



ANNUAL REPORT

2018

ANNUAL REPORT 2018



A cura di

Angela Corbo con il prezioso supporto di Andrea Bianchi, Monica Consoli, Francesco Fricelli, Valentina Gensini, Roberta Masucci, Francesca Neri, Cecilia Pappaianni, Daniele Pasquini, Chiara Romei, Lorenzo Valloriani, Valentina Zucchi.

In collaborazione con l'Università di Firenze, l'Università di Genova e lo Spin Off dell'Università di Genova.



Un ringraziamento particolare va a tutti i dipendenti che ogni giorno mettono dedizione e professionalità in tutto quello che fanno per il raggiungimento degli obiettivi dell'Associazione.

LETTERA DEL PRESIDENTE

Non è semplice, ogni anno, provare a fare sintesi di dodici mesi di MUS.E: è una sfida complessa, come lo è la nostra struttura, un'avventura che si compone di decine e decine di attività diverse, di competenze sempre nuove, di nuovi sogni da realizzare.

Quel che non cambia mai è l'attenzione che dedichiamo alla qualità del nostro lavoro. Una qualità che anche quest'anno abbiamo voluto continuare a misurare con quasi 5.000 questionari somministrati: un percorso fondamentale nell'ambito della Customer Satisfaction e nella composizione dell'Annual Report che state leggendo. Un percorso che abbiamo voluto estendere internamente, con 4 focus group dedicati a mettere in luce le percezioni lavorative dei dipendenti di 4 aree specifiche (Mediazione, Servizi alla cultura, Contemporaneo e Novecento).

A confermare la bontà del nostro operato e la crescita di MUS.E c'è però anche il riconoscimento dei nostri partner e di importanti stakeholder: realtà importanti, pubbliche e private, che hanno creduto in noi e hanno sostenuto il nostro lavoro. Una crescita importante delle sponsorizzazioni (+53%) e un numero crescente di bandi vinti (70% di progetti finanziati) sono un'ulteriore conferma di come la qualità della nostra proposta sia riconosciuta e riconfermata. Fiducia che "fuoriesce" dall'ambito museale, e arriva a toccare nuovi ambiti: non ultimo quello con l'UNESCO, che affianchiamo nei progetti legati al Centro Storico di Firenze, Patrimonio Mondiale dell'Umanità.

Eppure MUS.E ha deciso di rimettersi in gioco e gettare le basi per il prossimo futuro: abbiamo avviato un percorso di riflessione interna, coinvolgendo tutte le aree e la maggior parte dei dipendenti, per provare a pensare ai nostri limiti, ai problemi da risolvere, per definire gli obiettivi futuri e cercare di intuire - senza soccombere alle emergenze contingenti - che forma avrà il domani: abbiamo chiamato questo processo MUS.E 20.20, pensando all'orizzonte della fine del decennio e ai vent'anni dalla nascita della nostra Associazione. Negli ultimi anni siamo cresciuti molto, è perciò arrivato il momento di fermarsi e provare a immaginare il futuro.

Alcuni aspetti ulteriori su cui mi preme spendere qualche parola. In primis, il rapporto con le scuole e con i professionisti del futuro: sempre più realtà, osservandoci, chiedono il nostro aiuto per formare i lavoratori della cultura di domani. Abbiamo accolto perciò numerosi giovani con l'attivazione di 40 tirocini curricolari, abbiamo stretto convenzioni con 9 scuole per i progetti di alternanza scuola-lavoro; e a livello più specialistico abbiamo portato avanti l'esperienza dei Master di Palazzo Spinelli, in cui cerchiamo di trasmettere le nostre competenze; o ancora abbiamo avviato percorsi creativi grazie ad una collaborazione con IED.

Siamo così bravi? La risposta non spetta a noi... Nel dubbio, comunque, continuiamo a studiare e a portare avanti la nostra "formazione permanente", per non dare mai niente per scontato.

L'altro aspetto che vorrei sottolineare è legato all'equilibrio e alla prospettiva economica: grazie a una costante attenzione all'assesto gestionale MUS.E chiude il proprio bilancio in pareggio, in linea con la propria natura societaria no-profit. Si tratta di una constatazione apparentemente naturale, eppure è frutto di un lavoro accorto e affatto banale.

In seconda istanza, per la prima volta sul 2018, abbiamo tentato di analizzare la produttività economica di MUS.E sul territorio fiorentino. L'obiettivo che ci siamo prefissati era quello di tentare di quantificare le esternalità generate dal pubblico attratto e servito dall'Associazione. Il focus quest'anno è stato posto sul numero di utenti della mediazione, Museo Novecento, Forte di Belvedere e Palazzo Medici Riccardi. Dall'analisi è emerso che la nostra azione genera complessivamente un volume di ricchezza stimato in circa 17 milioni di euro. Sappiamo che la cultura può generare benessere e ricchezza: ma non è solo un'idea o un modo di dire, anche i dati ce lo confermano.

Ultimo aspetto, il consolidamento ormai dell'analisi ed il calcolo S.ROI, ovvero il Ritorno Sociale dell'Investimento. La domanda che ci siamo posti, a partire dal 2016, è stata: un euro investito in MUS.E, che ricaduta ha sulla società? C'è un ritorno? Una buona pratica - riconosciuta pubblicamente dal Ministero dei Beni Culturali - che ha restituito un risultato, sento di poter dire, davvero lusinghiero. Troverete nel capitolo conclusivo gli esiti dell'analisi che, senza "rovinare la sorpresa", affidiamo alla vostra curiosità.

Cos'altro troverete in questo Annual Report? Troverete numeri (anche quelli meno buoni!), infografiche, immagini, riflessioni... E troverete anche i volti di MUS.E, delle persone che ogni giorno si impegnano al massimo per valorizzare una bellezza e una storia che abbiamo ereditato. A noi spetta il compito, con rispetto ed entusiasmo, di trasmetterla a tutti coloro che ci conoscono, che continuano a frequentarci, e per tutti coloro con cui ancora non abbiamo camminato e che incontreremo domani. L'avventura continua!

Auguro a tutti voi una buona lettura,



Il Presidente, Matteo Spanò



Consiglio Direttivo
(Paolo Sani, Mariella Carlotti, Matteo Spanò)



Sindaci Revisori
(Ginevra Villi, Leonardo Tommasini, Maria Cristina Pagni)

CONTRIBUTO SCIENTIFICO UNIVERSITÀ DI FIRENZE

Il coordinamento scientifico dell'Annual Report e degli strumenti di accountability di MUS.E è arrivato al suo quinto anno. L'elevata qualità e varietà dei dati raccolti, pongono il documento in un contesto di reportistica internazionale, grazie anche all'intervento di due importanti dipartimenti:

a) **Il dipartimento di formazione, lingue, intercultura e psicologia con la Prof.ssa Giovanna Del Gobbo che si è occupata dell'indagine interna sul personale coinvolgendo 4 aree (focus group).**

b) **Il dipartimento di scienze per l'economia e l'impresa dell'Università di Firenze con il Prof. Francesco Dainelli, che oltre a consolidare lo studio sugli equilibri gestionali e di bilancio, ha svolto un'analisi sulle esternalità monetarie generate sul territorio fiorentino.**

Il coordinamento scientifico dell'Annual Report, ha compiuto una verifica sugli strumenti impiegati nel monitoraggio delle attività e dei risultati di MUS.E. Trattandosi di attività culturali, di per sé immateriali e soggettive, è stato utilizzato un set di strumenti di natura quantitativa, usati come proxy della qualità del servizio. In questo senso sono stati adottati e ulteriormente perfezionati i questionari come strumenti di indagine, volti a rilevare la percezione e la valutazione dei servizi da parte dell'utenza.

Dalla fase di raccolta l'attenzione si è poi spostata all'elaborazione e analisi dei dati. Nello specifico, sono state effettuate verifiche a campione sulle modalità di elaborazione dei dati e sui risultati presentati nelle varie

tabelle del report.

Successivamente è stata predisposta la sezione narrativa del report e realizzata l'analisi del quadro economico-finanziario sulla base del bilancio 2018.

Il principio cardine seguito dal coordinamento scientifico è stato la "Qualità" del servizio: ormai da molti anni la letteratura di settore individua nella "Qualità Totale" il criterio di valutazione dei servizi culturali alla persona. Alla base vi è una riflessione sul ruolo sociale dei musei, visti come istituzione accessibile a tutti. Tale principio si fonda su una concezione egualitaria dei diritti di accesso alla cultura e in generale ai servizi predisposti a beneficio del cittadino.

Nello specifico, i criteri seguiti per la verifica della Qualità sono stati i seguenti:

a) **misurabilità dell'oggetto (relativamente a evidenze oggettivamente rilevabili; introduzione di scale di valore per la percezione);**

b) **efficacia delle azioni (relativamente ai risultati delle attività su base oggettivo/quantitativa e su base soggettiva - percezione);**

c) **efficienza delle procedure (relativamente all'analisi dei processi - dalla comunicazione, all'organizzazione, all'erogazione del servizio);**

d) **migliorabilità del servizio (attenzione alle rilevazioni di variabili su cui è possibile intervenire);**

e) **learning (rilevanza della componente insita in un processo di valutazione rispetto alla consapevolezza acquisibile da parte degli operatori della molteplicità dei fattori e delle componenti del processo di erogazione di un servizio, anche in funzione della**

possibile trasformazione di processi organizzativi).

L'intera operazione di valutazione e coordinamento scientifico del report, ha tenuto conto degli standard valutativi previsti a livello nazionale e regionale. È stata data prioritariamente importanza all'acquisizione di elementi di valutazione per quei processi, che consentono, ad un servizio museale, di rispondere adeguatamente agli standard, non solo in termini quantitativi, ma anche qualitativi. I principi primari seguiti sono stati quelli alla base della Carta dei servizi:

a) **uguaglianza e imparzialità;**

b) **continuità;**

c) **partecipazione;**

d) **efficacia e efficienza;**

e) **sono stati presi in considerazione i seguenti fattori:**

e) **accesso (regolarità e continuità, accoglienza);**

f) **fruizione (ampiezza, efficacia della mediazione);**

g) **educazione e didattica (regolarità e continuità, ampiezza, evidenza).**

Il lavoro è riconducibile alle seguenti macro fasi:

a) **identificazione partecipata degli elementi costitutivi delle qualità del servizio;**

b) **messa a punto di strumenti di rilevazione delle qualità percepite dall'utenza (questionari differenziati) e delle qualità percepite dal personale (focus group) rispetto a tali elementi;**

c) **somministrazione degli strumenti di rilevazione;**

d) **elaborazione dei risultati;**

e) **messa a disposizione dei risultati per l'attivazione di processi di miglioramento.**

CONTRIBUTO SCIENTIFICO UNIVERSITÀ DI GENOVA

A seguito della positiva esperienza intrapresa nel 2017 e proseguita nel 2018, derivante dal percorso in sinergia con l'Università di Genova e il suo spin off Sigma NL, start up innovativa, MUS.E ha deciso di portare avanti l'attività di valutazione dei propri impatti (outcome) economici, sociali e ambientali, approfondendo meglio diverse tematiche.

Tale start up universitaria si è specializzata nel tempo nella valutazione dell'impatto sociale delle organizzazioni, profit e non profit e, al suo interno, docenti universitari e collaboratori di un team interdisciplinare si occupano specificamente di cultura, aspetti psicosociali ed economico finanziari, educativi e, in generale, di analisi di impatto socio-ambientale. Il lavoro compiuto nello scorso anno dalla start up dell'Università degli Studi di Genova relativamente a MUS.E, è stato preso a riferimento dal "Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo" - MiBACT, quale buona pratica da imitare (come citato dal MiBACT stesso ad ArtLab 2018, la piattaforma indipendente italiana dedicata all'innovazione delle politiche, dei programmi e delle pratiche culturali). Il Ministero ha anche diffuso una nota (Cir. n. 58/2017), con la quale ha richiesto a tutti i musei italiani di comunicare le risorse impiegate, anche di tipo immateriale, al fine di mappare il ruolo sociale che i musei svolgono nel territorio e nelle loro comunità locali.

Nel gruppo di lavoro, diretto dal docente universitario afferente al dipartimento di inge-

gneria gestionale dell'Università di Genova, Prof. Giovanni Lombardo, hanno preso parte il dott. Nader Tayser, dottore in ingegneria gestionale, la dott.ssa Irene Rapallo, psicologa iscritta all'albo professionale e la dott.ssa Linda Celenza. Il lavoro è stato sviluppato nell'arco di sei mesi, nel corso dei quali il personale MUS.E, ha lavorato a stretto contatto con quello universitario, mediante continui scambi informativi e in modalità learning by doing. MUS.E ha fortemente voluto tale percorso, a fronte della consapevolezza di operare quale associazione "in house" che agisce come istituzione culturale. Il suo operato produce impatti sociali, che il S-ROI -tra le molte metodologie di misurazione esistenti, riesce meglio di altre ad identificare e a valutare. Anche per quest'anno oltre ad un'analisi valutativa per il 2018, è stato misurato il dato previsionale 2019.

L'analisi ha contribuito ad evidenziare, in modo ancora più chiaro, la creazione di valore da parte di MUS.E, sia in ambito socioculturale, che turistico-economico permettendo inoltre di rinforzare i legami con gli stakeholder coinvolti.

I risultati, riportati opportunamente nel capitolo XI, sono davvero molto positivi. In sintesi:

a) S-ROI valutativo 2018: per ogni euro investito in MUS.E vengono generati 3,83 euro (Social ROI pari a 3,83).

b) S-ROI previsionale 2019: per ogni euro investito in MUS.E verranno generati 4,28 euro (Social ROI pari a 4,28).

MUS.E, in Italia, rappresenta il primo caso che con continuità effettua la misurazione del ritorno sociale degli investimenti di una associazione culturale museale in house di un Comune, a fronte di altri pochi casi di istituzioni culturali, che hanno sviluppato il S-ROI (perlopiù nel Regno Unito), nei quali tuttavia è stata calcolata soprattutto la componente benefica e filantropica di talune iniziative, condotte parallelamente al core business culturale e museale.

Disclaimer: Il Marchio "Spin off dell'Università degli Studi di Genova" testimonia esclusivamente il rapporto di derivazione universitaria della società spin off, pertanto, il presente documento non è direttamente ascrivibile all'Università stessa.



MUS.E 2018	12
Le attività	14
I risultati	15
Customer Satisfaction	33
Bandi, Partnership & Sponsorship	38
Organizzazione e personale	42
Progetti speciali	46
ANALISI METODOLOGICA DELL' INDAGINE SVOLTA	52
INDAGINE QUALITATIVA INTERNA ED ESTERNA	58
INFORMAZIONE, ACCOGLIENZA E BOOKSHOP	76
Presentazione dei servizi	78
Indagine qualitativa	83
MEDIAZIONE	88
Presentazione dei servizi	90
Indagine qualitativa	94
MUSEO NOVECENTO	110
Presentazione dei servizi	112
Indagine qualitativa	116
LE MURATE. PROGETTI ARTE CONTEMPORANEA	120
Presentazione dei servizi	122
Indagine qualitativa	128
MOSTRE E EVENTI	132
Presentazione dei servizi	134
NUOVI SPAZI MUSEALI: PALAZZO MEDICI RICCARDI	138
Presentazione dei servizi	140
Indagine qualitativa	141
COMUNICAZIONE	144
Presentazione dei servizi	146
Indagine qualitativa	150
EQUILIBRI GESTIONALI E DI BILANCIO	162
Equilibrio economico e produttività	164
Equilibrio patrimoniale e struttura finanziaria	166
Equilibrio finanziario e sostenibilità del debito	168
Il valore economico prodotto su Firenze	170
L'IMPATTO GENERATO E LA VALUTAZIONE DEL "SOCIAL-ROI"	174
In breve	176
Introduzione	177
Note sul metodo SROI	178
La valutazione dell'impatto ed il Social ROI valutativo	182
Il Social ROI previsionale	190

MUS.E 2018

1



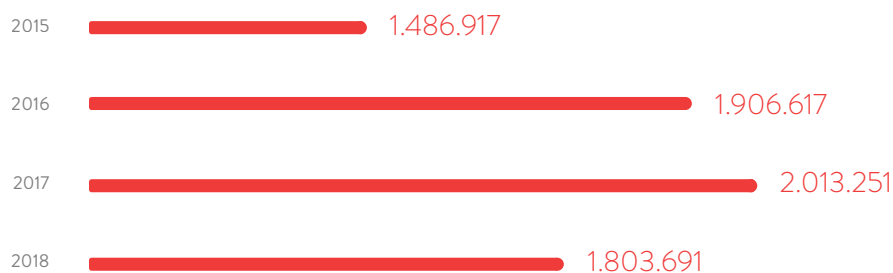
MUS.E 2018

Il 2018 ci ha visto protagonisti in numerose attività. MUS.E si conferma come modello di eccellenza nella valorizzazione museale. I numeri registrati in termini di pubblico coinvolto sono davvero alti.

DATI DI PUBBLICO:

Pubblico raggiunto dal 2015 per:

1. Informazione e accoglienza nei Musei Civici Fiorentini
2. Mediazione e valorizzazione nei Musei Civici Fiorentini
3. Mostre e Eventi
4. Museo Novecento
5. Palazzo Medici Riccardi
6. Le Murate. Progetti Arte Contemporanea



LE ATTIVITÀ

L'Associazione MUS.E cura la valorizzazione del patrimonio dei Musei Civici Fiorentini e più in generale della città di Firenze, realizzando progetti culturali, mostre, laboratori ed eventi che favoriscono una fruizione del Patrimonio e dell'Arte attraverso esperienze di eccellenza. I Musei Civici Fiorentini sono il sistema dei musei del Comune di Firenze - assai eterogenei fra loro in quanto a sedi, collezioni, natura e attrattività - e sono i seguenti:

Museo Di Palazzo Vecchio	Fondazione Salvatore Romano
Santa Maria Novella	Cappella Brancacci
Museo Stefano Bardini	Forte Di Belvedere
Museo Novecento	Museo Gino Bartali

A questi si aggiunge Palazzo Medici Riccardi con il quale è iniziata la nostra collaborazione in termini di valorizzazione a 360° con la Città Metropolitana. MUS.E cura inoltre la direzione scientifica e le attività di valorizzazione del Museo Terre Nuove in San Giovanni Valdarno, nel territorio fiorentino. Le attività e i servizi principali MUS.E sono:

1. Informazione, Accoglienza, Biglietteria
2. Organizzazione di mostre e grandi eventi
3. Definizione e gestione degli strumenti di supporto alla visita
4. Gestione degli spazi bookshop
5. Mediazione Culturale, Assistenza alla Visita
6. Comunicazione e Ufficio Stampa

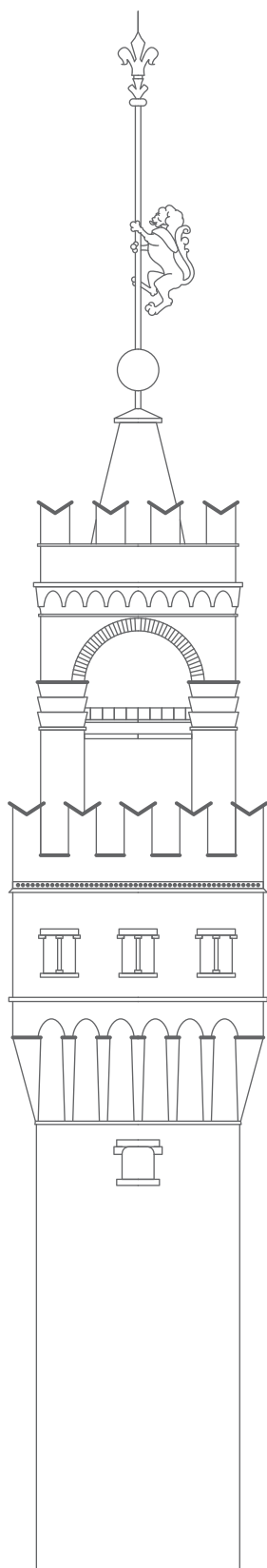
I RISULTATI

La maggior parte dei numeri 2018 si possono ritenere decisamente positivi, anche se in diminuzione rispetto al 2017. Tale calo è da imputare principalmente ad un trend calante dei visitatori nei Musei Civici Fiorentini, specialmente presso la Torre di Arnolfo di Palazzo Vecchio e ad un numero inferiore di mostre ed eventi organizzati da MUS.E rispetto all'anno precedente. Murate, Museo Novecento e Palazzo Medici Riccardi registrano al contrario numeri in forte crescita rispetto al 2017.

Di seguito riporteremo una serie di grafici per dare maggiore evidenza dei dettagli.

PUBBLICO RAGGIUNTO DA MUS.E

Nel primo grafico si riportano i dati generali relativi al pubblico raggiunto da MUS.E nel 2018.



1.803.691

Persone

-13% dal 2017

382.743

**Popolazione
di Firenze**



1.803.691

Persone

di cui:

INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA	1.245.033	Persone
MOSTRE E EVENTI	121.225	Persone
MEDIAZIONE E VALORIZZAZIONE	303.223	Persone
MUSEO NOVECENTO	44.179	Persone
LE MURATE. PROGETTI ARTE CONTEMPORANEA	24.736	Persone
NUOVI SPAZI MUSEALI PALAZZO MEDICI RICCARDI	65.295	Persone

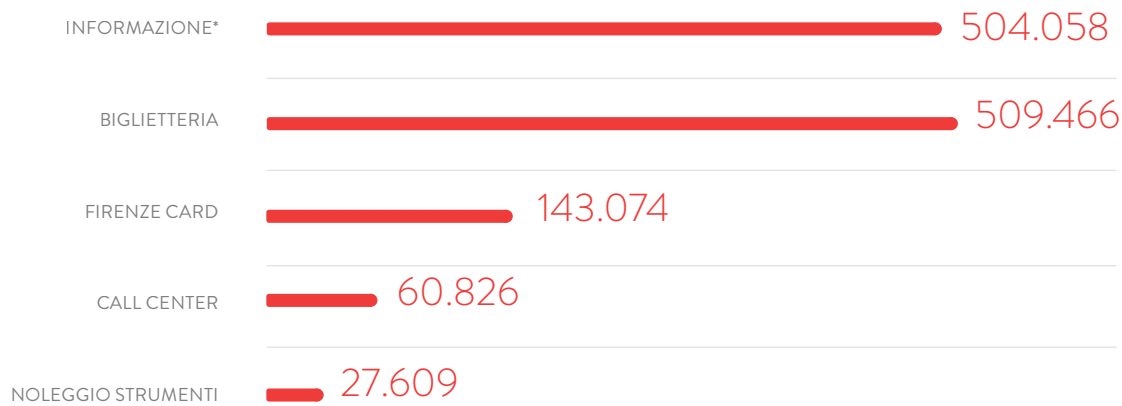
INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA

Nel secondo grafico invece si riportano gli utenti che hanno usufruito del servizio di Informazione ed Accoglienza, con il dettaglio del numero per ogni tipologia di attività svolta.

1 INFORMAZIONI E ACCOGLIENZA











1.245.033

Persone



* Stima calcolata sulla base del 30% dei visitatori di ciascun museo coinvolto

2. SERVIZI EROGATI PER STRUTTURA

	INFORMAZIONE	IBIGLIETTERIA	FIRENZE CARD	CALL CENTER	NOLEGGIO STRUMENTI
 MUSEO DI PALAZZO VECCHIO	●	●	●	●	●
 MUSEO NOVECENTO	●	●	●	●	●
 PALAZZO MEDICI RICCARDI	●	●	●	●	●
 FONDAZIONE SALVATORE ROMANO				●	
 COMPLESSO DI SANTA MARIA NOVELLA	●	●	●	●	●
 CAPPELLA BRANCACCI	●	●	●	●	●
 MUSEO STEFANO BARDINI	●	●	●	●	●
 FORTE DI BELVEDERE				●	
 LE MURATE. PROGETTI ARTE CONTEMPORANEA				●	
 TORRE SAN NICCOLÒ	●				

3. SERVIZI EROGATI PER STRUTTURA

	INFORMAZIONE	IBIGLIETTERIA	FIRENZE CARD	CALL CENTER	NOLEGGIO STRUMENTI
 MUSEO DI PALAZZO VECCHIO	203.906	277.465	117.688		17.955
 MUSEO NOVECENTO	13.254	43.721	3.498		100
 PALAZZO MEDICI RICCARDI	65.295				
 FONDAZIONE SALVATORE ROMANO					
 COMPLESSO DI SANTA MARIA NOVELLA	118.393	49.595	8.903		3.494
 CAPPELLA BRANCACCI	25.507	82.893	11.859		6.060
 MUSEO STEFANO BARDINI	2.820	10.506	1.126		
 FORTE DI BELVEDERE	70.001	45.286			
 LE MURATE. PROGETTI ARTE CONTEMPORANEA					
 TORRE SAN NICCOLÒ	4.882				
TOT	504.058	509.466	143.074	60.826	27.609

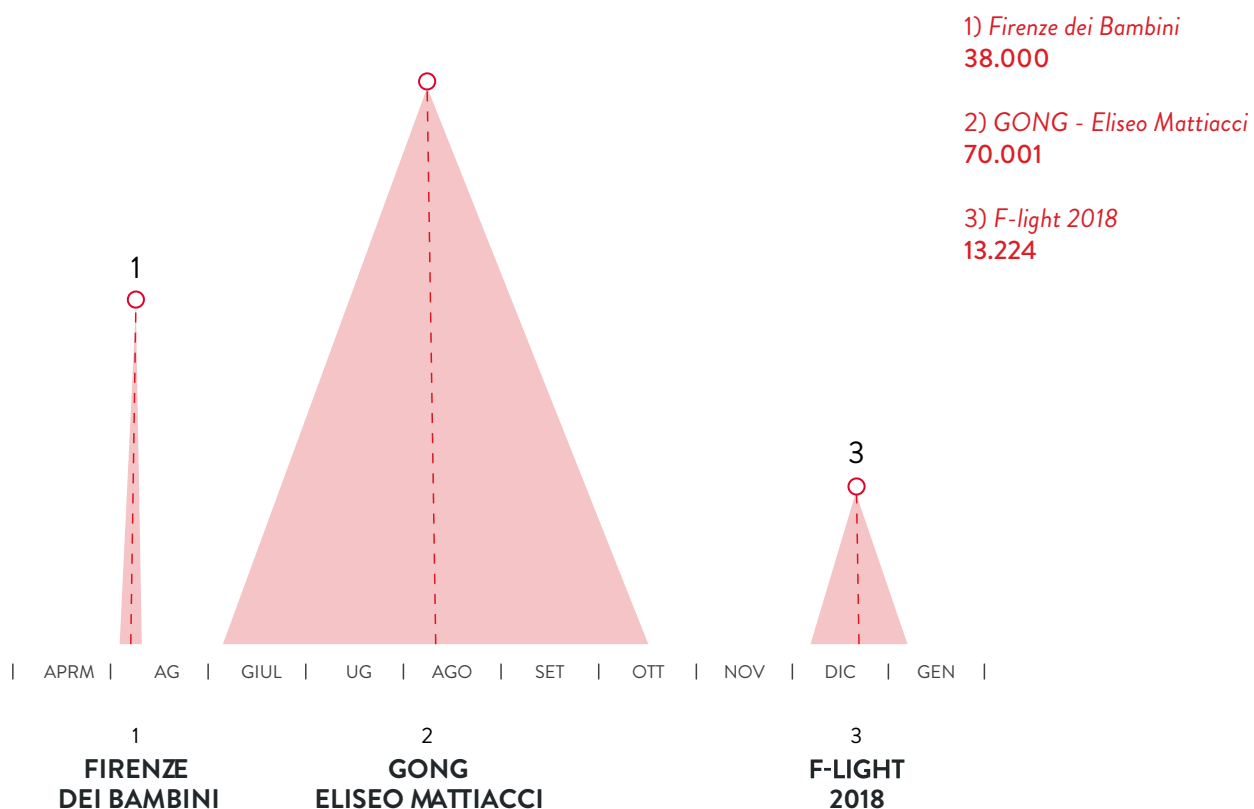
MOSTRE E EVENTI

Uno sguardo sui numeri delle Mostre e Eventi. Da notare, nonostante una diminuzione del numero totale, una crescita rilevante su “Firenze dei Bambini” che rappresenta uno dei più grandi festival da noi organizzati nella città di Firenze.

Firenze dei Bambini	Dal 04/05/2018 al 06/05/2018	38.000
GONG - Eliseo Mattiacci	Dal 02/06/2018 al 14/10/2018	70.001
F-light (Sala d'Arme)	Dal 08/12/2018 al 06/01/2019	13.224

121.225 persone

ANDAMENTO MENSILE



MEDIAZIONE E VALORIZZAZIONE

Nel terzo grafico si riportano i numeri di utenti che hanno usufruito del servizio di mediazione e assistenza alla visita. Il calo, rispetto al 2017, è da imputare ad un forte decremento del numero dei visitatori alla Torre di Arnolfo di Palazzo Vecchio.

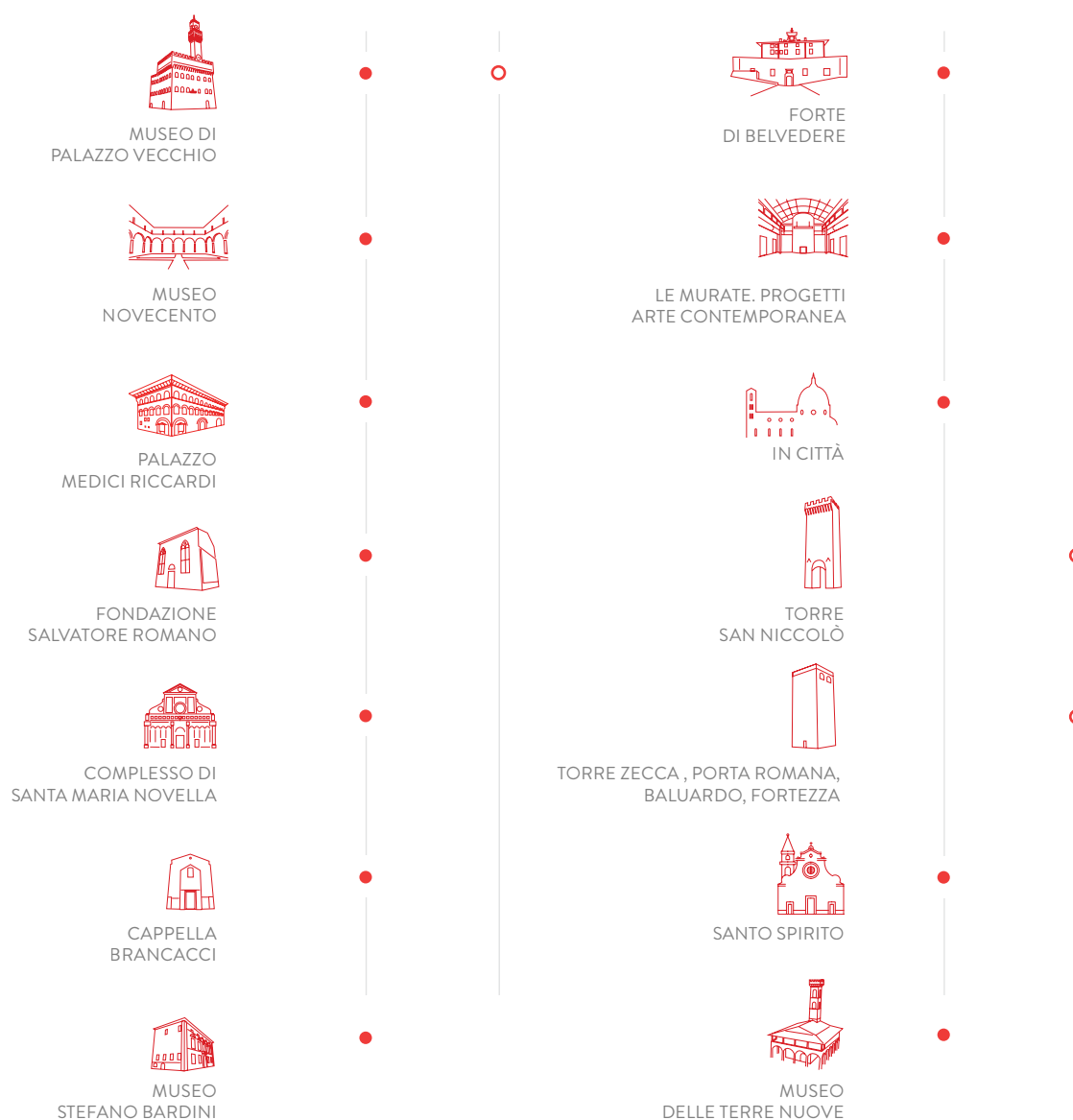
303.223

Persone

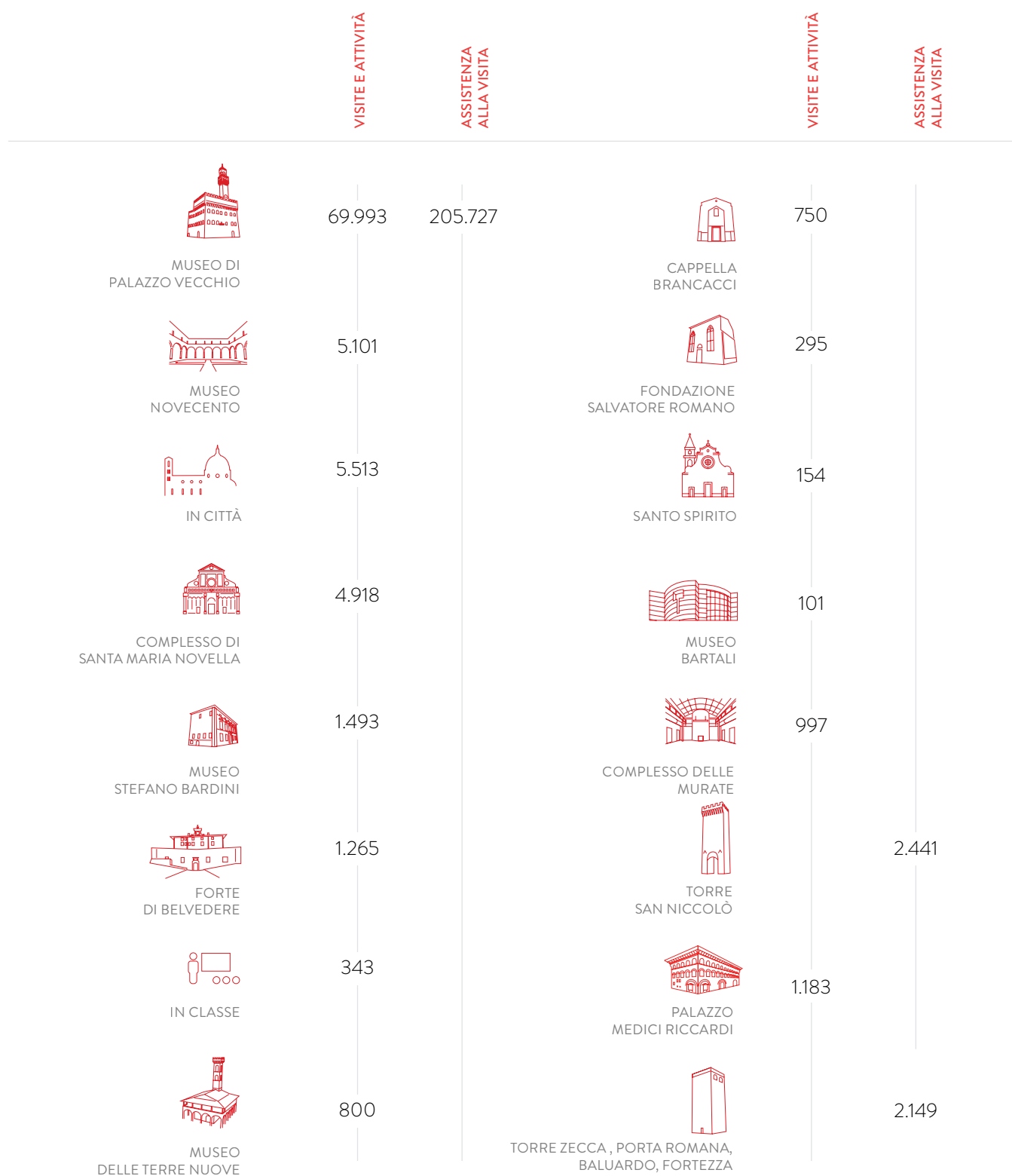
dal 2017: -8%

1. SERVIZI EROGATI PER STRUTTURA

● Mediazione ○ Assistenza alla visita



2. RISULTATI PER SERVIZIO E PER STRUTTURA

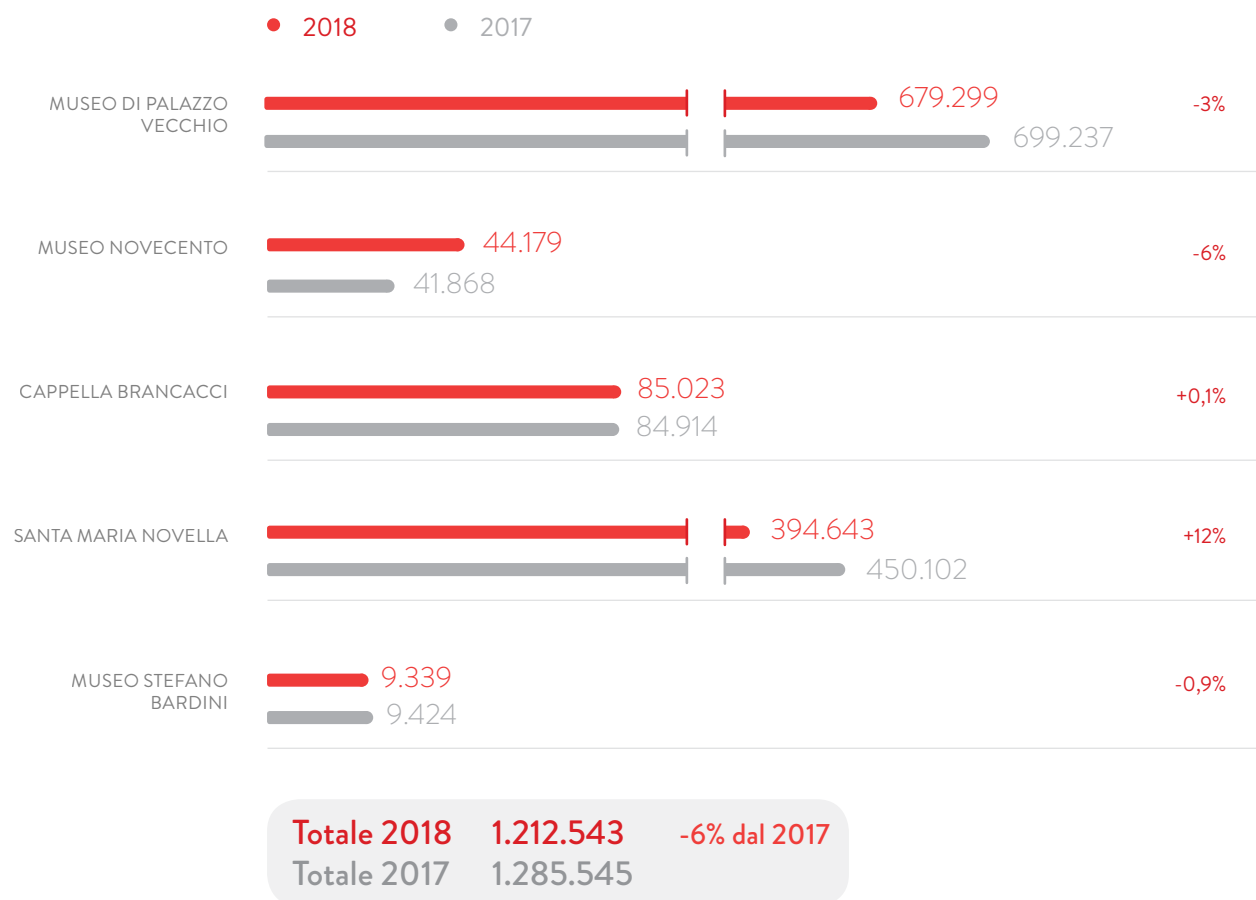
VISITE E ATTIVITÀ **92.906**

-1% dal 2017

ASSISTENZA ALLA VISITA **210.317**

-24% dal 2017

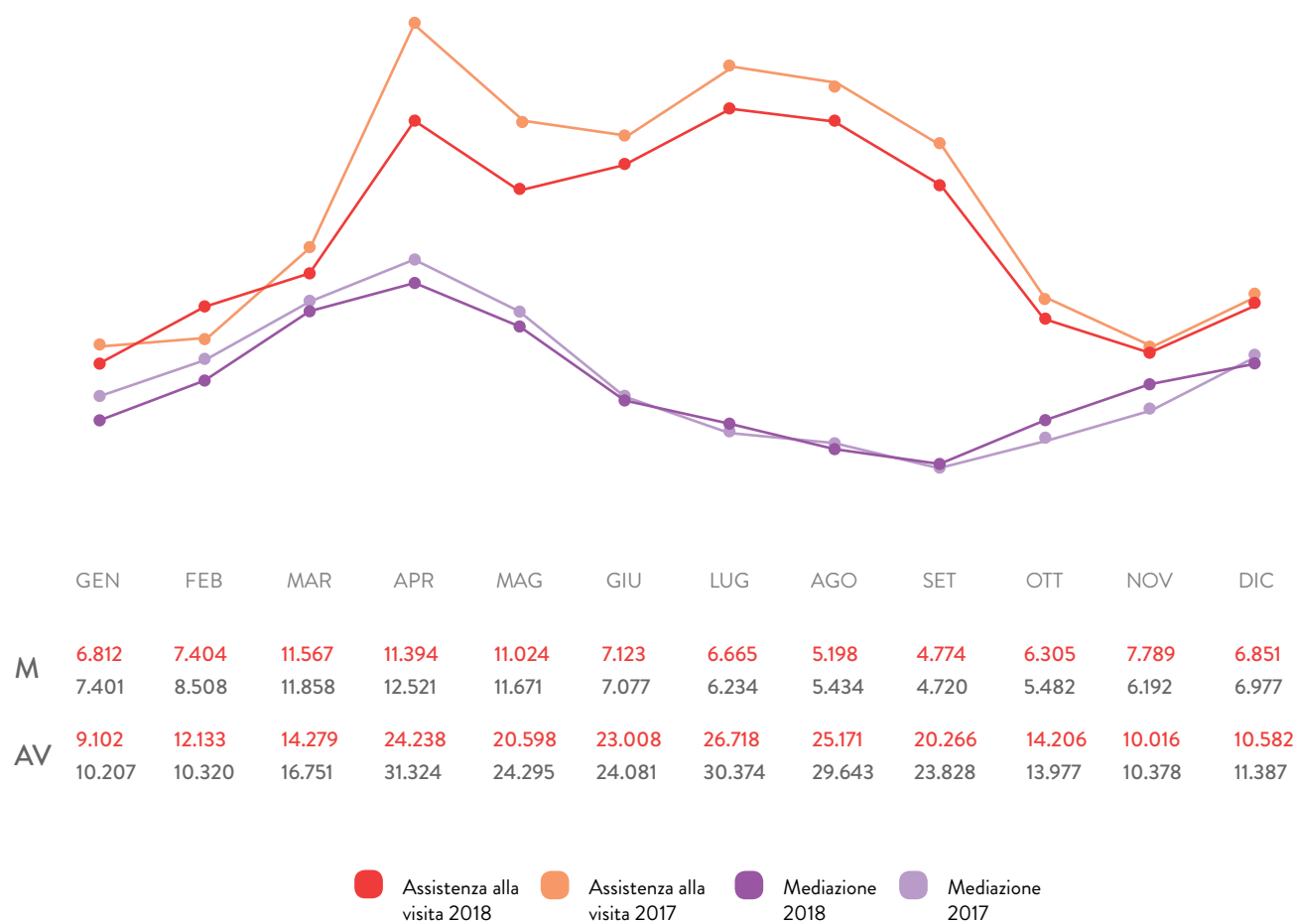
3. VISITATORI NEI PRINCIPALI MUSEI CIVICI FIORENTINI



4. RIPARTIZIONE SCUOLE E PRIVATI



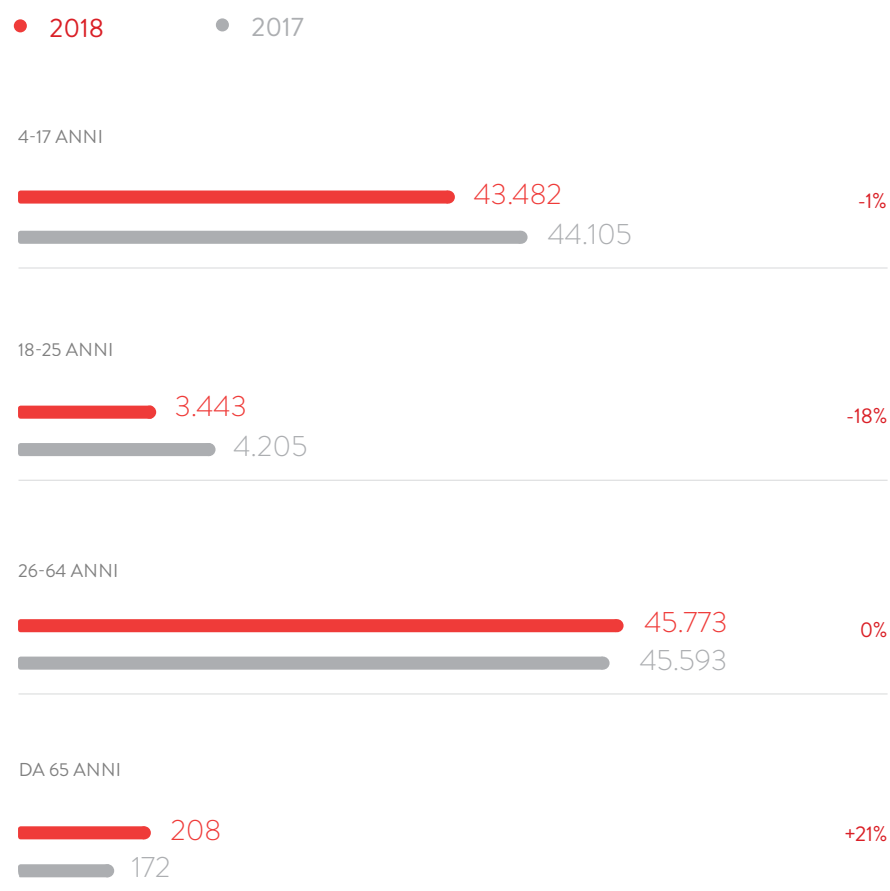
5. ANDAMENTO MENSILE PER TIPOLOGIA DI SERVIZIO



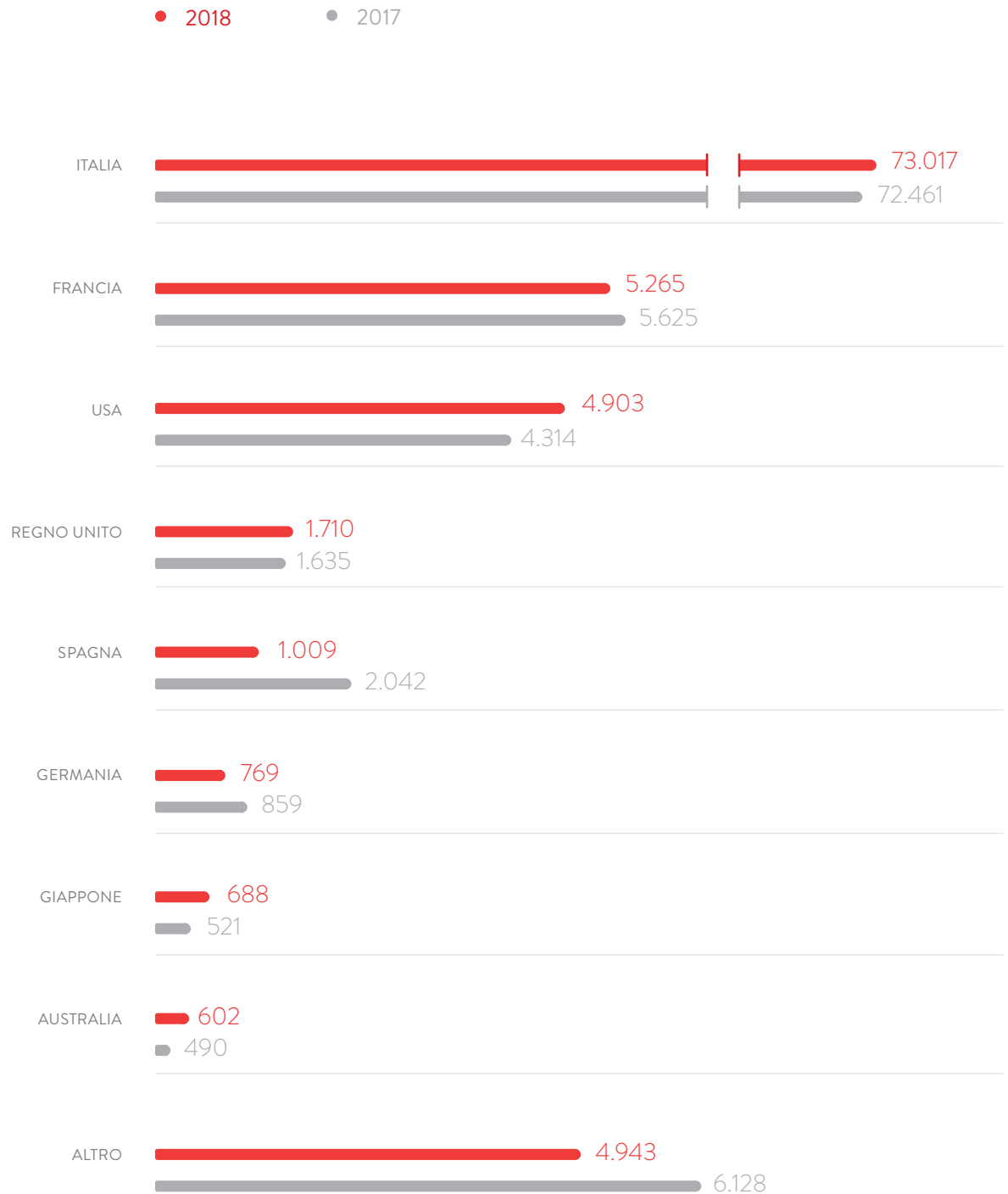
Totale mediazione 2018 92.906
 Totale mediazione 2017 94.075

