

ANNUAL REPORT 2015



Responsabile scientifico: prof. Francesco
Dainelli (Dipartimento di Scienze per
l'Economia e l'Impresa)

In collaborazione con: prof.ssa Giovanna Del
Gobbo (Dipartimento di Scienze della
Formazione e Psicologia)



Sommario

| | |
|--|----|
| Lettera del Presidente | 3 |
| Premessa metodologica | 4 |
| Presentazione delle attività di indagine qualitativa..... | 7 |
| Servizi offerti e strutture gestite | 8 |
| Titolarità dei servizi | 9 |
| Personale..... | 11 |
| Dati di pubblico | 12 |
| Informazione e Accoglienza | 14 |
| Mediazione e Valorizzazione..... | 15 |
| Progettazione area Contemporaneo..... | 18 |
| L'offerta culturale di Museo Novecento | 23 |
| Grandi eventi..... | 26 |
| Museo di Palazzo Vecchio | 27 |
| Il servizio di Informazione e Accoglienza di Palazzo Vecchio | 28 |
| Il servizio di Mediazione e Valorizzazione di Palazzo Vecchio | 35 |
| L'esperienza "Studiolo e Torre" di Palazzo Vecchio | 40 |

Lettera del Presidente

“L'arte – diceva Bruno Munari, artista e designer - è ricerca continua, assimilazione delle esperienze passate, aggiunta di esperienze nuove, nelle forma, nel contenuto, nella materia, nella tecnica, nei mezzi.”

Su questa linea di pensiero, consapevoli o meno, abbiamo costruito tutta l'attività e il nostro modo di agire: MUS.E è un soggetto in movimento, che cresce, che innova, che sperimenta, che lavora al passo coi tempi. Ma sarebbe troppo semplice e riduttivo elogiarsi da soli o pretendere di raccontare il nostro lavoro – in continua evoluzione – senza fermarsi a riflettere attentamente sul percorso compiuto. Ecco perché abbiamo scelto di dotarci di questo Report, uno strumento che ci aiuti ad approfondire il nostro cammino di crescita, fino a condurci ad una fotografia dell'attuale. Certo, spesso si è soliti raccontare che la cultura non può essere “misurata”. Noi non solo lo abbiamo fatto, siamo anche andati oltre: questo documento infatti non è solo un'analisi di dati. Perché i numeri sono necessari ad esprimere quantità, ma non sempre riescono a mettere in luce il vero valore dell'oggetto di studio. E quando ad essere indagato è un fenomeno culturale, i numeri, da soli, si rivelano insufficienti. Ecco perché abbiamo voluto dotarci di uno strumento che grazie ad un approccio scientifico riuscisse non solo a quantificare il lavoro culturale svolto da MUS.E, ma capace anche di mostrarne le tendenze, i punti di forza, i mutamenti. Questo Annual Report non è quindi solo uno studio statistico, ma anche e soprattutto una cartina di tornasole della

qualità della nostra attività. Non ci dice solo “quante cose facciamo”, ma anche “come le facciamo”. E, in ultima istanza, mostra davvero “chi siamo”. L'Annual Report è per noi quindi un triplice strumento: di verifica, di progettazione e di comunicazione. Un modo per riflettere su come abbiamo lavorato e come stiamo lavorando, uno strumento per capire dove stiamo andando e dove possiamo andare, e il modo più chiaro e trasparente per raccontare veramente chi siamo. Non è una pubblicità accattivante e illusoria, che convince con immagini ricche di effetti speciali, ma una pubblicazione che – a quanti si troveranno a sfogliarla – mostrerà nella sua integrità una delle più importanti realtà in campo culturale fiorentino e non solo. Uno strumento affidabile, realizzato grazie alla collaborazione del Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa dell'Università degli Studi di Firenze e al supporto del Dipartimento di Scienze della Formazione e Psicologia. Due partner che ci hanno permesso di svolgere un lavoro accurato dal punto di vista scientifico, che ci hanno guidato nello studio e che hanno redatto un documento serio e attendibile. Vi auguriamo una buona lettura, orgogliosi di poter presentare questi risultati. Nelle pagine che seguono troverete molti interessanti spunti di analisi e riflessione. Ma il risultato ultimo, quello che ci rende più felici, è sapere che MUS.E è una struttura che cresce sotto ogni profilo. Una realtà affermata che da sedici anni, con costanza ed entusiasmo, propone quotidianamente grandi esperienze di bellezza.

Associazione MUS.E il Presidente

Matteo Spanò

Premessa metodologica

Ormai da diversi anni la letteratura di settore individua nella Qualità uno strumento di innovazione per i Musei. Alla base vi è anche una riflessione sul ruolo sociale dei Musei stessi come istituzione accessibile a tutti. Un principio che si fonda su una concezione egualitaria dei diritti di accesso alla cultura e in generale ai servizi predisposti a beneficio del cittadino.

Tuttavia, a fronte dei “molti” che usufruiscono di servizi museali, ve ne sono “molti” che non sono interessati al Museo, pur sopportandone direttamente o indirettamente i costi. Si apre quindi una doppia sfida per i servizi museali: da una parte aumentare le possibilità di accesso e favorire l’ampliamento del numero di cittadini che possono riconoscere e beneficiare dell’accesso ai servizi stessi; dall’altra parte la necessità di dimostrare il valore degli investimenti sulla base di una rinnovata visione dell’*accountability* dei Musei in termini di riconoscimento del valore, affinché anche i servizi museali siano sempre più avvertiti come propri ed essenziali dal cittadino.

Queste due sfide richiedono ai Musei (e a istituzioni culturali assimilabili) di interrogarsi sulla qualità dei servizi offerti per una trasparente rendicontazione che ne favorisca il riconoscimento di valore.

Affinché questo possa avvenire occorre partire dalla considerazione che il valore del Museo non è solo ed esclusivamente legato alla qualità intrinseca delle collezioni o alla qualità degli allestimenti, ma è strettamente connessa alla percezione da parte dell’utenza della qualità

dell’esperienza vissuta nel museo. La possibilità di verificare questa “percezione” delle qualità (intenzionalmente e necessariamente plurali) è il punto di partenza per una successiva riconsiderazione del rapporto costi/benefici e per l’identificazione di indicatori di impatto sociale che possano consentire di ampliare la considerazione del valore dell’accesso alla cultura.

