



ANNUAL REPORT

# 2019



# ANNUAL REPORT 2019



*A cura di*

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

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



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

# LETTERA DEL PRESIDENTE

Il 2019 ha rappresentato per noi un anno di grandissimi successi quantitativi e qualitativi e tentare di farvi una sintesi non è facile! Le sfide che anche quest'anno abbiamo affrontato sono state tante e complesse, ma i risultati che abbiamo ottenuto ci hanno restituito il risultato forse più importante: la conferma della passione e professionalità che mettiamo in tutto quello che facciamo!

Decine le attività diverse svolte per i vari Musei (e non solo!) che ci hanno portato ad aggiornare ed ampliare le nostre competenze che riteniamo debbano essere sempre al passo con i repentini cambiamenti che caratterizzano il nostro settore.

Quello che non cambia mai è l'attenzione che dedichiamo alla qualità del nostro lavoro. Una qualità che anche quest'anno abbiamo voluto continuare a misurare con quasi **5.000 questionari** somministrati: un percorso fondamentale nell'ambito della Customer Satisfaction e nella composizione dell'Annual Report che state leggendo. A confermare la bontà del nostro operato e la crescita di MUS.E c'è però anche il riconoscimento dei nostri partner e di importanti stakeholder: realtà importanti, pubbliche e private, che hanno creduto in noi e hanno sostenuto il nostro lavoro.

Una **crescita importante delle sponsorizzazioni** (+8,4% di aziende sponsor/donor) e un numero crescente di **bandi vinti** (+ 42% dei bandi vinti rispetto al 2018) sono un'ulteriore conferma di come la qualità della nostra proposta sia riconosciuta e riconfermata. Fiducia che va oltre l'ambito meramente museale toccando di fatto ambiti sempre nuovi come la formazione che MUS.E ha erogato con l'IAR Palazzo Spinelli e l'Istituto Lorenzo de' Medici. Tema di grande rilievo è stato anche l'**ufficio UNESCO** col quale abbiamo gestito progetti speciali "legati al Centro Storico di Firenze, Patrimonio Mondiale dell'Umanità.

Eppure MUS.E anche nel 2019 ha confermato l'intenzione di voler crescere in linea con lavoro iniziato nel 2018. Nello specifico abbiamo portato avanti la costruzione di un piano di sviluppo e riorganizzazione che ci ha consentito di fermarci due giorni per pensare ai nostri limiti e alle nostre criticità tentando di costruire un piano di azioni (attuabile a breve, medio e lungo periodo) in grado di risolvere o migliorare quanto rilevato. **MUS.E 2020** è il percorso che con grande orgoglio portiamo avanti pensando all'orizzonte della fine del decennio e ai vent'anni dalla nascita della nostra Associazione. Alcuni aspetti ulteriori su cui mi preme spendere alcune parole. In primis, il rapporto con le scuole e con i professionisti del futuro: sempre più realtà, osservandoci, chiedono il nostro aiuto per formare i lavoratori della cultura di domani. Abbiamo perciò accolto, in linea con quanto già fatto gli scorsi anni, numerosi giovani con l'attivazione di circa **39 tirocini** curricolari.

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

L'altro aspetto che vorrei sottolineare è legato **all'equilibrio e alla prospettiva economica**: grazie a una costante attenzione all'assesto gestionale MUS.E chiude il proprio bilancio in pareggio, in linea con la propria natura societaria no-profit. Si tratta di una constatazione apparentemente naturale, eppure è frutto di un lavoro accorto e affatto banale. Inoltre anche per il 2019 abbiamo analizzato la produttività economica di MUS.E sul territorio fiorentino. L'obiettivo che ci siamo prefissati era quello di tentare di quantificare le esternalità generate dal pubblico attratto e servito dall'Associazione. Il focus anche quest'anno è stato posto sul numero di utenti della mediazione, Museo Novecento, Forte di Belvedere e Palazzo Medici Riccardi. Dall'analisi è emerso che le nostre azioni generano hanno generato complessivamente un volume di ricchezza stimato in circa 25 milioni di euro. Sappiamo che la cultura può generare benessere e ricchezza: ma non è solo un'idea o un modo di dire, anche i dati ce lo confermano.

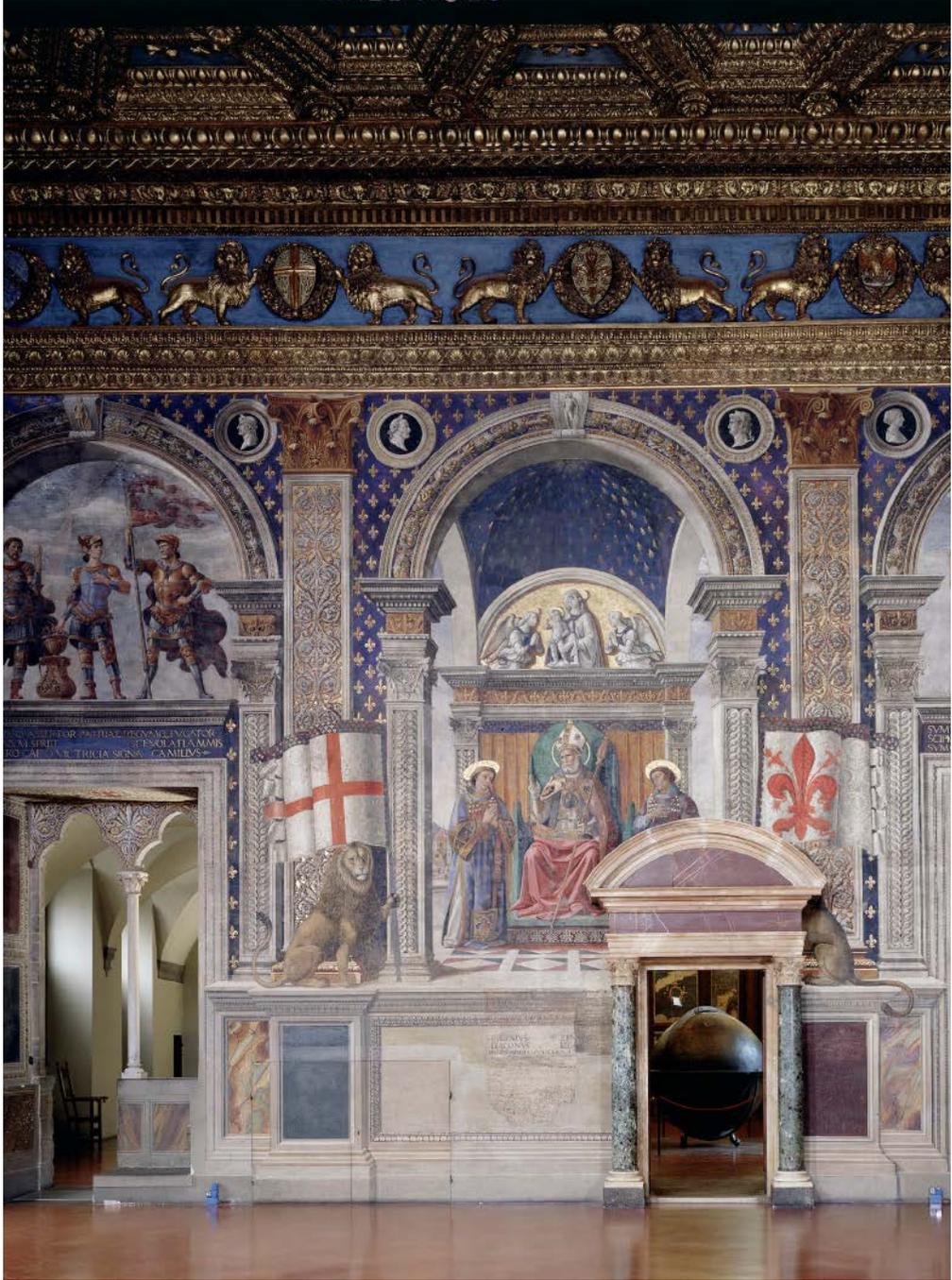
Ultimo aspetto, non in ordine di importanza ovviamente, è l'analisi SROI che quest'anno abbiamo voluto rendere puntuale concentrandoci sulla grande novità del 2019 della Card del Fiorentino. Ci siamo voluti quindi interrogare sul ritorno sociale dell'investimento relativo all'introduzione e gestione della Card del Fiorentino. Analisi di grandissimo interesse che ha portato ad un risultato straordinario: per ogni euro investito su questo progetto ne sono stati generati circa 3,35.

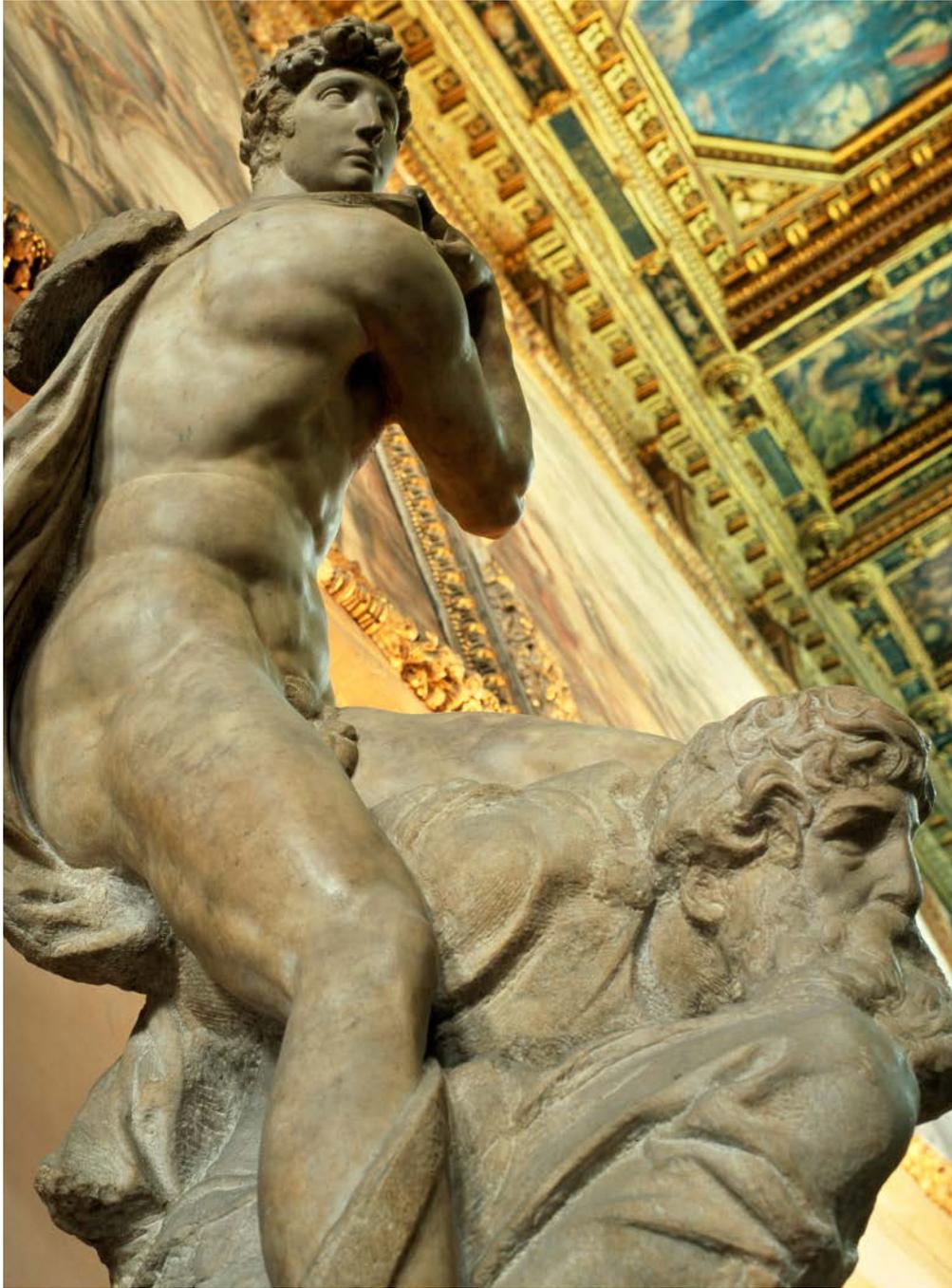
Cos'altro troverete in questo Annual Report? Troverete numeri infografiche, immagini, riflessioni... E troverete anche i volti di MUS.E, dei lavoratori che ogni giorno si impegnano al massimo per valorizzare una bellezza e una storia che abbiamo ereditato. A noi spetta il compito, con rispetto ed entusiasmo,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

Auguro a tutti voi una buona lettura.



Il Presidente, Matteo Spanò







# CONTRIBUTO SCIENTIFICO UNIVERSITÀ DI FIRENZE

Il coordinamento scientifico dell'Annual Report e degli strumenti di accountability di MUS.E è arrivato al sesto anno. Anno dopo anno il documento è diventato sempre più stabile, riportando di fatto una varietà di dati con una qualità elevata verso una reportistica di stile internazionale che caratterizza il lavoro svolto. In quest'anno di particolare difficoltà lavorativa per via della situazione epidemiologica nazionale, il Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa dell'Università di Firenze, coordinato dal Prof. Francesco Dainelli, ha consolidato gli studi e le analisi condotte nel 2018, svolgendo un lavoro integralmente "a distanza" per evitare riunioni in presenza.

Nello specifico, il coordinamento scientifico dell'Annual Report ha portato a compiere verifiche sulle misure impiegate per monitorare le numerose attività di MUS.E e sui loro risultati. In prima battuta, trattandosi di attività culturali, di per sé immateriali e soggettive, si è preferito ricorrere a un set di strumenti di natura quantitativa, usati comunque come proxy della qualità del servizio. Da rilevare che per via delle succitate difficoltà sanitarie, in questo 2019 gli strumenti di indagine a base questionaria sono stati ritenuti scarsamente significativi. Anche le fasi di controllo dei dati quest'anno hanno subito una battuta d'arresto, sempre per le difficoltà sopra citate.

Il principio cardine che ha seguito il coordinamento scientifico anche di questo report è ispirato alla Qualità del servizio. Ormai da molti anni la letteratura di

settore individua nella Qualità Totale il criterio di valutazione dei servizi culturali alla persona. Alla base vi è anche una riflessione sul ruolo sociale dei Musei stessi come istituzione accessibile a tutti; un principio, questo, che si fonda su una concezione egualitaria dei diritti di accesso alla cultura e in generale ai servizi predisposti a beneficio del cittadino.

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

- a) misurabilità dell'oggetto (relativamente a evidenze oggettivamente rilevabili; introduzione di scale di valore per la percezione);
- b) efficacia delle azioni (relativamente ai risultati delle attività su base oggettivo/quantitativa e su base soggettiva - percezione);
- c) efficienza delle procedure (relativamente all'analisi dei processi - dalla comunicazione, all'organizzazione, all'erogazione del servizio);
- d) migliorabilità del servizio (attenzione alle rilevazioni di variabili su cui è possibile intervenire);
- e) learning (rilevanza della componente insita in un processo di valutazione rispetto alla consapevolezza acquisibile da parte degli operatori della molteplicità dei fattori e delle componenti del processo di erogazione di un servizio anche in funzione della possibile trasformazione di processi organizzativi).

L'intera operazione di valutazione e coordinamento scientifico del report quest'anno è stata ridotta al minimo, facendo tesoro delle esperienze degli anni passati. Tale operazione ha tenu-

to conto degli standard previsti a livello nazionale e regionale: è stata data prioritariamente importanza all'acquisizione di elementi di valutazione per quei processi che consentono ad un servizio museale di rispondere adeguatamente agli standard non solo in termini quantitativi, ma anche di valutazione della qualità nella rispondenza allo standard stesso. Tale attenzione, sulla base della Carta della Qualità dei servizi, è stata data ai principi di:

- a) uguaglianza e imparzialità;
  - b) continuità;
  - c) partecipazione;
  - d) efficacia e efficienza;
- e sono stati presi in considerazione i seguenti fattori:
- e) accesso (regolarità e continuità, accoglienza);
  - f) fruizione (ampiezza, efficacia della mediazione);
  - g) educazione e didattica (regolarità e continuità, ampiezza, evidenza).

# CONTRIBUTO SCIENTIFICO UNIVERSITÀ DI GENOVA

Proseguendo l'esperienza intrapresa dal 2017, derivante dal percorso in sinergia con l'Università di Genova e il suo spin off Sigma NL, *start up innovativa*, MUS.E ha deciso di proseguire nell'attività di valutazione dei propri impatti e *outcome* economici, sociali e ambientali, approfondendo nuove tematiche di valutazione.

Sigma NL si è specializzata nel tempo nella valutazione dell'impatto sociale delle organizzazioni profit e non profit e nelle valutazioni costi benefici. Al suo interno docenti universitari e collaboratori di un team interdisciplinare si occupano specificamente di cultura, aspetti psicosociali ed economico finanziari, educativi e, in generale, di analisi di impatto socio-ambientale. La prima ricerca relativa a MUS.E, compiuta nel 2017 sempre dalla *start up* dell'Università di Genova, peraltro, è stata presa a riferimento dal "Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo" - MiBACT quale buona pratica da replicare (come citato dal MiBACT stesso ad ArtLab 2018, la piattaforma indipendente italiana dedicata all'innovazione delle politiche, dei programmi e delle pratiche culturali). Il Ministero ha anche diffuso una nota (Cir. n. 58/2017), con la quale ha richiesto a tutti i musei italiani di comunicare le risorse (anche immateriali) impiegate da questi, ad esempio in attività a favore del settore scolastico e per la formazione, al fine di mappare il ruolo sociale che i musei svolgono nel territorio e

nelle loro comunità locali.

In MUS.E il percorso di quest'anno ha impegnato pienamente lo staff interno dell'associazione museale, l'Amministratore Unico della startup (Giovanni Lombardo), e un ingegnere, esperto di valutazione degli impatti e di metodologia SROI con competenze in ingegneria gestionale (Nader Tayser). Il lavoro è stato sviluppato nell'arco di 3 mesi, nei quali il gruppo interno museale ha lavorato a stretto contatto con quello universitario, mediante continui scambi informativi e in modalità *learning by doing*, in modo che nel futuro le persone di MUS.E possano replicare autonomamente quanto appreso e, di converso, l'università possa applicare la dottrina e, se del caso, migliorare tool informatici e tecniche valutative o pubblicare saggi e articoli scientifici in materia.

Sostanzialmente, quindi, è possibile considerare questo percorso come una attività "win-win", dove entrambe le parti hanno tratto benefici. Anche quest'anno si è proceduto in un sentiero fortemente desiderato dall'Associazione MUS.E, a fronte della consapevolezza di operare quale associazione "in house" che, sostanzialmente, agisce come una istituzione culturale; ciò, per definizione, produce impatti sociali, che il Social-ROI -tra le molte metodologie di misurazione esistenti-, riesce meglio di altre ad identificare e a valutare, partendo dalla cosiddetta teoria del cambiamento.

L'analisi d'impatto relativa all'edizione del 2019 rappresenta la quarta edizione del percorso di valutazione, dove è stato valutato il cambiamento relativo a determinate categorie di utenti, a fronte di una visita museale derivante dall'utilizzo della "Card del Fiorentino".

Questi soggetti fruitori e utenti sono stati interpellati attraverso interviste e questionari posti su piattaforma *online*, rivolti ad indagare gli impatti economici, psicologici, sociali ed ambientali generati dal percorso.

**In maggiore dettaglio, riportando i costi ai benefici, il risultato dell' algoritmo indica che il progetto Card del Fiorentino ha generato un ritorno sociale sull'investimento (S-ROI) pari a 3,35.**

**Ciò significa che, per ogni euro investito, ne vengono generati poco meno di 3 e mezzo.**

MUS.E, in Italia, rappresenta uno dei casi scuola di misurazione del ritorno sociale degli investimenti di una associazione culturale museale in *house* di un Comune, a fronte di altri pochi altri casi di istituzioni culturali che hanno provato a calcolare il Social ROI (perlopiù nel Regno Unito), nei quali tuttavia è stata stimata solo e soprattutto la componente benefica e filantropica di talune iniziative, condotte parallelamente al core business culturale e museale.



<b>MUS.E 2019</b>	<b>12</b>
Le attività	14
I risultati	15
Customer Satisfaction	36
Partnership & Sponsorship	42
Progetti speciali	46
<b>ANALISI METODOLOGICA DELL' INDAGINE SVOLTA</b>	<b>52</b>
<b>INDAGINE QUALITATIVA ESTERNA E PERSONALE</b>	<b>58</b>
<b>INFORMAZIONE, ACCOGLIENZA E BOOKSHOP</b>	<b>76</b>
Presentazione dei servizi	78
Indagine qualitativa	83
<b>MEDIAZIONE</b>	<b>88</b>
Presentazione dei servizi	90
Indagine qualitativa	94
<b>MUSEO NOVECENTO</b>	<b>110</b>
Presentazione dei servizi	112
Indagine qualitativa	118
<b>MAD. MURATE ART DISTRICT</b>	<b>122</b>
Presentazione dei servizi	124
Indagine qualitativa	134
<b>MOSTRE E EVENTI</b>	<b>138</b>
Presentazione dei servizi	140
<b>PALAZZO MEDICI RICCARDI</b>	<b>146</b>
Presentazione dei servizi	148
Indagine qualitativa	150
<b>COMUNICAZIONE</b>	<b>154</b>
Presentazione dei servizi	156
Indagine qualitativa	176
<b>EQUILIBRI GESTIONALI E DI BILANCIO</b>	<b>178</b>
Equilibrio economico e produttività	180
Equilibrio patrimoniale e struttura finanziaria	182
Equilibrio finanziario e sostenibilità del debito	184
Il valore economico prodotto su Firenze	186
<b>MUS.E - L'IMPATTO GENERATO E LA VALUTAZIONE DEL "SOCIAL-ROI"</b>	<b>190</b>
Introduzione	192
Il contesto di riferimento	193
La metodologia di valutazione degli impatti utilizzata	194
Il rapporto input/outcome e il ritorno sociale dell'investimento	199
Analisi degli effetti psicosociali	202
L'analisi dei dati	205
Analisi delle risposte degli utenti	206
I risultati della valutazione S-Roi	212

# MUS.E 2019

1

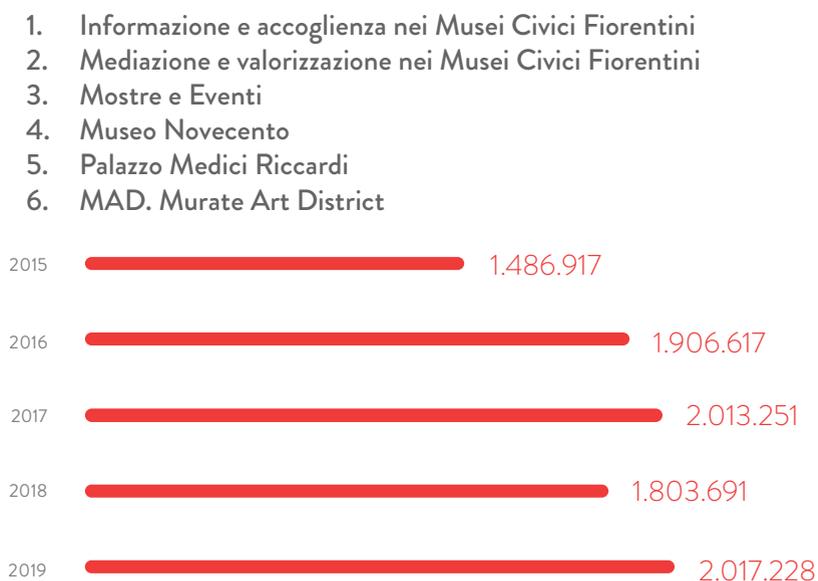


## MUS.E 2019

Il 2019 è stato un anno di grandi successi qualitativi e quantitativi che ci hanno confermato come modello di eccellenza nella valorizzazione dei Musei Civici Fiorentini e nell'organizzazione di grandi mostre ed eventi. I numeri registrati nel 2019 in termini di pubblico coinvolto, sono i più alti rispetto all'ultimo quadriennio:

### DATI DI PUBBLICO:

Pubblico raggiunto dal 2015 per:



## LE ATTIVITÀ

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

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

A questi si aggiunge Palazzo Medici Riccardi che ha rappresentato nel 2019 una delle più grandi sfide.

MUS.E cura inoltre la direzione scientifica e le attività di valorizzazione del Museo Terre Nuove in San Giovanni Valdarno, nel territorio fiorentino. Le attività e i servizi principali MUS.E sono:

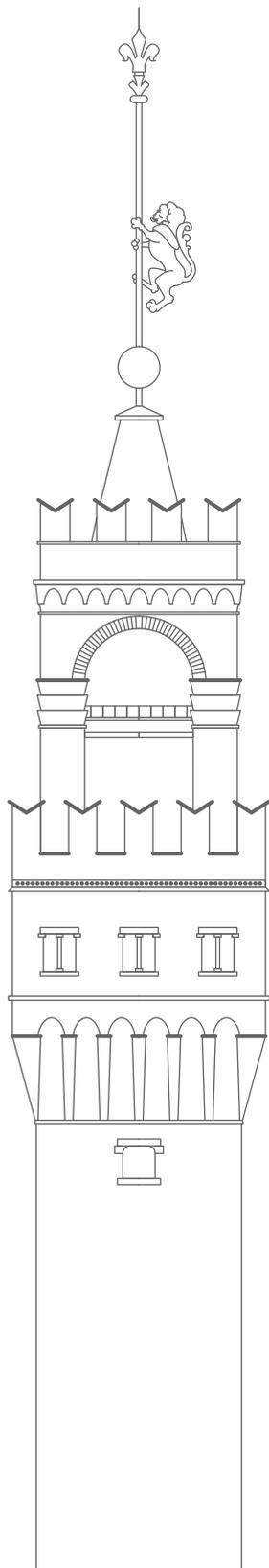
1. Informazione, Accoglienza, Biglietteria
2. Organizzazione di mostre e grandi eventi
3. Definizione e gestione degli strumenti di supporto alla visita
4. Gestione degli spazi bookshop
5. Mediazione Culturale, Assistenza alla Visita
6. Comunicazione e Ufficio Stampa

## I RISULTATI

Risultati decisamente positivi quelli del 2019 avendo di fatto registrato un + 12% rispetto al 2018! Registrano una importante crescita rispetto al 2018 Palazzo Medici Riccardi, Museo Novecento, MAD (Murate Art District) e tutto il comparto delle mostre ed eventi. Di seguito riporteremo una serie di grafici per dare maggiore evidenza dei dettagli.

### PUBBLICO RAGGIUNTO DA MUS.E NEL 2019

Nel primo grafico si riportano i dati generali relativi al pubblico raggiunto da MUS.E nel 2019.



2.017.228

**Persone**

+12% rispetto al 2018

372.905

**Popolazione  
di Firenze**



# 2.017.228

Persone

di cui:

INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA	1.279.694	Persone	+3% rispetto al 2018
	di cui:		
PALAZZO MEDICI RICCARDI	205.524	Persone	
MUSEO NOVECENTO	55.965	Persone	
MOSTRE E EVENTI	407.655	Persone	+236% rispetto al 2018
MEDIAZIONE	90.745	Persone	-2% rispetto al 2018
ASSISTENZA ALLA VISITA	205.149	Persone	-2% rispetto al 2018
MURATE ART DISTRICT MAD	33.985	Persone	+37% rispetto al 2018

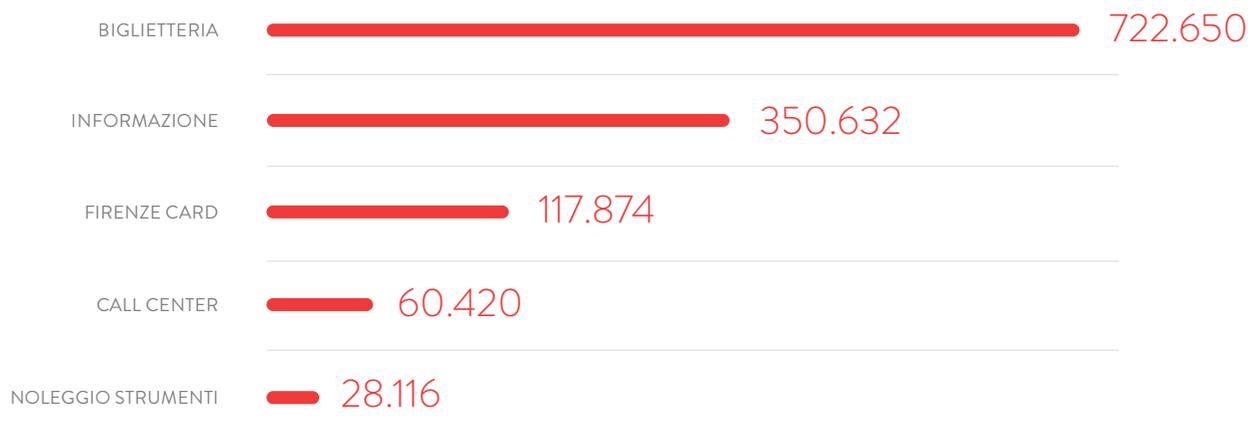
## INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA

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

### 1 INFORMAZIONI E ACCOGLIENZA

# 1.279.694

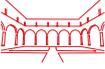
Utenti totali



## 2. SERVIZI EROGATI PER STRUTTURA

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

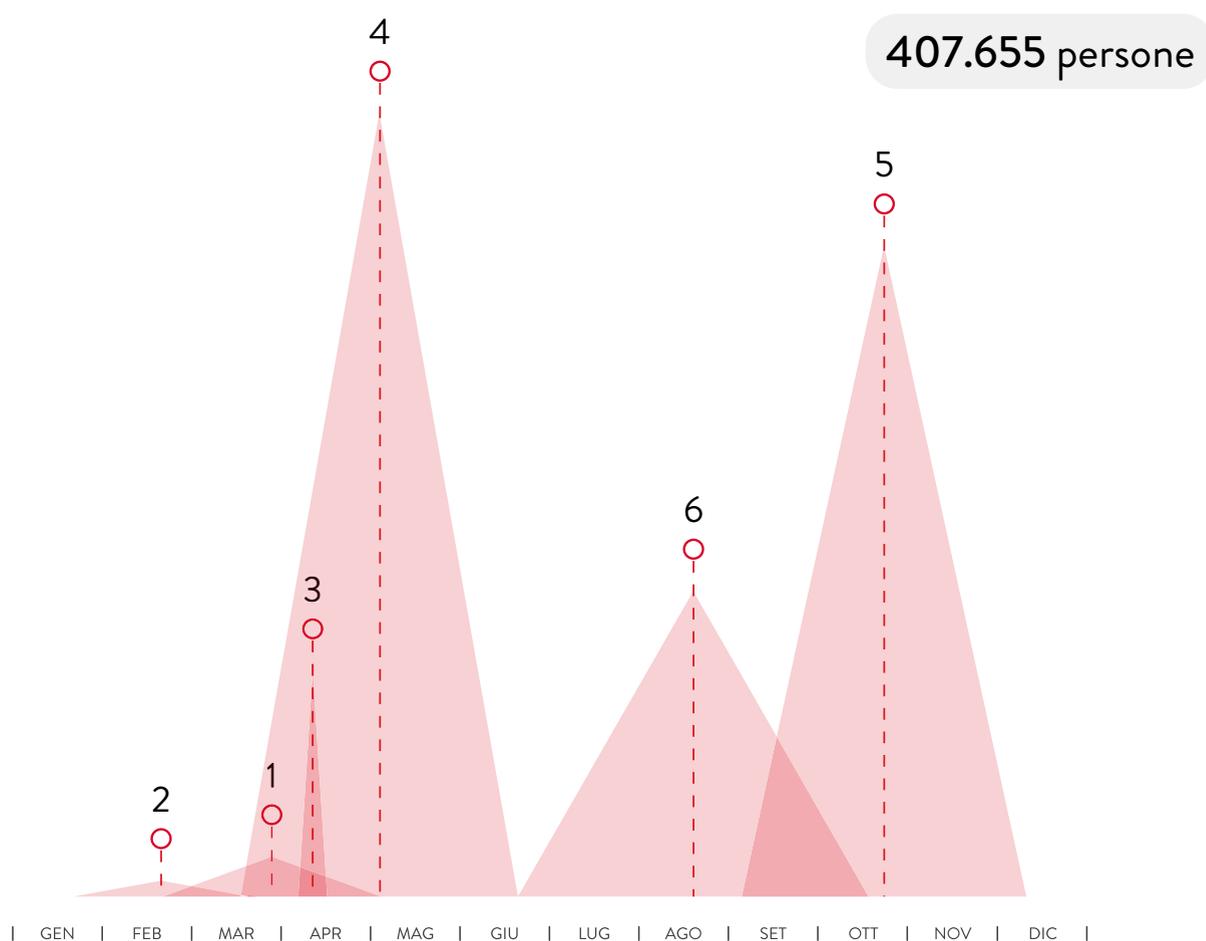
### 3. SERVIZI EROGATI PER STRUTTURA

	INFORMAZIONE	IBIGLIETTERIA	FIRENZE CARD	CALL CENTER	NOLEGGIO STRUMENTI
 MUSEO DI PALAZZO VECCHIO	203.790	277.581	117.688		17.955
 MUSEO NOVECENTO	13.254	43.721	3.498		100
 PALAZZO MEDICI RICCARDI	65.295				
 FONDAZIONE SALVATORE ROMANO					
 COMPLESSO DI SANTA MARIA NOVELLA	118.393	49.595	8.903		3.494
 CAPPELLA BRANCACCI	25.507	82.893	11.859		6.060
 MUSEO STEFANO BARDINI	2.820	10.506	1.126		
 FORTE DI BELVEDERE	70.001	45.286			
 LE MURATE. PROGETTI ARTE CONTEMPORANEA					
 TORRE SAN NICCOLÒ	4.882				
<b>TOT</b>	<b>503.942</b>	<b>509.582</b>	<b>143.074</b>	<b>60.826</b>	<b>27.609</b>

## MOSTRE E EVENTI

Proseguiamo con i numeri registrati per le mostre ed eventi riportandoli nel sesto grafico. La crescita degli utenti rispetto al 2018 è stata davvero notevole, grazie anche ad un maggior numero di mostre realizzate.

1) Venturino Venturi - Mater (Museo Innocenti)	Dal 22/02/2019 al 05/05/2019	<b>8.864</b>
2) Luca Pignatelli - Senza Data (Museo Bardini)	Dal 26/01/2019 al 25/03/2019	<b>2.961</b>
3) Firenze dei bambini	Dal 11/04/2019 al 14/04/2019	<b>38.000</b>
4) Leonardo e Firenze (Palazzo Vecchio)	Dal 29/03/2019 al 24/06/2019	<b>163.485</b>
5) Leonardo e la botanica (Santa Maria Novella)	Dal 13/09/2019 al 15/12/2019	<b>139.198</b>
6) Davide Listri e Massimo Rivalta (Forte Belvedere)	Dal 29/06/2019 al 20/10/2019	<b>55.147</b>



## MEDIAZIONE E VALORIZZAZIONE

Nel terzo grafico invece si riportano i numeri degli utenti che hanno usufruito delle nostre attività di mediazione e assistenza alla visita. C'è un lievissimo calo rispetto al 2018 e questo riteniamo possa essere dovuto al diminuire delle visite assistite e delle scuole negli ultimi mesi del 2019, in cui si cominciava a parlare di Covid, soprattutto nei paesi orientali.

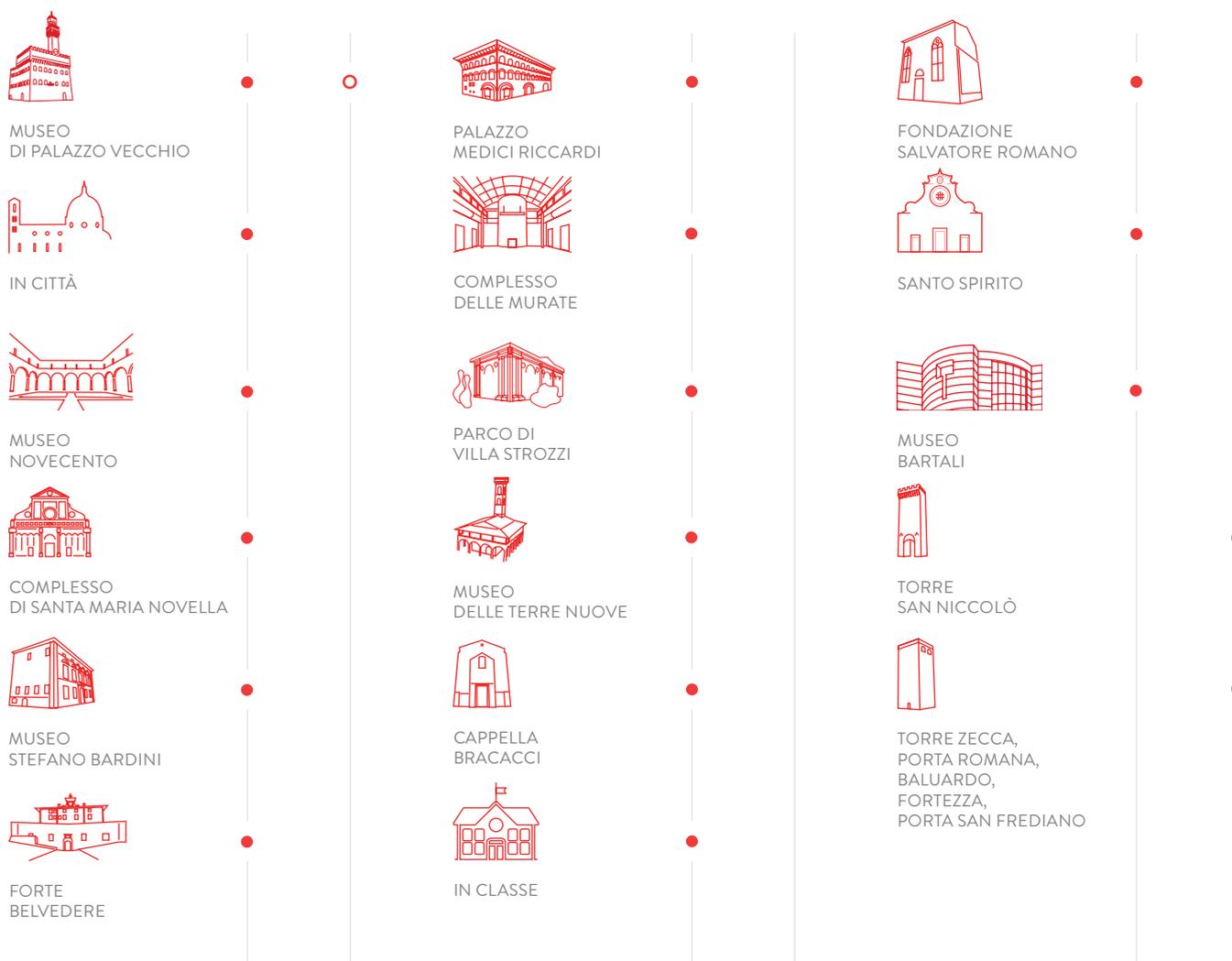
# 295.894

Persone

dal 2018: -4%

### 1. SERVIZI EROGATI PER STRUTTURA

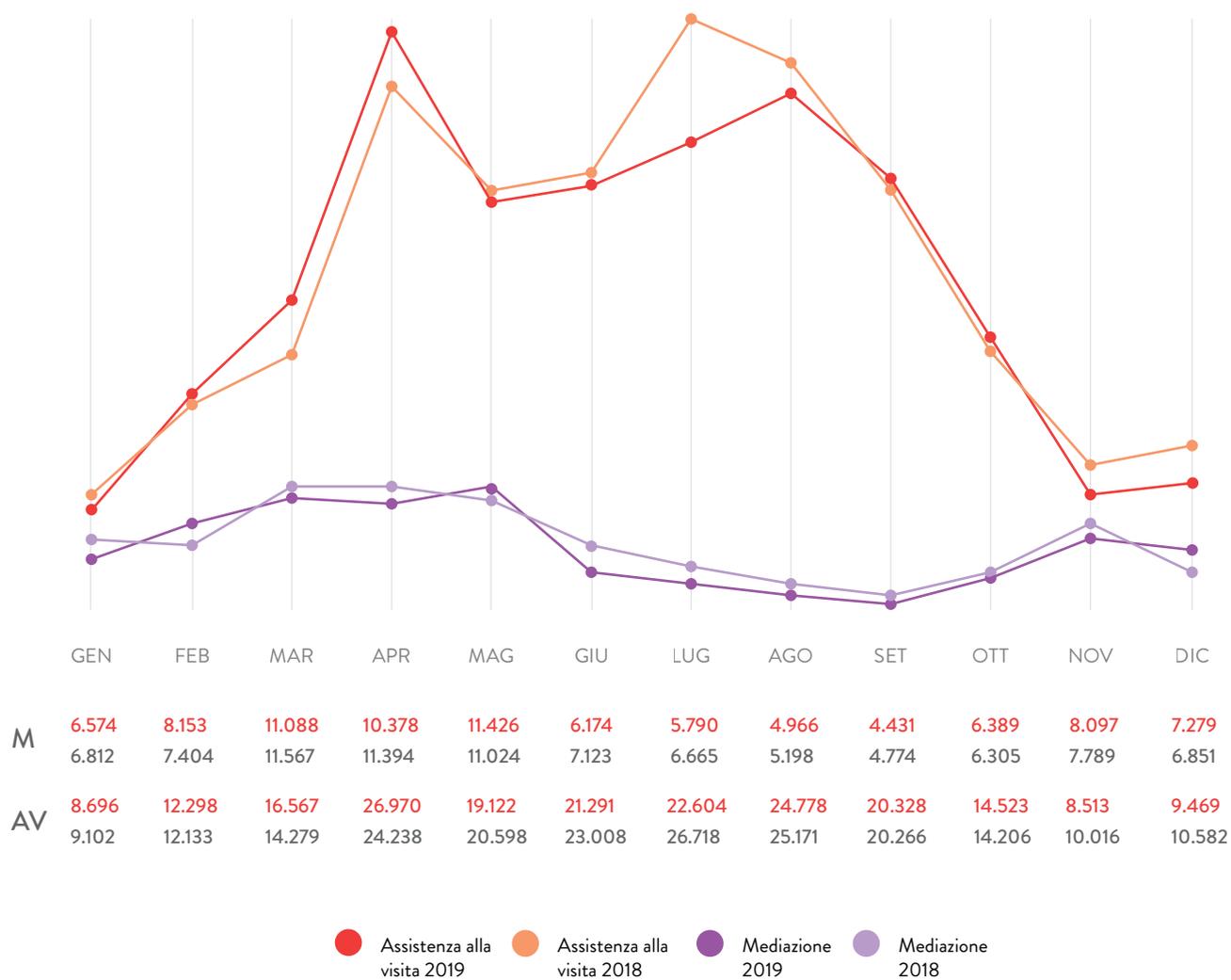
● Mediazione ○ Assistenza alla visita



## 2. RISULTATI PER SERVIZIO E PER STRUTTURA

**MEDIAZIONE****90.745****-2% dal 2018****ASSISTENZA ALLA VISITA****205.149****-2% dal 2018**

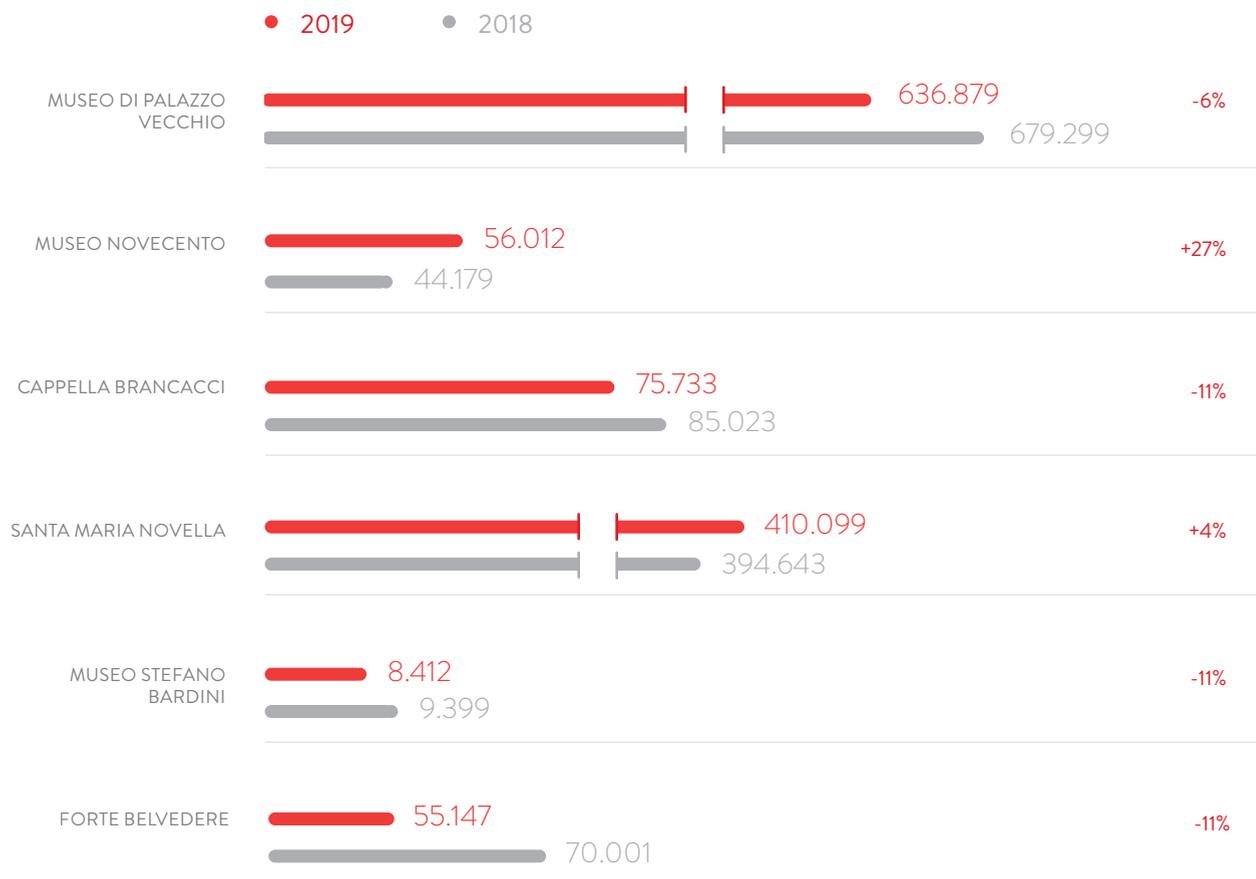
## 3.ANDAMENTO MENSILE PER TIPOLOGIA DI SERVIZIO