Totale assistenza alla visita 2018 210.317
 Totale assistenza alla visita 2017 236.565

6. RIPARTIZIONE PER FASCE DI ETÀ



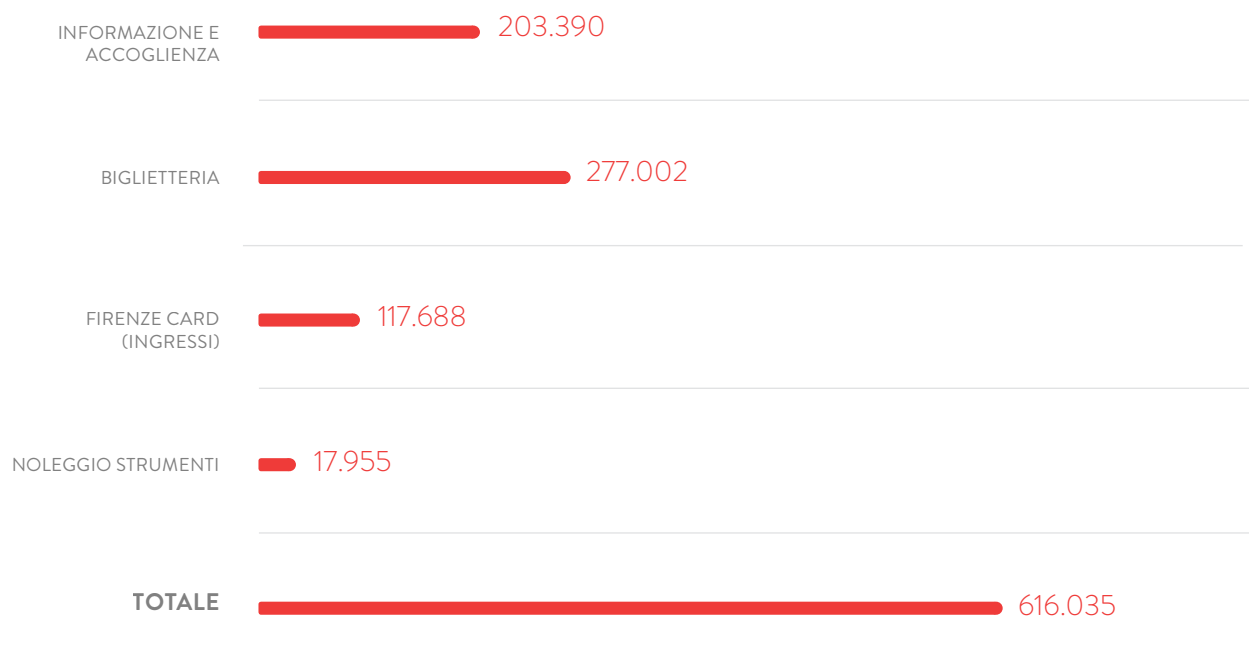
7. ANALISI PER PAESI DI PROVENIENZA



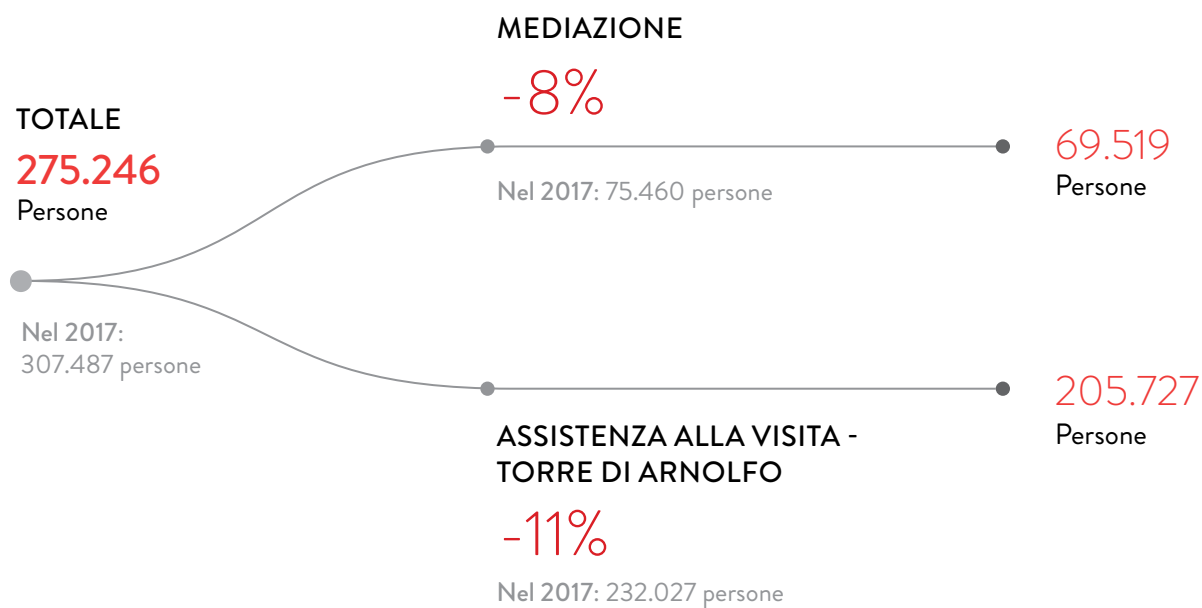
FOCUS

MUSEO DI PALAZZO VECCHIO

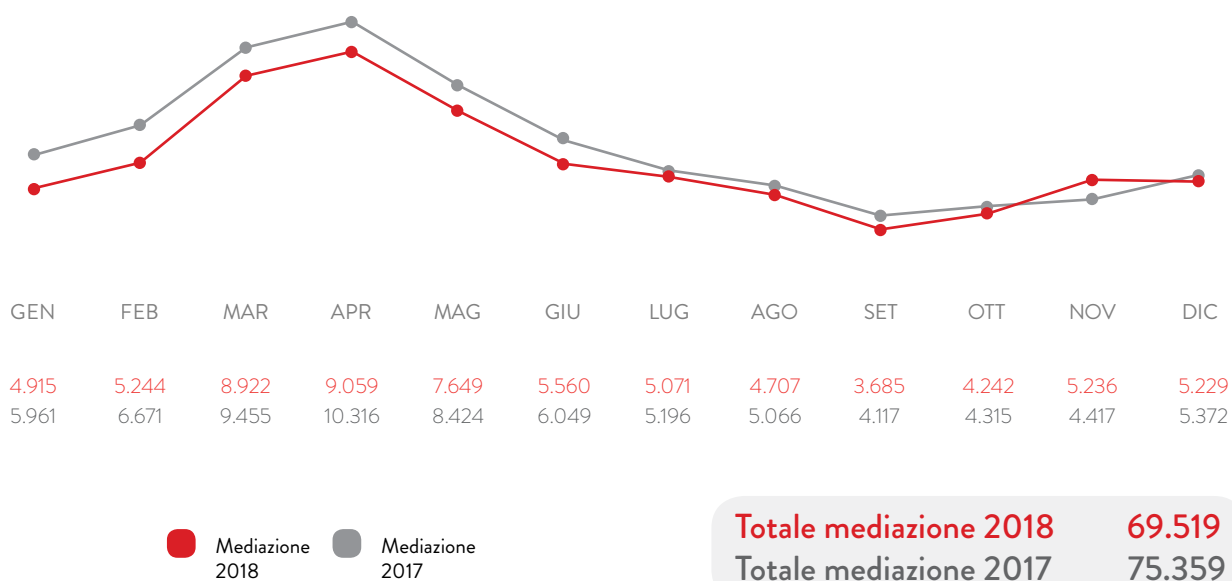
1. INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA



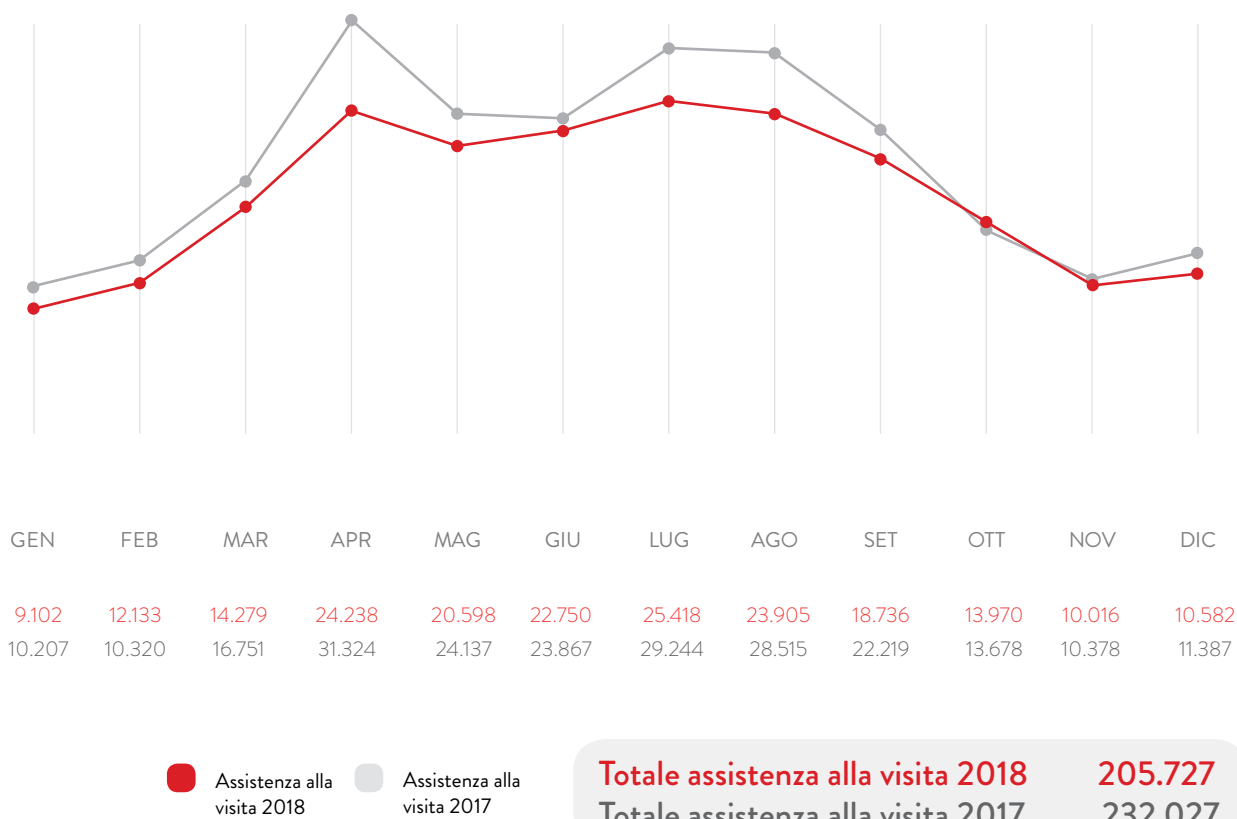
2. MEDIAZIONE E VALORIZZAZIONE



3. ANDAMENTO MENSILE MEDIAZIONE



4. ANDAMENTO MENSILE ASSISTENZA ALLA VISITA - TORRE DI ARNOLFO

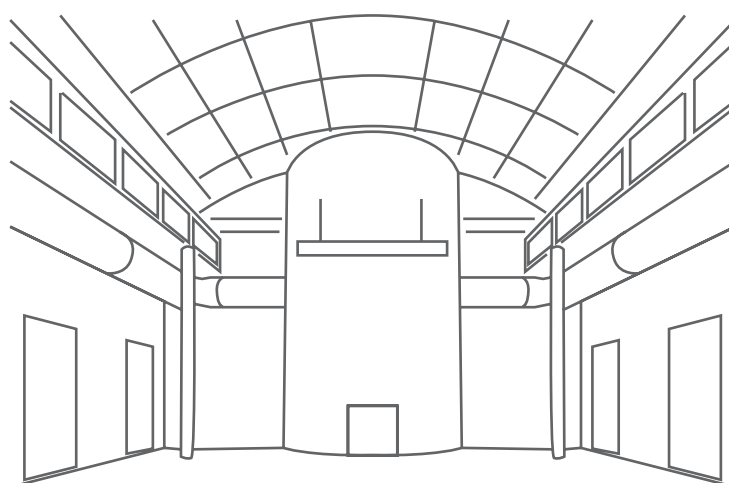
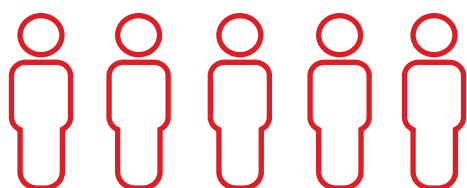


LE MURATE. PROGETTI ARTE CONTEMPORANEA

Nel quarto grafico si riportano i numeri degli utenti che hanno partecipato alle attività MUS.E svolte a Le Murate. Progetti Arte Contemporanea. Numeri in crescita del 74% rispetto al 2017.

24.736

partecipanti
(+74% dal 2017)



Eventi ospitati

23

Conferenze
e presentazioni

30

Programma residenza
per artisti

25

Workshop

21

Mostre
temporanee

51

Eventi
performativi

55

Visite
guidate

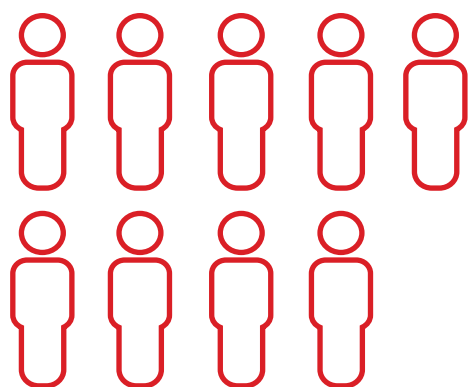


MUSEO NOVECENTO

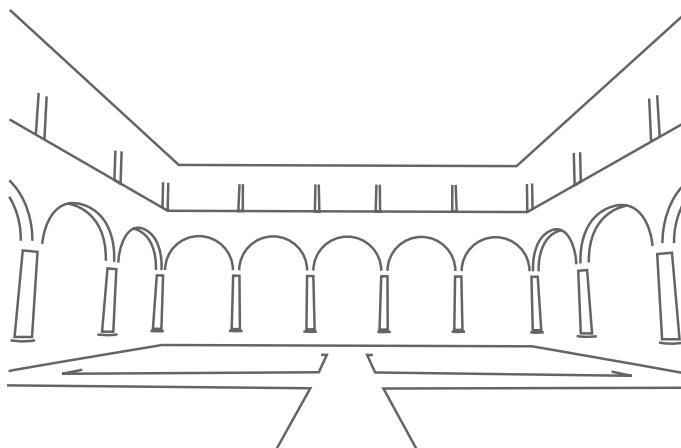
Nel quinto grafico riportiamo invece il dettaglio dei numeri registrati a Museo Novecento, anche questi in crescita.

44.179

visitatori
(+6% dal 2017)



 = 5.000



Eventi ospitati

23

Conferenze

22

Mostre temporanee
e riallestimenti delle
collezioni

7

Nuovi progetti
espositivi

5

Installazioni
site-specific

2

rassegne
cinematografiche

8

Proiezioni, letture,
concerti, eventi
speciali

WEB REPORT

1. SITI WEB


musefirenze.it
museonovecento.it
lemuratepac.it

SESSIONI

220.552 -2%

SESSIONI

77.975 -19%

SESSIONI

24.648 +36%

VISUALIZZAZIONI PAGINA

487.005 0%

VISUALIZZAZIONI PAGINA

224.811 -12%

VISUALIZZAZIONI PAGINA

51.730 +32%

UTENTI

146.849 -6%

UTENTI

57.942 -19%

UTENTI

17.640 +21%

PAGINE / SESSIONE

(media pagine visualizzate)

2,21 +2%

PAGINE / SESSIONE

(media pagine visualizzate)

2,88 +8%

PAGINE / SESSIONE

(media pagine visualizzate)

2,1 +5%

DURATA SESSIONE

(permanenza media nel sito)

1'48" +3%

DURATA SESSIONE

(permanenza media nel sito)

1'54" +1%

DURATA SESSIONE

(permanenza media nel sito)

1'32" +8%


palazzomediciriccardi.it
firenzebambini.it
flightfirenze.it

SESSIONI

43.290

SESSIONI

31.659 +55%

SESSIONI

27.832 +55%

VISUALIZZAZIONI PAGINA

120.678

VISUALIZZAZIONI PAGINA

147.119 +12%

VISUALIZZAZIONI PAGINA

81.106 +50%

UTENTI

32.511

UTENTI

20.849 +46%

UTENTI

20.529 +58%

PAGINE / SESSIONE

(media pagine visualizzate)

2,79

PAGINE / SESSIONE

(media pagine visualizzate)

4,65 -30%

PAGINE / SESSIONE

(media pagine visualizzate)

2,91 -3%

DURATA SESSIONE

(permanenza media nel sito)

1'57"

DURATA SESSIONE

(permanenza media nel sito)

3'39" -5%

DURATA SESSIONE

(permanenza media nel sito)

2'00" -9%

2. SOCIAL

MUSE

FACEBOOK
26.033 fan

+15,6%

TWITTER
10.934 follower

+12,6%

INSTAGRAM
13.388 follower

+167,5%

YOUTUBE
818 iscritti
476.601 visualizzazioni+25,4%
+16,5%MUSEO
NOVECENTOFACEBOOK
33.226 fan

+1,6%

TWITTER
5.770 follower

+8,5%

INSTAGRAM
0 > 3.397 follower

+15%

YOUTUBE
99 iscritti

MURATE



FACEBOOK
7.677 fan

+17,8%



TWITTER
1.338 follower

+16%

PALAZZO
MEDICI RICCARDI

FACEBOOK
0 > 2.196 fan

3. CURIOSITÀ

8%

del pubblico del sito MUS.E proviene da **social network**
(di cui FB 85%)

52%

del traffico del sito Palazzo Medici Riccardi proviene da ricerca organica,
(questo è indicativo di un sito ben **indicizzato**)

42%

dei visitatori del sito Museo Novecento accede tramite
dispositivi mobili

14%

dei visitatori del sito Le Murate. Progetti Arte
Contemporanea sono di ritorno (pubblico fedele)

LA CUSTOMER SATISFACTION

Quest'anno per la prima volta vogliamo mettere in luce l'attività di indagine e reportistica che ormai da anni svolgiamo per conto del Comune di Firenze su tutti i Musei Civici Fiorentini. I questionari utilizzati sono quelli richiesti dalla Regione Toscana ed il metodo di somministrazione è stato nel 2018 completamente digitalizzato grazie ad alcuni investimenti che MUS.E ha voluto fortemente (tablet, colonnine e licenze sw Survey Monkey). I questionari sono rivolti a tutti i visitatori nel museo e vengono proposti in 5 lingue: italiano, inglese, francese, spagnolo e tedesco. La Customer Satisfaction ha i seguenti obiettivi:

1. rilevare il grado di soddisfazione dei cittadini rispetto ai servizi offerti;
2. rilevare esigenze, bisogni e aspettative generali e specifici dei diversi target e gruppi di cittadini;
3. favorire l'emersione di bisogni latenti e l'ascolto di cittadini "deboli" o più scarsamente valutati nella generale erogazione di servizi;
4. raccogliere idee e suggerimenti e promuovere la partecipazione;
5. verificare l'efficacia delle policies;
6. rafforzare il livello di comunicazione, di dialogo e di fiducia dei cittadini rispetto alle pubbliche amministrazioni.

Di seguito riportiamo quanto emerso su ogni museo.

CS Palazzo Vecchio

La maggioranza dei turisti che ha visitato Palazzo Vecchio nel 2018 lo ha fatto per la prima volta (89%) e, soprattutto, sono stati utenti di nazionalità francese (27%).

Tra coloro che avevano già visto il museo, spicca il pubblico di nazionalità italiana (46%) che, probabilmente per questioni logistiche, può raggiungere questa realtà con più facilità.

Il 33% dei fruitori è venuto a conoscenza di Palazzo Vecchio tramite amici o parenti e il 48% lo ha visitato con famiglia, il 18% con amici e il 14% in coppia.

Palazzo Vecchio è risultato essere una tappa di una gita turistica nella città (38%) e la visita del contesto è risultata durare principalmente da 1 a 2 ore (47%) e da 30 minuti a un'ora (26%).

L'attività è stata abbastanza soddisfacente (43%) e molto soddisfacente (35%).

Per quanto concerne il personale, la cortesia e la competenza sono state abbastanza apprezzate (35%) e molto apprezzate (34%), così come le visite guidate ed educative.

Le aree linguistiche dei visitatori sono state principalmente italiana (27%), francese (25%) e inglese (24%) con i visitatori provenienti in prevalenza dall'Europa (58%) e dall'Italia (27%); l'età dei visitatori è stata per lo più inferiore ai 18 anni (41%) e tra i 18 e i 30 (28%).

I titoli di studio sono stati in maggioranza laurea e post laurea (34%).

CS Museo di Santa Maria Novella

La maggioranza dei visitatori che ha visitato Santa Maria Novella nel 2018 lo ha fatto per la prima volta (86%) e sono stati, soprattutto, utenti di nazionalità italiana (39%). Anche tra coloro che avevano già visto il museo, spicca il pubblico di nazionalità italiana (46%) che, probabilmente per questioni logistiche, può raggiungere questa realtà con più facilità. Il 25% dei fruitori è venuto a conoscenza di Santa Maria Novella tramite amici o parenti o a seguito della lettura di una pubblicazione (24%). Il 20% ha scoperto questa realtà semplicemente passando davanti al museo. A livello di fruizione, il 43% ha visitato Santa Maria Novella con la famiglia e il 25% in coppia. Santa Maria Novella è risultata essere tappa di una gita turistica nella città (39%) ma gli utenti si sono avvicinati a questa realtà anche per un preciso interesse specifico (32%). La durata della visita è stata principalmente da 1 a 2 ore (49%) e da 30 minuti a un'ora (34%). L'attività è risultata molto soddisfacente (56%) e abbastanza soddisfacente (31%). Per quanto concerne il personale, la corte-

sia e la competenza sono state abbastanza apprezzate (37%) e molto apprezzate (40%), così come le visite guidate ed educative. Le aree linguistiche dei visitatori sono state principalmente italiana (42%) e francese (24%) con i visitatori provenienti in prevalenza dall'Europa (42%) e dall'Italia (41%); l'età dei visitatori è stata per lo più tra i 18 e i 30 anni (25%), tra i 31 e i 45 anni (19%) e meno di 18 anni (18%).

I titoli di studio sono stati in maggioranza laurea e post laurea (38%) e diploma di scuola media superiore (36%).

La maggioranza dei visitatori che ha visitato il Museo Bardini nel 2018 lo ha fatto per la prima volta (89%) e sono stati, soprattutto, utenti di nazionalità italiana (48%).

Anche tra coloro che avevano già visto il museo, spicca il pubblico di nazionalità italiana (80%) che, probabilmente per questioni logistiche, può raggiungere questa realtà con più facilità.

Il 22% dei fruitori è venuto a conoscenza di Museo Bardini semplicemente passando davanti al museo ma anche su segnalazione di amici o parenti (21%) e a seguito della lettura di una pubblicazione (17%).

A livello di fruizione, la maggioranza dei visitatori ha vissuto l'esperienza museale in coppia (28%) e da soli (24%). Solo il 23% con la famiglia.

La spinta per visitare Museo Bardini è arrivata principalmente per un interesse specifico (32%) e per trascorre del tempo libero (20%) e solo il 19% come tappa di una gita in città.

La durata della visita è stata principalmente da 30 minuti a un'ora (42%) e da un'ora a 2 ore (36%). L'attività è risultata molto soddisfacente (64%).

Per quanto concerne il personale, la cortesia e la competenza sono state molto apprezzate (72%), così come le visite guidate ed educative.

Le aree linguistiche dei visitatori sono state principalmente italiana (54%) e francese (27%) con i visitatori provenienti in prevalenza dall'Italia (51%) e dall'Europa (38%); l'età dei visitatori è stata per lo più tra i 31 e i 45 anni (33%), tra i 18 e i 30 anni (31%) e tra i 46 e i 65 anni (24%).

I titoli di studio sono stati in maggioranza laurea e post laurea (64%)

CS Museo Stefano Bardini

La maggioranza dei visitatori che ha visitato la Cappella Brancacci nel 2018 lo ha fatto per la prima volta (85%) e in primis sono stati utenti di nazionalità italiana (65%).

Anche tra coloro che avevano già visto il museo, spicca il pubblico di nazionalità italiana (82%) che, probabilmente per questioni logistiche, può raggiungere questa realtà con più facilità.

Il 28% dei fruitori è venuto a conoscenza della Cappella Brancacci su segnalazione di amici o parenti o per altro (25%). Il 13%, comunque, anche attraverso il sito internet dei musei civici.

A livello di fruizione, la maggioranza dei visitatori ha vissuto l'esperienza museale con la famiglia (41%) e in coppia (21%).

La spinta per visitare la Cappella Brancacci è arrivata principalmente per un interesse specifico (39%) e perché parte di una gita in città (26%).

La durata della visita è stata principalmente da 30 minuti a un'ora (67%).

L'attività è risultata molto soddisfacente (70%).

Per quanto concerne il personale, la cortesia e la competenza sono state molto apprezzate (71%), così come le visite guidate ed educative.

Le aree linguistiche dei visitatori sono state principalmente italiana (65%) con i visitatori provenienti in prevalenza dall'Italia (59%); l'età dei visitatori è stata per lo più tra i 31 e i 45 anni (32%) tra 18 e 30 anni (18%) e meno di 18 anni (18%).

I titoli di studio sono stati in maggioranza laurea e post laurea (42%) e diploma medie superiori (26%).

CS Cappella Brancacci

CS Museo Novecento

La maggioranza dei visitatori che ha visitato il Museo Novecento nel 2018 lo ha fatto per la prima volta (64%) e, soprattutto, sono stati utenti di nazionalità italiana (66%).

Anche tra coloro che avevano già visto il museo, spicca il pubblico di nazionalità italiana (45%) che, probabilmente per questioni logistiche, può raggiungere questa realtà con più facilità.

Il 29% dei visitatori è venuto a conoscenza di Museo Novecento semplicemente passando davanti al museo ma anche su segnalazione di amici o parenti (25%).

A livello di fruizione, la maggioranza dei visitatori ha vissuto l'esperienza museale con famiglia 28%, da soli (23%) e il 23% in coppia.

La spinta per visitare Museo Novecento è arrivata principalmente per trascorrere tempo libero (31%), per un interesse specifico (23%) e solo il 17% come tappa di una gita in città.

La durata della visita è stata principalmente da 30 minuti a un'ora (45%) e da un'ora a 2 ore (36%). L'attività è risultata abbastanza soddisfacente (46%).

Per quanto concerne il personale, la cortesia e la competenza sono state molto apprezzate (60%), così come le visite guidate ed educative.

Le aree linguistiche dei visitatori sono state principalmente italiana (57%) con i visitatori provenienti in prevalenza dall'Italia (53%) e dall'Europa (32%); l'età dei visitatori è compresa tra i 18 e i 30 anni (35%) e tra i 31 e i 45 anni (30%).

I titoli di studio sono stati in maggioranza laurea e post laurea (53%).

CS Forte Belvedere

La maggioranza dei visitatori che ha visitato il Forte Belvedere nel 2018 lo ha fatto per la prima volta (71%) e, soprattutto, sono stati utenti di nazionalità inglese (32%).

Dato interessante è che tra coloro che avevano già visto il museo, la maggior parte del pubblico risulta di nazionalità italiana (91%) il che sottolinea un grande interesse nel sito da parte dei connazionali che vogliono tornare più di una volta a visitarlo. Il 30% dei visitatori è venuto a conoscenza di Forte del Belvedere semplicemente passando davanti al museo ma anche su segnalazione di amici o parenti (18%). A livello di fruizione, la maggioranza dei visitatori ha vissuto l'esperienza museale con famiglia 31%, da soli (21%) e il 20% in coppia.

La spinta per visitare Forte Belvedere è arrivata principalmente perché inserito nell'itinerario di una gita in città (26%), per visitare una mostra o partecipare a un'iniziativa (25%) o semplicemente per trascorrere del tempo libero (21%).

La durata della visita è stata principalmente da 30 minuti a un'ora (47%) e da un'ora a 2 ore (37%). L'attività è risultata molto soddisfacente (50%).

Per quanto concerne il personale, la cortesia e la competenza sono state molto apprezzate (61%), così come le visite guidate ed educative.

Le aree linguistiche dei visitatori sono state principalmente italiana (47%) con i visitatori provenienti in prevalenza dall'Italia (44%) e dall'Europa (30%); l'età dei visitatori è compresa tra i 45 e i 65 anni (29%), i 18 e i 30 anni (27%) e tra i 31 e i 45 anni (22%).

I titoli di studio sono stati in maggioranza laurea e post laurea (51%) e diploma di media superiore (35%).



OSSERVAZIONI GENERALI

Palazzo Vecchio, capofila dei Musei Civici, richiama un pubblico con un alto livello di istruzione spesso in possesso di titoli post laurea. Nel corso del 2018 la maggioranza dei visitatori sono state famiglie.

Il Complesso di Santa Maria Novella, invece, ha ampliato il pubblico anche alla fascia dei diplomati. Gli utenti sono entrati in contatto con il museo principalmente per un interesse specifico o per “caso”, spiegabile, quest’ultima affermazione, con la vicinanza alla stazione omonima, punto nevralgico da cui si dirama il flusso turistico.

Il Museo Bardini è risultata essere una realtà “di nicchia”, non molto conosciuta se non da un pubblico già vicino alle tematiche della collezione, tanto che molti vi si sono imbattuti per “caso”. Proprio questa caratteristica di “museo di settore”, fa emergere un alto gradimento alla visita: il fruitore risulta maggiormente motivato all’esperienza.

Il pubblico è stato in prevalenza italiano e con età compresa tra 31 e 45 anni, quindi formato per affrontare e apprezzare la visita.

Esattamente come Palazzo Vecchio i fruitori sono prevalentemente in possesso di un titolo di laurea o post laurea.

La Cappella Brancacci è una realtà molto nota per l’importanza degli affreschi presenti, quindi la visita è stata molto favorita dal passaparola di amici e parenti; chi vi si è avvicinato lo ha fatto soprattutto per un interesse specifico e l’età dei visitatori è risultata compresa tra i 18 ai 45 anni.

Il Museo Novecento rimane ancora nel 2018 un museo non del tutto conosciuto e la maggior parte dei turisti vi si è imbattuto per caso (essendo inserito, come il Complesso di Santa Maria Novella, su una delle rotte principali del flusso turistico) o su segnalazione di chi lo aveva già visitato.

Il valore artistico del museo non è risultato tra le motivazioni di ingresso: il pubblico ha dichiarato di essere entrato principalmente per voler trascorrere del tempo libero. Il range d’età era compreso tra i 18 e i 45 anni, evidenziando la presenza di un pubblico giovane.

La preparazione dei visitatori di Museo Novecento è alta, con laureati che possiedono un titolo post laurea.

Forte Belvedere è una realtà stagionale poiché aperto solo nei mesi estivi.

E’ risultato però molto amato sul territorio, tanto che la maggioranza delle persone che sono tornate a visitarlo sono italiane. E’ per natura un luogo della cultura sui generis, in quanto non possiede una vera e propria collezione, ma è spesso sede di mostre ed eventi.

In un insieme così vario di realtà museali, che ha richiamato altrettanto differenti tipologie di pubblico, ottimi risultati sono stati raggiunti dal servizio di mediazione e dal servizio informazione e accoglienza. Nei capitoli successivi entreremo nel dettaglio dell’analisi.

BANDI, PARTNERSHIP & SPONSORSHIP

Anche il 2018 si è contraddistinto da una serie di azioni di fundraising. Intensa è stata la ricerca di altre forme di finanziamento che potessero contribuire a dare vita a progetti che altrimenti non avrebbero potuto vedere la luce.

Di seguito riportiamo alcuni risultati in termini percentuali.

70% dei bandi vinti rispetto ai lavorati

→ + 53% del numero di aziende sponsor rispetto al 2017

Uno speciale e sincero ringraziamento va alla generosità dei Donor e degli Sponsor che rendono possibili i nostri progetti.

DONOR

Fondazione
Biagiotti
Progetto Arte

CANGIOLI

La Compagnia di Babbo Natale
ONLUS

CONTEMPLAZIONI
l'IMPRESA della CULTURA

EGEA
REAL ESTATE

Euro Stampaggi

FAGGI ENRICO
Fine Chemicals and Catalysts S.p.A.

Faliero Sarti

FESTIVAL DEGLI SCRITTORI
Firenze d'Oro della Città di Firenze
Premio Gregor von Rezzori + Città di Firenze

FONDAZIONE
CR FIRENZE

Frittelli
ARTE CONTEMPORANEA

GALILEO
CONSULTING FOR COMMUNICATION

GRAND HOTEL MINERVA
FIRENZE

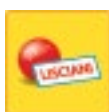
Hotel Roma
★★★★

J.K.
PLACE
FIRENZE



SPONSOR



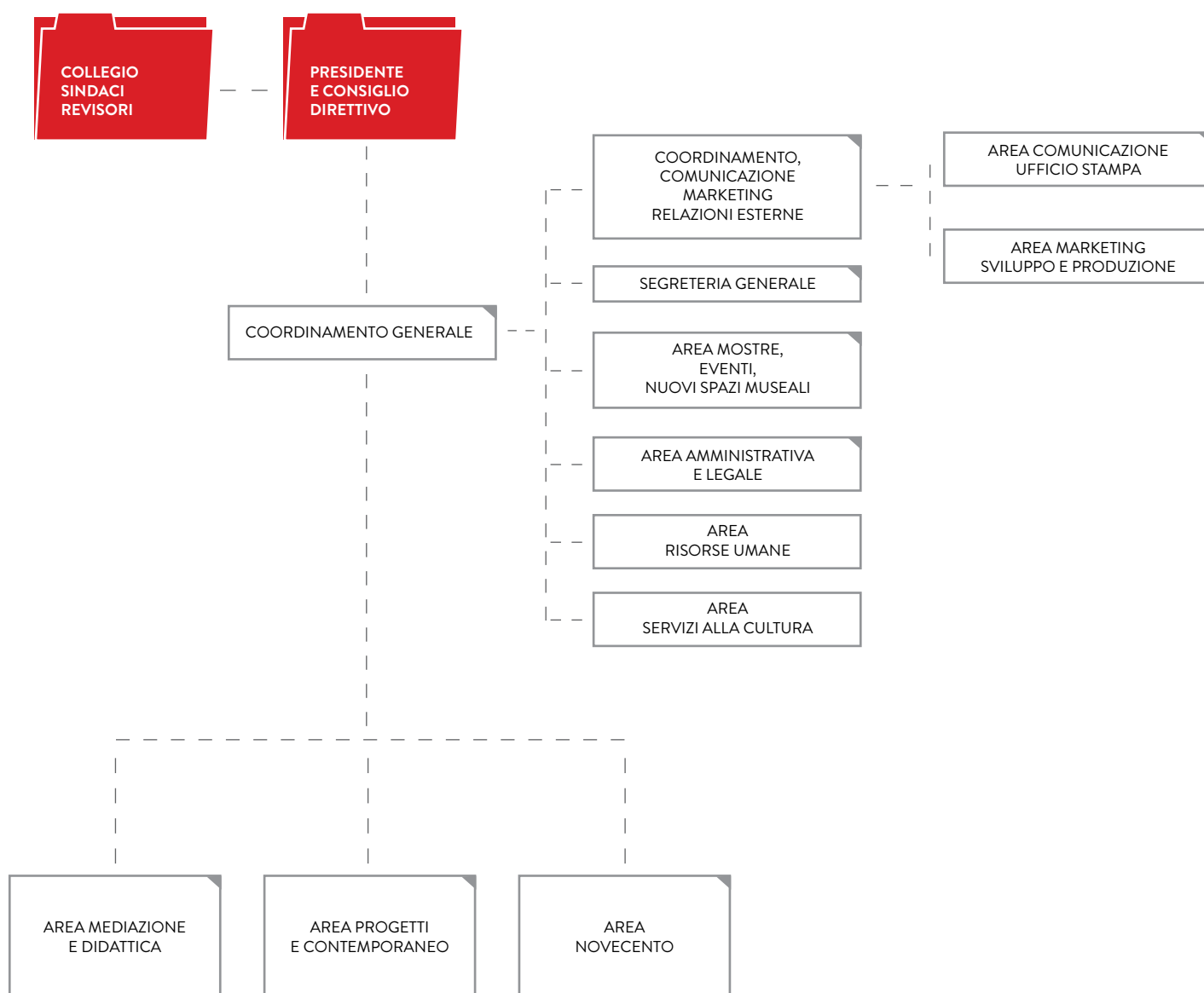


PARTNER & MEDIA PARTNER



ORGANIZZAZIONE E PERSONALE

Il processo di crescita dell'Associazione MUS.E, da un punto di vista organizzativo, si può affermare consolidato nel 2018. Non solo! L'organizzazione è oggetto di continue riflessioni e conseguente progettazione di misure di breve-medio-lungo periodo finalizzate alla redistribuzione di competenze per una maggiore efficienza del lavoro svolto dalle varie aree. Di seguito si riporta l'organigramma funzionale che per il 2018 non ha subito particolari variazioni rispetto al 2017:





L'incontro settimanale tra i vari referenti, denominato "Staff", è stato confermato anche per il 2018. Staff permette la condivisione delle attività di ogni area, affrontando eventuali criticità e definendo strategie di breve periodo. Anche nel 2018 il personale ha rappresentato un punto di forza e la risorsa più importante per MUS.E

TOTALI DIPENDENTI MUS.E

	STRUTTURALI + SOSTITUZIONI LUNGHE al 31-12-2018		MAX 2018	
	N°	%	N°	%
TOTALE DIPENDENTI	83	100%	116	100%

Oltre ad una crescita quantitativa del personale, n° di dipendenti, crediamo fortemente nella qualità dei servizi che offriamo e quindi del personale impiegato. Riteniamo perciò possa essere fondamentale motivarci in ogni momento e quest'anno lo abbiamo fatto grazie ad una 2 giorni: "MUS.E 2020". Un'occasione unica in cui è stato possibile sedersi, parlare, giocare e discutere tutti insieme su chi siamo e cosa facciamo. L'obiettivo: pensare ad un modello MUS.E 2020 da poter trarre nel medio periodo.

MUS.E ha continuato a porre la massima attenzione sui giovani, donne e madri, consolidando i rapporti di lavoro e mettendo in pratica azioni di "welfare aziendale" che consentano di conciliare il lavoro con le diverse priorità che si possono presentare: per esempio studio per i giovani e famiglia per le donne e madri.

Di seguito riportiamo i numeri di dettaglio:

"MUS.E 2020"

Un'occasione unica in cui è stato possibile sedersi, parlare, giocare e discutere tutti insieme

DETTAGLIO UNITÀ

31-12-2018

MAX 2018

	N°	%	N°	%
TOTALE DIPENDENTI	83	100%	116	100%
Di cui uomini	27	32,53%	35	30,17%
Di cui donne	56	67,47%	81	69,83%
Di cui madri sul totale di donne	23	27,71%	28	24,14%
Totale Under 30 sul totale	4	4,82%	15	12,93%

Inoltre particolare attenzione durante il 2018 si è posta su:

l'attivazione di tirocini curriculari: n. **40**

l'alternanza scuola-lavoro: **9** scuole coinvolte



PROGETTI SPECIALI

Il 2018 è stato caratterizzato da attività di Ricerca e Sviluppo che consentono a MUS.E di crescere e diversificarsi rispetto al “filone” istituzionale ormai consolidato. Di seguito riportiamo una serie di attività e progetti realizzati.

1. MASTER PALAZZO SPINELLI

Palazzo Spinelli organizza, dal 2001, Master di Alta Professionalizzazione nel campo della Conservazione e della Valorizzazione dei Beni Culturali, dell'Organizzazione di Eventi e del Design.

Tali Master sono strutturati in modo da permettere ai partecipanti di acquisire delle competenze pratiche, operative, progettuali e proporsi poi con delle figure professionali ben definite e all'avanguardia. È per MUS.E un motivo di grande orgoglio poter contribuire alla formazione di quelli che saranno i prossimi manager culturali; lo è a tal punto che in tre anni di collaborazione sono stati assunti 4 studenti!

2. MASTER IN MANAGEMENT DEI BENI CULTURALI

Il Master in Management dei Beni Culturali ha lo scopo di formare professionisti con competenze manageriali e culturali approfondite, che siano in grado di gestire strumenti di comunicazione, fundraising, project management abbinandole a una conoscenza accurata del nostro patrimonio culturale e del nostro territorio e che possano pertanto sfruttare la rete di istituzioni che operano nel settore, per creare nuove sinergie e circuiti virtuosi al fine di una nuova gestione e valorizzazione culturale. In questo Master siamo intervenuti con l'insegnamento del modulo “Servizi di Didattica Museale e Museo Accessibile”.

3. MASTER IN MANAGEMENT DEI SERVIZI MUSEALI

In questo caso siamo intervenuti nella progettazione del Master concludendo nel 2018 la sua seconda edizione. Il Master ha l'obiettivo di fornire gli strumenti per poter progettare, gestire e implementare i servizi aggiuntivi dei musei e quindi formare professionalità capaci di inserirsi in un contesto lavorativo che oggi richiede capacità manageriali specifiche e altamente specializzate.

Siamo intervenuti nell'insegnamento dei seguenti moduli:

1. Gestione Economica dei Musei
2. Fundraising per le imprese culturali
3. Analisi Qualitative e Quantitative: questo è stato oggetto anche del workshop coordinato da MUS.E che ha consentito la conduzione di una serie di indagini su Palazzo Medici Riccardi il cui risultato è riportato nel capitolo IX ed in dettaglio nel book di progetto “Nascita di un Museo. Le analisi qualitative e quantitative dei pubblici di Palazzo Medici Riccardi” consultabile su richiesta.
4. Responsabilità Sociale, accenni al Social Return On Investment
5. Servizi di biglietteria, accoglienza e informazioni
6. Servizi di Documentazione
7. Servizi di Bookshop (editoria, oggettistica e gadgeting) Mediazione Culturale e Servizi Didattici con Visite
8. Social Network/Ufficio Stampa/Pubbliche Relazioni/Promozione Servizi Museali.



4. UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FIRENZE

Da anni collaboriamo con il Dipartimento di Formazione, Lingue, Intercultura e Psicologia nelle indagini interne del personale e nei convegni nazionali ed internazionali sulla mediazione. Proprio su quest'ultima si sta progettando un Master post-laurea UnImpresa al fine di formare Mediatori intesi come esperti di educazione e formazione rivolta alla comprensione della cultura e dell'arte in tutte le sue espressioni. Il Mediatore MUS.E infatti tende ad essere più figure insieme, dallo storico dell'arte all'attore, in grado di poter offrire ad ogni tipologia di utenza, un'attività/laboratorio in grado di trasmettere conoscenza, benessere e divertimento.

5. IED

In occasione dell'edizione 2018 di Firenze dei Bambini, che ha riscosso un grande successo registrando 38.000 presenze, 140 attività, 700 tra laboratori, giochi, spettacoli e visite, ci siamo voluti mettere in gioco da un punto di vista creativo.

Durante le settimana di progettazione dell'evento immaginavamo un gadget da distribuire a tutti i partecipanti, volevamo individuare qualcosa che fosse simpatico, economico e ovviamente che fosse in qualche modo legato al tema principale dell'edizione.

Proprio in quel periodo abbiamo avuto la fortuna di incontrare degli ottimi compagni "creativi" partecipando alla Special Week di IED: una settimana in cui gli studenti dei vari corsi sono stati chiamati a lavorare e progettare idee insieme ad aziende o enti. In quell'occasione MUS.E ha sottoposto il concept di Firenze dei Bambini, chiedendo un aiuto ai ragazzi nel pensare a uno strumento di promemoria detto "save the date", un gadget ufficiale e alcune attività. È da questa richiesta di supporto che sono nati: il gioco "paradiso-inferno" per ricordare la date dell'evento, due nuove attività ludiche per i più piccoli e gli occhialini.

Le due attività, Indovina Chi e Cubi d'arte, sono state realizzate negli spazi del complesso delle Murate che nei giorni del Festival ha accolto centinaia di genitori con i loro bambini, il "save the date" ha raggiunto moltissime scuole facendo conoscere ai "nativi digitali" un gioco dimenticato ma fatto di semplicità e ingegno. Infine gli occhialini sono stati distribuiti nei giorni del Festival a fronte di una donazione libera alla Fondazione Tommasino Bacciotti, amica per eccellenza dei bambini e le famiglie che dal 2000 raccoglie fondi per iniziative di studio, formazione ed assistenza sui tumori cerebrali infantili. In particolare, la Fondazione è impegnata nel finanziamento di case di accoglienza per le famiglie dei ragazzi e dei bambini in cura presso l'Ospedale Pediatrico Meyer: ad oggi le case sono 20, in grado di ospitare fino a 90 persone al giorno. Un sostegno fondamentale, a cui siamo felici di aver dato un piccolo contributo.

A quest'ultima piccola idea creativa ci sentiamo quindi particolarmente affezionati. Gli occhiali non nascono per essere un simbolo da "intelligentoni" ma sono l'accessorio ideale per le menti curiose, che sanno ancora stupirsi e guardare oltre. I mostrilli, protagonisti della campagna grafica di Firenze dei Bambini, hanno quattro occhi e antenne super-ricettive, gli occhialini sono stati quindi il gadget perfetto per parlare delle "intelligenze multiple" a cui il festival era dedicato.







6. UNESCO

Durante il 2018 l'associazione MUS.E ha consolidato la collaborazione con l'ufficio UNESCO del Comune di Firenze, supportando la gestione dei progetti di valorizzazione del Centro Storico dichiarato Patrimonio Mondiale nel 1982. Questo anche nell'ottica della Convenzione di Faro del 2005 che esprime il concetto innovativo di "eredità culturale" ossia del valore del patrimonio culturale e l'importanza con il suo legame con la comunità. Il rapporto di collaborazione con l'ufficio UNESCO ha portato l'Associazione ad ampliare il suo raggio d'azione, dall'arte alla cultura, dalla celebrazione delle ricorrenze storiche ai temi della contemporaneità quali lo sviluppo sostenibile ed il ruolo dell'educazione nello sviluppo globale. Tra le attività più significative si evidenziano: la redazione del monitoraggio del Piano di Gestione del sito UNESCO Centro Storico di Firenze a luglio 2018; la celebrazione delle ricorrenze legate all'identità storica della città attraverso l'organizzazione di iniziative culturali quali "Il camper dell'arte" per il cinquecentenario dalla morte di Leonardo da Vinci e "La memoria della Grande Guerra a Firenze" un nuovo percorso guidato nel centro storico e nel complesso di Santa Croce per la celebrazione del centenario della fine della prima guerra mondiale; il supporto tecnico al progetto europeo Atlas.WH (programma Atlantic Interreg) attraverso attività didattiche e di comunicazione legate al tema dello Sviluppo Sostenibile e all'Agenda 2030 delle Nazioni Unite; la realizzazione dell'attività didattica "Un centro Storico al centro del mondo" - inclusa nel canale "Chiavi della Città" - sviluppata nel contesto del progetto del Comune "Firenze perBene", per conoscere il valore del Centro Storico, prendersene cura e sentirsene parte.