Sono queste riflessioni, qui espresse in estrema sintesi, che hanno guidato l’impostazione dell’azione “pilota” di valutazione dei servizi offerti da Muse: si tratta, infatti, di una rilevazione circoscritta nel tempo (dicembre 2015) e funzionale alla messa a punto di un modello operativo. Si tratta peraltro di raccolta dati su un campione casuale. I valori sono indicativi comunque di una tendenza.

Presupposto dell’impostazione del modello di valutazione è stato un approccio sistemico alla qualità che ha portato all’individuazione di alcuni ambiti prioritari di raccolta di evidenze sulla qualità percepita dal visitatore.

La rilevazione ha individuato come campo prioritario di applicazione i servizi di facilitazione dell’accesso e della fruizione (comunicazione, accoglienza, mediazione – diretta con personale e indiretta tramite apparati paratestuali).

Obiettivo è stato individuare elementi di miglioramento del servizio, ma soprattutto elementi di forza su cui poter continuare a far leva per adottare politiche di ampliamento dell’utenza in funzione di una risposta da dare al problema dell’accessibilità per tutti.

Certamente gli elementi o i fattori, che interferiscono con la qualità percepita, sono molteplici e di tale differenziazione si è tenuto conto rispetto alla specificità dei contesti sottoposti ad esame. Si è tenuto conto di fattori oggettivi e fattori soggettivi e per entrambi è stata prevista la rilevazione del punto di vista dell'utenza e del punto di vista del personale interessato. Ovviamente con metodologie e modalità di rilevazione diverse, come indicato nel presente Rapporto.

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

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

Alla luce di queste brevi note si può comprendere che, nell'ambito dell'azione pilota di valutazione dei servizi, la Qualità è stata, pertanto, interpretata e gestita come framework concettuale di riferimento e come quadro metodologico per l'impostazione e gestione della rilevazione nel suo complesso.

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

- uguaglianza e imparzialità;
- continuità;
- partecipazione;
- efficacia e efficienza;

e sono stati presi in considerazione i seguenti fattori:

- accesso (regolarità e continuità, accoglienza);
- fruizione (ampiezza, efficacia della mediazione);
- educazione e didattica (regolarità e continuità, ampiezza, evidenza).

Complessivamente l'impostazione si è configurata non in termini di "valutazione esterna" ma come "accompagnamento" per la costruzione di un modello di

autovalutazione. Il flusso di lavoro è riconducibile alle seguenti macro fasi:

- a) identificazione partecipata degli elementi costitutivi delle qualità del servizio;
- b) messa a punto di strumenti di rilevazione delle qualità percepite dall'utenza (questionari differenziati) e delle qualità percepite dal personale (focus group) rispetto a tali elementi;
- c) somministrazione degli strumenti di rilevazione;
- d) elaborazione dei risultati;
- e) messa a disposizione dei risultati per l'attivazione di processi di miglioramento.

L'indagine qualitativa ha coinvolto due musei civici: il Museo di Palazzo Vecchio e il Museo Novecento e le rilevazioni sono state effettuate nel mese di dicembre 2015 (somministrazione dei questionari a diverse tipologie di utenza) e di gennaio 2016 (realizzazione di *focus group* con il personale).

Presentazione delle attività di indagine qualitativa

L'indagine si è articolata in fasi distinte di lavoro come indicato in premessa.

Una prima fase ha visto la realizzazione di tre incontri con i responsabili dei servizi di Mus.e per:

- l'individuazione partecipata delle aree da sottoporre ad osservazione;
- la condivisione dei criteri guida richiamati in premessa;
- la messa a punto dei questionari.

Tale processo ha consentito la predisposizione di sette questionari differenziati per tipologia di pubblico/proposta culturale:

- visitatori del Museo di Palazzo Vecchio;
- visitatori del servizio "Studiolo e Torre" a Palazzo Vecchio;
- bambini accompagnati da genitori in visita al Museo di Palazzo Vecchio;
- insegnanti in visita al Museo di Palazzo Vecchio con le classi;
- studenti in visita al Museo di Palazzo Vecchio;
- visitatori del Museo Novecento.

Il periodo di somministrazione dei questionari si è concentrato nel mese di dicembre 2015¹. Tutti gli intervistati sono

¹ La somministrazione dei questionari si è articolata: 8 momenti di somministrazione questionari ai visitatori di Palazzo Vecchio a cura di UNIFI (dal 5 al 30 dicembre 2015); 10 momenti di somministrazione dei questionari alle scuole primarie e secondarie a cura di MUS.E (dal 15 al 23 dicembre 2015); somministrazione questionari ai visitatori del Museo Novecento a cura di MUS.E; somministrazione dei questionari ai visitatori con Tablet/Kit di Palazzo Vecchio a cura di MUS.E (dal 15 al 31 dicembre).

italiani. Trattandosi di un'esperienza pilota in un tempo contenuto, non si è ritenuto opportuno dover allargare la rilevazione a turisti stranieri in considerazione delle ulteriori variabili di cui sarebbe stato necessario tenere conto. Il numero dei questionari raccolti per target/proposta culturale sono illustrati nella seguente Tabella.

| Tipo di questionario | N. di questionari raccolti |
|--|----------------------------|
| Questionario per visitatori/Palazzo Vecchio | 121 |
| Questionario per i bambini accompagnati dalle famiglie/Palazzo Vecchio | 37 |
| Questionario per gli alunni delle scuole secondarie/Palazzo Vecchio | 156 |
| Questionario per gli alunni delle scuole primarie/Palazzo Vecchio | 96 |
| Questionario per gli insegnanti/Palazzo Vecchio | 15 |
| Questionario visitatori Studiolo e Torre/Palazzo Vecchio | 78 |
| Questionario per visitatori/Museo Novecento | 44 |

Figura 1 - Numero dei questionari raccolti per tipologia di questionario/target

Tutti i questionari relativi ai servizi di Palazzo Vecchio, ad eccezione di quelli predisposti per i bambini, sono articolati nelle seguenti sezioni:

- dati generali e di conoscenza della titolarità del servizio;
- dati relativi all'accesso alle informazioni e prenotazione;
- dati su visite e attività didattiche o di mediazione.

Il questionario per il Museo Novecento presenta invece una struttura leggermente dissimile considerata la specificità del museo e l'assenza di servizi mirati di mediazione.

