



ANNUAL REPORT

2022

Annual Report 2022

MUS.E
musei / eventi / ricerca

ANNUAL REPORT 2022



A cura di

Angela Corbo con il prezioso supporto di Alessia Ballini, Andrea Bianchi, Monica Consoli, Francesco Fricelli, Valentina Gensini, Roberta Masucci, Francesca Neri, Cecilia Pappaianni, Francesca Santoro, Lorenzo Valloriani, Valentina Zucchi.



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

Ci siamo lasciati lo scorso anno con una ripresa significativa delle attività e soprattutto dei risultati con la certezza di poter fare sempre di più per contribuire a ritorni sociali importanti per il territorio e le comunità destinatarie delle nostre azioni. La pandemia ci ha insegnato che gli obiettivi da dover perseguire non sono solo numerici e per questo che non ci siamo limitati a contare i “visitatori”, ma a servirli offrendo loro un’esperienza, piacevole, positiva, fruttuosa, preziosa con un conseguente innalzamento della qualità della vita.

Ancora di più quest’anno abbiamo volontariamente sottoposto MUS.E alla lente di ingrandimento dell’istituto di ricerca Next per misurare quanto restituito alle nostre comunità di riferimento. Il lavoro è stato decisamente ampliato e siamo tornati all’analisi ed al calcolo degli impatti di MUS.E nel suo complesso, oltre ad un progetto in particolare. Inoltre abbiamo approfondito anche di ritorno economico sul territorio con un’analisi tecnicamente più economica. Lo studio per la valutazione esterna ed indipendente dell’impatto sociale ha certificato che il valore generato da MUS.E in termini di miglioramento del benessere multidimensionale del territorio, ha delle dimensioni sorprendenti. Insomma, risultati di cui andare fieri.

Tra le varie evidenze c’è il percorso impact oriented di crescita in sostenibilità integrale, basato sul NeXt Index ESG®, strumento che indaga proprio la capacità relazionale delle organizzazioni con tutti i rispettivi portatori di interesse (amministrazione, lavoratori, clienti/cittadini, fornitori, ambiente naturale e comunità locale). Notevole è stato il miglioramento registrato.

I risultati ottenuti sono stati realizzati grazie a tutto il personale e al loro impegno. Per questo motivo non potevamo trascurare l’approccio relazionale anche per quanto riguarda lo sviluppo interno della propria organizzazione, indagando a fondo - tramite l’utilizzo della metodologia BESt Work Life® - le dinamiche interne con l’obiettivo di implementare percorsi di crescita da un punto di vista di valorizzazione del capitale sociale dell’ente museale. Tale indagine ha registrato un leggero miglioramento nel punteggio, a testimonianza di un impegno costante di MUS.E nei confronti dei propri dipendenti.

Siamo convinti, infatti, che la vera ricchezza risieda nelle buone relazioni tra colleghi e nella serenità diffusa tra il nostro personale. La creazione di un ambiente di lavoro sano è il vero elemento che consentirà a MUS.E di continuare ad offrire servizi di qualità e ulteriori benefici alle proprie comunità.

Il nostro impegno si rinnova e continua per l’anno che verrà tentando di garantire una crescita sostenibile e generativa importante. Sembra essere sulla buona strada.

Buona lettura.



Matteo Spanò





LETTERA DEL PROF. LEONARDO BECCHETTI

Il 2022 è l'anno dell'uscita dalla crisi pandemica. Per una realtà come MUS.E questo passaggio ha rappresentato un forte rilancio delle proprie attività di elaborazione e promozione culturale, che ha permesso all'Associazione di valorizzare l'impegno profuso nel periodo pandemico con grande capacità di resilienza e di prossimità al territorio, traducibili in un'infrastruttura diffusa i cui pilastri sono rappresentati dal capitale culturale, ma anche da quello umano e sociale.

Il futuro delle attività di promozione culturale è nel welfare culturale di comunità e sarà in grado di promuovere un modello integrato di benessere degli individui, delle organizzazioni, delle imprese e della comunità locale, attraverso buone pratiche fondate sulle arti visive, performative e su un patrimonio culturale diffuso.

MUS.E ha dimostrato in quest'ultimo anno la capacità di illustrare le opportunità di questo proficuo legame tra capitale sociale e capitale culturale che ha permesso di realizzare un'alleanza tra il settore culturale e creativo e il mondo della cura, della salute e del benessere. Le iniziative di turismo sostenibile e di prossimità, come il progetto Outdoor, sono stati capaci di "far uscire" la cultura dagli schemi classi-

ci, favorendone una diversa modalità di fruizione nelle scuole e quindi un nuovo modo di rendere accessibili le informazioni per i più giovani.

La sfida della partecipazione culturale, che si traduce anche in partecipazione sociale e in educazione alla cittadinanza attiva, risulta essere urgente e ambiziosa perché proverà a unire le teorie artistiche a quelle umanistiche e di economia civile, sviluppando modelli computazionali del comportamento non verbale e sistemi multimediali innovativi che siano in grado di ripensare l'interfaccia tra persona e macchina.

L'impegno di MUS.E in questa direzione è evidente e rappresenta una buona pratica per rendere anche i giovani protagonisti della cultura, di una cultura a 360 gradi, di una cultura che diventa chiave di lettura e strumento del proprio sviluppo umano e, conseguentemente, dello sviluppo del territorio e della comunità che abitano.

Quest'anno MUS.E ha scelto di utilizzare la metodologia del NeXt Impact® non solo su uno specifico progetto culturale, ma anche per una valutazione complessiva della propria attività presso Palazzo Vecchio, Museo del 900 e Palazzo Medici Riccardi. Questo perché MUS.E stessa è un progetto culturale, i

cui confini sono molto più estesi dei singoli progetti messi in campo.

Inoltre, MUS.E ha scelto di applicare il medesimo approccio relazionale anche per quanto riguarda lo sviluppo interno della propria organizzazione, indagando a fondo - tramite l'utilizzo della metodologia BEST Work Life® - le dinamiche interne con l'obiettivo di implementare percorsi di crescita da un punto di vista di valorizzazione del capitale sociale dell'ente museale. Tale indagine ha registrato un leggero miglioramento nel punteggio, a testimonianza di un impegno costante di MUS.E nei confronti dei propri dipendenti. I risultati positivi delle valutazioni d'impatto e dell'indagine sul clima organizzativo rappresentano pienamente il contributo di MUS.E tanto alla dimensione sociale interna, quanto alla dimensione sociale esterna. Oltre a questi aspetti è importante sottolineare anche la rilevanza economica, non solo per il benessere generato nella popolazione coinvolta nelle iniziative culturali ma anche per lo sviluppo di nuovi servizi e professioni.

Tuttavia, MUS.E è consapevole che non basta avere solo il pilastro della "S" solido, ma è necessario che l'organizzazione sia costantemente impegnata nel monitoraggio del proprio

livello di sostenibilità ESG. Per questa ragione l'ente museale ha scelto, per il terzo anno consecutivo, di continuare il percorso impact oriented di crescita in sostenibilità integrale, basato sul NeXt Index ESG®, strumento che indaga proprio la capacità relazionale delle organizzazioni con tutti i rispettivi portatori di interesse (amministrazione, lavoratori, clienti/cittadini, fornitori, ambiente naturale e comunità locale). Anche in questo caso si registra un miglioramento.

Un ulteriore elemento di merito di MUS.E deve essere rinvenuto nella sua capacità di coniugare impegno nella sostenibilità integrale e nella promozione culturale con la sua capacità di generare valore economico, non solo per l'organizzazione, ma anche e soprattutto per il territorio fiorentino. Il successo di MUS.E si traduce in un successo dell'economia locale e in questo senso MUS.E è testimone del fatto che la sostenibilità è conveniente, che la sostenibilità genera un vantaggio competitivo civile e inclusivo.

Concludendo, come recita lo slogan della quinta edizione del Festival Nazionale dell'Economia Civile (edizione 2023) di cui MUS.E è partner culturale, l'impegno (ci) trasforma ed è sempre un atto generativo. L'impegno di MUS.E tra-

sforma prima di tutto l'ente museale, che rappresenta un soggetto capace di generare valore economico e sociale condiviso con la comunità di visitatori italiani e stranieri.

È un impegno storico, un impegno che si rinnova, un impegno che continuerà nel tempo. Perché la vera sfida per le organizzazioni tutte è quella di dare continuità alla propria azione, una continuità capace di rinnovarsi annualmente, perché la sostenibilità e l'impatto non possono essere in alcun modo azioni spot, ma devono essere elementi strategici di pianificazione. L'impegno di MUS.E si muove esattamente in questa direzione e rappresenta una testimonianza concreta di economia civile per la costruzione di un sistema di welfare culturale di comunità che sicuramente è un traguardo ambizioso ma anche necessario e naturale per le trasformazioni in atto in Italia e in particolare nell'hub culturale di Firenze.



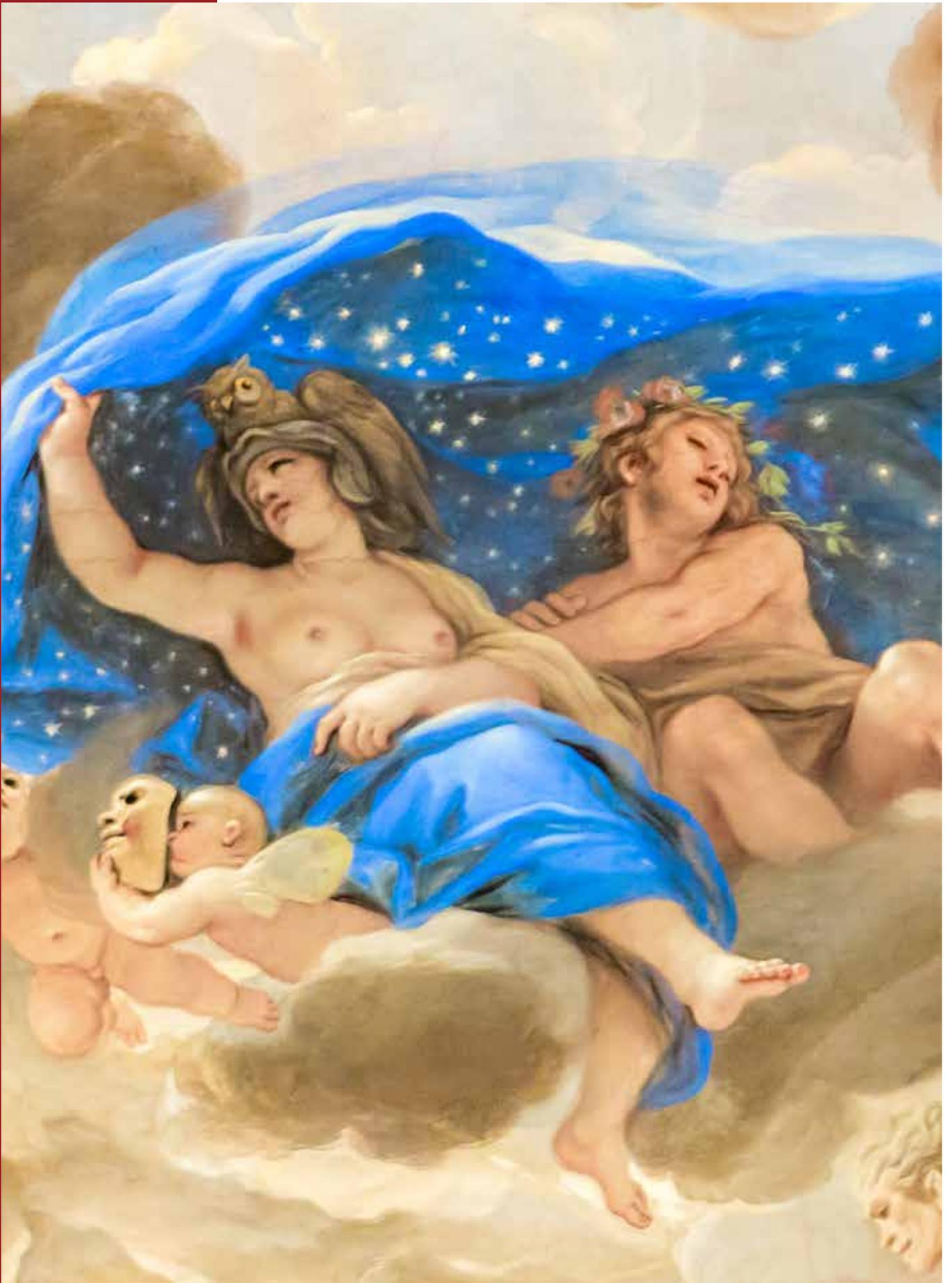
INDICE

MUS.E 2022	14
I numeri	21
Fundraising: bandi, sponsorizzazioni, erogazioni liberali	49
Progetti speciali	54
IL PERSONALE	64
Organizzazione	68
Indagine qualitativa	70
SERVIZI ALLA CULTURA - INFORMAZIONE, ACCOGLIENZA	76
Presentazione dei servizi	78
Indagine qualitativa	83
MEDIAZIONE	92
Presentazione dei servizi	95
Indagine qualitativa	100
BOOKSHOP	108
Area Bookshop	110
NOVECENTO	116
Presentazione dei servizi	118
MURATE ART DISTRICT	126
Presentazione dei servizi	128
MOSTRE ED EVENTI	152
Presentazione dei servizi	154

PALAZZO MEDICI RICCARDI	160
Presentazione dei servizi	162
COMUNICAZIONE	166
Presentazione dei servizi	168
BILANCIO SOCIALE ESG MUS.E	176
Nota di apertura	178
Introduzione	179
MUS.E: un'arte accessibile per esperienze partecipate	180
Limpegno di MUS.E nella sostenibilità integrale: un'analisi qualitativa ESG oriented	190
MUS.E IMPACT OUTDOOR E COMPLESSIVO	222
Il progetto Outdoor	224
La metodologia NeXt Impact	226
Il NeXt Impact del progetto Outdoor	229
EQUILIBRI GESTIONALI DI BILANCIO	248
Equilibrio Economico e produttività	250
Equilibrio patrimoniale e struttura finanziaria	253
Equilibrio finanziario e sostenibilità del debito	254
Il valore economico prodotto su Firenze	255

MUS.E 2022

1



MUSEI ETICI, PARTECIPATI, INCLUSIVI. FATTI E DESIDERI DEL 2022



*«Lasceranno le loro cariche all'ingresso, insieme ai loro cappelli e alle loro spade.
Lasceranno altresì all'ingresso i loro privilegi e la loro boria, con tutte le altre cose che possano
derivarne.*

*Saranno lieti senza petulanza: avranno cura di non rompere nulla,
di non danneggiare nulla e si asterranno dall'intaccare alcunché.*

*[...] Si esprimeranno con misura e senza parlare a voce troppo alta
al fine di non provocare mal d'orecchio o di testa a coloro che li sentiranno.*

Discuteranno senza collera né eccessivo trasporto.

Non sospireranno né sbadiglieranno per non comunicare noia al resto della compagnia.

Accetteranno di partecipare a tutti gli intrattenimenti innocenti proposti dagli altri.

*[...] Chiunque contravverrà a una delle suddette norme e sarà, dietro deposizione di due testi-
moni,*

*ricosciuto colpevole di trasgressione, dovrà bere un bicchiere d'acqua ghiacciata – donne
inclide – e leggere a voce alta una pagina della Telemachia».*

Regole d'accesso all'Ermitage, 1764

Nel 2022 viene aggiornata, dopo un lungo e articolato dibattito, la nuova definizione di museo data dall'International Council of Museums: “il museo è un’istituzione permanente senza scopo di lucro e al servizio della società, che effettua ricerche, colleziona, conserva, interpreta ed espone il patrimonio materiale e immateriale. Aperti al pubblico, accessibili e inclusivi, i musei promuovono la diversità e la sostenibilità. Operano e comunicano eticamente e professionalmente e con la partecipazione delle comunità, offrendo esperienze diversificate per l’educazione, il piacere, la riflessione e la condivisione di conoscenze”.

Una definizione ponderata e mediata, che introduce alcuni termini chiave di particolare rilievo rispetto a quella precedente. Vediamo un’attenzione più marcata all’interpretazione del patrimonio e ai principi di accessibilità, inclusione, diversità e sostenibilità; emergono come protagoniste le comunità, attive e partecipi; si sottolineano nuove sfumature di piacere (prima si parlava di diletto), ma anche di riflessione e condivisione, insite nella fruizione delle collezioni museali.

Tralasciando le polemiche che hanno preceduto e seguito i lavori dei comitati e dell’assemblea generale dell’ICOM, ci è piaciuto ricordarne qui le parole, in quanto elementi sempre preziosi per chi opera quotidianamente nei musei.

Certo, si tratta di elementi unanimemente condivisi, di valori civili essenziali, di processi democratici e aperti che fanno parte della società del Terzo Millennio. Tuttavia si è sentito (e si sente) il dovere di ribadirli. Perché? Perché i musei sono, volenti o nolenti, elementi del nostro spazio, luoghi della nostra realtà, custodi del nostro tempo, delle nostre storie e delle nostre geografie. I musei sono dispositivi del nostro vivere, aperti per noi e al nostro servizio per condividere, che lo si voglia o meno, ciò che la cultura offre tanto agli amanti quanto agli odianti o indifferenti ai musei e alle loro collezioni.

Lo sostiene, convinto, anche l’esimio filosofo e storico delle idee Krzysztof Pomian che, nel 2022, ha pubblicato il terzo e ultimo volume sulla storia mondiale dei musei, dedicato al periodo d’oro: 1850-2020, e significativamente sottotitolato “Alla conquista del mondo”.

Pur riconoscendo il difficile scenario ambientale e sociale nel quale ci troviamo e sempre più ci troveremo – condizione che inevitabilmente mette in discussione anche il ruolo della cultura nel prossimo futuro –, egli ci ricorda come il museo sia per sua stessa natura “orientato verso un futuro infinitamente lontano”, e come sia il luogo “per eccellenza della cultura, della società e del rinnovamento delle identità”.

Compito tutt’altro che scontato. Come MUS.E lo viviamo costantemente e lo abbiamo vissuto anche in questo 2022, che si è posto come temporalità indefinita e guardinga.

Quest’anno i musei sono stati regolarmente aperti al pubblico e hanno registrato più visite degli anni precedenti. Il Musée du Louvre, primo museo al mondo, ha chiuso l’anno con 7.726.321 persone (+173% rispetto al 2021); i Musei Vaticani, al secondo posto, con 5.080.866 (+215% rispetto al 2021); il British Museum, al terzo posto, con 4.097.253 (+209%); le Gallerie degli Uffizi (inclusi Palazzo Pitti e Giardino di Boboli) con 4.066.366, al primo posto in Italia, seguite dalle Gallerie dell’Accademia di Firenze, da Palazzo Ducale a Venezia, dal Museo Nazionale di Castel Sant’Angelo a Roma e dal Museo Egizio di Torino.

In questo scenario, anche i Musei Civici Fiorentini, Palazzo Medici Riccardi e il Museo Terre Nuove, con MUS.E, hanno avuto un analogo andamento, come emerge dalle infografiche riportate più avanti. Ma i passi dei visitatori erano ancora attenti, moderati, prudenti, a volte incerti, perché le regole di accesso erano ancora sufficientemente strette.

La pandemia ci ha ricordato (e forse lo stiamo nuovamente dimenticando) che non è solo una questione di numeri. Mementote: i musei sono come città, borghi e paesi, e i loro “abitanti” le famose





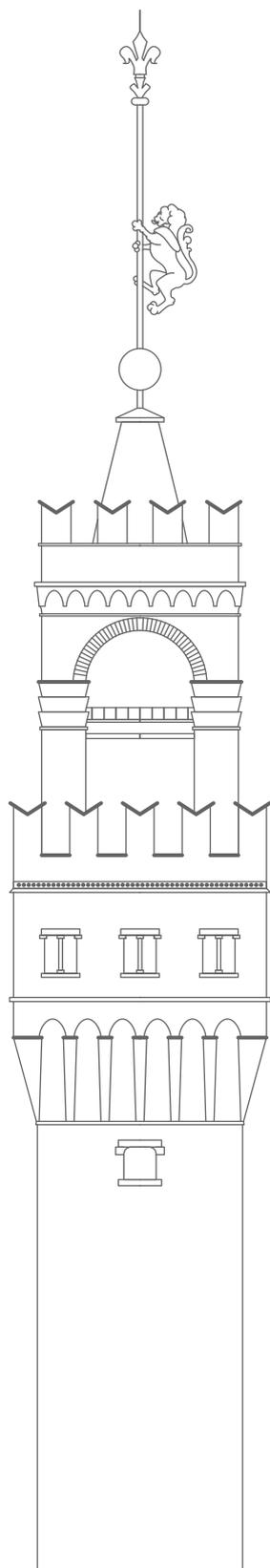
“comunità locali”, tanto evocate negli anni della pandemia.

I visitatori non sono numeri da contare dunque, ma persone da servire. A loro, come a tutti, spetta un servizio e un’esperienza piacevole, positiva, fruttuosa, preziosa. Da qui l’attenzione e l’impegno – non solo di ICOM, ma di tutti i professionisti dei musei – all’inclusione e all’accessibilità verso i non-pubblici, i piccolissimi e i più anziani, i cittadini della strada di fronte e gli stranieri più lontani, i nativi digitali e gli studiosi ricercatori. L’accesso alla cultura è di tutti.

Certamente, la sfida è tra il dire e il fare. Per quanti valori e fondamenti ci si ponga, non è altrettanto facile metterli in pratica, complici i bilanci, le risorse, le competenze, i vincoli, gli ostacoli, le tensioni mediatiche e non solo. Ed ecco che i musei si impegnano per colmare quel divario fra idealità e realtà, fra le nuove definizioni (e i nuovi desideri) dei musei e i difficili equilibri da stabilire, sostenere, difendere. Ne vale la pena, d’altronde, in quanto strumenti straordinariamente potenti, nati per ispirare, sollevare domande, aprire traiettorie, allargare lo sguardo. Come ci ricorda il saggio architetto Tadao Ando, ottuagenario: i musei sono nutrimento dell’anima.



I NUMERI



1.103.303

Persone

+94% rispetto al 2021

di cui:

INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA 966.874 Persone

+ 100% di cui:

MOSTRE E EVENTI 242.635 Persone

PALAZZO MEDICI RICCARDI 193.244 Persone

MUSEO NOVECENTO 46.215 Persone

MEDIAZIONE 62.720 Persone

ASSISTENZA ALLA VISITA 51.442 Persone

MAD
MURATE ART DISTRICT 22.267 Persone

367.874

Popolazione di Firenze

1.103.303

Persone

di cui:

INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA	966.874	Persone	+103%
	di cui:		
MOSTRE E EVENTI	242.635	Persone	+11,44%
PALAZZO MEDICI RICCARDI	193.244	Persone	+144,50%
MUSEO NOVECENTO	46.215	Persone	+63,36%
MAD MURATE ART DISTRICT	22.267	Persone	+8,36%
MEDIAZIONE	62.720	Persone	+16,19%
ASSISTENZA ALLA VISITA	51.442	Persone	+194,61%

INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA

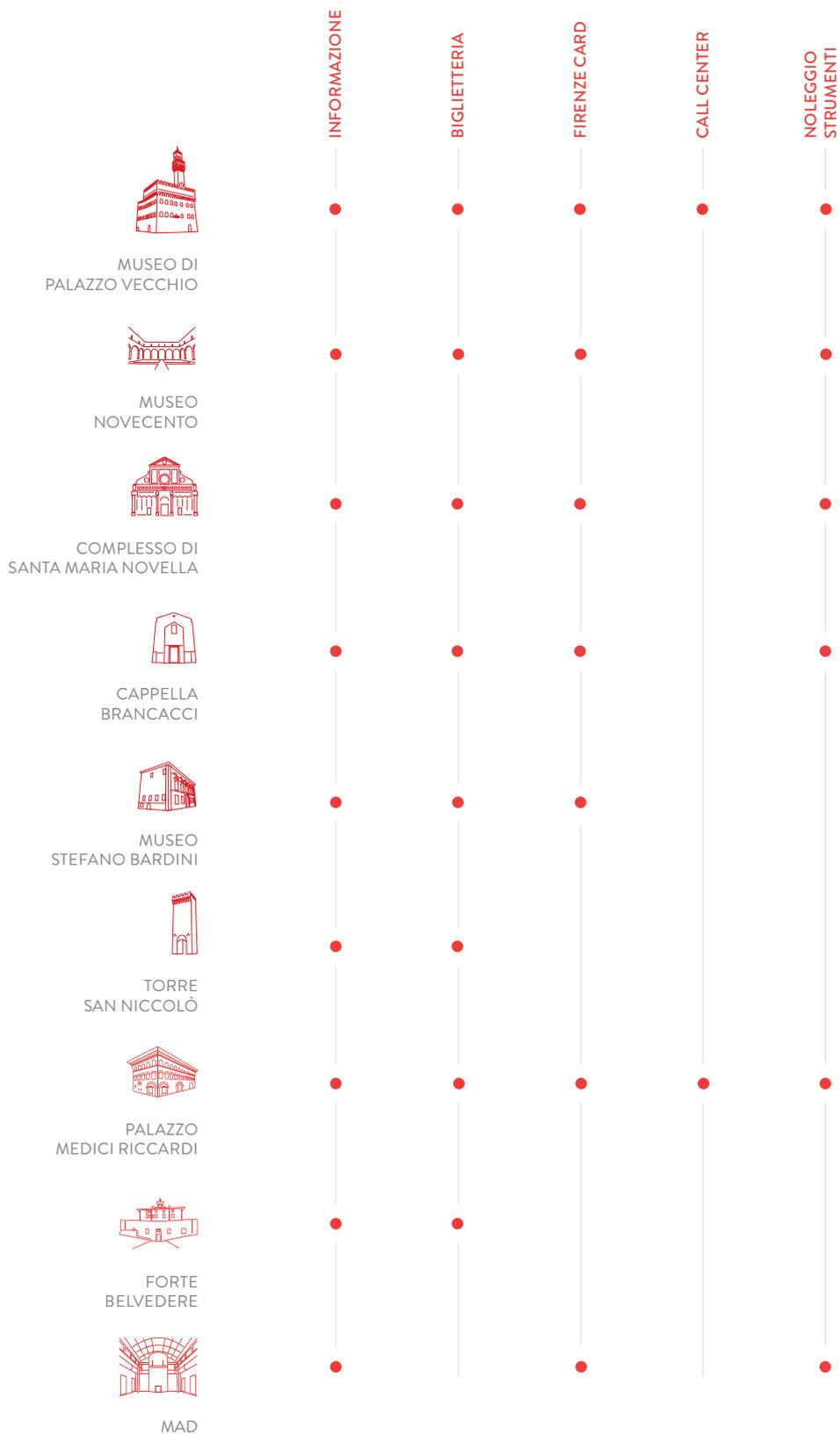
1. INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA

966.874

Utenti totali



2. SERVIZI EROGATI PER STRUTTURA



3. SERVIZI EROGATI PER SERVIZIO E PER STRUTTURA

	INFORMAZIONE	BIGLIETTERIA	FIRENZE CARD	CALL CENTER	NOLEGGIO STRUMENTI
 MUSEO DI PALAZZO VECCHIO	102.060	198.410	5.812	70.756	14.928
 MUSEO NOVECENTO	12.858	45.313	324		0
 COMPLESSO DI SANTA MARIA NOVELLA	7.088	25.411	334		3.409
 CAPPELLA BRANCACCI	3.127	16.861	351		0
 MUSEO STEFANO BARDINI	1.917	7.342	97		
 TORRE SAN NICCOLÒ	3.094	1.547			
 PALAZZO MEDICI RICCARDI	57.969	198.467	3.106	17.060	0
 FORTE BELVEDERE	84.710	85.461			
 MAD					

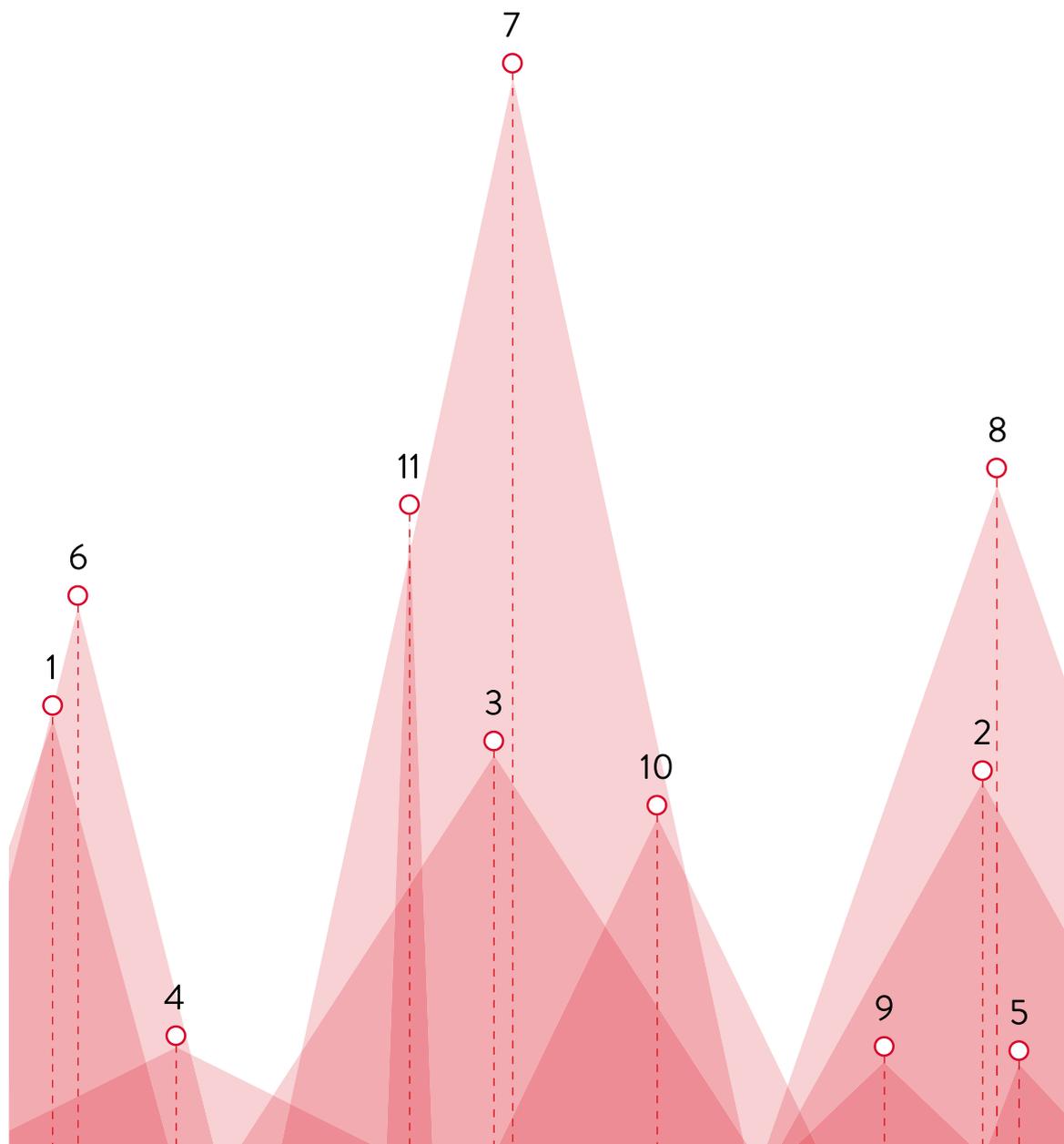
MOSTRE ED EVENTI

1. MOSTRE ED EVENTI

Jenny Saville	Dal 30/09/2021 al 27/02/2022	14.823
Tony Cragg	Dal 23/09/2022 al 05/02/2023	11.849
Giulio Paolini	Dal 18/03/2022 al 07/09/2022	13.782
Anj Smith	Dal 17/12/2021 al 01/05/2022	2.040
Emiliano Maggi	Dal 02/12/2022 al 13/03/2023	420
Benozzo Gozzoli	Dal 16/12/2021 al 10/03/2022	19.754
Oscar Ghiglia	Dal 07/04/2022 al 13/09/2022	90.412
Passione Novecento	Dal 24/09/2022 al 08/01/2023	56.788
Officina Bardini	Dal 30/09/2022 al 20/11/2022	1.355
Ra Di Martino	Dal 18/06/2022 al 02/10/2022	11.412
Firenze dei Bambini	Dal 13/05/2022 al 15/05/2022	20.000

242.635 persone

2. ANDAMENTO MENSILE



| GEN | FEB | MAR | APR | MAG | GIU | LUG | AGO | SET | OTT | NOV | DIC |

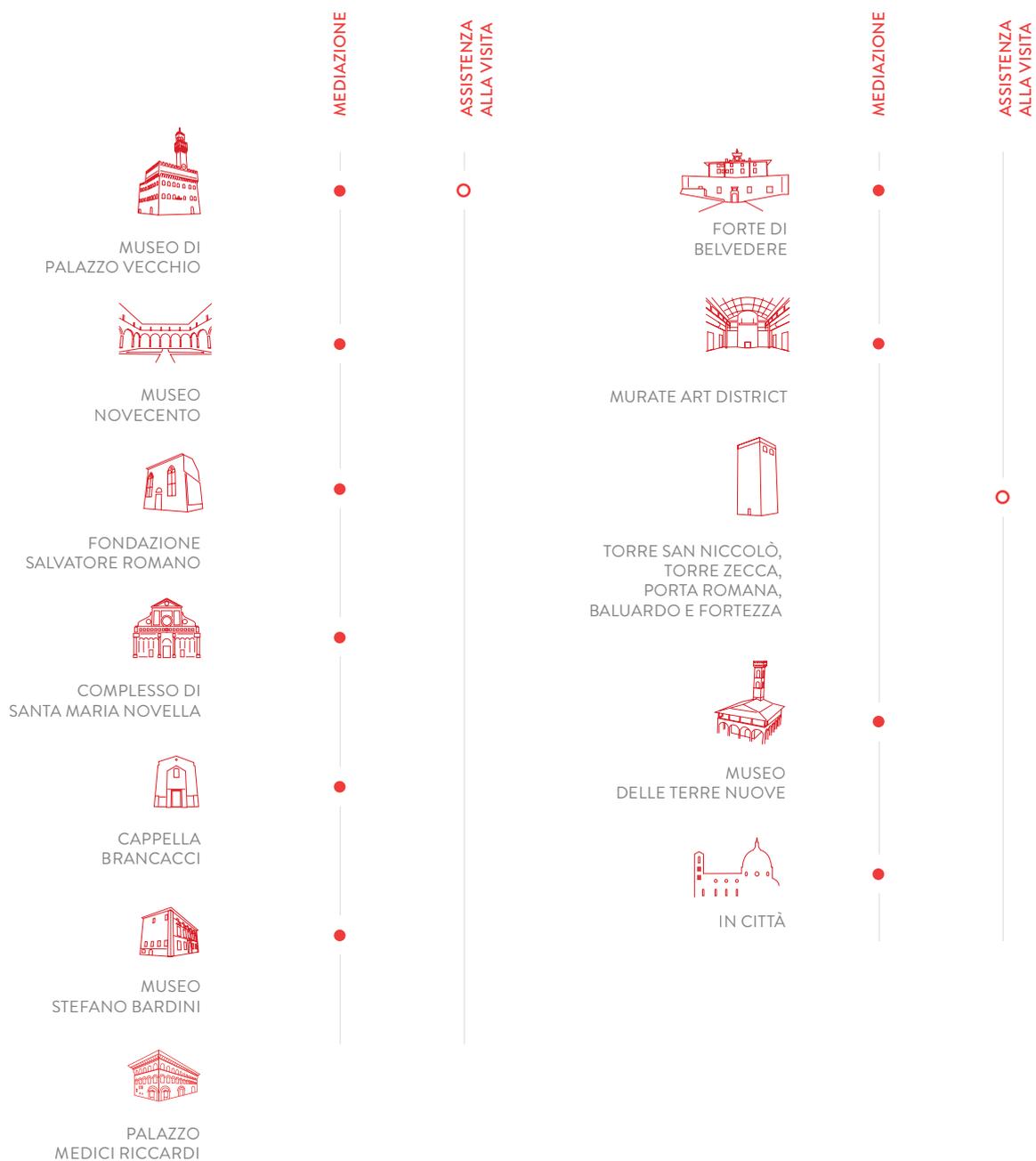
1 Jenny Saville 14.823	2 Tony Cragg 11.849	3 Giulio Paolini 13.782	4 Anj Smith 2.040	5 Emiliano Maggi 420	6 Benozzo Gozzoli 19.754
7 Oscar Ghiglia 90.412	8 Passione Novecento 56.788	9 Officina Bardini 1.355	10 Ra Di Martino 11.412	11 Firenze dei Bambini 20.000	



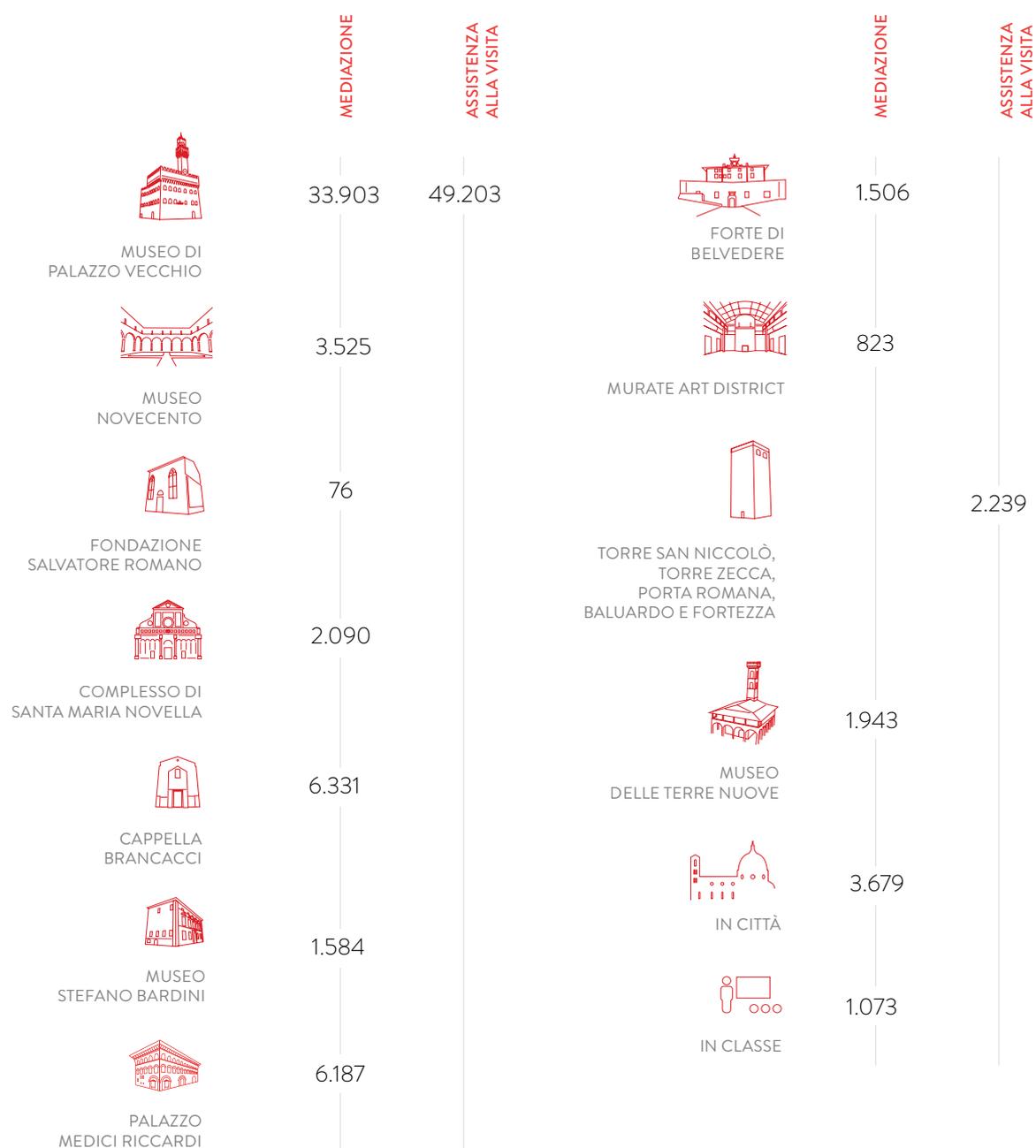
MEDIAZIONE E VALORIZZAZIONE

Nel terzo grafico invece si riportano i numeri di utenti che hanno partecipato ad attività di mediazione con MUS.E con il dettaglio della struttura di riferimento. Numeri, quelli riportati dalla Mediazione, decisamente positivi con una crescita sostanziale nell'assistenza alla visita. L'importanza di questo dato risiede soprattutto nel fatto che sempre di più il pubblico, da promiscuo a centrale, predilige esperienze culturali uniche e di grande valore capaci di contribuire al raggiungimento di un alto livello di benessere.

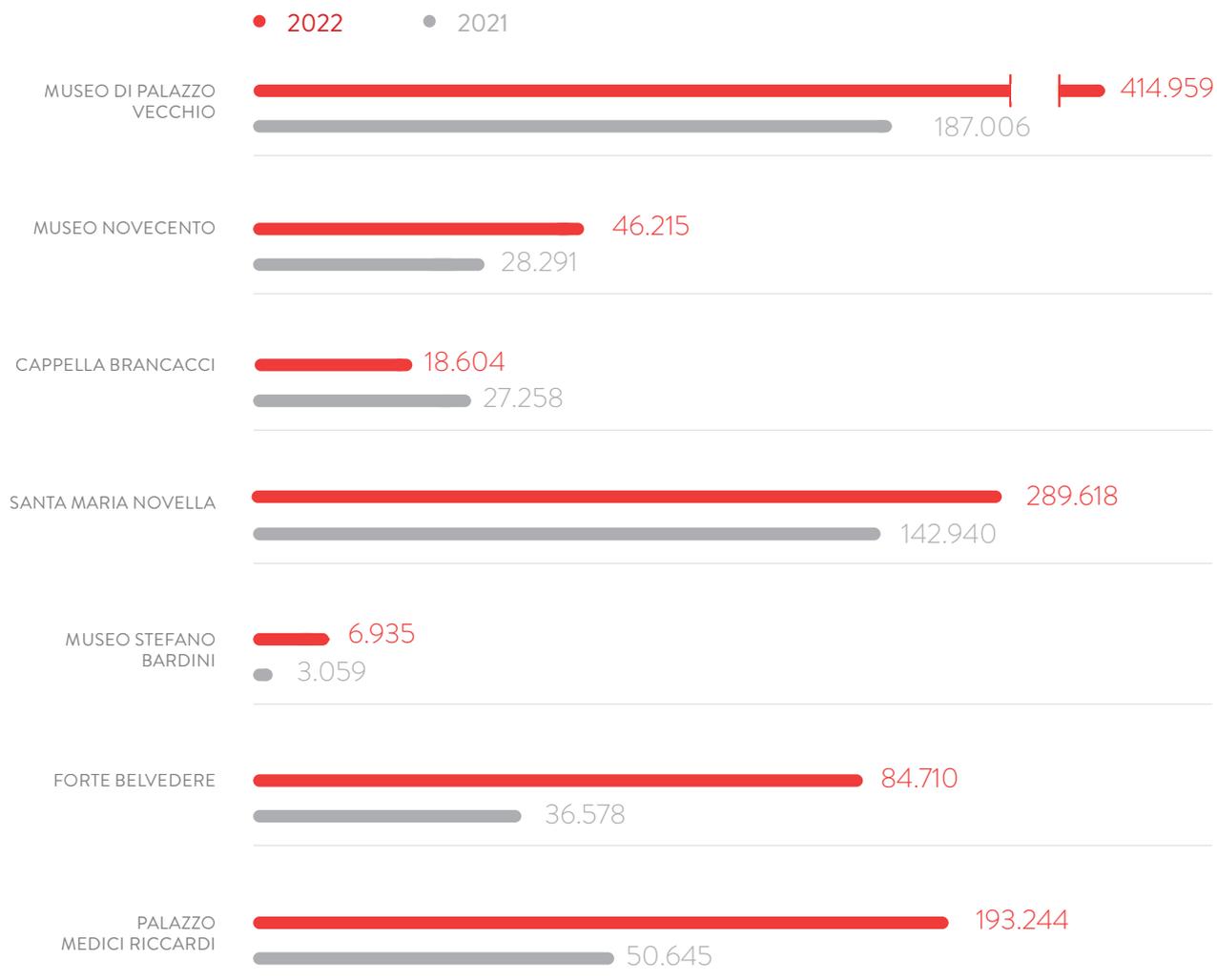
1. SERVIZI EROGATI PER STRUTTURA



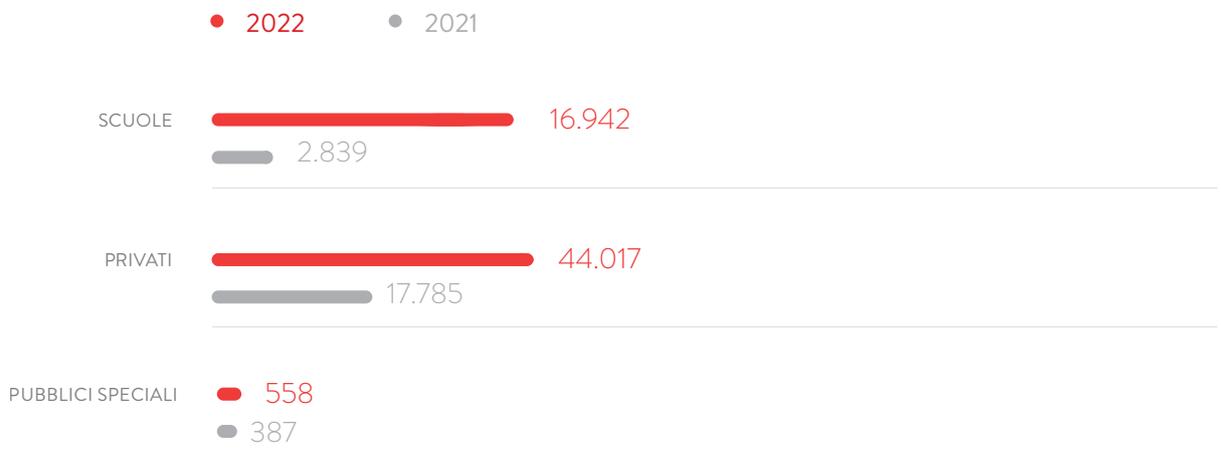
2. RISULTATI PER SERVIZIO E PER STRUTTURA