**Totale mediazione 2019**    90.745  
 Totale mediazione 2018    92.906

**Totale assistenza alla visita 2019**    205.149  
 Totale assistenza alla visita 2018    210.317

## 4. VISITATORI NEI PRINCIPALI MUSEI CIVICI FIORENTINI

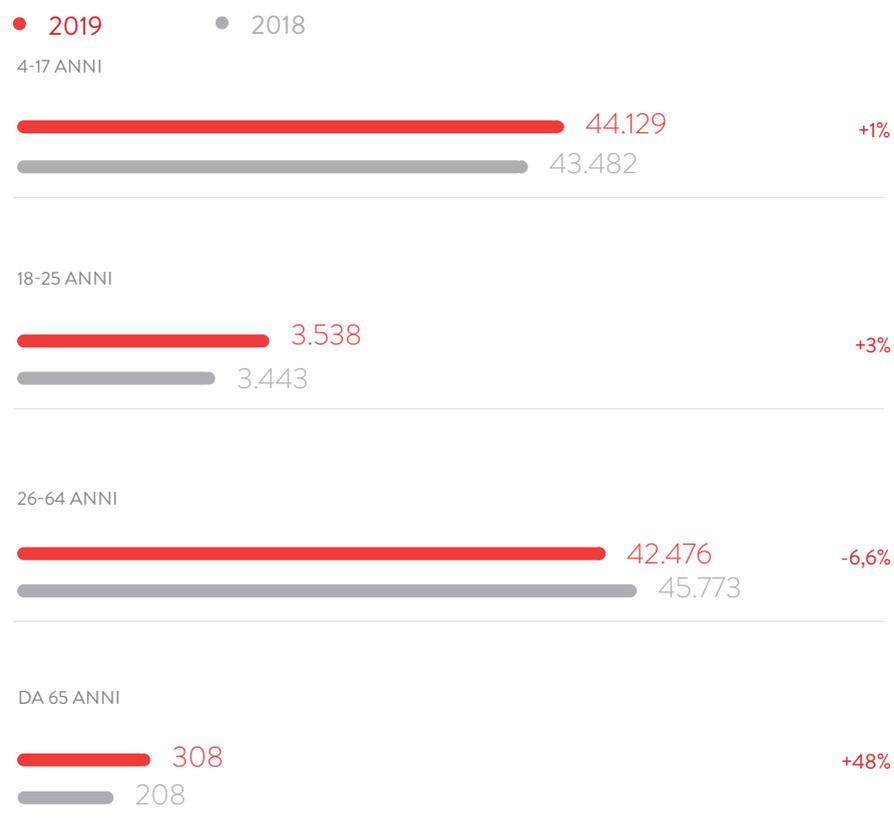


**Totale 2019** 1.187.135 -2% dal 2018  
**Totale 2018** 1.212.543

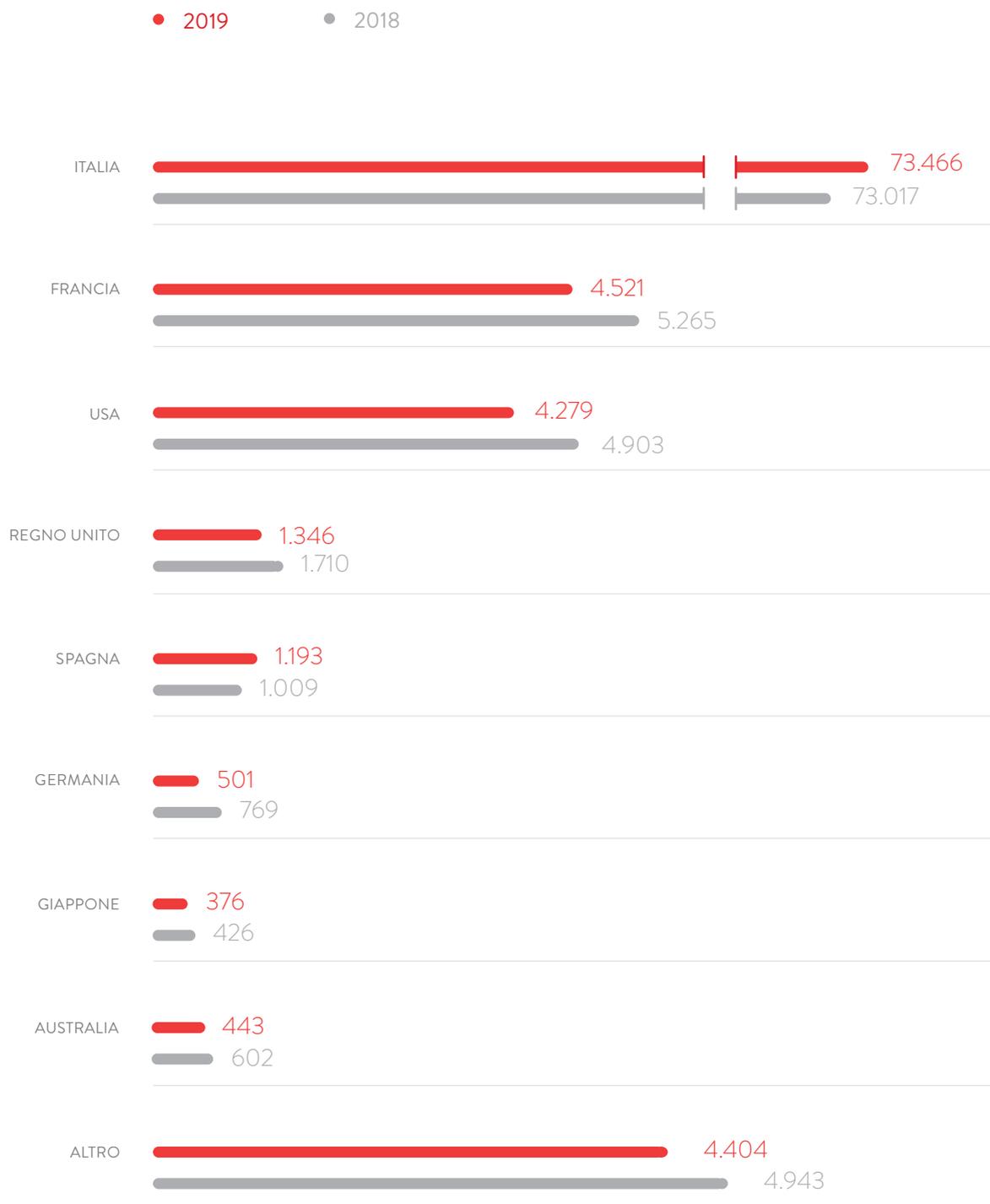
## 5. RIPARTIZIONE SCUOLE E PRIVATI



## 6. RIPARTIZIONE PER FASCE DI ETÀ



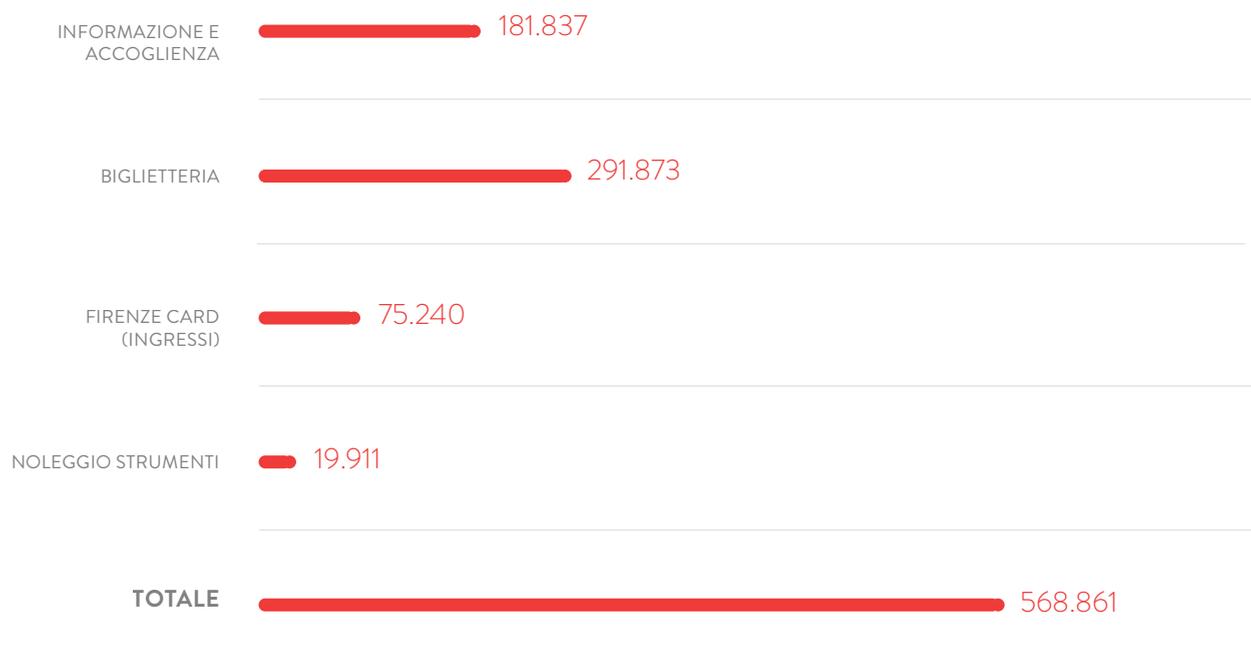
## 7. ANALISI PER PAESI DI PROVENIENZA



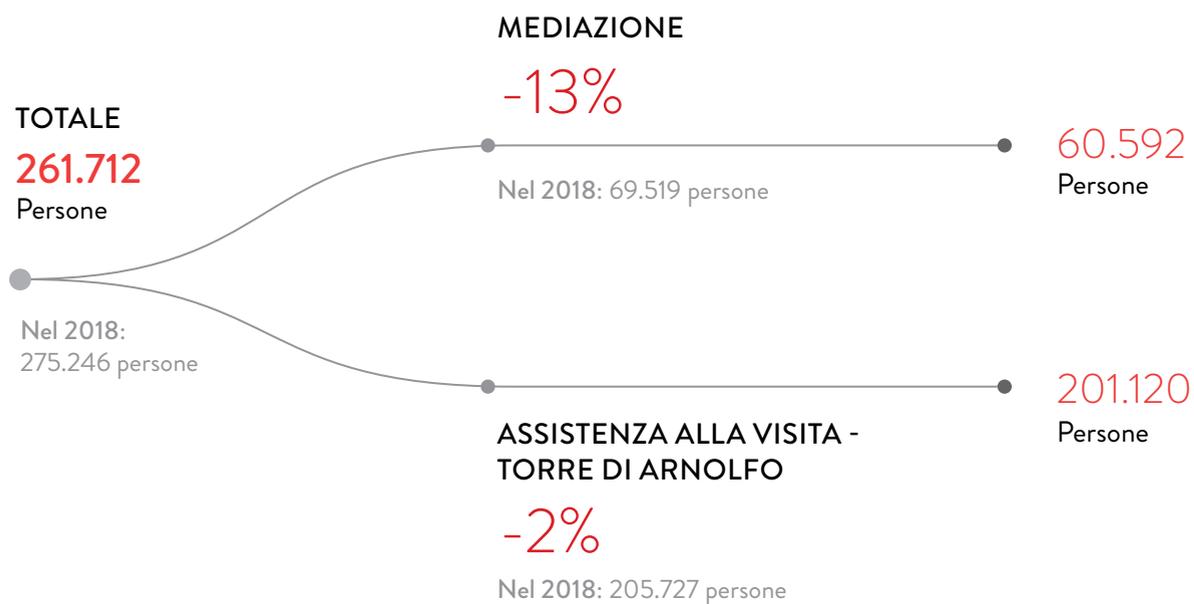
# FOCUS

## MUSEO DI PALAZZO VECCHIO

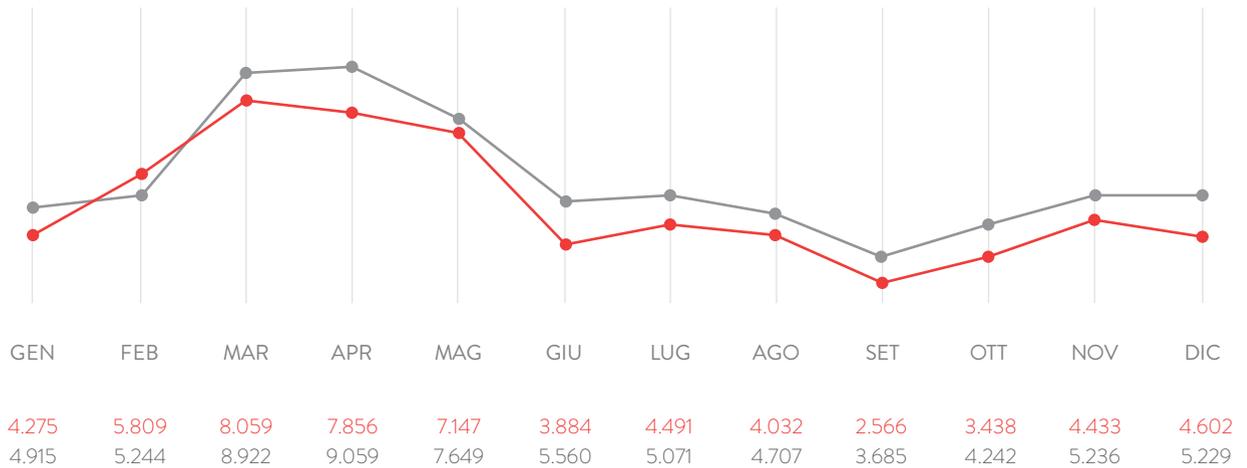
### 1. INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA



### 2. MEDIAZIONE E VALORIZZAZIONE



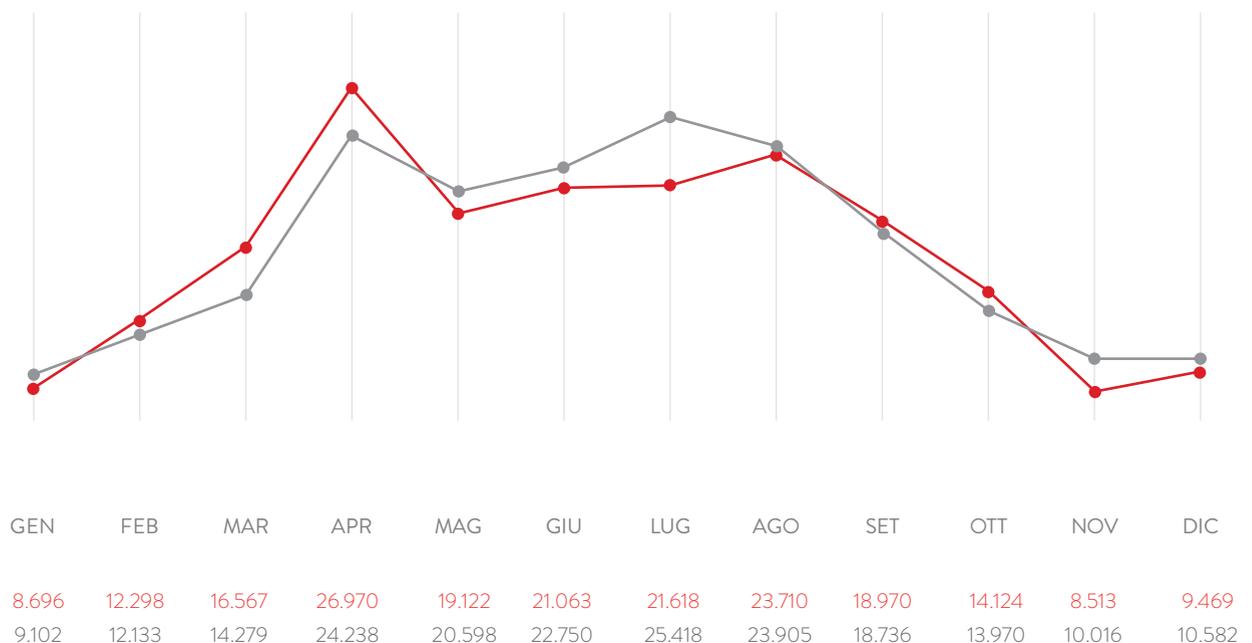
## 3. ANDAMENTO MENSILE MEDIAZIONE



● Mediazione 2019 ● Mediazione 2018

**Totale mediazione 2019** 69.519  
**Totale mediazione 2018** 75.359

## 4. ANDAMENTO MENSILE ASSISTENZA ALLA VISITA - TORRE DI ARNOLFO



● Assistenza alla visita 2019 ● Assistenza alla visita 2018

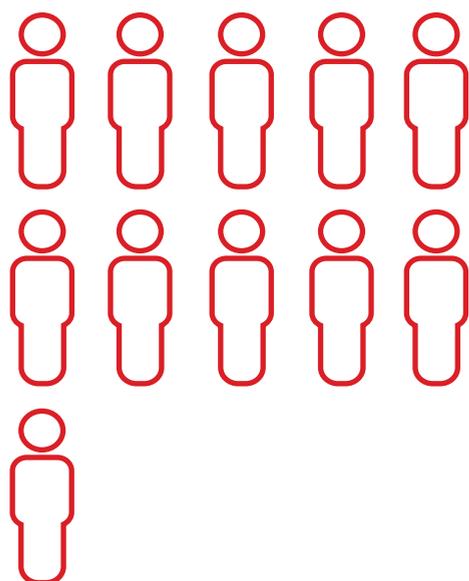
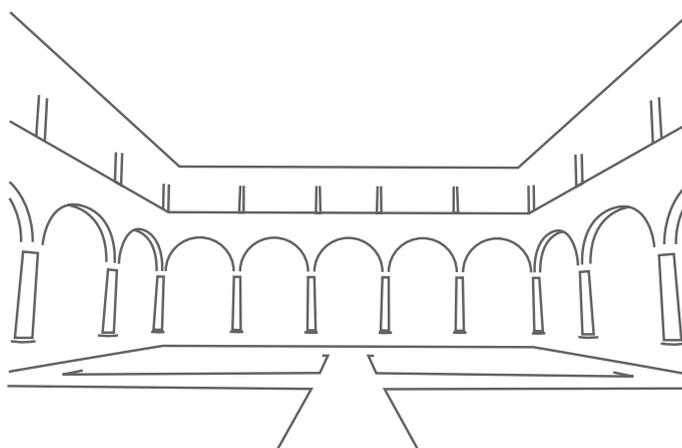
**Totale assistenza alla visita 2019** 201.120  
**Totale assistenza alla visita 2018** 205.727

## MUSEO NOVECENTO

Nel grafico riportiamo invece il dettaglio dei numeri registrati a Museo Novecento, altro caso di successo.

# 55.965

visitatori  
(+27% dal 2018)



 = 5.000

### Eventi ospitati

# 26

Conferenze

# 25

Mostre temporanee  
e riallestimenti  
delle collezioni

# 2

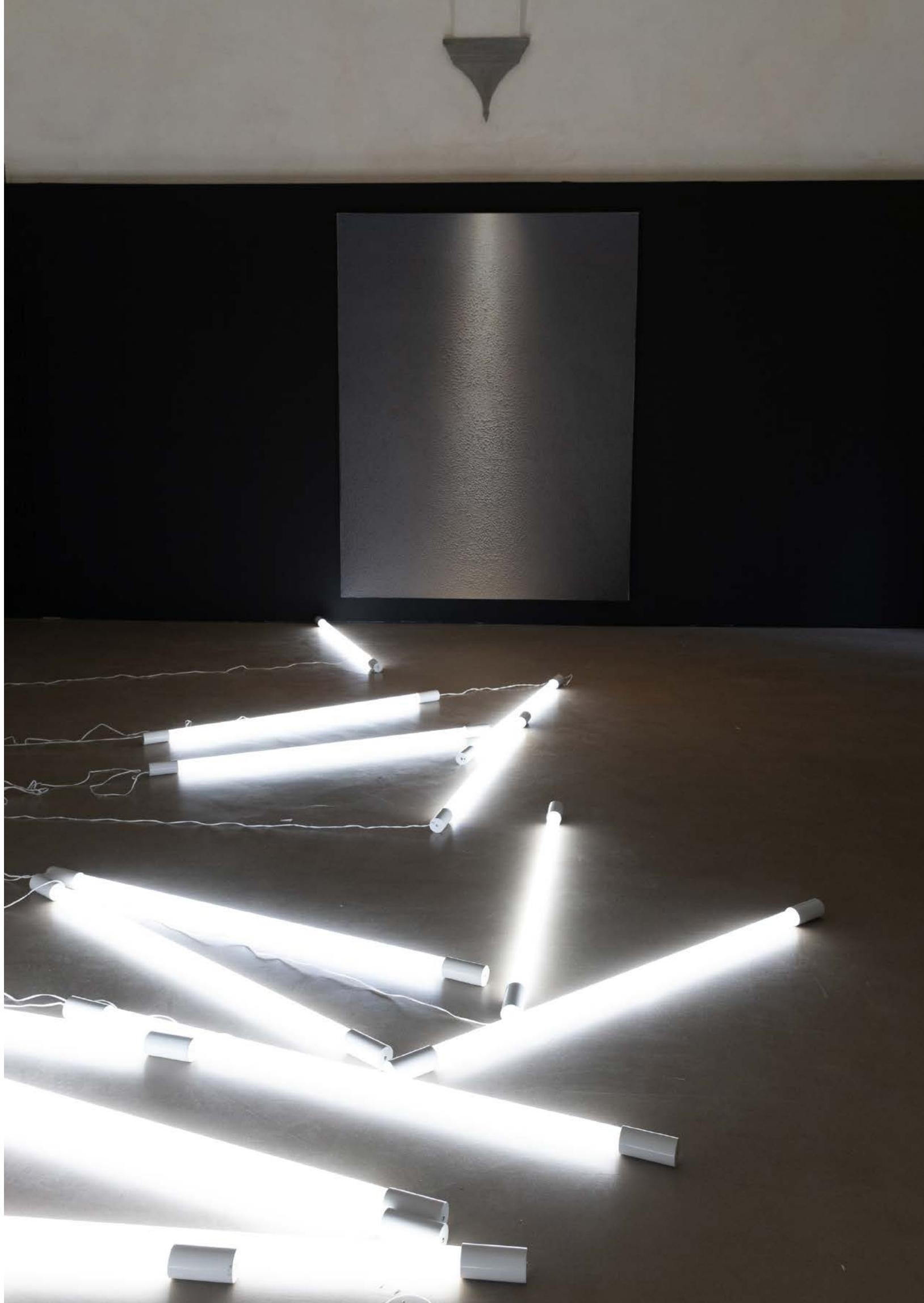
Progetti speciali  
Museo 900 Off

# 25

Proiezioni, performance,  
reading, eventi speciali

# 9

Attività  
progetto outdoor

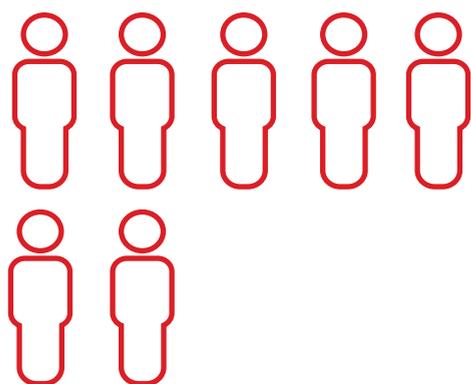


## MAD MURATE ART DISTRICT

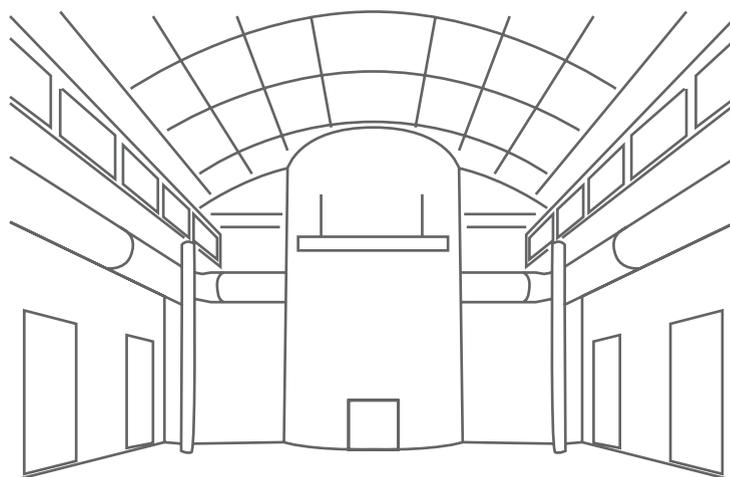
Nel quarto grafico riportiamo i numeri di MAD-Murate Art District dove si nota una ulteriore forte crescita rispetto al 2018, anno in cui avevamo registrato già un raddoppio degli utenti MUS.E.

# 33.985

partecipanti  
(+37% dal 2018)



 = 5.000



### Eventi ospitati

# 151

Conferenze  
e presentazioni

# 38

Programma residenza  
per artisti

# 35

Workshop

# 18

Mostre  
temporanee

# 46

Eventi  
performativi

# 62

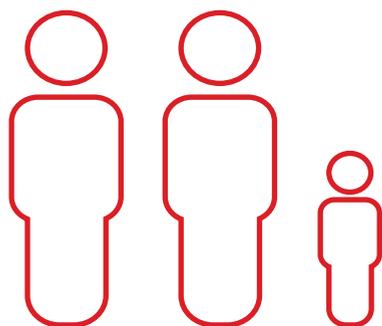
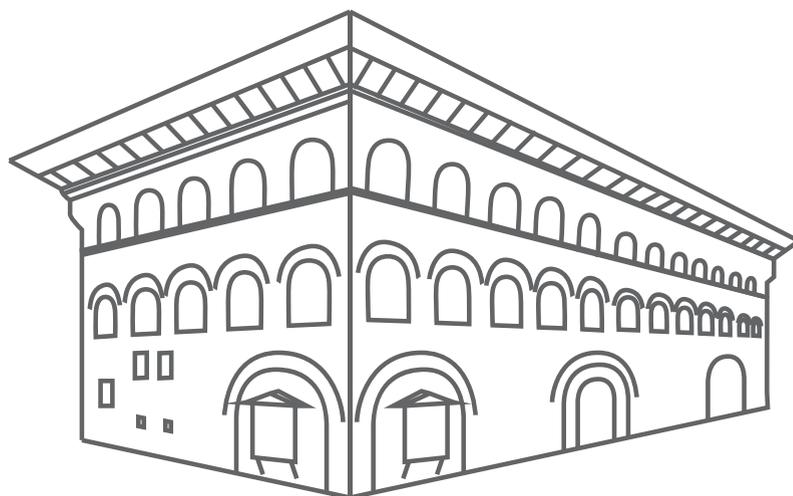
Visite  
guidate

## PALAZZO MEDICI RICCARDI

Infine riportiamo le infografiche relative a Palazzo Medici Riccardi, numeri anche questi molto alti ed in forte crescita rispetto all'esordio del 2018.

# 205.524

partecipanti  
(+17% dal 2018)



### Eventi ospitati

# 8

Mostre  
temporanee

# 3

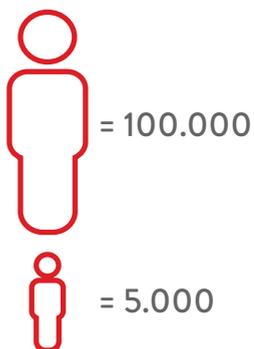
Conferenze  
tematiche

# 2

Performance  
teatrali

# 1

Convegni



# WEB REPORT

## 1. SITI WEB

### **musefirenze.it**

## SESSIONI

302.113

## VISUALIZZAZIONI PAGINA

637.762

## UTENTI

200.894

## PAGINE / SESSIONE

*(media pagine visualizzate)*

2,11

## DURATA SESSIONE

*(permanenza media nel sito)*

1'48"

### **museonovecento.it**

## SESSIONI

98.563

## VISUALIZZAZIONI PAGINA

268.364

## UTENTI

72.813

## PAGINE / SESSIONE

*(media pagine visualizzate)*

2,72

## DURATA SESSIONE

*(permanenza media nel sito)*

1'49"

### **murateartdistrict.it**

## SESSIONI

28.739

## VISUALIZZAZIONI PAGINA

58.726

## UTENTI

20.465

## PAGINE / SESSIONE

*(media pagine visualizzate)*

1,98

## DURATA SESSIONE

*(permanenza media nel sito)*

2'15"

### **palazzomediciriccardi.it**

## SESSIONI

144.732

## VISUALIZZAZIONI PAGINA

383.821

## UTENTI

109.358

## PAGINE / SESSIONE

*(media pagine visualizzate)*

2,65

## DURATA SESSIONE

*(permanenza media nel sito)*

1'56"

### **firenzebambini.it**

## SESSIONI

32.854

## VISUALIZZAZIONI PAGINA

384.881

## UTENTI

21.065

## PAGINE / SESSIONE

*(media pagine visualizzate)*

11,71

## DURATA SESSIONE

*(permanenza media nel sito)*

3'53"

### **flightfirenze.it**

## SESSIONI

37.171

## VISUALIZZAZIONI PAGINA

101.370

## UTENTI

27.441

## PAGINE / SESSIONE

*(media pagine visualizzate)*

2,73

## DURATA SESSIONE

*(permanenza media nel sito)*

1'47"

### **500cosimocaterina.it**

## SESSIONI

23.886

## VISUALIZZAZIONI PAGINA

71.904

## UTENTI

14.361

## PAGINE / SESSIONE

*(media pagine visualizzate)*

3,01

## DURATA SESSIONE

*(permanenza media nel sito)*

2'52"

## 2. SOCIAL

MUS.E

FACEBOOK  
29.450 fanTWITTER  
10.700 followerINSTAGRAM  
18.980 followerYOUTUBE  
1.020 iscritti  
545.853 visualizzazioniMUSEO  
NOVECENTOFACEBOOK  
34.244 fanTWITTER  
6.115 followerINSTAGRAM  
4.510 followerYOUTUBE  
113 iscritti

MAD  
Murate Art District



FACEBOOK  
9.040 fan



INSTAGRAM  
517 follower

PALAZZO  
MEDICI RICCARDI



FACEBOOK  
2.967 fan

500  
COSIMO CATERINA



FACEBOOK  
1.263 fan

### 3. CURIOSITÀ

70% del pubblico dei canali MUS.E è donna

---

40% appartiene ad una fascia di età compresa tra i 25 e i 44 anni

---

4' Il sito Firenze dei Bambini ha per distacco il più alto tempo di permanenza media su sito con quasi 4' a sessione

---

17% dei visitatori MUS.E sono di ritorno (sintomo di pubblico fedele all'offerta)

---

60% dei visitatori del sito Palazzo Medici Riccardi accede tramite dispositivi mobili

---

18% del pubblico di Murate Art District proviene da Facebook

---

66% del traffico sul sito del Museo Novecento proviene da ricerca organica (indicativo di un'ottima indicizzazione sui motori di ricerca)

---

## LA CUSTOMER SATISFACTION

L'indagine di Customer riveste un ruolo sempre centrale, sia per le Istituzioni (Comune di Firenze e Regione Toscana le principali) che hanno in questo modo la possibilità di controllare ed eventualmente gestire/intervenire sulla percezione che il pubblico ha dei Musei, sia per MUS.E, in termini di monitoraggio dell'audience e indagine sui pubblici. L'indagine di Customer viene gestita da MUS.E su tutti i Musei Civici Fiorentini e i questionari utilizzati sono quelli concordati con la Regione Toscana. Il metodo di somministrazione si può definire completamente digitalizzato, grazie al rinnovo di alcuni investimenti messi in campo dall'Associazione come l'acquisto dei tablet ed il rinnovo delle licenze di Survey Monkey. I questionari si rivolgono al visitatore generico del Museo e vengono proposti in 5 lingue: italiano, inglese, francese, spagnolo e tedesco.

La Customer Satisfaction ha i seguenti obiettivi:

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

Di seguito riportiamo quanto emerso su ogni Museo.

### CS Palazzo Vecchio

La maggioranza dei turisti che ha visitato Palazzo Vecchio nel 2019 lo ha fatto per la prima volta (**89%**) e, soprattutto, sono stati utenti di nazionalità italiana (**35%**).

Tra coloro che avevano già visto il Museo, spicca il pubblico di nazionalità italiana (**53%**) che, probabilmente per questioni logistiche, può raggiungere questa realtà con più facilità.

Il **33%** dei fruitori è venuto a conoscenza di Palazzo Vecchio tramite amici o parenti e il **46%** lo ha visitato con famiglia, il **15%** con amici e il **20%** in coppia.

Palazzo Vecchio è risultato essere una tappa di una gita turistica nella città (**41%**) e la visita è risultata durare principalmente da 1 a 2 ore (**47%**) e da 30 minuti a un'ora (**25%**).

L'attività è stata molto soddisfacente (**41%**) e abbastanza soddisfacente (**36%**).

Per quanto concerne il personale, la cortesia e la competenza sono state molto apprezzate (**36%**) e abbastanza apprezzate (**29%**), così come le visite guidate ed educative.

Le aree linguistiche dei visitatori sono state principalmente italiana (**36%**), francese (**18%**) e inglese (**27%**) con i visitatori provenienti in prevalenza dall'Italia (**40%**) e dal resto d'Europa (**41%**); l'età dei visitatori è stata per lo più inferiore ai 18 anni (**34%**) e tra i 18 e i 30 (**30%**).

I titoli di studio sono stati in maggioranza laurea e post laurea (**45%**).

### CS Museo di Santa Maria Novella

La maggioranza dei visitatori che ha visitato Santa Maria Novella nel 2019 lo ha fatto per la prima volta (**80%**) e sono stati, soprattutto, utenti di nazionalità italiana (**39%**). Anche tra coloro che avevano già visto il Museo, spicca il pubblico di nazionalità italiana (**52%**) che, probabilmente per questioni logistiche, può raggiungere il Museo con più facilità. Il **23%** dei fruitori è venuto a conoscenza di Santa Maria Novella tramite amici o parenti o a seguito della lettura di una pubblicazione (**18%**). Il **16%** ha scoperto questa realtà semplicemente passando davanti al museo. A livello di fruizione, il **36%** ha visitato Santa Maria Novella con la famiglia e il **27%** in coppia. Santa Maria Novella è risultata essere tappa di una gita turistica nella città (**26%**) ma gli utenti si sono avvicinati a questa realtà soprattutto per un preciso interesse specifico (**42%**). La durata della visita è stata principalmente da 1 a 2 ore (**54%**) e da 30 minuti a un'ora (**33%**). L'attività è risultata molto soddisfacente (**54%**) e abbastanza soddisfacente (**34%**). Per quanto concerne il personale, la cortesia

e la competenza sono state molto apprezzate (**42%**) e abbastanza apprezzate (**35%**), così come le visite guidate ed educative. Le aree linguistiche dei visitatori sono state principalmente italiana (**41%**) e inglese (**31%**) con i visitatori provenienti in prevalenza dall'Italia (**43%**) dal resto dell'Europa (**40%**); l'età dei visitatori è stata per lo più tra i 18 e i 30 anni (**25%**), tra i 46 e i 65 anni (**25%**). I titoli di studio sono stati in maggioranza laurea e post laurea (**51%**) e diploma di scuola media superiore (**24%**).

La maggioranza dei visitatori che ha visitato il Museo Bardini nel 2019 lo ha fatto per la prima volta (**80%**) e sono stati, soprattutto, utenti di nazionalità italiana (**62%**).

Anche tra coloro che avevano già visitato il Museo, spicca il pubblico di nazionalità italiana (**76%**) che, probabilmente per questioni logistiche, può raggiungere questa realtà con più facilità.

Il **19%** dei fruitori è venuto a conoscenza di Museo Bardini semplicemente passando davanti al museo, ma soprattutto su segnalazione di amici o parenti (**36%**) e a seguito della lettura di una pubblicazione (**12%**).

A livello di fruizione, la maggioranza dei visitatori ha vissuto l'esperienza museale in coppia **25%** e con amici (**23%**). Solo il **19%** con la famiglia.

La spinta per visitare Museo Bardini è arrivata principalmente per un interesse specifico (**32%**) e per trascorre del tempo libero (**20%**) e solo il **14%** come tappa di una gita in città.

La durata della visita è stata principalmente da 30 minuti a un'ora (**54%**) e da un'ora a 2 ore (**33%**). L'attività è risultata molto soddisfacente (**66%**).

Per quanto concerne il personale, la cortesia e la competenza sono state molto apprezzate (**74%**), così come le visite guidate ed educative.

Le aree linguistiche dei visitatori sono state principalmente italiana (**66%**) e francese (**22%**) con i visitatori provenienti in prevalenza dall'Italia (**65%**) e dal resto d'Europa (**24%**); l'età dei visitatori è stata per lo più tra i 46-65 anni (**30%**), tra i 18 e i 30 anni (**28%**) e tra i 31-45 anni (**20%**).

I titoli di studio sono stati in maggioranza laurea e post laurea (**56%**).

CS Museo Stefano Bardini

La maggioranza dei visitatori che ha visitato Cappella Brancacci nel 2019 lo ha fatto per la prima volta (**85%**) e *in primis* sono stati utenti di nazionalità italiana (**62%**).

Anche tra coloro che avevano già visto il Museo, spicca il pubblico di nazionalità italiana (**72%**) che, probabilmente per questioni logistiche, può raggiungere questa realtà con più facilità.

Il **19%** dei fruitori è venuto a conoscenza della Cappella Brancacci su segnalazione di amici o parenti. Il **19%**, grazie ad una pubblicazione e il **15%** casualmente passandoci davanti.

A livello di fruizione, la maggioranza dei visitatori ha vissuto l'esperienza museale in coppia (**30%**) o con la propria famiglia (**22%**).

La spinta per visitare Cappella Brancacci è arrivata principalmente per un interesse specifico (**52%**) o perché parte di una gita in città (**24%**).

La durata della visita è stata principalmente da 30 minuti a un'ora (**61%**).

L'attività è risultata molto (**66%**) o abbastanza (**29%**) soddisfacente.

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

Le aree linguistiche dei visitatori sono state principalmente italiana (**61%**) con i visitatori provenienti in prevalenza dall'Italia (**61%**) e dal resto d'Europa (**27%**); l'età dei visitatori è stata per lo più tra i 46-65 anni (**31%**) tra 18 e 30 anni (**20%**) e meno di 18 anni (**22%**).

I titoli di studio sono stati in maggioranza laurea e post laurea (**58%**) e diploma medie superiori (**26%**).

CS Cappella Brancacci

### CS Museo Novecento

La maggioranza dei visitatori che ha visitato il Museo Novecento nel 2019 lo ha fatto per la prima volta (**73%**) e, soprattutto, sono stati utenti di nazionalità italiana (**66%**).

Anche tra coloro che avevano già visto il Museo (**27%**), spicca il pubblico di nazionalità italiana (**88%**) che, probabilmente per questioni logistiche, può raggiungere questa realtà con più facilità. Il **23%** dei visitatori è venuto a conoscenza di Museo Novecento semplicemente passando davanti al museo ma anche su segnalazione di amici o parenti (**18%**).

A livello di fruizione, la maggioranza dei visitatori ha vissuto l'esperienza museale con famiglia (**18%**), da soli (**37%**) e il (**25%**) in coppia.

La spinta per visitare Museo Novecento è arrivata principalmente per trascorrere tempo libero (**31%**), per un interesse specifico (**29%**) e per un evento/mostra (**18%**).

La durata della visita è stata principalmente da 30 minuti a un'ora (**40%**) e da un'ora a 2 ore (**44%**). L'attività è risultata molto (**42%**) e molto (**36%**) soddisfacente.

Per quanto concerne il personale, la cortesia e la competenza sono state molto (**52%**) e abbastanza (**33%**) apprezzate, così come le visite guidate ed educative.

Le aree linguistiche dei visitatori sono state principalmente italiana (**72%**) con i visitatori provenienti in prevalenza dall'Italia (**68%**) e dall'Europa (**19%**); l'età dei visitatori è compresa tra i 18 e i 30 anni (**30%**) e tra i 31 e i 45 anni (**26%**).

I titoli di studio sono stati in maggioranza laurea e post laurea (**57%**) e diploma di media superiore (**30%**).

### CS Forte Belvedere

La maggioranza dei visitatori che ha visitato il Forte Belvedere nel 2019 non lo ha fatto per la prima volta (**53%**) e, soprattutto, sono stati utenti di nazionalità italiana (**86%**). Mentre il **47%** dichiara di aver visto il Museo per la prima volta.

Dato interessante è che tra coloro che avevano già visto il Museo (**47%**), la maggior parte del pubblico risulta di nazionalità italiana (**38%**), francese (**31%**) e inglese (**25%**), di fatto viene quindi confermato l'eco internazionale che il Museo riveste. Il **27%** dei visitatori è venuto a conoscenza di Forte del Belvedere semplicemente passando davanti al museo ma anche su segnalazione di amici o parenti (**34%**); interessante come il **10%** dei visitatori è venuto a conoscenza del Museo attraverso canali social. A livello di fruizione, la maggioranza dei visitatori ha vissuto l'esperienza museale con famiglia **38%**, con amici e parenti (**29%**) e il **18%** in coppia.

La spinta per visitare Forte Belvedere è arrivata principalmente perché inserito nell'itinerario di una gita in città (**13%**), per visitare una mostra o partecipare a un'iniziativa (**22%**) o semplicemente per trascorrere del tempo libero (**31%**).

La durata della visita è stata principalmente da 30 minuti a un'ora (**30%**) e da un'ora a 2 ore (**40%**). L'attività è risultata molto (**60%**) e abbastanza (**26%**) soddisfacente.

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

Le aree linguistiche dei visitatori sono state principalmente italiana (**62%**) ed i visitatori risultano provenire in prevalenza dal resto d'Europa (**71%**); l'età dei visitatori è compresa tra i 18-30 anni (**26%**), 46-65 anni (**25%**) e 31-45 anni (**21%**). I titoli di studio sono stati in maggioranza laurea e post laurea (**58%**) e diploma di media superiore (**23%**).

### Palazzo Medici Riccardi

Per il primo anno riportiamo i dati raccolti ed analizzati di Palazzo Medici Riccardi che ha rappresentato per MUS.E un caso di assoluto successo per il 2019.

Innanzitutto rileviamo come molta alta sia la percentuale di utenti che hanno effettuato la visita per la prima volta (**69%**). La maggior parte dei visitatori sono venuti a conoscenza del Museo attraverso delle pubblicazioni o guide turistiche (**31%**) e/o attraverso il passaparola (**18%**). La maggior parte ha scelto di visitare il Museo con la famiglia perché parte di un tour turistico (**33%**). La durata media della visita effettuata dagli intervistati risulta essere compresa tra i 30 minuti e 1 ora. In generale il **70%** circa degli intervistati è molto soddisfatto della visita e delle competenze del personale che ha assistito e/o guidato la visita.





## OSSERVAZIONI GENERALI

Palazzo Vecchio, capofila dei Musei Civici, richiama un pubblico importante in termini di numeri. In testa come provenienza dei visitatori rimangono gli italiani. Notiamo inoltre che il titolo di studio dei visitatori è per la maggior parte di essi laurea o post laurea e che la tendenza a visitare il Museo sia con amici o parenti. Rimangono molto alte le percentuali di soddisfazione da parte dei visitatori, sia per ciò che concerne le attività che per il personale addetto alla visita.

Il Complesso di Santa Maria Novella risulta essere ancora una realtà museale “nuova” visto l’altissima percentuale di coloro che lo hanno visto per la prima volta. Rilevante è l’aumento di percentuale di visitatori provenienti dal resto d’Europa che ha ritenuto la visita decisamente soddisfacente. Anche in questo caso spiccano i titoli di studio alti della maggior parte dei visitatori. Mentre è aumentata la percentuale dei visitatori con età compresa tra i 18 e 30 anni.

Anche per il Museo Bardini risulta alta la percentuale di prima visita per la maggior parte dei visitatori, italiani soprattutto. Il canale di conoscenza principale del Museo è il passaparola e la maggior parte ha effettuato la visita in compagnia di amici. L’interesse specifico “scatena” la curiosità del visitatore. In generale la soddisfazione generale è molto alta. Il pubblico è stato in prevalenza italiano e con età compresa tra 46-65 anni. Infine, in linea con l’andamento dei altri Musei, il titolo di studio dei visitatori risulta anche in questo caso alto.

La Cappella Brancacci è pubblicizzata dal passaparola di amici e parenti; chi vi si è avvicinato lo ha fatto soprattutto per un interesse specifico e l’età dei visitatori è risultata compresa tra i 45-65 anni, con titoli di studio in prevalenza post laurea.

Il Museo Novecento ha registrato nel 2019 numeri molto alti ed ha attratto quindi una percentuale di pubblico “nuovo” importante, per la maggior parte italiani. La modalità di fruizione al Museo è stata per la maggior parte degli intervistati “da solo” e questo indica come sia un interesse specifico, personale a prevalere. Il range di età con la percentuale più alta è stato 18-30 anni. Questo rappresenta un dato reale di successo, visto che nell’ultimo triennio l’età media dei visitatori era decisamente più alta. Infine molto alta la percentuale di soddisfazione relativa alle attività ed al personale che ha assistito o guidato la visita.

Forte Belvedere è una realtà “stagionale” aperto da giugno ad ottobre compresi. Molto alta è la percentuale di pubblico che per interesse specifico ha deciso di effettuare la sua prima visita. Inoltre, complice probabilmente la posizione ed il suggestivo panorama, molti hanno deciso di andare a visitare il Forte di Belvedere durante il loro tempo libero. Inoltre si è alzata anche in questo caso la percentuale di visitatori di età compresa tra i 18 - 30 anni.

Palazzo Medici Riccardi ha rappresentato una delle sfide più grandi per noi e i dati che abbiamo avuto modo di raccogliere ed analizzare ci hanno restituito risultati decisamente positivi! Il fatto di avere attratto un pubblico vasto e soprattutto nuovo, anche attraverso il passaparola, ha costituito per noi un punto di forza, significato evidente che il nostro lavoro stava andando nella giusta direzione. Stiamo lavorando affinché la soddisfazione generale in merito all’esperienza di visita del pubblico raggiunga il 100%, ma riteniamo che la base di partenza registrata rappresenta per noi un punto di grande vantaggio.

In un insieme così vario di realtà museali, che ha richiamato altrettanto differenti tipologie di pubblico, notiamo che è comune l’alta percentuale di soddisfazione dell’esperienza grazie alle attività svolte e al personale che ha assistito e guidato la visita. Un altro elemento di grande orgoglio dell’analisi di *Customer Satisfaction* svolta, è stato l’abbassamento dell’età media degli utenti e questo per noi significa aver raggiunto uno degli obiettivi più importanti per il 2019: aver attratto una grossa fetta di pubblico potenziale e aver abbattuto le barriere culturali che per svariati motivi influenzavano la preferenza dei giovani, è per noi un forte motivo di orgoglio.



## PARTNERSHIP & SPONSORSHIP

“MUS.E realizza in grande con poco” e questo anche per il 2019 ci ha contraddistinto in tutta una serie di azione di *fundraising* e ricerca fondi, contributi e finanziamenti in generale. Intensa infatti è stata la continua ricerca di altre forme di finanziamento che potessero in qualche modo dare vita a progetti che altrimenti non avremmo mai potuto realizzare, lasciando gli standard di qualità fino ad oggi adottati. Da un punto di vista di “experience” abbiamo fatto dei grandi passi in avanti, dedicando di fatto una parte del personale alla gestione dei bandi e al fundraising in generale.

Qualche risultato in termini percentuali registrato nel 2019:



+42% dei bandi vinti rispetto ai vinti nel 2018 con + 318% di finanziamenti ottenuti

+ 8,4% del numero di aziende sponsor/donor con + 65% di entrate rispetto al 2018

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

### DONOR



alfonsoartiacco



ARCHEA ASSOCIATI



DIESEL



FORMICA LUCIANO



JIMMY CHOO





LUISAVIAROMA

MANIFATTURA  
TABACCHI

M A R N I



RINASCENTE

LMCR / La Torre Morgese Cesàro Rio  
Studio Legale Associato



TINA KIM GALLERY



Wtb  
HOTELS

SPONSOR



All'AnticoVinaio



autostrade // per l'italia  
La passione di muovere il Paese

MASSIMODECARLO

CATONI  
ASSOCIATI



FORMA

GALLERIA POGGIALI





## PROGETTI SPECIALI

Il 2019 è stato un anno brillante in termini di Ricerca e Sviluppo: oltre infatti alle attività ordinarie, abbiamo svolto un'analisi dettagliata relativa alle politiche di bigliettazione, alla luce della nuove tariffe dei Musei Civici entrate in vigore a gennaio 2019. Inoltre è stato ideato ed introdotto il nuovo strumento della Card del Fiorentino, nonché un piano di azioni strategiche innovative, la cui attuazione è prevista da gennaio 2020.

Di seguito riportiamo una breve descrizione dei principali progetti speciali.

### 1. CARD DEL FIORENTINO

La carta, resa disponibile da 1° ottobre 2019, è acquistabile a 10 euro da tutti i residenti a Firenze e nei Comuni della Città Metropolitana. Consente l'accesso a tutti i Musei Civici e luoghi di cultura del Comune di Firenze e a 3 visite guidate su prenotazione presso:

1. Museo di Palazzo Vecchio (inclusi: Scavi del Teatro Romano, Torre e Camminamento di ronda, mostra "Gli Arazzi Medicei nella Sala dei Duecento")
2. Museo Novecento
3. Museo Stefano Bardini
4. Cappella Brancacci
5. Fondazione Salvatore Romano
6. Santa Maria Novella
7. Memoriale di Auschwitz
8. Museo del Bigallo
9. Forte di Belvedere
10. Torre San Niccolò, Torre della Zecca, Porta Romana e Baluardo San Giorgio, Porta San Frediano

### 2. MASTER PALAZZO SPINELLI

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

Tali Master sono strutturati in modo da permettere ai partecipanti di acquisire delle competenze pratiche, operative, progettuali e proporsi poi con delle figure professionali ben definite e all'avanguardia. Per MUS.E è motivo di grande orgoglio contribuire alla formazione di quelli che saranno i prossimi manager culturali, a tal punto che, in 4 anni di collaborazione, alcuni ex studenti sono stati assunti a tempo indeterminato nell'Associazione.

#### **Master in Management dei Beni Culturali**

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



### **Master in Management dei Servizi Museali**

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

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

### **3. LORENZO DE' MEDICI**

Dopo due anni di progettazione, abbiamo finalmente definito il concept e le modalità di svolgimento del Master. Sarà un'occasione unica per gli studenti quella di vivere ogni lezione presso Museo Novecento, dovendo poi organizzare una mostra all'interno dello stesso Museo.



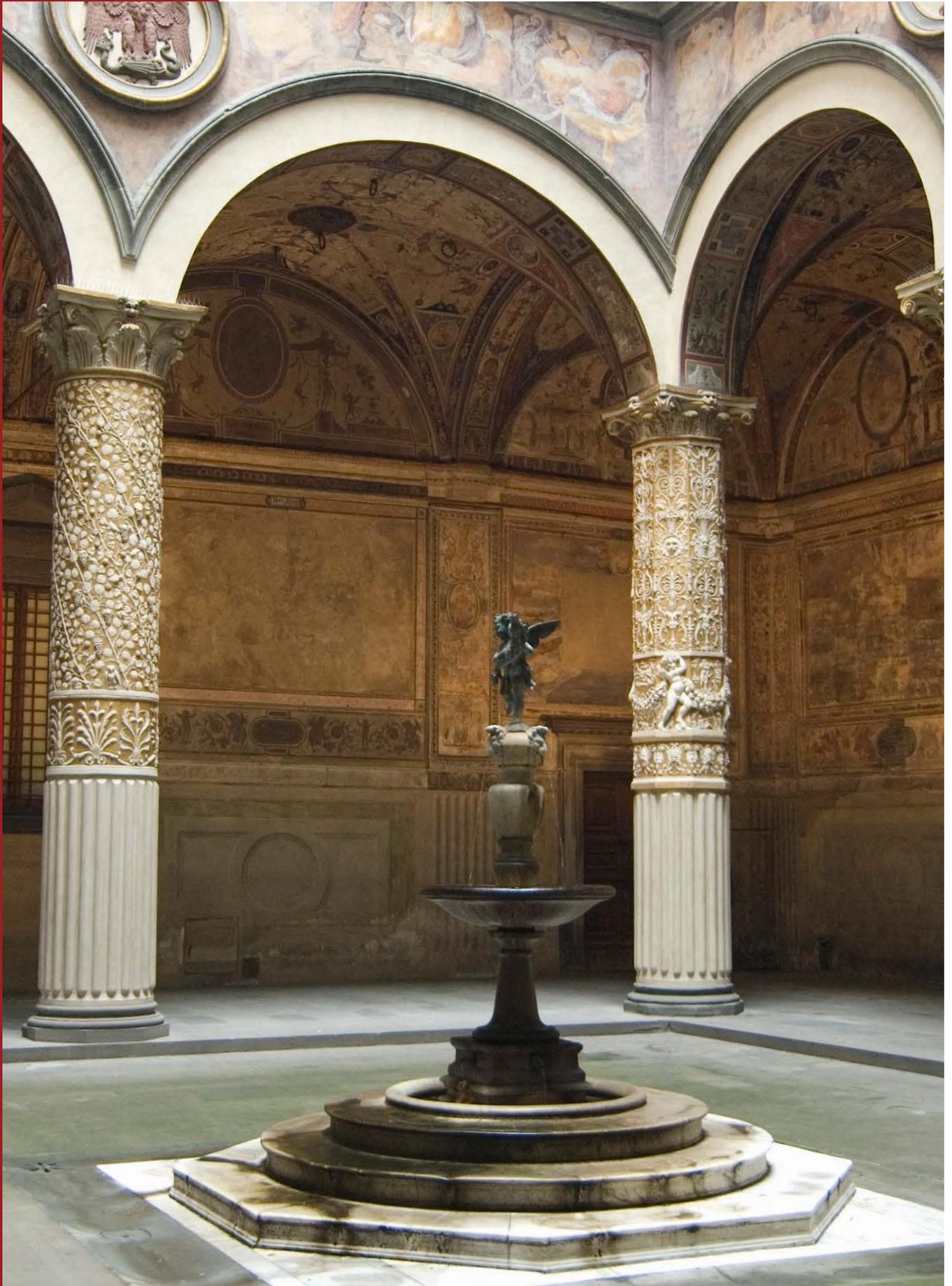


## 4. UNESCO

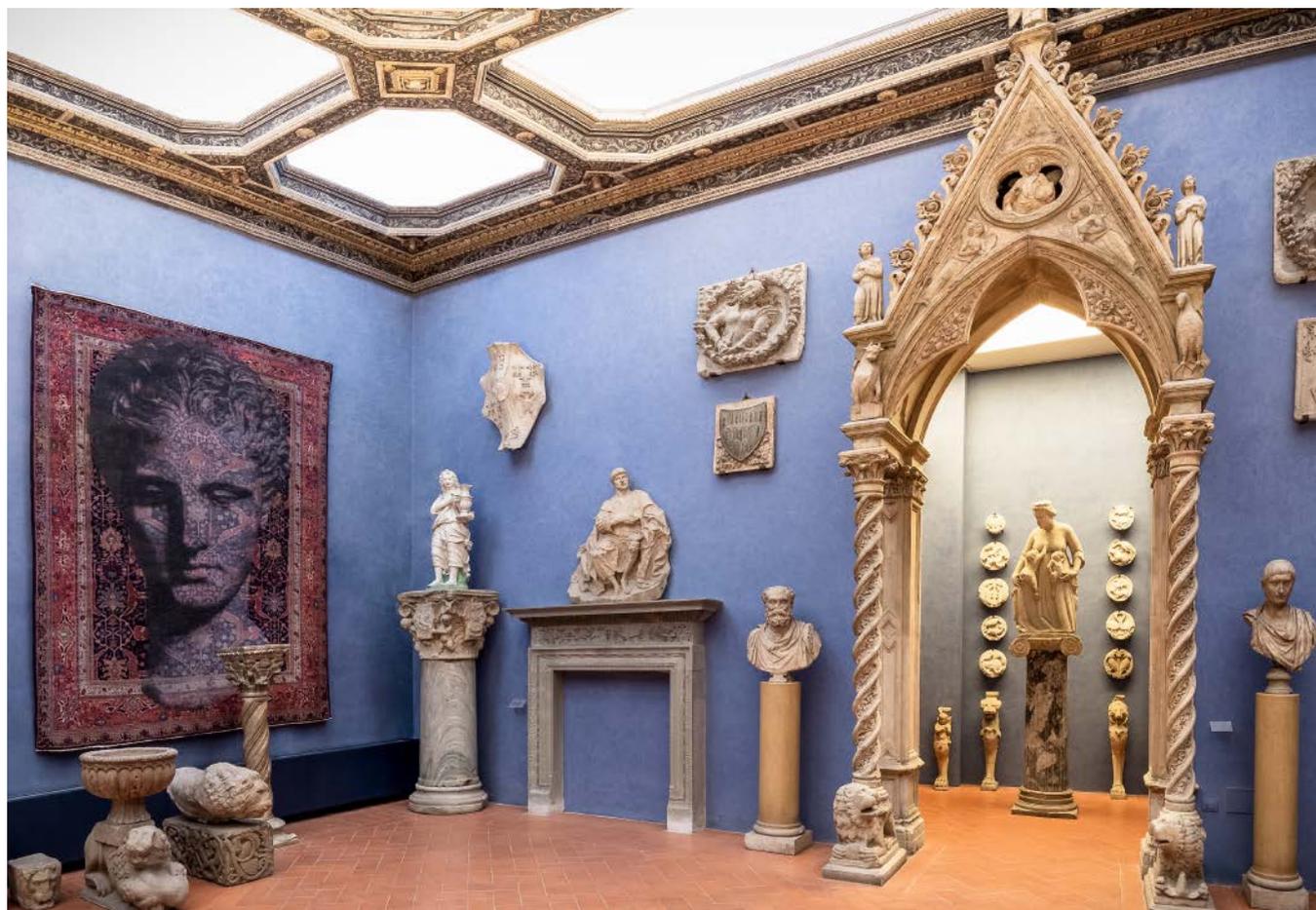
Durante quest'anno l'associazione MUS.E ha reso ancora più forte la collaborazione con l'ufficio UNESCO del Comune di Firenze, denominato ora "Firenze Patrimonio Mondiale e Rapporti con UNESCO", gestendo progetti di valorizzazione del Centro Storico dichiarato Patrimonio Mondiale il 17 dicembre 1982. Il rapporto di collaborazione con l'ufficio Firenze Patrimonio Mondiale ha portato l'Associazione ad ampliare il suo raggio d'azione, dalle attività di mediazione culturale legate all'arte, alle celebrazioni storiche ai temi della contemporaneità riferiti all'Agenda 2030 dell'ONU e agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Tra le attività più significative si evidenziano: il proseguimento del lavoro di aggiornamento del Piano di Gestione del sito UNESCO Centro Storico di Firenze; la celebrazione delle ricorrenze legate all'identità storica della città attraverso il supporto alle celebrazioni per il Cinquecentenario di Cosimo I e Caterina de' Medici, all'organizzazione di iniziative culturali quali "Il camper dell'arte" per il cinquecentenario dalla morte di Leonardo da Vinci, alle visite guidate legate alla memoria della Grande Guerra a Firenze; la partecipazione al Festival dello Sviluppo Sostenibile promosso da ASviS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile); la valorizzazione del giardino della Villa Medicea di Castello; il supporto tecnico al progetto europeo AtlaS.WH (programma Atlantic Interreg) attraverso attività didattiche e di comunicazione legate alla tematica della sostenibilità delle città storiche; l'organizzazione della mostra #Art4GlobalGoals dell'artista tedesco Leon Löwentraut in Palazzo Medici Riccardi; la realizzazione delle tre attività didattiche "Fridays For Future", "Inside Out" e "Wish you Were Here" incluse nel canale "Chiavi della Città". Tutte le attività sono state sviluppate anche nel contesto del progetto del Comune "Firenze perBene", mirato a far crescere la consapevolezza intergenerazionale ed interculturale del valore eccezionale universale del Centro Storico, per prendersene cura e sentirsene parte.