I questionari sono riportati nell'Appendice del presente Rapporto.

Immediatamente dopo la somministrazione dei questionari sono stati realizzati due *focus group* che hanno coinvolto il personale di MUS.E impiegato nei servizi oggetto dell'indagine, ovvero quelli di informazione e accoglienza e di mediazione culturale. Nello specifico ai due *focus group* hanno partecipato:

- 10 operatori dei servizi di mediazione MUSE e la coordinatrice dei servizi di mediazione MUS.E;
- 11 operatori dei servizi di informazione e accoglienza MUS.E e la coordinatrice di informazione e accoglienza MUS.E.

Le tracce dei *Focus Group* sono riportate in Appendice del presente Rapporto.

Servizi offerti e strutture gestite

L'Associazione MUS.E cura la valorizzazione del patrimonio dei Musei Civici Fiorentini e più in generale della città di Firenze, realizzando progetti culturali, mostre, laboratori ed eventi che favoriscano una fruizione del Patrimonio e dell'arte attraverso esperienze di eccellenza. Tale missione si attua su diversi piani:

- A. **Servizi alla Cultura:** supporto organizzativo e gestionale alle iniziative e ai servizi culturali (call center, biglietteria, informazioni, gestione Firenze Card, strumenti di supporto alla visita);
- B. **Mediazione:** attività di valorizzazione del patrimonio culturale mediante l'organizzazione di proposte specifiche rispetto ai diversi target (visite guidate e laboratori, assistenza alla visita);
- C. **Progettazione Contemporaneo:** ideazione di proposte culturali ed eventi nell'ambito del contemporaneo (mostre, conferenze, installazioni e progetti speciali);
- D. **Grandi eventi:** eventi di valorizzazione in città legati a grandi temi culturali;
- E. **Bookshop.**

Le strutture nelle quali vengono variamente e più o meno ampiamente erogati tali servizi sono nove:

- Museo di Palazzo Vecchio e Torre di Arnolfo;
- Complesso di Santa Maria Novella;

- Museo Stefano Bardini;
- Cappella Brancacci in Santa Maria del Carmine;
- Forte Belvedere;
- Fondazione Salvatore Romano;
- Torre San Niccolò;
- Museo Novecento;
- Le Murate. Progetti Arte Contemporanea;

L'Associazione, inoltre, svolge attività in classe (presso istituti primari e secondari di primo grado), e direttamente nel centro storico e organizza grandi mostre e eventi in città.

I servizi che vengono erogati presso ogni struttura sono riassunti nella Figura 2 e si confermano quelli del 2014, anno a partire dal quale si erano aggiunte due grandi strutture, sotto la gestione di MUS.E: il Museo Novecento e *Le Murate. Progetti Arte Contemporanea*.

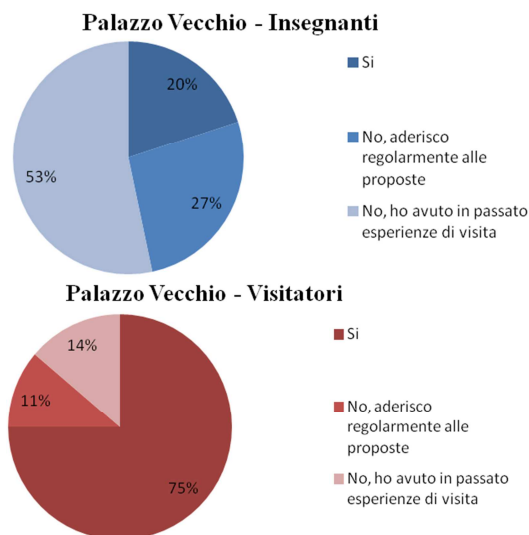
| Servizi/Strutture | Bookshop | Biglietteria | Informazione Accoglienza | Mediazione Valorizzazione | Progettazione Contemporaneo |
|-------------------------------|----------|--------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| Museo di Palazzo Vecchio | X | x | X | X | |
| Museo Novecento | X | X | X | X | X |
| Complesso Santa Maria Novella | | x | X | X | |
| Museo Stefano Bardini | | x | | X | |
| Cappella Brancacci | | x | X | X | |
| Forte Belvedere | | | | X | |
| Complesso delle Murate | | | X | X | X |
| Fondazione Romano | | | | X | |
| Torre San Niccolò | | | X | X | |

Figura 2 - Servizi erogati per struttura

Titolarità dei servizi

Una prima parte dei questionari ha riguardato la rilevazione della frequenza di accesso ai servizi da parte dei visitatori e del riconoscimento di MUS.E quale titolare dei servizi di mediazione.

I grafici mostrano chiaramente che la maggior parte dei visitatori intervistati nel periodo di riferimento, indipendentemente dalla struttura visitata (Palazzo Vecchio e Museo Novecento) o dal percorso seguito (Studiolo e Torre), ha usufruito dei servizi offerti da MUS.E per la prima volta (Fig. 2). Solo poco più del 10% avevano già sperimentato le offerte proposte da MUS.E. Un andamento opposto presentano le risposte fornite dagli insegnanti i quali, nella maggior parte dei casi (80%), avevano già usufruito dell'offerta didattica di MUS.E in passato.



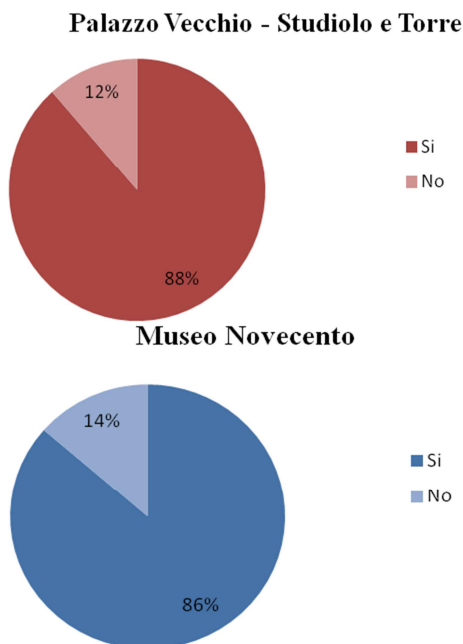


Figura 3 - Fruizione dei servizi di MUS.E da parte degli intervistati in precedenza

Anche rispetto alla conoscenza della titolarità dei servizi di mediazione, vale a dire conoscenza dell'Associazione che eroga i servizi, i risultati ottenuti dalle interviste sono in linea con i risultati relativi alla continuità nella fruizione del servizio: MUS.E è decisamente conosciuta in ambito scolastico (Fig. 3). Il grafico relativo mostra infatti che il 94% degli insegnanti intervistati è a conoscenza della titolarità dei servizi di mediazione da parte dell'Associazione².

