



ANNUAL REPORT

2020





ANNUAL REPORT 2020



A cura di

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



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

LETTERA DEL PRESIDENTE

“Con la Cultura non si mangia!” Non perderò tempo a cercare di smentire per l’ennesima volta questa affermazione (peraltro già ampiamente sconfessata da autorevoli studi) mi limiterò ad individuare ulteriori motivazioni che, non solo riaffermano questa nostra convinzione, ma che potrebbero stimolare ulteriori spinte di investimento, soprattutto dopo che tutte le istituzioni culturali hanno dovuto attraversare il tenebroso tunnel della pandemia mondiale da Covid 19.

I risultati del NeXt Index di MUS.E dimostrano in maniera piuttosto chiara come un investimento economico nell’ambito culturale non solo generi immediato riscontro sull’investitore ma crei un impatto positivo e immediato sulla vita sociale, sul benessere del territorio e sulla atavica necessità di riscoperta del valore della comunità. Questa nostra affermazione prende ulteriormente vigore proprio in questa fase storica dove gli equilibri (precari) di un tempo sono stati completamente rivoluzionati, dove i rapporti sociali si sono paradossalmente rinvigoriti e dove il territorio (inteso anche come comunità) pare tornato al centro dell’interesse.

NeXt Index di MUS.E non ci dice solo che “con la cultura, si mangia”, ci invita ad una “dieta” equilibrata, sostenibile dove si riscoprono “sapori” di un tempo e si sperimentano “pietanze” innovative ed al passo con i tempi.

I dati che emergono da questo studio (MUS.E è la prima organizzazione di questo tipo a valutare il proprio impatto in Italia) confermano quindi che investire in MUS.E vuol dire condividere e partecipare all’impatto economico, sociale ed ambientale che viene generato dalle attività e dai progetti che l’ente museale realizza a beneficio delle persone, della comunità e del territorio.

Una vera e propria azione di responsabilità sociale condivisa, sulla strada della sostenibilità integrata, in una logica di ricerca del benessere nuova e ambiziosa.



Il Presidente, Matteo Spanò



LETTERA DEL PROF. LEONARDO BECCHETTI

Co-fondatore di NeXt, presidente del Comitato Tecnico Scientifico NeXt e Professore economia politica dell'Università di Roma Tor Vergata.

Mai frase fu più infelice di quella pronunciata qualche tempo fa da un noto politico che sosteneva lo scarso contributo della cultura al valore economico.

Le cose stanno esattamente all'opposto. Le ricerche più recenti delle scienze sociali sottolineano come l'uomo sia un cercatore di significati prima di essere un massimizzatore di utilità. Che la ricchezza di senso del vivere (identificabile nel concetto di eudaimonia aristotelica) rappresenta la chiave principale per il successo e la soddisfazione dell'esistenza. Che al contrario la trappola della povertà di senso del vivere è così devastante da aver prodotto negli Stati Uniti una vera e propria epidemia di morti per disperazione studiata da Ann Case e dal nobel August Deaton dove i suicidi e le morti da overdose da oppioidi hanno finito per produrre il risultato enorme di aumentare il tasso di mortalità dei bianchi over 50 nel corso dell'ultimo decennio.

Possiamo guardare alla cultura come all'espressione attraverso diverse forme artistiche della risposta alla domanda di senso che hanno dato uomini più o meno autorevoli nella storia. L'uomo cercatore di senso dunque si nutre essenzialmente di cultura dopo aver soddisfatto i suoi più stretti bisogni materiali. Poiché l'economia non è qualcosa di diverso o di staccato dalla natura profonda di ciò che siamo la cultura è anche un driver fondamentale nella creazione di valore economico. Quando una persona consuma beni o servizi lo fa essenzialmente per rispondere ad una domanda di senso. E la differenza tra una commodity, un prodotto standardizzato e prodotto in serie e un bene artistico o con contenuto artigianale sta proprio nella differenza di significato e di cultura incorporata (immensamente maggiore nel secondo caso), differenza che spiega il divario di costo tra i due beni che aumenta fino ad arrivare alle cifre astronomiche di alcune opere d'arte più famose. Il consumo invisibile di senso nascosto nell'acquisto di beni e servizi diventa esplicito di fronte ad un fenomeno recente ed in piena espansione ai nostri giorni come quello della proliferazione dei festival.

La cultura diventa dunque il fattore trasversale che alimenta la creazione di valore di tanti e diversi settori economici (dalla ristorazione, al commercio, alla moda) in tante città del nostro paese ricche di arte, storia e tradizioni. Cosa sarebbe l'economia di una città come Firenze senza la sua storia, arte e cultura che attraggono milioni di visitatori da tutto il mondo?

Per questi motivi, ancora troppo poco considerati nella visione riduzionista contemporanea di economia e società, l'esercizio di valutare l'impatto di un'"impresa" che produce e diffonde cultura come MUS.E riveste importanza fondamentale e ci aiuta a riflettere ed approfondire in forme e modi nuovi il contributo della cultura e, in particolare, del lavoro di MUS.E in una città come Firenze, alla ricchezza di senso del vivere, al benessere e al valore economico generato.

Non è vero che con la cultura non si mangia. La cultura è il principale alimento dell'uomo cercatore di senso che, per questo motivo, quando compra dei beni o utilizza dei servizi è disposto a pagare molto di più quanto più i beni e servizi sono arricchiti da esso. Imprese come MUS.E dunque occupano un ruolo centrale in questa nuova visione dell'economia contribuendo in modo decisivo sia alla soddisfazione di vita che alla crescita del valore economico. Misurarne il valore e l'impatto come facciamo in questa ricerca è operazione relativamente nuova e fondamentale per aumentare la consapevolezza attorno al fenomeno ed aiutare gli attori protagonisti a riflettere sul proprio percorso e le possibilità di crescita illuminando le aree di forza e relativa debolezza.

Leonardo Becchetti



CONTRIBUTO NEXT

Come ogni anno, anche per il 2020 MUS.E ha voluto impegnarsi in un percorso di valutazione del proprio impatto caratterizzato da un approccio partecipato, multidimensionale e decentralizzato, capace di dare valore, in maniera condivisa, sia alla fase di progettazione che alla fase di misurazione della propria capacità generativa. Il capitolo X del presente Annual Report è il frutto della collaborazione fra MUS.E e NeXt – Nuova Economia Per Tutti, una collaborazione nata per intraprendere un percorso di valutazione d'impatto innovativo, capace di restituire alla comunità, con l'adozione di una metodologia decentralizzata e collaborativa deliberativa (il NeXt Impact®), il valore generato in termini di miglioramento di benessere multidimensionale del territorio (collegato con gli SDGs dell'Agenda 2030 e con i domini BES dell'Istat).

In particolare, l'analisi svolta mostra il posizionamento di MUS.E rispetto ai temi della sostenibilità integrale, misurato con il NeXt Index®. Successivamente l'analisi di materialità, costruita a partire da un forte processo di stakeholder engagement, permette di individuare i bisogni emergenti a partire dai quali MUS.E potrà pianificare le proprie azioni d'impatto futuro.

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

Il capitolo è curato da NeXt – Nuova Economia Per Tutti, una rete di 43 realtà rappresentative della società civile, che collaborano attivamente alla realizzazione di tutte le attività di NeXt. Di seguito l'elenco in ordine alfabetico: ACLI Nazionale, ADICONSUM, ADiGE Associazione Azionisti Dipendenti, Gruppo ENEL, ADOC Nazionale, ALI Autonomie Locali Italiane – Lega delle Autonomie Locali, AIPEC Associazione Italiana Imprenditori per un'Economia di Comunione. Anima per il Sociale nei Valori d'Impresa, AOI Associazione ONG Italiane, ARCI, Banca Popolare Etica, CGIL Confederazione Generale Italiana del Lavoro, CISL Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori, Cittadinanzattiva onlus, Confcooperative Confederazione Cooperative Italiane, Consorzio CTM Altrmercato Società Cooperativa, CSVnet Associazione dei Centri di Servizio per il Volontariato, CVX Italia, Earth Day Italia, ERSHub, Fairtrade Italia Società Cooperativa, Federcasse BCC – Banche di Credito Cooperativo, Federconsumatori Nazionale, FIM CISL – Federazione Italiana Metalmeccanici, First Social Life ETS, FLAEI CISL Federazione Lavoratori Aziende Elettriche Italiane, Fondazione Èbbene, Fondazione Lanza. Fondazione Sodalitas. Forum Nazionale Terzo Settore, Impronta Etica, Istituto Maria Ausiliatrice, Kyoto Club, Legacoop Lega Nazionale Cooperative e Mutue, Legambiente Nazionale, Movimento Consumatori, Opera Torinese del Murialdo, PEFC Italia - Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes Italia, Transparency International Italia – TII, UCID, UIL Unione Italiana del Lavoro, Università degli Studi di Roma Tor Vergata, Università Telematica Unitelma Sapienza, Vita Società Editoriale S.p.A.







	13
MUS.E 2020	14
I Musei e la pandemia	16
I numeri	23
Fundraising: bandi, sponsorizzazioni, erogazioni liberali	43
Progetti speciali	46
PERSONALE	52
Organizzazione	56
INFORMAZIONE, ACCOGLIENZA E BOOKSHOP	62
Presentazione dei servizi	64
MEDIAZIONE	70
Presentazione dei servizi	72
NOVECENTO	80
Presentazione dei servizi	82
MAD MURATE ART DISTRICT	86
Presentazione dei servizi	88
MOSTRE ED EVENTI	92
Presentazione dei servizi	94
PALAZZO MEDICI RICCARDI	100
Presentazione dei servizi	102
COMUNICAZIONE	106
Presentazione dei servizi	108
IL NEXT INDEX® DI MUS.E	128
Guida alla lettura	132
Introduzione	133
Il percorso NeXt Impact®	136
Il posizionamento di MUS.E rispetto alla sostenibilità integrale	138
Il percorso NeXt Index® in sintesi	138
La sostenibilità integrale di MUS.E	142
Una nuova idea di turismo di prossimità	149
Il NeXt Index® di MUS.E	154
La valorizzazione e la partecipazione degli stakeholder di MUS.E nella valutazione della sostenibilità integrale	158
Il primo livello di stakeholder engagement	158
L'analisi di materialità: il processo	159
L'analisi di materialità: i risultati	160
I bisogni emersi	166

MUS.E 2020

1



MUS.E 2020

I MUSEI E LA PANDEMIA (FISICA E METAFISICA)

Benché un flagello sia infatti un accadimento frequente, tutti sentiamo a credere ai flagelli quando ci piombano addosso. Nel mondo ci sono state tante epidemie di peste quante guerre. Eppure la peste e la guerra colgono sempre tutti alla sprovvista.

Albert Camus, La peste

La mattina di domenica 8 marzo 2020 i musei di tutta Italia si sono trovati a dover subitaneamente chiudere le proprie porte al pubblico, in virtù del decreto emanato la notte precedente. Migliaia di lavoratori, già giunti o in procinto di giungere nelle proprie sedi museali, sono tornati inaspettatamente a casa. Si apriva un lungo periodo di chiusura al pubblico, corrispondente ai mesi del primo lockdown. Mesi difficili per i musei e il mondo della cultura tutto, mesi delicati, nei quali si è dovuto far fronte a una pluralità di contingenze, tutte correlate alla sopravvivenza: fra queste la sostenibilità economica, la tutela del personale, il rapporto con il pubblico. Sì, perché tutti i musei - come tutta l'umanità - hanno dovuto fare i conti con un radicale e improvviso mutamento del contesto, in cui le ascisse e le ordinate dei propri piani dovevano essere ridisegnate: porte chiuse, nessun incasso, lavoratori a casa (in smart work o in sussidio, fra le ipotesi migliori). E una domanda: che cosa possono fare i musei, in un quadro simile? Ecco che nel giro di pochi giorni, in alcuni casi di poche ore, i musei - piccoli e grandi - hanno avuto l'ingegno e la forza di adattarsi a un nuovo scenario, di delineare una nuova direzione di senso, sostenibile, intelligente, creativa. Sostenibile: in grado di reggere, di stare in piedi. Intelligente: in grado di leggere e comprendere la realtà. Creativa: in grado di reinventarla. Le reazioni sono state varie e molteplici, come vario e molteplice è il quadro dei quasi 5.000 musei italiani e dei quasi 100.000 musei nel mondo. Incredibilmente vari erano e sono infatti i parametri operativi da considerare, dalla dimensione fisica a quella organizzativa, dalla natura delle collezioni alle infrastrutture tecnologiche. Nel periodo in cui la realtà fisica era "congelata", in cui fare una passeggiata nel proprio isolato era fatto eccezionale se non impossibile, l'evasione e lo sconfinamento tramite uno schermo diventavano ancora più attrattivi, ammaliati, potenti. Nei mesi in cui la parola "ristoro" ricorreva ogni giorno quale risarcimento materiale di un immobilismo forzato, i musei hanno compreso come fosse importante dedicare le proprie energie - spesso ridotte ai minimi termini - per offrire un ristoro complementare, quel ristoro che ha il potere di rinfrancare corpo e mente, di alleviare gli animi, di aprire il pensiero: ciò che l'arte e la cultura sanno dare. I musei hanno così saputo non solo reggere la situazione ma anche risponderci, definendo percorsi creativi non pianificati né programmati... eppure mai così utili per una società bloccata e messa a dura prova dalla situazione.





Come si legge nel rapporto *Museums around the world in the face of COVID-19* elaborato dall'UNESCO nell'estate 2020, "museums have been particularly affected by the COVID-19 pandemic, with nearly 90% of them, or more than 85.000 institutions worldwide, having closed their doors during the crisis. The impact of these closures is not only economic, but also social. Museums play a vital role in our societies. They not only preserve our common heritage, but also provide spaces that promote education, inspiration and dialogue. Based on values of respect and cultural diversity, museums strengthen social cohesion, foster creativity and are conveyors of collective memory." Ecco che i musei, luoghi deputati non solo a custodire la nostra "eredità comune" ma anche a "promuovere educazione, ispirazione e dialogo", hanno secondo l'UNESCO saputo reagire molto velocemente alla chiusura forzata e al mutato scenario, seppure declinando in modo molto diverso le proprie azioni a fronte di un rilevante divario digitale fra le diverse realtà.

Una chiusura non breve - una media di 145 giorni nel 2020 - accompagnata da un drastico calo dei flussi turistici mondiali (fenomeno che per la Toscana e per Firenze è stato particolarmente significativo, con un crollo del 57% su scala regionale, a fronte dei 14,4 milioni di turisti del 2019, e del 66% su scala cittadina), da cui è derivata una diminuzione significativa tanto di visitatori quanto di introiti.

Perché in effetti, guardando i numeri dei visitatori dei musei nell'anno 2020 non si può non parlare di un sensibile decremento: per i primi 100 musei del mondo si è avuto un calo medio del 77% (da 230 milioni nel 2019 a 54 milioni nel 2020) e i visitatori dei primi 100 musei europei sono stati nel 2020 24 milioni rispetto agli 82 milioni del 2019.

"In un anno normale, più di 9 milioni di visitatori si affollano davanti alla Gioconda al Louvre di Parigi (che anche quest'anno è il primo museo al mondo, con 2,7 milioni di ingressi)", commenta il *Giornale dell'arte* introducendo i consueti dati annuali e condividendo con i lettori che non può e non deve trattarsi della consueta classifica, portando fra gli esempi i quattro grandi musei d'arte di New York, passati da 11 milioni di visitatori nel 2019 a 2,2 milioni nel 2020: 1,1 milioni al Metropolitan Museum of Art, 706.000 al MoMA, 233.000 al Whitney Museum e 154.000 al Guggenheim Museum, che ha subito il calo maggiore (-88%), essendo rimasto chiuso 7 mesi per poi riaprire al 25% della capacità.

Una riduzione più che significativa, quindi, che ha portato con sé un altrettanto significativo calo degli introiti da biglietti (-56%) e dei servizi commerciali. D'altro canto, anche i finanziamenti pubblici sono stati ridisegnati: secondo l'UNESCO, in un quarto degli 87 Stati membri sono rimasti stabili (come in Brasile, Cina e Arabia Saudita), per un quarto sono persino aumentati (per esempio in Belgio e in Canada), mentre nella restante metà sono diminuiti, anche in misura sostanziale (oltre il 60% in Messico, Palestina e Malawi). A tal proposito si ricorda che in Italia il sostegno ai musei, previsto dalle azioni straordinarie di governo, ha determinato la costituzione di un apposito Fondo per le emergenze delle imprese e delle istituzioni culturali (165 milioni di euro per mancata bigliettazione) a cui si sono affiancati un Fondo per la cultura di ulteriori 50 milioni di euro per il 2020 (altrettanti per il 2021), misure specifiche per i piccoli musei e un corposo supporto per la digitalizzazione del patrimonio.





Le indagini e le riflessioni sul periodo che abbiamo vissuto non sono mancate: fra le più tempestive si segnalano l'analisi *Museums, museum professionals and Covid-19* e il suo follow-up in autunno 2020, a cura dell'International Council of Museums (ICOM), lo studio prodotto dal Network of European Museum Organisations (NEMO), nonché i monitoraggi alla Direzione Generale Musei del Ministero della Cultura. Ricorrono con frequenza alcuni aspetti chiave: la contrazione del personale, la riduzione di capacità di accoglienza fisica dei musei, l'incremento delle attività virtuali, la necessità di sostegni economici, l'importanza strategica degli investimenti sul digitale e sulla cultura come strumento di welfare e di rinascita.

L'analisi tutta italiana del XVI Rapporto Federculture, significativamente accompagnato dal sottotitolo "dal tempo della cura a quello del rilancio", offre il conforto di una visione più ampia verso il passato e verso il futuro: negli ultimi vent'anni, nonostante tutto, la fruizione dei musei è cresciuta del 21,5%; d'altra parte, le esperienze e i contenuti digitali eccezionalmente sviluppati durante la pandemia resteranno secondo la maggioranza dei musei un'integrazione permanente dei servizi fisici per il pubblico.

Quali sono queste esperienze e questi contenuti digitali? Entriamo più nel dettaglio dell'offerta virtuale sviluppata dai musei italiani in questo ultimo periodo, che sostanzialmente si è declinata secondo quattro linee direttrici principali: 1) pubblicazione di risorse digitali già pronte 2) conversione digitale di attività programmate in presenza 3) potenziamento dei social media 4) progettazione di attività specifiche.

Secondo l'indagine Federculture al primo posto svetta la diretta live, implementata dal 62,2% dei rispondenti; seguono i contenuti digitali on demand come web series e podcast (57,8%), le visite virtuali (53,3%), la didattica online per i più piccoli o per le scuole (46,7%), i programmi di formazione online (40%).

È ciò che ha rilevato anche la Regione Toscana, che nei mesi di lockdown (in consonanza con quanto avveniva anche su scala nazionale con campagne mediatiche importanti: fra le tante #laculturacura o #museichiusimuseiaperti) ha sviluppato una piattaforma culturale per promuovere le forme di fruizione digitale dei musei: nel Rapporto Musei 2020 toscano si ricorda che "la cultura è rete, è arricchimento, è esperienza. L'intento è stato quello di dare voce agli istituti della cultura e di raggruppare in un unico luogo le iniziative che ogni giorno venivano pubblicate nei rispettivi siti e canali social, musei, teatri, luoghi della cultura chiusi ma sicuramente non fermi; infatti i musei, le mostre e i progetti non si sono affatto fermati, grazie all'utilizzo innovativo e originale delle risorse digitali è stato possibile accorciare le distanze e coinvolgere il pubblico in maniera creativa."

D'altro canto, l'Osservatorio innovazione digitale beni e attività culturali del Politecnico di Milano conferma come la maggior parte delle istituzioni museali italiane abbia sviluppato attività digitali, in prevalenza gratuite (78% del totale): i laboratori e attività educative hanno impegnato il 48% dei musei, i tour e le visite guidate virtuali il 45% dei musei, i podcast il 13%. L'accessibilità delle collezioni è passata dal 40% nel 2020 al 69% nel 2021; oggi, il 95% dei musei italiani ha un sito web e l'83% un account ufficiale sui social media; così come è in crescita il servizio di acquisto biglietti online (dal 23% al 39%). Come sottolinea l'Osservatorio, "grazie al digitale si è aperta l'opportunità di ripensare il rapporto con l'utente come un'esperienza estesa, nel tempo e nello spazio, in quanto non confinata al luogo e al momento dell'esperienza in loco, ma potenzialmente continua e accessibile da qualsiasi luogo e in qualunque momento".

È l'era dell'On-sife, termine coniato nel lontano 2013 dal filosofo Luciano Floridi per dare forma alla nostra esperienza ibrida, alla condizione contemporanea che intreccia reale e digitale e su cui, mai come in questo ultimo tempo, abbiamo riflettuto.



Ecco che, come ogni grande evento, la pandemia ci offre l'occasione di riflettere con maggiore consapevolezza e profondità sul nostro prossimo futuro, contraddistinto da un sempre più intelligente connubio fra mondo fisico e mondo virtuale. “Esperienza estesa”, così può essere chiamata quell'esperienza che non prescinde dal nostro essere corpi in un determinato luogo ma nemmeno dal nostro essere contemporaneamente coinvolti da una serie potenzialmente infinita di relazioni, informazioni e accadimenti digitali. Una simbiosi che connota fortemente anche la fruizione della cultura e dei musei, per la quale la visita reale resta e resterà qualcosa di insostituibile e di impagabile senza nulla togliere all'autenticità di un'esperienza digitale, andando a disegnare un modello diverso, più ampio e strategico, sempre più aderente al nostro vivere contemporaneo e insieme più incisivo rispetto a nuove direzioni di senso. Perché, se gli esperti prevedono che nel 2024 si potrà tornare alla “normalità” com'era prima del Covid, è davvero lì che vogliamo tornare?

Considerazioni insite anche nelle ricerche compiute da ISTAT e dalla Direzione Generale dei Musei, che ha elaborato un'analisi specifica sull'accelerazione delle competenze e delle dotazioni digitali, condividendo alcune linee di riflessione per il post-pandemia: se in un museo il 32% va per imparare cose nuove, il 30% per vedere opere e reperti importanti, il 28% per passare un momento piacevole, resta il fatto che la visita di un museo ha un impatto ancora troppo debole sulla società (nel 2019, prima della pandemia, solo 3 italiani su 10 avevano visitato almeno un museo nell'arco dell'anno) rispetto ai benefici che essa può avere. Come ricorda Annalisa Cicerchia, ricercatrice ed esperta di processi economici e sociali, “la cultura viene annoverata in modo diretto e indiretto tra i determinanti sociali della salute con impatto sul benessere definiti dall'Organizzazione Mondiale della Sanità [...] La prospettiva salutogenica, invece di ricercare che cosa ci fa stare male per aiutarci ad evitarlo, investiga che cosa ci fa stare bene, per incoraggiarci a ricercarlo ed acquisirlo. La maggior parte degli asset ritenuti efficaci per la salute e il benessere ha le sue origini nelle attività culturali e artistiche degli individui e delle comunità.”

Ed è proprio entro tale contesto che visitare un museo - virtualmente o realmente - può migliorare il benessere fisico, psicologico e mentale, permettendo di acquisire nuove conoscenze, di stimolare nuovi interessi, di incrementare la socialità e di vivere un'esperienza in se stessa gratificante.

D'altronde, è ciò che si legge anche nel rapporto di sintesi Musei In_visibili. Visioni di futuro per i musei italiani per il dopo emergenza Covid-19 della Fondazione Scuola Beni Attività Culturali, a cura della stessa Cicerchia e di Cristina Miedico, dove fra i principali impatti della pandemia sul futuro si indicano la necessità di sostegni economici strutturali, la complementarità irrinunciabile fra reale e digitale, l'interazione crescente fra musei e territori e la definizione di piani strategici strutturati per il coinvolgimento del pubblico. Sul piano operativo la principale area d'intervento individuata è quella del sistema di comunicazione dei musei (19,8%), seguita da un riassetto organizzativo ed economico (19%) e dal ripensamento del rapporto con i pubblici (16,1%).

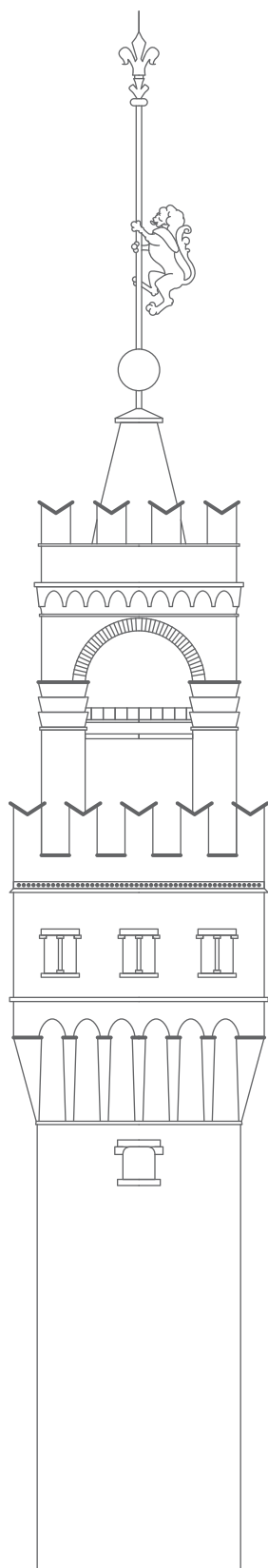
“Il profilo che emerge dalla matrice del cambiamento mostra tre direzioni forti:

1. un rinnovato senso del territorio, soprattutto di quello delle aree più periferiche e meno affollate [...];
2. la consapevolezza che le risorse umane e gli strumenti di gestione vadano orientati a soddisfare domande nuove, a governare cambiamenti nel modo di produrre e proporre contenuti [...];
3. un senso nuovo e diverso del pubblico, che ha bisogno di empatia e che rappresenta anche le istanze delle comunità più prossime [...].”

Ecco che il consolidamento della struttura organizzativa ed economica dei musei, l'integrazione di programmi in presenza e a distanza, lo sviluppo di nuove forme di fruizione e di coinvolgimento culturale, l'attenzione alle comunità di prossimità e al territorio diventano all'indomani della pandemia gli elementi fondanti di un rinnovato welfare culturale che vede nei musei - fisici e metafisici - luoghi strategici per il benessere individuale e per la società tutta.



