultura e di fare cultura pubblica e orienta le nostre azioni.

In questo orizzonte, riteniamo che il fatto che nell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile non vi sia uno specifico Goal dedicato alla cultura sia una scelta intenzionale volta a sottolinearne l'importanza e la **funzione trasversale** in relazione a diversi ambiti.

Una scelta che condividiamo nel profondo e che si esplicita in quella dimensione del fare cultura che caratterizza la mission della Fondazione da cui scaturisce un **agire in grado di moltiplicare, rafforzare e promuovere la cura e il rispetto dell'ambiente e dei diritti collettivi**.

Per questo **la Fondazione aderisce al programma dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile**, un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei Paesi membri dell'ONU: i suoi 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile, inquadrati all'interno di un grande programma d'azione con oltre 160 traguardi da raggiungere entro il 2030 sono obiettivi comuni a tutti i Paesi e a tutti gli individui; nessuno ne è escluso, né deve essere lasciato indietro lungo il cammino necessario per portare il mondo sulla strada della sostenibilità.

## LA FONDAZIONE CON I PROGETTI E LE ATTIVITÀ CULTURALI IN PROGRAMMA E CON LE POLITICHE INTERNE AI PROCESSI ORGANIZZATIVI E GESTIONALI CONTRIBUISCE AL RAGGIUNGIMENTO DEI SEGUENTI OBIETTIVI DELL'AGENDA 2030 PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE:

### GOAL 4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ

#### Target 4.5

Palazzo Ducale garantisce la parità di accesso a tutti i contenuti educativi e formativi ai più vulnerabili, comprese le persone con disabilità, le popolazioni indigene e i bambini in situazioni vulnerabili

#### Target 4.7

attraverso la programmazione e l'organizzazione di mostre ed eventi socio-culturali, Palazzo Ducale gode di un pubblico ampio e diversificato presso il quale può promuovere lo sviluppo sostenibile e stili di vita sostenibili, i diritti umani, l'uguaglianza di genere, la promozione di una cultura di pace e di non violenza, la cittadinanza globale e la valorizzazione della diversità culturale e del contributo della cultura allo sviluppo sostenibile



### GOAL 5 PARITÀ DI GENERE

#### Target 5.1

promuove la parità di genere e la fine a ogni forma di discriminazione nei confronti di tutte le donne, bambine e ragazze in ogni parte del mondo attraverso le sue attività espositive, educative e socio-culturali

#### Target 5.5

al suo interno, attua politiche antidiscriminatorie garantendo alle donne la piena ed effettiva partecipazione e pari opportunità di leadership a tutti i livelli dei processi decisionali e di gestione



### GOAL 7 ENERGIA PULITA E ACCESSIBILE

#### Target 7.2

aumentare la quota di energie rinnovabili nel mix energetico globale



### GOAL 8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA

#### Target 8.2

raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione,

#### Target 8.4

migliorare progressivamente, fino al 2030, l'efficienza delle risorse globali nel consumo e nella

#### Target 8.5

raggiungere la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutte e tutti e la parità di retribuzione per lavoro di pari valore

#### Target 8.8

proteggere i diritti del lavoro e promuovere un ambiente di lavoro sicuro e protetto per tutti i lavoratori

#### Target 8.9

promuovere il turismo sostenibile che generi posti di lavoro e promuova la cultura e i prodotti locali

# OBIETTIVI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE



## GOAL 10 RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE

Target 10.2  
promuovere e potenziare attraverso la propria programmazione l'inclusione sociale, culturale, economica e politica di tutte e tutti



## GOAL 11 CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI

Target 11.4  
potenziare l'impegno a promuovere protezione e salvaguardia del patrimonio culturale e naturale del mondo



## GOAL 12 CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI

Target 12.2  
raggiungere la gestione sostenibile e l'uso efficiente delle risorse naturali

Target 12.5  
ridurre in modo sostanziale la produzione di rifiuti attraverso la prevenzione, la riduzione, il riciclaggio e il riutilizzo

Target 12.8  
fare in modo che le persone abbiano maggiore consapevolezza in tema di sviluppo sostenibile e stili di vita in armonia con la natura

Target 12.b  
sviluppare e applicare strumenti per monitorare gli impatti di sviluppo sostenibile



## GOAL 13 LOTTA CONTRO IL CAMBIAMENTO CLIMATICO

Target 13.3  
migliorare l'istruzione, la sensibilizzazione e la capacità umana e istituzionale riguardo ai cambiamenti climatici in materia di mitigazione, adattamento, riduzione dell'impatto e di allerta precoce



## GOAL 16 PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI SOLIDE

Target 16.3  
promuovere lo stato di diritto a livello nazionale e internazionale e garantire parità di accesso alla giustizia per tutti

Target 16.b  
promuovere e far rispettare le leggi e le politiche non discriminatorie per lo sviluppo sostenibile



## GOAL 17 PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI

Target 17.16  
migliorare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile, integrato da partenariati multilaterali che mobilitino e condividano le conoscenze, le competenze, le tecnologie e le risorse finanziarie, per sostenere il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile

# I PROCESSI

## GLI ASSET

Due sono gli asset alla base di tutte le attività della Fondazione:

- **la gestione di Palazzo Ducale**
- **la gestione della Collezione Wolfson**

Questi due asset sono strettamente connessi alle azioni descritte nei quattro indirizzi strategici che generano i processi di creazione del valore. Di seguito, per ciascuno dei quattro indirizzi verranno rappresentati schematicamente i processi caratterizzanti.