Le risposte fornite dai visitatori privati, invece, mostrano che la maggioranza di questi non è a conoscenza della titolarità del servizio di cui usufruisce. Questa

² Ciò è probabilmente riconducibile alla storia di MUS.E che nasce come laboratorio per le scuole inserito nella cornice dell'offerta didattica del Museo di Palazzo Vecchio e successivamente si è trasformata in organizzazione che offre servizi culturali e organizza eventi.

tendenza risulta più marcata per il Museo Novecento, anche se, probabilmente, la differenza è dovuta solo al diverso numero di visitatori ospitati dalle due strutture. A questi dati vanno aggiunti i numerosi suggerimenti ricevuti dai visitatori che, in seguito alla visita, invitavano ad una maggiore visibilità e possibilità di riconoscimento dell'Associazione e dei suoi ottimi servizi.

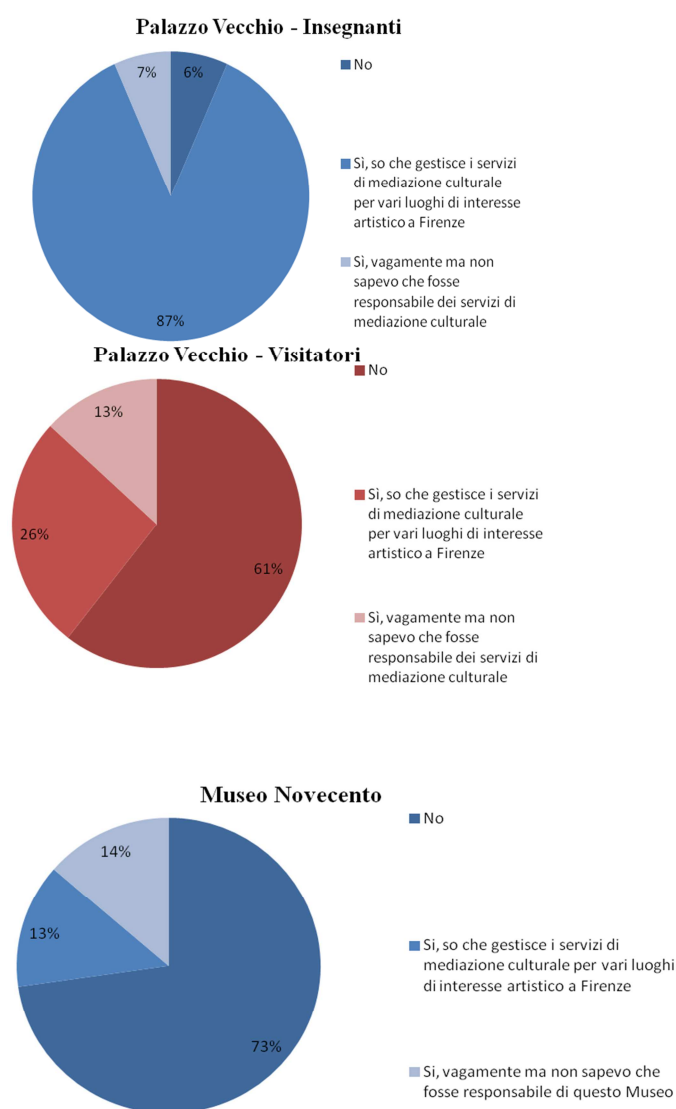


Figura 4 - Conoscenza dell'associazione MUS.E da parte degli intervistati

Personale

In un'associazione culturale, la crescita culturale di un visitatore è evidentemente legata alla crescita culturale e alla soddisfazione del suo capitale umano. Il personale impegnato nell'erogazione dei servizi che MUS.E rende alle varie strutture oscilla fra le 46 e le 55 unità, specializzate verticalmente, in relazione alla funzione svolta (Figura 5). È chiaro come la maggior parte di questi addetti lavora sul Museo di Palazzo Vecchio, per il quale, complessivamente, si erogano 38.750 ore. A seguire vi è il Museo Novecento, con un impiego di quasi 10.000 ore uomo. Questo capitale umano è coordinato e amministrato da uno staff di circa 12 persone.

Infine, vi è l'importante contributo dei tirocini e dei volontari, evidente testimonianza di un'associazione aperta alla comunità di riferimento (Figura 5). MUS.E nel 2015 ha ospitato e collaborato con una cinquantina di persone, che, a vario titolo, hanno partecipato attivamente alla vita dell'associazione, tutti per lo più impegnati su Palazzo Vecchio.

| Strutture | Servizi | Bookshop | Informazione Accoglienza | Mediazione | Assistenza alla visita | Eventi | Progettazione Contemporaneo |
|----------------------------------|---------|------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Museo di Palazzo Vecchio | | 5.673 ore | 13.650 ore | 9.054 ore | 10.373 ore | --- | --- |
| Museo Novecento | | --- | 5.304 ore | 524 ore | --- | --- | 3.728,5 ore |
| Complesso S. Maria Novella | | --- | 2.326 ore | 296 ore | --- | --- | --- |
| Museo Stefano Bardini | | --- | --- | 80 ore | --- | --- | --- |
| Cappella Brancacci | | --- | 4.004 ore | 14 ore | --- | --- | --- |
| Forte Belvedere | | --- | --- | 182 ore | --- | --- | --- |
| Complesso delle Murate | | --- | --- | 110 ore | --- | --- | 2.874,5 ore |
| Fondazione Romano | | --- | --- | 10 ore | --- | --- | --- |
| Torre San Niccolò | | --- | --- | --- | 594 ore | --- | --- |
| Altro (in città, in classe, ecc) | | --- | --- | 1.468 ore | --- | 7.696 ore | --- |
| TOTALE | | 3-4 unità (5.673 ore) | 12-15 unità (25.284 ore) | 13-14 unità (11.738 ore) | 9-13 unità (10.967 ore) | 4 unità (7.696 ore) | 5 unità (6.603 ore) |

