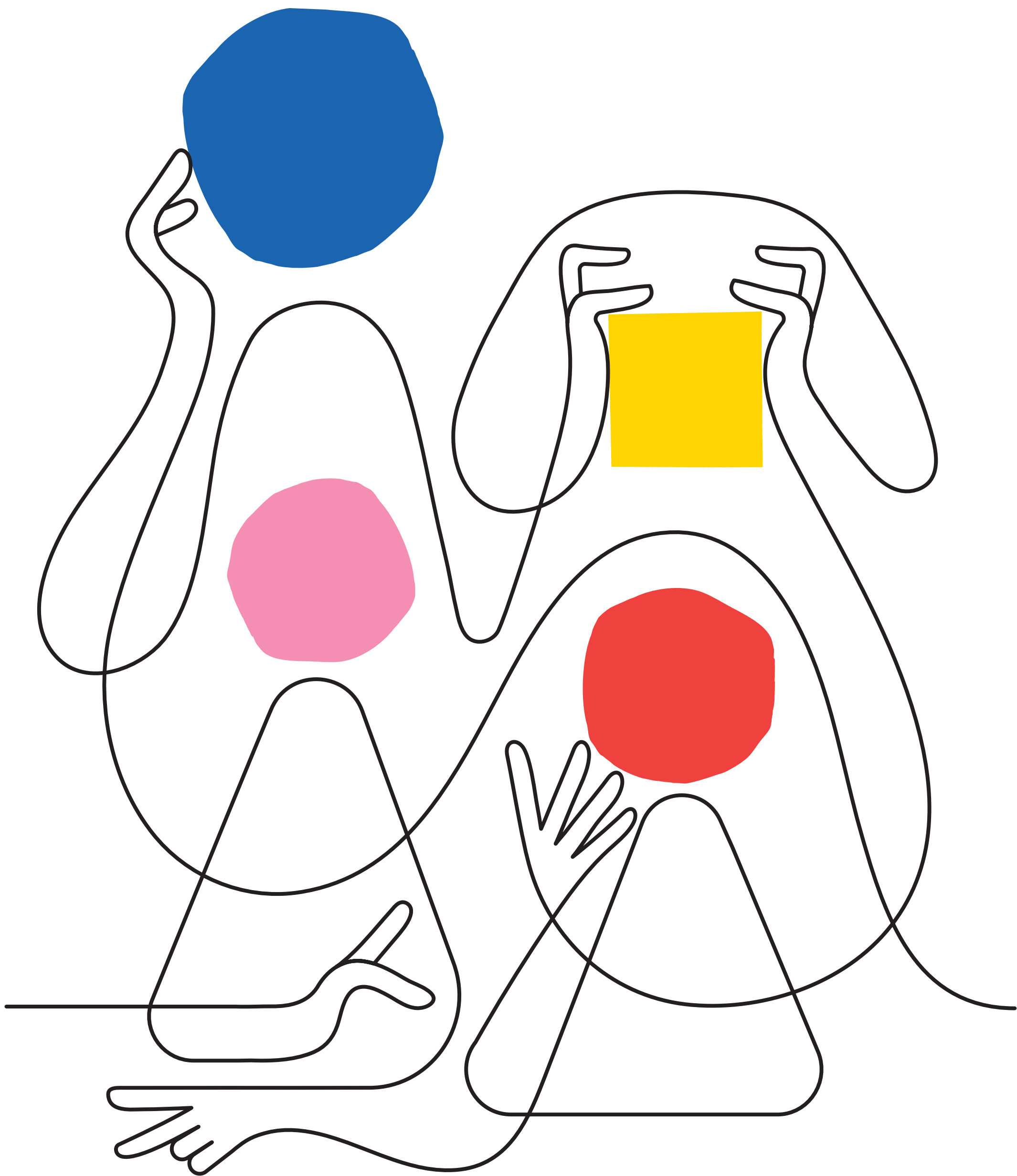


Design the Future



Design the Future

La nostra visione per Triennale Milano è “Design the Future”. Questa nuova direzione strategica raccoglie l’eredità di Triennale Milano che, storicamente, mediante la sua programmazione e produzione culturale multidisciplinare, propone strumenti, modalità, esempi e buone pratiche per stimolare e avviare una riflessione costruttiva sulla contemporaneità.

Ci impegneremo a creare un’istituzione che operi nell’intersezione tra la società e il design, l’architettura, le arti visive e performative, le nuove tecnologie.

Triennale Milano vuole offrire un palcoscenico per artisti, designer, architetti, cittadini e differenti pubblici, per fare ricerca, sperimentare, accogliere e restituire alla società nuovi punti di vista sul nostro presente.

Crediamo che:

- l’attivazione di nuovi canali e nuove modalità di dialogo e di comprensione dei bisogni e l’assunzione di una postura di ascolto orientata alla co-progettazione con i differenti pubblici, gli stakeholder e il territorio siano la chiave per restituire un’offerta che interpreti i bisogni culturali della società;
- il pluralismo di punti di vista e la multidisciplinarietà siano essenziali per fornire a differenti pubblici adeguati strumenti di riflessione e analisi critica per interpretare la realtà;
- l’adozione di nuovi strumenti e modalità di lavoro e l’introduzione di nuove competenze siano un imperativo per le istituzioni culturali che vogliono cogliere le sfide con le quali l’umanità si dovrà confrontare.

Triennale Milano, una Scuola

Accanto al nome Triennale Milano si è soliti accostare tre riferimenti: un Palazzo di Milano costruito nel 1933, una Fondazione culturale promossa un secolo fa da istituzioni pubbliche e aperta a contributi privati; una Esposizione Internazionale “triennale” che dal 1928, data di inizio della nostra presenza nel BIE – Bureau International des Expositions, ha scandito la storia della cultura italiana nel mondo e planetaria in Italia.

Potremmo dire che quello che abbiamo cercato di fare negli ultimi anni è stato di aggiungere a queste definizioni una quarta che le comprendesse tutte, in qualche modo valorizzandole. La definizione, insieme semplice e ambiziosa, è quella di essere diventata – o meglio tornata a essere – Triennale Milano, una Scuola. Un luogo dove la prossimità con oggetti e spazi bellissimi, insieme alla circolazione di idee rapsodiche, concetti inaspettati e immagini potenti, è occasione per la trasmissione del sapere, dei saperi e delle conoscenze.

Scuola, con vocazione pubblica, Triennale Milano lo è nella scelta di una programmazione che non segue alcun interesse se non la crescita culturale del suo pubblico. Scuola aperta, Triennale lo è nel rivolgersi a visitatori di età, origini, aspettative estremamente diversificate. Scuola, di alta formazione, Triennale lo diventa nel raccogliere attorno a grandi interrogativi comuni e contemporanei le risposte e le riflessioni di esperti e saperi diversi, capaci di accettare la grande sfida dell'intersezione dei linguaggi e delle conoscenze. Scuola di arti e mestieri, nella sua accezione più nobile, Triennale lo ridiventa ogni volta che accanto a un tema, a una questione, avvicina una tecnica, un metodo applicativo, a volte perfino una prassi.

E infine Scuola, nel senso di istituzione che si fa carico della memoria e dei rischi di amnesia, Triennale lo è nel suo ruolo di collettore fisico e magnete diacronico di oggetti, biografie e spazi che trattengono e sprigionano attorno a loro il senso del tempo. Nella Scuola milanese di viale Alemagna 6, si insegna senza cattedre o classi, ma attraverso i linguaggi espressivi dei corpi, delle immagini, dei luoghi, degli oggetti delle diverse discipline.