## **ANALISI METODOLOGICA DELL' INDAGINE SVOLTA**

2



## ANALISI METODOLOGICA DELL' INDAGINE SVOLTA



La crescita, l'evoluzione e l'innovazione sono state al centro di tutto il lavoro svolto e rappresentato nel nostro Report annuale. L'obiettivo del consolidamento di un processo strutturato è stato confermato con il conseguente raggiungimento di una qualità molto alta relativa all'attendibilità dei dati elaborati. Motore di questo lavoro è stato sicuramente il processo di evoluzione ed innovazione verso una maggiore stabilità delle indagini svolte ed attendibilità quindi dei risultati riportati nei capitoli che seguono. Ogni anno cerchiamo di focalizzare l'attenzione sulla **qualità** impiegata nelle azioni che svolgiamo, come strumento essenziale per la misurazione del cambiamento e dell'innovazione.

Alla base della nostra indagine, come anche da letteratura ormai consolidata in questo campo, poniamo il ruolo dei Musei come istituzioni accessibili a tutti, luoghi per ogni tipologia di utente che decida di avvicinarsi a questo mondo, ritrovando in esso un mezzo per raggiungere un **cambiamento qualitativo e quantitativo**.

L'Annual Report ha come obiettivo quindi quello di restituire ai lettori un risultato tangibile di tutte le analisi ed indagini svolte, delle **misurazioni quantitative** (numeri che ogni mese aggregiamo al fine di monitorare l'andamento delle nostre attività in

termini di pubblico) e **qualitative** (percezione che il pubblico intervistato ha dei nostri servizi, del nostro personale e delle nostre attività). Il nostro successo più grande è stato constatare anche per questo anno il riconoscimento **da parte i nostri stakeholder del valore positivo degli investimenti sostenuti (il tempo primo fra tutti)**.

Il punto di partenza della nostra analisi rimane la percezione che gli utenti hanno dei nostri servizi e quindi dell'esperienza MUS.E. Al fine di avere una qualità sempre più elevata delle rilevazioni svolte e dei risultati ottenuti, abbiamo affinato maggiormente la raccolta dei dati attraverso la completa digitalizzazione del processo. Inoltre abbiamo consolidato le indagini a Palazzo Medici Riccardi.

Presupposto dell'impostazione del modello di valutazione è stato un approccio sistemico alla qualità, che ha portato all'individuazione di alcuni ambiti prioritari di raccolta di evidenze sulla qualità percepita dal visitatore. La rilevazione ha, dunque, indicato come campo prioritario di applicazione i seguenti servizi MUS.E: Personale, Informazione/Accoglienza/Bookshop, Comunicazione nelle aree di Mediazione, Novecento, Contemporaneo e nuovi

spazi museali (Palazzo Medici Riccardi).

Si è cercato di individuare sia gli elementi del servizio su cui intervenire per migliorare il servizio erogato, che i punti di forza su cui poter continuare a far leva, per adottare politiche di ampliamento dell'utenza, allo scopo di rendere il museo un luogo sempre più accessibile e fruibile per tutti. In un'analisi di questo tipo ci sono ovviamente fattori che possono creare "disturbo" alla percezione della qualità e abbiamo cercato di tenerne conto attraverso la differenziazione e specificità dei contesti esaminati. Si tratta di fattori oggettivi e fattori soggettivi e per entrambi è stata prevista la rilevazione del punto di vista dell'utenza e del punto di vista del personale interessato. Ovviamente con metodologie e modalità di rilevazione diverse, come indicato nel presente Rapporto.

I criteri guida per la definizione degli strumenti e delle modalità di rilevazione sono stati i seguenti:

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

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

L'intera operazione di valutazione ha tenuto conto degli standard previsti a livello nazionale e regionale e delle nuove linee guida di recente pubblicate dal Ministero per la Conservazione dei Beni Culturali, in cui l'audience development assume un'importanza sempre maggiore, riconoscendo come il lavoro compiuto da MUS.E sia stato di apertura e spinta per tutti i players in ambito artistico culturale.

Con riferimento a queste indicazioni, dunque, è stata data importanza prioritaria all'acquisizione di elementi di valutazione per quei processi che consentono ad un servizio museale di rispondere adeguatamente agli standard non solo in termini quantitativi, ma introducendo elementi che consentano la valutazione della qualità nella rispondenza allo standard di riferimento.

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

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

e sono stati presi in considerazione i seguenti fattori:

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

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

Il flusso di lavoro è riconducibile alle seguenti macro fasi:

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

Il periodo di somministrazione dei questionari su Palazzo Vecchio, Museo Novecento, Palazzo Medici Riccardi e Murate copre tutto il 2019. Il numero e le tipologie dei questionari raccolti per target/proposta culturale sono illustrati nella seguente Tabella.

TIPOLOGIA QUESTIONARI SOMMINISTRATI	LUOGO DI RIFERIMENTO	QUESTIONARI SOMMINISTRATI '18	QUESTIONARI SOMMINISTRATI '19
Questionario per utenti generici + Torre	Palazzo Vecchio	837	1425
Questionario per insegnanti	Palazzo Vecchio	21	10
Questionario studenti scuola primaria	Palazzo Vecchio	130	48
Questionario studenti scuola secondaria	Palazzo Vecchio	177	67
Questionario per utenti generici	Museo Novecento	101	126
Questionario per Insegnanti	Museo Novecento	15	9
Questionario studenti scuola primaria	Museo Novecento	92	88
Questionario studenti scuola secondaria	Museo Novecento	10	7
Questionario per frequentatori delle Murate	Le Murate-P.A.C.	102	37
Questionario per utenti generici	Palazzo Medici Riccardi	58	83

Questionario Customer Satisfaction	Palazzo Vecchio	994	696
	Museo Novecento	187	101
	Museo Bardini	142	90
	Cappella Brancacci	161	142
	Santa Maria Novella	387	139
	Forte di Belvedere	75	72
	Fondazione Salvatore Romano	0	0
	Palazzo Medici Riccardi	193	448

Si nota come i numeri dei questionari somministrati sulla percezione del pubblico specifico MUS.E siano decisamente aumentati rispetto al 2018 per quello che riguarda il pubblico generico a Palazzo Vecchio, Museo Novecento e Palazzo Medici Riccardi. Mentre leggermente in diminuzione i questionari somministrati alle scuole; questo è dovuto alla completa digitalizzazione che ha comportato una somministrazione assistita dovuta principalmente all'infrastruttura hw a disposizione (tablet). Mentre i numeri dei questionari somministrati per la Customer sono in linea con quelli del 2018 e comunque attendibili in base al calcolo del campione significativo che ogni anno effettuiamo per il piano di somministrazione. I questionari di Customer Satisfaction vengono definiti dalla Regione secondo standard piuttosto rigidi al fine di rilevare per tutti i Musei Nazionali gli stessi dati. Invece i questionari sulla percezione dei servizi MUS.E, ad eccezione di quelli predisposti per i bambini, sono articolati nelle seguenti sezioni, declinate coerentemente alle specificità oggetto dell'indagine:

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

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

**I testi integrali dei questionari somministrati sono disponibili su richiesta.**

## PERSONALE E INDAGINE QUALITATIVA ESTERNA

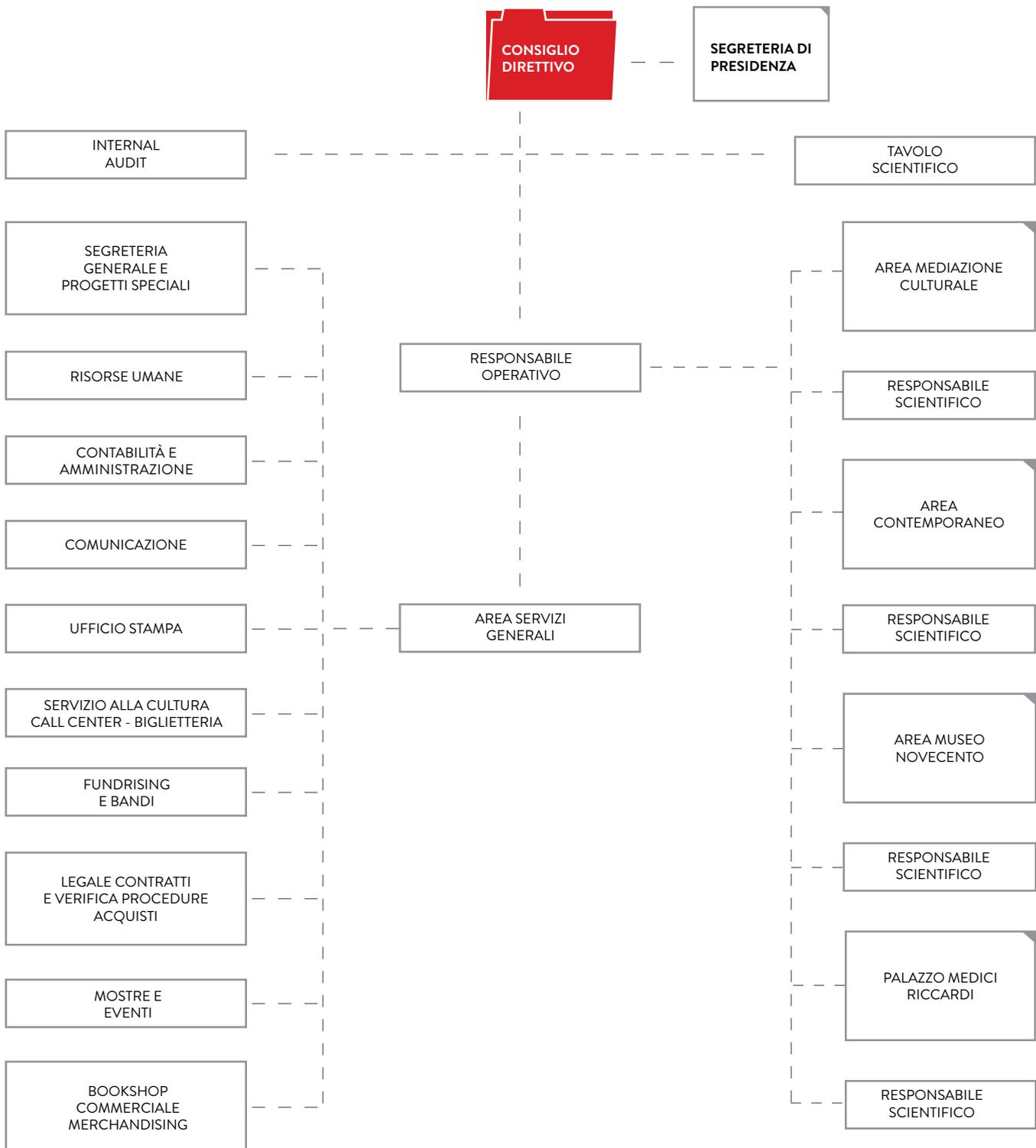
3

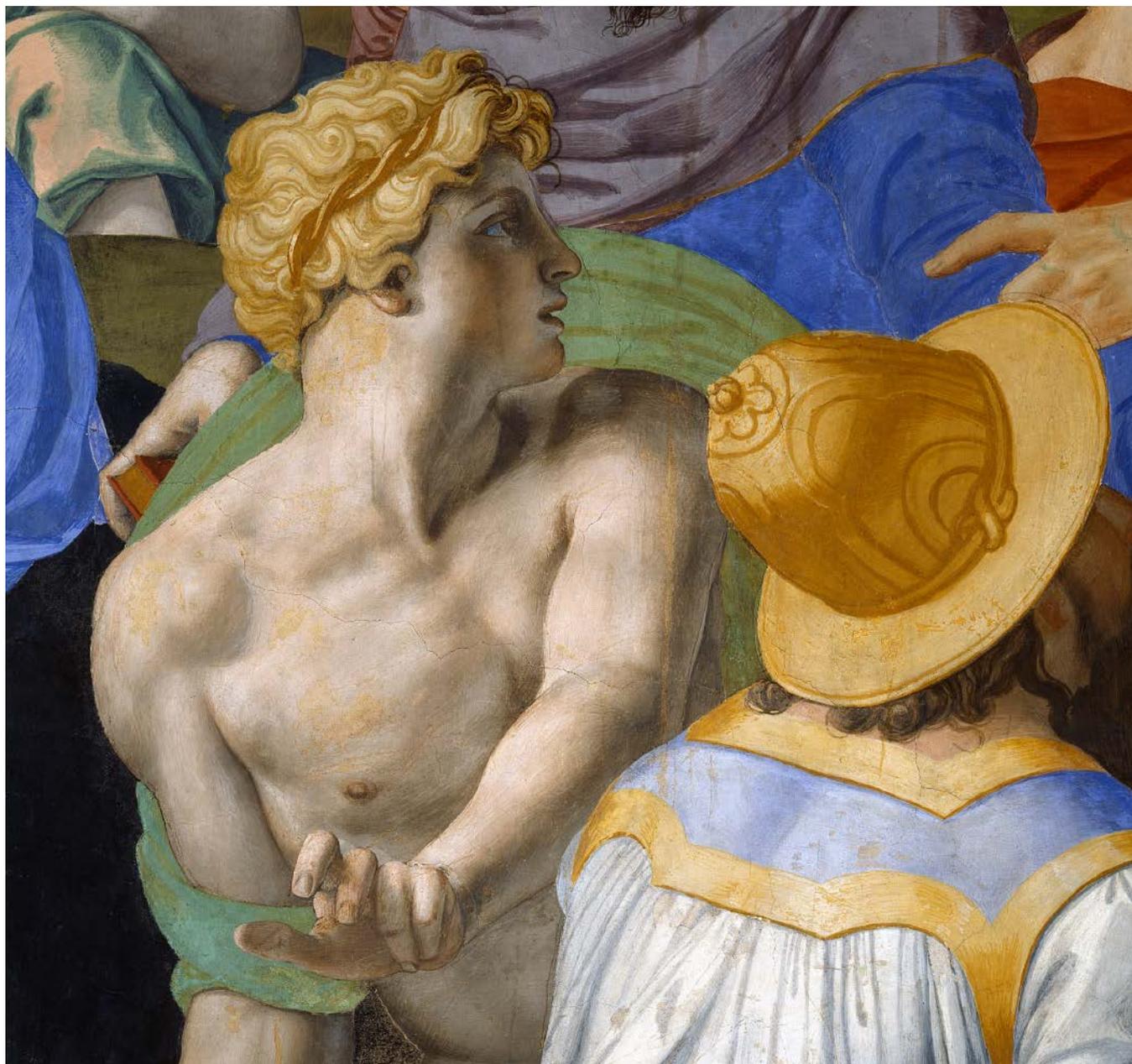


# PERSONALE

## Organizzazione

Il processo organizzativo di MUS.E si può dire consolidato nel 2019. Non solo! L'organizzazione è oggetto di continue riflessioni e conseguente progettazione di misure di breve-medio-lungo periodo, finalizzate alla redistribuzione di competenze, per una maggiore efficienza del lavoro svolto dalle varie aree. Di seguito si riporta l'organigramma funzionale 2019:





L'incontro staff che coinvolge tutti i Referenti è stato calendarizzato ogni 3 settimane, mentre settimanalmente viene svolto l'incontro di aggiornamento tra il Referente di Area ed il Responsabile Operativo. Questo ha consentito una maggiore efficienza e simmetria nello scambio di informazioni.

Non si può che confermare che anche per 2019 il personale ha rappresentato un punto di forza e la risorsa più preziosa: il principale stakeholder!

Nella pagina seguente il dettaglio delle unità impiegate per settore/servizio:

	Strutturali + sostituzioni lunghe al 31/12/2019		MAX 2019	
	N°	%	N°	%
<b>TOTALE DIPENDENTI MUSE</b>	<b>97</b>	<b>100%</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>
Segreteria Generale/Amm.ne	14	14,89%	14	12,39%
Informazione ed Accoglienza	34	36,17%	47	41,59%
Mediazione e Valorizzazione	26	27,66%	31	27,43%
Mostre e Grandi Eventi	3	3,19%	3	2,65%
Nuovi Spazi Museali- Palazzo Medici Riccardi	2	2,13%	2	1,77%
Comunicazione	3	3,19%	3	2,65%
Novecento	3	3,19%	3	2,65%
Contemporaneo	4	4,26%	4	3,54%
Bookshop	5	5,32%	6	5,31%

Oltre ad una crescita quantitativa del personale, n° di dipendenti, crediamo fortemente nella qualità dei servizi che offriamo e quindi del personale impiegato. A tal proposito risulta fondamentale il tentativo di mettere in pratica quanto condiviso durante la due giorni del 2018, con le azioni di breve periodo definite nel modello “**MUS.E 2020**”.

MUS.E ha continuato inoltre a porre la massima attenzione all’inserimento e al consolidamento di professionalità di giovani, donne e madri, tentando di mettere in pratica azioni di “welfare aziendale” che consentano di conciliare il lavoro con le diverse priorità che si possono presentare: per esempio studio per i giovani e famiglia per le donne e madri. Di seguito riportiamo i numeri di dettaglio:

	N°	%	N°	%
<b>TOTALE DIPENDENTI</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>
Di cui uomini	33	35,11%	34	30,09%
Di cui donne	61	64,89%	79	69,91%
Di cui madri sul tot donne	24	25,53%	26	23,01%
Totale under 30 sul totale	7	7,45%	14	12,39%

Inoltre particolare attenzione durante il 2019 si è posta su:

l’attivazione di tirocini curriculari: n. **39**

l’alternanza scuola-lavoro: **8** scuole coinvolte



## INDAGINE QUALITATIVA ESTERNA

Vista l'importanza del personale in un'Associazione come la nostra, non potevano mancare i risultati dell'**indagine qualitativa esterna** relativa alla percezione degli utenti fruitori dei nostri servizi attraverso la somministrazione dei questionari.

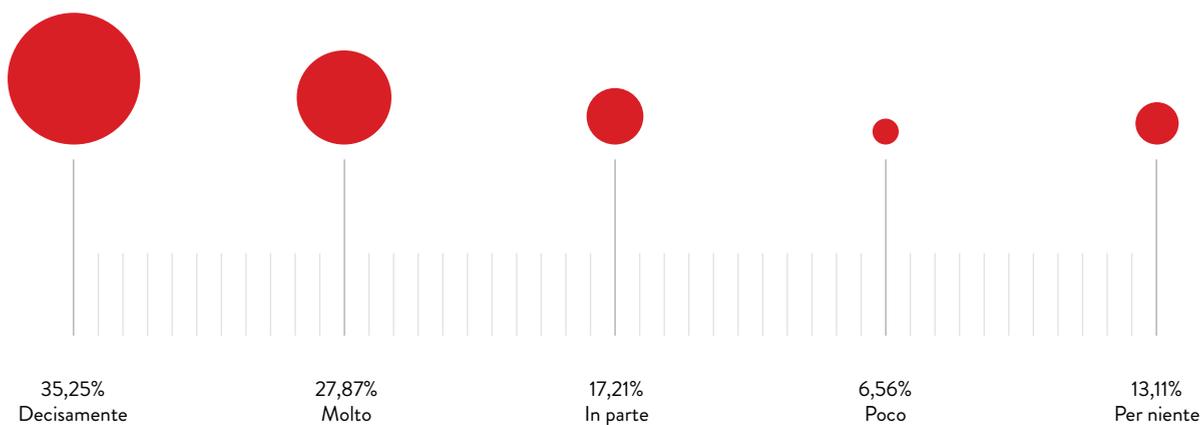
### 1.0 INDAGINE ESTERNA – QUESTIONARI UTENTI MUS.E

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

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

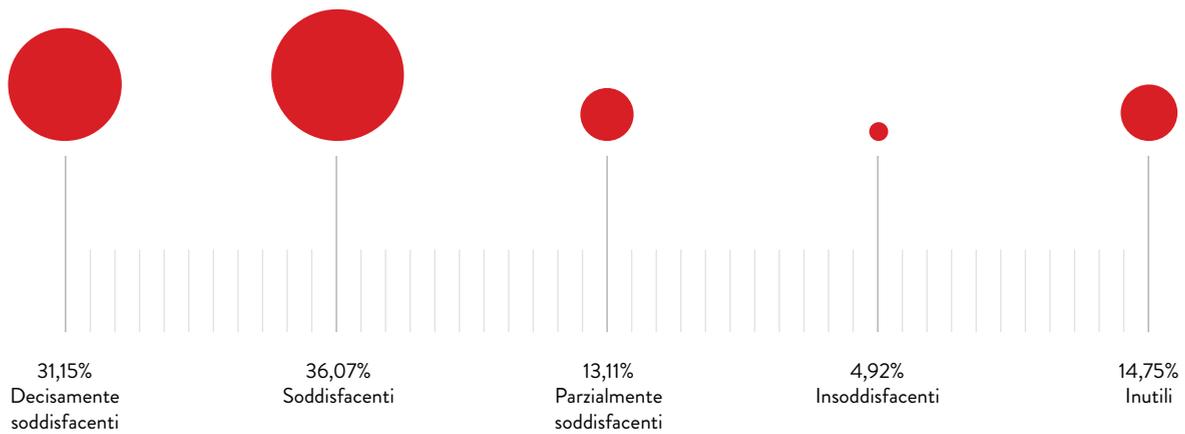
Palazzo Vecchio  
Generici/Adulti

#### a) Il personale addetto le è sembrato professionale?

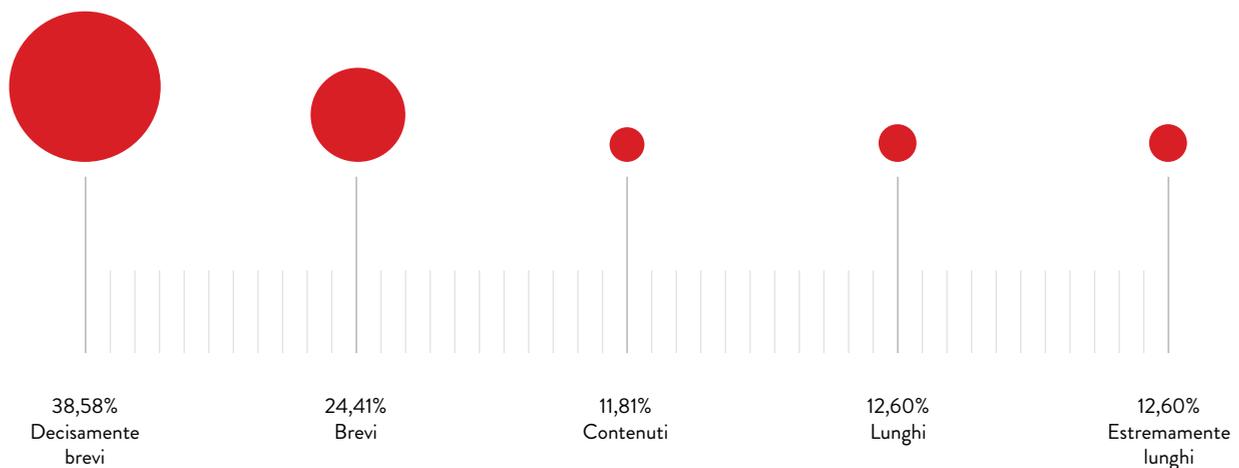


Per quanto riguarda l'output del lavoro svolto, è stato riscontrato un livello piuttosto alto di soddisfazione. Riportiamo per esempio i risultati dell'indagine svolta sulla percezione della qualità delle informazioni ricevute (preparazione del personale impiegato) e sui tempi di attesa (efficienza del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

#### b) Le informazioni ricevute sono state:



#### c) I tempi di attesa sono stati:



## 1.1 INDAGINE ESTERNA – QUESTIONARI UTENTI MUS.E

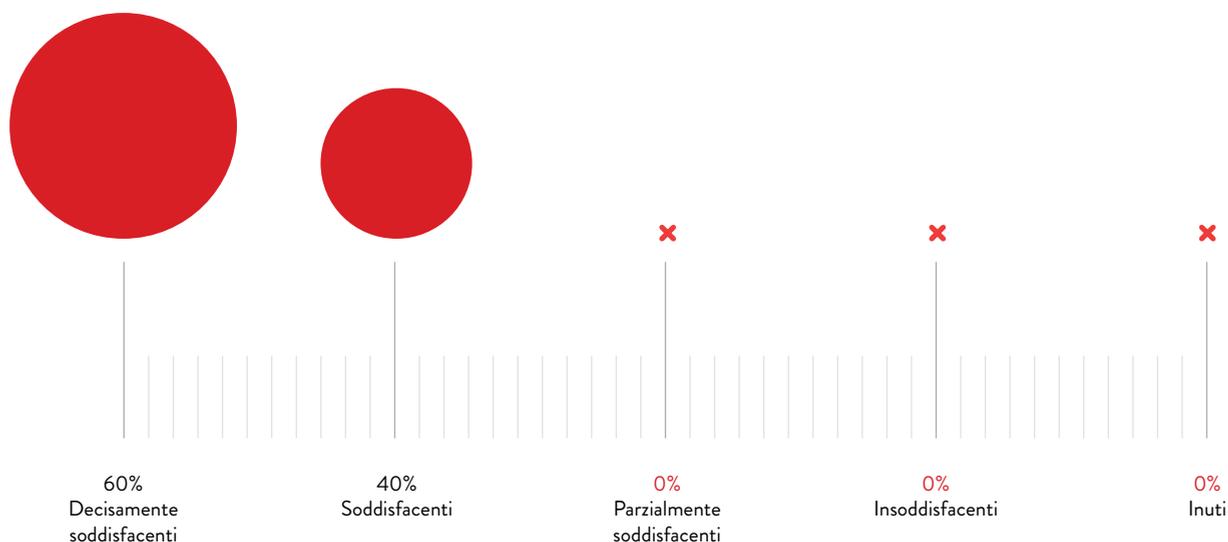
Le scuole e la didattica in generale rappresentano uno zoccolo duro per l'Associazione che ricordiamo nata come Museo dei Ragazzi. Per questo motivo tendiamo a studiare e a rispondere a tutte le esigenze didattiche di ogni ordine e grado al fine di coinvolgere sempre di più soprattutto l'universo scolare.

Uno dei primi obiettivi che ci poniamo, è rendere la visita il più possibile "attraente", interessante ed in linea con i programmi scolastici. Di seguito quindi rappresentiamo i risultati delle indagini svolte con gli insegnanti e con gli studenti.

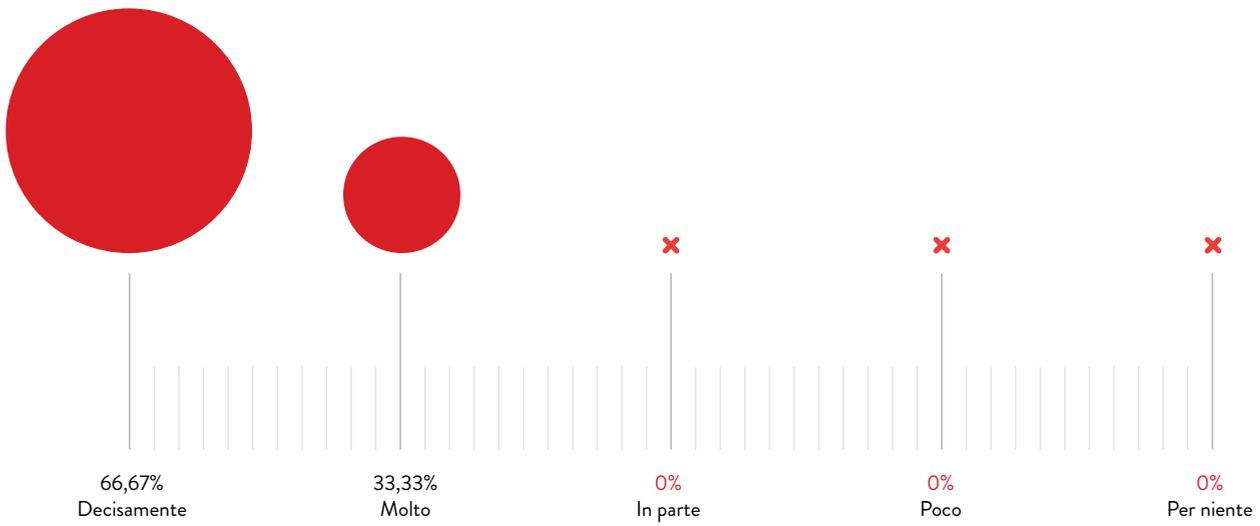
Il primo contatto che consente di scegliere e pianificare l'attività, avviene con gli operatori del call center, quindi abbiamo voluto indagare sulla qualità percepita delle informazioni ricevute e sul personale impiegato a farlo. Non abbiamo avuto giudizi negativi!



a) Le informazioni ricevute sono state:

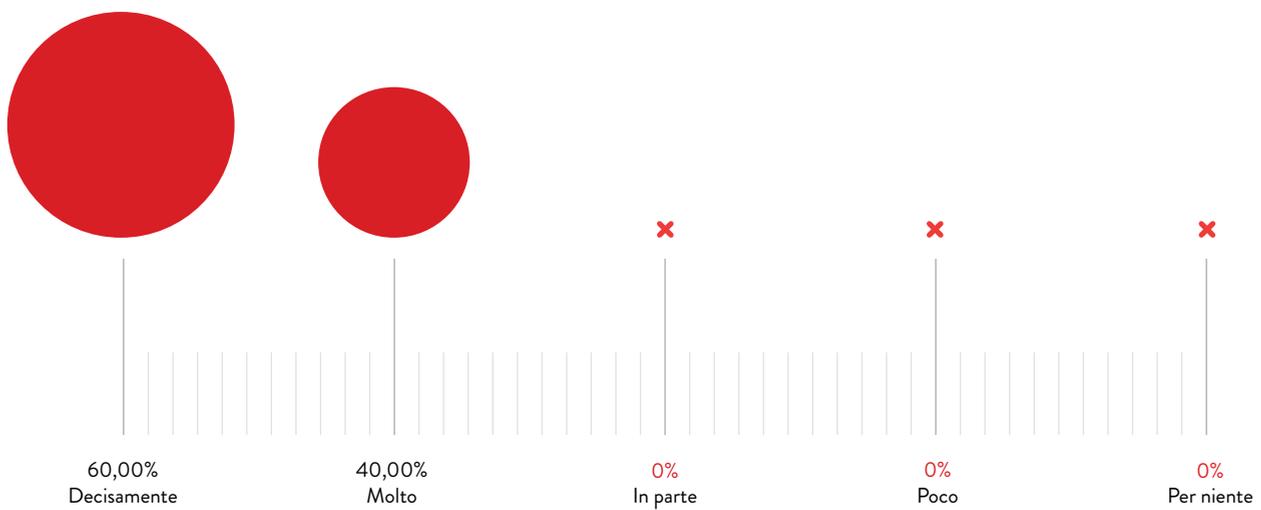


## b) Il personale addetto le è sembrato professionale?



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

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



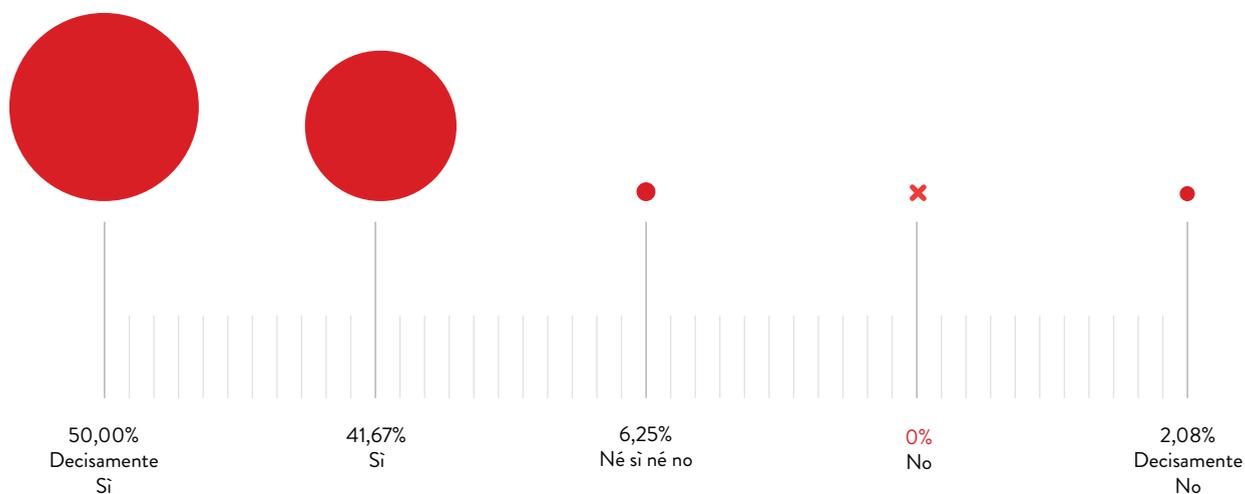


L'attenzione si sposta sull'esperienza di visita e nello specifico sulla percezione che hanno avuto di essa grazie al supporto di un mediatore.

Studenti scuola primaria 

L'attenzione è posta principalmente sulla comprensione delle spiegazione visto che si tratta di bambini. Decisamente positive le risposte.

a) È stato facile capire le spiegazioni?

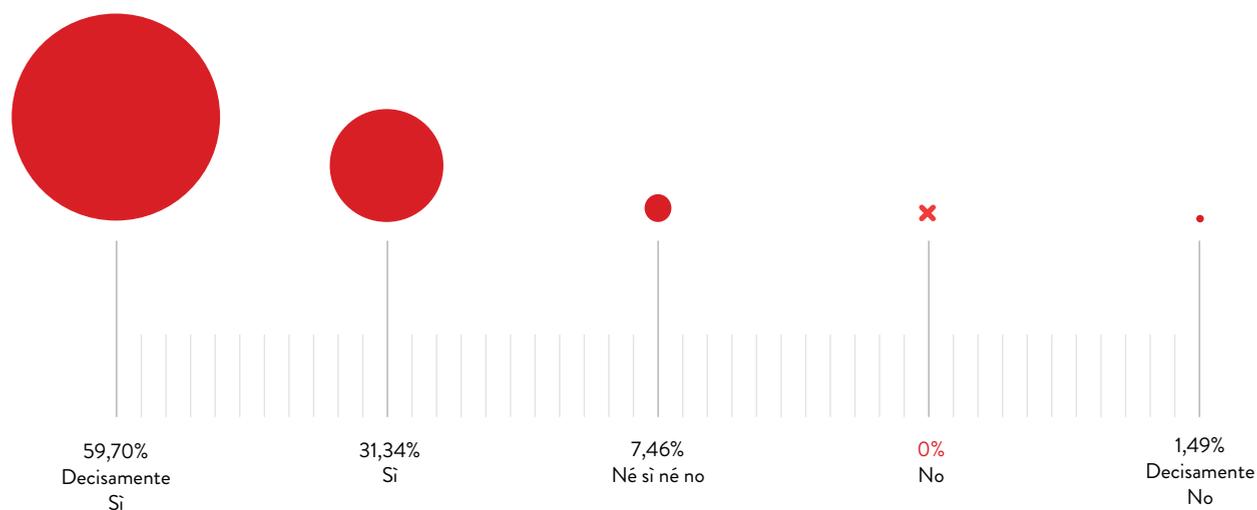


### Studenti scuola secondaria



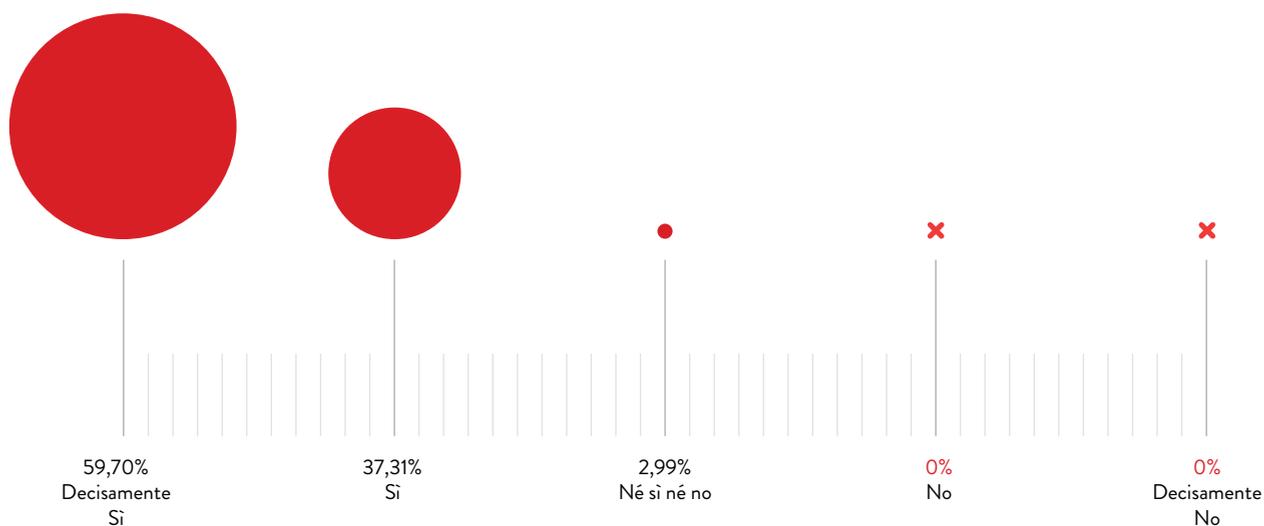
La prima indagine è rivolta all'interazione che hanno avuto con il mediatore che li ha supportati nella visita/laboratori necessaria al fine di agevolare la comprensione e l'approfondimento dei contenuti. Il giudizio da parte della quasi totalità degli intervistati è decisamente positivo, come emerge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

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



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

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



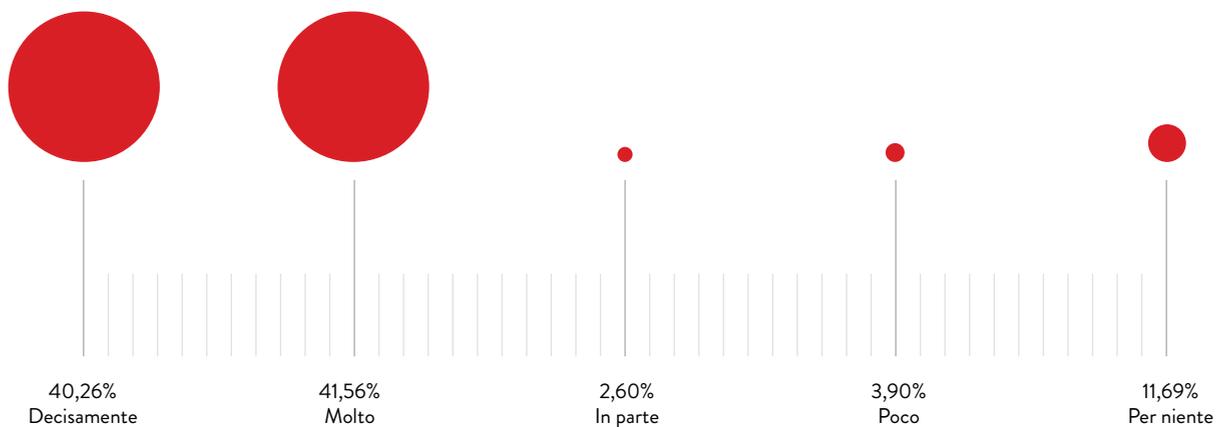
## 1.2 INDAGINE ESTERNA – QUESTIONARI UTENTI MUS.E

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

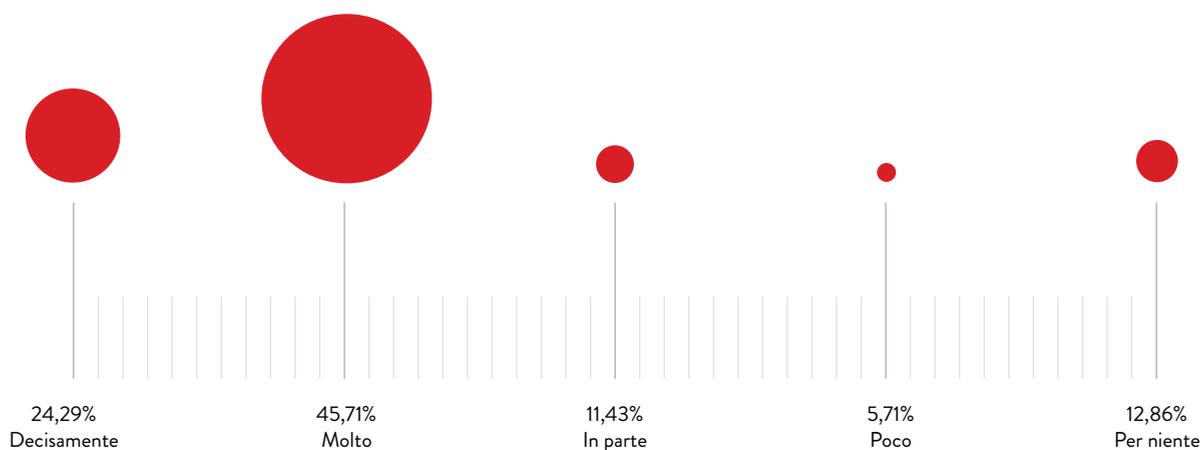
Museo Novecento  
Generici



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



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

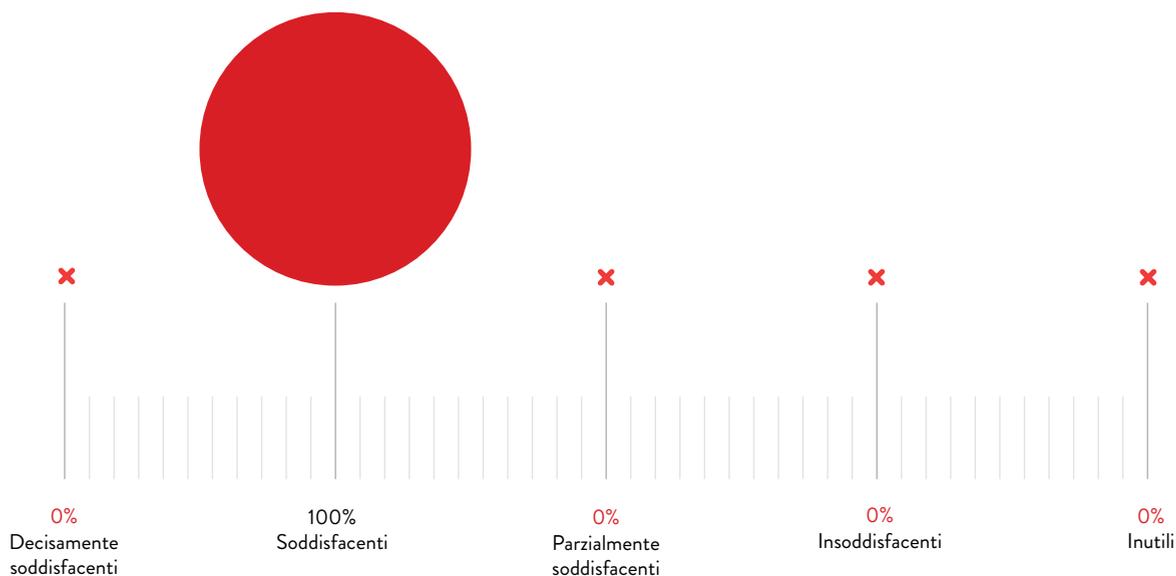


## Insegnanti



Nel 2019 il processo di indagine a Museo Novecento si può definire consolidato. Per prima cosa abbiamo voluto verificare la percezione sulla qualità delle informazioni necessarie a scegliere e programmare un'attività. La maggior parte degli insegnanti le considera soddisfacenti! Il personale che ha fornito le informazioni è stato giudicato estremamente e molto professionale dalla quasi totalità degli intervistati:

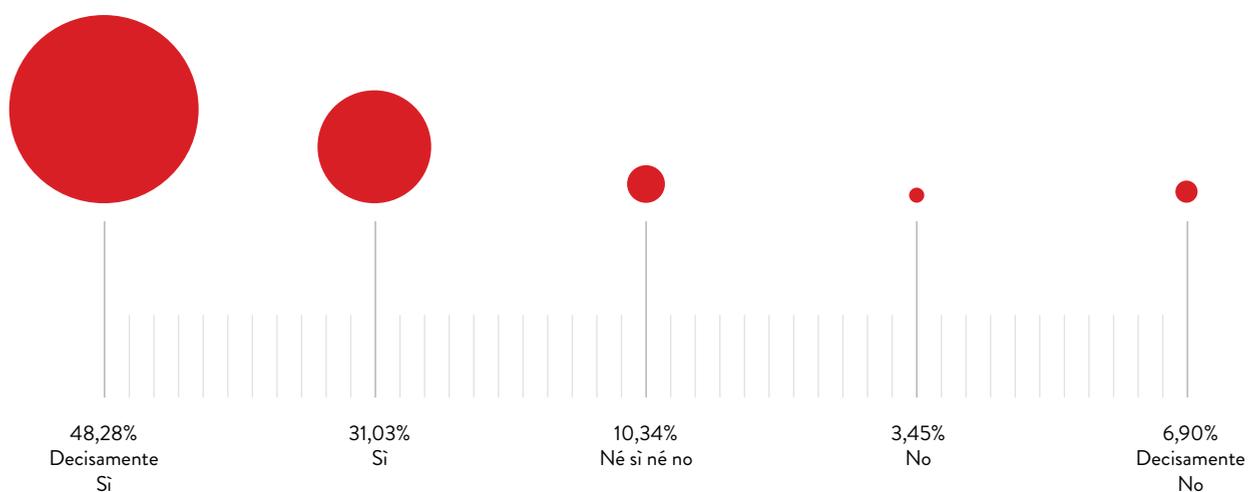
## a) Le informazioni ricevute sono state:



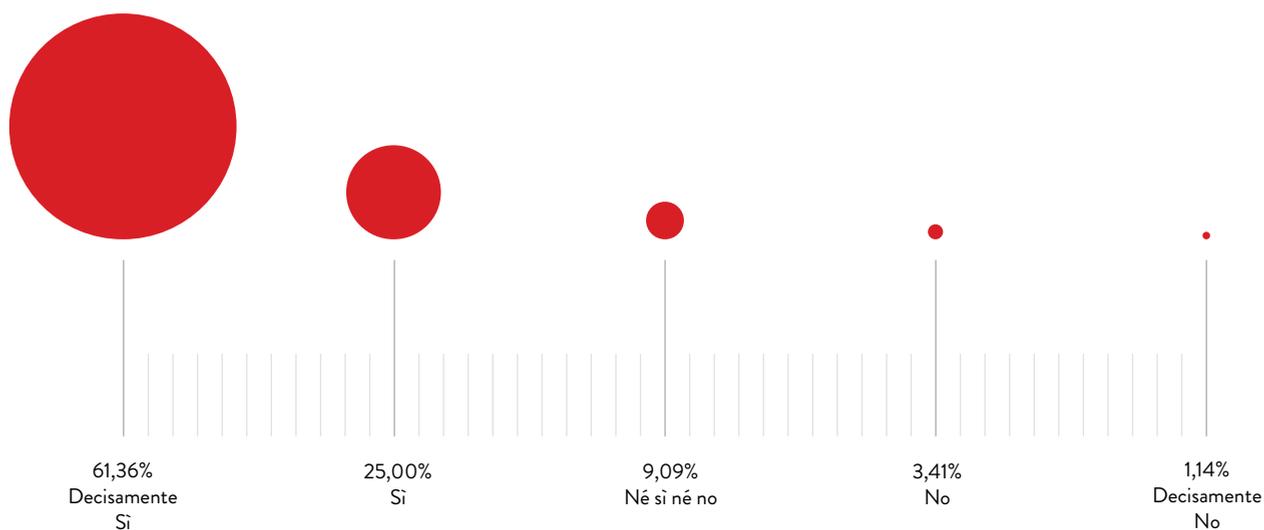
Importante per i bambini che fanno un'attività è capire se c'è stata la possibilità di interagire con il mediatore MUS.E e quindi se hanno potuto di fatto fare domande ricevendo spiegazioni per loro comprensibili.

 **Studenti scuola primaria**

a) I mediatori hanno risposto alle tue domande?



b) É stato facile capire le spiegazioni?