I NUMERI



407.998

Persone

-80% rispetto al 2019

di cui:

INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA 291.000 Persone

di cui:

MOSTRE E EVENTI 35.694 Persone

PALAZZO MEDICI RICCARDI 50.645 Persone

MUSEO NOVECENTO 12.683 Persone

MEDIAZIONE 87.651 Persone

ASSISTENZA ALLA VISITA 24.215 Persone

MAD
MURATE ART DISTRICT 5.132 Persone

359.755

Popolazione di Firenze

407.998

Persone

di cui:

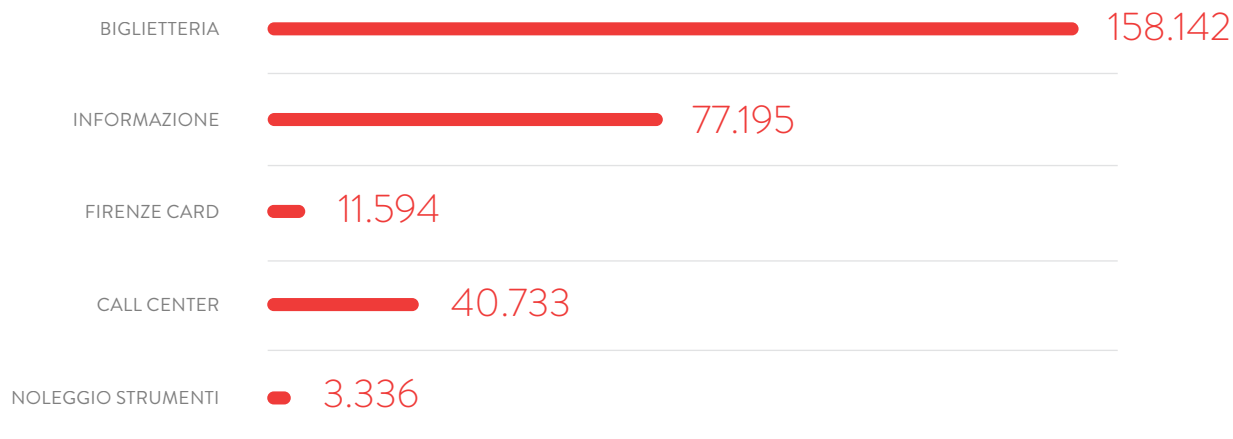
INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA	291.000	Persone	-77%
	di cui:		
MOSTRE E EVENTI	35.694	Persone	-91%
PALAZZO MEDICI RICCARDI	50.645	Persone	-75%
MUSEO NOVECENTO	12.683	Persone	-77%
MAD MURATE ART DISTRICT	5.132	Persone	-84%
MEDIAZIONE	87.651	Persone	-4%
ASSISTENZA ALLA VISITA	24.215	Persone	-88%

INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA

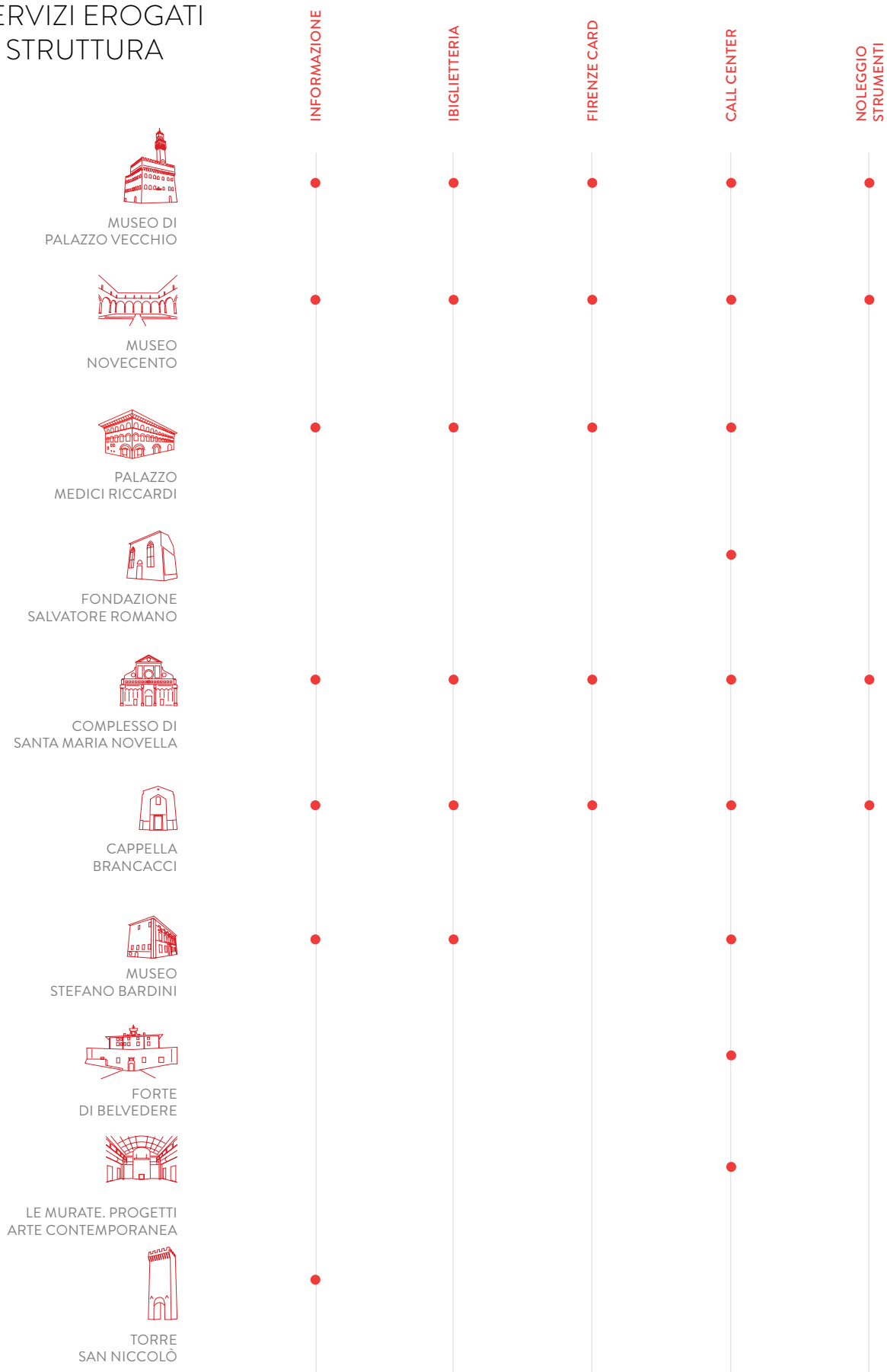
1 INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA

291.000

Utenti totali



2. SERVIZI EROGATI PER STRUTTURA



3. SERVIZI EROGATI PER STRUTTURA

	INFORMAZIONE	IBIGLIETTERIA	FIRENZE CARD	CALL CENTER	NOLEGGIO STRUMENTI
 MUSEO DI PALAZZO VECCHIO	22.062	42.995	5.991	31.624	2.098
 MUSEO NOVECENTO	3.628	12.793	260		/
 PALAZZO MEDICI RICCARDI	14.955	51.521	3.130	9.109	/
 FONDAZIONE SALVATORE ROMANO					
 COMPLESSO DI SANTA MARIA NOVELLA	1.902	7.474	1.292		353
 CAPPELLA BRANCACCI	4.371	15.136	816		885
 MUSEO STEFANO BARDINI	752	2.787	105		
 FORTE DI BELVEDERE	28.708	25.027			
 LE MURATE. PROGETTI ARTE CONTEMPORANEA					
 TORRE SAN NICCOLÒ	818	409			
TOT	77.195	158.142	11.594	40.733	3.336

MEDIAZIONE E VALORIZZAZIONE

87.651 Persone

dal 2019: -80%

1. SERVIZI EROGATI PER STRUTTURA

● Mediazione ○ Assistenza alla visita



MUSEO DI PALAZZO VECCHIO



PALAZZO MEDICI RICCARDI



COMPLESSO DELLE MURATE



FONDAZIONE SALVATORE ROMANO



SANTO SPIRITO



IN CITTÀ



MUSEO NOVECENTO



PARCO DI VILLA STROZZI



MUSEO BARTALI



COMPLESSO DI SANTA MARIA NOVELLA



MUSEO DELLE TERRE NUOVE



TORRE SAN NICCOLÒ



MUSEO STEFANO BARDINI



CAPPELLA BRACACCI



TORRE ZECCA, PORTA ROMANA, BALUARDO, FORTEZZA, PORTA SAN FREDIANO



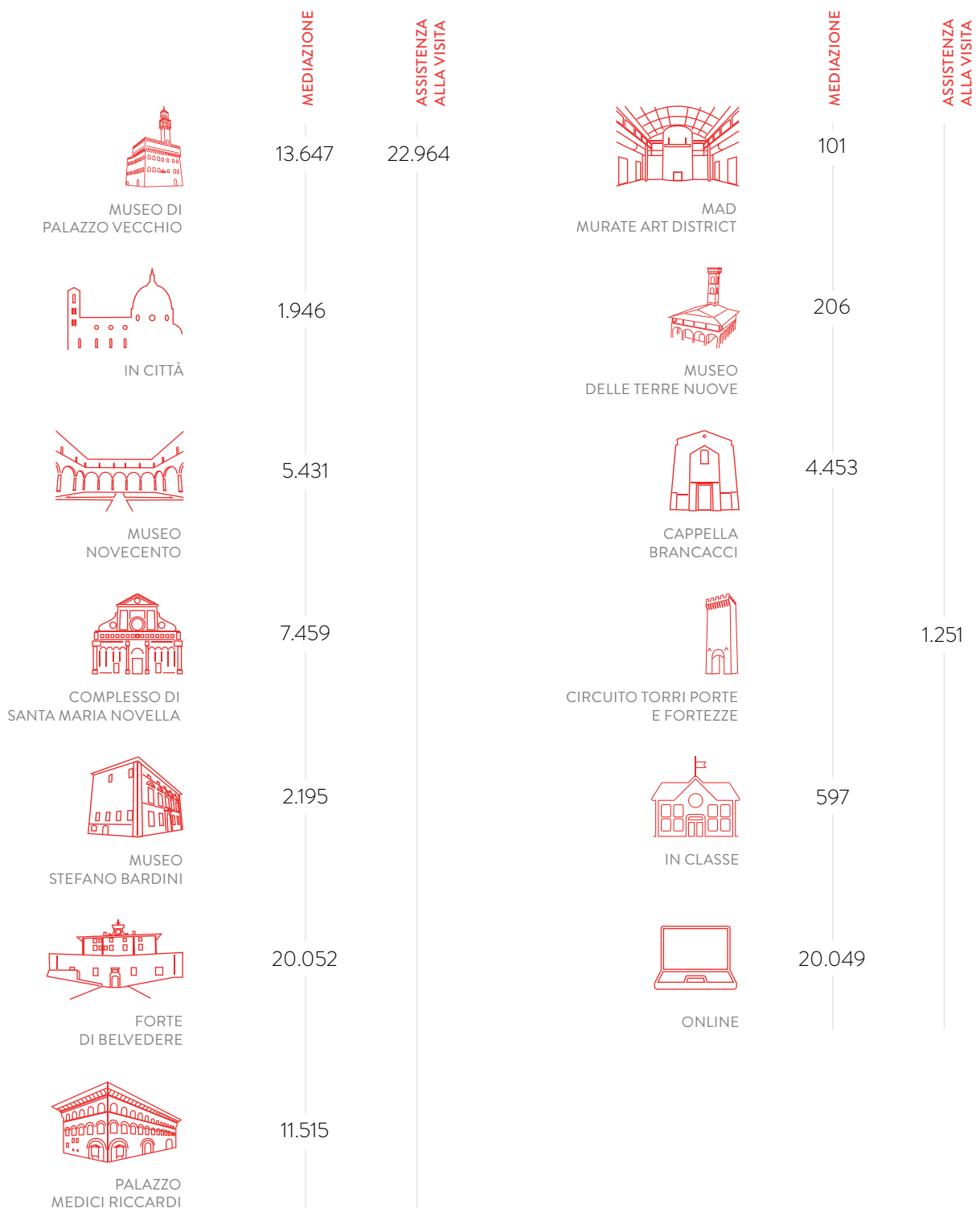
FORTE BELVEDERE



IN CLASSE

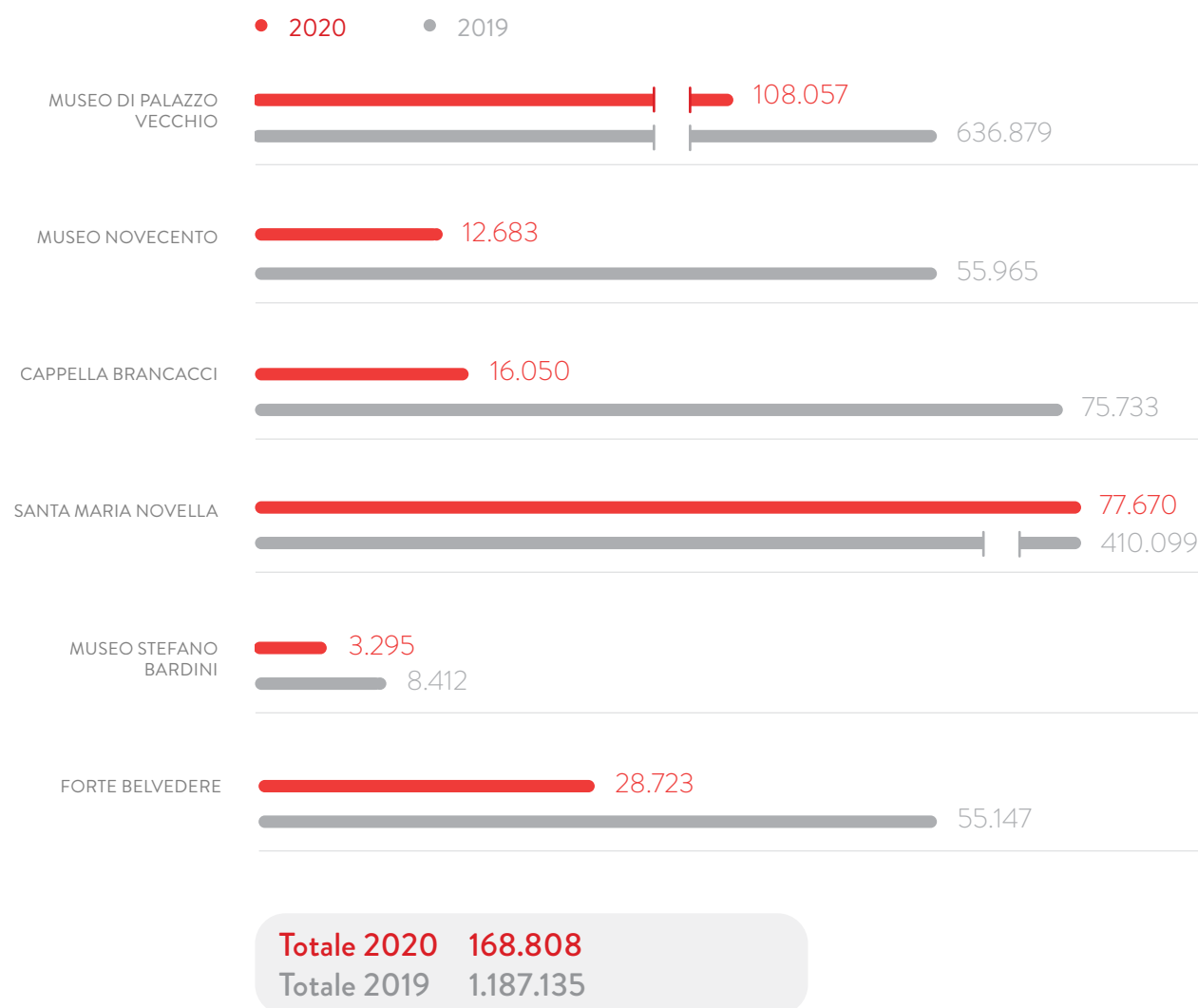


2. RISULTATI PER SERVIZIO E PER STRUTTURA



MEDIAZIONE 87.651 -4% dal 2019
ASSISTENZA ALLA VISITA 24.215 -88% dal 2019

4. VISITATORI NEI PRINCIPALI MUSEI CIVICI FIORENTINI



FOCUS MEDIAZIONE IN PRESENZA

RIPARTIZIONE SCUOLE E PRIVATI

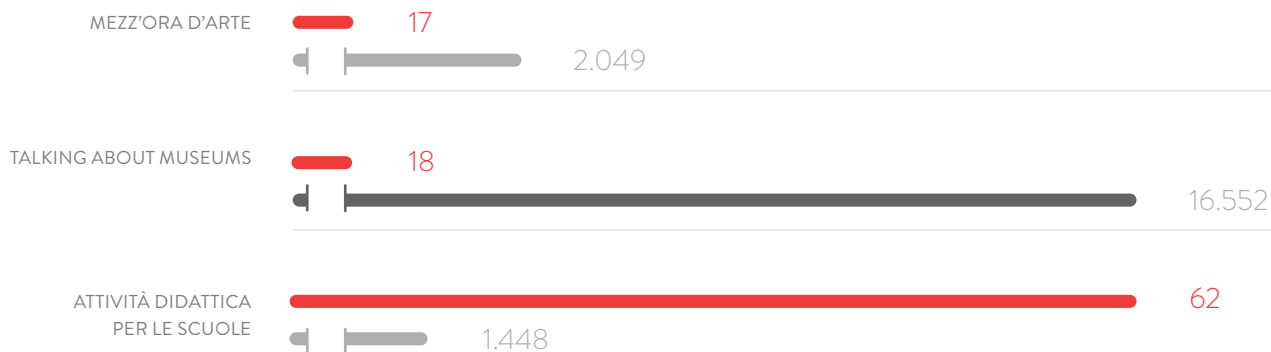
● 2020 ● 2019



Totale 2020 67.602
Totale 2019 90.745

FOCUS MEDIAZIONE ON LINE

● Appuntamenti ● Fruttori ● Visualizzazioni



MOSTRE E EVENTI

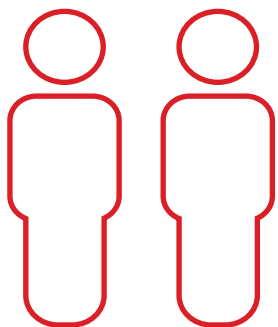
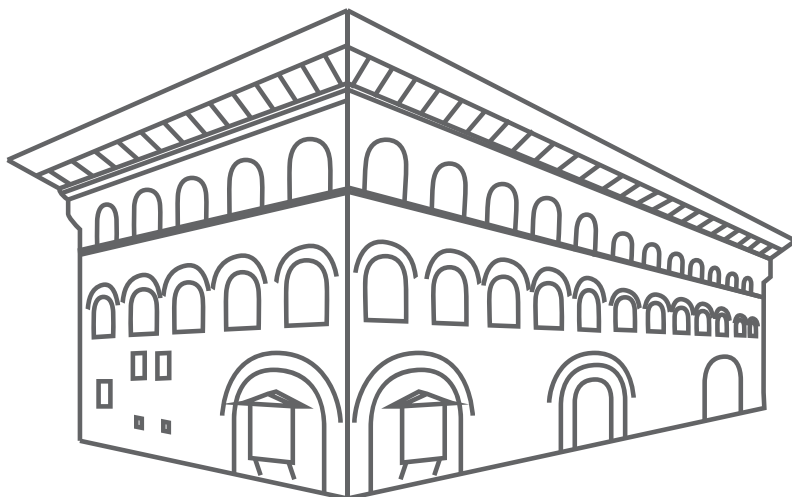
David Francis Gray – Museo Bardini	02/06/2020 – 21/12/2020	2.133
Firenze dei bambini	3-4/10/2020	2.389
Dante 700 – SMN Massimo Sestini	29/10/2020 - 31/03/2021	669
Massimo Sestini – Forte Belvedere	16/09/2020 - 31/10/2020	28.723
F-light + Capodanno	08/12/2020 - 06/01/2021	/
Indispensabili Infermieri – Sala d’Arme	23/06/2020-05/07/2020	732
Raffaello e Firenze – Sala d’Arme	31/10/2020 - 10/03/2021	1.048

PALAZZO MEDICI RICCARDI

50.645

visitatori

205.524 nel 2019



Eventi ospitati

3

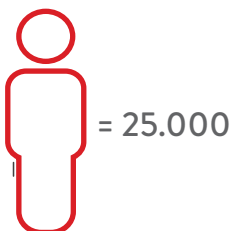
Mostre temporanee

3

Eventi speciali

3

Operazione di riqualificazione del palazzo e dei suoi beni

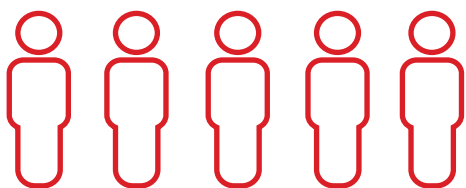
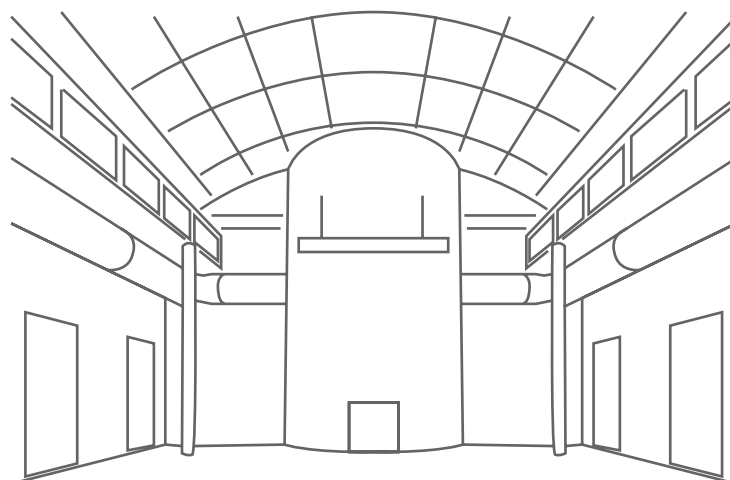


MAD MURATE ART DISTRICT

5.132

visitatori

33.985 nel 2019



Eventi ospitati

63

Conferenze
e presentazioni

30

Programma residenza
per artisti

37

Workshop

6

Mostre
temporanee

7

Visite
guidate

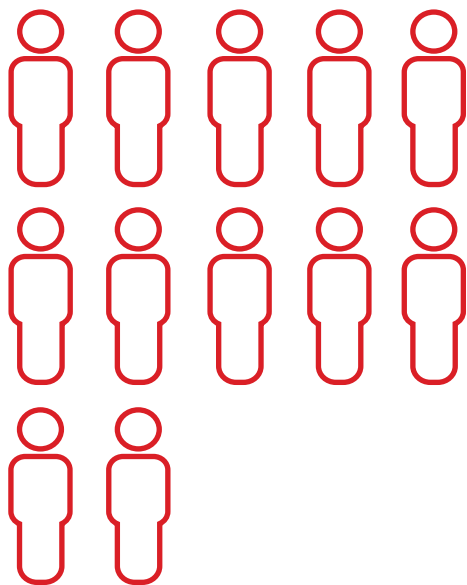
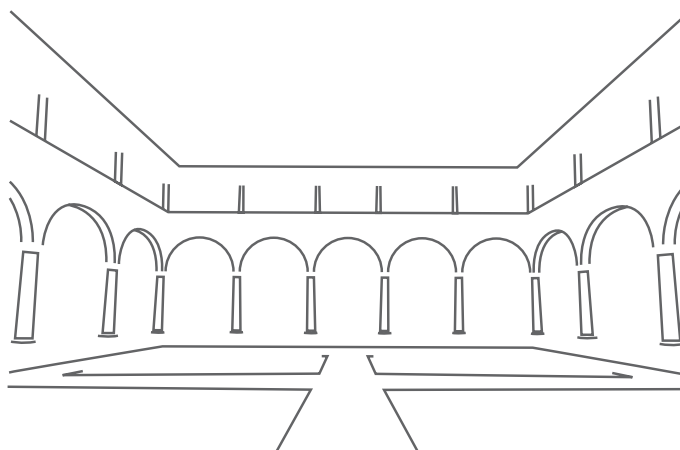
 = 1.000

MUSEO NOVECENTO

12.683

visitatori

55.965 nel 2019



= 1.000

Eventi ospitati

8
Conferenze

19
Mostre temporanee
e riallestimenti
delle collezioni

4
Progetti speciali

12
Proiezioni, performance,
reading, eventi speciali

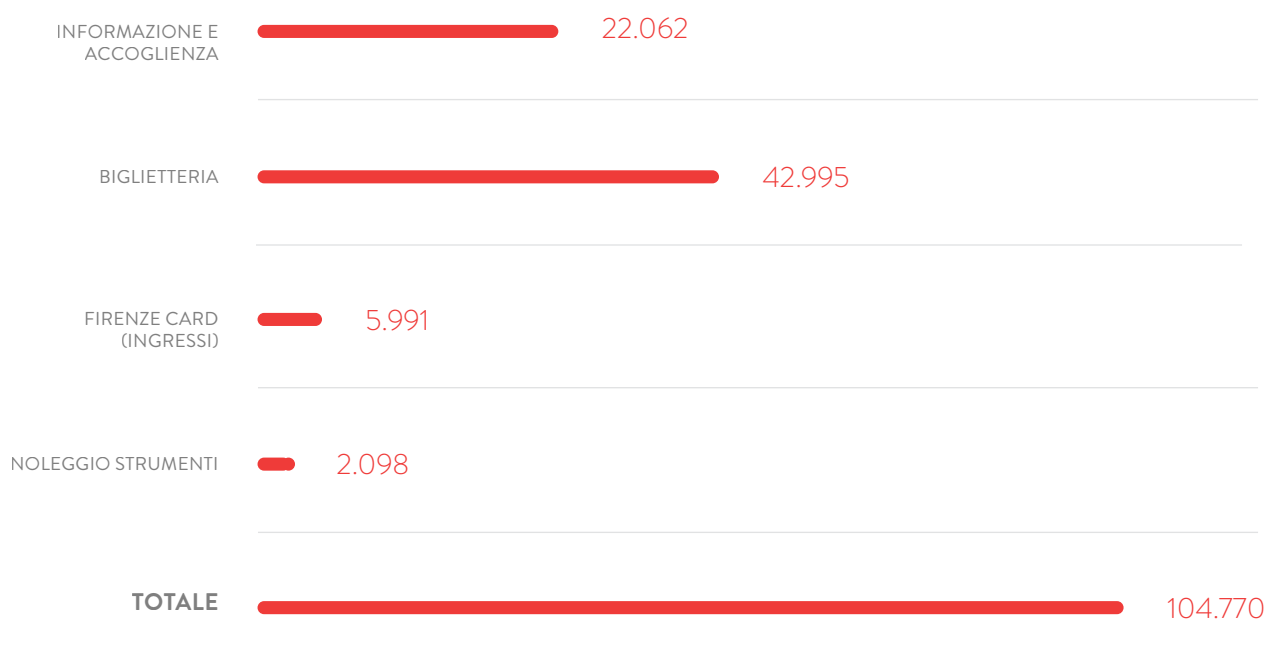
5
Attività
progetto outdoor

20
Pubblicazioni

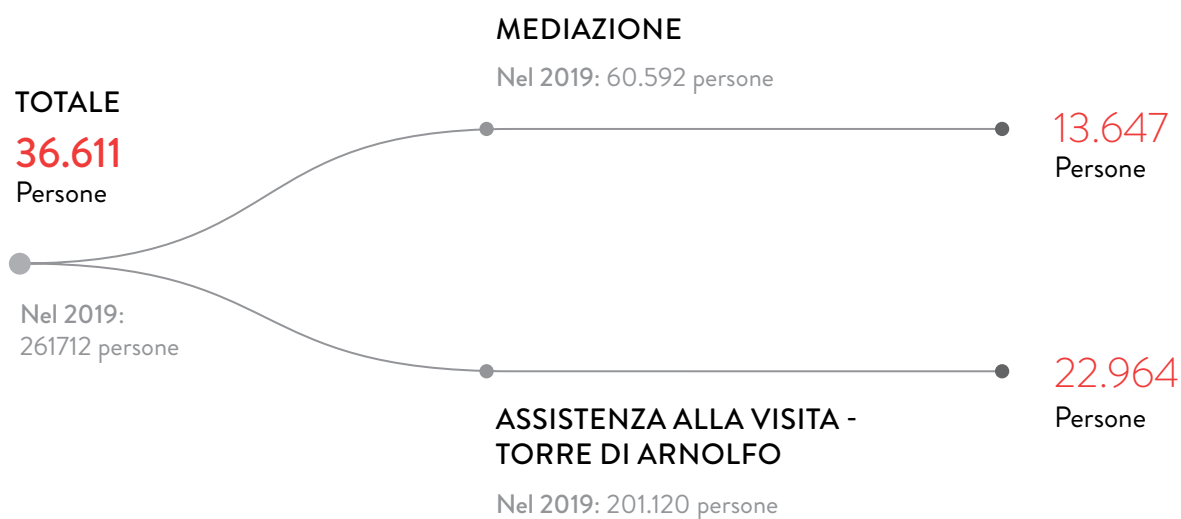
FOCUS

MUSEO DI PALAZZO VECCHIO

1. INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA



2. MEDIAZIONE E VALORIZZAZIONE







WEB REPORT

1. SITI WEB

musefirenze.it

SESSIONI

244.794

VISUALIZZAZIONI PAGINA

487.291

UTENTI

162.057

PAGINE / SESSIONE

(media pagine visualizzate)

1,99

DURATA SESSIONE

(permanenza media nel sito)

1'44"

museonovecento.it

SESSIONI

74.122

VISUALIZZAZIONI PAGINA

183.007

UTENTI

56.304

PAGINE / SESSIONE

(media pagine visualizzate)

2,47

DURATA SESSIONE

(permanenza media nel sito)

1'40"

murateartdistrict.it

SESSIONI

13.138

VISUALIZZAZIONI PAGINA

30.975

UTENTI

9.548

PAGINE / SESSIONE

(media pagine visualizzate)

2,36

DURATA SESSIONE

(permanenza media nel sito)

2'19"

palazzomediciriccardi.it

SESSIONI

162.090

VISUALIZZAZIONI PAGINA

379.178

UTENTI

117.404

PAGINE / SESSIONE

(media pagine visualizzate)

2,34

DURATA SESSIONE

(permanenza media nel sito)

1'53"

firenzebambini.it

SESSIONI

9.881

VISUALIZZAZIONI PAGINA

64.625

UTENTI

7.156

PAGINE / SESSIONE

(media pagine visualizzate)

6,54

DURATA SESSIONE

(permanenza media nel sito)

2'47"

flightfirenze.it

SESSIONI

19.292

VISUALIZZAZIONI PAGINA

48.022

UTENTI

15.364

PAGINE / SESSIONE

(media pagine visualizzate)

2,49

DURATA SESSIONE

(permanenza media nel sito)

1'35"

Invernofiorentino.it

SESSIONI

10.259

VISUALIZZAZIONI PAGINA

UTENTI

4.253

PAGINE / SESSIONE

(media pagine visualizzate)

DURATA SESSIONE

(permanenza media nel sito)

2. SOCIAL

MUSE



FACEBOOK
31.721 fan



TWITTER
11.131 follower



INSTAGRAM
21.748 follower



YOUTUBE
2.065 iscritti
680.695 visualizzazioni

MUSEO
NOVECENTO



FACEBOOK
35.210 fan



TWITTER
6.659 follower



INSTAGRAM
7.018 follower



YOUTUBE
176 iscritti
25.336 visualizzazioni

MURATE



FACEBOOK
9.396 fan



INSTAGRAM
866 follower

PALAZZO
MEDICI RICCARDI



FACEBOOK
4.253 fan

3. CURIOSITÀ

74% del pubblico dei canali MUS.E è donna.