Figura 5 - Ore uomo per struttura e per servizio

| Strutture | Servizi | Informazione Accoglienza | Mediazione | Comunicazione | Eventi | Progettazione Contemporaneo |
|----------------------------|---------|------------------------------|-------------------------------|----------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Museo di Palazzo Vecchio | | 7 unità (1.142,5 ore) | 13 unità (3.697,5 ore) | 2 unità (773,5 ore) | 2 unità (785 ore) | --- |
| Museo 900 | | --- | --- | --- | --- | 5 unità (690 ore) |
| Complesso S. Maria Novella | | --- | --- | --- | --- | --- |
| Museo Stefano Bardini | | --- | --- | --- | --- | --- |
| Cappella Brancacci | | --- | --- | --- | --- | --- |
| Forte Belvedere | | --- | --- | --- | --- | --- |
| Complesso delle Murate/ | | --- | --- | --- | --- | 5 unità (750 ore) |
| Fondazione Romano | | --- | --- | --- | --- | --- |
| Torre San Niccolò | | --- | --- | --- | --- | --- |
| TOTALE | | 7 unità (1.142,5 ore) | 13 unità (3.697,5 ore) | 2 unità (773,5 ore) | 2 unità (785 ore) | 10 unità (1.440 ore) |

Figura 6- Ore tirocini e volontari per struttura e per servizio

Come indicato in Premessa, la rilevazione qualitativa ha dedicato specifica attenzione al punto di vista di coloro che quotidianamente animano i servizi di informazione e accoglienza e di mediazione culturale dell'Associazione MUS.E. La rilevazione realizzata attraverso due *focus group* si è concentrata su alcuni elementi chiave che influenzano direttamente la qualità dei servizi offerti.

Sono stati coinvolti gli operatori dell'InfoPoint e call center per l'analisi partecipata dei servizi di informazione e accoglienza, e i mediatori culturali per l'analisi dei servizi di accompagnamento alla fruizione per visitatori e scuole. I temi trattati durante queste attività di rilevazione sono stati precedentemente presentati e condivisi con i responsabili dei servizi e hanno riguardato:

- l'organizzazione dei servizi;
- la comunicazione interna;
- la motivazione alla professione in termini di investimento e identità professionale;
- l'espressione dei bisogni formativi finalizzati al miglioramento delle proprie prestazioni e allo sviluppo professionale.

La tabella qui di seguito illustra le principali evidenze raccolte durante questa attività di ricerca in riferimento ai punti trattati.

| Punti trattati nei Focus Group | Evidenze emerse dai Focus Group |
|--|--|
| Organizzazione dei servizi | Migliorare l'organizzazione delle attività (adeguamento dei tempi) Migliorare l'organizzazione dei compiti trasversali (preparazione e manutenzione didattici, attrezzature, ecc.) Ottimizzare la presenza del personale in base alla possibilità di prevedere variazioni del flusso dei visitatori nei diversi periodi Migliorare la comunicazione tra i diversi settori di attività (accoglienza e media anche altri dipartimenti di Mus.e) Migliorare la comunicazione tra i diversi soggetti che utilizzano Palazzo Vecchio (esempio per accesso agli spazi) Migliorare la visibilità dei servizi offerti e di MUSE nel suo complesso |
| Principali competenze segnalate | Capacità di comunicazione Capacità di gestione interdisciplinare dei contenuti Capacità di gestire l'imprevisto Capacità di calibrare l'intervento rispetto al target Flessibilità e auto-organizzazione Senso di appartenenza Capacità di lavoro in team |
| Risogni delle figure professionali coinvolte nei servizi | Capacità di lavoro in team Forte investimento personale (passione, curiosità, desiderio di apprendimento) Valorizzare le professionalità presenti anche in funzione dell'innovazione dei servizi Ampliare le possibilità di formazione / aggiornamento/ scambio di esperienze operatori (osservazione reciproca) / conoscenza di altre realtà Valorizzazione delle risorse interne ed esterne all'organizzazione per la formazione Eventuale differenziazione di ruolo sulla base delle qualifiche, delle funzioni e delle |

Figura 7 - Evidenze rilevate dall'analisi dei dati raccolti con i Focus group

Dati di pubblico

L'intercettazione del pubblico

I servizi di comunicazione e promozione, volti ad attirare il pubblico verso le iniziative culturali di Mus.e, sono stati potenziati nel 2014. Queste le principali attività condotte:

- cura dei siti web tradizionali (www.musefirenze.it
www.museonovecento.it
www.lemuratepac.it
www.nottebiancafirenze.it
www.familytour.it).

I web-report (Figura 8) segnalano una intensa attività promozionale e divulgativa di MUS.E. Da segnalare, in particolare, le ottime performance del Museo Novecento, con numeri davvero elevati.

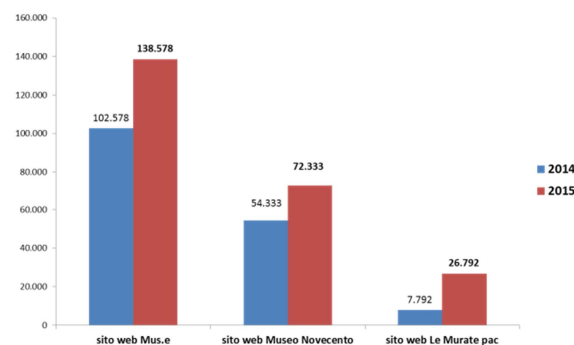


Figura 8 - Web report dei principali siti

Se i principali risultati vengono letti rispetto al 2014, tali numeri si mostrano in crescita, anche significativa in molti casi (Figura 9). Anche qui sveltano le performance del Museo Novecento. Cala solo leggermente il tempo di permanenza medio sul sito istituzionale,

sceso da 2' 57" del 2014 a 2' 11" del 2015.