Nella sua straordinaria collezione di spazi vuoti, vera creazione del genio di Giovanni Muzio, così potenti eppure così flessibili da permettere continue distruzioni e continue ricostruzioni, Triennale Milano offre ogni giorno a tutti, senza obblighi e senza codici di ingresso, l'esperienza viva, in tempo reale, della trasmissione del sapere, ogni volta riattualizzata dai percorsi e dalle percezioni individuali dei visitatori. In questo contesto nasce il piano strategico pluriennale (2022/2026), la cui definizione a medio-lungo termine ha come obiettivo quello di chiarire la visione istituzionale e assumere un impegno concreto e misurabile nel corso del tempo. Il piano strategico è una guida a disposizione

dei pubblici, uno strumento di espressione dell'identità istituzionale costruita dal suo interno in modo attivo e partecipato. Presiedere e dirigere Triennale non è solo un onore, ma la straordinaria opportunità di imparare; di poter accedere ogni giorno a un luogo unico e bellissimo di formazione continua. Di sentirsi parte di una grande, aperta, generosa e irrequieta Scuola di cultura.

Il processo di sviluppo del piano strategico

Seguendo l'approccio fortemente inclusivo e collaborativo in cui crediamo, e che viene ben esplicitato all'interno di tutto il piano strategico, anche la stesura di questo testo parte da un impulso della governance e si sviluppa attraverso la partecipazione attiva del personale e dei diversi stakeholder.

Per farlo ci siamo serviti di consulenti esterni specializzati nel guidare istituzioni complesse lungo il processo di stesura di documenti strategici in maniera collaborativa. I consulenti hanno lavorato a stretto contatto con l'amministrazione, il management, il comitato scientifico e un team interdipartimentale costituito ad hoc per il progetto. Per la stesura del piano sono stati analizzati in dettaglio diversi documenti e benchmark di settore, fra cui: analisi di bilancio e trend rispetto agli andamenti degli ultimi anni dell'istituzione, studi sulla valutazione degli impatti economici e sociali del settore artistico e culturale, best practices e case studies di istituzioni sia nazionali che internazionali selezionati seguendo un approccio multidisciplinare (fra queste citiamo come riferimenti principali Barbican Centre, Centre Pompidou, MoMA, ICA Institute of Contemporary Art / Boston, Piccolo Teatro...).

Seguendo i principi dello Human-centered design, hanno avuto grande rilevanza le analisi dei bisogni di visitatori, stakeholder e staff ottenute tramite ricerche commissionate a enti specializzati come People e Doxa, sia tramite interviste qualitative che survey per identificare aree di innovazione con metodologie ispirate alla Jobs-to-be-Done Theory. I materiali raccolti hanno portato alla produzione da parte della direzione di un documento di vision condiviso sia con il comitato scientifico, per la raccolta di ulteriori feedback e spunti di riflessione specifici, sia con il team di lavoro multidisciplinare, per l'identificazione delle priorità strategiche ed esecutive dell'istituzione.

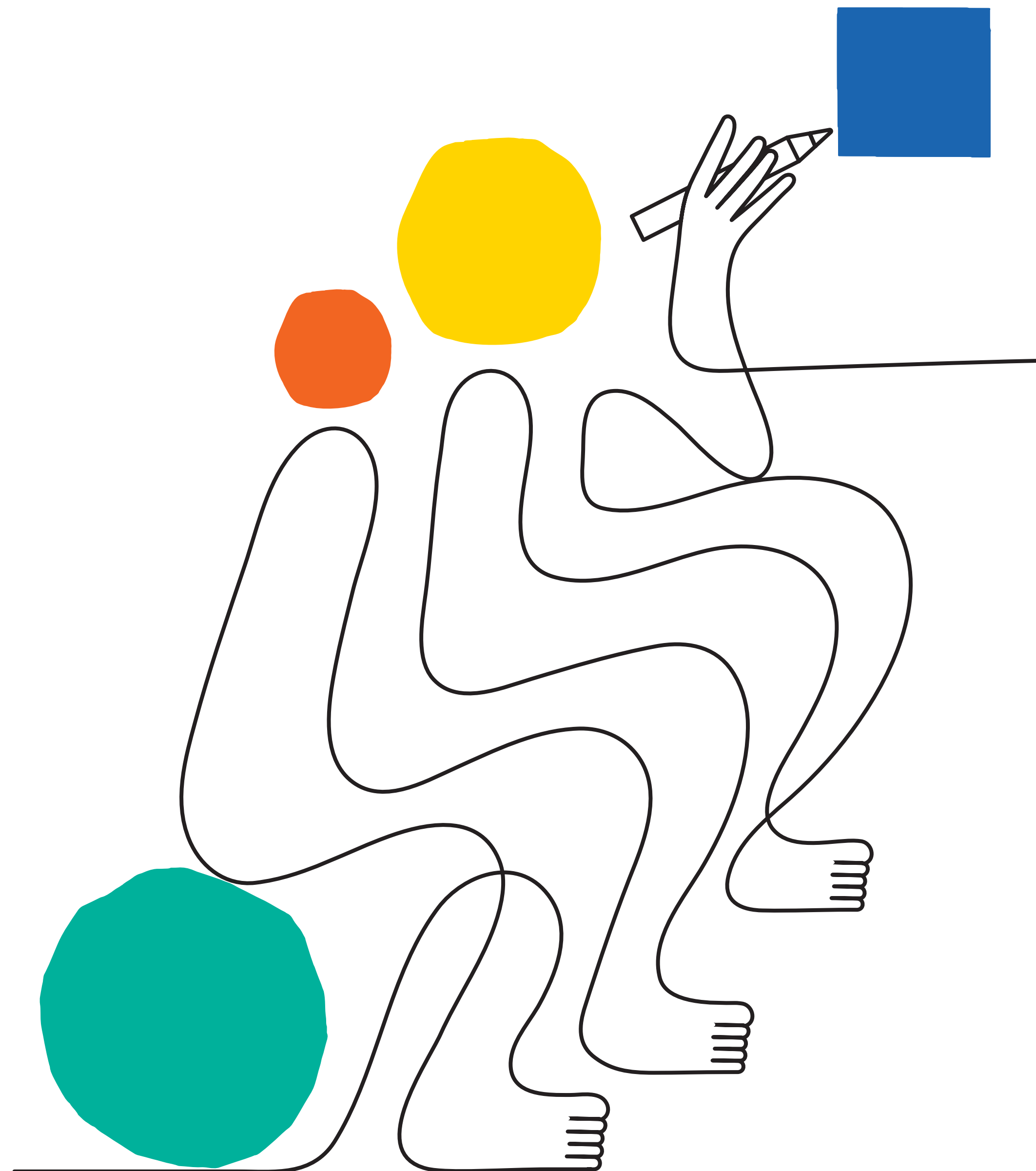
Nel mese di settembre 2022 si sono svolti alcuni workshop atti a facilitare la riflessione del team multidisciplinare su sette obiettivi strategici: pubblico, brand, spazi, organizzazione e cultura interna, digitale, patrimonio e ricerca. Dalle riflessioni sono emerse quattro sfide strategiche fondamentali che dovremo affrontare nel futuro, organizzate per cluster semantici cross-dipartimentali legati alle tematiche di audience engagement, brand perception, organizational design, evoluzione tecnologica, ricerca e innovazione. Per ognuna di queste abbiamo identificato gli obiettivi di dettaglio e le attività utili al loro raggiungimento di cui è stata fatta una prima stima di fattibilità economica e impatto su visitatori, stakeholder e dipendenti.