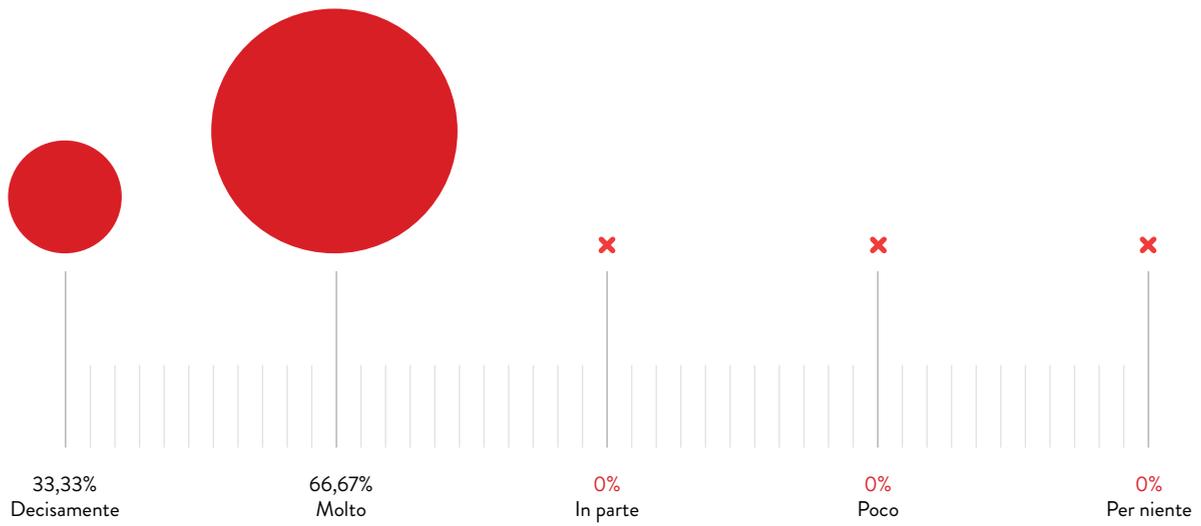


Studenti scuola secondaria



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

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







**INFORMAZIONE  
ACCOGLIENZA  
E BOOKSHOP**

4



# INFORMAZIONE, ACCOGLIENZA E BOOKSHOP

## 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.

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



## IN DETTAGLIO

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

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

I diversi servizi erogati possono essere così descritti:

---

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

---

### 7. SERVIZIO DI PRENOTAZIONE VIA CALL CENTER

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

---

### 8. BOOKSHOP

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



## INDAGINE QUALITATIVA

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

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

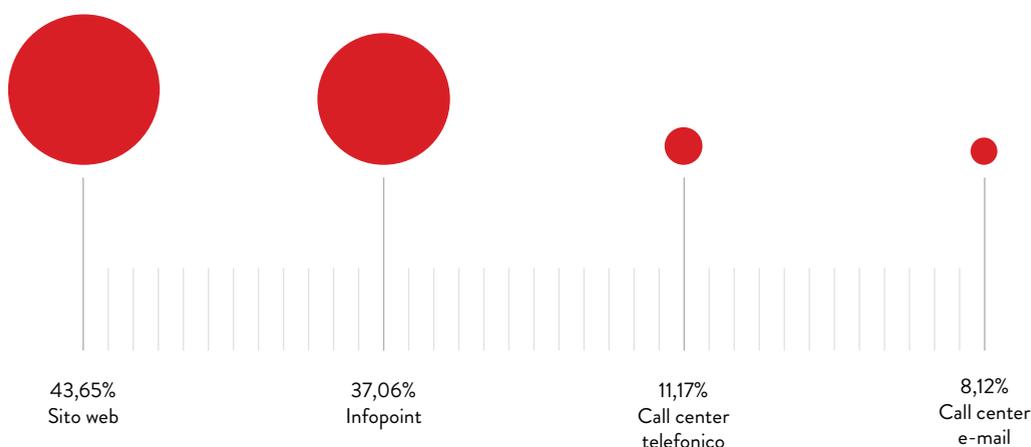
Di seguito i dettagli dei risultati qualitativi per tipologie di utenti intervistati:

### 1. PRIVATI

#### 1.1 CANALI DI INFORMAZIONI NECESSARIE A PROGRAMMARE LA VISITA

Tra i canali messi a disposizione, si riscontra che tra gli italiani si predilige l'Infopoint, mentre tra gli stranieri il sito web, come emerge dalla seguente analisi.

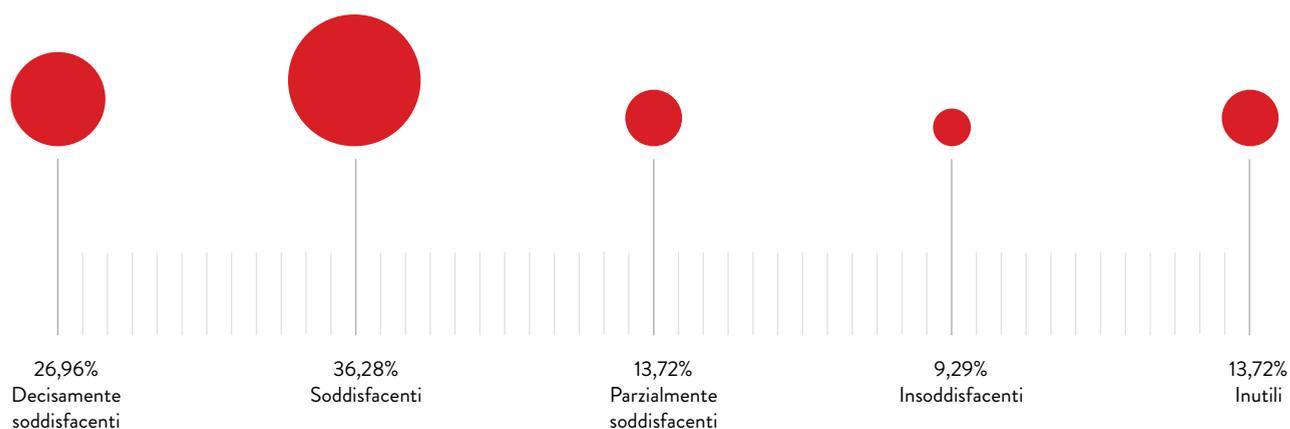
Ha ricevuto le informazioni necessarie a programmare la visita attraverso:



## 1.2 QUALITÀ DELLE INFORMAZIONI RICEVUTE

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

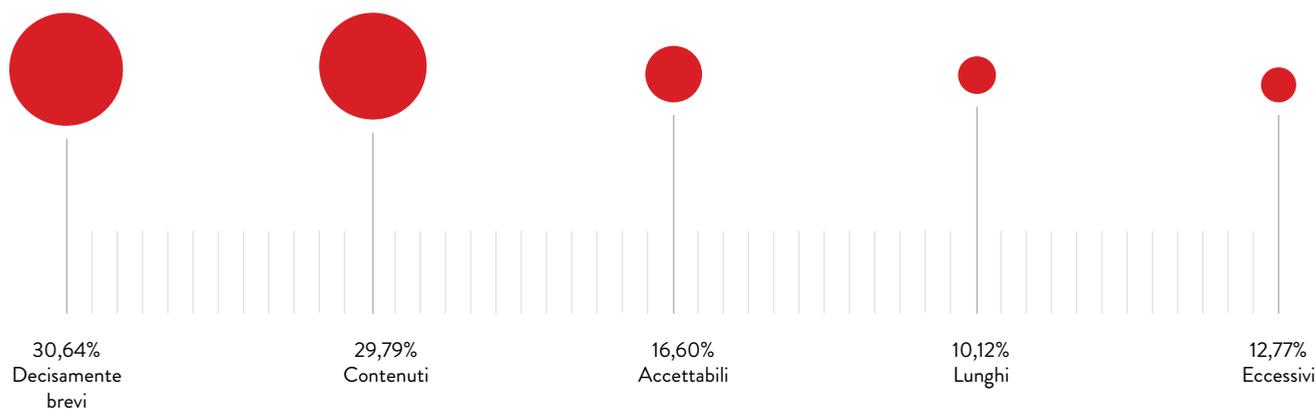
Le informazioni ricevute sono state:



## 1.3 TEMPI DI ATTESA

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

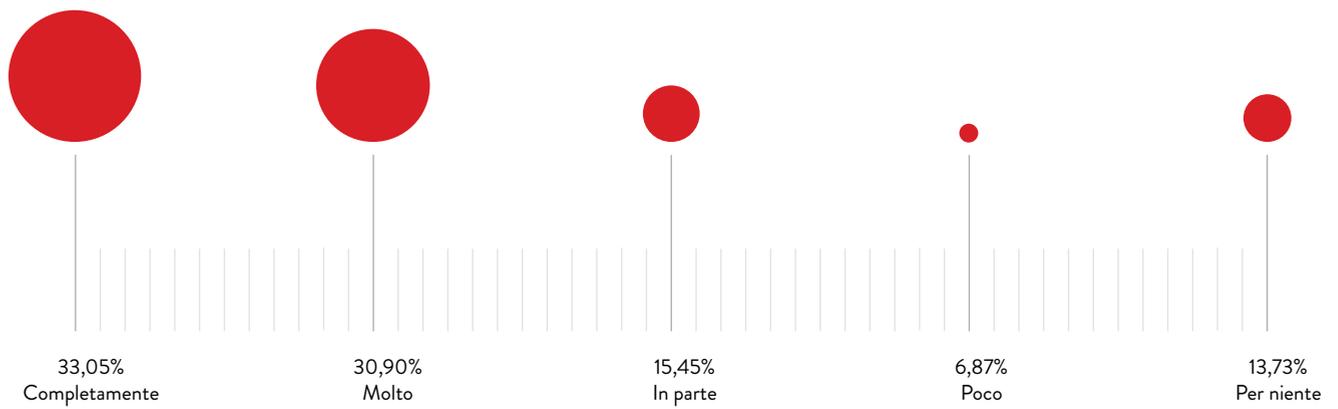
a) I tempi di attesa sono stati:



## 1.4 SODDISFAZIONE GENERALE

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

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



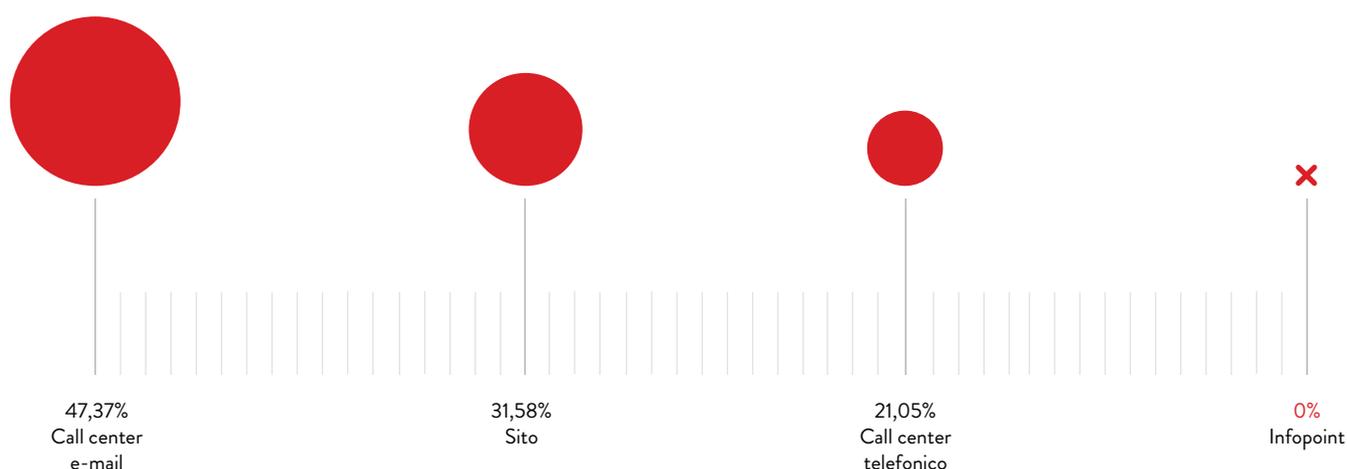
## 2. SCUOLE

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

### 2.1 CANALI DI INFORMAZIONE E PRENOTAZIONE

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

Ha ricevuto le informazioni necessarie a programmare la visita attraverso:

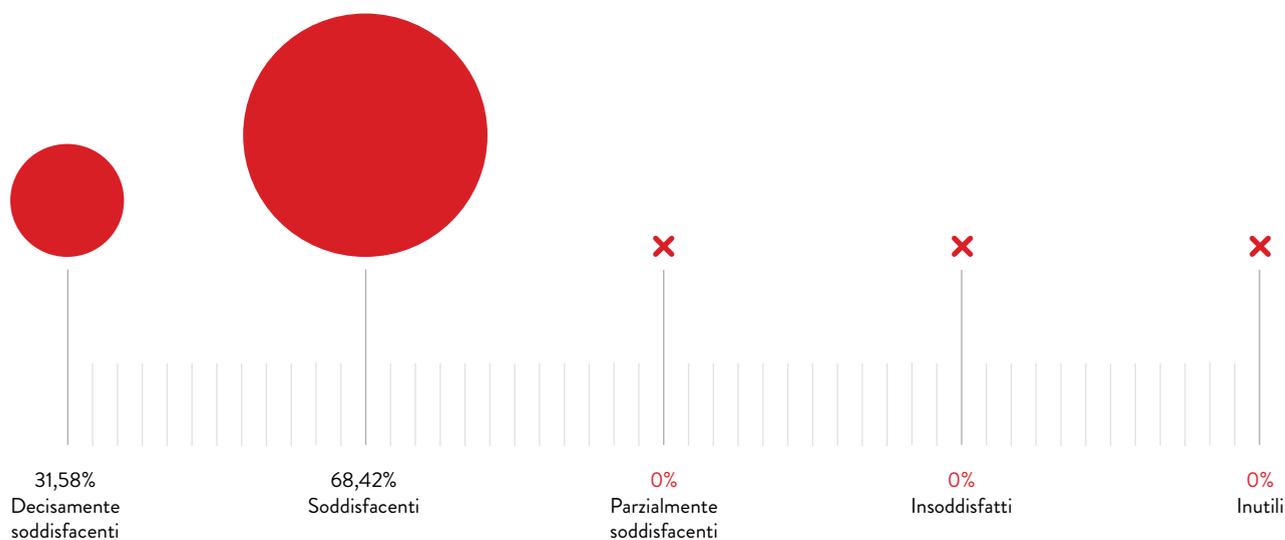


### 2.2 QUALITÀ DELLE INFORMAZIONI RICEVUTE

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

 Insegnanti

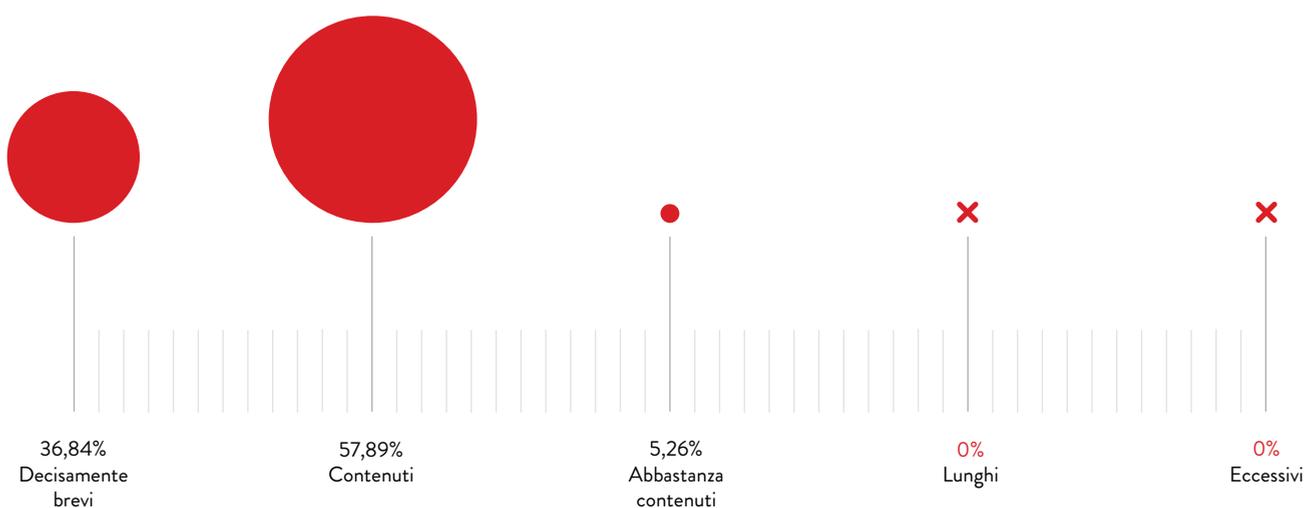
Le informazioni ricevute sono state:



## 2.3 TEMPI DI ATTESA

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

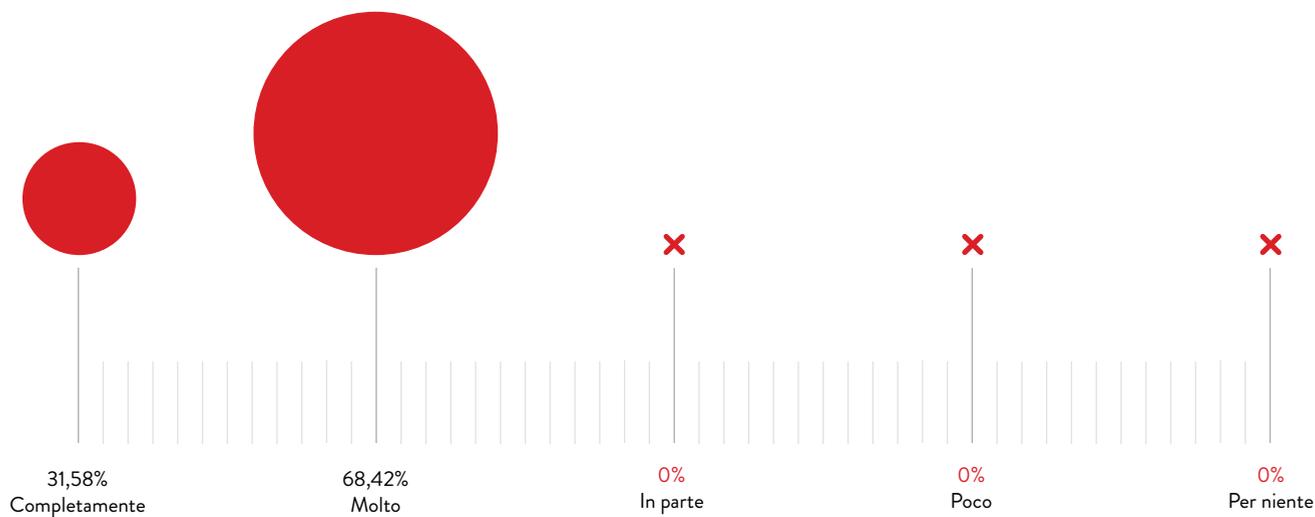
I tempi di attesa sono stati:



## 2.4 SODDISFAZIONE GENERALE

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

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



# MEDIAZIONE

5



## MEDIAZIONE



### PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

L'anno 2019 è stato un periodo particolarmente fecondo e denso di iniziative nel campo della mediazione e della valorizzazione dei musei e dei luoghi culturali in cui MUS.E è impegnata. Accanto al lavoro ordinario – che in realtà ordinario non è mai – portato avanti annualmente con il pubblico cittadino e turistico, le scuole e i pubblici speciali, il 2019 ha visto protagonisti assoluti tre figure importanti per la città di Firenze: Leonardo da Vinci (1452-1519), Cosimo I de' Medici (1519-1574) e Caterina de' Medici (1519-1589).

L'introduzione della Card del Fiorentino nell'autunno 2019 ha senza dubbio contribuito a una più ampia fruizione dei servizi di mediazione, offrendo, insieme all'accesso illimitato ai musei civici al prezzo simbolico di 10€, ben tre visite guidate gratuite.

Il lavoro è stato possibile grazie alla condivisione di obiettivi e di metodi con le amministrazioni pubbliche socie di MUS.E e grazie al supporto di importanti e illuminati partner privati: GIOTTO, love brand di F.I.L.A. Fabbrica Italiana Lapis ed Affi-

ni, Unicoop Firenze, Mukki, Publiacqua, Officina Profumo Farmaceutica Santa Maria Novella, Aboca, Aquila Energie. Molto preziosa è stata inoltre la collaborazione con istituzioni chiave della città e del territorio: fra queste la Regione Toscana - Direzione Musei, promotrice di un tavolo permanente di lavoro e di dialogo fra i musei regionali sul tema della valorizzazione, con cui è attiva una fruttuosa collaborazione (a Firenze la Fondazione Palazzo Strozzi, il Museo degli Innocenti, il Museo di Storia Naturale - Orto Botanico, le Gallerie degli Uffizi, il Museo Ferragamo, l'Opera Santa Croce, il Museo dell'Opera del Duomo; a Fiesole il Museo e l'Area archeologica, la Fondazione Primo Conti e il Museo Bandini); l'Ufficio Firenze Patrimonio Mondiale; il Polo Museale della Toscana.

È stato quindi potenziato il dialogo tra il patrimonio civico e le scuole (fiorentine ed extra-fiorentine) definendo un'offerta sempre più rispondente alle necessità didattiche degli insegnanti e formative dei bambini e dei ragazzi. La proposta rivolta alle classi fiorentine, inserita nel progetto Chiavi della Città dell'Assessorato all'Istruzione del Comune di Firenze, è stata ampliata e ridefinita, così come la programmazione per le scuole extra-fiorentine - che nei mesi primaverili hanno affollato i musei cittadini - è stata disegnata in modo da consentire una fruizione calibrata e coerente con le loro esigenze. Fra le moltissime attività proposte, segnaliamo due linee di lavoro su cui MUS.E ha iniziato a investire con convinzione: da una parte il progetto *Outdoor*, in cui per il tempo di una mattinata un'opera d'arte del Museo Novecento viene esposta in classe, accompagnata da un mediatore e un restauratore che illustrano ai ragazzi il quadro dal punto di vista storico artistico e conservativo; dall'altra le attività sul tema del *Museo diffuso* e della *Sostenibilità*, portate avanti con l'Ufficio Firenze Patrimonio Mondiale.

È proseguito il lavoro con le scuole secondarie di secondo grado del territorio fiorentino nell'ambito dei percorsi di Alternanza Scuola Lavoro, con il coinvolgimento degli studenti nel progetto *Ambasciatori dell'arte*, con la presenza dei ragazzi in supporto alla visita del pubblico nei Musei Civici, e del *Gruppo Teens*, che si è incontrato a cadenza regolare per tutto l'anno scolastico dando vita a due appuntamenti per giovanissimi nei musei: il primo intitolato *Cerca Trova*, ispirato al mistero della Battaglia di Anghiari di Leonardo in Palazzo Vecchio, il secondo *FRAMmEnti*, una caccia al dettaglio al Museo Novecento.

Sempre attivo ed entusiasta anche il Gruppo Giovani e Musei, che raggruppa giovani Under 30 appassionati di cultura e capaci di co-progettare eventi e attività nei musei: dopo il successo del ciclo *Mysterion* i ragazzi si sono orientati sulla promozione di una modalità di visita lenta e godibile, inaugurando il nuovo ciclo *RilassArte* con l'evento *Festina lente* a Palazzo Medici Riccardi. Nel 2019 è stato messo a regime il lavoro con i bambini piccolissimi 0-3 anni, definito d'intesa con la Direzione Istruzione - Servizi all'infanzia del Comune di Firenze e avviato nel 2018 in modalità sperimentale: i percorsi piccolissimi-musei (*Un enorme e meraviglioso palazzo* in Palazzo Vecchio e *Un cavallo va al museo* al Museo Novecento) sono stati rimodulati sulla base delle prime esperienze e aperti, oltre ai nidi, alle famiglie.

Particolarmente significativo è stato il percorso educativo *ArteOrto* in Palazzo Vecchio, sviluppato per le scuole insieme all'Orto Botanico e ad Aboca sul tema della natura nella storia.

Parallelamente è cresciuto il lavoro sul grande pubblico, con la definizione nei diversi luoghi culturali di un'offerta sempre più attenta ai gusti e ai tempi dei visitatori italiani e stranieri e il potenziamento della programmazione rivolta ai residenti e alla comunità locale. Oltre ai ricchi programmi delle *Domeniche Metropolitane* (le prime domeniche di ogni mese, con accesso gratuito per tutti i residenti in città metropolitana) sono state attivate numerose iniziative e attività: e se risultano ormai imperdibili l'aperitivo per innamorati sulla Torre di Palazzo Vecchio per San Valentino e l'incontro con il personaggio di Anna Maria Luisa de' Medici il 18 febbraio, anniversario della sua morte, il calendario 2019 ha visto fiorire una serie di iniziative legate ai festeggiamenti per i cinquecentenari dalla nascita di Cosimo e Caterina de' Medici. A cominciare dal grande evento di *living history* nel Salone dei Cinquecento *Illustrissimo Signor Duca*,

dedicato a Cosimo I, a cui ha fatto da pendant l'analogo evento *Omaggio a Caterina* in Palazzo Medici Riccardi. E ancora le *Sunday lectures* sui vari aspetti della complessa figura di Cosimo; le letture teatralizzate delle lettere inviate dalla Francia da Caterina alla badessa del Monastero delle Murate; le visite a Firenze e in Toscana per ripercorrere i luoghi della vita privata e della vita pubblica del primo Granduca Medici; le visite al giardino della Villa di Castello, voluto da Cosimo e da questi seguito nel suo farsi con grande interesse. Infine la mostra dei simboli granducali – corona, scettro e collare del Toson d'oro – in Palazzo Vecchio, realizzata grazie alla preziosa collaborazione con il maestro d'arte orafa Paolo Penko e con la Fondazione Arte della Seta Lisio. Contemporaneamente alle celebrazioni dei grandi personaggi Medici si sono svolti gli eventi per il cinquecentenario della morte di Leonardo da Vinci, inseriti in un panorama di iniziative di scala mondiale. L'area Mediazione ha contribuito con un programma di visite in città dedicate al maestro di Vinci; un calendario di visite e attività intorno alle due mostre, *La botanica di Leonardo* nel dormitorio di Santa Maria Novella (di cui si è avuto anche il coordinamento scientifico) e *Leonardo e Firenze* in Palazzo Vecchio; una serie di appuntamenti divulgativi nelle piazze dei quartieri fiorentini e del territorio fiorentino all'interno del format di esportazione culturale *Il camper dell'arte. Leonardo, un genio in piazza*.

Anche l'annuale edizione dell'evento per famiglie *Firenze dei Bambini* è stata dedicata all'artista vinciano; la manifestazione, intitolata *Come Leonardo* e realizzata come di consueto con la Direzione Istruzione del Comune di Firenze in primavera, ha avuto un enorme successo di pubblico con 38.000 presenze nei tre giorni di attività, spettacoli e laboratori.

Tutto l'anno è stato tuttavia scandito dalle attività per le famiglie con bambini: fra questi si menzionano gli atelier *Piccoli grandi artisti* e le *Piccole storie di colori* - connesse all'omonima collana di volumi di Topipittori, in collaborazione con GIOTTO; le letture-laboratorio intorno ad albi illustrati d'autore, nel 2019 a tema Leonardo, e i workshop *Murate Art Lab* di artisti contemporanei; le attività speciali per le vacanze pasquali, estive e natalizie e i campi invernali ed estivi durante le pause scolastiche; i compleanni, i percorsi a lume di torcia, persino le notti nei musei... muniti di sacchi a pelo.

Un impegno costante è stato messo in campo presso il Museo Novecento, caratterizzato da una grande vivacità e un continuo alternarsi di mostre temporanee, con relativa ideazione di percorsi di visita e di attività per famiglie ad hoc. Oltre alle proposte sulle esposizioni presso il Museo Novecento si ricordano quelle programmate in occasione delle mostre di Massimo Listri e Davide Rivalta presso il Forte Belvedere e quelle dedicate alle mostre temporanee organizzate al Murate Art District.

Il 2019 ha visto anche l'apertura al pubblico del Memoriale italiano di Auschwitz, giunto a Firenze dal campo di sterminio polacco per tenere viva la memoria della pagina più buia della storia dell'umanità, una tragedia che non si deve ripetere. Per la sua connessione con un passato recente nella storia familiare di molti fiorentini, il Memoriale ha avuto moltissime presenze, organizzate in gruppi accompagnati dai mediatori MUS.E in visite che si sono rivelate spesso toccanti per le testimonianze di chi ha vissuto quegli anni di guerra. Visite guidate sono state proposte anche alle scuole che affrontano il tema del conflitto mondiale nei programmi scolastici.

Durante tutto l'anno è cresciuto il dialogo con i pubblici speciali, ovvero i visitatori con specifiche esigenze sul piano fisico, mentale e sociale, d'intesa con la Direzione Servizi Sociali del Comune di Firenze: si sono intensificate le iniziative per ipovedenti/non vedenti e per ipoudenti/non udenti, ma anche quelle rivolte ai gruppi con disagio, alle marginalità sociali e alle persone in via di recupero; un impegno particolare è stato profuso nel dialogo con gli anziani in residenza, ampliando la rete di collaborazione con le RSA del territorio e portando il *Museo in valigia* direttamente nelle sedi per gli anziani impossibilitati a muoversi.

In questo ambito sono da annoverare i percorsi rivolti agli immigrati e ai nuovi cittadini, con la fi-

nalità di promuovere dinamiche di integrazione e di inclusione connesse alla cultura: è proseguito l'importante progetto di rete AMIR / Accoglienza Musei Inclusione Relazione a cura di Comune di Fiesole, Comune di Firenze - MUS.E, Istituto degli Innocenti, Fondazione Primo Conti, Stazione Utopia, grazie al sostegno della Regione Toscana e della Fondazione CR Firenze: dopo la fase di formazione e familiarizzazione con i musei, i nuovi cittadini hanno iniziato a condurre visite a Palazzo Vecchio e al Museo Novecento, sia con il pubblico dei privati, sia per i ragazzi delle scuole superiori.

Corposo è stato il lavoro sulle periferie, fisiche e sociali, con la messa in scena presso le Murate dello spettacolo *Bella e Possibile*, realizzato da 100 ragazzi e ragazze di varie nazionalità guidati da registi, coreografi e musicisti allo scopo di lavorare insieme e riflettere sull'importanza del fare gruppo. Il progetto, sviluppato dalla Cooperativa Sociale Rifredi Insieme, è finanziato dal bando *Nessuno escluso*, emesso dalla Fondazione CR Firenze nel 2018 per sostenere, con la Fondazione «Il Cuore si scioglie» e il patrocinio del Comune di Firenze, progetti d'inclusione socio-culturale di giovani italiani e stranieri.

Per tutto il 2019 è proseguito anche l'impegno nella direzione scientifica e nella valorizzazione del Museo delle Terre Nuove in San Giovanni Valdarno, dove sono state sviluppate linee di lavoro e di azione rivolte alle varie tipologie di pubblico, dalle scuole alle famiglie, dai giovani agli adulti, dagli immigrati. Si segnalano in particolare le iniziative per i festeggiamenti del Capodanno Toscano, organizzate per la prima volta nel 2019 su impulso della Regione Toscana, e per la Festa del Perdono a settembre; le conferenze d'autore tenute da Alessandro Cecchi e Francesca Klein; le letture-laboratorio per i più piccoli.



## INDAGINE QUALITATIVA

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

Palazzo Vecchio  
/ Torre di Arnolfo



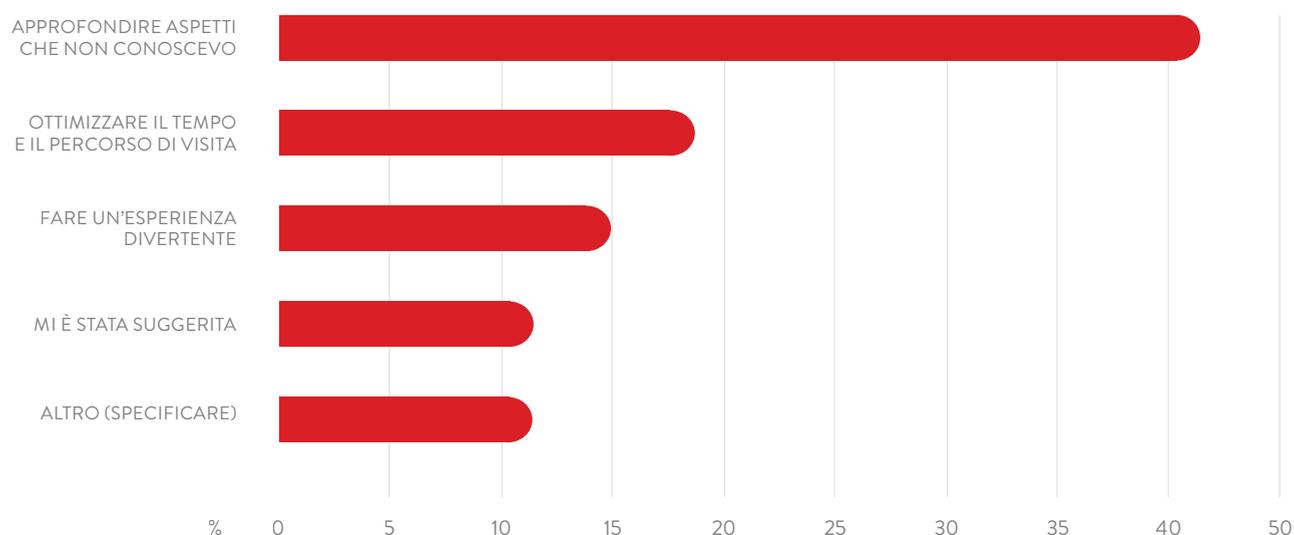
Utente generico



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

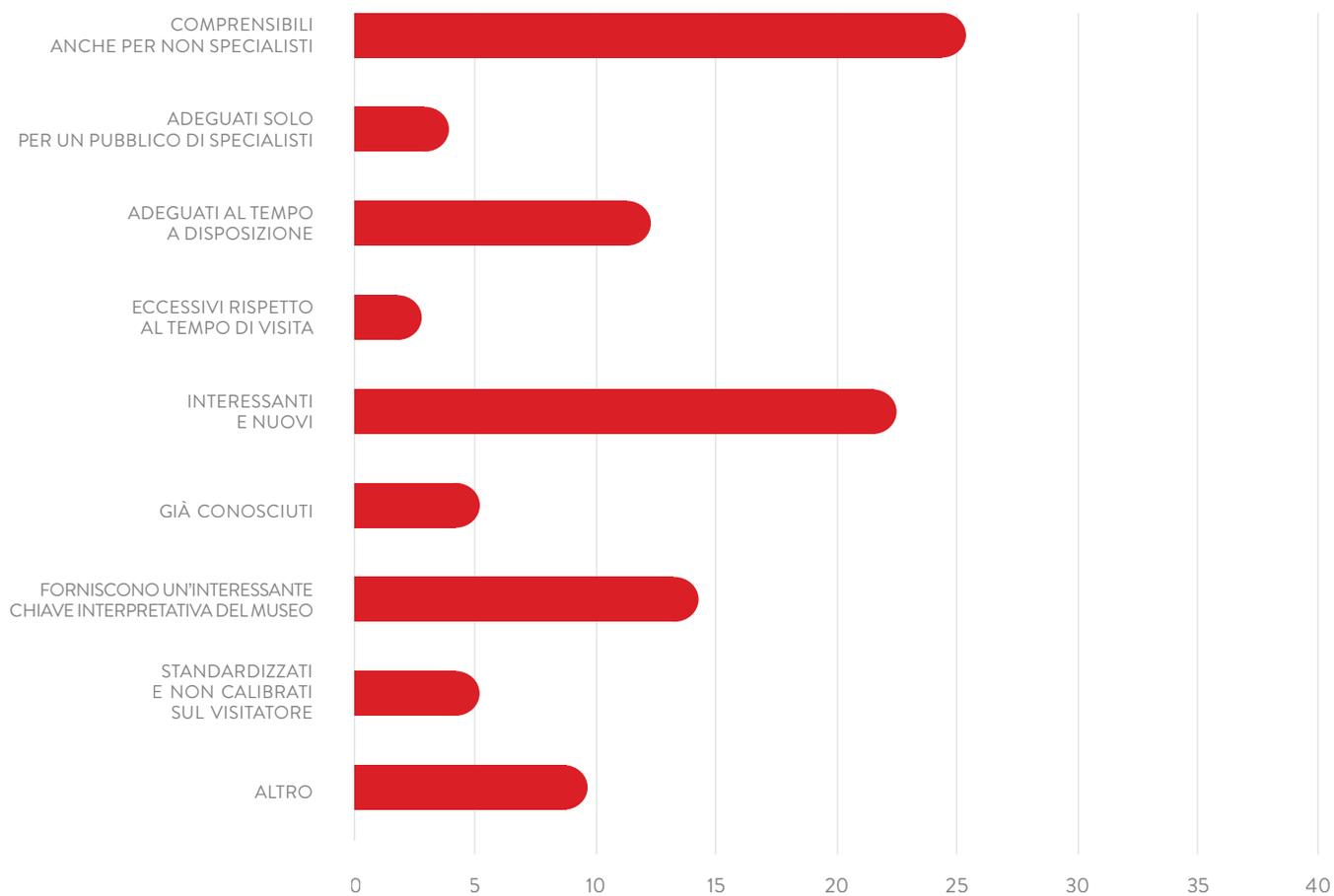
Innanzitutto cosa ha spinto un visitatore a scegliere di seguire un'attività MUS.E. La maggior parte degli intervistati ritiene che MUS.E possa essere un facilitatore nella comprensione e approfondimento dei contenuti della visita, visto che il 42,77% degli intervistati ha dichiarato di scegliere MUS.E, per approfondire aspetti che non conosceva.

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



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

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



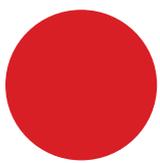


Palazzo Vecchio 

Quindi siamo passati alla soddisfazione sul percorso di visita.

Utente generico 

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



38,93%  
Completamente



29,53%  
Molto



15,44%  
In parte



6,04%  
Poco



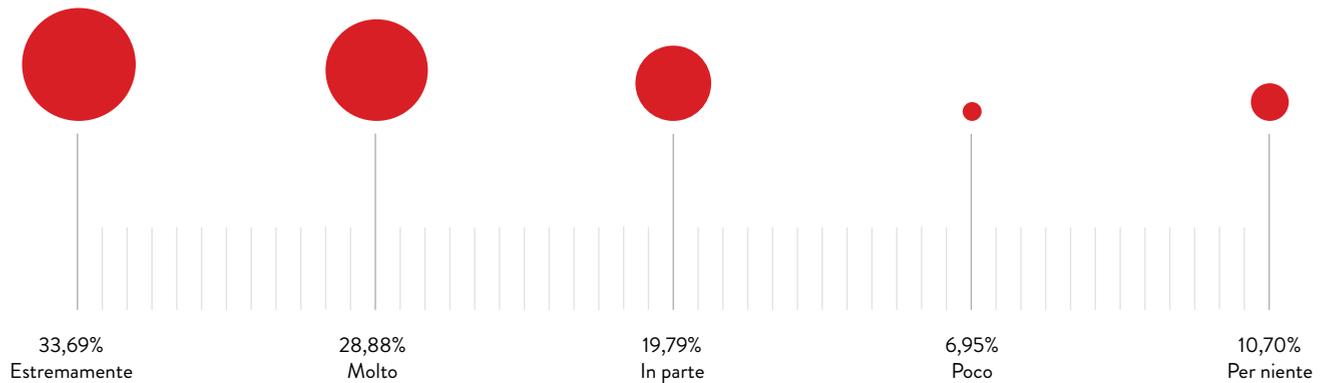
10,07%  
Per niente

Torre di Arnolfo



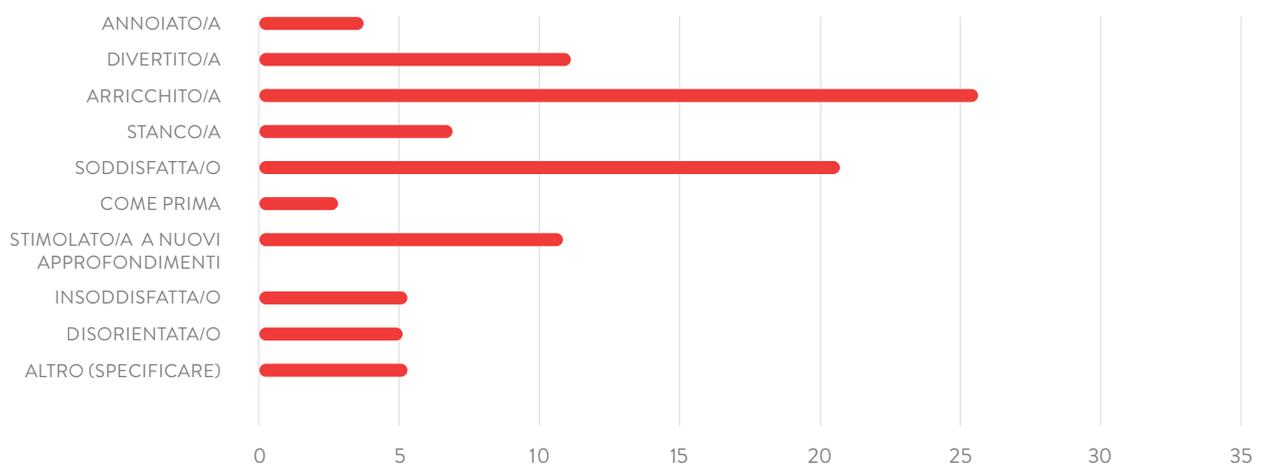
d) Sei soddisfatto della tua esperienza di visita in Torre di Arnolfo?

Utente generico



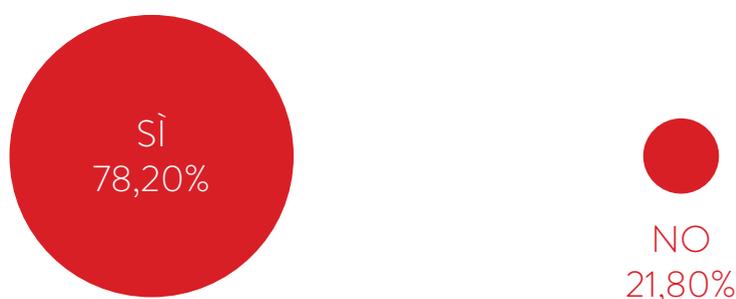
Abbiamo voluto inoltre indagare sulle sensazioni percepite post visita. Quasi tutti gli utenti hanno provato sensazioni differenti post visita e solo il 3% è uscito “come prima” di entrare. Le percentuali più alte sono senza dubbio relative a sentimenti positivi.

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



Infine circa il **78%** dei nostri utenti suggerirebbe l'esperienza ad altri!

f) Sugeriresti ad altri questa esperienza?



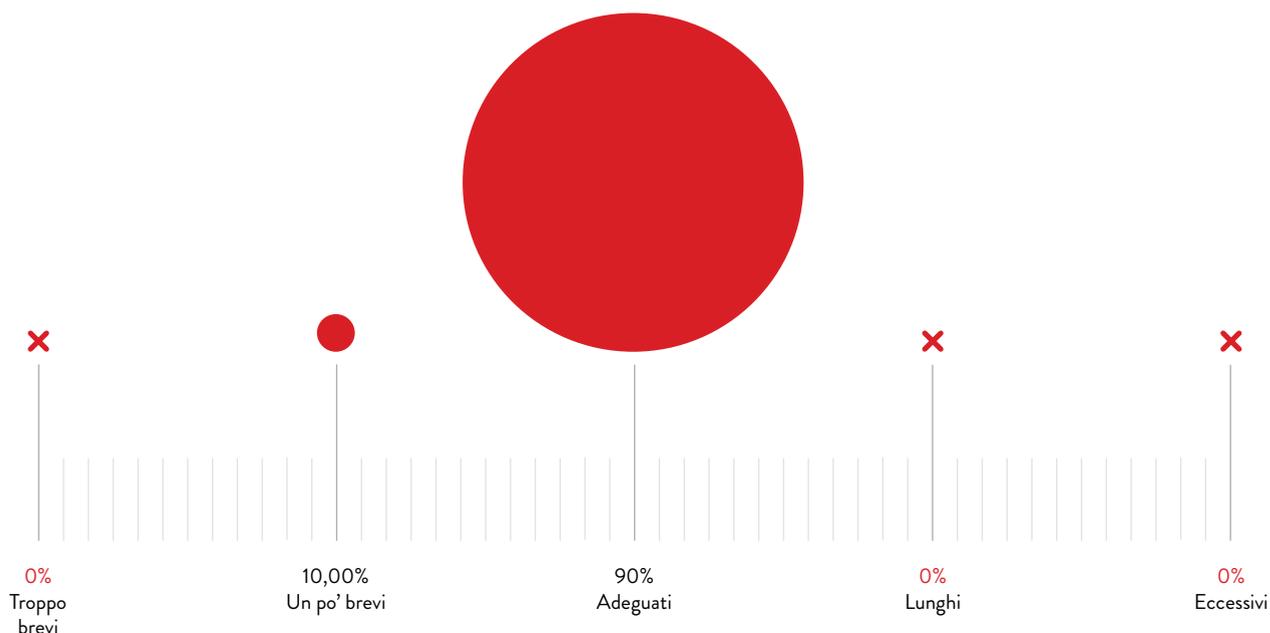
## 2. GLI INSEGNANTI

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

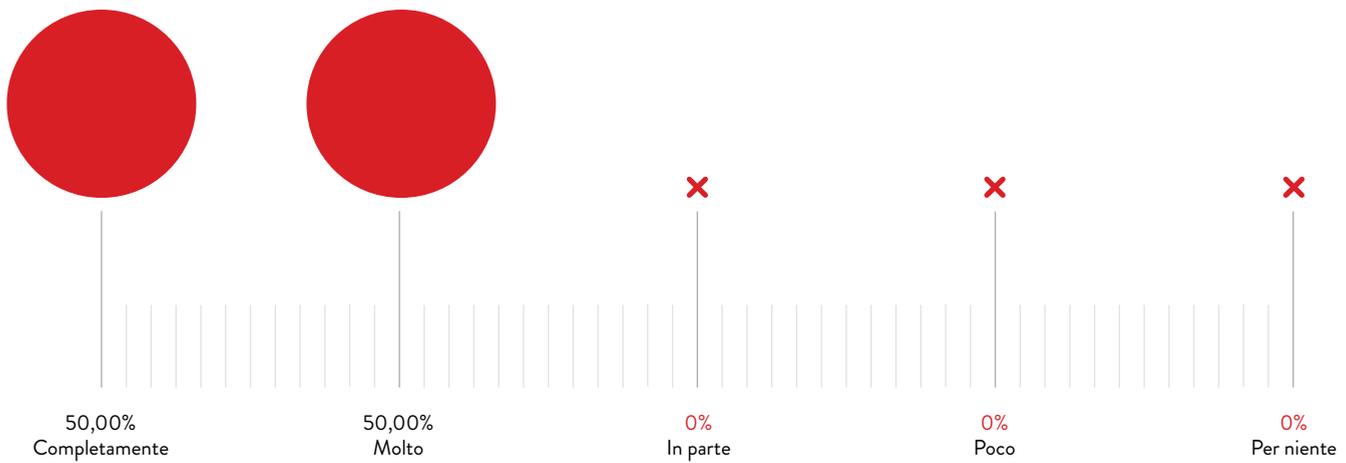
Abbiamo indagato innanzitutto sulla percezione dei tempi di visita degli insegnanti, che si collega direttamente al tempo di attenzione degli studenti. Nei bambini cerchiamo di concentrare in poco tempo conoscenza, gioco, divertimento e didattica. Per questo motivo indagiamo sulla percezione di adeguatezza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

 Palazzo Vecchio

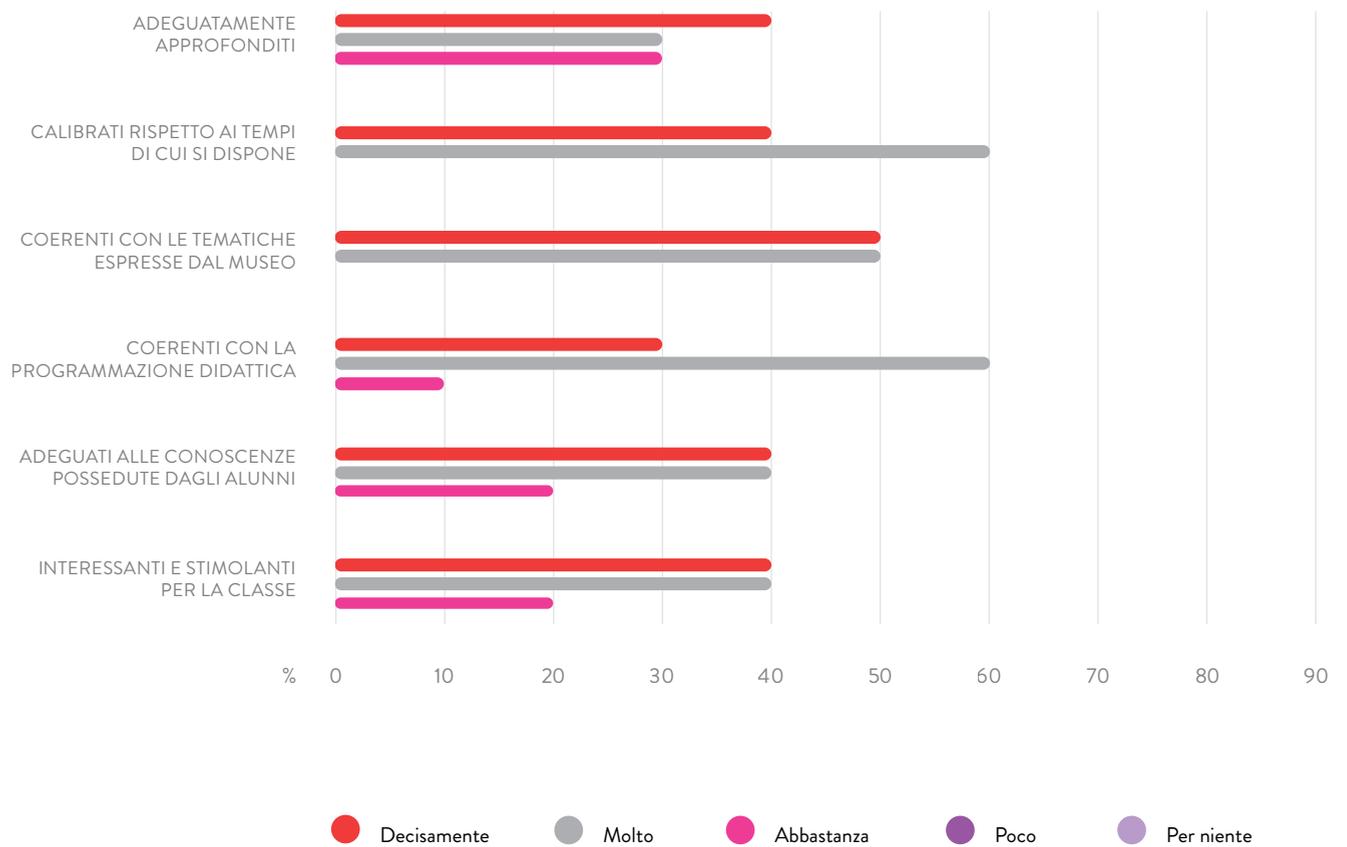
 Insegnanti



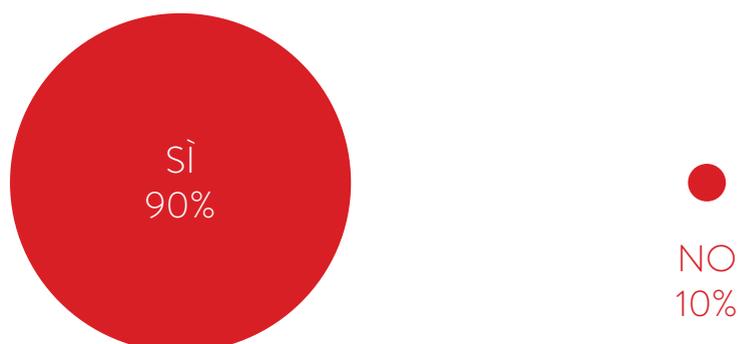
I percorsi proposti da MUS.E sono stati giudicati in maniera positiva. Gli insegnanti si ritengono completamente e molto soddisfatti.