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

95% degli utenti del sito FLIGHT sono nuovi.

Il sito MUS.E è rimasto capofila per mole traffico.

Il sito FIRENZE DEI BAMBINI con 2'47" si mantiene come di consueto al primo posto per la permanenza media sulle pagine del sito, mentre è triplo il tasso pagine/sessione.

Per la prima volta online INVERNO FIORENTINO raggiunge subito la soglia dei 10.000 utenti.

PALAZZO MEDICI RICCARDI e MUSEO NOVECENTO risentono delle chiusure ma mantengono visualizzazioni e sessioni relativamente alte.

FUNDRAISING: BANDI, SPONSORIZZAZIONI, EROGAZIONI LIBERALI



Considerata l'emergenza pandemica, il 2020 è stato un anno in cui le azioni di fundraising sono state decisamente più accentuate nella ricerca di fondi, contributi e finanziamenti in generale. Tutte le aree si sono adoperate in questa ricerca per dare vita a progetti che altrimenti non si sarebbero mai potuti realizzare, lasciando invariati gli standard di qualità fino ad oggi adottati. I risultati relativi ai finanziamenti ottenuti sono stati inferiori rispetto al 2019, ma il fatto che ci siano state realtà solide che hanno continuato a credere in MUS.E è stato un grandissimo successo. Inoltre, molti finanziamenti, in particolare per quanto riguarda i bandi, sono stati ricercati e vinti nel 2020 ma, causa emergenza sanitaria, alcuni progetti sono stati posticipati al 2021.

Qualche risultato in termini percentuali registrato nel 2020:

- +18% dei bandi vinti rispetto ai vinti nel 2019 con -39% di finanziamenti ottenuti
- -66% del numero di aziende sponsor/donor con -70% di entrate rispetto al 2019



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

DONOR



IMMOBILIARE IL CILIEGIO



CARLO NESI

EDUARDO
SEGGI

SPONSOR





PROGETTI SPECIALI

Il 2020 è stato un anno di grande riflessione per noi e questo ci ha consentito di ripensare e ripensarci in termini di buone pratiche da seguire e attività/servizi da offrire.

Di seguito riportiamo una breve descrizione dei principali progetti speciali.

1. FESTIVAL DELL'ECONOMIA CIVILE

Fortemente pensato e voluto dal nostro Presidente, il Festival dell'Economia Civile ha dato forza e slancio ad una grande, democratica e generativa mobilitazione di persone, imprese e associazioni, per una nuova economia. Una occasione per riflettere su un nuovo modo di guardare e di fare economia. L'Economia Civile ha come obiettivo quello di sviluppare il concetto di "fede pubblica", promuovendo una nuova generazione di imprenditori più ambiziosi e generativi che guardano, non solo al profitto, ma anche e soprattutto all'impatto sociale delle loro azioni.

2. FORMAZIONE FINANZIATA DA FSE

In continuità all'attività che già svolgiamo da due anni dell'**alternanza scuola-lavoro**, abbiamo pensato nel 2020 di rafforzare l'offerta formativa rivolta agli Istituti scolastici di istruzione superiore, Istituti tecnici e Licei. MUS.E ha quindi proposto e sviluppato percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento. I corsi hanno l'**obiettivo di assicurare ai giovani l'acquisizione di competenze spendibili nel mercato del lavoro**, in risposta ai finanziamenti stanziati dal Governo Centrale attraverso i FSE (Fondi Strutturali Europei) e nello specifico al PON (Programma Operativo nazionale) dedicato alla scuola, alle competenze e agli ambienti per l'apprendimento.

Di seguito i due Istituti fiorentini coinvolti nel 2020 con i relativi titoli dei corsi.

Liceo Scientifico Leonardo da Vinci – "Dalla minicompany alla start up. Dal banco alla bottega innovativa; il gioco di squadra dell'autonomia, creatività, intraprendenza".

Istituto Statale di Istruzione Superiore Gobetti Volta – "Percorsi in lingua maggiormente focalizzati su Palazzo Vecchio, Giorgio Vasari".



3. TALKING ABOUT MUSEUM

In tempo di emergenza Coronavirus, che ha portato alla difficile decisione di chiudere tutti i musei e luoghi della cultura, anche MUS.E – nell’ottica di continuare a valorizzare il patrimonio artistico di Firenze e nella convinzione che in questo periodo, più che mai, la cultura possa offrire occasioni di riflessione, di educazione, di intrattenimento, di benessere nelle proprie case – ha aderito all’invito del MIBACT e alle campagne social #museichiusimuseiaperti, #laculturacura e #iorestoacasa, raccontando ogni giorno piccoli e grandi segreti dei Musei Civici Fiorentini su Facebook, Instagram e YouTube. Sebbene le proposte siano state, evidentemente, realizzate in urgenza e con gli strumenti disponibili, ne è derivato un affresco corale, composito e vivace, che ha preso spunto dalle infinite possibilità di lettura e di interpretazione del patrimonio civico offrendo alla comunità un’ampia serie di racconti, di approfondimenti e di attività intorno all’arte, dedicate sia agli adulti sia ai bambini.

Talking about Museum nasce dalla volontà di condividere con i colleghi dei musei, che come MUS.E si sono trovati a reinventare in toto le proprie forme e modalità di dialogo con il proprio pubblico, interrogandosi su quale sia il ruolo della cultura in questo frangente e giungendo a definire formati innovativi e creativi, mai immaginati finora. Gli appuntamenti hanno avuto anche l’obiettivo di fare rete tra le istituzioni coinvolte che hanno condiviso di fatto le proprie esperienze in ottica di soluzioni alternative da intraprendere per rispondere tempestivamente ed efficacemente alla crisi pandemica.

I soggetti e le Istituzioni coinvolti nel 2020 sono stati:



- Michele Lanzinger, direttore del Museo delle Scienze di Trento
- James Bradburne, direttore della Pinacoteca di Brera
- Gabriella Belli, direttrice della Fondazione Musei Civici di Venezia
- Christian Greco, direttore del Museo Egizio di Torino
- Anna Cutler, Director of Learning della Tate Modern di Londra (in inglese)
- Adele Maresca, Presidente ICOM Italia
- Bartolomeo Pietromarchi, Direttore del MAXXI di Roma
- Paolo Giulierini, Direttore MANN di Napoli
- Massimiliano Tonelli, Direttore Artribune
- Tiziana Maffei, Direttore Reggia di Caserta
- Monica D'Onofrio, Curatrice della trasmissione Museo Rai Radio Tre
- Lorenzo Bellario, Direttore del MAMbo Museo d'Arte Moderna di Bologna
- Nicolas Bellario, giornalista curatore conduttore e fotografo
- Gabriele Finaldi, Direttore della National Gallery di Londra
- Davide Gasparotto, Senior Curator of Paintings del J. Getty Museum di Los Angeles
- Paola Dubini, Professoressa associata di Management dell'Università Bocconi di Milano
- Carmelo Malacrino, Direttore del Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria
- Lorenzo Canova, Professore associato di Storia dell'Arte Contemporanea presso il Dipartimento di Scienze Umanistiche, Sociali e della Formazione dell'Università degli Studi del Molise
- Flaminio Gualdoni, storico dell'arte, critico e docente di storia dell'arte all'Accademia di Belle Arti di Brera
- Francesco Stocchi, primo curatore non olandese di arte moderna e contemporanea del Museum Boijmans Van Beunigen di Rotterdam
- Massimo Osanna, Direttore generale dei musei del Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo
- Luca Dal Pozzolo, membro fondatore di Fondazione Fitzcarraldo e del Cultural Welfare Center
- Deborah Agostino, Direttore dell'Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali
- Maria Elena Colombo, docente in Multimedialità e Beni Culturali all'Accademia di Belle Arti di Brera
- Domenico Piraina – Direttore di Palazzo Reale di Milano
- Maurizio Vanni – Direttore di Lucca Center of Contemporary Art
- Mario De Simoni, Presidente delle Scuderie del Quirinale
- Lella Mazzoli, Direttore dell'Istituto per la formazione al giornalismo di Urbino
- Alessio Re, Segretario generale della Fondazione Santagata di Torino
- Piero Frova, Direttore marketing F.I.L.A. Fabbrica Italiana Lapis ed Affini



4. UNESCO E PATRIMONIO MONDIALE

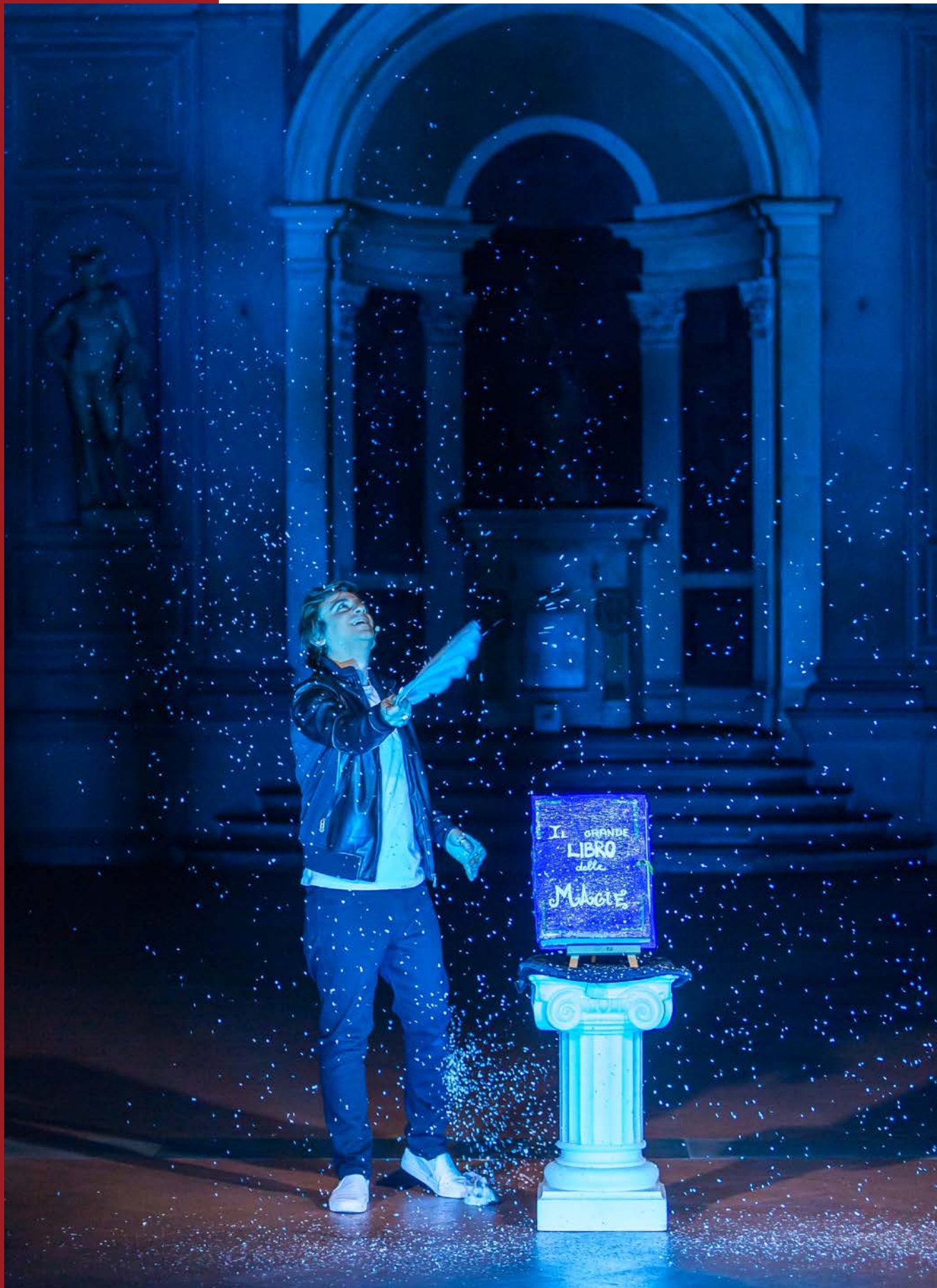
Durante il 2020 l'associazione MUS.E ha mantenuto la collaborazione con l'ufficio Firenze Patrimonio Mondiale e Rapporti con UNESCO del Comune di Firenze, supportando diversi progetti di valorizzazione del Centro Storico dichiarato Patrimonio Mondiale il 17 dicembre 1982. Tale collaborazione ha portato l'Associazione ad ampliare il suo raggio d'azione, dalle attività di mediazione culturale legate all'arte realizzate anche sulle piattaforme digitali, alla celebrazione dei centenari storici fino ai temi della contemporaneità dedicati alla gestione delle città storiche, all'Agenda 2030 dell'ONU e ai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.

Tra le attività più significative si evidenziano: lo sviluppo di appuntamenti di mediazione on-line che ha portato alla realizzazione di due appuntamenti digitali denominati "Scorci Fiorentini" dedicati alla correlazione fra musei cittadini ed il museo diffuso nel centro storico; il proseguimento del lavoro di aggiornamento del Piano di Gestione del Sito UNESCO Centro Storico di Firenze; il supporto alla comunicazione e al coordinamento delle celebrazioni per il settecentesimo anno dalla morte del Sommo Poeta (www.700dantefirenze.it); il supporto organizzativo, tecnico e di rendicontazione al progetto europeo AtlaS.WH (programma Atlantic Interreg, www.atlaswh.eu) attraverso attività didattiche e di comunicazione digitale legate alla tematica della sostenibilità delle città storiche; la partecipazione al nuovo Master di Palazzo Spinelli in "Gestione e conservazione del Patrimonio Mondiale" con le docenze legate ai 17 obiettivi di Sviluppo Sostenibile; lo svolgimento, all'inizio dell'anno, delle tre attività per le scuole "Fridays For Future", "Inside Out" e "Wish you Were Here. Heritage Heroes" incluse nel canale "Chiavi della Città". Tutte le attività continuano a svilupparsi anche nel contesto del progetto dell'amministrazione "Firenze perBene", mirato a far crescere la consapevolezza intergenerazionale ed interculturale del Valore Eccezionale Universale del Centro Storico, per prendersene cura e sentirsene parte.



IL PERSONALE

2



PERSONALE

La pandemia ha costretto le imprese, in particolare nella gestione delle risorse umane, a continui adeguamenti per il mutare del contesto normativo: numerosi i DPCM ed i regolamenti introdotti nel 2020 a cadenza molto ravvicinata, che il comparto HR ha dovuto trasformare in processi organizzativi e protocolli di sicurezza. In questo contesto sono stati quindi gestite quarantene, congedi e indennità dei genitori, organizzazione del lavoro da remoto, cassa integrazione. Inoltre tutti i dipendenti sono stati costretti ad adattarsi a metodi lavorativi molto diversi e in costante cambiamento. Una “giungla di problematiche” (cit. il Sole 24 ore) che hanno richiesto uno sforzo di energia (e tecnologia) per essere adeguatamente gestite.

Due dati di rilievo registrati:

- 28,24% delle ore lavorate in modalità Smart Working
- 50,20% di fis sul totale delle ore lavorative

Numerose le “attività emergenziali” che l’Associazione ha realizzato nel corso del 2020:

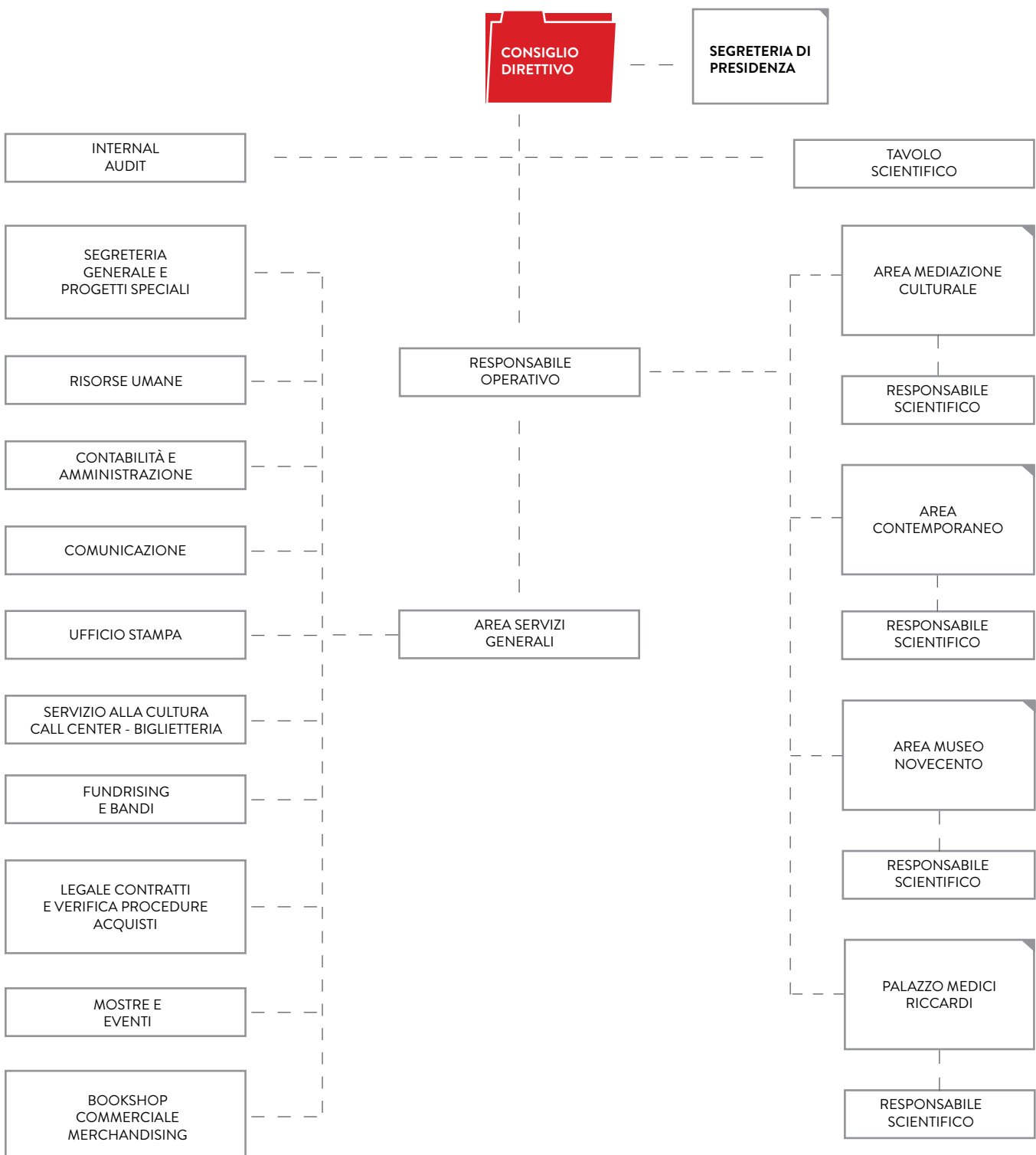
- **Potenziamento di mansioni per prodotti ed attività digitali.** Nel periodo marzo-giugno, con i Musei chiusi, ed il personale a casa, alcune risorse hanno studiato, progettato e gestito nuovi prodotti culturali in digitale.
- **Implementazione di nuove competenze e continuo aggiornamento del personale.** Alla luce di un nuovo modo di lavorare del 2020, il personale ha dovuto necessariamente integrare le proprie competenze e aggiornare quelle esistenti.
- **Interruzione dei programmi di tirocinio/stage.** I programmi di stage e tirocini che l’Associazione mette in campo ogni anno, sono, per il comparto artistico culturale di Firenze, un vero punto di forza. Quest’anno siamo stati costretti ad uno stop anche per motivi logistici, avendo gli uffici situati nei musei e luoghi d’arte.

Nonostante tutto possiamo comunque affermare che l’organico MUS.E non ha subito importanti variazioni rispetto al 2019. E questo dato è per noi un motivo di grande orgoglio alla luce degli sforzi fatti per conseguire questo risultato.



ORGANIZZAZIONE

Il processo di crescita dell'Associazione MUS.E, da un punto di vista organizzativo, si può affermare consolidato anche nel 2020. Non solo! Nell'anno pandemico abbiamo avuto modo di riflettere sulle nostre competenze con l'obiettivo di migliorarle nel prossimo 2021. L'organigramma funzionale rimane invariato nel 2020:





L'incontro di staff che coinvolge tutti i Referenti è stato nel 2020 essenziale visto il contesto che ha costretto tutti a casa per almeno 3 mesi.

Non si può che affermare che soprattutto nel 2020 il personale ha rappresentato un punto di forza e la risorsa più preziosa: il principale stakeholder!

TOTALI DIPENDENTI MUS.EStrutturali + sostituzioni lunghe al
31/12/2020

	N°	%
TOTALE DIPENDENTI	91	100%
Segreteria Generale/Amm.ne	12	13,18%
Informazione ed Accoglienza	30	32,96%
Mediazione e Valorizzazione	27	29,67%
Mostre e Grandi Eventi	3	3,29%
Palazzo Medici Riccardi	3	3,29%
Comunicazione	3	3,29%
Novecento	3	3,29%
Contemporaneo	6	6,59%
Bookshop	4	4,39%

DETTAGLIO UNITÀ

	N°	%
TOTALE DIPENDENTI	91	100%
Di cui uomini	29	31,86%
Di cui donne	62	68,13%
Di cui madri sul tot donne	22	24,17%
Totale under 30 sul totale	7	7,69%

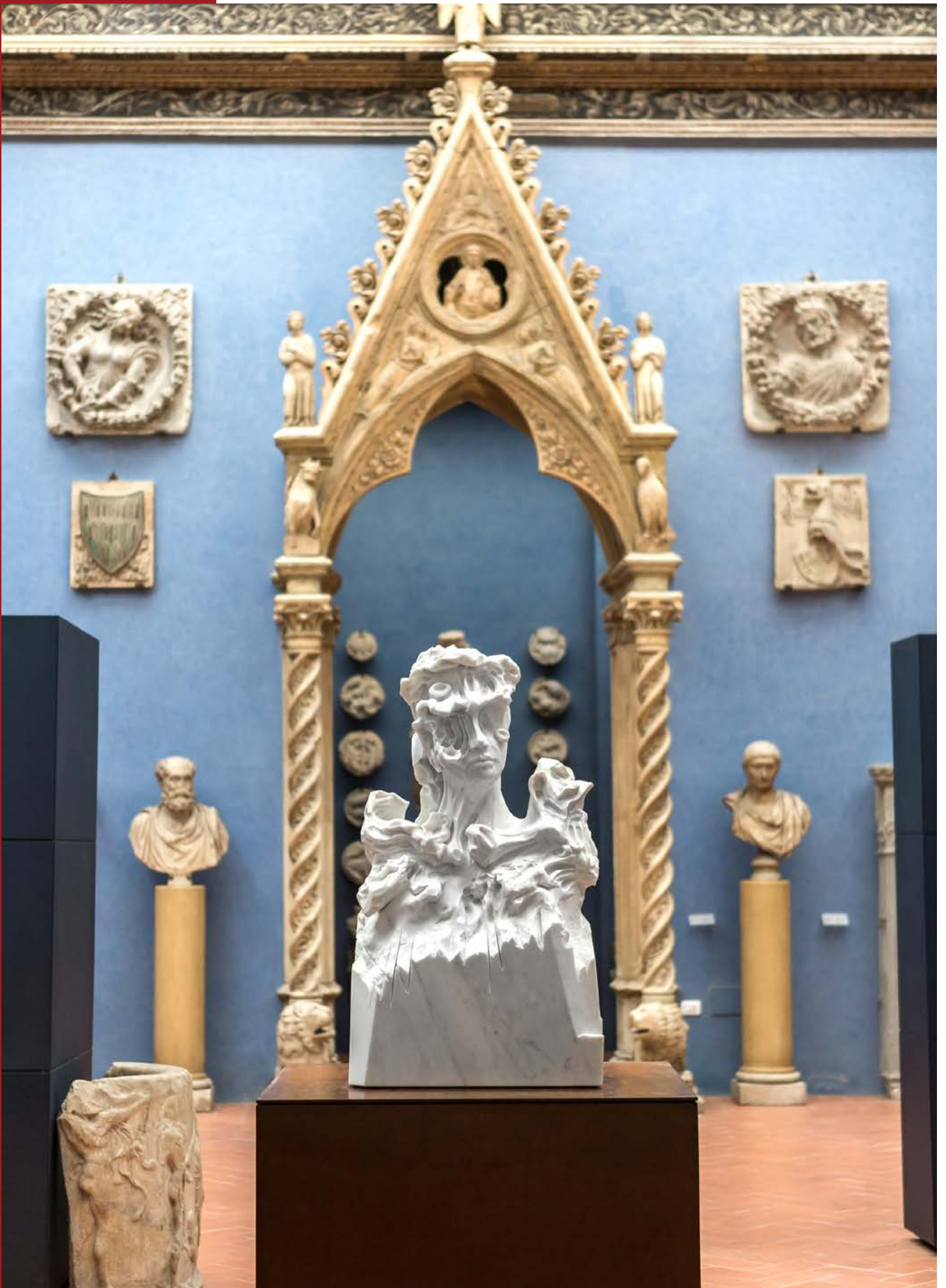






**INFORMAZIONE
ACCOGLIENZA
E BOOKSHOP**

3



INFORMAZIONE, ACCOGLIENZA E BOOKSHOP

PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Nell'anno 2020 l'area servizi alla cultura hanno seguito e subito le dinamiche conseguenti alla pandemia da Covid-19 e dal contingentamento da essa scaturito.