La strada tracciata dal piano strategico prevede una profonda trasformazione dell'istituzione nei prossimi anni. Per questo sono stati identificati e in parte già avviati alcuni cantieri di lavoro relativi a:

- **modello operativo agile cross-dipartimentale.** È stato costituito un team di lavoro per la gestione di un progetto pilota che sia per sua natura multidisciplinare e richieda il supporto di figure appartenenti a diverse aree dell'istituzione. Durante lo svolgimento del progetto si valuterà l'efficacia delle nuove metodologie di lavoro a supporto di una struttura organizzativa che stimoli la collaborazione, la condivisione di saperi e responsabilità per il raggiungimento di obiettivi comuni. Cicli di feedback e review sono alla base di questa operazione per riuscire ad atterrare su un modello operativo to-be che abiliti la trasformazione avviata dal piano strategico ma che sia anche un'espressione virtuosa delle competenze e dell'unicità delle risorse di Triennale Milano;
- **sviluppo di un framework per la valutazione degli impatti.** Particolare attenzione verrà dedicata all'identificazione di metriche e KPI (Key Performance Indicator) di valutazione degli impatti e del successo delle iniziative attivate nei differenti ambiti. L'obiettivo, a tendere, è la definizione di un framework di misurazione quali-quantitativo che consenta a Triennale Milano, al suo management e ai suoi dipendenti e stakeholder, di avere sempre sotto controllo lo stato di avanzamento delle attività a livello cross e intra dipartimentale;
- **sviluppo del CRM e di una piattaforma di collaborazione interna.** È già in essere la realizzazione di una nuova infrastruttura tecnologica che permette di evolvere le modalità di fruizione dell'offerta culturale di Triennale Milano e apre a nuovi processi e modalità di lavoro interne;
- **coinvolgimento del comitato scientifico nella stesura di una programmazione multidisciplinare;**
- **attivazione di un polo di ricerca e sperimentazione.** Questo centro, grazie all'avvio di collaborazioni con diverse realtà, permetterà a Triennale Milano di diventare per il mondo accademico, per gli attori del settore e per i cittadini un luogo di riferimento in cui costruire insieme riflessioni per il futuro.

Il 28 novembre 2022 il documento è stato sottoposto all'approvazione del board, seguita poi da un lavoro dello staff che si è preso carico delle progettualità emerse in fase di co-design dettagliando così una roadmap di sviluppo per raggiungere gli obiettivi progettati.

Stefano Boeri, Presidente
Carla Morogallo, Direttrice Generale



Triennale Milano, il Futuro

La definizione del piano strategico di Triennale Milano non può prescindere da alcuni dei suoi elementi fondanti quali: la sua storia, la sua capacità di essere multidisciplinare, il suo personale, i suoi pubblici, il luogo in cui sorge. A ciò si aggiunge l'analisi critica della sua rilevanza sociale a partire dall'oggi e guardando al futuro. Futuro in cui crediamo sarà sempre più indispensabile prestare attenzione alla società, alle diverse comunità, alle opportunità che derivano dall'innovazione e al potenziale formativo di un approccio progettuale di apertura e condivisione.

In questo contesto vogliamo essere il palcoscenico che favorisce l'esperienza culturale, estetica ed emotiva, e invoglia a guardare al futuro senza timore, con interesse propositivo. L'obiettivo è creare un'interazione vera e costante fra la vita delle persone e la cultura proposta, per progettare il futuro grazie alla partecipazione, alla condivisione e alla valorizzazione della propria storia. Direzione nella quale possano riconoscersi i visitatori e tutti gli stakeholder, attori chiave che ruotano attorno all'ecosistema di Triennale Milano rendendolo vivo ed eterogeneo e supportandolo concretamente nel quotidiano tramite donazioni, partnership, stimoli e progettualità condivise.

Saremo il luogo dal quale si guarda alla complessità del mondo in un'ottica curiosa e costruttiva. Metteremo in scena contenuti culturali e forme espressive diverse, con l'obiettivo di aprire nuovi orizzonti che spingano a porre quesiti, stimolino la riflessione, collochino la cultura come elemento comune di aggregazione. Crediamo che questa eterogeneità permetta a ogni persona coinvolta, a seconda dei suoi bisogni, di avere accesso ai valori che ritiene più affini a sé stessa.

Saremo un centro culturale autorevole e precursore di nuove forme espressive che hanno come principale compito quello di favorire la partecipazione e il coinvolgimento del pubblico a livelli diversi anche grazie allo sviluppo di esperienze sempre più accessibili nate dall'ascolto dei bisogni culturali di ogni singolo individuo.

Saremo un luogo di affezione, come la casa o il posto del cuore, dove si sta bene vivendo sensazioni piacevoli di arricchimento personale, sia individualmente che in gruppo.

Saremo più internazionali ma anche più radicati nel territorio, per diventare luogo di accoglienza e di scambio libero, autorevole e aperto al confronto, dove le contrapposizioni non si oppongono ma convivono, rispettose di approcci diversi. Un luogo di cui prendersi cura perché capace di far scaturire un senso di appartenenza e condivisione preservando la libertà di espressione personale. Per fare tutto questo ci siamo prefissati quattro obiettivi strategici:

OBIETTIVO 1 Coinvolgere i pubblici nella vita di Triennale Milano per favorire la formazione di una sensibilità culturale capace di sviluppare prospettive nuove, costruttive, che guardano al futuro in modo positivo

Aprirsi a nuovi pubblici e fidelizzare quelli abituali sviluppando con loro una relazione di scambio è la principale sfida che Triennale Milano vuole vincere nei prossimi anni. Come prima cosa riteniamo necessario abilitare differenti modalità di accesso all'offerta culturale, intervenendo su una differenziazione dei contenuti offerti e dei canali. Inoltre, vogliamo supportare attività di audience development volte a stimolare una relazione duratura con i visitatori, adottando nuovi strumenti e linguaggi. In ultimo, vogliamo ampliare l'offerta formativa, per facilitare e stimolare riflessioni sul futuro dell'arte e della cultura, con ricadute positive anche sull'autorevolezza del brand. Ogni singola progettualità partirà dall'ascolto, dalla comprensione e dalla valorizzazione dei bisogni di tutti gli interlocutori del nostro ecosistema. Ascolto favorito grazie a nuovi strumenti tecnologici (CRM, membership, ticketing evoluto) e metodologici (ricerca e co-design). Questo ci garantirà di proporre un'offerta più accessibile negli spazi, nei canali e nella programmazione; offerta che, facendo grande attenzione alla sostenibilità sia sociale che economica, si muoverà anche fuori dal Palazzo dell'Arte per creare luoghi di incontro nel territorio e in particolar modo nelle periferie.