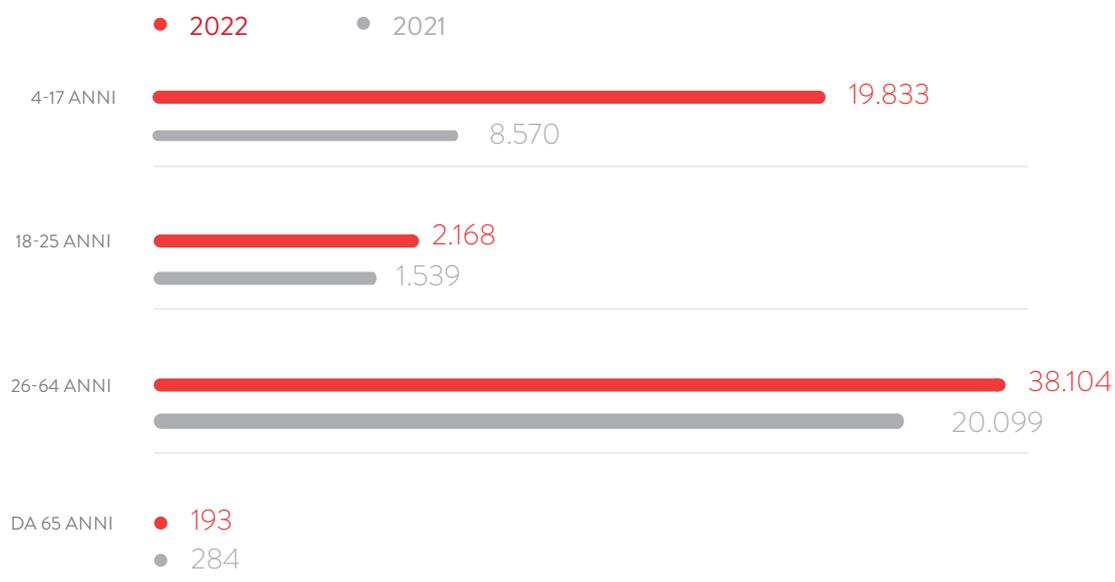
3. VISITATORI NEI PRINCIPALI MUSEI CIVICI FIORENTINI



4. RIPARTIZIONE SCUOLE E PRIVATI



5. RIPARTIZIONE PER FASCE DI ETÀ



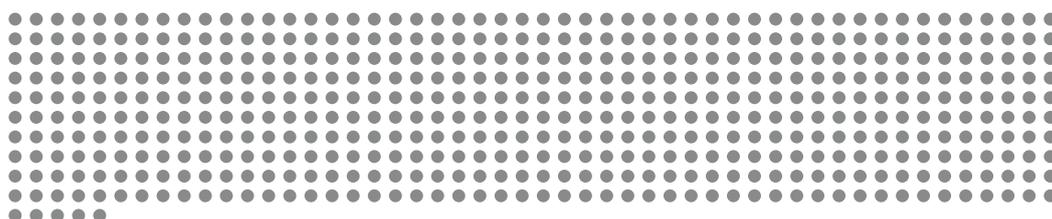
6. ANALISI PER PAESI DI PROVENIENZA



MEDIAZIONE ONLINE

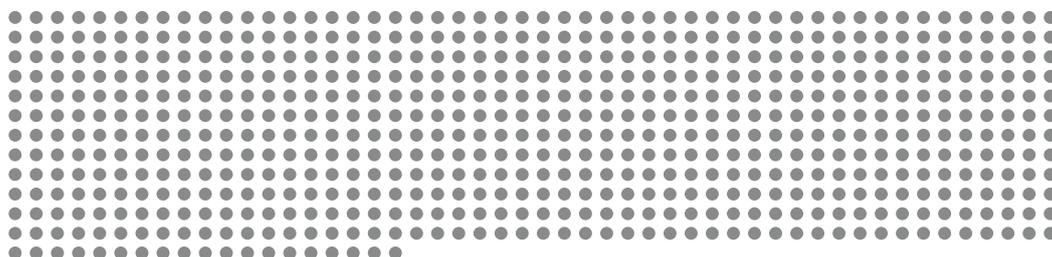
505

Conferenze
zoom



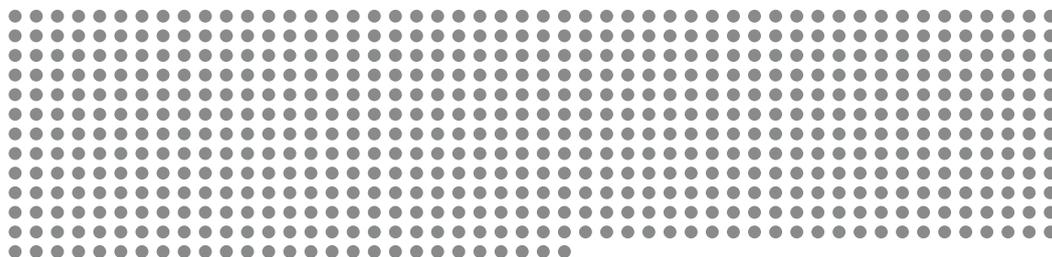
619

Conferenze
zoom privati
San Giovanni
Valdarno



637

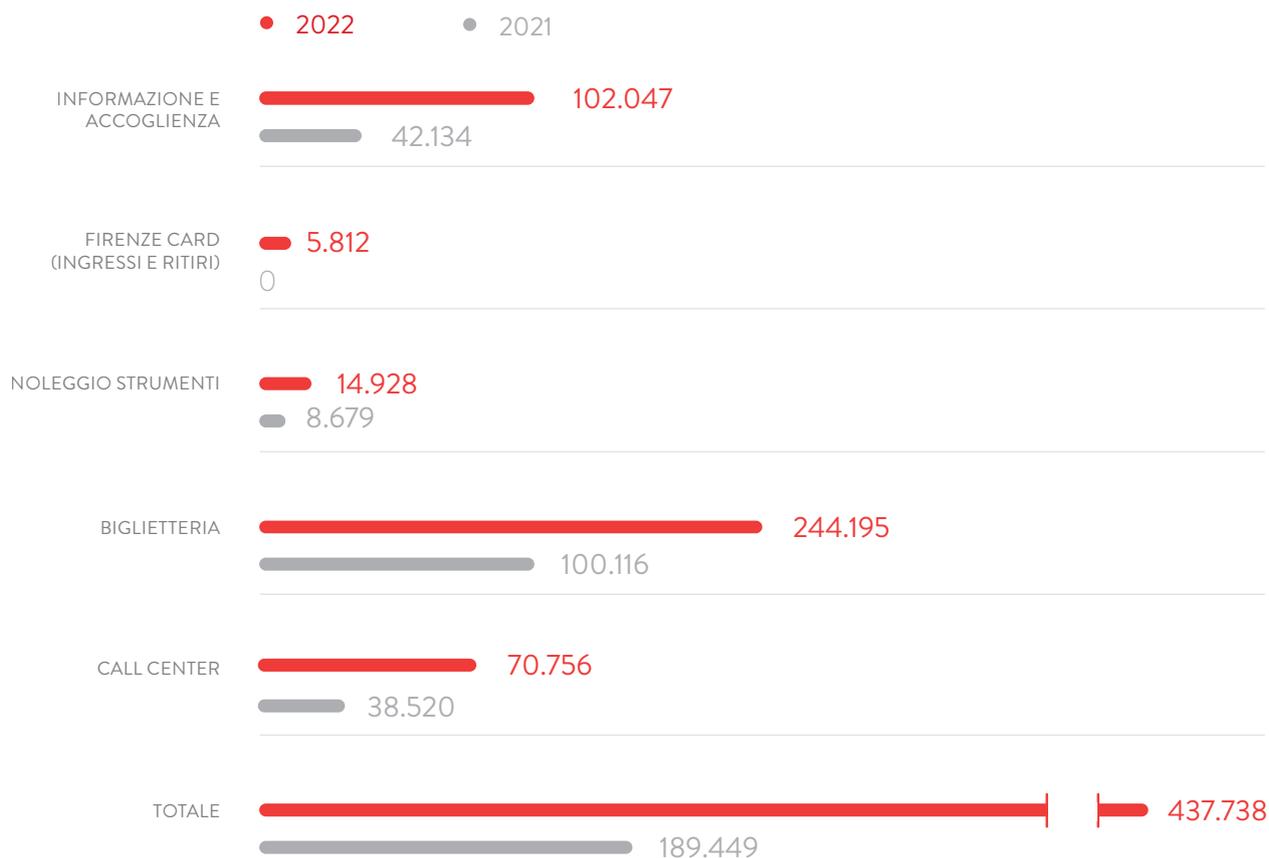
Conferenze
zoom scuole



FOCUS

MUSEO DI PALAZZO VECCHIO

1. INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA



2. MEDIAZIONE E VALORIZZAZIONE



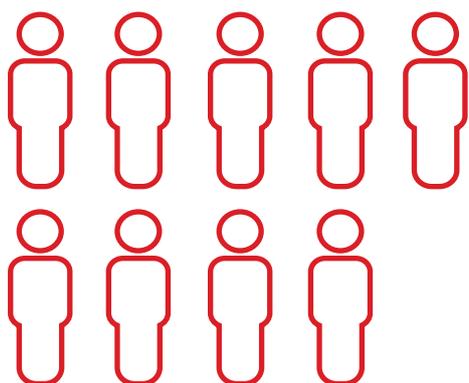
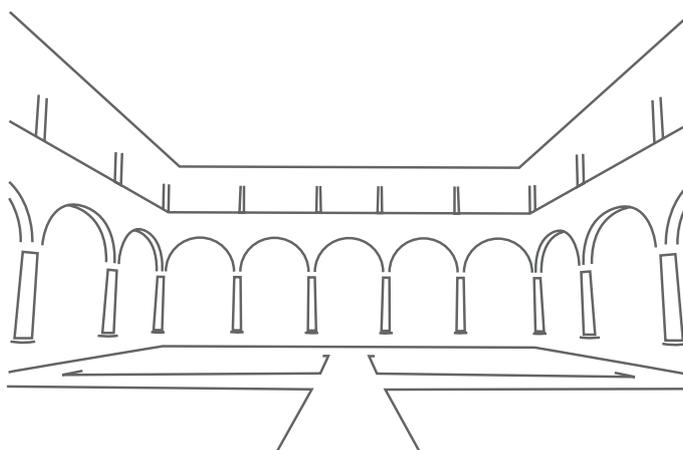
NOVECENTO E CONTEMPORANEO

1. MUSEO NOVECENTO

46.215

visitatori

28.291 nel 2021



Eventi ospitati

23

Mostre e
screening
program

10

Cataloghi

13

Altri progetti
editoriali

36

Conferenze e
presentazioni di libri

7

Concerti e
performance

5

Eventi speciali e
convegni

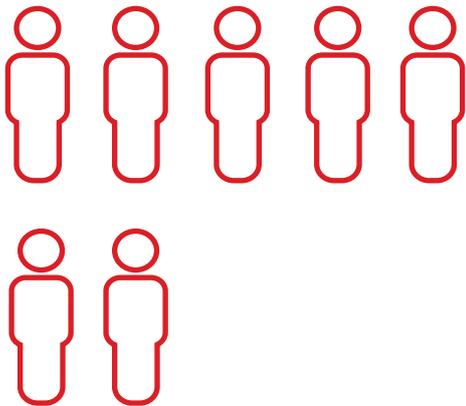
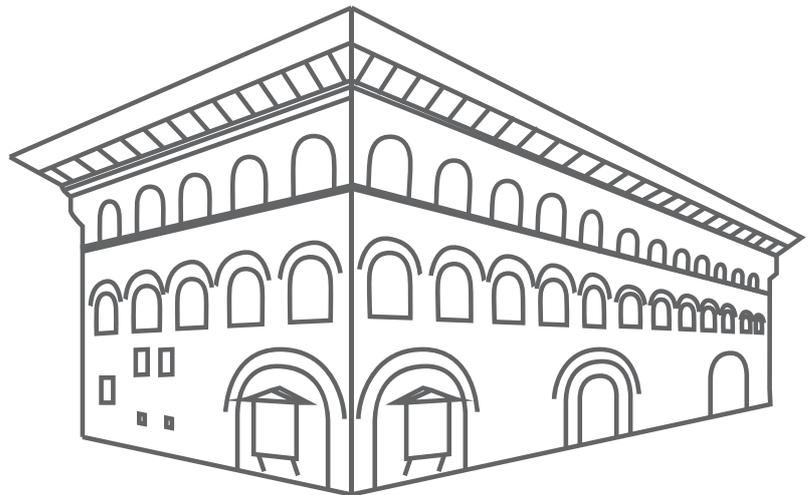
 = 5.000

2. PALAZZO MEDICI RICCARDI

193.244

visitatori

79.035 nel 2021



Eventi ospitati

5

Mostre
temporanee

1

Conferenze tematiche

 = 10.000

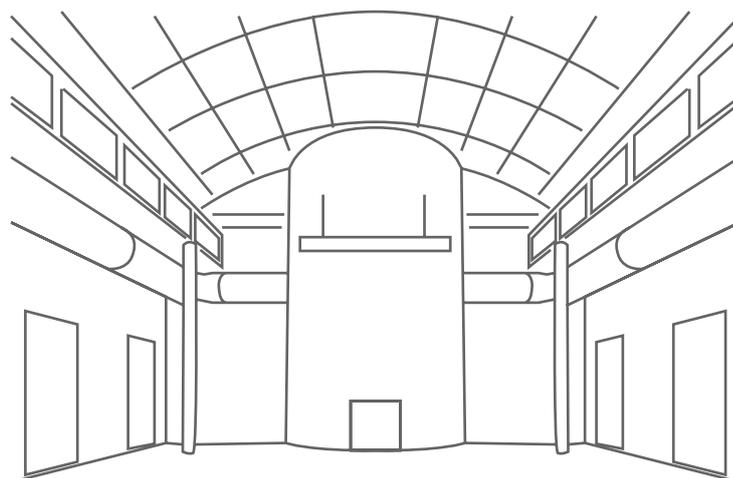
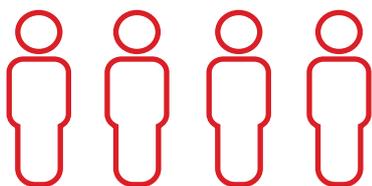
3. MURATE ART DISTRICT

22.267

visitatori

+ 109 utenti online

20.550 + 4.451 utenti online nel 2021



Eventi ospitati

182

Conferenze, seminari,
talk, convegni,
presentazioni,
proiezioni

70

Artisti in
formazione

73

Visite
guidate

19

Mostre

3

Eventi online

183

Artisti in residenza
senior

59

Programmi di
residenza

165

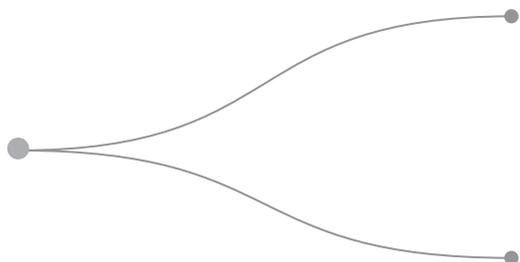
Laboratori, workshop
e formazione

26

Performance
e concerti

WEB REPORT

SITI WEB



MUSEFIRENZE.IT

SESSIONI	422.928 (+63,02%)
VISUALIZZAZIONI	817.006 (+60,97%)
UTENTI	293.881 (+59,69%)
DURATA SESSIONE MEDIA	00:01:35 (-5,11%)
FREQUENZA DI RIMBALZO	66,38% (-0,27%)

MUSEONOVECENTO.IT

SESSIONI	179.478 (+ 12,74)
VISUALIZZAZIONI	358.499 (+1,39%)
UTENTI	130.155 (+15,75)
DURATA SESSIONE MEDIA	00:01:39 (+0,64%)
FREQUENZA DI RIMBALZO	61,04% (-1,49%)

MURATEARTDISTRICT.IT

SESSIONI	39.657 (+26,12%)
VISUALIZZAZIONI	75.413 (+16,87%)
UTENTI	29.517 (+24,09%)
DURATA SESSIONE MEDIA	00:01:14 (-11,07%)
FREQUENZA DI RIMBALZO	64,58% (-0,29%)

FIRENZE BAMBINI.IT

SESSIONI	33.982 (+ 58,47%)
VISUALIZZAZIONI	44.780 (-79,70%)
UTENTI	30.612 (+118%)
DURATA SESSIONE MEDIA	00:00:32 (-85%)
FREQUENZA DI RIMBALZO	

PALAZZOMEDICIRICCARDI.IT

SESSIONI	334.025 (+ 63,67%)
VISUALIZZAZIONI	723.250 (+62,71%)
UTENTI	241.178 (+72,40%)
DURATA SESSIONE MEDIA	00:01:51 (-0,17%)
FREQUENZA DI RIMBALZO	61,33% (-0,04%)

GREENLINE FIRENZE.IT

SESSIONI	24.208 (+43,05%)
VISUALIZZAZIONI	26.387 (+13,19%)
UTENTI	22.234 (+75,11%)
DURATA SESSIONE MEDIA	00:00:20 (-60,65%)
FREQUENZA DI RIMBALZO	92,78% (-13,60%)

Considerazioni

MUS.E rimane il sito capofila per utenti, sessioni e visualizzazioni. Quadruplicato il pubblico proveniente da Facebook, quintuplicato quello da Instagram

Palazzo Medici Riccardi fa segnare il tasso di crescita più alto in tutte le metriche considerate

Museo Novecento registra un aumento del 17% sulle visite di nuovi utenti, rispetto all'anno precedente

Continua la crescita costante di MAD in termini di sessioni, utenti, nuovi utenti e visualizzazioni, diminuisce la durata di sessione media

Green Line (ex Flight) compie un salto in avanti in termini di utenti: dai circa 12 mila 2021 ai 22 mila del 2022. Si assottiglia la forbice dei visitatori "di ritorno", che passa dal 17% del 2021 al 5% del 2022

Un artista è qualcuno che produce cose di cui la gente non ha bisogno
ma che egli - per qualche ragione - pensa sia una buona idea dare loro.

*An artist is someone who produces things that people don't need to have
but that he - for some reason - thinks it would be a good idea to give them.*

ANDY WAHROL



SOCIAL NETWORK

MUSE



FACEBOOK
39.877 follower
968.81 visualizzazioni



TWITTER
11.664 follower
53.977 visualizzazioni



INSTAGRAM
25.117 follower
116.628 visualizzazioni



YOUTUBE
3290 iscritti
889.723 visualizzazioni

MUSEO
NOVECENTO



FACEBOOK
40.919 follower
1.272.200 visualizzazioni



TWITTER
7.166 follower
56.892 visualizzazioni



INSTAGRAM
14.859 follower
326.369 visualizzazioni



YOUTUBE
265 iscritti
38.671 visualizzazioni

MAD



FACEBOOK
11.053 follower
326.613 visualizzazioni



INSTAGRAM
2.545 follower
70.436 visualizzazioni

PALAZZO
MEDICI RICCARDI



FACEBOOK
6.740 follower
1.947.893 visualizzazioni

GREEN LINE



FACEBOOK
5.317 follower
403.822 visualizzazioni



INSTAGRAM
1.495 follower
240.612 visualizzazioni

Curiosità

76%

del pubblico dei canali MUS.E è donna

90%

del pubblico dei canali MUS.E è Italiano ma solo il 30% è fiorentino

4.000

I canali di Green Line Festival hanno visto una crescita di oltre quattromila utenti nell'ultimo anno

25-55

La maggior parte del pubblico digitale di MUS.E si colloca nella fascia di età 25-55

3.209.618

Grazie agli investimenti pubblicitari i contenuti dei canali dell'Associazione hanno raggiunto 3.209.618 di utenti

FUNDRAISING: BANDI, SPONSORIZZAZIONI, EROGAZIONI LIBERALI



In un'intervista rilasciata martedì 25 ottobre 2005 al quotidiano «Il Sole 24 Ore», il commissario europeo all'Industria Günter Verheugen affermava perentoriamente che la via obbligatoria allo sviluppo futuro dell'Europa stava nell'attuazione della strategia di Lisbona, e che ciò in particolare significava competere “con l'eccellenza, l'innovazione, la creatività, cioè usando i nostri punti di forza”.

L'Arte e la Cultura sono certamente tra i punti di forza del nostro Paese e noi, ancora di più, ogni anno ci impegniamo nel tenere stabili o meglio ancora, migliorare gli standard qualitativi delle attività che offriamo.

Per nostra natura – Associazione NO Profit – uno degli strumenti che più utilizziamo è il fundraising, inteso come ricerca attiva di finanziamenti da parte di aziende private o tramite fondi derivati da bandi pubblici. Nel 2022 abbiamo registrato una lieve diminuzione delle entrate da parte di questi due canali. Questo risultato si può spiegare in diversi modi, ma contestualizzato agli effetti disastrosi che il periodo pandemico ha scatenato tra il 2020 e il 2021, ci sentiamo confidenti nell'affermare che nell'ultimo anno i risultati per noi sono stati comunque positivi. Ricordando anche quanto positivo sia stato il 2021 nel favorire proprio la ripresa di soggetti operanti nel nostro settore, tra i più penalizzati dalla pandemia.

Di seguito qualche dato:

- - 9 % di bandi vinti su quelli lavorati rispetto al 2021, con -2,11 % di finanziamenti ottenuti
- + 3,45 % del numero di aziende sponsor/donor, con -34,32 % di entrate rispetto al 2021

Per non deludere le aspettative dei nostri fundraising stakeholders, tutte le aree si sono impegnate nel proporre progetti e attività che potessero rispondere alle esigenze di tutte le tipologie di pubblico, in particolare quello fragile, che più di tutti ha risentito degli effetti negativi della pandemia.





1620-1625
Peter Paul Rubens
Nude Woman
Oil on canvas
100 x 50 cm
Museum of Modern Art, New York

PARTNERSHIP & SPONSORSHIP

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

DONOR



ARCHEA ASSOCIATI



BUCHMANN SKULPTURENPROJEKTE
& KUNSTHANDEL GMBH



Thaddaeus Ropac
London Paris Salzburg

GALLERIA BONOMO

GALLERIA POGGIALI

INDACO SRL

OBLONG



TUCCI RUSSO
Studio per l'Arte Contemporanea



SPONSOR



AON

apice



autostrade // per l'italia



COIN

COSTRUIRE SRL



enel 



FRANCESCO VEZZOLI

GAGOSIAN



MAG ■ JLT
BROKER DI ASSICURAZIONE




Strategica
LOOKING BEYOND RISKS



unicooopfirenze





PROGETTI SPECIALI

1. FIRENZE DEI BAMBINI

Una tre giorni dedicata ai bambini, famiglie e scuole che ogni anno si riappropriano della loro città. L'edizione 2022 del festival, dal titolo Qua la mano, ha riscosso un grande successo. Come ha spiegato Valentina Zucchi, responsabile della mediazione culturale di MUS.E e curatrice dell'iniziativa: "è stata particolarmente importante per il suo alto valore simbolico, un vero inno alla socialità. Il programma ha mirato a porre in risalto, in forma giocosa, originale e a tratti sorprendente, l'importanza dei rapporti e dei legami fra individui, valorizzando le dimensioni dell'incontro e del confronto, il pluralismo, l'essere collettività e comunità".



2. FESTIVAL DELL' ITALIA GENTILE

La gentilezza nell'arte e nella cultura, nel rapporto con l'ambiente, nell'educazione delle giovani generazioni, nella salute, nel mondo delle imprese. È questo il focus della kermesse, organizzata da Comune di Firenze e MUS.E, assieme all'Associazione My Life Design ONLUS nell'ambito del Movimento Italia Gentile e all'ODV TuttoèVita ETS. Un viaggio a 360 gradi con oltre 40 iniziative in 7 giorni e diffuse in tutti e 5 i quartieri di Firenze. L'edizione 2022 si è svolta a Palazzo Vecchio sabato 21 e domenica 22 maggio, con tavole rotonde dedicate ad ambiente, sostenibilità, economia, leadership, cura delle persone, cittadinanza attiva, politica, musica e spettacolo. Il programma di questa seconda edizione è stato ricco e articolato, e ha coinvolto numerosi cittadini e visitatori. Venerdì 20 maggio al Chiostro di Santa Maria Novella si è svolto un focus sul tema della meditazione tra scienza e spiritualità, seguito da una lettura antologica di parole gentili a cura di attori di fama. Tante iniziative ed eventi off hanno poi animato, durante tutta la settimana, location dislocate nei cinque quartieri: Museo Novecento, Villa Bardini, BiblioteCaNova, Chiostro di Santa Maria Novella, le Murate, mentre la serata inaugurale del 17 maggio, con la premiazione del videocontest "La gentilezza in 60'", si è svolta al Teatro Cinema La Compagnia.

COMUNE DI FIRENZE

MUS.E

tuttoèvita

MyLifeDesign

Movimento ITALIA GENTILE

Con il patrocinio di: REGIONE TOSCANA

FESTIVAL DELL' ITALIA GENTILE

2a edizione

Firenze

17 | 23 maggio 2022

www.comune.fi.it

Sponsor:

Con il contributo di:

Grazie a:

3. CAPODANNO 2023

Per festeggiare l'arrivo dell'anno nuovo Firenze si è fatta in quattro. La città si è riempita di musica, arte e intrattenimento dopo due anni di stop legato all'emergenza Covid. Un ricco programma di eventi, promosso dal Comune di Firenze e coordinato da MUS.E, si è concentrato su quattro piazze del centro storico, per un Capodanno "diffuso", con proposte di genere diverso: giochi di luci e videomapping in piazza della Signoria, marching band in Oltrarno e piazza del Carmine, concerto Gospel in piazza Santissima Annunziata, musica classica in piazza san Lorenzo alla presenza anche dell'orchestra di Kharkiv.

**CAPODANNO
FIRENZE**

DI NUOVO TUTTI IN PIAZZA!

2023

PIAZZA SIGNORIA PIAZZA DEL CARMINE PIAZZA S. LORENZO PIAZZA SS. ANNUNZIATA

Trova maggiori informazioni su: comune.fi.it musefirenze.it



4. GREEN LINE

È stato ribattezzato Green Line il festival che ha preso il posto di F-Light, l'appuntamento che negli ultimi anni ha caratterizzato Firenze durante il periodo natalizio con videoproiezioni, installazioni e laboratori dedicati al mondo della luce coinvolgendo la città dal centro alla periferia.

Green Line è stato promosso dal Comune di Firenze e organizzato da MUS.E, con la direzione artistica di Sergio Risaliti. Dal 7 dicembre 2022 all'8 gennaio 2023 ha animato la città, avendo come tema centrale i quattro elementi naturali: aria, acqua, terra e fuoco; il rapporto uomo-natura; e la connessione tra patrimonio e buona cura.






Direzione artistica Sergio Risaliti

Firenze
7.12.2022 - 8.1.2023

greenlinefirenze.it
[#greenlinefirenze](https://twitter.com/greenlinefirenze)



5. IL CINQUECENTENARIO DI ELEONORA DI TOLEDO

Il Comune di Firenze – Ufficio Patrimonio Mondiale – e MUS.E hanno promosso un programma di iniziative ed eventi dedicati al cinquecentenario della nascita di Eleonora di Toledo, tesi a valorizzare la figura della granduchessa, madre di undici figli, proveniente da una delle famiglie spagnole più potenti del suo tempo, e capace di ricoprire significativamente il ruolo pubblico di sovrana, amministratrice del patrimonio familiare, nonché committente di significative opere d'arte.



6. IL CENTENARIO DI STEFANO BARDINI

Il 12 settembre 1922 moriva Stefano Bardini (1836-1922), raffinato e acuto collezionista e mercante d'arte, il "principe degli antiquari" italiani fra Ottocento e Novecento. A cent'anni dalla sua morte, il Comune di Firenze – Ufficio Patrimonio Mondiale – e MUS.E hanno promosso un programma di iniziative ed eventi tesi a valorizzare la sua figura.

Logo of the Comune di Firenze (Firenze) and Ufficio Patrimonio Mondiale (World Heritage Office) in the top left corner. Logo of MUS.E in the top right corner.

100 Stefano Bardini
~1922-2022~

Un anno di eventi culturali per celebrare Stefano Bardini

firenzepatrimoniomondiale.it | musefirenze.it

SPONSOR
AQUILA

7. MASTER

Nel 2022, come MUS.E, abbiamo ripreso l'attività di formazione attraverso docenze all'interno di vari master, come quello di "Conservazione e Restauro dei Beni Storico Artistici" offerto dall'Istituto per l'Arte e Restauro. Attività questa che era stata messa in stand by a causa della pandemia. Si prevede un incremento della formazione MUS.E nel 2023





FIRENZE PATRIMONIO MONDIALE: CELEBRANDO LA CITTÀ E I SUOI PROTAGONISTI

«L'eredità culturale è un insieme di risorse ereditate dal passato che le popolazioni identificano, indipendentemente da chi ne detenga la proprietà, come riflesso ed espressione dei loro valori, credenze, conoscenze e tradizioni, in continua evoluzione.

Essa comprende tutti gli aspetti dell'ambiente che sono il risultato dell'interazione nel corso del tempo fra le popolazioni e i luoghi.

[...] Chiunque, da solo o collettivamente, ha diritto a trarre beneficio dall'eredità culturale e a contribuire al suo arricchimento.»

**Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società
Consiglio d'Europa, Faro, 2005**

Il legame fra l'Ufficio Firenze Patrimonio Mondiale e Rapporti con l'UNESCO e MUS.E è saldo e duraturo, e si è costruito negli anni convergendo su un punto essenziale: invitare i cittadini (di Firenze e del mondo intero) a cogliere l'eccezionale valore universale del centro storico cittadino, dei suoi luoghi e delle sue architetture, delle sue storie e dei suoi protagonisti.

Negli anni sono stati sviluppati numerosi progetti, che nel 2022 hanno conosciuto un impatto particolarmente rilevante, complice anche il decorrere dei 40 anni dall'iscrizione di Firenze nella lista dei siti UNESCO e dei 50 anni dalla Convenzione stessa dell'UNESCO.

Oltre ai percorsi correlati al centro cittadino ("Un centro storico al centro del mondo") e all'articolata stratigrafia della città ("Firenze in età romana, medievale, medicea, ottocentesca"), rivolti alle scuole, sono state sperimentate alcune passeggiate patrimoniali rivolte al grande pubblico, di taglio tanto culturale quanto ambientale. Inaugurate lunedì 18 aprile 2022, hanno permesso a giovani e adulti di approfondire la conoscenza di un'area strategica della città, la zona collinare d'Oltrarno, idealmente compresa nelle tracce di mura urbane cinquecentesche e annessa nel 2021 all'originario perimetro del sito.

Tali percorsi sono stati riproposti in occasione dell'anniversario del 17 dicembre 1982 e sono stati complementari rispetto a una serie di iniziative, fra cui l'annullo filatelico in Palazzo Vecchio e l'installazione "Urban Layers" a cura del Dipartimento di Architettura dell'Università degli Studi di Firenze presso Piazzale Michelangelo; hanno conosciuto un importante riscontro e hanno portato ad ampliare la propria visione di centro cittadino al di là delle zone più note e frequentate.

Secondo una logica analoga, è stato avviato un importante lavoro per il centenario della morte di Stefano Bardini (1922-2022), importante antiquario fiorentino che nel testamento lasciò le opere di maggior pregio al Comune di Firenze, confluite nell'attuale Museo Stefano Bardini.

Il museo è collocato in Oltrarno e soffre dei percorsi turistici e culturali mainstream, che tendono a escludere tutto ciò che esula dall'asse principale della città. Il centenario è stato quindi l'occasione per rafforzare le azioni di valorizzazione sul museo, stabilendo altresì preziose sinergie con altri luoghi vicini e fortemente connessi al personaggio storico: Palazzo Mozzi Bardini, oggi della Direzione Regionale Musei della Toscana, e la Villa con il Giardino Bardini, gestita da Fondazione CR Firenze. Le "Passeggiate Bardini", in programma per tutto l'anno 2022, hanno permesso ai visitatori di ripercorrere le connessioni storiche e geografiche dei diversi luoghi e di apprezzare la ricchezza della "cittadella Bardini" tanto da un punto di vista collezionistico quanto sul versante naturalistico e panoramico.

Di comune accordo sono state sviluppate ulteriori importanti iniziative per il grande pubblico: al programma di conferenze di esperti presso la Villa ha fatto specchio un palinsesto di conferenze

presso il museo. Qui sono stati inoltre progettati e proposti alcuni appuntamenti di living history, in compagnia del personaggio Bardini, e alcune visite tematiche speciali. Sempre al museo, inoltre, è stata realizzata l'esposizione "Officina Bardini" (dal 30 settembre al 20 novembre), che ha avuto il pregio di connettere una selezione di opere, manufatti, documenti e strumenti di Palazzo Mozzi Bardini con il contesto delle sale del museo civico.

D'altro canto, in Palazzo Vecchio, in Palazzo Medici Riccardi e in Santa Maria Novella si è sviluppato un denso programma di attività connesse con il cinquecentenario di Eleonora di Toledo (1522-2022), consorte di Cosimo I de' Medici e Duchessa di Firenze.

Per l'anniversario sono state organizzate numerose iniziative: alle visite tematiche in Palazzo Vecchio e in Santa Maria Novella si è accompagnato un ciclo di conferenze tenute da grandi studiosi, una rievocazione delle nozze nel cortile di Palazzo Medici (13 luglio), uno spettacolo inedito di living history nel Salone dei Cinquecento in Palazzo Vecchio (29 ottobre, 30 novembre, 16 dicembre) e un convegno internazionale di studi nello stesso luogo (30 novembre e 1 dicembre).

Entrambi i centenari hanno permesso di avvicinare cittadini e visitatori a due figure di grande importanza per la storia fiorentina, giungendo a conoscerne la biografia, le vicende personali e artistiche, le committenze e i luoghi d'affezione, esplorando ambiti meno noti del patrimonio fiorentino e avvicinandosi un po' di più a quell'eredità culturale che ha fatto grande la città di Firenze.

Un ultimo cenno all'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, che modella sotto-traccia anche la linea di pensiero e d'azione di MUS.E: i percorsi educativi "Fridays for Future" e "Inside out", dedicati alle scuole e alle famiglie, hanno permesso di concorrere alla sensibilizzazione e alla valorizzazione di questi grandi obiettivi del nostro presente, per i quali la consapevolezza e la maturità culturale sono i primi fondamentali passi del cambiamento, entro un'istruzione di qualità che non si ferma all'età scolare e che investe tutti. Ma proprio tutti.

PERSONALE

2



PERSONALE

Il 2022 è stato il primo anno di una “ritrovata normalità” nella ripresa dell’attività lavorativa in presenza e a tempo pieno.

La nostra Associazione, come molte imprese, ha dovuto affrontare sfide significative sia nell’analisi che nella gestione del personale.

Sulla scia del precedente anno sono state valutate, contestualmente alle nuove esigenze organizzative rispetto a una ripresa esponenziale dell’attività lavorativa, anche le esigenze del personale in organico che, dopo l’emergenza sanitaria, sono mutate evidenziando, in modo ancora più marcato rispetto al passato, la voglia di cambiamento prima più limitata.

La pandemia ha cambiato le nostre vite e il modo di lavorare di molte realtà professionali, così da far maturare nei lavoratori consapevolezza, aspettative ed esigenze nuove nell’ottica di un miglioramento del benessere in una migliore conciliazione tra vita professionale e vita personale.

Tutto questo ha comportato un fenomeno di turnover del personale strutturale, fino ad oggi, mai registrato, che contestualmente alla difficoltà di trovare nuove risorse da inserire nell’organico, ha indotto l’Associazione ad interrogarsi sulle possibili cause.

Una delle azioni più significative realizzate, in risposta alle diverse esigenze emerse, è stata quella di coinvolgere il personale in un piano di valorizzazione che prevede percorsi di formazione specifici per le diverse professionalità sia del back che del front office.

Acquisendo, inoltre, la consapevolezza e l’importanza di avere piani di successione robusti per affrontare situazioni di emergenza, è stato intrapreso un percorso di assessment che ha visto coinvolto il personale di back office per analizzare le capacità delle singole risorse e identificare i potenziali successori chiave all’interno dell’organizzazione per garantire una continuità operativa adeguata.

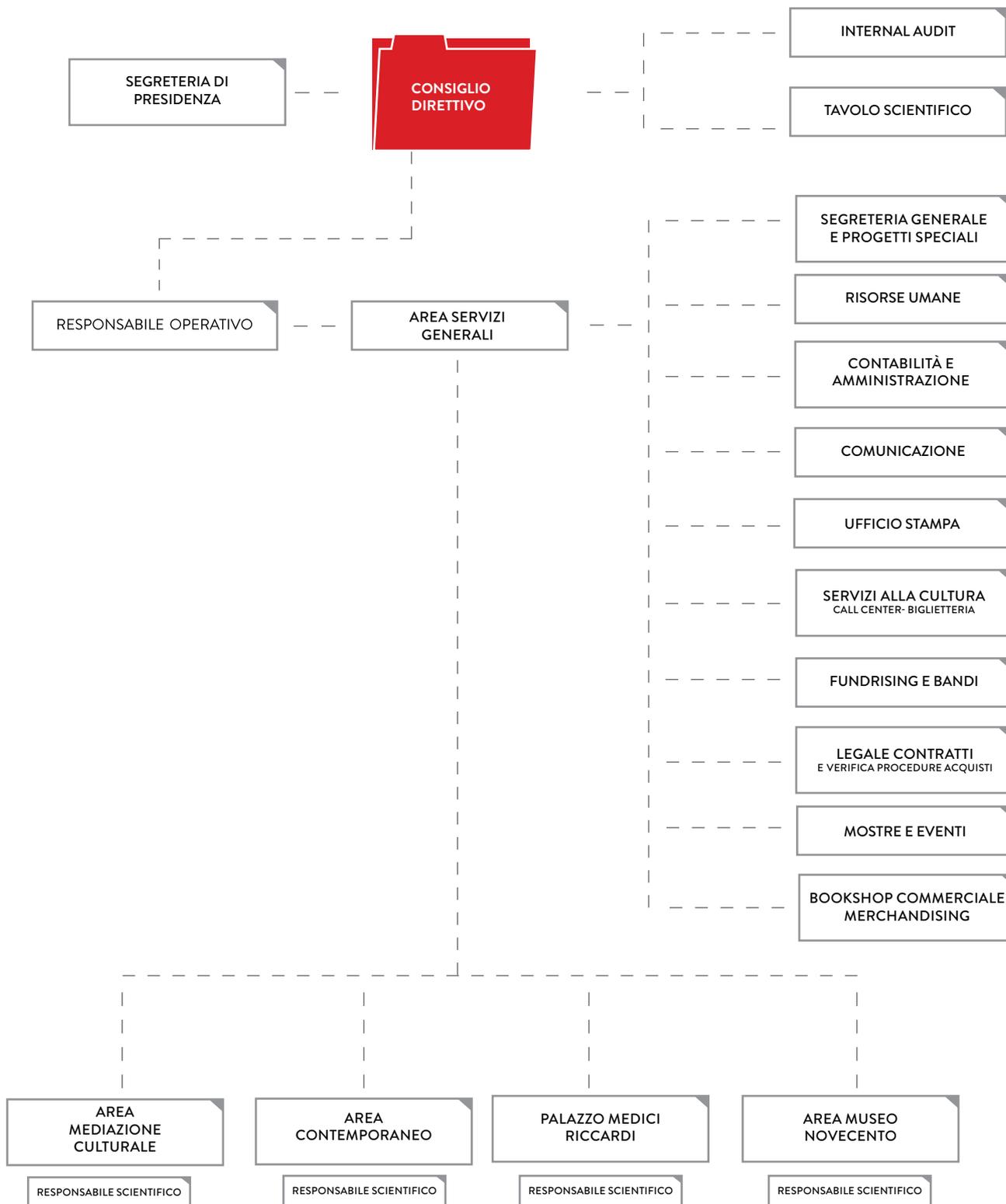
I principali punti che vogliamo quindi mettere in evidenza nel 2022 sono:

- **Valutazione e sviluppo delle competenze del personale**
- **Benessere e coinvolgimento dei dipendenti**
- **Gestione e redistribuzione delle risorse**
- **Pianificazione della successione**



ORGANIZZAZIONE

L'organigramma funzionale rimane lo stesso del 2021:



DETTAGLIO UNITÀ IMPIEGATE PER SETTORE / SERVIZIO

Strutturali + sostituzioni lunghe al
31/12/2022

	N°	%
TOTALI DIPENDENTI MUS.E	99	100%
Segreteria Generale/Amm.ne	12	12.12%
Informazione ed Accoglienza	33	33.33%
Mediazione e Valorizzazione	32	32.32%
Mostre e Grandi Eventi	3	3.03%
Palazzo Medici Riccardi	3	3.03%
Comunicazione	2	2.02%
Novecento	3	3.03%
Contemporaneo	5	5.05%
Bookshop	6	6.06%
DI CUI		
Uomini	30	30.30%
Donne	69	97.70%
Madri su tot donne	31	31.31%
Totale under 30	9	9.09%

In conclusione possiamo affermare che anche nel 2022 il personale ha rappresentato un punto di forza e la risorsa più preziosa: il principale stakeholder!

INDAGINE QUALITATIVA

Il 2022 è stato il primo anno di ripresa dopo la pandemia, facendoci di fatto tornare alla normalità. L'incontro tra operatori ed utenti è fondamentale per quello che offriamo e quindi il fatto di essere tornati a toccare e vedere dal vivo le attività offerte è stato decisamente un punto di forza per questo anno. Di seguito riportiamo quindi i risultati qualitativi relativi alla percezione che ha avuto tutto il nostro pubblico intervistato sul personale MUS.E.

UTENTI GENERICI

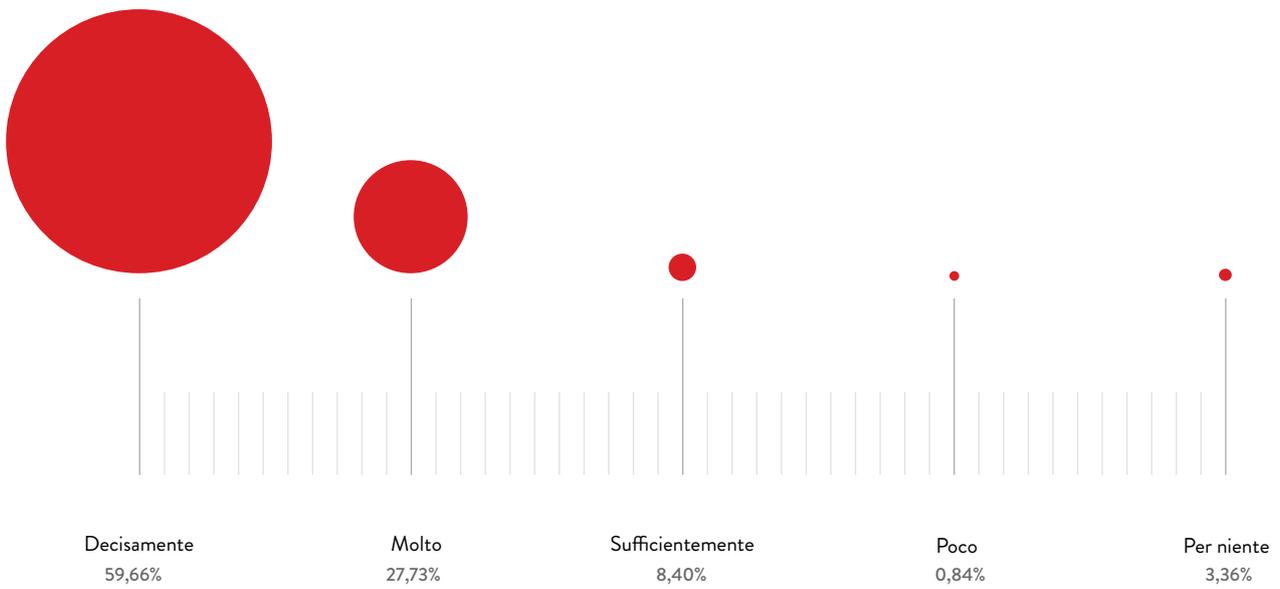
Il giudizio sul personale che ha organizzato le attività (es. prenotazione) è decisamente positivo:

a) Il personale addetto le è sembrato professionale



Positivo anche il giudizio sulla professionalità dei nostri mediatori che hanno condotto l'attività:

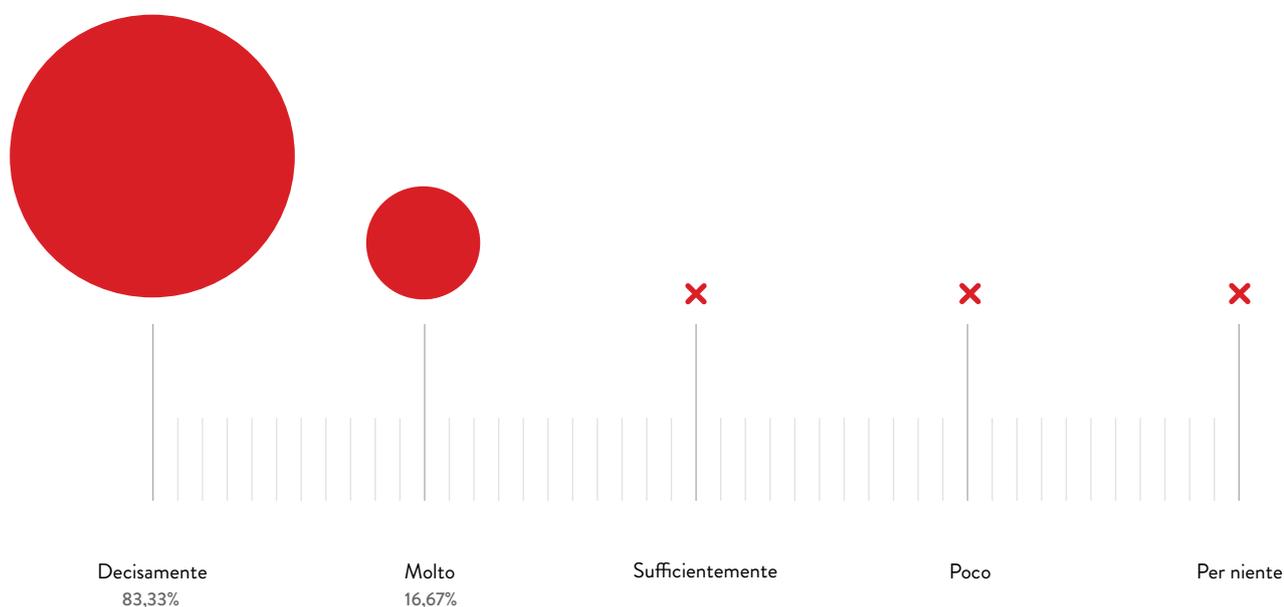
b) Gli operatori le sono sembrati professionali?



INSEGNANTI

Come per gli utenti generici, abbiamo provveduto ad indagare sulla percezione che gli insegnanti hanno avuto del personale che li ha supportati nel prenotare ed organizzare la visita:

a) Il personale addetto le è sembrato professionale?



Non può mancare il giudizio sugli operatori di mediazione che li hanno accompagnati nell'attività:

b) Gli operatori le sono sembrati professionali?



In generale, di anno in anno, si conferma un'assoluta percezione positiva del personale MUS.E che rappresenta per l'Associazione un vero punto di forza, a livello soprattutto di professionalità e passione che ci spinge a fare tutto quello che facciamo.



Small black label with white text, likely providing information about the painting.



Small black label with white text, likely providing information about the painting.



Small black label with white text, likely providing information about the painting.

Ogni creatura una vita antica per voler restare nel nostro tempo.
Car Ghiglia

need to create an antique way of life to be able to live
our times.
Car Ghiglia



INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA

3



INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA

PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Questo servizio 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.

In dettaglio:

- Presso il Museo di Palazzo Vecchio è presente un punto accoglienza che gestisce i seguenti servizi: Infopoint, accoglienza prenotati, emissione Card del Fiorentino, noleggio degli strumenti di supporto alla fruizione autonoma, biglietteria lato infopoint per i visitatori prenotati e servizio di biglietteria ordinaria nel pomeriggio presente con una postazione.
- Presso la Cappella Brancacci è presente un punto accoglienza che gestisce i seguenti servizi: infopoint, accoglienza prenotati, emissione Card del Fiorentino, noleggio degli strumenti di supporto alla fruizione autonoma, biglietteria.
- Presso il Complesso di Santa Maria Novella è presente un punto accoglienza che gestisce i seguenti servizi: infopoint, accoglienza prenotati, noleggio degli strumenti di supporto alla fruizione autonoma, biglietteria.
- Presso il Museo Novecento è presente un punto accoglienza che gestisce i seguenti servizi: infopoint, accoglienza prenotati, emissione Card del Fiorentino, biglietteria; presso il museo è anche presente un piccolo corner shop, con testi inerenti al secolo e alle collezioni ed artisti presenti nel Museo.
- Presso il Museo Bardini è presente un punto accoglienza che gestisce i seguenti servizi: infopoint, accoglienza prenotati, biglietteria; presso il Museo è presente anche un piccolo corner shop, con testi inerenti alle collezioni presenti nel Museo.
- Presso il Forte Belvedere nel periodo estivo di apertura al pubblico è presente un punto accoglienza che gestisce i seguenti servizi: infopoint, accoglienza prenotati, biglietteria; presso il museo è presente anche un piccolo corner shop, con testi inerenti alla/e mostra/e presenti al Museo.
- Presso il Museo di Palazzo Medici Riccardi è presente sia punto accoglienza che una biglietteria dove si gestiscono i seguenti servizi: infopoint, accoglienza prenotati, smarco emissione biglietti; presso il Museo è presente anche il bookshop che offre un'ampia selezione di testi su Palazzo Medici Riccardi, sui musei fiorentini, la città di Firenze, tutti in differenti lingue, oltre a molti e diversi gadget. Inoltre è presente una sezione dedicata esclusivamente all'infanzia e alle famiglie.



Per quanto riguarda la parte di backoffice anche nel 2022 è stato effettuato un grande lavoro di realizzazione e coordinamento per l'implementazione del portale di prenotazione online dei Musei Civici Fiorentini. Questa implementazione si è resa necessaria con l'obbligo di contingentare i flussi di accesso nei musei all'interno di singoli slot orari. Fino a giugno 2020 l'acquisto del biglietto online prevedeva una data aperta con possibilità di accesso ai musei nell'arco di 6 mesi di tempo. Conseguentemente alla pandemia le regole di contingentamento flussi hanno portato alla modifica di tale procedura che prevede mensilmente una configurazione degli slot giornalieri e orari di accesso verificati e integrati tra il portale di prenotazioni in uso a MUS.E con lo stesso portale di acquisto dei biglietti online dei Musei Civici Fiorentini.

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 60% 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. CARD DEL FIORENTINO

Si intende l'emissione del titolo di accesso per tutti i residenti del comune di Firenze e della città metropolitana al costo di € 10,00 valido per 365 giorni. Al primo acquisto il personale provveder alla registrazione anagrafica dell'utente che ne fa richiesta e provvede all'emissione della tessera.

4. NOLEGGIO DEGLI STRUMENTI DI SUPPORTO ALLA FRUIZIONE AUTONOMA

Si tratta del servizio di promozione e noleggio delle audioguide multimediali del Museo.

5. BIGLIETTERIA

Servizio cassa infopoint con emissione titoli di ingresso e attività educative e con copertura ordinaria pomeridiana e in sostituzione del personale Comunale presso il Museo di Palazzo Vecchio e giornaliera nel Museo Cappella Brancacci, Complesso di Santa Maria Novella, Museo Novecento, Museo Bardini; Forte Belvedere.

6. 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 centre 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 centre della didattica è attivo con una linea telefonica e un indirizzo mail dedicato.





INDAGINE QUALITATIVA

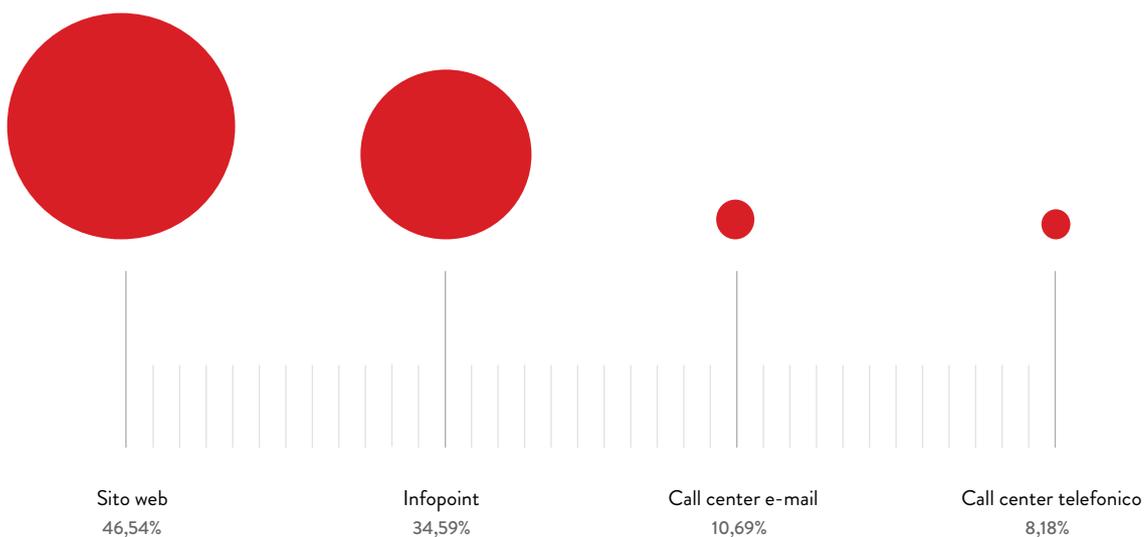
Il 2022 si può considerare come il “ritorno alla normalità” anche per questo servizio. Di seguito riportiamo di risultati dell’indagine qualitativa frutto degli utenti che hanno compilato il nostro questionario.