7. FIRENZE GAME

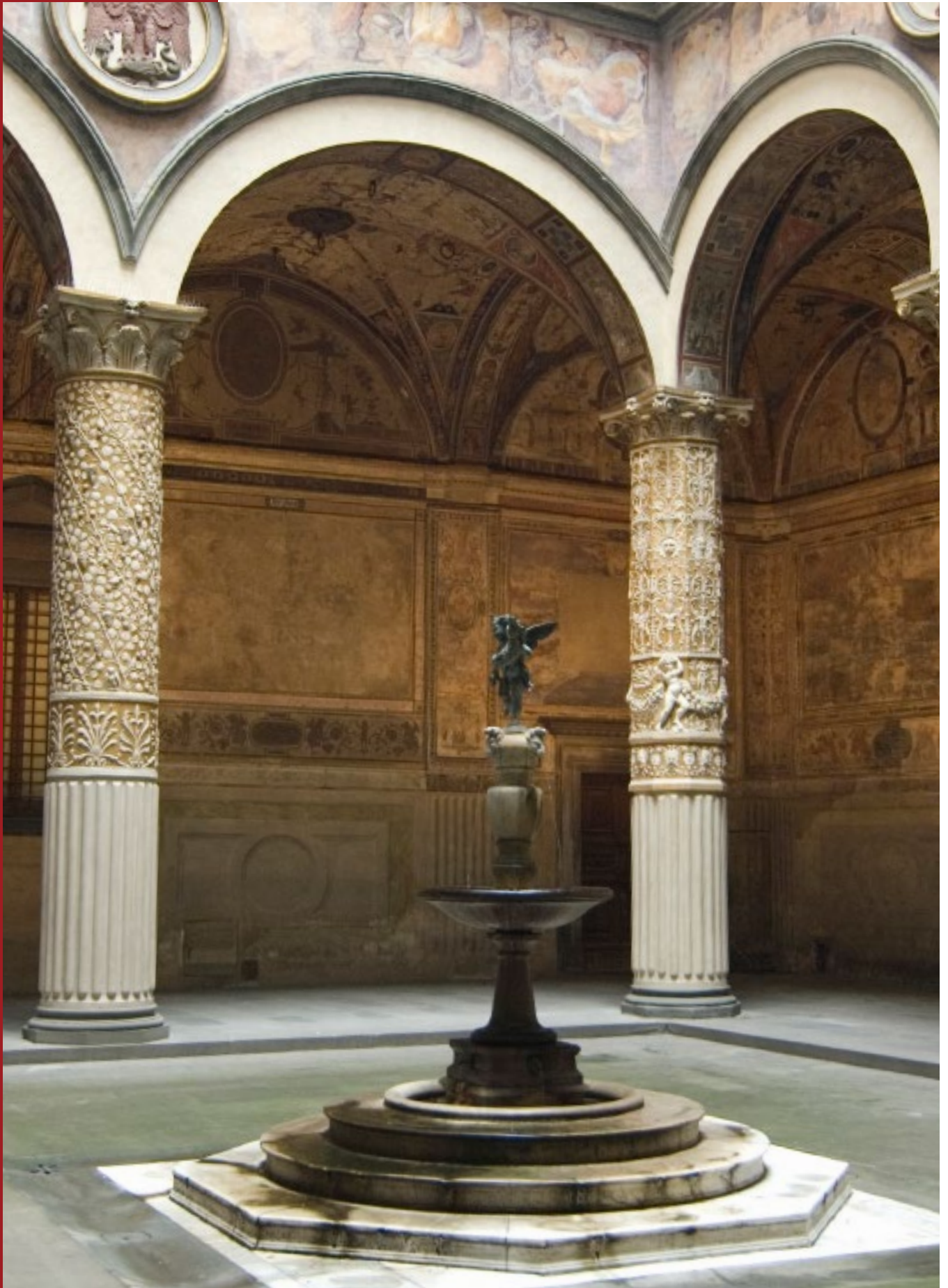
MUS.E nel corso del 2018 ha sviluppato alcuni progetti speciali in ambito digitale, rinnovando la propria vocazione sui temi dell'innovazione e sui linguaggi multimediali a servizio della cultura. In particolar modo MUS.E ha contribuito a realizzare, su incarico del Comune di Firenze e in collaborazione con Linea Comune e Digital Fun, la app "Firenze Game", un web-game per dispositivi mobili dedicato alla scoperta della città di Firenze. MUS.E, che nell'ambito del progetto si è occupato della cura scientifica dei contenuti e di un supporto nella promozione, ha colto l'occasione per maturare una riflessione sui temi della gamification, anche tramite la partecipazione a convegni e tramite un lavoro di divulgazione portato avanti sul blog dell'associazione.

8. MUS.E AMBASSADOR

Nella seconda parte dell'anno è stata inoltre progettata un'attività di influencer-marketing, che si è concretizzata nel progetto "MUS.E Ambassador". Il progetto, avviato alla fine del 2018, prevede il coinvolgimento continuativo di alcuni blogger e instagrammer di rilievo locale e nazionale - selezionati per la loro sensibilità o propensione verso i temi culturali locali, nonché per la rilevanza degli specifici target di riferimento - è stato instaurato al fine di veicolare le attività e l'identità di MUS.E in modo informale e presso pubblici solitamente non raggiungibili tramite le ordinarie attività di comunicazione digitale.

ANALISI METODOLOGICA DELL' INDAGINE SVOLTA

2



ANALISI METODOLOGICA DELL' INDAGINE SVOLTA



Il lavoro svolto ha avuto come obiettivo principe il consolidamento di un processo strutturato ed il raggiungimento di una qualità molto alta sull'attendibilità dei dati elaborati. Ogni anno cerchiamo di focalizzare l'attenzione sulla qualità delle nostre azioni, ritenendo, quest'ultima, parametro essenziale nella misurazione del cambiamento e dell'innovazione.

Alla base della nostra indagine, come da letteratura ormai consolidata, poniamo il museo come istituzione accessibile a tutti, portatore di cambiamenti sia in termini qualitativi che quantitativi. L'Annual Report ha come obiettivo quindi quello di restituire ai lettori un risultato tangibile di tutte le analisi ed indagini svolte, delle misurazioni quantitative (numeri che ogni mese aggregiamo al fine di monitorare l'andamento delle nostre attività in termini di pubblico) e qualitative (percezione che il pubblico intervistato ha dei nostri servizi, del nostro personale e delle nostre attività). Il nostro successo più grande è stato constatare, anche per questo anno, il riconoscimento positivo che i nostri stakeholder danno del personale e del nostro operato.

Il punto di partenza della nostra analisi rimane la percezione che gli utenti hanno dei nostri servizi e quindi dell'esperienza MUS.E. Al fine di avere una qualità sempre più elevata delle rilevazioni

svolte e dei risultati ottenuti, abbiamo affinato maggiormente la raccolta dei dati attraverso la completa digitalizzazione del processo. Inoltre, in linea con il processo di "estensione" delle indagini svolte, anche sul 2018 abbiamo ampliato il numero di questionari, introducendo quelli di Customer Satisfaction generica e Annual Report a Palazzo Medici Riccardi.

Oltre alle indagini quantitative, qualitative e miste (questionari), abbiamo anche per il 2018 svolto un'indagine qualitativa di maggiore approfondimento sul personale, i focus group, che sono stati svolti su 4 aree: Mediazione, Info/Accoglienza/Bookshop, Novecento e Contemporaneo. L'obiettivo di questa indagine è stata l'analisi sulla percezione che i dipendenti hanno della loro area di appartenenza e dell'associazione in generale, al fine di individuare eventuali misure correttive e/o evolutive di breve-medio periodo.

Presupposto dell'impostazione del modello di valutazione è stato un approccio sistemico alla qualità, che ha portato all'individuazione di alcuni ambiti prioritari di raccolta di evidenze sulla qualità percepita dal visitatore. La rilevazione ha, dunque, indicato come

campo prioritario di applicazione i seguenti servizi MUS.E: Personale, Informazione/Accoglienza/Bookshop, Mediazione, Novecento, Contemporaneo e Comunicazione.

Si è cercato di individuare sia gli elementi su cui intervenire per migliorare il servizio erogato, che i punti di forza su cui poter continuare a far leva, al fine di adottare politiche di ampliamento dell'utenza. In un'analisi di questo tipo ci sono ovviamente fattori, di cui abbiamo cercato di tenere conto attraverso la differenziazione e specificità dei contesti esaminati, che possono creare "disturbo" alla percezione della qualità. Si tratta di fattori oggettivi e fattori soggettivi, di cui è stata prevista una rilevazione con differenti metodologie e modalità. I criteri guida per la definizione degli strumenti e delle modalità di rilevazione sono stati i seguenti:

MISURABILITÀ DELL'OGGETTO	Relativamente a evidenze oggettivamente rilevabili; introduzione di scale di valore per la percezione
EFFICACIA DELLE AZIONI	Relativamente ai risultati delle attività su base oggettivo/quantitativa e su base soggettiva - percezione
EFFICIENZA DELLE PROCEDURE	Relativamente all'analisi dei processi – dalla comunicazione, all'organizzazione, all'erogazione del servizio
MIGLIORABILITÀ DEL SERVIZIO	Attenzione alle rilevazioni di variabili su cui è possibile intervenire
LEARNING	Rilevanza della componente insita in un processo di valutazione rispetto alla consapevolezza acquisibile da parte degli operatori della molteplicità dei fattori e delle componenti del processo di erogazione di un servizio, anche in funzione della possibile trasformazione di processi organizzativi.

Alla luce di queste brevi note si può comprendere come, nell'ambito di questa indagine, la qualità sia stata interpretata come framework concettuale di riferimento, applicando un quadro metodologico rigoroso nell'impostazione e gestione della rilevazione nel suo complesso.

L'intera operazione di valutazione ha tenuto conto degli standard previsti a livello nazionale e regionale e delle nuove linee guida di recente pubblicate dal Ministero per la Conservazione dei Beni Culturali, in cui l'audience development assume un'importanza sempre maggiore, riconoscendo come il lavoro compiuto da MUS.E sia stato di apertura e spinta per tutti i players in ambito artistico culturale. Con riferimento a queste indicazioni, dunque, è stata data importanza prioritaria all'acquisizione di elementi di valutazione per quei processi che consentono ad un servizio museale di rispondere adeguatamente agli standard, non solo in termini quantitativi, ma anche qualitativi.

Tale attenzione, sulla base della Carta della Qualità dei servizi, è stata data ai principi di:

1. Uguaglianza e imparzialità
2. Continuità
3. Partecipazione
4. Efficacia ed efficienza

e sono stati presi in considerazione i seguenti fattori:

1. **Accesso** (*regolarità e continuità, accoglienza*)
2. **Fruizione** (*ampiezza, efficacia della mediazione*)
3. **Educazione e didattica** (*regolarità e continuità, ampiezza, evidenza*)

Complessivamente, l'impostazione si è configurata non in termini di valutazione esterna, ma come parte della costruzione di un modello di autovalutazione, volto all'intraprendere azioni concrete per garantire un miglioramento continuo dei servizi offerti e della soddisfazione di tutti i soggetti coinvolti.

Il flusso di lavoro è riconducibile alle seguenti macro fasi:

- A** Identificazione partecipata degli elementi costitutivi delle qualità del servizio
- B** Messa a punto di strumenti di rilevazione delle qualità percepite dall'utenza (**questionari differenziati per tipologia di utenti e struttura**) e delle qualità percepite dal personale (**focus group**) rispetto a tali elementi
- C** Definizione di un Piano di Somministrazione
- D** Somministrazione degli strumenti di rilevazione
- E** Elaborazione dei risultati
- F** Messa a disposizione dei risultati per l'attivazione di processi di miglioramento

Il periodo di somministrazione dei questionari su Palazzo Vecchio, Museo Novecento e Murate copre tutto il 2018, mentre le indagini a Palazzo Medici Riccardi hanno avuto una finestra temporale di somministrazione di soli 15 giorni a novembre, visto che i servizi MUS.E sono stati inaugurati il 15 settembre 2018. Il numero e le tipologie dei questionari raccolti per target/proposta culturale sono illustrati nella seguente Tabella.

TIPOLOGIA QUESTIONARI SOMMINISTRATI	LUOGO DI RIFERIMENTO	QUESTIONARI SOMMINISTRATI '17	QUESTIONARI SOMMINISTRATI '18
Questionario per utenti generici + Torre	Palazzo Vecchio	258	837
Questionario per insegnanti	Palazzo Vecchio	15	21
Questionario studenti scuola primaria	Palazzo Vecchio	66	130
Questionario studenti scuola secondaria	Palazzo Vecchio	48	177
Questionario per utenti generici	Museo Novecento	259	101
Questionario per Insegnanti	Museo Novecento	0	15
Questionario studenti scuola primaria	Museo Novecento	0	92
Questionario studenti scuola secondaria	Museo Novecento	0	10
Questionario per frequentatori delle Murate	Le Murate-P.A.C.	75	102
Questionario per utenti generici	Palazzo Medici Riccardi	0	58

Questionario Customer Satisfaction	Palazzo Vecchio	1022	994
	Museo Novecento	279	187
	Museo Bardini	92	142
	Cappella Brancacci	256	161
	Santa Maria Novella	398	387
	Forte di Belvedere	68	75
	Fondazione Salvatore Romano	0	0
	Palazzo Medici Riccardi	0	193

Si nota come i numeri dei questionari somministrati sulla percezione del pubblico specifico MUS.E siano decisamente aumentati rispetto al 2017. Mentre i numeri dei questionari somministrati per la Customer sono in linea con quelli del 2017. Questo rappresenta un risultato davvero positivo viste le risorse a disposizione dell'Associazione.

I questionari di Customer Satisfaction vengono definiti dalla Regione secondo standard piuttosto rigidi al fine di rilevare per tutti i musei gli stessi dati.

Invece i questionari sulla percezione dei servizi MUS.E, ad eccezione di quelli predisposti per i bambini, sono articolati nelle seguenti sezioni, declinate coerentemente alle specificità dello spazio oggetto dell'indagine:

1. Dati generali e conoscenza della titolarità del servizio
2. Soddisfazione relativa all'accesso alle informazioni e prenotazione
3. Soddisfazione relativa alla visita, attività didattiche o di mediazione
4. Soddisfazione generale

Per quanto riguarda gli strumenti utilizzati, abbiamo mantenuto Survey Monkey come software di raccolta ed elaborazione dati ed adottato almeno un device (tablet) per Museo. Ove non è stata possibile la raccolta attraverso un solo tablet, abbiamo raccolto i dati con questionari cartacei effettuando un data entry per l'elaborazione digitale.

I testi integrali dei questionari somministrati sono disponibili su richiesta.

INDAGINE QUALITATIVA INTERNA ED ESTERNA

3



INDAGINE QUALITATIVA INTERNA ED ESTERNA


In questo capitolo presentiamo i primi dati relativi alle indagini qualitative MUS.E. Nel corso dei capitoli successivi i dati verranno presentati con una suddivisione per area consentendo una lettura specifica dei risultati. Come già descritto l'associazione ha voluto svolgere due tipi di indagine:


- | | |
|-------------------|---|
| 1. ESTERNA | Relativa alla percezione degli utenti fruitori dei nostri servizi attraverso la somministrazione dei questionari |
| 2. INTERNA | Relativa alla percezione che i componenti dell'area hanno dell'area stessa di appartenenza.
In riferimento a questa tipologia di indagine abbiamo svolto tre focus group nelle seguenti aree: accoglienza/ infopoint/bookshop, mediazione e contemporaneo. |

1.0 INDAGINE ESTERNA – QUESTIONARI UTENTI MUS.E

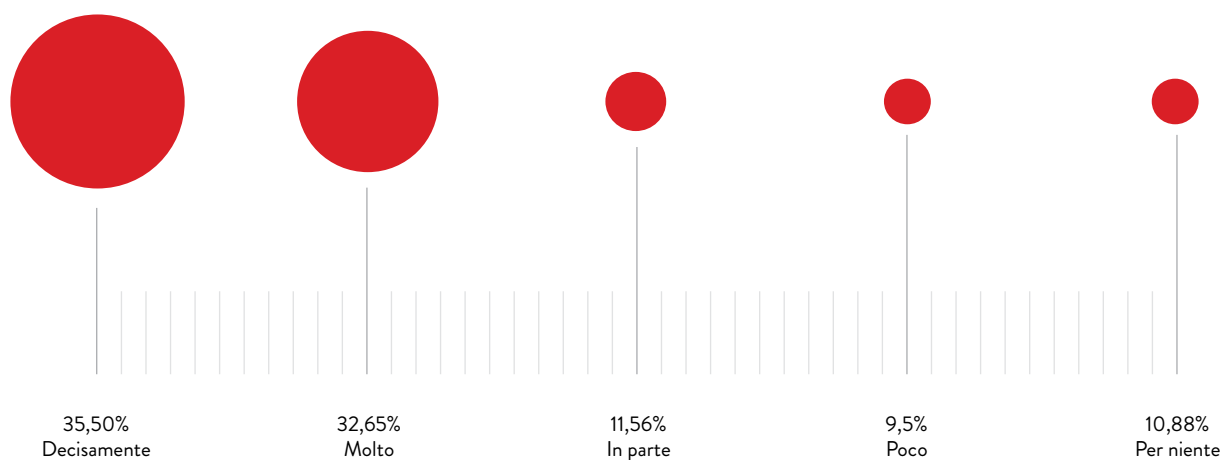
L'indagine condotta ha portato risultati decisamente positivi sulla percezione che il pubblico ha avuto sul lavoro del personale dal primo contatto alla fine dell'esperienza di visita.

Innanzitutto il personale impiegato nelle aree di Accoglienza, Infopoint e Mediazione è considerato dal **68 %** degli intervistati **decisamente e/o molto professionale**. Di seguito il dettaglio dei dati:

 Palazzo Vecchio

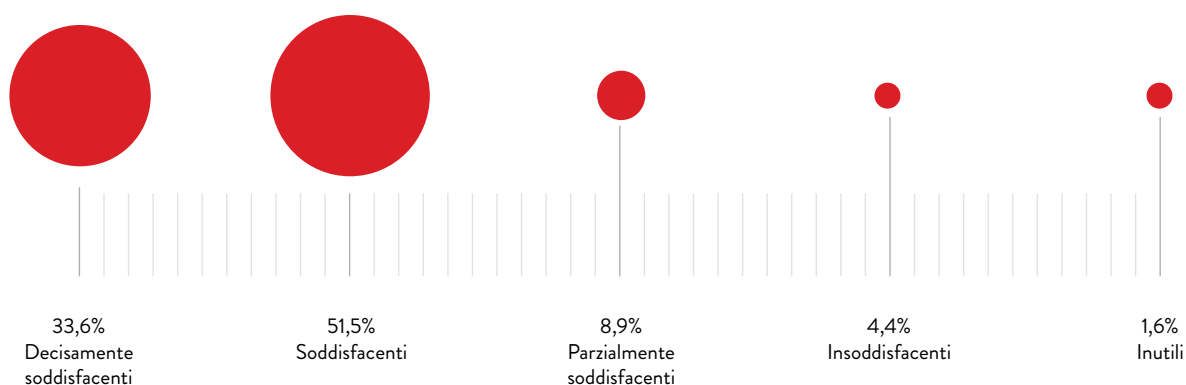
 Generici/Adulti

a) Il personale addetto le è sembrato professionale

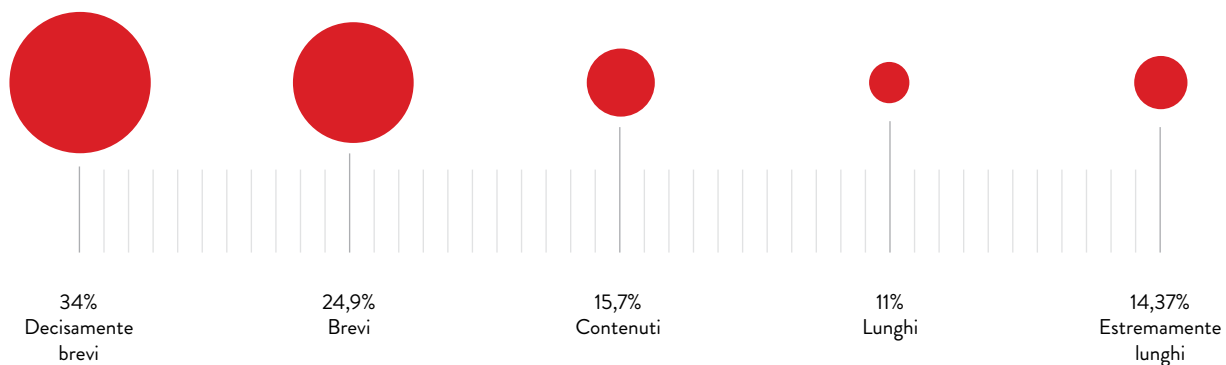


Per quanto riguarda l'output del lavoro svolto è stato riscontrato un livello piuttosto alto di soddisfazione. Riportiamo per esempio i risultati dell'indagine svolta sulla percezione della qualità delle informazioni ricevute (*preparazione del personale impiegato*) e sui tempi di attesa (*efficienza del personale impiegato*).



b) Le informazioni ricevute sono state



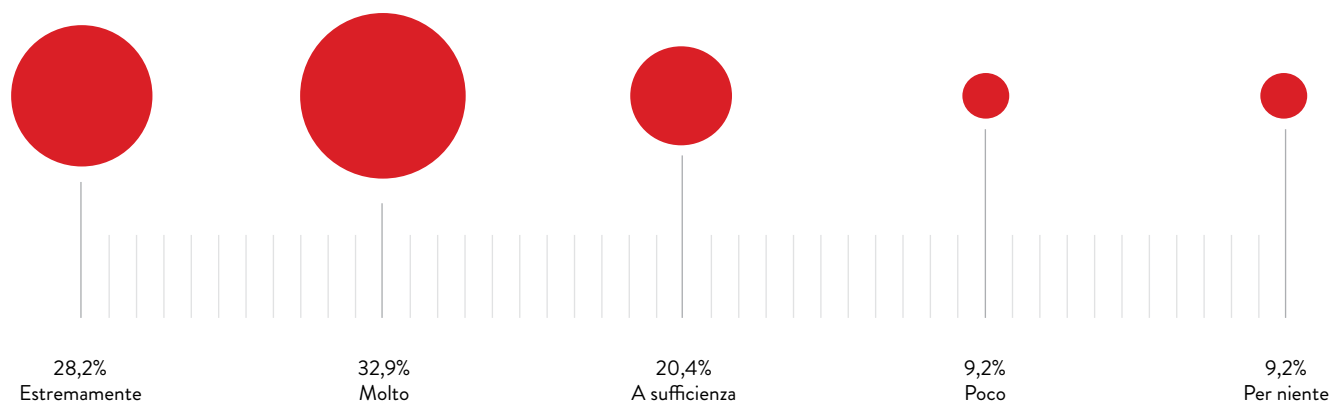
c) I tempi di attesa sono stati



Il questionario unico somministrato a Palazzo Vecchio comprende una parte dedicata alla Torre di Arnolfo in cui il servizio che MUS.E eroga è di "Assistenza alla Visita". Abbiamo voluto indagare in merito alla percezione che gli utenti hanno sui nostri operatori:

 Torre di Arnolfo
 Generici/Adulti

a) Il personale addetto le è sembrato professionale



1.1 INDAGINE ESTERNA – QUESTIONARI UTENTI MUS.E

Le scuole e la didattica in generale rappresentano uno zoccolo duro per l'Associazione, che ricordiamo essere nata come Museo dei Ragazzi. Per questo motivo tendiamo a studiare e a rispondere a tutte le esigenze didattiche di ogni ordine e grado, al fine di coinvolgere sempre di più l'universo scolastico. Quindi uno dei primi obiettivi che ci poniamo è rendere la visita il più possibile "attraente", interessante ed in linea con i programmi delle scuole. Di seguito quindi rappresentiamo i risultati delle indagini svolte con gli insegnanti e con gli studenti.

 Scuole

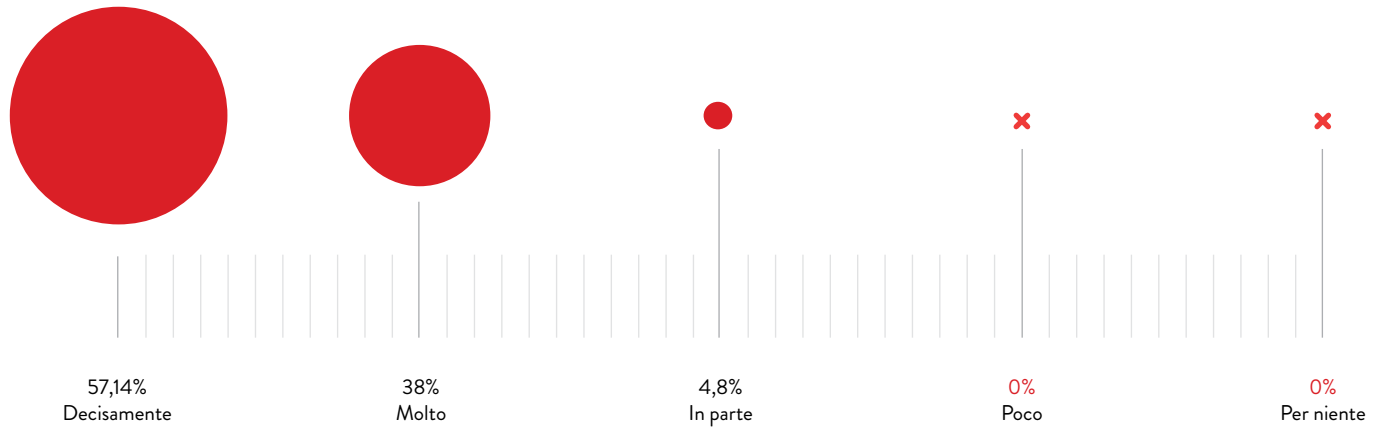
Il primo contatto che consente di fatto di scegliere e pianificare l'attività, avviene con gli operatori del call center, quindi abbiamo voluto indagare sulla qualità percepita delle informazioni ricevute e sul personale impiegato a farlo. Non abbiamo avuto giudizi negativi!

 Insegnanti

a) Le informazioni ricevute sono state

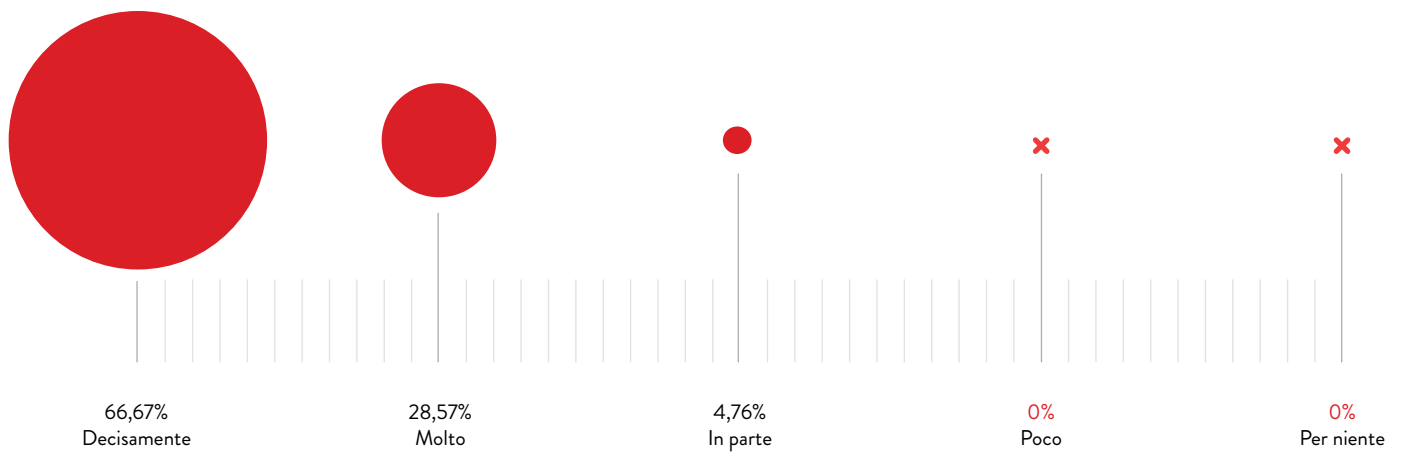


b) Il personale addetto le è sembrato professionale



Infine abbiamo voluto recepire la percezione che gli insegnati hanno avuto dei mediatori che hanno condotto le attività. Anche qui la totalità dei giudizi è positiva!

c) Il mediatore/la mediatrice le è sembrato professionale?

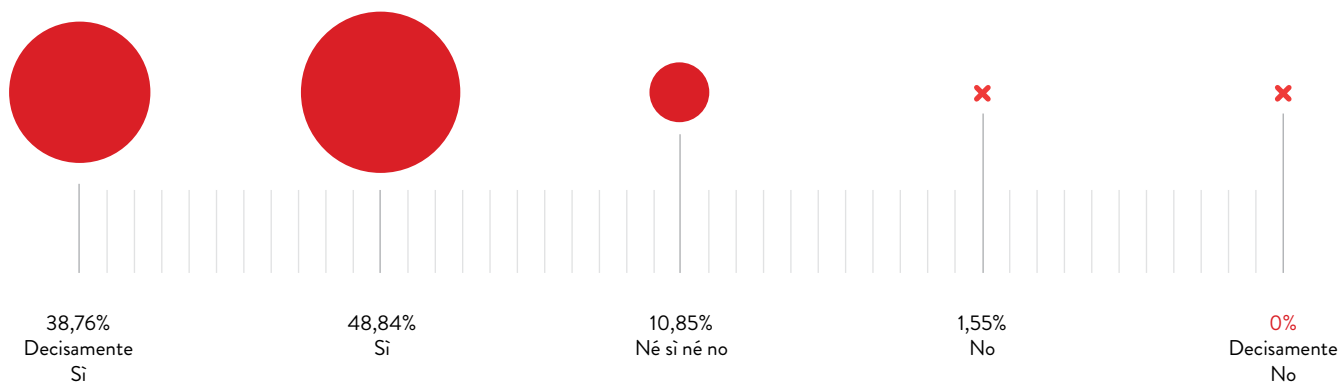




Studenti scuola primaria 

L'indagine è condotta sull'esperienza di visita, nello specifico sulla percezione che hanno avuto di essa grazie al supporto di un mediatore e sulla comprensione delle spiegazioni, visto che si tratta di bambini.

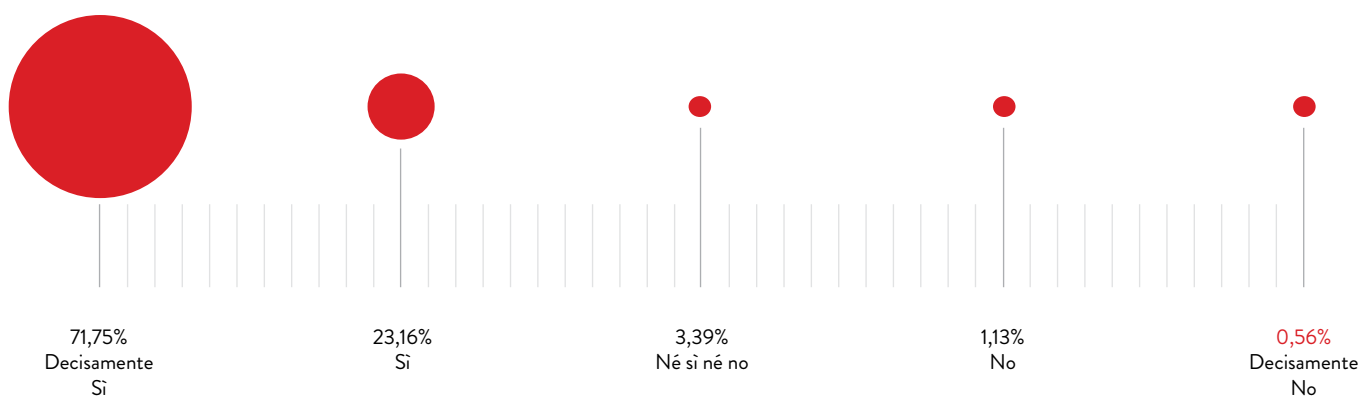
a) È stato facile capire le spiegazioni?



Studenti scuola secondaria

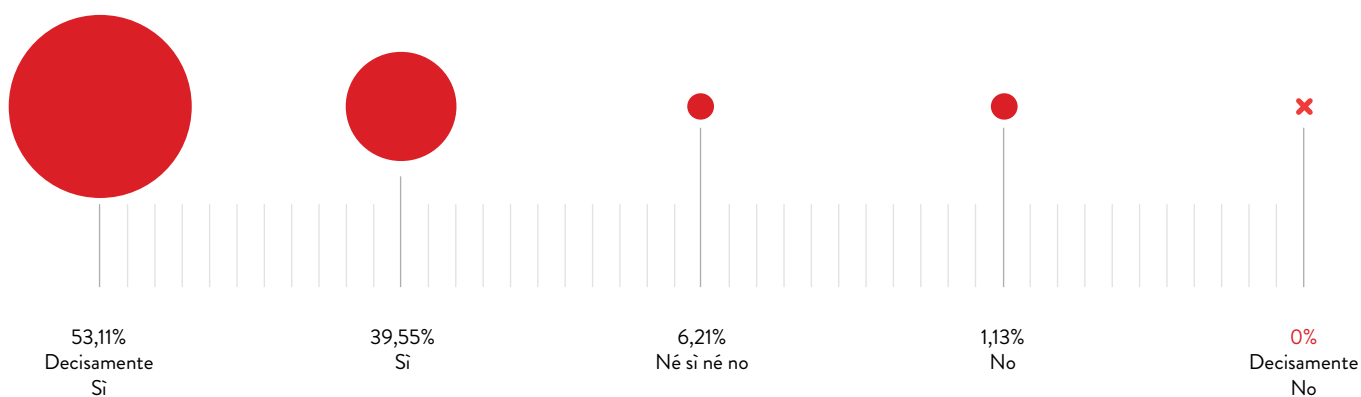
La prima indagine è rivolta all'interazione che hanno avuto con il mediatore che li ha supportati nella visita/laboratorio necessaria al fine di agevolare la comprensione e l'approfondimenti dei contenuti. Il giudizio da parte della quasi totalità degli intervistati è decisamente positivo come emerge dal grafico che segue:

a) Ti è stata data la possibilità di fare domande e chiedere spiegazioni?




L'altro punto sul quale abbiamo voluto porre la nostra attenzione è l'eventuale maggiore e facile comprensione grazie all'operatore guida della visita/laboratorio. Anche qui i risultati sono stati positivi:


b) L'operatore ha facilitato la comprensione della visita al Museo?



1.2 INDAGINE ESTERNA – QUESTIONIARI UTENTI MUS.E

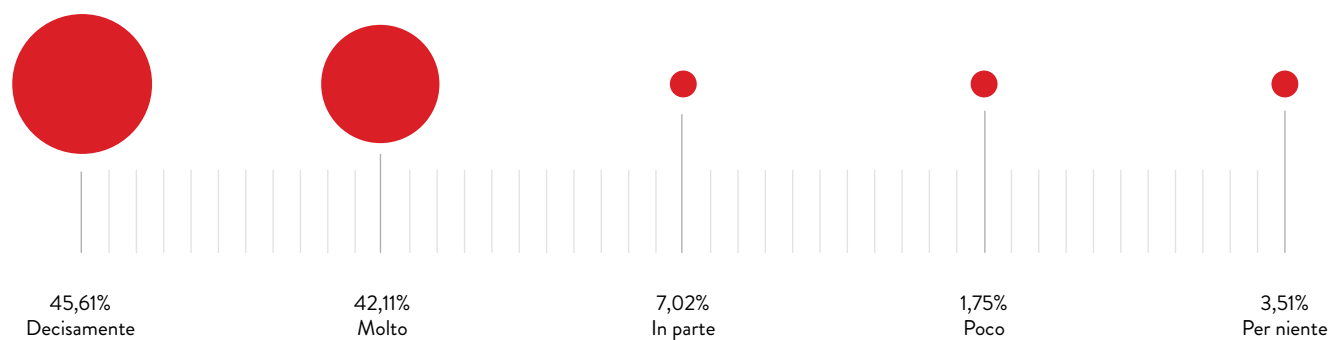
Anche al Museo Novecento abbiamo voluto indagare sull'effettiva percezione che i visitatori hanno avuto del personale MUS.E. I risultati dell'indagine, come si evince dal grafico sotto riportato, sono positivi visto che quasi la totalità degli intervistati riconosce un'elevata professionalità negli operatori:

 Museo Novecento

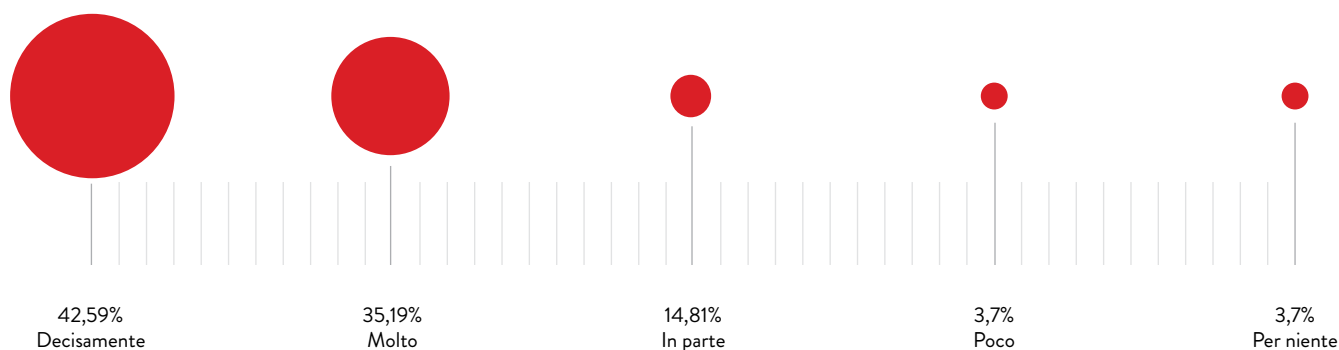
 Generici



a) Gli operatori le sono sembrati professionali? (Biglietteria, Info)



b) Gli operatori le sono sembrati professionali? (Persone in sala)



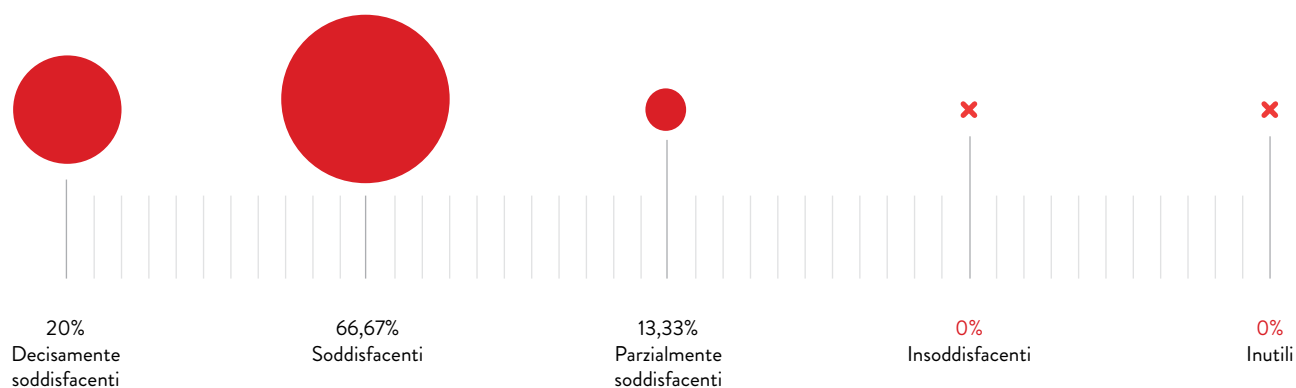
Insegnanti



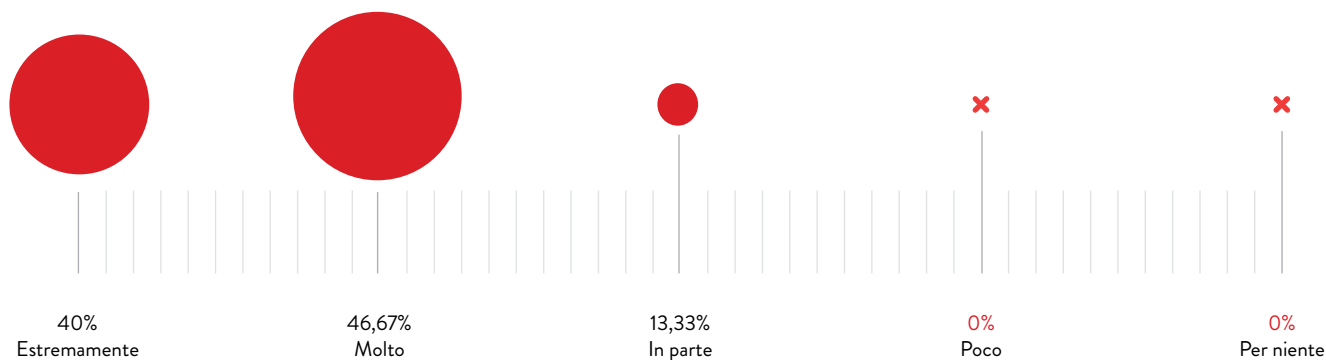
A differenza dell'anno scorso, nel 2018 abbiamo somministrato i questionari anche agli insegnanti e studenti della scuola primaria e secondaria.

Per prima cosa abbiamo voluto verificare la percezione sulla qualità delle informazioni necessarie a scegliere e programmare un'attività. La maggior parte degli insegnanti le considera soddisfacenti!

a) Le informazioni ricevute sono state:



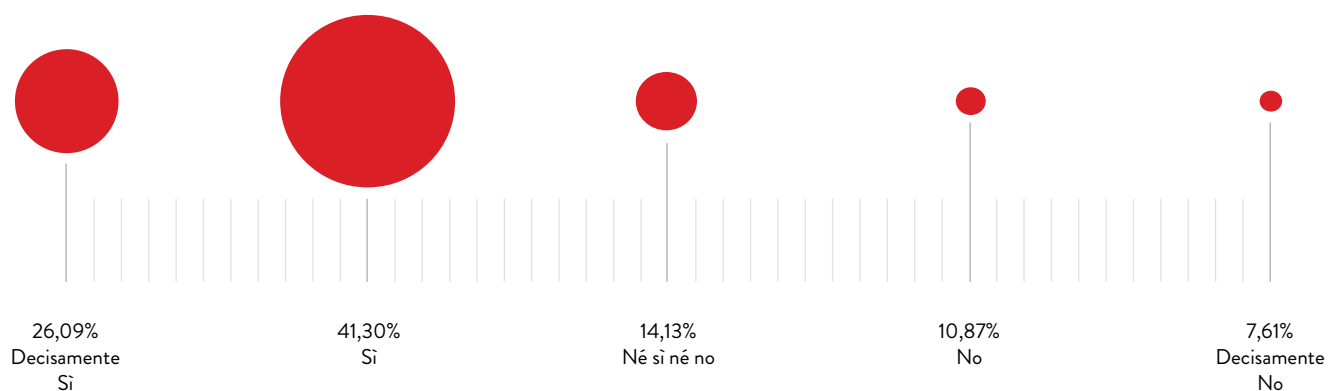
Il personale che ha fornito le informazioni è stato giudicato estremamente e molto professionale dalla quasi totalità degli intervistati:



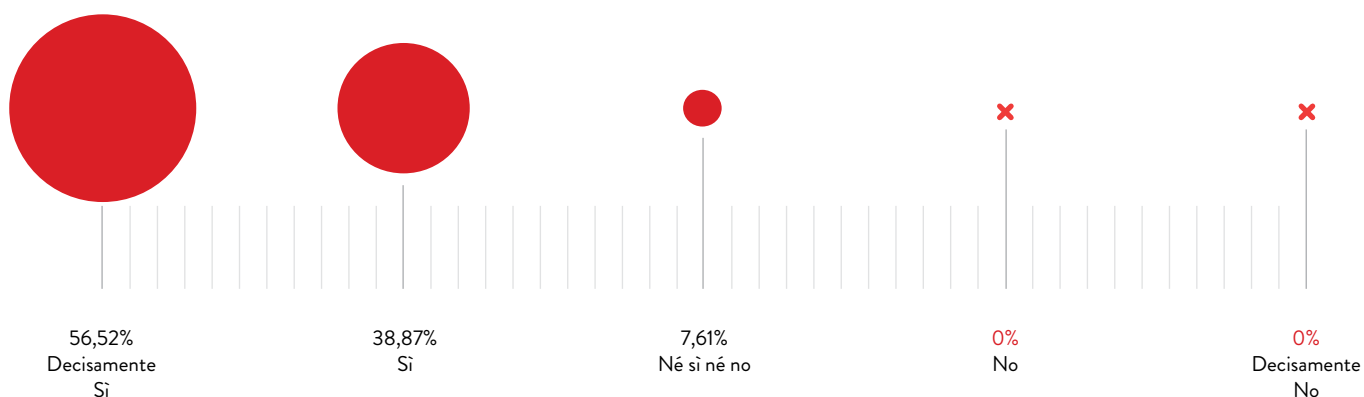
Importante per i bambini che fanno un'attività è capire se c'è stata la possibilità di interagire con il mediatore MUS.E e quindi se hanno potuto di fatto fare domande ricevendo spiegazioni per loro comprensibili.

 **Studenti scuola primaria**

a) I mediatori hanno risposto alle tue domande?



b) E' stato facile capire le spiegazioni?

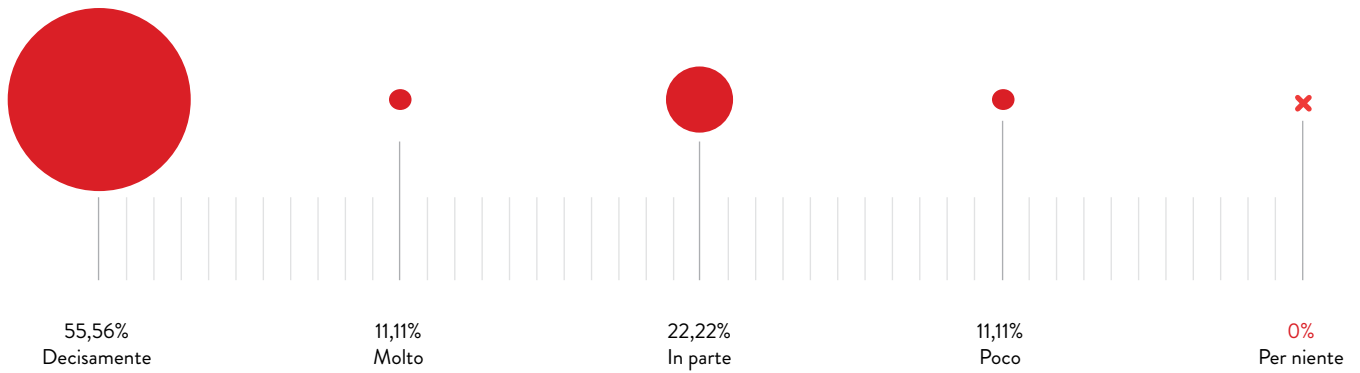


Studenti scuola secondaria



Abbiamo messo in primo piano la comprensione dei contenuti grazie al supporto di un nostro mediatore. Decisamente positivi i giudizi.

a) Il mediatore ha facilitato la comprensione dei contenuti presentati dal Museo?



2.0 INDAGINE INTERNA – FOCUS GROUP

Nell'ambito delle attività di monitoraggio annuale, in continuità con quanto realizzato negli ultimi tre anni, sono stati realizzati *focus group* e interviste che hanno coinvolto il personale di MUS.E impegnato in quattro Aree: Area Mediazione, Area Contemporaneo, Area Novecento e Area Servizi alla Cultura. Complessivamente sono state coinvolte 32 persone: 4 responsabili di Area e 28 unità di personale. L'opzione metodologica, che vede l'integrazione delle attività di valutazione annuale di tipo quantitativo con azioni impostate secondo un approccio di rilevazione di tipo collaborativo e partecipativo, ha confermato la validità in relazione agli obiettivi che il piano di monitoraggio e valutazione intende perseguire, ovvero:

a cura di
Giovanna Del Gobbo

1. Coinvolgere direttamente gli Operatori MUS.E nel processo di autovalutazione e attivare processi di riflessione,
2. Fare emergere punti di forza e criticità attraverso un processo bottom-up in grado di valorizzare i diversi punti di vista del personale impegnato nelle aree dei servizi,
3. Rilevare elementi per l'impostazione di azioni di miglioramento del servizio e per l'eventuale introduzione di misure correttive e/o evolutive di HR che risultino condivise dal personale e funzionali ad offrire risposte ai bisogni rilevati.

Questa quarta rilevazione, a differenza delle precedenti, ha visto coinvolte anche le figure responsabili delle diverse Aree (middle manager) attraverso interviste semistrutturate. Gli esiti dei due processi di rilevazione, interviste e focus group, sono stati confrontati per stabilire convergenze, differenze e per produrre combinazioni volte a confermare, disconfermare, approfondire e validare in modo incrociato i risultati emersi.