Laddove sono state previste dai diversi DPCM emessi dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri le riaperture delle realtà museali, l'area Servizi alla Cultura ha rimesso in campo tutti i servizi ad essa annessi in particolar modo quelli front office relativi all'accoglienza e al servizio di call centre prenotazioni.

Per quanto riguarda la parte di backoffice è stato effettuato un grande lavoro di realizzazione e coordinamento per l'implementazione del portale di prenotazione online dei musei civici fiorentini. Questa implementazione si è resa necessaria con l'obbligo di contingentare i flussi di accesso nei musei civici fiorentini all'interno di singoli slot orari. Fino a quel momento l'acquisto del biglietto online prevedeva una data aperta con possibilità di accesso ai musei nell'arco di 6 mesi di tempo. Conseguentemente alla pandemia le regole di contingentamento flussi hanno portato alla modifica di tale procedura e quindi alla verifica della possibilità di integrare il portale di prenotazioni in uso a MUS.E con lo stesso portale di acquisto dei biglietti online.

L'implementazione è andata a buon fine e per tutto il periodo di apertura dei musei dal 1 giugno al 5 di novembre 2020 è stato possibile acquistare il biglietto di ingresso e contestualmente prenotare il singolo slot orario di accesso.





BOOKSHOP

A gennaio 2020 ci eravamo dati due obiettivi:

- Consolidare e possibilmente migliorare il fatturato del 2020
- Procedere ad una serie di investimenti per apportare delle migliorie all'allestimento dei nostri bookshop e investire nella progettazione e realizzazione di nuovi gadget e prodotti editoriali.










La nostra attività ha risentito più di tutte della situazione venutasi a creare con la pandemia non potendo prescindere in alcun modo dalla presenza fisica dei visitatori, pertanto abbiamo dovuto rivedere i nostri obiettivi e ridimensionare fortemente le nostre aspettative.

Per il fatturato l'obiettivo è diventato quello di contenere al massimo i costi per cercare di coprire le spese senza andare in perdita. Il risultato è stato raggiunto innanzitutto ricorrendo in modo significativo al FIS per tutto il personale di Palazzo Vecchio il cui costo non è coperto dal contratto di servizi, si è poi cercato di gestire al meglio la merce già acquistata nel periodo precedente la pandemia spostandola anche da un museo all'altro a seconda delle necessità in modo da sfruttare al massimo il monte merci complessivo a nostra disposizione. Solo uno dei nuovi gadget previsti è stato realizzato (quello che prevedeva l'investimento più contenuto) sono stati portati a termine i progetti relativi alla nuova guida di Palazzo Medici Riccardi e alla ristampa con aggiornamento di quella di Palazzo Vecchio che saranno in libreria tra luglio e settembre 2021. Altre iniziative sono andate in porto grazie alla collaborazione con fornitori che si sono fatti carico in toto delle spese di progettazione e realizzazione (vedi il caso delle mascherine) senza nessun onere economico a carico di MUS.E. Abbiamo collaborato con la cooperativa Itinera per fornire libri e merchandising alla mostra "Vissi d'arte" che purtroppo è rimasta praticamente chiusa per tutto il periodo di apertura previsto dal 31 ottobre 2020 al 30 gennaio 2021.

Abbiamo riorganizzato i magazzini di tutti i bookshop e introdotto delle migliorie negli spazi di vendita, in particolare in quello Palazzo Medici con la realizzazione di un nuovo banco.





		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	●	●	●	●		●

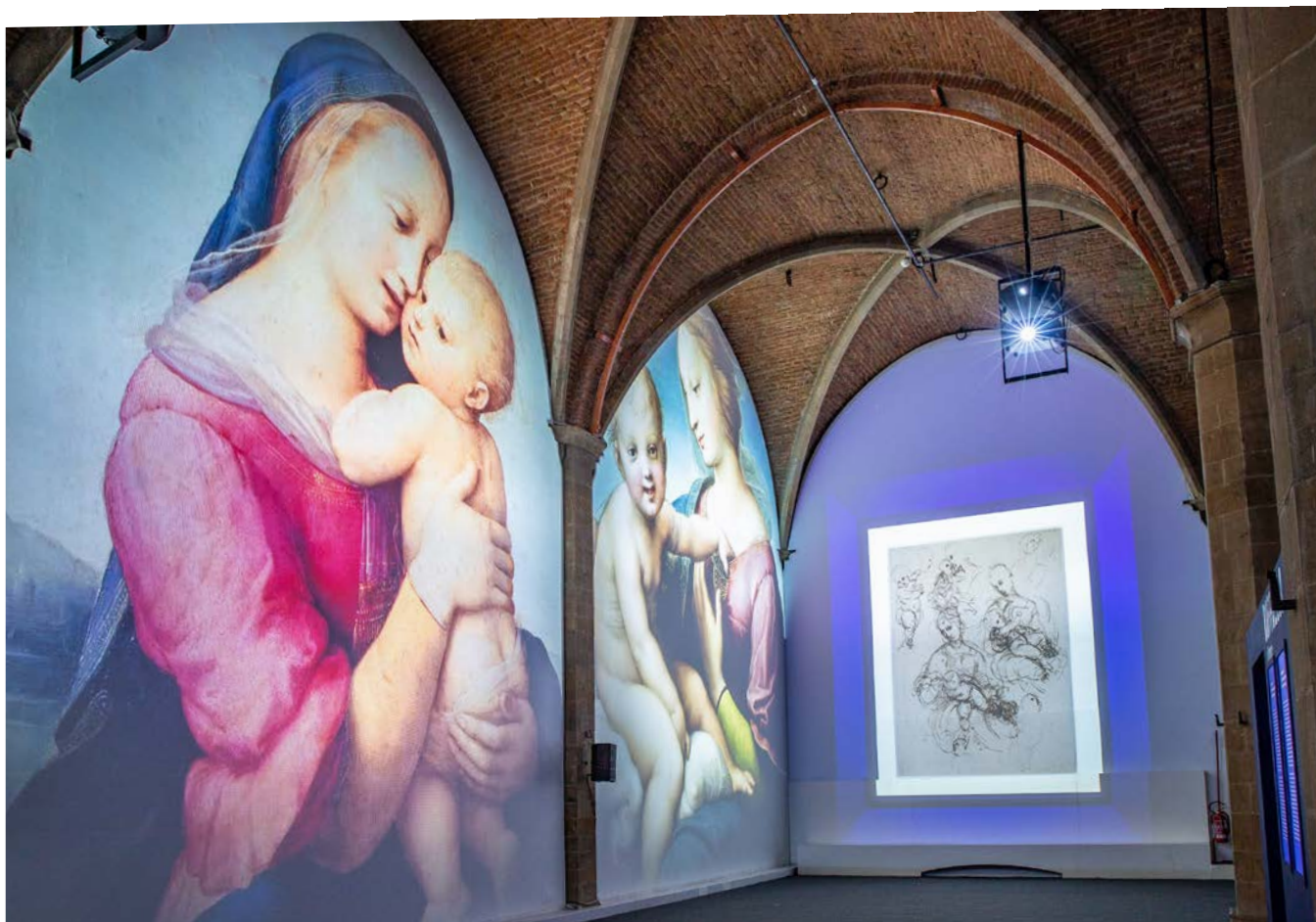


MEDIAZIONE

4



MEDIAZIONE E VALORIZZAZIONE MUS.E: FRA REALE, DIGITALE, SPIRITUALE



PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

“Che cosa dire della peste, quando c'è, se non che c'è? Un fatto, appunto. Ma un fatto che strappa un grido. Niente più di questo grido ha il potere di consegnare alla nuda verità della vita”.

Sergio Givone, Metafisica della peste

Alla luce del quadro generale sintetizzato nel primo capitolo del presente report, risulteranno più comprensibili le azioni di mediazione e di valorizzazione che MUS.E ha sviluppato nel corso di questo delicato anno 2020. Un anno indubbiamente difficile, complesso, attraversato dalla sofferenza e dalla paura, che tuttavia ci ha anche regalato l'opportunità di vedere l'operato dei musei secondo parametri del tutto nuovi e inaspettati. Sì, perché se l'ascesa dei musei fiorentini - quanto meno quantitativa - era ormai una costante delle analisi degli ultimi anni, certamente il 2020 ha azzerato ogni computo, ha cancellato

ogni traiettoria e ha invece permesso di disegnare un nuovo quadro di riferimento, entro cui vedere nuove direzioni di senso e di azione. Non che sia stato un anno zero: i primi mesi di gennaio e febbraio erano proseguiti secondo i piani e i restanti mesi - tra chiusure fisiche e attività digitali - sono stati persino più impegnativi e coinvolgenti del solito. Tuttavia, certamente, è stato un anno che ha rivoluzionato la nostra vita e il nostro lavoro, il nostro contesto e i nostri obiettivi; un anno che ci ha offerto pause, accelerazioni, silenzi, dialoghi; un anno che ha ampliato le nostre prospettive e restituito a dimensioni più nude e più vere.

Cominciamo con il primo bimestre 2020: fra gennaio e febbraio le visite, le attività, i programmi e gli eventi nei musei si erano susseguiti con i consueti ritmi e risultati. I programmi per adulti, per famiglie e per giovani avevano animato i fine

settimana, anche grazie alle domeniche metropolitane, con gratuità per i residenti, le attività educative si erano svolte senza difficoltà, le iniziative speciali avevano costellato il calendario: fra questi il corso di inglese al museo, i laboratori d'artista al Murate Art District, gli appuntamenti speciali al Memoriale italiano di Auschwitz intorno al Giorno della Memoria, l'ormai immancabile evento sulla Torre di Palazzo Vecchio per San Valentino, la celebrazione dell'Elettrice Palatina con un programma di incontri di *living history*. Fino a quando, a fine febbraio, furono sospese le uscite didattiche delle classi: così, d'un colpo, i cortili di Palazzo Vecchio e di Palazzo Medici, i chiostri del Museo Novecento e di Santa Maria Novella non brulicavano più di vocine, facendosi improvvisamente silenziosi e quieti. Era solo l'inizio: un paio di settimane dopo, tutti i musei italiani chiusero al pubblico. Sarà difficile dimenticare i giorni seguenti, incerti, ambigui: il centro storico incredibilmente vuoto, quasi metafisico; le sale dei nostri musei improvvisamente deserte, piene solo della loro incredibile bellezza, della loro storia stratificata, di una "vita-che-era" e che d'un tratto sembrava essersi sopita. È stato in quei giorni, in quelle prime settimane, con il dato drammatico del contagio crescente, che ha preso velocemente corpo l'idea che mai come in quel momento era importante esserci, nelle forme in cui potevamo esserci: ovvero a distanza. La primavera 2020 - quella che tutti noi ricorderemo a lungo, confinati in casa, spaventati, disorientati e increduli, direttamente o indirettamente coinvolti dalla pandemia - ha visto così il nostro impegno convinto nel proporci, anche in una situazione tanto difficile per tutti, a servizio della società. Così, supportati dalle amministrazioni pubbliche di nostro riferimento e uniti dalla rete invisibile della motivazione e della collaborazione, fra i muri delle nostre abitazioni abbiamo ideato nuove formule di attenzione, di dialogo e di esperienza: abbiamo prodotto brevi video, pillole e clip sulle meraviglie dei musei fiorentini rivolti a bambini, ragazzi, adulti, riuniti dal claim *Museo chiama casa*; abbiamo elaborato specifici dossier e approfondimenti per gli insegnanti e per i loro allievi; abbiamo avviato un ciclo di conversazioni con esperti e professionisti dei musei d'Italia e d'Europa (è il formato *Talking about museums*); abbiamo sviluppato appuntamenti digitali per la fruizione delle opere, delle storie e dei luoghi dei nostri musei, dal titolo *Mezz'ora d'arte*; abbiamo pubblicato inediti video d'autore e abbiamo reso accessibili contenuti culturali fino a quel momento esclusivi: fra questi si ricorda la nuova produzione *Lo stemma Medici. Storie e leggende*, concluso proprio nel periodo di lockdown e reso fruibile online a tutti. Tutto rigorosamente gratuito; tutto ancora fruibile sui social media di MUS.E Firenze. Abbiamo anche collaborato con la Direzione Istruzione del Comune di Firenze per proporre alcuni video dedicati ai piccolissimi nei musei, dal titolo *Musei Zerosei*, pubblicati nell'alveo della programmazione digitale dei Servizi all'infanzia *Il tubo parlante*.

Una pura casualità (forse) fa coincidere proprio in quei mesi l'uscita del volume *Museums and Society* (Pacini, 2020), esito di due convegni internazionali sulle relazioni possibili fra i musei e la società, con un taglio fortemente interdisciplinare, realizzato in collaborazione con l'Università degli Studi di Firenze e ICOM Italia.

Poi, il 2 giugno, come tanti altri musei d'Italia abbiamo riaperto al pubblico Palazzo Vecchio, il Museo Novecento e il Museo Bardini, seguiti nelle settimane successive dagli altri luoghi (prima Palazzo Medici Riccardi, poi Forte Belvedere, Santa Maria Novella, poi ancora la Cappella Brancacci in Santa Maria del Carmine, le Porte e Torri fiorentine, il complesso delle Murate, il Memoriale italiano di Auschwitz, fino all'apertura completa di tutte le sedi). Da quei primi giorni di giugno abbiamo accolto il pubblico - fatto essenzialmente di fiorentini - con il sorriso, introducendolo alla visita dei diversi musei, poi riaccompagnandolo con visite guidate, attività e percorsi veri e propri, con attenzione, in piccoli gruppi, nel rispetto dei protocolli di sicurezza. Durante l'estate, pausa d'ossigeno per tutto il paese, abbiamo cercato di regalare ai nuovi visitatori il senso rinnovato di un'esperienza fisica della cultura: perché nulla era uguale a prima, non più scontato, non più ovvio. E i visitatori erano davvero nuovi e benvenuti, tornati finalmente a camminare grati nelle sale dei musei, a dialogare con le opere guardandole negli occhi, a respirare la storia con le proprie narici, a vivere l'incontro corporeo con l'arte - un incontro che attraversa, pervade ed emoziona ciascuno di noi, un incontro che ci confonde e ci fa ritrovare.



Anche il Museo Terre Nuove ha riaperto le sue porte il 24 giugno, giorno del santo patrono cittadino San Giovanni Battista, avviando un programma di visite e di appuntamenti speciali nel corso dell'estate, che ha visto in settembre, in occasione della Festa del perdono, un calendario di eventi speciali, fra cui una serata dedicata all'attualissimo *Decameron*.

La mostra *Nel palazzo di Cosimo. I simboli del potere* in Palazzo Vecchio è stata prorogata fino al 31 agosto, per compensare il pubblico dei mesi di chiusura e consentirne la fruizione nel periodo estivo.

In settembre abbiamo aperto al pubblico le torri e le porte cittadine, mentre riapriva anche la Torre di Arnolfo in Palazzo Vecchio, dove abbiamo sperimentato - in virtù dei protocolli di sicurezza - una nuova modalità di fruizione a gruppi organizzati e orari predeterminati, che si è rivelata particolarmente efficace sul piano della qualità della visita.

Parallelamente, abbiamo ritenuto che l'offerta digitale non fosse da trascurare, continuando a proporla per tutti coloro (ed erano tanti, visti i limiti di superamento dei confini a tratti comunali, a tratti regionali) che fisicamente non potevano raggiungerci: la programmazione è quindi proseguita senza soluzione di continuità, riscontrando sempre un notevole numero di presenze. Grazie alla collaborazione con l'Ufficio Patrimonio Mondiale e rapporti con UNESCO del Comune di Firenze, un'attenzione speciale è stata rivolta anche al centro storico cittadino, con un ciclo dedicato proprio al patrimonio diffuso in città, intitolato *Arte a domicilio-Scorci fiorentini* e molto apprezzato.

A inizio ottobre, con la Direzione Istruzione del Comune di Firenze, abbiamo potuto realizzare un'edizione speciale di Firenze dei Bambini, dedicata a Gianni Rodari (nel centenario della sua morte) e alla sua *Grammatica della fantasia*, con una serie di eventi straordinari in Palazzo Vecchio (Salone dei Cinquecento e Sala d'Arme), al Teatro della Pergola, all'Istituto degli Innocenti. E alla fine dello stesso mese, con la Direzione Cultura del Comune di Firenze e grazie alla collaborazione con il Comitato nazionale per il cinquecentenario della morte di Raffaello Sanzio (1520-2020), con il supporto di Unicoop Firenze e di Strategica Group abbiamo inaugurato sempre in Palazzo Vecchio la mostra *Raffaello e Firenze* (31 ottobre 2020 - 10 marzo 2021), significativamente composta di un'esposizione reale - il sublime disegno di *Giovane donna a mezzo*

busto del Musée de Beaux-arts de Lille - e di una video-installazione multimediale, centrata sul periodo fiorentino dell'artista, entrambe capaci di portare il visitatore a tu per tu con l'opera del grande Urbinate.

L'autunno portava però con sé una nuova battuta d'arresto per i musei, che dovettero chiudere ancora al pubblico ai primi di novembre: anche questa volta le porte dei musei sono restatesi chiuse a lungo, sino a gennaio 2021. Eppure, anche questa volta, i motori non si sono fermati, proseguendo con un sempre più ricco percorso di diffusione digitale della cultura. Prende il via, proprio tra fine ottobre e inizio novembre, un ampio programma di attività digitali rivolto alle scuole di ogni ordine e grado, frutto di una profonda riflessione sulle potenzialità e sui limiti dello strumento multimediale, di un'indagine condotta proprio in seno agli istituti scolastici e della collaborazione con l'ufficio Chiavi della Città del Comune di Firenze. Ecco che tutte le classi, da quel momento, hanno potuto fruire gratuitamente di una o più attività "live", pensate specificatamente per loro, modellate sul formato digitale, centrate sul valore dell'interazione e del coinvolgimento: la risposta è immediata e positiva ed entro la fine dell'anno vengono raggiunti **6232** alunni per un totale di circa **250** classi.

A complemento, è proseguita l'offerta a distanza per il grande pubblico, con le *Mezz'ore d'arte* - fra cui si ricorda il ciclo dedicato a Raffaello, di grande successo - e i *Talking about Museums*, oltre ai contenuti periodicamente proposti sui social media sotto lo slogan di *Museo chiama casa*. Nell'ambito delle iniziative digitali viene sviluppato un ciclo di concerti in Palazzo Medici Riccardi, riuniti dal titolo *Il palazzo suona*, realizzati con la collaborazione dell'Orchestra della Toscana, dell'Orchestra da Camera fiorentina, di Contemporartensemble e del Maggio Musicale, e viene persino ideato e proposto un grande evento digitale dedicato ai più piccoli per il Capodanno, *Un Capodanno da sogno*, con la presenza del mago Mattia Boschi.

Anche il Museo Terre Nuove è stato protagonista di appuntamenti digitali di alto rilievo: fra questi si ricordano la conferenza del professor Alick Mc Lean dell'Università di Boston in occasione delle Notti dell'archeologia, il ciclo *Città ideali, città sostenibili*, realizzato grazie alla collaborazione con l'Università degli Studi di Firenze, e il ciclo *Il Valdarno racconta*, intorno alla storia del territorio, ma anche gli appuntamenti dedicati ai più piccoli e centrati su albi illustrati inerenti i temi del museo.

L'attenzione ai pubblici speciali è stata costante durante l'anno, tanto sul piano fisico quanto su quello digitale: gli appuntamenti a distanza delle *Mezz'ore d'arte* sono stati sottotitolati in diretta



per consentirne la fruizione anche agli ipoudenti e ai sordi e durante i mesi di apertura abbiamo potuto rinnovare la programmazione dedicata ai più fragili sul piano fisico, sociale e mentale. Ulteriore attenzione è stata rivolta al progetto AMIR (nato nel 2018 per attività di mediazione condotte da cittadini stranieri in rete con Comune di Firenze, Comune di Fiesole, Istituto degli Innocenti, Fondazione Primo Conti e Stazione Utopia e con il sostegno della Fondazione CR Firenze) sviluppando già in primavera una serie di videoclip con i mediatori stranieri, collaborando a un'azione congiunta in occasione della Giornata Internazionale dei Musei del 18 maggio e riattivando le visite in presenza durante i periodi di apertura nel corso dell'anno.

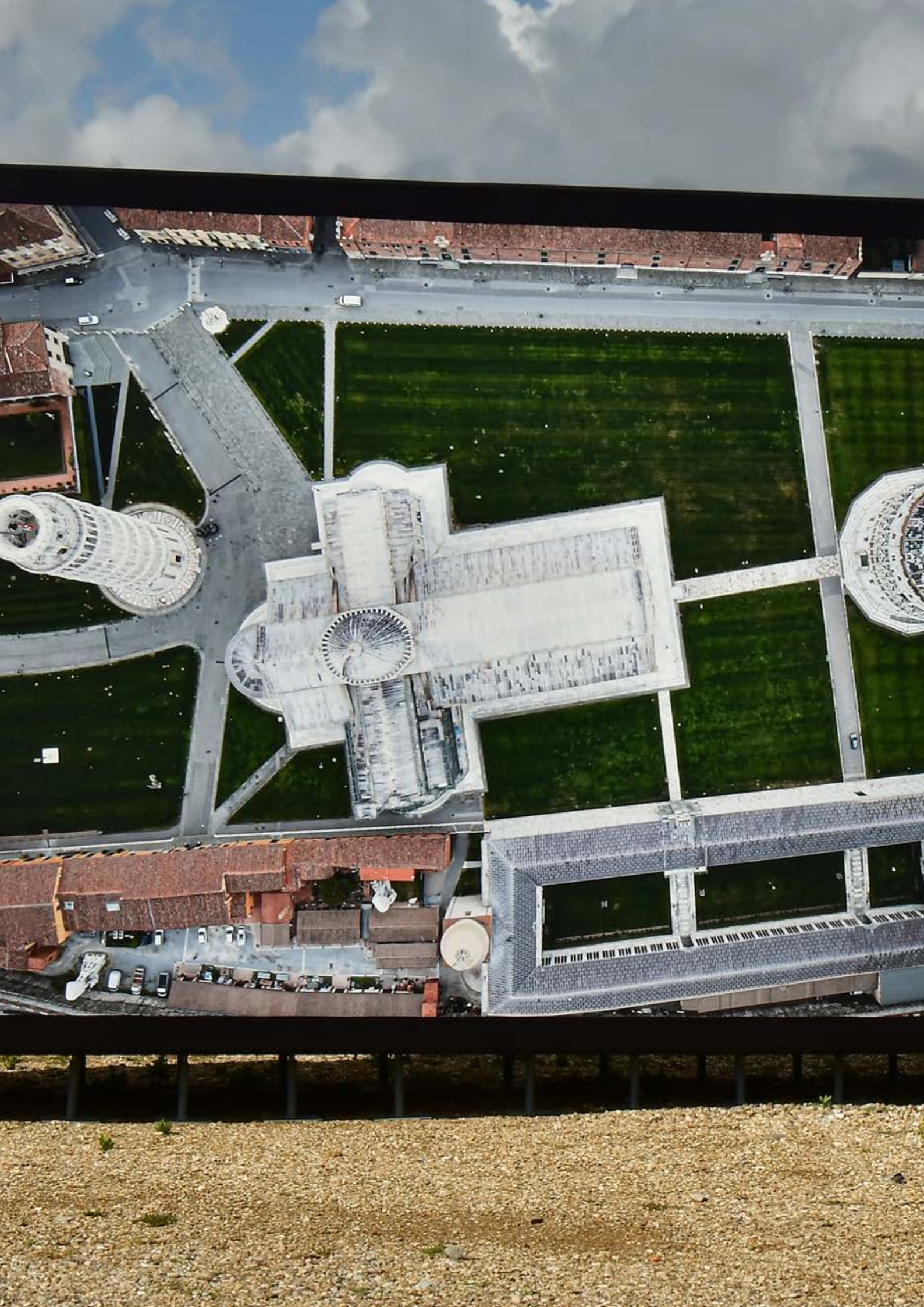
Tutte le proposte culturali dell'anno sono state realizzate d'intesa con gli uffici del Comune di Firenze e della Città Metropolitana di Firenze, in collaborazione con Opera per Santa Maria Novella, e grazie al sostegno - più che prezioso - di importanti partner: Giotto FILA, Officina Profumo Farmaceutica Santa Maria Novella, Unicoop Firenze, Tenderly brand di Lucart Spa, Mukki, a cui per Firenze dei Bambini si sono affiancati Publicacqua, Fondazione CR Firenze, Toscana Energia, Menarini, Aboca.

Costante e intensa è stata la collaborazione con tutti i musei della città, della Toscana e del territorio nazionale, secondo una dinamica di continuo confronto e di scambio, che si è resa ancor più stretta e feconda nello scenario complesso in cui i musei si collocavano.

In conclusione crediamo che questo anno, pur drammatico e difficile, sia tuttavia stato importante nel ripensare l'importanza del dialogo fra cultura, musei, pubblici, società, rinnovando, trasformando, ampliando l'offerta culturale di MUS.E, andando a definire nuove strategie e nuovi parametri. Mai come in questo anno ci siamo resi conto di quanto i musei possano vivere solo con e per i propri pubblici e, viceversa, quanto possano essere fonte di nutrimento, di piacere e di sollievo: un vero e proprio ristoro. L'arte dei nostri musei ha saputo porsi al servizio di una società costretta, afflitta, limitata, offrendole compagnia e restituendole tratti di serenità. È questo quindi ciò che ci portiamo nel 2021.

ATTIVITÀ	N° APPUNTAMENTI	N° FRUITORI TOTALI
Mezz'ora d'arte	17	2.049
Talking about Museums	18	16.552 (visualizzazioni)
Museo chiama casa (video)	27	257.248 (visualizzazioni)
Attività Zoom per le scuole	62	1.448
Appuntamenti digitali San Giovanni Valdarno	10	678







**MUSEO
NOVECENTO**

5



MUSEO NOVECENTO



PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Le limitazioni a cui siamo stati costretti nel corso dell'anno 2020 a causa dell'emergenza sanitaria hanno in parte condizionato anche la programmazione del Museo Novecento. Le variazioni rispetto al programma annunciato a inizio anno hanno comunque consentito di garantire l'apertura di 22 mostre temporanee (compresi 4 progetti speciali) e 1 screening program come di seguito descritto:

- Progetti nel Loggiato esterno e facciata**
- Chinese Whispers degli artisti Simona Andrioletti e Riccardo Rudi 23 gennaio - 27 gennaio 2020
 - Claire Fontaine. Siamo con voi nella notte 12 dicembre 2020 - 11 marzo 2021
- Ciclo The Wall**
- Allan Kaprow. Action collage 20 febbraio - 2 giugno 2020
 - MADE IN ITALY Lucio Fontana 2 giugno - 10 giugno 2020
 - Paolo Canevari. Ho Fame 13 giugno - 13 luglio 2020
 - Lori Lako. Suspance 25 settembre 2020 - 21 febbraio 2021
- Ciclo Duel**
- Elena Mazzi. Routes 24 gennaio - 29 giugno 2020
 - Francesca Banchelli. I cani silenziosi se ne vanno via* 11 luglio - 12 ottobre 2020
- *Mostra realizzata grazie al contributo del bando Exhibit Program | Direzione Generale Creatività Contemporanea del Ministero per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo Mostra e di Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze
- McArthur Binion. Modern Ancient Brown 24 ottobre 2020 - 21 febbraio 2021
- Ciclo Paradigma. Il tavolo dell'architetto**
- On line 25 settembre 2020 - 21 febbraio 2021
- Ciclo Room**
- Allan Kaprow FOLD FLUIDS 19 febbraio - 5 ottobre 2020
- Ciclo Ora et Labora**
- Dania Menafra. Wom! 19 febbraio - 30 aprile 2020
 - Andrea Francolino. Humus* 08 giugno - 21 febbraio 2021
- *Mostra realizzata con il contributo di Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze
- Screening Program**
- Allan Kaprow I will always be a painter - of sorts 20 febbraio - 5 ottobre 2020
- Grandi mostre**
- Allan Kaprow I will always be a painter - of sorts 20 febbraio - 5 ottobre 2020
- Campo Aperto**
- Emanuele Becheri. Sculture e disegni 24 gennaio 2020 - 14 settembre 2020
 - Rocco Gurrieri e Irene Montini. Incanto* 25 settembre 2020 - 21 febbraio 2021
- *Mostra realizzata con il contributo di Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze
- Ciclo Solo**
- Fabio Mauri 23 gennaio - 30 aprile 2020
 - Mario Mafai 11 luglio - 18 dicembre 2020
- Progetti speciali**
- Fabio Mauri. Il muro occidentale o del pianto Giornata della memoria Sala dei gigli - Palazzo Vecchio 27 gennaio - 23 febbraio 2020
 - RINASCIMENTO + Palazzo Vecchio, Salone dei Cinquecento 23 Febbraio 2020
 - Vissi d'arte. Cento capolavori dalle collezioni Della Ragione e Iannaccone Museo della città di Livorno 31 ottobre 2020 - 31 gennaio 2021
 - Match. Two days on Performance 10-11 ottobre 2020

ATTIVITÀ DI RICERCA E STUDIO EFFETTUATE DAL MUSEO NELL'ANNO 2020

L'attività espositiva è stata accompagnata da un programma di incontri che hanno visto un susseguirsi di 20 appuntamenti di approfondimento nel corso dell'anno (2 performance, 5 reading, 5 concerti e 8 conferenze).