1. UTENTI GENERICI

CANALI DI ACCESSO ALLE INFORMAZIONI

Ci siamo interrogati innanzitutto sui canali di accesso alle informazioni:

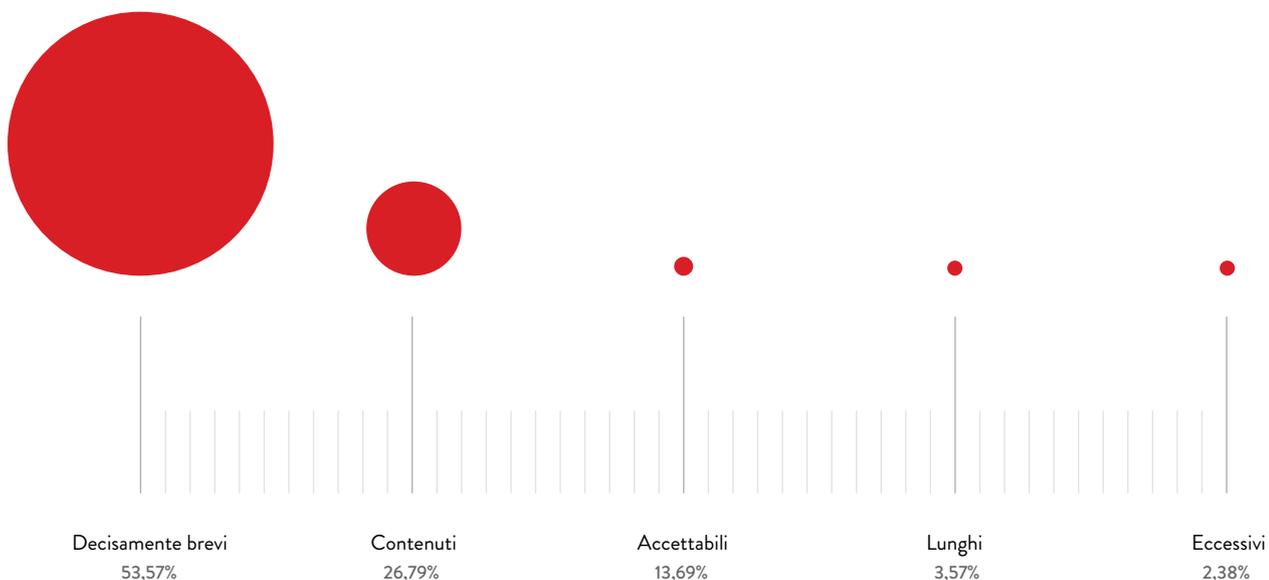
Ha ricevuto le informazioni necessarie a programmare la visita attraverso:



TEMPI DI ATTESA

Abbiamo innanzitutto sui tempi di attesa per la ricezione delle informazioni richieste e come si vede sono stati per la maggior parte degli utenti decisamente contenuti:

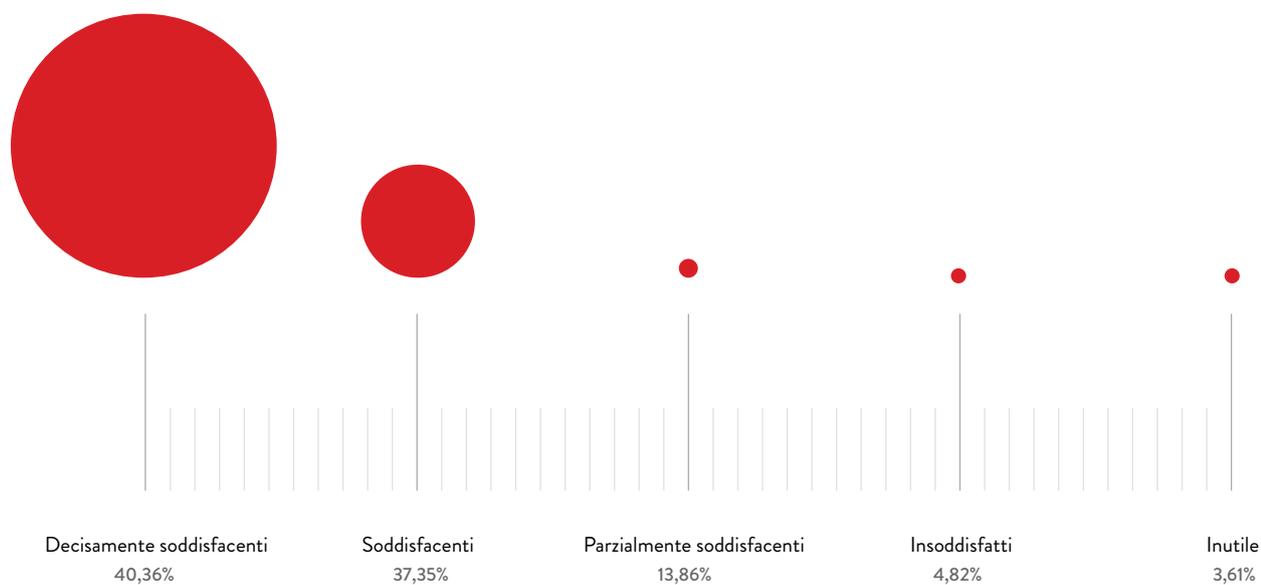
I tempi di attesa sono stati:



QUALITÀ DELLE INFORMAZIONI

Fondamentale per noi è indagare anche sulla percezione che gli utenti hanno delle informazioni ricevute. Un'altissima percentuale di decisamente soddisfacenti:

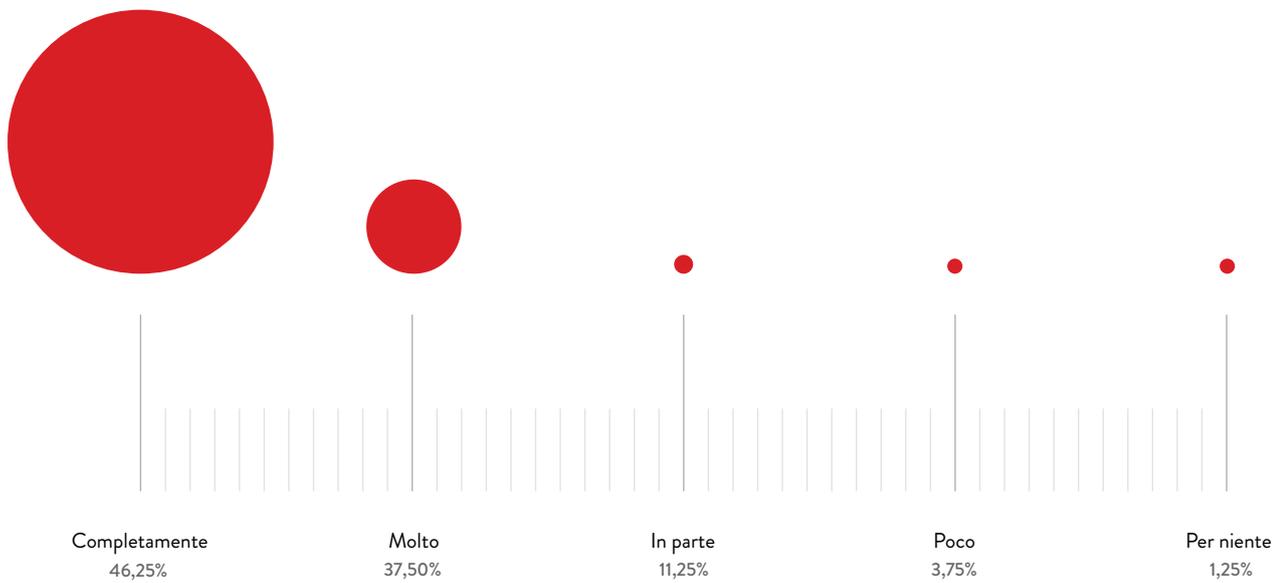
Le informazioni ricevute sono state:



SODDISFAZIONE GENERALE SUL SERVIZIO DI INFORMAZIONE E PRENOTAZIONE

Infine la soddisfazione generale sul servizio:

Quanto sei complessivamente soddisfatto/a dei servizi di informazione e prenotazione?





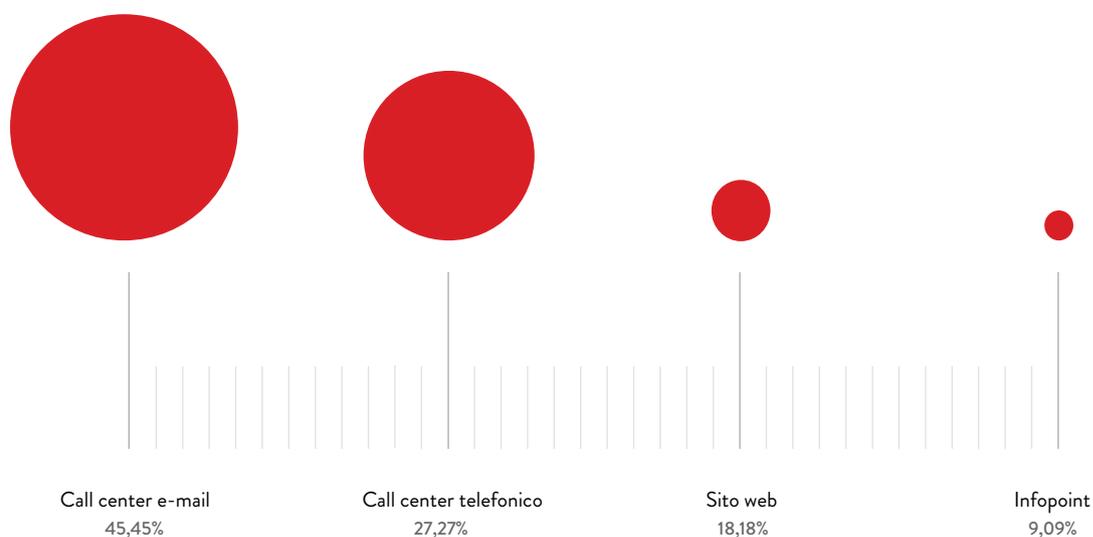


2. INSEGNANTI

CANALI DI ACCESSO ALLE INFORMAZIONI

Il canale più usato per chiedere e ricevere informazioni rimangono le email direttamente gestite in dettaglio dai nostri operatori di call center.

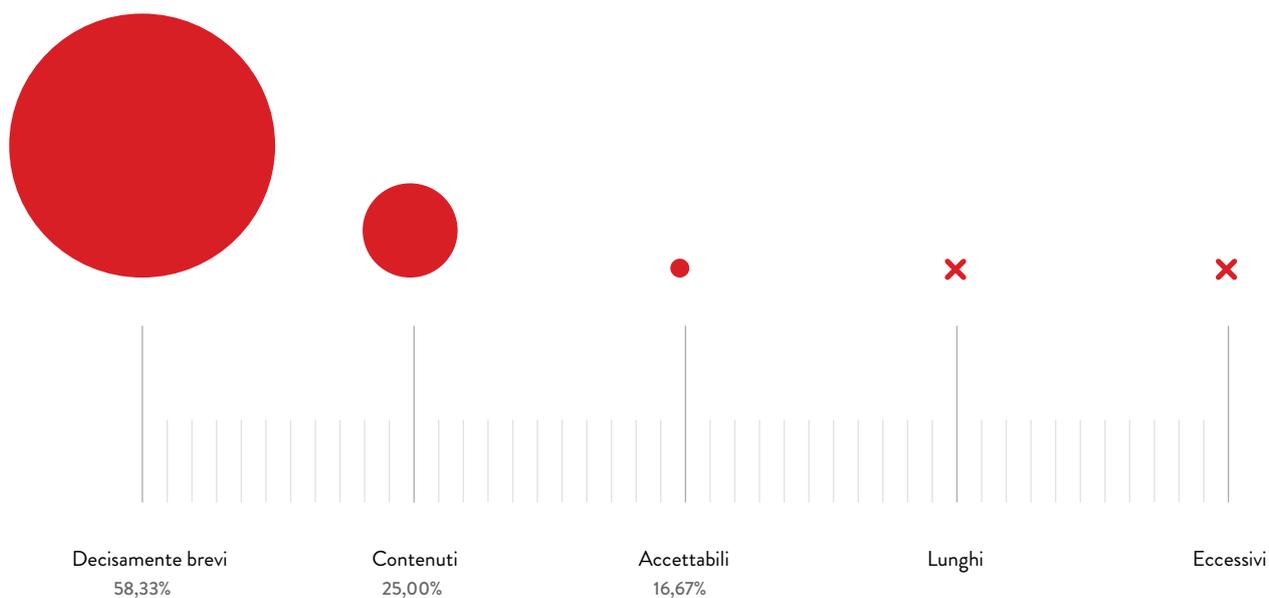
Ha ricevuto le informazioni necessarie a programmare la visita attraverso:



TEMPI DI ATTESA

Decisamente soddisfacenti sono state le opinioni degli insegnanti sui tempi di attesa sulle richieste di informazioni.

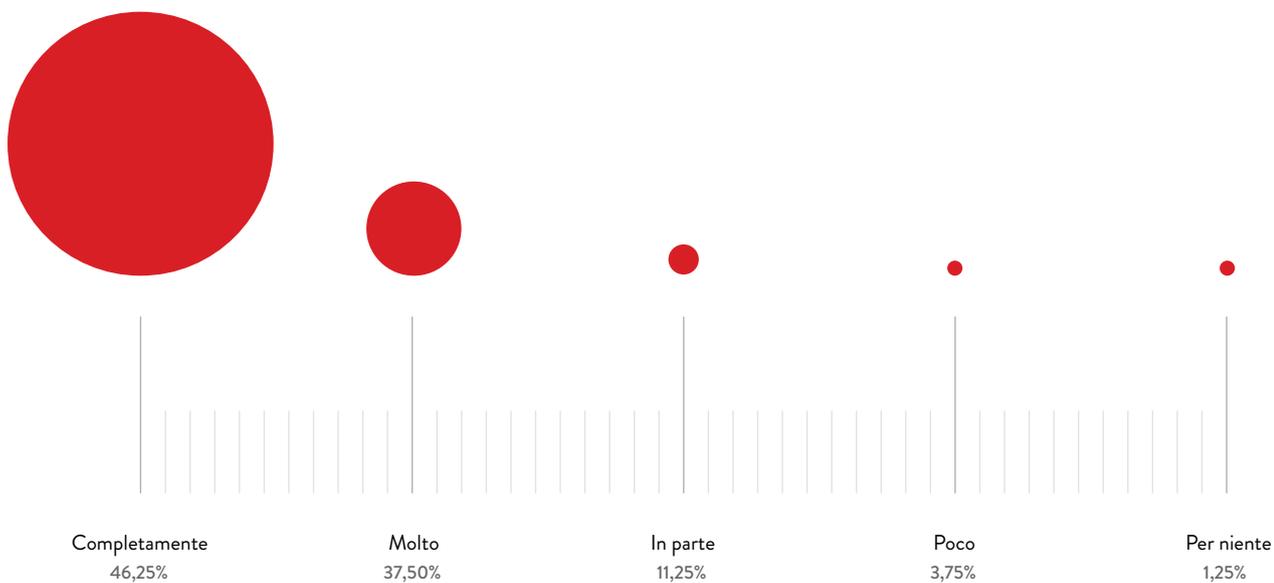
I tempi di attesa sono stati:



SODDISFAZIONE DEI SERVIZI DI INFORMAZIONE E PRENOTAZIONE

In generale gli insegnanti hanno espresso un giudizio decisamente positivo sui servizi di informazione e prenotazione.

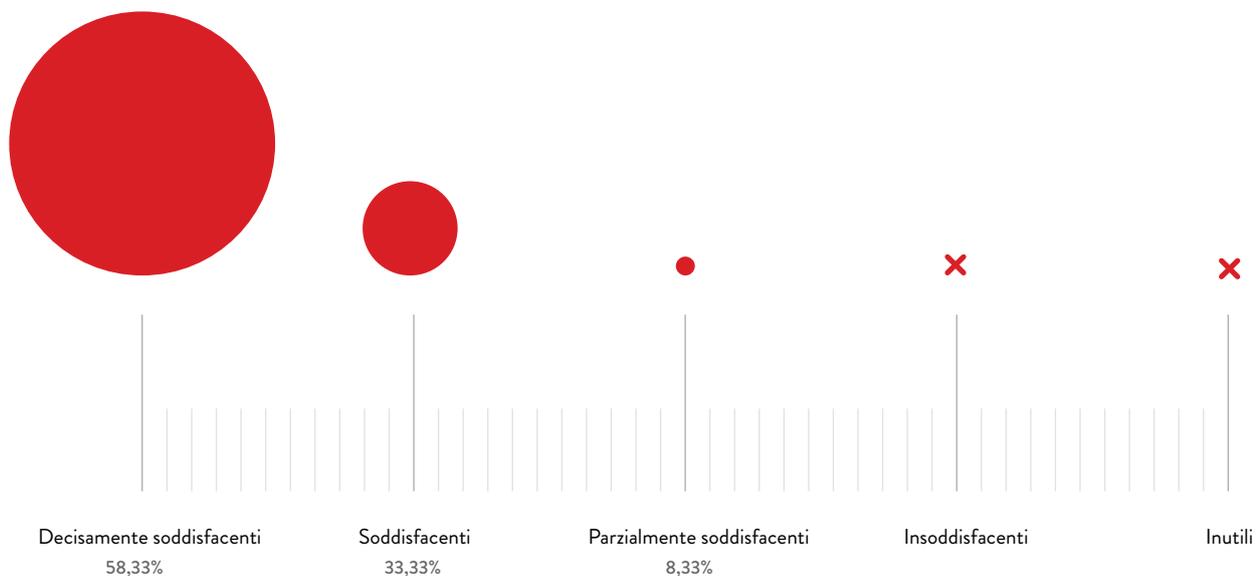
Quanto è complessivamente soddisfatto/a dei servizi di informazione e prenotazione?



QUALITÀ DELLE INFORMAZIONI

Anche la qualità delle informazioni ricevute ha avuto risultati decisamente positivi.

Le informazioni ricevuto sono state:



MEDIAZIONE E VALORIZZAZIONE





MEDIAZIONE E VALORIZZAZIONE



*Occorre far capire che,
finché l'arte resta estranea ai problemi della vita,
interessa solo a poche persone.*
Bruno Munari, Arte come mestiere

PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Giovanna Brambilla, professionista di lunga data dei musei, ha pubblicato di recente un libro che raccoglie spunti e riflessioni museologiche particolarmente brillanti: *Soggetti smarriti. Il museo alla prova del visitatore* (Editrice Bibliografica); fra queste, ha significativamente riportato alcune riflessioni sui musei e sulla loro fruizione che tuttora possono farci riflettere.

Da una parte quella di Benjamin Ives Gilman, che nel suo testo *Museum Fatigue* enuncia, riferendosi alla necessaria convivenza di un ampio numero di opere d'arte all'interno dello stesso museo: Questo avvicinamento di meraviglie indipendenti e nemiche, e tanto più nemiche quanto più si assomigliano, è paradossale [...] L'orecchio non sopporterebbe dieci orchestre insieme." Dall'altra Wislawa Szymborska, poetessa che ha cantato il museo come teatro di un'allegria danza macabra di oggetti vittoriosi sulla vita: "Museo. Ci sono i piatti, ma non l'appetito. / Le fedi, ma non scambievole amore / da almeno trecento anni. / C'è il ventaglio - e i rossori? / C'è la spada - dov'è l'ira? / E il liuto, non un suono all'imbrunire [...] La corona è durata più della testa. / La mano ha perso contro il guanto. / la scarpa destra ha sconfitto il piede. / Quanto a me, credete, sono viva." Dall'altra ancora Thomas Bernard, che nel suo amaro libro *Antichi maestri redarguisce* più volte storici dell'arte e guide museali, rei di avvilire e appiattare il proteiforme, multidimensionale e policentrico universo dell'arte: "Le guide nei musei trattano gli individui che sono stati loro affidati come se questi non fossero altro che dei cretini [...] mentre costoro non sono mai così cretini, ma le guide imperterrite spiegano sempre di preferenza ciò che per sua natura risulta quanto mai evidente [...] non smettono mai di spiegare, non smettono mai di indicare e non smettono mai di parlare."

Il merito di Brambilla è in effetti quello di non attraversare il mondo dei musei con fare trionfale e altero, bensì quello di condividere domande, difficoltà e fatiche che connotano il nostro mestiere, mettendo in guardia da facili trionfalismi e insensate chiusure. E' questa in effetti la sfida di ciascuno di noi, ogni giorno: evitare di dare per scontato o dimenticare, di irrigidire o inaridire, allontanandosi da quell'insanabile e fascinosa dialettica fra museo e vita. "Noi, che nei musei ci abbiamo fatto il nido, non ci chiediamo con quali domande le persone superino la nostra porta, ma ci ingegniamo su quali risposte dare loro", riflette l'autrice; ed è effettivamente il rischio che corre dietro l'angolo di ogni sala museale.

Tale riflessione è specialmente pertinente in un periodo come quello post-pandemico, in cui fondamenti, scenari e principi sono stati rinegoziati e ridefiniti alla luce di una prospettiva liquida in continuo mutamento, ben lontana dalle apparenti certezze di qualche anno prima. Il senso - o meno - dell'apertura dei musei, dell'esperienza dell'arte, del dialogo con i pubblici vicini e lontani è stato in questi ultimi tempi nuovamente esplorato e discusso, costantemente rinegoziato e riformulato. Certo, sappiamo che il pensiero è figlio della necessità e che, probabilmente, molte di queste indagini cadranno nell'oblio non appena non saranno più indispensabili/serviranno più, tuttavia sforziamoci di non dimenticare. L'anno 2022 è stato in questo senso un anno significativo, lasciando alle spalle i lunghi periodi di chiusura e tuttavia muovendoci ancora in forma attenta e misurata. Le visite, le attività e le iniziative si sono gradualmente intensificate e ampliate, riattivando anche le forme più difficili, viste le regole anti-contagio, come gli atelier d'arte (fondati sul tatto), le iniziative di living history (come presentare il personaggio storico Giorgio Vasari in mascherina?), i compleanni al museo (quasi inviti all'assemblamento).

Tra le proposte fondate sulle opere e sulle collezioni permanenti si ricorda, per la sua eccezionalità, l'apertura al pubblico del cantiere di diagnostica e restauro presso la Cappella Brancacci (dal 4 febbraio), che ha permesso ai visitatori di vivere la straordinaria esperienza di accedere sui ponteggi allestiti per l'occasione, apprezzando così gli affreschi a uno sguardo incredibilmente ravvicinato, avendo fruito di una ponderata introduzione al contesto politico, artistico e religioso dell'opera di Masaccio, Masolino e Filippino Lippi.

Fra le ricorrenze annuali, un impegno speciale è stato rivolto al Giorno della Memoria, con visite straordinarie al Memoriale italiano di Auschwitz (27 gennaio); alla giornata celebrativa di Anna Maria Luisa de' Medici, Elettrice Palatina (18 febbraio); alla Settimana contro il razzismo (dal 16

al 21 marzo); al Capodanno toscano, coincidente con il Dantedì (25 marzo), alle festività pasquali, estive e natalizie, in occasione delle quali è stato predisposto un programma particolarmente ricco in tutti i luoghi di pertinenza di MUS.E. Proprio per la Pasqua è stato presentato al pubblico il nuovo video d'animazione sulla storia dello Scoppio del carro, fra le più importanti tradizioni fiorentine, prodotto con AnimaGo Studio e fruibile sia in remoto sia in presenza.

Intanto, dal 1 aprile, i protocolli di accesso ai musei si sono alleggeriti, per conoscere un'ulteriore semplificazione dal 15 giugno; a metà maggio ha preso vita la nuova edizione di Firenze dei Bambini (13/15 maggio), dal significativo titolo Qua la mano, inno alla socialità, alle relazioni e allo scambio, e nel giorno del santo patrono San Giovanni Battista è stato possibile avviare il nuovo programma estivo di visite alle torri, porte e fortezze cittadine (Torre San Niccolò, Torre della Zecca, Porta Romana, Baluardo San Giorgio, Fortezza da basso, Forte Belvedere).

Oltre alle visite, ai percorsi e alle conferenze, ai laboratori e alle attività, alle iniziative e agli eventi speciali, durante l'anno sono stati programmati alcuni appuntamenti di speciale interesse per i visitatori: si menzionano qui le visite tra Galleria e Libreria riccardiane, organizzate d'intesa con la Biblioteca Riccardiana; le iniziative declinate per gli eventi Amico Museo e Notti dell'archeologia della Regione Toscana; quelle per l'evento Pollicino verde della Direzione Istruzione del Comune di Firenze, rivolte ai piccolissimi (0/6 anni), e ancora tutte le proposte di mediazione per la Florence Art Week (16/21 settembre), per l'Alzheimer Fest (9/11 settembre), per il Festival d'Economia civile (16/18 settembre), la giornata nazionale Famiglie al museo (9 ottobre).

Ha inoltre preso vita nel 2022 il progetto Musei in Musica, sviluppato insieme a La Filharmonie, con la finalità di stimolare nuove forme di dialogo fra le arti, ovvero fra testi visivi e spartiti musicali: secondo quest'ottica le opere dei musei sono state ispiratrici nella definizione di un programma di musiche d'interpretazione di tematiche, protagonisti, linguaggi. La multidisciplinarietà è stata in effetti una delle linee guida che impronta il nostro lavoro e lo testimoniano altri progetti attivi nel corso dell'anno, come il percorso MUS.English e i centri estivi e invernali Art and Play, che ai musei hanno abbinato la pratica dell'arte e l'apprendimento della lingua inglese, e i laboratori d'illustrazione in Palazzo Vecchio con gli artisti Max Monteduro, Dario Cestaro, Giuseppe Di Lernia. Una menzione speciale merita il progetto A scuola d'arte nei musei, vero e proprio corso artistico (nella duplice declinazione famiglie e adulti) organizzato in collaborazione con l'Accademia delle Belle Arti, ispirato ai miti e alle loro rappresentazioni in Palazzo Vecchio, Palazzo Medici Riccardi, Museo Stefano Bardini e costruito in forma di esercizio sul campo intorno alle tecniche e alle pratiche artistiche.

Intenso è stato poi il dialogo con le scuole di ogni ordine e grado, dai nidi alle università, per le quali sono state elaborate e svolte attività sia in presenza sia a distanza: la risposta è stata importante da parte sia delle classi locali, sia a San Giovanni Valdarno sia a Firenze (qui in collaborazione con l'Ufficio Chiavi della Città) sia delle classi extra-fiorentine, che non di rado hanno optato per la formula digitale o per i percorsi en plein air. Ancora, in occasione dei 20 anni di MUS.E, è stato lanciato il concorso "Il nostro Palazzo Vecchio", invitando i bambini delle scuole primarie fiorentine, coordinati dai docenti, a dare forma alla propria idea di palazzo civico utilizzando qualsiasi linguaggio artistico.

Di particolare rilievo i progetti di esportazione dei musei in altre sedi, fra cui spiccano Outdoor, appunto presso le scuole fiorentine, e Musei in valigia, presso centri e strutture di giovani, adulti e anziani in situazioni di fragilità.

Speciale attenzione hanno infatti avuto, come sempre, le persone in situazione di disagio o disabilità fisica, mentale o sociale: le iniziative polisensoriali per ciechi e ipovedenti, sordi e ipoudenti, disabili motori, persone in fase di recupero da dipendenze o da fragilità psichiche e sociali sono state costanti nel corso dell'anno, così come i progetti per gli anziani con decadimento cognitivo, svoltisi presso il Museo Novecento (Noi del Novecento) e per la prima volta anche al Museo Stefano Bardini (Materia viva).

Progetto di rete, quello rivolto agli anziani, nell'ambito della rete Musei toscani per l'Alzheimer; così come quello di dialogo con gli immigrati e i nuovi cittadini, denominato AMIR, attivo dal 2018

con i musei della rete Musei di tutti e Stazione Utopia.

Alle proposte correlate ai musei cittadini - fiorentini e valdarnesi - si è affiancata una vasta e originale offerta legata alle mostre temporanee, con visite tematiche, atelier e corsi d'arte, incontri di pensiero, appuntamenti digitali internazionali: tra le tante si ricordano le importanti esposizioni dedicate all'artista contemporanea Jenny Saville (in Palazzo Vecchio e Museo Novecento fino al 27 febbraio), al pittore rinascimentale Benozzo Gozzoli (in Palazzo Medici Riccardi fino al 15 marzo), al Padiglione Italia della 17° Biennale di Architettura di Venezia (al Museo Terre Nuove fino al 20 marzo). Ancora, un'ampia proposta di mediazione ha arricchito le mostre presso Forte Belvedere, ovvero *Play it again di Rà di Martino e Fotografe!*, con una serie di laboratori di fotografia organizzati con Villa Bardini e Fondazione CR Firenze. L'anno è proseguito con le iniziative per le mostre di Anna Vujovic (al Murate Art District dal 28 aprile fino al 30 luglio), di Filippo De Pisis, Gulio Paolini e Luca Vitone (al Museo Novecento dal 18 marzo fino al 7 settembre), di Masaccio e Angelico (al Museo Terre Nuove dal 17 settembre, durante la quale è stato elaborato un palinsesto assai rilevante di iniziative culturali), di Tony Cragg (al Museo Novecento dal 23 settembre), e ancora con la ricca esposizione *Passione Novecento* (a Palazzo Medici Riccardi dal 24 settembre).

Oltre alle Mezz'ore d'arte, appuntamenti virtuali di incontro con l'arte, è stato sviluppato un nuovo ciclo podcast di interviste immaginarie con grandi artisti del Novecento italiano, presenti nelle collezioni civiche: Gino Severini, Severo Pozzati, Arturo Martini, Renato Paresce, Giorgio De Chirico, Filippo De Pisis.

L'intero programma dell'anno è stato possibile grazie al prezioso sostegno di sensibili partner e sponsor, che ringraziamo per la fiducia e per il supporto: GIOTTO – love brand di F.I.L.A. Fabbrica Italiana Lapis ed Affini, Tenderly - brand di Lucart Spa, Aquila Energie, Officina Profumo Farmaceutica di Santa Maria Novella e Unicoop Firenze. (verificare con Francesco)

In conclusione, tornando alle riflessioni in apertura, quale il senso del nostro lavoro, anche quest'anno, anche questo giorno? Il senso dei musei e del loro rapporto con il mondo - in competizione stretta con i centri commerciali, cattedrali del tempo libero spesso più attrattive e accoglienti - riposa in un quotidiano, costante, impegnativo esercizio: "allenarsi a far montare dentro di sé stupore e curiosità, due antidoti all'assuefazioni, che hanno a che fare con l'infanzia e con la percezione, con una visione del mondo ancora non scontata. Ma queste medicine dell'anima non si trovano a portata di mano e neppure sono acquistabili su qualche scaffalatura di supermercato dell'immaginario. Lì, in vendita, ci sono gli stupori già confezionati, pronti all'uso, consumabili e ricambiabili, lì anche le curiosità sono in vendita, anzi sono il prodotto commerciale più diffuso, peccato che appena acquistate si affliscino rivelando il vuoto di cui sono fatte." (Marco Baliani, Ogni volta che si racconta una storia)





INDAGINE QUALITATIVA

Il 2022 si può considerare come l'anno del "ritorno alla normalità" anche per il servizio di Mediazione e Valorizzazione. Di seguito dunque riportiamo i risultati dell'indagine qualitativa ottenuti dalle risposte che gli utenti hanno lasciato al nostro questionario.

1. UTENTI GENERICI

Perché fare un'esperienza di mediazione con MUS.E

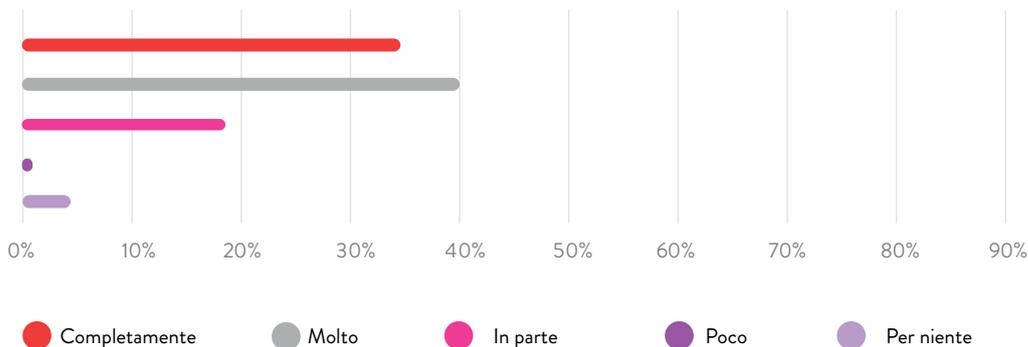
Ci siamo interrogato innanzitutto sulle motivazioni che hanno un utente a scegliere di fare un'attività con MUS.E. La maggior parte delle risposte è stata relativa ad approfondimenti non conosciuti

TEMPI DELL'ATTIVITÀ

Decisamente positivo anche il giudizio sulla durata dell'attività.

a) I tempi dell'attività ti sono sembrati adeguati?

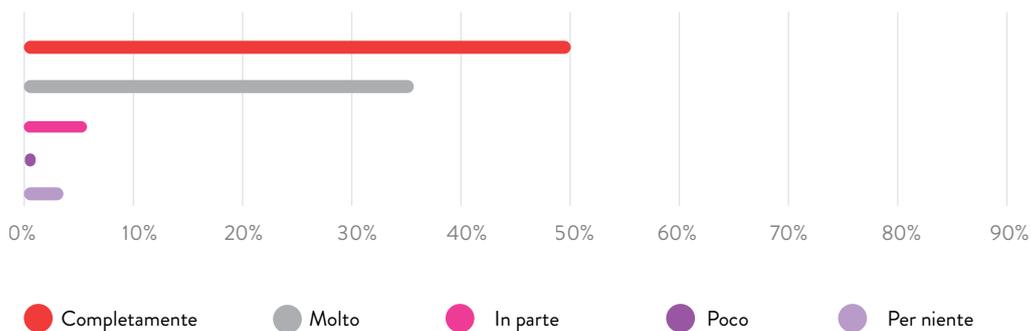
Risposte: 147 Saltate: 36



SODDISFAZIONE PERCORSO DI VISITA

La maggior parte degli utenti risulta essere completamente soddisfatto del percorso che ha seguito.

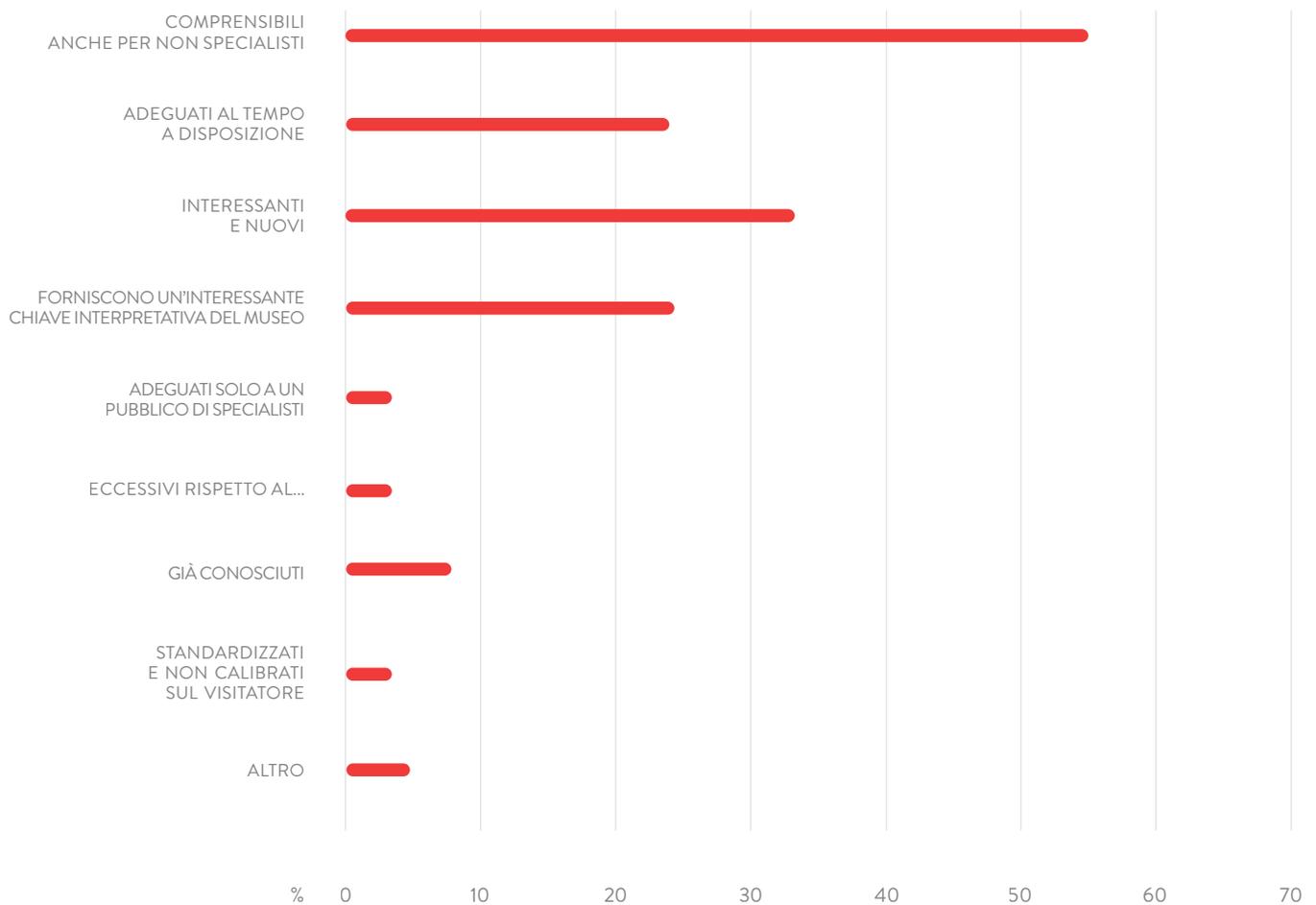
b) È soddisfatto/a del percorso di visita proposto?



CONTENUTI DELL'ATTIVITÀ

Avere un riscontro sulla qualità dei contenuti delle attività da parte degli utenti è fondamentale al fine di capire come calibrarli di volta in volta. La maggior parte degli utenti, come si evince da grafico di seguito riportato, li giudica in maniera assolutamente positiva in linea con quelli che sono i nostri intenti.

c) I contenuti proposti (operatori, tablet, kit) le sono apparsi (max 2 risposte)

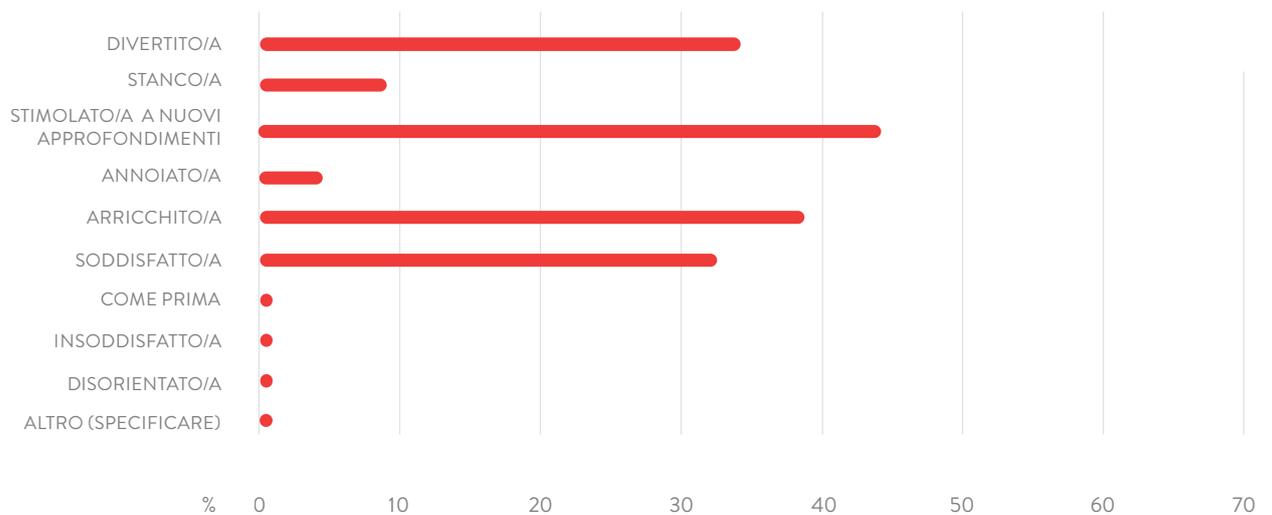




COME CI SI SENTE ALLA FINE DELL'ESPERIENZA MUS.E

Capire per noi l'impatto che può avere un'attività MUS.E su un utente è fondamentale. Sapere che la maggior parte si sentono arricchiti e stimolati è per noi motivo di grande orgoglio.

d) Al termine di questa esperienza si sente (max 2 risposte)



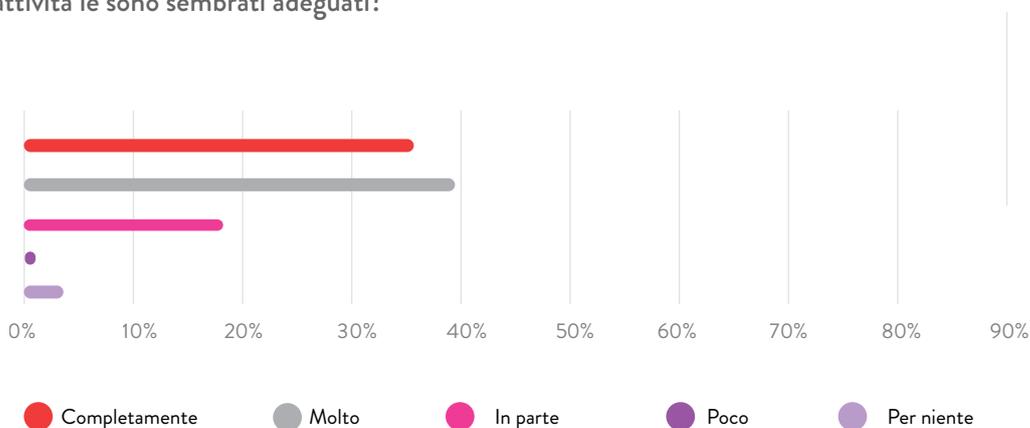
2. INSEGNANTI

Il giudizio degli insegnanti è per noi fondamentale in quanto le scuole rappresentano il pubblico centrale per la mediazione MUS.E.

TEMPI DELLE ATTIVITÀ

Anche per gli insegnanti è importante sapere la percezione che hanno sui tempi delle attività; a maggior ragione in questo caso perché sono coinvolti gli alunni sia di primaria che di secondaria di secondo grado il cui apprendimento dall'attività si cala in un contesto didattico. Quasi la totalità degli insegnanti li ritiene adeguati.

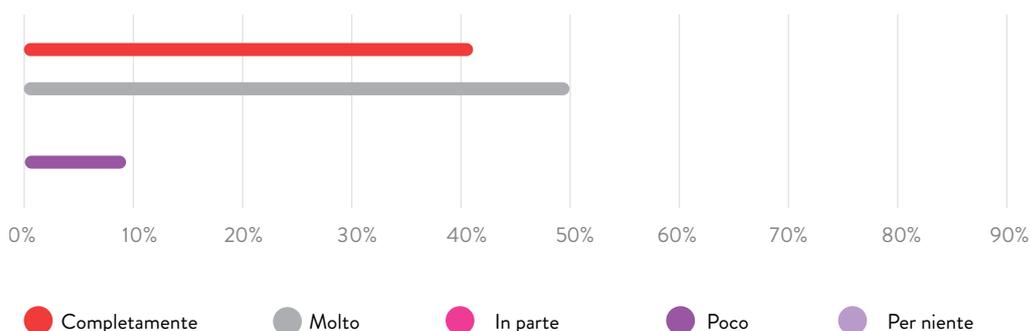
a) I tempi dell'attività le sono sembrati adeguati?



SODDISFAZIONE DELLE ASPETTATIVE

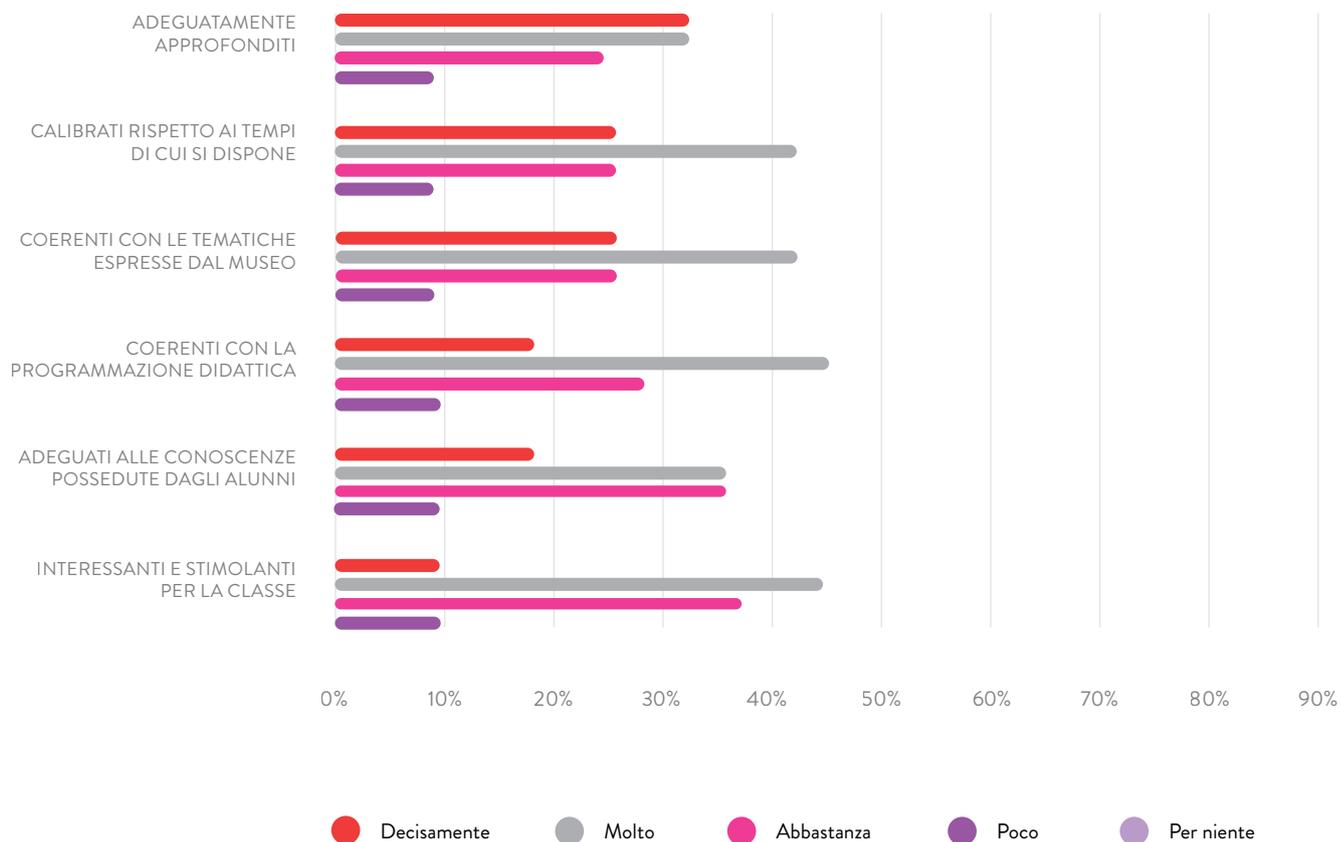
La maggior parte degli insegnanti ritiene che l'attività abbia soddisfatto completamente o molto le aspettative.

b) Il percorso proposto ha soddisfatto le sue aspettative?



CONTENUTI DELLE ATTIVITÀ

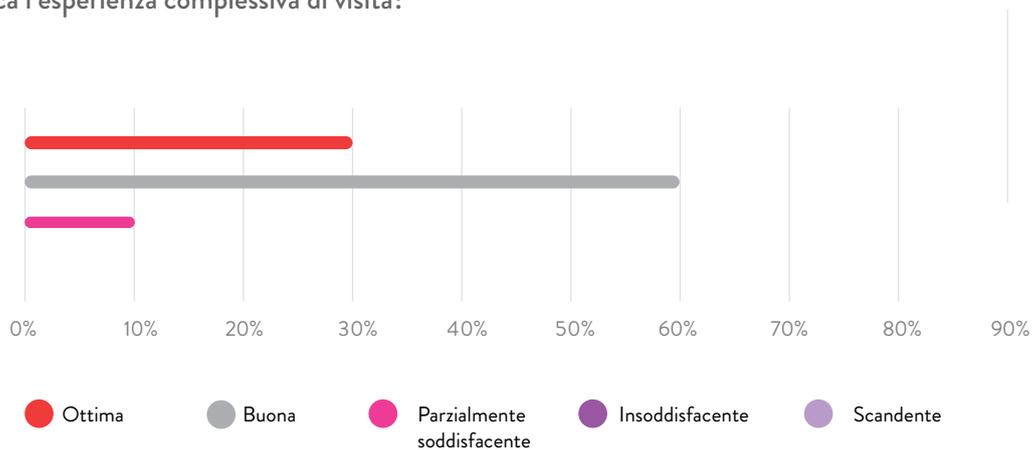
Anche sui contenuti delle attività il giudizio degli insegnanti è decisamente positivo



GIUDIZIO SULL'ESPERIENZA COMPLESSIVA

In generale gli insegnanti giudicano l'esperienza in maniera decisamente positiva!

d) Come giudica l'esperienza complessiva di visita?



Il 100% degli insegnanti suggerirebbe ad altri questa esperienza

e) Suggestirebbe ad altri questa esperienza?





AREA BOOKSHOP

5



AREA BOOKSHOP



Il primo semestre 2022 ha continuato a risentire degli strascichi dell'emergenza pandemica ai quali si è aggiunta l'incertezza dovuta alla guerra in Ucraina. È mancato ancora tutto il turismo orientale, in particolare quello di nazionalità cinese, solo giapponesi e coreani sono tornati sul finire dell'anno, ma con numeri ancora non significativi. A Partire dal mese di giugno però abbiamo assistito ad un deciso cambio di passo che, grazie al ritorno degli americani e alla presenza sempre massiccia di visitatori europei, ha riportato il lavoro a livelli simili a quelli pre-pandemia. Gli italiani hanno confermato la loro presenza soprattutto nei periodi tradizionali (ponti, fine settimana invernali e vacanze Natalizie). Complessivamente i nostri punti vendita hanno emesso 53.193 scontrini con un incremento del 125.69% rispetto al 2021 quando gli scontrini emessi erano stati 23.569, sono stati venduti 22.122 libri e 104.631 articoli di merchandising; in conseguenza di ciò siamo tornati a progettare ed investire con fiducia.