# 1

## ESSERE UN POLO CULTURALE DI RILIEVO NAZIONALE PER L'IDEAZIONE DI MOSTRE, ATTIVITÀ CULTURALI E DIDATTICHE E FORMATIVE

### MOSTRE

Si tratta di attività finalizzate principalmente alla progettazione e alla realizzazione di mostre, attraverso una programmazione annuale e talvolta pluriennale.

Il processo comprende sia le fasi relative alla produzione interna delle mostre, sia le attività connesse alla realizzazione di eventi espositivi organizzati da soggetti terzi e ospitati negli spazi di Palazzo Ducale.

Sia nel caso delle mostre di produzione propria che nel caso di quelle con/di terzi, la Fondazione progetta e realizza attività culturali, educative ed eventi collaterali.

# I PROCESSI

La programmazione dell'attività espositiva è un processo centrale per la Fondazione. È gestito dalla Direzione dell'Area Cultura, che ne sviluppa i contenuti a partire dalle linee guida della Direzione.

## **MOSTRE DI PRODUZIONE PROPRIA**

Il processo prevede la redazione dei contenuti a cura del Curatore, il quale definisce gli obiettivi generali e le aspettative relative all'offerta culturale. Successivamente, si procede con l'elaborazione del piano dei costi, che servirà da base per lo sviluppo delle attività. La Direzione, in collaborazione con l'Amministrazione, verifica la disponibilità delle risorse finanziarie o la possibilità di attivare canali di finanziamento alternativi, per esempio attraverso il fundraising.

L'intero processo impiega risorse per la gestione amministrativa, logistica e della sicurezza.

Il coordinamento, affidato all'Area Cultura e all'Area Servizi, copre tutte le fasi del progetto, tra cui: la richiesta di prestito, la progettazione dell'allestimento, l'allestimento stesso, la redazione dei testi, la pianificazione delle attività di comunicazione, la progettazione e organizzazione di eventuali attività educative ed eventi, l'apertura al pubblico e il disallestimento finale.

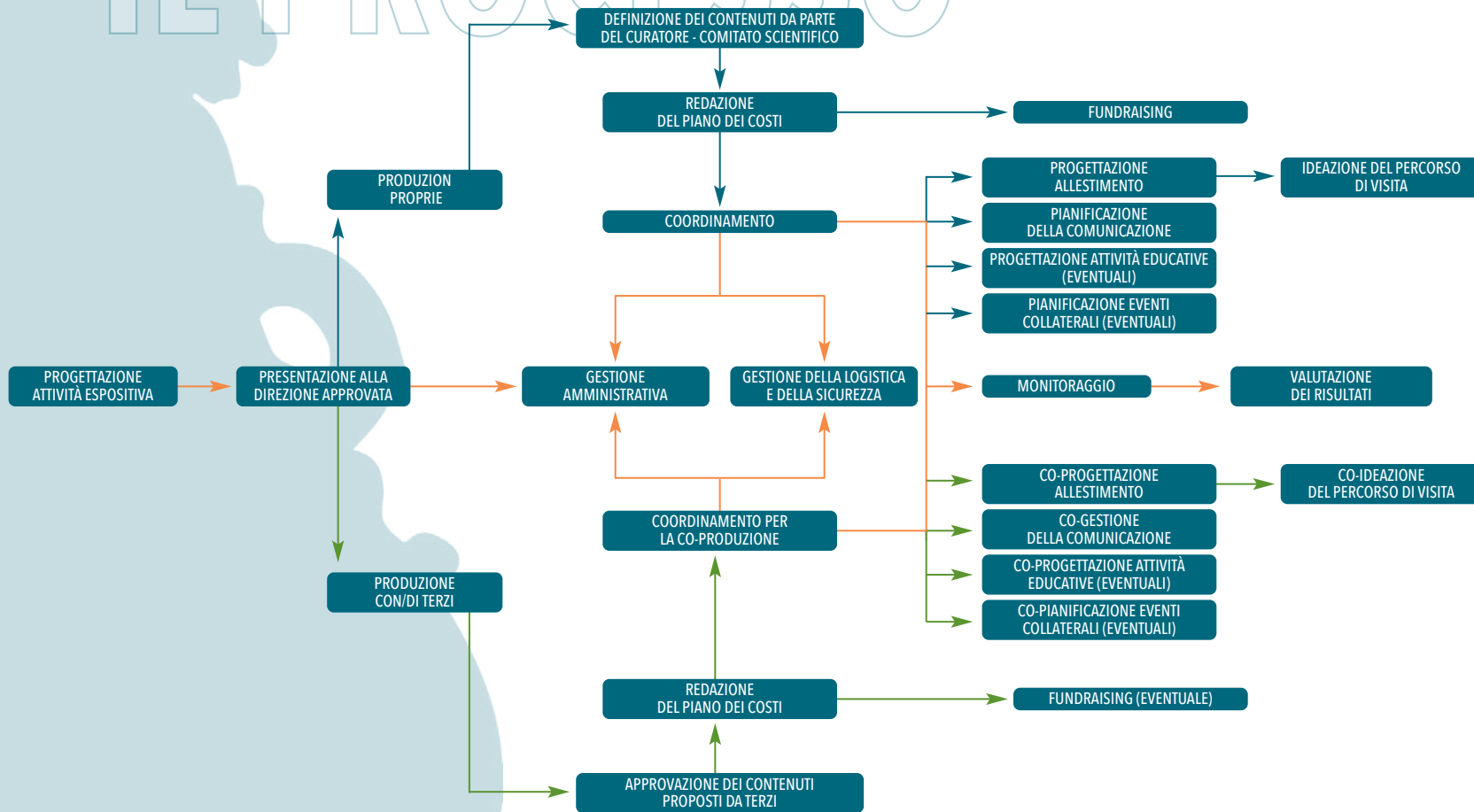
Ogni fase richiede un costante monitoraggio, condotto dalle due Aree Servizi, che si occupano anche della valutazione dei risultati e dell'individuazione di eventuali criticità