Entrambe le azioni consentono:

1. L'individuazione dei fattori che determinano il potenziale formativo di MUS.E;
2. La comprensione dei problemi e creazione di nuova conoscenza;
3. L'individuazione di criticità nei dispositivi che svolgono una funzione formativa;
4. Il riconoscimento del valore degli spazi di riflessione e dei processi;
5. L'elaborazione di correttivi per la valorizzazione del potenziale di MUS.E verso l'esterno (servizi/pubblici) e verso l'interno (Organizzazione/HR).

In sintesi, le rilevazioni dal 2016 al 2019, non hanno solo offerto elementi di valutazione del servizio, ma hanno inteso focalizzare l'attenzione degli operatori su componenti diverse dell'agire professionale, attivando di fatto un processo riflessivo progressivamente rivolto su livelli di complessità crescente:

1. Focus sul sé professionale come individuo (2016)
2. Focus sulla professionalità nella relazione con i pubblici (2017)
3. Focus sulla responsabilità professionale rispetto all'istituzione (2018).

I RISULTATI

I quattro Focus Group hanno visto una buona partecipazione del personale (14 per Area Servizi alla Cultura, 8 per Area Mediazione, 2 per Area Novecento e 4 per Area Contemporaneo) e confermato un elevato livello di commitment nelle procedure di valutazione. Il senso e l'opportunità della valutazione annuale si è consolidato e, in particolare coloro che hanno avuto la possibilità di partecipare consecutivamente nel tempo, ne hanno colto il valore come spazio riconosciuto e istituzionalizzato di riflessione sul proprio operato. Al fine di favorire la partecipazione, i FG hanno mantenuto il flusso operativo ormai consolidato:

1. Breve introduzione: contestualizzazione del focus group, presentazione metodo, condivisione obiettivi
2. Presentazione dei partecipanti
3. Presentazione delle tre aree di discussione
4. Apertura degli interventi con "giro di tavolo"(20' per ciascun punto)
5. Chiusura del Focus Group senza restituzione immediata di alcuni elementi di sintesi

Al fine di rendere conto della coerenza e della continuità della valutazione, sono state sollecitate le riflessioni dei partecipanti in merito ai principali elementi emersi nelle rilevazioni dei tre anni precedenti, tuttavia i focus group e le interviste del quarto anno, riprendendo il riferimento al rapporto con i pubblici (Report 2017), hanno avuto come dimensione principale la riflessione sulla percezione che il personale ha in merito all'impatto sociale generato dai servizi museali e sui possibili indicatori di tale impatto. I punti affrontati, sono stati i seguenti:

1. Analisi del servizio erogato
2. Percezione dell'impatto sociale, ovvero del valore formativo/trasformativo dei servizi di MUS.E, sia verso l'esterno (pubblici, istituzioni) che verso l'interno (personale, strutture)
3. Aree di miglioramento e sviluppo

Complessivamente personale, organizzazione e pubblici si confermano come tre principali ambiti di su cui convergono le riflessioni emerse da interviste e focus group.







1. PERSONALE

I gruppi di lavoro risultano complessivamente coesi al loro interno, con un buon clima lavorativo e propensione al lavoro di squadra e alla collaborazione;

È presente la percezione di funzionalità ed efficacia determinata anche da elevata capacità di problem solving, capacità organizzative e di gestione dell'imprevisto diffuse a tutti i livelli;

I referenti di Area riconoscono il valore di una progettualità dinamica, di una relazione collaborativa con i livelli direzionali, di una buona interlocuzione con le istituzioni esterne;

Passione, curiosità e desiderio di apprendimento rendono complessivamente apprezzata la possibilità di dinamizzare le attività e si rileva una propensione all'innovazione e al cambiamento con apertura positiva a sperimentazioni;

È forte la consapevolezza di una professionalità che si sta rafforzando nel tempo, sia a livello di referenti che di operatori, e che costituisce uno dei principali punti di forza dei servizi offerti e garanzia di qualità in costante sviluppo;

Permane l'esigenza di rafforzare tali competenze con azioni mirate di formazione anche in termini di formazione tra pari come investimento sul miglioramento attraverso la condivisione di esperienze, il reciproco feedback costruttivo, lo scambio di supporto costante, già presente, ma non formalizzato;

La reciproca conoscenza tra servizi e la condivisione delle metodologie e degli approcci al pubblico si confermano un fattore importante per il rafforzamento del senso di identità aziendale e per incrementare la percezione esterna del valore aggiunto che MUS.E può portare alla fruizione del patrimonio che i mesi vicini esprimono;

È avvertita l'esigenza di una graduale maggiore diversificazione di ruoli, pur mantenendo l'attenzione a una specializzazione non esclusiva, per migliorare il sistema organizzativo a fronte di un incremento notevole delle attività.

2. ORGANIZZAZIONE

Si conferma la percezione di un tendenziale miglioramento sul piano organizzativo con una complessiva tendenza ad assumere una posizione proattiva e collaborativa per favorire tale miglioramento;

La comunicazione tra Aree è considerata sempre un fattore centrale e passibile di necessario e ulteriore miglioramento nelle forme e nei tempi di scambio di informazioni, in quanto la circolarità delle informazioni e la conoscenza reciproca sono considerati fattori fondamentali non solo per migliorare gli aspetti organizzativi e gestionali, ma anche per favorire la consapevolezza e il senso di appartenenza;

È rilevata l'esigenza di formalizzare e valorizzare meglio il potenziale di sviluppo e innovazione che alcuni spazi sembrano poter esprimere (in particolare Murate e Novecento) in termini di servizi e attività da sperimentare.

3. PUBBLICI

È rilevata l'esigenza di canalizzare e trasformare in procedure di miglioramento gli stimoli e gli input offerti dal rapporto con i diversi tipi di pubblico con i quali gli operatori entrano in contatto;

È presente la consapevolezza di un allargamento e della diversificazione dei pubblici negli ultimi anni con presenza di pubblici più "sensibili" (Novecento), pubblici fidelizzati con aspettative di eventi e servizi diversificati (Mediazione), pubblici eterogenei (Murate) come opportunità di crescita e stimolo all'innovazione e al miglioramento.

Complessivamente la responsabilità e il valore aggiunto di MUS.E sono riconosciuti nella capacità di aprire alla cittadinanza spazi di crescita, offrendo la possibilità di fruire di spazi culturalmente importanti aumentandone l'accessibilità per una pluralità crescente di pubblici. I servizi (come regolare attività di mediazione, come accoglienza e front office, come eventi e manifestazioni temporanee), vengono percepiti come "generatori di legami", di suggestioni e di vitalità in grado di valorizzare la dimensione culturale e la fruibilità della stessa a livello cittadino. L'aumento della riconoscibilità esterna (da parte di aziende del settore culturale e turistico e/o di tour operator) e il consolidamento del legame territoriale sono tra i principali obiettivi percepiti come importanti parallelamente al rafforzamento dell'identità interna nell'evolversi rapido dell'associazione sul piano delle dimensioni e delle attività e servizi erogati.

**INFORMAZIONE
ACCOGLIENZA
E BOOKSHOP**










4



INFORMAZIONE, ACCOGLIENZA E BOOKSHOP

PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Questa area si occupa di erogare una serie di servizi al pubblico sia front office che back office che vengono gestiti ed espletati su diverse sedi museali.

	INFOPOINT	CALL CENTER	BIGLIETTERIA	FIRENZE CARD	NOLEGGIO STRUMENTI	BOOKSHOP
 PALAZZO VECCHIO	●	●	●	●	●	●
 MUSEO NOVECENTO	●	●	●	●	●	●
 COMPLESSO S. M. NOVELLA	●	●	●	●	●	
 MUSEO STEFANO BARDINI	●	●	●			●
 CAPPELLA BRANCACCI	●	●	●	●	●	
 FORTE BELVEDERE	●	●				●
 LE MURATE	●	●				
 FONDAZIONE ROMANO		●				
 PALAZZO MEDICI RICCARDI	●		●	●		●



IN DETTAGLIO

- Punto accoglienza
Palazzo Vecchio** Info Point, accoglienza prenotati, smarco ingressi Firenzecard, ritiro on line FirenzeCard, noleggio degli strumenti di supporto alla fruizione autonoma, biglietteria lato infopoint per i visitatori prenotati e servizio di biglietteria ordinaria nel pomeriggio durante le aperture serali; presso il Museo è presente il bookshop che offre un'ampia selezione di testi su Palazzo Vecchio, i musei fiorentini, la città di Firenze in differenti lingue oltre a molti e diversi gadget. Inoltre è presente una sezione dedicata esclusivamente all'infanzia e alle famiglie.
- Punto accoglienza
Cappella Brancacci** Info Point, accoglienza prenotati, ritiro on line FirenzeCard, noleggio degli strumenti di supporto alla fruizione autonoma, biglietteria.
- Punto accoglienza
Santa Maria Novella** Info Point, accoglienza prenotati, noleggio degli strumenti di supporto alla fruizione autonoma, biglietteria.
- Punto accoglienza
Museo Novecento** Info Point, accoglienza prenotati, smarco ingressi Firenzecard, noleggio degli strumenti di supporto alla fruizione autonoma, biglietteria; Presso il museo è presente un piccolo corner shop, con testi inerenti al secolo e alle collezioni ed artisti presenti nel Museo.
- Punto accoglienza
Museo Bardini** Info Point, accoglienza prenotati, biglietteria; Presso il museo è presente un piccolo corner shop, con testi inerenti alle collezioni presenti nel Museo.
- Punto accoglienza estivo
Forte Belvedere** Info Point, accoglienza prenotati, biglietteria.
- Punto accoglienza
Palazzo Medici Riccardi** Info Point, accoglienza prenotati, smarco ingressi Firenzecard, emissione biglietti. presso il Museo è presente il bookshop che offre un'ampia selezione di testi su Palazzo Medici Riccardi, i musei fiorentini, la città di Firenze in differenti lingue oltre a molti e diversi gadget. Inoltre è presente una sezione dedicata esclusivamente all'infanzia e alle famiglie.

**+ Call center prenotazioni e informazioni
per tutto il circuito Musei Civici**

I diversi servizi erogati possono essere così descritti:

1. INFO POINT	Si intende il servizio di pura informazione e accoglienza dei visitatori e turisti che richiedono informazioni generali sul museo e sulle iniziative culturali, anche in città, oltre alla promozione delle attività culturali e dei servizi offerti presso il circuito dei musei civici. Il numero dei visitatori che usufruisce di questo servizio è stimato intorno al 30% del complesso dei visitatori dei singoli musei
2. ACCOGLIENZA PRENOTATI	Si intende l'accoglienza e la gestione di tutti i visitatori, siano essi gruppi scolastici o privati, che partecipano alle attività educative e culturali proposte dall'Associazione MUS.E
3. SMARCO INGRESSI FIRENZECARD	Il servizio gestisce l'arrivo di tutti i visitatori che già in possesso della Firenzecard possono entrare al museo dopo aver ottenuto il titolo di accesso presso il nostro info point. In particolare sul Museo di Palazzo Vecchio lo smarco ingressi avviene su tre postazioni che permettono l'accesso al Museo (su <i>Info Point</i> e <i>Bookshop</i>) e alla Torre di Arnolfo
4. RITIRO FIRENZECARD ON LINE	Si intende il servizio di consegna della Firenze card ai visitatori che l'hanno precedentemente acquistata on line. I visitatori possono ritirarla previa presentazione del voucher di acquisto. L'info point del Museo di Palazzo Vecchio risulta essere il secondo punto di ritiro sugli otto presenti in città, con il 28.8% dei ritiri totali nel 2017
5. NOLEGGIO DEGLI STRUMENTI DI SUPPORTO ALLA FRUIZIONE AUTONOMA	Si tratta del servizio di promozione e noleggio delle audioguide multimediali e delle App del Museo. Nel Museo di Palazzo Vecchio vengono inoltre noleggiati i Family kit, due differenti supporti che permettono alle famiglie di fruire in maniera autonoma di uno strumento di mediazione culturale sia all'interno del museo che in città
6. BIGLIETTERIA	Servizio cassa info point con emissione titoli di ingresso e attività educative e con copertura ordinaria pomeridiana e serale presso il Museo di Palazzo Vecchio e giornaliera nel Museo Cappella Brancacci, Complesso di Santa Maria Novella, Museo Novecento, Museo Bardini; Forte Belvedere

7. SERVIZIO DI PRENOTAZIONE VIA CALL CENTER

L'Associazione MUS.E, tramite due linee telefoniche e un indirizzo email, fornisce le informazioni generali sul circuito dei musei civici, promuove le iniziative culturali, gestisce tutte le prenotazioni delle attività educative e culturali proposte nei Musei Civici e degli ingressi ai musei del circuito dove la prenotazione è obbligatoria (Cappella Brancacci) nonché dei grandi eventi e delle iniziative promosse dal Comune di Firenze, quali le "Domeniche Metropolitane", etc.. Il servizio di call center inoltre gestisce il servizio di informazioni e prenotazioni didattiche sia per le scuole del circuito *Chiavi della Città* (per le quali coordina anche il servizio trasporti in collaborazione con l'ufficio preposto dell'Assessorato all'Istruzione), sia per le scuole del territorio regionale, nazionale e internazionale. Il servizio di call center della didattica è attivo con una linea telefonica e un indirizzo mail dedicato

8. BOOKSHOP

Servizio di vendita di libri, cataloghi d'arte, editoria per infanzia e famiglie, gadget commerciali e gadget ad hoc realizzati anche in collaborazione con artigiani fiorentini e non. Al punto vendita del Museo di Palazzo Vecchio si aggiungono un piccolo corner vendita presso il Museo novecento e al museo Bardini

Per l'anno 2018 si aggiunge al nostro parco musei anche *Palazzo Medici Riccardi* del quale nel mese di settembre 2018 abbiamo inaugurato i servizi di Accoglienza, Biglietteria e Bookshop. La descrizione dei servizi resta la medesima degli stessi presenti nei musei civici.



THE ARTIST'S INTENTION
The artist's intention was to create a work that was both visually striking and conceptually rich. The use of bold colors and expressive brushstrokes was meant to evoke a sense of movement and energy. The overall composition was designed to be dynamic and engaging, inviting viewers to explore the various layers of meaning embedded within the work.

RECEPTION
The artwork was met with widespread acclaim upon its debut. Critics praised the artist's masterful use of color and form, as well as the work's powerful emotional resonance. The piece was hailed as a landmark in contemporary abstract art, marking a significant moment in the artist's career and the broader art world.

INDAGINE QUALITATIVA

Il servizio che MUS.E offre rappresenta un'eccellenza a livello di qualità, risultati e risorse impiegate. Per questo motivo come per gli scorsi anni abbiamo ritenuto fondamentale misurarne la percezione che gli utenti hanno. I questionari, somministrati per la maggior parte a Palazzo Vecchio e Museo Novecento hanno avuto come oggetto i seguenti punti: il giudizio sui canali di informazione/prenotazione offerti e scelti, la qualità delle informazioni ricevute, la percezione sui tempi di attesa registrati e la qualità complessiva del servizio.

Le tipologie di utenti coinvolte nelle indagine sono state due:

1. Privati Utenti generici che hanno scelto di usufruire di uno o più servizi MUS.E
2. Scuole In questo caso insegnanti o personale scolastico che comunica con MUS.E

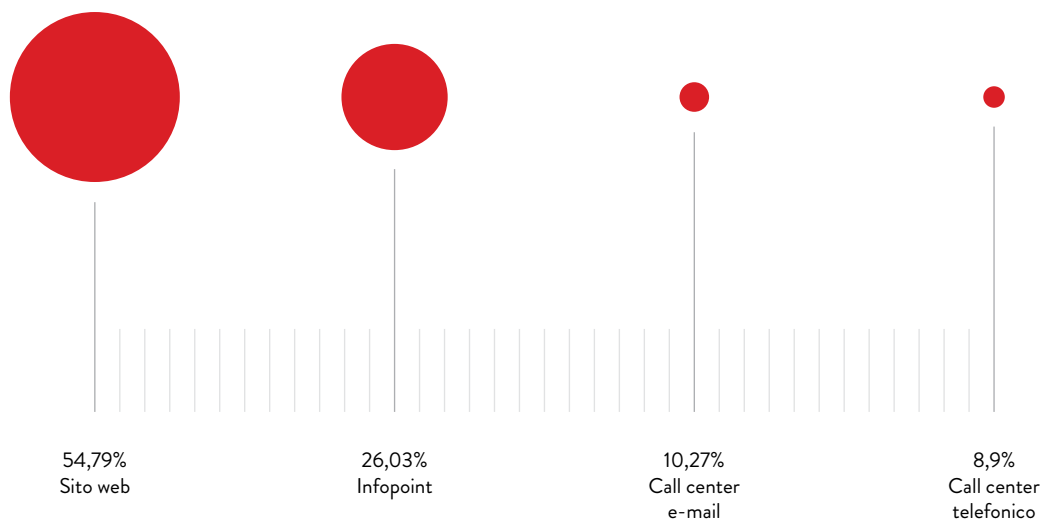
Di seguito i dettagli dei risultati qualitativi per tipologie di utenti intervistati:

1. PRIVATI

1.1 CANALI DI INFORMAZIONI NECESSARIE A PROGRAMMARE LA VISITA

Tra i canali messi a disposizione a tutti gli utenti si riscontra che tra gli italiani si predilige l'Infopoint, mentre tra gli stranieri il sito web.

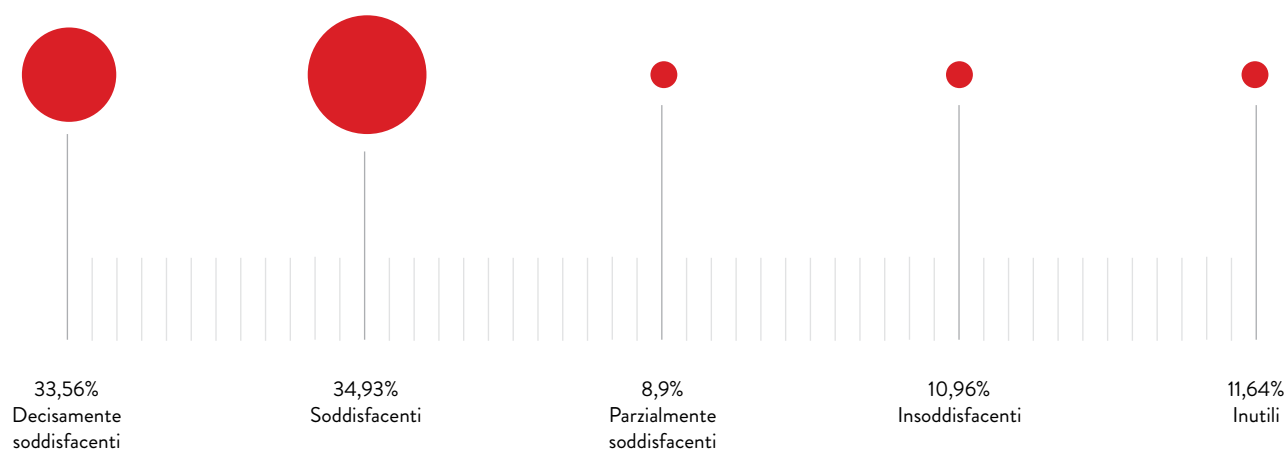
Ha ricevuto le informazioni necessarie a programmare la visita attraverso:



1.2 QUALITÀ DELLE INFORMAZIONI RICEVUTE

La maggior parte degli utenti intervistati si ritiene decisamente soddisfatto delle informazioni ricevute che gli hanno consentito di svolgere l'attività scelta o di prediligerne un'altra dopo averci consultati.

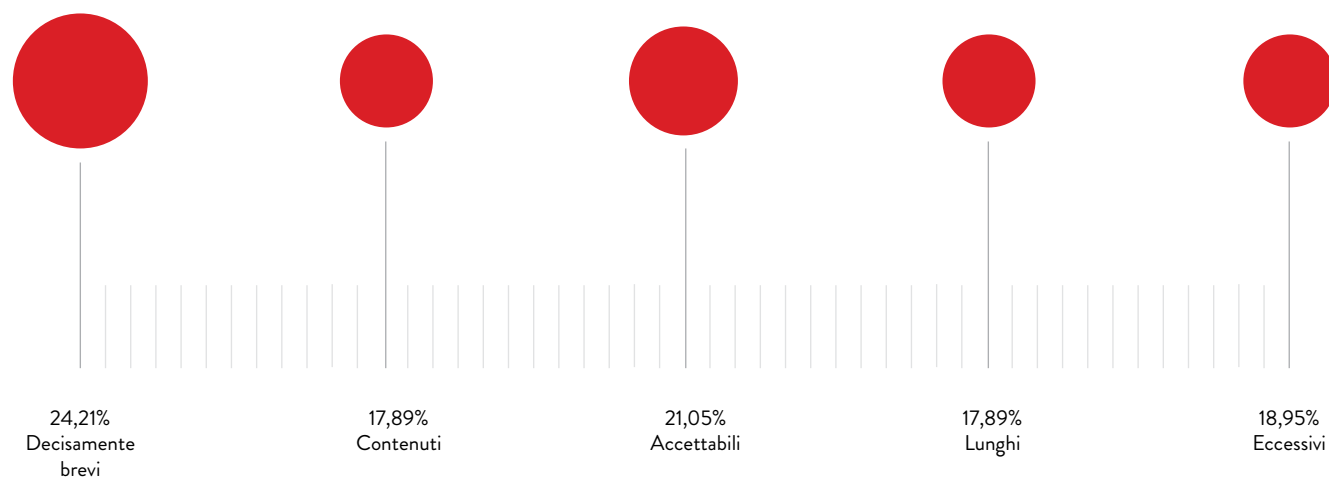
Le informazioni ricevute sono state:



1.3 TEMPI DI ATTESA

Molto positivo risulta essere anche il giudizio sui tempi di attesa giudicati dalla quasi totalità degli intervistati decisamente brevi e contenuti.

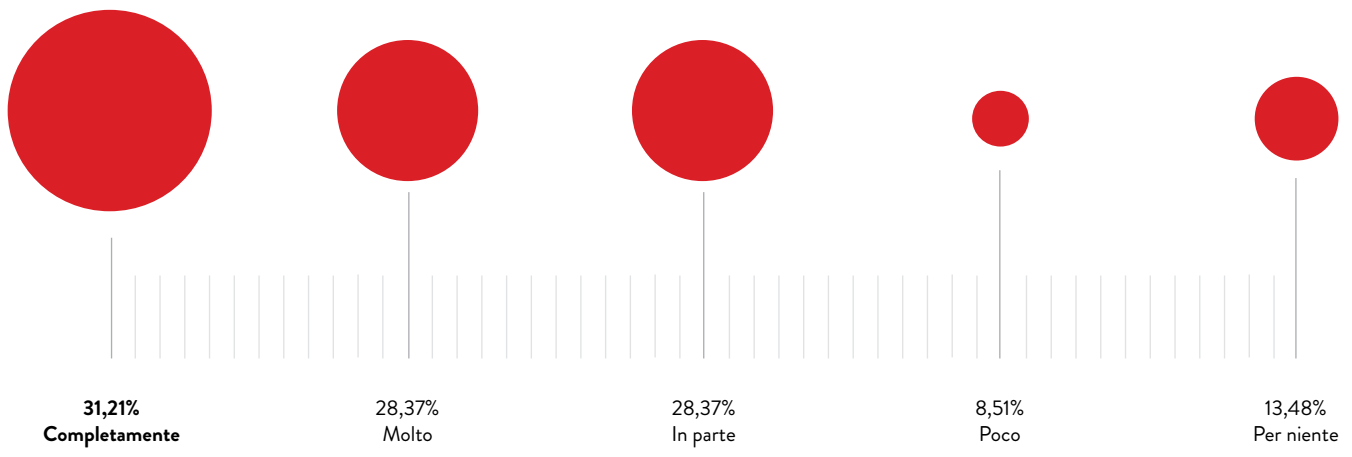
a) I tempi di attesa sono stati:



1.4 SODDISFAZIONE GENERALE

La soddisfazione generale sul servizio di accoglienza, informazione e prenotazione percepita dagli intervistati risulta essere alta.

Quanto è complessivamente soddisfatto dei servizi di accoglienza, informazione e prenotazione?



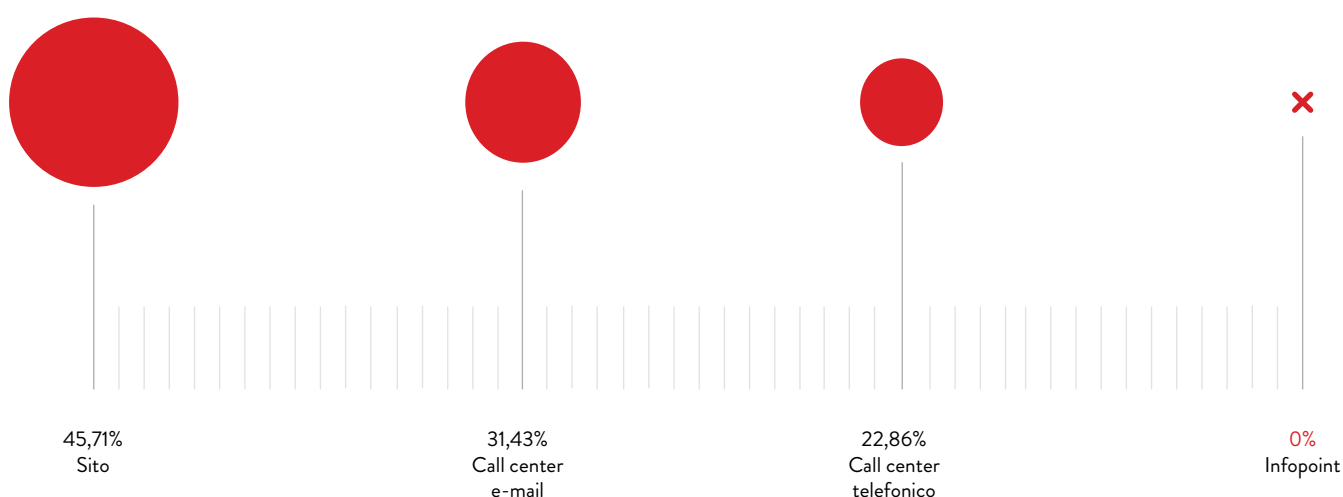
2. SCUOLE

Si fa riferimento agli insegnanti che di fatto programmano e scelgono le attività per i loro studenti. Le interviste sono state svolte a Palazzo Vecchio e Museo Novecento.

2.1 CANALI DI INFORMAZIONE E PRENOTAZIONE

Le scuole , prediligono canali diretti per ricevere informazioni sulle attività da dover programmare come il call center telefonico o email.

Ha ricevuto le informazioni necessarie a programmare la visita attraverso:



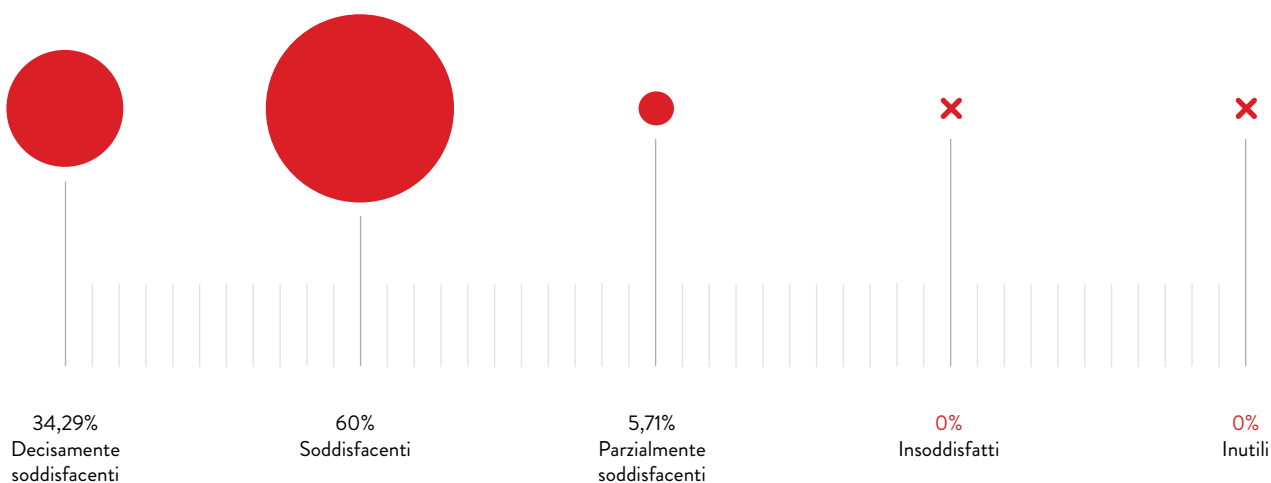
2.2 QUALITÀ DELLE INFORMAZIONI RICEVUTE

Al fine di poter scegliere e prenotare le attività da poter inserire nella programmazione scolastica, riteniamo che la qualità delle informazioni ricevute rappresenti un dato decisamente importante. La quasi totalità degli insegnanti giudica la qualità delle informazioni molto alta e quindi decisamente soddisfacente.




Insegnanti

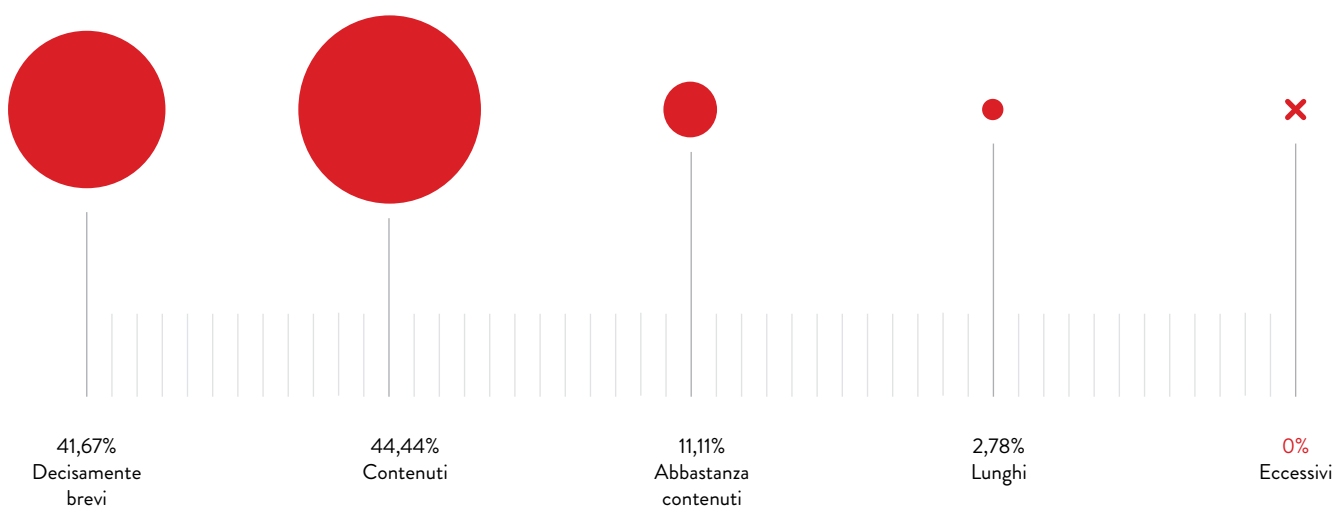
Le informazioni ricevute sono state:




2.3 TEMPI DI ATTESA

Insegnanti  Anche i tempi di attesa è necessario che siano adeguati alle aspettative degli insegnanti. Risultato anche in questo caso molto positivo.

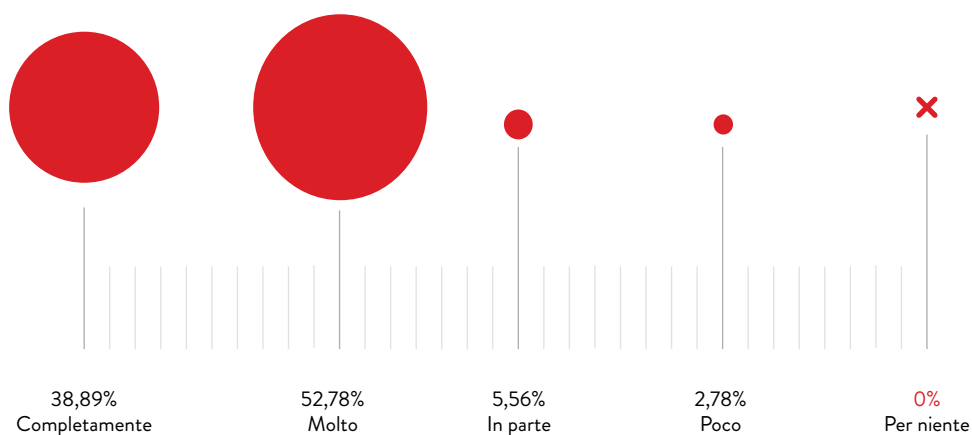
I tempi di attesa sono stati:



2.4 SODDISFAZIONE GENERALE

Insegnanti  Infine si riscontra come la quasi totalità degli insegnanti intervistati ritiene di essere completamente o molto soddisfatto dei servizi oggetto di questo capitolo.

Quanto è complessivamente soddisfatto dei servizi di accoglienza, informazione e prenotazione?



MEDIAZIONE

5



MEDIAZIONE



PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Anche l'anno 2018 si è dimostrato un anno estremamente vivace nel campo della mediazione e della valorizzazione dei musei e dei luoghi culturali in cui MUS.E è impegnata, portando allo sviluppo di proposte articolate per le diverse tipologie di pubblico con la finalità di promuovere sempre più estese forme di dialogo con la cultura.

Il lavoro è stato possibile grazie alla condivisione di obiettivi e di metodi con le amministrazioni pubbliche socie di MUS.E e grazie al supporto di importanti e illuminati partner privati:

GIOTTO, love brand di F.I.L.A. Fabbrica Italiana Lapis ed Affini, Unicoop Firenze, Mukki, Publiacqua, Officina Profumo Farmaceutica Santa Maria Novella, Aboca, GUCCI. Molto preziosa è stata inoltre la collaborazione con importanti istituzioni della città e del territorio: fra queste la Regione Toscana - Direzione Musei, promotrice di un tavolo permanente di lavoro e di dialogo fra i musei regionali sul tema della valorizzazione; a Firenze la Fondazione Palazzo Strozzi, il Museo degli Innocenti, il Museo di Storia Naturale - Orto Botanico, le Gallerie degli

Uffizi, il Museo Ferragamo, l'Opera Santa Croce, il Museo dell'Opera del Duomo; a Fiesole il Museo e l'Area archeologica, la Fondazione Primo Conti e il Museo Bandini.

E' stato quindi potenziato il dialogo tra il patrimonio civico e le scuole (fiorentine ed extra-fiorentine) definendo un'offerta sempre più rispondente alle necessità didattiche degli insegnanti e formative dei bambini e dei ragazzi. La proposta rivolta alle classi fiorentine, inserita nel progetto Chiavi della Città dell'Assessorato all'Istruzione del Comune di Firenze, è stata ampliata e ridefinita, così come la programmazione per le scuole extra-fiorentine - che nei mesi primaverili hanno affollato i musei cittadini - è stata disegnata in modo da consentire una fruizione calibrata e coerente con le loro esigenze.

Scuole secondarie di secondo grado

E' proseguito il lavoro con le scuole secondarie di secondo grado del territorio fiorentino nell'ambito dei percorsi di Alternanza Scuola Lavoro, con il coinvolgimento degli studenti nel progetto Ambasciatori dell'arte, che ha visto la presenza dei ragazzi in supporto alla visita del pubblico nei Musei Civici, e del Gruppo Teens, che si è incontrato a cadenza regolare per tutto l'anno scolastico dando vita a una serie di fortunate iniziative per giovani nei musei: fra queste Medi-chef a Palazzo Vecchio e Prigionieri del tempo alle Murate. Sempre attivo ed entusiasta anche il Gruppo Giovani e Musei, che raggruppa giovani Under 30 appassionati di cultura e capaci di co-progettare eventi e attività nei musei: è tornato quindi alla ribalta il fortunato ciclo Mysterion. Il ritorno in Palazzo Vecchio, Santa Maria Novella e Museo Bardini per concludersi a Forte Belvedere con il gran finale Mysterion. L'ascesi.

0-3 anni

D'altro canto, assolutamente sperimentali sono state la progettazione e la conduzione di attività nei musei per bambini piccolissimi 0-3 anni, definite d'intesa con la Direzione Istruzione - Servizi all'infanzia del Comune di Firenze: ne sono nati due incredibili percorsi nidi-musei, ovvero Un enorme e meraviglioso palazzo in Palazzo Vecchio e Un cavallo e una mongolfiera al Museo Novecento.

Corsi di formazione alle Murate

Ancora, grazie al supporto della Regione Toscana è stato possibile organizzare in autunno presso le Murate due corsi di formazione rivolti a dirigenti e insegnanti su temi assolutamente rilevanti per la fruizione del patrimonio civico e per il futuro della collettività: Musei e Cultura per uno sviluppo sostenibile. Un'educazione di qualità, equa e inclusiva e E' arte? Osservare, capire, interpretare ed esprimersi con i linguaggi artistici del nostro tempo.

Particolarmente significativo è stato il percorso educativo ArteOrto in Palazzo Vecchio, sviluppato per le scuole insieme all'Orto Botanico e ad Aboca sul tema della natura nella storia. A questa proposta si è accompagnata la pubblicazione La natura dipinta. Piante, fiori e animali nella rappresentazione di Palazzo Vecchio, elaborata grazie alla collaborazione di esperti botanici, zoologi, pedologi e finalizzata a offrire uno sguardo inedito sulla decorazione dell'edificio.

Parallelamente è cresciuto il lavoro sul grande pubblico, con la definizione nei diversi luoghi culturali di un'offerta sempre più attenta ai gusti e ai tempi dei visitatori italiani e stranieri e il potenziamento della programmazione rivolta ai residenti e alla comunità locale. Oltre ai ricchi programmi delle Domeniche Metropolitane (le prime domeniche di ogni mese, con accesso gratuito per tutti i residenti in città metropolitana) sono stati attivati numerose iniziative e attività: e se risultano ormai imperdibili l'aperitivo per innamorati sulla Torre di Palazzo Vecchio per San Valentino e l'incontro con il personaggio di Anna Maria Luisa de' Medici il 18 febbraio, anniversario della sua morte, il calendario 2018 ha visto un intenso susseguirsi di incontri, conferenze, percorsi tematici ed eventi per giovani e adulti intrecciati alla già fitta programmazione ordinaria di visite e di attività nei diversi luoghi culturali. Fra le tante iniziative si ricordano gli spettacoli di living history in Palazzo Vecchio, ovvero Giorgio Vasari racconta: nuova luce nel Salone dei Cinquecento e Storie di donne. Un palazzo al femminile.

Tutto l'anno è stato inoltre scandito dalle attività per le famiglie con bambini: fra questi si menzionano gli atelier Piccoli grandi artisti e le Piccole storie di colori - connesse all'omonima collana di volumi di Topipittori, che nel 2018 ha visto l'uscita degli ultimi due volumi dedicati al Verde e al Nero - in collaborazione con GIOTTO; le letture-laboratori intorno ad albi illustrati d'autore e i workshop Murate Art Lab di artisti contemporanei; il ciclo Un secolo molto animato sulla storia del disegno animato al Museo Novecento, elaborato con Fondazione Sistema Toscana - Cinema della Compagnia e Fenix Studios; le attività speciali per le vacanze pasquali, estive e natalizie e i campi invernali ed estivi durante le pause scolastiche; i compleanni, i percorsi a lume di torcia, persino le notti nei musei...muniti di sacchi a pelo.

Un impegno particolare è stato profuso presso il Museo Novecento, che ha conosciuto una profonda riorganizzazione: a partire dal 21 marzo, giorno dell'evento per famiglie Primavera Novecento, le visite, le attività e i percorsi correlati alla collezione permanente e alle numerose mostre temporanee hanno portato preziosi risultati di pubblico di ogni età. Fra le molte iniziative si riporta il ciclo di appuntamenti Nati nel Novecento, dedicato a tutti coloro che vedono la propria nascita nel XX secolo e finalizzato a costituire un museo vivente fatto di memorie individuali e collettive del Novecento. Oltre alle proposte sulle esposizioni presso il Museo Novecento si ricordano quelle programmate in occasione della mostra Gong. Eliseo Mattiacci presso il Forte Belvedere e Paolo Masi. Qui alle Murate.

Museo Novecento

Intenso è stato anche il lavoro sul centro storico, Patrimonio Mondiale UNESCO, con iniziative rivolte alle scuole e al grande pubblico su questo straordinario "museo a cielo aperto": si citano a titolo esemplificativo i percorsi educativi sulla consapevolezza del patrimonio cittadino e sui Global goal dell'Agenda 2030; gli itinerari in città sulla Memoria della Grande Guerra, in partenariato con Opera Santa Croce; le visite alle torri, porte e fortezze cittadine: Torre San Niccolò, Porta Romana, Torre della Zecca, Baluardo San Giorgio, con la novità 2018 di Fortezza San Giovanni (più nota come Fortezza da Basso), resa possibile dalla collaborazione con Firenze Fiera.

UNESCO

Novità assoluta è stato il ciclo di visite in novembre presso il complesso di Sant'Orsola, straordinariamente aperto al pubblico in novembre per volontà della Città Metropolitana di Firenze. Sempre grazie alla Città Metropolitana è stata avviata la mediazione e la valorizzazione di Palazzo Medici Riccardi, luogo straordinario per la storia della città di Firenze, all'interno del quale è stato avviato un programma di visite, percorsi ed eventi a firma MUS.E per tutte le tipologie di pubblico. All'interno del palazzo una serie di ambienti al piano terreno - il prestigioso appartamento estivo della marchesa Cassandra Capponi - è stata dedicata in modo specifico alle attività.

Complesso di Sant'Orsola e Palazzo Medici Riccardi

Durante tutto l'anno è cresciuto il dialogo con i pubblici speciali, ovvero i visitatori con specifiche esigenze sul piano fisico, mentale e sociale, d'intesa con la Direzione Servizi Sociali del Comune di Firenze: si sono intensificate le iniziative per ipovedenti/non vedenti e per ipudenti/non udenti, ma anche quelle rivolte ai gruppi con disagio, alle marginalità sociali e alle persone in via di recupero; un impegno particolare è stato profuso nel dialogo con gli anziani in residenza, ampliando la rete di collaborazione con le RSA del territorio e portando il Museo in valigia direttamente nelle sedi per gli anziani impossibilitati a muoversi. In questo ambito sono da annoverare i percorsi rivolti agli immigrati e ai nuovi cittadini, con la finalità di promuovere dinamiche di integrazione e di inclusione connesse alla cultura: il lavoro svolto in questi anni ha portato alla definizione e all'avvio di un importante progetto di rete, il progetto AMIR / Accoglienza Musei Inclusione Relazione a cura di Comune di Fiesole, Comune di Firenze - MUS.E, Istituto degli Innocenti, Fondazione Primo Conti, Stazione Utopia, grazie al sostegno della Regione Toscana e della Fondazione CR Firenze: dopo una prima fase di visite e percorsi offerti a gruppi di immigrati, è stato organizzato uno specifico corso di formazione a cui hanno aderito trentotto stranieri, che hanno poi proseguito la loro formazione distribuendosi nei musei coinvolti nel progetto e arrivando a condurvi percorsi guidati con un "diverso punto di vista".

LaikArt Nella convinzione che la cultura sia portatrice di benessere e di qualità di vita per tutti è proseguito l'impegno anche al di fuori dei musei, ovvero nelle scuole, nelle strutture, nelle piazze: a tal proposito si richiama l'edizione 2019 di I LaikArt. Il camper dell'arte, che nel mese di settembre ha portato un ciclo di incontri tenuti da esperti e rivolti alla cittadinanza nelle piazze delle periferie fiorentine.

Firenze dei bambini Grande impegno e grande soddisfazione ha infine conosciuto l'evento Firenze dei Bambini, realizzato con la Direzione Istruzione del Comune di Firenze, che nel 2018 è stato dedicato all'Ingegno e alle Intelligenze multiple con il coinvolgimento di centinaia di soggetti pubblici e privati nella predisposizione di attività per scuole e famiglie e la partecipazione di oltre 38.000 persone nei giorni 4-5-6 maggio in tutta la città.

Firenze Game Ancora, nell'ambito della collaborazione con la Direzione Turismo del Comune di Firenze è stata sviluppata con Digital Fun e Linea Comune l'applicazione Firenze Game, una app gratuita per giocare con la storia di Firenze e conoscerne, divertendosi, i luoghi, i protagonisti e i simboli, ed è proseguito l'impegno del Family Tour con i kit disponibili gratuitamente al punto info di Palazzo Vecchio per esplorare la città a misura di famiglia.

Museo delle Terre Nuove Per tutto il 2018 è proseguito anche l'impegno nella direzione scientifica e nella valorizzazione del Museo delle Terre Nuove in San Giovanni Valdarno, dove sono state sviluppate linee di lavoro e di azione rivolte alle varie tipologie di pubblico, dalle scuole alle famiglie, dai giovani agli adulti, dagli immigrati agli anziani. Si segnalano in particolare le conferenze d'autore tenute da Luigi Borgia e Franco Cardini e il delizioso video di animazione Il piccolo Masaccio e le Terre Nuove, realizzato con CINECA-Visit Lab grazie al supporto della Regione Toscana.



INDAGINE QUALITATIVA

La mediazione MUS.E rappresenta un punto di forza su tutto il territorio, in termini soprattutto di valore sociale generato, come dettagliato nel cap. XII. Le attività svolte nel 2018 sono state molteplici e tutte oggetto di analisi ed approfondimenti propedeutici a rispondere a quelli che sono i bisogni di tutte le tipologie di pubblico. Per questo motivo le analisi qualitative svolte attraverso la somministrazione dei questionari, sono servite a capire la percezione dei pubblici in merito alle nostre attività e alla conseguente predisposizione della programmazione 2019. Le indagini sono state svolte sui musei di Palazzo Vecchio e Museo Novecento su due tipologie di pubblico: privati e scuole

Palazzo Vecchio
/ Torre di Arnolfo



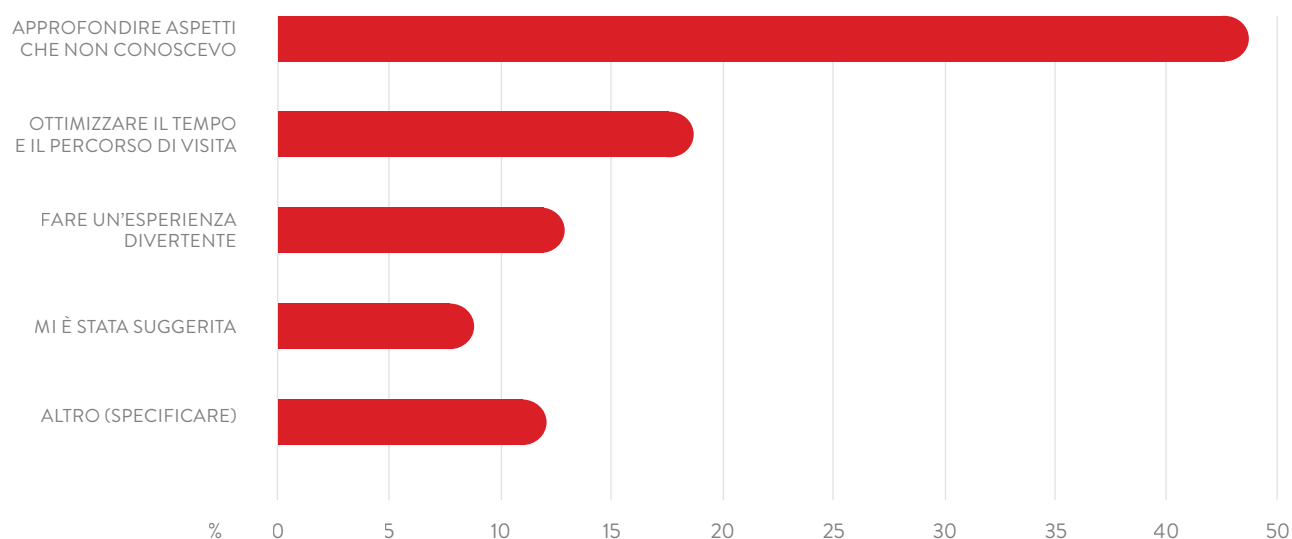
Utente generico



Quest'anno abbiamo voluto sottoporre ai visitatori generici un unico questionario relativo alla percezione della qualità dei servizi offerti su Palazzo Vecchio e Torre di Arnolfo, visto che la maggior parte dei servizi sono in comune. Per chi ha dichiarato di essere stato in Torre abbiamo chiesto un giudizio in merito all'Assistenza alla Visita, visto che è un servizio differente ma altrettanto importante rispetto alla mediazione.