- Palazzo Vecchio resta il bookshop di punta, i suoi 36.612 scontrini rappresentano infatti oltre il 68,83% del totale di quelli emessi da tutti i punti vendita. Per quanto riguarda l'assortimento, lavorando in collaborazione con artigiani locali, abbiamo progettato e realizzato nuovi gadget continuando a sviluppare una linea ispirata alle numerose decorazioni "a grottesca" presenti nel museo che i nostri visitatori mostrano di apprezzare particolarmente. Sempre su questo tema, proprio per soddisfare l'interesse e la richiesta di testi sull'argomento, è stato messo in cantiere un volume in collaborazione con l'area mediazione che sarà disponibile nel corso 2023. Oltre ad offrire un'ampia scelta di libri e gadget dedicati alla storia e all'arte di Firenze e del Rinascimento, abbiamo supportato tutti gli eventi che hanno avuto luogo nel Palazzo dalle mostre temporanee (Amos Gitai, Pellizza da Volpedo,

Canova, Moore) ai Festival (Festival dei bambini, Italia gentile, Wired, Economia civile) proponendo di volta in volta agli utenti libri e articoli di merchandising appositamente selezionati. La nuova edizione aggiornata della guida di Palazzo Vecchio è uscita anche nelle lingue, francese, spagnolo e tedesco. Abbiamo avviato una collaborazione con la Cooperativa sociale Convoi che ha realizzato per noi spille e magneti impiegando ragazzi con disturbo dello spettro autistico. I prodotti sono stati apprezzati dai nostri clienti con soddisfazione di tutti i soggetti coinvolti nel progetto. Nel 2022 è proseguito il rapporto avviato fin dal 2018 con Appennino Slow e il Comune di Sassomarconi promotori della “Via Degli Dei”, il percorso a piedi di 130 km che conduce da piazza Maggiore a Bologna a Piazza Signoria; Palazzo Vecchio è la tappa finale del cammino e il personale del bookshop, nel periodo aprile-ottobre, ha accolto oltre 22.000 camminatori timbrando la credenziale e consegnando il gadget omaggio da parte dell’organizzazione. Per venire incontro alle richieste di questa particolare categoria di viaggiatori abbiamo arricchito la proposta di pubblicazioni e merchandising ufficiale a marchio “Via degli Dei”

- Nel 2022 anche Palazzo Medici Riccardi ha visto una ripresa significativa delle attività e del numero di visitatori di cui anche il bookshop ha potuto beneficiare. Il punto vendita ha totalizzato 12.559 scontrini pari al 23,61% del totale confermandosi il secondo bookshop in termini di incasso. L’anno si è aperto con la coda della mostra su Benozzo Gozzoli per la quale era stato realizzato il catalogo. Tra le novità 2022 legate alla collezione permanente segnaliamo i vassoi artigianali in vari formati decorati con le immagini della galleria degli specchi realizzati da Tirinnanzi, storico artigiano fiorentino del settore. I dettagli degli affreschi di Luca Giordano e quelli della cappella dei Magi sono stati l’ispirazione per realizzare anche sciarpe e ventagli con attenzione alla qualità e alla provenienza dei materiali. Da aprile a settembre, in occasione della mostra “Oscar Ghiglia, gli anni di Novecento” una zona del bookshop è stata dedicata all’esposizione temporanea accompagnando il catalogo con una selezione di volumi di argomento pertinente e con una serie di gadget appositamente realizzati dai quadri in mostra. Per la mostra “Passione ‘900”, protagonista dell’offerta culturale di Palazzo Medici per il periodo settembre 2022-gennaio 2023, oltre al catalogo e alla bibliografia selezionata sugli artisti in mostra abbiamo proposto una linea di gioielli in plexiglas creati da un designer/artigiano fiorentino ed ispirati ai principali artisti del XX secolo oltre a una serie di gadget sul movimento Pop-Art.
- Il Museo Novecento ha avuto un inizio d’anno molto buono grazie alla coda della mostra su “Jenny Saville” e all’esposizione “Monte Verità. Back to nature”; con i suoi 2.307 scontrini rappresenta il 4,34% del totale delle vendite. Per la quanto riguarda l’assortimento proposto legato alla collezione permanente sono stati realizzati nuovi segnalibro e magneti, un progetto che era rimasto fermo causa pandemia e che siamo riusciti a portare in porto nel primo semestre del 2022. Per tutto l’anno abbiamo affiancato le iniziative del Museo procurando testi e cataloghi per le numerose presentazioni e adattando di volta in volta la proposta del bookshop alla programmazione.

- Il bookshop di Forte Belvedere è stato riallestito in coincidenza delle mostre “Fotografe!” e “RÄ Di Martino. Play it Again” tenutesi dal 15 giugno al 2 ottobre. Anche in questo caso abbiamo registrato una crescita sensibile rispetto al 2022 con un incremento del 105%; sul totale degli scontrini emessi dai nostri bokkshop l’incidenza è stata del 2,75%. La crescita registrata è stata determinata dall’aumento generale delle presenze, ma anche dall’orario esteso all’intera giornata e dalla presenza del catalogo della mostra “Fotografe”. La proposta merceologica prevedeva una parte specialistica sia di libri che di merchandising dedicata alle mostre e una più generalista su Ville, giardini e fortificazioni e più in generale sui temi cari ai nostri visitatori: Firenze, I Medici, il Rinascimento.
- Anche il piccolo corner bookshop presente presso il Museo Bardini è tornato sui livelli Pre-pandemia rappresentando tuttavia solo lo 0,47% del totale degli scontrini emessi dai nostri bookshop. Oltre alla guida e alle pubblicazioni specializzate legate alla collezione è stata potenziata l’offerta di merchandising generico di prezzo contenuto e in occasione del Centenario della morte di Stefano Bardini è stata prodotta una tote bag personalizzata.





**MUSEO
NOVECENTO**





MUSEO NOVECENTO



PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

La programmazione del Museo Novecento è proseguita anche per il 2022 prevedendo una turnazione di mostre negli spazi dedicati alle esposizioni temporanee (piano terra, primo e secondo piano). Le mostre inaugurate nel corso dell'anno sono state 23 (compresi 7 progetti OFF e 2 screening program):

a) Ciclo The Wall e Paradigma il Tavolo dell'architetto

Alfonso Femia. Architettura e generosità
29 aprile – 20 novembre 2022

2018-2022
30 dicembre 2022 – 30 aprile 2023

b) Ciclo Duel + Room

Giulio Paolini. Quando è il presente?
Museo Novecento e Museo San Marco
18 marzo 2022 – 7 settembre 2022

Tony Cragg. Transfer
23 settembre 2022 – 5 febbraio 2023

c) Ciclo Grandi Mostre + Campo Aperto

Luca Vitone. D'Apres (DE PISIS – PAOLINI)
18 marzo 2022 – 7 settembre 2022

Tony Cragg. Trasfer (sale Grandi Mostre)
23 settembre 2022 – 5 febbraio 2023

BOUND NARRATIVES. A Photobook Library (sale Campo Aperto)
7 ottobre – 2 novembre 2022

Wonderful! (sale Campo Aperto + Sala d'Arme)
7 dicembre 2022 – 12 gennaio 2023

d) Ciclo Ora et Labora

BOUND NARRATIVES. A Photobook Library (sale Campo Aperto)
7 ottobre – 2 novembre 2022

e) Screening Program

Giulio Paolini. Quando è il presente?
18 marzo 2022 – 7 settembre 2022

Kawita Vatanajyankur
23 settembre – 16 Ottobre 2022

f) Étoile (salette espositive 2 piano)

Corrado Cagli. Artista Copernicano
17 giugno – 02 novembre 2022

Jean Arp. Larme de Galaxie
11 novembre 2022 – 19 febbraio 2023

g) Ciclo Solo

Corrado Cagli. Artista Copernicano
17 giugno – 02 novembre 2022

Alberto Magnelli. Armocromie

11 novembre 2022 – 19 febbraio 2023

h) Progetti Speciali

Julia Krahn. St. JAVELIN

25 novembre 2022 – 29 gennaio 2023

In occasione della giornata per l'eliminazione della violenza contro le donne
LOGGIATO ESTERNO

OFF Progetti speciali

Tre Pietà di Michelangelo. Non vi si pensa quanto sangue costa

24 febbraio – 3 ottobre 2022

Presso il Museo dell'Opera del Duomo

OFF Progetti speciali

Emiliano Maggi. Songs and spells

Performance sull'Arno 23 settembre 2022

Mostra presso il Museo Stefano Bardini 2 dicembre 2022 – 13 Marzo 2023

OFF Progetti speciali

Henry Moore in Florence

Piazza della Signoria e Sagrato Basilica San Miniato al Monte

16 settembre 2022 – 31 marzo 2023

OFF Progetti speciali

Il Quarto Stato di Pellizza da Volpedo in Palazzo Vecchio

Palazzo Vecchio – Salone dei Cinquecento

1 maggio – 30 giugno 2022

OFF Progetti speciali

La pace di Kiev. L'arte vince sulla guerra

Palazzo Vecchio – Sala di Leone X

11 maggio – 5 ottobre 2022

OFF Progetti speciali

Back to Moore. Forte Belvedere 1972

Sala d'Arme

22 settembre 2022 – 3 ottobre 2022

OFF Progetti speciali

Opere dalla collezione Della Ragione. Da Birolli a Guttuso da Mafai a Vedova

Centuripe (EN)

29 luglio 2022 – 8 gennaio 2023



ATTIVITÀ DI RICERCA E STUDIO EFFETTUATE DAL MUSEO NELL'ANNO 2022

a) Conferenze ed eventi

L'attività espositiva è stata accompagnata da un programma di incontri che hanno visto un susseguirsi di 48 appuntamenti di approfondimento nel corso dell'anno (36 Conferenze e presentazioni di libri; 5 Concerti, 2 performance e 5 Eventi speciali e convegni)

b) Pubblicazioni

In relazione ai progetti espositivi inaugurati nel corso dell'anno sono stati pubblicati 10 cataloghi di mostre e 13 progetti editoriali.

c) Progetto Outdoor

Il progetto, che ha visto la prima sperimentazione nel 2018 ed è proseguito negli anni successivi, si è sviluppato anche nel 2022 prevedendo 17 uscite presso le scuole del Comune di Firenze. In ciascuna uscita sono state coinvolte n. 2 classi, per un totale di 35 classi.

d) Dalla scuola al Museo. Lezioni aperte a tutti

Nell'ambito della collaborazione già avviata con il SAGAS (Università di Firenze) anche per il 2022 sono proseguite le lezioni aperte tenute dagli studenti e pensate come momenti di approfondimento sulla collezione permanente e sulle attività del museo.







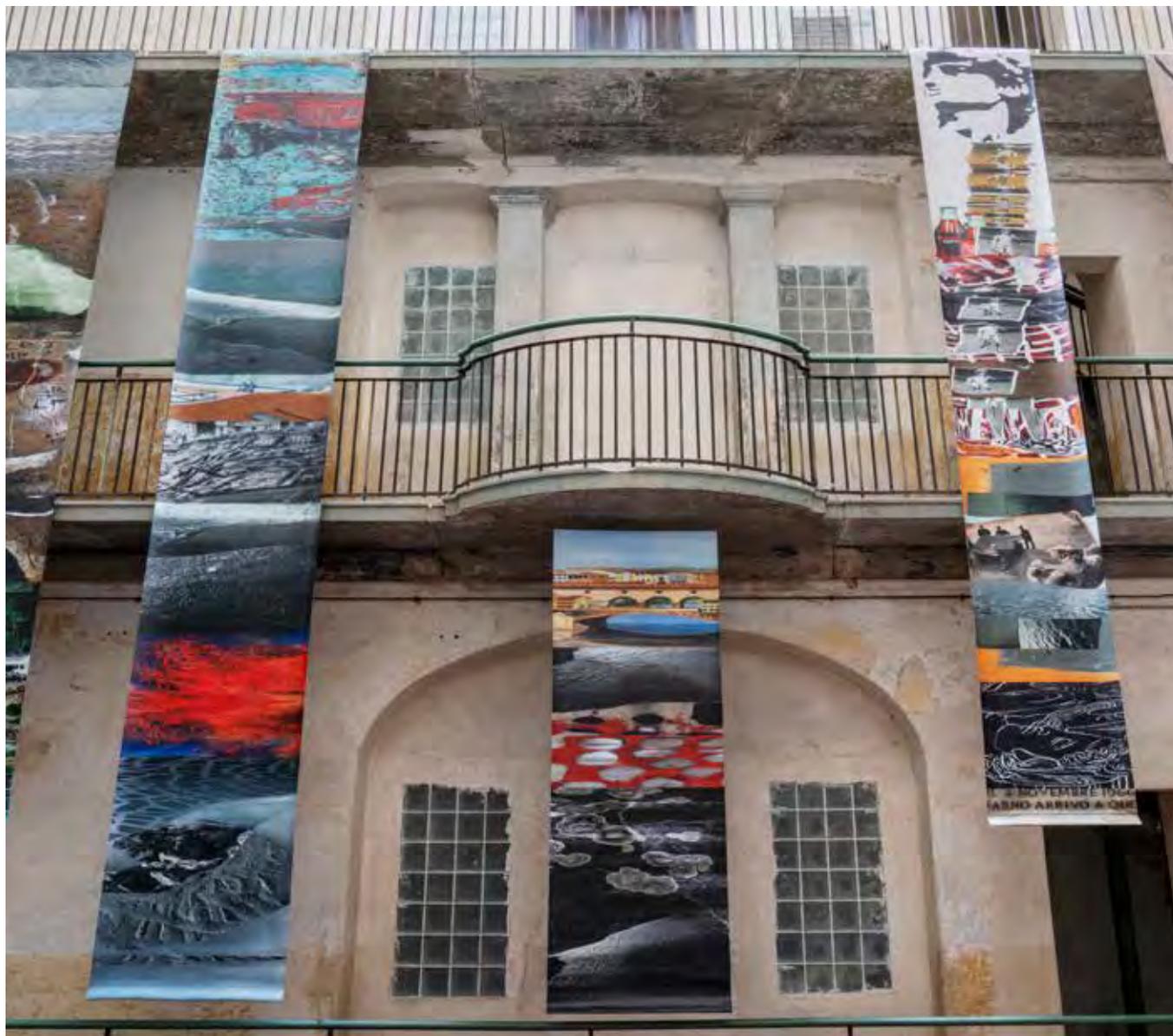


MAD
MURATE ART DISTRICT





MAD - MURATE ART DISTRICT



PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Nel corso del 2022 sono stati ideati e curati complessivamente 19 progetti espositivi con particolare rilevanza per la mostra del Progetto RIVA che ha coinvolto numerosi artisti nazionali ed internazionali, oltre ai progetti internazionali realizzati in collaborazione con i festival Black History Month Florence, MUCEM e Le Zef.

La mostra a seguito della residenza di Ana Vujovic è stata realizzata con il sostegno di importanti e raffinate realtà produttive cittadine, come Antico Setificio Fiorentino e Cartiere Rossi.

Nel corso di questo anno sono stati realizzati **59 programmi di residenza** che hanno visto la partecipazione di **253 artisti residenti**, di cui **183 artisti senior** e **70 artisti in formazione** ed è stata conclusa la lunga residenza di **produzione** internazionale di **Jacopo Baboni Schilingi** con l'attivazione di innovativi progetti di formazione per gli studenti di Accademia di Belle Arti di Firenze e Conservatorio Luigi Cherubini, terminata con un importante progetto espositivo a settembre 2022.

59 progetti di residenza

253 artisti coinvolti

di cui

183 artisti senior

70 artisti in formazioni

Durante il periodo estivo si sono rilanciate le collaborazioni con il festival di **Firenze Rivista, il Festival dei Popoli, l'Estate Fiorentina**; per quanto riguarda le arti performative si sono elaborati palinsesti inediti e programmi dedicati a target specifici con performance, concerti, performance e spettacoli in collaborazione, tra gli altri, con **GAMO, Teatro dell'Elce, Fosca ed Homme Armè**.

La **formazione** è elemento cardine della programmazione MAD con l'attivazione di numerosi laboratori artistici condotti dagli artisti in residenza e attività di formazione per insegnanti ed operatore del settore.

A cura del personale interno si sono tenuti gli appuntamenti di formazione sulle metodologie allestitive e progetto di valorizzazione della mostra RIVA2022 in collaborazione con Università degli Studi di Firenze, dipartimento SAGAS; e i corsi in curatela e allestimento mostra di **Ana Vujovic** con gli studenti di Accademia di Belle Arti Firenze.

Sono stati attivati numerosi e continui progetti **formativi attraverso** una modalità mista teorico/pratica coinvolgendo **70 artisti in formazione e altrettanti giovani storici dell'arte e curatori**.

Oltre alle crescenti proposte in presenza si è comunque confermata e incentivata anche l'attività in digitale attraverso **incontri e convegni trasmessi** sui canali social del centro d'arte. È opportuno ricordare tra questi:

- Lezioni di design 2022 in collaborazione con Selfhabitat Cultura
- Le conferenze internazionali di LWCircus per Progetto RIVA

Prosegue l'ampliamento del **MAD Archival Platform**, piattaforma digitale ospitata in una sezione dedicata e appositamente studiata del sito internet murateartdistrict.it che raccoglie, in qualità di archivio digitale, **video, foto d'autore, testi e file sonori** di artisti e curatori che nel corso degli anni hanno lavorato con noi.

PUBBLICAZIONI:

- Il Novecento: Le collezioni civiche fiorentine, a cura di Valentina Gensini, Skirà, Milano 2021-2022, ita-en.
- Firenze Novecento, a cura di Valentina Gensini, Skirà, Milano 2022, ita-en.
- Il respiro dei sogni. Iacopo Baboni Schilingi, a cura di V. Gensini e R.Summo, Postmedia, Milano 2022.

WORKSHOP:

MAD tiene numerosi laboratori gratuiti per bambini e per famiglie ogni anno, tra cui Murate Art LAB, i laboratori tenuti da artisti e dedicati gratuitamente alla cittadinanza.

PARTNERSHIP E COLLABORAZIONI

Di seguito riportiamo il dettaglio delle partnership attivate con i relativi attori coinvolti.
Partnership con Istituzioni:

- Università degli Studi di Firenze
- ISIA
- Accademia di Belle Arti Firenze
- ADI Associazione per il Disegno Industriale
- Accademia Europea di Firenze
- G.A.M.O.
- MIP-Murate Idea Park
- Europe Direct
- RFK International House
- ANCI Toscana
- California State University
- IC Oltrarno
- IC Poliziano
- IC Amerigo Vespucci
- IC Montagnola Gramsci
- IC Galluzzo
- IC Dino Compagni
- IC Don Milani
- IC Puccini
- XVII Biennale di Venezia 2021
- Conservatorio Cherubini

Collaborazione con associazioni e privati:

- Teatro dell'Elce
- Coro Confusion
- Associazione Fosca
- Associazione La Nottola di Minerva
- G.A.M.O.
- LWCircus
- Istituto Storico della Resistenza in Toscana
- Black History Month Florence
- Selfhabitat Cultura
- Fondazione Studio Marangoni
- Dancing with Florence
- Associazione Catalyst
- Associazione Floremus
- Istitut Français Firenze
- PArS – Percorsi d'Arte Sonora
- Iniziali

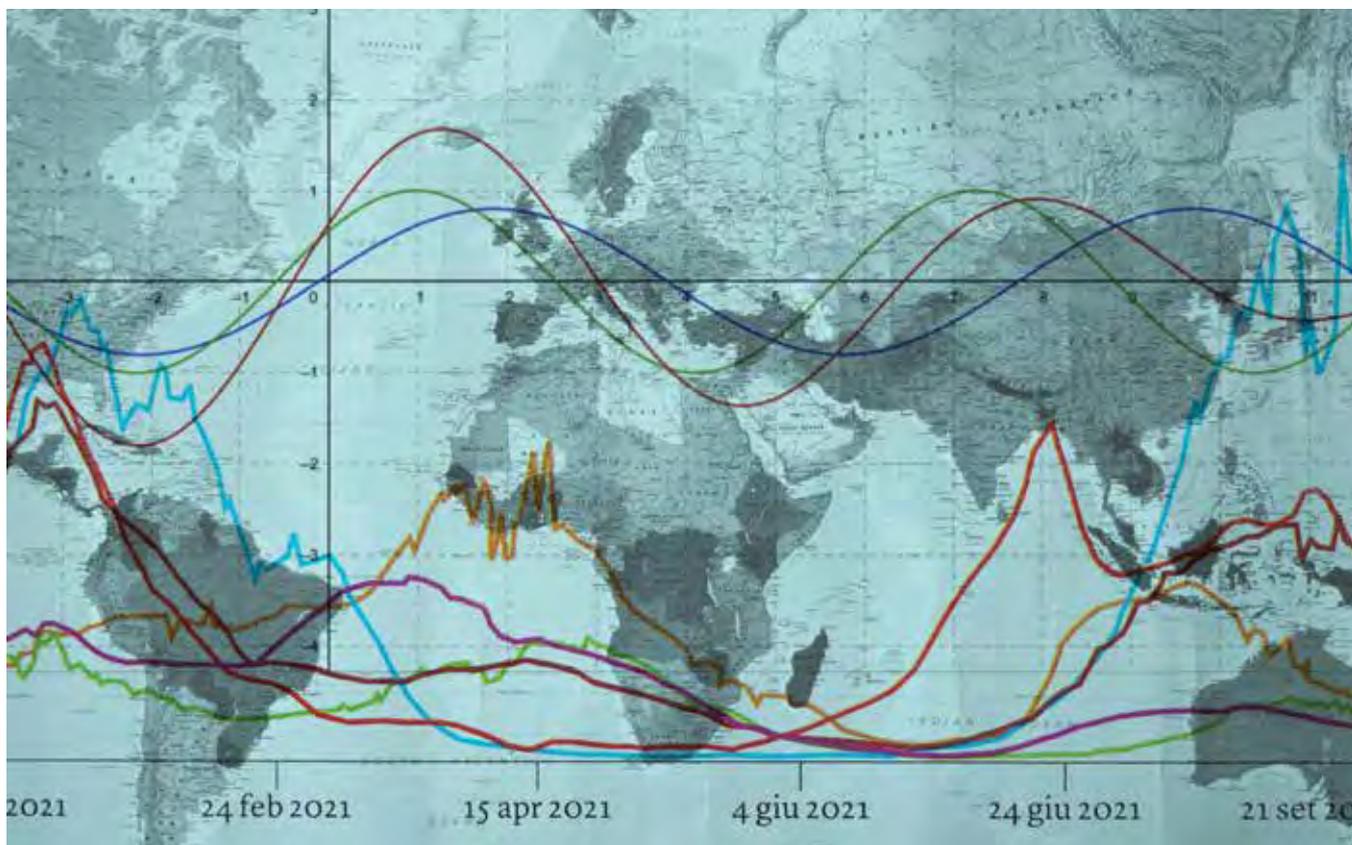
ELENCO MOSTRE

QuaranTeens

04/12/2021 - 09/01/2022

La call QuaranTeens è stata lanciata dall'artista Benedetta Manfredi e MAD ai giovani di tutto il mondo per raccontare le emozioni e la condizione vissuta durante i lockdown di questi anni, attraverso una traccia audio di massimo 20 secondi da registrare con il cellulare, tra sound design, voce, musica e racconto. Un'azione di arte partecipativa fondata sulle straordinarie potenzialità comunicative del suono, lingua universale che oltrepassa ogni barriera culturale capace come nessun'altra di veicolare emozioni. La traccia post-prodotta è diventata quindi protagonista di una installazione sonora in ambito urbano, con il Sound Design di Giovanni Magaglio (Tempo Reale), collocata nell'area alberata di Piazza del Carmine a Firenze.

*Installazione sonora di
Benedetta Manfredi,
a cura di Valentina Gensini
Piazza del Carmine
all'interno del Progetto
LUMEN, finanziato da ANCI
e Presidenza del Consiglio dei
Ministri*

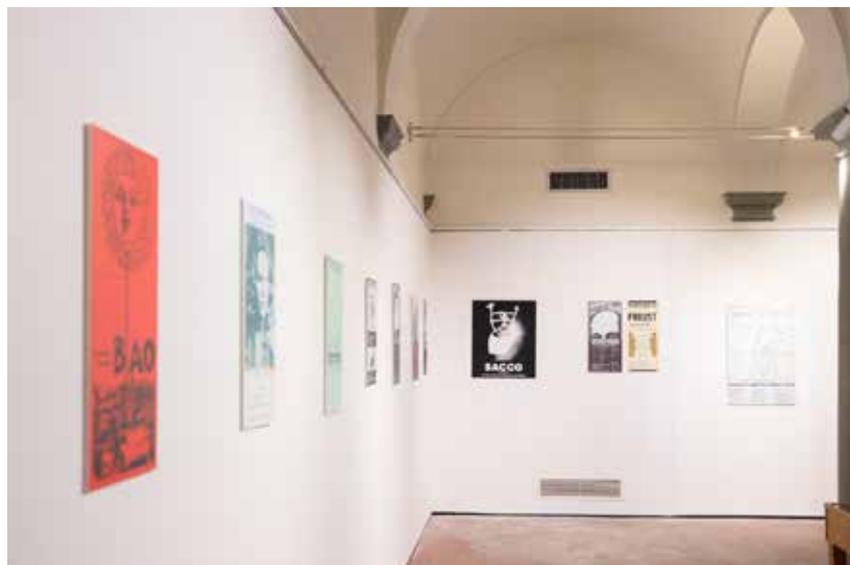


Il teatro di ricerca al Rondò di Bacco (1975-1978)
Documenti dall'Archivio Teatrale Andres Neumann
16/12/2021 - 15/01/2022

La mostra documenta la sezione dell'Archivio Teatrale relativa alle tre stagioni curate da Neumann e da Pier'Alli presso lo Spazio Teatro Sperimentale del Rondò di Bacco in Palazzo Pitti a Firenze fra il 1975 e il 1978. Con l'esposizione si intende raccontare tramite alcuni exempla un periodo di singolare apertura della città di Firenze alle esperienze più interessanti della ricerca teatrale nazionale e internazionale. In quegli anni si sono avvicendati sulla scena fiorentina, e in particolare al Rondò di Bacco, artisti e spettacoli che hanno fatto la storia del teatro: il Living Theatre con Sette meditazioni sul sadomasochismo politico, Peter Shumann e i Bread and Puppet con Our domestic resurrection spectacle e con i quali Neumann aveva organizzato a Firenze anche la mostra Masaccio presso l'Istituto d'Arte, Robert Wilson con lo spettacolo Dialogue network, Tadeusz Kantor con la prima italiana de La classe morta. Fra gli spettacoli allestiti dagli italiani alla rassegna di teatro sperimentale al Rondò, si ricordano, ad esempio, Morte della Geometria di Pier'Alli (su testo poetico di Giuliano Scabia), Sacco di Claudio Remondi e Riccardo Caporossi, Presagio del vampiro de Il Carrozzone, Avita muri di Leo de Berardinis e Perla Peragallo, La terra del rimorso di Angelo Savelli e Proust di Giuliano Vasilicò.

L'allestimento prevede la presenza del Cinetandem, il cinema più piccolo del mondo (due posti), ideato da Massimiliano Barbini e con la scenografia e la realizzazione di Antonella Carrara, nel quale verranno proiettate le riprese di alcuni spettacoli di Kantor.

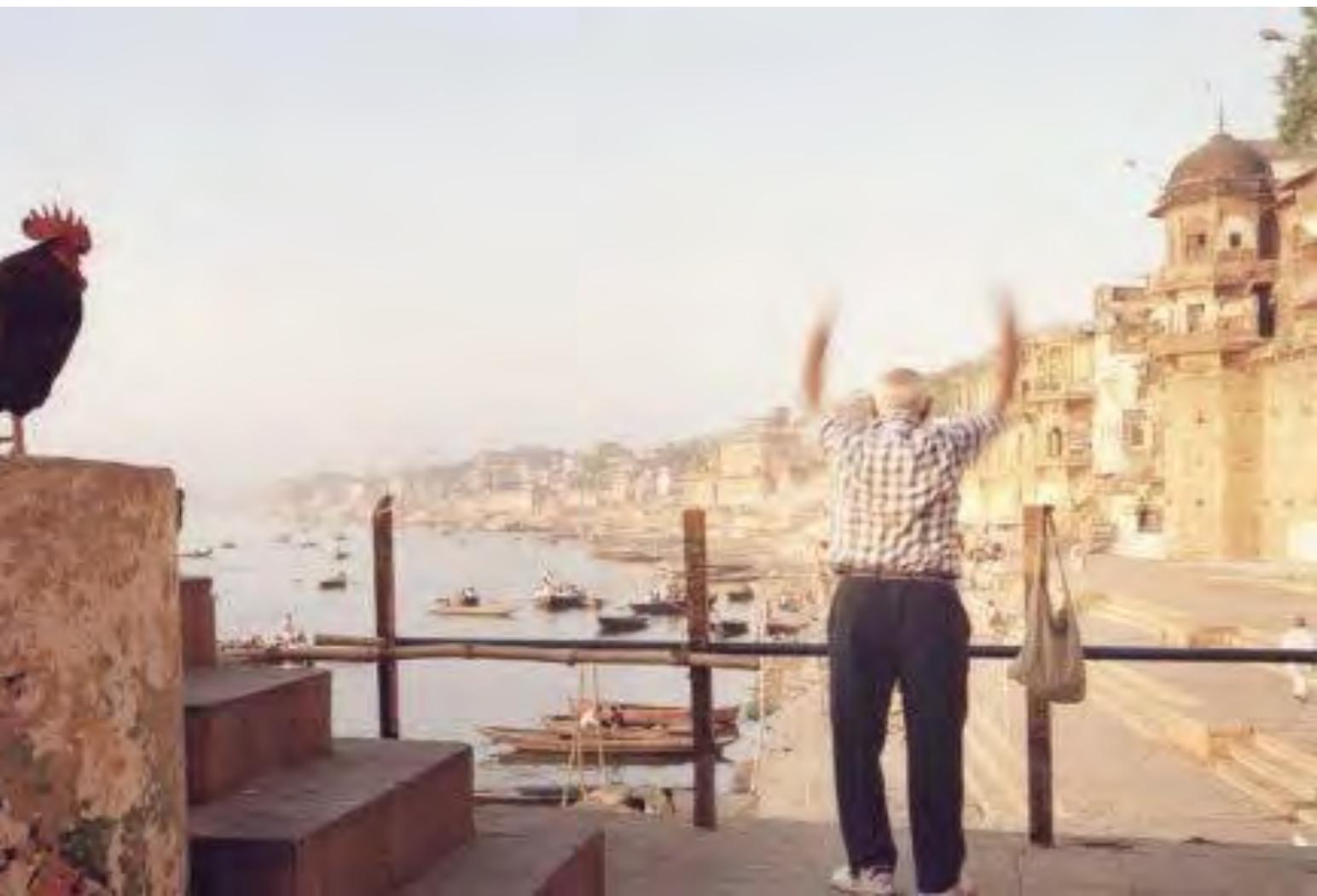
*A cura di Massimiliano Barbini, del Funaro di Pistoia e Andrea Strangio
promossa dal Dipartimento SAGAS dell'Università degli Studi di Firenze e sostenuta dalla Soprintendenza archivistica e bibliografica della Toscana e da Regione Toscana*



Rivers**03/12/2021 - 15/01/2022**

Mostra delle opere fotografiche di Peter Bialobrzeski, vincitore nel 2003 e nel 2010 del World Press Photo Award, in collaborazione con la Fondazione Studio Marangoni e il River to River Florence Indian Film Fest. Le fotografie partono dal 1996, con il fiume Gange in India, fino alla riproduzione dall'interno di un garage fiorentino di Ponte Vecchio, scattata nel 2020. Bialobrzeski porta il visitatore in un viaggio fluviale in luoghi e tempi diversi: dal fiume Yangon in Birmania (2016), l'Elba nella sua città Amburgo (2004), fino alla Ruhr vicino Hattingen (2004). Il Danubio a Budapest (2019), il Gange (1998), il Fiume Giallo (2017) e molti altri.

*In collaborazione con Black
History Month Florence*





Enduring Freedom**24/03/2022 - 25/04/2022**

Il progetto prende il nome dall'operazione militare statunitense avviata a livello internazionale in risposta all'attacco terroristico dell'11 settembre 2001. La recente ritirata delle truppe statunitensi ha portato i due giovani pittori a intraprendere una riflessione sul conflitto afgano, elaborato tramite il medium della pittura e della stampa calcografica. Gianluca Braccini e Jonathan Soliman Awadalla hanno così realizzato sessantacinque opere nell'intento di devolvere il ricavato della vendita alla popolazione afgana. Gli artisti sono stati accompagnati nella realizzazione del progetto da Jorio Corelli nella doppia veste di coordinatore del progetto e progettista dell'allestimento, da Arianna Landelli, firma del testo curatoriale, Vincenzo Lapicciarella e Matteo Fiorino che hanno curato la parte grafica del progetto e da Italia Bruno per la gestione dei social media.

*Mostra di Gianluca Braccini
e Jonathan Soliman Awadalla
negli spazi RFK International
House*



FUGA

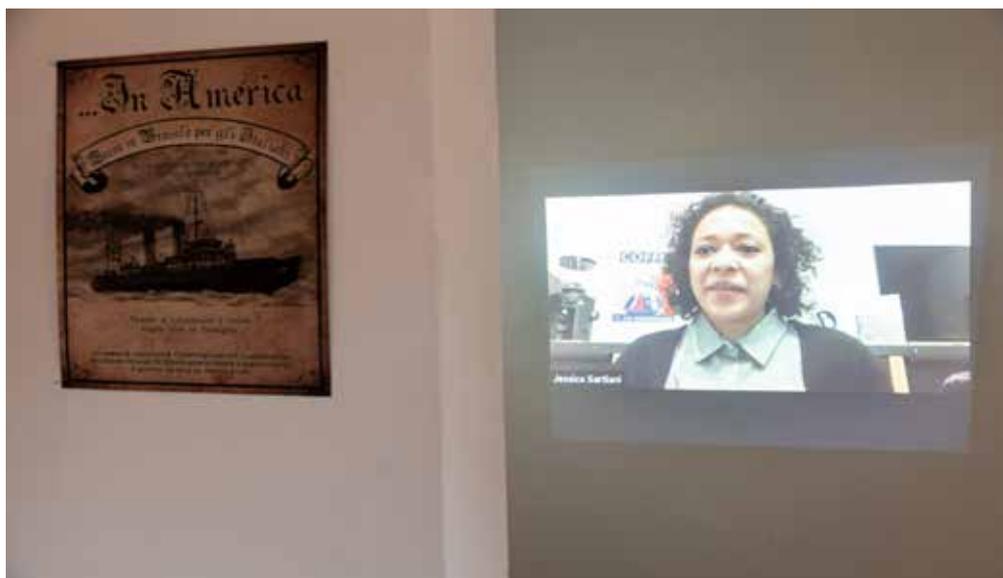
Black History Fuori le Mura | VII edizione

03/02/2021 - 02/04/2022

Hazel | Kevin Jerome Everson

La mostra personale Hazel, del noto artista e regista Kevin Jerome Everson, nasce da ricordi mal rammentati o mal interpretati in relazione all'iconica canzone Maggot Brain dei Parliament Funkadelic. L'opera attinge alla memoria dell'artista riguardo a quanto ha ispirato il memorabile assolo di chitarra della canzone che dà il titolo all'album: il ricordo distorto, una finzione progettata per ispirare un'esecuzione appassionata. L'attualità della storia della traccia e gli scambi tra il leader della band, George Clinton, e il chitarrista Eddie Hazel diventano percezioni, intuizioni e immaginazioni alternative, in quest'opera dedicata proprio al chitarrista del gruppo. La dimensione sonora funziona come un elemento familiare ma dissonante, ricordata ma ossessivamente distante.

*In collaborazione con Black
History Month Florence*



Black Archive Alliance IV
13/07/2022 - 28/07/2022

Dopo quattro anni di sviluppo della piattaforma di ricerca Black Archive Alliance e nell'ambito di una residenza triennale al Murate Art District, presentiamo il quarto volume. In collaborazione con la nostra attuale ricercatrice in residenza, Jessica Sartiani che lavora al MAD da dicembre all'interno di una collaborazione triennale con BHFM, presentiamo una serie di documenti e ricerche. L'attuale volume di lavoro comprende ricerche di Roberto Bianchi sullo Sciopero della Fame del 1990, una serie di documenti dell'archivio personale di Mestre Boca Nua sul suo lavoro intorno alla Capoeira a Firenze e frammenti dell'archivio virtuale di Jordan Anderson su Black Queerness in Italia. Questi lavori si mettono in dialogo con le ricerche di Jessica Sartiani che guardano alle connessioni tra storia coloniale, emigrazione e produzione, consumo e marketing del caffè.

A cura di Jessica Sartiani

Come sa di sale lo pane altrui
10/02/2022 - 02/04/2022

Questa mostra riunisce due serie di opere dello straordinario disegnatore Nidhal Chamekh che mettono in discussione la nozione dell'archivio come testimone, come spettatore. Le opere a tecnica mista inondano l'abisso di storiografie evacuate, che solo apparentemente fanno fatica a mantenere un'accuratezza puntuale, a mettere in discussione l'ambiguità dell'obiettivo empirico dell'anatomia zoologica, la classificazione delle foto segnaletiche, la precisione dei disegni meccanici con gli indizi personali che le tengono insieme.

L'infanzia di Chamekh nei quartieri popolari di Tunisi e la persecuzione della sua famiglia militante hanno un profondo impatto sulla sua arte, situata tra dimensione biografica e politica, mentre disegna ricordi trasformati in testimonianze, investigando la costituzione della nostra identità contemporanea in relazione a eventi storici ed archivi.

Nidhal Chamekh





Installazione Paesaggi Resilienti per Comunità Resilienti
09/03/2022 - 08/04/2022

Tre mesi di incontri per parlare di comunità resilienti e di inclusione sociale, di design, di arte, di architettura, di paesaggio e per pensare alle città sostenibili del futuro insieme a una serie di protagonisti internazionali del mondo dell'architettura e del design. MAD Murate Art District presenta "Lumen - Progetto RIVA | Dialogues", ciclo di seminari, talk e workshop realizzato in collaborazione con LWCircus con la curatela dell'architetto e cartografo Annacaterina Piras (curatrice della sezione resilienza, arte e paesaggio del Padiglione Italia alla XVII Biennale di Architettura di Venezia) che vedranno un corposo gruppo di relatori internazionali portare le loro testimonianze su temi come la progettazione e interpretazione di soluzioni urbanistiche innovative e sostenibili nelle città contemporanee, con un focus particolare sui paesaggi naturali in città, come i parchi fluviali, e sulla loro importanza nelle strategie di rigenerazione urbana.

Presso la Sala Wanda Pasquini in Piazza Madonna della Neve, Complesso delle Murate, è stata allestita l'installazione Paesaggi Resilienti per Comunità Resilienti: un "tappeto" di Posidonia oceanica (pianta di fondale marino dotata di una capacità di ossigenazione del pianeta superiore perfino a quello della Foresta Amazzonica) ricreerà l'ambiente costiero dell'Asinara, in Sardegna, per riflettere sul cambiamento climatico.

*A cura di LWCircus
Sala Wanda Pasquini in Piazza
Madonna della Neve*

What a Wonderful Day! After 10 Years**06 - 30/04/2022**

Mostra di Jinhee Bae nell'ambito della 20ma edizione del Florence Korea Film Fest

Nell'ambito della ventesima edizione del Florence Korea Film Fest, MAD Murate Art District presenta la prima nazionale del progetto "What a Wonderful Day! After 10 Years" della fotografa Jinhee Bae, sud coreana nata a Seoul. Nella mostra Jinhee Bae racconta con ritratti fotografici e videoproiezioni la quotidianità e la vita degli amici conosciuti a Londra che, come lei, erano venuti in Europa da ogni parte del mondo, ciascuno con obiettivi e sogni diversi. Da San Diego a Oslo, dall'Islanda a Taipei, passando per Shanghai, avevano condiviso la cultura inglese ma anche le loro identità. Le foto narrano le vite di quel gruppo di amici a dieci anni di distanza. Cosa stanno vivendo ora? Come hanno proiettato e realizzato le loro aspettative? Dove si troveranno tra altri dieci anni?

*Mostra di Jinhee Bae
nell'ambito della 20ma
edizione del Florence Korea
Film Fest*



Trying to Grow Wings
28/04/2022 - 30/06/2022

Partendo da una tradizione pre-slavica di tessitura, antica arte femminile, Ana Vujovic ha a lungo investigato il rapporto tra tradizione, storia, questione di genere da un lato, e sul ruolo dell'errore, del glitch dall'altro, come scrive la storica dell'arte Sladjana Petrović Varagić a proposito del suo lavoro. Un progetto di ricerca che, dalle tecniche tradizionali del suo paese d'origine approda oggi a Firenze, ibridando la pratica di quest'artista contemporanea con materie e simboli della lunga tradizione locale. Attraverso il concetto di canone e del gesto di tessitura, già al centro della serie Kanonatra, l'artista si è calata nel contesto fiorentino scegliendo di utilizzare come materia prima sete e carte pregiate, grazie alla collaborazione di Antico Setificio Fiorentino e Rossi1931. Il fil rouge che attraversa il corpus di opere create per la mostra è il simbolo dell'uccello, che l'artista ha individuato sia nel pattern del tessuto rinascimentale "Uccellini" sia in alcune carte tradizionali: lo ritroviamo in tutti gli ambienti, dall'esterno all'interno di MAD, quale simbolo di resilienza. La nostra città, fiera di una bellezza antica e presente, è fin dal primo sopralluogo fiorentino apparsa all'artista autentica e resistente grazie al senso profondo di Comunità, riscoperto da Ana Vujovic quale segno fondante il MAD, e potente strumento di reazione e rivivificazione estetica.

Di Ana Vujovic per MAD
Murate Art District



Reincantare il Mondo
08/05/2022 - 03/06/2022

A cura di Veronica Cacioli

La mostra diffusa Reincantare il mondo coinvolge le cinque principali comunità religiose fiorentine (Centro Ewam Buddhista Tibetano, Chiesa di Santa Felicita, Moschea, Sinagoga, Villa Vrindavana,) e uno spazio civico, il Semiottagono delle Murate, così come altrettanti artisti afferenti alle suddette comunità e un artista laico. La scelta è motivata dal desiderio di manifestare un possibile "reincantamento" del mondo attraverso l'arte e le differenti forme spirituali ed etiche che coinvolgono gli artisti, le comunità e gli spazi prescelti. L'esperienza circoscritta di questi dodici attori si intende come una parte per il tutto, allo scopo di emanare un messaggio universale attraverso le differenze.



Mapping the Rust

01/06/2022 - 30/06/2022 - 01/07/2022 - 04/08/2022

Fino all'inizio del XXI secolo, il bacino minerario di Nord-Pas de Calais in Francia è stato uno dei motori trainanti dell'economia francese. Il carbone, l'acciaio, ed il tessile hanno creato ricchezza per molte generazioni. Tuttavia, con l'avvento della globalizzazione e la delocalizzazione, le classi operaie, un tempo progressiste, hanno cominciato ad impoverirsi virando verso ideologie sovraniste e populiste. Sono questi i temi di "Mapping The Rust", una ricerca fotografica di Michele Borzoni sulle trasformazioni del paesaggio industriale ma anche sui cambiamenti sociali, politici e culturali che ne sono seguiti. Ruggine, carbone, acciaio, tessile, utensili, sindacati, sovranismo e populismo, sono al centro di questa indagine.

Di Michele Borzoni in collaborazione con il Comune di Firenze, MUS.E, MAD Murate Art District, Archivio Gabriele Basilico e Fondazione Marangoni per la Fotografia, Ordine degli Architetti PPC di Milano



Il Respiro dei Sogni
8/09/2022 – 15/10/2022

Il Respiro dei Sogni è un'opera in due momenti. E' iniziato dall'incontro con i propri sogni/ideali, che durante un cammino nel Terzo Giardino, lungo l'Arno, sollecitati dall'invito dell'artista a partecipanti spontanei, questi hanno raccontato e lasciato le proprie registrazioni di tali sogni/ideali, accompagnati in una maniera, tanto fisica quanto metafisica, dal fiume Arno e dal Terzo Giardino stesso, così come dal proprio respiro, battito cardiaco, posizione geolocalizzata. Nell'installazione al Terzo Giardino, tali sogni sono stati poi ritrovati nelle voci registrate di attori (del genere opposto a quello del donatore di sogni), riprodotti da altoparlanti, in un percorso notturno, illuminato e popolato dall'opera sonora composta da Jacopo Baboni Schilingi sulla base delle tracce condivise dai partecipanti.

*Di Jacopo Baboni Schilingi
all'interno del progetto RIVA/
LUMEN per MAD Murate Art
District*







Le simmetrie dei desideri
03/11/2021 - 14/01/2022

Le simmetrie dei desideri di Ilaria Turba, a cura di Giorgio Bacci e Valentina Gensini, è una mostra d'arte partecipativa che ha visto il coinvolgimento dei cittadini che abitano il quartiere di Sant'Amrogio e il Complesso delle Murate. Per la residenza al MAD l'artista ha portato a Firenze i pani prodotti all'interno del suo recente progetto marsigliese come attivatori di un nuovo percorso di dialogo. Ilaria Turba ha ricercato oggetti privati e d'affezione che fossero forti veicoli di desideri, storie e immaginari, attivando una corrispondenza a specchio, una simmetria con i "desideri francesi".

Grazie agli oggetti simbolici MAD si propone ancora una volta quale spazio di riflessione sul senso di comunità, un luogo d'incontro intimo in cui la comunità stessa si rispecchia riconoscendo nuove, complesse identità.

*Di Ilaria Turba, a cura di
Giorgio Bacci e Valentina
Gensini in collaborazione con
MUCEM Marsiglia*

TREES**13/10/2022 – 14/02/2023**

Nel progetto inedito per MAD Murate Art District un ambiente immersivo rivestito di wallpaper bicromo, in tessuto virato sul verde, riproduce il bosco ed accoglie eleganti stampe fotografiche in bianco e nero, generose di dettagli. Gli scatti fotografici sono realizzati con una fotocamera analogica hasselbladspan2, panoramica, senza tagli in post-produzione: il sottobosco rivestito di foglie e affollato di vegetazione diventa il primo orizzonte naturale, su cui si stagliano le piante imponenti e antiche, fitte e selvatiche. Quello fotografato è un bosco ancora poco mantenuto, e dunque si offre selvaggio allo sguardo, gremito e affascinante. Svettano i tronchi: corpi robusti e corpi esili, dalla corteccia rugosa o liscia, che percepiamo odorosa e tattile, come pelle umana indagata con cura del dettaglio. Corpi viventi talvolta fragili, maestosi e solitari, oppure misteriosamente sviluppati, aggrovigliati, affollati.

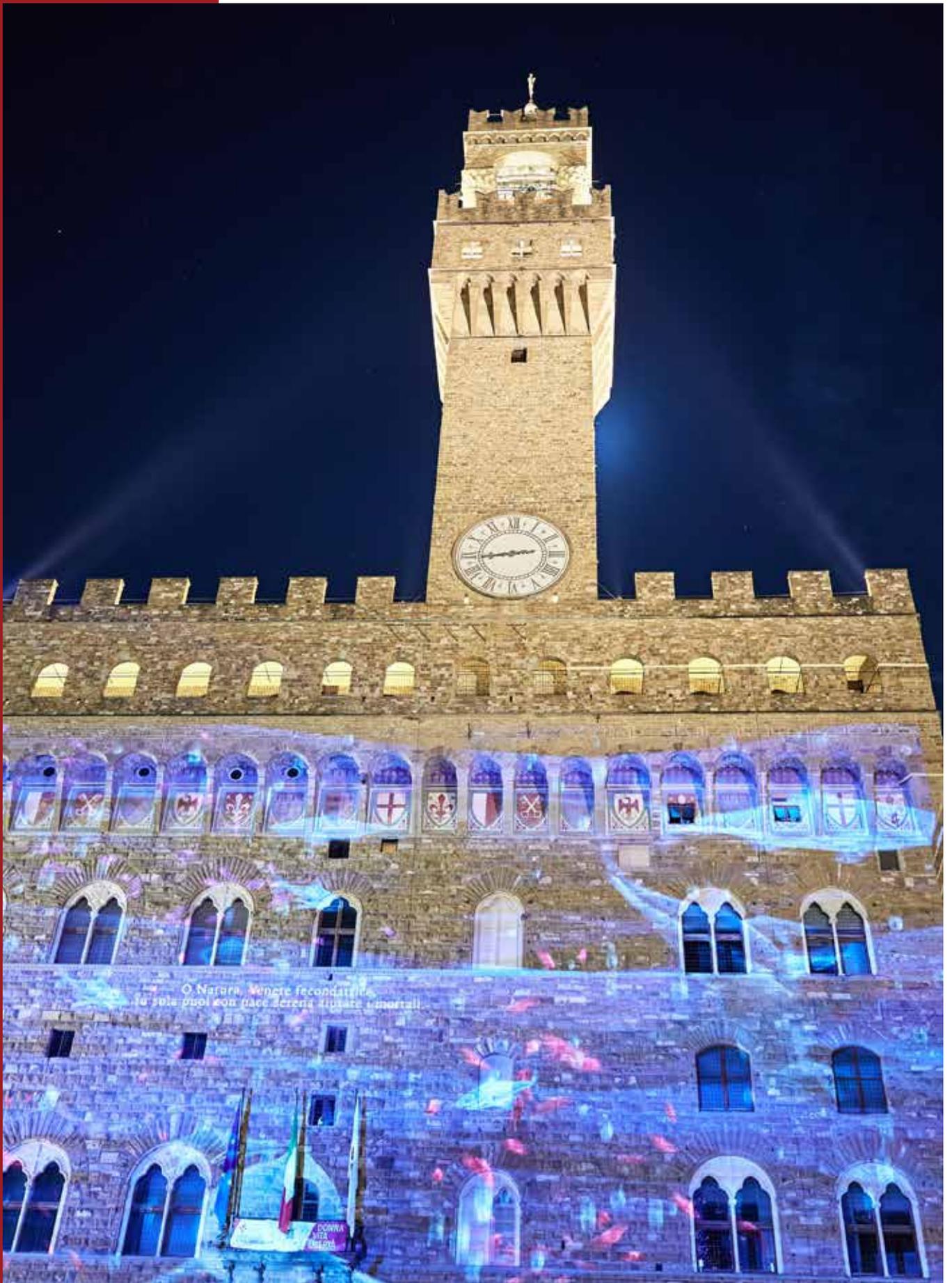
Il cielo si intuisce appena, come una nota plumbea o un raro sprazzo luminoso, ma lontano.