## **MOSTRE DI PRODUZIONE CON/DI TERZI**

In questo caso, definibile come co-produzione, si seguono gli stessi passaggi del caso precedente e al personale della Fondazione spetta il compito di coordinamento e/o supervisione di ogni attività, secondo i termini della collaborazione stabiliti dalla Fondazione stessa nell'ambito della programmazione annuale approvata dalla Direzione e dal Consiglio Direttivo.



# IL PROCESSO



## ATTIVITÀ CULTURALI, SERVIZI EDUCATIVI E CULTURALI, EVENTI

In questo segmento di programmazione sono coinvolte le aree del Servizio attività socio-culturali e dei Servizi educativi e culturali, a seconda dei contenuti da sviluppare e del target di pubblico di riferimento. Inoltre, nel tessuto della programmazione annuale si inseriscono anche gli eventi commerciali, istituzionali e di terzi che non prevedono un coinvolgimento diretto della Fondazione rispetto ai contenuti. Di questi si occupa il Servizio eventi con il coordinamento, delle Aree Cultura e Servizi.

L'Area Cultura e l'Area Servizi coordinano la gestione delle attività educative e socio-culturali, nonché la pianificazione della comunicazione; inoltre il processo di programmazione prevede la gestione amministrativa, logistica e della sicurezza e il monitoraggio continuo delle attività per l'impatto dei risultati e rilevare eventuali criticità.



## PROGRAMMAZIONE ATTIVITÀ SOCIO-CULTURALI E SERVIZI EDUCATIVI E CULTURALI

L'ideazione e la realizzazione di un'offerta culturale diversificata e di qualità declinate attraverso una programmazione annuale di eventi e attività culturali, di servizi educativi e formativi costituiscono un'altro processo cardine nell'attività di creazione del valore della Fondazione

Un processo gestito dall'Area Cultura che, in sinergia con la Direzione, sviluppa e realizza i contenuti della programmazione annuale non espositiva: rassegne e festival, cicli di incontri multidisciplinari, eventi di performing arts e presentazioni di libri.

Di seguito, gli otto principali ambiti di riferimento e i relativi highlights:

### FESTIVAL E GRANDI INCONTRI

- *la Storia in piazza*
- il **Festival di Limes la Rivista Italiana di geopolitica**

### CULTURA PER LA CITTÀ

- grandi incontri e cicli di conferenze

### PALAZZO DUCALE PER IL SOCIALE

- il ***Creamcafe***, uno spazio di aggregazione e di ascolto per preservare le attività cognitive
- le iniziative per la **Giornata internazionale contro la violenza sulle donne**
- la **Giornata Internazionale contro l'omofobia, la bifobia e la transfobia** (IDAHOBIT)

### CREATIVITÀ GIOVANILE

- Progetto ***Sala Dogana Giovani idee in transito***

### SCUOLE

- Programmazione annuale per gli studenti delle scuole di ogni ordine grado come la pubblicazione ***Imparare***
- seminari di formazione, corsi e visite guidate per i docenti
- ***Visioni*** convegno annuale sull'educazione