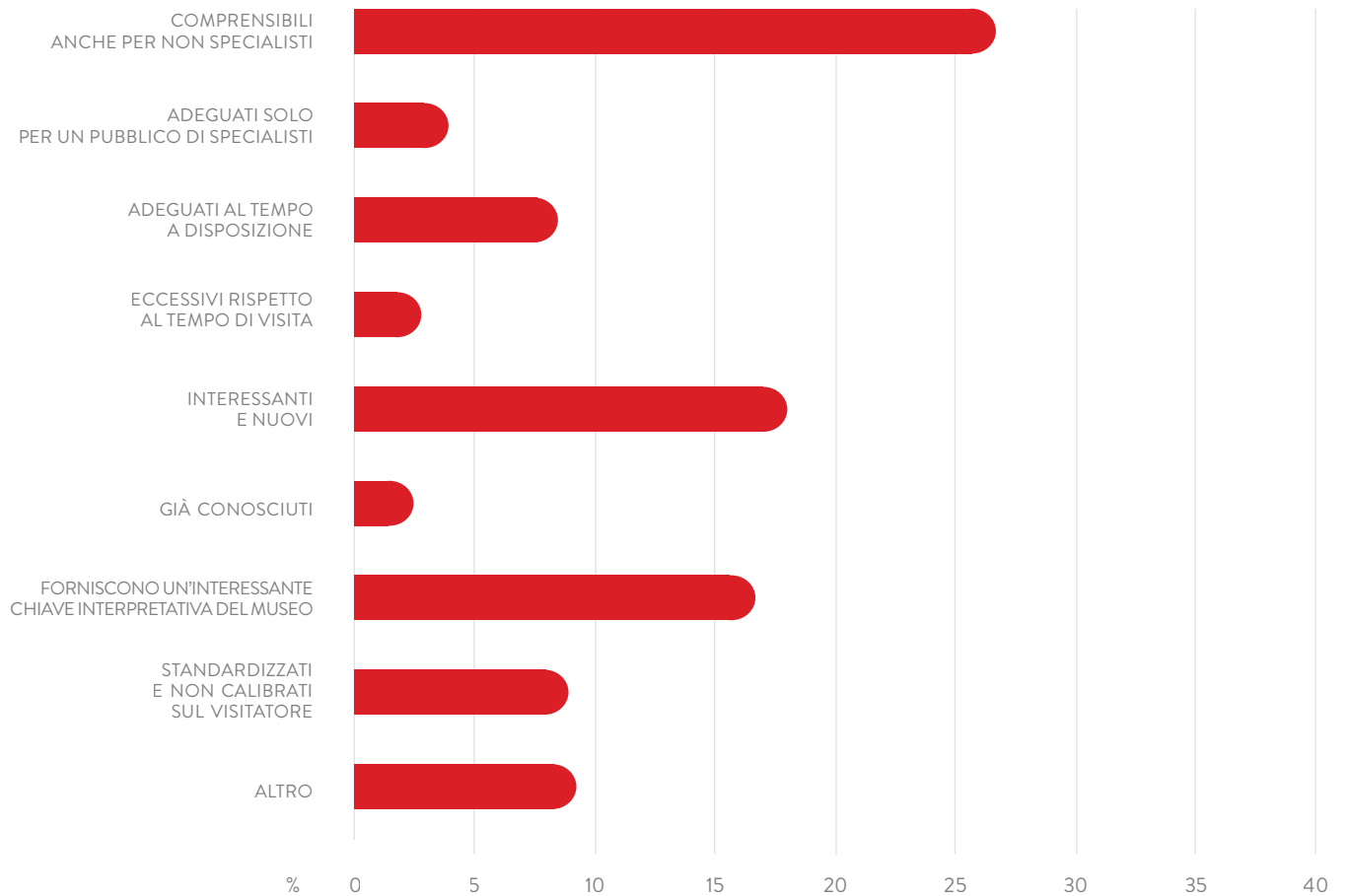
Innanzitutto cosa ha spinto un visitatore a scegliere di seguire un'attività MUS.E. La maggior parte degli intervistati ritiene che MUS.E possa essere un facilitatore nella comprensione ed approfondimento dei contenuti della visita.

a) Cosa ti ha spinto a scegliere di usufruire di un servizio MUS.E (visita guidata o visita con supporto digitale)?



Siamo andati avanti sul giudizio dei contenuti offerti: decisamente positivo visto che vengono considerati dalla maggior parte degli intervistati comprensibili anche per non specialisti.

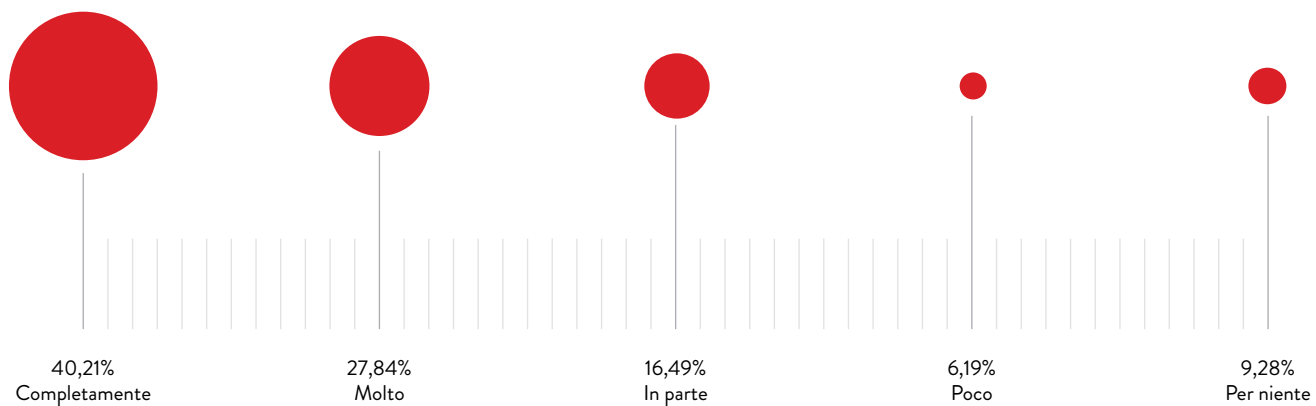
b) I contenuti proposti ti sono apparsi (max 2 risposte):



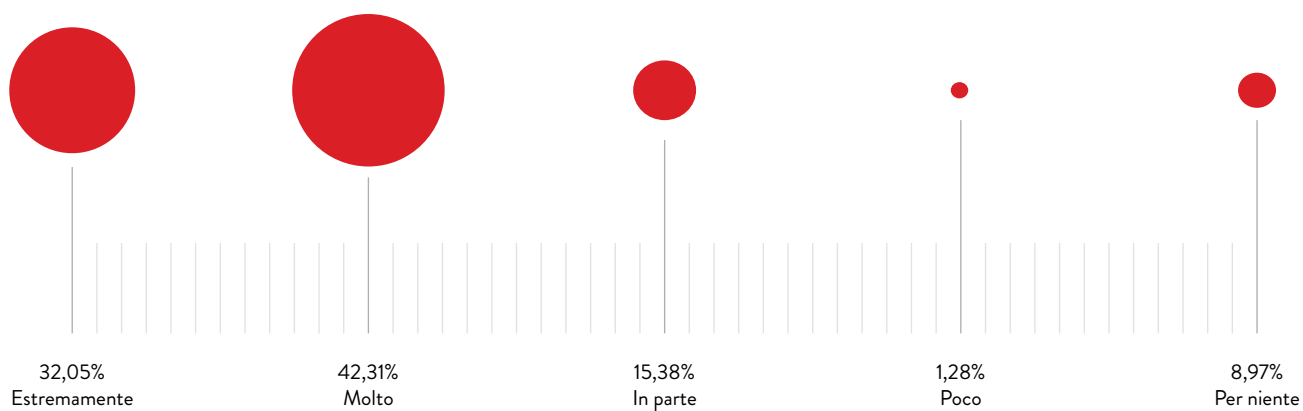


Quindi siamo passati alla soddisfazione sul percorso di visita.

c) Sei soddisfatto del percorso di visita del Museo di Palazzo Vecchio?

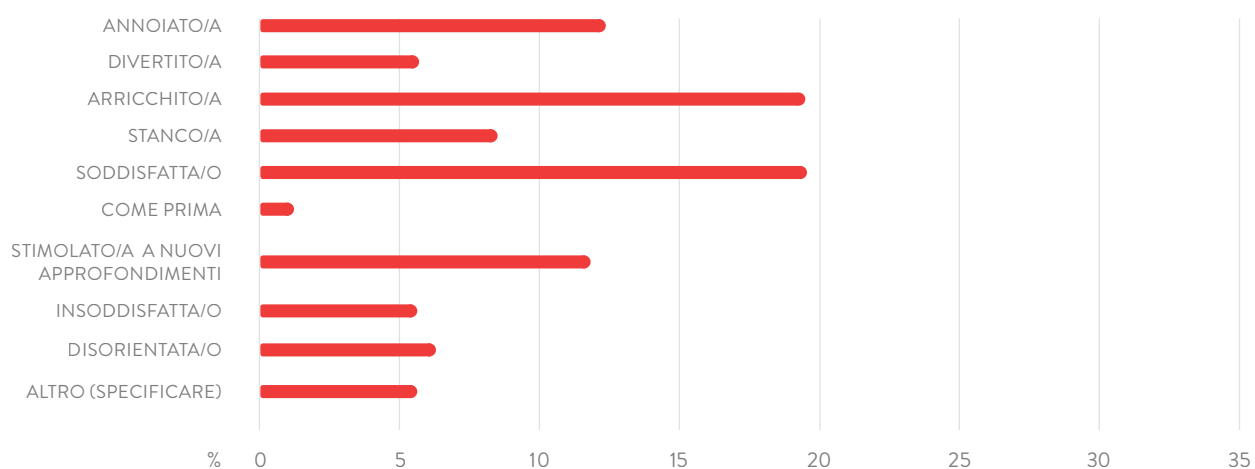


d) Sei soddisfatto della tua esperienza di visita in Torre di Arnolfo?



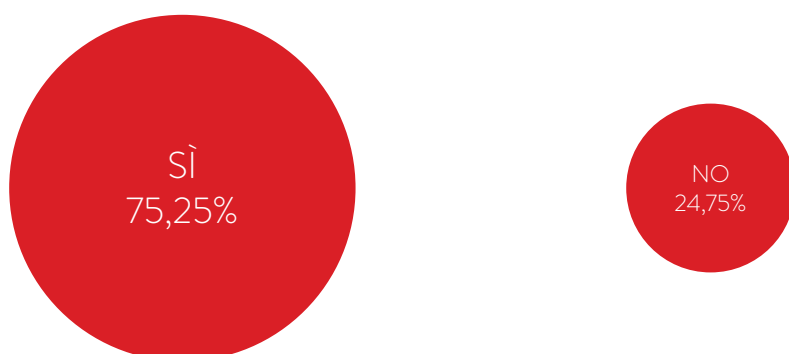
Abbiamo voluto inoltre indagare sulle sensazioni percepite post visita. Quasi tutti gli utenti hanno provato sensazioni differenti post visita e solo il 2% è uscito “come prima” di entrare. Le percentuali più alte sono senza dubbio relative a sentimenti decisamente positivi.

e) Al termine di questa esperienza ti senti (max 2 risposte)



Infine circa il 75% dei nostri utenti suggerirebbe l'esperienza ad altri!

f) Sugeriresti ad altri questa esperienza?



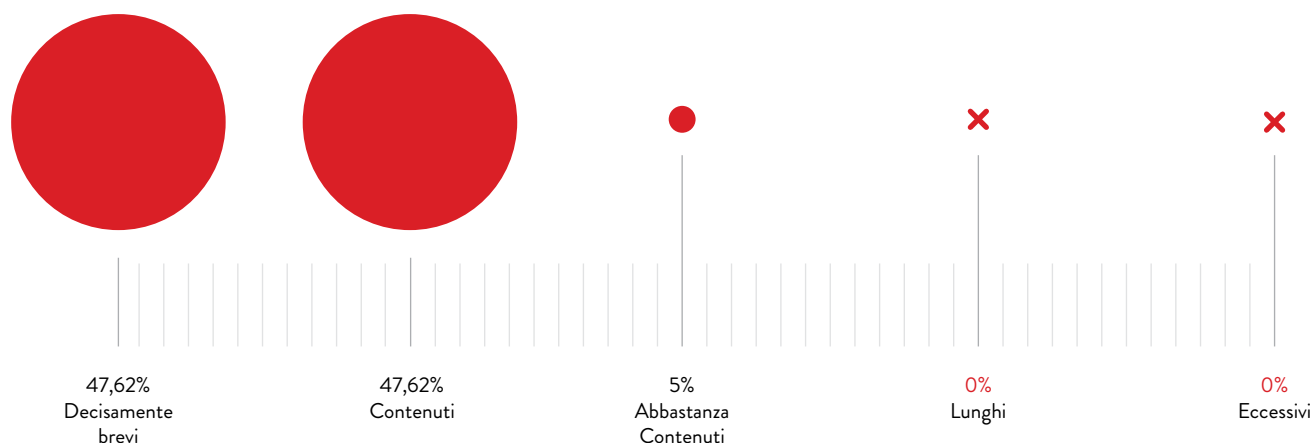
2. GLI INSEGNANTI

Le scuole continuano ad essere uno dei pubblici centrali per MUS.E e allo stesso tempo il più "difficile" da "accontentare". Per questo motivo MUS.E concentra l'attività di studio delle offerte della mediazione tentando il più possibile di sposare le esigenze istituzionali della scuola e di apprendimento degli studenti. Il giudizio quindi degli insegnanti e degli studenti è fondamentale per la programmazione.

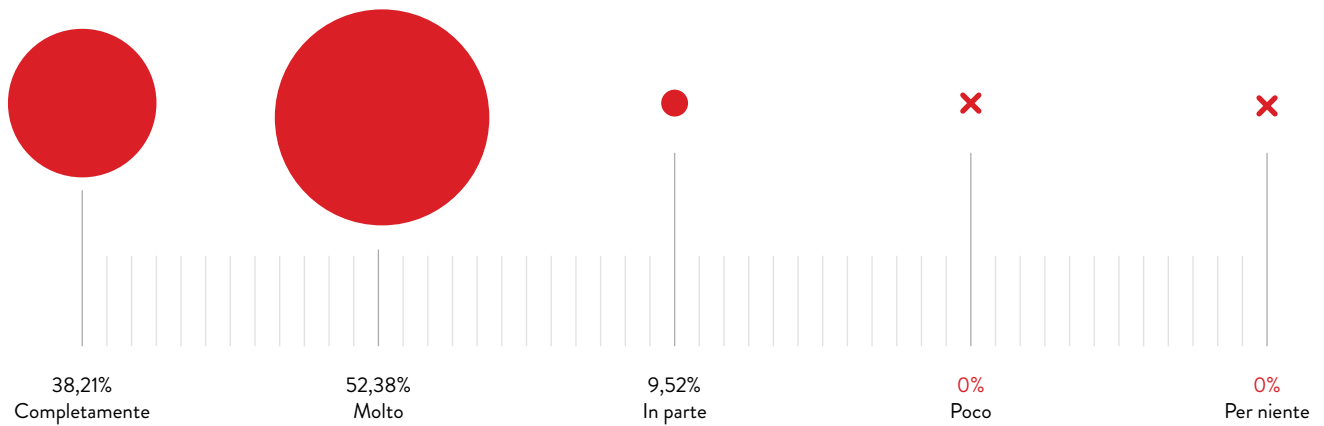
Abbiamo indagato innanzitutto sulla percezione dei tempi di visita degli insegnanti, che si collega direttamente al tempo di attenzione degli studenti. Nei bambini soprattutto cerchiamo di concentrare in poco tempo conoscenza, gioco, divertimento e didattica. Per questo motivo indagiamo sulla percezione di adeguatezza dei tempi di visita, con l'obiettivo eventualmente di migliorarli. Giudizio assolutamente positivo quello degli insegnanti.

 Palazzo Vecchio

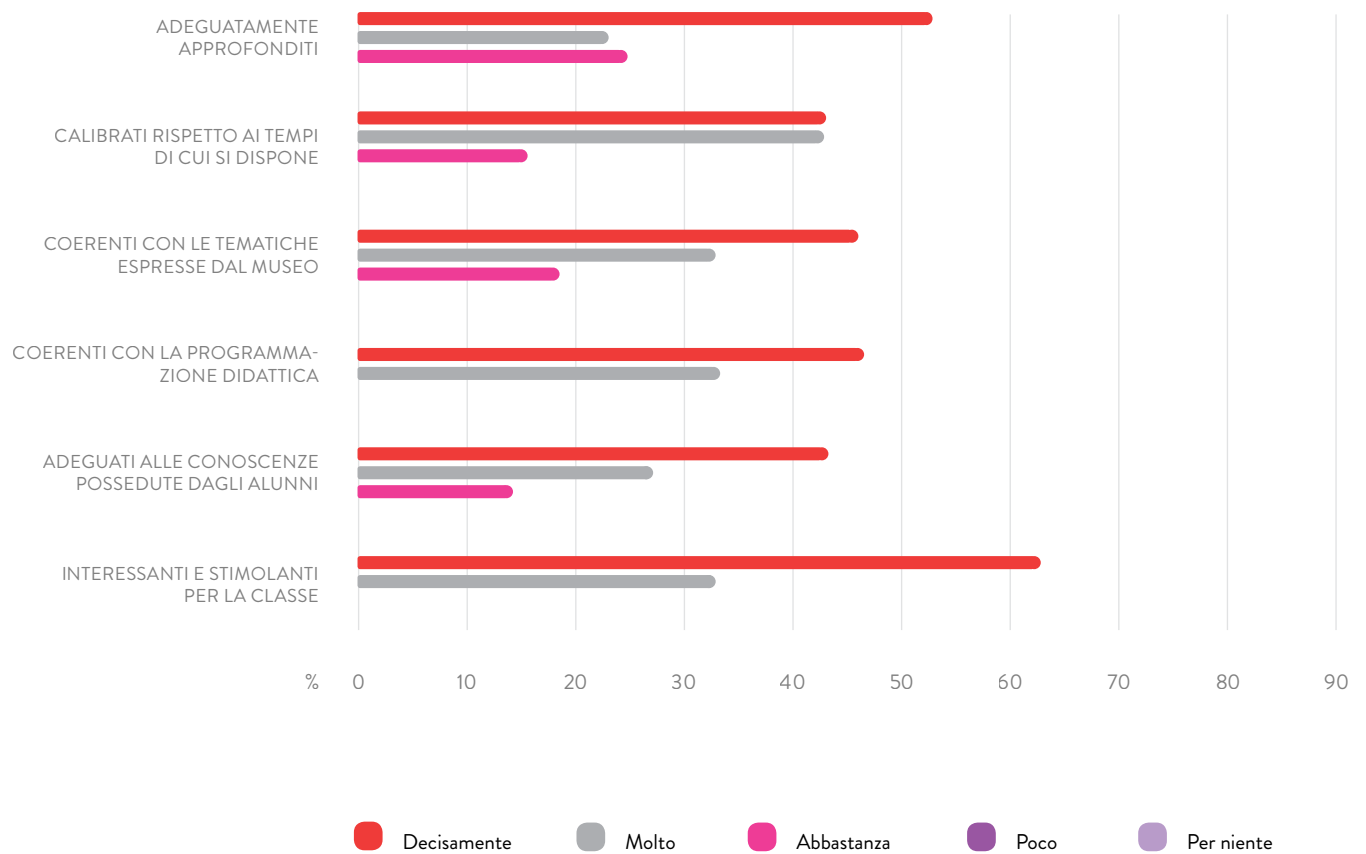
 Insegnanti



I percorsi proposti da MUS.E sono stati giudicati in maniera positiva. Gli insegnanti si ritengono completamente e molto soddisfatti.



Anche i contenuti sembrano rispondere alle esigenze degli insegnanti sulla base dei dati sotto riportati.



a) Suggestirebbe ad altri questa esperienza?



Il 100% degli insegnanti consiglierrebbero senza dubbio l'esperienza giudicandola stimolante, interessante, formativa e divertente



Palazzo Vecchio



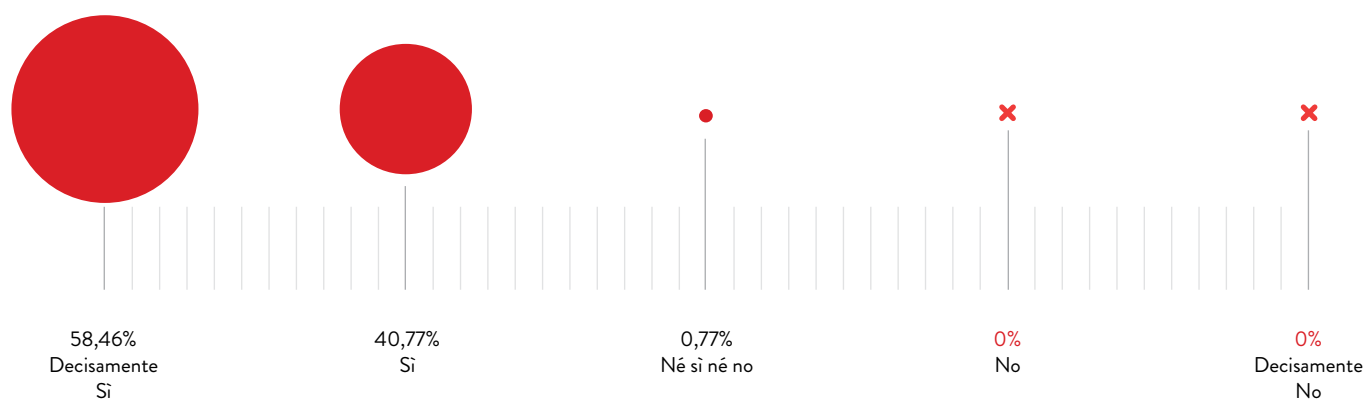
Studenti scuola primaria



Il **100%** degli insegnati consiglierebbe senza dubbio l'esperienza giudicandola stimolante, interessante, formativa e divertente.

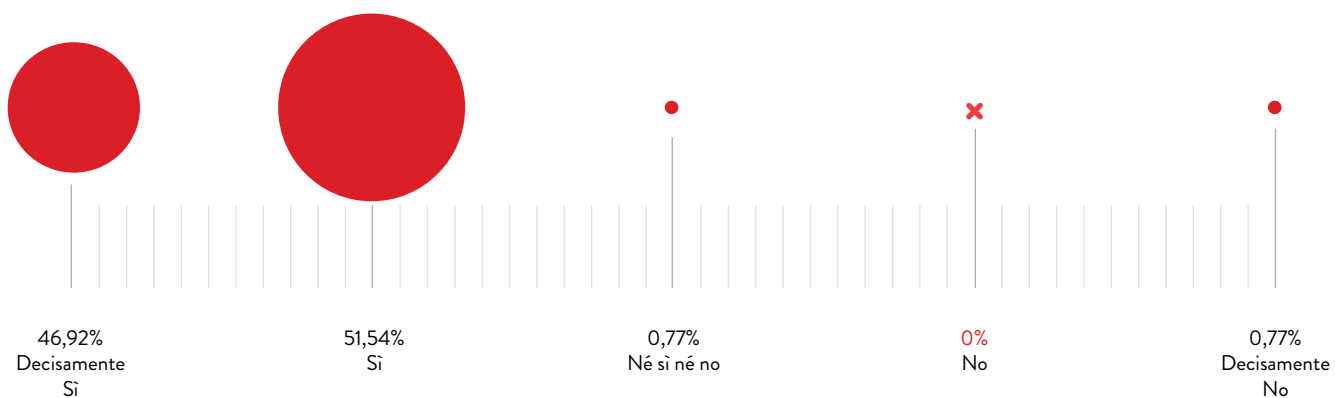
Si tratta di un pubblico di piccoli che vorremmo far crescere. La conoscenza mista al divertimento è necessaria per un buon risultato post visita/laboratorio. Le attività pensate per loro sono davvero molteplici e la totalità degli intervistate ha il desiderio di tornare per farne altre.

a) Ti piacerebbe tornare al Museo per svolgere altre attività?




I bambini dichiarano anche di imparare sempre qualcosa di nuovo e questo rappresenta un punto di forza per l'attività MUS.E:

b) Hai scoperto qualcosa di nuovo?



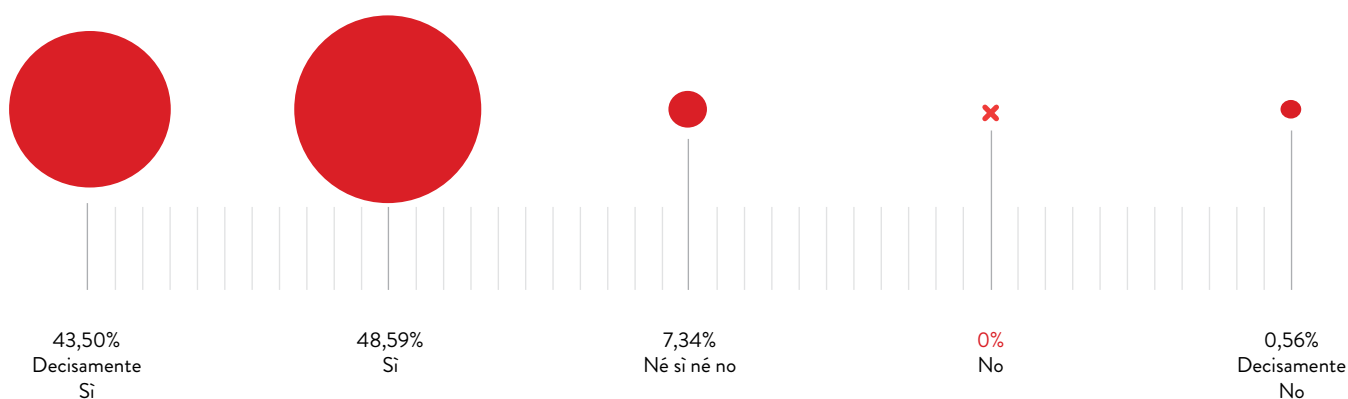
Si tratta di un pubblico di ragazzi decisamente consapevoli dell'attività e della visita che fanno. L'obiettivo che in questo caso MUS.E si pone è quello di accrescere la conoscenza scolastica attraverso le attività svolte a Museo.

Infatti abbiamo chiesto se le conoscenze acquisite attraverso l'attività MUS.E, possono essere utili ad approfondire quanto studiato in classe: gli intervistati rispondono in maniera positiva.

 Palazzo Vecchio

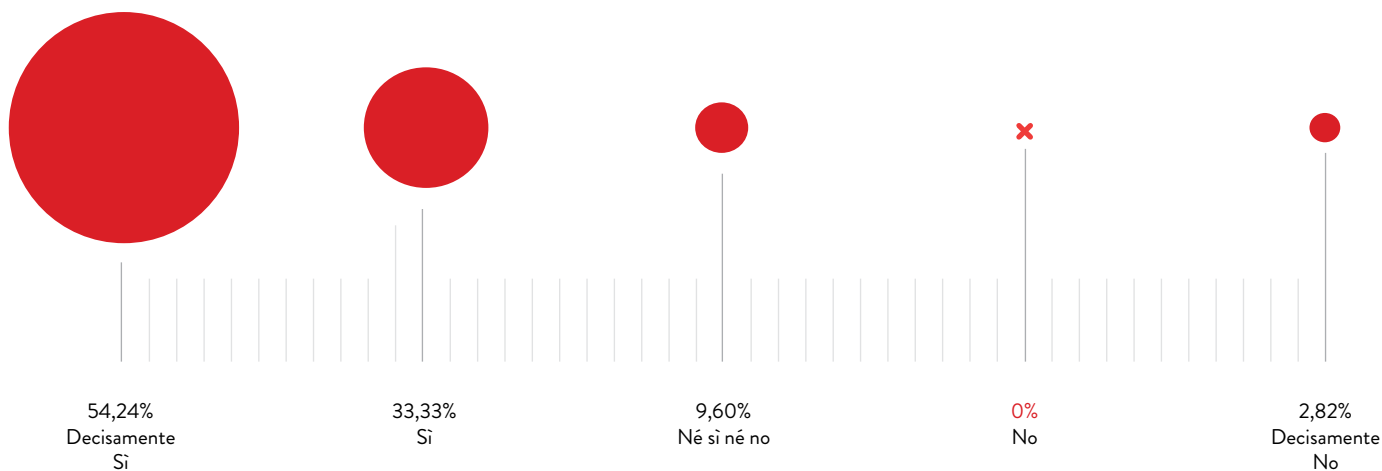
 Studenti scuola secondaria

a) Le conoscenze acquisite possono essere utili per approfondire le discipline di studio?



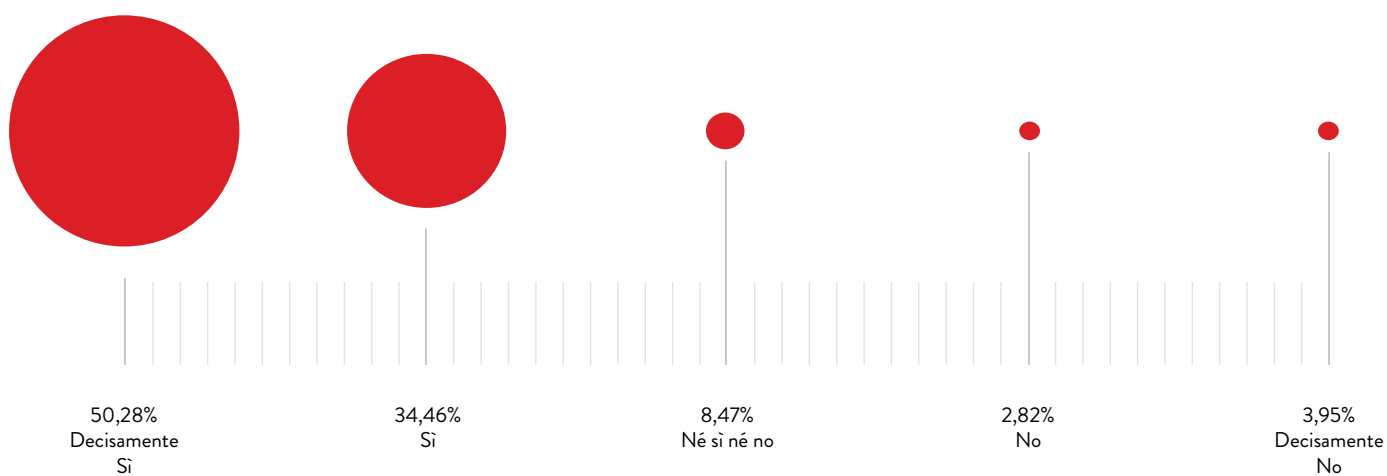
Molto gratificante è stato anche scoprire come la quasi totalità dei ragazzi intervistati consideri interessante la visita al Museo!

b) Poter visitare e conoscere un luogo storico e apprezzarne la bellezza è per te interessante?





Infatti la quasi totalità dei ragazzi vuole tornare a visitare il Museo:

c) Infatti la quasi totalità dei ragazzi vuole tornare a visitare il Museo:

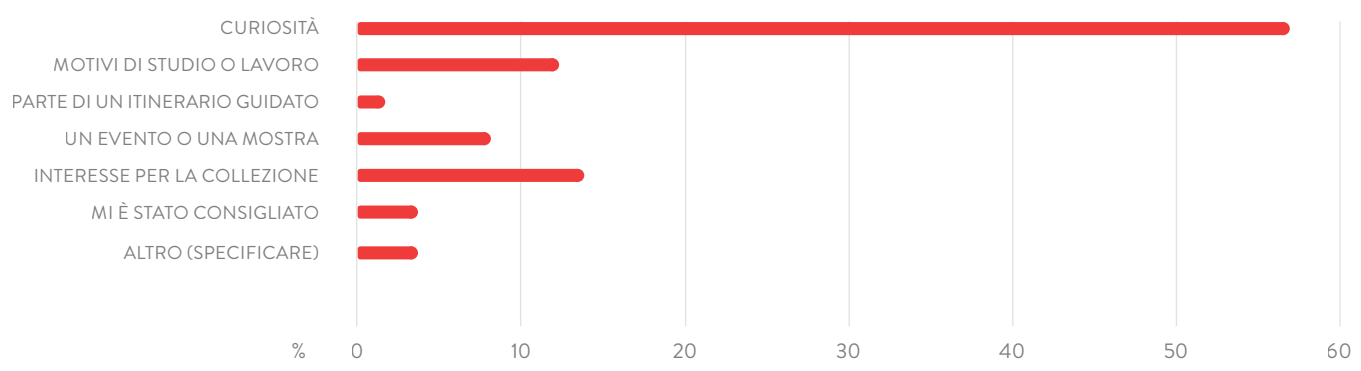


Abbiamo iniziato con una indagine sui motivi della visita al Museo Novecento perché necessaria a formulare le nostre offerte:

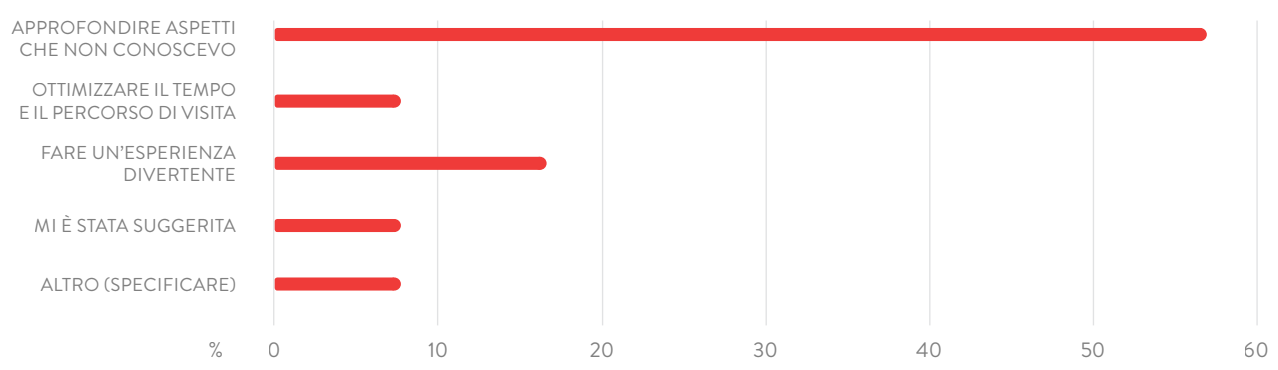
 Museo Novecento

 Utenti generici

a) Cosa ti ha spinto a visitare il museo? (una risposta)



b) Abbiamo poi voluto indagare sul perché della visita MUS.E:

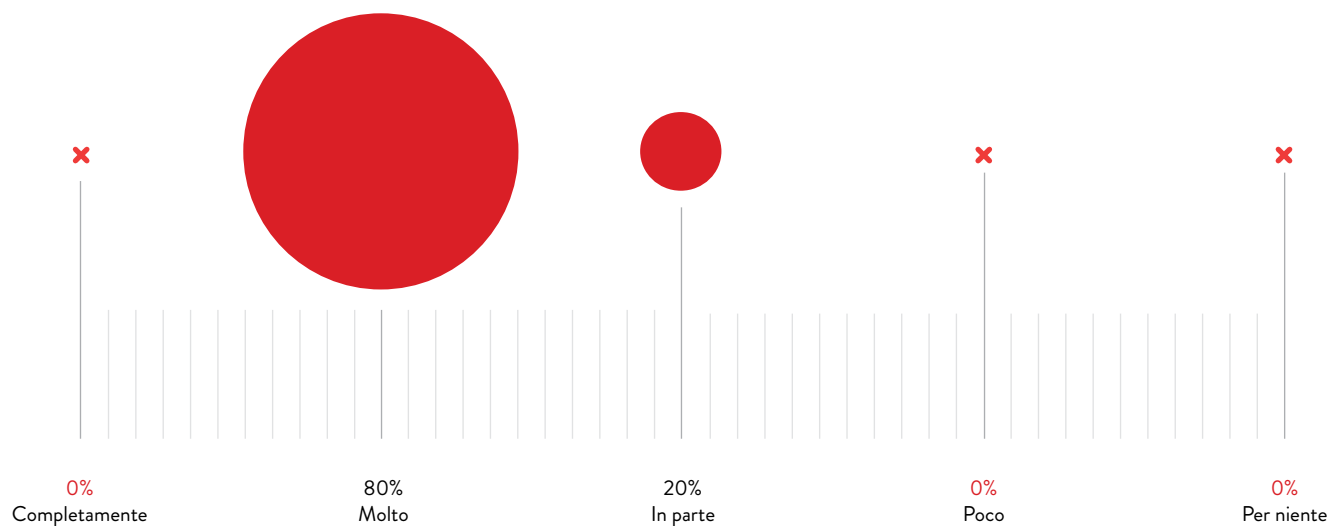


Scuole 

Nel 2018 abbiamo provveduto a consolidare le indagini svolte nel mondo scolastico che come per Palazzo Vecchio, è per MUS.E un pubblico centrale.

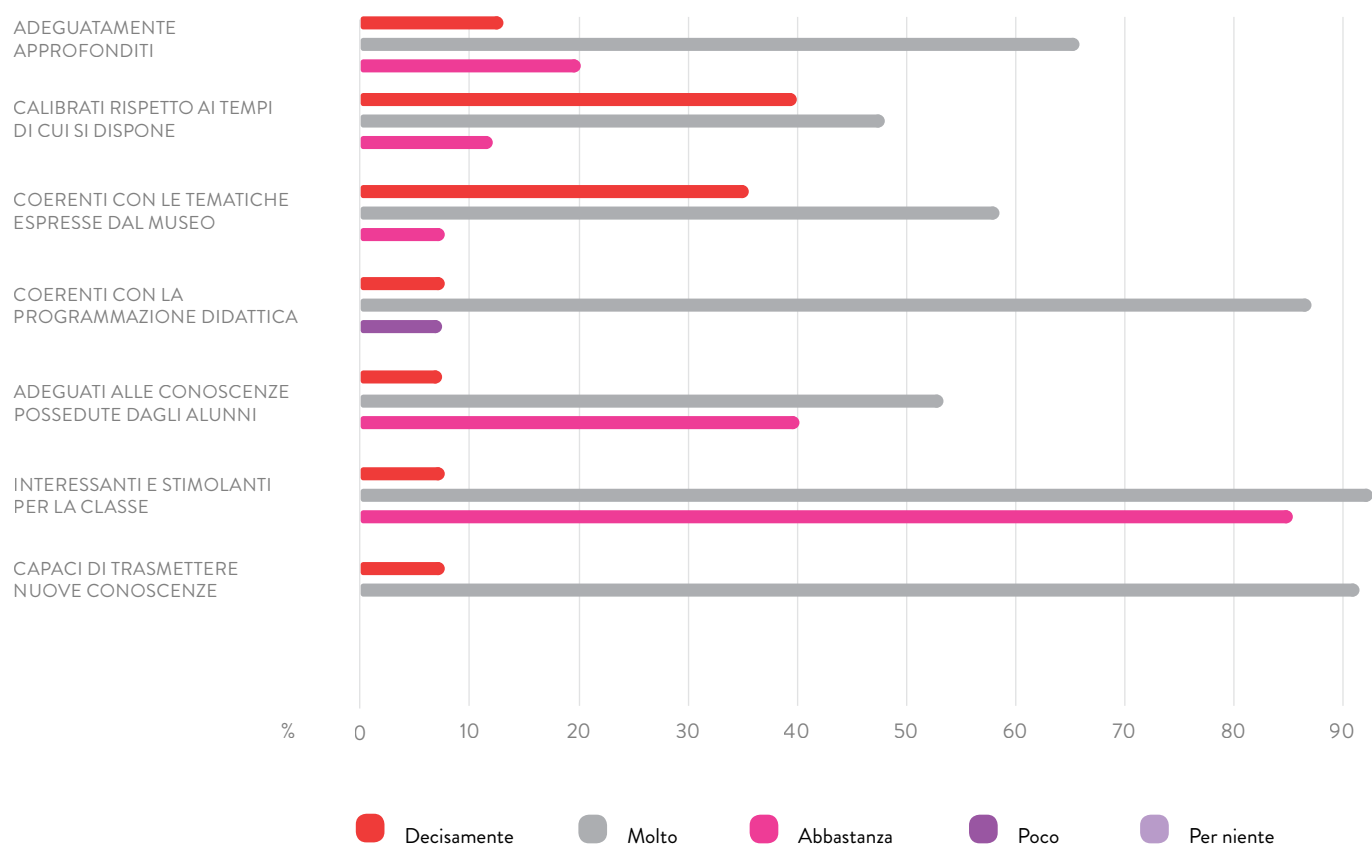
Insegnanti 

L' 80% degli insegnanti giudica il percorso scelto corrispondente alle aspettative.



I contenuti proposti vengono giudicati dalla maggior parte degli intervistati calibrati rispetto al tempo a disposizione e coerenti con le tematiche espresse dal museo.

a) I contenuti proposti sono stati:



Infine il **100%** degli insegnanti considera ottima o molto soddisfacente l'esperienza complessiva di visita:



Scuole

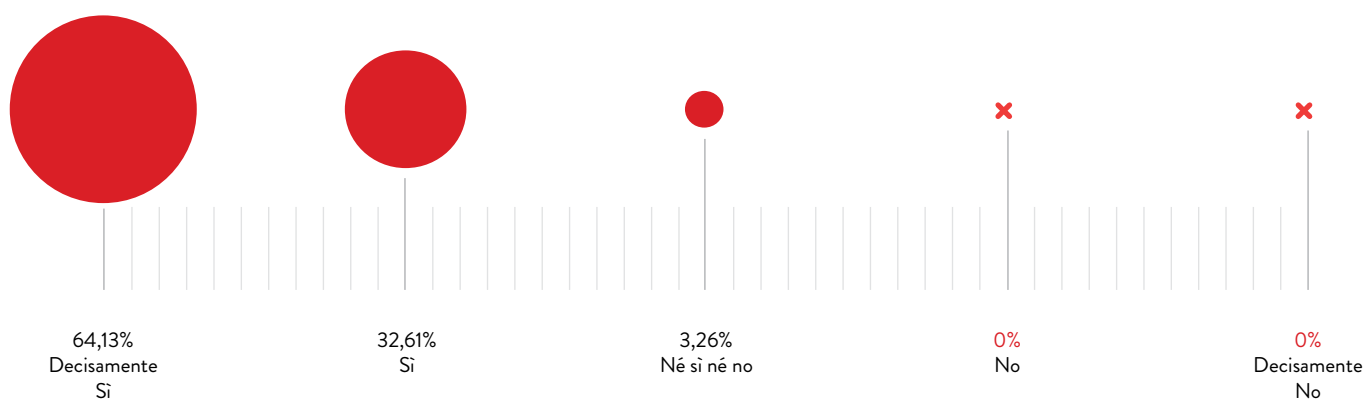


Indagare sulla percezione post visita dei bambini della scuola primaria è stato per noi fondamentale per capire se la direzione intrapresa nel 2018, anno di grandi cambiamenti per il Novecento, è stata corretta o meno.

Studenti scuola primaria

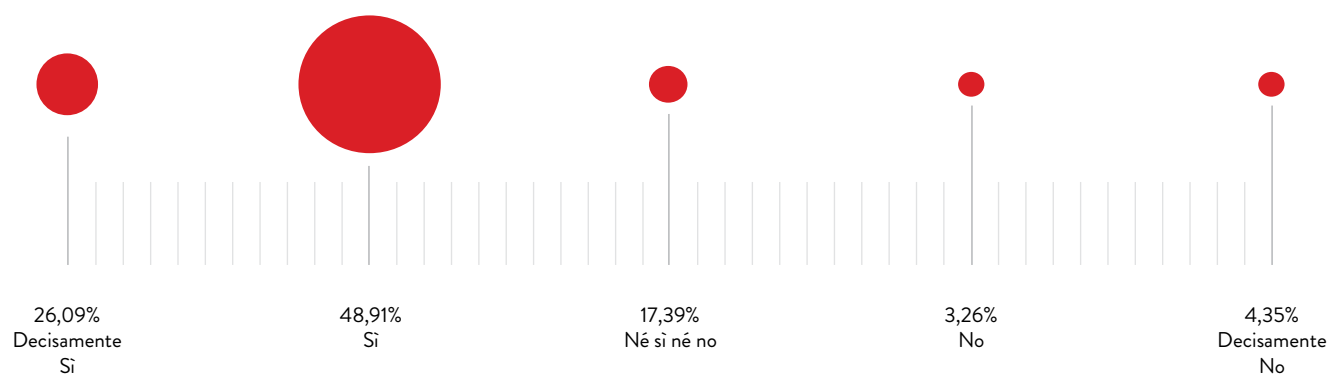


Al 97% degli intervistati è piaciuta molto la visita al museo:



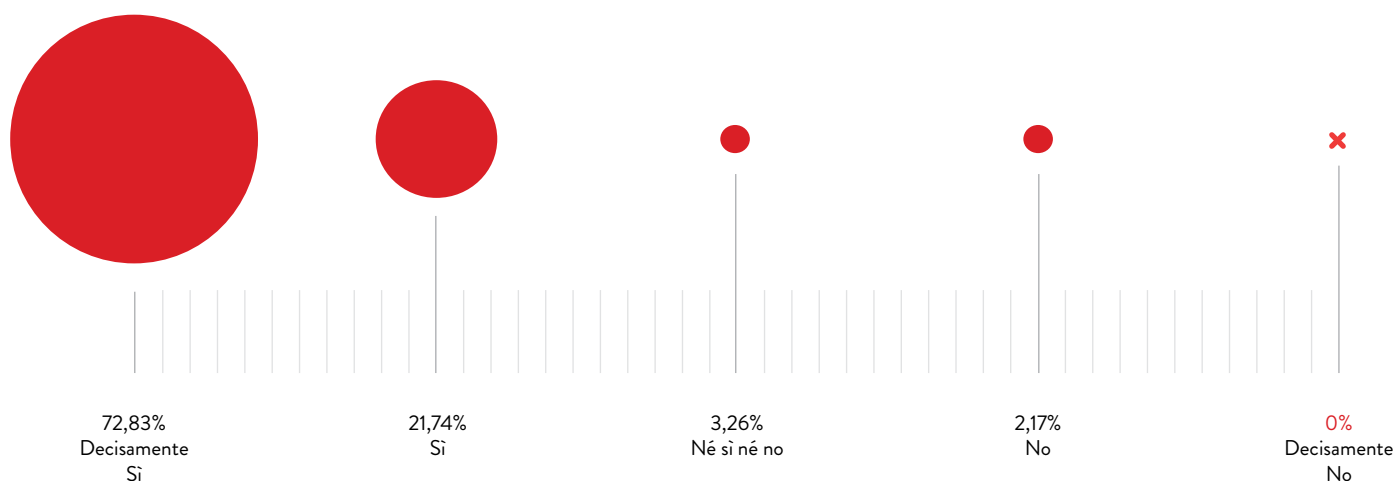
Il 75% di bambini ha avuto anche modo di imparare cose nuove:

a) Hai scoperto qualcosa di nuovo?



La quasi totalità degli intervistati tornerebbe volentieri a museo per fare altre attività:

b) Ti piacerebbe tornare al Museo per svolgere altre attività?



Per quanto riguarda i ragazzi della scuola secondaria abbiamo voluto capire se le attività seguite presso il museo potessero in qualche modo aiutarli con il percorso scolastico ed il 70% risponde in maniera del tutto positiva.