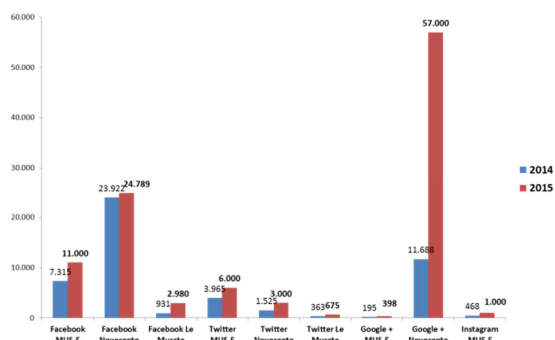


Figura 9 - Andamento profili social e numero fan

- attivazione e cura di siti temporanei, dedicati a eventi che sono tali: www.magnificentfirenze.it; www.gormleyfirenze.it; www.flightfirenze.it;
- spedizione di newsletter mensili verso un pubblico fidelizzato;
- cura dei social networking su 18 profili diversi (per la sola MUS.E: Facebook 11.000 fan contro i 7.315 del 2014, Twitter ha quasi raddoppiato, portandosi a 6.000 follower, Instagram è salito a 1.000 follower, Youtube 383 iscritti al canale video con 270.000 visualizzazioni);
- produzione di brochure, cartoline, locandine, manifesti;
- produzione di contenuti multimediali per il sistema del Digital Signage che comprende circa 60 monitor di grandi dimensioni sparsi nei centri culturali di Firenze e dintorni (cinema, teatri, musei, biblioteche, parchi, etc.);
- gestione di contenuti multimediali sui monitor di Palazzo Vecchio (biglietteria,

Salotta, Cortile dogana) e del Museo Novecento (biglietteria);

- ufficio stampa.

Se la rassegna stampa può essere vista come cartina di tornasole dell'intera attività di comunicazione, si contano:

- oltre 200 uscite sui giornali riguardo all'attività istituzionale (musei, mediazione, domeniche metropolitane, Museo Novecento, incontri e iniziative);
- oltre 400 uscite relative alle mostre e agli eventi da noi curati (Koons, Gormley, Magnificent, Notte Bianca, Festival dei Bambini, Michelangiolesca);
- circa 800 uscite su quotidiani online o portali web;
- circa 80 i servizi tv e radio.

Dati di sintesi

Il pubblico che è stato servito da MUS.E nel 2015 raggiunge il milione e mezzo di persone, con una significativa crescita di rispetto al 2014 (Figura 10).

Nel dettaglio, le persone che sono entrate in contatto con gli uffici informativi e di accoglienza sono passate da 723.871 a 853.995.

| | Bookshop | Informazione Accoglienza | Mediazione Valorizzazione | Progettazione Contemporaneo | Grandi Eventi |
|------|----------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| 2015 | € 561.915 incassi | 853.995 utenti | 226.281 fruitori | 60.259 presenze | 347.382 partecipanti |
| 2014 | € 463.821 incassi | 723.871 utenti | 389.268 fruitori | 60.029 presenze | 117.050 partecipanti |

Figura 10 - Andamento risultati sintetici per tipo di servizi

I fruitori effettivi dei servizi superano le 600.000 unità, fra mediazione, eventi

dell'area contemporanea e grandi eventi³. Anche in questo senso, i risultati fanno registrare una crescita di circa il 10% rispetto al 2014. La composizione degli utenti, comunque, cambia radicalmente rispetto all'anno passato. L'attività caratteristica, quella della mediazione e valorizzazione, fa registrare una contrazione significativa nel numero di fruitori. Anche nell'area dedicata al Contemporaneo, dopo il boom dell'apertura del Museo Novecento nel 2014, le presenze sono diminuite, anche a causa della mancanza di mostre temporanee.

I grandi eventi, invece, fanno segnare un notevole balzo in avanti, i cui partecipanti stimati passano da 117.050 a ben 347.382. Infine il bookshop di Palazzo Vecchio, che ha incassato l'eccezionale cifra di 548.576 euro, in netta ascesa rispetto al suo primo anno di attività.

Informazione e Accoglienza

Organizzazione

I servizi di informazione e di accoglienza al pubblico sono stati notevolmente potenziati nel corso del 2014 con l'apertura del Museo Novecento e delle Murate. Nel 2015 l'Associazione ha mantenuto una molteplicità di servizi offerti, ancorché diversificati per struttura (Figura 11).

| Strutture | Servizi | Info Point | Call Centre | Biglietteria | Firenze Card | Noleggio strumenti |
|-------------------------------|---------|------------|-------------|--------------|--------------|--------------------|
| Museo di Palazzo Vecchio | x | x | x | x | x | x |
| Museo Novecento | x | x | x | x | x | x |
| Complesso Santa Maria Novella | x | x | x | x | x | x |
| Cappella Brancacci | x | x | x | x | x | x |
| Museo Stefano Bardini | x | x | x | x | | |
| Fondazione Romano | | | x | | | |
| Forte Belvedere | | | x | | | |
| Le Murate | x | x | x | | | |

Figura 11 - Servizi erogati per struttura

Risultati

Il servizio di informazione serve quasi 630.000 persone⁴, che, evidentemente, concentrano la loro attenzione su Palazzo Vecchio (Figura 11).

³ I dati relativi ai grandi eventi sono misurati e stimati come descritto nella apposita sezione. Non comprendono *F-Light 2015* e la mostra *Jeff Koons in Florence*, in quanto eventi realizzati all'aperto senza una propria bigliettazione.

⁴ Si tratta di una stima basata su nostre indagini empiriche e statistiche. Infatti, le persone che si rivolgono al servizio informazioni rappresentano circa il 60% dei visitatori.

| Strutture | Servizi | Informazione | Biglietteria | Firenze Card | Noleggio strumenti | Call Centre | TOTALE |
|--------------------------|---------|----------------|---------------|----------------|--------------------------|---------------|----------------|
| Museo di Palazzo Vecchio | | 529.832 | | 89.835 | 13.732 (tablet + kit) | | |
| Firenze Family tour kit | | | | | 587 | | |
| Museo Novecento | | 26.951 | 44.919 | 3.102 | 2.165 | | |
| Santa Maria Novella | | | | | 4.563 | | |
| Cappella Brancacci | | 54.712 | | 10432 | 4.092 | | |
| Forte Belvedere | | | | | | | |
| Le Murate | | 12.057 | | | | | |
| Torre San Niccolò | | 5.382 | 2.691 | | | | |
| TOTALE | | 628.934 | 47.610 | 103.396 | 25.139 | 48.916 | 853.995 |

Figura 12 - Risultati per servizio e per struttura

La biglietteria continua a lavorare soprattutto per il Museo Novecento, servendo quasi 45.000 persone.