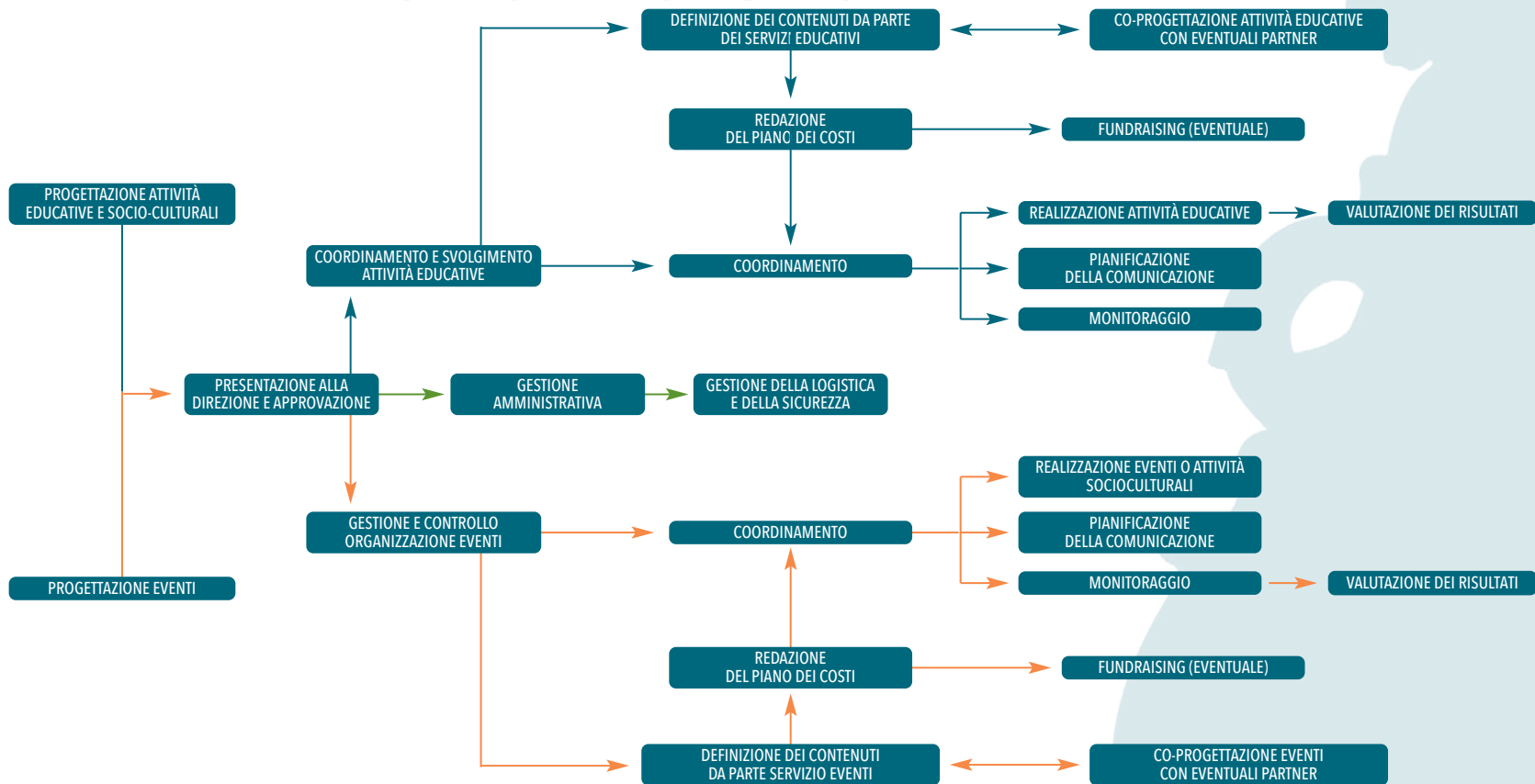
### FAMIGLIE

- progetto ***Kids in the city***, spazio dedicato ai bambini e alle loro famiglie
- laboratori

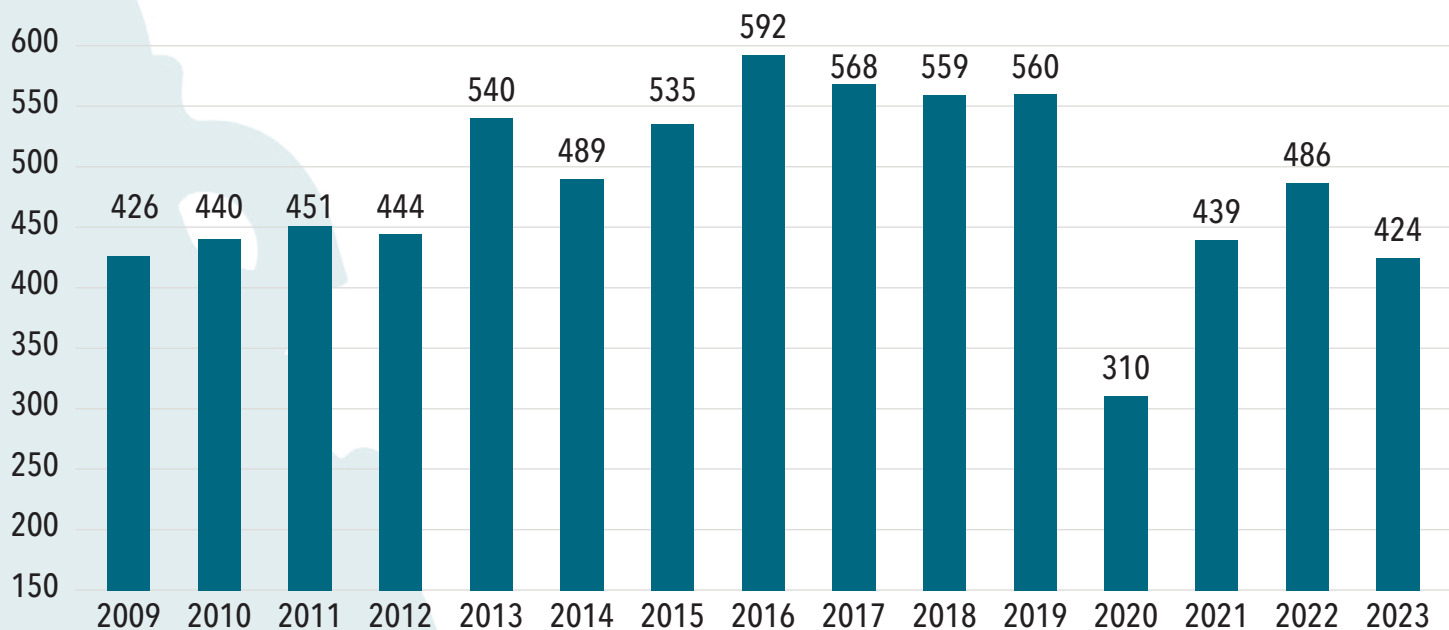
### EVENTI

- Incontri Asl 3 - Educazione a Corretti Stili di Vita
- GeMUN (Genoa Model of United Nations) XX edizione
- Monumental Tour Show - 75 anni Costa Crociere