*Di Daniele Ratti**A cura di Clelia Belgrado*



MOSTRE ED EVENTI





MOSTRE ED EVENTI



PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

In uscita dai pesanti anni segnati dalla pandemia, il 2022 ha segnato per l'area che organizza le mostre e gli eventi una netta riapertura nella partecipazione di attività espositive e ricreative organizzate tutto il corso dell'anno. Oltre ai più consueti e attesi appuntamenti divenuti simboli immancabili nella programmazione culturale della Città di Firenze, fra cui Firenze dei Bambini, Green Line (erede di F-Light) e due mostre di arte contemporanea e fotografia in occasione della riapertura estiva del Forte Belvedere, l'Area ha esteso nuovamente i confini territoriali contribuendo in maniera attiva alla realizzazione di una prestigiosa mostra incentrata sulla figura di due celebri pittori, Masaccio e Beato Angelico, allestita presso il Museo delle Terre Nuove e il Museo della Basilica di Santa Maria delle Grazie di San Giovanni Valdarno.

Da sottolineare che il 2022 ha permesso di tornare a organizzare il Capodanno 23 così come era stato presentato nella sua prima edizione del 2020, una serie di spettacoli e iniziative diffuse in alcune fra le principali piazze del centro storico di Firenze per l'intrattenimento di coloro che sono scesi in piazza per celebrare insieme l'avvento del nuovo anno.

AMOS GITAI “PROMISED LANDS”

25/02/2022 – 14/04/2022

Dove: Palazzo Vecchio, Sala d’Arme

La suggestiva cornice della Sala d’Arme di Palazzo Vecchio è oramai da tempo scenario di grandi mostre. Amos Gitai, regista, sceneggiatore, artista e produttore cinematografico israeliano, ha proposto una video installazione interamente dedicata all’Internazionale Conferenza dei Sindaci delle Città del Mediterraneo, esposta in anteprima mondiale il 24 febbraio 2022. Combinando estratti musicali, proiezioni di immagini e letture di testi, l’installazione AMOS GITAI è un dialogo immaginario tra le performance teatrali create da Amos Gitai durante la sua carriera di artista e cittadino. La mostra è durata fino al 14 aprile, come parte di un progetto più ampio che ha previsto anche il debutto di “Exils Intérieurs” al Teatro della Pergola a Firenze il 13 e 14 aprile 2022. Il pezzo, prodotto dal Theatre de la Ville - Paris e Agav Films, rappresenta a Firenze il culmine di un viaggio di due mesi nel lavoro di Amos Gitai.

ARCHIVI ALINARI, “FOTOGRAFE!” RÀ DI MARTINO, “PLAY IT AGAIN”

18/06/2022 - 2/10/2022

Dove: Forte di Belvedere

Nell’estate del 2022 si è tornati a valorizzare l’apertura estiva del Forte Belvedere con le mostre Play It Again, una personale dell’artista Rà di Martino, progetto del Museo Novecento a cura di Sergio Risaliti, e FOTOGRAFE! a cura di Emanuela Sesti e Walter Guadagnini, presentata e promossa dalla Fondazione Alinari per la Fotografia e dalla Fondazione CR Firenze.

Un duplice linguaggio che ha interessato tutti gli ambienti interni della palazzina e che ha visto per protagoniste assolute le fotografe di ieri e di oggi, in un unico itinerario, ricco e suggestivo, con l’affiancarsi di opere originali degli Archivi Alinari con una programmazione interamente dedicata alle artiste che si sono distinte nel campo della fotografia e del video, con materiali di archivio e nuove produzioni

Articolata su più piani della palazzina è stata presentata Play It Again, la personale della giovane artista Rà di Martino che, come recita il titolo, è stata capace di mettere in scena, attraverso installazioni differenziate, svariati mondi di conflitti reali e fantastici, perché tutto ciò che esiste – gli esseri umani gli dei o il cosmo – esiste attraverso conflitti e contrasti, guerre e scontri tra opposti, una disputa continua di elementi e concetti che appare allo stesso tempo bilanciata, armoniosa.

FIRENZE DEI BAMBINI

13/5/2022 - 15/5/2022

Dove: Firenze

Questa edizione di Firenze dei Bambini non ha potuto che essere dedicata a ciò di cui tutti – e soprattutto i piccoli – hanno sentito la mancanza nel biennio antecedente: la socialità, la relazione, il confronto vivo e presente. Qua la mano è stato il tema del festival, giocando su quanto le mani, in questi ultimi tempi, siano stati fattori di rischio – come i loro legittimi proprietari – più che strumenti di incontro e di scambio. Ecco che per un fine settimana, in piena sicurezza, le mani di piccoli e grandi hanno potuto tornare a stringersi, a collaborare, a muoversi, a suonare, a creare per restaurare quel senso di pluralità che ci fa esseri umani. Tre giorni di eventi, spettacoli, laboratori dedicati ai più piccoli che hanno interessato molteplici location cittadine che hanno accolto i più piccoli invitandoli a un’interazione genuina e condivisa.

FESTIVAL DELL'ITALIA GENTILE, SECONDA EDIZIONE

17/05/2022 - 23/05/2022

Dove: Firenze

A luglio del 2021 Firenze è divenuto un Comune Gentile, per l'occasione si è tenuta la prima edizione del Festival dell'Italia Gentile, un evento organizzato in collaborazione con l'Associazione My Life Design Onlus e l'Associazione TuttoèVita Onlus che ha visto un susseguirsi di incontri, dibattiti, momenti culturali ed esperienziali volti ad approfondire il tema della gentilezza nei più diversi ambiti, dalla comunicazione alla politica al rapporto con la natura e la salute, l'alimentazione e l'economia, la scienza e la cura, l'arte e la cultura, l'educazione e l'impresa. I feedback ricevuti dalla cittadinanza hanno spinto l'Amministrazione a programmare una nuova edizione del Festival per l'estate del 2022. Il programma che ha presentato ospiti illustri provenienti dai più svariati ambiti, si è svolto in alcune delle più prestigiose sedi del Centro Storico cittadino, fra cui Palazzo Vecchio, il complesso monumentale di Santa Maria Novella, Villa Bardini e il Museo Novecento, mentre alcune esperienze sono state organizzate con il coinvolgimento dei quartieri periferici e di alcune scuole cittadine. In 7 giorni di eventi abbiamo registrato oltre 2.000 persone in presenza e più di 6.000 visualizzazioni in streaming. Un centinaio gli ospiti e i relatori e più di 1.000 i bambini coinvolti.

GREEN LINE 2022

07/12/2022 - 08/01/2023

Dove: Firenze

È stato ribattezzato Green Line il festival fiorentino promosso dal Comune di Firenze, con la direzione artistica di Sergio Risaliti, che dal 7 dicembre 2022 all'8 gennaio 2023 ha animato la città di Firenze ed ha avuto come tema centrale i quattro elementi naturali – aria, acqua, terra e fuoco –, il rapporto uomo-natura e la connessione tra patrimonio e buona cura. Green Line prende il posto di F-Light, l'appuntamento che negli ultimi anni ha caratterizzato Firenze durante il periodo natalizio con videoproiezioni, installazioni e laboratori dedicati al mondo della luce coinvolgendo la città dal centro alla periferia. I monumenti e le piazze della città, dal centro alla periferia, sono stati i protagonisti dell'evento, con giochi di luci e di colori, aggiungendo tuttavia nuovi contenuti, spostandosi anche nei luoghi della cittadinanza attiva e nei musei per offrire spunti di riflessione legati a temi cogenti quali l'ecologia, la sostenibilità, il cambiamento climatico, il risparmio energetico. Proprio nell'ottica di un risparmio energetico è stato scelto di ridurre il numero di installazioni luminose e di arricchire il programma del festival con il grande forum tematico Climate change and heritage, oltre a due appuntamenti espositivi, il primo nella Sala d'Arme di Palazzo Vecchio e il secondo al Museo Marino Marini e una serie di interventi d'artista, commissionati appositamente per la manifestazione.

MASACCIO E ANGELICO

17/09/2022 - 15/01/2023

Dove: Museo delle Terre Nuove e al Museo della Basilica di Santa Maria delle Grazie, San Giovanni Valdarno

È stato ribattezzato Green Line il festival fiorentino promosso dal Comune di Firenze, con la direzione artistica di Sergio Risaliti, che dal 7 dicembre 2022 all'8 gennaio 2023 ha animato la città di Firenze ed ha avuto come tema centrale i quattro elementi naturali – aria, acqua, terra e fuoco –, il rapporto uomo-natura e la connessione tra patrimonio e buona cura. Green Line prende il posto di F-Light, l'appuntamento che negli ultimi anni ha caratterizzato Firenze durante il periodo natalizio con videoproiezioni, installazioni e laboratori dedicati al mondo della luce coinvolgendo la città dal centro alla periferia. I monumenti e le piazze della città, dal centro alla periferia, sono stati i protagonisti dell'evento, con giochi di luci e di colori, aggiungendo tuttavia nuovi contenuti, spostandosi

anche nei luoghi della cittadinanza attiva e nei musei per offrire spunti di riflessione legati a temi cogenti quali l'ecologia, la sostenibilità, il cambiamento climatico, il risparmio energetico. Proprio nell'ottica di un risparmio energetico è stato scelto di ridurre il numero di installazioni luminose e di arricchire il programma del festival con il grande forum tematico Climate change and heritage, oltre a due appuntamenti espositivi, il primo nella Sala d'Arme di Palazzo Vecchio e il secondo al Museo Marino Marini e una serie di interventi d'artista, commissionati appositamente per la manifestazione.

CAPODANNO 2023

31/12/2022

Firenze

Dove: Il Capodanno 2023 a Firenze si è fatto in quattro. Per festeggiare l'arrivo dell'anno nuovo la città è finalmente tornata a riempirsi di musica, arte e intrattenimento dopo due anni di stop legato all'emergenza Covid.

La programmazione si è concentrata su quattro piazze del centro storico, per un Capodanno 'diffuso', con proposte di genere diverso: giochi di luci e videomapping in piazza della Signoria, marching band in Oltrarno e piazza del Carmine, concerto Gospel in piazza Santissima Annunziata, musica classica in piazza san Lorenzo alla presenza anche dell'orchestra di Kharkiv.

OFFICINA BARDINI

30/09/2022 - 20/11/2022

Museo Stefano Bardini

Dove: L'esposizione, curata da Giulia Coco e da Marco Mozzo, con il coordinamento scientifico di Carlo Francini e Valentina Zucchi, ha presentato un'accurata quanto preziosa selezione di documenti d'archivio, oggetti, strumenti di lavoro e testimonianze artistiche provenienti dalle collezioni di Palazzo Mozzi Bardini, tale da accompagnare il visitatore alla scoperta dell'attività imprenditoriale di Stefano e del figlio Ugo.

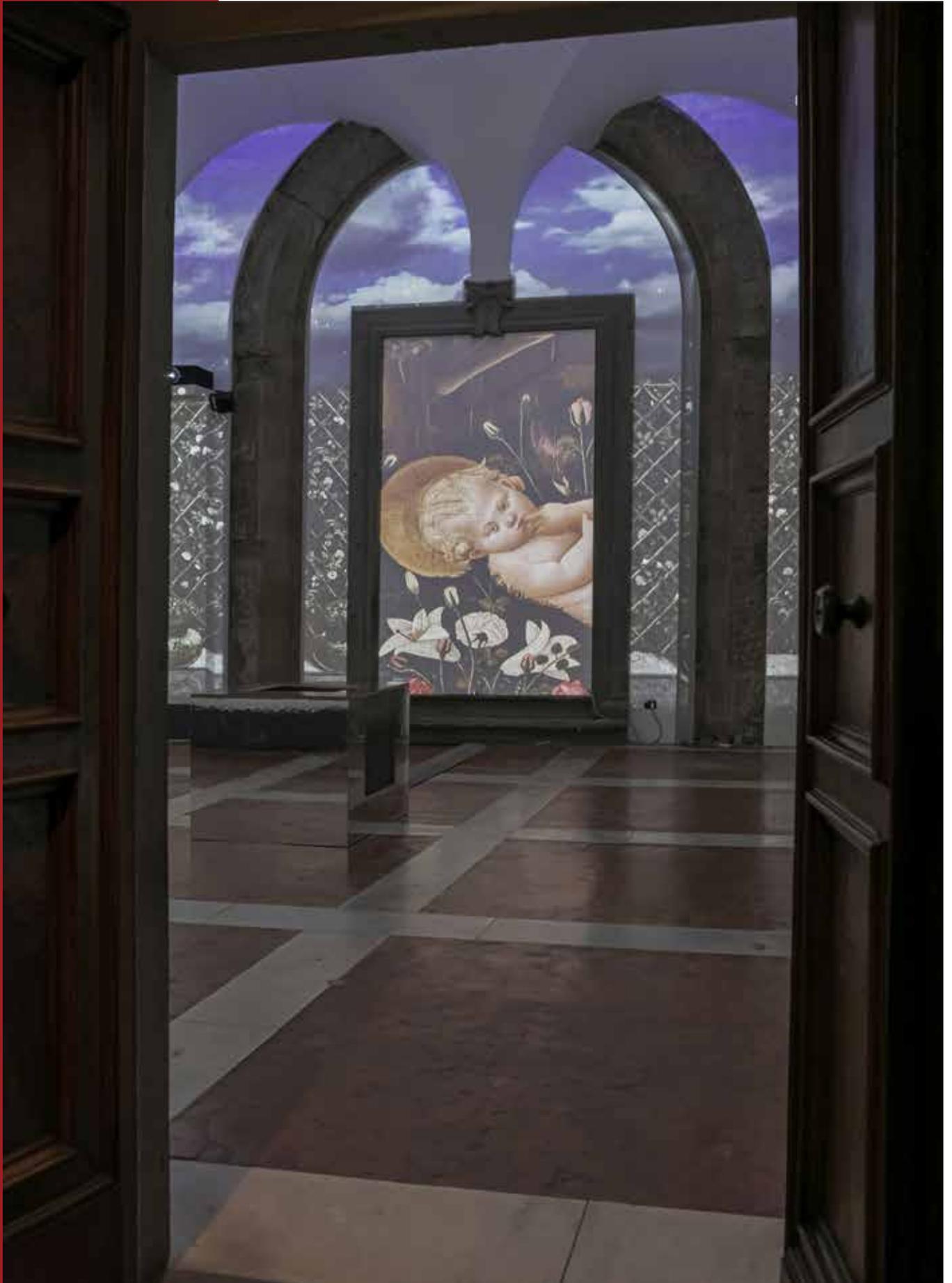
L'intento della mostra è stato quello di illustrare, nelle sue varie fasi, la metodologia di lavoro e il complesso sistema artigianale, e al contempo imprenditoriale, messo in atto dai Bardini attraverso il dialogo suggestivo fra alcune opere del civico Museo Bardini e un significativo nucleo di documenti, fotografie, manufatti e strumenti di lavoro conservati nel vicinissimo Palazzo Mozzi Bardini, di proprietà statale dal 1996 e in consegna alla Direzione regionale musei della Toscana (Ministero della Cultura). Per la prima volta dai ricchi depositi di Palazzo Mozzi Bardini sono stati tratti oggetti, strumenti di lavoro ed elementi utili a restituire un'attività intensa e ricca: una selezione inedita di opere e manufatti, campioni e modelli, strumenti e materiali – ma anche di cataloghi, fotografie, repertori, lettere, colori e carte – ha permesso quindi al pubblico di rivivere le atmosfere dell'"Officina Bardini"; ha messo in stretto dialogo i manufatti esposti con le opere contenute nelle sale del museo e amplificato la portata e il significato della mostra, completando in forma ideale la narrazione permanente.





PALAZZO MEDICI RICCARDI





PALAZZO MEDICI RICCARDI



PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Nel corso del 2022 il Museo di Palazzo Medici Riccardi ha visto la conferma del trend positivo in termini di affluenza dei visitatori. Dopo la lenta ripartenza avviata nel 2021, con alcune mostre ed eventi, nel corso del 2022 il pubblico del museo ha avuto occasione di visitare il palazzo con un ricco programma di progetti espositivi, che hanno interessato sia le sale espositive dedicate, che gli ambienti museali, spaziando tra monografie, mostre collettive e spettacoli.

Sono stati altresì portati avanti alcuni progetti di valorizzazione delle collezioni e di miglioramento del servizio al pubblico.



PRINCIPALI SERVIZI REALIZZATI:

Progettazione e organizzazione di grandi mostre nel Museo Mediceo e di piccole mostre nel percorso museale:

- **Mostra BENOZZO GOZZOLI e la Cappella dei Magi – Sale del Museo Mediceo (16 dicembre 2021 - 10 marzo 2022)**
L'autore della celeberrima Cavalcata dei Magi è stato celebrato in Palazzo Medici Riccardi con una mostra a lui interamente dedicata, che ha ripercorso le principali committenze nel periodo nel quale lavorò a Palazzo Medici. Grazie ai prestigiosi prestiti internazionali (tra i quali quelli della National Gallery di Londra e del Museo del Louvre di Parigi), è stato possibile riscoprire i dettagli della Cappella dei Magi e l'operato del frescante in Toscana, integrati anche dalla presenza di documenti di commissione, disegni preparatori e lettere intercorse tra l'artista e la famiglia Medici.
- **Mostra OSCAR GHIGLIA negli anni di Novecento – Sale del Museo Mediceo (7 aprile – 13 settembre 2022)**
La mostra dedicata all'artista toscano, a cura di Leonardo Ghiglia, Lucia Mannini e Stefano Zampieri, ha portato nelle sale del palazzo uno degli artisti di maggior pregio del secolo scorso, che negli ultimi anni è stato protagonista di importanti eventi espositivi lontano da Firenze. L'esposizione monografica ha offerto l'opportunità di approfondire e di mettere in luce la complessità e la bellezza "magica e introversa" del linguaggio di Ghiglia, rivelando al pubblico opere di alta qualità e grande fascino – in alcuni casi mai viste o non più viste da decenni – presentate secondo precise chiavi di lettura.
- **Mostra PASSIONE NOVECENTO. Da Paul Klee a Damien Hirst. Opere da collezioni private (24 settembre 2022 - 8 gennaio 2023)**
La mostra, realizzata in occasione della Florence Art Week con l'intento di collegare la grande tradizione rinascimentale del collezionismo e mecenatismo alla passione per l'arte del Novecento ancora coinvolgente nella nostra epoca, ha offerto la possibilità di approfondire l'opera dei grandi protagonisti dell'arte dell'ultimo secolo, partendo dal primo Novecento fino ai giorni nostri. Dai dipinti alle sculture, dalle fotografie alle installazioni, il pubblico ha potuto ammirare opere private normalmente non visibili al pubblico.

Per il ciclo “Cammei”:

- **Mostra Studiando Rembrandt (8 dicembre 2022 – 29 gennaio 2023)**

La piccola mostra, realizzata nel periodo natalizio in collaborazione con Metamorfosi, ha presentato un'opera ritenuta di mano di Rembrandt raffigurante l'Adorazione dei Magi, avvicinando il grande pubblico ai temi dell'attribuzione e della connoisseurship e valorizzando la dimensione diagnostica offerta oggi dalle scienze e dalle tecnologie.

Eventi:

- **Performance Le nozze di Eleonora di Toledo e Cosimo dei Medici – Cortile di Michelozzo (13 luglio 2022)**

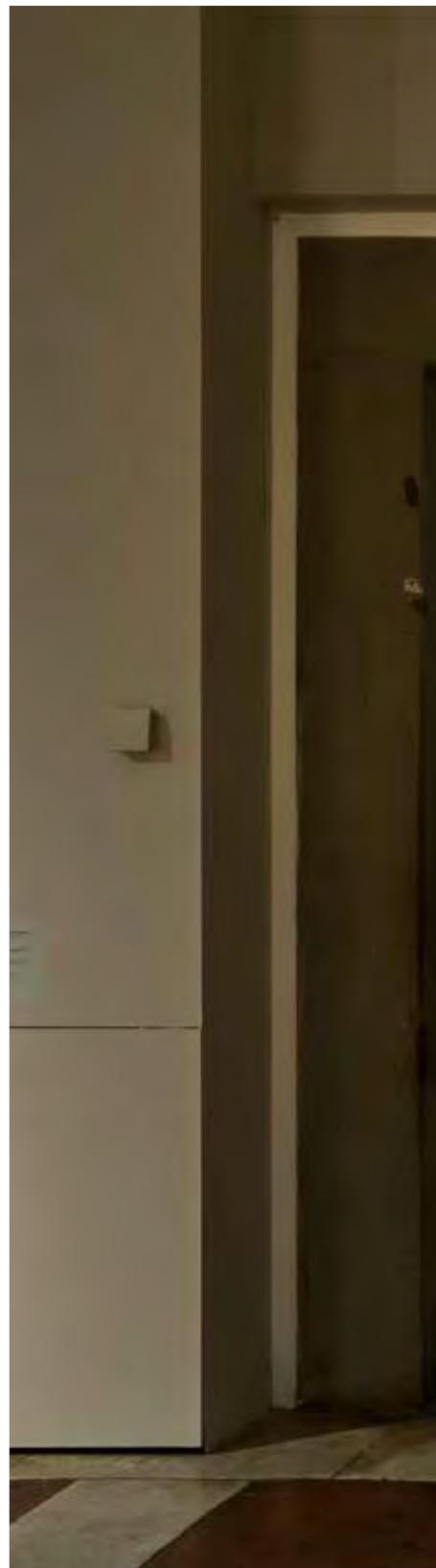
In occasione del cinquecentenario della nascita di Eleonora di Toledo, consorte di Cosimo I de' Medici, è stato organizzato un evento evocativo delle fastose nozze che si svolsero in Palazzo tra la fine di giugno e i primi giorni di luglio 1539, con sontuosi allestimenti, banchetti, spettacoli e intrattenimenti dispiegati fra il cortile e il giardino mediceo. Grazie allo studio delle fonti, è stato possibile presentare al pubblico una reinterpretazione delle musiche e dei festeggiamenti che vi si svolsero.

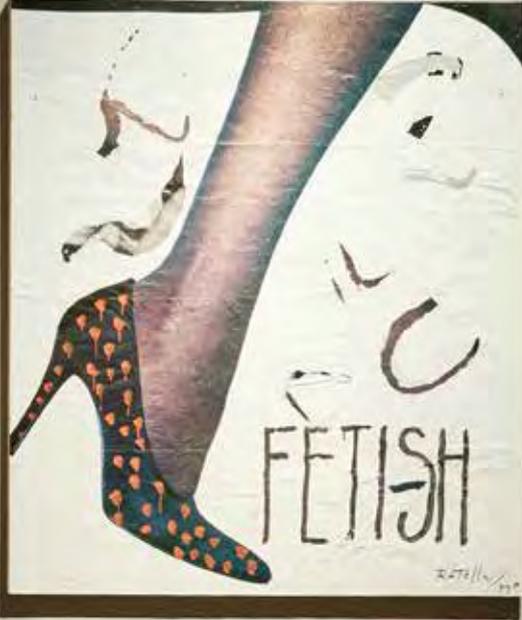
- **Visite Speciali: BIBLIOTECHE APERTE – maggio, settembre e ottobre 2022**

In primavera e in autunno, grazie ad una ormai consolidata collaborazione, la Biblioteca Riccardiana e la Biblioteca Moreniana hanno letteralmente aperto le porte al pubblico, che ha avuto la possibilità di scoprire e conoscere gli ambienti normalmente riservati ai lettori, attraverso una serie di visite speciali tra le sale del museo e le biblioteche, connessi tra loro grazie ad un passaggio celato dagli armadi intagliati e dorati nella Galleria degli Specchi.

Tutela delle collezioni:

Partita nel 2020, nel dicembre 2022 si è conclusa la campagna di restauro della collezione di ritratti medicei, i sette dipinti di grandi dimensioni esposti lungo il percorso museale, con la restituzione dei ritratti raffiguranti Cosimo I e Francesco I (opera di Anastasio Fontebuoni) e Ferdinando (autore ignoto).





COMUNICAZIONE

10



COMUNICAZIONE

PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Il 2022 ha simboleggiato per molti settori, in particolare quello turistico e culturale, l'anno della ripartenza post pandemia avvicinandosi alla fine dell'emergenza sanitaria del Covid-19. Se da una parte con l'andare dei mesi siamo tornati a vivere eventi, mostre e iniziative in presenza, l'accelerazione verso il digitale, portata avanti dalla maggior parte delle istituzioni museali culturali dal 2020, è proseguita e si è consolidata.

Su questo trend si è innestata anche la comunicazione dei canali digitali MUS.E affiancando, dove e quando possibile alle proposte in presenza, una solida e continuativa offerta digitale.

Il format divulgativo di approfondimento Mezz'ora d'arte riproposto per il centenario di Stefano Bardini e per la mostra di Oscar Ghiglia ha confermato un'ampia partecipazione e una community molto attiva e fidelizzata, mentre il podcast ideato e realizzato internamente a MUS.E ha visto una nuova stagione di 6 episodi dedicate all'arte del '900 con le "Interviste impossibili" con oltre 1300 download unici.

L'area ha inoltre realizzato internamente contenuti editoriali per uso digitale, in particolare per i social media, e grafiche utili a supporti on-site e stampa per esigenze di comunicazione istituzionale e mediazione culturale.

Fondamentali, per l'aumento esponenziale del traffico sui siti web e l'accrescimento della notorietà del brand, la riattivazione di Google Grant (la funzionalità ADS per la rete di ricerca dedicata al no-profit) e l'investimento in campagne di social media marketing.

Tra le novità, l'apertura il canale LinkedIn dell'Associazione, piattaforma sempre più importante per tessere relazioni con stakeholder e presidiare la sfera economico-culturale. Inoltre un impulso importante è stato dato alla comunicazione interna grazie al "Mese di MUS.E": il cartellone digitale con tutti gli eventi, mostre, iniziative e attività del mese a venire diffuso sulla App aziendale.

Oltre alla raccolta della customer satisfaction dei Musei Civici Fiorentini, durante l'anno una particolare attenzione è stata data alla fase analitica e reportistica sempre più dettagliata e integrata incrociando dati dal web report mensile con resoconti di presenze per osservare flussi di comportamento e ottimizzare le strategie di comunicazione.

Focus fondamentale poi sulle attività di co-marketing stimulate con realtà e imprese del territorio per intraprendere collaborazioni volte a promuovere la città di Firenze e il patrimonio artistico e culturale che siamo chiamati a valorizzare.

Ai format digitali e alla comunicazione istituzionale si è comunque affiancato l'importante lavoro di comunicazione integrata e pubblicitaria su tutti i media, online e tradizionali, per la promozione delle mostre temporanee e dei grandi eventi che sono riusciti a vedere la luce, in particolare:

MOSTRE E EVENTI

- Amos Gitai, Museo di Palazzo Vecchio, 28/02/2022 – 18/04/2022
- Oscar Ghiglia, Palazzo Medici Riccardi, 7/04/2022 – 13/09/2022
- Firenze dei bambini, 13/05/2022 – 15/05/2022
- Festival dell'Italia Gentile, 17/05/2022 – 23/05/2022
- R  di Martino, Forte di Belvedere, 18/06/2022 – 02/10/2022
- Masaccio e Angelico, Museo delle Terre Nuove e al Museo della Basilica di Santa Maria delle Grazie, 17/09/2022 – 05/02/2023
- Passione Novecento, Palazzo Medici Riccardi, 24/09/2022 – 8/01/2023
- Officina Bardini, Museo Stefano Bardini, 30/9/2022 – 20/11/2022
- Green Line, 07/12/2022 - 08/01/2023
- Capodanno 2023, 31/12/2022 - 01/01/2023

A questi si aggiungono le Celebrazioni del Centenario di Stefano Bardini ed Eleonora di Toledo tra i progetti portati avanti in collaborazione e sinergia con l'Ufficio Firenze Patrimonio Mondiale e Rapporti con UNESCO del Comune di Firenze.

Ogni campagna, come sempre, ha previsto la creazione di una identit  visiva declinata nelle forme previste dal piano di comunicazione e che vanno dalla stampa e distribuzione di prodotti fisici fino agli strumenti digitali per la promozione online (siti web, digital e social media marketing, direct mail marketing). In alcuni casi, per le grandi mostre collettive o gli eventi con un ricco programma in calendario come F-Light, Firenze dei Bambini sono stati attivati dei siti web dedicati in affiancamento a quelli presenti stabilmente per MUS.E, Museo Novecento, MAD Murate Art District e Palazzo Medici Riccardi.

L'area comunicazione ha continuato a svolgere nel quotidiano anche attivit  di Ufficio Stampa e pubbliche relazioni, in coordinamento con l'ufficio stampa del Comune di Firenze, uffici stampa esterni, sponsor e partner.

Di seguito presentiamo un web report sull'insieme dei canali di comunicazione permanenti di MUS.E e di quelli paralleli, rappresentati da Museo Novecento, MAD Murate Art District e Palazzo Medici Riccardi, relativo ai siti web e ai canali social.



WEB REPORT

Canali di comunicazione MUS.E

●	MUS.E	 39.877 fan - 39.877 visualizzazioni
		 25.117 follower - 116.628 visualizzazioni
		 11.664 follower - 53.977 visualizzazioni
		 3290 iscritti - 889.723 visualizzazioni
●	MUSEO NOVECENTO	 40.919 fan - 1.272.200 visualizzazioni
		 14.859 follower - 326.369 visualizzazioni
		 7.166 follower - 56.892 visualizzazioni
		 265 iscritti - 38.671 visualizzazioni
●	MAD MURATE ART DISTRICT	 11.053 fan - 326.613 visualizzazioni
		 2.545 follower - 70.436 visualizzazioni
●	PALAZZO MEDICI RICCARDI	 6.740 fan - 1.947.893 visualizzazioni
●	GREENLINE FESTIVAL	 5.317 fan - 403.822 visualizzazioni
		 1.495 - 240.612 visualizzazioni



PILLOLE SOCIAL:

- il 76% del pubblico dei canali MUS.E è donna.
- il 90% del pubblico dei canali MUS.E è italiano ma solo il 30% è fiorentino.
- I canali di Green Line Festival hanno visto una crescita di oltre quattromila utenti nell'ultimo anno.
- Palazzo Medici Riccardi conferma un alto tasso di interazioni che sottolineano la presenza di una community attiva e fidelizzata.
- La maggior parte del pubblico digitale di MUS.E si colloca nella fascia di età 25-55 anni.
- Grazie agli investimenti pubblicitari i contenuti dei canali dell'Associazione hanno raggiunto 3.209.618 di utenti.



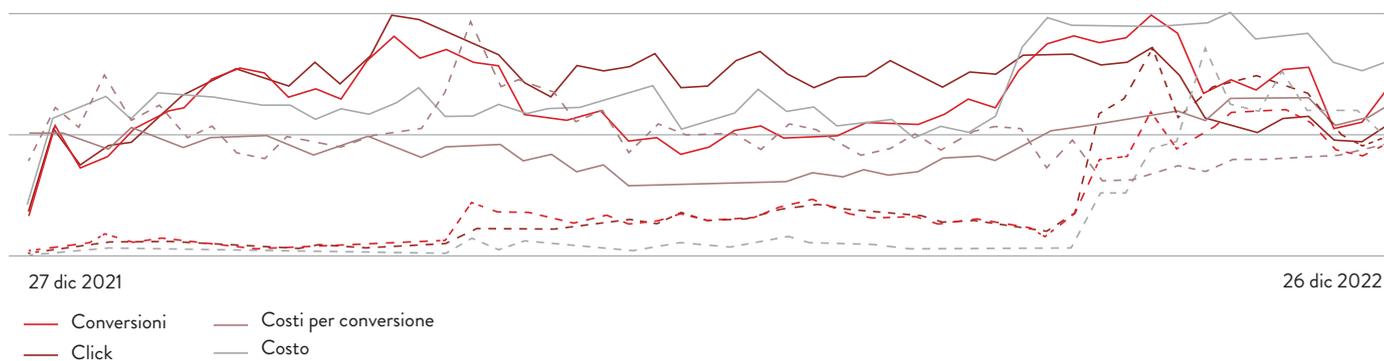
PODCAST:

- Downloads totali 1.377
- Produzioni: 2 serie (12 episodi)



DIRECT MAIL MARKETING:

- Iscritti: 20.000 circa utenti totali
- Tasso di apertura: 36% (+1,3% rispetto anno precedente)
- Email inviate: 293.951 (+34%)
- Tasso di click: 12%



Linee tratteggiate: 2021

Linee piene: 2022

In confronto al 2021, il 2022 ha registrato significative crescite che si possono notare in maniera molto evidente dalle linee del grafico di cui sopra, sia rispetto al numero di impression (+253.746) che di clic (+35.306) il cui picco (1.490 click) risale alla settimana del 24/10/2022. Anche il CTR vediamo che è sensibilmente aumentato dello 0,35% per attestarsi complessivamente al 13,75%, una percentuale che possiamo considerare molto soddisfacente.

SITO	SESSIONI	VISUALIZZAZIONI DI PAGINA	UTENTI	DURATA SESSIONE MEDIA	FREQUENZA DI RIMBALZO
musefirenze.it	422.928 (+63,02%)	817.006 (+60,97%)	293.881 (+59,69%)	00:01:35 (-5,11%)	66,38% (-0,27%)
greenline.it	24.208 (+43,05%)	26.387 (+13,19%)	22.234 (+75,11%)	00:00:20 (-60,65%)	92,78% (-13,60%)
murateartdistrict.it	39.657 (+26,12%)	75.413 (+16,87%)	29.517 (+24,09%)	00:01:14 (-11,07%)	64,58% (-0,29%)
palazzomediciriccardi.it	334.025 (+63,67%)	723.250 (+62,71%)	241.178 (+72,40%)	00:01:51 (-0,17%)	61,33% (-0,04%)
museonovecento.it	179.478 (+12,74)	358.499 (+1,39%)	130.155 (+15,75)	00:01:39 (+0,64%)	61,04% (-1,49%)
firezebambini.it	33.982 (+58,47%)	44.780 (-79,70%)	30.612 (+118%)	00:00:32 (-85%)	

CURIOSITÀ INSIGHT:

- **MUS.E** rimane il sito capofila per utenti, sessioni e visualizzazioni. Quadruplicato il pubblico proveniente da Facebook, quintuplicato quello da Instagram.
- Palazzo Medici Riccardi fa segnare il tasso di crescita più alto in tutte le metriche considerate.
- Museo Novecento registra un aumento del 17% sulle visite di nuovi utenti, rispetto all'anno precedente.
- Continua la crescita costante di MAD in termini di sessioni, utenti, nuovi utenti e visualizzazioni, diminuisce la durata di sessione media.
- Green Line (ex Flight) compie un salto in avanti in termini di utenti: dai circa 12 mila 2021 ai 22 mila del 2022. Si assottiglia la forbice dei visitatori "di ritorno", che passa dal 17% del 2021 al 5% del 2022.



IL NEXT INDEX® DI MUS.E



11



BILANCIO SOCIALE ESG MUS.E

NOTA DI APERTURA

Il presente capitolo è il frutto della collaborazione fra MUS.E e NeXt – Nuova Economia Per Tutti APS ETS, una collaborazione nata per intraprendere un percorso di valutazione d'impatto innovativo, capace di restituire alla comunità, con l'adozione di una metodologia decentralizzata, collaborativa e deliberativa (il NeXt Impact® - Crescere nella Sostenibilità), il valore generato in termini di miglioramento di benessere multidimensionale del territorio (collegato con gli SDGs dell'Agenda 2030 e con i domini BES dell'Istat).

In particolare, il capitolo presenta la crescita in sostenibilità integrale di MUS.E fra il 2021 e il 2022 e il suo posizionamento nel 2022, rispetto ai temi della sostenibilità integrale, misurata con il NeXt Index®. Successivamente l'analisi di materialità, costruita con la valorizzazione di un forte processo di stakeholder engagement, permette di individuare i bisogni emergenti a partire dai quali MUS.E pianificherà le proprie azioni d'impatto futuro per il 2023.

I lavori di studio e redazione sono stati coordinati da Leonardo Becchetti, Professore Ordinario di Economia Politica presso l'Università degli Studi di Roma Tor Vergata e Presidente del Comitato Tecnico Scientifico di NeXt.

Il capitolo è curato da NeXt – Nuova Economia Per Tutti APS ETS, una rete di 44 realtà rappresentative della società civile, che collaborano attivamente alla realizzazione di tutte le attività

di NeXt. Di seguito l'elenco in ordine alfabetico: ACLI Nazionale, ADICONSUM, ADiGE Associazione Azionisti Dipendenti, Altromercato, Auser Nazionale, ADOC Nazionale, AIPEC Associazione Italiana Imprenditori per un'Economia di Comunione. Anima per il Sociale nei Valori d'Impresa, AOI Associazione ONG Italiane, ARCI, Banca Popolare Etica, CGIL Confederazione Generale Italiana del Lavoro, CISL Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori, Cittadinanzattiva onlus, Confcooperative Confederazione Cooperative Italiane, CSVnet Associazione dei Centri di Servizio per il Volontariato, CVX Italia, Earth Day Italia, ERSHub, Fairtrade Italia Società Cooperativa, Federcasse BCC – Banche di Credito Cooperativo, Federconsumatori Nazionale, FIM CISL – Federazione Italiana Metalmeccanici, First Social Life ETS, FLAEI CISL Federazione Lavoratori Aziende Elettriche Italiane, Fondazione Èbbene, Fondazione Lanza, Fondazione Fiba, Fondazione Sodalitas, Forum Nazionale Terzo Settore, Impronta Etica, Istituto Maria Ausiliatrice, Kyoto Club, Legacoop Lega Nazionale Cooperative e Mutue, Legambiente Nazionale, Lidia di Vece, Movimento Consumatori, PEFC Italia - Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes Italia, Transparency International Italia – TII, UCID, UIL Unione Italiana del Lavoro, Università degli Studi di Roma Tor Vergata, Università Telematica Unitelma Sapienza, Vita Società Editoriale S.p.A.



INTRODUZIONE

L'anno scorso MUS.E, nell'Annual Report 2021 AR_2021-1.pdf (musefirenze.it), ha proseguito con NeXt Nuova Economia Per Tutti APS-ETS un ambizioso percorso di valutazione del proprio impatto, in termini di sostenibilità integrale, a livello di organizzazione adottando la metodologia NeXt Impact® - Crescere nella Sostenibilità Integrale. Tale scelta è stata mossa dalla convinzione che per essere un ente capace di generare benessere multidimensionale nel proprio territorio di riferimento sia necessario, prima di tutto, essere sostenibili al proprio interno. MUS.E rappresenta, ad oggi, la prima realtà museale ad aver intrapreso un simile percorso di crescita nella sostenibilità integrale, adottando nella presente annualità uno strumento che indaga la sostenibilità nei pilastri ESG.

Un percorso, i cui dettagli saranno meglio esplicitati nei prossimi paragrafi, articolato in tre momenti importanti.

Primo: un momento di misurazione e valutazione partecipata del proprio livello di sostenibilità integrale, realizzata nell'annualità passata (2021) per il tramite del NeXt Index® (strumento di rendicontazione non finanziaria, articolato in 6 aree di valore, ognuna delle quali composta di 5 indicatori oggettivi, ciascuno collegato con un dominio BES e un SDGs prioritari) per individuare gli elementi sui quali intervenire per migliorare il proprio livello di sostenibilità integrale.

Secondo: la scelta e l'implementazione di una o più politiche per intervenire sull'elemento precedentemente individuato.

Terzo: una nuova compilazione del NeXt Index® ESG finalizzata tanto a verificare l'efficacia di quanto realizzato nel secondo momento, quanto a individuare nuovi elementi sui quali intervenire per continuare il proprio percorso di miglioramento.

Nello specifico, sulla base delle risultanze emerse dall'analisi partecipata del NeXt Index® 2021 in termini di bisogni interni ai quali offrire una risposta per aumentare il proprio livello di sostenibilità, MUS.E ha implementato una serie di politiche, la più rilevante delle quali è rappresentata dall'adozione del BEST Work Life® come strumento di misurazione e monitoraggio del clima organizzativo interno.

Il presente capitolo dell'Annual Report 2022 restituisce la nuova fotografia di MUS.E data dal suo NeXt Index® ESG 2022, evidenziando i miglioramenti realizzati rispetto all'annualità precedente e individuando, in una logica di miglioramento continuo, gli elementi sui quali crescere ulteriormente in sostenibilità integrale.

A questo percorso di misurazione e valutazione della propria capacità di essere un ente impact oriented si è affiancato il processo di valutazione d'impatto del progetto Outdoor e di tutte le attività di MUS.E tramite la metodologia del NeXt Impact® - Progettare e Valutare l'Impatto, ai risultati del quale è dedicato un altro capitolo del presente report. L'ambizioso obiettivo è quello di presentare una valutazione complessiva dell'impatto generato, sia a livello di organizzazione (interno, seppur multidimensionale e relazionale), sia a livello di attività e progettualità (esterno, per il territorio).

A questo si aggiunge, in chiusura, la valutazione sulla sostenibilità economico-finanziaria.

1. MUS.E: UN'ARTE ACCESSIBILE PER ESPERIENZE PARTECIPATE

La storia di MUS.E prende le mosse nel 2000, quando, con il nome di Museo dei Ragazzi a Palazzo Vecchio, ha inizio la ricerca di approcci alternativi e divertenti, capaci di coinvolgere bambini e ragazzi nel mondo dell'arte.

Tra i pionieri in Italia nell'introduzione di una figura professionale nuova nei musei, il mediatore culturale - ovvero un ponte tra l'opera d'arte e il visitatore, in grado di adattare e ricreare un linguaggio museale differenziato per le diverse tipologie di pubblico -, MUS.E si caratterizza per un alto grado di innovazione all'interno delle sue attività, finalizzate a stimolare la curiosità dei giovani e dei più piccoli. Per questo, ha dovuto imparare a parlare il linguaggio della poesia e dell'immaginazione, creando laboratori interattivi, percorsi teatralizzati e visite guidate che mettessero al centro la naturale voglia di esplorare dell'essere umano, poiché la meraviglia è da sempre l'embrione della conoscenza. Il filo comune? Incentivare il desiderio di una conoscenza che sia punto di incontro tra ragione ed emozione.

In tutti questi anni, MUS.E si è sempre impegnata nella valorizzazione del patrimonio dei Musei Civici Fiorentini e della città di Firenze nel suo complesso. Attraverso la realizzazione di progetti culturali, mostre, laboratori ed eventi, ha favorito un'esperienza eccellente nella fruizione del patrimonio artistico e culturale, con l'obiettivo principale di permettere al pubblico di immergersi in esperienze significative ed eterogenee. La missione di MUS.E infatti si articola su diversi livelli per garantire un'esperienza culturale coinvolgente e accessibile a tutti i visitatori dei Musei Civici Fiorentini e della città di Firenze.

2. L'IMPEGNO DI MUS.E NELLA SOSTENIBILITÀ INTEGRALE: UN'ANALISI QUALITATIVA ESG ORIENTED

La sostenibilità è l'unico orizzonte possibile. Per trasformare e inserire in una cornice sostenibile i rispettivi approcci, al fine di portare un contributo positivo al processo di transizione ecologica, enti pubblici, privati e di Terzo Settore devono imparare a condividere un linguaggio unico, inserendo le proprie azioni e decisioni nella stessa cornice. Environmental, Social e Governance, ovvero i tre pilastri ESG, costituiscono questa cornice.

Il linguaggio che identificano i principi ESG è condiviso nei mercati finanziari e nei percorsi di transizione normativa a livello nazionale, europeo e internazionale. Obiettivo del presente capitolo è quello di offrire una lettura ESG oriented delle principali azioni messe in campo da MUS.E, inserendole all'interno di questo paradigma.

In particolare, fanno riferimento al primo pilastro, l'Environmental, le aree dei rapporti con la catena di fornitura e con l'ambiente naturale. Sono elementi costitutivi del pilastro Social le aree dedicate all'ambiente di lavoro e ai rapporti con la comunità locale. Infine, le aree del governo dell'organizzazione e dei rapporti con i clienti fanno parte del terzo e ultimo pilastro, quello della Governance.

2.1 L'IMPEGNO DI MUS.E PER UNA **E** PIÙ FORTE

La transizione ecologica rappresenta la principale sfida che deve affrontare oggi la nostra società. MUS.E ha acquisito la consapevolezza di quanto sia importante e necessario perseguire un basso impatto ambientale per le proprie attività. Tale impegno, infatti, non costituisce più una scelta fra molte, bensì l'unico percorso da seguire per orientare tutto il sistema sociale ed economico nella direzione della sostenibilità integrale.

In linea con la crescente sensibilità sull'urgenza di preservare e tutelare il nostro ecosistema, MUS.E si adopera attivamente per trasmettere messaggi informativi e formativi che incoraggiano la cittadinanza a partecipare attivamente al processo di sostenibilità ambientale. Attraverso una serie di iniziative mirate, l'organizzazione si pone come promotrice di un cambiamento culturale, mirando a innalzare il livello di conoscenza e sensibilità nei confronti delle questioni ecologiche.

Un esempio in questo senso è quello offerto da Green Line, festival organizzato da MUS.E e promosso dal Comune di Firenze tra dicembre 2022 e gennaio 2023, incentrato sul rapporto uomo-natura e sulla connessione tra patrimonio e cura. Nell'ambito dell'evento, i musei, i monumenti e le piazze della città hanno assunto un ruolo centrale, resi vettori di un messaggio di sensibilizzazione sulla sostenibilità grazie all'utilizzo di giochi di luci e colori, a testimonianza di come l'arte possa svolgere un forte ruolo nella sensibilizzazione e ispirazione per il cambiamento.

L'evento inoltre si è esteso anche ai luoghi frequentati dalla cittadinanza attiva, come associazioni e centri comunitari, che sono diventati spazi di riflessione e discussione su temi cruciali come l'ecologia e la sostenibilità. La realtà promotrice infatti ha voluto investire in queste sedi affinché, nel corso della manifestazione, diventassero piattaforme pronte a incentivare i cittadini a una riflessione critica e alla costruzione di un futuro più sostenibile.

Sempre sul versante ambientale, MUS.E dimostra un elevato grado di impegno nel promuovere patti equi e trasparenti per i pagamenti dei propri fornitori. Questo indicatore ottiene il massimo punteggio possibile, confermando la volontà dell'organizzazione di instaurare un rapporto di fiducia a lungo termine lungo la propria catena di fornitura, al fine di preservare l'equilibrio dell'ecosistema. L'impegno nel favorire una catena di fornitura responsabile e sostenibile costituisce un elemento fondamentale nella strategia di MUS.E. L'organizzazione riconosce che un approccio collaborativo con i fornitori non solo contribuisce alla realizzazione degli obiettivi ambientali, ma favorisce anche un ambiente interno più resiliente. In questo modo, MUS.E si pone come esempio di buone pratiche nell'ambito della gestione sostenibile delle risorse. Tale approccio evidenzia la volontà dell'organizzazione di creare un ecosistema commerciale basato sulla fiducia, sulla responsabilità e sulla reciprocità.

L'impegno di MUS.E si sostanzia in un ulteriore ambito, quello relativo alla trasparenza della catena di fornitura. In un momento storico in cui la responsabilità ambientale è un valore fondamentale, rendere trasparenti le dinamiche della propria catena di fornitura rappresenta un requisito indispensabile per garantire l'integrità e l'efficacia delle pratiche sostenibili adottate.

Un'organizzazione impegnata a livello ESG infatti è consapevole dell'impatto diretto e indiretto che la propria catena di fornitura può avere sull'ambiente, sulla società e sulla governance aziendale. La trasparenza in questo ambito permette di identificare potenziali rischi e opportunità, nonché di promuovere comportamenti etici e sostenibili lungo l'intera filiera.

2.2 L'IMPEGNO DI MUS.E PER UNA **S** PIÙ FORTE

Anche in merito al pilastro sociale, MUS.E si rivela una realtà impegnata verso la sostenibilità.

Tra i principali indicatori di questa sensibilità, vi è la promozione di un dialogo costruttivo e costante con il responsabile della sicurezza sul lavoro. Questa pratica si configura come un elemento essenziale per un ambiente lavorativo sano, sicuro ed equo, consentendo di ottenere una migliore comprensione delle esigenze, delle preoccupazioni e delle prospettive del personale.

Inoltre, coinvolgere il responsabile nel processo decisionale relativo alla salute e sicurezza sul luogo di lavoro favorisce un clima di fiducia reciproca. Questa fiducia si traduce in un ambiente lavorativo più collaborativo, in cui le idee e le esperienze dei dipendenti sono valorizzate e considerate nel perseguimento di obiettivi comuni di sicurezza e benessere.

L'organizzazione si mostra molto interessata a investire nello sviluppo professionale delle lavoratrici e dei lavoratori, comprendendo l'importanza strategica di un obiettivo insieme individuale e collettivo. In un mercato del lavoro in cui cresce ogni giorno la richiesta di nuove competenze, anche in relazione agli incessanti sviluppi tecnologici che insistono sulla nostra quotidianità, formazione e apprendimento permanente sono diventati due beni essenziali.

Nel 2022, poi, MUS.E ha rinnovato il suo impegno verso i propri dipendenti dotandosi di uno strumento avanzato di analisi e verifica del proprio clima organizzativo: Il BESt Work Life®, ideato da NeXt Economia. Tale indagine, la cui metodologia è descritta nel box successivo, permette all'azienda di rilevare i bisogni dei lavoratori rispetto all'ambiente di lavoro, al grado di partecipazione e agli strumenti adottati per il loro incremento.