OBIETTIVO 2 Rafforzare la reputazione di Triennale Milano come luogo di innovazione, multidisciplinarietà e apertura, programmando il suo sviluppo attraverso impegni concreti e misurabili a beneficio dei pubblici e a garanzia della stabilità culturale ed economica dell'istituzione e del suo ecosistema di partner

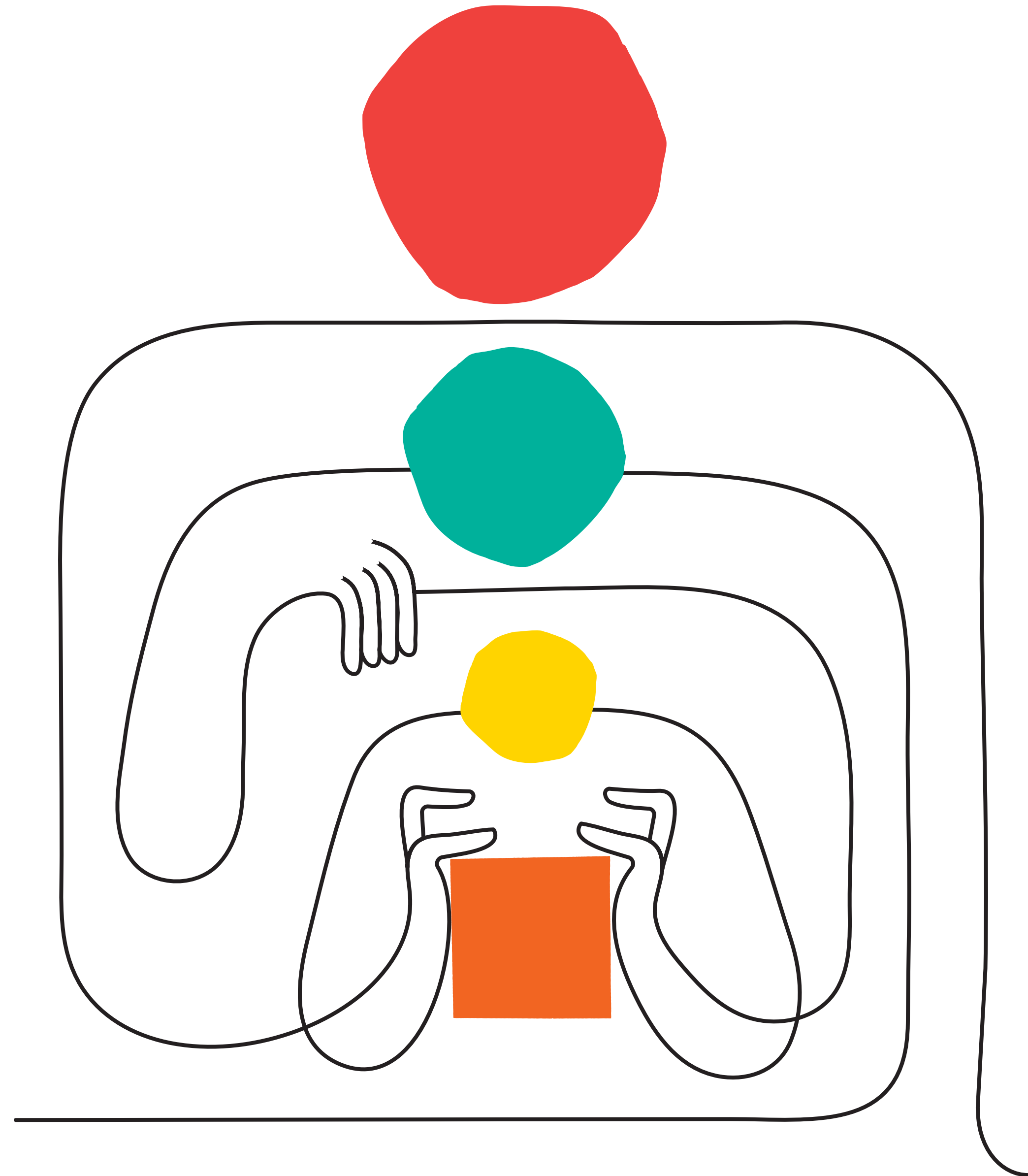
Vogliamo aumentare il livello di riconoscibilità del brand, valorizzando il carattere multidisciplinare dell'istituzione, per emergere rispetto ai competitor nel territorio. Lo faremo progettando e incoraggiando attività che mirino all'aumento del livello di fidelizzazione di tutti gli stakeholder, semplificando l'accesso a nuove risorse tramite una proposta basata sui bisogni reali dei nostri interlocutori. Per fare ciò riteniamo necessario trovare il giusto bilanciamento tra il senso di apertura e familiarità, punti focali di un nuovo rapporto con il pubblico, e l'autorevolezza di un'offerta culturale di qualità, mediando tra intrattenimento culturale e cultura per innovare senza mai dimenticare l'importanza dell'heritage di Triennale. Tale evoluzione non coinvolge solo gli assi principali (mostre, eventi e teatro) ma tocca anche la coerenza dell'intero sistema, incluse le modalità di fruizione degli spazi del Palazzo e la loro conseguente percezione da parte dei differenti pubblici. Triennale Milano è un'istituzione riconosciuta per la sua autorevolezza e affidabilità, per questo motivo lavoreremo per sviluppare un sistema di metriche che ci permetta di monitorare costantemente ogni attività in totale trasparenza, nel rispetto della relazione con i nostri stakeholder.

OBIETTIVO 3 Valorizzare Triennale Milano come luogo dove, a partire dal suo patrimonio, si fa ricerca, si sperimenta e si restituisce alla società una riflessione critica sul futuro e sulla contemporaneità

Le istituzioni culturali sanno cogliere cambiamenti epocali nella tecnologia, nella scienza e nei costumi sociali e convertirli in progetti e idee. In una realtà in continuo cambiamento, i musei e più in generale le istituzioni culturali possono essere i laboratori di ricerca e sviluppo della società, offrendo risposte e soluzioni. In questo ambito Triennale Milano, che ha segnato la storia del design, dell'arte e dell'industria, propone di dare nuova vita al suo Centro studi. Vogliamo farlo sviluppando due strutture sinergiche l'una dedicata alla ricerca scientifico-accademica, il Centro di ricerca, e l'altra all'innovazione, l'Innovation Hub. Triennale si propone di interrogarsi sui principali temi sociali attingendo al suo patrimonio ricco e variegato, con beni materiali e immateriali e un archivio multidisciplinare unico nel settore. Cerca inoltre di erogare servizi innovativi, facendo leva su competenze e saperi specifici dell'istituzione, utilizzando il suo patrimonio come dote a disposizione del suo ecosistema di partner, fornendo modelli e best practice che aiuteranno a ridurre il rischio e i costi di innovazione, soprattutto a realtà con minori risorse e possibilità di investimento. Tali servizi, divenuti asset strategici, permetteranno a Triennale Milano di semplificare alcuni processi interni, con una conseguente riduzione dei costi di gestione e di avviare nuove collaborazioni in grado di aumentare le revenue.

OBIETTIVO 4 Evolvere il modello organizzativo di Triennale per renderlo più agile, resiliente e capace di abilitare impatti ecosistemici sul settore, sul territorio e sui cittadini

In quella che viene definita l'era dell'incertezza, Triennale Milano non si esime dal riflettere sull'evoluzione del proprio modello organizzativo. L'impegno è dunque quello di progettare una struttura organizzativa che rifletta la complessità del contesto sociale attuale, dove flessibilità e determinazione nel raggiungimento degli obiettivi sono elementi complementari e non confliggono. Triennale Milano agirà quindi su dimensioni relative sia all'evoluzione del modello organizzativo che di quello operativo, introducendo nel breve e medio termine nuove pratiche, rituali e artefatti organizzativi ispirati principalmente a discipline quali Sociocracy, Agile, Beyond Budgeting e ai principi dello Human-centered design.