# IL PROCESSO



## NUMERO DI EVENTI E MOSTRE REALIZZATI





## DETTAGLIO PRESENZE DAL 1 GENNAIO AL 31 DICEMBRE 2023

<b>INCONTRI, CICLI, FESTIVAL ED EVENTI</b>	119.098	
Storia in piazza	15.000	
BookPride	14.000	
Limes	10.000	
<b>TOTALE</b>		<b>158.098</b>

<b>ATTIVITÀ DIDATTICHE</b>		
Laboratori per scuole, attività per le famiglie ONLINE	2.493	
Laboratori per scuole, attività per le famiglie in presenza (complessivamente presenze studenti e scuole: 46121)	29.009	
<b>TOTALE</b>		<b>29.009</b>

<b>ESPOSIZIONI E VISITE AL PALAZZO</b>		
Mostra 'McCurry' (24/11/2023-10/03/2024) complessivamente: 25663	5.904	
Mostra Artemisia Gentileschi' (15/11/2023-01/04/2024) complessivamente: 81886	16.944	
Mostra Calvino Cantafavole' (15/10/2023-07/04/2024) complessivamente: 11620	4.381	
Mostra Letizia Battaglia' (29/04/2023-12/11/2023)	15.635	
Mostra 5 Minuti con Van Gogh' (12/05-10/09/2023)	13.276	
Mostra Man Ray' (11/03/2023-27/08/2023)	31.891	
Mostra 'Rubens Genova' (06/10/2022-22/01/2023) complessivamente: 75.089	31.223	
Mostra 'Disney' (14/10/2022-2/04/2023) complessivamente: 41.879	21.158	
Mostra 'Sabine Weiss' (18/11/2022-12/03/2023) complessivamente: 8.179	5.777	
Visita a Palazzo e Torre	4.639	
Altri eventi espositivi: (Mostra Salendo dal mare - dedicata a Gianni Calzagno, Luzzati, Cominetti, Segrete, Giorgio Laveri, Celebrazioni 150 anniversario, Bel Paese, Be art Be Part, Mostra Luzzati incontra Calvino presso Casa Luzzati)	28.911	
<b>TOTALE</b>		<b>179.739</b>

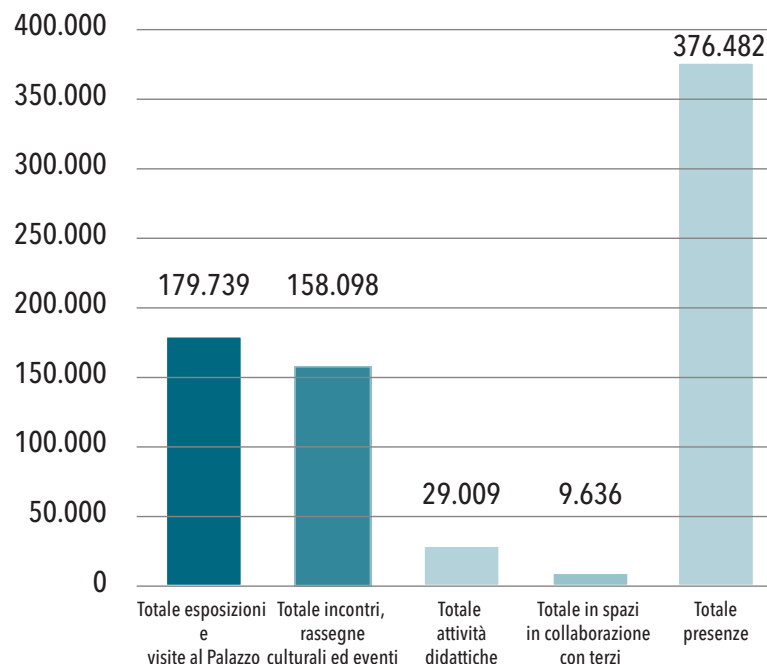
<b>SPAZI IN COLLABORAZIONE CON TERZI</b>		
Sala Dogana	1.613	1.613
Cream Cafe: complessivamente online e in presenza	8.023	8.023

<b>TOTALE GENERALE PRESENZE</b>		<b>376.482</b>
---------------------------------	--	----------------

DI CUI PARTECIPANTI AD ATTIVITÀ E/O MOSTRE A PAGAMENTO		153.082
--	--	---------

## PRESENZE 2023

# 376.482



## 2

### “FARE CITTADINANZA” ATTRAVERSO LA VALORIZZAZIONE DELLE RETI SOCIO-CULTURALI DEL TERRITORIO

Per la Fondazione, la cifra del “fare cultura” non può prescindere dal **“fare cultura pubblica”** e **“fare cittadinanza”**. Perché fare cultura significa essere in movimento, **produrre consapevolezza e innovazione insieme**. È muoversi su un confine fragile e delicato, dove il rischio può essere cadere in un mero adeguamento ai consumi o in una sterile chiusura élitaria. Entrambi due orizzonti da fuggire.