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



a) Suggestirebbe ad altri questa esperienza?



Il 90% degli insegnanti consiglierebbero senza dubbio l'esperienza giudicandola stimolante, interessante, formativa e divertente.



Palazzo Vecchio

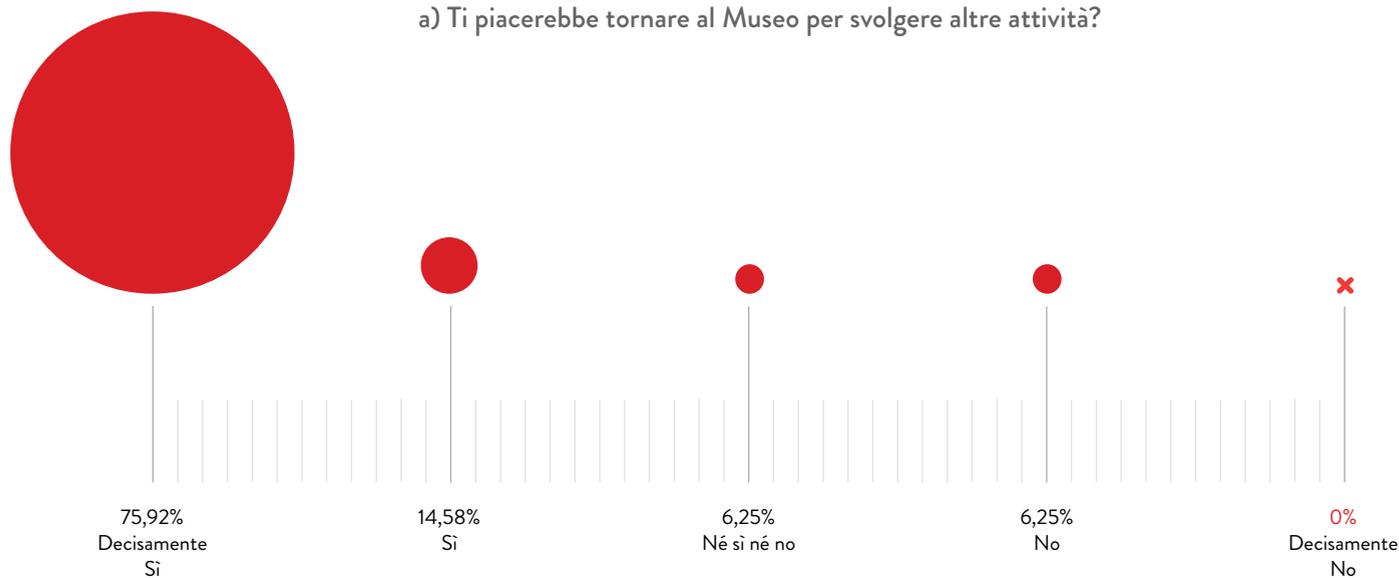


Studenti scuola primaria



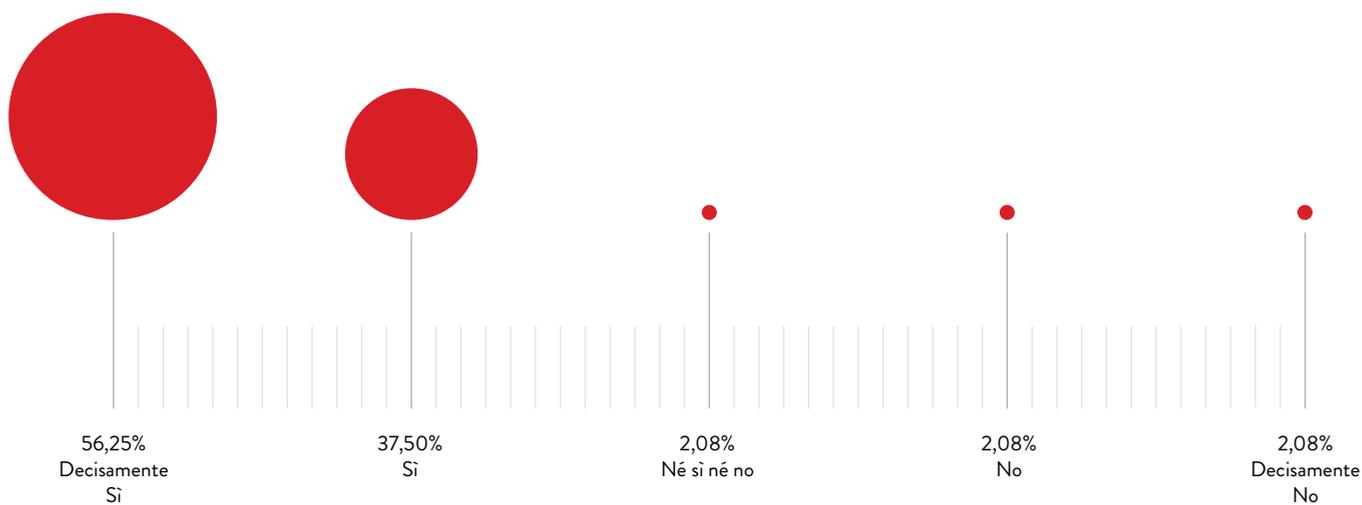
La conoscenza mista al divertimento è necessaria per un buon risultato post visita/laboratorio. Le attività pensate per loro sono davvero molteplici e la totalità degli intervistate ha il desiderio di tornare per farne altre.

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



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

b) Hai scoperto qualcosa di nuovo?



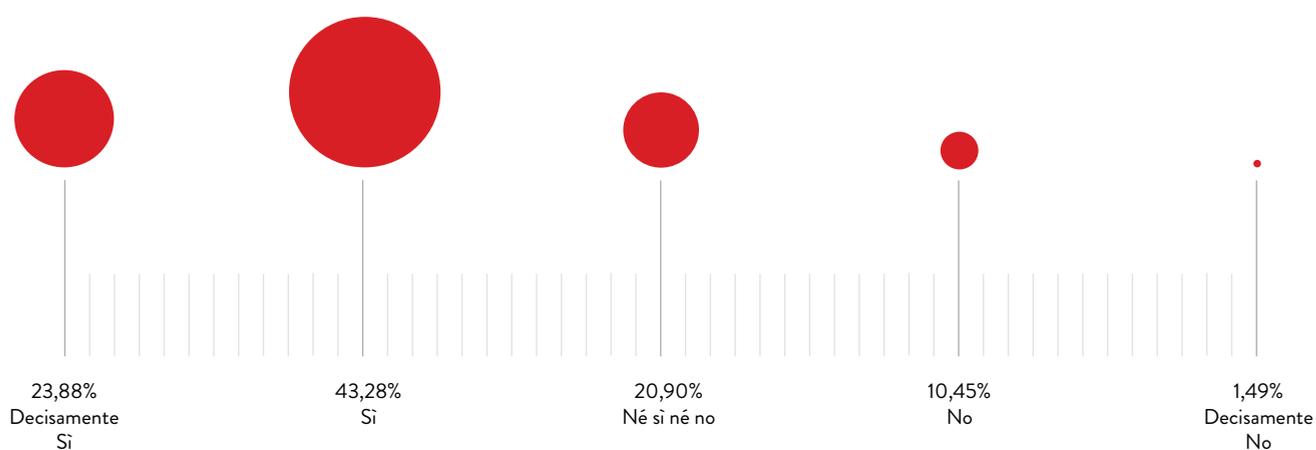
Si tratta di un pubblico di ragazzi decisamente consapevoli dell'attività e della visita che fanno. L'obiettivo che in questo caso MUS.E si pone è quello di accrescere la conoscenza scolastica attraverso le attività svolte a Museo.

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

 Palazzo Vecchio

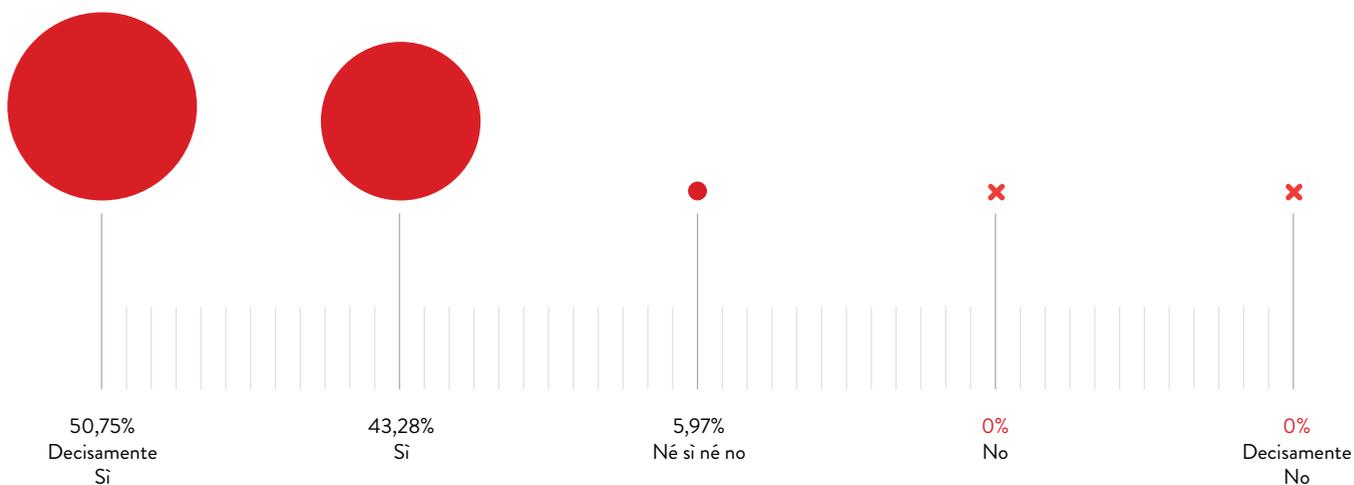
 Studenti scuola secondaria

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



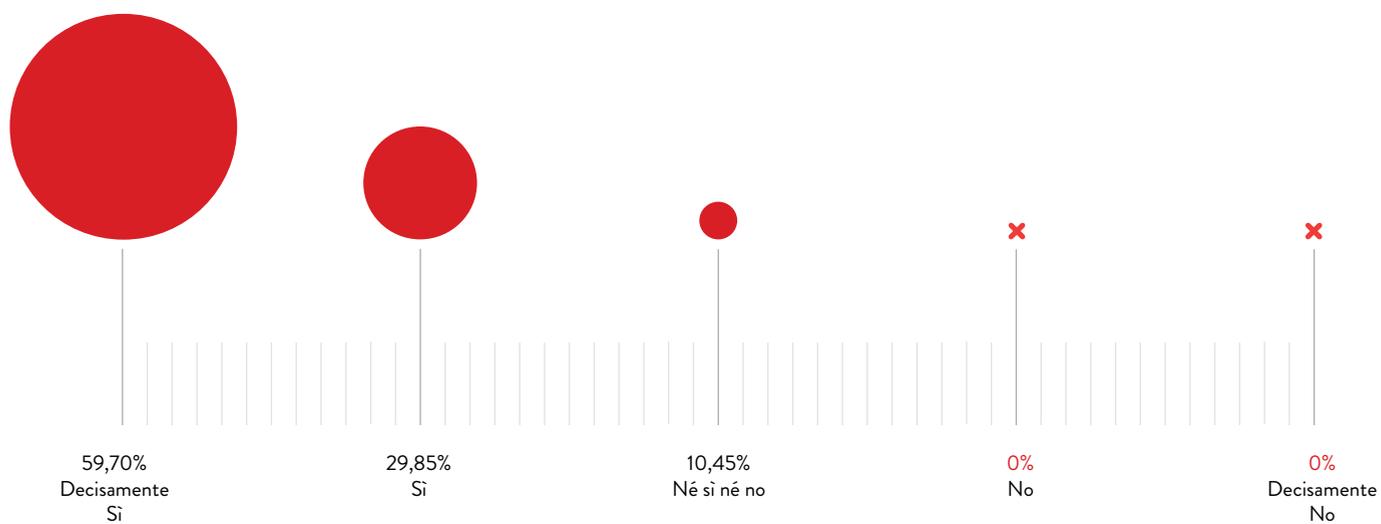
Molto gratificante è stato anche scoprire come la quasi totalità dei ragazzi intervistati consideri interessante la visita al Museo!

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



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

c) Ti piacerebbe tornare al Museo?

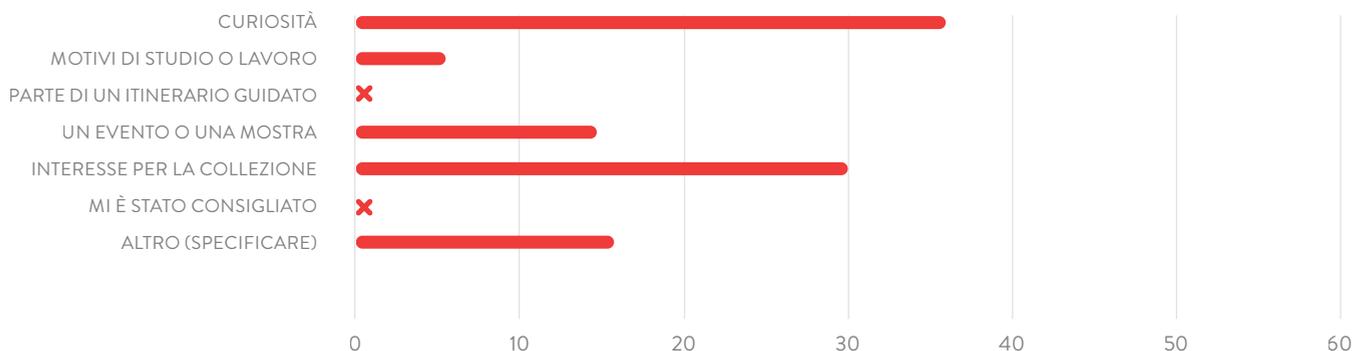


Abbiamo iniziato con una indagine sui motivi della visita al Museo Novecento perché necessaria a formulare le nostre offerte:

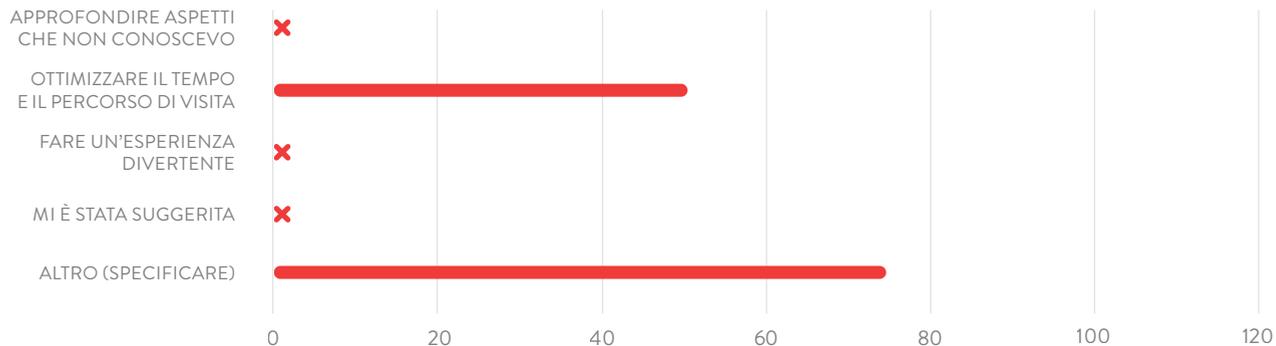
Museo Novecento

Utenti generici

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



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



Scuole

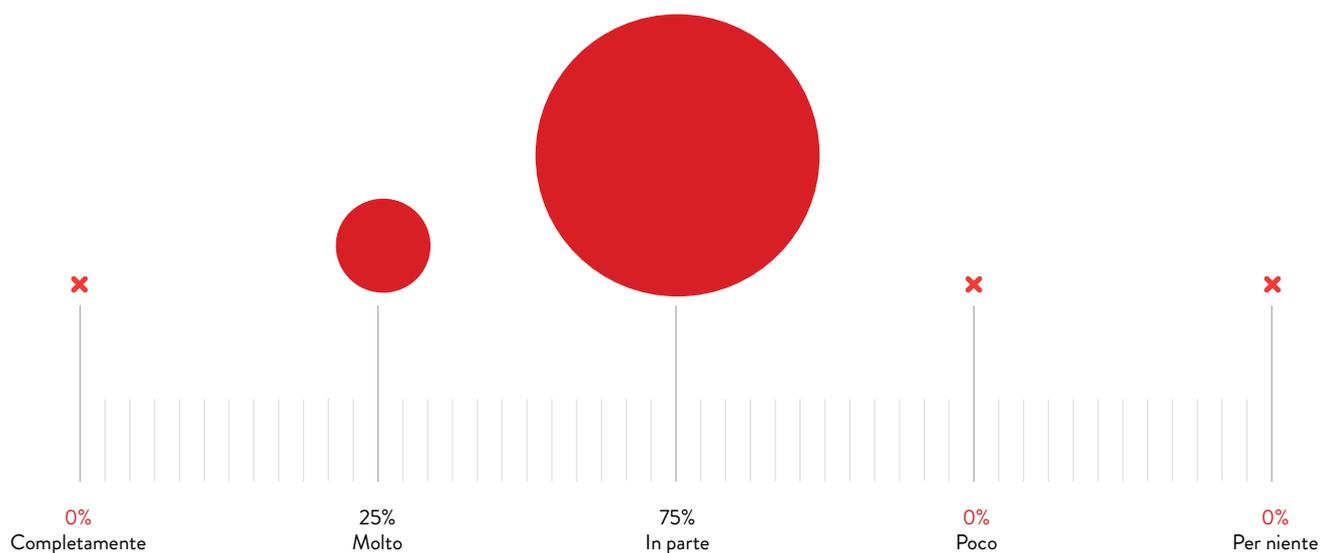


Nel 2019 abbiamo provveduto a consolidare le indagini svolte nel mondo scolastico, che come per Palazzo Vecchio, è per MUS.E un pubblico centrale.

Insegnanti

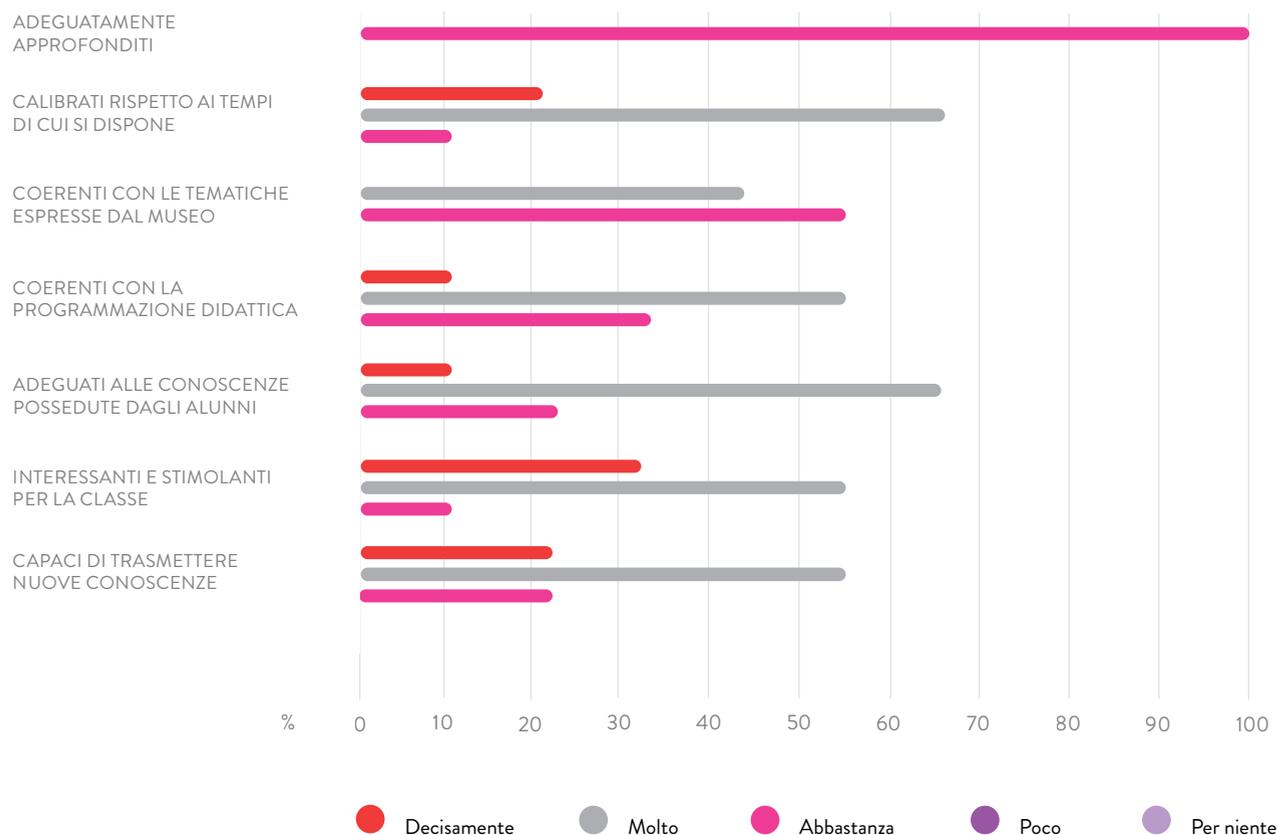


Il 25% degli insegnanti giudica il percorso scelto corrispondente alle aspettative. Mentre il 75% solo in parte.



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

a) I contenuti proposti sono stati:



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



Scuole

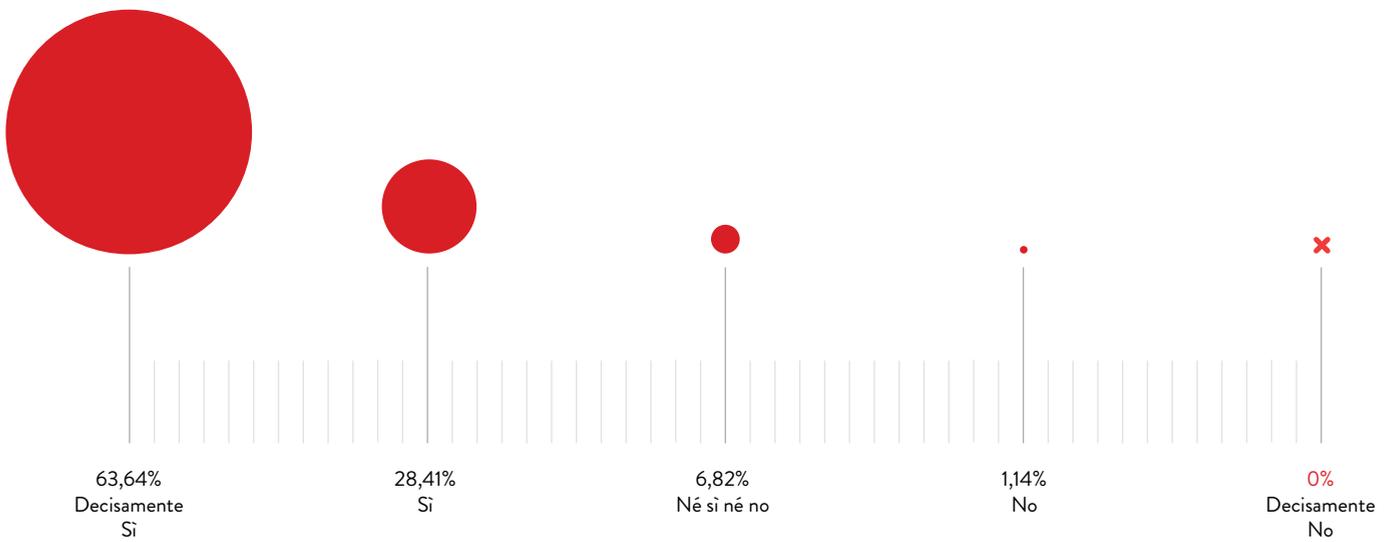


Studenti scuola primaria

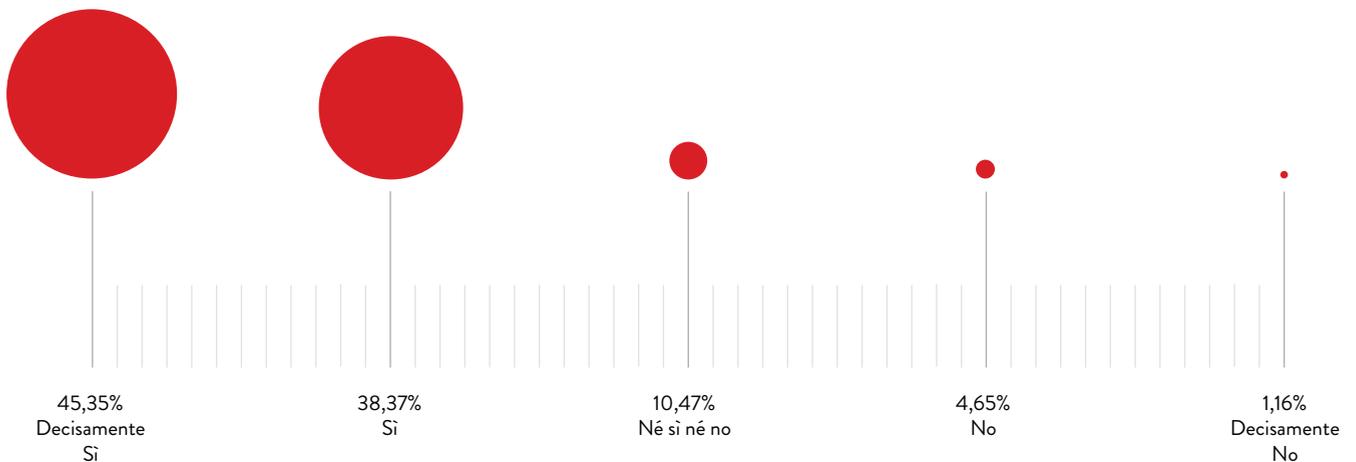


Indagare sulla percezione post visita dei bambini della scuola primaria è stato per noi fondamentale, per capire se la direzione intrapresa nel 2019, anno di grandi cambiamenti per il Novecento, è stata corretta o meno.

Al 92% degli intervistati è piaciuta molto la visita al museo.

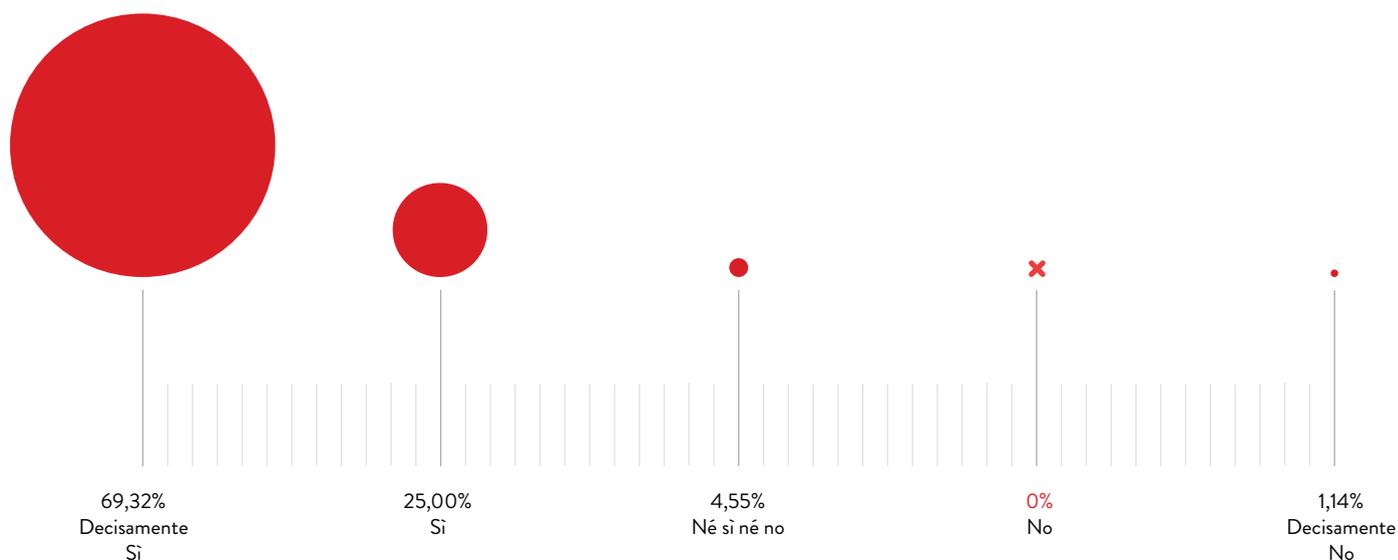


a) Hai scoperto qualcosa di nuovo?



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

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

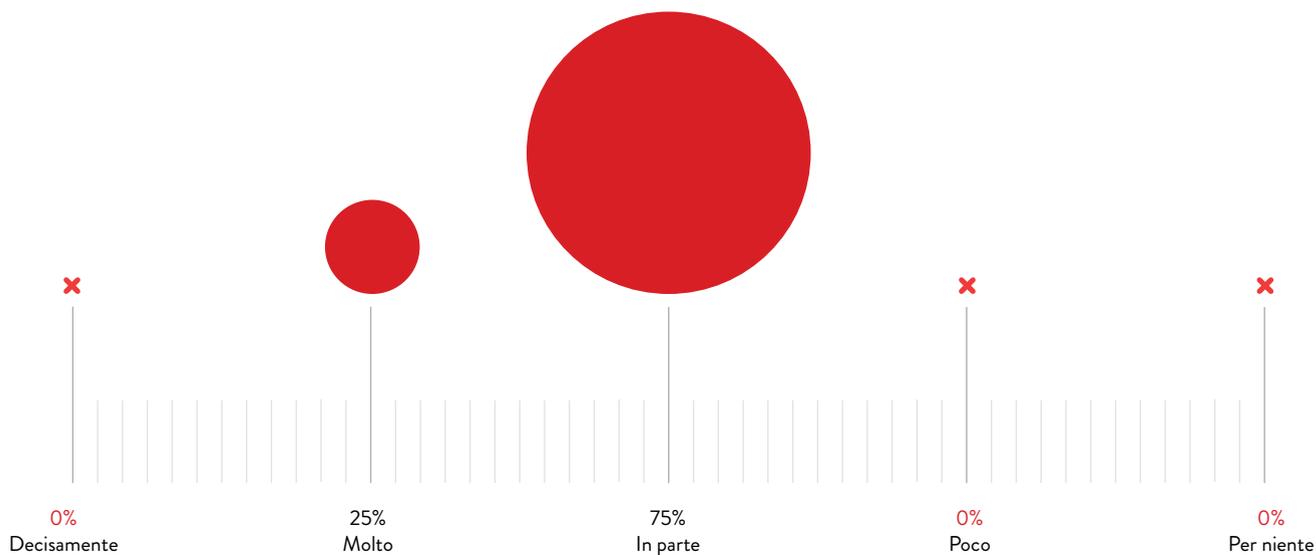


Per quanto riguarda i ragazzi della scuola secondaria abbiamo voluto capire se le attività seguite presso il museo, potessero in qualche modo aiutarli con il percorso scolastico: il 75% risponde in maniera "in parte" positiva.

 Scuole

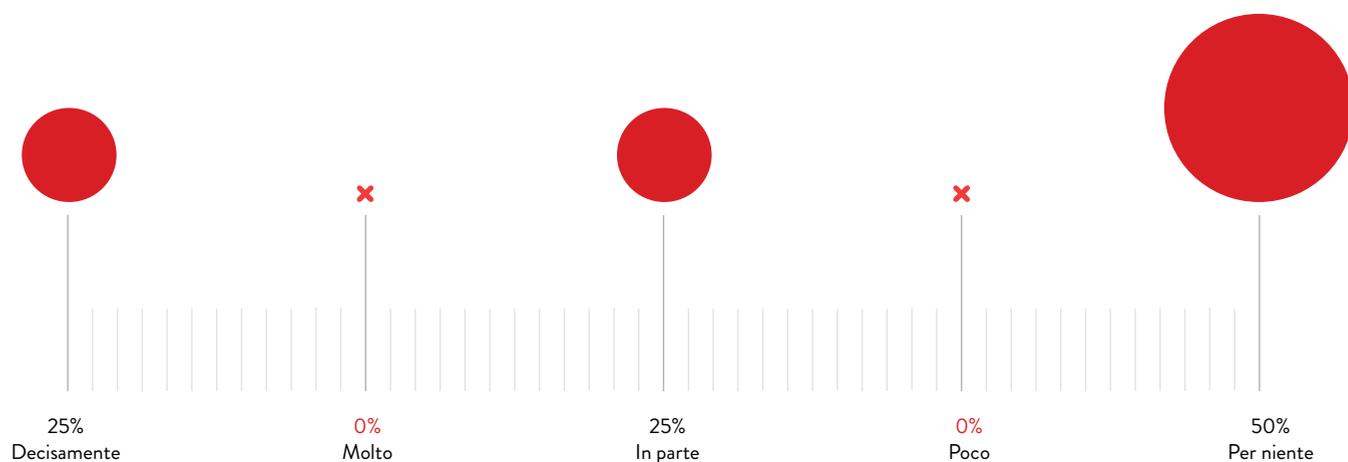
 Studenti scuola secondaria

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

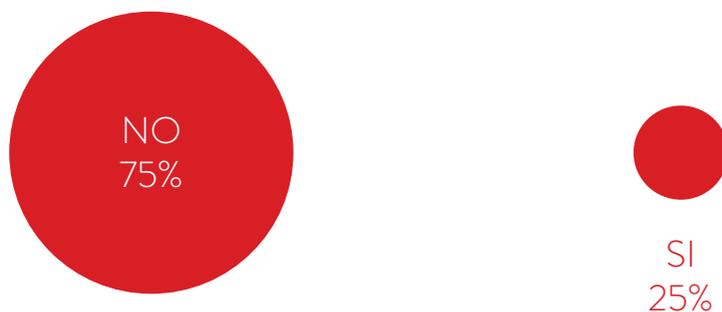


Anche sulla partecipazione della classe il 25% ha risposto in maniera del tutto positiva:

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



c) Avresti preferito apprendere in altro modo?



**MUSEO  
NOVECENTO**





# MUSEO NOVECENTO



## PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Il 2019 del Museo Novecento è stato contraddistinto dallo sviluppo del nuovo progetto museologico, ideato da Sergio Risaliti, attraverso l'organizzazione di mostre temporanee e incontri pubblici volti a rilanciare le potenzialità del museo, ribadendo la sua dimensione di laboratorio culturale volto al coinvolgimento di un pubblico sia locale che internazionale. La valorizzazione della collezione permanente, incentrata sul prezioso nucleo di opere donate al Comune di Firenze da Alberto Della Ragione, è stata integrata da progetti espositivi dedicati a grandi maestri del Novecento e artisti contemporanei, in un fertile confronto tra poetiche e pratiche diverse che ha consentito al museo di muoversi in un orizzonte internazionale e intergenerazionale. Nel rispetto della struttura concettuale del nuovo progetto museologico, i singoli progetti hanno rispecchiato la divisione in cicli. Per la loro realizzazione, sono state svolte le seguenti attività:

Presa in carico delle opere e coordinamento dell'allestimento

(fasi a/r), incluse la predisposizione degli spazi, la redazione dei condition report in fase di ingresso e di uscita;

Predisposizione di eventuali richieste e segnalazioni alla Soprintendenza;

Stipula dell'assicurazione;

Organizzazione e coordinamento di eventi collaterali (tra cui conferenza stampa, preview, vernissage ed eventuali performance);

Comunicazione;

Potenziamento della mediazione in relazione alle diverse mostre;

Realizzazione di nuovi numeri del giornale del museo, messo gratuitamente a disposizione dei visitatori;

Realizzazione dei cataloghi delle mostre principali, a cui si è aggiunta la pubblicazione del volume dedicato alla Raccolta Alberto Della Ragione.

## CICLI ESPOSITIVI

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

Mostre:

- *Goldschmied & Chiari. Eclisse, a cura di Gaspare Luigi Marcone, dal 14 marzo al 30 maggio 2019*
- *Davide Balliano. L'attesa, a cura di Sergio Risaliti, dal 6 giugno al 12 settembre 2019*
- *Mostra Wang Yuyang. Lucciole per lanterne, a cura di Lorenzo Bruni, dal 26 settembre 2019 al 16 gennaio 2020*

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

Mostre:

- *Lucy + Jorge Orta, in occasione della mostra Sustainable Thinking a cura di Arabella S. Natalini, Stefania Ricci, Sergio Risaliti, dall'11 aprile al 04 luglio 2019*
- *Sandra Vasquez de la Horra, Aguas Profundas, a cura di Rubina Romanelli, dall'11 luglio al 17 ottobre 2019*
- *Rä di Martino. L'Eccezione, a cura di Sergio Risaliti, dal 25 ottobre 2019 al 13 febbraio 2020*

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

Mostre:

- *Sustainable Thinking Evolution, a cura di Mario Cucinella Architects e SOS – School of Sustainability, dall'11 aprile al 04 luglio 2019*
- *Sustainable Thinking Evolution 2, a cura di Mario Cucinella Architects e SOS – School of Sustainability, dall'11 luglio al 15 novembre 2019*
- *Sustainable Thinking Evolution 3, a cura di Mario Cucinella Architects e SOS – School of Sustainability, dal 22 novembre 2019 al 13 febbraio 2020.*

**Paradigma.**  
Il tavolo dell'architetto

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

Mostre:

- *Baubotanik in occasione della mostra Sustainable Thinking a cura di Arabella S. Natalini, Stefania Ricci, Sergio Risaliti, dall'11 aprile al 04 luglio 2019*
- *Adolfo Natalini, a cura di Laura Andreini e Sergio Risaliti, dal 12 luglio 2019 al 15 novembre 2019*
- *Michele De Lucchi. Earth Stations, a cura di Laura Andreini e Sergio Risaliti, dal 22 novembre 2019 al 30 aprile 2020*

“Innesti contemporanei” danno nuova forma agli spazi del chiostro e del loggiato esterno del complesso delle Ex Leopoldine.

Mostre:

- Sergio Limonta. *Il massimo col minimo*, a cura di Giorgio Verzotti, dal 22 novembre 2019 al 30 aprile 2020

Grafts

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

Rassegne:

- *Silence and Rituals*, a cura di Paola Ugolini, in collaborazione con *In Between Art Film* (18 settembre – 10 aprile 2019)
- *Before We Vanish*, a cura di Paola Ugolini, in collaborazione con *In Between Art Film* (11 aprile – 25 settembre 2019)
- *Survival Strategies*, a cura di Paola Ugolini, in collaborazione con *In Between Art Film* (26 settembre 2019 – 16 gennaio 2020)

Sala cinema e conferenze

Un nuovo ciclo è stato inaugurato a febbraio 2019 nel loggiato al primo piano del museo. Questo luogo, originariamente destinato alla lettura, alla meditazione e al confronto silenzioso, è stato trasformato nello spazio vitale della sezione Ora et Labora, aperta ad una riflessione sul linguaggio, sullo scorrere del tempo e sul valore della scrittura nelle arti visive. Nell'ambito di questa sezione, giovani artisti contemporanei sono chiamati, di volta in volta, a confrontarsi con l'architettura del museo e con il tessuto urbano in cui questo si colloca.

Mostre:

- David Reimondo. *Frammenti di un discorso amoroso*, a cura di Gaspare Luigi Marcone, dal 14 febbraio al 28 maggio 2019
- Gabriele Mauro. *Oro*, a cura di Sergio Risaliti, dal 6 giugno al 12 settembre 2019
- Rebecca Moccia. *Da qui tutto bene*, a cura di Sergio Risaliti, dal 26 settembre 2019 al 13 febbraio 2020

Ora et Labora

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

Mostre:

- *Exit Morandi*, a cura di Maria Cristina Bandera e Sergio Risaliti, in collaborazione con la Fondazione di Studi di Storia dell'Arte Roberto Longhi, Firenze, dal 14 marzo al 27 giugno 2019
- *Nel Novecento. Da Modigliani a Schiele, da De Chirico a Licini*, a cura di Saretto Cincinelli e Stefano Marson, in collaborazione con Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea di Roma, dall'11 luglio al 17 ottobre 2019
- *Bice Lazzari. La poetica del segno*, a cura di Sergio Risaliti e Paola Ugolini, dal 25 ottobre 2019 al 13 febbraio 2020

Grandi Mostre

**Campo Aperto**

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

Mostre:

- *Riccardo Guarneri, Pittura Pittura, a cura di Eva Francioli, Francesca Neri, Stefania Rispoli, dal 14 marzo al 30 maggio 2019*
- *Luciano Caruso. L'Alchimia degli estremi, a cura di Alessandra Acocella, dal 06 giugno al 12 settembre 2019*
- *Lino Mannocci. Un matrimonio futurista, a cura di Sergio Risaliti, dal 26 settembre 2019 al 16 gennaio 2020*

**Solo**

Ciclo dedicato a focus monografici sui grandi protagonisti del Novecento, analizzati a partire dall'individuazione di specifiche tematiche o aspetti peculiari della loro carriera. L'esposizione delle opere presenti nelle raccolte del Comune di Firenze si alterna, in questa sezione, alla presentazione di lavori concessi in prestito, spesso arricchita da documenti e apparati di vario genere.

Mostre:

- *Vincenzo Agnetti, a cura di Giovanni Iovane dall'11 aprile al 04 luglio 2019*
- *Gino Severini, a cura di Sergio Risaliti e Lino Mannocci, dall'11 luglio al 10 ottobre 2019*
- *Mirko Basaldella, a cura Lorenzo Fioreucci e Luca Pietro Nicoletti, dal 25 ottobre 2019 al 16 gennaio 2020*

**Museo Novecento OFF  
Progetti Speciali**

- *Wolfgang Laib. Without Time, Without Place, Without Body, mostra a cura di Sergio Risaliti, organizzata in diverse sedi cittadine, quali: Museo di San Marco (Polo Museale della Toscana, dal 25 al 27 ottobre 2019), Cappella dei Magi (Palazzo Medici Riccardi, dal 25 ottobre 2019 al 26 gennaio 2020), Cappella Rucellai (chiesa di San Pancrazio, Museo Marino Marini, dal 25 ottobre 2019 al 26 gennaio 2020) e Cappella Pazzi (Complesso Monumentale di Santa Croce, dal 25 ottobre 2019 al 26 gennaio 2020)*
- *We Stand TogetHER - Giornata contro la violenza sulle donne, progetto a cura di Sergio Risaliti*
- *Installazione delle artiste Silvia Levenson e Natalia Saurin (Palazzo Vecchio - Cortile di Michelozzo, 25 novembre 2019)*
- *Screening program con alcune opere video dell'artista Valie Export. Talk di Valie Export e Silvia Giambone moderato dalla curatrice Paola Ugolini (entrambi in Palazzo Vecchio - Sala D'Arme, 25 novembre 2019)*
- *Esposizione di due lavori di Silvia Giambone (Museo Novecento, 25 novembre 2019 - 9 gennaio 2020)*
- *CAPODANNO 2020. Il desiderio dell'anno, progetto a cura di Sergio Risaliti*
- *Installazione con allestimento di 2 cabine elettorali per eleggere il desiderio dell'anno (30 dicembre 2019 - 1 gennaio 2020)*

- *Riccardo Guarneri interviene sull'opera Tempesta di Francesco Carone: 22 gennaio*
- *Kinkaleri. Novecento: 23 maggio; 24 giugno; 18 luglio*
- *Public Movement. Choreography for a Collection: 2-3 luglio*
- *Piano Novecento (programma di 3 concerti con: Riccardo Sandiford; Pietro Rigacci; Sara Bartolucci e Rodolfo Alessandrini): 4 luglio; 5 settembre; 17 settembre.*
- *Cristina Kristal Rizzo. Toccare All of the Looks: 6 ottobre*
- *Dall'Aula al Museo. Lezioni aperte per tutti, in collaborazione con Università di Firenze, dipartimento SAGAS: 21 novembre.*

Performance ed eventi collaterali

**Lectio, conferenze, concerti e presentazioni di libri con:**

Maria Cristina Bandera, Luca Bertolo, Anna Bonaiuto, Luigi Cavallo, Barbara Cinelli, Martina Corgnati, Mario Cucinella, Michele Dantini, Elisa del Prete, Firenze Suona Contemporanea, Flavio Favelli, Sharon Hecker, Gloria Manghetti, Giuseppe Nicoletti, Piero Pacini, Paolo Parisi, Carolina Sandretto, Luca Scarlini, Francesco Vezzoli, Giorgio Verzotti.



## INDAGINE QUALITATIVA

Le indagini svolte nel 2019 sono state consolidate sulla base della progettazione avvenuta e rappresentata nel biennio 2017/18. In questo capitolo riportiamo i risultati delle indagini rivolte al pubblico generico, mentre i risultati sulle scuole sono stati riportati nel capitolo relativo alla mediazione.

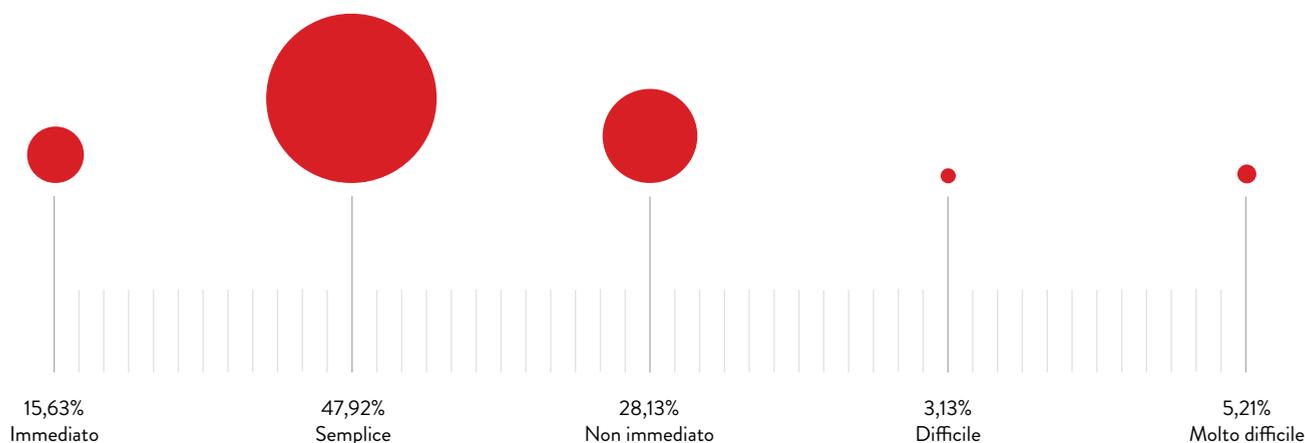
Come prima cosa abbiamo voluto indagare sui motivi che spingono un utente ad andare a visitare il museo: e ancora una volta primeggia la curiosità.

### a) Cosa lo ha spinto a visitare il museo?



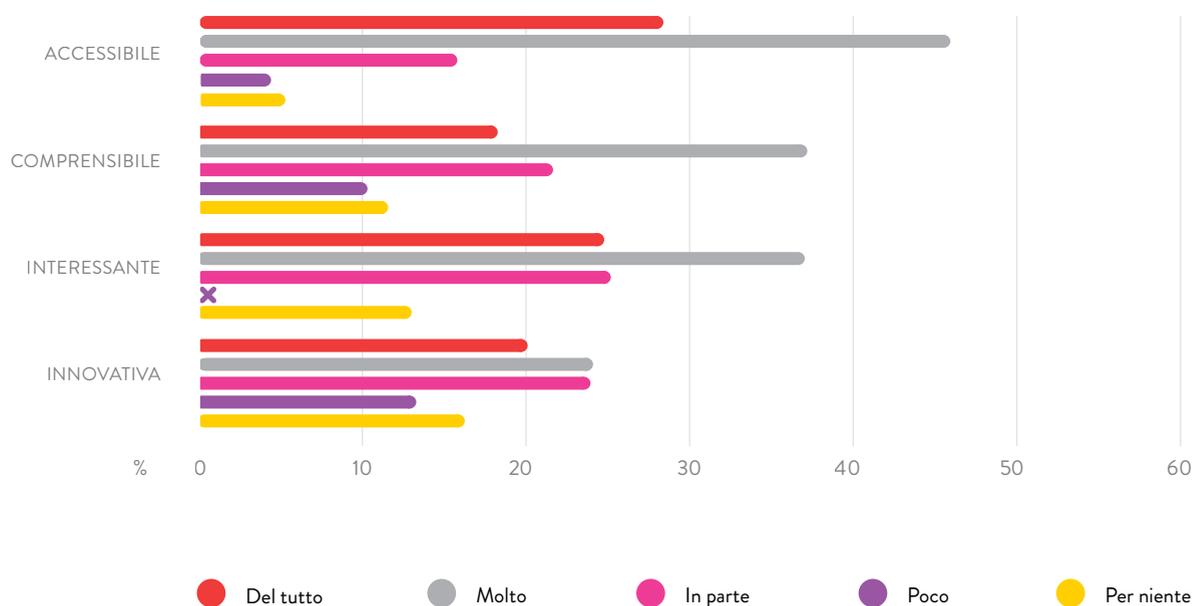
La maggioranza dei visitatori riesce ad orientarsi molto bene all'interno del museo e più della metà non fa emergere nessuna problematica a riguardo.

### b) Orientarsi all'interno del polo museale è stato



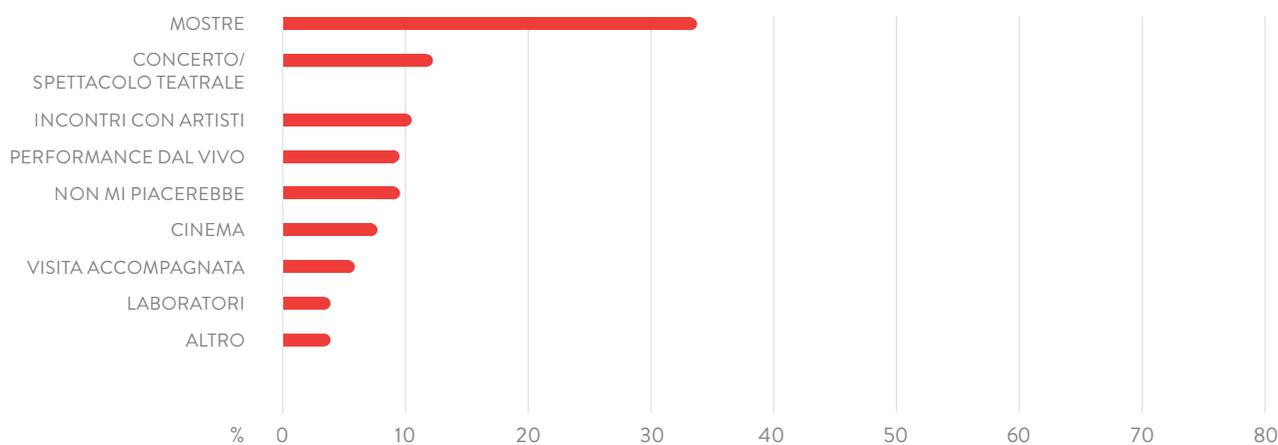
Un altro punto sul quale siamo andati ad indagare è sull'esposizione, visti i numerosi cambiamenti avvenuti nel 2019. Più della metà degli intervistati ritengono che l'esposizione sia del tutto o molto accessibile, comprensibile, interessante ed innovativa.