Conferenze

In relazione ai progetti espositivi inaugurati nel corso dell'anno sono stati pubblicati 15 fogli critici e 5 cataloghi di mostre.

Pubblicazioni

Per l'anno 2020-2021 è stata comunque garantita lo svolgimento dei progetti formativi che hanno coinvolto l'Area Novecento e Contemporaneo. In particolare i progetti in collaborazione con l'Università di Firenze e con la Scuola Lorenzo dei Medici sono stata riadattate per venire incontro all'impossibilità di prevedere uscite didattiche.

Progetti formativi

Il progetto, che ha visto la prima sperimentazione nel 2018 ed è stato avviato nel 2019, è proseguito anche nel 2020 prevedendo 5 uscite presso le scuole del Comune di Firenze. Al progetto è stata inoltre dedicata la pubblicazione di un catalogo.

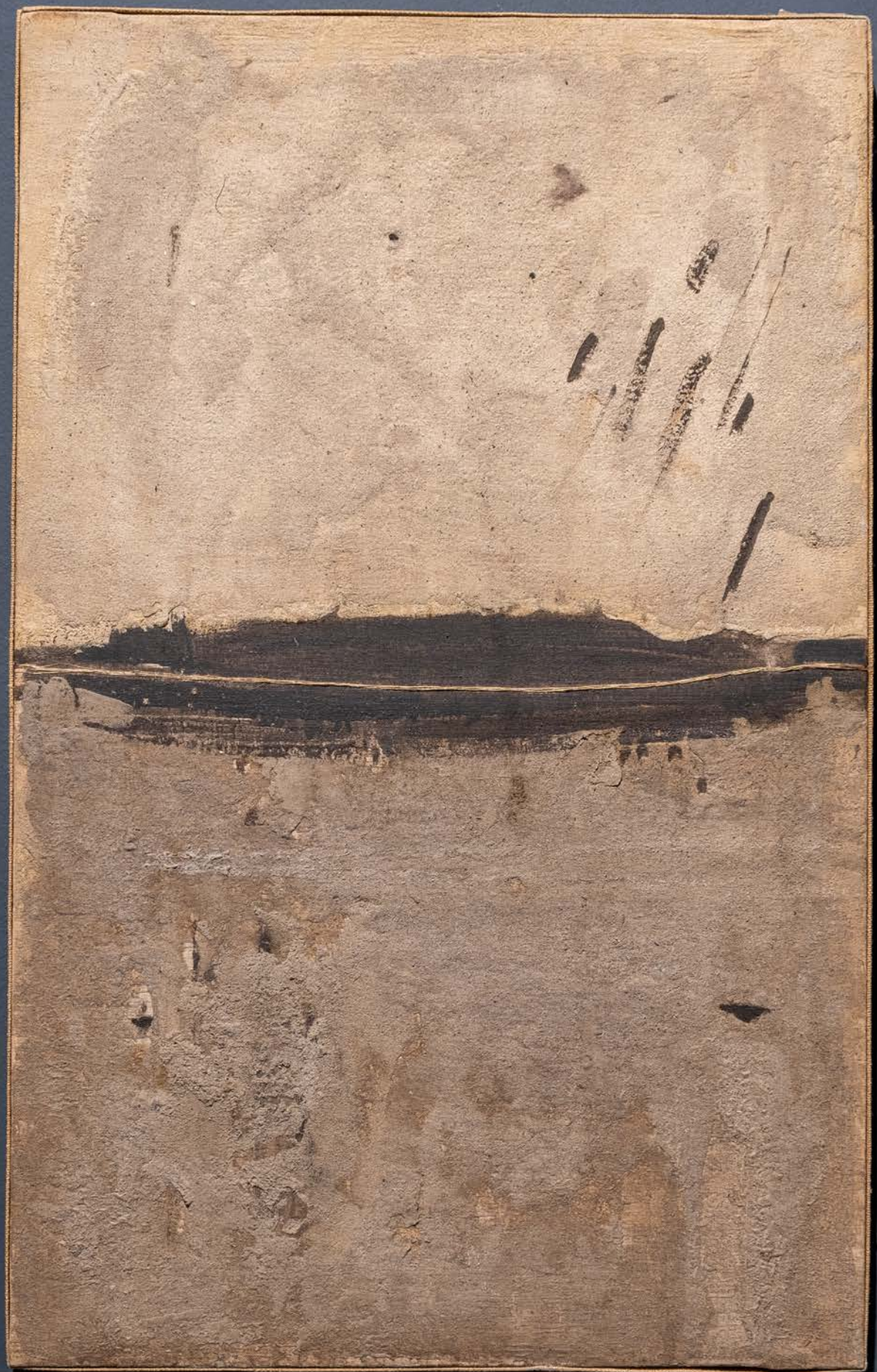
Progetto Outdoor

Nell'ambito della collaborazione già avviata con il SAGAS (Università di Firenze) anche per il 2020 sono proseguite le lezioni aperte tenute dagli studenti e pensate come momenti di approfondimento sulla collezione permanente e sulle attività del museo.

Dalla scuola al Museo.
Lezioni aperte a tutti

Avvio di un progetto in collaborazione con l'Istituto Lorenzo dei Medici che ha previsto l'organizzazione del corso Museum and the Public II rivolto ad alcuni studenti di Studi museali. Dal progetto è nata la mostra digitale Ritratti e pose dalla Raccolta Alberto Della Ragione, realizzata in collaborazione con gli studenti del Master of Arts in Museologia (Marist College – Istituto Lorenzo De' Medici).

Master Museum
and the Public II
Objects and Audience



**MAD.
MURATE ART DISTRICT**





MAD. MURATE ART DISTRICT



PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Il 2020 è stato fortemente segnato dagli effetti della pandemia che hanno modificato in maniera significativa la programmazione annuale ma hanno anche offerto nuovi spunti di riflessione e di ricerca.

Se da una parte infatti l'attività espositiva è stata fortemente ridotta concentrandosi in alcuni progetti ospitati nel corso dei primi due mesi del 2020 e nel primo periodo autunnale, confermando però 2 notevoli progetti internazionali in collaborazione con due importanti Festival come il **Black History Month Festival** con la mostra collettiva **Sporcarsi Le Mani Per Fare Un Lavoro Pulito**, aperta proprio in prossimità delle chiusure di marzo 2020, e il **Middle East Now Festival** con l'affascinante progetto espositivo **Seven by Seven**, inaugurato nel mese di ottobre, MAD è riuscito a mantenere una costante proposta culturale sul territorio grazie alle residenze d'artista.

Gli spazi sono stati infatti messi in sicurezza e sanificati in modo tale da poter garantire a un ristretto numero di artisti di proseguire il proprio lavoro di ricerca e di produzione anche in tempo di chiusura, confermandosi così un luogo fondamentale nel panorama artistico cittadino offrendo la propria accoglienza agli artisti anche in tempi di pandemia.

Nel corso di questo anno così difficile per il mondo della cultura sono stati comunque realizzati **30** progetti di residenza che hanno visto la partecipazione di **110** artisti residenti, **47** artisti in formazione e **433** studenti, coinvolti nel proseguo delle Residenze di Artista a Scuola, interrotte a fine febbraio a causa dei provvedimenti ministeriali di contenimento della pandemia.

30 progetti di residenza

110 artisti residenti

47 artisti in formazione

433 studenti

Se la situazione sanitaria mondiale e le disposizioni di chiusura degli spazi della cultura hanno inevitabilmente minato una programmazione in presenza, dal mese di marzo MAD ha iniziato a produrre numerosi **contenuti social** mantenendosi aperto e vivo con una serie di format che hanno dato voce al mondo creativo che era stato silenziato dal virus.

Sono nati così *Parola d'artista*, *Parola d'autore* e *Parola di curatore*, video riviste in cui abbiamo raccolto numerosi interventi del panorama culturale nazionale e internazionale. Tra i protagonisti, solo per citarne alcuni, gli artisti Adrian Paci, Yuval Avital, Luigi Presicce e Cristina Rizzo; gli autori Francesco Giomi, Gaia Bindi e Francesco Gesualdi; i curatori Luigia Lonardelli, Pietro Gaglianò e Cecilia Canziani.

Durante il periodo estivo è stata poi aperta la rubrica *Che Musica è?* in collaborazione con GAMO come anticipazione del Festival GAMO in programma per l'autunno/inverno, e come importante progetto educativo prodromo della serie di incontri in presenza.

L'esperienza social di MAD, sperimentata in maniera partecipativa nel corso del periodo di chiusura, si è dimostrato anche un importante strumento di potenziamento per tutte quelle iniziative che, seppur in settembre/ottobre, potessero essere vissute anche in presenza, a causa delle imposizioni sul contingentamento, non potevano contenere tutto il pubblico interessato. È iniziata così la trasmissione in streaming di alcune delle principali iniziative ospitate:

- il convegno in presenza *MuseiEmotivi e motivi post_Covid-19*, trasmesso anche in diretta facebook con @newmediafor-culturalheritage
- il convegno *ATLETICA DEL CUORE 5 | DISTANZA. Sulla nozione di spazio tra assenza e condivisione*.
- si è tenuto parte in presenza, parte in digitale il ciclo *AUDITORIUM. Lezioni Concerto di Musica oggi*, progetto da GAMO, curato e condotto dal compositore Maestro Alessandro Solbiati in collaborazione con MAD.
- la programmazione di corti inediti proposta dal *FILM CORTI FESTIVAL 2020* ha avuto grande successo e ha riscontrato una altissima qualità, purtroppo confinata al digitale, di cui non abbiamo potuto rilevare i numeri degli spettatori dei film, ma solo quelli degli incontri
- infine MAD ha recepito e diffuso i contributi video di *STAY WITH ME Art in turbulent times*, un collettivo internazionale di artisti che si confrontano sulle emergenze del nostro tempo.
- Incontri, conferenze, approfondimenti online
- Presentazioni di MAD in digitale grazie alla collaborazione con il Dipartimento Mediazione

La **produzione digitale di MAD**, avviata in maniera più completa e concreta nel corso di questo anno, ha attivato una serie di nuove connessioni ed interazioni aprendo le porte a nuove prospettive di diffusione culturale e di racconto ed ha garantito la sua presenza all'interno del panorama culturale cittadino quale luogo di riferimento per numerose associazioni culturali coinvolte nell'Inverno Fiorentino 2020.

Infine, grazie al finanziamento di Regione Toscana, **Toscanaincontemporanea2020** gestito dal Centro Pecci di Prato, i più significativi degli interventi presentati per i social sono confluiti in un **nuovo archivio multimediale. Video, foto d'autore, testi e file sonori** di artisti e ospitati nel corso degli anni al MAD costituiscono **MAD Archival Platform**, una piattaforma digitale ospitata in una sezione dedicata e appositamente studiata del sito internet murateartdistrict.it.

MAD Archival Platform è presto diventato uno **strumento open source** di riferimento per la ricerca in ambito contemporaneo in continuo e costante aggiornamento e, attraverso le sue sezioni, raccoglie ad oggi oltre 200 voci tra artisti, autori, curatori, architetti e designer suddivisi in 10 categorie progettuali e 9 aree disciplinari.

Il 2020 di MAD non è stato caratterizzato solamente da un'apertura verso la tecnologia ma ha anche visto la **pubblicazione di due importanti volumi**.

Musei Pubblici e Tecnologie, a cura di Valentina Gensini, dedicato alle principali istanze, metodi e strumenti dei musei oggi. Edito da Pisa University Press, raccoglie testi di Patrizia Asproni, Lucia Cataldo, Maria Vittoria Marini Clarelli, Alberto Del Bimbo, Irene Di Ruscio, Perla Gianni Falvo, Vincenza Ferrara, Alessandra Ferrini, Manuela Fusi, Valentina Gensini, Antonella Guidazzoli, Anna Maria Marras, Paolo Mazzanti, Elena Mazzi, Sarah Dominique Orlandi, Robert Pettena, Cesare Pietroiusti, Alfredo Pirri, Antonia Silvaggi, Anna Soffici, Maria Rosa Sossai, Francesca Velani, Valentina Zucchi.

Residenze d'artista: CONTROTENDENZE, a cura di Valentina Gensini, è edito da Boîte editore e presenta contributi di alcune delle più rappresentative realtà nazionali in ambito di residenze d'artista, aprendosi a prospettive e metodologie internazionali con la presenza di due testi di Pascal Gielen e Giuliana Ciancio.

Alcune delle più significative iniziative programmate per il 2020 sono state posticipate al 2021, fra queste anche la grande mostra sul **Progetto RIVA** che da anni è uno dei principali progetti del palinsesto MAD, in co-progettazione con Sensi Contemporanei in collaborazione con Ministero della Cultura, Fondazione Sistema Toscana, Regione Toscana e Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze, e in collaborazione con le realtà territoriali.



Di seguito segnaliamo le principali partnership con istituzioni attivate nel corso del 2020:

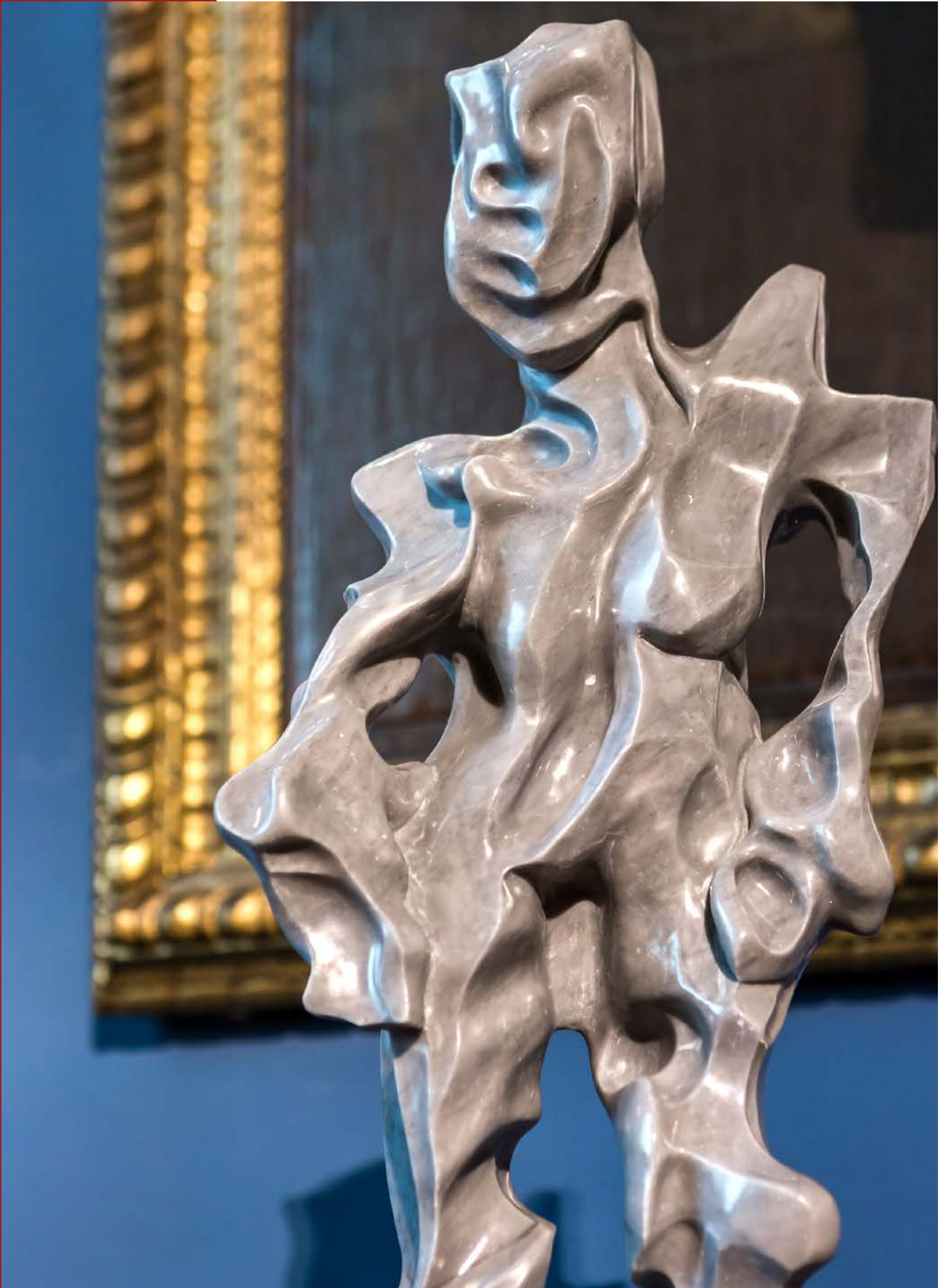
- Accademia di Belle Arti Firenze
- Università Degli Studi Firenze, Dipartimento Sagas
- Università di Siena e Scuola di Specializzazione in beni artistici e culturali
- Istituto Comprensivo Oltrarno
- Istituto Comprensivo Poliziano
- Istituto Comprensivo Pirandello
- Istituto Comprensivo Vespucci
- Istituto storico della Resistenza Toscana
- Fondazione Sistema Toscana

le principali collaborazioni con festival, associazioni e privati:

- Black History Month Florence
- Middle East Now Festival
- Villa Romana
- Associazione Fosca
- Associazione Culturale Impresa
- GAMO Gruppo Aperto Musica Oggi
- Rive Gauche
- Palazzo Spinelli
- MIP Murate Idea Park
- Attivisti della danza
- Iniziali.Lab
- Teatro dell'Elce
- Associazione culturale Arte e Arti
- In Quanto Teatro

MOSTRE E EVENTI

7



MOSTRE E EVENTI



PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Il 2020 è stato, per l'area che organizza le mostre e gli eventi, un anno trasversale che ha arricchito l'agenda delle proposte con nuovi linguaggi espressivi come la produzione del video di Capodanno "Futura" che ha visto la partecipazione di importanti nomi della musica italiana e la realizzazione di virtual tour di progetti espositivi. Oltre agli appuntamenti consolidati come le mostre presso il Museo Bardini e del Forte di Belvedere e F-LIGHT, il Festival delle luci che anche quest'anno ha "acceso" le piazze e i monumenti fiorentini del centro e della periferia di Firenze, il 2020 ha celebrato nella suggestiva cornice della Sala d'Arme il Cinquecentenario della morte di Raffaello con un progetto multimediale che ha posto l'attenzione sul rapporto dell'artista con la città del Fiore e ha permesso di esporre il prezioso disegno autografo "Ritratto di giovane donna in busto", ricevuto in prestito Palais des Beaux-Arts de Lille. Importante e continuativo il progetto fotografico del Maestro Massimo Sestini presentato nelle due prestigiose sedi del Palazzo del Quirinale di Roma e dell'ex refettorio del Complesso Monumentale di Santa Maria Novella.

KEVIN FRANCIS GRAY, KEVIN FRANCIS GRAY

(02/06/2020 – 21/12/2020)

Dove: Museo Bardini.

La mostra, a cura di Antonella Nesi, ha presentato per la prima volta a Firenze il profondo legame che sussiste tra Kevin Francis Gray e il territorio toscano e ha rivelato lo stretto dialogo della sua arte con i grandi maestri del passato. Nelle sale del Museo sono state esposte oltre venti lavori scultorei realizzati con diversi tipi di marmo: statuaria, di Carrara, bardiglio, marquina e un'opera in bronzo. La perfetta forma rinascimentale della collezione plastica del Museo Stefano Bardini è stata chiamata a dialogare con le opere dell'artista che hanno così svelato la loro natura più contemporanea: l'uso del non finito, la distorsione dei tratti somatici o la loro velatura; elementi questi che hanno rivelato la parte più umana e allo stesso tempo misteriosa del lavoro di Gray.

BELLEZZA OLTRE IL LIMITE. FOTOGRAFIE DI MASSIMO SESTINI

(16/09/2020 - 31/10/2020)

Dove: Forte di Belvedere.

Quest'anno negli spazi esterni del Forte di Belvedere sono state realizzate delle strutture monumentali per presentare al pubblico le fotografie del Maestro Massimo Sestini con un allestimento innovativo per questi spazi. Le foto in mostra hanno raccontato una Toscana ritratta da una prospettiva inedita: gli scatti sono stati infatti realizzati a 2000 piedi di altezza, ma con obiettivi che hanno consentito di avvicinarsi così tanto alla scena fotografata, da inquadrarla in modo assolutamente originale e nuovo. Il risultato ha travalicato la fotografia, trasformandosi in opera d'arte.

DANTE 700. UN RITRATTO DI DANTE E I LUOGHI DEL POETA NELLE FOTOGRAFIE DI MASSIMO SESTINI

(03/10/2020 al 11/10/2020) (29/10/2020 - 31/03/2021)

Dove: Palazzo del Quirinale, Palazzina Gregoriana.
Complesso di Santa Maria Novella

La mostra è stata realizzata con la consulenza di Sergio Risaliti e il contributo scientifico di Domenico di Martino. Con la presentazione dell'esposizione presso la Palazzina Gregoriana del Palazzo del Quirinale hanno preso avvio, alla presenza del Presidente della Repubblica Sergio Mattarella, le celebrazioni del VII centenario della morte del Sommo Poeta. Per l'occasione il fotografo Massimo Sestini ha presentato, con il suo caratteristico sguardo innovativo e mai banale, un emozionante "viaggio" fatto di immagini nei luoghi di Dante dove il suo volto si presenta tutt'oggi con forza evocativa. In entrambe le tappe della mostra, gli scatti fotografici sono stati accompagnati da un capolavoro del Rinascimento: un portale ligneo, proveniente dal Museo di Palazzo Vecchio, realizzato nel 1480 da Giuliano da Maiano e Francesco di Giovanni detto il Francione, su disegno di Sandro Botticelli. Si tratta di un prezioso manufatto, sia per il suo valore intrinseco sia per l'immagine del poeta che ci ha tramandato, tema iconografico e fil rouge dell'intera esposizione.

RAFFAELLO E FIRENZE

(31/10/2020 - 10/03/2021)

Dove: Palazzo Vecchio. Sala d'Arme

In occasione delle celebrazioni per il cinquecentenario della morte di Raffaello Sanzio è stata realizzata la mostra "Raffaello e Firenze" a cura di Valentina Zucchi e Sergio Risaliti. La caratteristica immersiva dell'ambiente espositivo ha permesso una narrazione su doppio registro. Sulle monumentali arcate della Sala si sono concentrate le video proiezioni realizzate dal corpus grafico e pittorico dell'artista, che hanno permesso di valorizzare il periodo fiorentino dell'artista, ovvero gli anni in cui Raffaello tra la fine del 1504 e l'inizio del 1505 si trasferisce nella capitale toscana e, soggiornandovi a lungo, ha la possibilità di immergersi nel fervido clima fiorentino del primo Cinquecento. Con un accostamento delicato e potentissimo è stato poi presentato al pubblico il "Ritratto di giovane donna in busto", un prezioso disegno oggi al Palais des Beaux-Arts de Lille, risalente agli anni fiorentini di Raffaello ed emblematico dell'intenso dialogo intrattenuto con i grandi artisti incontrati in città come Leonardo e Michelangelo.

FLIGHT 2020

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

Dove: Firenze.

Il Firenze Light Festival, intitolato per questo 2020, in omaggio a Dante, "Sight, dalla selva oscura alla luce". Mai come quest'anno, infatti, l'uscita dall'oscura selva di dantesca memoria, è stata desiderata e cercata. Non solo come effimera decorazione dello spazio urbano, la luce è divenuta anche per questa edizione una metafora e visione del futuro. Le videoproiezioni e installazioni artistiche luminose hanno caratterizzato le piazze e le strade del centro ma si sono spostate anche nelle periferie, raddoppiando la loro presenza rispetto alle passate edizioni.

FUTURA

(31/12/2020)

Dove: Palazzo Vecchio

Quello del 2020 sarà ricordato come un Capodanno diverso, senza musica in piazza né festeggiamenti all'aperto ma Firenze non ha rinunciato agli auguri ai propri cittadini. Per l'occasione è stato infatti presentato un doppio appuntamento che ha raggiunto tutte le persone a casa, nel giorno del veglione, con musica, performance e uno spettacolo pomeridiano per bambini tenuto dall'illusionista Mattia Boschi. Grazie alla regia di Edoardo Zucchetti Palazzo Vecchio si è tramutato in una "scatola magica" dove il personaggio del mago, interpretato dall'attore fiorentino Maurizio Lombardi, ci ha accompagnato per tutto il Palazzo, narrando racconti e incontrando artisti di fama nazionale e internazionale come Daniele Silvestri, Ghemon, Gabriella Martinelli, Naomi Berrill, Jennifer Rosati e ha visto la partecipazione di Erica Mou; questi superbi rappresentanti delle arti dello spettacolo si sono esibiti nei vari ambienti museali.







PALAZZO MEDICI RICCARDI





PALAZZO MEDICI RICCARDI



PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Come per tutte le altre aree il 2020 è stato un anno difficile, che non ha permesso di portare a termine il programma originariamente pensato. Tuttavia le chiusure forzate, dovuto al lockdown nazionale, ci hanno dato l'occasione di lavorare con maggiore forza sugli strumenti di valorizzazione on line e sulla cura e tutela degli spazi e delle opere museali. Il 2020 è stato infatti l'anno che ha portato in Palazzo Medici Riccardi grandi opere di rinnovo degli ambienti e dei servizi, nonché l'avvio di una serie di azioni per la tutela e il restauro dei beni presenti in museo.



PRINCIPALI SERVIZI REALIZZATI:

Supporto alla comunicazione e alle fasi organizzative delle mostre proposte da organizzatori esterni, tra le quali:

- *Picasso. L'altra metà del cielo (29/22/2019-01/03/2020)*, una mostra fotografica dedicata al celeberrimo artista e al poliedrico rapporto con le donne della sua vita, dall'originale punto di vista del fotografo Edward Quinn.
- *Tutankhamon. Viaggio verso l'eternità (15/02/2020-primavera 2021)*, un omaggio al faraone bambino e al lavoro dell'archeologo Carter, che negli anni 20 del Novecento scopri uno dei più ricchi e completi tesori dell'arte egizia.
- *Come as you are (07/03/2020-18/10/2020)*, un viaggio attraverso la vita e la musica di Kurt Cobain, leader dei Nirvana, negli scatti dei fotografi Peterson e Lavine, che illustrano i principali momenti della band ma anche preziosi scorci della vita privata.

Eventi speciali e nuovi strumenti di divulgazione

Il Palazzo Suona (dicembre 2020-gennaio 2021), un ciclo di quattro concerti di musica classica in streaming, realizzati nelle più belle sale del Museo grazie alla collaborazione con il Maggio Musicale Fiorentino, l'Orchestra della Toscana, l'Orchestra da Camera Fiorentina e il Contemporartensemble.