Il nostro fare cultura pubblica si declina nell’assunzione di responsabilità plurali:

- **verso la città, per alimentare quella capacità di attrazione che può essere motore di crescita economica**
- **verso la comunità, per favorire l’allargamento dell’accesso collettivo al patrimonio storico, artistico e alla conoscenza**
- **verso i valori, partendo da quelli costituzionali, che fondano il nostro vivere civile**

Per raggiungere questi obiettivi, nel corso degli anni, la Fondazione ha costruito un’estesa rete estesa di partner, soprattutto sul territorio.

Si tratta di attori di vario tipo: dagli enti territoriali, alle aziende private locali, agli istituti scolastici del territorio, agli enti del terzo settore, in particolare quelli attivi in ambito sociale, sia locali sia nazionali.

La messa a sistema delle competenze dei partner coinvolti consente alla Fondazione di formulare proposte culturali, sociali e didattiche di qualità, rispetto a un ventaglio ampio di temi e aree di intervento, e di rispondere in modo puntuale alle esigenze dei destinatari delle attività proposte.

**Cittadinanza** è una parola-chiave per la Fondazione la cui caratteristica peculiare è quella di essere un’**istituzione aperta, sensibile alle esigenze del grande pubblico** ma anche alla **qualità culturale**, agli interrogativi che segnano la **contemporaneità** e alla **pluralità dei saperi** nella profonda convinzione che **la cultura è ciò che “tiene insieme”, è un antidoto contro le paure, le solitudini, e la disgregazione del tessuto sociale**.

Anche in un tempo di crisi come quello che stiamo vivendo, fare cultura pubblica è un potente antidoto che può contribuire a **fornire strumenti, consapevolezza e senso di appartenenza**.

# I PROCESSI

## 3

### VALORIZZAZIONE DEGLI SPAZI MONUMENTALI DEL PALAZZO

La valorizzazione degli spazi monumentali di Palazzo Ducale interessa diversi aspetti fondamentali per un'istituzione culturale, infatti, la Fondazione valorizza promuove i suoi spazi attraverso le seguenti azioni:

- **conservazione e, se necessario, restauro, del suo patrimonio storico grazie al coinvolgimento di sponsor**
- **eventi speciali negli spazi monumentali (aperture straordinarie, visite guidate, concerti)**
- **approfondimenti ad hoc (brochure illustrative, conferenze, audioguide, App, podcast)**

Quest'anno, con l'assegnazione di **2,2 milioni dei fondi PNRR** dedicati all'accessibilità, sono stati programmati per il biennio 2025/2027 diversi lavori di valorizzazione degli spazi del Palazzo, in particolare, la **riapertura della Torre Grimaldina**, oltre alla realizzazione di **servizi igienici** e al **potenziamento dei percorsi per non udenti e bambini**.

Infine, la valorizzazione del patrimonio storico del Palazzo si inserisce nelle azioni di valorizzazione della città di Genova come meta sempre più ambita per il turismo culturale e consente alla Fondazione di essere anche un attore economico in grado di contribuire all'attrattività turistica del territorio ed avere un impatto economico positivo.

# 4

## VALORIZZAZIONE DELLA COLLEZIONE WOLFSON

**Valorizzare, far conoscere e rendere fruibile al pubblico la collezione** come pure **rafforzare le sinergie con la Wolfsonian a Miami Beach** sono obiettivi della Fondazione che, attraverso la Wolfsoniana, realizza mostre, cataloghi, incontri di divulgazione, prestiti a musei e istituzioni nazionali ed internazionali, attività scientifica di ricerca e archivio, pubblicazioni.

### Highlights 2023

*La contemporaneità del classico. Dialogo sui modelli tra Museo Lia e Wolfsoniana* (dal 19 ottobre 2022 al 6 maggio 2023) al Museo Lia di La Spezia; *I vetri dipinti di Dady Orsi*, promossa da L'Associazione Dady Orsi, un Artista del Novecento (Milano) nell'ambito del "Anno internazionale del vetro", dichiarato dalle Nazioni Unite, e patrocinata da AIHV - Association Internationale pour l'Histoire du verre - Comitato Nazionale Italiano e AitArt - Associazione Italiana Archivi d'Artista (Wolfsoniana di Nervi, dal 26 novembre 2022 al 12 marzo 2023); *Giuseppe Cominetti. Divisionismo e futurismo tra Genova e Parigi* (dal 25 marzo al 4 giugno 2023), un progetto espositivo articolato su tre sedi (Loggia degli Abati a Palazzo Ducale, Wolfsoniana di Nervi e Museo dell'Accademia Ligustica di Belle Arti); *Dante Conte (1885 - 1919) Un artista nella Sampierdarena tra Ottocento e Novecento* (Museo dell'Accademia Ligustica di Belle Arti dal 27 gennaio al 16 aprile 2023); *Brioni per MITA*.