La gestione delle Firenze card sfiora i 90.000 utenti, fra consegne fisiche della card agli acquirenti on-line e, soprattutto, gestione degli ingressi di coloro che della card ne sono già in possesso.

Vi è poi il noleggio strumenti, per una visita autonoma, ma assistita da tablet multimediale e kit family. Nel 2015, è stato 25.139 il numero di noleggi di questi apparecchiature, integralmente gestito da MUS.E.

In definitiva, considerando anche l'attività del call center, MUS.E informa, organizza e gestisce 853.995 persone che ruotano intorno alle varie strutture in cui opera l'Associazione.

Mediazione e Valorizzazione

Organizzazione

L'attività maggiormente caratteristica di MUS.E, delle visite guidate e delle attività di mediazione culturale più in generale, viene svolta in ogni struttura, anche se, evidentemente, con un differente ventaglio di offerta (Figura 13).

| Strutture | Servizi | Visite e Attività | Assistenza alla visita |
|-------------------------------|---------|-------------------|------------------------|
| Museo di Palazzo Vecchio | | x | x |
| Museo Novecento | | x | |
| Complesso Santa Maria Novella | | x | |
| Museo Stefano Bardini | | x | |
| Cappella Brancacci | | x | |
| Forte Belvedere | | x | |
| Le Murate | | x | |
| Fondazione Romano | | x | |
| Torre San Niccolò | | x | x |

Figura 13 - Servizi erogati per struttura

Da segnalare, infine, che la struttura organizzativa della Mediazione è anche impegnata nella progettazione e realizzazione dei contenuti per gli strumenti di ausilio alla visita autonoma, i cui risultati sono stati commentati nell'area di Informazione e Accoglienza. Al riguardo, è da segnalare che nel 2015 è terminata l'attività di assistenza alla visita presso lo Studiolo di Francesco I in Palazzo Vecchio.

Risultati

I risultati di un assiduo impegno nella divulgazione della conoscenza del valore culturale delle strutture nelle quali opera MUS.E e della città di Firenze sono molto positivi. Dopo molti anni di stabilità sopra i 100.000 utenti, a partire dal 2012, anno in cui si sono aggiunti i servizi di assistenza alla visita e l'organizzazione dei primi Grandi Eventi, questo servizio è sostanzialmente quadruplicato (Figura 14).

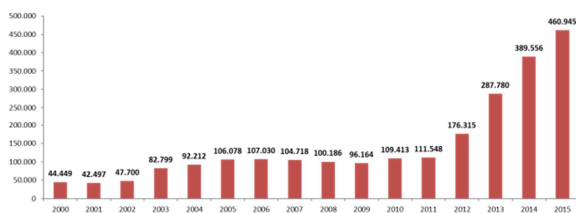


Figura 14 - Andamento annuale numero di utenti

Entrando nello specifico, sono circa 76.000 i fruitori delle nostre proposte di mediazione culturale (Figura 15). È chiaro come il centro principale di attenzione sia il Museo di Palazzo Vecchio, che costituisce di fatto circa il 70% di tale risultato, contro comunque un 80% dell'anno 2014. Per questo, non sono da sottovalutare il lavoro e le potenzialità delle altre strutture, alcune in grande crescita, tipo Museo Novecento oppure la stessa mediazione nel centro storico, grande museo a cielo aperto, patrimonio UNESCO.

| Strutture | Visite e Attività | Assistenza alla visita | Totale |
|-------------------------------|-------------------|------------------------|----------------|
| Museo di Palazzo Vecchio | 61.414 | 147.334 | 208.748 |
| Museo Novecento | 4.293 | - | 4.293 |
| In città | 3.252 | - | 3.252 |
| Complesso Santa Maria Novella | 1.699 | - | 1.699 |
| Parco di Villa Strozzi | 1.093 | - | 1.093 |
| In classe | 300 | - | 300 |
| Fortè Belvedere | 1.451 | - | 1.451 |
| Museo Stefano Bardini | 948 | - | 948 |
| Complesso delle Murate | 1.061 | - | 1.061 |
| Museo delle Terre Nuove | 674 | - | 674 |
| Fondazione Salvatore Romano | 122 | - | 122 |
| Cappella Brancacci | 151 | - | 151 |
| Museo Bartali | 17 | - | 17 |
| Torre San Niccolò | - | 2.691 | 2.691 |
| Totale | 76.475 | 150.025 | 226.500 |

Figura 15 - Numero di utenti per struttura e servizio erogato

Vi è poi l'assistenza alla visita della Torre di Arnolfo e della Torre di San Niccolò che, complessivamente, sfiora i 150.000 utenti. I dati complessivi sono scesi rispetto al 2014 per via dell'assistenza allo Studiolo, non più affidata a MUS.E.

Gli utenti dei servizi di MUS.E non si distribuiscono in modo omogeneo lungo l'anno, ma si registrano dei picchi in alcuni periodi (Figura 16). Il primo picco si avverte da marzo ad aprile, per entrambi i nostri servizi di Mediazione, ed è spiegato prevalentemente dalle gite d'istruzione e dalla ripresa del turismo di alta stagione. Il secondo picco viene registrato solo dall'Assistenza alla visita, per via di flussi turistici, prevalentemente di origine straniera, concentrati in agosto.

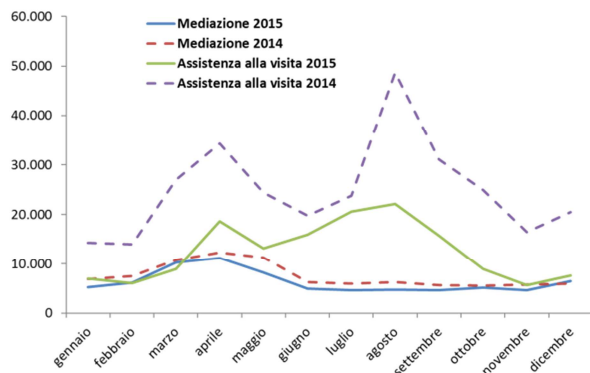


Figura 16 - Andamento mensile degli utenti per tipologia di servizio

Guardando alle performance, il servizio di assistenza alla visita cala per i motivi sopra riportati. Quello della tradizionale mediazione fa registrare una diminuzione quasi impercettibile.