FLIGHT2020 (08/12/2020 – 06/01/2021), una videoproiezione sul bugnato del palazzo, realizzata in collaborazione con la scuola ISIA, e dedicata quest'anno al Sommo Poeta in occasione dell'avvio del settecentenario della sua morte.

Tra i nuovi strumenti on line è stata lanciata una campagna sul sito e sui social, *Il Palazzo Enigmistico*, che per un periodo ha proposto al pubblico una serie di giochi enigmistici, volti all'approfondimento dei temi inerenti la storia del palazzo e delle sue collezioni.

Rinnovo degli spazi

Approfittando delle chiusure del museo sono state progettate e avviate opere di rinnovo di alcuni ambienti museali. Il primo progetto ha riguardato le **sale espositive del Museo Mediceo**, che grazie alla riprogettazione delle strutture allestitive, al nuovo sistema di illuminazione e alla realizzazione di nuovi sistemi di accessi automatizzati, vedrà l'avvio delle prossime mostre in un ambiente all'avanguardia. Sono stati altresì avviati nel 2020 i lavori per il rinnovamento delle **sale espositive Fabiani** e dei **servizi igienici del museo**, che vedranno il loro completamento nel 2021.

Tutela delle collezioni

In accordo con la Direzione Cultura, sono state avviate delle azioni per la tutela e la conservazione dei beni esposti nel palazzo. Una prima azione ha riguardato alcuni **arazzi** presenti nelle sale dell'amministrazione, interessati da movimentazioni e sostituzioni a scopo conservativo. Parallelamente è stata avviata una campagna per il **restauro della collezione di ritratti medicei**, sette dipinti di grandi dimensioni esposti lungo il percorso museale, che vedrà la sua conclusione nel 2021.





COMUNICAZIONE





COMUNICAZIONE



PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Il 2020 è stato irrimediabilmente segnato dall'emergenza sanitaria del Covid-19 che ha impattato in modo evidente anche sul "sistema" Cultura.

Di fronte alla chiusura dei musei si è resa necessaria e inevitabile un'accelerazione verso il digitale da parte di tutte le istituzioni. Alcune si sono fatte trovare più pronte di altre, perché avevano intrapreso questo percorso da tempo, ma in ogni caso in tutto il panorama nazionale e mondiale si è assistito, in quei tragici mesi, ad un proliferare di nuove proposte digitali.

In questo contesto anche la comunicazione dei canali digitali gestiti da MUS.E non si è mai fermata.

In un clima di urgenza e sospensione, con un grande lavoro di squadra e tempi e risorse azzerati, sono stati progettati per la prima volta dei format digitali con l'obiettivo di mantenere un rapporto e un contatto diretto con il pubblico, contribuendo a rendere le proposte flessibili e ricettive, prendendo con coraggio direzioni sperimentali e inedite fino a quel momento.

La maggior parte di questi format sono stati accolti molto bene e infatti tuttora continuano a caratterizzare la programmazione mensile, in affiancamento, dove e quando possibile, alle proposte in presenza. Un breve riepilogo di alcuni format digitali nati nel 2020:

- *Museo chiama casa* un contenitore di clip video sui musei civici fiorentini
- *Talking about museums* un ciclo di dirette social con esperti di settore dedicato al mondo dei musei
- *Mezz'ora d'arte* una chiacchierata per approfondire opere, storie e artisti del patrimonio civico

Ai format digitali e alla comunicazione istituzionale si è comunque affiancato, nei mesi di regolare apertura dei musei, il lavoro di comunicazione delle mostre temporanee e degli eventi che sono riusciti a vedere la luce, in particolare:

MOSTRE E EVENTI

- David Francis Gray – Museo Stefano Bardini 02/06/2020 – 21/12/2020
- Firenze dei bambini 3-4/10/2020
- Dante 700 – Massimo Sestini, Santa Maria Novella 29/10/2020 - 31/03/2021
- Massimo Sestini - Forte Belvedere – 16/09/2020 - 31/10/2020
- F-light + Capodanno 08/12/2020 - 06/01/2021
- Indispensabili Infermieri – Sala d’Arme-Massimo Sestini
23/06/2020- 05/07/2020
- Raffaello e Firenze – Sala d’Arme Palazzo Vecchio 31/10/2020 - 10/03/2021
- Inverno Fiorentino – 01/11/2020 – 31/12/2020

Ogni campagna, come sempre, ha previsto la creazione di una identità visiva declinata nelle forme previste dal piano di comunicazione e che vanno dalla stampa e distribuzione di prodotti cartacei fino agli strumenti digitali per la promozione online (campagne Google adwords, inserzioni su Facebook, siti web, blog e social network). In alcuni casi, per le grandi mostre collettive o gli eventi con un ricco programma in calendario come F-Light, Firenze dei Bambini e Inverno Fiorentino, si sono attivati dei siti web dedicati in affiancamento a quelli presenti stabilmente per MUS.E, Museo Novecento, MAD Murate Art District e Palazzo Medici Riccardi.

















L’area comunicazione ha continuato a svolgere nel quotidiano anche attività di Ufficio Stampa, in coordinamento con l’ufficio stampa del Comune di Firenze e con uffici stampa esterni.

Ha inoltre proseguito il suo ruolo di soggetto formatore per il portale *Feel Florence* gestito dall’Ufficio di Promozione Turistica del Comune di Firenze, con l’implementazione del progetto di informazione turistica attraverso i social media dedicati e il monitoraggio del servizio di affiancamento e formazione specifica dello staff di redazione.

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



Canali di comunicazione MUS.E

•	MUS.E	<ul style="list-style-type: none">  31.721 fan  21.748 follower  11.131 follower  2.065 iscritti - 680.695 visualizzazioni
•	MUSEO NOVECENTO	<ul style="list-style-type: none">  35.210 fan  7.081 follower  6.659 follower  176 iscritti - 25.336 visualizzazioni
•	MAD MURATE ART DISTRICT	<ul style="list-style-type: none">  9.396 fan  866 follower  sospeso 
•	PALAZZO MEDICI RICCARDI	<ul style="list-style-type: none">  4.253 fan   



Il 74% del pubblico dei canali MUS.E è donna

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

SITO	SESSIONI	VISUALIZZAZIONI DI PAGINA	UTENTI	PAGINE/SESSIONE (MEDIA PAGINE VISUALIZZATE)	DURATA SESSIONE (PERMANENZA MEDIA)
musefirenze.it	244.794	487.291	162.057	1,99	1'44"
museonovecento.it	74.122	183.007	56.304	2,47	1'40"
murateartdistrict.it	13.138	30.975	9.548	2,36	2'19"
palazzomediciriccardi.it	162.090	379.178	117.404	2,34	1'53"
firenzebambini.it	9.881	64.625	7.156	6,54	2'47"
flightfirenze.it	19.292	48.022	15.364	2,49	1'35"
Invernofiorentino.it	10.259	---	4.253	---	---

CURIOSITÀ:

- Il 95% degli utenti del sito F-Light.it sono nuovi.
- Il sito MUS.E è rimasto capofila per mole di traffico.
- Il sito FIRENZE DEI BAMBINI con 2'47" si mantiene al primo posto per la permanenza media sulle pagine del sito, mentre è triplo il tasso pagine/sessione.
- Per la prima volta online INVERNO FIORENTINO raggiunge subito la soglia dei 10.000 utenti.
- PALAZZO MEDICI RICCARDI e MUSEO NOVECENTO risentono delle chiusure ma mantengono visualizzazioni e sessioni relativamente alte.

MOSTRE E EVENTI 2020

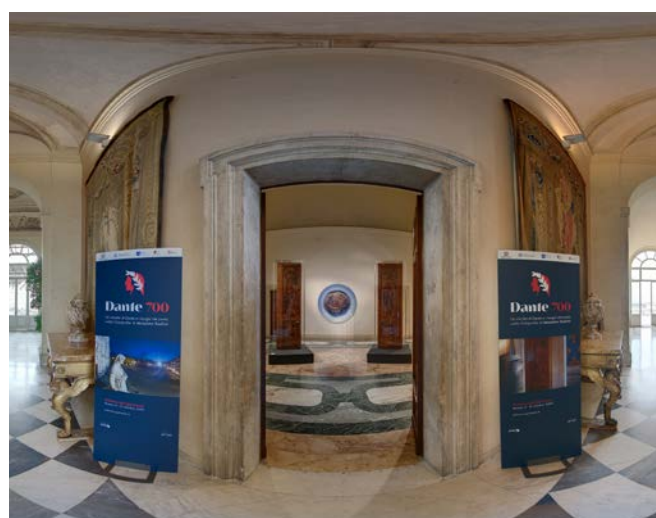
DAVID FRANCIS GRAY
02.06.20 - 21.12.20



FIRENZE DEI BAMBINI
3-4.10.20



DANTE 700
29.10.20 - 31.03.21





F-LIGHT + CAPODANNO
08.12.20 - 06.01.21



INDISPENSABILI INFERMIERI
23.06.20 - 05.07.20



RAFFAELLO E FIRENZE
31.10.20 - 10.03.21



INVERNO FIORENTINO
01.11.20 - 31.12.20



MASSIMO SESTINI
16.09.20 - 31.10.20



David Francis Gray



Firenze dei bambini



Dante 700

TOSCANA RINASCIMENTO SENZA FINE

MASSIMO SESTINI

BELLEZZA OLTRE IL LIMITE

MOSTRA A CURA DI SERGIO RISALITI
Forte di Belvedere, 16 settembre - 31 ottobre 2020



Massimo Sestini



F-light + Capodanno



Raffaello e Firenze



Inverno Fiorentino







IL NEXT INDEX® DI MUS.E



10







1998

1998





IL NEXT INDEX® DI MUS.E

GUIDA ALLA LETTURA

Il presente capitolo rappresenta il punto di partenza di un percorso ambizioso di valutazione del proprio impatto (il NeXt Impact®) che MUS.E ha scelto di intraprendere, per continuare a mettersi in gioco in maniera innovativa e partecipata sui temi della sostenibilità integrale e della sua capacità di essere fonte di generatività, in termini di benessere multidimensionale, per il territorio di riferimento.

Il primo elemento del NeXt Impact® è rappresentato dal posizionamento di MUS.E sui temi della sostenibilità integrale, per il quale viene utilizzato il NeXt Index®. Nell'infografica seguente il percorso completo.

INTRODUZIONE

Gli eventi e le crisi degli ultimi venti anni hanno portato la società e l'opinione pubblica mondiale a interrogarsi sulla strada che si è intrapresa per capire dove sta portando. La crescita delle disuguaglianze e il cambiamento climatico sono campanelli di allarme che segnalano i limiti di un mancato sviluppo umano per tutti.

Mettere in discussione il proprio stile di vita e la direttrice di sviluppo ha portato alla necessità di trovare una nuova bussola da seguire, così da massimizzare il Benessere Equo e Sostenibile generato dalle proprie azioni. Il risultato auspicabile è l'attivazione di processi orientati agli Obiettivi di sviluppo sostenibile, mettendo così al centro le persone, il pianeta e le relazioni.

In questo quadro ogni organizzazione, qualsiasi sia la sua natura, la sua finalità e le sue dimensioni, è dunque tenuta a confrontarsi con il tema della sostenibilità così da definire soluzioni diverse per integrarle nella propria strategia.

Alla luce del suo storico impegno Mus.E ha deciso di intraprendere questo percorso.

MUS.E è il primo ente museale in Italia che sceglie di impegnarsi in un percorso di valutazione del proprio impatto caratterizzato da un approccio partecipato, multidimensionale e decentralizzato, capace di dare valore, in maniera condivisa, sia alla fase di progettazione che alla fase di misurazione della propria capacità generativa.

Prima di chiarire dove si vuole andare è necessario capire da dove si parte. Questo è il primo step in cui MUS.E si è impegnata, affiancata da NeXt – Nuova Economia per Tutti. Il punto di partenza sarà l'oggetto di questo capitolo. Nelle prossime pagine sarà mostrato il frutto del lavoro di Mus.E, ciò che ha generato fino ad ora per arrivare a tratteggiare quelle che saranno le direzioni future.

Prima di partire è però giusto porsi una domanda centrale: come si misura l'impatto economico, ambientale e sociale, qual è il modo più efficace e rappresentativo per farlo e quale metodologia ha scelto MUS.E?



Vi è ormai una moltitudine di certificazioni e metodi per valutare il proprio impatto che incentrano la propria metrica su una varietà di obiettivi e principi differenti. NeXt ha preso parte al dibattito arrivando al NeXt Index®, un indice che partendo dai punti cardine della sua decennale esperienza aggiunge dimensioni innovative alle valutazioni preesistenti.

Due sono le criticità che più spesso sono state avanzate per i processi di valutazione: la distanza che misurazioni create da esperti hanno rispetto al territorio oggetto dell'azione circostante all'organizzazione e la natura statica di alcuni di questi indici.

Il NeXt Index® grazie alla sua natura partecipata e alla sua caratteristica di indice "vivo" (living index) permette di superare questi limiti ed è per questo che MUS.E ha deciso di abbracciare questa metodologia.

Risolvere il problema della distanza è stato uno dei primi obiettivi su cui NeXt ha lavorato intensamente, essendo la creazione di reti all'interno della propria missione. La risposta a questa problematica risiede nel coinvolgimento profondo degli stakeholders dell'organizzazione valutata, in questo caso MUS.E. Rimandando a dopo la spiegazione tecnica del processo, l'interazione profonda con questi attori, attraverso le valutazioni da loro fornite, garantisce un punto di vista più completo e una garanzia di terzietà ben radicata nel territorio d'azione.

Affrontato il tema della distanza, si è passati a ragionare sulla natura statica delle metriche. Le valutazioni spesso utilizzano misurazioni valide in un determinato periodo, ma poi essendo immutabili perdono inevitabilmente di rappresentatività ed attualità. Il NeXt Index® essendo un indice "vivo", grazie alle misurazioni regolarmente ripetute e le consultazioni stabili con gli stakeholders, permette di avere una metrica capace di mostrare uno sviluppo complesso restituendo non solo il miglioramento nei diversi step, ma l'immagine del percorso compiuto dall'organizzazione.

Nelle restanti parti del capitolo, una volta spiegato brevemente il procedimento alla base del NeXt Index®, si mostreranno i risultati raggiunti da MUS.E per il 2020.

La valutazione riguarda le 6 aree che compongono il Questionario di Autovalutazione Partecipata 2.0 di NeXt: il governo e l'organizzazione, l'azienda e l'ambiente di lavoro, il rapporto con i cittadini consumatori, la catena di fornitura, l'ambiente, il rapporto con la comunità locale.

Successivamente sarà mostrato il percorso di coinvolgimento degli stakeholders e l'analisi di materialità frutto del lavoro con questi. In conclusione, MUS.E fornisce alcune prime considerazioni generali riguardo quello che sarà il suo impegno futuro nella sostenibilità integrale, partendo proprio dai risultati del NeXt Index® e dalle priorità indicate dagli stakeholder.



L'ATTIVAZIONE DEL PERCORSO NEXT IMPACT® DI MUS.E

Il contenuto di questo capitolo rappresenta la base di partenza per l'attivazione del percorso NeXt Impact® che MUS.E ha scelto di intraprendere per uscire con nuovo slancio da questa annualità così complessa.

Negli Annual Report precedenti MUS.E si era già approcciato al tema della valutazione d'impatto utilizzando lo il Social Return On Investment (SROI) per valutare gli effetti delle proprie iniziative.

La scelta di implementare ulteriormente la metodologia, tenendo comunque conto del ritorno economico sociale dell'investimento, risiede nella volontà di calarsi maggiormente all'interno delle dinamiche relazionali del territorio. Questo avviene non solo in fase di esecuzione della propria programmazione e delle proprie attività, ma anche in fase di progettazione e di valutazione, con attenzione non solo all'evoluzione della sostenibilità verso l'esterno, ma anche della crescita interna.

Ciò che contraddistingue il percorso NeXt Impact® è l'orientamento alla generazione di impatto multidimensionale (compliance con il BES) per il tramite dell'attivazione di processi di sviluppo sostenibile (compliance con gli SDGs), utilizzando un approccio di rendicontazione, progettazione e valutazione basato su un modello decentralizzato e gestito con una governance collaborativa-deliberativa nel processo di stakeholder engagement.

I principi guida che ispirano e sostanziano le fasi e gli step del nuovo modello sono:

- 1) Il forte legame con il territorio di riferimento;
- 2) L'approccio di rete e la partecipazione dal basso strutturata;
- 3) L'integrazione strategica dello sviluppo equo e sostenibile nel processo operativo dell'organizzazione;
- 4) L'impatto orientato al benessere multidimensionale;
- 5) La maturazione di un'identità di cittadinanza ascrivibile alla responsabilità civile del territorio.



IL POSIZIONAMENTO DI MUS.E RISPETTO ALLA SOSTENIBILITÀ INTEGRALE

IL PERCORSO NEXT INDEX® IN SINTESI

Il calcolo del NeXt Index® si basa su uno strumento agile, ma completo e rigoroso, di rendicontazione non finanziaria: il Questionario di Autovalutazione Partecipata 2.0 (QAP 2.0 NeXt).

Questo strumento, ideato e aggiornato nel tempo dal Comitato tecnico scientifico di NeXt., il quale rappresenta e raccoglie stakeholders di vario genere e tipologia rappresentativi degli interessi principali della società nazionale, permette all'organizzazione di valutarsi autonomamente, ma rigorosamente.

Perché l'autovalutazione? Essa permette anche alle organizzazioni di medie e piccole dimensioni di attivare il processo, così da eliminare le limitazioni create da un elevato costo di una valutazione esterna. L'obiettivo del Questionario è quello di rendicontare la capacità del soggetto di generare benessere multidimensionale, attraverso l'attivazione di processi di sviluppo sostenibile costruiti in una logica di rete.

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

- internazionale: coerente e sinergica con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030;
- nazionale: in riferimento ai dodici domini del BES – Benessere Equo e Sostenibile;
- di rete: aggregando e valorizzando i diversi approcci presenti nella compagine associativa di NeXt.

Il QAP2.0-NeXt si articola in sei aree di valore:

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

Le sei aree del questionario valutano settori fondamentali della vita di un'organizzazione che vuole implementare una visione operativa della sostenibilità integrale. Nel Box 2 si riporta una breve descrizione teorica di ciascuna area.

Le aree sono articolate, a loro volta, in 5 indicatori ciascuna, per un totale di 30 indicatori oggettivi, ciascuno dei quali è collegato a un dominio BES e a un SDGs prioritario di riferimento. Per ciascun indicatore sono presenti, come possibilità di risposta, 5 classi di livello corrispondenti ai punteggi da 1 (minimo) a 5 (massimo). Il soggetto che si vuole autovalutare misura ogni indicatore, esprimendo il suo posizionamento all'interno di una delle classi di livello, tramite il flag sul relativo punteggio indicato da 1 a 5.

LE AREE DI VALORE DEL QUESTIONARIO DI AUTOVALUTAZIONE PARTECIPATA 2.0 DI NEXT

- Area 1**
Il governo dell'organizzazione
- Comprende tutte le scelte strategiche aziendali riferibili all'area management, trasparenza e cultura di impresa. Questa area di valutazione è strettamente correlata ai domini BES della Politica e Istituzioni e del Lavoro e Conciliazione dei Tempi di Vita: essa costituisce l'elemento fondamentale per una gestione etica e sostenibile dell'organizzazione e per un'accurata scelta di associati e partner.
- Area 2 - Le persone e l'ambiente di lavoro**
- Comprende tutto il funzionamento interno dell'organizzazione. Questa area di valutazione è strettamente correlata ai domini del BES relativi a Politica e Istituzioni e a Lavoro e Conciliazione dei Tempi di Vita. Alla base di quest'area vi è la creazione di un clima interno all'organizzazione favorevole e fertile per lo sviluppo umano.
- Area 3 - I rapporti con i cittadini/consumatori**
- Comprendono tutte le relazioni esterne all'organizzazione. Questo settore fa principalmente riferimento ai domini BES delle Relazioni Sociali, Istruzione e Formazione, Ricerca, Innovazione e Creatività e Benessere Soggettivo. L'elaborazione di un rapporto trasparente basato sull'ascolto attivo e un'informazione completa e documentata ai clienti/consumatori è alla base di una gestione e di un'evoluzione sostenibile dell'organizzazione.
- Area 4**
La catena di fornitura
- Comprende tutta la gestione della filiera. In questa sezione il dominio BES a cui si fa particolare riferimento è quello delle Relazioni Sociali. Una catena di valore che sia monitorata e tracciabile sia nella sua parte fisica che finanziaria permette di avere un quadro completo della sostenibilità dell'organizzazione.
- Area 5 - I comportamenti verso l'ambiente naturale**
- Comprendono tutte le azioni volte alla protezione del pianeta e alla lotta al cambiamento climatico. I domini BES di riferimento in quest'area sono quello dell'Ambiente e dell'Istruzione e Formazione. Centrali in questa sezione sono l'impegno nella riduzione delle emissioni inquinanti e climalteranti, l'approccio di economia circolare e l'utilizzo delle fonti rinnovabili, tutto questo è affiancato ad un percorso di formazione e sensibilizzazione riguardo questi temi.
- Area 6 - I comportamenti verso la comunità locale**
- Comprendono tutte le relazioni con il territorio circostante all'organizzazione. I domini BES di riferimento in quest'area sono quelli delle Relazioni Sociali, del Paesaggio e Patrimonio Culturale e del Lavoro e Conciliazione dei Tempi di Vita. Uno sviluppo sostenibile non può infatti prescindere dal rapporto con la comunità locale vicina: la relazione con università, scuole, cittadinanza e istituzioni è il nerbo di uno sviluppo sostenibile per attivare processi volti a generare Benessere Equo e Sostenibile.

L'elemento della valutazione è oggettivo grazie alla conversione dei trenta indicatori totali in dati misurabili e verificabili. All'ente valutato sono richiesti, per avvalorare il punteggio autoassegnatosi, una misurazione precisa e documenti probanti ricchi di motivazione così da oggettivizzare ulteriormente il percorso.

In assenza anche di uno solo dei due elementi, all'indicatore corrispondente sarà attribuito, in sede di verifica, il punteggio minimo. Con il supporto dei documenti si riduce la discrezionalità interpretativa e si permette un confronto nel tempo così da valorizzare l'evoluzione e il miglioramento. Non tutte le aree e tutti gli indicatori all'interno di essi hanno lo stesso peso nella vita di un'organizzazione. Per questo NeXt ha ulteriormente coinvolto il proprio Comitato Tecnico Scientifico che con le sue professionalità ha pesato l'importanza che ogni area ha rispetto al totale e ogni indicatore assume all'interno di ogni area. Questo elemento permette di valorizzare ancora di più il processo di misurazione. In questo modo infatti il risultato è costruito in base ad una scala di ponderazione frutto del confronto tra stakeholders differenti, presenti nel Comitato Tecnico Scientifico di NeXt, rispecchianti i vari punti di vista della società e, conseguentemente le diverse priorità.



Alla fine del processo di valutazione si avranno una serie di informazioni complementari fra di loro per definire il posizionamento e, in seguito, l'evoluzione delle strategie di intervento da adottare:

- Il punteggio complessivo di sintesi;
- Il punteggio per Area del Questionario;
- Il punteggio per ciascun indicatore;
- La percentuale di impegno sui domini del BES;
- La percentuale di impegno sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile

Questi risultati assumeranno ancora maggior valore se confrontati nel tempo, in quanto permetteranno di monitorare l'evoluzione della capacità dell'organizzazione di generare un impatto significativo sul territorio di riferimento e, ovviamente, all'interno della propria realtà.

Nel prossimo paragrafo sono riportati i risultati del QAP2.0 di NeXt e nel successivo le infografiche contenenti i dati di sintesi del NeXt Index®.

LA SOSTENIBILITÀ INTEGRALE DI MUS.E: I RISULTATI DEL QUESTIONARIO DI AUTOVALUTAZIONE PARTECIPATA 2.0

IL GOVERNO E L'ORGANIZZAZIONE

INDICATORE	PUNTEGGIO	MOTIVAZIONE	DOMINIO BES	SDGS
Trasparenza degli associati e della provenienza del capitale	5/5	https://musefirenze.portaleamministrazionetrasparente.it/	 POLITICA E ISTITUZIONI	
Cultura e sistemi di contrasto all'illegalità e alla corruzione	5/5	Si seguono linee guida negli acquisti e quindi nella scelta dei fornitori. È in via di sviluppo un sistema SW che supporterà l'organizzazione in questo. Ogni incarico è corredato da una serie di autodichiarazioni che i fornitori firmano sulla regolarità e legalità delle loro azioni	 POLITICA E ISTITUZIONI	
Trasparenza nella gestione sociale	3/5	Sono stato pubblicati degli Annual Report dal 2015 http://musefirenze.it/muse/	 POLITICA E ISTITUZIONI	
Partecipazione e collaborazione dei lavoratori e delle lavoratrici/volontari alle scelte strategiche dell'ETS	3/5	Sono previsti periodi Incontri di staff: settimanali, mensili, trimestrali. Il piano programmatico per area è condiviso con i lavoratori e le lavoratrici	 POLITICA E ISTITUZIONI	
Strategia di direzione e gestione attenta ai diversi portatori di interesse	4/5	Gli stakeholders principali sono: le Istituzioni, gli utenti e i dipendenti. Le Istituzioni vengono coinvolte con la condivisione dei Piani programmatici che alimentano i contratti di servizio annuali. Gli utenti vengono coinvolti grazie ai questionari di customer satisfaction che possono influenzare le decisioni dell'organizzazione a breve/medio/lungo periodo. I dipendenti sono coinvolti attraverso incontri di staff e istituzionali (almeno 3 l'anno). In conclusione il coinvolgimento dei dipendenti è stato nel 2020 – 2021 ancora più “incalzante” grazie a due azioni: MUS.E 2020 (full immersion di 2 giorni in due periodi diversi dell'anno) e un percorso di assessment ancora in corso	 RICERCA E INNOVAZIONE	

Per il dettaglio sulla metodologia si veda il manuale operativo di NeXt: Becchetti, L., Raffaele, L. e Semplici, L., a cura di (2020). *Come Cambiare l'Economia. Strumenti di rendicontazione, progettazione e valutazione multidimensionali e partecipati*. Soveria Mannelli: Rubbettino Editore.