### c) Ha trovato l'esposizione:



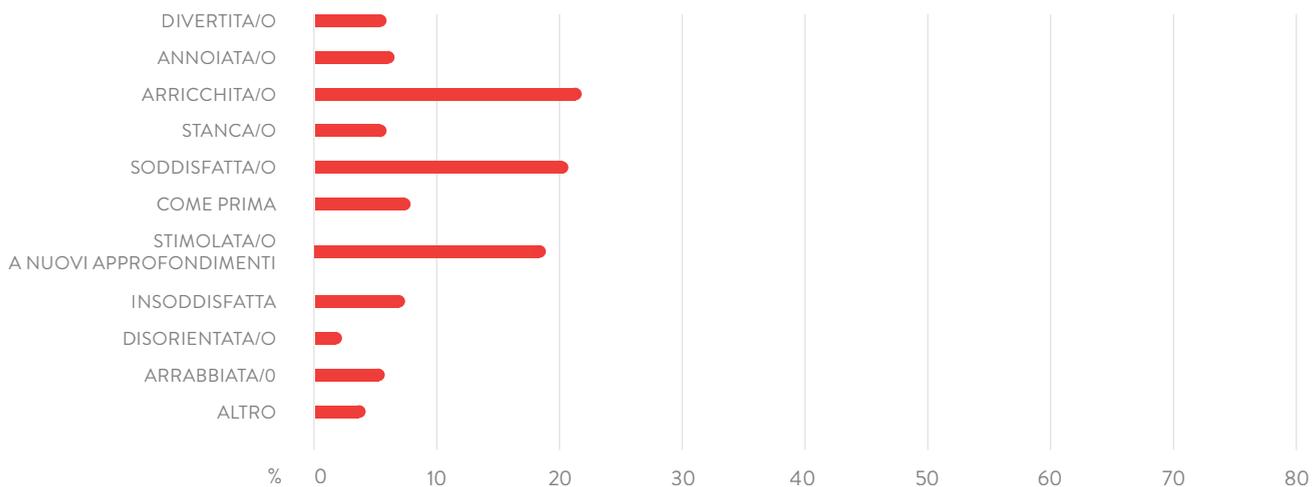
Ci siamo chiesti cosa potrebbe spingere il visitatore a tornare, per cercare di capire dove e come dirigere le future attività.

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

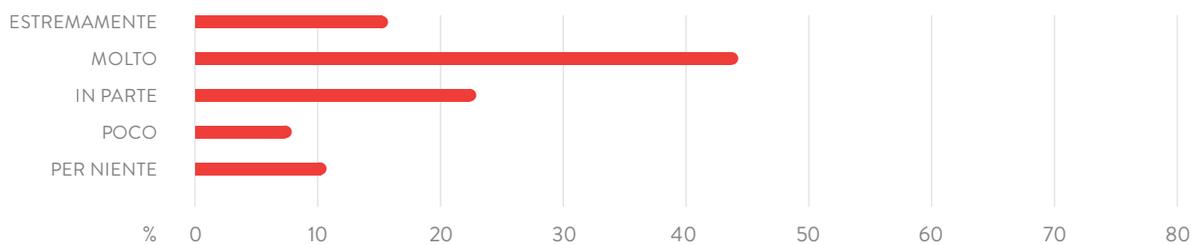


Come ci si sente dopo essere stati a visitare il Museo? La maggior parte si sente stimolata, arricchita e divertita, mentre solo il 6% (8 utenti) si sono sentiti annoiati alla fine della visita.

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



Infine più del 55% dei visitatori è soddisfatto dell'esperienza svolta nel museo.





**MAD.  
MURATE ART DISTRICT**

7



## MAD. MURATE ART DISTRICT



### PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Nel 2019, coerentemente con la crescita di pubblico e con il profilo internazionale, Le Murate ha aggiornato naming, logo e identità visiva in collaborazione con Mallet Studio.

*MAD Murate Art District* è un centro di produzione e residenza per le arti contemporanee. Centro propulsivo di ricerca e valorizzazione del contemporaneo in ambito sia locale che internazionale, opera promuovendo il dialogo fra le arti e la società con approccio trans-disciplinare.

Gli artisti in residenza lavorano a progetti inediti, e la programmazione è studiata per avvicinare la cittadinanza ai linguaggi artistici più attuali secondo criteri partecipativi attenti a bambini, giovani, anziani, e inclusivi rispetto a migranti e gruppi etnici residenti in città, nella convinzione che la familiarità e la frequentazione della cultura contemporanea possano contribuire allo sviluppo di un'identità civica e sociale più coesa e consapevole.

Nel corso del 2019 sono state realizzate **18** esposizioni temporanee, **46** eventi performativi, **151** giornate di convegni/conferenze/talk, **35** workshop, **62** visite guidate, **7** eventi fuori programma.

**58** partnership con enti, istituzioni e associazioni

**416** artisti coinvolti (215 senior e 201 junior)

**965** studenti

**33.958** utenti

**38** programmi di residenza artistica

Il 2019 ha visto crescere il pubblico con un  
**+ 37% di aumento di presenze rispetto al 2018.**

Numerose le collaborazioni:

- |   |   |
|---|---|
| 1. Accademia di Belle Arti di Firenze         | 21. IED   |
| 2. Accademia di Belle Arti di Sichuan         | 22. InQuanto Teatro   |
| 3. Associazione Fosca                         | 23. Intemporanea Atelier Istituto Storico della Resistenza in Toscana |
| 4. Associazione L'Homme Armè                  | 24. Istituto Storico della Resistenza in Toscana                      |
| 5. Black History Month Florence               | 25. ISIA Firenze  |
| 6. Cittadellarte – Fondazione Pistoletto      | 26. LABA  |
| 7. Compagnia Simona Bucci                     | 27. MiBACT  |
| 8. Compagnia Virgilio Sieni                   | 28. MIP – Murate Idea Park  |
| 9. Conservatorio L. Cherubini                 | 29. Opus Ballet   |
| 10. Crossway Foundation Residency             | 30. Ordine degli architetti di Firenze                                |
| 11. EchiVisivi Produzione Cinematografica Srl | 31. Scuole secondarie di primo grado di Firenze                       |
| 12. European University Institute             | 32. Selfhabitat Cultura   |
| 13. Europe Direct                             | 33. Sensi Contemporanei   |
| 14. Fabbrica Europa                           | 34. Sotterraneo   |
| 15. FAI – Fondo Ambiente Italiano             | 35. Studio Boite  |
| 16. Firenze RiVista                           | 36. Università degli Studi di Firenze                                 |
| 17. Fondazione Sistema Toscana                | 37. Università degli Studi di Siena                                   |
| 18. Fondazione Studio Marangoni               | 38. Zhong Art International   |
| 19. Frittelli Arte Contemporanea              |   |
| 20. Gamo                                      |   |

## PROGETTI PRINCIPALI

### 1. CONVEGNI

#### 28 Novembre 2019

Il network delle residenze nazionali si è dato appuntamento a Firenze per discutere di metodi, approcci, reti e modalità per fare residenza con particolare attenzione ai territori coinvolti e alle città abitate dagli artisti in transito: una preziosa occasione per riflettere sulle modalità e le processualità adottate dalle residenze d'artista. A seguito del convegno i relatori hanno dato il loro contributo alla realizzazione di una pubblicazione in uscita nel 2020.

Sono intervenuti:

- FONDAZIONE SPINOLA BANNA PER L'ARTE, Luisella Molina
- FONDAZIONE BEVILACQUA LA MASA, Stefano Coletto
- CENTRALE FIES, Dino Sommadossi
- FONDAZIONE RATTI, Lorenzo Benedetti
- FONDAZIONE LAC O LE MON, Emilio Fantin
- FONDAZIONE PASTIFICIO CERERE, Claudia Cavalieri
- FARM CULTURAL PARK, Mariacristina Di Carlentini
- MUSEO CARLO ZAULI, Matteo Zauli
- GUILMIARTPROJECT, Lucia Giardino
- ARTEGIRO, Renata Summo
- Matteo Innocenti, curatore indipendente
- KILOWATT FESTIVAL, Lucia Franchi e Luca Ricci
- TEMPO REALE, Loredana Terminio
- MURATE ART DISTRICT, Valentina Gensini
- CHINA PROJECT, Giulio Saverio Rossi e Gabriele Dini
- FABBRICA EUROPA, Maurizia Settembri
- CORNIOLO ART PLATFORM, Angela Burico e Silvio Palladino
- COMPAGNIA VIRGILIO SIENI, Daniela Giuliano

**Residenze d'artista.**

**Controtendenze.**

**Convegno e pubblicazione**

Per la testimonianza degli artisti in residenza:

- CAB008, Cristina Rizzo

Per questioni metodologiche di analisi sulle pratiche in residenza artistica:

- Giuliana Ciancio, Progetto Be-Spectative e Università di Anversa
- Pascal Gielen, Università di Anversa

*Per Enrico Crispolti.  
La storia dell'arte e  
la critica militante.  
La curatela come atto critico  
Convegno in collaborazione  
con Università di Siena*

**30-31 ottobre 2019**

Nate da una collaborazione MAD con Archivio Crispolti e Università di Siena, le due giornate di convegno tenuto a Siena e Firenze sono state dedicate allo studio e all'approfondimento dell'eredità lasciata dall'insegnamento di Enrico Crispolti (1933-2018). Nella sua articolazione, il Convegno si è concentrato sugli aspetti metodologici, didattici, di ricerca e sulle attività della Scuola di Specializzazione promosse da Crispolti.

Dopo la prima giornata senese, i lavori ospitati presso MAD sono stati specificamente dedicati al tema de La curatela come atto critico, con riflessioni metodologiche dei più importanti allievi di Enrico Crispolti in merito alla pratica curatoriale e all'esercizio critico militante. Numerosi ex allievi, oggi direttori, curatori di musei e centri d'arte o attivi come curatori indipendenti di progetti internazionali, si sono confrontati su scelte, metodologie e su alcune linee progettuali aperte da Crispolti ed ereditate dai professionisti formati alla scuola di specializzazione. Sono intervenuti nell'occasione:

- Maria Fratelli, dirigente Case Museo e Progetti speciali, Comune di Milano
- Cecilia Canziani, curatrice indipendente
- Andrea Bruciati, direttore Villa Adriana e Villa d'Este
- Valentina Gensini, direttore Murate Art District
- Marco Tonelli, direttore Palazzo Collicola
- Arabella Natalini, direttore Museo degli Innocenti, Firenze
- Luigia Lonardelli, curatrice MAXXI-Museo nazionale delle arti del XXI secolo, Roma
- Manuela Pacella, curatrice indipendente
- Linda Kaiser, curatrice indipendente







***Because Time in This Place  
Does Not Obey An Order***  
Karyn Olivier, a cura di Justin  
Randolph Thompson e Janine  
Gaelle Djeudi  
in collaborazione con Black  
History Month Florence  
Mostra

***The Glass Between Us***  
Mohammad Alfaraj, a cura di  
Valeria Mariani  
in collaborazione con Middle  
East Film Festival e Crossway  
Foundation  
Mostra

## 2. MOSTRE INTERNAZIONALI

**07/02/2019-16/03/2019**

Per la quarta edizione del Black History Month Firenze Karyn Olivier, Borsista del Rome Prize all'American Academy in Rome, ha presentato *Because Time In This Place Does Not Obey An Order*, una serie di installazioni site specific commissionate da MAD che si cimentano con il rapporto tra giustizia e spiritualità. Le opere hanno coinvolto la storia del complesso delle Murate e la sua trasformazione da sito di reclusione spirituale a spazio carcerario, in lotta tra la continuità e il contrasto tra le storie che evoca. La salute mentale, la critica sociale, l'isolamento, la chiusura della storia e la confusione dei sensi hanno messo i giardini di clausura in dialogo con le parole ferme di Martin Luther King Jr. scritte da una cella di prigionia rivelando tracce di una vita a porte chiuse che reclama diritti universali.

In collaborazione con: Boomker Sound Studios, Syracuse University Florence, SRISA, Vivaio Il Giardiniere, Antonella Bundu, Chris Norcross.

**04/04/2019-04/05/2019**

L'artista saudita Mohammad Alfaraj è stato protagonista di una residenza realizzata presso MAD in collaborazione con Middle East Now, Crossway Foundation Residency e PIA Palazzina Indiano Arte della Compagnia Virgilio Sieni.

*The glass between us* è il titolo della sua prima mostra personale, che ha presentato a Firenze: frutto del lavoro di diversi anni in giro per l'Arabia Saudita, Alfaraj si è approcciato ad ogni scatto, ad ogni inquadratura rendendo la fotografia una forma d'arte, semplice all'apparenza ma pronta a creare un dialogo verso i temi a lui più cari.

### 3. MOSTRE DI PRODUZIONE

**05/06/2019-05/10/2019**

Il progetto, articolato in una serie di incontri e in una mostra, si è aperto alla cittadinanza con un percorso seminariale iniziale articolato in tre momenti: letture collettive sul tema del genere, una lecture pubblica e infine, a dare un ritmo al pensiero, l'azione collettiva del lavoro al telaio, al quale – nel corso dei mesi – si sono alternate tante diverse mani di artigiane, artiste e curatrici che hanno lasciato traccia del loro operato realizzando un tappeto poi divenuto il fulcro del percorso espositivo. *Autoritratti* rappresenta il tentativo di ridistribuire, attraverso una serie di opere e ulteriori momenti di approfondimento, il senso di un percorso costruito da relazioni tra persone e ambiti del sapere, con le parole di libri e con le opere di autori diversi e distanti nel tempo. Le opere di Chiara Camoni e Bettina Buck in mostra invitano ad una riflessione sulla relazione tra corpo e spazio, sul modo in cui i corpi costruiscono ambienti, i gesti generano mondi, i mondi raccontano relazioni, e le relazioni costituiscono un modo per reinventare modalità di stare insieme, produrre, esporre.

*Sui Generis. Autoritratti*  
Chiara Camoni  
e Bettina Buck,  
a cura di Cecilia Canziani  
**Mostra**

**06/11/2019-01/02/2020**

Con il progetto di produzione *Florentine Voices* l'artista Piero Mottola ha coinvolto Accademia di Belle Arti di Firenze e Conservatorio Luigi Cherubini di Firenze in un importante percorso cittadino. *Florentine Voices* disegna un vibrante profilo emotivo sonoro della nostra comunità (una comunità complessa e integrata), presentato nella installazione omonima e performato nel corso della giornata inaugurale grazie alla partecipazione del coro di migranti CON-fusion, assieme ad un gruppo di cantanti volontari.

*Piero Mottola - Florentine Voices*  
a cura di Valentina Gensini  
**Mostra e pubblicazione**

Una performance ed una composizione tradotta in una sound-installation esposta alle Murate nel mese di novembre e dicembre (fino a gennaio 2020), a seguito di un lungo progetto di residenza, un lavoro di formazione con musicisti, performer, con artisti visivi e con il coinvolgimento della comunità cittadina. L'intero progetto è stato immortalato in una pubblicazione presentata in occasione della chiusura della mostra.

### 4. PUBBLICAZIONI

A seguito dell'omonimo seminario internazionale e del ciclo di mostre, tenutesi a Firenze presso Murate Art District nel corso del 2018 sul tema delle identità globali, è nata una raccolta di saggi dedicati alla produzione culturale, all'ibridazione dei linguaggi ed alle narrative post-coloniali, che portano a parlare di identità in un contesto fortemente globalizzato, segnato da sradicamento, migrazione e mobilità come il mondo contemporaneo.

*Global Identities - Postcolonial and Cross-cultural Narratives*  
A cura di Valentina Gensini e Anna Triandafyllidou  
**Volume edito da Mousse Publishing ita/en**

La pubblicazione bilingue è stata curata da Valentina Gensini e Anna Triandafyllidou, con i testi di Veronica Caciolli, Jasper Chalcraft, Nick Dines, Livia Dubon Bohlig, Daria Filardo, Valentina Gensini, Matteo Innocenti, Jeremie Molho, Monica Sassatelli, Justin Randolph Thompson e Janine Gaelle Djeudi, Anna Triandafyllidou.

## 5. PROGETTI SPECIALI

### Residenze d'artista a scuola (a.s. 2019/2020)

L'arte "prende casa" nelle scuole: le aule (non utilizzate) diventano atelier e gli artisti offrono laboratori gratuiti ai ragazzi. L'iniziativa, nata in collaborazione con la Direzione Istruzione del Comune di Firenze, vede le strutture scolastiche mettere a disposizione un'aula non utilizzata per accogliere un artista contemporaneo che lavora quotidianamente a scuola. L'artista ospitato offre un laboratorio gratuito per gli studenti dell'Istituto, coinvolgendo di settimana in settimana classi diverse. Il format, intrapreso come progetto sperimentale nel 2018, ha dato risultati eccellenti con la partecipazione di centinaia di studenti entusiasti rispetto a questa esperienza. Il progetto, dedicato alle scuole medie e nato in collaborazione con Regione Toscana, è condotto in stretta programmazione con la Direzione Istruzione del Comune di Firenze, con il coinvolgimento di Educatori e professori di sostegno, dando particolare attenzione ai ragazzi con bisogni specifici.

Gli artisti coinvolti nel 2019 sono stati Rossella Liccione presso l'Istituto Comprensivo Poliziano, Francesco Pellegrino presso l'Istituto Comprensivo Oltrarno, Fosca presso l'Istituto Comprensivo Pirandello, Casey Kaufmann e Alessandro Cassigoli presso l'Istituto Comprensivo Vespucci.

Oltre alle residenze d'artista a scuola, nel corso del 2019 Torrick Ablack, in arte Toxic, ha fatto un incontro con gli studenti della Scuola Secondaria di primo grado Dino Compagni e ha dipinto un murales nel corso di una residenza durata fino a novembre 2019 presso l'Istituto.

### Progetto RIVA 2019 Piattaforma di arte pubblica sui temi della sostenibilità ecosofica

Dopo le edizioni 2016, 2017 e 2018, il Progetto RIVA, piattaforma artistica e interdisciplinare promossa da Associazione MUS.E con la direzione artistica di Valentina Gensini, ha avviato nuovi cicli di conferenze ed incontri nel 2019.

Il progetto, che ha coinvolto Tempo Reale, Fondazione Studio Marangoni, collettivo artistico Studio++, Radio Papesse, in collaborazione con LWCircus, Fondazione Fabbrica Europa per le arti contemporanee - progetto PARC -, Compagnia Virgilio Sieni - Palazzina dell'Indiano alle Cascine -, CISDU e UD-Laboratorio di Urban Design del DIDA dell'Università degli Studi di Firenze, Fondazione Architetti di Firenze e Fine Art Institute di Sichuan.

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

### Residenze di formazione in Cina Ottobre/Novembre 2019 Residenza, mostra e pubblicazioni

Il progetto, finanziato da Regione Toscana e CRF, ha aperto un bando pubblico e selezionato 2 giovani artisti italiani dando loro l'opportunità di vivere un mese di residenza artistica in Cina presso il Fine Art Institute di Sichuan grazie alla collaborazione di Zhong Art International, realizzando una pubblicazione sul proprio lavoro in fase di edizione.

La proposta *Nuova scuola delle nuvole e della nebbia*, presentata da Giulio Saverio Rossi, si è sviluppata a partire dalla pratica del disegno, inteso come elemento che si trova alla base sia della tradizione rinascimentale che dell'evoluzione artistica in Cina. Durante le quattro settimane di residenza è stata creata una scuola temporanea dedicata al disegno continuo delle nuvole così come appaiono in cielo.

Il progetto di Gabriele Dini *Every fragment is a gift* parte dall'idea che in antropologia i valori sociali di una civiltà prendano corpo nei materiali, e si è sviluppata confrontando le somiglianze tra lavorazioni della ceramica tradizionali cinesi ed etrusche, grazie alla collaborazione con il dipartimento di ceramica e il laboratorio di stampa 3D del Fine Art Institute di Sichuan.

Dopo la presentazione pubblica della loro esperienza al rientro in Italia, in novembre 2019, il percorso con i due artisti si concluderà con una mostra e la relativa pubblicazione nel 2020/2021.

## 6. MURATE ART LAB

Oltre ai laboratori consueti con il dipartimento mediazione, MAD propone il format unico che offre workshop gratuiti a cura di grandi artisti in residenza: incontri laboratoriali a cadenza mensile, dedicati ad un tema ed un target specifico, con l'obiettivo di promuovere la cultura del contemporaneo in bambini, giovani, famiglie accompagnatrici, coinvolte in attività per loro progettate. Speciali laboratori di danza sono stati dedicati a persone diversamente abili e adulti con Trisomia 21.

## 7. ARTE E DESIGN

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

## 8. EMEROTECA

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

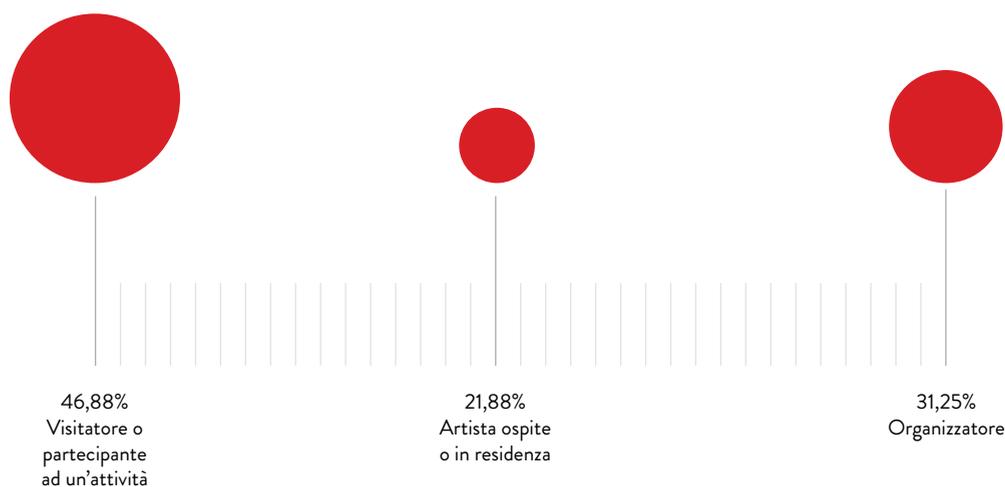


## INDAGINE QUALITATIVA

Nel 2019 possiamo affermare di aver condotto e consolidato l'attività di indagine qualitativa. Al centro della stessa abbiamo posto l'identificazione dei pubblici e la percezione che essi hanno delle proposte offerte ed attuate.

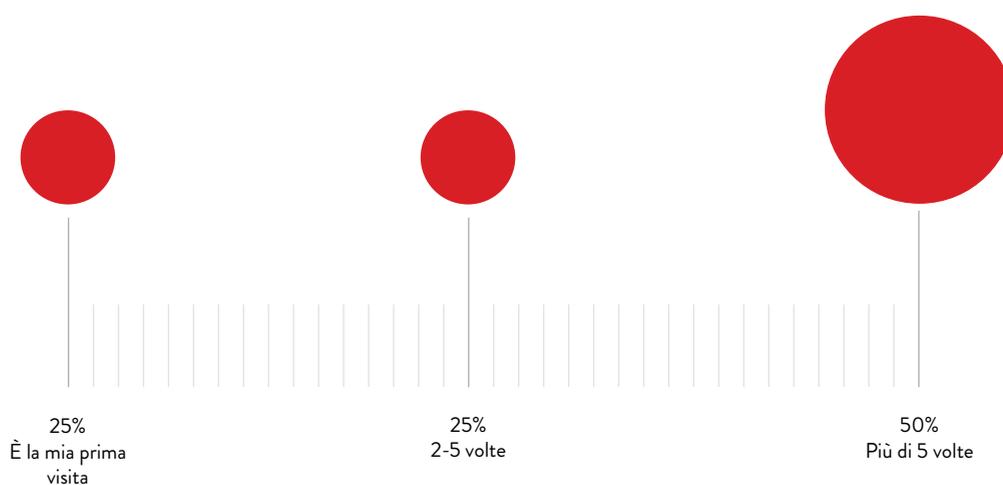
Abbiamo iniziato con l'identificare il nostro pubblico chiedendo all'intervistato di dirci la categoria di appartenenza. Molto interessante è stato scoprire come oltre la metà siano visitatori o utenti delle attività culturali (mostre, concerti, performance....) realizzate

a) Il pubblico è:



Identificata la tipologia del pubblico, abbiamo tentato di capire la frequenza delle visite alle Murate. Notiamo come rispetto al 2018 la maggior parte del pubblico dichiara di essere stato alle Murate più di 5 volte! L'obiettivo quindi di considerare lo spazio come uno spazio di condivisione culturale si può dire per il 2019 raggiunto!

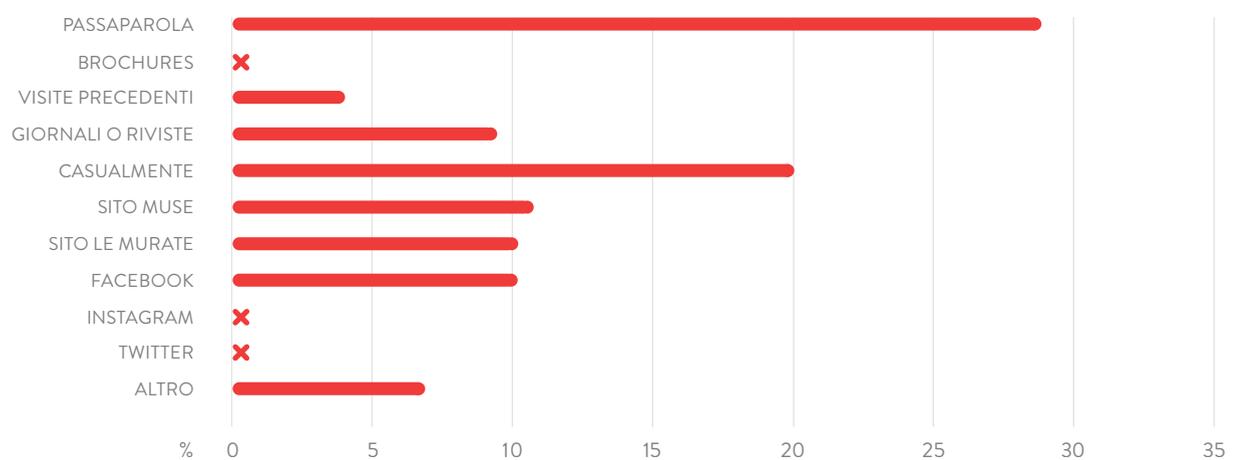
b) Quante volte è stata/o a Le Murate Art District?





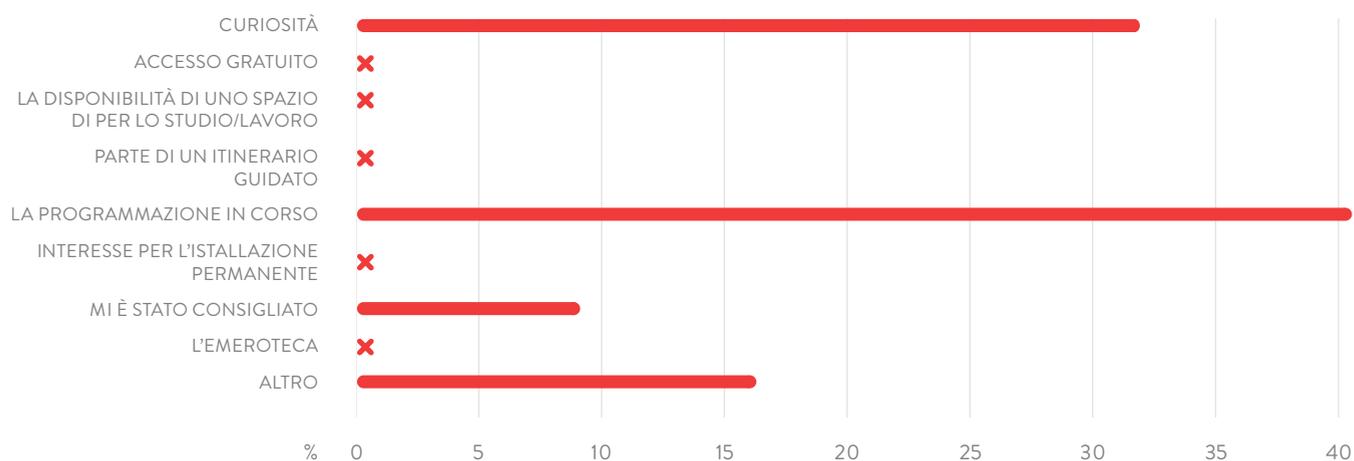
Il sito internet sembra il canale più utilizzato per venire a conoscenza del luogo e dei relativi appuntamenti. Alta risulta essere anche la percentuale del passaparola.

### c) Come è venuto a conoscenza de Le Murate Art District?



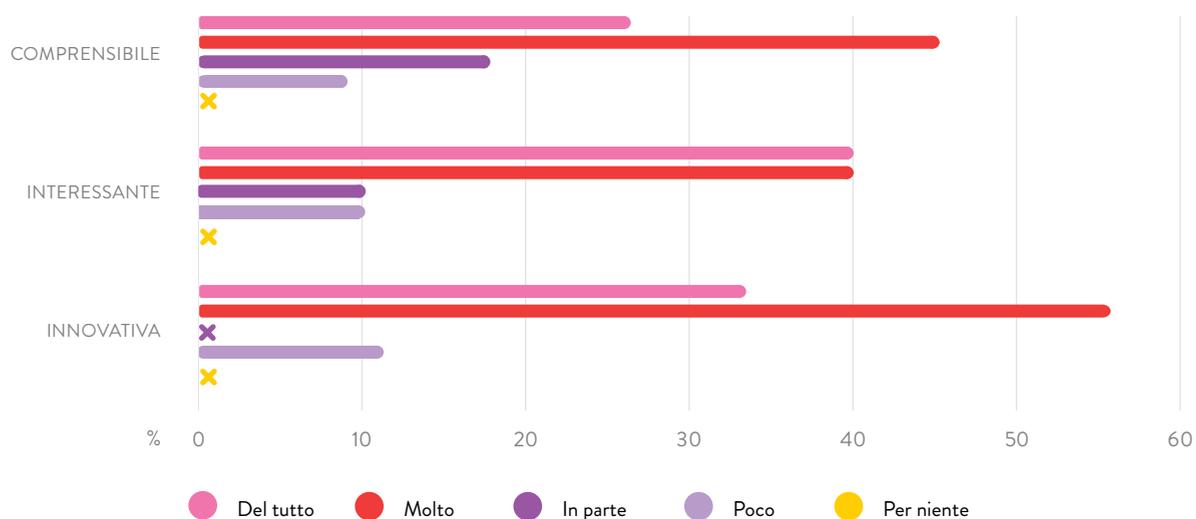
Le ragioni con la maggiore % che hanno spinto l'utente ad avvicinarsi e quindi a visitare e/o frequentare le Murate sono la programmazione offerta e la curiosità.

d) Cosa lo ha spinto a visitare questo spazio?



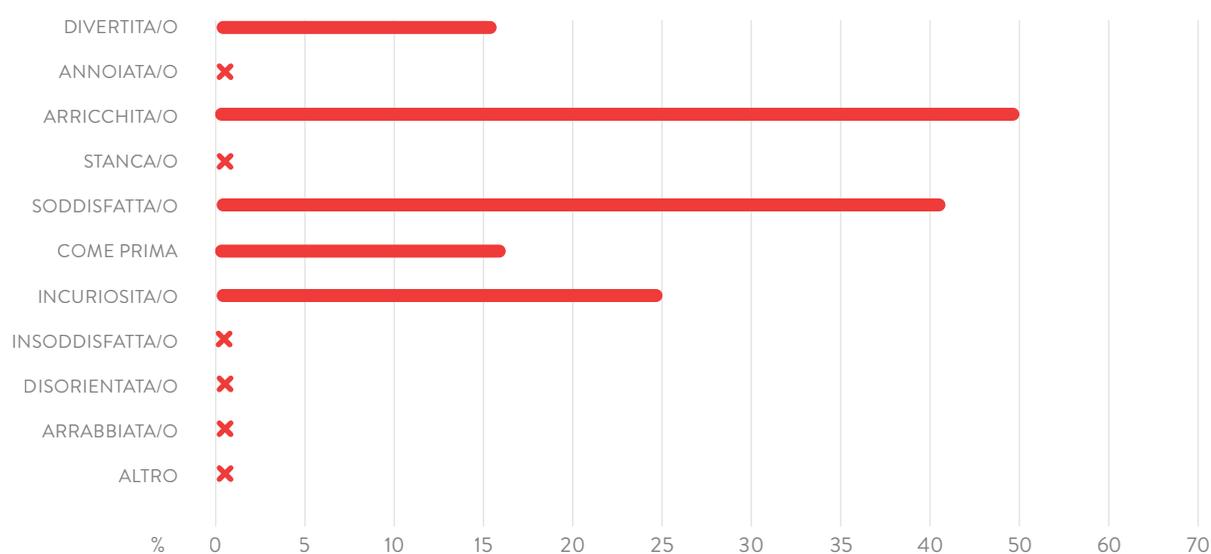
La proposta culturale è stata giudicata dagli intervistati in maniera decisamente positiva come emerge dal grafico che segue: in generale la totalità degli intervistati giudica l'esperienza positivamente.

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



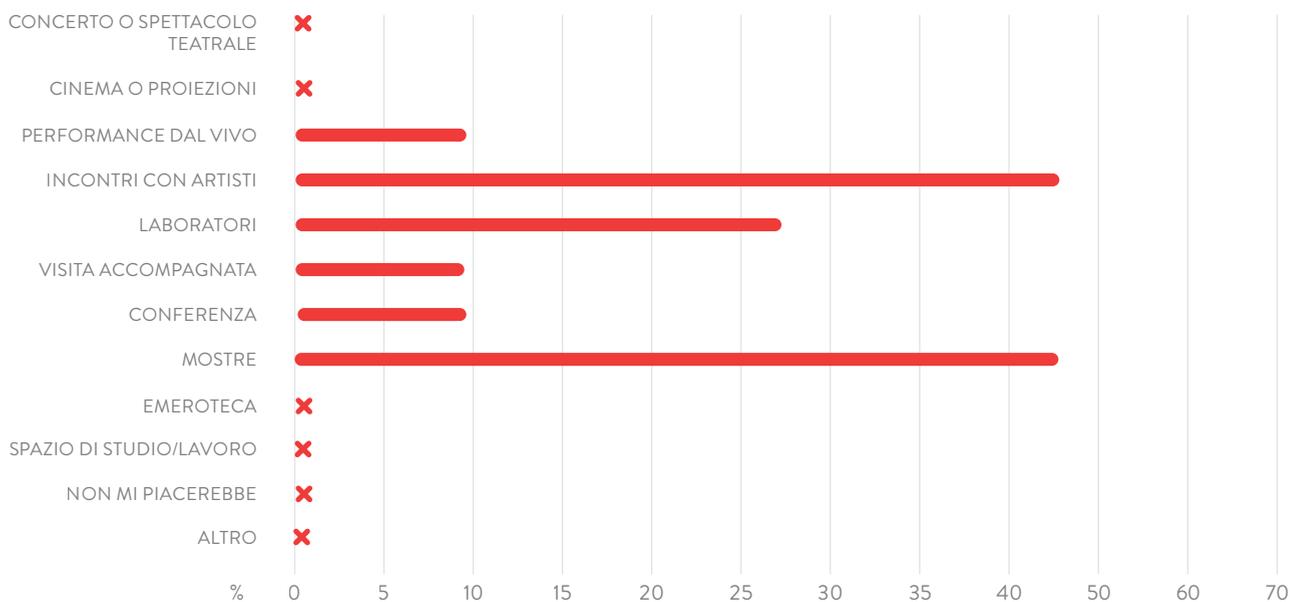
Abbiamo anche voluto indagare sugli effetti post visita. Di seguito i risultati che mettono in risalto l'arricchimento che viene riscontrato dalla maggior parte degli intervistati.

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



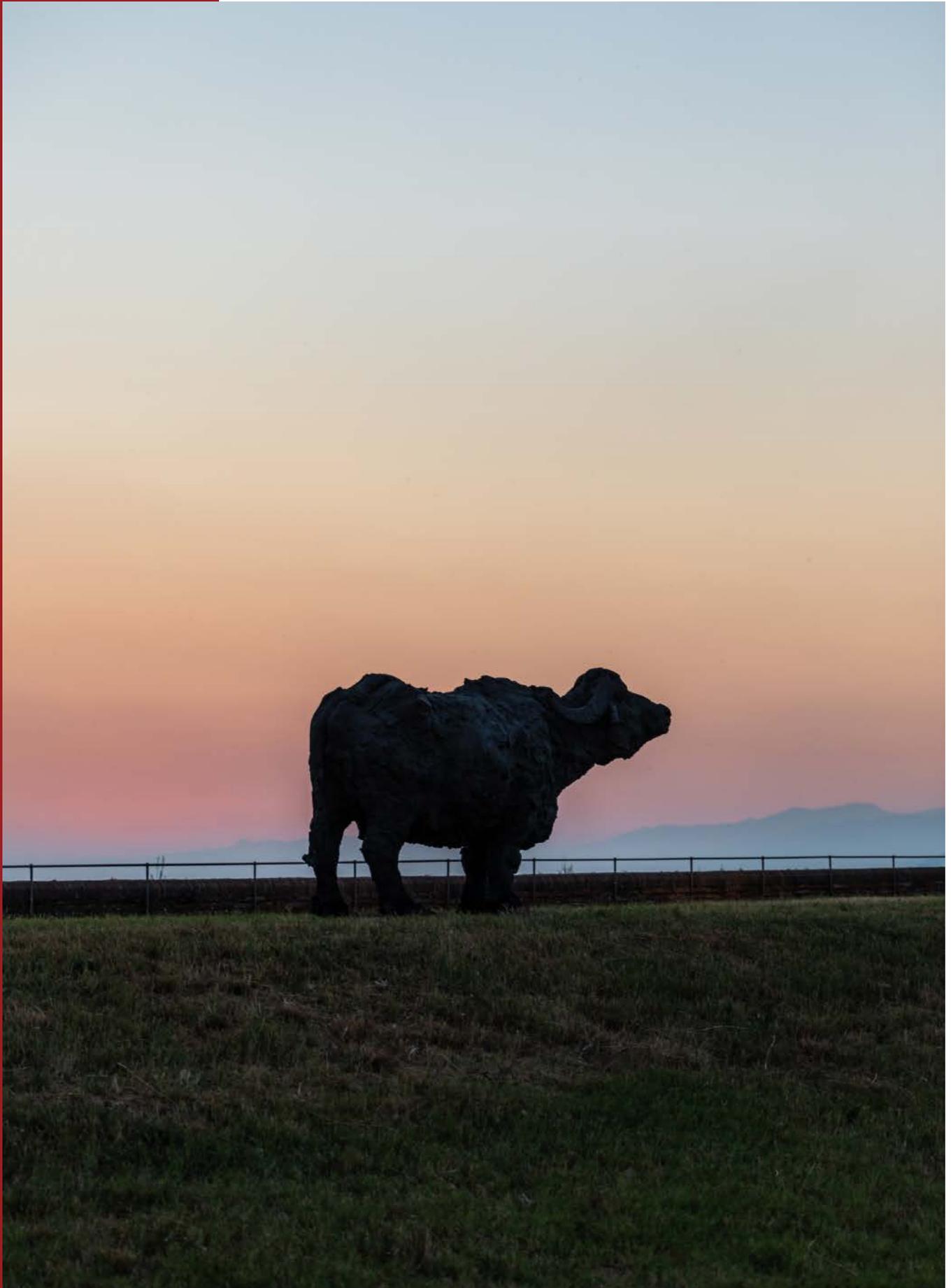
Infine abbiamo analizzato le attività che spingerebbero gli utenti a tornare, per capire dove concentrarci maggiormente e dove invece intervenire. Le mostre hanno registrato la percentuale più alta insieme a gli "incontri con gli artisti".

g) In che occasione le piacerebbe maggiormente tornare qui?



# MOSTRE E EVENTI





## MOSTRE E EVENTI



## PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Il 2019 è stato per l'area che organizza le mostre e gli eventi un anno particolarmente ricco, in primis in ragione delle prestigiose ricorrenze – il cinquecentenario della morte di Leonardo da Vinci e quello della nascita di Cosimo e Caterina dei Medici – che hanno coinvolto l'associazione nell'organizzazione di importanti mostre e appuntamenti. L'esperienza nell'organizzazione dei grandi eventi si è ulteriormente consolidata grazie al nuovo impegno sul Capodanno fiorentino, per la cui riuscita l'area ha lavorato al fianco dell'amministrazione comunale.

---

**SENZA DATA - LUCA PIGNATELLI**

(26/01/2019-25/03/2019)

**Dove:** Museo Bardini.

Il progetto ha visto l'allestimento di una serie di lavori su tappeti persiani, su legno di recupero e su teloni ferroviari, oltreché su carta, incentrati sull'universo iconografico che ha da sempre contraddistinto il lavoro dell'artista: volti di sculture greche o romane che emergono da supporti già densi di memoria, con l'intento di dialogare con il contesto museale per valorizzarne la qualità e l'impianto generale.

---

**PARDIS. RIFLESSIONI SU DANTE - TANNAZ LAHIJI**

(20/03/2019 - 09/04/2019)

**Dove:** Sala d'Arme.

L'artista persiana ha realizzato un progetto dai molti spunti culturali e autobiografici, rendendo omaggio al legame profondo tra la Firenze di Dante e la Persia. *Pardis*, l'installazione allestita in Sala d'Arme, ha portato il visitatore in un giardino persiano, a sua volta evocatore del paradiso dantesco. La suggestione è proseguita presso la Cappella dei Priori, con un doveroso rimando alla Maschera di Dante.

---

**LEONARDO DA VINCI E FIRENZE. *Fogli scelti dal Codice Atlantico.***

(29/03/2019 - 24/06/2019)

**Dove:** Sala dei Gigli

Nell'anno del cinquecentenario della morte di Leonardo da Vinci, Palazzo Vecchio ha ospitato una mostra curata da Cristina Acidini. Grazie alla straordinaria capacità evocativa dei dodici fogli del Codice Atlantico, la mostra ha raccontato il complesso rapporto del maestro con la città di Firenze. Ad arricchire il corpus grafico, l'esposizione del Busto del Redentore, opera attribuita a Gian Giacomo Caprotti detto Salaino, già allievo di Leonardo.

---

**ANIMA SOLA - GIAMPAOLO TALANI**

(01/05/2019 - 22/05/2019)

**Dove:** Sala d'Arme.

Una grande retrospettiva dedicata dalla città di Firenze al maestro toscano, a poco più di un anno dalla sua improvvisa scomparsa. Una mostra che ha riproposto un excursus attraverso la ricca carriera di Talani: dai dipinti alle sculture in bronzo, fino alle sinopie originali dell'affresco "Partenze", creato per la stazione fiorentina di Santa Maria Novella. Un viaggio sulla ricerca pittorica del maestro.

---

## A PERFECT DAY DI MASSIMO LISTRI / MY LAND DI DAVIDE RIVALTA

(29/06/2019 - 20/10/2019)

**Dove:** Forte di Belvedere.

Il Forte di Belvedere ha ospitato nel 2019 due artisti, Massimo Listri e Davide Rivalta. Listri, conosciuto in tutto il mondo per la qualità concettuale e poetica delle sue fotografie di architettura e di ambiente, ha esposto le sue opere nella palazzina del Forte. Rivalta invece ha popolato gli spalti esterni e il piano interrato della palazzina di animali, suo genere d'elezione, con sculture in bronzo, in un'invasione 'barbara', 'selvaggia' degli spazi.

## LA BOTANICA DI LEONARDO. *Per una nuova scienza tra arte e natura.*

(13/09/2019 - 15/12/2019)

**Dove:** Complesso di Santa Maria Novella.

La mostra si è proposta di approfondire le riflessioni di Leonardo sulle forme e sulle strutture del mondo vegetale, sottolineando la sua originale sintesi fra arte e natura e le caratteristiche del suo pensiero scientifico. L'esposizione è stata allestita all'interno del complesso di Santa Maria Novella, ed è stata accompagnata dall'installazione di quattro poliedri di grandi dimensioni in altrettanti piazze cittadine.

## NEL PALAZZO DI COSIMO. *I simboli del potere*

(13/12/2019-15/03/2020)

**Dove:** Sala delle Udienze, Palazzo Vecchio.

In occasione del Cinquecentenario della nascita di Cosimo I, il Museo di Palazzo Vecchio ha ripercorso nelle sale la vita della Reggia medicea. La Sala delle Udienze, ha ospitato una riproduzione del Collare del Toson d'oro, dello Scettro e della Corona granducale, opera del maestro orafo Paolo Penko.

## FLIGHT

(08/12/2019 - 06/01/2020)

**Dove:** Firenze.

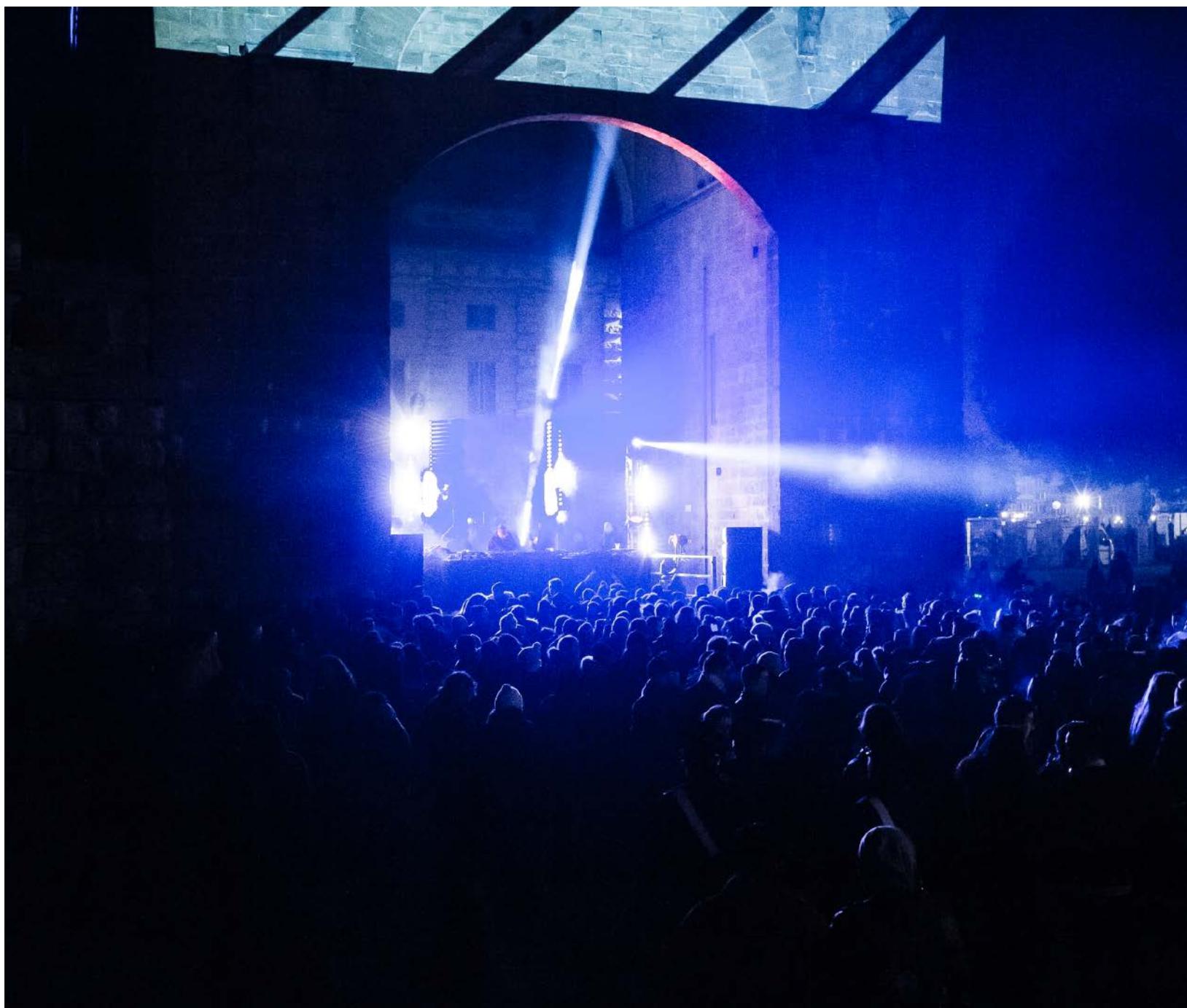
L'edizione di quest'anno - il MoonFlight - è stata dedicata alla Luna e al cosmo, in occasione del cinquantenario dell'allunaggio. La formula è stata quella collaudata: una serie di tecniche e linguaggi, dalle proiezioni ai videomapping, dalle opere «luminose» alle installazioni interattive con l'obiettivo di coinvolgere i visitatori in una festa luminosa, che ogni anno si rinnova e racconta una tematica differente.

## CAPODANNO

(31/12//2019)

*Dove:* Firenze.

Il Capodanno diffuso 2020 ha visto la realizzazione di venti eventi in altrettanti luoghi della città, dal centro alle periferie, dai vagoni del tram ai sagrati delle chiese, dalle piazze alle strade dell'Oltrarno: un palinsesto di appuntamenti e manifestazioni di grande impatto emotivo, che hanno coinvolto i fiorentini e i turisti nel saluto al nuovo anno attraverso un'accurata proposta musicale e le migliori performances artistiche.







# PALAZZO MEDICI RICCARDI





## PALAZZO MEDICI RICCARDI



### PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Con il 2019 si è concluso per l'area Nuovi Spazi Museali il primo giro di boa nell'impegno sulla valorizzazione di Palazzo Medici Riccardi. Oltre ai servizi ordinari – accoglienza, biglietteria, bookshop e mediazione culturale – l'area ha potuto avviare la costruzione di un percorso strutturale nella gestione delle mostre e degli eventi che hanno sede nel palazzo, dando un contributo significativo nella

scelta del palinsesto. Anche dal punto di vista della valorizzazione del museo sono stati avviati una serie di processi di adeguamento e modernizzazione strutturali, parallelamente all'implementazione quantitativa e qualitativa delle azioni di comunicazione e promozione.

## OMAGGIO A CATERINA

(13/04/2019-22/05/2019)

**Dove:** Museo di Palazzo Medici Riccardi.

In occasione del Cinquecentenario della nascita di Caterina dei Medici, Palazzo Medici Riccardi ha omaggiato la regina di Francia con l'esposizione del dipinto Il matrimonio di Caterina de' Medici e Enrico II di Francia, opera dell'Empoli. Ad accompagnare il prestigioso dipinto, è stato possibile ammirare alcuni scritti provenienti dalla Biblioteca Moreniana, che parlano di Caterina e della sua permanenza nel palazzo.

## #ARTFORGLOBALGOALS

(05/10/2019-29/10/2019)

**Dove:** Sale Fabiani, Palazzo Medici Riccardi.

La mostra *#Art4GlobalGoals*, realizzata in collaborazione con l'ufficio UNESCO, ha visto l'esposizione di 17 tele del giovane artista tedesco Leon Löwentraut, dedicate agli altrettanti obiettivi globali. Ogni obiettivo è stato reinterpretato da Löwentraut con uno stile espressivo che richiama esplicitamente le avanguardie tedesche del XX° secolo.