OBIETTIVO 1 **Coinvolgere i pubblici nella vita di Triennale Milano per favorire la formazione di una sensibilità culturale capace di sviluppare prospettive nuove, costruttive, che guardano al futuro in modo positivo**

1.1 **Avere un atteggiamento di ascolto e di co-creazione, che permette di recepire i bisogni emergenti a partire dalle modalità di fruizione del Palazzo dell'Arte. Il coinvolgimento attivo delle persone consente di condividere idee e aprire nuove prospettive.**

Ascoltare il pubblico e fare ricerca sui suoi bisogni permette di restare sempre moderni e contemporanei, migliorando la relazione con l'istituzione, perché ascolto e attenzione aiutano a sviluppare un senso di appartenenza e di condivisione della responsabilità sociale. I progetti di ricerca sviluppati da Triennale Milano coinvolgeranno direttamente il pubblico, per innescare una riflessione sul futuro che coinvolga le comunità in cui le istituzioni culturali agiscono.

L'apertura a logiche di co-creazione, con gli addetti ai lavori e non solo, rende il pubblico attore e non solo "semplice spettatore". È in questo contesto che aprirsi al territorio ci appare cruciale per abilitare e favorire una diversificazione e un arricchimento valoriale.

1.2 **Sviluppare differenti modalità di accesso all'offerta culturale, sia in termini di contenuti proposti che di tempi e modalità di fruizione, all'interno di percorsi ed esperienze pensate a partire dai bisogni di target diversi.**

L'esperienza di fruizione delle proposte culturali di Triennale Milano dovrà sempre più adattarsi ai bisogni emergenti degli utenti. All'interno delle nostre strategie di produzione, marketing e comunicazione, acquisire un'elevata capacità di tracciamento, profilazione e segmentazione dei visitatori sarà un elemento chiave, che ci permetterà di erogare l'offerta attraverso canali, formati, tempi e logiche più consapevoli. In questo percorso ci doteremo di utili alleati: i progetti tecnologici già avviati per l'implementazione di un sistema di CRM (Customer Relationship Management) moderno ed evoluto, che mira a divenire un unicum nel settore, e i nuovi programmi di membership che vedranno la luce nel primo quadrimestre del 2023.

1.3 **Innescare la curiosità di nuovi pubblici, abituati a differenti tempi e modalità di fruizione culturale, attingendo a nuovi linguaggi, strumenti e format narrativi e culturali.**

Lo sviluppo di nuove attività di audience engagement, affiancato a una costante ricerca, sono propri del DNA di Triennale Milano, elementi centrali nella strategia di innovazione della relazione e dell'offerta culturale. Un'offerta che vogliamo sviluppare pensando ai pubblici orientati a una fruizione non settoriale ma di sistema, che passi anche attraverso nuovi canali di relazione, in particolar modo digitali. Un'offerta che si svela e si sviluppa non solo attraverso l'uso di strumenti e linguaggi tipici del mondo dei teens, ma soprattutto attraverso "la scoperta" di nuove possibilità di intrattenimento culturale, che nascono dalle emozioni positive generate dal vivere un contesto nuovo e ricco di stimoli, percepito come vicino e accogliente.

1.4 Radicare la presenza di Triennale Milano sul territorio oltre il perimetro del centro, coinvolgendo le periferie.

L'ingaggio e la costruzione di valore continuativo con i nuovi pubblici si legano alla possibilità di aumentare il livello di fidelizzazione degli stessi. Per fare questo, vogliamo innescare un maggiore senso di appartenenza, fortemente connesso alla gestione degli spazi di Triennale, affinché riescano a stimolare una più lunga permanenza e la voglia di viverli come "propri". In tal senso, è cruciale rafforzare il dialogo con il pubblico non on-site e aumentare il livello di attività di Triennale anche fuori dal Palazzo, radicando la presenza sul territorio oltre il perimetro del centro. Per raggiungere questo obiettivo, vogliamo coinvolgere i quartieri circostanti e quelli periferici con i loro residenti in progetti specifici di cultura distribuita e partecipata.

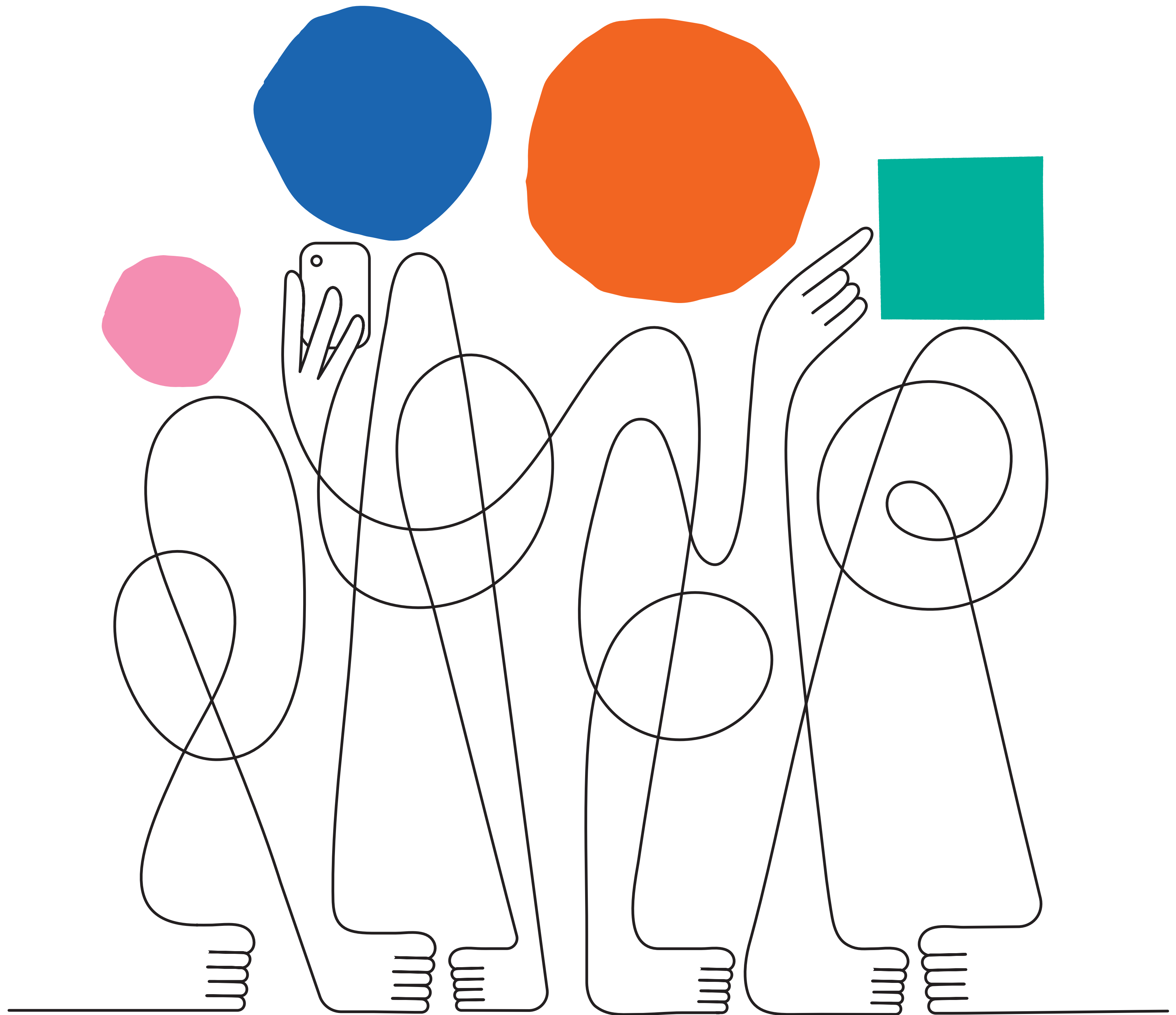
1.5 Ampliare l'offerta formativa, avendo così ricadute positive anche sull'autorevolezza del brand.