MUS.E mette al centro del proprio sviluppo la comunità locale, promuovendo l'incremento dell'occupazione stabile sul territorio. Più dell'80% della forza lavoro, infatti, risiede entro un raggio di 15 km rispetto alla sede dell'associazione, un fattore importante in una prospettiva sia di sviluppo locale sia di benessere dei dipendenti, in quanto la vicinanza al luogo di lavoro si rivela spesso uno degli elementi più importanti per favorire una migliore conciliazione delle loro esigenze, lavorative e non. Un grande impegno verso l'interno dell'organizzazione non può bastare, ed è per questo che l'organizzazione si impegna nella valorizzazione del patrimonio culturale e artistico della comunità locale. MUS.E ha come prima missione quella di valorizzare i Musei Civici Fiorentini, un investimento strategico per il progresso socio-culturale ed economico di una realtà che nel mondo viene apprezzata per il suo grande valore storico e artistico.

Questo impegno non solo preserva e promuove la storia e l'arte di Firenze, ma favorisce anche una maggiore consapevolezza culturale, la partecipazione attiva dei cittadini e la creazione di opportunità di crescita sostenibile per la comunità nel suo complesso. Questo si collega a un altro ingrediente molto importante per la sostenibilità integrale di un'organizzazione, ovvero il dialogo costante e le azioni condivise con gli stakeholder del territorio.

L'organizzazione di azioni condivise con gli stakeholder del territorio consente di sfruttare le competenze, le risorse e le esperienze delle diverse parti interessate per affrontare le sfide ambientali, sociali ed economiche in modo efficace ed equilibrato. Attraverso un approccio inclusivo e partecipativo, si possono infatti individuare soluzioni innovative e sviluppare strategie condivise per la promozione della sostenibilità. Per MUS.E, coltivare relazioni importanti con il territorio rappresenta anche un'opportunità per apprendere, scambiare conoscenze e valorizzare le buone pratiche, al fine di migliorare il proprio servizio andando incontro alle esigenze di sviluppo sostenibile manifestate dalla comunità.



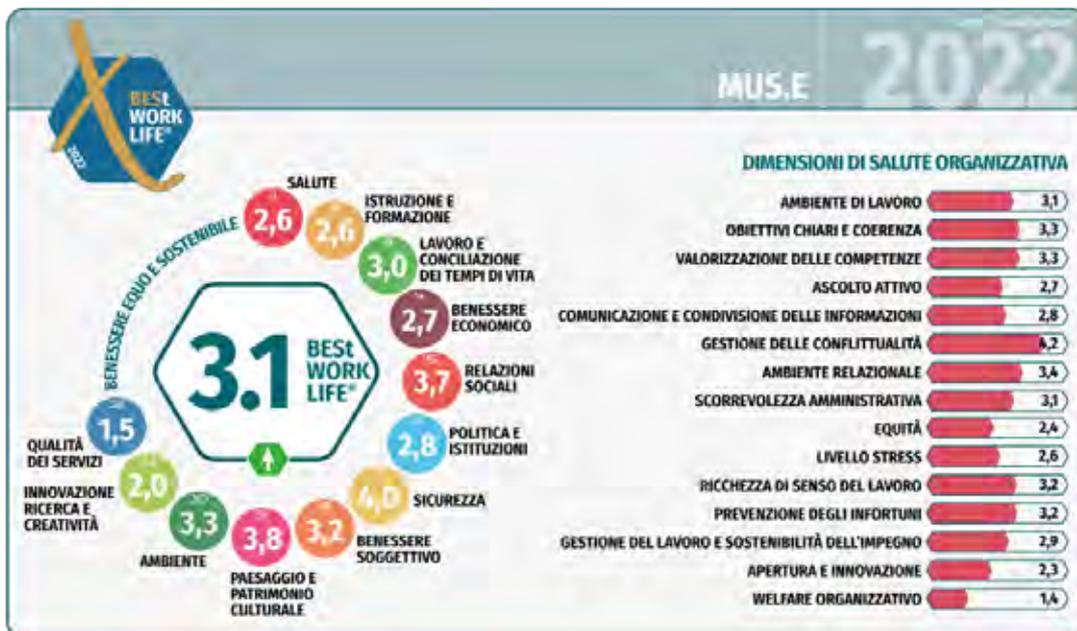
IL BEST WORK LIFE® DI MUS.E

Il BEST Work Life® è l'indagine sul clima organizzativo, coerente con il framework di riferimento nazionale del BES – Benessere Equo e Sostenibile dell'Istat, promossa e realizzata da NeXt Economia, con l'obiettivo di supportare le scelte nella pianificazione delle strategie di gestione interna volte al miglioramento delle condizioni di benessere multidimensionale dei lavoratori e delle lavoratrici e dei loro livelli di partecipazione. Intervenire su entrambi questi aspetti, congiuntamente o in momenti diversi, consente alla dirigenza di incrementare significativamente l'adesione alla mission e ai valori, conseguendo performance migliori non solo in termini di sviluppo sostenibile, ma anche in termini economici e finanziari.

Il BEST Work Life® di MUS.E registra un punteggio pari a 3,1 su 5, raggiungendo un risultato nel complesso buono e in miglioramento rispetto alla scorsa annualità in cui registrava un punteggio complessivo pari a 3.

In particolare, come emerge dal cruscotto di seguito, il dominio BES nel quale si registra il livello migliore è quello della Sicurezza con un punteggio pari a 4, seguito da quello del Paesaggio e Patrimonio Culturale con un punteggio di 3,8 e da Relazioni Sociali con un valore di 3,7.

La dimensione della Salute Organizzativa nella quale si registra la performance migliore è quella relativa alla gestione delle conflittualità con un punteggio pari a 4,2 su 5, seguita da quella dell'ambiente relazionale con un punteggio pari a 3,4 e da quelli legati a obiettivi chiari e coerenza e valorizzazione delle competenze che registrano un punteggio pari a 3,3.



2.3 L'IMPEGNO DI MUS.E PER UNA **G** PIÙ FORTE

Il pilastro della governance, sebbene sia spesso lasciato in secondo piano all'interno del dibattito pubblico sulla sostenibilità integrale, è non meno fondamentale degli altri. È grazie ai rapporti tra le diverse parti di una realtà e tra questa e i suoi utenti che si adottano politiche e pratiche coerenti con gli obiettivi di sostenibilità, con le quali l'organizzazione può indirizzare le proprie azioni verso la creazione di valore a lungo termine per tutti gli stakeholder. Per questo, il rispetto dei principi di trasparenza, responsabilità, partecipazione e integrità è assolutamente centrale.

La trasparenza dei soci e della provenienza del capitale investito in MUS.E ottiene il massimo punteggio, in quanto l'associazione comunica chiaramente entrambi questi elementi, confidando che questa apertura si trasformi in una delle basi più solide per il consolidamento di un rapporto sano con il pubblico.

MUS.E si muove nella stessa direzione rispetto alla cultura e ai sistemi di contrasto all'illegalità e alla corruzione. L'Associazione infatti ha adottato il PTPCT (Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza), atto che testimonia come, oltre a incentivare processi trasparenti e sostenibili al suo interno, l'organizzazione promuova anche la formazione in materia di anticorruzione, trasparenza e privacy. Queste tematiche, infatti, sono oggetto di un percorso interno all'associazione, avviato ormai da alcuni anni, che ha visto un adeguamento costante del personale in rapporto all'evolversi della normativa e agli obblighi ricadenti sugli organismi di diritto privato in controllo pubblico.

Ma è forse nell'attenzione riposta alle esigenze e alle aspettative dei suoi utenti che MUS.E dimostra il maggiore impegno.

Un esempio in tal senso è offerto dalle giornate di focus group organizzate con gli insegnanti, finalizzate alla raccolta di preziose informazioni sulle esigenze specifiche di questa importante categoria. Invece, per valutare il livello di soddisfazione degli utenti generici, sono stati somministrati due questionari: il Customer Satisfaction, focalizzato sulla valutazione della soddisfazione degli utenti riguardo al percorso museale, e il Customer Satisfaction Servizi MUS.E, orientato alla valutazione della soddisfazione degli utenti nei confronti dei servizi offerti dall'Associazione MUS.E. Attraverso questi strumenti, l'Associazione cerca di ottenere feedback importanti e funzionali a migliorare l'offerta museale e l'esperienza complessiva degli utenti.

Oltre a valutare la soddisfazione, i questionari offrono anche la possibilità agli utenti di fornire suggerimenti specifici sulle "parti" dell'esperienza museale meno apprezzate. Questi suggerimenti rappresentano un'importante fonte di informazioni per l'Associazione, poiché consentono di identificare gli aspetti da migliorare e di adottare misure correttive per garantire un servizio di qualità sempre più elevata.

La partecipazione attiva degli utenti nella valutazione e nell'espressione delle loro esigenze è un elemento fondamentale nella gestione museale e nella pianificazione delle attività dell'Associazione. L'obiettivo è quello di creare un dialogo costante con gli utenti al fine di adattare le offerte museali e i servizi MUS.E in modo da rispondere in modo efficace alle loro aspettative e garantire un'esperienza coinvolgente e appagante per tutti. Un risultato che viene confermato anche dalle ultime rilevazioni della soddisfazione degli utenti, che nell'ultimo anno si è rivelata maggiore all'80% in tutte le aree in cui è suddivisa l'esperienza.

Infine, L'Associazione MUS.E si impegna a creare un ambiente propizio per l'emersione delle idee e la formazione delle giovani generazioni, riconoscendo il loro ruolo cruciale nel plasmare un futuro sostenibile. Attraverso il coinvolgimento attivo dei giovani, MUS.E conferma di volere investire in un presente e un futuro in cui la sostenibilità diventa un valore condiviso e un obiettivo comune per tutta la comunità, favorendo allo stesso tempo la formazione di cittadini consapevoli e responsabili, pronti a contribuire attivamente al cambiamento positivo della società.

2.4 L'AZIONE DI MUS.E ALLA LUCE DEGLI OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE

Le attività di MUS.E si inseriscono in modo coerente all'interno del contesto degli obiettivi di sviluppo sostenibile, come definiti dal Patto Globale delle Nazioni Unite e successivamente dall'Agenda 2030. Quest'ultima rappresenta un piano d'azione fondamentale che comprende i 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (SDGs) e fornisce una guida essenziale affinché ogni organizzazione possa partecipare attivamente e contribuire alla creazione di un mondo migliore, in una prospettiva ambientale, sociale ed economica.

L'impegno di MUS.E verso gli SDGs riflette la consapevolezza dell'Associazione riguardo all'importanza di adottare approcci sostenibili e responsabili nelle proprie attività. Attraverso programmi, iniziative e progetti culturali, l'associazione si propone di promuovere la sostenibilità ambientale, la coesione sociale e lo sviluppo economico sostenibile, integrando tali obiettivi all'interno del suo modus operandi. Gli SDGs forniscono una cornice globale che spinge le organizzazioni a investire nella promozione del benessere delle persone e del pianeta. MUS.E aderisce a questa visione, riconoscendo la necessità di unire gli sforzi di tutte le parti interessate per affrontare le sfide globali e per creare un impatto positivo sulle comunità locali.

L'analisi dell'impegno dell'associazione rispetto ai 17 SDGs mette in luce come gli obiettivi di sviluppo sostenibile dove si registra un maggiore impegno siano il Goal 16 "Pace, giustizia e istituzioni solide" (90,37), il Goal 7 "Energia pulita e accessibile" (86,67) e il Goal 8 "Lavoro dignitoso e crescita economica" (82,38).

Riguardo al primo obiettivo, risultano decisive le azioni poste in essere per aumentare la trasparenza dell'organizzazione, in riferimento ai soci e alla provenienza del capitale, da una parte, e alle procedure interne per assicurare che ci sia una forte consapevolezza del personale sulle tematiche della legalità e del contrasto alla corruzione. Da anni infatti l'associazione adotta il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, mostrando di volersi impegnare nel consolidamento di un approccio sostenibile su questo fronte. Un elemento che si rivela importante punto di forza anche in ottica di relazioni con il pubblico, in un'epoca di scarsa fiducia nei confronti delle istituzioni. In aggiunta, la scelta di volersi affidare, per la maggior parte degli acquisti di prodotti e servizi destinati a un utilizzo interno, alle aziende del territorio rispecchia la volontà di mantenere e rafforzare un rapporto sincero e sempre più solido con questi enti, incentivando così processi di sviluppo sostenibile che mettono al centro la comunità locale e gli stakeholder.

In riferimento al Goal 7, le attività di MUS.E sul piano ambientale necessitano di decisi passi avanti in una prospettiva di sostenibilità integrale. Anche alla luce di alcune criticità nelle politiche adottate in passato dall'associazione, si è deciso di prevedere per il prossimo futuro una serie di azioni volte a orientare l'operato non solo di MUS.E ma dell'intera comunità locale in questa direzione. Tra queste, le più rilevanti concernono senza dubbio le politiche di acquisto di prodotti che possano diminuire l'impatto della CO2 sull'ambiente, per cui ai fornitori verranno richieste certificazioni che dimostrino il loro impegno su questo versante. Inoltre, saranno attivate politiche che aumentino la consapevolezza dei dipendenti sull'importanza delle buone pratiche sostenibili, a partire dall'utilizzo dei dispositivi energetici necessari alle attività lavorative. Su questo versante, in aggiunta, MUS.E vorrebbe promuovere una maggiore informazione e sensibilizzazione nei confronti sia delle istituzioni locali sia della cittadinanza, "utilizzando" la cultura e l'arte come vettori della transizione ecologica.

Per quanto riguarda l'obiettivo di sviluppo sostenibile "Lavoro dignitoso e crescita economica", sono tre nello specifico gli elementi che contribuiscono a fare di MUS.E una realtà sostenibile in un'ottica integrale. In primo luogo, la partecipazione continua e attiva del responsabile della sicurezza alle scelte e alle strategie organizzative è un fattore importante, che testimonia un approccio volto all'implementazione di processi bottom-up sui versanti significativi per il benessere dei lavo-

ratori e delle lavoratrici. Allo stesso tempo, MUS.E si dimostra attenta al ruolo che formazione e apprendimento permanente giocano nello sviluppo di percorsi personali e professionali in linea con le esigenze e le aspettative dei dipendenti: nel 2022, infatti, sono stati attivati corsi per tutte le categorie di occupati. Infine, è da segnalare l'accordo per un giorno a settimana di smart working, previsto per le neomamme impiegate negli uffici fino al compimento del primo anno di età per i propri figli e volto a una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Gli obiettivi di sviluppo sostenibile dove l'impegno di MUS.E è maggiore
Goal 16 "Pace, giustizia e istituzioni solide" (90,37) Goal 7 "Energia pulita e accessibile" (86,67)
Goal 8 "Lavoro dignitoso e crescita economica" (82,38).

L'IMPORTANZA DEGLI SDGS NELLE STRATEGIE DEGLI ETS

Le Nazioni Unite, dal 2015, hanno codificato una direzione verso uno sviluppo sostenibile all'interno dell'Agenda 2030, dando vita ai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs). Tutti sono chiamati a contribuire al raggiungimento degli SDGs, ivi inclusi gli ETS.

Per tali ragioni sono stati messi in campo strumenti in grado di favorire processi multistakeholder e attivare le energie della Società Civile in generale, per il raggiungimento di un benessere diffuso che sia equo e sostenibile.

In particolare la Commissione Europea, recependo l'indirizzo secondo il quale tutti sono chiamati a impegnarsi nella realizzazione dell'Agenda, ha redatto il documento fondamentale "Civil Society and the 2030 Agenda". Lo scopo di questa guida è l'implementazione di percorsi partecipati e multistakeholder che possano favorire il raggiungimento degli SDGs, mettendo al centro tutti gli attori della società, così che i bisogni di tutti siano ascoltati.

In questa direzione un ruolo importante è giocato sia dal Forum Nazionale del Terzo Settore, con i suoi report di monitoraggio costante sul contributo della società civile tutta all'Agenda 2030 e le sue linee formative, sia dal CSVnet con i suoi servizi di supporto e accompagnamento alle organizzazioni locali, che necessitano di strumenti e metodologie sempre più sostenibili e accessibili.

2.5 L'AZIONE DI MUS.E ALLA LUCE DEL BES

Per un'analisi efficace dei processi di sviluppo sostenibile, il benessere della persona non può non occupare un ruolo centrale. Per questo, l'ISTAT a partire dal 2013 ha messo a punto e adottato un framework di valutazione, il BES - Benessere Equo e Sostenibile, capace di rilevare le molteplici dimensioni connesse a questo tema di primario interesse per la transizione ecologica e, in generale, per lo sviluppo umano. Il NeXt Index® risulta coerente con questo approccio, come illustrato in queste pagine, in quanto a ogni suo indicatore è collegato un dominio prioritario del BES, pertanto i punteggi ottenuti in relazione alle attività delle organizzazioni restituiscono un'istantanea del loro impegno anche sotto questo profilo.

Le attività di MUS.E si dimostrano coerenti con il BES, contribuendo a formulare un piano di sviluppo ambientale e sociale sostenibile che metta al centro l'essere umano. In particolare, si registrano i risultati migliori nel dominio 11, "Innovazione, ricerca e creatività" (90,56), nel dominio 6 "Politica e istituzioni" (82,04) e nel dominio 9 "Paesaggio e patrimonio culturale" (79,80).

Per quanto riguarda il dominio 11, a fare la differenza per MUS.E sono le politiche di coinvolgimento e di valorizzazione dei giovani e degli studenti, visti come il soggetto capace di innescare processi innovativi e future partnership e percorsi di co-progettazione. In ragione delle attività proposte da MUS.E, non dovrebbe sorprendere l'impegno che l'organizzazione mostra su questo versante. Allo stesso tempo, la volontà di investire nei giovani e di vedere in essi la linfa vitale di progetti che siano fonte di sviluppo per tutta la realtà e i suoi stakeholder, oltre a essere tutt'altro che scontata, si rivela uno dei tratti più identitari per l'associazione, la quale per riuscire ad avanzare al proprio pubblico un'offerta innovativa e sostenibile si vede continuamente motivata a incontrare il passo dei tempi. "Politica e istituzioni", ovvero il dominio 6, è un altro ambito nel quale MUS.E dimostra di volere puntare. In questo caso, riveste un ruolo fondamentale l'adozione di misure volte ad aumentare la trasparenza dell'organizzazione, attraverso l'implementazione di azioni atte a garantire la chiara identificazione dei soci e l'origine dei capitali, nonché l'attuazione di procedure interne che assicurino un elevato grado di consapevolezza del personale in merito alle tematiche di legalità e contrasto alla corruzione. Come già sottolineato, da diversi anni l'associazione si dota del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, un ulteriore elemento che evidenzia un impegno maturo nella promozione di un approccio sostenibile in questo ambito.

Infine, anche nel dominio 9 "Paesaggio e patrimonio culturale" MUS.E si caratterizza per un approccio che risponde in modo coerente al framework sviluppato dall'ISTAT. Il punteggio ottenuto su questo dominio rispecchia il cuore delle attività dell'associazione, che vede nella valorizzazione del patrimonio museale fiorentino, un bene comune dal valore inestimabile, la leva di un progresso che coinvolge tutta la comunità locale e il territorio. Inoltre, MUS.E, attraverso la sua dedizione e il suo impegno costante, si propone come un punto di riferimento per promuovere la consapevolezza dell'eredità culturale e per stimolare la partecipazione attiva di tutti i cittadini nella sua salvaguardia e promozione, un altro fattore che assume una straordinaria importanza alla luce del BES.

L'IMPORTANZA DEL BES NELLE STRATEGIE DEGLI ETS

Il progetto del Benessere Equo e Sostenibile dell'Istat nasce con l'obiettivo di valutare il progresso di una società non soltanto dal punto di vista economico, ma anche sociale e ambientale.

L'analisi dettagliata degli indicatori, pubblicata annualmente nel rapporto Bes a partire dal 2013, mira a rendere il Paese maggiormente consapevole dei propri punti di forza e delle difficoltà da superare per migliorare la qualità della vita dei cittadini, ponendo tale concetto alla base delle politiche pubbliche e delle scelte individuali.

Il framework del BES fornisce agli ETS una chiave di lettura condivisa e riconosciuta per valutare i propri KPIs, i quali, in un'ottica di strutturazione delle priorità, devono tenere conto della generazione di benessere multidimensionale, equo e sostenibile. L'importanza di tale linguaggio non si limita però ad una visione specifica rispetto al Terzo Settore, ma si allarga anche al campo della comunicazione e della strutturazione del dialogo con gli altri attori istituzionali. Il BES rappresenta una metrica di linguaggio condiviso tanto dal primo, quanto dal Terzo Settore. Un linguaggio capace di favorire percorsi più partecipati e più radicati nei territori, capaci di rispondere in modo partecipato e multidimensionale alle criticità degli stessi, in una rinnovata logica di welfare circolare.

I domini del BES dove l'impegno di MUS.E è maggiore

Innovazione ricerca e creatività (90,56) Politica e istituzioni (82,04) e Paesaggio e patrimonio culturale (79,80)

3. L'IMPEGNO DI MUS.E NELLA SOSTENIBILITÀ INTEGRALE: UN'ANALISI QUANTITATIVA ALLA LUCE DEL NEXT INDEX® ESG

3.1 NOTA METODOLOGICA

Il Bilancio Sociale ESG di NeXt Economia è un percorso di reportistica non finanziaria per le PMI e le start-up che nasce con l'obiettivo di misurare e dare valore alla sostenibilità integrale delle aziende, inserendole all'interno di un Rating ESG. Il percorso si articola in 6 step. L'infografica seguente sintetizza questi ultimi, offrendo un dettaglio metodologico e di livello di collaborazione richiesta. L'elemento centrale dell'intero percorso è Il NeXt Index® ESG, che si compone di quattro elementi: il NeXt Index® ESG; l'analisi di materialità; i fattori chiave e la valutazione dei rischi ad essi associati; le controversie in ambiti ESG. Il NeXt Index® ESG è un living index che permette alle PMI e alle start up di passare dalla rendicontazione non finanziaria al posizionamento all'interno di un rating ESG, un elemento indispensabile per aumentare le possibilità di accesso al sistema finanziario e al sistema assicurativo.

Il Bilancio Sociale ESG racconta l'impegno sul territorio, misura il miglioramento generato, coinvolge gli stakeholder per mettere l'azienda in rete, analizza rischi e controversie in una logica decentralizzata e collaborativa. Il Bilancio Sociale ESG permette una piena integrazione nel proprio modello di business dei principi ESG in coerenza con il framework del BES (Benessere Equo e Sostenibile) e degli SDGs.

1. MISURAZIONE QUALITATIVA E QUANTITATIVA DELLA SOSTENIBILITÀ INTEGRALE

- Compilazione del NeXt Index® da parte dell'azienda
- Raccolta e analisi di documentazione, certificazioni, report passati sulla sostenibilità
- Analisi quali-quantitativa dell'impegno dell'azienda sul benessere multidimensionale e sugli SDGs

2. STAKEHOLDER ENGAGEMENT

- Compilazione della matrice di rilevanza degli stakeholder da parte dell'azienda
- Rilevazione delle priorità di intervento secondo gli stakeholder tramite somministrazione di un questionario connesso con le tematiche della sostenibilità del NeXt Index®
- Costruzione dell'analisi di materialità per ciascuna area del NeXt Index®
- Individualizzazione degli item sui quali intervenire che rappresentano i fattori chiave del rischio ESG
- Definizione da parte dell'azienda, delle politiche da adottare per migliorare la propria sostenibilità integrale

3. VALUTAZIONE DEI RISCHI ESG

- Raccolta degli elementi necessari per il calcolo dei rischi ESG e delle controversie tramite appositi moduli di rilevazione da somministrare all'azienda e analisi del desk
- Calcolo del Rischio ESG interno partecipato
- Calcolo del Rischio ESG connesso alla capacità di pianificazione strategica
- Calcolo del Rischio ESG connesso al risk management
- Calcolo del Rischio ESG connesso all'analisi di contesto
- Analisi delle controversie ESG per numero, entità e durata
- Valutazione dei rischi di estore ESG, tramite benchmark del database di NeXt Economia

4. CALCOLO DEL NEXT INDEX® ESG E ASSEGNAZIONE DEL RATING ESG

5. STESURA DEL BILANCIO D'IMPATTO ESG DI NEXT ECONOMIA

3.2 GLI STRUMENTI DI RILEVAZIONE E ANALISI

Il NeXt Index® ESG si compone di quattro elementi:

- A) Il NeXt Index®
- B) L'Analisi di materialità
- C) I fattori chiave e la valutazione dei rischi ad essi associati
- D) Le controversie in ambiti ESG

I dati necessari per la determinazione di ciascun elemento sono schematizzabili come segue:

A) Il NeXt Index®

- a.1. Compilazione del questionario di Autovalutazione Partecipata 2.0 di NeXt, con il dettaglio di tutti i documenti probanti e, più in generale, di tutta la documentazione necessaria per la risposta puntuale di ciascun item;
- a.2. Primo livello di stakeholder engagement, dopo l'analisi degli stakeholder principali secondo la matrice di rilevanza, adeguatezza e importanza, per ottenere i punteggi di importanza per ciascuno dei 30 indicatori del questionario;
- a.3. I pesi attribuiti dal Comitato Tecnico Scientifico di NeXt ai medesimi 30 indicatori del questionario e ai 3 pilastri ESG.

B) L'Analisi di Materialità a. Secondo livello di stakeholder engagement tramite, l'analisi di materialità partecipata dei fattori chiave (i 30 indicatori del Questionario di Autovalutazione Partecipata 2.0 di NeXt) e conseguente emersione dei fattori/indicatori di debolezza

C) I fattori chiave e la valutazione dei rischi ad essi associati

- c.1. Secondo livello di stakeholder engagement tramite, l'analisi di materialità partecipata dei fattori chiave (i 30 indicatori del Questionario di Autovalutazione Partecipata 2.0 di NeXt) e conseguente emersione dei fattori/indicatori di debolezza;
- c.2. Rilevazioni e analisi di tutte le eventuali strategie di intervento pianificate per il miglioramento dei 30 fattori chiave;
- c.3. Rilevazione e analisi di tutte le eventuali strategie passate, con i relativi risultati conseguiti, già adottate per il miglioramento dei 30 fattori chiave;
- c.4. Analisi di contesto su base provinciale tramite l'utilizzo di una selezione degli indicatori del framework del BES dei Territori (direttamente riconducibili ai 30 fattori chiave).

D) Le controversie in ambiti ESG

- d.1. Rilevazione e analisi della presenza di controversie in ambito ESG;
- d.2. Rilevazione e analisi del numero e dell'entità (numerosità dei soggetti coinvolti e lunghezza del periodo temporale in cui è stata aperta la controversia) delle controversie presenti.

Tutti i dati raccolti, elemento per elemento, permettono di calcolare il NeXt Index® ESG. Il NeXt Index® ESG così ottenuto permette di classificare l'azienda all'interno di un rating ESG, così come illustrato nella figura seguente. Tramite quest'ultimo collegamento si attua il processo che porta l'impresa dalla semplice rendicontazione non finanziaria al posizionamento all'interno di un rating ESG oramai indispensabile per l'accesso al sistema finanziario. Rating ESG basato sul NeXt Index® ESG.

NeXt Index® ESG		
NeXt Index® ESG 92-100	AAA	Impresa sostenibile
NeXt Index® ESG 84-91	AA	
NeXt Index® ESG 76-83	A	Impresa sostenibile con avviati processi di miglioramento della sostenibilità
NeXt Index® ESG 66-75	BBB	
NeXt Index® ESG 60-67	BB	
NeXt Index® ESG 45-59	B	Impresa non sostenibile
NeXt Index® ESG 30-45	CCC	
NeXt Index® ESG 15-29	CC	
NeXt Index® ESG 0-14	C	

3.2.1 IL QUESTIONARIO DI AUTOVALUTAZIONE PARTECIPATA 2.0 DI NEXT ECONOMIA

Il punto di partenza del percorso del NeXt Index® ESG è la compilazione del Questionario di Autovalutazione Partecipata 2.0 di NeXt – Nuova Economia Per Tutti, strumento di rendicontazione non finanziaria che consente di arrivare al calcolo del NeXt Index®, che rappresenta la prima variabile del sistema di misurazione e valutazione ESG proposto da NeXt. L'Autovalutazione Partecipata 2.0 è una metodologia elaborata per far emergere il posizionamento delle imprese in campo sociale, ambientale ed economico, tramite lo screening di una selezione di indicatori già esistenti e reputati più significativi dal Comitato Tecnico Scientifico di NeXt.

L'impianto complessivo del QAP2.0-NeXt è stato elaborato all'interno di una triplice cornice di riferimento:

- internazionale: coerente e sinergica con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030, emanata nel 2015 dalle Nazioni Unite (ciascuno dei trenta indicatori è collegato a un SDGs prioritario);
- nazionale: in riferimento ai dodici domini del BES - Benessere Equo e Sostenibile il framework italiano, ingegnerizzato dall'Istat e dal CNEL (2013), per la misurazione del benessere (ciascuno dei trenta indicatori è collegato ad un dominio prioritario del BES) e declinato in chiave aziendale nel BESA - Benessere Equo e Sostenibile Aziendale;
- di rete: aggregando e valorizzando i diversi approcci presenti nella compagine associativa di NeXt.

L'obiettivo del QAP2.0-NeXt è di rendicontare la capacità del soggetto di generare benessere multidimensionale, attraverso l'attivazione di processi di sviluppo sostenibile costruiti in una logica di rete. Il QAP2.0-NeXt si articola in sei aree di valore:

1. L'ETS e il governo dell'organizzazione
2. Le persone e l'ambiente di lavoro
3. I rapporti con i cittadini/consumatori
4. La catena di fornitura
5. I comportamenti verso l'ambiente naturale
6. I comportamenti verso la comunità locale.

Le aree sono articolate, a loro volta, in 5 indicatori ciascuna, per un totale di 30 indicatori oggettivi (il questionario completo è in Appendice 1), ciascuno dei quali è collegato a un dominio BES e a un SDGs prioritario di riferimento. Per ciascun indicatore sono presenti, come possibilità di risposta, 5 classi di livello corrispondenti ai punteggi da 1 (minimo) a 5 (massimo). Il soggetto che si vuole autovalutare misura ogni indicatore, esprimendo il suo posizionamento all'interno di una delle classi di livello, tramite il flag sul relativo punteggio indicato da 1 a 5. Il punteggio di valutazione, per ciascun indicatore, sarà prima riparametrato su base 100 e poi ponderato, in fase di aggregazione, con un punteggio di importanza media assegnata dal Comitato Tecnico Scientifico di NeXt. Il processo di aggregazione dei punteggi assegnati a ciascun indicatore utilizza il Mazziotta-Pareto Index (MPI) ponderato. Questa scelta metodologica è stata effettuata per tenere conto degli elementi di variabilità e della ponderazione fra i valori, in una prospettiva di valutazione multidimensionale e partecipata. In altri termini, il punteggio medio totale (per area e complessivo) deve tener conto sia dell'importanza attribuita a ogni suo elemento dagli stakeholder, sia della variabilità orizzontale fra gli stessi, per evitare il rischio che i soggetti che registrano punteggi medi più elevati abbiano anche una differenza consistente dei singoli punteggi. L'MPI ponderato permette di attenuare questo rischio, tutelando sia la logica della multidimensionalità, sia quella della partecipazione. Il punteggio massimo ottenibile per ciascuna area e per il totale è 100. Tale circostanza si verifica se e solo se in tutti gli indicatori si registra il valore massimo (5 che riparametrato diventa 100).

BOX - LE 6 AREE DI VALORE DEL QUESTIONARIO DI AUTOVALUTAZIONE PARTECIPATA 2.0 DI NEXT ECONOMIA

Area 1 – L'ETS e il governo dell'organizzazione: comprende tutte le scelte strategiche riferibili all'area management, trasparenza e cultura dell'Ente di Terzo Settore. Questa area di valutazione è strettamente correlata ai domini BES della Politica e Istituzioni e del Lavoro e Conciliazione dei Tempi di Vita: essa costituisce l'elemento fondamentale per una gestione etica e sostenibile dell'organizzazione e per un'accurata scelta di associati e partner.

Area 2 – Le persone e l'ambiente di lavoro: comprende tutto il funzionamento interno dell'organizzazione. Questa area di valutazione è strettamente correlata ai domini del BES relativi a Politica e Istituzioni e a Lavoro e Conciliazione dei Tempi di Vita. Alla base di quest'area vi è la creazione di un clima interno all'organizzazione favorevole e fertile per lo sviluppo umano.

Area 3 – I rapporti con i cittadini/utenti: comprendono tutte le relazioni esterne all'organizzazione. Questo settore fa principalmente riferimento ai domini BES delle Relazioni Sociali, Istruzione e Formazione, Ricerca, Innovazione e Creatività e Benessere Soggettivo. L'elaborazione di un rapporto trasparente basato sull'ascolto attivo e un'informazione completa e documentata agli utenti è alla base di una gestione e di un'evoluzione sostenibile dell'organizzazione.

Area 4 – La catena di fornitura: comprende tutta la gestione della filiera. In questa sezione il dominio BES a cui si fa particolare riferimento è quello delle Relazioni Sociali. Una catena di valore che sia monitorata e tracciabile sia nella sua parte fisica che finanziaria permette di avere un quadro completo della sostenibilità dell'ente.

Area 5 – I comportamenti verso l'ambiente naturale, comprendono tutte le azioni volte alla protezione del pianeta e alla lotta al cambiamento climatico. I domini BES di riferimento in quest'area sono quello dell'Ambiente e dell'Istruzione e Formazione. Centrali in questa sezione sono l'impegno nella riduzione delle emissioni inquinanti e climalteranti, l'approccio di economia circolare e l'utilizzo delle fonti rinnovabili, tutto questo è affiancato ad un percorso di formazione e sensibilizzazione riguardo questi temi.

Area 6 - I comportamenti verso la comunità locale, comprendono tutte le relazioni con il territorio circostante all'organizzazione. I domini BES di riferimento in quest'area sono quelli delle Relazioni Sociali, del Paesaggio e Patrimonio Culturale e del Lavoro e Conciliazione dei Tempi di Vita. Uno sviluppo sostenibile non può infatti prescindere dal rapporto con la comunità locale vicina: la relazione con università, imprese, cittadini e istituzioni è il nerbo di uno sviluppo sostenibile per attivare processi volti a generare Benessere Equo e Sostenibile.

L'ETS E IL GOVERNO DELL'ORGANIZZAZIONE

INDICATORE	PUNTEGGIO	MOTIVAZIONE	DOMINIO BES	SDGS	TREND 21-22
Trasparenza degli associati e della provenienza del capitale	5/5	Sul Portale Amministrazione Trasparente (https://musefirenze.portaleamministrazionetrasparente.it/pagina851_atti-amministrativi-general.html) sono chiari i soci dell'Associazione.			
Cultura e sistemi di contrasto all'illegalità e alla corruzione	5/5	L'Associazione adotta il PTPCT (Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza) entro il 31 gennaio di ogni anno ex L. 190 del 2012. https://musefirenze.portaleamministrazionetrasparente.it/pagina43_piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza.html			
Strategia di direzione e gestione attenta ai diversi portatori d'interesse/ stakeholder tenendo conto dei valori dell'inclusione sociale, dell'equità e della parità di genere	3/5	Gli stakeholder prioritari vengono coinvolti attraverso questionari e incontri per definire con loro priorità e attività strategiche.			
Partecipazione e collaborazione dei lavoratori alle scelte strategiche dell'azienda	3/5	I lavoratori vengono coinvolti nelle scelte strategiche prioritariamente su tre livelli: - Informativa - Consultiva - Propositiva			
Differenziale tra la retribuzione minima e massima all'interno dell'azienda	4/5	Rapporto con stipendio netto mensile.			

LE PERSONE E L'AMBIENTE DI LAVORO IN MUS.E

INDICATORE	PUNTEGGIO	MOTIVAZIONE	DOMINIO BES	SDGS	TREND 21-22
Clima collaborativo, partecipativo e solidale (benessere organizzativo, linguaggio e cultura di genere)	3/5	L'organizzazione ha adottato l'indagine sul benessere dei lavoratori, BESt Work Life, il punteggio restituito è pari a 3. I risultati ottenuti mostrano un miglioramento rispetto all'annualità precedente consultabile nell'Annual Report 2021 al seguente link AR_2021-1.pdf (musefirenze.it)			
Rispetto della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori attraverso la remunerazione equa	3/5	Viene applicato il CCNL nazionale e sono riconosciuti i buoni pasto per tutti i dipendenti full time e cellulare aziendale per i referenti.			
Dialogo con la rappresentanza organizzata delle lavoratrici e dei lavoratori in materia di Salute e Sicurezza sul lavoro	5/5	RLS ha una partecipazione continua ed attiva sulle scelte aziendali.			
Sistema di conciliazione dei tempi di vita/lavoro (opportunità di genere, lavoro agile, ecc.)	4/5	Alle neomamme degli uffici (fino a un anno di età del figlio) è stato sottoscritto un accordo per un giorno a settimana di smart working.			
Sviluppo professionale delle lavoratrici e dei lavoratori, con riconoscimento delle competenze e delle esperienze personali, tramite formazione e apprendimento permanente	5/5	Nel 2022 sono state attivate e svolte numero ore di formazione per tutti i dipendenti (referenti, impiegati, operai...)			

IL RAPPORTO CON I CITTADINI/CONSUMATORI

INDICATORE	PUNTEGGIO	MOTIVAZIONE	DOMINIO BES	SDGS	TREND 21-22
Strumenti di ascolto, dialogo e relazione con i clienti e/o consumatori finali, per comprendere e aumentare la loro soddisfazione, nel rispetto degli altri stakeholder	5/5	L'Associazione pone grande attenzione alle esigenze di tutti gli utenti, sia pubblici che privati. Con le insegnanti per esempio si sono organizzate giornate di focus group per capire programmi scolastici ed esigenze particolari. Agli utenti generici somministriamo due questionari: Customer Satisfaction orientato alla soddisfazione dell'utente sul percorso museale e Customer Satisfaction Servizi MUS.E (orientato alla soddisfazione dell'utente sui servizi MUS.E). In ogni questionario chiediamo di anche di darci suggerimenti sulle "parti" meno apprezzate.			
Informazione completa e documentata ai clienti sulla sostenibilità sociale e ambientale dei prodotti/servizi e dei processi produttivi/ erogazione	4/5	L'Associazione MUS.E offre principalmente servizi la cui realizzazione non produce o lascia materiale. L'unica attività commerciale è relativa ai bookshop la cui attenzione ai prodotti venduti in ottica di sostenibilità ambientale sta aumentando. Infatti nel 2023 pensiamo di mettere in campo azioni che possano diminuire l'impatto di CO2 nell'ambiente. In generale sui prodotti venduti viene indicato il materiale e la provenienza con particolare attenzione all'eventuale smaltimento.			
Valorizzazione di giovani e studenti quale stimolo per l'innovazione, partnership con i clienti e co-progettazione di prodotti e servizi	5/5	L'associazione pone attenzione all'offerta in base alle esigenze degli stakeholder locali.			
Modalità efficaci di gestione e risoluzione dei reclami, garantendo una adeguata gestione delle tempistiche di risposta e del grado di soddisfazione	4/5	Call center			
Misurazione del tasso di soddisfazione dei consumatori sostenibile	5/5	MUS.E monitora la soddisfazione dell'utente grazie alla somministrazione dei questionari di customer. Nell'ultimo anno abbiamo rilevato una percentuale di soddisfazione maggiore all'80% in tutte le aree.			

LA CATENA DI FORNITURA DI MUS.E

INDICATORE	PUNTEGGIO	MOTIVAZIONE	DOMINIO BES	SDGS	TREND 21-22
Tracciabilità della catena di fornitura	5/5	https://musefirenze.portaleamministrazionetrasparente.it/pagina875_informazioni-sulle-singole-procedure-in-formato-tabellare.html			
Attivazione di criteri e procedure, relative alla scelta dei fornitori, basati anche sulla sostenibilità socio-ambientale	1/5	Al momento la scelta del fornitore si basa su criteri diversi.			
Adozione e applicazione di strumenti di monitoraggio, da parte dei propri fornitori, del grado di applicazione dei criteri di sostenibilità sociale e ambientale	1/5	Nel 2022 non abbiamo effettuato verifiche di sostenibilità nella scelta dei fornitori.			
Patti equi e trasparenti per i pagamenti dei fornitori	5/5	https://musefirenze.portaleamministrazionetrasparente.it/pagina861_dati-sui-pagamenti.html			
Rispetto ai fornitori vengono rispettati i principi	3/5	L'Associazione ha iniziato un percorso di attenzione dei prodotti e materiali acquistati in ottica di sostenibilità ambientale.			

I RAPPORTI VERSO L'AMBIENTE NATURALE

INDICATORE	PUNTEGGIO	MOTIVAZIONE	DOMINIO BES	SDGS	TREND 21-22
Misure di contrasto al cambiamento climatico e di riduzione dei consumi energetici, attraverso la riduzione di emissioni inquinanti e climalteranti	NA				
Approccio di economia circolare attraverso una corretta gestione degli imballi, differenziazione degli scarti/rifiuti e riduzione delle materie prime utilizzate	1/5	Nel 2022 non abbiamo effettuato questo calcolo, ma abbiamo posto molta attenzione all'acquisto di materiale riciclato (carta per stampanti, carta igienica, carta asciugamani...).			
Programmi di approvvigionamento da fonti rinnovabili	NA				
Informazione promossa dall'azienda finalizzata all'educazione dei cittadini al rispetto dell'ambiente	4/5	Cerchiamo di sensibilizzare chiunque entri in contatto con noi al rispetto dell'ambiente e dei luoghi in cui ci si trova ad operare. Un esempio l'evento Green Line » GREEN LINE 2022 Muse Firenze Dal 2023 metteremo in campo una comunicazione ah hoc rivolta ai dipendenti per l'uso sostenibile delle fonti di energia e dispositivi derivanti a nostra disposizione.			
Consumo responsabile delle risorse naturali, dell'acqua e della terra/suolo	NA				

I COMPORTAMENTI VERSO LA COMUNITÀ LOCALE

INDICATORE	PUNTEGGIO	MOTIVAZIONE	DOMINIO BES	SDGS	TREND 21-22
Apertura e confronto in relazione all'attività aziendale e alle sue ricadute con le comunità locali e i cittadini	4/5	Gli incontri effettuati in tal senso sono molti visto che l'attività di MUS.E è dedicata ad iniziative incentrate sul territorio.			
Dialogo costante e azioni condivise con gli stakeholder del territorio	5/5	MUS.E è in contatto continuo con associazioni, istituzioni e scuole del territorio.			
Partecipazione e supporto alle politiche di sviluppo del territorio, anche attraverso progetti per la valorizzazione del patrimonio della comunità locale	5/5	L'Associazione MUS.E ha come missione quella di valorizzare i Musei Civici Fiorentini. Quindi possiamo affermare che le attività e i progetti realizzati sono finalizzati alla valorizzazione del patrimonio della comunità locale.			
Promozione e incremento dell'occupazione stabile sul territorio	5/5	La % di lavoratori a tempo indeterminato domiciliati nel raggio di 15 km è superiore all'80%.			
Collaborazione con altre imprese o soggetti del territorio per realizzare la propria mission in una logica di rete	4/5	La maggior parte degli acquisti finalizzati agli eventi sono effettuati presso aziende del territorio.			

3.2.2 IL PROCESSO DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Una volta compilato il Questionario di Autovalutazione Partecipata 2.0 di NeXt, si passa allo step successivo, che costituisce il centro della natura partecipata della valutazione: lo stakeholder engagement.

La prima fase di questo processo è la selezione degli stakeholder dell'Ente di Terzo Settore. Questi vengono scelti tra i portatori di interesse circostanti ad esso e che vengono toccati in modo diretto e indiretto dalle azioni portate avanti dallo stesso. La selezione è fatta tramite una matrice basata su due fattori: importanza e adeguatezza. Il primo è volto a misurare quanto è importante il coinvolgimento di ciascuno stakeholder rispetto all'organizzazione in un'ottica di miglioramento dell'offerta. Il secondo fattore è volto invece a validare l'adeguatezza della relazione formale e informale tra stakeholder e soggetto proponente. Per ognuno di questi elementi gli stakeholder individuati ricevono un punteggio da 1 a 5.

Una volta terminata questa fase di mappatura, si procede con la selezione degli stakeholder prioritari, quelli cioè che hanno ricevuto punteggi tra il 3 e il 5, per ciascuno dei due fattori precedentemente elencati. Una volta selezionati, viene somministrato agli stakeholder un questionario in cui, per ciascun indicatore del Questionario di Autovalutazione Partecipata 2.0, viene loro richiesto di attribuire un punteggio di priorità di intervento, su una scala da 1 (bassa priorità) a 5 (alta priorità). In altri termini, si tratta di un ingaggio in cui gli stakeholder hanno l'opportunità di indicare le priorità di pianificazione all'ETS. Inoltre, questo processo permette il confronto tra il posizionamento dell'Ente e i desiderata degli stakeholder, valorizzandone la partecipazione in uno spirito di co-progettazione innovativa. L'incrocio, indicatore per indicatore, fra il posizionamento dell'ETS e le priorità di intervento strategico indicate dagli stakeholder permette la costruzione della matrice di materialità per ciascuna area del Questionario di Autovalutazione Partecipata 2.0, con le quali sarà possibile evidenziare, in vista della costruzione di linee guida di pianificazione strategica futura, i punti di forza e di debolezza. Le matrici di materialità aiutano l'organizzazione a programmare le proprie linee di intervento basandosi non solo sulla valutazione degli indicatori in cui si è ottenuto un punteggio inferiore, ma anche sulla base delle priorità espresse dagli stakeholder. Questo elemento permette di pensare il cambiamento in una logica di rete, all'interno della quale i principi della reciprocità, della co-programmazione e della co-progettazione assumono valenza centrale.

Graficamente si delinea una mappa dalla quale emergono quattro possibili situazioni:

- Indicatori per i quali l'attenzione e l'impegno dell'organizzazione è già elevato e che sono comunque ritenuti prioritari dagli stakeholder, che rappresentano quegli elementi sui quali continuare ad investire;
- Indicatori per i quali l'attenzione e l'impegno dell'organizzazione è già elevato e che non sono ritenuti prioritari dagli stakeholder, che rappresentano quegli elementi consolidati sui quali puntare, magari immaginando una loro evoluzione;
- Indicatori per i quali l'attenzione e l'impegno dell'organizzazione è bassa e che sono ritenuti prioritari dagli stakeholder, che rappresentano quegli elementi sui quali la realtà valutata deve necessariamente intervenire per migliorare il suo livello di sostenibilità integrale e, conseguentemente, aumentare il suo impatto sul territorio;
- Indicatori per i quali l'attenzione e l'impegno dell'organizzazione è bassa e che non sono ritenuti prioritari dagli stakeholder, che rappresentano quegli elementi sui quali, pur emergendo una criticità alla quale prestare attenzione nel futuro, non è ancora urgente intervenire.

Difficilmente è pensabile la strutturazione di un Piano d'intervento che agisca su tutti gli indicatori che necessitano di un'azione. Per tale ragione è opportuno identificare, anche valutando la scala di priorità attribuita dagli stakeholder, quegli indicatori o quelle aree verso le quali si vuole orientare la programmazione futura per la crescita in Sostenibilità Integrale.

LE MATRICI DI MATERIALITÀ: RISULTATI E BISOGNI EMERSI

Gli elementi dell'analisi di materialità sono due: i risultati del Questionario di Autovalutazione Partecipata 2.0 di NeXt (QAP2.0) e i risultati del Questionario somministrato a un campione rappresentativo delle diverse tipologie degli stakeholder prioritari di MUS.E: ETS; Comuni; Utenti; Dipendenti e collaboratori; Enti Pubblici; Fornitori; Sponsor/Donor e Insegnanti.

Sulla base dei dati dei due elementi di cui sopra sono state costruite le matrici di materialità per ciascuna delle 6 Aree del QAP2.0, riportate di seguito. In particolare, in rosso sono evidenziati gli indicatori che registrano un punteggio basso (inferiore a 3) nel QAP2.0 e un'elevata priorità di intervento. In arancione sono invece evidenziati gli indicatori che registrano un punteggio medio (pari a 3) nel QAP2.0 e un'elevata priorità di intervento. L'insieme di queste due categorie di indicatori sono gli elementi sui quali intervenire per migliorare le proprie performance di sostenibilità integrale.

I risultati fanno emergere un'elevata sostenibilità di MUS.E per quanto concerne l'approccio utilizzato per i rapporti con i cittadini (Area 3) e per i rapporti con la comunità locale (Area 6).

Parallelamente emergono ampi spazi di miglioramento per quanto riguarda le altre quattro aree, riguardanti l'ETS e il governo dell'organizzazione, l'ambiente di lavoro, la scelta e il monitoraggio dei propri fornitori secondo parametri di sostenibilità, l'adozione e promozione di comportamenti capaci di ridurre il proprio impatto negativo sull'ambiente.

In particolare, si può notare che la presenza di elementi di criticità sono riconducibili a otto indicatori, così ridistribuiti fra le tre aree di cui sopra:

1. "L'ETS e il governo dell'organizzazione" (2 indicatori su 5)

- Trasparenza nella gestione sociale;
- Partecipazione e collaborazione dei lavoratori e delle lavoratrici/volontari alle scelte strategiche dell'ETS.

2. "Le Persone e l'Ambiente di Lavoro" (2 indicatori su 5)

- Clima di lavoro collaborativo, partecipato e solidale;
- Rispetto della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori attraverso la remunerazione equa.

3. "La Catena di Fornitura" (3 indicatori su 5)

- Scelta dei fornitori con criteri e procedure basati anche sulla sostenibilità socio-ambientale;
- Monitoraggio del grado di applicazione dei criteri di sostenibilità sociale e ambientale dei propri fornitori;
- Approvvigionamento equo e solidale per l'acquisto di prodotti grezzi o trasformati.