## NUOVA ILLUMINAZIONE IN CAPPELLA DEI MAGI

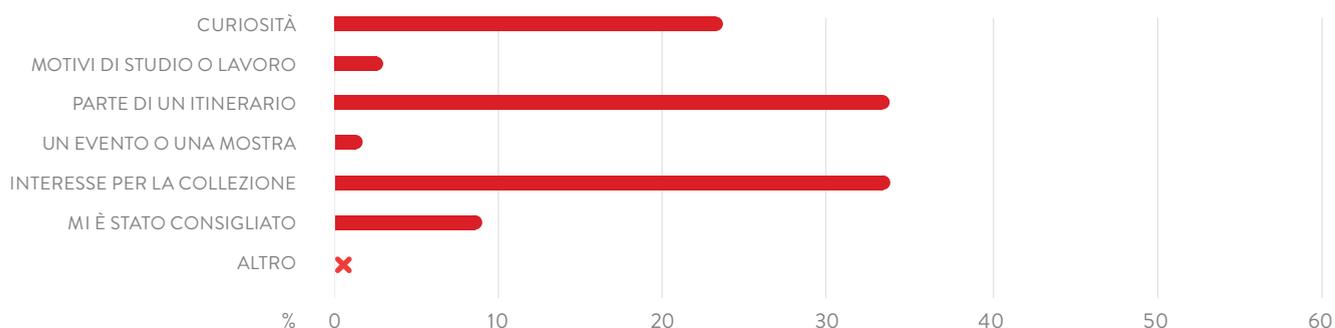
Nel corso del 2019 è stato concretizzato l'ambizioso progetto di restituire valore alla Cappella dei Magi di Benozzo Gozzoli. Parallelamente ad un ripensamento degli allestimenti, che ha permesso una più ampia vivibilità nello spazio, è stato installato un innovativo sistema di illuminazione, che ha valorizzato la fruizione degli affreschi grazie ad una più reale percezione cromatica e ad una originale programmazione di scene luminose, strumento prezioso per la narrazione dei dipinti.

## ANALISI QUALITATIVA

Nel 2019 abbiamo consolidato il lavoro di indagine qualitativa iniziata nel 2018 a Palazzo Medici Riccardi. Inoltre abbiamo ritenuto necessario indagare sulla percezione che i pubblici hanno avuto, visto i risultati quantitativi (n. di visitatori) raggiunti.

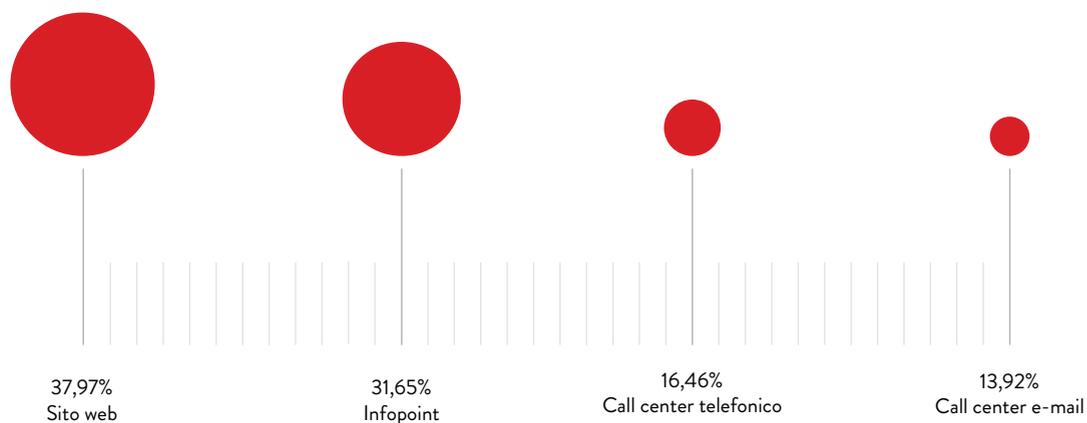
L'indagine qualitativa svolta si è concentrata proprio sul rapporto tra gli utenti e l'Associazione MUS.E; nello specifico l'indagine ha sondato la percezione che il pubblico ha avuto di Palazzo Medici Riccardi e dell'ente che si occupa della sua valorizzazione.

Nel periodo di somministrazione dei questionari ci interessava sapere che cosa ha spinto un utente a visitare il Palazzo.



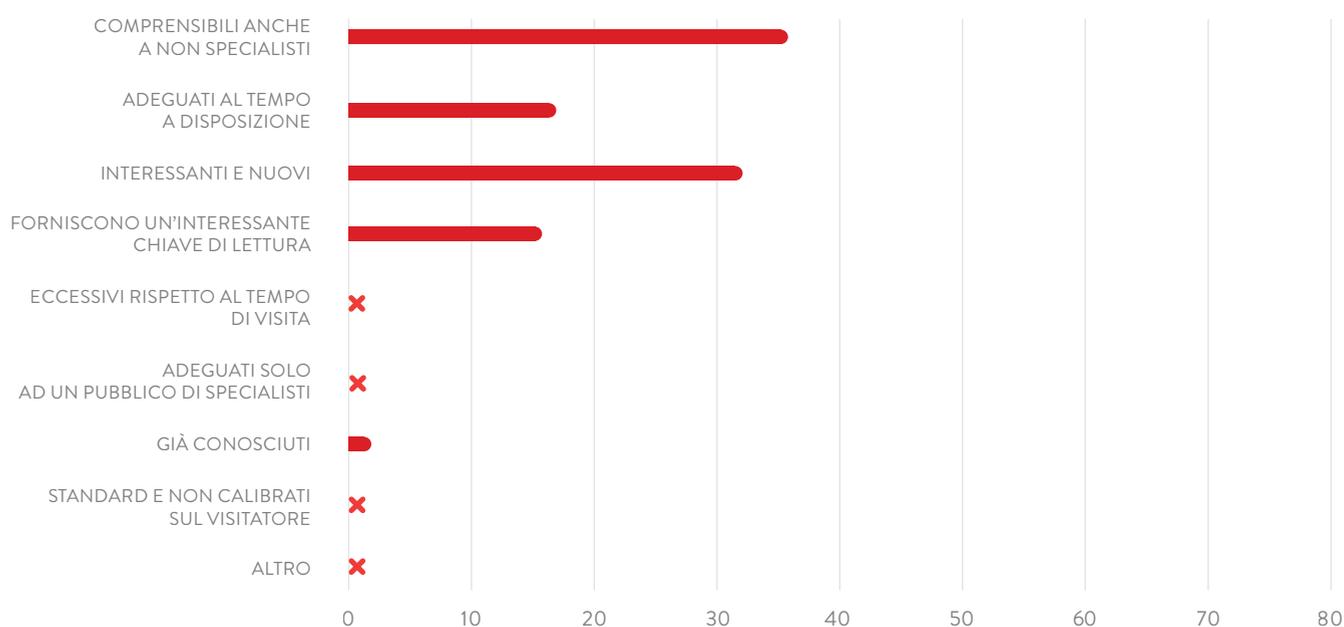
### 2. Informazioni necessarie a visitare il Palazzo:

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



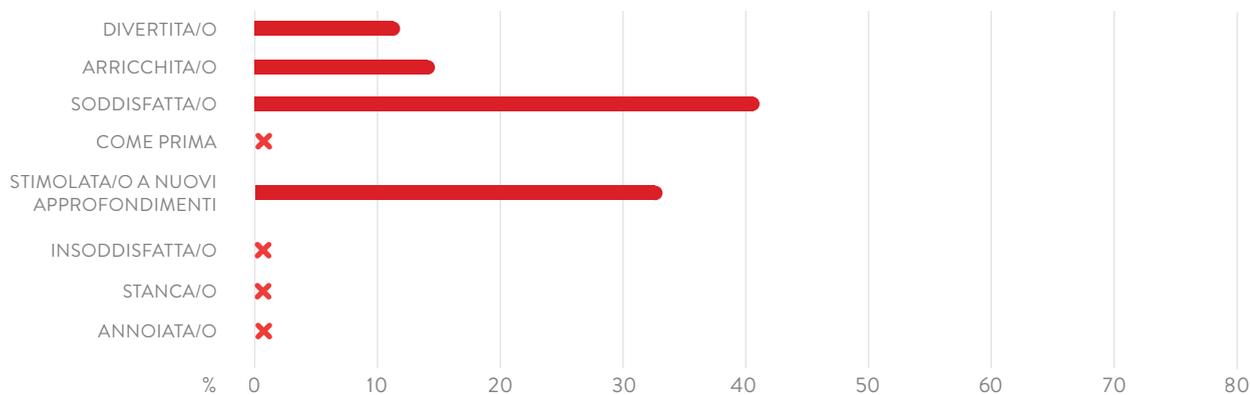
3. Un altro punto che vogliamo mettere in evidenza è la percezione che i visitatori hanno sui contenuti della visita a Palazzo. Circa il 65% degli intervistati li giudica interessanti e nuovi e comprensibili anche per i non specialisti.

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

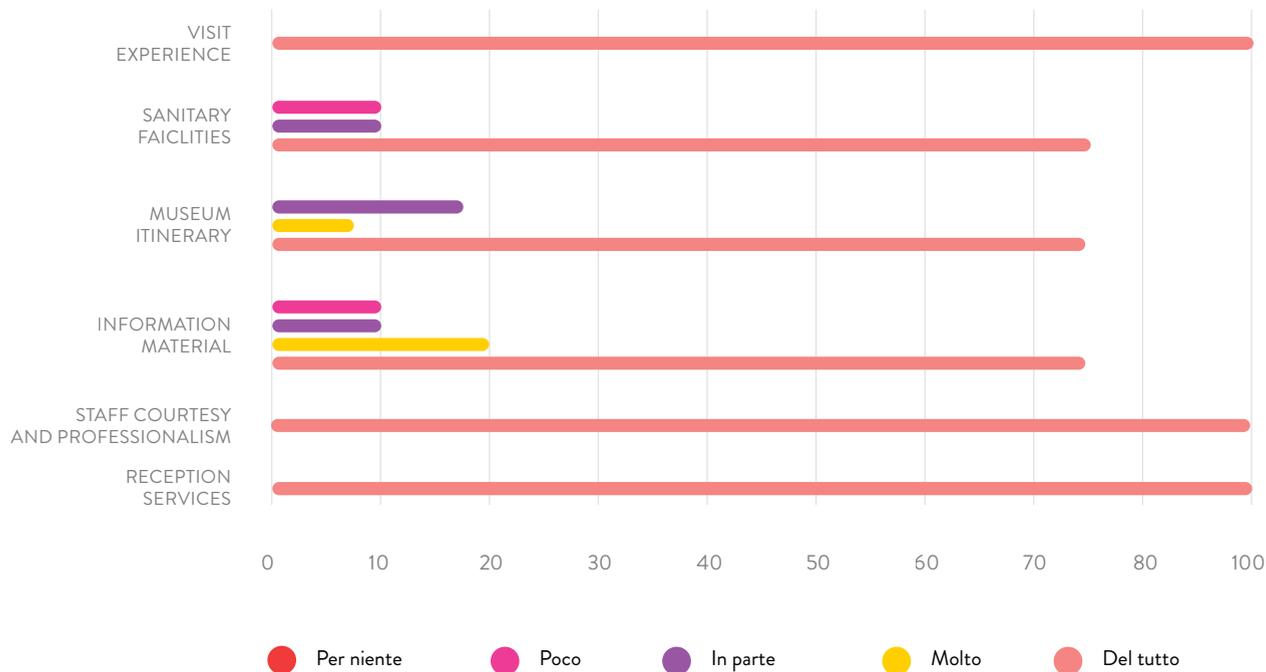
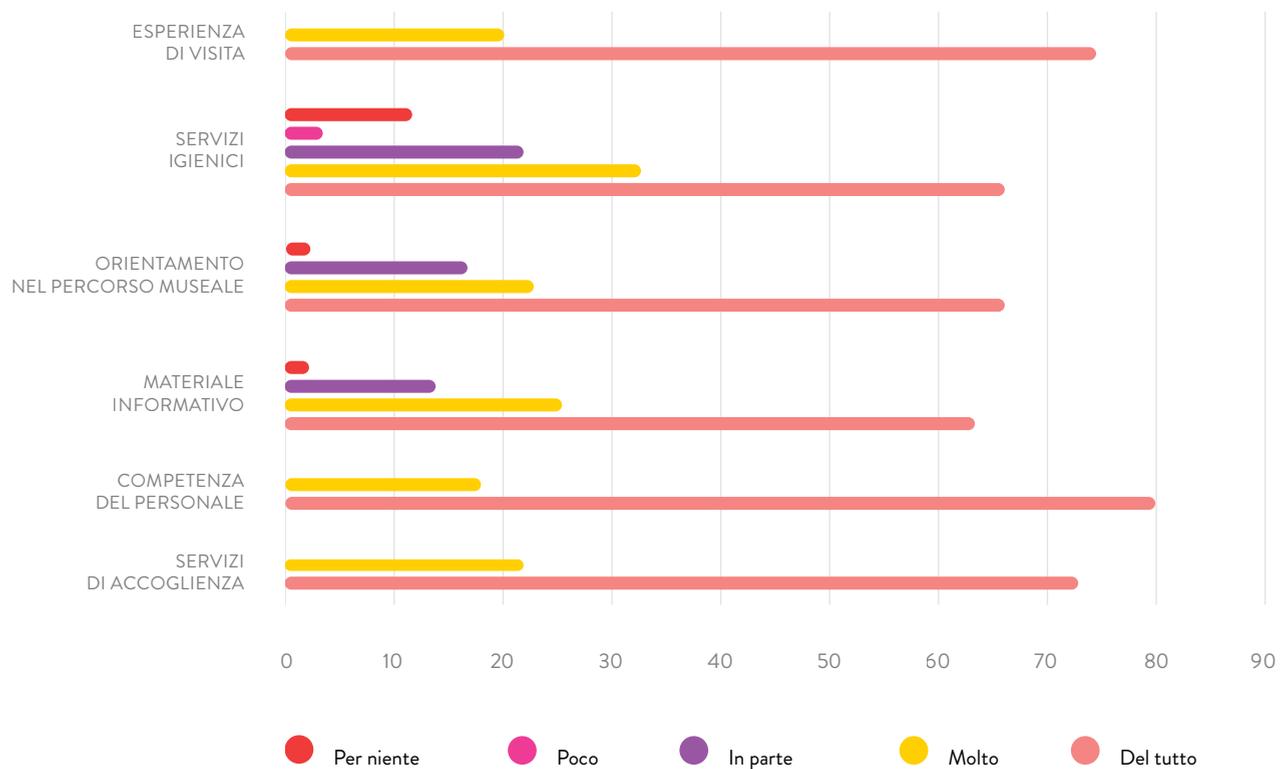


4. La sensazione che prova un utente a fine visita. Giudizi assolutamente positivi quelli della maggioranza: soddisfazione, arricchimento culturale, aumento della predisposizione a nuovi stimoli ed approfondimenti.

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



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



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

Partendo dai servizi igienici: è risultato che il **70%** dei compilatori dei questionari in lingua inglese risulta essere completamente soddisfatto contro il solo **30,61%** dei compilatori italiani.

Per quanto riguarda il materiale informativo: il **71,43%** dei fruitori stranieri è completamente soddisfatto contro il **63,49%** di quelli italiani.

La competenza del personale è molto soddisfacente per il **84,38%** degli utenti italiani mentre il **100%** di quelli stranieri risulta essere completamente soddisfatto.

I servizi di accoglienza vedono il **100%** dei visitatori stranieri completamente soddisfatti contro il **78,13%** di quelli italiani.

Per ciò che concerne l'orientamento del percorso museale il **62,50%** dei fruitori italiani si ritiene completamente soddisfatto, mentre il **71,43%** di quelli stranieri ne è completamente soddisfatto.

Infine l'esperienza di visita è completamente soddisfacente per l'**100%** degli utenti stranieri, mentre per quelli italiani è per il **78,13%** molto soddisfacente.

# COMUNICAZIONE

10



# COMUNICAZIONE



## PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Nel 2019 l'area comunicazione è stata impegnata su molti fronti: per raccontare il lavoro quotidiano si può distinguere tra la **comunicazione istituzionale**, che si svolge ogni giorno dell'anno, da quella **"attivata" in occasione di mostre e eventi**, che si alternano durante i diversi mesi e in alcuni casi si sovrappongono, raggiungendo un picco nei mesi tra la primavera e l'autunno.

La **comunicazione istituzionale** riguarda soprattutto la promozione delle attività di mediazione culturale che si svolgono ogni giorno nei Musei Civici Fiorentini, con una concentrazione dell'offerta nei musei più visitati come Palazzo Vecchio. All'offerta quotidiana di attività (per scuole e privati), si somma quella composta da brevi cicli tematici, oltre a campagne dedicate ad alcuni luoghi (come quella estiva su *Torri, porte e fortezze*) o temi specifici (*Il camper di Leonardo*) o contenuti e modalità inedite di promozione del patrimonio civico, volte a avvicinare un pubblico di giovani e giovanissimi (come la produzione della canzone e del video di Lorenzo Baglioni dedicati a Palazzo Vecchio, dal titolo *Tutto Palazzo Vecchio in una canzone*).

Contemporaneamente la comunicazione istituzionale riguarda anche tre singoli luoghi, il Museo Novecento, MAD Murate Art District e Palazzo Medici Riccardi, ciascuno con i propri canali di comunicazione.

Se da una parte il Museo Novecento presenta, oltre alla collezione permanente, cicli a cadenza trimestrale di mostre temporanee a cui si affianca un calendario di eventi e conferenze, MAD Murate Art District prevede un palinsesto settimanale ricco di appuntamenti incentrati sui temi del contemporaneo, fatto di mostre ma anche di conferenze, presentazioni, workshop, letture, convegni, concerti, performance, proiezioni, oltre a spazi dedicati stabilmente alle residenze d'artista. Infine Palazzo Medici Riccardi prevede, oltre al percorso museale, anche l'offerta di mostre temporanee, incontri e eventi, visite e attività di mediazione culturale.

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

internet ai profili social e alla newsletter, in parallelo ad un lavoro di ufficio stampa. L'Area Comunicazione si configura come un'area di "supporto" nei confronti di tutte le altre aree, pertanto dipende – nei tempi e nelle risorse – dalle attività delle altre aree.

Il 2019 ha sancito un cambio radicale dell'identità visiva e dei relativi canali comunicativi di MAD Murate Art District. L'operazione di re-naming e re-branding è stata volta a rilanciare il più importante centro di produzione e promozione dell'arte contemporanea a Firenze. Assieme al nome (da *Le Murate. Progetti Arte Contemporanea* a MAD, Murate Art District) è stata completamente ripensata l'identità visiva, a partire dal logo: una nuova immagine coordinata, declinata su tre colori brillanti che si alternano costantemente, a conferma di un'identità molteplice e di un presidio cittadino tanto saldo quanto vocato alla sperimentazione e all'approccio transdisciplinare. L'operazione comunicativa ha previsto anche il completo rifacimento del sito web e l'apertura di un profilo Instagram @MurateArtDistrict.

### Canali di comunicazione MUS.E

●	<b>MUS.E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li> 29.450 fan</li> <li> 18.980 follower</li> <li> 10.700 follower</li> <li> 1.020 iscritti - 545.853 visualizzazioni</li> <li> 302.113 sessioni musefirenze.it</li> </ul>
●	<b>MUSEO NOVECENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li> 34.244 fan</li> <li> 4.510 follower</li> <li> 6.115 follower</li> <li> 113 iscritti</li> <li> 98.563 sessioni musefirenze.it</li> </ul>
●	<b>MAD MURATE ART DISTRICT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li> 9.040 fan</li> <li> 517 follower</li> <li></li> <li> 818 iscritti - 476.601 visualizzazioni</li> <li> 28.739 sessioni musefirenze.it</li> </ul>
●	<b>PALAZZO MEDICI RICCARDI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li> 2.967 fan</li> <li></li> <li></li> <li> 818 iscritti - 476.601 visualizzazioni</li> <li> 144.732 sessioni musefirenze.it</li> </ul>



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

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

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



L'area comunicazione ha realizzato inoltre, su incarico di varie direzioni del Comune di Firenze, campagne di promozione e divulgazione culturale e multimediale: nel corso del 2019 ad esempio sono stati sviluppati progetti per la Direzione Turismo del Comune di Firenze con la produzione di videoclip, campagne fotografiche/video come il progetto sugli esercizi storici fiorentini.

La principale campagna di promozione e comunicazione è stata invece quella dedicata al **Cinquecentenario di Cosimo I e Caterina de' Medici** che ha proposto, nel periodo marzo-dicembre, un calendario di 47 progetti composto da 10 mostre temporanee, 15 conferenze/convegni, 6 giornate celebrative, 5 spettacoli teatrali e 7 visite guidate, distribuiti in diversi luoghi della città. A livello comunicativo il progetto ha visto la creazione dell'identità visiva (naming e logo) e la definizione e gestione dei suoi canali comunicativi (sito internet e pagina Facebook) oltre che di un ufficio stampa dedicato.

Tra le novità c'è stata anche la gestione comunicativa del cartellone fiorentino di eventi legati al **Capodanno 2020**, con lo sviluppo anche qui di una identità visiva oltre che di un sito internet dedicato.

Tra le altre attività curate dall'area ricordiamo il supporto informatico con gestione hardware e software, rapporti con gli studi grafici, cura dell'identità visiva dell'Associazione, oltre alla costante documentazione delle attività con foto e video, sia per fini promozionali che di archiviazione.

Uno dei compiti svolti in modo ordinario dall'Area Comunicazione riguarda la gestione degli indirizzari: dalle mailing list per le newsletter (MUSE, Museo Novecento, MAD) agli indirizzari specifici per la stampa locale, di settore o di altri target particolari (ad es. pubblici deboli).

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

## MOSTRE E EVENTI 2019



**LUCA PIGNATELLI**  
26.01.19 - 25.03.19



**500 ANNI DI COSIMO I  
E CATERINA DE' MEDICI**  
1.03.19 - 31.12.19



**LEONARDO DA VINCI  
E FIRENZE**  
29.03.19 - 24.06.19



**FIRENZE DEI BAMBINI**  
11.04.19 e 14.04.19



**MASSIMO LISTRI  
E DAVIDE RIVALTA**  
29.06.19 - 20.10.19



**TORRI, PORTE E FORTEZZE**  
24.06.19 - 30.09.19

LA BOTANICA DI LEONARDO  
13.09.19 - 15.12.19



F-LIGHT  
8.12.19 - 6.01.20



IL COLORE DEI MIEI GIORNI  
12.12.19 - 26.01.20



CAPODANNO  
31.12.19 - 1.01.20



EVENTO	DATA	MATERIALI PRODOTTI
<b>Firenze dei Bambini</b>	11 - 14 aprile 2019	poster 6x3
		manifesti e vetrine 70x100
		locandine 35x50
		animazioni digitali
		digital signage e tower
		gioco save the date
		booklet
		distribuzione Scuole e Firenze (savethedate, booklet)
		gadget occhiali
		segnaletica onsite 8 location (stendardi, totem, cartellonistica)
		supporti per sponsor e partner (roll-up, poster, etc.)
		braccialetti brandizzati
		cartoline digitali sponsor
		adv stampa locale (Informacittà, La Nazione, Corriere, Repubblica)
		campagna foto - video
digital adv Google		
social media adv		
<b>Luca Pignatelli. Senza Data</b>	26 gennaio - 25 marzo 2019	manifesti e vetrine 70x100
		locandine A3+
		affissioni locantine Firenze
		banner 5x2 Santa Maria Novella
		totem 150x250 Santa Maria Novella
		digital signage e tower
		campagna foto - video
		adv riviste specializzate (Artribune, Florentine, Exibart, Giornale dell'Arte)

EVENTO	DATA	MATERIALI PRODOTTI
		adv stampa locale (Informacittà, La Nazione, Corriere, Repubblica)
		digital adv Google
		social media adv
<b>Leonardo e Firenze. Fogli Scelti dal Codice Atlantico</b>	29 marzo - 24 giugno 2019	nuova identità visiva
		brochure
		nuova segnaletica museale
		video istituzionale
		nuovo sito web
		digital adv Google
		social media adv
<b>Cinquecentenario Cosimo e Caterina De' Medici</b>	1 marzo - 31 dicembre 2019	nuova segnaletica museale
		upgrade sito web
		brochure
		digital adv Google
		social media adv
<b>Piero Mottola. Florentine Voices</b>	6 novembre 2019 - 1 febbraio 2020	poster 6x3
		manifesti e vetrine 70x100
		locandine A3+
		affissioni locantine Firenze
		banner Complesso Murate
		stendardi Complesso Murate
		digital signage e tower
		brochure
		booklet A5
		cartoline A6
		adesivi
		inviti digitali

EVENTO	DATA	MATERIALI PRODOTTI
		campagna foto - video
		segnaletica onsite mostra
		adv campagna radio (Bruno, Toscana, Controradio)
		adv riviste specializzate (Artribune, Giornale dell'arte)
		adv stampa locale (Informacittà, La Nazione, Corriere, Repubblica)
		digital adv Google
		social media adv
<b>Torri, porte e fortezze</b>	24 giugno - 30 settembre 2019	brochure
		adesivi passaporto
		segnaletica onsite e cartellonistica
		totem 150x200 Piazza Poggi
		digital adv Google
		social media adv
<b>La botanica di Leonardo. Per una nuova scienza tra arte e natura</b>	13 settembre - 15 dicembre 2019	brandizzazione camper
		flyer 10x15
		poster 42x60
		locandine 35x50
		digital signage e tower
		digital adv Google
		social media adv
		digital signage e tower
		flyer smartphone 8x15
		distribuzione Scuole e Firenze (flyer)
		adv Welcome City Map
		digital adv Google
		social media adv

<b>Massimo Listri, A perfect day e Davide Rivalta, My land</b>	29 giugno - 20 ottobre 2019	poster 6x3
		manifesti e vetrine 70x100
		locandine A3+
		affissioni locantine Firenze
		totem 150x250 in città
		banner 5x3 Forte di Belvedere
		stendardi Forte di Belvedere
		digital signage e tower
		brochure
		distribuzione brochure Firenze
		flyer
		cartolina Firenze Card
		moduli Forte Card
		inviti digitali
		campagna foto - video
		animazioni digitali
		segnaletica onsite mostra
		brandizzazione biglietteria
adv riviste specializzate (Artribune, Exibart, Giornale dell'arte, Artforum)		
adv stampa locale (Informacittà, La Nazione, Corriere, Repubblica)		
digital adv Google		
social media adv		
<b>Flight 2019</b>	8 dicembre 2019 - 6 gennaio 2020	poster 6x3
		manifesti e vetrine 70x100
		totem 80x180 Palazzo Vecchio
		brochure
		distribuzione brochure Firenze
		adv informacittà
		sito web
		digital adv Google
		social media adv

<b>Capodanno 2020</b>	31 dicembre 2019 - 1 gennaio 2020	poster 6x3
		manifesti e vetrine 70x100
		totem 80x180 Palazzo Vecchio
		brochure
		distribuzione brochure Firenze
		segnaletica onsite location (stendardi, totem, cartellonistica)
		animazioni digitali
		campagna foto - video
		adv informacittà
		sito web
		digital adv Google
social media adv		
<b>Cicli di grandi mostre</b>	1 gennaio - 31 dicembre 2019	poster 6x3
		manifesti e vetrine 70x100
		totem 80x180 Palazzo Vecchio
		brochure
		distribuzione brochure Firenze
		segnaletica onsite location (stendardi, totem, cartellonistica)
		animazioni digitali
		campagna foto - video
		adv informacittà
		sito web
		digital adv Google
social media adv		

<b>Firenze for families</b>	dal 1 luglio 2019	poster 6x3
		manifesti e vetrine 70x100
		totem 80x180 Palazzo Vecchio
		brochure
		distribuzione brochure Firenze
		segnaletica onsite location (stendardi, totem, cartellonistica)
		animazioni digitali
		campagna foto - video
		adv informacittà
		sito web
		digital adv Google
		social media adv

MUSEI CIVICI FIORENTINI  
MUSEI DEL RINASCIMENTO

# LUCA PIGNATELLI

SENZA DATA  
A CURA DI / CURATED BY SERGIO RISALITI

25 GENNAIO  
25 MARZO 2019

MUSEO STEFANO BARDINI  
VIA DEI RENAI, 57 FIRENZE

MUSEFIRENZE.IT

IN COLLABORATION WITH  
GALLERIA POGGIALI

ORGANIZED BY  
MUS.E

Luca Pignatelli

# 500

COSIMO e CATERINA  
1519 - 2019

MUSEI CIVICI FIORENTINI  
FIRENZE MUSEI  
MUS.E

500cosimoeaterina.it

500 anni di Cosimo e Caterina De' Medici

MUSEI CIVICI FIORENTINI  
MUSEI DEL RINASCIMENTO

LEONARDO 500

# LEONARDO & Firenze

Leonardo da Vinci e Firenze  
Fogli scelti dal Codice Atlantico

Firenze  
Palazzo Vecchio  
Sala dei Gigli  
29 marzo / 24 giugno 2019

Organizzazione: MUS.E  
Main sponsor: ENGIE  
Sponsor tecnico: GIUNTI  
Media partner: artedossier  
Graphic design: CATONI ASSOCIATI  
Digital partner: MEDIARTWORK

musefirenze.it

Leonardo da Vinci e Firenze



Firenze dei Bambini



Massimo Listri e  
Davide Rivalta



Torri, porte e fortezze:  
lo spettacolo di Firenze



La botanica di Leonardo



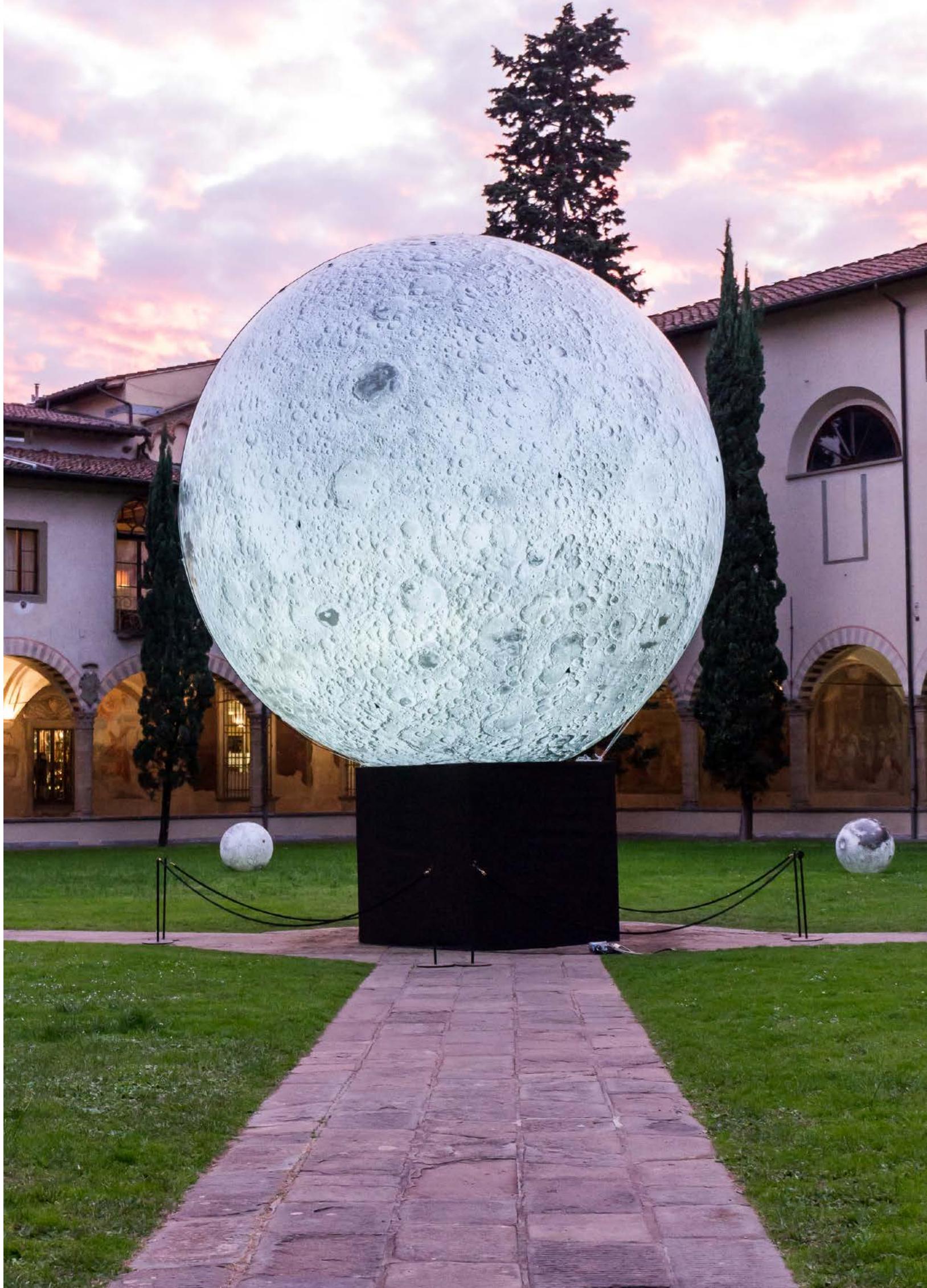
Piero Mottola



F-light



Capodanno

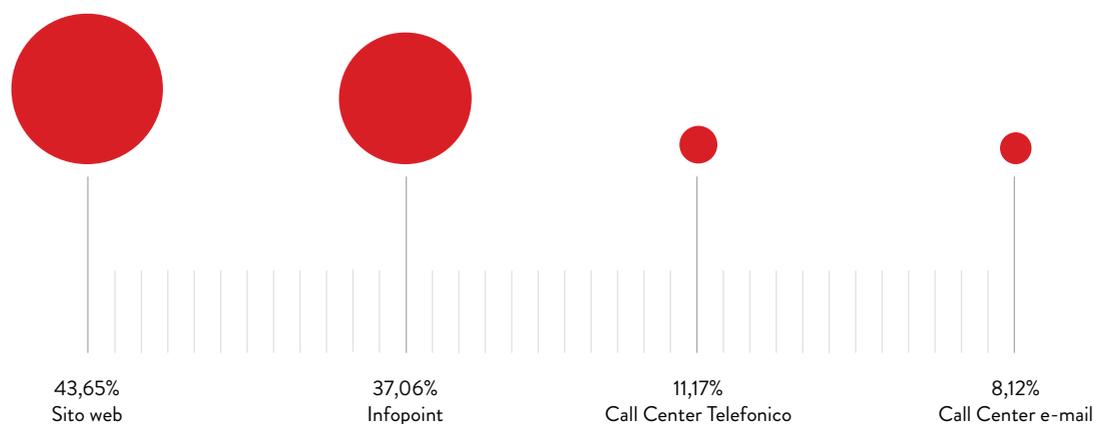


## INDAGINE QUALITATIVA

### 1. CANALI DI INFORMAZIONE TRADIZIONALI

La maggior parte dei visitatori intervistati a Palazzo Vecchio e Museo Novecento ha preso informazioni sulle attività MUS.E attraverso il sito MUS.E.

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



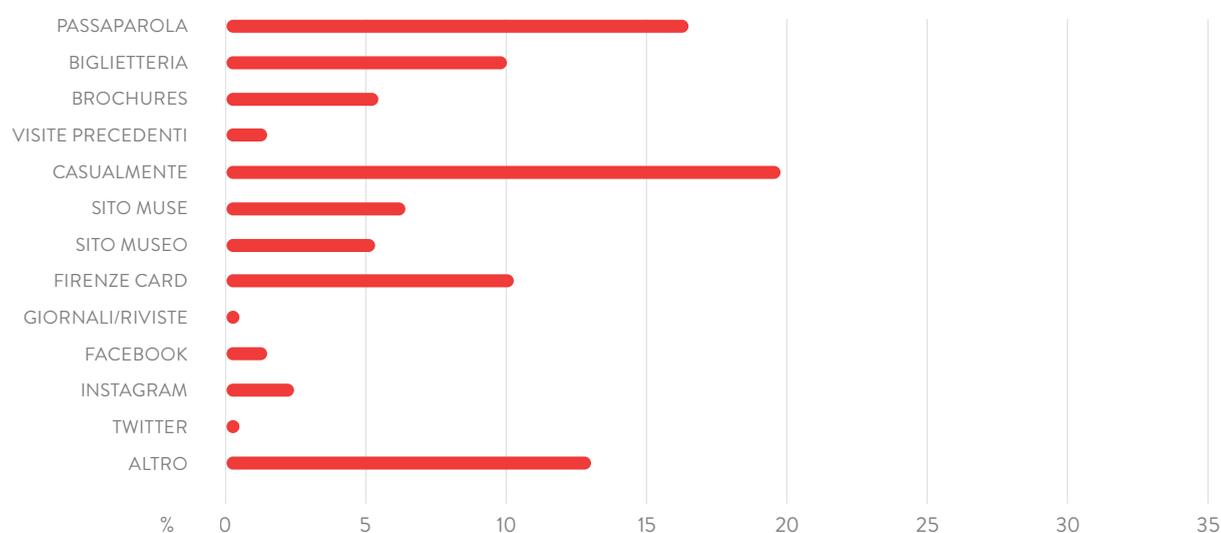
### 2. ALTRI CANALI DI INFORMAZIONE

Abbiamo voluto inoltre approfondire su Palazzo Vecchio e Museo Novecento i canali maggiormente utilizzati per venire a conoscenza delle attività MUS.E. Di seguito i risultati: Come si evince dal grafico sottostante il 37,38% degli intervistati a Palazzo Vecchio e circa il 30% a Museo Novecento è venuto a conoscenza dei nostri percorsi grazie ai canali digitali, brochures, social e giornali/riviste.

Palazzo Vecchio



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



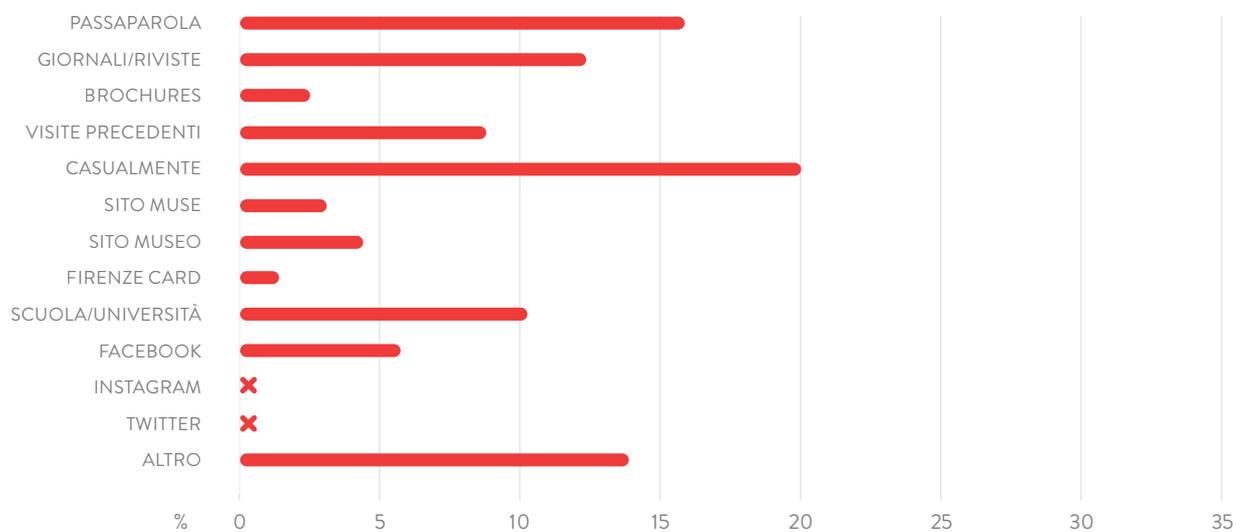


Museo Novecento



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

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



# EQUILIBRI GESTIONALI E DI BILANCIO

11



## EQUILIBRI GESTIONALI E DI BILANCIO



### EQUILIBRIO ECONOMICO E PRODUTTIVITÀ

L'Associazione MUS.E chiude il bilancio 2019 con un risultato ampiamente positivo e di gran lunga maggiore rispetto agli anni passati (Tavola 1). La cosa positiva è che questo risultato è frutto dei margini ritratti dall'attività caratteristica e non da operazioni anomale e straordinarie. Il contributo delle attività "tipiche" nel 2019 sostanzialmente raddoppia rispetto agli anni prima, sorpassando di poco i 600 mila euro. Tale margine deriva da un volume di attività tipica che è cresciuto significativamente nel 2019, andando quasi a sfiorare i 6 milioni di euro di proventi.

Anche la redditività dei business accessori, derivando da attività commerciali, cresce in modo marcato. Chiaramente anche le spese generali, che necessitano per supportare i volumi in crescita, sono in aumento, attestandosi sui 752.275 nel 2019. In definitiva, il 2019 è il primo anno in cui il margine operativo netto diventa positivo, sfiorando i 200.000 euro.

	2017	2018	2019
proventi attività tipiche	3.532.164	3.808.883	5.841.018
oneri attività tipiche	3.252.778	3.579.687	5.239.995
<b>Margine da attività tipiche</b>	<b>279.386</b>	<b>229.196</b>	<b>601.023</b>
proventi attività accessorie	656.070	740.193	1.169.289
oneri attività accessorie	454.631	517.692	819.402
<b>Margine da attività accessorie</b>	<b>201.439</b>	<b>222.501</b>	<b>349.887</b>
marginie attività finanziarie	-8.640	-8.291	-9.194
marginie raccolta fondi	530	635	690
spese generali	479.305	481.275	752.275
<b>Margine netto operativo</b>	<b>-6.590</b>	<b>-37.234</b>	<b>190.131</b>
componenti straordinari	16.009	42.979	-1.619
<b>Risultato di periodo</b>	<b>9.419</b>	<b>5.745</b>	<b>188.512</b>

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

In questo quadro, la produttività del personale sale notevolmente (si veda Tavola 2). Infatti, i proventi tipici e accessori fanno registrare una significativa crescita nei volumi, come abbiamo avuto modo di rimarcare. È anche vero che il numero dei dipendenti inevitabilmente sale, ma in modo meno che proporzionale. Questo dato fa segnare una notevole efficienza gestionale di MUS.E, vuoi nella gestione dei dipendenti che nell'organizzazione del loro lavoro, ma anche in ipotizzabili economie di esperienza guadagnate dal personale.

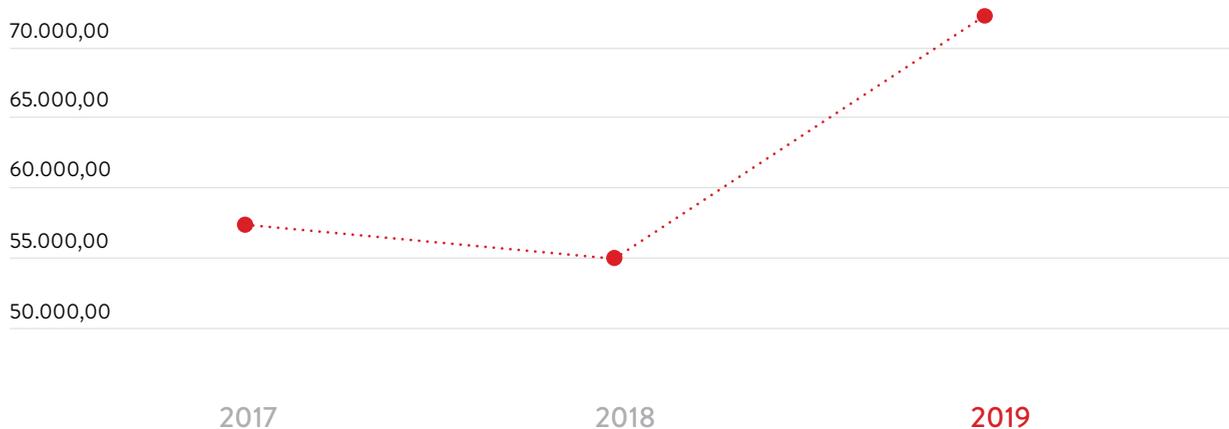


Tavola n°2: Indice di produttività del personale (proventi tipici e accessori / numero dipendenti)

## EQUILIBRIO PATRIMONIALE E STRUTTURA FINANZIARIA

Nel 2019 si assiste a una radicale trasformazione della struttura patrimoniale di MUS.E. Gli investimenti strutturali, per come è organizzata l'associazione, continuano a diminuire per via degli ammortamenti (si veda Tavola 3). Il ciclo operativo, invece, non genera più un fabbisogno finanziario importato come in passato, ma addirittura diventa una fonte di risorse liquide. La gestione dei cicli attivi e passivi insieme alle normali dilazioni di cassa (esempio TFR dei dipendenti) consente di lavorare con un "avanzo" di cassa di circa 500.000 euro. Tale cassa viene prudenzialmente gestita su conti attivi, insieme alle eccedenze degli anni passati. Ciò va inevitabilmente a irrobustire la struttura patrimoniale dell'associazione, che, per vocazione, è bene sia orientata alla minimizzazione dei rischi, soprattutto quelli di natura finanziaria/patrimoniale.

	2017	2018	2019
Investimenti del ciclo operativo	2.669.239	2.604.172	2.413.100
Passività del ciclo operativo	1.891.090	2.270.033	2.945.350
<b>Capitale Circolante Netto</b>	<b>778.149</b>	<b>334.139</b>	<b>-532.250 .139</b>
Investimenti strutturali	114.908	106.794	82.849 .794
Passività legate alla struttura	0	0	0
<b>Investimenti strutturali netti</b>	<b>114.908</b>	<b>106.794</b>	<b>82.849</b>
<b>COIN</b>	<b>893.057</b>	<b>440.933</b>	<b>-449.401</b>
<b>Capitale investito netto</b>	<b>893.057</b>	<b>440.933</b>	<b>-449.401</b>
Coperto da:			
Debiti finanziari a m/l termine	0	0	0
Posizione finanziaria netta a breve	270.377	-187.528	-1.216.373
<b>Totale debiti finanziari netti</b>	<b>270.377</b>	<b>-187.528</b>	<b>-1.216.373</b>
Patrimonio Netto	622.680	628.461	766.973
<b>Capitale raccolto</b>	<b>893.057</b>	<b>440.933</b>	<b>-449.400</b>

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

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

## EQUILIBRIO FINANZIARIO E SOSTENIBILITÀ DEL DEBITO

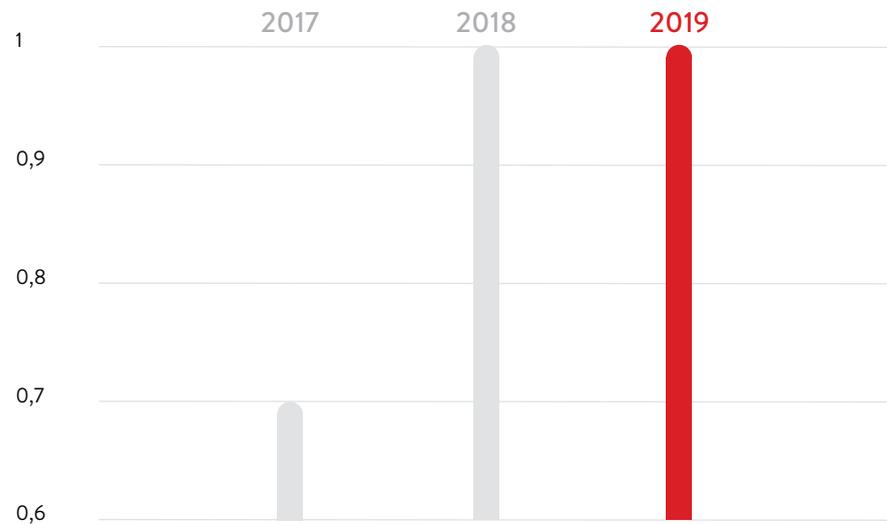
Negli ultimi due anni, il flusso di cassa operativo corrente viene in gran parte generato da variazioni di capitale circolante (si veda Tavola 5). Le economie di fabbisogno finanziario sopra citate apportano liquidità per 444.010 euro nel 2019 e per quasi il doppio nell'anno successivo. Tale flusso è più che capiente rispetto alle normali esigenze dettate dal mantenimento della struttura operativa e ciò che ne residua va a finire nelle casse aziendali.

È chiaro che questa situazione presenta un florido equilibrio finanziario, ma è anche vero che è frutto di manovre difficilmente ripetibili in futuro. Negli anni avvenire, dunque, si dovrà far conto solo sui flussi autoprodotti e sulle eventuali eccedenze di cassa per fare i necessari investimenti strutturali. In quest'ottica, il 2019 è il primo anno che presenta un autofinanziamento operativo robusto (Margine operativo lordo di 233.847 euro), sicuramente capace di far fronte alle esigenze di mantenimento della struttura operativa.



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

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



	2018	2019
Margine operativo lordo (*)	8.968,00	233.847,00
Variazione capitale circolante	444.010,00	866.389,00
<b>Flusso operativo corrente</b>	<b>452.978,00</b>	<b>1.100.236,00</b>
Capex	38.088,00	19.771,00
<b>Free Cash Flow</b>	<b>414.890,00</b>	<b>1.080.465,00</b>
Componenti straordinari	42.979,00	1.619,00
Riserve vincolate	-	50.000,00
<b>Variazione PNF a breve</b>	<b>457.869,00</b>	<b>1.028.846,00</b>

\* nel 2017 al netto dello storno della riserva

## IL VALORE ECONOMICO PRODOTTO SU FIRENZE

Anche nel 2019 abbiamo provato a stimare il contributo economico che MUS.E genera per il territorio fiorentino. In particolare, l'obiettivo è quello di quantificare le esternalità generate dal pubblico attratto e servito dall'Associazione.

A tale scopo, ci siamo concentrati solo sul pubblico che ha compiuto un'esperienza "duratura" con MUS.E nel 2019, ossia abbiamo considerato i 55.965 visitatori del Museo Novecento, i 90.745 utenti privati che hanno usufruito della mediazione, i 55.147 visitatori del Forte Belvedere e i 205.524 di Palazzo Medici Riccardi. Nel complesso si parla di 407.381 utenti MUS.E.

Per la stima della spesa media di ogni visitatore, ci siamo basati su statistiche elaborate dal Centro Studi Turistici nella Valutazione dell'impatto economico della mostra "Piero della Francesca e le corti italiane", pubblicazione della Provincia di Arezzo del 2007. Tali statistiche tracciano i comportamenti di spesa del "turista" e dell'"escursionista". Questi profili stanno rispettivamente ad indicare l'esperienza completa di una persona che visita e pernotta in Firenze e l'esperienza "mordi e fuggi" di una persona che visita e vive solo parzialmente la città. La spesa media giornaliera nel 2007 di un "turista" era 97,83 euro mentre era 44,01 euro per un "escursionista" (si veda Tavola 6). In primo luogo tale spesa è stata riportata su base 2018-2019, tenendo conto del correttivo derivante dall'inflazione. Inoltre, abbiamo ipotizzato che il nostro turista/escursionista abbia dedicato mezza giornata del suo tempo all'esperienza con MUS.E e, pertanto, abbiamo considerato solo metà della spesa calcolata. Per questa via, siamo arrivati a stimare una spesa media del "turista" realizzata nella città di Firenze grazie alla sua permanenza a seguito dell'esperienza fatta con MUS.E pari a 57,23 euro. Tale spesa scende 25,74 nel caso dell'"escursionista".

### Dati Centro Studi Turistici 2007

### Aggiornamento inflazione

### Mezza giornata

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

Nel profilo del "turista" abbiamo considerato tutti i fruitori stranieri e i fruitori italiani con oltre 36 anni di età. Sotto questa soglia, infatti, il visitatore italiano si presume compia un turismo maggiormente legato alle escursioni in città. Ne consegue che l'indotto generato dalle attività di MUS.E si può stimare che generi un ritorno economico per la città di Firenze che si aggira intorno ai 20 milioni di euro, considerando i due profili congiuntamente (si veda Tavola 7). Rispetto all'anno 2018 tale valore è aumentato significativamente per via del sensibile aumento dei visitatori del Palazzo Medici Riccardi, entrato a pieno regime.