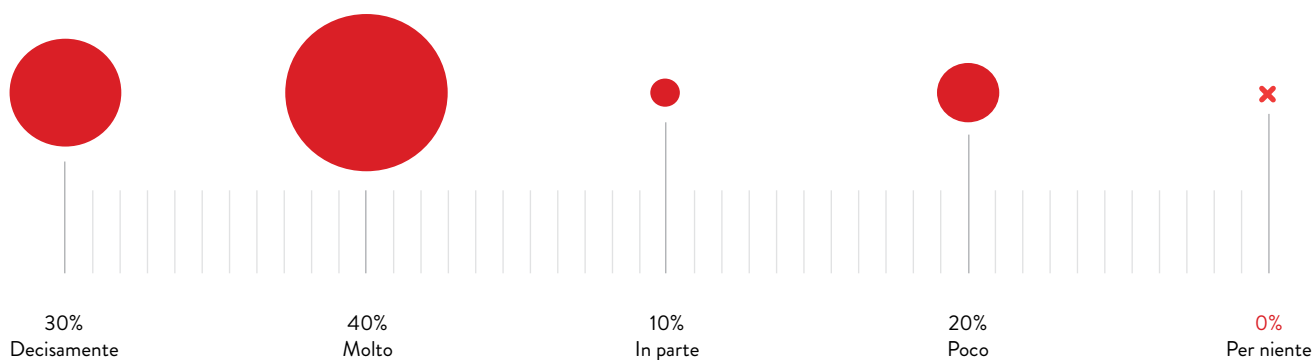


Scuole



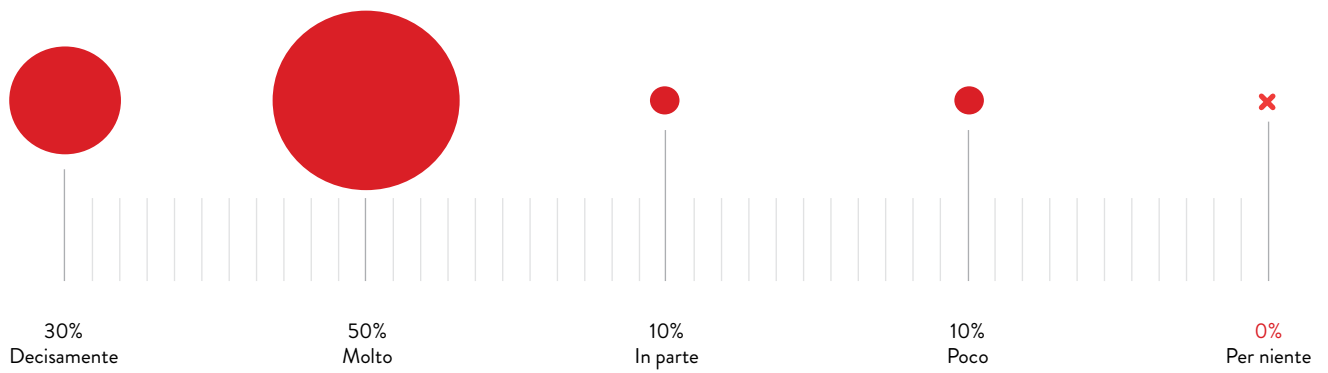
Studenti scuola secondaria

a) Le conoscenze acquisite possono esserti utili per approfondire lo studio scolastico?

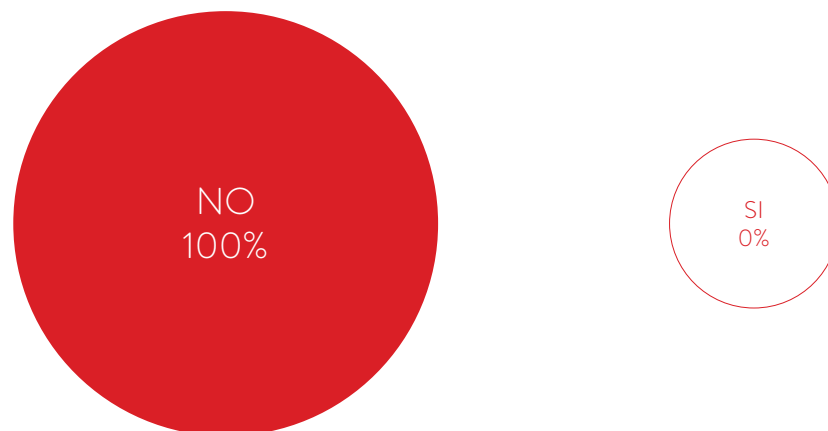


Anche sulla partecipazione della classe l'80% ha risposto in maniera del tutto positiva:

b) La partecipazione della tua classe all'attività è stata positiva?



c) Avresti preferito apprendere in altro modo?



**MUSEO
NOVECENTO**





MUSEO NOVECENTO



PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Il 2018 è stato segnato dalla presentazione del nuovo progetto museologico del Museo Novecento, ideato e curato da Sergio Risaliti. Il ripensamento degli spazi museali e delle loro funzioni è stato dettato dalla volontà di sviluppare le potenzialità del museo, presentandolo al pubblico come laboratorio culturale dinamico, in grado di rispondere alle aspettative sempre più ampie e articolate del pubblico locale e internazionale, a partire da uno scambio tra collezione permanente e progetti espositivi che consentisse di valorizzare il patrimonio delle collezioni civiche novecentesche e di incrementarne la conoscenza.

Il nuovo progetto museologico - organizzato in cicli e improntato alla multidisciplinarietà - ha inaugurato i primi nuovi progetti il 20 aprile 2018 ed è stato completato, con la riapertura di tutte le sale espositive e il riallestimento della Raccolta Alberto Della Ragione e del lascito Ottone Rosai, il 25 maggio 2018. Le modifiche interne, caratterizzate dall'associazione delle diverse sale a specifici cicli espositivi, sono state corredate dall'installazione di una scritta-segnale dell'artista Paolo Parisi nel loggiato esterno, volta ad aumentare la visibilità del museo sulla piazza.

CICLI ESPOSITIVI

Duel Accolto nelle sale espositive al piano terra, prevede il coinvolgimento di curatori ospiti, chiamati a collaborare con artisti attivi sulla scena internazionale per realizzare interventi site-specific ispirati alla collezione del Museo. Il titolo del ciclo rimanda al duello dialettico tra artisti contemporanei e il patrimonio civico museale.

Mostre:

- *Ulla von Brandenburg. Di un sole dorato* 21 aprile – 21 giugno 2018
- *Jose Dávila. Not all those who wander are lost* 2 luglio – 11 ottobre 2018
- *Gianni Caravaggio. Iniziare un tempo* 16 novembre 2018 – 28 febbraio 2019

**Paradigma.
Il tavolo dell'architetto**

Architetti, designer, collettivi e studi di architettura sono invitati a raccontarsi attraverso immagini, disegni, progetti, maquettes e modellini. Strumento per eccellenza della pratica dell'architetto, il tavolo rappresenta per quest'ultimo il supporto della creazione, il piano orizzontale su cui mettere in scena ispirazione e progettualità.

Mostre:

- *Mario Cucinella* 21 aprile – 21 giugno 2018
- *Gianluca Peluffo* 2 luglio – 6 settembre 2018
- *Benedetta Tagliabue* 18 settembre – 13 dicembre 2018
- *Leonardo Ricci* 20 dicembre 2018 – 28 marzo 2019

The Wall

Mediante la sintesi e l'elaborazione visiva tipica dell'infografica, vengono impaginate mostre su temi insoliti ed eccentrici, che raccontano con parole e immagini facilmente comprensibili al vasto pubblico i diversi modi di affrontare una tematica, offrendo nuove ipotesi di lettura al visitatore.

Mostre:

- *Il buio ai margini della visione* 21 aprile – 21 giugno 2018 (prorogata)
- *Altri Spazi*, in collaborazione con Accademia di Belle Arti, 18 settembre – 13 dicembre 2018
- *1968. Deadline* 20 dicembre 2018 – 28 marzo 2019

Room

Nuovo spazio espositivo, inaugurato alla fine del 2018, dedicato a focus monografici su artiste donne e protagonisti della collezione del museo.

Mostre:

- *Maria Lai. L'anno zero* 20 dicembre 2018 – 28 marzo 2019

Sala cinema e Conferenze

Un ambiente polivalente accoglie conferenze, incontri pubblici, proiezioni, interventi multimediali e rassegne video realizzate in collaborazione con altri enti e istituzioni. Il primo ciclo di rassegne tematiche si è avvalso della collaborazione di Beatrice Bulgari. Rassegne:

- *Il corpo è un indumento sacro*, a cura di Paola Ugolini, in collaborazione con In Between Art Film (21 aprile 2018 – 20 settembre 2018)
- *Silence and Rituals*, a cura di Paola Ugolini, in collaborazione con In Between Art Film (18 settembre – 24 gennaio 2019)

Un unico ambiente espositivo ospita mostre temporanee dedicate ad artisti e movimenti internazionali. Esposizioni collettive si alternano a mostre monografiche, presentando approfondimenti su diverse tematiche, volti ad indagare la varietà delle pratiche artistiche novecentesche e contemporanee, con particolare attenzione rivolta al disegno e alla grafica.

Mostre:

- *Il disegno dello scultore* 21 aprile – 21 giugno 2018
- *Artisti al teatro. Disegni per il Maggio Musicale Fiorentino*, in collaborazione con Maggio Musicale Fiorentino, 18 luglio – 6 settembre 2018 (prorogata fino al 4 novembre 2018)
- *Il disegno del disegno* 20 dicembre 2018 – 28 febbraio 2019

Grandi mostre

Una sezione versatile, al primo e al secondo piano, riservata a focus e anteprime, con particolare attenzione rivolta agli artisti del territorio fiorentino e toscano.

Mostre:

- *Tutto è natura. La fotografia di Luciana Majoni (1p)* 26 Maggio 2018 – 6 Settembre 2018
- *Anteprima Eliseo Mattiacci* 26 maggio – 14 ottobre 2018
- *Francesco Carone* 16 novembre 2018 – 28 febbraio 2019

Campo aperto

Protagonista della nuova stagione del Museo Novecento è la Collezione Alberto Della Ragione, riallestita soffermandosi su alcuni aspetti fondamentali dell'arte italiana della prima metà del Novecento, delineando motivi e tematiche ricorrenti e mettendo in luce inedite connessioni.

Collezione
Alberto Della Ragione

Ciclo dedicato di volta in volta a singoli artisti, incentrato su aspetti peculiari della loro carriera, grazie all'esposizione di una o più opere presenti nelle raccolte del Comune di Firenze o concesse in prestito da altre collezioni, unite a documenti e apparati di vario genere.

Mostre:

- *Emilio Vedova* 26 maggio – 6 settembre 2018
- *Piero Manzoni*, in collaborazione con Fondazione Piero Manzoni, 18 settembre – 13 dicembre 2018
- *Medardo Rosso* 20 dicembre 2018 – 28 marzo 2019

Solo

Riallestimento della donazione delle opere di Ottone Rosai, composta da vedute di Firenze e ritratti di amici, effettuata nel 1963 dagli eredi al Comune di Firenze.

Lascito Ottone Rosai

Lectio, conferenze e presentazioni di libri con Chiara Toti, Carlo Sisi, Rachele Ferrario, Maria Grazia Messina, Bruno Corà, Elena Pontiggia, Pier Giovanni Castagnoli, Mario Cucinella, Massimo Recalcati, Gianluca Peluffo, Andrea Mastrovito, Benedetta Tagliabue, Jose Dávila, Grazia Toderi, Marco Vichi, Luca Scarlini, Tommaso Tozzi, Roberto Casamonti e Giovanni Iovane.

Progetto Outdoor

Nell'ottica di una valorizzazione delle collezioni civiche anche al di fuori delle mura del museo, e della nascita di relazioni con altre istituzioni del territorio, è stato inaugurato il Progetto OUTDOOR, che prevede l'esposizione di dipinti e sculture all'interno di scuole, ospedali, carceri, istituti per anziani, biblioteche e case private. Nel 2018, in collaborazione con l'Assessorato all'Istruzione del Comune di Firenze, il progetto è stato inserito nel programma Chiavi della Città, prevedendo una prima fase sperimentale con il coinvolgimento delle scuole di ogni ordine e grado e la presentazione delle seguenti opere, accompagnate da movimentatori specializzati in trasporto fine art, da un restauratore e da un mediatore.

Riepilogo uscite:

- Filippo De Pisis, Natura morta con carpa e conchiglie e limoni nel paesaggio di Pomposa, 1931, olio su tela. 14, 21 e 28 novembre 2018
- Severo Pozzati (Sepo), Albero viola e casa bianca, 1915, olio su tela. 5, 12 dicembre 2018
- Virgilio Guidi, Figure nello spazio, 1947 ca., olio su tela. 16 gennaio 2019

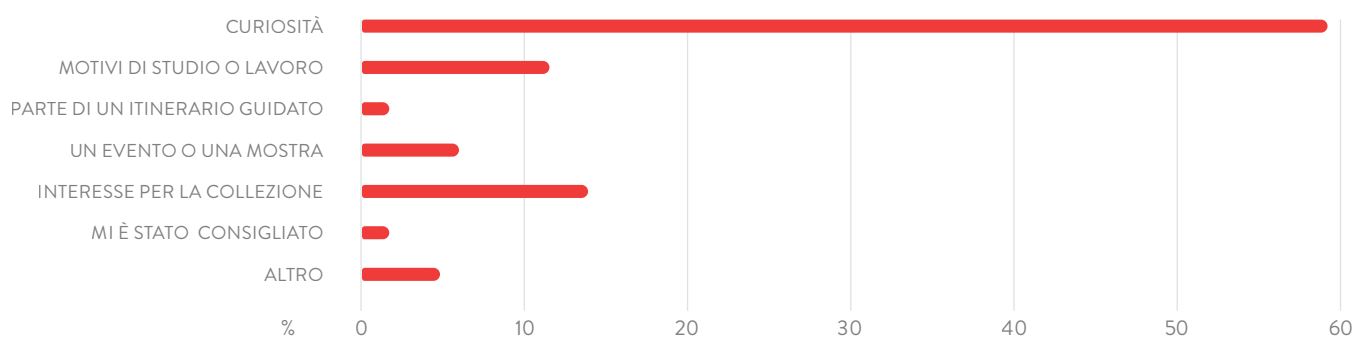


INDAGINE QUALITATIVA

Le indagini svolte sono state nel 2018 consolidate sulla base della progettazione avvenuta e rappresentata nel 2017. In questo capitolo riportiamo i risultati delle indagini rivolte al pubblico generico, mentre i risultati sulle scuole sono stati riportati nel capitolo relativo alla mediazione.

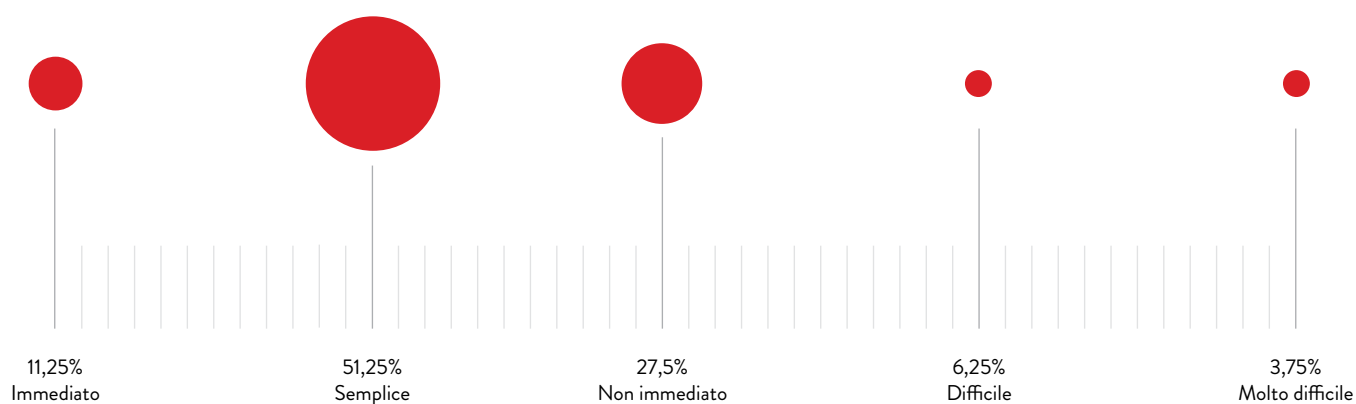
Come prima cosa abbiamo voluto indagare sui motivi che spingono un utente ad andare a visitare il museo: e ancora una volta primeggia la curiosità.

a) Cosa lo ha spinto a visitare il museo?



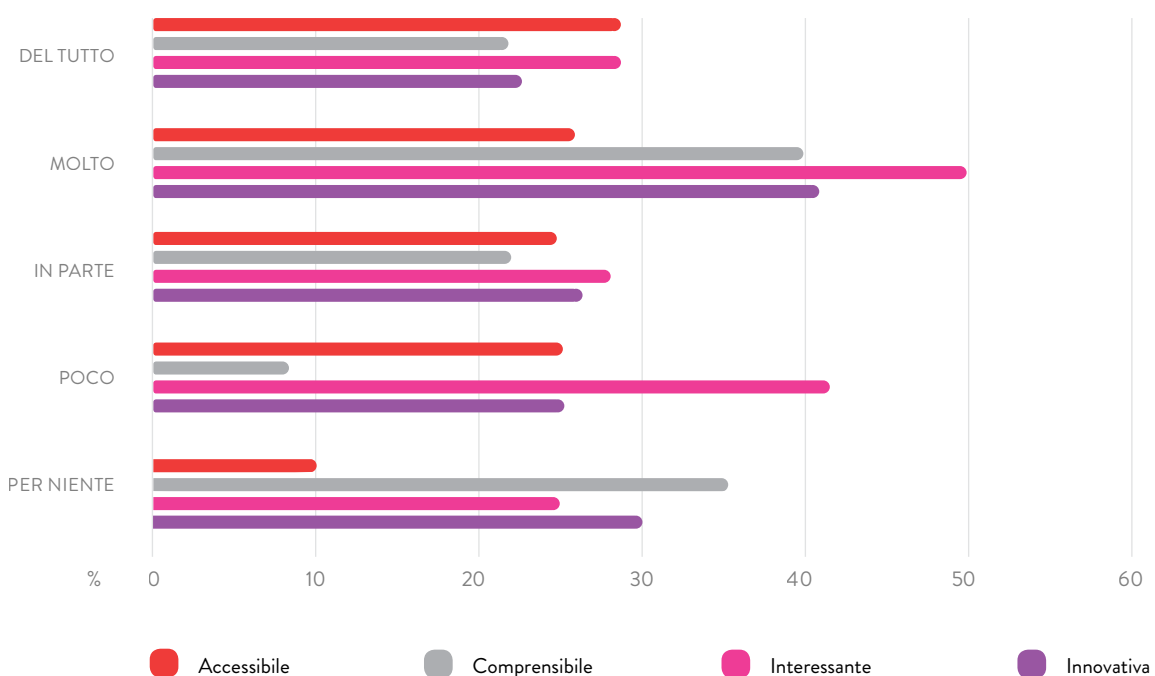
La maggioranza dei visitatori riesce ad orientarsi molto bene all'interno del museo e più della metà non fa emergere nessuna problematica a riguardo.

b) Orientarsi all'interno del polo museale è stato



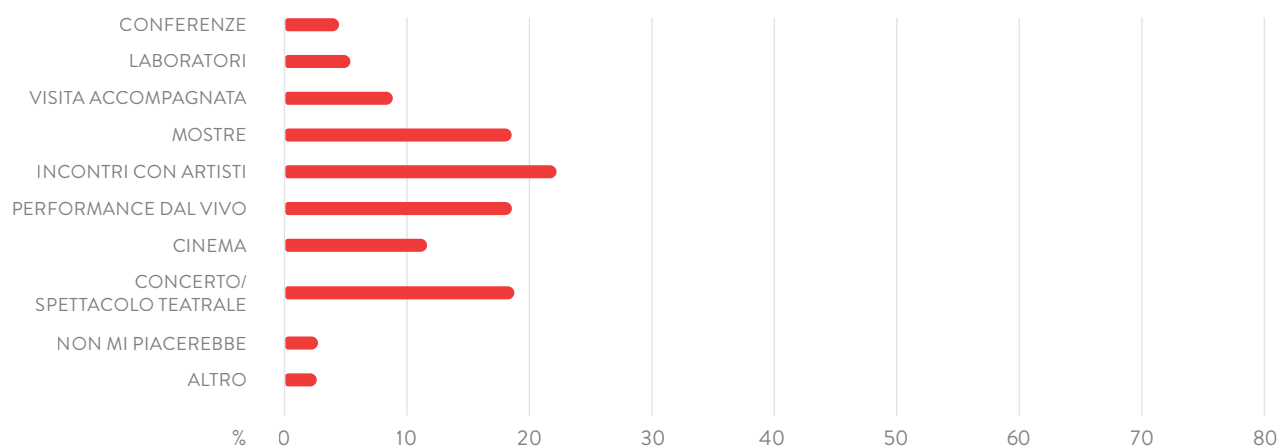
Un altro punto sul quale siamo andati ad indagare è sull'esposizione, visti i numerosi cambiamenti avvenuti nel 2018. Più della metà degli intervistati ritengono che l'esposizione sia del tutto o molto accessibile, comprensibile, interessante ed innovativa.

c) Ha trovato l'esposizione:



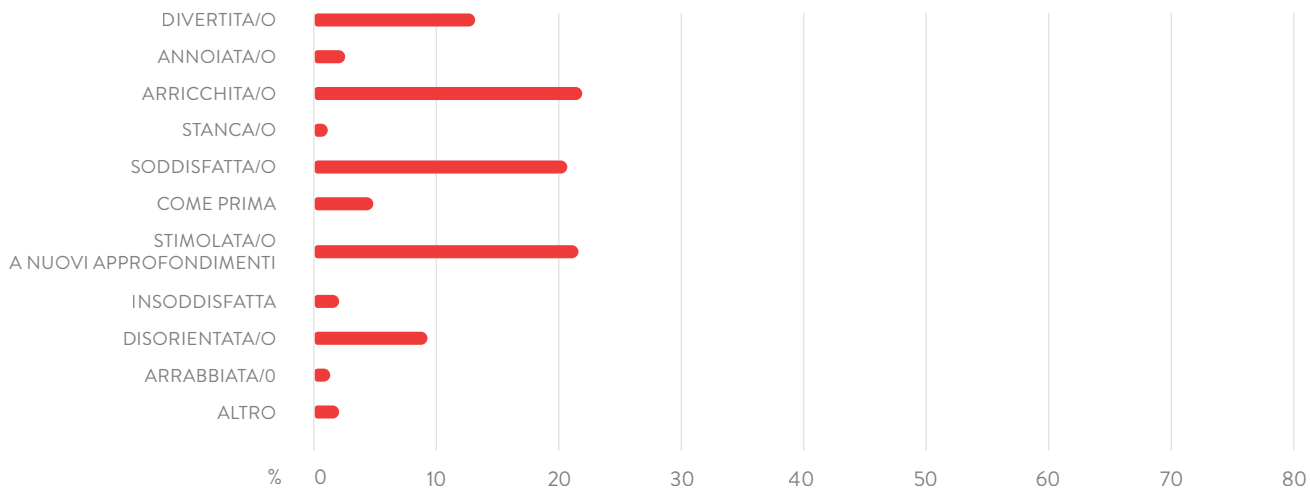
Ci siamo chiesti cosa potrebbe spingere il visitatore a tornare per cercare di capire dove e come dirigere le future attività. Grande successo hanno riscosso gli incontri con gli artisti e le mostre.

d) In che occasione le piacerebbe maggiormente tornare al museo?

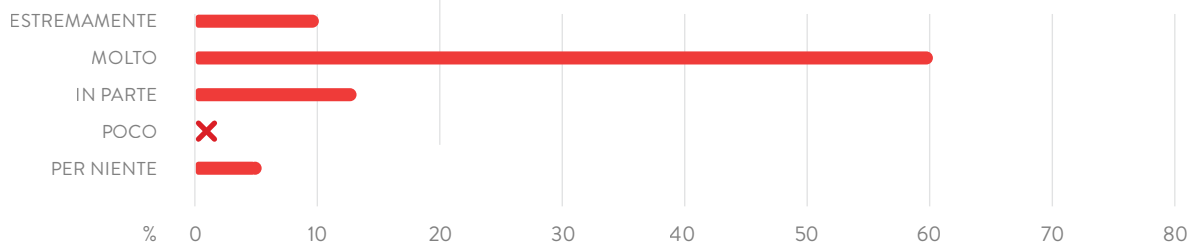


Come ci si sente dopo essere stati a visitare il Museo? La maggior parte si sente stimolata, arricchita e divertita, mentre solo l'1% (1 utente) si sente annoiato.

d) Al termine di questa esperienza ti senti (max 2 risposte)



Infine più del 60% dei visitatori è soddisfatto dell'esperienza svolta nel museo





**LE MURATE.
PROGETTI ARTE CONTEMPORANEA**

7



LE MURATE. PROGETTI ARTE CONTEMPORANEA



PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Il 2018 è stato un anno di grande crescita e successo de Le Murate. Progetti Arte Contemporanea, centro di produzione e residenza per arti contemporanee. Al centro abbiamo posto sicuramente la ricerca e la valorizzazione del contemporaneo in ambito sia fiorentino che nazionale, con la promozione del dialogo fra patrimonio e società.

Gli artisti in residenza lavorano a progetti inediti, e la programmazione è studiata per avvicinare la cittadinanza ai linguaggi artistici più attuali secondo criteri inclusivi, attenti ai bambini, agli anziani, ai giovani e alle scuole, nella convinzione che la familiarità e la frequentazione della cultura contemporanea possano contribuire allo sviluppo di un'identità civica e sociale più coesa e consapevole. Nel corso del 2018 sono state realizzate **21** esposizioni temporanee, **51** eventi performativi, **126** giornate di convegni/conferenze/talk, **51** workshop, **55** visite guidate.

88 partnership con enti, istituzioni e associazioni

552 artisti coinvolti

24.736 utenti

30 programmi di residenza artistica

Il 2018 ha visto crescere il pubblico con un
+ 74% di aumento di presenze rispetto al 2017.

Numerose le collaborazioni:

1. Accademia di Belle Arti
2. Archivio per l'arte contemporanea dello Stato Cinese
3. Black History Month Florence
4. CISDU
5. Conservatorio L. Cherubini
6. Contemporary Art Centre (CAC) di Vilnius
7. European University Institute
8. Fabbrica Europa
9. FAI- Toscana
10. Fondazione Ambron Castiglioni
11. Fondazione Studio Marangoni
12. Instituto Cultural do Governo da R.A.E. de Macau (I.C.M.)
13. Istituto Francese a Firenze
14. Istituto Storico della Resistenza
15. Lo Schermo dell'Arte
16. Maggio Musicale
17. Mibac Direzione Generale Cinema
18. Ministero della Cultura Lituano
19. New York University
20. Regione Toscana
21. Syracuse University
22. Tempo Reale
23. UNESCO Comune di Firenze
24. Università degli Studi di Firenze – Dipartimento Architettura

Di seguito riportiamo tutti i progetti e le attività che le Murate hanno portato avanti durante il 2018.

1. MOSTRE

“Global identities. Postcolonial and Cross-cultural Narratives” è un ciclo di mostre che ha costituito il fil rouge della stagione espositiva del primo semestre coinvolgendo artisti e curatori provenienti dai cinque continenti. Prodotte in collaborazione con partner internazionali, le esposizioni hanno proposto cinque punti di vista dai diversi continenti del globo, raccontando dinamiche identitarie relative a contesti apparentemente molto differenti.

Global identities. Postcolonial and Cross-cultural Narratives

- **A Certain Identity**
Arnas Anskaitis, Ignas Krunglevičius, Andrej Polukord, Ieva Rojūtė, a cura di Matteo Innocenti
- **“Il viaggio immaginario” Barthélémy Toguo**
a cura di Janine Gaelle Dieudji e Justin Randolph Thompson, è stata realizzata in collaborazione con Black History Month Florence e Institut Francais Italia.
- **Interpretation of a seed**
Maria Nissan e Victoria DeBlasie, a cura di Daria Filardo.
- **The Impossible Black Tulip**
Ka Long Wong, Eric Fok, Guo Jie Cai, a cura di Livia Dubon Bohlig
- **The Time of Discretion**
Lisa Batacchi, a cura di Veronica Caciolli

2. CONVEGNI

Global identities: l'arte contemporanea tra cosmopolitismo, diaspora e ritorno del nazionalismo.
Un seminario internazionale (reso possibile grazie al contributo di Regione Toscana, programma ToscanalNContemporanea2018) curato da Valentina Gensini e Anna Triandafyllidou in collaborazione con Istituto Universitario Europeo con l'intento di offrire spunti, analisi, riflessioni sulle dinamiche identitarie globali, con particolare attenzione alla produzione culturale, alla ibridazione dei linguaggi e alle narrazioni postcoloniali.

Global identities:
l'arte contemporanea
tra cosmopolitismo, diaspora
e ritorno del nazionalismo.

3. PUBBLICAZIONE

“GLOBAL IDENTITIES. Postcolonial and Cross-cultural Narratives”
A cura di Valentina Gensini e Anna Triandafyllidou : testi di: Justin Randolph Thompson, Livia Dubon Bohlig, Daria Filardo, Matteo Innocenti, Veronica Caciolli, Jasper Chalcraft, Nick Dines, Janine Gaelle Dieudji, Jeremie Molho, Monica Sassatelli.
Edito da **Mousse Publishing** in italiano e inglese.

Global identities. Postcolonial and Cross-cultural Narratives

4. PAOLO MASI. QUI

Paolo Masi. Qui

Dall'incontro tra Le Murate. Progetti Arte Contemporanea e Paolo Masi nasce un progetto site specific, che l'artista fiorentino ha voluto dedicare a questo luogo unico, spazio della memoria, della prigionia, della reclusione volontaria ma anche coatta.

“Qui. Paolo Masi” (dal 14 settembre al 3 novembre 2018) è una mostra monografica completamente inedita, costituita da dodici opere monumentali appositamente concepite e realizzate per gli spazi delle Murate nel corso di 4 mesi di residenza artistica.

L'esposizione, organizzata da Mus.e e prodotta da Le Murate. Progetti Arte Contemporanea in collaborazione con Frittelli Arte Contemporanea rientra nel Progetto RIVA 2018

5. IL PROGETTO RIVA

Il progetto RIVA

Artisti coinvolti:

Paolo Masi,
Studio++,
Yuval Avital,
Tempo Reale,
Radio Papesse,
Edoardo Delille,
Paolo Woods

Prosegue anche nel 2018, dopo le edizioni 2016 e 2017, il Progetto RIVA: piattaforma artistica e interdisciplinare promossa da Associazione MUS.E con la direzione artistica di Valentina Gensini, che coinvolge: Tempo Reale Centro di Ricerca, Produzione e Didattica Musicale, Fondazione Studio Marangoni, collettivo artistico Studio++, Radio Papesse, in collaborazione con LWCircus, Fondazione Fabbrica Europa per le arti contemporanee – progetto PARC - e Compagnia Virgilio Sieni – Palazzina dell'Indiano alle Cascine - CISDU insieme a UD-Laboratorio di Urban Design del DIDA dell'Università degli Studi di Firenze, Fondazione Architetti di Firenze e Archivio dell'Arte Contemporanea dello Stato Cinese. Nel 2018 la produzione di installazioni site-specific inedite hanno coinvolto direttamente le aree limitrofe agli argini del fiume in Firenze, Montelupo Fiorentino e Pelago, con la partnership del comune di Pontassieve

Il Progetto Riva è realizzato in co-progettazione e con il sostegno del programma Sensi Contemporanei nell'ambito dell'accordo di programma quadro tra Regione Toscana, Mibac Direzione Generale Cinema e Agenzia per la Coesione Territoriale.







6. MURATE ARTLAB

Oltre ai laboratori consueti con il dipartimento mediazione, Le Murate propone il format unico che offre workshop gratuiti a cura di grandi artisti in residenza: incontri laboratoriali dedicati ad un tema ed un target specifico, con l'obiettivo di promuovere la cultura del contemporaneo in bambini, giovani, famiglie accompagnatrici, coinvolte in attività per loro progettate.

Gli artisti coinvolti sono stati: Alessandro Cassigoli e Casey Kauffman, Francesco Pellegrino, Kirten Stromberg, Compagnia Simona Bucci, MP5, Teatro dell'Elce, LwCircus, associazione Chi-na, Arianna Papini.

7. EMEROTECA

La sala riviste è luogo quotidiano di formazione per giovani studiosi e giovani artisti che trovano materiale di approfondimento e di aggiornamento grazie ai numerosi periodici gratuitamente a disposizione degli utenti e in SDIAF.

8. ARTE E DESIGN

Dal 2018 Le Murate è un importante luogo di confronto e di sfida anche per le aziende che operano intorno al mondo delle arti contemporanee e del design. Sono stati organizzati incontri, presentazioni e workshop con l'obiettivo di coinvolgere università e mondo del lavoro (imprenditoria e terzo settore) in collaborazione con ADI, ISIA, Selfhabitat Cultura, e aziende come Zanotta (coinvolta per il centenario di Castiglioni) e il Master in Textile dell'Accademia di Belle Arti di Firenze.

9. LE MURATE NEL CONTESTO INTERNAZIONALE

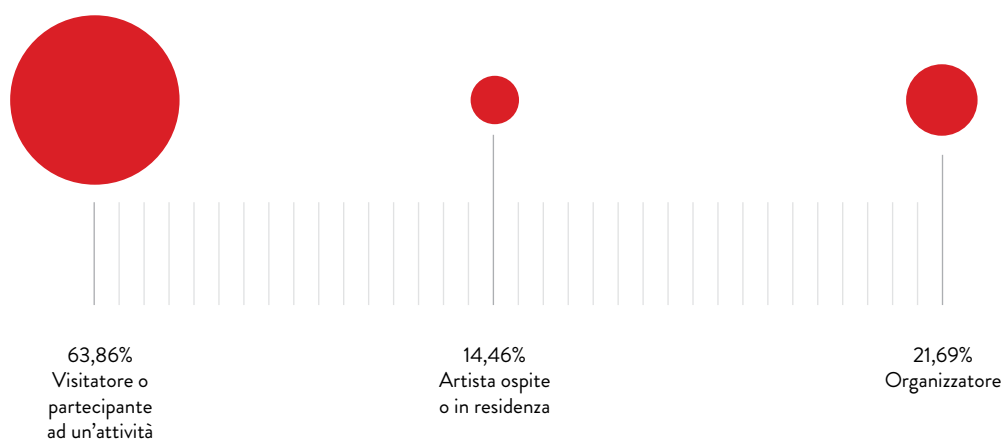
Il progetto de Le Murate è stato presentato all'interno del convegno internazionale Patrimoni Inattesi, curato dal Politecnico di Milano, a cui a fatto seguito una pubblicazione che dedica a Le Murate un capitolo curato da Valentina Gensini.

Patrimoni inattesi. Riusare per valorizzare. Ex-carceri: pratiche e progetti per un patrimonio difficile, a cura di Francesca Lanz, Politecnico di Milano, Lettera 22 edizioni, Siracusa, 2018

INDAGINE QUALITATIVA

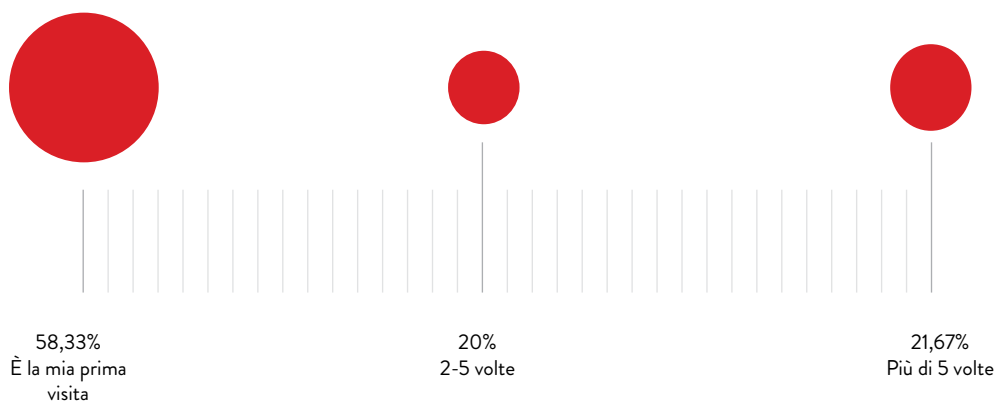
Nel 2018 possiamo affermare consolidata l'attività di indagine già iniziata nel 2017. Al centro la percezione che gli utenti (dal visitatore all'artista in residenza) hanno delle proposte offerte ed attuate. Abbiamo iniziato con l'identificare il nostro pubblico chiedendo all'intervistato di dirci la categoria di appartenenza. Molto interessante è stato scoprire come oltre la metà siano visitatori o utenti delle attività culturali (mostre, concerti, performance....).


a) Il pubblico è:



Identificata la tipologia del pubblico, abbiamo tentato di capire la frequenza delle visite alle Murate. La percentuale di rilievo continua ad essere di "prime volte"; da questo si può sicuramente desumere un grande attrattività dello spazio e una grande capacità di coinvolgere pubblici nuovi. Non trascurabile è la percentuale del pubblico che è stato alle Murate più di 5 volte.

b) Quante volte è stata/o a Le Murate. Progetti Arte Contemporanea?

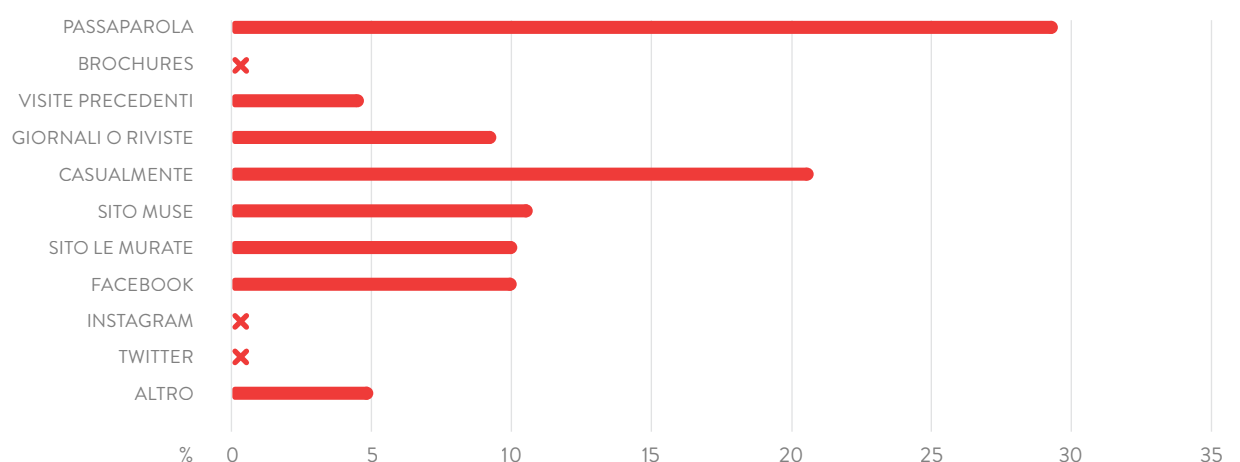




Il passa parola ed il sito web delle Murate e di MUS.E risultano essere i due canali di conoscenza maggiori.

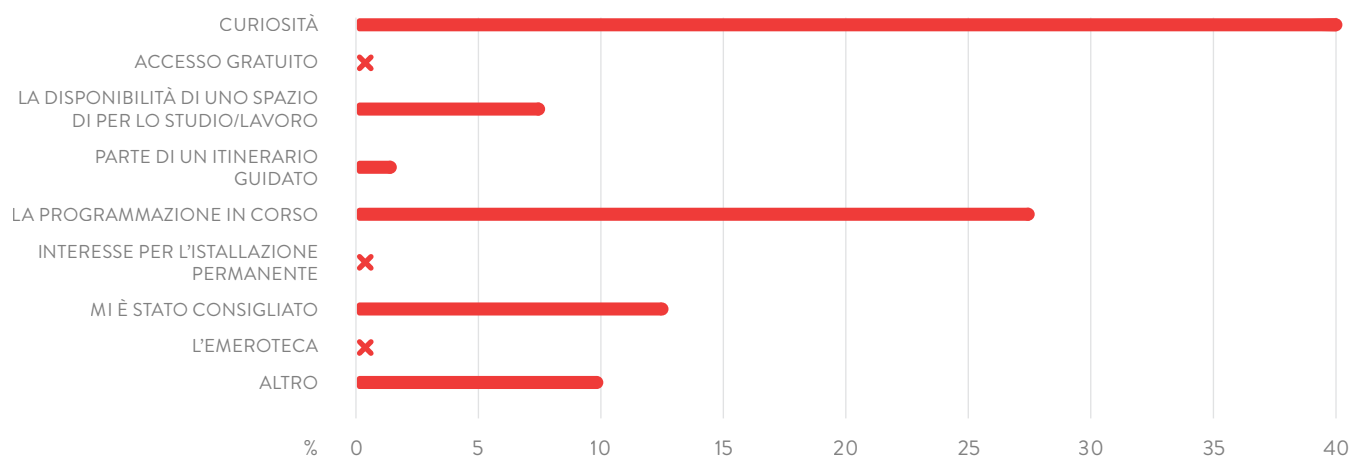
Il passa parola ed i siti web delle Murate e di MUS.E risultano essere i canali di conoscenza più importanti.

c) Come è venuto a conoscenza de Le Murate. Progetti Arte Contemporanea?



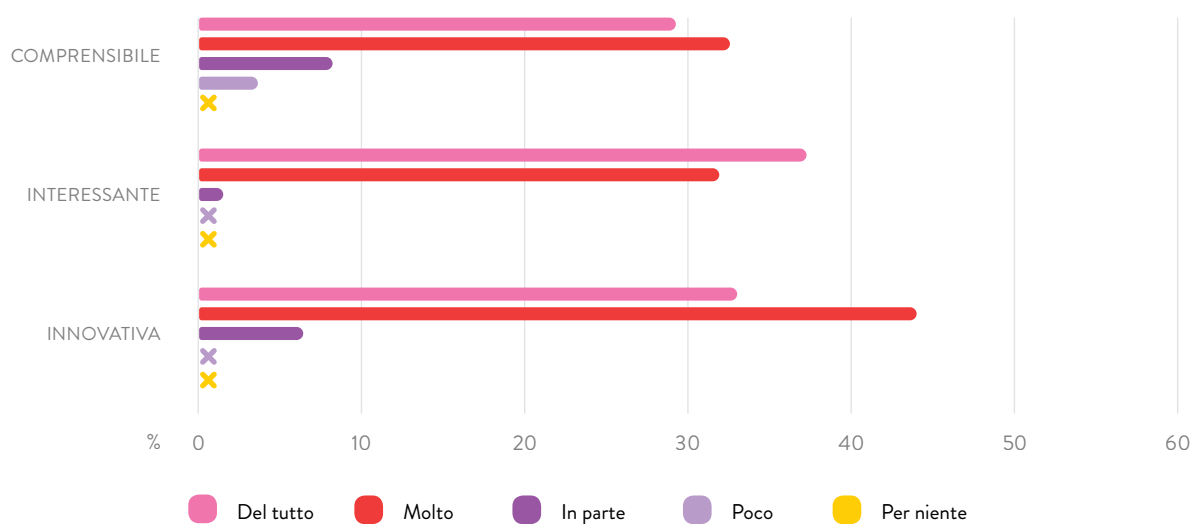
d) Cosa lo ha spinto a visitare questo spazio?

Le ragioni con la maggiore percentuale sono la curiosità e la programmazione offerta.



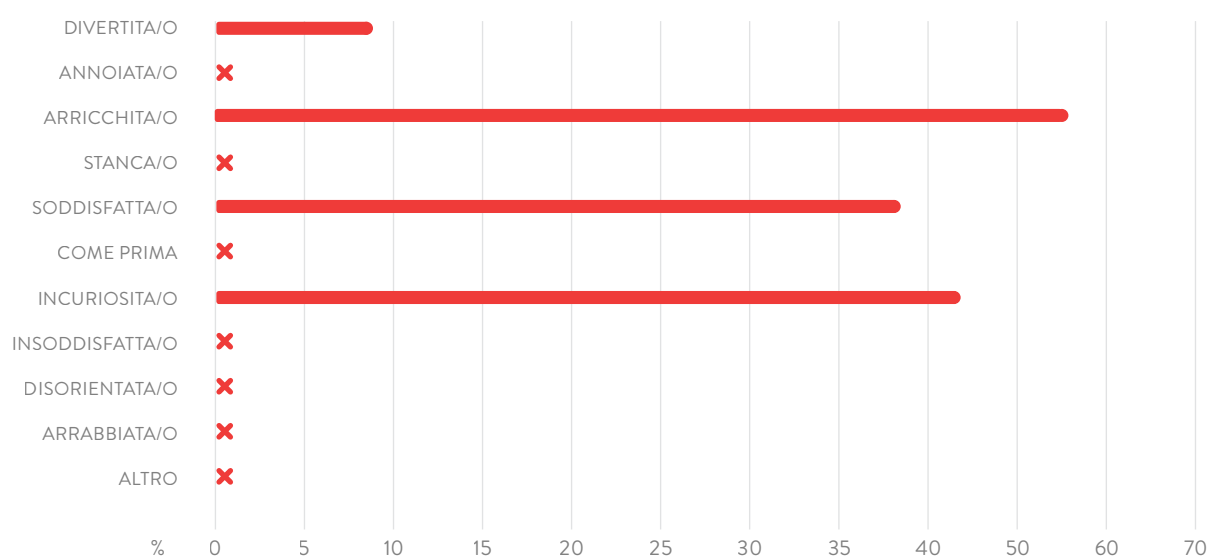
e) Come giudica la proposta culturale che hai trovato nello spazio?

La proposta culturale è stata giudicata dagli intervistati in maniera decisamente positiva come emerge dal grafico che segue:



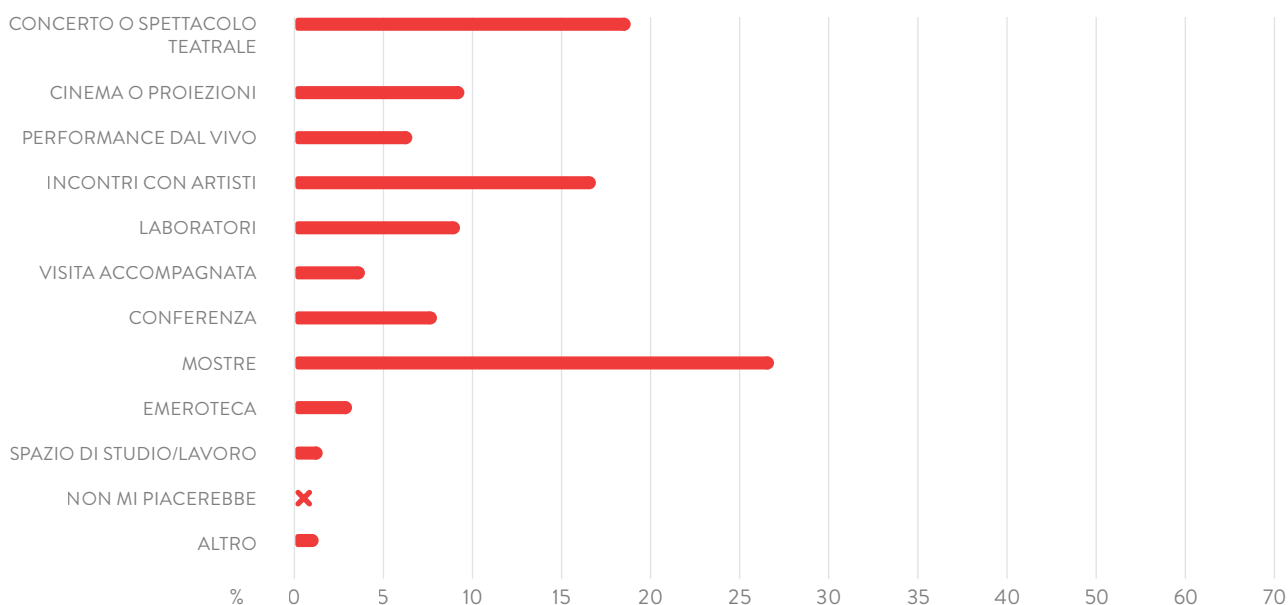
f) Al termine di questa esperienza si sente (massimo 2 risposte):

Abbiamo anche voluto indagare sugli effetti post visita. Di seguito i risultati che mettono in risalto l'arricchimento che viene riscontrato dalla maggior parte degli intervistati.



g) In che occasione le piacerebbe maggiormente tornare qui?

Infine abbiamo analizzato le attività che spingerebbero gli utenti a tornare, per capire su quali attività concentrarci maggiormente e su quali dover invece intervenire. Le mostre insieme a concerto/spettacolo hanno riscontrato la percentuale più alta.



MOSTRE E EVENTI





MOSTRE E EVENTI



PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

L'area che segue le mostre e gli eventi MUS.E ha portato a compimento anche nel 2018 una serie di attività specifiche correlate ai punti descritti sotto. L'attenzione e la dedizione hanno come sempre caratterizzato il nostro modo di lavorare consentendoci di crescere ancora in termini di professionalità e modello gestionale.

GONG – ELISEO MATTIACCI

(2/06/2018-14/10/2018)

Dove: Forte di Belvedere.

Quest'anno il Forte Belvedere ha ospitato una monografica dedicata a Eliseo Mattiacci, nato a Cagliari nel 1940, uno dei protagonisti della scena artistica italiana a partire dagli anni 60' grazie alle sue potenti performances e sculture, esposte tra l'altro alla Biennale di Venezia e più recentemente al MART e alla Fondazione Prada. I temi portanti della sua opera sono il rapporto tra il presente contemporaneo e la storia, tra la centralità dell'uomo come artista e come l'artefice, tra la creatività e il lavoro, tra la poesia dell'arte e la tradizione del fare. Altro tema della ricerca di Mattiacci è il legame tra scienza, arte, architettura, cosmologia, natura e poesia, temi che hanno caratterizzato anche la storia di Firenze, a partire dall'architettura del poema dantesco fino a quella di Brunelleschi, dalle ricerche di Paolo Toscanelli fino al Sidereus Nuncius di Galileo.