Attraverso un sistema di attività formative che mira a rispondere a nuovi bisogni e a intercettare nuovi segmenti di pubblico, Triennale Milano garantisce un'offerta multidisciplinare legata ai temi delle arti, anche performative, e del progetto; offerta capace di restituire strumenti di lettura della complessità del contemporaneo. Vogliamo consolidare e allargare i pubblici, declinando l'offerta con un approccio accurato e critico e adottando modalità di fruizione aperte, coinvolgenti e stimolanti, di tipo informale. A queste attività si affiancano il confronto in rete con istituzioni culturali internazionali e l'attivazione di processi formativi con impatto sociale per il territorio.

1.6 Diventare un luogo di studio, riflessione, conoscenza, sperimentazione, riposo. Un luogo per divagare e immaginare, pensato per le esigenze di pubblici diversi che lo riconoscono come un bene comune, di cui prendersi cura.

Differenzieremo gli spazi di Triennale in base alle esigenze dei pubblici, di quelli affezionati e di quelli occasionali, così come del personale interno. Lo faremo ponendo grande attenzione all'accessibilità, supportata da un'adeguata evoluzione tecnologica come strumento di sviluppo. Gli spazi risponderanno a diverse funzioni basate sui bisogni dei visitatori di servizio, esposizione, eventi, studio, ricerca, lavoro e distribuzione, garantendo la flessibilità in termini spaziali e di fruizione. Nel Palazzo verranno individuati degli spazi di sosta, sia fisica che mentale, per consentire ai fruitori di Triennale di godere di una dimensione più informale, di esperienze spontanee e riposo necessario.

OBIETTIVO 2 Rafforzare la reputazione di Triennale Milano come luogo di innovazione, multidisciplinarietà e apertura, programmando il suo sviluppo attraverso impegni concreti e misurabili a beneficio dei pubblici e a garanzia della stabilità culturale ed economica dell'istituzione e del suo ecosistema di partner



2.1 Valorizzare la complessità di Triennale Milano come elemento distintivo, a partire dalla vastità dei contenuti, dalla bellezza del luogo, dall'approccio partecipativo, per rafforzare il brand e il suo posizionamento.

Gestire la complessità e la multidisciplinarietà propri del brand Triennale Milano è una sfida che vogliamo trasformare in opportunità. In tal senso è centrale far leva su una chiara programmazione, intesa come strumento in grado di creare un racconto di brand, e sulle attività di ricerca e valorizzazione del patrimonio. L'innovazione nello sviluppo di nuovi format e prodotti deve essere coerente con l'immagine e la reputazione del brand. Proporre nuovi format esperienziali o espositivi sarà, infatti, un elemento chiave del posizionamento strategico di Triennale Milano, così come l'uso di nuovi canali (es. editoria, e-commerce) e il consolidamento di quelli esistenti.

2.2 Organizzare e allestire lo spazio in funzione di una programmazione multidisciplinare.

Interverremo sugli spazi con una configurazione ancor più flessibile, per consentire al pubblico di fruire di Triennale Milano in modo sempre nuovo e dinamico, garantendo una maggiore versatilità della proposta culturale e una diversificazione delle fasce orarie di apertura. Gli spazi, sia interni che esterni, dedicati a eventi e manifestazioni saranno dotati delle tecnologie, delle soluzioni e degli allestimenti adeguati per accogliere una programmazione multidisciplinare ed estemporanea. Il Palazzo verrà riqualificato architettonicamente, consentendo la riattivazione e la rifunzionalizzazione di alcuni spazi dimenticati, ed efficientato energeticamente. Entrambi gli interventi favoriranno il raggiungimento di standard virtuosi di sostenibilità e comfort.

2.3 Promuovere momenti di incontro e confronto con altre istituzioni a supporto di un posizionamento credibile e ancor più distintivo verso gli addetti ai lavori.

L'acquisizione e il consolidamento di competenze, l'ascolto costante dei propri stakeholder, la qualità e il rispetto della relazione con essi a tutti i livelli, sono ingredienti necessari ad abilitare un'evoluzione del posizionamento, del valore e della reputazione del brand Triennale Milano. Promuoveremo convegni, giornate di studio, simposi, pubblicazioni e incontri nazionali e internazionali utili a rafforzare l'immagine del brand e, allo stesso tempo, a tracciare percorsi in risposta alle domande del contemporaneo.

2.4 Consolidare e ampliare le partnership internazionali, anche valorizzando la posizione strategica di Triennale nella città di Milano.

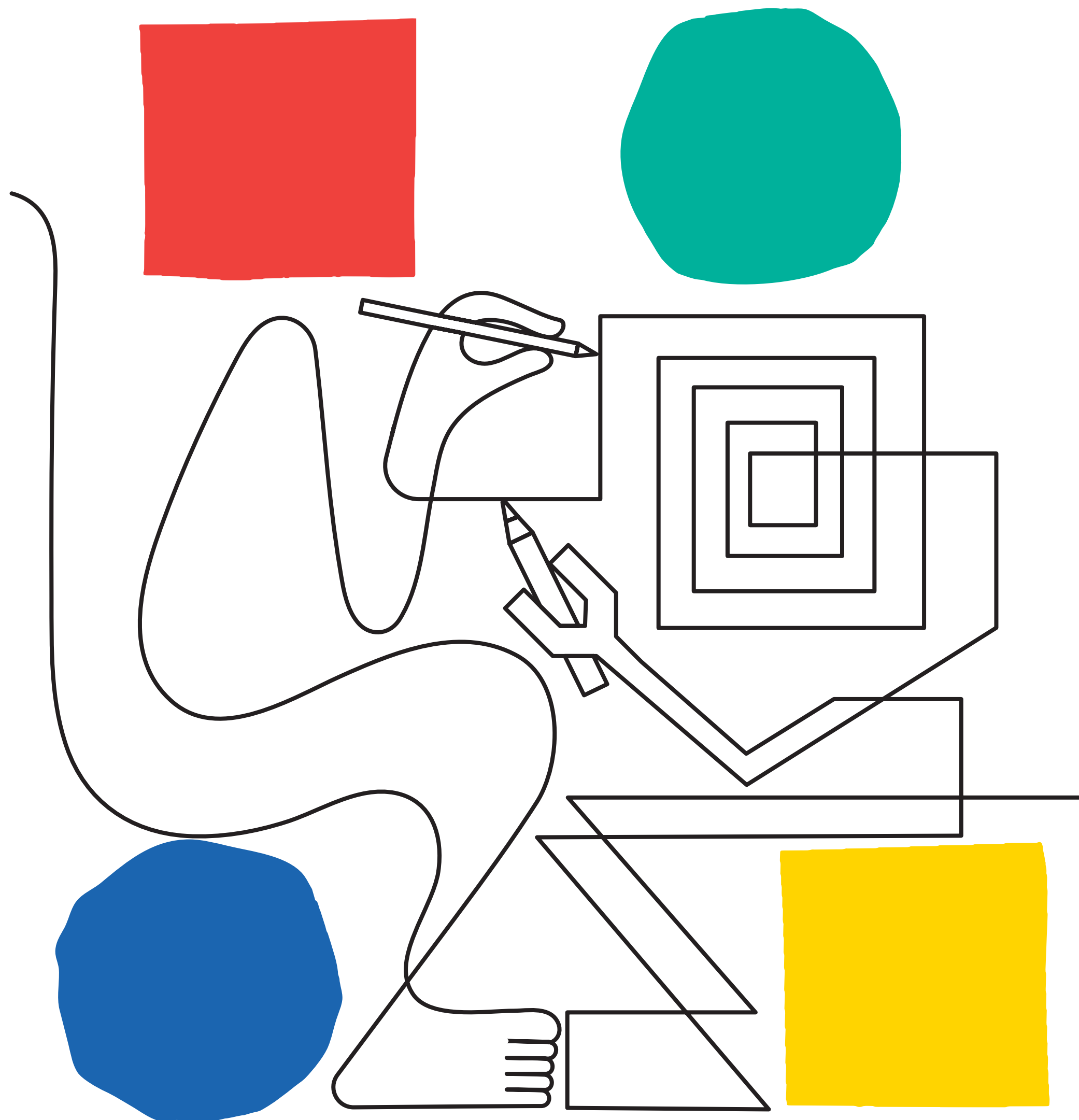
L'internazionalizzazione riguarda il brand e l'istituzione in generale, ed è in questa ottica che vogliamo ampliare e consolidare le relazioni in essere. A tale riguardo, la governance e le persone che ne fanno parte avranno un ruolo decisivo, insieme alla città che ci ospita. Milano, divenuta nel corso degli anni hub creativo e centro nevralgico del sistema della cultura, consente di sfrut-