4. "I Comportamenti verso l'Ambiente Naturale" (1 indicatore su 2)

- Approccio di economia circolare attraverso una corretta gestione degli imballi, differenziazioni degli scarti/rifiuti e riduzione delle materie prime utilizzate

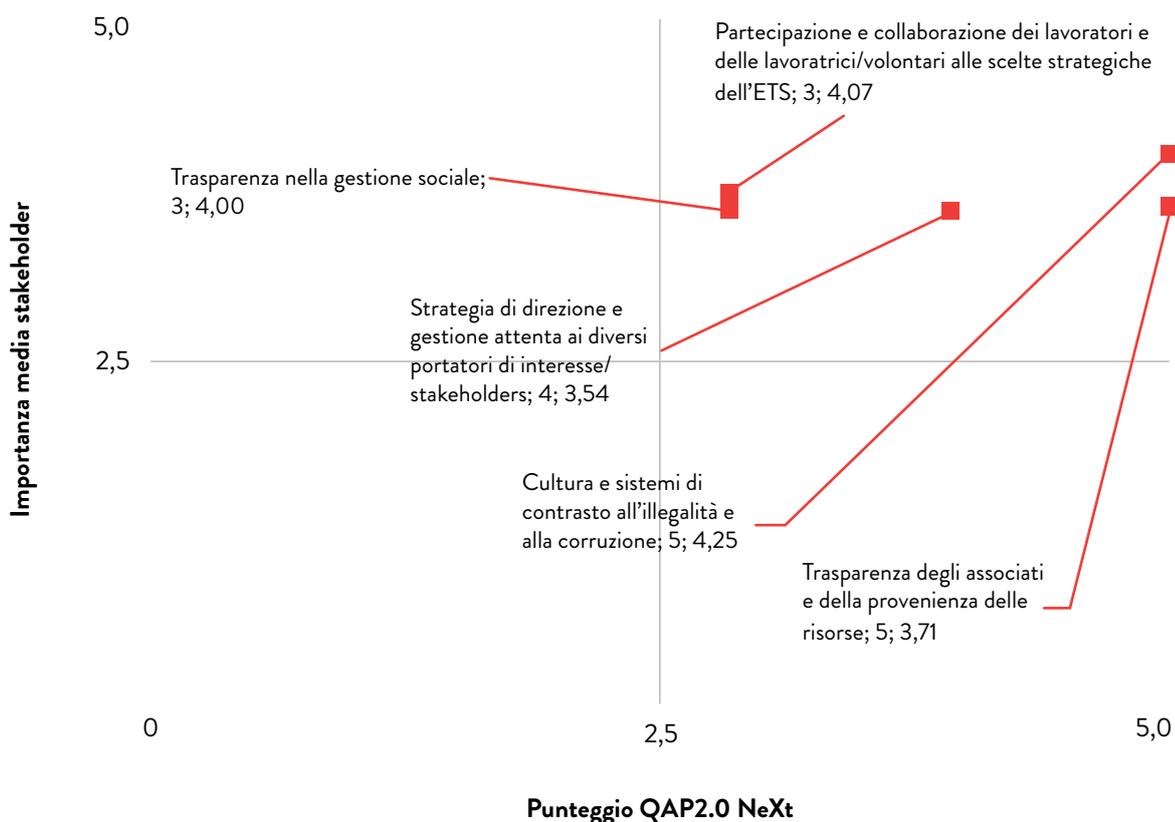
AREA 1 “L’ETS E IL GOVERNO DELL’ORGANIZZAZIONE”

Nell’Area 1 “L’ETS e il governo dell’organizzazione”, solo due sono gli indicatori che evidenziano la necessità di interventi prioritari e sono quelli che riguardano: “Trasparenza nella gestione sociale” e Partecipazione e collaborazione dei lavoratori e delle lavoratrici/volontari alle scelte strategiche dell’ETS”

Possibili azioni da implementare per il miglioramento di tale indicatori sono, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- Predisporre momenti di condivisione strategica con gli stakeholder chiave dell’organizzazione.
- Predisporre momenti di consultazione sulle scelte strategiche dell’organizzazione con gli stakeholder chiave.

Analisi di materialità Area 1 - L’ETS e il Governo dell’Organizzazione



Fonte: elaborazione Centro Studi e Valutazioni NeXt – Nuova Economia Per Tutti

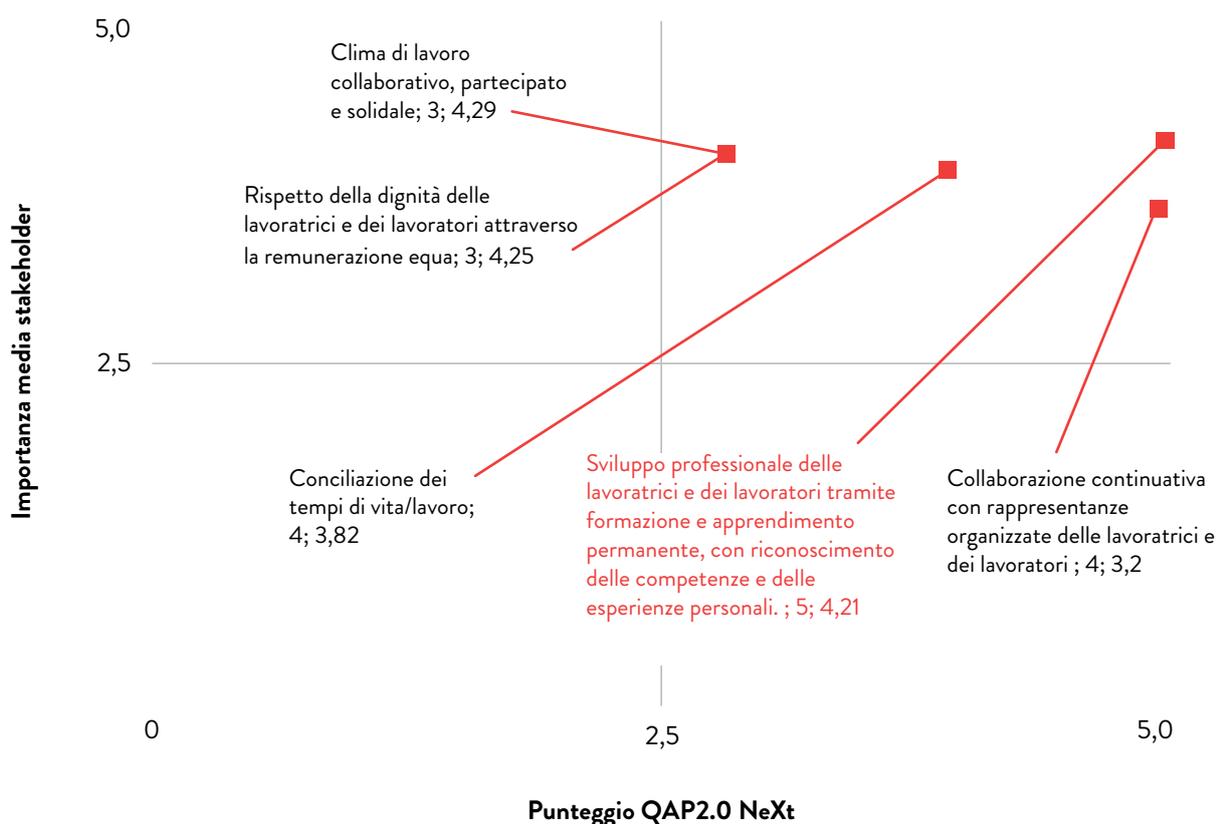
AREA 2 “LE PERSONE E L’AMBIENTE DI LAVORO”

Nell’Area 2 “Le persone e l’ambiente di lavoro”, solo due sono gli indicatori che evidenziano la necessità di interventi prioritari e sono quelli che riguardano: “Clima di lavoro collaborativo, partecipato e solidale”; “Rispetto della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori attraverso la remunerazione equa”.

Possibili azioni da implementare per il miglioramento di tale indicatori sono, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- Predisporre momenti di teambuilding per potenziare le relazioni interne all’organizzazione;
- Predisporre dei benefit ai dipendenti.

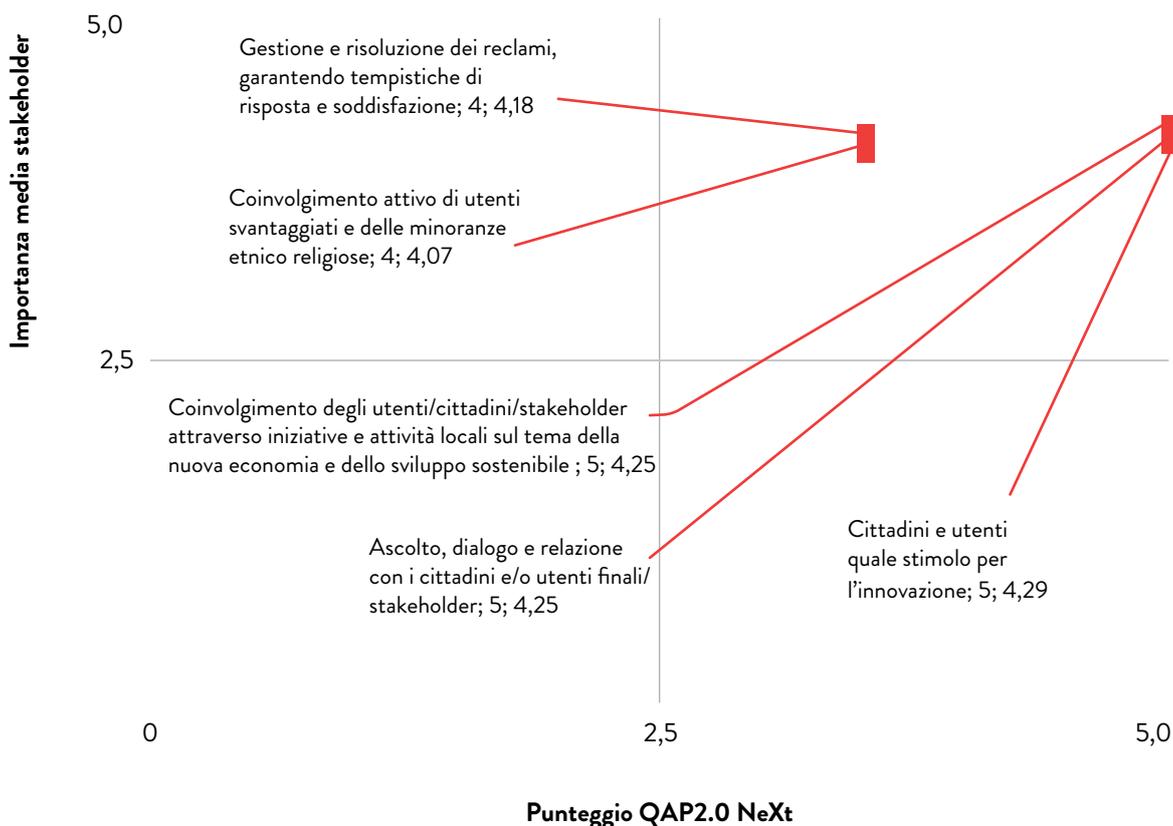
Analisi di materialità Area 2 -Le persone e l’ambiente di lavoro



AREA 3 “I RAPPORTI CON I CITTADINI/UTENTI”

Nell’Area 3 “I rapporti con i cittadini/consumatori” nessuno degli indicatori evidenzia la necessità di interventi prioritari.

Analisi di materialità Area 3 - I Rapporti con i Cittadini



Fonte: elaborazione Centro Studi e Valutazioni NeXt – Nuova Economia Per Tutti

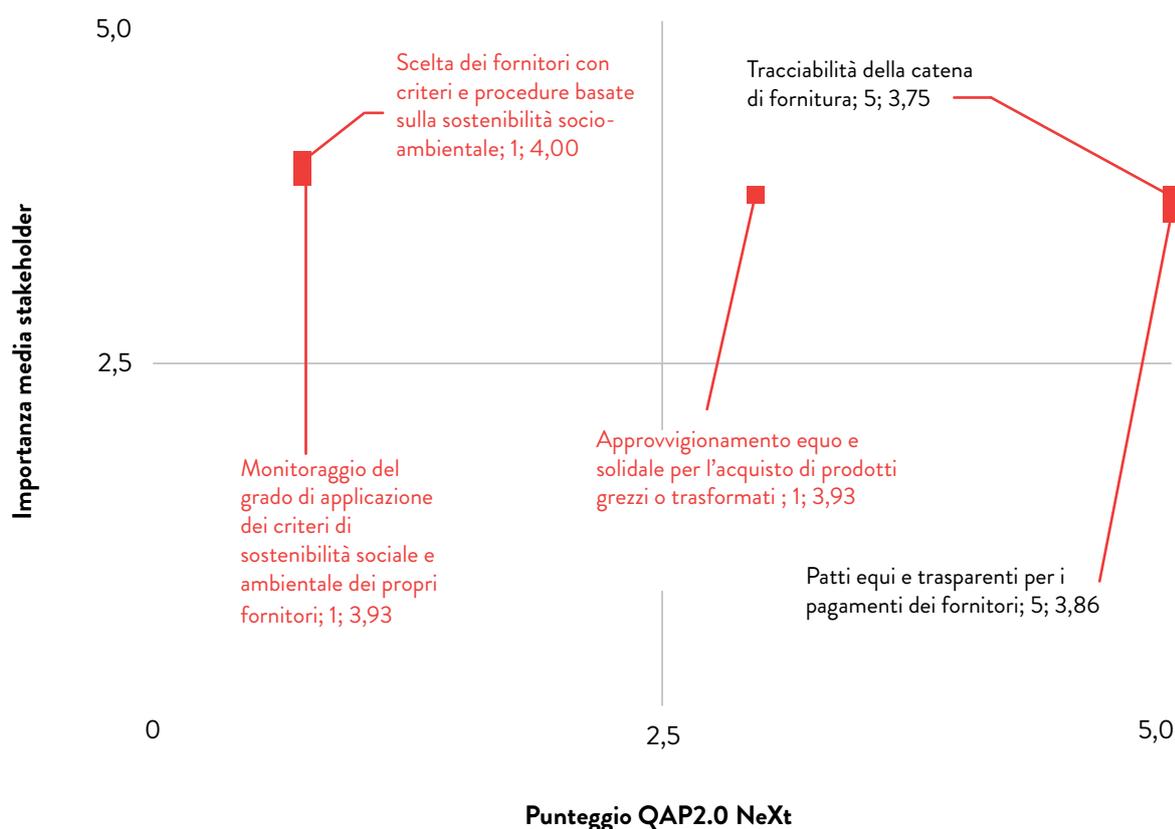
AREA 4 “LA CATENA DI FORNITURA”

Nell’Area 4 “La catena di fornitura”, solo tre sono gli indicatori che evidenziano la necessità di interventi prioritari e sono quelli che riguardano: “Scelta dei fornitori con criteri e procedure basate sulla sostenibilità socio- ambientale”; “Monitoraggio del grado di applicazione dei criteri di sostenibilità sociale e ambientale dei propri fornitori” e “Approvvigionamento equo e solidale per l’acquisto di prodotti grezzi e trasformati”.

Possibili azioni da implementare per il miglioramento di tale indicatori sono, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- Predisporre una check list delle certificazioni e/o documentazioni da richiedere ai fornitori;
- Predisporre piani di controllo sui criteri di sostenibilità sociale e ambientale dei propri fornitori;
- Selezione di fornitori per prodotti grezzi o trasformati attenti alla sostenibilità sociale e ambientale.

Analisi di materialità Area 4 - La Catena di Fornitura



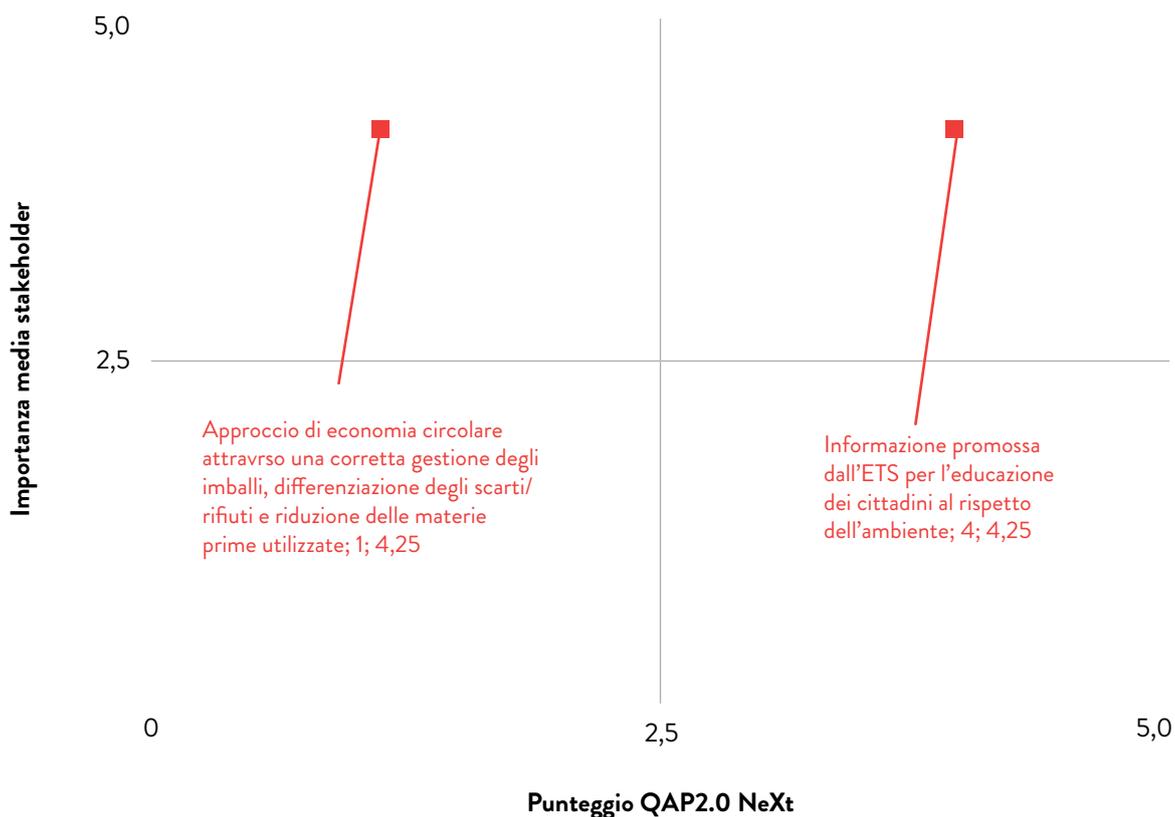
AREA 5 “I COMPORTAMENTI VERSO L’AMBIENTE NATURALE”

Nell’Area 5 “I comportamenti verso l’ambiente naturale”, solo uno è l’indicatore che evidenzia la necessità di interventi prioritari ed è quello che riguarda: “Approccio di economia circolare attraverso una corretta gestione degli imballi, differenziazioni degli scarti/rifiuti e riduzione delle materie prime utilizzate”.

Possibili azioni da implementare per il miglioramento di tale indicatori sono, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- Predisporre materiale informativo sulla corretta gestione dei rifiuti da condividere sia con i dipendenti che con gli utenti.

Analisi materialità Area 5 - I comportamenti verso l’ambiente naturale

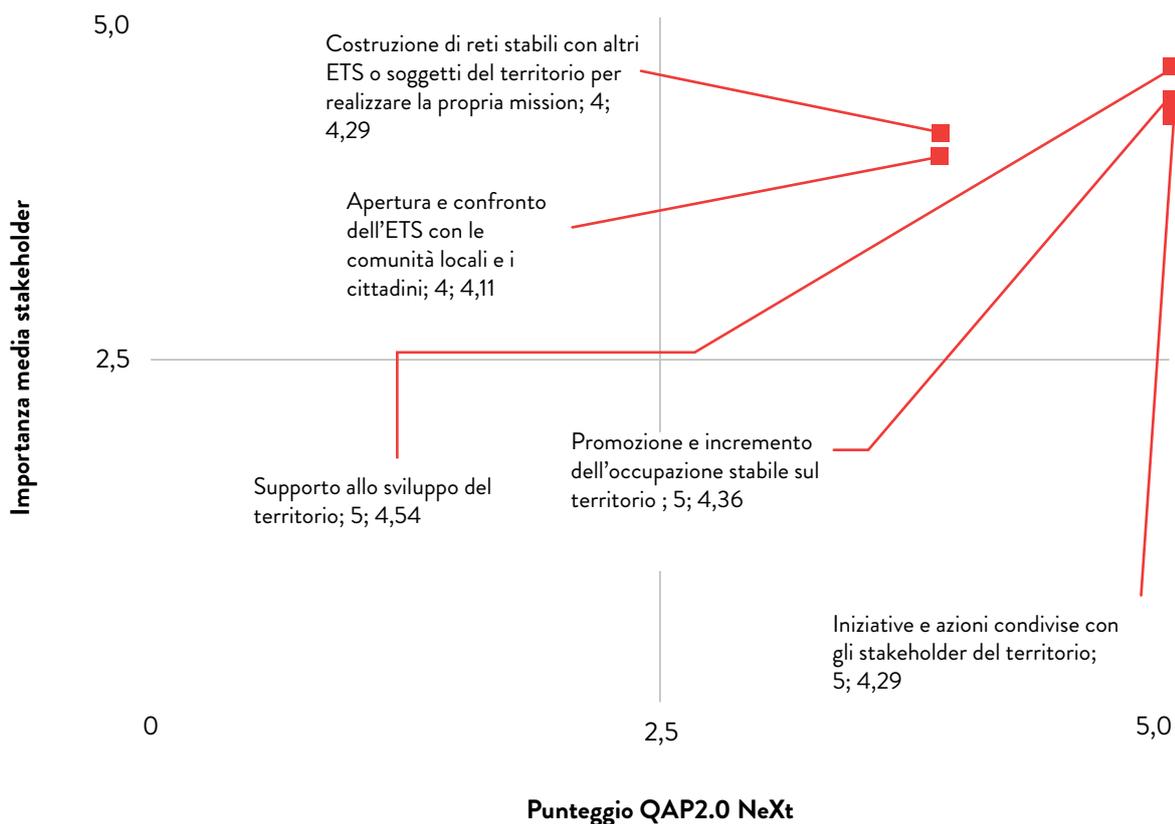


Fonte: elaborazione Centro Studi e Valutazioni NeXt – Nuova Economia Per Tutti

AREA 6 “I COMPORTAMENTI VERSO LA COMUNITÀ LOCALE”

Nell’Area 6 “I comportamenti verso la comunità locale” nessuno degli indicatori evidenzia la necessità di interventi prioritari.

Analisi materialità Area 6 - MUS.E, i Comportamenti verso la Comunità Locale



Fonte: elaborazione Centro Studi e Valutazioni NeXt – Nuova Economia Per Tutti

3.2.3 I RISCHI ESG

I fattori chiave per valutare la performance in una logica ESG, coincidente nella prospettiva di NeXt nella logica della sostenibilità integrale, sono rappresentati dai 30 indicatori nei quali si articola il Questionario di Autovalutazione Partecipata 2.0 di NeXt. Difatti, essendo gli indicatori riconducibili per il tramite delle aree di valore ai pilastri ESG, un loro miglioramento determina un miglioramento in uno dei tre ambiti ESG.

I fattori chiave possono essere soggetti a rischi di diversa entità che, secondo l'approccio di NeXt, possono essere valutati tenendo in considerazione la combinazione dei seguenti elementi:

1. Rischio ESG interno partecipato;
2. Rischio ESG connesso alla capacità di pianificazione strategica;
3. Rischio ESG connesso al risk management;
4. Rischio ESG connesso all'analisi di contesto.

Il primo elemento consiste nella valutazione delle priorità di intervento in relazione ai bisogni del territorio. Tale valutazione si consegue tramite la realizzazione di un importante processo di stakeholder engagement che, utilizzando la matrice degli stakeholder prioritari costruita in sede di calcolo del NeXt Index®, permette l'analisi di materialità partecipata dei fattori chiave (i 30 indicatori del Questionario di Autovalutazione Partecipata 2.0 di NeXt) e conseguente l'emersione dei fattori/indicatori di debolezza. Il punteggio assegnato al rischio ESG interno partecipato è dato dalla percentuale di fattori chiave deboli.

La valutazione del secondo elemento si consegue mediante la rilevazione e analisi di tutte le eventuali strategie di intervento pianificate per il miglioramento dei 30 fattori chiave. Il punteggio assegnato al rischio ESG "di pianificazione strategica" è dato dalla percentuale di fattori chiave per i quali non è presente alcuna strategia di miglioramento futuro.

Il terzo elemento viene valutato prendendo in esame le azioni strategiche di management che sono state implementate negli ultimi cinque anni nei 30 fattori chiave. Il punteggio assegnato al rischio ESG di "risk management" è dato dal doppio della media degli anni per i quali l'azienda non si è dotata di una strategia di gestione del rischio connessa al fattore ESG in oggetto (il punteggio massimo sarà 10 se per tutti e 30 i fattori chiave l'azienda negli ultimi cinque anni non si è mai dotata di strategie, in quanto la media degli anni per i 30 indicatori sarà 5 e il suo doppio 10).

La valutazione del quarto elemento, l'analisi di contesto, si realizza studiando il livello e il trend della provincia in cui opera l'azienda in relazione ai dati nazionali utilizzando una selezione pari a 30 indicatori riconducibili ai principi ESG (10 indicatori per il pilastro E, 10 per il pilastro S e 10 per il pilastro G) provenienti da diverse fonti ufficiali (si veda appendice 3). Il punteggio assegnato al rischio ESG "di contesto" è dato dalla percentuale di indicatori che registrano un livello o un trend negativo rispetto al dato nazionale.

Dunque, ciascun elemento di rischio può assumere un valore riparametrato fra 0 e 10, in quanto tutti sono calcolati come percentuali o sono direttamente espressi in una valutazione di pari entità.

L'ANALISI DEI RISCHI ESG

L'analisi dei fattori chiave e la valutazione dei rischi ad essi associati si compone di quattro elementi:

- 1) l'emersione dei fattori di debolezza;
- 2) le eventuali strategie di intervento pianificate per il miglioramento dei 30 fattori chiave;
- 3) le eventuali strategie passate, con i relativi risultati conseguiti per il miglioramento dei 30 fattori chiave;
- 4) l'analisi di contesto.

1. Per il primo elemento si procede con l'analisi di materialità dei fattori chiave (i 27 indicatori) e all'individuazione dei fattori di debolezza. Per MUS.E, dati i punteggi ottenuti nel questionario e la relativa priorità attribuita dagli stakeholder (secondo livello di stakeholder engagement), la percentuale di fattori critici è dunque pari al 21,90% (7 indicatori su 27).

2. A valle della rilevazione e analisi di tutte le strategie di intervento pianificate per il miglioramento dei 27 fattori chiave, si registra la presenza delle stesse nel 60% degli indicatori (quindi il 40% dei fattori chiave non presenta strategie future)

3. A valle della rilevazione e analisi di tutte le strategie di intervento e i relativi risultati conseguiti per il miglioramento dei 30 fattori chiave, si registra la presenza delle stesse con risultati positivi nel 40,74% degli indicatori (quindi il 59,26% dei fattori chiave non presenta strategie passate o i risultati di queste ultime sono negativi).

4. A valle dell'analisi di contesto relativa alla Provincia in cui MUS.E ha la sede legale (Firenze), realizzata per il tramite dell'utilizzo di 30 indicatori provenienti da fonti ufficiali e riconducibili ai tre pilastri ESG, si registra un 36,67% di indicatori con un livello inferiore al dato nazionale e un 66,67% con un trend negativo (sempre rispetto al dato nazionale).

La Tabella di seguito sintetizza i risultati di questa seconda fase. Il punteggio derivante dalla valutazione dei rischi associati ai fattori chiave (scalato su base 10) è pari a 4,48.

ELEMENTO VALUTATIVO DI RISCHIO	VALORE RILEVATO	PESO	
Rischio ESG interno partecipato	21,90	15%	
Rischio ESG connesso alla capacità di pianificazione strategica	40	40%	
Rischio ESG connesso al risk management	59,26	30%	
Rischio ESG connesso all'analisi di contesto	$(36,67+66,67)/2=51,97$	15%	
Totale (scalato su base 10)			4,48

INDICATORE DEL NEXT INDEX®	RISCHIO ESG INTERNO PARTECIPATO	RISCHIO ESG CONNESSO ALLA CAPACITÀ DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA	RISCHIO ESG CONNESSO AL RISK MANAGEMENT
Trasparenza dei soci e della provenienza del capitale	no	no	no
Cultura e sistemi di contrasto all'illegalità e alla corruzione	no	no	no
Strategia di direzione e gestione attenta ai diversi portatori d'interesse/stakeholder	sì	no	no
Partecipazione e collaborazione dei lavoratori alla gestione dell'azienda	sì	no	no
Differenziale tra la retribuzione minima e massima all'interno dell'azienda	no	sì	sì
Clima di lavoro collaborativo, partecipato e solidale	sì	no	no
Rispetto della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori attraverso la remunerazione equa	sì	sì	sì
Presenza di una Rappresentanza organizzata delle lavoratrici e dei lavoratori	no	sì	sì
Sistema di conciliazione dei tempi di vita/lavoro	no	no	no
Sviluppo professionale dei lavoratori, tramite riconoscimento delle competenze e delle esperienze personali	no	no	no
Strumenti di ascolto, dialogo e relazione con i clienti e/o consumatori finali	no	sì	sì
Informazione completa e documentata ai clienti sulla sostenibilità dei prodotti, con attenzione all'intera filiera di approvvigionamento, e dei processi produttivi	no	sì	no

INDICATORE DEL NEXT INDEX®	RISCHIO ESG INTERNO PARTECIPATO	RISCHIO ESG CONNESSO ALLA CAPACITÀ DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA	RISCHIO ESG CONNESSO AL RISK MANAGEMENT
Valorizzazione dei clienti quale stimolo per l'innovazione	no	sì	sì
Modalità efficaci di gestione e risoluzione dei reclami, garantendo una adeguata gestione delle tempistiche di risposta e del grado di soddisfazione	no	sì	sì
Misurazione del tasso di soddisfazione dei consumatori	no	no	no
Tracciabilità della catena di fornitura	no	no	no
Attivazione di criteri e procedure, basati anche sulla sostenibilità socio-ambientale, relative alla scelta dei fornitori	sì	sì	no
Adozione e applicazione di strumenti di monitoraggio del grado di applicazione dei criteri di sostenibilità sociale e ambientale da parte dei propri fornitori	no	no	no
Patti equi e trasparenti per i pagamenti dei fornitori (ad es. contratti di lunga durata, prefinanziamento della produzione, non esclusività di contratto, formazione continua, ecc.)	no	no	sì
Rispetto dei principi dell'approvvigionamento equo e solidale per l'acquisto di prodotti grezzi o trasformati	sì	sì	no
Misure di contrasto al cambiamento climatico, per ridurre le emissioni inquinanti e climalteranti	NA	sì	no
Approccio di economia circolare attraverso una corretta gestione degli imballi, scarti/ rifiuti e riduzione delle materie prime utilizzate	sì	sì	no

INDICATORE DEL NEXT INDEX®	RISCHIO ESG INTERNO PARTECIPATO	RISCHIO ESG CONNESSO ALLA CAPACITÀ DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA	RISCHIO ESG CONNESSO AL RISK MANAGEMENT
Programmi di riduzione dei consumi energetici e approvvigionamento da fonti rinnovabili	NA	sì	no
Informazione promossa dall'azienda finalizzata all'educazione dei cittadini al rispetto dell'ambiente	no	sì	no
Consumo responsabile delle risorse naturali, dell'acqua e della terra/suolo	NA	sì	no
Apertura e confronto dell'attività aziendale e delle sue ricadute alle comunità locali e ai cittadini	no	sì	sì
Dialogo costante e azioni condivise con gli altri stakeholder del territorio (istituzioni locali, associazioni e altri portatori di interesse)	no	sì	sì
Partecipazione e supporto alle politiche di sviluppo del territorio, anche attraverso progetti per la valorizzazione del patrimonio della comunità locale	no	sì	sì
Promozione e incremento dell'occupazione sul territorio	no	sì	sì
Collaborazione con altre imprese o soggetti del territorio per realizzare la propria mission in logica di rete	no	no	no
Totale elementi di rischio	7/27	19/30	12/30

INDICATORE DEL NEXT INDEX®	POLITICHE PASSATE	POLITICHE FUTURE
Trasparenza dei soci e della provenienza del capitale	Portale di Amministrazione Trasparente (https://musefirenze.portaleamministrazionetrasparente.it/)	no
Cultura e sistemi di contrasto all'illegalità e alla corruzione	Abbiamo potenziato il PAT.	Adeguamento alla normativa vigente
Strategia di direzione e gestione attenta ai diversi portatori d'interesse/stakeholder	L'analisi multidimensionale stessa può essere uno strumento di attenzione a tutti gli stakeholder.	no
Partecipazione e collaborazione dei lavoratori alla gestione dell'azienda	Aggiornamenti sempre più frequenti. Inoltre sia il Piano Operativo a consuntivo che il Piano Strategico viene condiviso con tutti i dipendenti almeno una volta l'anno. Inoltre tutte le attività programmate per il mese vengono rese note a tutti attraverso i nostri portali: sito e portale HR.	no
Differenziale tra la retribuzione minima e massima all'interno dell'azienda	no	no
Clima di lavoro collaborativo, partecipato e solidale	L'Associazione cerca di porre molta attenzione al benessere dei dipendenti.	Ogni anno ci si interroga sullo stato di benessere dei dipendenti attraverso la somministrazione del questionario BEST Work Life.
Rispetto della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori attraverso la remunerazione equa	no	no
Presenza di una Rappresentanza organizzata delle lavoratrici e dei lavoratori	no	no

INDICATORE DEL NEXT INDEX©	POLITICHE PASSATE	POLITICHE FUTURE
Sistema di conciliazione dei tempi di vita/lavoro	Lo Smart working per le neomamme è stata attivato nel 2022	no
Sviluppo professionale dei lavoratori, tramite riconoscimento delle competenze e delle esperienze personali	Pianificazione dedicata	no
Strumenti di ascolto, dialogo e relazione con i clienti e/o consumatori finali	no	no
Informazione completa e documentata ai clienti sulla sostenibilità dei prodotti, con attenzione all'intera filiera di approvvigionamento, e dei processi produttivi	no	Contiamo di porre sempre maggiore attenzione ai prodotti venduti ed utilizzati per le nostre attività.
Valorizzazione dei clienti quale stimolo per l'innovazione	no	no
Modalità efficaci di gestione e risoluzione dei reclami, garantendo una adeguata gestione delle tempistiche di risposta e del grado di soddisfazione	no	no
Misurazione del tasso di soddisfazione dei consumatori	Stiamo cercando di monitorare mensilmente questo dato per cercare di intervenire tempestivamente con eventuali misure correttive.	no
Tracciabilità della catena di fornitura	Progettazione e realizzazione del gestionale interno acquisti.	Evoluzione del gestionale

INDICATORE DEL NEXT INDEX®	POLITICHE PASSATE	POLITICHE FUTURE
Attivazione di criteri e procedure, basati anche sulla sostenibilità socio-ambientale, relative alla scelta dei fornitori	no	Si pensa di porre attenzione alle certificazioni socio ambientali dei fornitori.
Adozione e applicazione di strumenti di monitoraggio del grado di applicazione dei criteri di sostenibilità sociale e ambientale da parte dei propri fornitori	no	no
Patti equi e trasparenti per i pagamenti dei fornitori (ad es. contratti di lunga durata, prefinanziamento della produzione, non esclusività di contratto, formazione continua, ecc.)	L'Associazione vorrebbe ridurre a 0 i ritardi sui pagamenti.	no
Rispetto dei principi dell'approvvigionamento equo e solidale per l'acquisto di prodotti grezzi o trasformati	no	Nel 2023 si metteranno in atto politiche di acquisto di prodotti e materiali che possiamo migliorare l'impatto della co2 sull'ambiente. Verranno quindi richiesti ai fornitori di fornirci eventuali certificazioni in merito alla co2 emessa per la produzione diretta del prodotto venduto.
Misure di contrasto al cambiamento climatico, per ridurre le emissioni inquinanti e climalteranti	no	Dal 2023 contiamo di attuare politiche di acquisizione di prodotti da terzi e comunicazione ai dipendenti mirate alla sostenibilità sociale e ambientale.
Approccio di economia circolare attraverso una corretta gestione degli imballi, scarti/rifiuti e riduzione delle materie prime utilizzate	no	Dal 2023 contiamo di attivarci sul risparmio energetico.
Programmi di riduzione dei consumi energetici e approvvigionamento da fonti rinnovabili	no	Vorremmo provare a sensibilizzare il Comune di FI nell'eventuale adozione di fonti di energia alternative.

INDICATORE DEL NEXT INDEX©	POLITICHE PASSATE	POLITICHE FUTURE
Informazione promossa dall'azienda finalizzata all'educazione dei cittadini al rispetto dell'ambiente	no	Nel 2023 verrà attivata una comunicazione che possa fornire, in prima battuta a tutti i dipendenti, delle buone pratiche per l'utilizzo sostenibile dei dispositivi energetici necessari a svolgere il nostro lavoro.
Consumo responsabile delle risorse naturali, dell'acqua e della terra/ suolo	no	Nel 2023 contiamo di sensibilizzare tutti i dipendenti all'uso responsabile dell'acqua che di fatto è l'unica fonte non rinnovabile utilizzata da MUS.E.
Apertura e confronto dell'attività aziendale e delle sue ricadute alle comunità locali e ai cittadini	no	no
Dialogo costante e azioni condivise con gli altri stakeholder del territorio (istituzioni locali, associazioni e altri portatori di interesse)	no	no
Partecipazione e supporto alle politiche di sviluppo del territorio, anche attraverso progetti per la valorizzazione del patrimonio della comunità locale	no	no
Promozione e incremento dell'occupazione sul territorio	no	no
Collaborazione con altre imprese o soggetti del territorio per realizzare la propria mission in logica di rete	https://musefirenze.portaleamministrazionetrasparente.it/	no

3.2.4 LE CONTROVERSIE ESG

Un caso di controversia è definito come un evento o una situazione corrente per la quale l'opinione dei consumatori varia circa l'operato dell'impresa e/o i suoi prodotti e la percezione sul loro impatto ambientale, sociale o di governance diventa negativa. Generalmente, si tratta di un singolo episodio, come la diffusione incontrollata di notizie riservate, un incidente o un'azione regolatoria, o di una serie di avvenimenti ravvicinati e connessi tra loro, quali multe riguardo la gestione della sicurezza sul luogo di lavoro, accuse ripetute di comportamenti anti-competitivi legate alla stessa linea di prodotto, proteste reiterate della comunità locale a proposito di uno stabilimento o la denuncia ripetuta di un comportamento discriminatorio.

Il modello di NeXt Index® ESG esamina le controversie con l'obiettivo di comprendere se indichino la presenza di problemi strutturali nella capacità di gestione dei rischi ESG dell'azienda.

Coerentemente con l'approccio utilizzato per rischi e opportunità, un caso di controversia è ritenuto il campanello d'allarme di un problema strutturale che si concretizzerà in un futuro rischio materiale per l'azienda (un peggioramento dei fattori chiave).

Anche in questa fase di valutazione si adotta l'approccio tipico dei percorsi NeXt: la partecipazione delle più qualificate esperienze della società civile, che garantisce validità e qualità dei risultati ottenuti.

Per ciascuno dei 30 indicatori del NeXt Index® viene indagata la presenza o meno di controversie. A ciascuna controversia viene assegnata una variabile dummy che può assumere, per sua natura, valore 0 se la controversia non è presente e valore 1 se quest'ultima è presente. Nel caso in cui la controversia fosse presente (valore 1) è necessario andare a valutare altri due elementi:

- a) Il numero di controversie attive legate a quella specifica tematica;
- b) La gravità di ciascuna delle controversie attive legate a quella specifica tematica.

In particolare, quest'ultimo elemento viene analizzato prendendo in esame il numero di soggetti coinvolti e il lasso temporale da cui è attiva la controversia specifica. Entrambi questi aspetti possono assumere tre valori standard (0,25 se bassa; 0,50 se media; 0,75 se alta) e l'indice di gravità è dato dalla media dei due valori assegnati. Una volta stimati i punteggi di ciascuna controversia le stesse vengono aggregate all'interno dei tre pilastri ESG, tramite procedura di media ponderata e, infine, si procede al calcolo del valore complessivo attribuito alle controversie.

L'ANALISI DELLE CONTROVERSIE ESG DI MUS.E

L'analisi delle controversie si articola in due momenti: 1) la rilevazione e analisi della presenza di controversie in ambito ESG; 2) la rilevazione e analisi del numero e dell'entità (numerosità dei soggetti coinvolti e lunghezza del periodo temporale in cui è stata aperta la controversia) delle controversie presenti.

Per MUS.E non si registrano controversie di alcun tipo.

3.3 I RISULTATI DEL NEXT INDEX® ESG

Alla luce di quanto emerso dalle fasi precedenti, il punteggio del NeXt Index® ESG è pari a 67,77. Conseguentemente il Rating ESG è pari a BB e quindi risulta essere un'Impresa sostenibile con avviati processi di miglioramento della sostenibilità.

Il Pilastro in cui si registra il valore più elevato è quello della Governance (85,71) seguito del Social (85,42) e da quello dell'Ambiente (50,69).

Il livello dei rischi è pari a 4,48 su 10, che rappresenta un valore non ottimale, alla luce della debole presenza di politiche passate e future sui temi della sostenibilità integrale, che permettono di prevenire e gestire i rischi ESG.

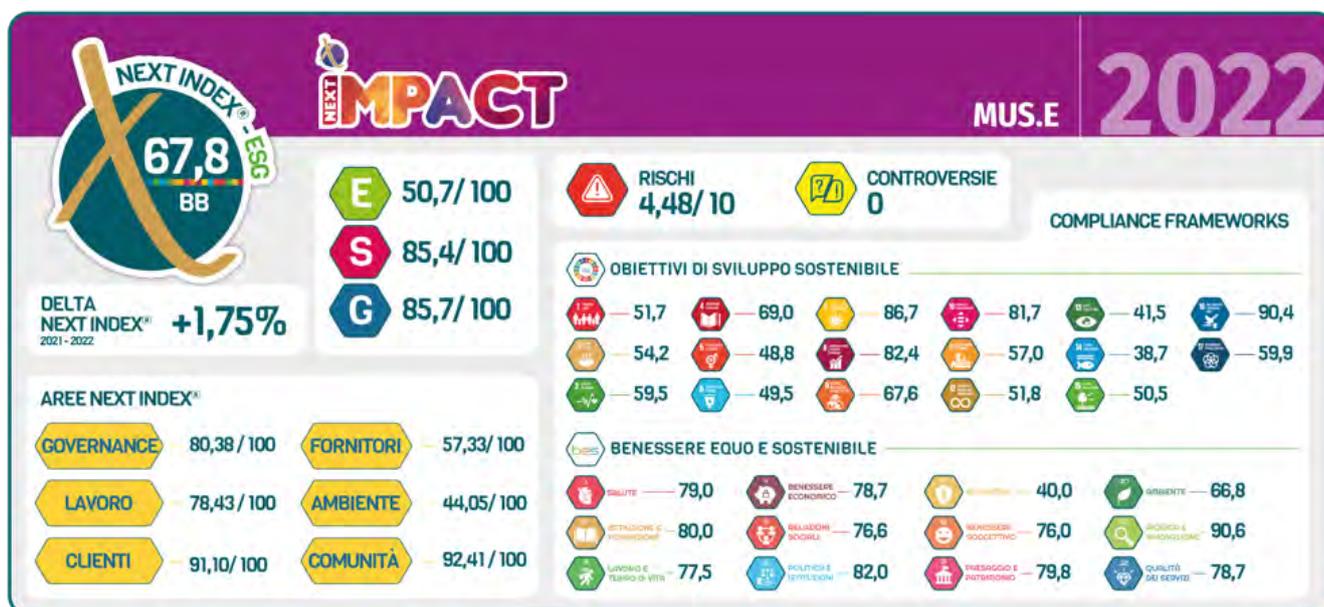
Non si registrano controversie.

Passando all'analisi delle sei aree di valore del NeXt Index®, quelle nelle quali si registra la performance migliore sono quelle relative a i rapporti con la comunità locale e i rapporti con i cittadini/utenti con un punteggio pari a 92,41 e 91,06.

Risultano avere un punteggio superiore a 70 l'ETS e il governo dell'organizzazione (80,38) e le persone e l'ambiente di lavoro (78,43).

Chiudono le aree relative alla catena di fornitura e i rapporti con l'ambiente naturale che registrano rispettivamente 57,33 e 44,05.

Su queste ultime MUS.E dovrà approfondire l'impegno maggiore per continuare il proprio percorso di crescita in sostenibilità integrale.



VALUTAZIONE NEXT IMPACT® DEL PROGETTO “OUTDOOR”



12



VALUTAZIONE NEXT IMPACT® DEL PROGETTO “OUTDOOR”



1. IL PROGETTO “OUTDOOR”

Il progetto Outdoor, promosso dall’Associazione MUS.E per il Museo Novecento, prevede di esporre dipinti e sculture delle collezioni novecentesche del Comune di Firenze all’interno di scuole, ospedali, carceri, istituti per anziani, biblioteche. L’iniziativa risponde al duplice intento di promuovere la conoscenza delle collezioni civiche intercettando e mettendo al centro pubblici diversi in contesti quotidiani, talvolta anche molto lontani dalla dimensione museale, e di favorire un incontro diretto con l’opera d’arte. Outdoor propone quindi nuove modalità di approccio all’educazione delle arti visive mettendo in luce sia aspetti della storia materiale delle opere, sia della pratica museale.

Durante gli incontri, i partecipanti avranno la possibilità di assistere all’arrivo dell’opera e alle operazioni di disimballaggio (apertura della cassa o di eventuali altre tipologie di imballo) a cura di una ditta specializzata in trasporto Fine Art. Ad una breve analisi da parte di un restauratore seguirà un’introduzione sull’opera e sull’attività dell’artista da parte di un mediatore culturale. In un secondo momento, su iniziativa della struttura coinvolta, potranno seguire approfondimenti sull’opera svolti in autonomia.

Nato in un’ottica di valorizzazione delle collezioni civiche e di incremento delle relazioni con altre istituzioni del territorio, Outdoor intende contrastare la difficoltà di accesso ai luoghi della cultura, invertendo gli abituali processi di fruizione e innovando le pratiche formative connesse alle arti visive.

Partendo da una visione della formazione come processo continuo e aperto a tutti, il progetto intende andare incontro alle esigenze di diverse tipologie di pubblico, consentendo a chi ne faccia richiesta di potersi confrontare con l’opera, in una forma esclusiva e diretta. Oltre ad agevolare

l'avvicinamento all'arte dei pubblici coinvolti mediante l'uscita delle opere dal loro contesto tradizionale e l'ingresso in sedi non museali, il progetto si propone come occasione formativa sia per discenti di ogni ordine e grado, in qualsivoglia contesto, sia per gli stessi docenti.

Una prima sperimentazione del progetto, realizzata grazie a sponsorizzazioni tecniche e inserita all'interno del programma Chiavi della Città 2018/2019, ha previsto il coinvolgimento di alcune classi della Scuola primaria e della Scuola secondaria di primo e secondo grado. Nel 2019 il progetto è proseguito e si è ulteriormente ampliato grazie al contributo economico di Cassa di Risparmio di Firenze. Ad oggi hanno partecipato al progetto più di 1000 tra bambini e ragazzi, oltre a un gruppo di detenuti della Casa Circondariale di Firenze Sollicciano.

A seguito della lunga interruzione dovuta all'emergenza sanitaria il Museo Novecento e l'Associazione Muse hanno ripreso il progetto lo scorso anno e si propongono, per l'anno scolastico in corso, un potenziamento dell'offerta per le scuole e anche un nuovo appuntamento presso la Casa Circondariale di Firenze Sollicciano.

MUS.E ha scelto di adottare la metodologia NeXt Impact® per la valutazione del Progetto "Outdoor", per le ragioni che saranno meglio esplicitate nel prossimo paragrafo.



2. LA METODOLOGIA NEXT IMPACT®

L'obiettivo alla base del percorso NeXt Impact® è valutare la sostenibilità integrale di un progetto, in modo partecipato e inclusivo, rendendo il coinvolgimento degli stakeholder strategico e strutturale. Questo modello non solo permette di avere un clima maggiormente collaborativo e solidale per il prosieguo delle attività progettuali, ma risulta essere anche più conveniente dei modelli di impatto tradizionali, perché riduce il rischio di una mancanza di apprendimento collettivo dai risultati e dalle sperimentazioni delle attività. Il percorso si articola in 5 step riportati nella Figura 1.1. Ciascuno step si sostanzia in una serie di elementi metodologici di valutazione.

1. COSTRUZIONE DEL FLUSSO D'IMPATTO

- Identificazione, a partire dai documenti condivisi, dei bisogni in risposta dei quali interviene il progetto e conseguente perimetro (temi) d'impatto
- Identificazione delle cause che determinano i bisogni e sulle quali il progetto interviene e loro collegamento con i domini del BES
- Identificazione degli obiettivi che il progetto intende perseguire e loro collegamento con gli SDGs
- Identificazione delle attività e delle azioni progettuali e relativo budget impiegato
- Identificazione degli indicatori d'impatto in relazione ai temi, alle cause e agli obiettivi

2. COSTRUZIONE E SOMMINISTRAZIONE DEI QUESTIONARI DI IMPATTO

- Costruzione dei questionari (ex-ante ed ex-post. o in versione unica se il progetto è già terminato). Tali questionari saranno uno per ciascuna categoria di beneficiari individuati.
- somministrazione dei questionari ai beneficiari, a cura del titolare del progetto oggetto di valutazione. La somministrazione può essere realizzata sul totale dei beneficiari o su un campione rappresentativo.
- Analisi dei dati rilevati e costruzione degli indicatori d'impatto

3. STAKEHOLDER EVALUATION

- Primo livello: costruzione e somministrazione, a cura del titolare del progetto, di un questionario ad hoc tramite il quale gli stakeholder valutano la coerenza delle azioni del progetto rispetto ai temi prioritari d'intervento e soprattutto l'importanza degli obiettivi prefissati per rispondere ai bisogni di partenza
- Secondo livello: realizzazione di un focus group di un paio d'ore, avente l'obiettivo di individuare e validare in maniera partecipata e decentralizzata le proxy finanziarie e le percentuali di deadweight, di drop-off e attribution, funzionali alla determinazione del beneficio generato dal progetto secondo la logica del focus group è co-gestita fra il titolare del progetto (contact) e NeXt (gestione del focus)
- Primo momento di analisi dati
- Tezo livello: realizzazione di un focus group conclusivo di un paio d'ore con l'obiettivo di valutare da un punto di vista descrittivo e quantitativo l'impatto complessivo del Progetto alla luce dei risultati conseguiti, utilizzando sei driver di valutazione (utilità, coerenza interna, efficacia, efficienza, rapporto benefici/costi, rilevanza)

4. ANALISI FINALE E COMPLESSIVA DEI DATI RACCOLTI

5. COSTRUZIONE DEL REPORT E PRESENTAZIONE DEI RISULTATI

Il NeXt Impact® rappresenta, in estrema sintesi, una metodologia strutturata secondo un modello organizzativo decentralizzato, che adotta una governance collaborativa-deliberativa e che porta alla misurazione di un valore creato che deve essere multidimensionale e multistakeholder.