ESTATE A SANTO SPIRITO

(08/2018)

Dove: Piazza Santo Spirito, Chiesa di Santo Spirito e Fondazione Romano.

«Restituiamo le piazze ai cittadini». Questo il motto che ha animato la proposta di valorizzazione prevista per l'estate 2018 nell'Oltrarno. Piazza Santo Spirito in particolare è stata individuata come uno dei luoghi dove implementare il senso di aggregazione attraverso una densa offerta culturale, che ha visto nel corso del mese di agosto un susseguirsi di concerti in piazza, visite guidate e aperture straordinarie della chiesa di Santo Spirito e dell'adiacente Fondazione Romano.

F-LIGHT

(08/12/2018-06/01/2019)

L'edizione 2018 del Festival della luce è stata dedicata alla genialità di Leonardo da Vinci – pittore, scultore, architetto, ingegnere, anatomista, botanico e cartografo, Leonardo “omo senza lettere”, poeta, musicista e scenografo – artista di cui si celebrano nel 2019 i cinquecento anni dalla morte avvenuta il 2 maggio 1519. Quest'anno, oltre alle consuete location nelle piazze e sui monumenti del Centro Storico, sono state proposte installazioni nei quartieri della città: un ricco programma di eventi e attività per famiglie, video-mapping e installazioni luminose.

MATER – VENTURINO VENTURI

(21/12/2018-15/03/2019)

Dove: Museo di Palazzo Vecchio.

Nel 2018 ricorre il centenario della nascita di uno dei più importanti artisti toscani del secolo scorso: Venturino Venturi. Originario di Loro Ciuffenna, Venturino si forma in Francia e in Lussemburgo, finché non decide di tornare a Firenze per concludere il suo percorso di formazione artistica. La mostra, che prenderà avvio nel Museo di Palazzo Vecchio e nel 2019 nel Museo dell'Opera del Duomo e nel Museo degli Innocenti, rende omaggio a uno dei temi maggiormente cari a Venturino Venturi sin dagli albori della sua maturità umana ed artistica, ed è il tema della Maternità.





NUOVI SPAZI MUSEALI: PALAZZO MEDICI RICCARDI





NUOVI SPAZI MUSEALI: PALAZZO MEDICI RICCARDI



PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Nel 2018, grazie alla collaborazione con Città Metropolitana di Firenze, è stato avviato il primo step per la realizzazione del piano di valorizzazione di Palazzo Medici Riccardi.

Dalla metà di settembre 2018 sono stati inaugurati i nuovi ambienti dedicati ai servizi: dalla biglietteria e punto Info, al Bookshop, alle sale dedicate alle attività di mediazione culturale. I nuovi

ambienti sono stati caratterizzati da una nuova identità grafica per il Palazzo, con un nuovo sistema di identità visiva e un aggiornamento della segnaletica nel percorso museale.

Un nuovo programma di mostre e eventi culturali hanno contribuito a risvegliare l'interesse e richiamare l'attenzione sul palazzo che fu di Lorenzo il Magnifico e che oggi richiama migliaia di visitatori.

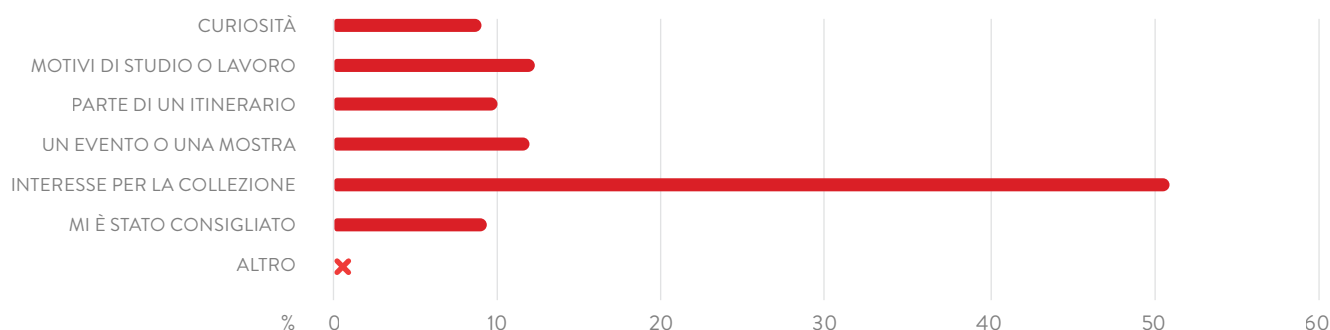
INDAGINE QUALITATIVA

Palazzo Medici Riccardi è stato oggetto del workshop del Master in Management dei Servizi Museali con due tipologie di indagine: Customer Satisfaction e Servizi MUS.E. Ci teniamo a sottolineare l'importante lavoro svolto dalla ragazze del Master che hanno descritto in dettaglio il lavoro svolto e i risultati in un book di progetto "Nascita di un Museo. Le analisi qualitative e quantitative dei pubblici di Palazzo Medici Riccardi" consultabile presso MUS.E su richiesta. Di seguito i risultati dell'indagine svolta sui servizi MUS.E, oggetto appunto dell'Annual Report.

L'indagine svolta si è concentrata proprio sul rapporto tra gli utenti e l'associazione MUS.E. L'indagine ha sondato la percezione che il pubblico ha avuto di Palazzo Medici Riccardi e dell'ente che si occupa della sua valorizzazione.

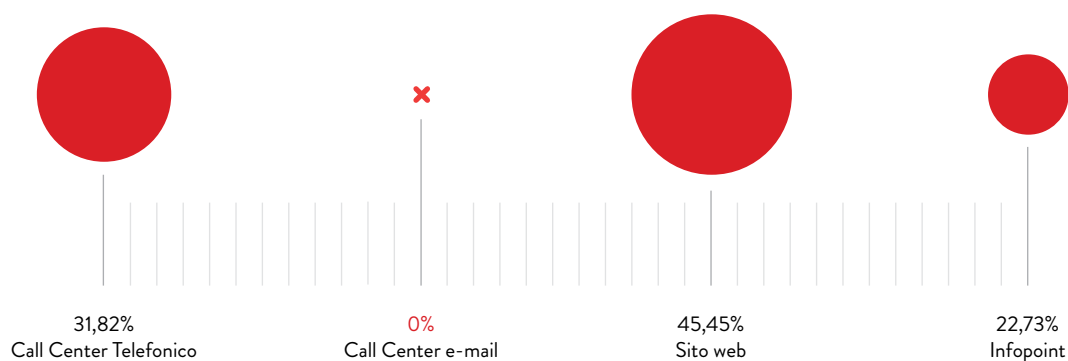
1. In questo brevissimo tempo di somministrazione ci interessava sapere che cosa ha spinto un utente a visitare il Palazzo.

La maggior parte è stata attratta dalla collezione delle **opere permanenti**.



2. Informazioni necessarie a visitare il Palazzo:

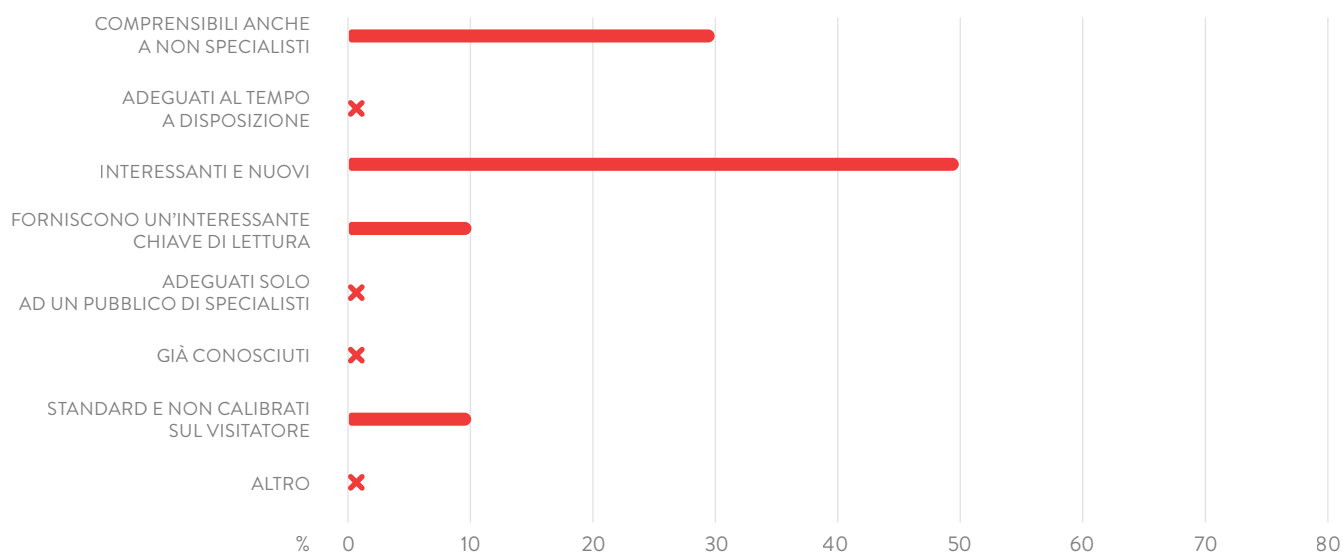
Da chi ha ricevuto le informazioni necessarie a programmare la visita?



I servizi di informazione MUS.E sono stati "inaugurati" a settembre ed in un mese di somministrazione dei questionari si evince come gli utenti ne abbiamo usufruito nonostante la predominanza del sito internet come canale di informazione.

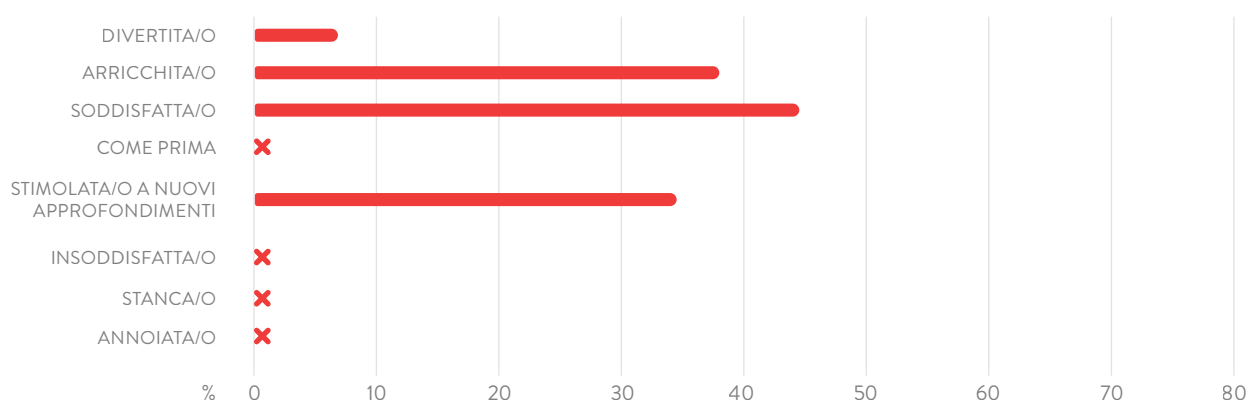
3. Un altro punto che vogliamo mettere in evidenza è la percezione che i visitatori hanno sui contenuti della visita a Palazzo. Circa il 50% degli intervistati li giudica interessanti e nuovi.

I contenuti proposti le sono sembrati (max 2 risposte):

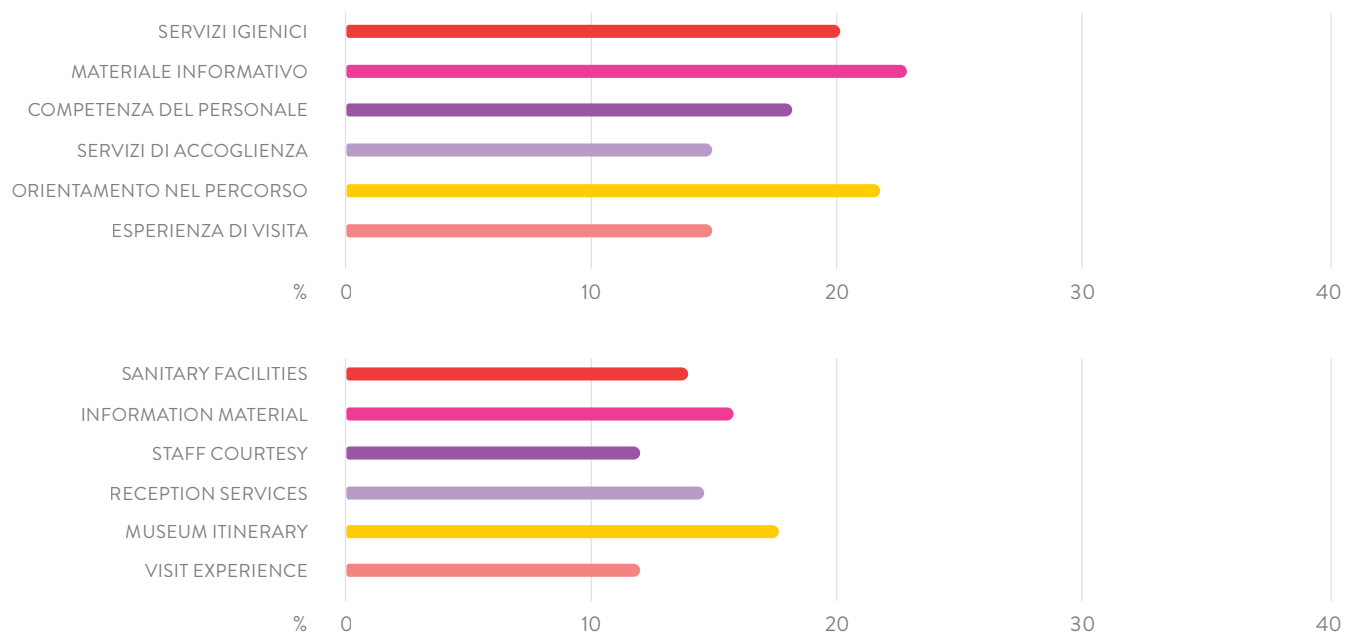


4. La sensazione che prova un utente a fine visita. Giudizi assolutamente positivi quelli della maggioranza: soddisfazione, arricchimento culturale, aumento della predisposizione a nuovi stimoli ed approfondimenti.

Al termine della visita si sente (max 2 risposte):



5. Infine mettiamo in evidenza un quadro generale delle preferenze espresse dai visitatori:



La domanda, posta sotto forma di tabella, ha permesso di raccogliere il grado di soddisfazione dei fruitori circa vari aspetti di Palazzo Medici Riccardi.

Partendo dai servizi igienici: è risultato che il **75%** dei compilatori dei questionari in lingua inglese risulta essere completamente soddisfatto contro il solo **26,09%** dei compilatori italiani.

Per quanto riguarda il materiale informativo: il **65,22%** dei fruitori stranieri è completamente soddisfatto contro il **29,63%** di quelli italiani, i quali risultano essere in parte soddisfatti (**37,04%**).

La competenza del personale è molto soddisfacente per il **53,57%** degli utenti italiani mentre il **75%** di quelli stranieri risulta essere completamente soddisfatto.

I servizi di accoglienza vedono il **75%** dei visitatori stranieri completamente soddisfatti contro il **50%** di quelli italiani.

L'orientamento del percorso museale è, in parte, soddisfacente per il **40%** dei fruitori italiani - che risultano completamente soddisfatti solo per il **26,67%** - mentre il **66,67%** di quelli stranieri ne è completamente soddisfatto.

Infine l'esperienza di visita è completamente soddisfacente per l'**82,61%** degli utenti stranieri, mentre per quelli italiani è per il **50%** molto soddisfacente.

COMUNICAZIONE

10



COMUNICAZIONE



PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Nel 2018 l'area comunicazione è stata impegnata su molti fronti: per provare a raccontare il lavoro quotidiano si può distinguere tra la comunicazione istituzionale, che si svolge ogni giorno tutto l'anno, da quella "attivata" in occasione di mostre e eventi, che si alternano durante i diversi mesi e in alcuni casi si sovrappongono, raggiungendo un picco nei mesi tra la primavera e l'autunno.

La comunicazione istituzionale riguarda soprattutto la promozione delle attività di mediazione culturale che si svolgono ogni giorno nei Musei Civici Fiorentini, con una concentrazione dell'offerta nei musei più visitati come Palazzo Vecchio. Contemporaneamente la comunicazione istituzionale riguarda anche tre singoli luoghi, il Museo Novecento, Le Murate. Progetti Arte Contemporanea e Palazzo Medici Riccardi, ciascuno con i propri canali di comunicazione.

Se da una parte il Museo Novecento presenta, oltre alla collezione permanente, delle mostre temporanee e dei cicli settimanali di incontri e conferenze, Le Murate. Progetti Arte Contemporanea prevedono un palinsesto ricco di appuntamenti e

incontri, tutti gratuiti, fatto di mostre ma anche di conferenze, presentazioni, workshop, letture, convegni, concerti, performance, proiezioni, oltre a spazi dedicati stabilmente alle residenze d'artista e una sala dedicata alle riviste d'arte contemporanea, Palazzo Medici Riccardi, l'ultima prestigiosa "aggiunta" al gruppo, che prevede oltre al percorso museale anche l'offerta di mostre temporanee oltre a incontri e eventi.

Questa prima parte di promozione è svolta quotidianamente senza un budget specifico su cui fare affidamento: pertanto tutte le azioni comunicative sono "pressoché" a costo zero e vengono svolte principalmente attraverso canali digitali, dal sito internet ai profili social e alla newsletter.

L'Area Comunicazione si configura come un'area di "supporto" nei confronti di tutte le altre aree, pertanto dipende – nei tempi e nelle risorse – dalle attività delle altre aree.

Di seguito presentiamo l'insieme dei canali di comunicazione permanenti di MUS.E e di quelli paralleli, rappresentati da Museo Novecento, Le Murate. Progetti Arte Contemporanea e Palazzo Medici Riccardi.

Canali di comunicazione
MUS.E

• MUS.E	<ul style="list-style-type: none"> 26.033 fan 13.388 follower 10.934 follower 818 iscritti - 476.601 visualizzazioni 225.000 sessioni musefirenze.it 11.501 iscritti alla newsletter
• MUSEO NOVECENTO	<ul style="list-style-type: none"> 33.226 fan 3.397 follower 5.770 follower 99 iscritti 77.975 sessioni museonovecento.it 6.981 iscritti alla newsletter
• LE MURATE. PROGETTI ARTE CONTEMPORANEA	<ul style="list-style-type: none"> 7.677 fan 1.338 follower 24.648 sessioni museonovecento.it 6.995 iscritti alla newsletter
• PALAZZO MEDICI RICCARDI	<ul style="list-style-type: none"> 2.196 fan 43.290 sessioni museonovecento.it

Alla comunicazione istituzionale si aggiunge quella legata alla promozione delle mostre temporanee e dei grandi eventi.

Sulla base dei budget di volta in volta disponibili si progettano dei piani di comunicazione delle singole campagne a cui si affianca, nel caso delle grandi mostre tipo quella del Forte Belvedere, l'attivazione di un ufficio stampa dedicato. Ogni campagna di comunicazione prevede sempre un investimento sulla creazione di una nuova identità visiva che sarà declinata nelle forme previste dal piano e che vanno dalla stampa e distribuzione di prodotti cartacei (brochure, locandine, cartoline, flyer) fino alle affissioni nel circuito cittadino (da manifesti 6x3 mt ai murali 70x100 cm) e agli strumenti digitali (grafica animata, slide, banner, etc.) per la promozione dell'evento online (dalle campagne Google adwords alle inserzioni su Facebook, dalla comunicazione su sito al blog e ai social network). In alcuni casi, per le grandi mostre collettive o gli eventi con un ricco programma in calendario come F-Light e Firenze dei Bambini, si attivano dei siti web dedicati, che si affiancano a quelli presenti stabilmente per MUS.E, Museo Novecento, Le Murate. Progetti Arte Contemporanea e Palazzo Medici Riccardi.



L'area svolge nel quotidiano anche attività di Ufficio Stampa, in coordinamento con l'ufficio stampa del Comune di Firenze, della Città Metropolitana e con uffici stampa esterni. Per le grandi mostre, per il Museo Novecento e Le Murate. Progetti Arte Contemporanea viene invece attivato uno studio esterno, che si occupa in modo dedicato delle relazioni media. Anche la rassegna stampa, quotidiana e periodica, viene svolta con gli strumenti messi a disposizione dell'amministrazione comunale (rassegna stampa del Comune di Firenze) e solo in occasione di progetti particolari è possibile attivare abbonamenti a sistemi di rilevazione media.

Tra le altre attività curate dall'area ricordiamo il supporto informatico con gestione hardware e software, rapporti con gli studi grafici, cura dell'identità visiva dell'Associazione, oltre alla costante documentazione delle attività con foto e video, sia per fini promozionali che di archiviazione. Uno dei compiti svolti in modo ordinario dall'Area Comunicazione riguarda la gestione degli indirizzi: dalle mailing list per le newsletter (MUS.E, Museo Novecento, Murate) agli indirizzi specifici per la stampa locale, di settore o di altri target particolari (ad es. pubblici deboli).

Altra attività svolta in modo costante è quella dell'analisi dati: dall'analisi dei visitatori dei musei, con elaborazione statistica e grafica delle presenze, ai compiti più propriamente di "analytics", come il monitoraggio degli Insights dei social network, del traffico dei siti e l'analisi delle campagne di web marketing.

L'area comunicazione realizza inoltre, su incarico di varie direzioni del Comune di Firenze, varie campagne di promozione e divulgazione culturale e multimediale per conto di altri soggetti istituzionali: in particolar modo sono stati sviluppati nel corso del 2018 vari progetti per la Direzione Turismo del Comune di Firenze, la produzione di videoclip, campagne fotografiche, formati a stampa e booklet digitali.

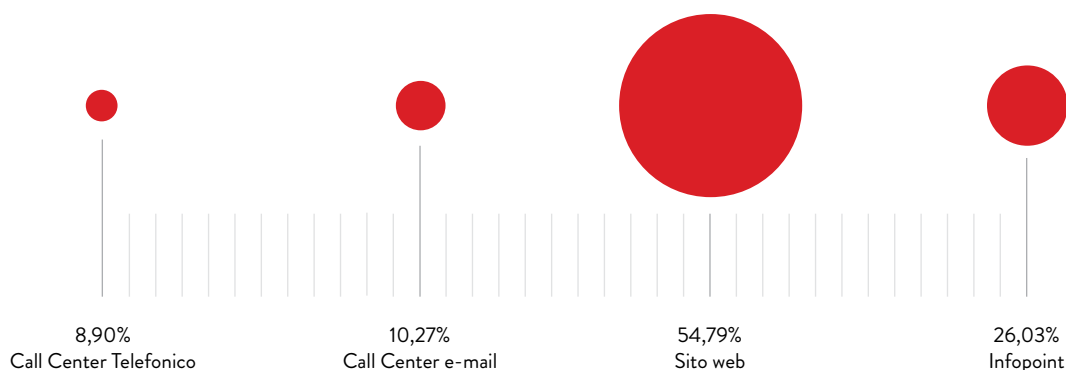


INDAGINE QUALITATIVA

1. CANALI DI INFORMAZIONE TRADIZIONALI

Più della metà degli intervistati a Palazzo Vecchio e Museo Novecento ha preso informazioni sulle attività MUS.E attraverso il sito MUS.E.

a) Ha ricevuto le informazioni necessarie a programmare la visita attraverso:



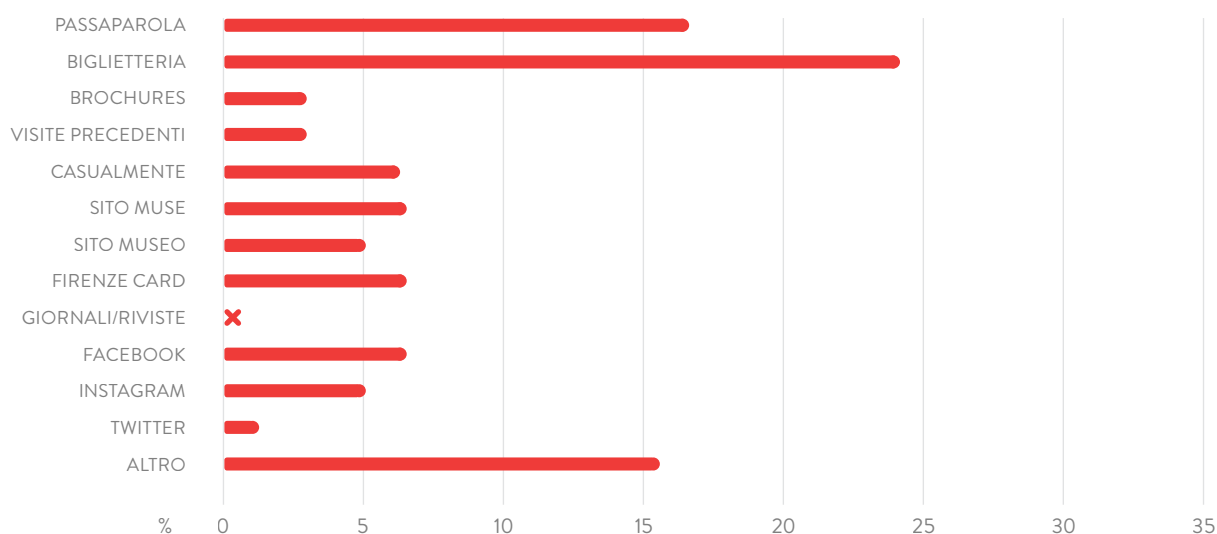
2. ALTRI CANALI DI INFORMAZIONE

Questa indagine ha fatto emergere lo sviluppo di nuovi canali di informazione sulle attività MUS.E. Come si evince dal grafico sottostante più della metà degli intervistati a Palazzo Vecchio è venuto a conoscenza dei nostri percorsi di visita attraverso i social media, siti internet, brochures e giornali.

Palazzo Vecchio



a) Come è venuto/a a conoscenza dei percorsi di visita?

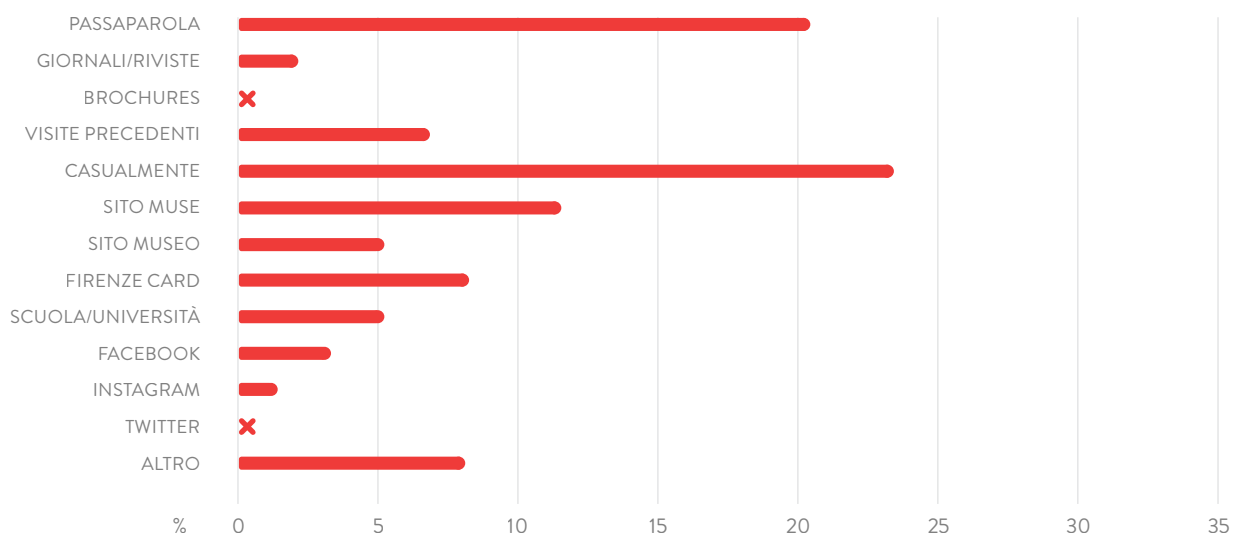




Museo Novecento Interessante è stato anche constatare che la maggior parte dei visitatori è venuto a conoscenza del museo attraverso canali differenti rispetto al tradizionale passa parola



a) Come è venuto/a a conoscenza del museo?



MOSTRE E EVENTI 2018



FIRENZE DEI BAMBINI
4.05.18 - 6.05.18



PALAZZO MEDICI RICCARDI
dal 15.09.18



UN NUOVO NOVECENTO
20.04.18 - 25.05.18



MUSEO NOVECENTO
20.04.18 e 25.05.18



PAOLO MASI, QUI
11.11.17 - 11.02.18



TORRI, PORTE E FORTEZZE
24.06.18 - 30.09.18



LEONARDO IN PIAZZA
10.09.18 - 14.09.18



GONG - ELISEO MATTIACCI
2.06.18 - 14.10.18



F-LIGHT 2018
8.12.18 - 6.01.19

EVENTO	DATA	MATERIALI PRODOTTI
Firenze dei Bambini	4 - 6 maggio 2018	poster 6x3
		manifesti e vetrine 70x100
		locandine 35x50
		animazioni digitali
		digital signage e tower
		gioco save the date
		booklet
		distribuzione Scuole e Firenze (savethedate, booklet)
		gadget occhiali
		segnaletica onsite 8 location (stendardi, totem, cartellonistica)
		supporti per sponsor e partner (roll-up, poster, etc.)
		braccialetti brandizzati
		cartoline digitali sponsor
		adv stampa locale (Informacittà, La Nazione, Corriere, Repubblica)
		campagna foto - video
digital adv Google		
social media adv		
Un Nuovo Novecento	20 aprile - 25 maggio 2018	manifesti e vetrine 70x100
		locandine A3+
		affissioni locandine Firenze
		totem 150x250 Santa Maria Novella
		digital signage e tower
		campagna foto - video
		adv riviste specializzate (Artribune, Florentine, Exibart, Giornale dell'Arte)
		adv stampa locale (Informacittà, La Nazione, Corriere, Repubblica)
		digital adv Google
		social media adv

EVENTO	DATA	MATERIALI PRODOTTI
Palazzo Medici Riccardi	dal 15 settembre 2018	nuova identità visiva
		brochure
		nuova segnaletica museale
		video istituzionale
		nuovo sito web
		pagina Facebook
		digital adv Google
		social media adv
Museo Novecento	20 aprile e 25 maggio 2018	nuova segnaletica museale
		upgrade sito web
		brochure
		profilo Instagram
		digital adv Google
		social media adv
RIVA, Qui. Paolo Masi	11 novembre 2017 - 11 febbraio 2018	poster 6x3
		manifesti e vetrine 70x100
		locandine A3+
		affissioni locandine Firenze
		banner Complesso Murate
		stendardi Complesso Murate
		digital signage e tower
		brochure
		booklet A5
		cartoline A6
		adesivi
		inviti digitali
		campagna foto - video
		segnaletica onsite mostra
		adv campagna radio (Bruno, Toscana, Controradio)
adv riviste specializzate (Artribune, Giornale dell'arte)		

EVENTO	DATA	MATERIALI PRODOTTI
		adv stampa locale (Informacittà, La Nazione, Corriere, Repubblica)
		digital adv Google
		social media adv
Torri, porte e fortezze	24 giugno - 30 settembre 2018	brochure
		adesivi passaporto
		segnaletica onsite e cartellonistica
		totem 150x200 Piazza Poggi
		digital adv Google
		social media adv
Leonardo in Piazza	10-14 settembre 2018	brandizzazione camper
		flyer 10x15
		poster 42x60
		locandine 35x50
		digital signage e tower
		digital adv Google
		social media adv
Firenze Game	dal 15 settembre 2018	digital signage e tower
		flyer smartphone 8x15
		distribuzione Scuole e Firenze (flyer)
		adv Welcome City Map
		digital adv Google
		social media adv
Gong - Eliseo Mattiacci	2 giugno - 14 ottobre 2018	poster 6x3
		manifesti e vetrine 70x100
		locandine A3+
		affissioni locandine Firenze
		totem 150x250 in città

		banner 5x3 Forte di Belvedere
		stendardi Forte di Belvedere
		digital signage e tower
		brochure
		distribuzione brochure Firenze
		flyer
		cartolina Firenze Card
		moduli Forte Card
		inviti digitali
		campagna foto - video
		animazioni digitali
		segnaletica onsite mostra
		brandizzazione biglietteria
		adv riviste specializzate (Artribune, Exibart, Giornale dell'arte, Artforum)
		adv stampa locale (Informacittà, La Nazione, Corriere, Repubblica)
		digital adv Google
		social media adv
F-LIGHT 2018	8 dicembre 2018 - 6 gennaio 2019	poster 6x3
		manifesti e vetrine 70x100
		totem 80x180 Palazzo Vecchio
		brochure
		distribuzione brochure Firenze
		segnaletica onsite location (stendardi, totem, cartellonistica)
		animazioni digitali
		campagna foto - video
		adv informacittà
		sito web
		digital adv Google
		social media adv



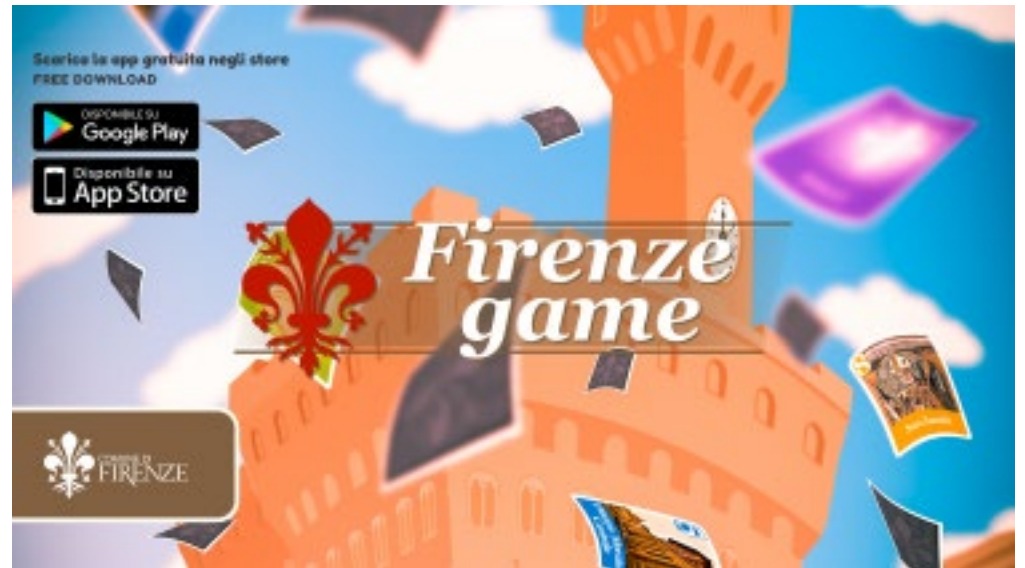
Paolo Masi, QUI



Leonardo in piazza



Torri, porte e fortezze



Firenze Game



Gong - Eliseo Mattiacci



F-LIGHT 2018

EQUILIBRI GESTIONALI E DI BILANCIO

A cura di:

Francesco Dainelli

11



EQUILIBRI DI BILANCIO E GESTIONALI



EQUILIBRIO ECONOMICO E PRODUTTIVITÀ

L'Associazione MUS.E chiude il bilancio con un risultato di poco superiore ai 5.000 euro. Da un paio di anni ormai i risultati si stabilizzano su cifre esigue. Tale performance è netta espressione della finalità sociale di questa azienda, che evidentemente non deve mirare al profitto, ma al reinvestimento delle risorse nei progetti per i quali è chiamata a lavorare.

Osservando la formazione del risultato economico netto, si nota che il margine derivante dallo svolgimento delle attività tipiche si va contraendo, passando da € 423.603,00 del 2016 a € 229.196 di quest'ulti-

mo anno (si veda Tavola 1). Tale fatto non sembra derivare da perdite di volumi di attività, visto che i proventi caratteristici sono in incremento. Piuttosto, sempre in linea con la strategia non profit dell'Associazione, questo segnale, indica come le quote crescenti di proventi vengano destinate al personale dipendente e non, valore fondamentale dell'associazione. Infatti, il costo del personale cresce in modo significativo nel 2018. In definitiva, un margine caratteristico in contrazione, di fronte a un crescente contributo del Comune di Firenze alla gestione di MUS.E, è l'assicurazione che

tale contributo non viene distolto dalla gestione ordinaria delle attività per le quali MUS.E vive. Per l'attività accessoria valgono considerazioni diverse. Provenendo in prevalenza da attività commerciali, queste funzioni sono finalizzate alla produzione di reddito. In quest'ottica, il margine reddituale in costante ascesa nel triennio (+10% circa nel 2018) è una notizia positiva; segno, da un lato, di una maggiore efficienza dei processi e, dall'altro, di un più elevato gradimento del pubblico.

Al netto di altre attività trascurabili (raccolta fondi e attività finanziaria), quello che pesa sulle

economie di MUS.E sono i costi di struttura. Tali spese generali si sono ormai stabilizzate da due anni intorno ai 480.000 euro. La stabilizzazione di questi costi fissi è un ulteriore segnale di efficienza di questo 2018. Infatti, di fronte ad attività che crescono, l'Associazione è riuscita a tenere fermi i costi di struttura. Il margine operativo netto è negativo per 37.234 nel 2018 e i proventi straordinari riportano in sostanziale pareggio le economie di bilancio di questa associazione.

	2016	2017	2018
proventi attività tipiche	3.291.828	3.532.164	3.808.883
oneri attività tipiche	2.868.225	3.252.778	3.579.687
Margine da attività tipiche	423.603	279.386	229.196
proventi attività accessorie	645.132	656.070	740.193
oneri attività accessorie	451.400	454.631	517.692
Margine da attività accessorie	193.732	201.439	222.501
marginie attività finanziarie	-7.945	-8.640	-8.291
marginie raccolta fondi	472	530	635
spese generali	448.708	479.305	481.275
Margine netto operativo	161.154	-6.590	-37.234
componenti straordinari	3.494	16.009	42.979
Risultato di periodo	164.648	9.419	5.745

Tavola n°1 (sopra): Conto Economico riclassificato a margini scalari

In questo quadro, la produttività del personale segna leggermente il passo nel 2018. L'organico MUS.E, infatti, cresce molto (da 74 unità del 2017 a 83 unità nel 2018), segno importante per un'associazione che vede nel personale un punto di forza della propria missione. Dall'altro, tuttavia, i proventi complessivamente generati grazie all'attività del personale non crescono nella stessa proporzione (si veda Tavola 2). Questo fatto è largamente legato ad assunzioni che sono servite a potenziare l'area dell'Accoglienza.

Infine, tutti questi sforzi valgono se e nella misura in cui il pubblico con il quale si relaziona MUS.E non diminuisce e resta soddisfatto dei servizi erogati. I numeri presentati in questo report consentono di compiere questa valutazione.

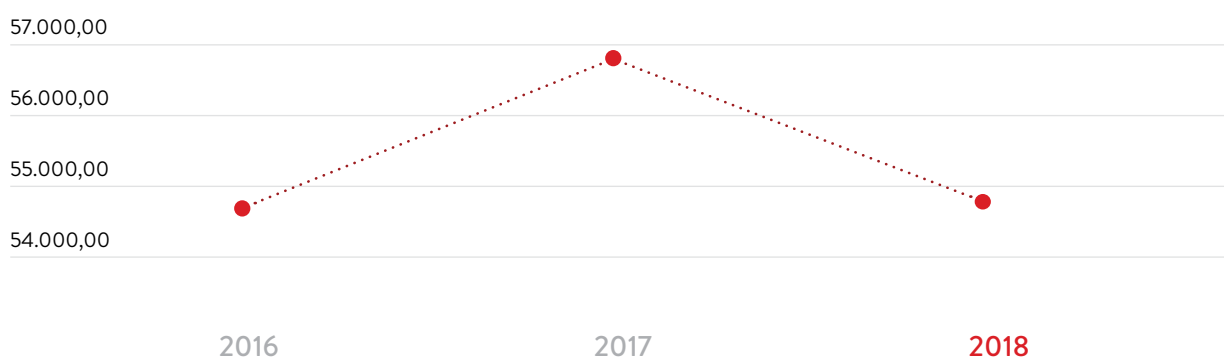


Tavola n°2: Indice di produttività del personale (proventi tipici e accessori / numero dipendenti)

EQUILIBRIO PATRIMONIALE E STRUTTURA FINANZIARIA

Nel 2018 si è assistito a una radicale trasformazione della struttura patrimoniale di MUS.E. Gli investimenti strutturali, per come è organizzata l'associazione, sono poca cosa e sono l'unica voce a rimanere più o meno stabile sopra i 100.000 euro (si veda Tavola 3).

Il ciclo operativo ha un fabbisogno che storicamente è stato sempre di importi rilevanti, intorno agli 800.000 euro (rif. capitale circolante del 2016 e il 2017). Nel 2018 si assiste a una drastica riduzione di tale fabbisogno di cassa, che si è sostanzialmente dimezzato. Tale risultato è positivo, tenuto conto che con la diminuzione dei fabbisogni di cassa, l'azienda ha meno liquidità "congelata" nei cicli di gestione aperti. Oltretutto, tale risultato è stato maturato in un contesto dove i volumi di attività crescono, segno che sono state fatte importanti "economie di fabbisogno". In sostanza, gli ingenti crediti verso il Comune di Firenze, relativi a prestazioni rese nell'ambito del contratto di servizio, vengono prevalentemente arginati dai debiti di fornitura e dai normali debiti verso il personale.

In sostanza, il capitale globalmente investito nell'attività caratteristica di MUS.E ammonta a 440.933,00 euro. Tali fabbisogni sono stati finanziati integralmente mediante il ricorso a mezzi propri. Anzi, al 31-12 residuano eccedenze di cassa normalmente investite sui conti correnti.

In definitiva, tenuto conto della stabilità delle fonti di approvvigionamento del capitale, in correlazione alla natura degli investimenti che vanno a finanziare, si può concludere che la struttura finanziaria appare in ottimo equilibrio.

	2016	2017	2018
Investimenti del ciclo operativo	2.688.649	2.669.239	2.604.172
Passività del ciclo operativo	1.802.021	1.891.090	2.270.033
Capitale Circolante Netto	886.628	778.149	334.139
Investimenti strutturali	153.819	114.908	106.794
Passività legate alla struttura	0	0	0
Investimenti strutturali netti	153.819	114.908	106.794
COIN	1.040.447	893.057	440.933
Capitale investito netto	1.040.447	893.057	440.933
Coperto da:			
Debiti finanziari a m/l termine	24.853	0	0
Posizione finanziaria netta a breve	302.333	270.377	-187.528
Totale debiti finanziari netti	327.186	270.377	-187.528
Patrimonio Netto	713.261	622.680	628.461
Capitale raccolto	1.040.447	893.057	440.933

Tavola n°3: Stato patrimoniale riclassificato a capitale investito/capitale raccolto

Tale equilibrio conduce anche a una solidità patrimoniale massima. La sostanziale assenza del debito non genera alcun rischio finanziario che, in un'associazione come questa, è indice di forte garanzia patrimoniale per i terzi e per i dipendenti che vi prestano lavoro (si veda Tavola 4).

EQUILIBRIO FINANZIARIO E SOSTENIBILITÀ DEL DEBITO

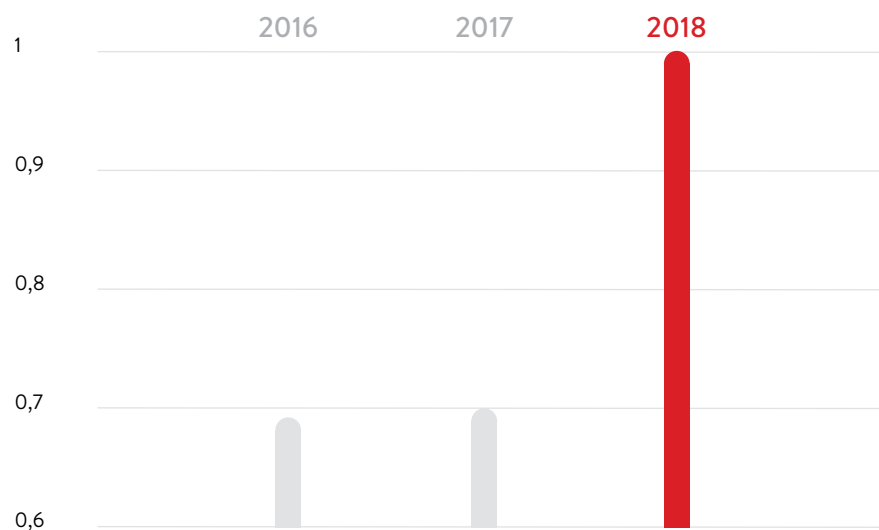
Il flusso di cassa operativo corrente del 2018 si attesta sopra i 450.000 euro ed è interamente frutto della variazione del capitale circolante, visto che il margine operativo è molto esiguo (si veda Tavola 5). Tale circostanza deriva dalle “economie di fabbisogno” commentate al punto precedente, ossia da una rilevante contrazione del fabbisogno operativo corrente, che rilascia liquidità.

Tale importante flusso di cassa ha permesso di fare investimenti nel 2018 pari a circa 38.000 euro e la liquidità residuale è andata ad abbattere il debito a breve e a generare momentanee eccedenze di cassa. È chiaro che questa situazione presenta un florido equilibrio finanziario, ma è anche vero che è frutto di una manovra occasionale, non ripetibile in futuro. Negli anni avvenire, dunque, si dovrà far conto solo sui flussi autoprodotti, di esigua consistenza, e sulle eventuali eccedenze di cassa per fare i necessari investimenti strutturali.



Tavola n°4 (pagina seguente in alto): Autonomia finanziaria (Capitale proprio / totale fonti)

Tavola n°5 (pagina seguente in basso): Rendiconto finanziario scalare



	2017	2018
Margine operativo lordo (*)	59.283,00	8.968,00
Variazione capitale circolante	108.479,00	444.010,00
Flusso operativo corrente	49.196,00	452.978,00
Capex	8.396,00	38.088,00
Free Cash Flow	40.800,00	414.890,00
Componenti straordinari	16.009,00	42.979,00
Rimborso debiti a m-l termine	24.853,00	
Variazione PNF a breve	-31.956,00	457.869,00

* nel 2017 al netto dello storno della riserva

IL VALORE ECONOMICO PRODOTTO SU FIRENZE

A partire da questo Annual Report abbiamo provato a stimare il contributo economico che MUS.E genera per il territorio fiorentino. In particolare, l'obiettivo è stato quello di quantificare le esternalità generate dal pubblico attratto e servito dall'Associazione.

A tale scopo, ci siamo concentrati solo sul pubblico che ha compiuto un'esperienza "duratura" con MUS.E nel 2018, ossia abbiamo considerato i 44.179 visitatori del Museo Novecento, i 54.391 utenti privati che hanno usufruito della mediazione, i 70.001 visitatori del Forte Belvedere e i 65.295 di Palazzo Medici Riccardi. Nel complesso si parla di 233.866 utenti MUS.E.

Per la stima della spesa media di ogni visitatore, ci siamo basati su statistiche elaborate dal Centro Studi Turistici nella Valutazione dell'impatto economico della mostra "Piero della Francesca e le corti italiane", pubblicazione della Provincia di Arezzo del 2007. Tali statistiche tracciano i comportamenti di spesa del "turista" e dell'"escursionista". Questi profili stanno rispettivamente ad indicare l'esperienza completa di una persona che visita e pernotta in Firenze e l'esperienza "mordi e fuggi" di una persona che visita e vive solo parzialmente la città. La spesa media giornaliera nel 2007 di un "turista" era 97,83 euro mentre era 44,01 euro per un "escursionista" (si veda Tavola 6). In primo luogo tale spesa è stata riportata su base 2018, tenendo conto del correttivo derivante dall'inflazione. Inoltre, abbiamo ipotizzato che il nostro turista/escursionista abbia dedicato mezza giornata del suo tempo all'esperienza con MUS.E e, pertanto, abbiamo considerato solo metà della spesa calcolata. Per questa via, siamo arrivati a stimare una spesa media del "turista" realizzata nella città di Firenze grazie alla sua permanenza a seguito dell'esperienza fatta con MUS.E pari a 57,23 euro. Tale spesa scende 25,74 nel caso dell'"escursionista".

Dati Centro Studi Turistici 2007

Aggiornamento inflazione

Mezza giornata

Spesa del "turista"	€ 97,83	€ 114,46	€ 57,23
Spesa dell' "escursionista"	€ 44,01	€ 51,49	€ 25,74

Nel profilo del "turista" abbiamo considerato tutti i fruitori stranieri e i fruitori italiani con oltre 36 anni di età. Sotto questa soglia, infatti, il visitatore italiano si presume compia un turismo maggiormente legato alle escursioni in città. Ne consegue che l'indotto generato dalle attività di MUS.E genera prudenzialmente un ritorno economico per la città di Firenze che supera gli 11 milioni di euro, considerando i due profili congiuntamente (si veda Tavola 7).