L'AZIENDA E L'AMBIENTE DI LAVORO

INDICATORE	PUNTEGGIO	MOTIVAZIONE	DOMINIO BES	SDGS
Clima collaborativo, partecipativo e solidale	1/5	Non sono presenti strumenti che consentano di misurare oggettivamente questa percentuale	 LAVORO E TEMPO DI VITA	
Remunerazione equa per la dignità delle lavoratrici e dei lavoratori (in relazione a orario, funzioni svolte e responsabilità assegnate)	4/5	Il rapporto è alto a causa dei diversi ruoli e responsabilità ricoperti nell'Associazione Max RAL (collaboratore esterno): € 83.553,06 Min RAL: dipendenti full time A1 € 28.648,50	 LAVORO E TEMPO DI VITA	
Collaborazione continuativa con rappresentanze organizzate delle lavoratrici e dei lavoratori	4/5	Sono presenti dipendenti rappresentanti sindacali e dipendenti rappresentanti della sicurezza. VI è un dialogo aperto con le organizzazioni sindacali	 POLITICA E ISTITUZIONI	
Conciliazione dei tempi di vita/lavoro (lavoro agile, ecc.)	3/5	Si decide a seconda delle particolari esigenze del dipendente che ne fa richiesta. L'Associazione è particolarmente sensibile e aperta a valutare e concedere misure straordinarie come il lavoro agile, flessibilità orarie	 LAVORO E TEMPO DI VITA	
Sviluppo professionale delle lavoratrici e dei lavoratori e dei volontari, tramite formazione e apprendimento permanente, con riconoscimento* delle competenze e delle esperienze personali	2/5	Le ore di formazione medie dipendono dal ruolo e dalla necessità di aggiornamento. Nella maggior parte dei casi vi è un riconoscimento delle competenze acquisite (es. Corsi di formazione forniti dalla Regione Toscana)	 ISTRUZIONE E FORMAZIONE	

IL RAPPORTO CON I CITTADINI CONSUMATORI












INDICATORE	PUNTEGGIO	MOTIVAZIONE	DOMINIO BES	SDGS
Ascolto, dialogo e relazione con i cittadini/utenti finali/ stakeholder* (anche attraverso i canali Web 2.0, i media tradizionali, ecc.)	4/5	Ascolto attivo nei punti info e biglietterie situati nei Musei civici fiorentini. Call center dedicato: indirizzo mail e telefono. I tempi di risposta nel 98% dei casi sono di un giorno lavorativo	 RELAZIONI SOCIALI	 12 CONSUMO RESPONSABILE
Coinvolgimento attivo di utenti svantaggiati e delle minoranze etnico religiose	5/5	Tutti i materiali relativi alle attività MUS.E sono almeno in due lingue. Il sito è consultabile in 3 lingue. Si aggiunga che i servizi alla cultura e di mediazione vengono offerti in almeno 3 diverse lingue. L'Associazione svolge regolarmente attività di facilitazione rivolte a pubblici più deboli (ipovedenti, ipoudenti, Alzheimer, RSA, fragilità sociali)	 ISTRUZIONE E FORMAZIONE	 4 ISTRUZIONE QUALITÀ
Cittadini e utenti quale stimolo per l'innovazione (partnership e co-progettazione di prodotti e servizi)	5/5	Oltre al coinvolgimento di tutti gli utenti attraverso i questionari di Customer Satisfaction e Annual Report, l'Associazione ha coinvolto attivamente gli insegnanti al fine di pensare e progettare attività rivolte alle scuole	 RICERCA E INNOVAZIONE	 9 INDUSTRIE STRUTTURE E INNOVAZIONE
Gestione e risoluzione dei reclami, garantendo tempistiche di risposta e del grado di soddisfazione*	4/5	L'utente può contattare l'Associazione attraverso telefono e/o indirizzo mail. A seconda della "gravità" può essere coinvolto direttamente il management	 BENESSERE SOGGETTIVO	 12 CONSUMO RESPONSABILE
Coinvolgimento degli utenti/cittadini/ stakeholder attraverso iniziative e attività locali sul tema della nuova economia e dello sviluppo sostenibile	5/5	Svolgiamo attività di sviluppo sostenibili relative ai global goals in collaborazione con l'ufficio UNESCO di Firenze. Festival Nazionale dell'Economia civile: il Presidente è l'ideatore e promotore dell'iniziativa. I principali stakeholder coinvolti nel Festival sono: BCC, UNIFI, SEC, NEXT, Istituzioni locali e nazionali)	 ISTRUZIONE E FORMAZIONE	 12 CONSUMO RESPONSABILE

LA CATENA DI FORNITURA

INDICATORE	PUNTEGGIO	MOTIVAZIONE	DOMINIO BES	SDGS
Tracciabilità della catena di fornitura	5/5	http://musefirenze.it/muse/	 RELAZIONI SOCIALI	
Scelta dei fornitori* con criteri e procedure basati anche sulla sostenibilità socio-ambientale	1/5	Non sono presenti strumenti di verifica per la sostenibilità ambientale dei fornitori	 RELAZIONI SOCIALI	
Monitoraggio del grado di applicazione dei criteri di sostenibilità sociale e ambientale dei propri fornitori*	1/5	Non si svolge un controllo diretto sui fornitori	 RELAZIONI SOCIALI	
Patti equi e trasparenti per i pagamenti dei fornitori (ad es. contratti di lunga durata, prefinanziamento della produzione, non esclusività di contratto, ecc.)*	5/5	L'Associazione rispetta sempre i tempi dei pagamenti previsti nei contratti siglati. Quindi la percentuale dei pagamenti effettuati in ritardo ammonta allo 0%	 RELAZIONI SOCIALI	
Approvvigionamento equo e solidale per l'acquisto di prodotti grezzi o trasformati*	1/5	Non sono presenti strumenti di misurazione oggettiva	 RELAZIONI SOCIALI	

I RAPPORTI CON L'AMBIENTE NATURALE

È necessario ricordare che MUS.E non ha piena autonomia decisionale nell'area "I rapporti con l'ambiente naturale" dato che questo settore rientra nelle prerogative del Comune di Firenze. Le attività messe in atto sono quindi subordinate alle decisioni e alle politiche decise a livello centrale. Rimane comunque un tema centrale all'interno delle strategie sia del Comune sia di MUS.E stesso.

INDICATORE	PUNTEGGIO	MOTIVAZIONE	DOMINIO BES	SDGS
Contrasto al cambiamento climatico, per ridurre le emissioni inquinanti e climalteranti	1/5	Il contrasto al cambiamento climatico è inserito all'interno del nuovo piano strategico di MUS.E in corso di adozione		
Approccio di economia circolare attraverso una corretta gestione degli imballi, differenziazione degli scarti/rifiuti e riduzione delle materie prime utilizzate	2/5	Azioni di economia circolare intese come gestione dei rifiuti, non sono in capo direttamente all'Associazione ma ai soci pubblici. Allo stesso tempo, MUS.E svolge la differenziazione dei rifiuti negli uffici (carta, plastica, toner...)		
Riduzione dei consumi energetici e approvvigionamento da fonti rinnovabili	1/5	Non è competenza diretta di MUS.E, ma degli Enti pubblici		
Informazione veicolata dall'ETS per l'educazione dei cittadini al rispetto dell'ambiente	1/5	Al momento MUS.E non svolge educazione ambientale. Sono state portate a termine azioni mirate per piccoli ed adulti all'interno di particolari eventi		
Consumo responsabile delle risorse naturali, dell'acqua e della terra/ suolo	1/5	Nessuna analisi è disponibile al momento		 

IL RAPPORTO CON LE COMUNITÀ LOCALI

INDICATORE	PUNTEGGIO	MOTIVAZIONE	DOMINIO BES	SDGS
Apertura e confronto dell'ETS con le comunità locali e i cittadini	5/5	L'Associazione programma regolari attività di valorizzazione del territorio locale	 RELAZIONI SOCIALI	
Apertura, confronto e azioni condivise con gli stakeholder del territorio (istituzioni locali, associazioni e altri portatori di interesse)	5/5	Ogni azione che coinvolge il territorio viene condivisa con le Istituzioni, nostri stakeholders. Es.: Regione Toscana, Comuni di Firenze, Comune di San Giovanni Valdarno, Città Metropolitana, Fondazione Ente Cassa di Risparmio Firenze, Coop Rifredi, Fondazione Primo Conti, Sistema Museale Mugello, UNIFI	 RELAZIONI SOCIALI	
Supporto allo sviluppo del territorio	4/5	L'Associazione è intervenuta nel biennio 2020-2021 nella fertilizzazione culturale per conto del Comune di FI gestendo due grandi bandi, Inverno e Estate Fiorentina	 PATRIMONIO	
Promozione e incremento dell'occupazione stabile sul territorio	3/5	Nell'ultimo triennio l'Associazione è passata da 83 dipendenti stabili a 98 registrando di fatto un incremento percentuale dell'1.8% circa. C'è da considerare che nel 2020 si è potuto assumere una sola risorsa causa pandemia da Covid, il quale ha provato la chiusura per gran parte dell'anno di tutti i Musei	 LAVORO E TEMPO DI VITA	
Costruzione di reti stabili con altri ETS o soggetti del territorio per realizzare la propria mission	5/5	Le reti con realtà associative/museali vengono costruite tipicamente nello svolgimento di alcuni progetti in risposta a bandi regionali specifici. Inoltre, si è avuto modo di costruire reti con soggetti del territorio grazie al Festival dell'Economia.	 RELAZIONI SOCIALI	



UNA NUOVA IDEA DI TURISMO DI PROSSIMITÀ

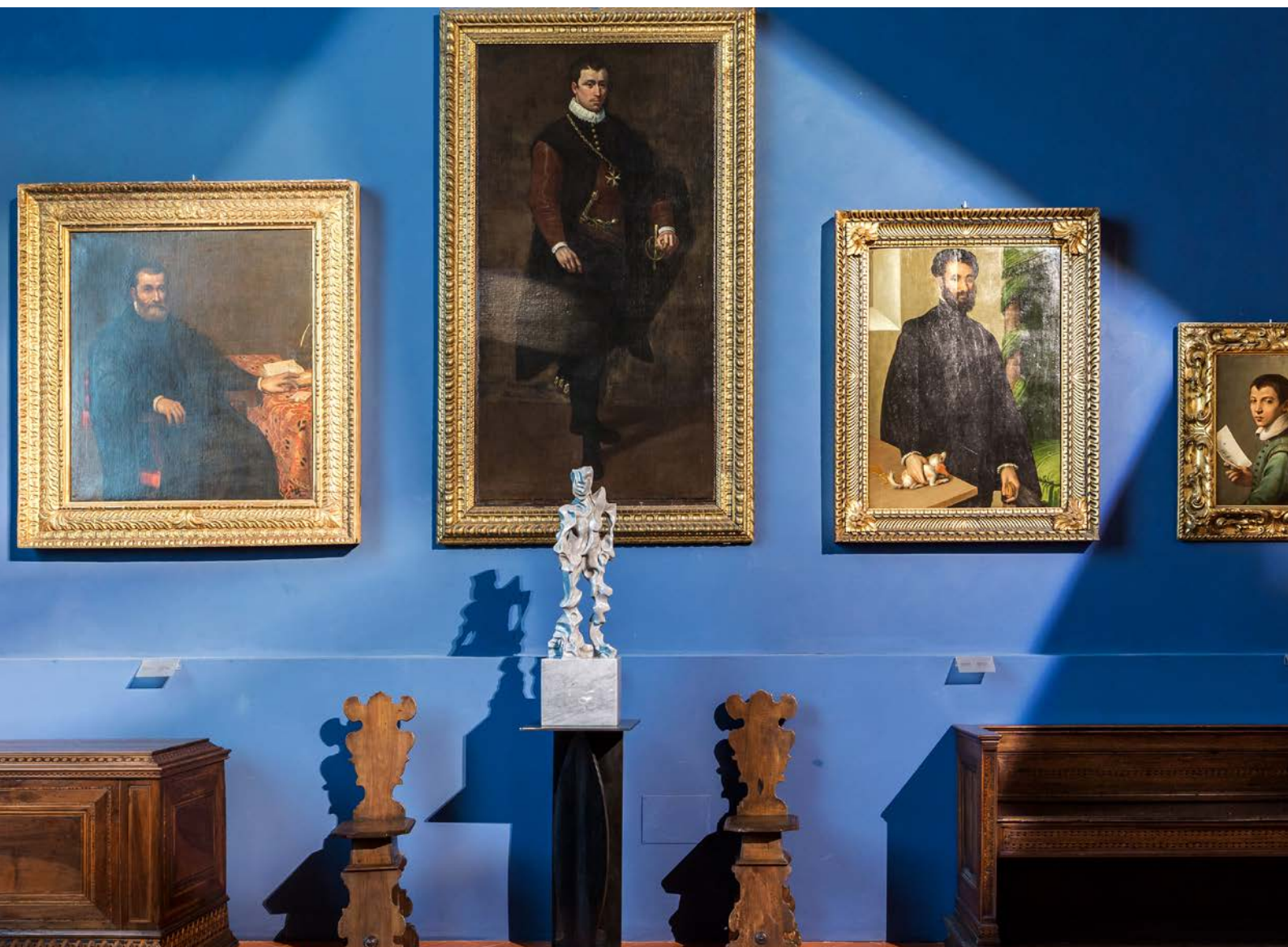
Il turismo sostenibile o responsabile rappresenta l'insieme delle attività turistiche che si sviluppano secondo principi di giustizia sociale ed economica e nel pieno rispetto dell'ambiente e delle culture in un'ottica di generazione di Benessere Equo e Sostenibile.

MUS.E negli ultimi anni ha scelto di adottare questo approccio comprendendo che le abitudini dei cittadini sono sempre più influenzate dall'importanza del tema delle sostenibilità. Il tema cresce in modo trasversale all'interno della società e si sta ritagliando una fetta di mercato sempre più significativa.

La scelta di MUS.E rientra nella cornice del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). All'interno si è previsto per questo settore, in grande espansione, 748 milioni di euro, un fondo ad effetto leva in grado di generare più di due miliardi di investimenti in aree differenti. Allo stesso tempo il governo ha recentemente ratificato la Convenzione di Faro, la quale suggerisce un'apertura decisa verso il "diritto all'eredità culturale attraverso un utilizzo sostenibile che ha come obiettivo lo sviluppo umano e quello della qualità della vita".

Questi investimenti possono fornire a MUS.E l'opportunità di diventare una piattaforma quotidiana innovativa dove condividere nuovi stili di vita. Il modello di sviluppo sostenibile può contribuire ad una governance più virtuosa e funzionale dei musei che da una parte è in grado di ripensare i servizi museali secondo logiche di sostenibilità e partecipazione e dall'altra contribuisce al rafforzamento di una città smart e inclusiva della città di Firenze.

In questa direzione, MUS.E ha scelto di diventare sempre più un luogo per favorire il cambiamento, tramite una maggiore inclusione che passa anche dall'attivazione di servizi digitali, con la finalità di aumentare le possibilità di accesso alla cultura.



ANALISI DATI DEI FLUSSI DEGLI ARRIVI A FIRENZE: AUMENTA LA PERCENTUALE RELATIVA DI TOSCANI

Nel 2020, secondo i dati forniti dal CTS di Firenze, i numeri sugli arrivi nel Comune di Firenze fanno registrare un netto peggioramento rispetto all'annualità precedente, sia per il flusso dalle Regioni italiane (-69,90%), sia per quanto riguarda l'afflusso dall'estero (-86,82%). Questo dato non sorprende, data la concomitanza della pandemia da Covid19 e le conseguenti misure restrittive imposte nel periodo preso in esame. Emerge comunque un decremento inferiore dei flussi interni, rispetto a quelli esterni.

Un esame più approfondito, legato alla dimensione regionale, restituisce ulteriori elementi di analisi. L'afflusso di turisti provenienti dalla Regione Sardegna registra la variazione negativa più elevata (-74,99%), seguita dalla Sicilia (-71,29%), dalla Basilicata (-70,95%) e dall'Abruzzo (-67,97%). Dall'altra parte le variazioni negative di minore entità si registrano per le seguenti Regioni: Friuli-Venezia Giulia (-56,90%), Provincia Autonoma di Bolzano (-57,20%), Piemonte (-58,01%) e Toscana (-58,33%).

I dati di Sardegna, Sicilia e Basilicata risultano essere addirittura peggiori se comparati con quelli di alcuni paesi Europei (Lussemburgo -47%, Svizzera -48%, Paesi Bassi -58%, Germania -61%, Austria -64%, Francia -71%). In questo caso la variabile di discriminazione sembra essere legata al reddito, più che alla distanza fisica.

Rapportando i dati alla popolazione residente per Regione abbiamo una sostanziale conferma delle variazioni, con la Toscana che si conferma la regione italiana con la più alta percentuale di arrivi rapportati alla popolazione, passando dal 3% all'1,2% con una variazione negativa pari al 58,2%.

Infine, prendendo in esame la ripartizione degli arrivi su base regionale si può notare come la percentuale della Toscana passi dal 7,6% del 2019 all'8,5% del 2020, con un incremento pari all'11,2%, inferiore, ancora una volta solo a quelli del Friuli-Venezia Giulia, della Provincia Autonoma di Bolzano e del Piemonte.

Quest'ultimo dato risulta essere particolarmente significativo, in quanto il decremento maggiore si registra per le Regioni maggiormente distanti o per le quali c'è una minore possibilità di collegamento (Sardegna, Sicilia e Basilicata).

Questa breve analisi fa emergere due punti importanti da prendere in considerazione per lo sviluppo di un turismo culturale sempre più inclusivo e di prossimità: il miglioramento dei collegamenti e la possibilità di ridurre i costi del viaggio, difatti i dati migliori si sono registrati, sia a livello nazionale che europeo per gli arrivi provenienti da quelle regioni/paesi o più vicini o con maggiore capacità di spesa.

INNOVAZIONE DIGITALE. L'IMPLEMENTAZIONE DEI SERVIZI ONLINE

MUS.E in questo anno di pandemia si è impegnata fortemente nella ricerca di soluzioni innovative da una parte per contrastare le difficoltà connesse alla ridotta possibilità di movimento e dall'altra per rendere sempre più accessibile la propria offerta museale.

Rilevanti sono i risultati ottenuti.

Per quanto concerne l'attività di Mediazione il totale delle persone coinvolte nel 2020 si attesta nell'ordine delle 72.952 unità, di cui 5.830 in modalità online (circa l'8% del totale). Nel 2019 il computo era di 90.745. Si registra quindi un decremento pari al 19%. Tuttavia, senza l'attivazione del servizio digitale di mediazione la riduzione sarebbe stata pari al 26%.

Di estremo successo invece l'attivazione del servizio online per l'attività MURATE ART-DISTRICT. Nel 2019 avevamo partecipato all'iniziativa 33.985 persone. Nel 2020, considerando solo le presenze fisiche, gli utenti sono stati 5.238. Prendendo in considerazione anche i partecipanti ai 74 eventi online il totale si attesta nell'ordine delle 41.061 unità. Ciò significa che senza la scelta di utilizzare l'innovazione digitale il servizio avrebbe avuto una perdita, in termini di persone raggiunte, pari all'84%, mentre con il loro utilizzo si registra addirittura un incremento pari al 20%.

I TRE DRIVER DEL TURISMO DI PROSSIMITÀ

Da queste brevi analisi emergono tre fattori centrali con i quali avviare nuovi percorsi di turismo di prossimità:

- Aumentare l'attrazione dai territori vicini, con particolare riferimento alle aree periferiche e interne, riducendo al contempo i costi del viaggio per i più lontani.
- Investire nella digitalizzazione dei servizi e nell'integrazione tra fruizione online e in presenza
- Supportare la trasformazione di alcuni spazi della città di Firenze in luoghi di rivendita "diffusa" dei servizi museali



AGI DELLA TERRA CON LE FOTO SCATTATE DAG



I RISULTATI DEL NEXT INDEX® DI MUS.E



1. L'AZIENDA E IL GOVERNO
DELL'ORGANIZZAZIONE



2. LE PERSONE E
L'AMBIENTE DI LAVORO



3. I RAPPORTI CON I
CITTADINI/CONSUMATORI



4. LA CATENA DI FORNITURA



5. I COMPORTAMENTI VERSO
L'AMBIENTE NATURALE



6. I COMPORTAMENTI VER-
SO LA COMUNITÀ LOCALE



IMPEGNI SUI DOMINI BES



La percentuale di impegno è calcolata valutando l'impatto diretto e indiretto tramite interlinkages. Per un approfondimento sulla metodologia si veda il manuale operativo di NeXt: Becchetti, L., Raffaele, L. e Semplici, L., a cura di (2020). *Come Cambiare l'Economia. Strumenti di rendicontazione, progettazione e valutazione multidimensionali e partecipati*. Soveria Mannelli: Rubbettino Editore.

IMPEGNO SUGLI SDGs



La percentuale di impegno è calcolata valutando l'impatto diretto e indiretto tramite interlinkages. Per un approfondimento si veda il manuale operativo di NeXt: Becchetti, L., Raffaele, L. e Semplici, L., a cura di (2020). *Come Cambiare l'Economia. Strumenti di rendicontazione, progettazione e valutazione multidimensionali e partecipati*. Soveria Mannelli: Rubbettino Editore.

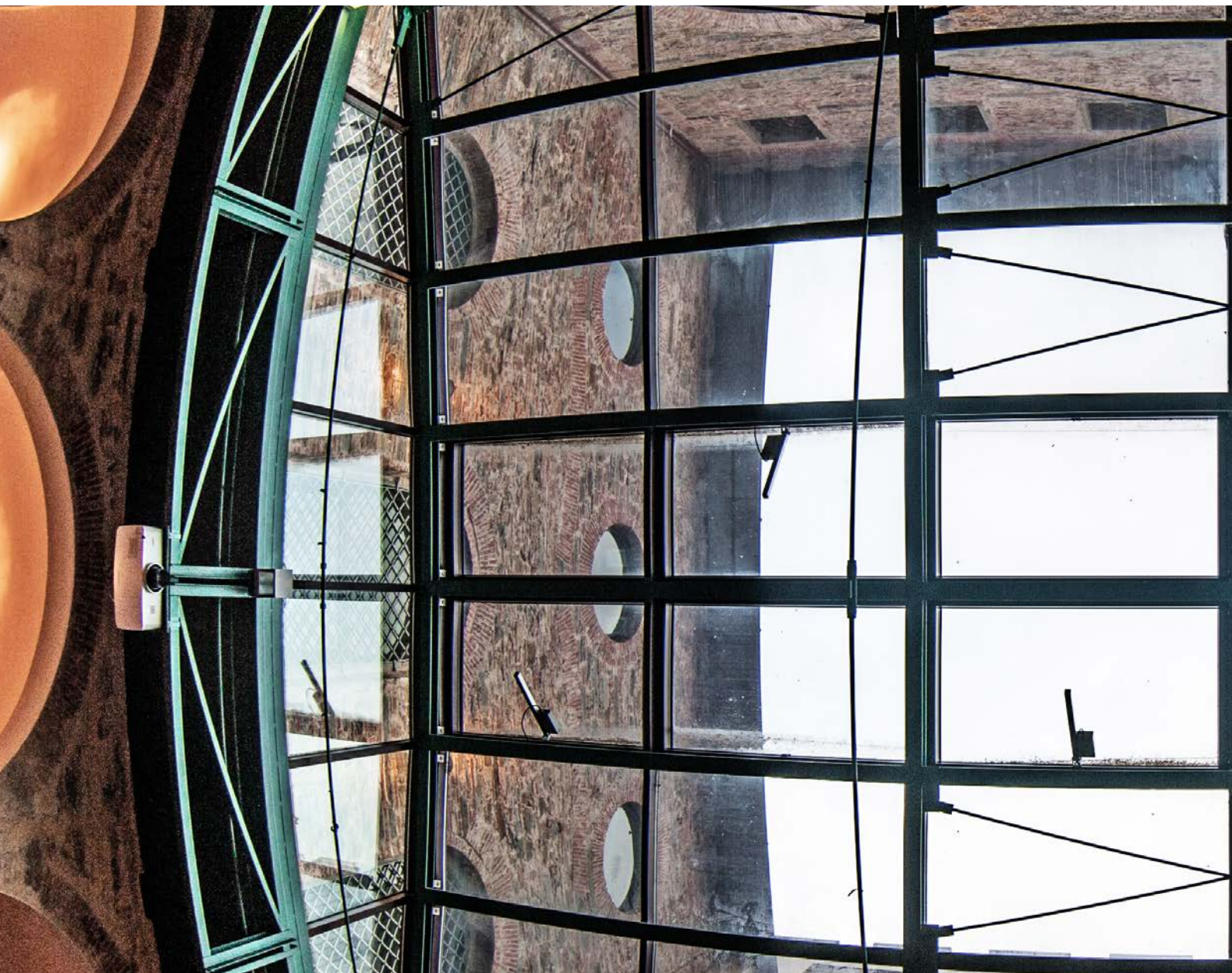
Legenda Domini: 1 Salute; 2 Istruzione e formazione; 3 Lavoro e conciliazione dei tempi di vita; 4 Benessere economico; 5 Relazioni sociali; 6 Politica e istituzioni; 7 Sicurezza; 8 Benessere soggettivo; 9 Paesaggio e patrimonio culturale; 10 Ambiente; 11 Innovazione, ricerca e creatività; 12 Qualità dei servizi.

IMPORTANZA SDGS

Le Nazioni Unite, dal 2015, hanno codificato questi obiettivi all'interno dell'Agenda2030 dando vita ai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs). Tutti sono chiamati a contribuire al raggiungimento degli SDGs, ivi incluse le imprese.

Per tali ragioni sono stati messi a punto una serie di strumenti per facilitare l'adozione integrale degli SDGs all'interno dei piani strategici aziendali. Uno di questi strumenti è la SDG's Compass, la bussola dell'azione aziendale nel quadro dell'Agenda 2030.

Il "World Business Council for Sustainable Development", recependo l'indirizzo secondo il quale tutti sono chiamati a impegnarsi nella realizzazione dell'Agenda, ha realizzato la "CEO Guide to the SDGs". Lo scopo di questa è implementare soluzioni di business che mettano al centro gli obiettivi, rispondendo allo stesso tempo anche ai bisogni e alle ambizioni imprenditoriali.

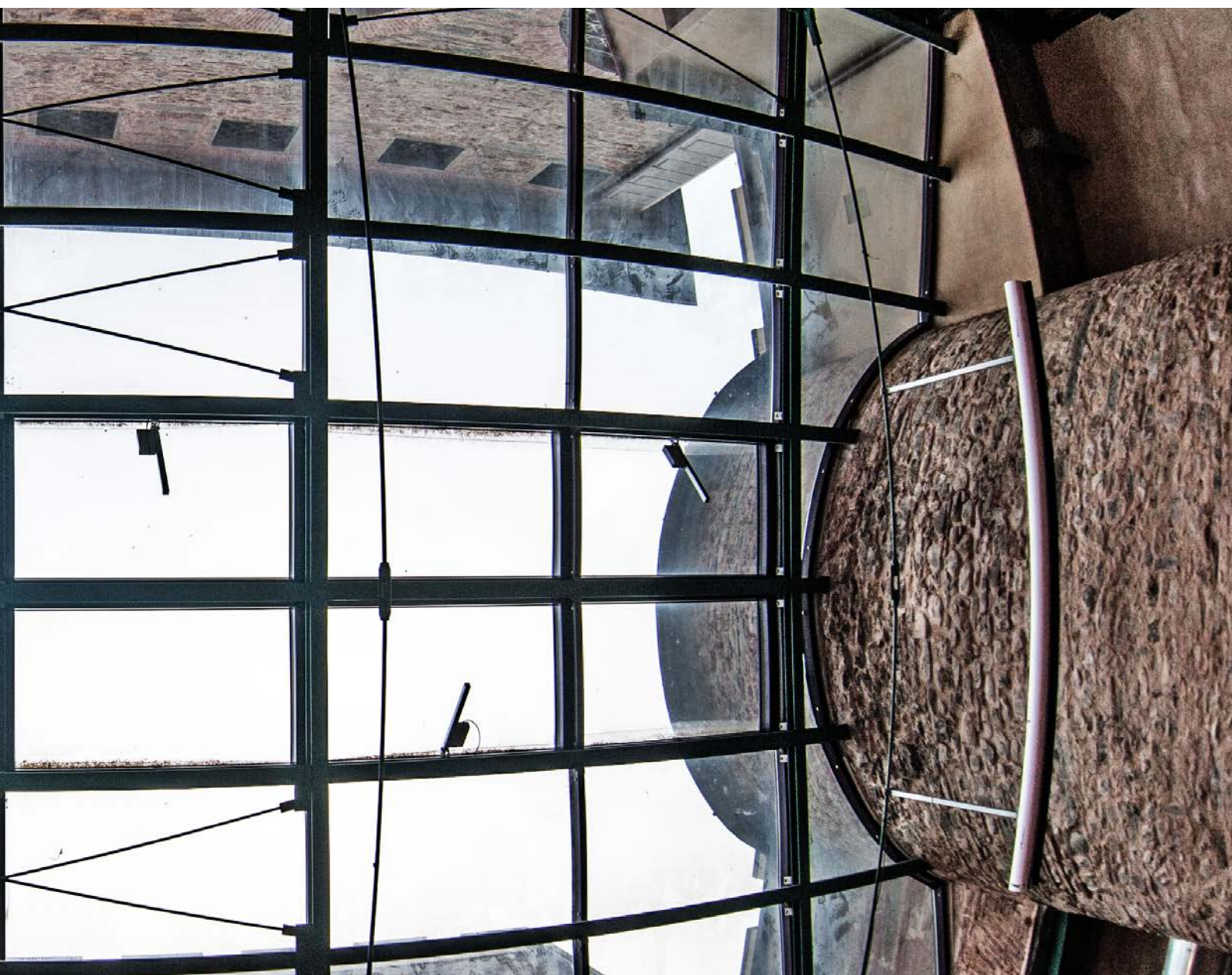


IMPORTANZA BES E BESA

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

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

Da questo framework nasce il BESA che si pone l'obiettivo di adattare questo quadro di riferimento all'universo aziendale. L'obiettivo in questo caso è di costruire un framework di comunicazione unico tra impresa e stakeholders, così da permettere una più assidua ed efficace collaborazione. In questo modo, l'offerta delle imprese e la domanda dei consumatori sono organizzate secondo un unico linguaggio di riferimento, permettendo la costruzione di strategie più efficaci e impattanti.