*A celebration of Italian Design*, installazione di design tessile presso il flagship store di Brioni a Milano in occasione della Milano Design Week 2023; *Rubaldo Merello. Paesaggio e figure* (GAM - Galleria d'Arte Moderna Genova Nervi dal 21 dicembre 2023 - XXXX 2024) e *Salvatore Gagliardo. Una retrospettiva* (Museo dell'Accademia Ligustica di Belle Arti, dal 10 novembre 2023 al 13 gennaio 2024)

Infine, nel corso del 2023, l'articolata vocazione - ricerca, curatela e divulgazione scientifica dell'arte del Novecento - della Wolfsoniana, si è concretizzata in un lavoro di ricerca particolarmente intenso, in funzione della preparazione dell'importante mostra **Nostalgia. Modernità di un sentimento dal Rinascimento al Contemporaneo** (Appartamento del Doge di Palazzo Ducale tra aprile e settembre 2024), a cura di Matteo Fochessati in collaborazione con Anna Vyazemtseva (curatori Wolfsoniana) e prodotta e realizzata da Palazzo Ducale Fondazione per la Cultura.



## RISCHI E OPPORTUNITÀ

# 3.

L'analisi dei rischi e delle opportunità, condotta nell'ambito della certificazione di Qualità ISO 9001:2015, integrata con i necessari aggiornamenti derivanti dal mutato contesto, sarà sempre più correlata al nostro modello di creazione del valore. Questa analisi rappresenta un elemento fondamentale per valutare la nostra capacità di perseguire gli obiettivi strategici prefissati. Tuttavia, è importante sottolineare che il processo decisionale relativo all'approvazione dei progetti non si basa esclusivamente su una valutazione di rischi e opportunità, ma anche su altri fattori, quali l'impiego del capitale finanziario e umano, l'interazione con altri progetti in corso e le tempistiche di realizzazione.

Nelle tabelle seguenti sono riportate le situazioni di incertezza identificate durante l'analisi interna. Per ciascuna situazione, vengono evidenziati i rischi associati, gli stakeholder e i capitali coinvolti, nonché le misure adottate per la gestione di tali rischi. Grazie alla sua struttura organizzativa flessibile e trasversale, il Palazzo Ducale riesce spesso a trasformare le incertezze in opportunità, creando progetti innovativi e di successo.