TURISTI	
Percentuale visitatori italiani > 36 anni	34,76%
Percentuale visitatori stranieri	44,02%
Percentuale sul totale	78,78%
Numero di turisti	184.240
Spesa complessiva	€ 10.544.055
ESCURSIONISTI	
Percentuale visitatori stranieri < 36 anni	21,22%
Numero di escursionisti	49.626
Spesa complessiva	€ 1.277.373

Oltre a questa stima approssimativa, sappiamo che la spesa muove altra spesa, come una sorta di moltiplicatore keynesiano applicato al mondo del turismo. Quindi, sempre basandoci sulla ricerca del Centro Studi Turistici sopracitata, che disaggrega la spesa nei settori di cui si compone, abbiamo stimato il valore aggiunto indirettamente generato da tale motore di spesa. Per ogni settore economico in cui si articola la spesa, è stato calcolato il valore aggiunto in percentuale sul fatturato mediamente prodotto dalle attività economiche localizzate nel Comune di Firenze. Ciò è stato possibile rielaborando i dati di provenienza della banca dati AIDA - Bureau Van Dijk, in possesso della Biblioteca dell'Università di Firenze, esaminando tutte le società di capitali con localizzazione nel comune di Firenze. Quindi, per ogni euro di spesa fatta nel settore è stato possibile quantificare la generazione indiretta di valore aggiunto per il territorio fiorentino (si veda Tavola 8). La spesa di un "turista" genera un indotto di ricchezza, oltre a quello sopracitato, pari a euro 16,83, mentre quella di un "escursionista" pari a euro 7,57. Se questi valori si moltiplicano per il numero di visitatori, si ottiene che i turisti producono un indotto pari a € 3.100.759 di valore aggiunto, mentre gli escursionisti un indotto pari a € 375.669.

	COMPOSIZIONE SPESA	SPESA DEL TURISTA	SPESA DELL'ESCURSIONISTA
Alimentari & Bevande	8,8%	5,04	2,27
Vestiario & Accessori	8,6%	4,92	2,21
Spese sanitarie	2,8%	1,60	0,72
Trasporti & Comunicazioni	7,4%	4,24	1,91
Ricreazione & Cultura	19,8%	11,33	5,10
Alberghi & Ristoranti	48,5%	27,76	12,49
Altre spese	4,1%	2,35	1,06



	VALORE AGGIUNTO DEL SETTORE	INDOTTO DEL TURISTA	INDOTTO DELL'ESCURSIONISTA
	16,07%	0,84	0,38
	18,9%	0,93	0,42
	33%	0,53	0,24
	43,8%	1,85	0,83
	33,8%	3,83	1,72
	29,7	8,24	3,71
	25,7	0,60	0,27

Totale indotto turista 16,83

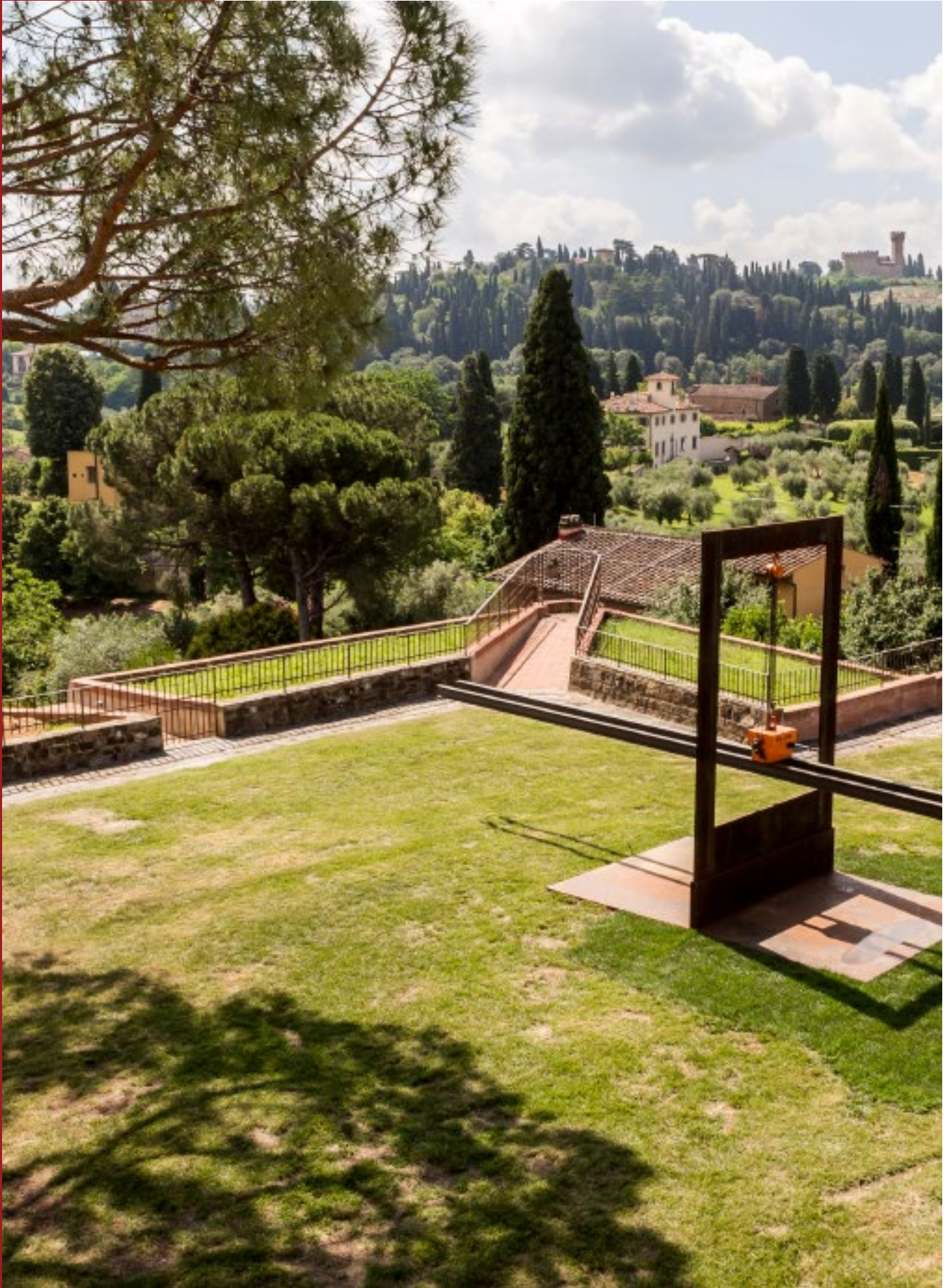
Totale indotto escursionista 7,57

In conclusione, gli utenti che hanno fatto un'esperienza "duratura" con l'Associazione MUS.E hanno generato nel 2018 complessivamente, sia direttamente che indirettamente, un volume di ricchezza per le attività economiche del territorio fiorentino che possiamo prudenzialmente stimare in oltre 15 milioni di euro.

L'IMPATTO GENERATO E LA VALUTAZIONE DEL SOCIAL-ROI

A cura di Giovanni Lombardo e del team della start up innovativa,
spin off universitario dell'Università di Genova,
"Sigma NL s.r.l."

12



L'IMPATTO GENERATO E LA VALUTAZIONE DEL SOCIAL-ROI



IN BREVE

Per il terzo anno consecutivo l'associazione MUS.E che gestisce, tra il resto, le visite museali in Firenze, ha deciso di analizzare le proprie attività al fine di valutarne e misurarne l'impatto economico e sociale.

Il fulcro di tale metodologia consiste nell'applicare l'indicatore Social-Roi (SROI), ovvero il ritorno sociale ed economico dell'investimento. In breve, la presente valutazione ha riguardato gli impatti relativi agli investimenti compiuti nell'anno 2018 (SROI valutativo), e quelli stimati per l'anno 2019 (SROI previsionale), a beneficio di persone interne all'associazione (ad esempio i dipendenti), ma anche di persone e attività esterne (utenti, esercenti, comunità locale).

Più in particolare, sono state oggetto di analisi le attività di "mediazione culturale", svolte con modalità particolarmente interattive e innovative. Per queste esperienze sono stati valutati gli effetti economici, sociali e psicologici su diverse popolazioni di visitatori. A ciò si è aggiunto l'impatto generato dal cosiddetto "welfare aziendale", ossia l'attenzione rivolta alla conciliazione tra vita privata e lavoro, a favore dei/delle dipendenti dell'associazione museale stessa. Un estratto della valutazione è contenuto nei seguenti grafici e tabelle, che hanno restituito sostanzialmente:

1. Un valore di social ROI valutativo pari a 3,83 (per ogni euro investito nel 2018 se ne sono generati 3,83, in quanto -a fronte di un investimento pari a circa 1,2 milioni di euro- si sono generati impatti per un valore pari a 4,4 milioni di euro circa).
2. Un valore di SROI previsionale pari a 4,28 (per ogni euro investito nel 2019 si prevede di generarne 4,28, con un investimento di circa 1,2 milioni e un valore degli impatti prodotti stimabile in circa 5 milioni di euro).

INTRODUZIONE

Il tema della misurazione degli impatti nel contesto culturale è da sempre una sfida aperta, sia per l'evoluzione delle attività che le istituzioni culturali stanno realizzando con una chiara propensione sociale, sia per il continuo bisogno di formazione e metodologie adatte all'ambito culturale, ma anche per la costante difficoltà nello stabilire un nesso causale diretto tra azioni intraprese e benefici sociali raggiunti.

Emerge la consapevolezza che il “luogo-museo” non può più, per la propria sopravvivenza, limitarsi ad una funzione di conservazione e di tutela del patrimonio culturale, ma deve assumere una sempre più rilevante funzione di valorizzazione dell'ambito educativo e socializzante della comunità cui appartiene.

Negli ultimi anni si è assistito ad un ampliamento della portata di scopi e ruoli dei musei, con una richiesta di sforzi sempre maggiori volti a sviluppare consapevolezza e per riuscire a comunicare il valore generato nella società, di natura multidimensionale e complessa.

La comprensione e la gestione del significato sociale, in particolare, sta diventando sempre più rilevante: sia per informare gli stakeholder (ossia i fruitori dei servizi, le persone dipendenti, l'ente controllante e finanziatore), sia per fornire ai “policy maker” (cioè a chi determina le strategie gestionali a monte), sui cruscotti e sistemi di valutazione, che le istituzioni culturali adottano sempre più spesso per fornire prove concrete degli effetti del loro operato.

Tra i diversi impatti generati dal museo, quello sociale risulta il più ambiguo e difficile da definire, rispetto all'impatto economico e a quello ambientale. Se da un lato, infatti, l'impatto in senso lato viene spiegato attraverso il cambiamento che esso produce, a seguito dell'operato di un'organizzazione, l'impatto “sociale” dovrebbe riferirsi alle conseguenze sociali (in termini di educazione, salute, inclusione sociale di fasce deboli, rivitalizzazione urbana) di differenti tipologie di interventi e azioni derivanti dall'interazione tra soggetti e museo. Gli effetti culturali propriamente intesi dovrebbero essere associati a particolari outcome, come -ad esempio- una migliore comprensione dell'ambiente sociale circostante, l'ampliamento della propensione alla partecipazione a forme di arte/cultura, il cambiamento nella propensione al consumo dei beni culturali, la crescita e lo sviluppo interiore dei singoli individui.

Il potenziale dell'attività museale deve essere pertanto valorizzato, con l'obiettivo di creare anche valore sociale, nella (e con la) comunità. A tal fine occorre compiere quello che viene definito “*stakeholder engagement*”, ossia un coinvolgimento di tutti i soggetti portatori d'interesse. Inoltre, è fondamentale che i principi della responsabilità sociale d'impresa (anche non profit) vengano inseriti tra gli obiettivi dell'associazione, in modo da fornire a visitatori, operatori e comunità locale tutti i possibili strumenti di facilitazione dei processi di produzione di valore.

Quali variabili per misurare l'impatto e il valore sociale?

Occorre attribuire, mediante variabili equiparabili o “proxy”, un equivalente valore quantitativo a effetti intangibili, quali il senso di appartenenza, le potenzialità di integrazione, le competenze indotte nei soggetti coinvolti, e sommare tali quantificazioni ad altri benefici tangibili più facilmente riconoscibili, quali sono le dimensioni economiche dell'indotto, la creazione di posti di lavoro e l'incremento dei consumi.

NOTE SUL METODO SROI

Con la metodologia SROI (Social Return On Investment) si intende presentare una valutazione dell'impatto sociale, economico e ambientale del percorso svolto da un'organizzazione, attraverso il coinvolgimento diretto delle principali parti interessate (i cosiddetti "stakeholder"). Per questo motivo essa si rivela particolarmente adatta a fornire una misura concreta della produzione di valore (valore sociale, tangibile e intangibile, diretto e indiretto) seppure stimata.

Stakeholder

Il percorso di valutazione inizia generalmente con l'individuazione delle persone portatrici di interessi, o "stakeholder".

Con queste persone e organizzazioni i ricercatori stabiliscono un canale di comunicazione, volto ad ottenere le informazioni necessarie a quantificare ciò che l'ente oggetto di valutazione fornisce e/o toglie alla loro quotidianità e vita. La stima che ne deriva costituisce lo scopo del lavoro e permette anche agli intervistati di focalizzare e di valutare meglio i propri rapporti con MUS.E, migliorando così la consapevolezza di questo legame e -di conseguenza- il proprio coinvolgimento nelle sue attività. Si promuove, pertanto, un circolo virtuoso tra persone.

A tale scopo, sono stati predisposti specifici e differenti questionari per ciascun soggetto che ha ricevuto un impatto economico, sociale o ambientale derivante dall'attività di MUS.E e sono state effettuate interviste semi strutturate a testimoni privilegiati.

In merito ad un particolare importante stakeholder, ad esempio, ossia i giovani studenti che visitano il museo, nel questionario sono stati presi come riferimento gli otto domini costitutivi del LEQ (Life- Effectiveness Questionnaire – Neill J. T., 2001), utilizzato, tra le altre ricerche, anche da Brewster (2014) per la misurazione degli effetti psicologici e sociali delle attività teatrali in carcere. Il LEQ è uno strumento di misurazione multidimensionale, utilizzato generalmente per quantificare gli effetti di programmi di intervento psico-sociale. Esso è basato su costrutti attinenti alla sfera cognitiva ed emotiva dell'individuo (ad esempio, il concetto del sé, l'auto-efficacia e le strategie di coping) che, nel loro insieme, costituiscono le cosiddette "soft-skill" necessarie per il raggiungimento della propria realizzazione personale, in ambito personale, sociale e lavorativo.

LEQ

Il LEQ è stato utilizzato in diversi studi di ricerca fino ad oggi, ed ha acquisito crescente attenzione da parte della società scientifica come promettente strumento di ricerca e di valutazione dei programmi di intervento in ambito psico-educativo.

Per la costruzione delle domande relative agli effetti psicologici sul pubblico della mediazione culturale in MUS.E, abbiamo preso in considerazione i seguenti domini del LEQ:

“IF” (Intellectual Flexibility)

“SO” (Social Competences, comprensivo di: communication skills, positive relation, cooperative team work, family relationships, conflict resolution skills)

“AM” (Achievement Motivation)

“EC” (Emotional Control, stress management)

I questionari così concepiti sono stati quindi somministrati, prima e dopo la visita museale (valutazione ex ante/ex post), ad un totale di 142 studenti, maschi e femmine, di età compresa tra i 12 ed i 16 anni di età (seconda media inferiore – terza media superiore), provenienti da diverse città italiane, suddivisi con estrazione casuale (random assignment), in due gruppi:

1. Alunni ai quali è stata proposta la mediazione culturale (gruppo sperimentale)
2. Alunni ai quali è stata proposta la visita guidata tradizionale (gruppo di controllo), secondo il paradigma sperimentale RTC (Randomized Controlled Trial).

Validità della valutazione

Questo è infatti il modo più affidabile e robusto in termini metodologici per ottenere una stima corretta e credibile dell'impatto di un programma di intervento (o di una politica) sulla popolazione a cui quell'intervento è diretto. L'estrazione casuale tra soggetti che hanno le stesse chances di essere selezionati assicura l'eguaglianza statistica tra il gruppo dei trattati e il gruppo di controllo (validità interna della valutazione). Poiché i due gruppi sono indistinguibili le differenze nell'outcome osservato al termine del progetto saranno attribuibili interamente all'intervento. Inoltre, essendo entrambi i gruppi estratti dalla popolazione di riferimento (target), le loro caratteristiche tenderanno a quelle dell'intera popolazione di riferimento rendendo generalizzabili le conclusioni ottenute (validità esterna alla valutazione). (M. T. Ambrosini, G. De Simone, 2013). Si sottolinea il fatto che, ad oggi, tale studio randomizzato risulta essere il primo in Italia in ambito museale (ormai alla terza edizione per MUS.E), nonché tra i primi effettuati nei comparti socioculturali.

Proxy

Dopo la prima fase di stakeholder engagement, si giunge alla definizione di un determinato numero di variabili, dette "proxy", che agiscono in senso positivo e negativo sui soggetti intervistati. Grazie ad esse è possibile attribuire un valore monetario equivalente al fenomeno o all'effetto da misurare. Ad esempio, per misurare il miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza, si utilizza la proxy (o valore comparabile) corrispondente al costo di un infortunio, in termini di tempo da dedicarvi, mancate opportunità, costi diretti da sostenersi da parte della persona infortunata e oneri a carico del servizio sanitario nazionale.

Un ulteriore esempio è costituito dal benessere generato derivante da una visita al museo o dal partecipare a un evento o a una manifestazione culturale: questo sentimento si può misurare con variabili proxy costituite dal costo di un abbonamento annuale a teatro, o al costo del biglietto di un concerto musicale, o al costo che si sarebbe dovuto sostenere per beneficiare di un percorso di team building o di coaching con uno psicologico o psicoterapeuta.

Ancora, il valore della notorietà o della reputazione presso i vari stakeholder si può stimare con il costo di una campagna pubblicitaria, che porti al medesimo risultato (ad esempio: quanto si spenderebbe per ottenere una visibilità analoga mediante passaggi pubblicitari in TV o sui quotidiani o nei social network).

Nel campo ambientale, invece, si utilizzano come proxy i costi di bonifica o di sorveglianza sanitaria evitati, il costo della compensazione della CO₂, ecc. (peraltro valori più immediati da ottenere e suscettibili di una valutazione più puntuale rispetto a variabili psicologiche).

In pratica, in ogni valutazione di effetti sociali e intangibili le domande da porsi sono:

“Quanto si spenderebbe per ottenere un beneficio analogo?”;

“Cosa succederebbe se MUS.E non ci fosse?”;

“Come sarebbe Firenze senza MUS.E?”.

Certamente non si riesce a misurare un fenomeno con precisione assoluta; il calcolo resta una stima. Ma, d'altronde, anche nella valutazione di una azienda i periti indicano valori stimati, con una valutazione in euro che prevede una "forchetta" che varia quindi da un valore minimo a un valore massimo. Si pensi, anche ad una valutazione nel settore immobiliare. In tutti questi casi occorre trovare un ancoraggio, una parametrizzazione il più vicina possibile al fenomeno da valutare; specie se si tratta di un fenomeno anche sociale, psicologico, relazionale.

Da notare, tuttavia, che è stato riconosciuto -a livello internazionale- che, attraverso la metodologia SROI, è possibile stimare e -quindi- quantificare, il valore sociale generato da attività con effetti intangibili, percepiti spesso in modo diverso dai singoli soggetti.

Sempre in campo metodologico, i ricercatori devono mantenere un profilo di realismo nell'effettuare le scelte dei parametri e la valutazione, impegnandosi a rendicontare trasparentemente e con rigore quanto effettuato in sede di reperimento e poi di elaborazione dei dati. Alla fine del percorso di raccolta dei dati si procede quindi alla valutazione finale dell'impatto sociale e alla condivisione dei risultati con gli stakeholder, in modo da programmare una annualità successiva in modo strategico, al fine di massimizzare la produzione di valore e di valori nei confronti delle persone della comunità locale che maggiormente ne hanno necessità. Ricordiamoci, infatti, che questo calcolo non valuta i benefici per MUS.E, ma per gli stakeholder, generalmente esterni all'ente valutato.



Willingness to pay (WTP)

La teoria economica inerente alla disponibilità a pagare (willingness to pay, WTP) si può far rientrare nel filone della cosiddetta 'economia del benessere', che si caratterizza per il suo aspetto non solo esplicativo (positivo) dei fenomeni economici, ma anche normativo, indirizzato cioè alla ricerca delle soluzioni di politica economica. Il concetto fu introdotto nel 1844 da Jules Dupuit, uno dei precursori dell'economia del benessere, nel saggio "De la mesure de l'utilité des travaux publique", nel quale Dupuit espresse la necessità di "specificare le condizioni per cui si potesse definire utile un investimento pubblico" dal momento che si ritenevano inappropriati i criteri dell'investimento privato. Secondo Dupuit il beneficio sociale che deriverebbe dalle opere pubbliche non si dovrebbe commisurare alle entrate che confluirebbero nell'erario, ma da quanto la collettività sarebbe disposta a pagare per ottenere tali opere. Come successivamente ha chiarito Marshall (1924), è proprio la differenza tra i pagamenti effettivi sostenuti dai 'consumatori' e le somme che questi invece pagherebbero a determinare il beneficio netto sociale, che viene denominato 'rendita (o surplus) del consumatore'. Così definita, la WTP è presto divenuta uno strumento di valutazione dell'analisi costi-benefici (cost benefit analysis, CBA), come risulta da tutti i principali manuali di valutazione dei progetti pubblici a livello internazionale (Banca Mondiale, OCSE) e nazionale (Ministero del Bilancio). Sotto il profilo costi-benefici un progetto risulta socialmente vantaggioso quando il valore del beneficio, misurabile in termini di WTP, è superiore al suo costo.

Il pubblico dei musei, soprattutto all'interno del panorama italiano, ha occupato per molto tempo un ruolo secondario nella riflessione teorica e nelle decisioni operative dei responsabili delle istituzioni museali. Negli ultimi due decenni, una serie di fenomeni sia interni sia esterni al modo delle organizzazioni culturali, quali la riduzione costante dei finanziamenti pubblici alle istituzioni culturali, l'aumento e la diversificazione delle opzioni di consumo nel mercato del tempo libero, l'imporsi di nuovi paradigmi nei modi, nelle forme e nelle funzioni attribuite al consumo, ha portato ad una maggiore consapevolezza da parte dei musei, della necessità di confrontarsi con i propri contesti di riferimento. La valorizzazione della dimensione educativa e sociale del museo inoltre è strettamente correlata alla capacità di queste istituzioni di offrire servizi di qualità orientati al pubblico. In questa direzione si collocano le recenti disposizioni che articolano il ruolo, le funzioni, gli ambiti di attività dei musei italiani contenute nell' "Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei" approvati con Decreto 10 maggio 2001, n. 258, del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, strumento culturale e normativo di grande portata per i musei italiani finalmente sollecitati a dotarsi di dichiarazioni di missione e, soprattutto a mettere in atto processi di adeguamento e sviluppo dei servizi orientati al visitatore.

LA VALUTAZIONE DELL'IMPATTO ED IL SOCIAL-ROI VALUTATIVO

Nel percorso di valutazione dell'impatto economico e sociale di MUS.E è stato applicato l'indicatore denominato "Social-ROI" (o "SROI"), riferito alle attività aziendali del 2018 (SROI valutativo) e del 2019 (SROI previsionale).

La valutazione è stata compiuta nell'arco di sei mesi circa, da parte dello spin off dell'Università di Genova, "Sigma NL", start up innovativa dedicata alla valutazione di impatti sociali e ambientali e del S-ROI. Nel gruppo di lavoro, diretto dal docente universitario afferente al dipartimento di ingegneria gestionale dell'Università di Genova, Prof. Giovanni Lombardo, hanno preso parte il dott. Nader Tayser, dottore in ingegneria gestionale; la dott.ssa Irene Rapallo, psicologa iscritta all'albo professionale; la dott.ssa Linda Celenza; tutti in collaborazione con il personale di MUS.E.

Nel corso della valutazione sono stati mappati gli effetti sui giovani che prendono parte alle visite animate dai mediatori culturali di MUS.E; quelli sugli insegnanti che accompagnano i ragazzi ai musei; gli impatti sul così detto "pubblico debole" (portatori di fragilità o disabilità); gli effetti su alcuni esercenti locali, sull'indotto sul territorio, sul Comune e le istituzioni; gli effetti sulle persone dipendenti di MUS.E.

I portatori di interessi e soggetti coinvolti sono stati interpellati attraverso interviste o questionari, sottoposti mediante piattaforma online, nonché attraverso focus group e interviste semi strutturate a testimoni privilegiati, in modo da ricercare gli impatti economici, psicologici e sociali derivanti dalla partecipazione diretta alle attività svolte nell'associazione, o la ricaduta valoriale indiretta sulla propria vita o attività economica.

Il perimetro prescelto è stato quello delle attività organizzate da MUS.E nell'ambito della "mediazione culturale", vale a dire le attività relative alla valorizzazione dei Musei Civici Fiorentini.

La Mediazione Culturale

Il mediatore culturale museale è una "nuova" figura professionale che sta emergendo recentemente in diverse realtà culturali nazionali ed internazionali. Trattasi di una persona professionista la cui formazione spazia dai contesti culturali alle lingue, sociologia, recitazione. Questa figura viene chiamata ad accompagnare l'utenza del museo lungo un percorso di avvicinamento alle opere; percorso calato, di volta in volta, sulle caratteristiche ed esigenze della persona (o del gruppo di persone) che il mediatore si trova di fronte.

In tal modo l'esperienza vissuta da una scolaresca assume una valenza differente rispetto a quella provata da chi usufruisce delle audioguide o di una guida turistica tradizionale.

A parità di percorso all'interno del museo e a parità delle opere visionate e commentate, l'utente avrà infatti la possibilità di vivere un'esperienza personalizzata, che gli permetterà di arricchire il proprio bagaglio emozionale oltre che culturale.

Ciò avviene attraverso una serie di prestazioni extra-ordinarie svolte dai mediatori culturali i quali, tramite l'ausilio di tecniche di recitazione, psicologiche, dialettiche -ma anche altre multidisciplinari- riescono a costruire un percorso coinvolgente per il singolo visitatore.

Per valutare l'esperienza di mediazione culturale di MUS.E sono state prese in considerazione alcune attività specifiche e alcuni stakeholder; i medesimi sono stati classificati in base alla tipologia di impatto: interno e esterno.

Per quanto concerne l'impatto interno, sono state considerate le parti interessate interne al processo di mediazione culturale, ovvero:

- le persone dipendenti di MUS.E;
- le persone che svolgono attività di mediazione culturale.

L'impatto "esterno", invece, ha riguardato i seguenti portatori di interessi:

- le persone partecipanti al laboratorio scolastico;
- studenti che effettuano le visite museali con i mediatori culturali;
- il pubblico portatore di fragilità e/o disabilità;
- gli utenti abituali;
- gli esercenti locali;
- le istituzioni.

Per il calcolo degli output (ossia del risultato raggiunto tramite l'attività analizzata) e degli outcome (il cambiamento avvenuto nei vari stakeholder) si è reso necessario intervistare gli stakeholder destinatari delle attività oggetto di analisi. Ciò è avvenuto mediante l'utilizzo di framework teorici di riferimento e di strumenti previsti dagli standard in materia di coinvolgimento (AA1000SES, UNI ISO 26000 e PdR UNI 18:2016). In dettaglio, ci si è posti le seguenti domande:

- Chi potrebbe essere influenzato positivamente o negativamente dalle decisioni o dalle attività di MUS.E?
- Chi potrebbe esprimere preoccupazioni in merito alle decisioni e alle attività di MUS.E?
- Chi è stato coinvolto nel passato quando è stato necessario affrontare preoccupazioni simili?
- Chi può aiutare MUS.E ad affrontare impatti specifici?
- Verso chi MUS.E ha obblighi legali?
- Chi può influenzare la capacità dell'organizzazione di soddisfare le proprie responsabilità?
- Chi sarebbe svantaggiato se escluso dal coinvolgimento?
- Chi è influenzato nella "catena del valore" di MUS.E?

Negli input sono stati considerati tutti gli oneri rendicontati nel conto economico di MUS.E per svolgere l'attività di "Mediazione Culturale" (costi operativi e investimenti pro quota), nonché una percentuale dei costi fissi, riconducibili all'attività di Mediazione Culturale di MUS.E.

È importante sottolineare che lo studio di MUS.E, ormai giunto alla terza edizione, rappresenta uno dei primi esperimenti di questo genere nel nostro Paese.

In questo studio l'impatto sociale è stato rilevato analizzando 73 variabili e rispettive "proxy", ossia le variabili comparabili necessarie ad attribuire un valore economico ai fenomeni intangibili, come quelli sociali, psicologici, educativi, emotivi e valoriali che rappresentano il fulcro dell'esperienza di Mediazione Culturale.

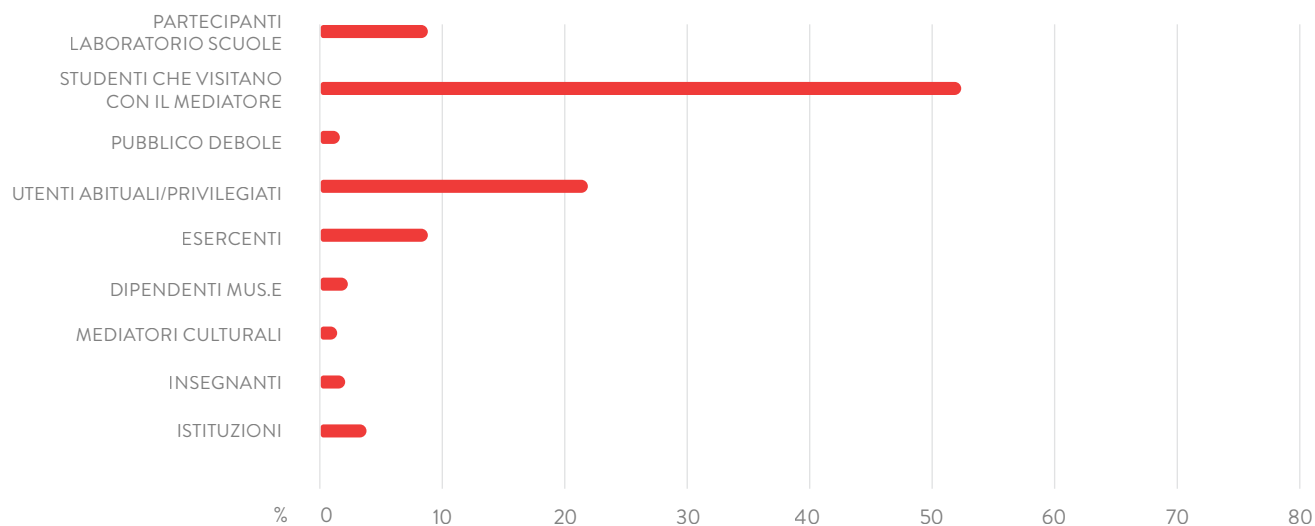
L'analisi ha evidenziato la produzione di valore in ambito socioeducativo dell'attività museale, oltre che economico, ed ha contestualmente permesso di rinforzare i legami tra l'associazione e soggetti coinvolti. Per "impatto socioeducativo" ci si riferisce agli effetti economici, immateriali o sociali derivanti dell'attività esercitata, dei quali beneficiano soggetti interni ed esterni alla società (quali, ad esempio, i/le dipendenti, i visitatori, le imprese dell'indotto, il Comune e la comunità locale circostante, le future generazioni, le scuole e i gli insegnanti).

Tali effetti vengono denominati "esternalità": costi e benefici che non vengono contabilizzati nel bilancio economico finanziario dell'ente, ricadendo su terze persone fisiche o giuridiche.

Un estratto della valutazione di impatto è contenuto nella tabella 1 e nella figura 1, dove sono rappresentati per estratto i valori generati direttamente e indirettamente.

TABELLA 1 – SROI VALUTATIVO 2018

STAKEHOLDER	EURO IMPATTO	% SUL TOTALE
Partecipanti laboratorio scuole	360.099,01 €	8,2%
Studenti che visitano con il mediatore	2.337.793,30 €	53,0%
Pubblico debole	9.539,83 €	0,2%
Utenti abituali/privilegiati	1.015.188,32 €	23,0%
Esercenti	399.065,42 €	9,1%
Dipendenti MUS.E	88.838,56 €	2,0%
Mediatori Culturali	13.746,63 €	0,3%
Insegnanti	75.817,34 €	1,7%
Istituzioni	107.038,83 €	2,4%
Totale	4.407.127,24 €	100%



In breve, dall'analisi è risultato che l'impatto sociale generato nell'anno 2018 ammonta a circa 4,4 milioni di euro circa, a fronte dell'investimento necessario a generare tale impatto, pari a circa 1,2 milioni di euro.

Tali valori, rapportati tra loro, producono un rapporto SROI valutativo pari a:

1: 3,83.

Si può pertanto concludere che, nel 2018, per ogni euro investito nelle attività di Mediazione Culturale in MUS.E, sono stati generati l'equivalente di circa 3,83 euro, a favore della comunità locale, dei visitatori, degli studenti, dei dipendenti, degli insegnanti, degli esercenti e degli altri stakeholder esterni.

Le attività di MUS.E prese in considerazione hanno peraltro generato, in alcuni casi, benefici pluriennali, il valore economico dei quali è stato attualizzato all'anno in cui sono avvenute le attività (2018), considerando un tasso di attualizzazione pari al 3% (WACC, weighted average cost of capital). Ciò ha consentito un confronto più corretto con la quota parte di investimenti e di costi sostenuti nell'anno in esame volti a sostenere quelle attività.

LA VALUTAZIONE DELL'IMPATTO INTERNO DIPENDENTI E MEDIATORI CULTURALI

L'analisi ha riguardato la valutazione dei benefici a favore dei principali stakeholder interni, ovvero il personale dipendente che, in parte accompagna i visitatori e, in parte, funge da supporto logistico-amministrativo per l'associazione.

Queste persone possono beneficiare di stabilizzazioni contrattuali, aumenti di livello, valorizzazione della propria figura e rivendibilità delle proprie competenze, flessibilità oraria e altri accorgimenti minori volti a conciliare più appropriatamente la vita privata con quella lavorativa.

In particolare, MUS.E si è mostrata molto attenta a preservare e a ricercare professionalità nei giovani, nelle donne e nelle madri, cercando anche di adottare politiche di "welfare aziendale" che consentano di conciliare il lavoro con le diverse priorità che si possono presentare, quali: esigenze di studio di figli o familiari; altre necessità delle lavoratrici madri.

Dal punto di vista della quantificazione di un impatto sociale, ciò si riverbera in benefici derivanti da un miglioramento della posizione lavorativa, mappati nella ricerca tramite la definizione di item a scelta multipla. Ad essi è stato associato un indicatore quantitativo specifico, a sua volta associato ad un valore in Euro (proxy finanziaria); in tal modo è stato possibile stimare il ritorno economico conseguente ai miglioramenti delle condizioni professionali. La scelta multipla sottoposta nel questionario alle persone interessate prevedeva le seguenti voci: miglioramento del benessere psicofisico, possibilità di progettare più serenamente la propria vita privata, miglioramento dell'organizzazione familiare, aumento della propensione a spendere in attività di svago extra-lavorative, soddisfazione derivante dal riconoscimento della propria professionalità e possibilità di rivendersi sul mercato del lavoro.

LA VALUTAZIONE DELL'IMPATTO ESTERNO

1. INSEGNANTI

Nel caso di analisi degli effetti nei confronti di insegnanti scolastici è stato domandato se, a fronte delle esperienze di "mediazione culturale" vissute dalle loro classi, fosse aumentata la richiesta di visite e di gite scolastiche in ambito culturale per l'anno 2019, da parte degli alunni stessi o da parte dei loro familiari; nonché la disponibilità da parte del loro Collegio Docenti di programmare ulteriori visite in MUS.E; e, se sì, di quantificare la previsione in termini di maggior numero di visite programmate.

In base ai questionari sottoposti ai docenti è risultato che il 61,43% del campione degli insegnanti intervistato desidera aumentare le visite museali da 2 a 5 all'anno, anche fuori perimetro MUS.E. Inoltre, il 14 % degli insegnanti intervistati dichiara di voler programmare in futuro (anno scolastico 2018/2019) altre visite in MUS.E con le modalità di Mediazione Culturale (da 4 a 6).

Ai valori ottenuti sono state applicate le opportune stime cautelative, come richiede la metodologia SROI, al fine di ridurre il rischio di sovrastimare i risultati dell'analisi svolta, riportando solo il valore dell'impatto ottenuto dopo una decurtazione prudenziale degli effetti stimati e dell'attribuzione a terzi degli effetti da questi derivanti.

2. STUDENTI

Dall'analisi dei questionari è emerso che gli studenti traggono, dall'esperienza di visita mediante mediazione culturale, benefici in termini di miglioramento della flessibilità mentale, aumento delle competenze sociali, incremento della motivazione ad autorealizzarsi, riduzione dello stress, migliore capacità di gestione dello stesso. Tali effetti sono stati calcolati relativamente alle classi di studenti che, durante l'anno 2018, hanno visitato MUS.E con la modalità della "mediazione culturale".

I risultati ottenuti sono stati calcolati sulla base degli effetti mappati su un campione statisticamente significativo e, successivamente, proiettati su tutta la popolazione oggetto di analisi.

Ai ragazzi è stato sottoposto un medesimo stesso questionario prima della visita e dopo la sua conclusione, in modo da stimare in maniera puntuale la dimensione dell'effetto, il così detto "effect size" dell'esperienza appena vissuta.

L'effect size è un indice di quanto risulta ampia la dimensione dell'effetto ottenuto; esso può consistere un piccolo effetto o medio o grande effetto, permettendo di stimare numericamente la grandezza di una variabile altrimenti intangibile.

Inoltre, al fine di stimare al meglio gli effetti finali, è stato predisposto anche un questionario da somministrare a un "campione di controllo". Gli studenti analizzati sono pertanto appartenenti a due grandi gruppi: quello comprensivo dei ragazzi e ragazze cui è stata proposta la mediazione culturale (gruppo sperimentale) e quello equiparabile ma al quale è stata proposta una visita guidata tradizionale ("gruppo di controllo"), quindi senza mediazione culturale. Trattasi di utilizzo del paradigma sperimentale RTC (Randomized Controlled Trial), quale modo affidabile e robusto in termini metodologici volto a ottenere una stima più corretta o maggiormente inoppugnabile circa l'impatto di un percorso o programma o intervento (o di una politica) sulla popolazione alla quale è diretto un determinato percorso.

3. PUBBLICO DEBOLE E PERSONE CON FRAGILITÀ

Per la valutazione del pubblico portatore di fragilità o disabilità sono stati valutati due diversi effetti conseguenti all'esperienza culturale: l'eventuale aumento o diminuzione del benessere percepito (espresso in termini di attività comparabili per piacevolezza e/o coinvolgimento), e la disponibilità a pagare in futuro per un servizio analogo (la già citata willingness to pay, WTP).

4. UTENTI ABITUALI

Questo gruppo di stakeholder è costituito da coloro che, durante l'anno 2018, hanno partecipato a più di una visita culturale in MUS.E. Grazie alla preventiva raccolta dei loro recapiti è stato possibile indagare l'effetto "willingness to pay", in ottica sia valutativa sia previsionale. In questo caso ad ogni soggetto è stato chiesto di dichiarare il numero di giorni che ha destinato alla visita sia dei musei, sia della città di Firenze (SROI valutativo).

A fronte dell'esperienza vissuta e a fronte degli effetti psicosociali derivanti dall'esperienza di mediazione culturale, è stato inoltre richiesto di quantificare la previsione futura relativa a altre attività culturali da trascorrere sia in MUS.E sia in altre attività musali fuori da Firenze, relativamente all'anno 2019 (SROI previsionale).

5. ESERCENTI

Per quanto concerne l'indotto economico sul territorio generato dalle attività di mediazione culturale, si è posto l'accento sull'ambito ricettivo e della ristorazione, distinguendo gli utenti italiani da quelli stranieri; i mezzi di trasporto utilizzati; le strutture ricettive collegate. È stato valutato l'aumento del numero di coperti a pranzo e a cena; l'uso dei mezzi di trasporto pubblico e dei pernottamenti, riferendosi in particolare ai periodi di apertura di determinate mostre o eventi promossi da MUS.E, nel corso del 2018.

Sono state dunque considerate le percentuali di aumento dei diversi consumi nell'indotto (alberghi, bar, ristoranti ecc.), sulla base delle risposte fornite dagli esercenti intervistati, associandole poi al 50% stimato di consumatori italiani e ad un ulteriore 50% di consumatori stranieri (ai quali è stata attribuita una proxy finanziaria relativa alla propensione al consumo ulteriore). La proxy finanziaria utilizzata corrisponde alla stima della spesa media nei diversi esercizi da parte dei consumatori, italiani e stranieri.

6. FIDUCIA ISTITUZIONALE

Un'ulteriore analisi è stata condotta circa la fiducia generata da MUS.E presso le Istituzioni, in particolare tra i soci di MUS.E i quali, a fronte delle nuove iniziative in ambito "mediazione culturale", hanno acconsentito ad affidare ulteriori servizi alla loro associazione in house MUS.E. Tramite intervista a rappresentanti dei soci è stata stimata la propensione ad aumentare gli affidamenti a MUS.E stessa, quale proxy della fiducia nel lavoro già svolto e -di conseguenza- valutazione sostanziale delle migliori abilità formatesi nel frattempo all'interno di MUS.E.

7. ANALISI DI SENSITIVITÀ

L'analisi di sensitività rappresenta un utile strumento per garantire che la valutazione SROI sia il più robusta possibile. In altre parole, l'importanza di effettuare un'analisi di sensitività risiede nella possibilità di identificare quali variabili siano più vulnerabili al cambiamento, e di comprendere se esse abbiano un effetto importante sul ritorno sociale finale.

Per testare la robustezza di questo studio è stata svolta un'analisi di sensitività basata su due diverse varianti della nostra analisi: una riguarda uno scenario più conservativo; l'altra una situazione maggiormente inclusiva.

Entrambi gli scenari alternativi tra loro contribuiscono a far comprendere se -e in quale misura- l'indice SROI calcolato dipende dalle ipotesi di partenza e dalla scelta dei parametri tecnici.

Ai fini della verifica della robustezza e della coerenza del valore finale, nel caso di MUS.E sono state compiute le seguenti analisi di sensitività.

In maggior dettaglio, nel caso di MUS.E si è provveduto a:

1. considerare una diversa percentuale sul totale degli studenti che hanno avuto un impatto a seguito della visita con mediatore culturale;
2. variare l'ammontare degli input ossia i costi e altri oneri sostenuti per generare l'impatto e i relativi investimenti.



TABELLA 2 – ANALISI DI SENSITIVITÀ

		VAR. 2	% sul totale degli studenti che hanno ricevuto un impatto o cambiamento positivo
Analisi della sensitività		50%	60%
VAR. 1	1.000.000,00 €	4,30	4,36
Input in euro	1.100.000,00 €	3,93	3,97
(Oneri e Investimenti di MUSE)	1.200.000,00 €	3,73	3,77
	1.300.000,00 €	3,31	3,35
	1.400.000,00 €	3,07	3,11

Come si può osservare dalla tabella, per ogni configurazione ipotizzata si ottiene un valore di SROI positivo, a partire dal minimo pari a 3,07 e fino a un massimo pari a 4,51.

SROI PREVISIONALE

In ambito di analisi di impatto si è soliti effettuare anche una ricerca di impatto “previsionale”, che serve a prevedere quanto valore sociale sarà prodotto qualora talune attività vengano messe in opera e qualora si ipotizzi di raggiungere determinati effetti o outcome attesi. Quest’ultimo calcolo può risultare molto utile nelle fasi di pianificazione strategica di una o più attività, e può aiutare la governance dell’associazione come anche il Comune di Firenze e il Comune di San Giovanni Valdarno e gli altri soci (oltre ad altri soggetti esterni e potenziali finanziatori), a manovrare un cruscotto dove evidenziare come un investimento richiesto possa condurre o meno a un impatto, positivo, neutro o negativo. In tal modo lo strumento del cruscotto del Social ROI previsionale museale diviene utile per identificare anche ciò che dovrebbe essere meglio programmato ex ante, una volta che il progetto viene deliberato e nel momento in cui esso inizia il suo corso.

Si specifica peraltro che in occasione della precedente analisi SROI era stato stimato uno SROI previsionale 2018 pari a 3,96, e questo valore è stato in parte raggiunto quest’anno.

Lo scarto tra previsto e raggiunto, seppur minimo, può essere imputato alla riduzione dei visitatori per l’anno oggetto di analisi, nonché all’aumento generale dei costi di input (costi di gestione dell’associazione).

Peraltro, analizzando i trend degli ultimi 5 anni, tendenzialmente sempre in aumento, è stato stimato un impatto previsionale per il 2019 valutato in 5 milioni di euro circa.

	% sul totale degli studenti che hanno ricevuto un impatto o cambiamento positivo	% sul totale degli studenti che hanno ricevuto un impatto o cambiamento positivo	% sul totale degli studenti che hanno ricevuto un impatto o cambiamento positivo
	70%	80%	90%
	4,41	4,46	4,51
	4,01	4,05	4,10
	3,82	3,86	3,91
	3,39	3,43	3,47
	3,15	3,18	3,22

Tali valori, rapportati tra loro, producono un rapporto SROI previsionale pari a circa:

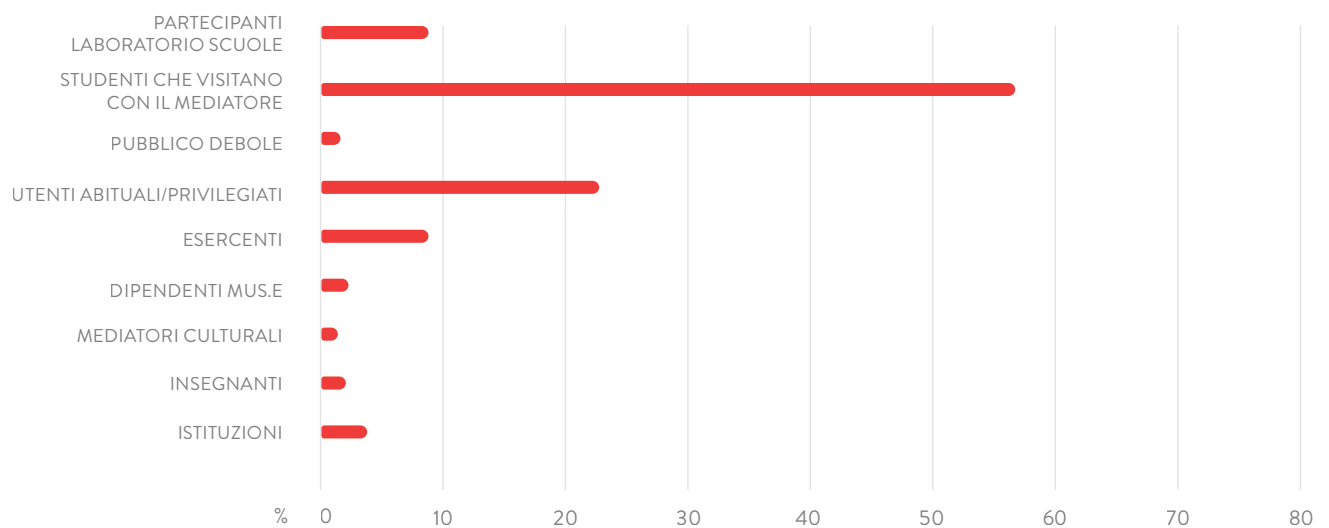
1: 4,28.

Si può pertanto concludere che, nel 2019, per ogni euro investito da MUS.E nelle attività di mediazione culturale, si prevede di generare l'equivalente di circa 4,28 euro, a favore della comunità locale, dei visitatori, degli studenti, dei dipendenti, degli insegnanti, degli esercenti, ed altri stakeholder esterni.



TABELLA 3 - SROI PREVISIONALE 2019

STAKEHOLDER	EURO IMPATTO	% SUL TOTALE
Partecipanti laboratorio scuole	403.659,37 €	8,2%
Studenti che visitano con il mediatore	2.801.577,67 €	56,8%
Pubblico debole	9.539,83 €	0,2%
Utenti abituali/privilegiati	1.088.169,48 €	22,1%
Esercenti	438.971,96 €	8,9%
Dipendenti MUS.E	88.838,56 €	1,8%
Mediatori Culturali	13.746,63 €	0,3%
Insegnanti	85.926,32 €	1,7%
Totale	4.930.429,83 €	100%



Fonte: elaborazione di Sigma NL.



MUS.**E**
musei // eventi **firenze**

musefirenze.it