In particolare, la natura decentralizzata è infatti garantita da un percorso di valutazione di impatto che richiede agli stakeholder non solo di raccogliere dati e percezioni, ma anche di avere un approccio partecipato e indipendente all'analisi di questi. Esempi ne sono la valutazione del contesto, l'attribuzione di un livello d'importanza e adeguatezza delle azioni realizzate all'interno del progetto, la validazione del percorso sia in fase di definizione delle proxy finanziarie e delle percentuali di deadweight, attribution e drop-off, sia in fase di valutazione complessiva tramite l'analisi dei driver propri della catena del cambiamento.

La natura collaborativa-deliberativa è invece garantita dal fatto che gli stakeholder sono chiamati a collaborare tra di loro e con l'organizzazione nel processo non di mera consultazione e ricerca dati, ma anche per la redazione di linee strategiche e nel percorso di decision making.

Questo approccio innovativo aumenta la reputazione e l'efficacia dei risultati della valutazione stessa. In particolare, partendo dalla costruzione degli indicatori di impatto coerenti con i bisogni rilevati e con gli obiettivi prefissati, i risultati del NeXt Impact® si possono rilevare su cinque livelli:

1. Il cambiamento generato, ponderato con un primo livello di stakeholder engagement sul tema prioritario individuato;
2. Il beneficio generato, calcolato tramite la costruzione di apposite proxy finanziarie e ponderato con un primo livello di stakeholder engagement, in rapporto all'investimento realizzato;
3. La ripartizione del beneficio generato nei diversi domini del BES sui quali il progetto impatta;
4. La ripartizione del beneficio generato nei diversi Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 sui quali il progetto impatta;
5. La stakeholder evaluation realizzata sui seguenti driver valutativi: rilevanza, utilità, efficacia, efficienza, coerenza interna, rapporto costi/benefici.

L'orientamento a un impatto legato alla capacità di generare benessere multidimensionale e l'adozione di un approccio valutativo decentralizzato e collaborativo, così come la pluralità e la diversa profondità dei risultati di cui sopra, sono le ragioni che hanno spinto MUS.E a scegliere questa metodologia per la valutazione del Progetto “Outdoor”.

In questo modo MUS.E, oltre a restituire un quadro chiaro dell'impatto del progetto in termini di benessere multidimensionale e sviluppo sostenibile (tramite l'adozione del framework BES dell'Istat e degli SDGs delle Nazioni Unite), è stata in grado di co-creare un capitale multidimensionale (sociale, ambientale, economico, umano e istituzionale) con gli stakeholder coinvolti nel percorso di valutazione, favorendo quindi uno sviluppo umano capace di andare oltre il mero orizzonte materiale.

3. IL NEXT IMPACT® DEL PROGETTO “OUTDOOR”

3.1 IL FLUSSO D’IMPATTO

Obiettivo del presente paragrafo è quello di inquadrare all’interno del flusso di impatto previsto dal percorso NeXt Impact® il Progetto “Outdoor” (Figura 3.1).

Il punto di partenza è rappresentato dall’identificazione dei bisogni/problematiche sulle quali il progetto vuole generare un impatto positivo. Nello specifico della progettualità in oggetto il bisogno/problematica è rappresentato dalla poca valorizzazione e promozione dei luoghi di cultura del Comune di Firenze con conseguente difficoltà di accesso negli stessi.

Il secondo blocco del flusso di impatto è rappresentato dall’individuazione delle cause che sono alla base di quanto riportato nel blocco dedicato ai bisogni e sulle quali il progetto intende intervenire in una logica di cambiamento finalizzata all’impatto di cui sopra. In particolare, le cause sono:

- Difficoltà di accesso ai luoghi di cultura del Comune di Firenze determinato da:
- Inefficacia dei classici processi di fruizione (non innovativi)
- Inefficacia delle classiche pratiche formative connesse alle arti figurative (non innovative)
- Assenza di relazioni interistituzionali (comunità culturale)
- La cultura non è percepita come occasione di sviluppo umano sul territorio.

Inoltre, il percorso NeXt Impact® prevede il collegamento di ciascuna causa a un dominio prioritario del Benessere Equo e Sostenibile (BES), in quanto intervenire sulle stesse significa migliorare le condizioni di vita dei beneficiari del progetto. Nello specifico, il Progetto “Outdoor” agisce sui seguenti domini, seppur, come vedremo nel paragrafo dei risultati, con un’intensità diversa:

- Istruzione e Formazione
- Relazioni Sociali
- Benessere Soggettivo
- Politica e Istituzioni

Il terzo blocco del flusso di impatto consiste nell’identificazione degli obiettivi che il progetto intende perseguire tramite la propria attuazione. Gli obiettivi sono la trasposizione positiva delle cause e rappresentano l’area del cambiamento, tramite la quale è possibile intervenire sulle cause e generare un impatto positivo sul bisogno/problematica di partenza. Gli obiettivi del Progetto “Outdoor”, come già visto nel primo paragrafo, sono:

- Valorizzare le collezioni civiche del Comune di Firenze attraverso:
- Innovazione di processi di fruizione
- Innovazione di pratiche formative connesse alle arti figurative
- Creazione di collaborazioni istituzionali
- Avvicinare le persone alla dimensione culturale come occasione di sviluppo umano

Ciascun obiettivo è collegato agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell’Agenda 2030 prioritari e, in particolare, ai target di riferimento ritenuti più coerenti. Tale passaggio concretizza la logica propria del NeXt Impact®, secondo cui per generare un impatto sul benessere multidimensionale (BES) è necessario attivare processi di sviluppo sostenibile (SDGs). Gli SDGs e i relativi target sui quali il Progetto “Outdoor” interviene sono:

- SDGs 3 – Salute e benessere
- SDGs 4 – Istruzione di Qualità
- SDGs 10 – Ridurre le Diseguaglianze
- SDGs 11 – Città e comunità sostenibili

Dall’analisi trasversale di questi primi tre blocchi nascono i temi d’impatto del progetto. In particolare, questi ultimi per il Progetto “Outdoor” sono:

- Valorizzare le collezioni civiche del Comune di Firenze
- Creazione di collaborazioni istituzionali
- Avvicinare le persone alla dimensione culturale come occasione di sviluppo umano

Il quarto blocco è rappresentato dalle attività che il progetto ha realizzato per il conseguimento degli obiettivi di cui sopra. In particolare, il Progetto “Outdoor” si è articolato nelle seguenti attività:

- Esposizione delle opere in contesti non convenzionali (Scuole)
- Approfondimenti individuali dell’opera
- Approfondimenti di classe con mediatore culturale

Il quinto blocco, che contiene i risultati raggiunti dal progetto, comprende anche un confronto con gli output che si era questo si era prefissato di conseguire all’avvio delle attività. Nel caso di “Outdoor”, tutti gli output sono stati raggiunti. Nel dettaglio, i risultati sono:

- 765 Studenti coinvolti
- 34 Incontri con mediatore culturale
- 2 Mediatori culturali coinvolti
- 34 Docenti coinvolti
- 17 Scuole coinvolte
- 34 Classi coinvolte

Infine, il sesto e ultimo blocco rappresenta gli item sui quali si misura la capacità d’impatto del progetto. Item che in fase di rilevazione saranno articolati in uno o più indicatori elementari e che, ovviamente, sono la chiave misurativa con la quale è possibile valutare il livello di miglioramento delle cause e, quindi, dell’impatto generato sul bisogno/problematica di partenza. Gli item d’impatto individuati per il Progetto “Outdoor” sono:

- Sensibilizzazione e incremento della consapevolezza rispetto alle collezioni civiche
- Scoperta dei luoghi di cultura del Comune
- Accessibilità culturale
- Scoperta della pratica museale
- Partecipazione culturale
- Partecipazione sociale
- Soddisfazione fiducia e felicità

Figura 3.1 – Il Flusso NeXt Impact® del Progetto "Outdoor"



3.2 LA RILEVAZIONE DEI DATI

La valutazione d’impatto del Progetto “Outdoor” promosso da MUS.E ha visto diversi momenti di rilevazione dei dati a valle della conclusione dello svolgimento delle attività.

In particolare, il team di ricerca di NeXt Economia in collaborazione con il team di MUS.E, seguendo la metodologia NeXt Impact®, ha implementato quattro diverse fasi di raccolta:

1) Costruzione e somministrazione a tutti i beneficiari diretti (studenti/esse, docenti) e indiretti (mediatori) di questionari ad hoc, con l’obiettivo di rilevare tramite appositi indicatori di impatto collegati ai domini del BES e agli SDGs, il cambiamento generato dalle azioni progettuali di “Outdoor” e l’impatto delle stesse in relazione ai temi di intervento.

2) Primo livello di stakeholder engagement, per il tramite della costruzione e somministrazione di un questionario ad hoc rivolto a tutti gli stakeholder prioritari del Progetto (mediatori), con l’obiettivo di far emergere la loro valutazione sull’adeguatezza delle attività realizzate e l’importanza di insistere in futuro sui temi principali oggetto dell’intervento progettuale.

3) Secondo livello di stakeholder engagement, per il tramite della realizzazione di un focus group avente l’obiettivo di individuare e validare in maniera partecipata e decentralizzata le proxy finanziarie e le percentuali di deadweight, drop-off e attribution, funzionali alla determinazione del beneficio generato dal Progetto secondo la logica del ritorno multidimensionale dell’investimento realizzato.

4) Terzo livello di stakeholder engagement, per il tramite della realizzazione di un focus group conclusivo con l’obiettivo di valutare da un punto di vista descrittivo e quantitativo l’impatto complessivo del Progetto “Outdoor” alla luce dei risultati conseguiti, utilizzando sei driver di valutazione .

Questi quattro livelli di rilevazione forniscono la base dati necessaria per concretizzare il matching fra il flusso di impatto teorico e gli elementi di analisi raccolti, che è sintetizzato nella Tabella 3.1. Queste rappresentano il punto di partenza analitico per la costruzione dei risultati della valutazione NeXt Impact® del Progetto “Outdoor”, che saranno l’oggetto del prossimo paragrafo. In particolare, il contenuto della Tabella 3.1 è articolato come segue.

I temi d’impatto (colonna 1 Tabella 3.1) sui quali il Progetto “Outdoor” è intervenuto, come anticipato nel paragrafo 3.1, sono:

1. Valorizzare le collezioni civiche del Comune di Firenze
2. Creazione di collaborazioni istituzionali
3. Avvicinare le persone alla dimensione culturale come occasione di sviluppo umano

Tali temi sono riconducibili prioritariamente e rispettivamente ai seguenti domini del BES (colonna 4, Tabella 3.1) e SDGs (colonna 2, Tabella 3.1):

- Relazioni sociali e Salute; SDGs 10
- Istruzione e formazione; SDGs 4, 10 e 11
- Benessere soggettivo; SDGs 3
- Politica e Istituzioni; SDGs 11

Gli indicatori d'impatto, riconducibili ai temi del Progetto "Outdoor", ai domini BES e agli SDGs appena richiamati, che sono stati costruiti per monitorare il cambiamento generato dall'intervento progettuale, sono riportati nella colonna 3 delle Tabelle 3.1 e sono, rispettivamente:

4. Partecipazione culturale
5. Partecipazione sociale
6. Qualità delle relazioni
7. Soddisfazione, felicità e fiducia
8. Accessibilità e opportunità culturali

All'interno della medesima tabella sono riportati anche:

- Colonna 5: Il valore d'impatto (quanto il Progetto ha contribuito a migliorare quel determinato indicatore su una scala valutativa da 0 (per niente) a 10 (moltissimo)).
- Colonna 6: L'importanza attribuita dagli stakeholder al tema d'intervento di riferimento dello specifico indicatore d'impatto.
- Colonna 7: Il numero di beneficiari sui quali si è registrato un impatto.
- Colonna 8-12: La proxy finanziaria individuata e validata nel secondo livello di stakeholder engagement, il relativo valore monetario espresso in euro e le percentuali di deadweight, drop-off e attribution.

2 Di seguito i sei driver della valutazione: Rilevanza degli obiettivi di progetto in termini di capacità di risposta ai bisogni di partenza; Coerenza Interna fra gli obiettivi identificati e le azioni implementate per il loro raggiungimento; Rapporto Costi/Benefici dato dal rapporto fra l'investimento del progetto e la valorizzazione economica degli impatti generati; Utilità data dall'impatto complessivo generato in risposta al bisogno di partenza; Efficacia data dal rapporto fra l'impatto generato e gli obiettivi prefissati; Efficienza rispetto al capitale investito in quanti beneficiari si è generato il cambiamento.

Temi	Target SDGs	PNRR	Indicatore d'impatto	Dominio BES	Cambiamento beneficiari diretti	Importanz Stakeholder (rescale)
Cultura come vettore di relazione e di sviluppo umano sul territorio	8.9; 11.4	M1.C3	Relazioni familiari	Relazioni Sociali	4,69	0,84
	8.9; 11.4	M1.C3	Soddisfazione per la propria vita nel complesso	Benessere Soggettivo	6,52	0,84
	8.9; 11.4	M1.C3	Felicità	Benessere Soggettivo	6,70	0,84
	8.9; 11.4	M1.C3	Fiducia nel futuro	Benessere Soggettivo	5,59	0,84
	8.9; 11.4	M1.C3	Relazioni amicali	Relazioni Sociali	6,65	0,84
	8.9; 11.4	M1.C3	Relazioni (diverse da quelle amicali e familiari)	Relazioni Sociali	6,88	0,84
Diffusione culturale nelle periferie	4.7; 12.b	M1.C3; M5.C2	Opportunità e accessibilità della cultura	Paesaggio e Patrimonio Culturale	7,95	0,84
Inclusione culturale dei target fragili	10.2; 11.3	M5.C2	Partecipazione culturale	Paesaggio e Patrimonio Culturale	7,51	0,81
	10.2; 11.3	M5.C2	Partecipazione sociale	Istruzione e Formazione	7,22	0,81
	10.2; 11.3	M5.C2	Inclusione sociale	Relazioni Sociali	5,76	0,81

Beneficiari sui quali si registra impatto	Tipologia proxy finanziaria	Valore proxy finanziaria	Deadweight	Attribution	Drop-off
290	Attività di svago culturale <i>user experience</i>	28,00 €	0,05	0,05	0,20
290	Gruppo di auto aiuto	25,00 €	0,10	0,05	0,35
290	Costo della partecipazione ad una terapia di gruppo a scopo	45,00 €	0,10	0,05	0,35
290	Incontro di coaching con professionista non certificato (per anziani) /attività di orientamento per giovani	30,00 €	0,10	0,05	0,35
290	Visita guidata interattiva riservata per gruppo	20,00 €	0,05	0,05	0,20
290	Evento teatrale partecipato	40,00 €	0,05	0,05	0,20
290	Costo del biglietto e trasporto - Costo mostra	20,00 €	0,05	0,05	0,30
290	Iscrizione ai soci musei - la card museale My Muse	35,00 €	0,05	0,05	0,30
290	Iscrizione ad associazioni culturali	12,00 €	0,05	0,05	0,30
290	Attività di networking/team building	40,00 €	0,05	0,05	0,20



Nota:

4.7 Entro il 2030, assicurarsi che tutti gli studenti acquisiscano le conoscenze e le competenze necessarie per promuovere lo sviluppo sostenibile attraverso, tra l'altro, l'educazione per lo sviluppo sostenibile e stili di vita sostenibili, i diritti umani, l'uguaglianza di genere, la promozione di una cultura di pace e di non violenza, la cittadinanza globale e la valorizzazione della diversità culturale e del contributo della cultura allo sviluppo sostenibile

8.9 Entro il 2030, elaborare e attuare politiche volte a promuovere il turismo sostenibile, che crei posti di lavoro e promuova la cultura e i prodotti locali

10.2 Entro il 2030, potenziare e promuovere l'inclusione sociale, economica e politica di tutti, a prescindere da età, sesso, disabilità, razza, etnia, origine, religione, status economico o altro

11.3 Entro il 2030, aumentare l'urbanizzazione inclusiva e sostenibile e la capacità di pianificazione e gestione partecipata e integrata dell'insediamento umano in tutti i paesi

11.4 Rafforzare gli impegni per proteggere e salvaguardare il patrimonio culturale e naturale del mondo

12.b Sviluppare e applicare strumenti per monitorare gli impatti di sviluppo sostenibile per il turismo sostenibile, che crei posti di lavoro e promuova la cultura e i prodotti locali



3.3 RISULTATI

Obiettivo del presente paragrafo è quello di offrire una lettura complessiva dei risultati in termini di capacità generativa del Progetto "Outdoor".

Nell'ordine saranno presentati i risultati dei primi due livelli di stakeholder evaluation (questionario e primo focus group), il cambiamento realizzato sui temi prioritari del Progetto, il beneficio generato e la sua ripartizione percentuale nei domini del BES e negli SDGs e il terzo livello di stakeholder evaluation relativo alla valutazione complessiva dei risultati conseguiti (secondo focus group).

3.3.1 I RISULTATI DEL PRIMO LIVELLO DI STAKEHOLDER EVALUATION

I risultati del primo livello di stakeholder evaluation fanno emergere i seguenti punti di rilevanza (Tabella 3.2):

- Gli stakeholder ritengono che le azioni implementate per il raggiungimento degli obiettivi abbiano un grado di adeguatezza pari a 4,3 su 5. Questo fa emergere la bontà complessiva dell'impianto progettuale, lasciando comunque spazi di miglioramento per le edizioni future.
- I temi per i quali l'adeguatezza è ritenuta maggiore sono quelli della valorizzazione delle collezioni civiche del comune di Firenze e l'avvicinamento delle persone alla dimensione culturale come occasione di sviluppo umano, con un grado pari a 5. In altre parole, la struttura della progettualità è stata valutata in maniera molto positiva soprattutto in relazione a questi obiettivi.
- Il tema in cui il livello di adeguatezza è più basso è quello relativo alla creazione di collaborazioni istituzionali (3)
- I punteggi assegnati all'importanza dei temi intorno ai quali si è sviluppato il Progetto registrano un livello leggermente minore rispetto all'adeguatezza, con una media pari a 4,1.
- I temi ritenuti più importanti in coerenza con i punteggi ottenuti nell'adeguatezza sono quelli legati alla valorizzazione delle collezioni civiche del Comune di Firenze e l'avvicinamento delle persone alla dimensione culturale come vettore di sviluppo umano con un punteggio rispettivamente pari a 4,2 e 4,5.
- Il tema ritenuto, seppur lievemente, meno importante è quello legato al tema della creazione di collaborazioni istituzionali coerentemente con quanto emerso dal livello di adeguatezza (3,5).

In generale, il primo livello di stakeholder evaluation restituisce un quadro valutativo positivo, in quanto tutti i temi connessi agli obiettivi sono considerati importanti (punteggi superiori a 3,5) e la realizzazione delle attività registra un livello di adeguatezza nettamente alto (punteggi pari a 5) in due temi su tre e medio (punteggio pari a 3) nel restante.

TABELLA 3.2 – I RISULTATI DEL PRIMO LIVELLO DI STAKEHOLDER EVALUATION: ADEGUATEZZA E IMPORTANZA

	Adeguatezza	Importanza
Valorizzare le collezioni civiche del Comune di Firenze	5	4,2
Creazione di collaborazioni istituzionali	3	3,5
Avvicinare le persone alla dimensione culturale come occasione di sviluppo umano	5	4,5
Totale (media)	4,3	4,1

Nota 1: il valore può assumere un minimo di 0 e un valore massimo di 5

3.3.2 I RISULTATI DEL SECONDO LIVELLO DI STAKEHOLDER EVALUATION

I risultati qualitativi che emergono dal secondo livello di stakeholder evaluation (il primo focus group), oltre a quelli quantitativi già visti nel paragrafo 3.2 relativi alla selezione e validazione delle proxy finanziarie, del loro valore monetario e delle percentuali di deadweight, attribution e drop-off, sono sintetizzabili nelle seguenti considerazioni:

- I risultati qualitativi che emergono dal secondo livello di stakeholder evaluation (il primo focus group), oltre a quelli quantitativi già visti nel paragrafo 3.2 relativi alla selezione e validazione delle proxy finanziarie, del loro valore monetario e delle percentuali di deadweight, attribution e drop-off, sono sintetizzabili nelle seguenti considerazioni:
- Il Progetto "Outdoor" rappresenta un'esperienza culturale di grande rilevanza, che va oltre l'educazione tradizionale e abbraccia il concetto di inclusione multidimensionale e trasversale. In questo contesto, i ragazzi sono invitati a partecipare attivamente a un dialogo aperto e a confrontarsi senza alcuna barriera.
- "Outdoor" non si limita a essere semplicemente un progetto di educazione culturale in cui i ragazzi acquisiscono nuove conoscenze grazie all'impegno dei mediatori. Esso si distingue per la sua capacità di far emergere le varie professionalità che caratterizzano il mondo dell'arte, spesso poco conosciute dai giovani partecipanti.
- Attraverso il progetto "Outdoor", non solo si favorisce la crescita culturale dei beneficiari, ma si promuove anche un processo di consapevolezza. I ragazzi, nel percorso comune intrapreso, imparano e interiorizzano un nuovo modo di percepire il museo, grazie alle figure coinvolte che li guidano lungo questo cammino di scoperta.

In altre parole, il progetto "Outdoor" si configura come un'opportunità unica per i giovani di ampliare le loro prospettive culturali, oltre a offrire loro un nuovo approccio per esplorare le diverse sfaccettature del mondo dell'arte. Grazie a questa esperienza, i partecipanti sviluppano una maggiore consapevolezza del patrimonio culturale e acquisiscono una nuova sensibilità nei confronti del museo come luogo di apprendimento e di incontro con le diverse espressioni artistiche.

3.3.3 IL CAMBIAMENTO REALIZZATO, L'IMPATTO GENERATO E IL TERZO LIVELLO DI STAKEHOLDER EVALUATION

Il cambiamento realizzato, misurato tramite l'analisi dei risultati degli indicatori d'impatto, si attesta in media a 6,72 punti (su una scala da 0 a 10) e si registra per il 100% dei beneficiari complessivi che hanno partecipato al Progetto “Outdoor”.

Per il tema “Creazione di collaborazioni istituzionali” si registra un cambiamento significativo alto (7,60). Per i temi Valorizzare le collezioni civiche del Comune di Firenze e Avvicinare le persone alla dimensione culturale come occasione di sviluppo umano si registra un cambiamento medio-alto rispettivamente pari a 6,43 e 6,14. In tutti i temi il cambiamento riguarda il 100% dei beneficiari.

Questi risultati non devono sorprendere. Infatti, i punteggi ottenuti sono inversamente proporzionali al tempo necessario per concretizzare in maniera stabile il cambiamento. La creazione di collaborazioni istituzionali, ad esempio, necessita di un lasso temporale inferiore in quanto le azioni per la sua implementazione hanno dei risultati immediatamente tangibili. Discorso diverso, invece, per la valorizzazione delle collezioni civiche e, ancor di più, per la cultura come vettore di sviluppo, che sono dei temi per i quali è necessario dare vita a veri e propri processi trasformativi che, in quanto tali, richiedono tempo e costanza nell'applicazione. In questo senso “Outdoor” rappresenta l'attivazione di tali processi.

Alla luce di queste considerazioni e da quanto emerso nei focus group multistakeholder, i risultati in termini di cambiamento generato sono da considerarsi estremamente positivi tanto nel presente quanto in un'ottica futura. Tutto questo ci porta alla consapevolezza dell'esigenza di continuare a investire su questi temi, rinnovando e diffondendo in misura più capillare il progetto.

TABELLA 3.3 – IL CAMBIAMENTO REALIZZATO

	Totale
Valorizzare le collezioni civiche del Comune di Firenze	6,43
Creazione di collaborazioni istituzionali	7,60
Avvicinare le persone alla dimensione culturale come occasione di sviluppo umano	6,14
Totale (media)	6,72

Nota 1: il valore può assumere un minimo di 0 e un massimo di 10.

L'impatto complessivo generato, misurato tramite l'algoritmo del NeXt Impact®, registra un valore pari a 3,4 (Tabella 3.4): ciò significa che per ogni euro investito si realizza un beneficio pari a 3,4 euro.

Come anticipato nei paragrafi precedenti, tale impatto è stato generato in diverse dimensioni del benessere multidimensionale (Tabella 3.4) e in diversi obiettivi di sviluppo sostenibile (Tabella 3.5). Interessante al riguardo è la ripartizione percentuale di tale impatto fra i domini BES, che vede il valore più alto nel dominio dell'Istruzione e Formazione (73,11%), a cui seguono il dominio Benessere Soggettivo (15,89%), il dominio Politica e Istituzioni (8,09). Chiude il dominio Relazioni sociali che si attesta su un valore di 2,91.

Rilevante è anche il quadro che emerge dalla ripartizione percentuale di tale impatto fra gli SDGs, che vede l'Obiettivo 4 – Istruzione di Qualità al primo posto (50,57%), seguito dall'SDGs 11 – Città e comunità sostenibili (22,20%), dall'SDGs 3 – Salute e benessere (15,89%) e dall'SDGs 10 – Ridurre le disuguaglianze che si attesta un valore di 15,89%.

La lettura combinata di questi risultati fa emergere un quadro in cui "Outdoor" rappresenta pienamente il prototipo di un modello capace di abbattere le barriere culturali che fanno percepire il museo una realtà distante e poco accessibile per le seguenti ragioni:

- È un progetto di alto livello qualitativo nell'ambito dell'educazione, capace, da un lato, di incrementare conoscenze sulle collezioni civiche, dall'altro di conoscere il mondo dell'arte in senso ampio grazie alle figure coinvolte dal restauratore al mediatore, dal trasportatore all'assicuratore.
- È un progetto che fa leva su una visione della formazione come processo continuo e aperto a tutti, incontrando le esigenze dei ragazzi e stimolando in loro la voglia di scoperta.
- È un progetto che promuove un turismo sostenibile, perché inclusivo e prossimo e questo pone al centro la cultura come vettore di sviluppo umano, con conseguente aumento dell'accessibilità della stessa. Il progetto attiva un processo di partecipazione culturale che facilita la partecipazione civica e sociale.
- È un modello educativo innovativo che costruisce visioni nuove abbattendo le barriere culturali e favorendo un processo di avvicinamento al museo non convenzionale.
- È un progetto che promuove l'emancipazione dei ragazzi ponendo al centro la cultura come vettore di sviluppo umano, vettore di cambiamento nelle nostre società, sempre più interconnesse e multiculturali.

Questi risultati testimoniano un importante effetto leva in termini di ritorno dell'investimento, dovuto principalmente alle dinamiche e alle opportunità che il Progetto "Outdoor" è stato in grado di attivare sia tra i beneficiari, sia nelle comunità relazionali e culturali di appartenenza degli stessi. Anche in questo caso non deve sorprendere la ripartizione del beneficio nei domini del BES e negli SDGs, in quanto è direttamente proporzionale al tempo in cui l'impatto delle azioni ad essi connessi si manifesta.

L'algoritmo del NeXt Impact® permette la valorizzazione monetaria dei benefici generati utilizzando i seguenti elementi: la traduzione degli indicatori d'impatto in valore monetario, tramite l'utilizzo di apposite proxy finanziarie, e le relative percentuali di deadweight, attribution e drop-off; il numero degli effettivi beneficiari per i quali si è registrato il cambiamento; il punteggio di cambiamento per ciascun indicatore d'impatto; il coefficiente di importanza attribuita ai temi durante la stakeholder evaluation. il punteggio di cambiamento per ciascun indicatore d'impatto; il coefficiente di importanza attribuita ai temi durante la stakeholder evaluation. All'interno degli impatti riconducibili all'SDGs 8, seppur non riconducibili ai beneficiari diretti, deve anche essere tenuto in considerazione il fatto che, grazie al progetto, è stato possibile far lavorare diversi operatori culturali che, soprattutto in un periodo di pandemia, diventa un elemento di assoluto merito che rafforza l'aspetto di prossimità a 360 gradi: accessibilità della cultura, ma anche cultura come opportunità di lavoro.

TABELLA 3.4 - L'IMPATTO GENERATO E LA SUA RIPARTIZIONE PERCENTUALE NEI DOMINI BES COINVOLTI

	Totale
Analisi Costi-Benefici	3,4
Istruzione e Formazione	73,11%
Relazioni sociali	2,91%
Benessere soggettivo	15,89%
Politica e Istituzioni	8,09%

Nota 1: il numero riportato nella prima riga della tabella indica il beneficio generato, tradotto tramite proxy finanziarie in valore monetario, per ogni euro investito.

TABELLA 3.5 - L'IMPATTO GENERATO E LA SUA RIPARTIZIONE PERCENTUALE NEGLI SDGS COINVOLTI

	Totale
Analisi Costi-Benefici	3,4
SDGs 3- Salute e Benessere	15,89%
SDGs 4 - Istruzione di Qualità	50,57%
SDGs 10 - Ridurre le Diseguaglianze	11,35%
SDGs 11 – Città e comunità sostenibili	22,20%

Nota 1: il numero riportato nella prima riga della tabella indica il beneficio generato, tradotto tramite proxy finanziarie in valore monetario, per ogni euro investito.

Sulla base di quanto emerso fino a qui è stato attivato il terzo livello di stakeholder evaluation con la realizzazione dell'ultimo focus group.

Quest'ultimo elemento della valutazione d'impatto è fondamentale, in quanto si rileggono con un approccio multistakeholder orientato al territorio i risultati quali-quantitativi raggiunti dal progetto, alla determinazione dei quali, come abbiamo visto, i diversi stakeholder hanno già offerto un importante contributo in fase di analisi.

L'utilizzo dei driver di valutazione facilita questo processo, in quanto essi permettono di collegare i diversi elementi progettuali, esaminandoli separatamente.

Conseguentemente il soggetto che progetta e la comunità allargata dei soggetti coinvolti, a seconda dei risultati ottenuti, ha uno schema chiaro che fa emergere i punti di forza e di debolezza funzionali per attivare una fase di ri-progettazione capace di generare un sempre più elevato valore d'impatto multidimensionale nel territorio di riferimento.

Dai risultati del terzo livello di stakeholder evaluation (Tabella 3.6) emerge quanto segue:

- Il punteggio medio dei driver si attesta a 4,6 (su una scala da 1 a 5): tale dato certifica una valutazione assolutamente positiva degli stakeholder, che conseguentemente ritengono, dopo un'attenta analisi del flusso complessivo e dei risultati raggiunti, che il Progetto "Outdoor" abbia generato un impatto significativo, sia in termini di impostazione (rilevanza, utilità e coerenza interna), che in termini di risultati (rapporto costi/benefici, efficacia e efficienza).
- La rilevanza degli obiettivi di progetto in termini di capacità di risposta ai bisogni di partenza è pari a 5. Il progetto ha saputo rispondere in pieno alle esigenze dei diversi target identificando

con chiarezza gli obiettivi da raggiungere.

- La coerenza interna fra gli obiettivi identificati e le azioni implementate per il loro raggiungimento è pari a 4. Le azioni sono state progettate per raggiungere gli obiettivi prefissati. Di conseguenza, non si registra alcuna frattura tra la fase teorica e la fase pratica del progetto. Tale elemento permette di concludere che la progettazione di "Outdoor" è stata ben coordinata, gestita e condivisa in tutte le sue fasi.
- L'analisi costi/benefici data dal rapporto fra la valorizzazione economica degli impatti generati e l'investimento del progetto è pari a 4. Il punteggio positivo denota la capacità del Progetto di aver generato impatti che superano, sul profilo economico, gli investimenti fatti. Allo stesso tempo risulta complesso dare conto degli elementi utili a valutare gli impatti del Progetto in una prospettiva futura, in quanto l'azione intrapresa risulta essere circoscritta sia da un punto di vista di durata della fase di realizzazione, che di sua ripetizione nel tempo.
- L'utilità data dall'impatto complessivo generato in risposta al bisogno di partenza è pari a 5. Questo dato non lascia spazio a equivoci: è riconosciuta in maniera piena e condivisa l'utilità del Progetto "Outdoor" come strumento fondamentale e capace, tramite le azioni implementate, di rispondere ai bisogni dei beneficiari coinvolti, non solo in senso diretto, ma anche indiretto, allargando l'impatto anche alle comunità di appartenenza dei soggetti che hanno partecipato.
- L'efficacia data dal rapporto fra l'impatto generato e gli obiettivi prefissati è pari a 5. Un punteggio assolutamente positivo che testimonia la coerenza con quanto già ampiamente descritto nel raggiungimento degli obiettivi e delle ricadute positive di progetto, intenzionali e non.
- L'efficienza del capitale investito in relazione al numero di beneficiari per i quali si è generato il cambiamento è pari a 5. Un punteggio assolutamente positivo che testimonia l'alta rispondenza tra cambiamento generato e capitale investito.

TABELLA 3.4 - L'IMPATTO GENERATO E LA SUA RIPARTIZIONE PERCENTUALE NEI DOMINI BES COINVOLTI

Driver	Punteggio
Rilevanza	5
Coerenza Interna	4
Rapporto Benefici/Costi	4
Utilità	5
Efficacia	5
Efficienza	5
Totale (media)	4,6

Nota 1: il valore può assumere un minimo di 1 e un massimo di 5.

Elementi sui quali lavorare per migliorare ulteriormente le performance appena riportate sono riconducibili alle seguenti indicazioni:

- Il Progetto “Outdoor” deve continuare, con nuove edizioni, tornando anche dai ragazzi che hanno già beneficiato del progetto, magari con nuove proposte o coinvolgendoli in attività per renderli parte attiva del percorso.
- Le opere potrebbero essere selezionate a seconda della fascia d’età dei ragazzi, affinché questi possano essere maggiormente coinvolti.
- Le opere potrebbero essere selezionate anche con il supporto dei mediatori culturali, in grado di costruire percorsi ad hoc a seconda delle fasce di età.
- Il progetto potrebbe coinvolgere anche altri beneficiari, le categorie più fragili a rischio marginalità.
- Il progetto dovrebbe coinvolgere maggiormente il corpo docenti per renderli parte attiva del progetto.

Infine, è utile sottolineare come i diversi stakeholder coinvolti nei tre momenti di evaluation abbiano manifestato il proprio apprezzamento per il processo di valutazione adottato con il NeXt Impact® da “Outdoor”, poiché nonostante le difficoltà di analizzare le ricadute a lungo termine il coinvolgimento sistematico nell’iter valutativo permette sin da subito di implementare azioni migliorative, che mirano a potenziare l’impatto, seppur già positivo, del progetto “Outdoor”.

La Figura 3.2 offre un quadro di sintesi dei risultati conseguiti in termini d’impatto e rappresenta il punto di partenza per la progettazione di edizioni future del Progetto “Outdoor”

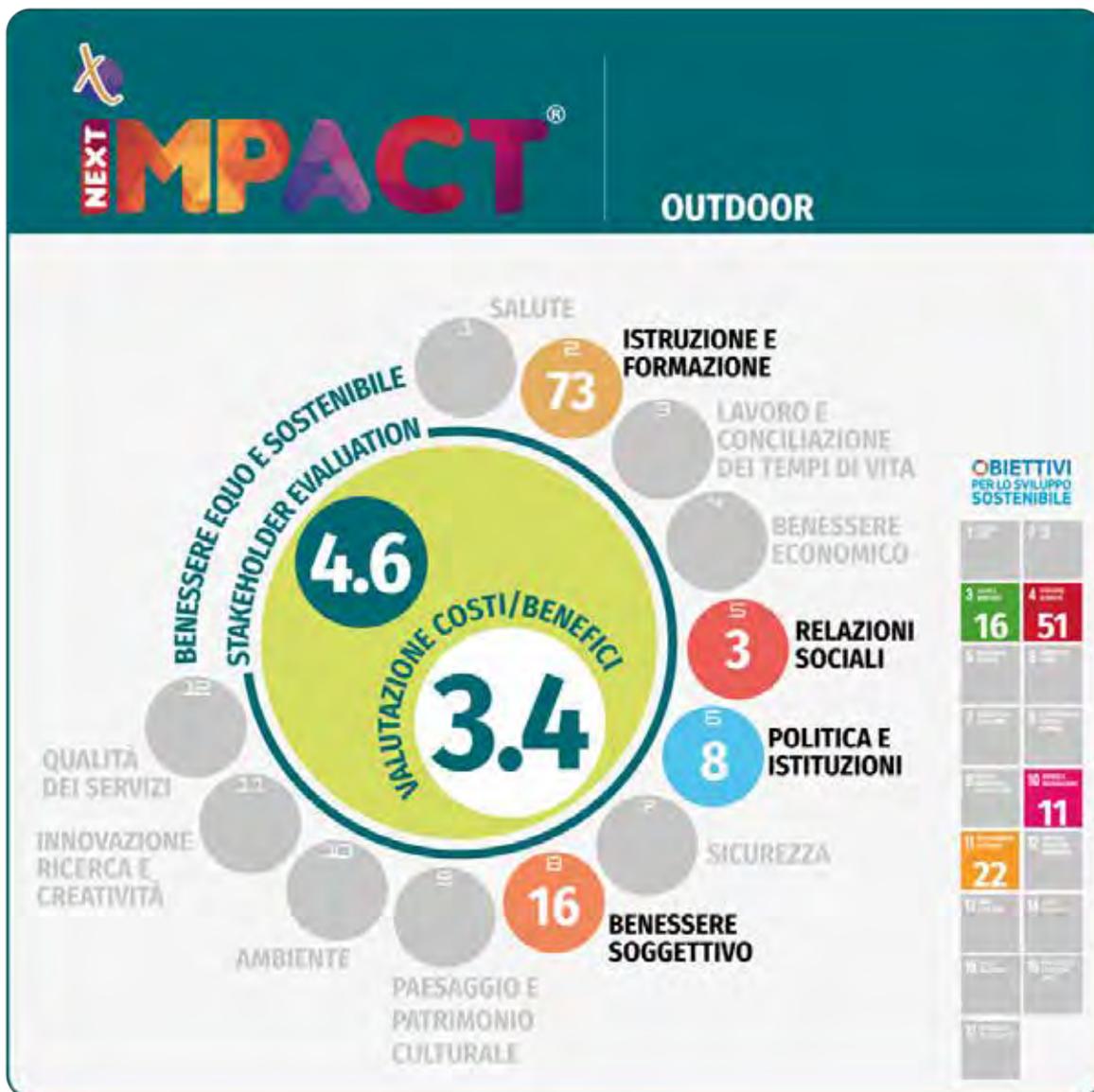


Figura 3.2 – Sintesi dell’impatto del Progetto “Outdoor” di MUS.E

EQUILIBRI GESTIONALI DI BILANCIO

13



EQUILIBRIO ECONOMICO E PRODUTTIVITÀ

La Tavola 1 mostra i risultati economici di MUS.E per i tre anni considerati: 2020, 2021 e 2022. Nel 2022, l'associazione MUS.E ha chiuso il bilancio con un risultato molto positivo, come indicato nella Tavola 1. È importante sottolineare che questo risultato è stato ottenuto grazie ai margini generati dalle attività caratteristiche dell'associazione e non da attività straordinarie o anomale. Il contributo delle attività caratteristiche nel 2022 ammonta a 677.003 euro, una cifra inferiore rispetto all'anno precedente. Questo dato non deve sorprendere, considerando l'aumento degli oneri derivanti dalle attività caratteristiche, che nel 2022 ammontano a 5.248.391 milioni di euro. Questo margine è il risultato di un significativo aumento del volume delle attività caratteristiche nel 2022, che si avvicina ai 6 milioni di euro di proventi. Anche la redditività delle attività commerciali accessorie è cresciuta notevolmente. È importante notare che le spese generali, necessarie per supportare tale crescita, sono aumentate e si sono attestate sui 694.561 euro nel 2022. In generale, la Tavola mostra un aumento progressivo dei proventi delle attività tipiche e accessorie nel corso dei tre anni, sebbene gli oneri siano aumentati. Tuttavia, il margine netto operativo è rimasto positivo in tutti e tre gli anni, anche se con variazioni significative. In definitiva, il 2022 conferma il trend positivo iniziato prima della pandemia, nonostante gli oneri affrontati dall'organizzazione nell'ultimo anno.

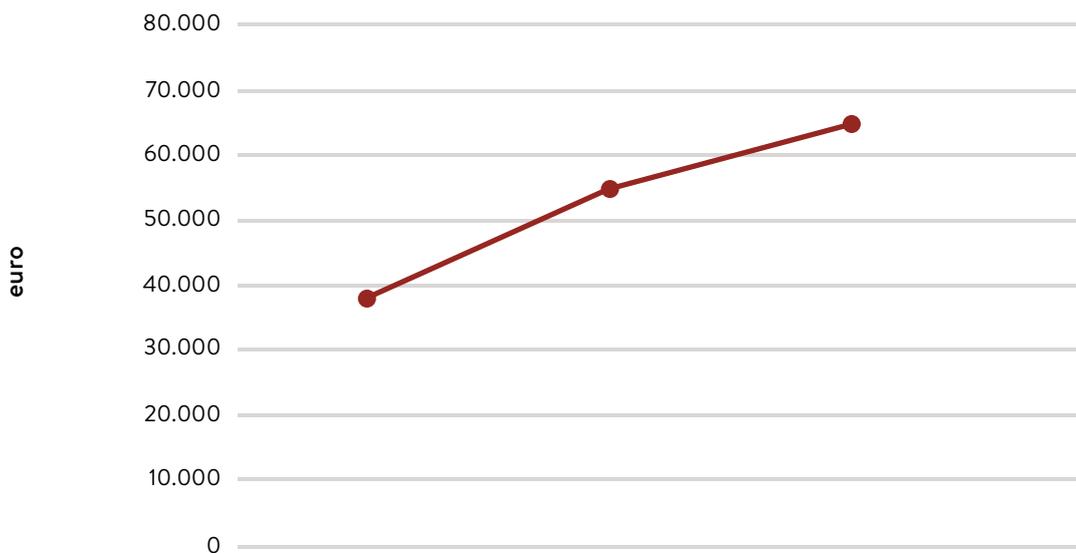
Tavola 1: Conto economico riclassificato

	2020	2021	2022
Proventi attività tipiche	3.144.003	5.263.677	5.925.394
Oneri attività tipiche	2.747.330	4.135.419	5.248.391
Margine attività tipiche	396.673	1.128.258	677.003
Proventi attività accessorie	287.813	484.839	841.039
Oneri attività accessorie	245.525	352.904	585.125
Margine di attività accessorie	42.288	131.935	255.914
Margine attività finanziarie	-9.352	-9.501	-6.515
Margine raccolta fondi	555	0	0
Spese generali	419.995	653.386	694.561
Margine netto operativo	10.169	597.306	231.841
Componenti straordinari	35.527	5.227	2.079
Risultato del periodo	45.695	602.533	233.920

In questo contesto, la produttività del personale ha registrato un notevole aumento, come mostrato nel Grafico 1. Infatti, i proventi derivanti dalle attività caratteristiche e accessorie hanno segnato una significativa crescita nei volumi.

Nonostante il numero dei dipendenti sia diminuito nel 2022, questo dato evidenzia un'elevata efficienza gestionale da parte di MUS.E, sia nella gestione del personale che nell'organizzazione del lavoro. Inoltre, potrebbero essere state ottenute economie di esperienza grazie alla competenza acquisita dal personale.

Grafico 1: Indice di Produttività del Personale



Indicatore di produttività del personale	2020	2021	2022
	37.712	56.965	68.347

EQUILIBRIO PATRIMONIALE E STRUTTURA FINANZIARIA

La Tavola 2 presenta i risultati patrimoniali di MUS.E per i tre anni considerati: 2020, 2021 e 2022.

Nel 2022, si assiste a un processo di rafforzamento della struttura patrimoniale di MUS.E. Gli investimenti strutturali sono diminuiti in modo significativo rispetto all'anno precedente. Allo stesso tempo, il ciclo operativo non ha generato un fabbisogno finanziario importante come nel passato ma diviene una fonte di risorse liquide.

Grazie alla gestione attenta dei cicli attivi e passivi, insieme a dilazioni di cassa regolari, l'associazione è riuscita a operare con un avanzo di cassa di circa 200.000€. Questo quadro dimostra un orientamento sostanziale verso la minimizzazione dei rischi, soprattutto quelli di natura finanziaria. In generale, si osserva una situazione di capitale circolante netto negativo, che è stato parzialmente coperto dai debiti finanziari a breve termine. Tuttavia, il patrimonio netto è aumentato nel corso degli anni, indicando una migliore solidità finanziaria complessiva per l'organizzazione.

Tavola 2: Stato patrimoniale riclassificato

	2020	2021	2022
Investimenti del ciclo operativo	2.997.584	3.991.854	3.561.765
Passività del ciclo operativo	3.274.332	4.167.839	3.760.616
Capitale circolante netto	-276.748	-175.985	-198.851
Investimenti strutturali	56.197	133.639	117.410
Passività legate alla struttura	0	0	0
Investimenti strutturali netti	56.197	133.639	117.410
COIN	-220.551	-42.346	-81.441
Capitale investito netto	-220.551	-42.346	-81.441
Coperto da			
Debiti finanziari a m/l termine	0	0	
Posizione finanziaria netta a breve	-1.008.219	-1.407.547	-1.514.684
Totale debiti finanziari netti	-1.008.219	-1.407.547	-1.514.684
Patrimonio netto	787.668	1.365.201	1.433.243
Capitale raccolto	-220.551	-42.346	-81.441

EQUILIBRIO FINANZIARIO E SOSTENIBILITÀ DEL DEBITO

La Tavola 3 riporta i dati relativi alle annualità 2021 e al 2022.

Negli ultimi due anni, la maggior parte del flusso di cassa operativo corrente è stato generato principalmente da variazioni del capitale circolante, come indicato nella Tavola 3. Le economie di fabbisogno finanziario menzionate in precedenza hanno fornito una liquidità di 22.866 euro nel 2022. Questo flusso soddisfa le normali esigenze necessarie per mantenere la struttura operativa, e l'eccedenza viene quindi versata nelle casse dell'organizzazione.

È evidente che negli anni a venire sarà necessario fare affidamento esclusivamente sui flussi di cassa generati internamente e su eventuali eccedenze di liquidità per realizzare gli investimenti strutturali necessari. In questa prospettiva, il 2022 presenta un solido autofinanziamento operativo (con un Margine operativo lordo di 228.079 euro), sicuramente in grado di far fronte alle esigenze di mantenimento della struttura operativa.

Tavola 3: Rendiconto finanziario scalare

	2021	2022
Margine operativo lordo	391.805	228.079
Variazione capitale circolante	-100.763	22.866
Flusso operativo corrente	291.042	250.945
Capex	-288.513	-252.481
Free Cash Flow	579.555	503.426
Componenti straordinari	5.227	2.079
Riserve vincolate	175.000	394.210
Variazione PNF a breve	399.328	107.137

IL VALORE ECONOMICO PRODOTTO SU FIRENZE

Obiettivo del presente paragrafo è quello di stimare il contributo economico che MUS.E genera per il territorio di Firenze. Il tema è quello di comprendere quale sia il valore diretto e indiretto che l'attrattività dell'Associazione contribuisce a riversare nella città. Tali considerazioni sono di assoluta centralità, soprattutto alla luce del periodo post-pandemico.

Nel computo della stima rientrano solo i visitatori del Museo Novecento, del Forte Belvedere e di Palazzo Medici Riccardi. La Tabella 1 riporta i valori per le due annualità prese in esame, per ciascuno dei siti già menzionati, e i relativi totali.

Tabella 1 – Visitatori MUS.E

	2021	2022
Museo Novecento	28.291	46.215
Forte Belvedere	36.578	84.710
Palazzo Medici Riccardi	79.035	193.244
Totale	143.904	324.169

Tuttavia, per una stima reale del valore economico generato da ogni visitatore, non basta il numero complessivo, ma occorre comprendere come tale numero sia ripartito fra tre categorie diverse di turista, come indicato nel Report "L'impatto economico del turismo nella città metropolitana di Firenze" realizzato dal Centro Studi Turistici nel 2019: il turista ufficiale, il turista non ufficiale e l'escursionista. Applicando le percentuali riportate in tale studio ai numeri di MUS.E si ottengono i risultati della Tabella 2.

Tabella 2 – Ripartizione dei visitatori MUS.E nelle categorie turista ufficiale, non ufficiale ed escursionista

	2021			2022		
N° Visitatori	Turista ufficiale	Turista non ufficiale	Escursionista	Turista ufficiale	Turista non ufficiale	Escursionista
Percentuale di composizione dei visitatori	56%	28%	16%	56%	28%	16%
Museo Novecento	15.805	7.998	4.488	25.818	13.066	7.331
Forte Belvedere	20.435	10.341	5.802	47.324	23.949	13.437
Palazzo Medici Riccardi	44.153	22.345	12.537	107.957	54.633	30.654
Totale	80.393	40.684	22.827	181.099	91.648	51.422

Come è noto la spesa muove altra spesa. Conseguentemente la stima del valore economico prodotto dall'attività di MUS.E, per il tramite dei suoi visitatori, è dato non solo da quanto appena indicato, ma anche da un'ulteriore spesa generata dalla spesa diretta dei turisti ufficiali, non ufficiali e dagli escursionisti.

Basandosi sui precedenti risultati dell'Annual Report 2019 di MUS.E, che indicavano come il valore aggiunto indirettamente generato dai visitatori di MUS.E fosse per i turisti pari a 16,83 € pro-capite e per gli escursionisti pari a 7,57 € pro-capite, ed aggiornando tali valori con i tassi di inflazione già richiamati è possibile stimare l'effetto di questo moltiplicatore di spesa nell'ordine dei 2.256.946,58 € per il 2021 e di 5.656.721,62 € per il 2022.

In conclusione, gli utenti che hanno fatto un'esperienza duratura con l'Associazione MUS.E hanno generato direttamente e indirettamente un volume di ricchezza per le attività economiche del territorio fiorentino che possiamo stimare in oltre 11 milioni di euro (11.229.434,84 €) nel 2021 e in oltre 28 milioni di euro nel 2022 (28.150.891,14 €).



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

musefirenze.it