tare diverse occasioni di consumo e intrattenimento culturale di respiro internazionale. Un punto di partenza sono i progetti che hanno già un respiro internazionale in termini di produzione, come l'Esposizione Internazionale e la relazione con il Bureau International des Expositions.

2.5 Incrementare la relazione di fiducia con soci pubblici e investitori privati grazie a un sistema di metriche condiviso per la valutazione degli impatti delle attività svolte da Triennale Milano.

Abbiamo la necessità di confrontarci con interlocutori e dinamiche di mercato che trovino negli indicatori di performance delle utili modalità di racconto delle nostre attività. Vogliamo elaborare un cruscotto che consenta di descrivere l'azione culturale nel suo complesso e nella sua articolazione di dettaglio, sia ai fini della comunicazione esterna, sia della rielaborazione degli obiettivi interni. Il sistema di metriche deve esprimere il risultato delle attività e dei servizi, ma anche rappresentare la dimensione strategica dell'impatto dell'istituzione.

OBIETTIVO 3 **Valorizzare Triennale
Milano come luogo
dove, a partire
dal suo patrimonio,
si fa ricerca,
si sperimenta
e si restituisce
alla società una
riflessione critica
sul futuro e sulla
contemporaneità**



3.1 Riattivare il Centro studi di Triennale Milano che si svilupperà in due strutture sinergiche, una dedicata alla ricerca scientifico-accademica, il Centro di ricerca, e l'altra all'innovazione, l'Innovation Hub.

Il nostro presente e le arti possono e devono vivere in una relazione di mutua ispirazione, dove i temi centrali della contemporaneità influenzano la produzione artistica che a sua volta produce riflessioni e progettualità dagli impatti positivi sulla società. Triennale Milano, forte della sua unicità nel panorama nazionale come istituzione artistica multidisciplinare, intende sviluppare una piattaforma di ricerca, servizi, sperimentazione e produzione culturale che lavori in sinergia con realtà italiane ed estere rilevanti nel campo accademico, artistico/creativo e scientifico e con realtà emergenti e innovative. Il Centro studi costruirà i presupposti delle successive produzioni, trovando applicazione anche nella definizione e nello studio delle tematiche delle Esposizioni Internazionali, per delineare una riflessione che evolva dal presente e sia sempre rivolta al futuro, a beneficio del pubblico e della società.

3.2 Il Centro di ricerca svilupperà solide collaborazioni con università e altre istituzioni per creare nuove occasioni di formazione e didattica grazie a borse di studio dedicate.

Attiveremo collaborazioni nell'ambito della ricerca, della formazione e della didattica, per definire nuove linee guida nel settore e proporre nuovi sguardi sul futuro. In questo modo potremo integrare l'offerta rivolta a studenti, ricercatori, addetti ai lavori e integrarla con nuovi servizi, come ad esempio laboratori di restauro, workshop, borse di studio e di dottorato, in collaborazione con le istituzioni universitarie, abilitando al contempo l'accesso a nuove forme di finanziamento.

3.3 L'Innovation Hub si occuperà di stimolare, sperimentare e produrre innovazione, diventando un centro di riferimento e producendo nuove linee di servizi per il settore culturale.

Vogliamo porci come apripista in grado di assorbire il rischio di investimento per progetti di ricerca e innovazione, indicando best practice, linee guida e nuove modalità di fruizione all'interno del settore culturale. Patrimonio, produzione culturale, comunicazione, editoria, organizzazione e pianificazione strategica sono le principali aree sulle quali contribuiremo all'evoluzione del settore introducendo servizi dedicati ai musei e ad altre istituzioni culturali. Gli ambiti di intervento dell'Innovation Hub sono diversi: report su trend e prospettive, evoluzione della visitor experience e dei sistemi tecnologici abilitanti, formazione e coaching, redesign organizzativo e ricerca sulle nuove professioni, integrazione di metodologie di innovazione basate sul co-design.

3.4 Costituire un corpus unico a partire da un patrimonio materiale e immateriale attualmente distribuito e frammentato, che ridia vita alla storia e raccolga il presente e il futuro della produzione di Triennale Milano.

Vogliamo fornire una vista unica sul patrimonio culturale di Triennale e sulla sua memoria storica, collegando archivi, collezioni e opere in Palazzo. Si tratta di un abilitatore chiave sia per snellire i processi di reperimento di materiali e informazioni, sia per costruire nuove modalità di fruizione e creare racconti multidisciplinari. Vogliamo aggiornare il patrimonio mediante nuovi supporti tecnologici e individuare nuove metodologie e nuovi processi di archiviazione e condivisione del patrimonio, entrambe azioni che consentirebbe di farlo conoscere e valorizzarlo maggiormente, sia internamente che esternamente, e di sorprendere differenti pubblici.

OBIETTIVO 4 **Evolvere il modello organizzativo di Triennale Milano per renderlo più agile, resiliente e capace di abilitare impatti ecosistemici sul settore, sul territorio e sui cittadini**

4.1 Sviluppare un approccio partecipativo, basato sull'ascolto e sulla costante raccolta di feedback.

“Any organization that designs a system (defined broadly) will produce a design whose structure is a copy of the organization’s communication structure.” — Conway’s law

L'evoluzione delle modalità di relazione con i pubblici di Triennale Milano richiede un'organizzazione flessibile, distribuita e orientata all'ascolto. Vogliamo dare forma a un nuovo modo di valorizzare e responsabilizzare le persone che lavorano in Triennale, nonché la loro esperienza, competenza e capacità di contribuire all'evoluzione del posizionamento strategico. Per consentire una migliore capacità di recepire stimoli da chi quotidianamente all'interno dell'organizzazione si confronta con visitatori, partner, donatori e stakeholder dell'ecosistema culturale italiano e internazionale, vogliamo introdurre metodologie e strumenti di co-design, tecnologie di enterprise collaboration e attivare percorsi strutturati di adozione delle stesse da parte dei dipendenti.

4.2 Creare team di lavoro multidisciplinari interdipendenti, sviluppando una maggior capacità di pianificazione senza frenare l'organizzazione in processi restrittivi.