# RISCHI E OPPORTUNITÀ



FATTORE/PROCESSO	RISCHIO ASSOCIATO	AZIONI PER MITIGARE IL RISCHIO	STAKEHOLDER	CAPITALI
SICUREZZA E INFRASTRUTTURA	DANNEGGIAMENTO DELLE AREE DEL PALAZZO, INFORTUNI DEI VISITATORI E DEI DIPENDENTI, TERREMOTI, ALLUVIONI, PANDEMIA, INCENDI, FURTI, FAILURE DEGLI IMPIANTI TECNOLOGICI, NON CONFORMITÀ LEGATA AL COMPORTAMENTO DEL PERSONALE PREPOSTO AL MANTENIMENTO DELLA SICUREZZA O ALLA DISATTENDIMENTO DELLE NORME DELL'81/08	TUTELA DELLA SICUREZZA PER VISITATORI, DIPENDENTI E COLLABORATORI MONITORAGGIO DEI RISCHI, ATTIVITÀ DI PREVENZIONE E FORMAZIONE, AGGIORNAMENTO PROCEDURE E FORNITURA DPI, TUTELA DEGLI IMPIANTI CON MANUTENZIONI ORDINARIE E STRAORDINARIE	SOCI, PARTNER, SPONSOR, CLIENTI, FORNITORI, SUBCONCESSIONARI, VISITATORI, DIPENDENTI E CITTADINANZA	NATURALE - UMANO
ECONOMICO E FINANZIARIO	INSUFFICIENTI RISORSE PER UNA PRODUZIONE ESPOSITIVA E CULTURALE DI ECCELLENZA, DIFFICOLTÀ NELL'ADOTTARE NUOVI STRUMENTI PER IL FINANZIAMENTO DELL'ATTIVITÀ	DIFFERENZIAZIONE DELL'OFFERTA; POLITICHE TARIFFARIE DIFFERENZIATE; UTILIZZO DELLA TECNOLOGIA	SOCI, PARTNER, SPONSOR, CLIENTI, FORNITORI, ISTITUZIONI CULTURALI, ENTI PUBBLICI E PRIVATI, AZIENDE E DIPENDENTI	UMANO - FINANZIARIO
LEGALE E NORMATIVO	POCA REATTIVITÀ NELL'ADATTAMENTO ALL'EVOLUZIONE LEGISLATIVA E ALLE NUOVE NORMATIVE	AGGIORNAMENTO E FORMAZIONE	SOCI, PARTNER, SPONSOR, CLIENTI, FORNITORI, ENTI PUBBLICI E PRIVATI, AZIENDE E DIPENDENTI	UMANO - INTELLETTUALE
STRUTTURA ORGANIZZATIVA	MANCATA CONOSCENZA DELLE REGOLE DI SVOLGIMENTO DEI SERVIZI, DELLE NUOVE TECNOLOGIE E DEGLI STRUMENTI; PERSONALE NUMERICAMENTE NON SUFFICIENTE PER AFFRONTARE LE NUOVE ESIGENZE DEGLI INDIRIZZI STRATEGICI; TURNOVER AZIENDALE	LEADERSHIP CON RUOLI E RESPONSABILITÀ CONSOLIDATA CON STRATEGIE CONDIVISE; FORMAZIONE; INSERIMENTO DI NUOVE RISORSE NELLE AREE DI POSSIBILE CRITICITÀ	LEADERSHIP, DIPENDENTI, COLLABORATORI E STAGISTI	UMANO - INTELLETTUALE - SOCIALE E RELAZIONALE
ATTIVITÀ ESPOSITIVA E CULTURALE	MINOR ATTRATTIVITÀ DELL'OFFERTA CULTURALE	ATTIVITÀ DI AUDIENCE DEVELOPMENT E ENGAGEMENT ASSOCIATIVISMO, MEMBERSHIP, PARTNERSHIP CON AZIENDE DEL TERRITORIO, AZIONI DI COMUNICAZIONE	SOCI, PARTNER, SPONSOR, AZIENDE, MEDIA E VISITATORI	UMANO - INTELLETTUALE - PRODUTTIVO CULTURALE
SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE	DISATTENDERE L'ATTENZIONE VERSO LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE	ATTUARE LE AZIONI DELLA ROADMAP DELLA SOSTENIBILITÀ MONITORARE, PROGETTARE E AGGIORNARE GLI OBIETTIVI	DIPENDENTI, MEDIA, AZIENDE/PARTNER	UMANO - SOCIALE E RELAZIONALE
SVILUPPO TECNOLOGICO E DIGITALE	PROCESSI O SERVIZI IMPLEMENTATI CON SISTEMI DIGITALI NON AGGIORNATI; SISTEMI TECNOLOGICI DATATI; CONTENUTI DIGITALI NON COERENTI	ATTUARE LE AZIONI DELLE LINEE GUIDA DELLA DIGITALIZZAZIONE MONITORARE, PROGETTARE E AGGIORNARE GLI OBIETTIVI	PARTNER, AZIENDE, VISITATORI, MEDIA E DIPENDENTI	UMANO - INTELLETTUALE
APPROVVIGIONAMENTO	NON CONFORMITÀ SUI SERVIZI EROGATI O BENI FORNITI CHE INCIDONO SULLA QUALITÀ E REPUTAZIONE DEL PALAZZO	MONITORARE E VALUTARE LA QUALITÀ DEI SERVIZI/BENI ATTUANDO POLITICHE DI QUALIFICAZIONE PER AREA	FORNITORI, CLIENTI, VISITATORI E DIPENDENTI	PRODUTTIVO CULTURALE
RAPPORTO CON I SUBCONCESSIONARI	SERVIZI EROGATI DAI SUBCONCESSIONARI DI QUALITÀ NON ADEGUATA ALLE LINEE STRATEGICHE DI PALAZZO DUCALE	MONITORARE E VALUTARE LA QUALITÀ DEI SERVIZI/BENI PRODUCENDO UN DOCUMENTO CON I LIVELLI MINIMI CONSENTITI	SOCI, PARTNER, SPONSOR, VISITATORI E CITTADINANZA	PRODUTTIVO CULTURALE

# RISCHI E OPPORTUNITÀ

## SWOT ANALYSIS

INTERNI

### STRENGTHS

- Capacità progettuali, esperienza organizzativa e competenze culturali e curatoriali
- Capacità di attivare collaborazioni nazionali/internazionali per mostre ed eventi
- Buona reputazione a livello locale e nazionale
- Spazi aulici e monumentali di valore architettonico e artistico
- Collezione permanente Wolfson



### WEAKNESSES

- Ruolo di produzione di mostre limitato
- Processi di controllo e di gestione deboli in termini di comunicazione e organizzazione
- Difficoltà del personale nell'utilizzo di strumenti informatici
- Assenza di uno strumento per la valutazione e il monitoraggio

ESTERNI

### OPPORTUNITIES

- Contesto genovese attivo e vivace (Action Plan Genova 2050)
- Posizionamento solido di Palazzo Ducale nel territorio e reti di collaborazioni coese e continuative alla scala locale
- Afflusso turistico
- Vicinanza alle grandi città del Nord Ovest (Torino e Milano)
- Connotazione multiculturale della comunità locale



### THREATS

- Connessioni scarse e critiche con Torino e Milano
- Potenziali emergenze sanitarie
- Situazione geopolitica globale precaria
- Inflazione economia nazionale

# PROSPETTIVE FUTURE

## 4.

Nel corso dell' esercizio 2024 è stato predisposto un piano di sostenibilità ad integrazione del piano strategico 2024/2029, con l'obiettivo di supportare il processo di transizione ecologica della Fondazione.

La rappresentazione che segue sintetizza gli elementi chiave di questo processo che costituirà elemento di innovazione nel report 2024

**Collegamento al Piano Strategico 2024-2029 con l'obiettivo di supportare il processo di transizione ecologica che avrà come punti chiave**

- Cultura come forza trainante nel processo di transizione
- 
- Sostenibilità come obiettivo strategico di Palazzo Ducale
- 
- Impegno verso sostenibilità ambientale, sociale ed economica