LA VALORIZZAZIONE E LA PARTECIPAZIONE DEGLI STAKEHOLDER DI MUS.E NELLA VALUTAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ INTEGRALE

IL PRIMO LIVELLO DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT

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

La prima fase di questo processo è la selezione degli stakeholders dell'organizzazione. Questi vengono scelti tra i portatori di interesse circostanti ad essa e che vengono toccati in modo diretto e indiretto dalle azioni portate avanti dalla stessa.

La selezione è fatta tramite una matrice basata su tre fattori: importanza, rilevanza e adeguatezza.

Il primo è volto a misurare quanto è importante il coinvolgimento di ciascuno stakeholder rispetto all'organizzazione in un'ottica di miglioramento dell'offerta. Il secondo invece valuta la centralità del coinvolgimento di ciascun stakeholder per il successo in un'ottica di soddisfacimento della domanda. Il terzo fattore è volto invece a validare l'adeguatezza della relazione formale e informale tra stakeholder e soggetto proponente. Per ognuno di questi elementi gli stakeholder individuati ricevono un punteggio a 1 a 5.

Una volta terminata questa fase di mappatura, si procede con la selezione degli stakeholder prioritari, quelli cioè che hanno ricevuto punteggi tra il 3 e il 5 per ciascuno dei tre fattori precedentemente elencati.

Una volta selezionati gli stakeholders, viene loro somministrato il Questionario di Autovalutazione Partecipata 2.0. La domanda alla quale devono rispondere, per ciascun indicatore, è relativa all'attribuzione di un punteggio di priorità di intervento, su una scala da 1 a 5.

Questo processo permette il confronto tra il posizionamento dell'organizzazione e i desiderata degli stakeholder, valorizzandone la partecipazione in uno spirito di co-progettazione innovativa.

L'ANALISI DI MATERIALITÀ: IL PROCESSO

L'incrocio, indicatore per indicatore, fra il posizionamento dell'organizzazione e i desiderata degli stakeholder permette la costruzione della matrice di materialità, con la quale sarà possibile evidenziare, in vista della costruzione di linee guida di intervento i punti di forza e di debolezza.

La matrice di materialità aiuta l'organizzazione a programmare le proprie linee di intervento basandosi non solo sulla valutazione degli indicatori in cui si è ottenuto un punteggio inferiore, ma anche sulla base delle priorità espresse dagli stakeholder. Questo elemento permette di pensare il cambiamento in una logica di rete, all'interno della quale i principi della reciprocità e della co-progettazione assumono valenza centrale.

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

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

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

L'ANALISI DI MATERIALITÀ: I RISULTATI

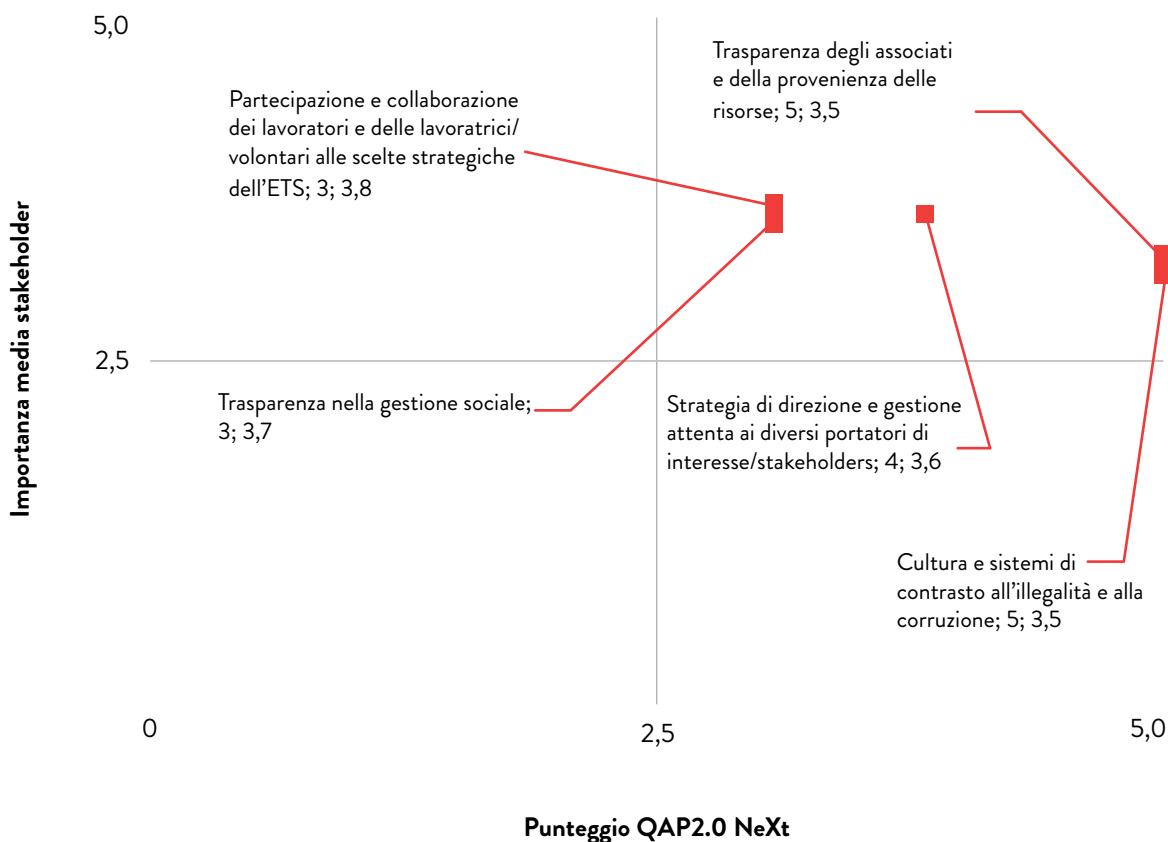
Di seguito sono riportati i risultati dell'analisi di materialità di Mus.e che, come appena richiamato, si sostanzia di due elementi:

- I risultati del Questionario di Autovalutazione Partecipata 2.0 di NeXt (QAP2.0)
- I risultati del Questionario somministrato agli stakeholder (associazioni, dipendenti, utenti, Città Metropolitana di Firenze, Comune di Firenze, scuole)

Sulla base dei dati dei due elementi di cui sopra sono state costruite le matrici di materialità per ciascuna delle 6 Aree del QAP2.0.

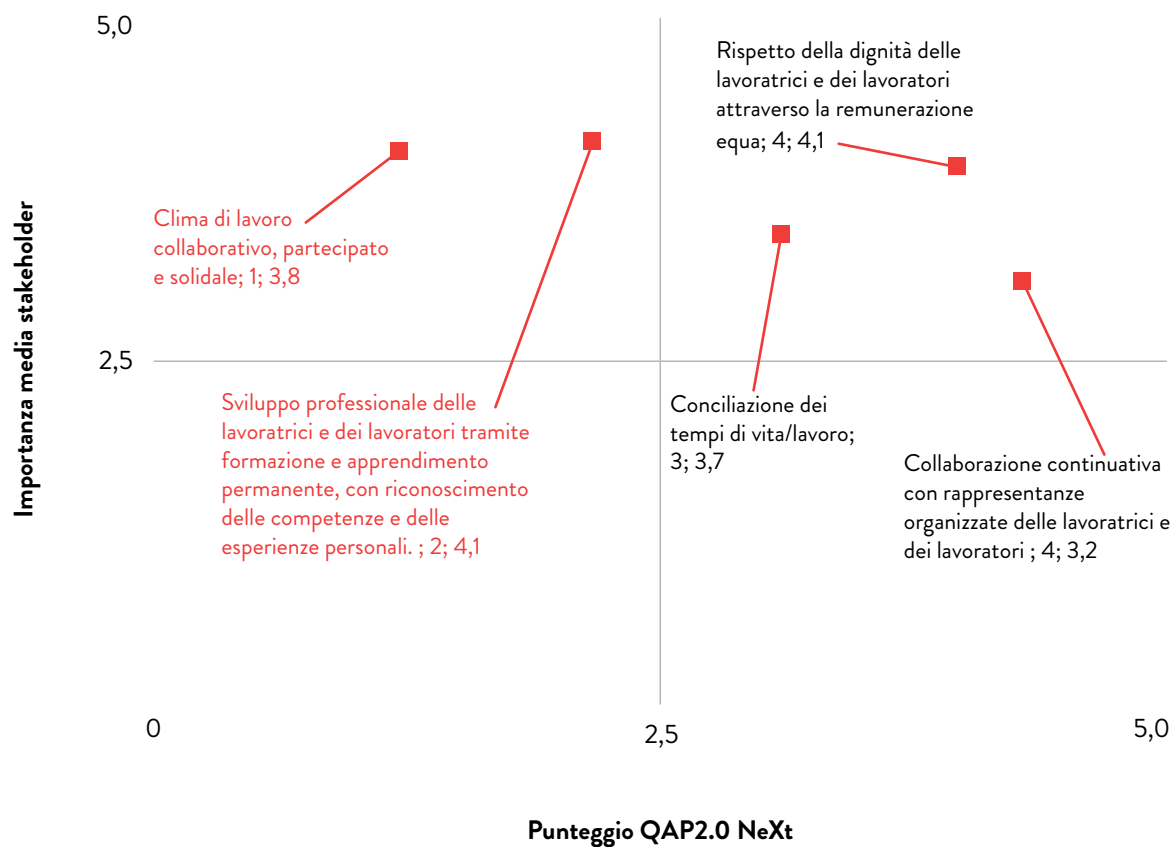
In rosso sono evidenziati gli indicatori che registrano un punteggio basso nel QAP2.0 e un punteggio medio elevato nell'importanza attribuita dagli stakeholder sulla necessità di intervento/impegno da parte di MUS.E.

Analisi di materialità Area 1 - MUS.E e il Governo dell'Organizzazione



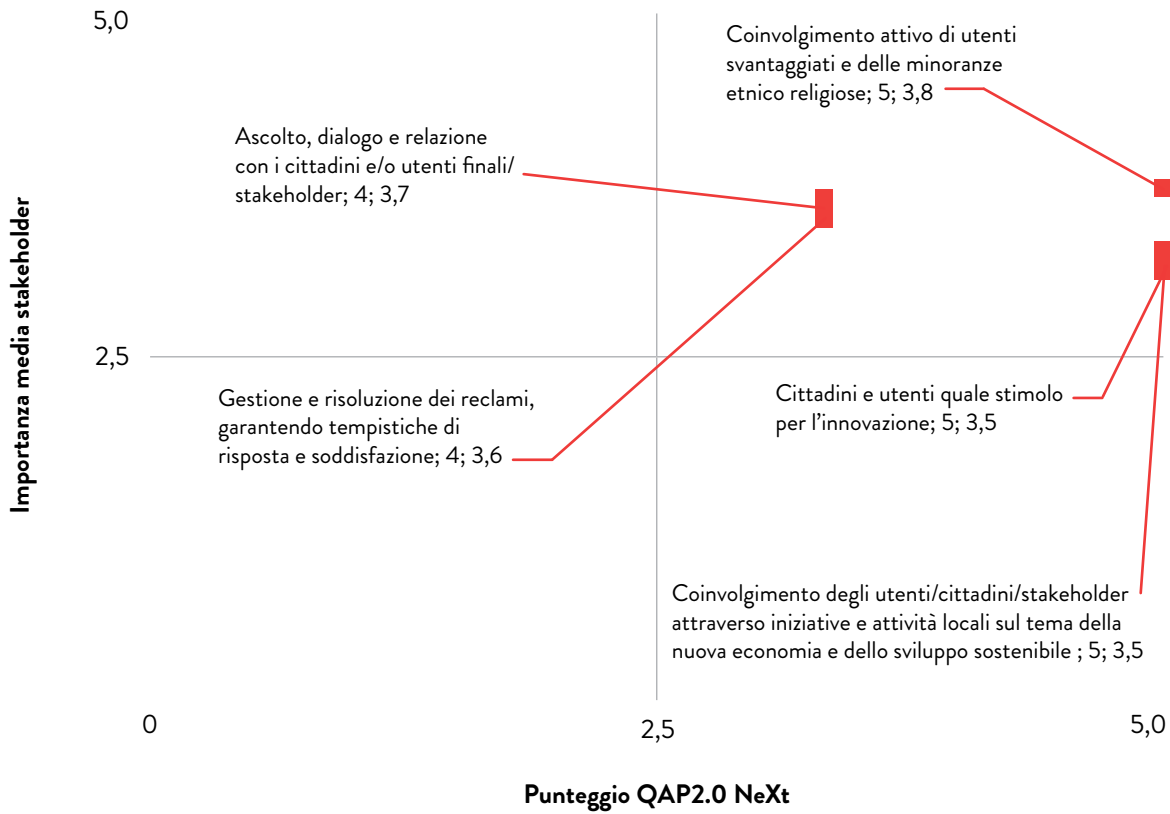
Fonte: elaborazione Centro Studi e Valutazioni NeXt – Nuova Economia Per Tutti

Analisi di materialità Area 2 - MUS.E, le persone e l'ambiente di lavoro



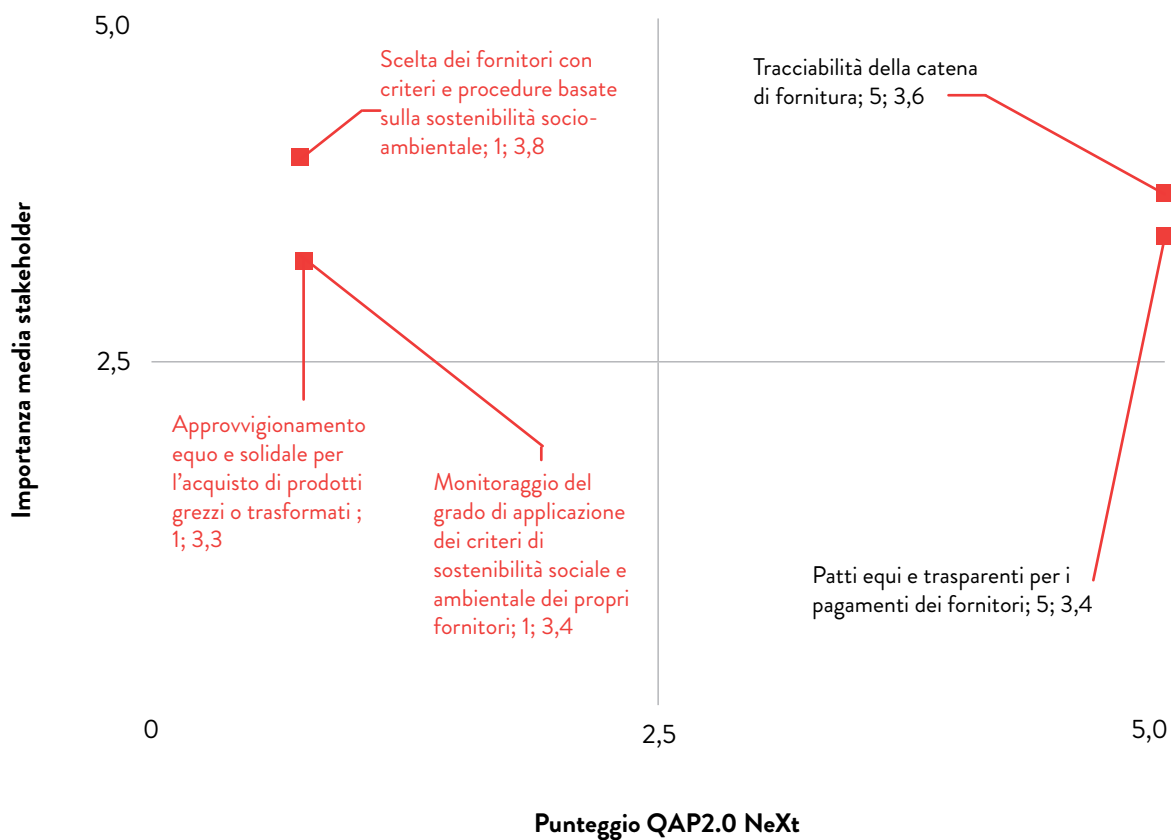
Fonte: elaborazione Centro Studi e Valutazioni NeXt – Nuova Economia Per Tutti

Analisi di materialità Area 3 - MUS.E, i Rapporti con i Cittadini



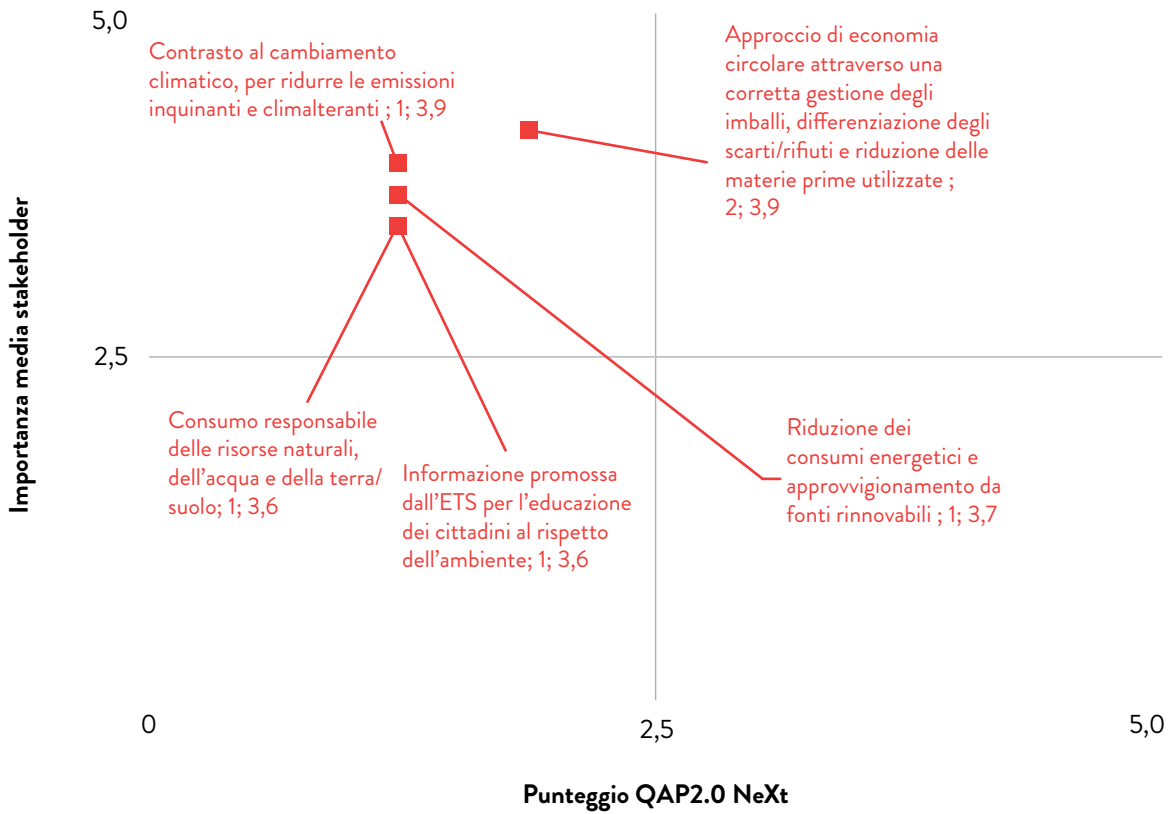
Fonte: elaborazione Centro Studi e Valutazioni NeXt – Nuova Economia Per Tutti

Analisi di materialità Area 4 - MUS.E, la Catena di Fornitura



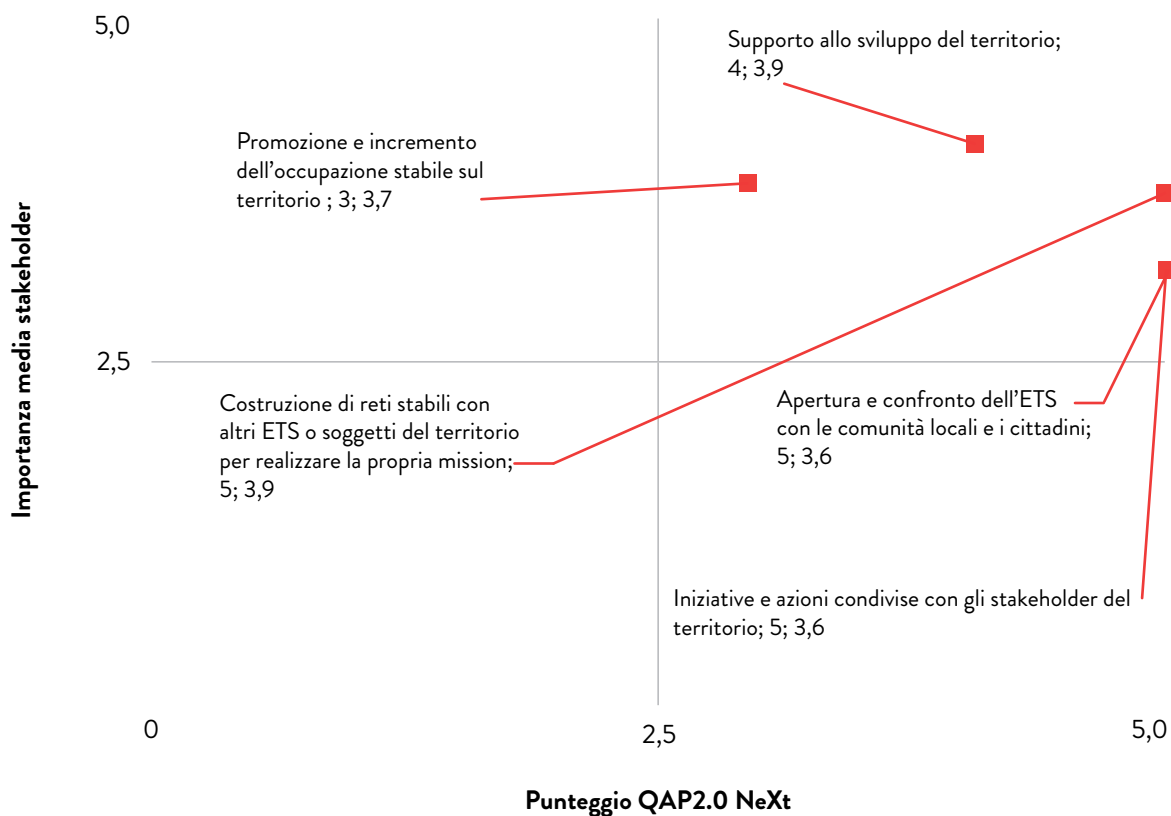
Fonte: elaborazione Centro Studi e Valutazioni NeXt – Nuova Economia Per Tutti

Analisi materialità Area 5 - MUS.E, i comportamenti verso l'ambiente naturale



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

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



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

Questi risultati fanno emergere un'elevata sostenibilità di MUS.E per quanto concerne l'approccio utilizzato per la governance (Area 1), per i rapporti con i cittadini (Area 3) e per i rapporti con la comunità locale (Area 6).

Parallelamente emergono ampi spazi di miglioramento per quanto riguarda le altre aree, in particolare per quanto attiene alle politiche ambientali, area nella quale gli stakeholder hanno evidenziato la necessità di un impegno maggiore in tutti gli indicatori. In tale area è bene sottolineare come le possibili azioni di miglioramento potranno essere messe in campo solo tramite la scelta da parte delle amministrazioni pubbliche nelle quali MUS.E è inserita, lasciando a quest'ultima il ruolo di favorire l'attivazione di percorsi che si muovano nella direzione di una maggiore sostenibilità ambientale.

In sintesi, si può notare che la presenza di elementi di criticità sono riconducibili a 3 Aree su 6: "Le Persone e l'Ambiente di Lavoro" (2 indicatori su 5); "La Catena di Fornitura" (3 indicatori su 5); "I Comportamenti verso l'Ambiente Naturale" (5 indicatori su 5).

I BISOGNI EMERSI

L'Associazione MUS.E consapevole dei risultati dell'analisi di materialità farà una approfondita riflessione su quali azioni mettere in campo per migliorare gli elementi maggiormente critici (alto punteggio degli stakeholder e basso punteggio ottenuto nel QAP2.0).

Nella tabella seguente si riportano, a titolo esemplificativo, alcune possibili azioni da implementare per il miglioramento degli indicatori di valutazione.

AREA DEL QUESTIONARIO	POSSIBILI AZIONI
Le persone e l'ambiente di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • L'adozione di strumenti per il monitoraggio della soddisfazione dei propri dipendenti; • L'ideazione di momenti di confronto per favorire la partecipazione dei lavoratori alle dinamiche strategiche di MUS.E; • La programmazione di momenti di formazione funzionali all'incremento delle competenze necessarie per far fronte in misura dinamica alle sfide emergenti.
La catena di fornitura	<ul style="list-style-type: none"> • L'adozione di strumenti per il monitoraggio dei propri fornitori, con particolare riferimento agli elementi di sostenibilità ambientale e sociale. • L'inserimento di momenti di audit esterno nei confronti dei propri fornitori al fine di valutarne la compliance con i principi della sostenibilità. • L'ideazione di una check-list per la selezione dei propri fornitori.
I comportamenti verso l'ambiente naturale	<ul style="list-style-type: none"> • La programmazione di momenti di educazione e sensibilizzazione alla sostenibilità ambientale e all'economia circolare aperti alla cittadinanza. • La valorizzazione dell'ambiente naturale all'interno dei propri percorsi di visita. • L'adozione di sistemi idonei per la riduzione dei rifiuti. • La scelta di materiali provenienti • Un'azione di "spinta gentile" nei confronti delle amministrazioni pubbliche finalizzata ad una maggiore compliance con i criteri di sostenibilità ambientale, soprattutto per quanto riguarda l'approvvigionamento da fonti di energia rinnovabile.

In sintesi, emerge dunque la necessità di:

- investire sull'evoluzione del ruolo dei lavoratori sia da un punto di vista di partecipazione, sia da un punto di vista dello sviluppo professionale con percorsi formativi dedicati;
- investire sull'elaborazione di strategie volte a costruire una catena di fornitura che sia compliance con i principi di sostenibilità di MUS.E;
- investire su approcci sempre più capaci di coniugare la diffusione della cultura con sistemi innovativi di gestione delle risorse ambientali impiegate e con l'educazione per i cittadini.

Queste brevi riflessioni rappresentano il punto di partenza per l'elaborazione delle possibili linee di intervento strategico di MUS.E orientato alla sostenibilità integrale e alla nuova economia.

Un indirizzo che avrà l'obiettivo di rafforzare il posizionamento di MUS.E come leader sostenibile nel settore della promozione culturale.

Il percorso intrapreso da MUS.E con l'adozione del NeXt Index® permetterà, annualmente, di avere parametri oggettivi dai quali partire, con l'engagement dei suoi stakeholder, per attivare processi di costante miglioramento capaci di generare impatti significativi sia all'interno dell'organizzazione, sia all'esterno.



Progetto grafico a cura di Mallet Studio

malletstudio.com



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

musefirenze.it