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

Oltre a questa stima approssimativa, sappiamo che la spesa muove altra spesa, come una sorta di moltiplicatore keynesiano applicato al mondo del turismo. Quindi, sempre basandoci sulla ricerca del Centro Studi Turistici sopracitata, che disaggrega la spesa nei settori di cui si compone, abbiamo stimato il valore aggiunto indirettamente generato da tale motore di spesa. Per ogni settore economico in cui si articola la spesa, è stato calcolato il valore aggiunto in percentuale sul fatturato mediamente prodotto dalle attività economiche localizzate nel Comune di Firenze. Ciò è stato possibile rielaborando i dati di provenienza della banca dati AIDA - Bureau Van Dijk, in possesso della Biblioteca dell'Università di Firenze, esaminando tutte le società di capitali con localizzazione nel comune di Firenze. Quindi, per ogni euro di spesa fatta nel settore è stato possibile quantificare la generazione indiretta di valore aggiunto per il territorio fiorentino (si veda Tavola 8). La spesa di un "turista" genera un indotto di ricchezza, oltre a quello sopracitato, pari a euro 16,83, mentre quella di un "escursionista" pari a euro 7,57. Se questi valori si moltiplicano per il numero di visitatori, si ottiene che i turisti producono un indotto pari a € 5.402.207 di valore aggiunto, mentre gli escursionisti un indotto pari a € 654.465.

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



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

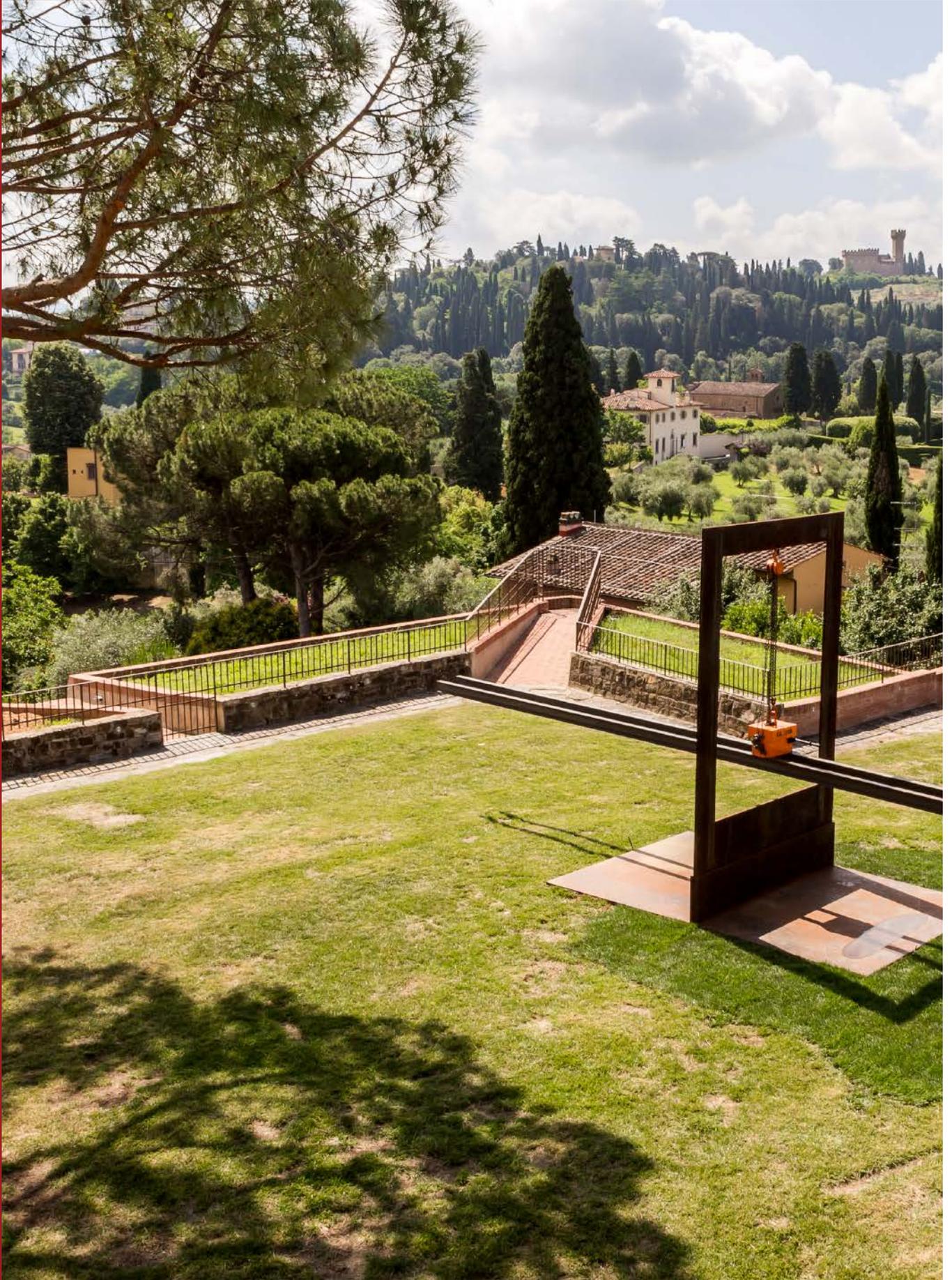
**Totale indotto turista 16,83**

**Totale indotto escursionista 7,57**

In conclusione, gli utenti che hanno fatto un'esperienza "duratura" con l'Associazione MUS.E hanno generato nel 2019 complessivamente, sia direttamente che indirettamente, un volume di ricchezza per le attività economiche del territorio fiorentino che possiamo stimare in oltre **25 milioni di euro.**

**MUS.E 2019-REPORT DI VALUTAZIONE  
DEGLI IMPATTI ECONOMICI,  
PSICO-SOCIALI ED AMBIENTALI  
DELLA CARD DEL FIORENTINO**

12



# REPORT DI VALUTAZIONE DEGLI IMPATTI ECONOMICI, PSICO-SOCIALI ED AMBIENTALI DALLA CARD DEL FIORENTINO



## INTRODUZIONE

La presente ricerca è volta a stimare l'impatto economico, sociale e ambientale (positivo e negativo) derivante dal progetto "Card del Fiorentino", promosso da MUS.E.

In dettaglio, il pass relativo alla card del Fiorentino, introdotto dal primo ottobre 2019 al costo di 10 euro e riservato esclusivamente ai residenti dell'area metropolitana, consente al titolare l'accesso a tutti i percorsi di visita ai musei civici e luoghi di cultura del Comune di Firenze e la fruizione di tre visite guidate e gratuite, previa prenotazione.

La Card è utilizzabile per visitare il Museo di Palazzo Vecchio (compresi il percorso degli scavi, la Torre di Arnolfo e la mostra degli Arazzi nel Salone de' Dugento), il Museo di Santa Maria Novella, il Museo Novecento, il Museo Stefano Bardini, la Cappella Brancacci e la Fondazione Salvatore Romano, il Forte di Belvedere e le torri e le porte dell'ex cinta Muraria (Torre San Niccolò, Torre della Zecca, Porta Romana e Baluardo San Giorgio). Inoltre, consentirà l'accesso anche nei Musei civici attualmente ad accesso gratuito: Memoriale di Auschwitz, Museo del ciclismo Gino Bartali e Museo del Bigallo.

Nell'ambito della ricerca relativa all'impatto della Card del Fiorentino si è cercato di rispondere alla seguente domanda di ricerca: "quali effetti genera il progetto della Card del Fiorentino per gli stakeholder interessati?"

Intendendo come stakeholder o portatori di interessi le seguenti categorie di soggetti:

1. Utenti Card del Fiorentino
2. Dipendenti MUS.E
3. Esercenti
4. Comunità locale
5. Pubblica amministrazione

Per questi portatori di interessi la ricerca ha stimato quale sia stato il cambiamento generato nella loro vita e nel loro rapporto con la cultura nonché nel vivere la propria città.

Tra gli effetti, sono ricompresi quelli economici; quelli ambientali; e gli impatti psicologici-sociali, ivi compreso il benessere generato.

## IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

La valutazione degli effetti e degli impatti ha recentemente conquistato maggiore rilevanza e sistematicità nella prassi operativa e nella letteratura scientifica di riferimento, anche a seguito dell'emanazione di recenti norme che obbligano gli enti del terzo settore (quindi cooperative e imprese sociali) a rendicontare i propri effetti intangibili e l'impatto sociale generato.

Comprendere meglio i terzi e le controparti, in merito al loro approccio organizzativo e gestionale, è ormai parte dell'essere e del fare impresa, poiché, se da un lato alcuni anni fa si riusciva ancora ad evitare una attenta disamina delle conseguenze della produzione -ad esempio sull'ambiente naturale e sulla salute e sicurezza delle persone-, non è più ammissibile ad oggi non valutare adeguatamente gli effetti del proprio operare; e di ciò ne va data ampia rendicontazione nella relazione degli amministratori al bilancio di esercizio, come anche più in generale negli eventi e occasioni di condivisione strategica con i soci e la collettività e cittadinanza.

Resta la difficoltà della comunicazione di queste ricerche, ossia il come comunicare adeguatamente i risultati di una stima a tutte le persone interessate, previa rigorosa valutazione, tale da renderla il più oggettiva possibile. Ciò contribuirebbe ad allocare al meglio le risorse finanziarie pubbliche e private e a massimizzare il bene comune.

La premessa introduce lo scenario nel quale si è svolto il lavoro: la presente ricerca, giunta alla quarta edizione, infatti, si inserisce a pieno titolo nel contesto della valutazione degli effetti e degli impatti ed è rivolta a stimare l'impatto economico, sociale e ambientale (positivo e negativo) di MUS.E, con riferimento specifico alle attività legate al progetto "Card del Fiorentino".

Il perimetro di rendicontazione riguarda l'anno 2019.

Gli effetti e impatti stimati sui vari stakeholder sono da considerarsi quindi limitatamente al progetto di MUS.E afferente alla Card del Fiorentino.

La Card del Fiorentino, acquistabile a 10 euro e valida per 365 giorni dal momento dell'attivazione e solo per il titolare della tessera, permette (dopo che è stata validata) l'accesso ai musei civici di Firenze, in particolare:

- Palazzo Vecchio
- Museo Novecento
- Museo Stefano Bardini
- Complesso di Santa Maria Novella
- Cappella Brancacci in Santa Maria del Carmine
- Fondazione Salvatore Romano
- Memoriale di Auschwitz
- Museo del Bigallo
- Museo del Ciclismo Gino Bartali a Ponte a Ema
- Forte Belvedere

## LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DEGLI IMPATTI UTILIZZATA

L'impatto sociale riguarda soprattutto il cambiamento nelle abitudini delle persone, a seguito sia di un "effetto reddito" (impatto economico, ad esempio derivante dall'indotto) sia a seguito di un'esperienza vissuta e di un impatto ambientale, con conseguenze -ad esempio- in termini di salute e benessere.

Nel caso di specie, l'impatto sociale è stato stimato quantitativamente (mediante questionari) e, poi, rianalizzato con metodologie qualitative (interviste e *focus group*), proprio per corroborare il dato quantitativo, spesso non sufficiente di per sé a comprendere il fenomeno in esame.

Circa le interviste semi strutturate, sono stati ascoltati "testimoni privilegiati", vale a dire portatori di interessi aggregati, tali da corroborare ampiamente i dati quantitativi dei questionari e utili a minimizzare le persone da ascoltare mediante il mero questionario, proprio perché rappresentativi di molte istanze e voci. Nella presente analisi sono state, inoltre, utilizzate le banche dati storiche, con dati raccolti durante le precedenti edizioni di valutazione degli impatti svolte in MUS.E.

In questo caso si è trattato di dati reperiti presso e con:

- Esercenti
- Comunità locale
- Pubblica amministrazione

Per quanto riguarda i questionari, sono state predisposte in piattaforma online interviste differenziate, volte a misurare gli effetti sociali per le seguenti categorie:

- Dipendenti di MUS.E
- Utilizzatori della Card del Fiorentino

Le analisi condotte riguardano sia statistiche descrittive sia calcoli di correlazione tra variabili e stime derivanti da dati del database.

Il campione si riferisce ai cittadini della città di Firenze, stratificato ed equilibrato in relazione all'età e al genere.

Inoltre, per stimare quantitativamente un effetto intangibile, sono state delineate variabili di comparazione, dette *proxy* e altre variabili di raffronto, le quali -sostanzialmente- hanno inteso esprimere quanto un soggetto avrebbe pagato o avrebbe potuto pagare per ottenere un beneficio analogo (c.d. *willingness to pay*).

Attraverso questo metodo si riesce a quantificare il valore sociale ed individuale di valori intangibili spesso percepiti diversamente tra singoli soggetti, quali: i vantaggi per la salute; il benessere; la soddisfazione personale; il miglioramento delle capacità e competenze lavorative. In senso negativo, invece, si quantificano le esternalità negative, i costi ambientali o l'aumento del livello di stress. È stato anche raffrontato l'impatto sociale prodotto rispetto alle risorse investite per generarlo. A tal proposito, il framework denominato social-ROI (o S-ROI o SROI) può servire ad attribuire un parametro di valutazione alla generazione di effetti e impatti sociali, economici e ambientali di un progetto o di un percorso o di una strategia, come anche di una intera azienda o organizzazione. Trattasi della valutazione della differenza tra costi e dei benefici e, quindi, del valore monetario e intangibile prodotto a favore di portatori di interessi (o stakeholder), valutato attraverso il coinvolgimento diretto delle principali parti interessate.



Tra i benefici si ricomprendono generalmente risparmi di tempo, effetto reddito, miglioramento della salute o dello status psicologico-relazionale; cambiamenti nella propensione al consumo di beni culturali, miglioramento della propria autonomia, rafforzamento di competenze e di networking, la fiducia, l'avviamento, come anche altri effetti intangibili. Tra gli effetti negativi, invece, si annoverano generalmente peggioramenti delle condizioni di vita e di salute, aumento del tempo da dedicare a determinate attività, costi nascosti, perdita di opportunità, minore competitività, corruzione, concussione, *maladministration* e altri reati connessi alla *mala gestio* di un ente e ai conseguenti costi della giustizia, ospedalieri e delle forze dell'ordine.

L'asseverazione compiuta dagli stakeholder, peraltro, consente a questo indicatore di renderlo particolarmente adatto a fornire una misura concreta alla creazione di valore sociale generato da una organizzazione. Questo processo di valutazione passa attraverso le seguenti fasi:

- coinvolgimento delle parti interessate nella valutazione;
- definizione, assieme agli stakeholder (previo focus group o altri metodi) di alcune "proxy", ossia variabili che esprimono il valore monetario di un effetto intangibile, scegliendo parametri comparabili rilevanti, che possano esprimere al meglio un valore sociale generato;
- scelta dei parametri di valutazione si cerca di mantenere un profilo di "realismo", senza ricercare misurazioni sfidanti, ma difficili da suffragare;
- massima trasparenza e rigore scientifico (quindi, citazione delle fonti delle proxy e utilizzo di test possibilmente validati anche psicometrici);
- raccolta dei dati;
- analisi dei dati e verifica dei risultati;
- divulgazione interna ed esterna.

(Arvidson, Lyon, McKay e Moro, 2010a, Nicholls, 2012, Millar et al. 2012; SROI Network, 2015, Whelan 2015).

Questo tipo di analisi utilizza un mix di metodi, per poter combinare in ottica sistemica informazioni qualitative, quantitative e finanziarie, volte a meglio stimare la quantità di valore, di benessere o di salute fisica o mentale generata o distrutta (Nicholls 2012; Paddon et al. 2014; Whelan 2015). Più in dettaglio, il SROI fornisce una quantificazione espressa in termini monetari, restituendo quanti “euro” (o altra valuta) sono stati prodotti a fronte di ciascun euro investito nel progetto.

Un SROI pari a “4”, ad esempio, esprime una valutazione da cui si evince che per ogni euro investito nell’iniziativa valutata sono stati generati 4 euro. Questo valore prodotto, peraltro, si riferisce a quanto ottenuto dagli stakeholder, e -quindi- non indica un ammontare di denaro o di benefici transitati nel bilancio di esercizio del produttore dell’impatto.

Il framework teorico di riferimento sul quale si basa l’analisi di SROI è la “Theory of change” (TOC), la teoria del cambiamento, nata per esplorare le modalità con le quali viene realizzato un cambiamento sociale e per stimare come un cambiamento può essere dimostrato e raffigurato, allo scopo di mostrare ai terzi esterni i valori positivi e i costi e esternalità negative generate (Arvidsson, Lyon, McKay e Moro, 2010a). La sfida dell’applicazione di questo metodo e la sua portata innovativa risiedono nel tentativo di quantificare ciò che difficilmente può essere quantificato, come -ad esempio- il valore della fiducia, generato dall’operato di un ente; gli effetti di una attività in termini di benessere psicofisico, ad esempio nei confronti di dipendenti o di familiari o di utenti; le attitudini modificate, le abilità o soft skills, le propensioni al consumo o le modifiche di un comportamento. (Wilson & Whelan, 2014; Whelan 2015).



Lo *stakeholder engagement*, ossia il coinvolgimento degli utenti nella raccolta delle risposte e nella stima degli effetti, costituisce la garanzia della trasparenza del processo. (Nicholls, 2012; Rotheroe & Richards, 2007).

L'analisi SROI, inoltre, parte dall'analisi dei costi e ricavi del bilancio di esercizio "civilistico", che copre l'arco temporale di un anno. Essa si può applicare anche a periodi più estesi come anche a singoli progetti e iniziative. Si può eseguire un calcolo *ex post* (c.d. "valutativo") e/o una valutazione "previsionale". In quest'ultimo caso, tale calcolo consente al valutatore e/o al board di un'organizzazione di ottenere un cruscotto strategico, utile nelle scelte di allocazione delle risorse scarse o nel *fund raising* o per rafforzare aree ritenute da migliorare.

Le metodologie di calcolo del cambiamento e del SROI sono diverse. Uno dei metodi più comuni viene denominato "controfattuale", ossia si programma un confronto tra le variabili *ex ante* (prima del trattamento) e *ex post* (dopo il trattamento) e poi si procede al calcolo del risultato sia in casi cosiddetti "trattati" sia in altri "non trattati".

Un altro pregio del framework SROI consiste nel contributo che esso può offrire in termini di apprendimento organizzativo, oltre che strumento di rendicontazione e di comunicazione trasparente. Risulta utile, ad esempio, per dialogare con gli stakeholder in casi di sindrome NIMBY<sup>1</sup> o in altri contesti caratterizzati da forti asimmetrie informative.

Una stima di impatto e una valutazione del SROI consente infatti di:

- alimentare processi di apprendimento partecipati, capaci di suggerire eventuali azioni correttive tese ad aumentare il potenziale di impatto sociale dei suoi programmi;
- comprovare la propria capacità di generare valore socio-economico e concorrere all'accrescimento del benessere della comunità all'interno della quale operano;
- integrare la tradizionale informativa di natura contabile con forme di rendicontazione atte a dar conto dei risultati ottenuti, della conformità degli stessi alla missione istituzionale perseguita, nonché dell'efficace ed efficiente uso delle risorse di cui l'organizzazione si avvale per conseguirli.

Di converso, valutazioni di SROI possono presentare aporie e criticità, delle quali occorre tenere conto. Ad esempio, la ricerca -sia in fase di raccolta dei dati sia nella successiva analisi- potrebbe riscontrare limiti derivati dalla complessità delle situazioni affrontate dai beneficiari del servizio oggetto della valutazione.

Una ulteriore difficoltà operativa risiede nella necessità di reperire i costi e gli investimenti dalla contabilità, per poter inserire adeguatamente gli "input" dello SROI *ratio*. Se è assente un controllo di gestione, ciò potrebbe risultare alquanto difficile.

La parola chiave del presente lavoro è pertanto: "impatto", ossia la valutazione delle conseguenze di un progetto e percorso che genera esternalità positive e negative, con ricadute su stakeholder interni ed esterni<sup>2</sup>.



In definitiva, ragionare in termini di impatto non significa solamente trovare indicatori (qualitativi e quantitativi) giusti (ovvero coerenti, appropriati e misurabili) per osservare il cambiamento apportato. Tale passaggio, seppure necessario, non è sufficiente ad esaurire la riflessione in merito. Occorre, invece, ancor prima “cambiare occhiali” e osservare la propria organizzazione e ciò che realizza da una prospettiva diversa, chiedendosi: “Qual è il cambiamento di lungo periodo che vogliamo generare o abbiamo generato attraverso la nostra attività? E nei confronti di chi?”. Tali quesiti si legano inesorabilmente alla necessità, da parte dell’organizzazione, di lavorare anzitutto sulle proprie dimensioni di valore, ovvero quei tratti specifici che definiscono e perimetrano la loro identità e che, legandosi al fine ultimo del loro agire (*telòs*) e al modello organizzativo prescelto per farlo, incidono necessariamente sulla loro capacità di contribuire alla produzione di impatto sociale.

1 NIMBY è l’acronimo di Not In My BackYard, letteralmente traducibile con “non nel mio cortile”, espressione che scaturisce nei contesti nei quali una parte di popolazione si oppone ad un progetto in quanto insistente o programmato in territori troppo ravvicinati alle proprie abitazioni.

2 Cfr. anche la relazione del Presidente dell’Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) presentata al gruppo di lavoro anticorruzione ACWG G20 e della Conferenza G2Q/OCSE sull’anticorruzione svoltasi a Roma dal 9 al 12 giugno 2014. Vedi anche la Relazione annuale 2015 dell’ANAC presentata presso il Senato della Repubblica il 14 luglio 2016, nella parte che riporta gli esiti di alcune indagini condotte nel settore dei servizi e delle forniture (“Le proroghe e i rinnovi di servizi nel settore sanitario”), pp. 191 - 195.

## IL RAPPORTO INPUT / OUTCOME E IL RITORNO SOCIALE DELL'INVESTIMENTO (SOCIAL RETURN ON INVESTMENT)

Il Social Return on Investment (SROI) rappresenta uno dei modelli di riferimento nei processi di quantificazione di rapporto outcome/input e, in senso lato, è un indice di rilevanza di impatto sociale e ambientale.

Il S-ROI si basa sul concetto finanziario della redditività del capitale proprio di un investimento (ROI), con l'aggiunta di variabili tali da poter includere elementi intangibili afferenti all'ambito sociale e ambientale, in modo da fornire informazioni sul numero di volte in cui un investimento viene riguadagnato dall'investitore a seguito dello svolgimento dell'attività finanziata. Nello stesso modo, il S-ROI mira a quantificare l'ammontare in impatto sociale generato in relazione all'ammontare degli investimenti, esprimendo il valore sociale in termini monetari attraverso un processo definito "monetizzazione". È importante sottolineare che la monetizzazione del valore è solo un modo per rendere le informazioni sull'impatto comprensibili e comparabili, adottando una stessa unità di misura sia per gli investimenti che per il valore sociale generato.

Il S-ROI si basa sulla teoria del cambiamento, prevedendo l'identificazione di risorse, attività, output e outcome necessari alla generazione dell'impatto. Per il suo calcolo è richiesto il coinvolgimento di tutti gli stakeholder interessati dal progetto, in ogni sua fase, in modo da stabilire qual è il principale cambiamento che interesserà gli attori del progetto/organizzazione, e definire i risultati previsti e valutare quelli raggiunti (output), andando ad individuare indicatori adatti a verificabili. Il coinvolgimento degli stakeholder è realizzato attraverso strumenti di indagine qualitativa e quantitativa; ad esempio, focus group, interviste, questionari, osservazione partecipate.

L'utilizzo del metodo S-ROI si sta diffondendo proprio per la sua capacità di fornire una evidenza quantitativa a fattori intangibili, come ad esempio gli impatti culturali. I tentativi di applicazione in ambito culturale, ad esempio, sono sempre più numerosi<sup>3</sup>.

Il S-ROI può consistere in una ricerca di tipo "valutativo" o di tipo "previsionale".

Il S-ROI valutativo viene condotto *ex post* ed è, quindi, basato su effetti e su outcome già raggiunti. Mentre il S-ROI previsionale serve a prevedere quanto valore sociale verrà prodotto in futuro, se le attività raggiungono gli effetti e gli outcome previsti. Quest'ultimo tipo di calcolo può risultare molto utile nelle fasi di pianificazione di una o più attività. Esso può contribuire ad evidenziare come l'investimento richiesto possa massimizzare l'impatto ed essere utile a identificare ciò che dovrebbe essere misurato allorché il progetto risulta in corso di implementazione.

Più in dettaglio, la metodologia S-ROI prevede sostanzialmente cinque fasi fondamentali:

### 1. DEFINIZIONE DEL CAMPO DI ANALISI, INDIVIDUAZIONE E COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

Gli stakeholder per il calcolo del S-ROI si possono definire come tutti i soggetti che vivono il cambiamento o che influenzano l'attività sia positivamente che negativamente. Il S-ROI serve a capire se possiamo creare o distruggere valore verso chi.

### 2. COSTRUZIONE DI UNA MAPPA DELL'IMPATTO

Una fotografia del percorso viene delineata attraverso il coinvolgimento dei soggetti interessati, interni e più marginali rispetto al progetto (ossia gli "stakeholder"). Essa descrive come le attività che intendiamo analizzare impiegano determinate risorse (costi o input) per produrre delle attività (output) le quali, a loro volta, risulteranno un effetto e, più in dettaglio, un outcome per gli stakeholder stessi. La mappa di impatto prevede una perimetrazione del progetto, una analisi di rilevanza delle tematiche per ogni parte sociale (c.d. "materiality") e per la sua costruzione vengono applicati standard internazionali quali il GRI e AA1000SES.

<sup>3</sup>Cfr. Lombardo-Vigano (2019).

### 3. EVIDENZIAMENTO DEGLI OUTCOME ED ASSEGNAZIONE DI UN VALORE

Gli stakeholder sono fondamentali in questo passaggio perché sono coloro che hanno subito o che hanno prodotto un cambiamento. È in questa fase che gli stakeholder vengono “ascoltati” attraverso approcci di tipo qualitativo, come “interviste” e/o “focus group”, parallelamente alla raccolta dati quantitativa, eseguita mediante questionari, solitamente contenenti variabili sia descrittive comportamentali sia psicometriche (in questo caso validate da OMS o comunque reperite in test ufficiali). L'obiettivo dell'attribuzione di un valore agli outcome passa attraverso l'identificazione di valori finanziari adeguati, che servono per presentare ad uno stakeholder l'importanza dei cambiamenti della propria sfera esperienziale. Questa fase prevede dunque la definizione di “proxy” di tipo economico ossia valori comparabili in modo da assegnare un valore a situazioni che -spesso- non presentano un valore esplicito sul mercato. Inoltre, bisogna tener conto del fatto che per alcuni beni non esiste un costo oggettivo, essendo tale valutazione frutto della percezione di ciascuno che ne fa o meno uso. In questo senso vengono utilizzati i metodi della “Contingent Valuation”.

### 4. CALCOLO DELLE ESTERNALITÀ POSITIVE E NEGATIVE

Questa fase risulta particolarmente importante in quanto, con appropriati indicatori, si riesce a ridurre il rischio di sottostimare e, soprattutto, di sovrastimare l'analisi svolta, riportando dunque il valore dell'impatto ad una misura realistica e cautelativa. In particolare, il calcolo passa attraverso tre ulteriori passaggi:

- La stima di *deadweight*/spiazzamento: il *deadweight* è definito come la misura della quantità di outcome che sarebbe avvenuta anche nel caso in cui l'attività non avesse avuto luogo. Viene calcolato in %. Per calcolarlo si fa riferimento a gruppi di comparazione. Il rapporto tra *deadweight* e outcome è inverso: all'aumentare del *deadweight*, l'outcome diminuisce.
- L'attribuzione: è la valutazione di quanta parte dell'outcome provenga dal contributo di altre organizzazioni o persone. Viene calcolata anch'essa in percentuale.
- Il *displacement*: rappresenta la percentuale attribuita per ogni cambiamento alle esternalità negative generate e non previste.
- Il *drop off*: la stima della diminuzione dell'effetto o impatto con il passare del tempo. Questo diminuisce anche il valore dell'outcome.

### 5. CALCOLO DEL S-ROI

La fase finale consiste nel determinare un impatto quantitativo, derivante a sua volta dalla somma degli effetti quantificati mediante *proxy*, ossia le variabili equivalenti che esprimono il valore di effetti e fenomeni analoghi a quelli indagati, in assenza di un valore puntuale dei medesimi. Ad esempio, una *proxy* che esprime il valore orario del tempo risparmiato consiste nel determinare quanto si pagherebbe una persona per un'ora di tempo, affinché questa eseguisse determinate attività della nostra vita quotidiana al posto nostro. In questo caso, si suole assegnare quantomeno un valore pari a 10 euro per ciascuna ora risparmiata.

Questa fase prevede alcune altre sottofasi; in particolare:

- Viene stimato il valore dell'outcome nel futuro.
- Viene calcolato il VAN (Valore Attuale Netto) del progetto, che consiste nell'attualizzare ad un certo tasso di sconto (“r” o WACC) la somma dei costi e dei benefici presenti e futuri (in caso di durata pluriennale).
- Infine, viene calcolato il “S-ROI ratio”, ossia il rapporto tra:  
**VALORE ATTUALE DEGLI OUTCOME / VALORE DEGLI INPUT.**





## ANALISI DEGLI EFFETTI PSICOSOCIALI

A monte del processo che conduce al calcolo dello S-ROI vi è l'esplicitazione di una chiara teoria d'impatto sociale che dettagli il contributo differenziale del progetto di un dato ambito o per determinate categorie di soggetti (Perrini e Vurro, 2013).

Tale teoria, detta Teoria del Cambiamento (Theory of Change - ToC) è una metodologia specifica applicata nell'ambito del sociale per pianificare e valutare dei progetti che promuovano il cambiamento sociale attraverso la partecipazione e il coinvolgimento. Si tratta di un processo rigoroso e partecipativo nel quale differenti gruppi e portatori di interesse nel corso di una pianificazione articolano i loro obiettivi di lungo termine [impact] e identificano le condizioni che essi reputano debbano dispiegarsi affinché tali obiettivi siano raggiunti. Tali condizioni schematizzate negli outcomes che si vogliono ottenere e sono organizzate graficamente in una struttura causale (Taplin e Clark, 2012).

Successivamente alla fase di raccolta bibliografica, sulla base delle informazioni reperite il passo successivo è consistito nell'elaborazione di un numero ridotto di item, per il rilevamento degli effetti qui d'interesse.

A tale scopo, sono stati presi come riferimento metodologico gli 8 domini costitutivi del LEQ (Life- Effectiveness Questionnaire – Neill J. T., 2001), utilizzato, tra le altre ricerche, anche da Brewster (2014) per la misurazione degli effetti psicologici e sociali delle attività teatrali in carcere. Il LEQ è uno strumento di misurazione multidimensionale, utilizzato generalmente per quantificare gli effetti di programmi di intervento psico-sociale.

Esso è basato su costrutti attinenti alla sfera cognitiva ed emotiva dell'individuo (ad esempio, il concetto del sé, l'autoefficacia e le strategie di coping) che, nel loro insieme, costituiscono le cosiddette "soft-skill" necessarie per il raggiungimento della propria realizzazione personale, in ambito personale, sociale e lavorativo. Il LEQ è stato utilizzato in diversi studi di ricerca fino ad oggi, ed ha acquisito crescente attenzione da parte della società scientifica come promettente strumento di ricerca e di valutazione dei programmi di intervento in ambito psicoeducativo.

Per la costruzione delle domande relative agli effetti psicologici sul pubblico sono stati presi in considerazione i seguenti domini del LEQ:

- "IF" (Intellectual Flexibility)
- "SO" (Social Competences, comprensivo di: communication skills, positive relation, cooperative work, family relationships, conflict resolution skills)
- "AM" (Achievement Motivation)
- "EC" (Emotional Control, stress management)

In maggiore dettaglio, circa gli effetti psicosociali generati a favore degli utenti, occorre aggiungere che si è condotta anche una elaborazione mediante applicazione di uno strumento psicometrico di valutazione del benessere soggettivo (edonico), lo SPANE-P/N (Scale of Positive and Negative Experiences) realizzato da Diener et al. (2010), che valuta l'esperienza emozionale complessiva della persona in termini di sentimenti piacevoli e non piacevoli. Per valutare gli effetti psicosociali sui lavoratori sono stati invece utilizzati 9 items della scala psicometrica adattata in italiano HSE Management Standards Work-Related Stress Indicator Tool (Marcatto et al., 2011), che valuta lo stress lavoro-correlato a livello organizzativo.

La valutazione del benessere generato (espressa in termini qualitativi e monetari) richiede di ricorrere a metodologie che introducono la questione dell'accuratezza della valutazione.

Nasce la necessità di individuare uno strumento di gestione in grado di misurare gli effetti delle attività e di guidare le aziende verso investimenti socialmente positivi. A tal fine, diverse organizzazioni e istituzioni accademiche hanno sviluppato diversi metodi di valutazione dell'impatto sociale che sono attualmente utilizzati dalle imprese e dal settore pubblico. Un elenco dei principali strumenti di valutazione dell'impatto sociale comprende: Social Enterprise Balanced Scorecard (BSC); Dashboard delle prestazioni del terzo settore; Valutazione continua dell'impatto sociale (OASIS); Social Return Assessment (SRA); Contabilità e revisione sociale (SAA); Misurazione dell'impatto sociale per le economie locali (SEMPLICE); Rapporto benefici-costi; Ritorno sugli investimenti sociali (SROI); E-valutatore sociale; Miglior rapporto di opzione di beneficenza disponibile (BACO); Costo per impatto; Ritorno previsto.

Tra questi, il Social Return on Investment (SROI) rappresenta uno dei framework di valutazione dell'impatto sociale più affermati, essendo un indicatore che soddisfa i principali requisiti essenziali delle valutazioni di impatto sociale, vale a dire (Watson, 2017):

- la capacità di misurare i risultati anziché tracciare i risultati;
- la capacità di confrontare il valore di diversi tipi di benefici;
- la valutazione di prove controfattuali nella generazione di impatto;
- la capacità di guidare verso decisioni di finanziamento efficaci e coerenti.



Small white informational label.



## L'ANALISI DEI DATI

A seguito della mappatura degli stakeholder si è proceduto ad indagare sugli effetti nei confronti dei primi beneficiari della cambiamento apportato dall'utilizzo della Card del Fiorentino, ovvero i cittadini di Firenze che hanno sottoscritto la convenzione.

Inoltre, sono stati indagati gli outcome afferenti ai lavoratori di MUS.E, ossia i dipendenti amministrativi e le guide musali; del pari, sono stati raccolti dati dalla comunità locale e dagli esercenti locali.

I portatori di interessi sono stati interpellati attraverso questionari, somministrati sia dai componenti del team di progetto, sia posti su piattaforma on line, al fine di facilitarne la raccolta capillare. L'obiettivo è stato quindi quello di mappare il così detto "Effect Size", indicatore fondamentale per indagare gli impatti ambientali e sociali e la loro variazione dovuta a un fenomeno o un evento. Il questionario si è rivelato fondamentale per la mappatura, l'approfondimento e la misurazione dell'impatto, permettendo la definizione e la rilevazione del cambiamento vissuto dagli stakeholder individuati nel campo di analisi.

Nell'analisi effettuata occorre distinguere tra impatto economico, impatto sociale e impatto ambientale. Tali effetti vengono denominati "esternalità": costi e benefici che non vengono contabilizzati nel bilancio economico finanziario dell'ente organizzatore, ricadendo su terze persone fisiche o giuridiche.

L'impatto sociale ha interessato la mappatura degli effetti positivi e negativi relativamente alla percezione di come un accesso duraturo nel tempo presso i vari musei cittadini possa impattare nella vita delle persone, per ogni categoria di stakeholder intervistata.



## ANALISI DELLA RISPOSTA DEGLI UTENTI

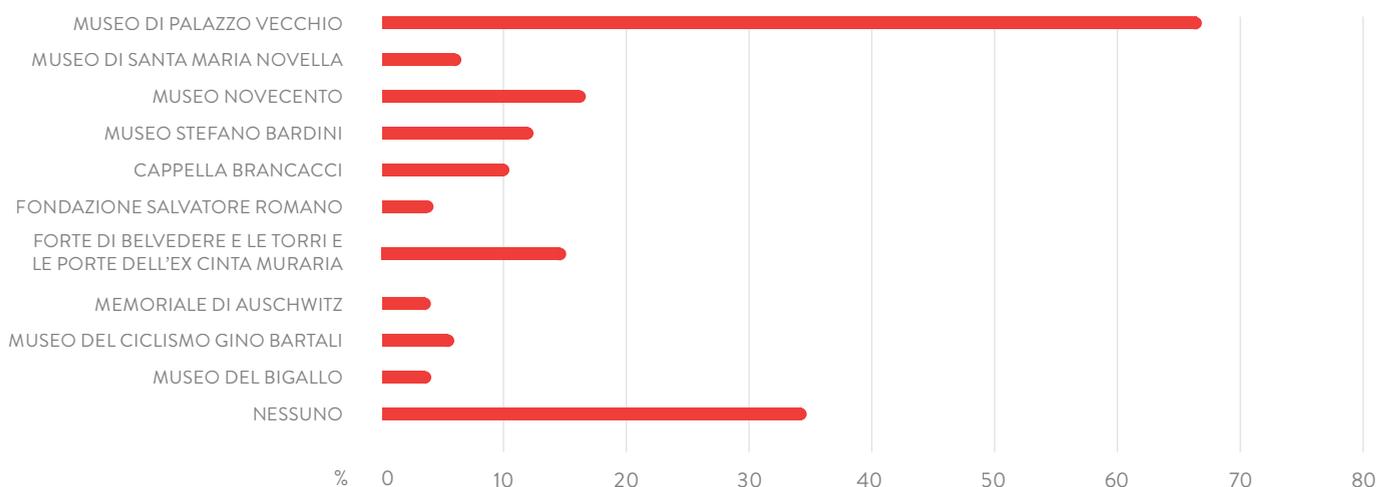
Si riportano qua di seguito i risultati delle statistiche analizzate per i principali stakeholders analizzati, ovvero gli utilizzatori della Card del Fiorentino.

Utilizzatori della  
Card del Fiorentino



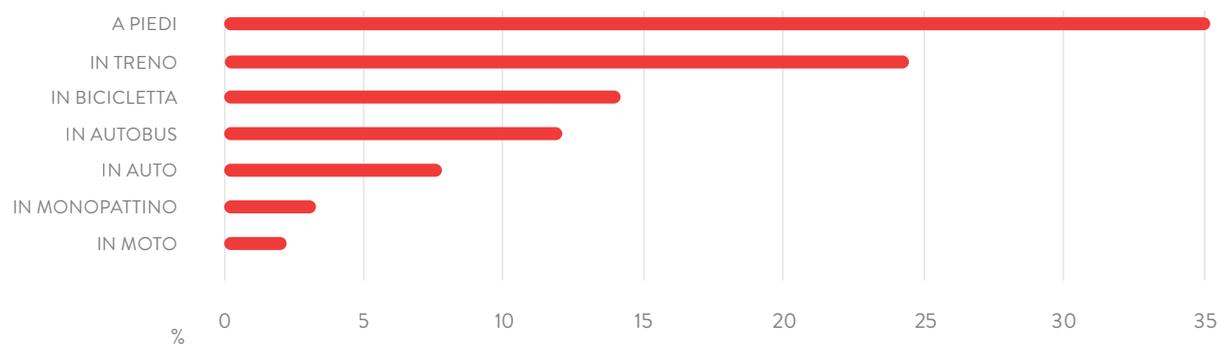
Il primo stakeholder analizzato per la mappatura degli impatti sociali, economici ed ambientali sono stati gli utilizzatori della Card del Fiorentino.

Di seguito si riportano gli utilizzi, in percentuale, degli ingressi dichiarati dagli intervistati suddivisi tra le varie possibilità di visita:



Relativamente agli effetti ambientali, sono stati chiesti i **mezzi di trasporto** utilizzati per raggiungere i vari musei in occasione delle visite. Come ipotizzato, il target di residenti favorisce l'utilizzo dei mezzi sostenibili a discapito dei mezzi a motore dovendo così un fattore centrale per il risparmio di costi e riduzione degli inquinanti derivanti dalla combustione caratteristici dei mezzi a motore.

Si riportano di seguito i dettagli dei risultati:

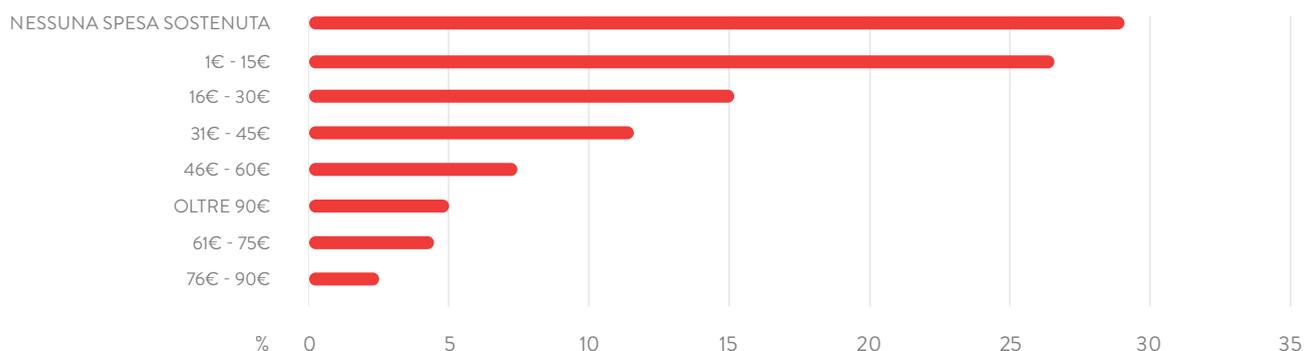


Un aspetto importante per la valutazione riguarda la spesa media che ogni utente ha affrontato relativamente alla sua visita museale in ristorazione, bar, servizi di trasporto e altre spese generiche. Il dato medio verrà poi utilizzato per stimare l'indotto generato derivante direttamente dagli utilizzatori della Card.

Il 28% del campione dichiara di non aver sostenuto spese oltre a quelle della sottoscrizione della Card stessa ( dal costo di 10€ annui).

Il 26% dichiara una spesa media tra 1€ e 15€ per ogni visita effettuata.

Di seguito si riportano in dettaglio le varie fasce di spesa per utente in percentuale per tutte le fasce di spesa indagate:

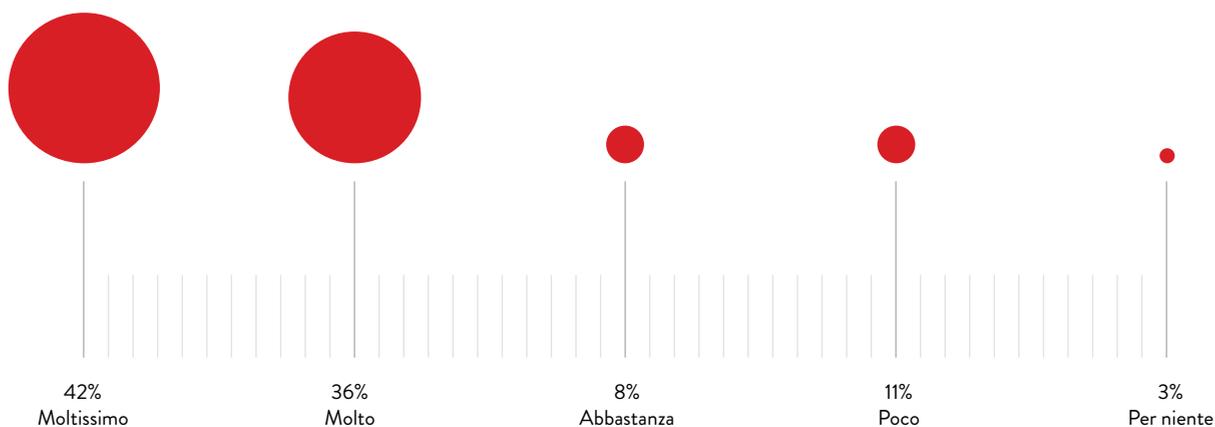


Per quanto riguarda gli effetti più legati al servizio e gli effetti psico-sociali derivanti dall'esperienza museale, si riportano in sintesi gli interessanti risultati derivanti dai seguenti quesiti:

- Mi reputo soddisfatto del servizio offerto con la Card del Fiorentino?
- Mi ritengo invogliato ad incrementare il numero di visite nei luoghi di cultura della mia città?
- Mi reputo motivato ad acquisire nuove conoscenze, per migliorare il mio rendimento negli studi o sul lavoro?
- Mi ritengo cambiato a valle della possibilità di visita nei luoghi di cultura della mia città?

Per quanto riguarda la soddisfazione del servizio offerto la maggioranza degli utenti intervistati dichiara di essere soddisfatto (fino al moltissimo) del progetto. Solo il 3% risulta essere per nulla soddisfatto e l'11% poco soddisfatto.

Mi reputo soddisfatto del servizio offerto con la Card del Fiorentino?



In merito alla futura propensione all'incremento del numero di visite circa il 70% dei intervistati si dichiara propenso ad aumentare la frequenza di visite museali e contestualmente si dichiara motivato ad acquisire nuove conoscenze.

## I RISULTATI DELLA VALUTAZIONE SROI

Come precedentemente illustrato, alla base del processo che conduce al calcolo dell'impatto si trova la Teoria del Cambiamento (*Theory of Change - ToC*).

Nel caso di un'analisi d'impatto, come quella qui presentata, è stato valutato il cambiamento relativo a determinate categorie di utenti a fronte di una visita museale attraverso l'utilizzo della Card del Fiorentino.

Questi soggetti sono stati interpellati attraverso interviste e questionari posti su piattaforma *online*, rivolti ad indagare gli impatti economici, psicologici, sociali ed ambientali.

In questo paragrafo finale vengono esplicitati i risultati di misurazione degli impatti e degli effetti mappati per ogni stakeholder, nonché una loro monetizzazione.

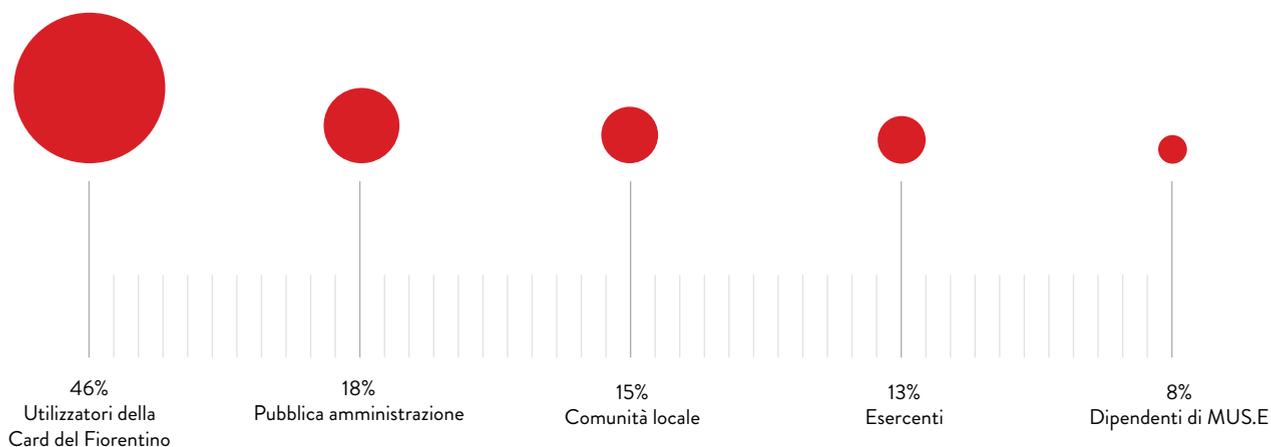
Le tematiche di interesse valutate per ogni gruppo derivano dalle *aree di outcome* indagate attraverso i questionari, sia in termini di effetti economici ed ambientali -diretti ed indiretti-, sia in termini di impatti legati alla sfera psicosociale delle persone.

I dati espressi riguardano l'anno 2019.

Nell'anno in analisi sono state acquistate 9.243 Card del Fiorentino, che hanno prodotto circa 5.000 accessi nei musei civici convenzionati.

Dall'analisi è stato possibile stimare cautelativamente un impatto sociale, ambientale ed economico pari a circa euro **515.840 euro** all'anno, a fronte di costi variabili e costi fissi stimati in **118.576,34 euro**.

Viene riportato di seguito il grafico della ripartizione dell'impatto) suddiviso tra i vari stakeholder.





La percentuale maggiore di impatti è destinata allo stakeholder principale, ovvero gli utilizzatori della Card, sono stati mappati effetti positivi legati a:

- benessere generato dalla visita museale
- miglioramento della propensione al consumo dei beni culturali
- effetti ambientali positivi dovuti all'utilizzo di mezzi sostenibili per raggiungere i musei civici cittadini.

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

Per quanto concerne l'indotto economico sul territorio generato dalle attività legate alla Card del Fiorentino, si è posto l'accento sia sull'ambito della ristorazione e bar sia su quello dei trasporti.

È stata valutata la spesa media per ogni utente, riferendosi agli utenti che accedono nei musei di MUS.E, nel corso del 2019.

Un'ulteriore analisi è stata condotta circa la fiducia generata da MUS.E presso le Istituzioni, in particolare tra i soci di MUS.E i quali, a fronte del progetto della Card del Fiorentino, hanno stanziato ulteriori fondi dedicati al progetto per la loro associazione in house MUS.E.

L'analisi ha riguardato, infine, la valutazione dei benefici a favore dei principali stakeholder interni, ovvero il personale dipendente che, in parte accompagna i visitatori e, in parte, funge da supporto logistico-amministrativo per l'associazione. Queste persone possono beneficiare di stabilizzazioni contrattuali, aumenti di livello, valorizzazione della propria figura e rivendibilità delle proprie competenze, flessibilità oraria e altri accorgimenti minori volti a conciliare più appropriatamente la vita privata con quella lavorativa.

La misurazione degli impatti prevede la quantificazione in termini monetari dei cambiamenti, così detti outcome.

Un passo anteriore consiste nel comprendere quali siano stati gli input, ovvero i costi e gli investimenti che vengono spesi al fine di ottenere i cambiamenti mappati.

L'idea parte da un indicatore finanziario, il ritorno dei mezzi propri sull'investimento ("ROI"), esteso poi con l'inserimento di componenti sociali ed ambientali nel calcolo dell'attualizzazione dei benefici.

Valutando un progetto specifico gli input sono costituiti dai costi fissi e da costi variabili necessari per la realizzazione del progetto. Nel caso in studio sono stati imputati i costi diretti e un ribaltamento dei costi fissi.

I costi stimati sono stati di: **118.576,34 €**

Rapportando i costi ai benefici, il risultato dell'algoritmo indica che il progetto della Card del Fiorentino genera un ritorno sociale sull'investimento (SROI) pari a **3,35**.

Questo significa che, **per ogni euro investito, ne vengono generati circa 3 e mezzo**.

Tale valore, essendo superiore a "1", indica una creazione di valore. Valori di SROI inferiori a "1", invece, indicano una distruzione di valore, dal punto di vista socio-ambientale.

L'analisi condotta ha tenuto in considerazione anche parametri ambientali di trasporto severi e impatti sulle persone anche negativi.

Si deduce che costruire un progetto che ha contenuti costi di implementazione, ha dato alla possibilità in primo luogo di aumentare gli ingressi per gli abitanti di Firenze nei musei civici della propria città, ed in seconda battuta, grazie alla capacità attrattiva di MUS.E, ha sostenuto l'economia locale e l'indotto.

Dare la possibilità a tutti i fiorentini di avere un "pass" per i musei civici che abbia permesso loro, a prezzo modico, di poter riscoprire i musei civici, da Palazzo Vecchio al museo Novecento, dal Bardini a Santa Maria Novella, e di fruire di visite guidate, ha portato a effetti psicosociali positivi e ad un miglioramento della propensione alla cultura, fino a consentire ai cittadini stessi di riappropriarsi della loro città e dei suoi tesori artistici.



Progetto grafico a cura di Mallet Studio

**[malletstudio.com](http://malletstudio.com)**





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

[musefirenze.it](http://musefirenze.it)