Per costruire la nostra configurazione interna, ci ispireremo sempre più a modelli come Agile, Sociocracy e RenDanHeYi, che prevedono artefatti organizzativi trasversali, concretizzati in forma di accordi, processi e pratiche di collaborazione, che distribuiscono la responsabilità e la creazione del valore e supportano la trasparenza interna. L'introduzione di pratiche legate all'Agile per la gestione di progettualità complesse e multidisciplinari, garantirà un elevato grado di reattività e proattività verso un contesto esterno in continuo cambiamento. Introduciamo nel breve termine team di lavoro cross-dipartimentali (*circle*), che opereranno con un elevato livello di autonomia e responsabilità, sulla base di *backlog* di priorità create dalla mediazione di tre fattori: direzione strategica, bisogni del pubblico e capacità produttiva.

4.3 Approcciare il cambiamento con gradualità, accogliendo possibili fallimenti come strumenti per il miglioramento costante.

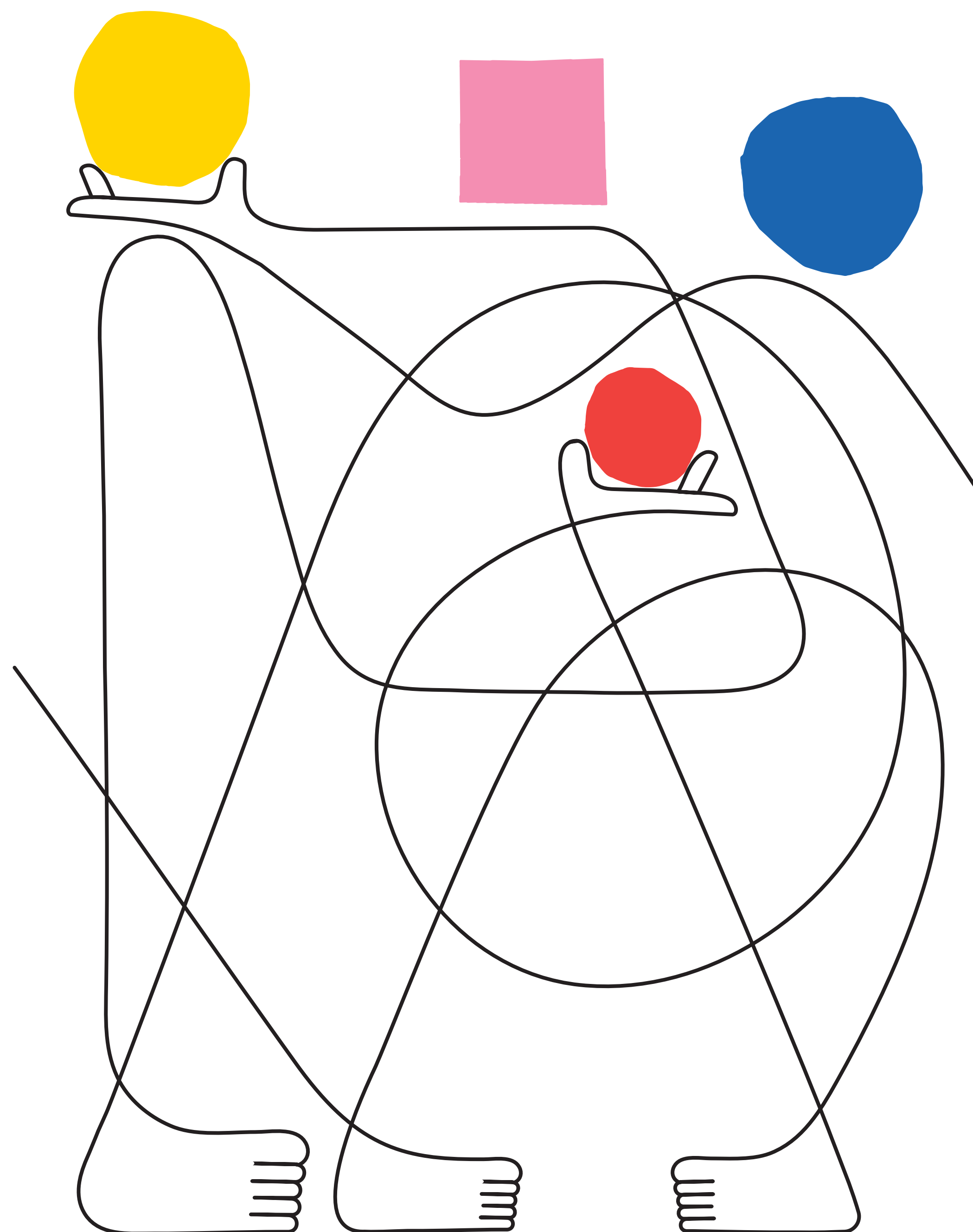
Così come l'attivazione di team di lavoro “agili” può portare benefici a livello operativo, allo stesso modo può essere utile la definizione di strutture di pianificazione e governance al livello più alto dell'organizzazione. Mediante processi di proposizione, valutazione e approvazione, verranno attivati *circle* ai quali affidare nuove progettualità. La natura iterativa delle pratiche scelte porta a ridurre il rischio di innovazione incrementale. Nel lungo termine l'evoluzione del modello organizzativo si muoverà su tali direttrici per accogliere al meglio la distribuzione di autonomia e responsabilità.

4.4 Sostenere la trasformazione con adeguati programmi di formazione a supporto della multidisciplinarietà e interdisciplinarietà.

La formazione è uno strumento cruciale per favorire l'adozione di nuove forme, modelli e strumenti di lavoro. In un'ottica *blended*, la formazione mira ad affiancare momenti di apprendimento pianificati a momenti di studio autonomo, con il supporto di adeguati strumenti tecnologici. Multidisciplinarietà, co-progettazione, responsabilità distribuita sono temi legati all'evoluzione della cultura aziendale, non risolvibili mediante il solo trasferimento di soft e hard skill. Alla formazione affiancheremo attività continuative di analisi dei bisogni dei dipendenti, attività di progettazione di una *employee experience* che interpreti e risolva tali bisogni, nuove modalità incentivanti, ad esempio tramite l'attivazione di obiettivi che stimolino la collaborazione interdisciplinare, l'introduzione di nuove figure professionali e nuovi ruoli, e iniziative dedicate di *change management*.

4.5 Costruire ambienti funzionali e tecnologicamente adatti a nuove modalità di lavoro e al benessere dei dipendenti.

Gli ambienti di lavoro verranno rinnovati in termini di comfort ambientale e prestazionale. Oltre alla dotazione di strumentazioni e tecnologie adeguate, gli uffici e tutti gli spazi dedicati al personale diventeranno maggiormente flessibili, per consentire lo svolgimento di differenti attività collettive e individuali, favorendo la collaborazione e garantendo la privacy laddove necessario. La flessibilità degli spazi renderà inoltre possibile una convivenza fluida dei vari ambienti, con la possibilità di ospitare partner esterni, nuovi collaboratori, ricercatori. Individueremo degli spazi di ristoro e sosta destinati al personale, che consentano di trascorrere in luoghi adeguati i vari momenti della giornata lavorativa.



**Triennale Milano
diventa un punto d'incontro
militante, il luogo dove
il confronto diventa
scoperta, opportunità,
arricchimento.
Dove si cresce e si sfida
il domani, perché
la conoscenza recuperi
il suo ascendente e diventi
l'unico vero anticorpo
del nostro esistere**