Tenuto conto che la missione di ogni organizzazione culturale è il più ampio raggiungimento di ogni fascia della popolazione mondiale, i dati presentati necessitano di essere più analiticamente esaminati.

Concentrando l'attenzione sulle visite e le attività di mediazione, che rappresentano il cuore di questa funzione, i fruitori sono polarizzati su due fasce d'età: bambini e adolescenti dai 4 ai 17 anni; adulti dai 26 ai 64 anni (Figura 17). Risulta in aumento la fascia di visitatori più critica per ogni museo, quella dei ragazzi fra i 18 e i 25 anni.

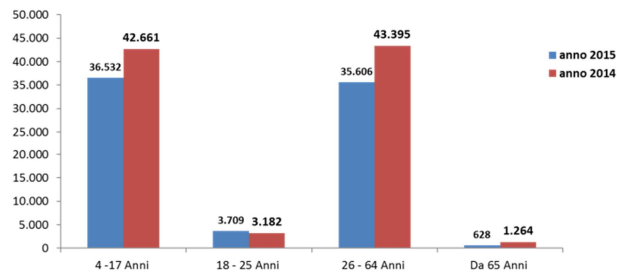


Figura 17 - Andamento del numero di utenti per fascia d'età

Guardando, infine, alla provenienza degli utenti, si nota che l'Italia chiaramente svetta. Il "mercato" francese e quello statunitense continuano a seguire l'Italia, come nell'anno 2014 (Figura 18).

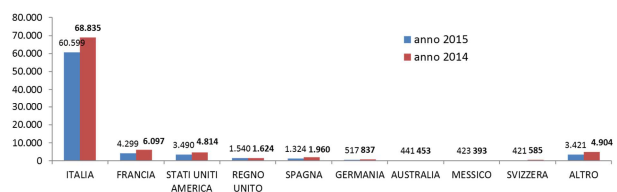


Figura 18 - Andamento del numero di utenti per paese di provenienza

Progettazione area Contemporaneo

Organizzazione

La sezione integralmente dedicata alla progettazione e programmazione scientifica della cultura contemporanea è la più giovane, nata nel 2014. In questa sezione rientrano il Museo Novecento - più volte ricordato - e *Le Murate. Progetti Arte Contemporanea*.

Il primo è un museo dedicato all'arte italiana del XX secolo e si propone come un cammino attraverso dipinti, sculture, video, installazioni e documenti lungo quell'irripetibile stagione artistica che vede Firenze come uno dei centri più vitali d'Italia. Oltre al percorso permanente, il Museo realizza mostre, organizza conferenze, concerti, performance (Figura 19). Nel 2015 il Museo Novecento ha proseguito e ampliato la programmazione avviata nel 2014, volta a valorizzare il patrimonio, coinvolgere attivamente pubblici diversi, costruire una rete territoriale e internazionale di rapporti con istituzioni, enti e realtà culturali di rilievo.

| Servizi Strutture | Mostre | Residenze | Conferenze convegni | Performan ed eventi |
|--|--------|-----------|------------------------|------------------------|
| Museo Novecento | x | | x | x |
| Le Murate. Progetti Arte Contemporanea | x | x | x | x |

Figura 19 - Servizi erogati per struttura

Fuori dagli schemi più rigidi di un museo, ci sono *Le Murate. Progetti Arte Contemporanea*, dove si propongono

mostre, incontri, performance e workshop centrati sulle tematiche e i linguaggi artistici del contemporaneo, con un taglio fortemente interdisciplinare.

Risultati

Nonostante un calo fisiologico delle presenze dovuto all'effetto novità del 2014, ma anche, in parte, alla mancata apertura dello spazio per le mostre temporanee e ai nuovi orari che prevedono l'anticipo della chiusura alle 18.00, il numero di biglietti è calato, scendendo dai 46.953 del 2014 (realizzati in circa 6 mesi di apertura) ai 44.919 del 2015.

Oltre all'attività tradizionale, la programmazione di eventi si è articolata in cicli di incontri, conferenze, proiezioni, performance e concerti, avendo previsto, con una cadenza settimanale, la realizzazione di: 56 conferenze; 2 giornate di studio e convegni; 4 mostre e progetti speciali; 8 performance ed eventi; 20 performance musicali o festival; 22 proiezioni presentate all'interno di 3 rassegne tematiche; 5 workshop con artisti; 2 conferenze itineranti in occasione di ricorrenze e celebrazioni; 8 visite tematiche con storici dell'arte indirizzate a corsi universitari per un totale di oltre 5.700 visitatori. Le mostre e i progetti *site-specific* hanno interessato vari spazi del Museo e non solo, favorendo l'apertura dell'istituzione alla città e coinvolgendo in particolar modo piazza Santa Maria Novella e i suoi dintorni. All'interno del percorso museale, la sala del Maggio Musicale Fiorentino ha ospitato una nuova esposizione di bozzetti e figurini originali,

Pittori per la musica. Primo Conti 1935-1939. Il chiostro rinascimentale ha accolto per alcuni mesi l'installazione *site-specific Passi* di Alfredo Pirri, progetto speciale dell'Estate fiorentina in collaborazione con FLAME; i loggiati al piano terra e al primo piano hanno ospitato la serata evento *Vitamine. Tavolette energetiche* che ha visto l'esposizione della collezione di 466 opere di piccolo formato dall'Archivio Carlo Palli e una rassegna di performance speciali di P. Albani, M. Dal Fior, G. Cardini, D. Ceccanti, L. Fierens, M. D'Amburgo, L. Cortesi e D. Lombardi (prima assoluta). In occasione del 70° anniversario della Liberazione, il Museo Novecento insieme al Servizio Musei del Comune di Firenze, su indicazione della Presidenza del Consiglio dei Ministri, e in collaborazione con la Soprintendenza per i Beni Architettonici, Paesaggistici, Storici, Artistici ed Etnoantropologici per le province di Firenze, Pistoia e Prato e con l'Università e l'Accademia di Firenze, ha diretto e coordinato un progetto di arte pubblica commissionato ad Aberto Garutti che ha visto la realizzazione di un'installazione permanente *site-specific* in piazza Santa Maria Novella. Tra gli eventi e le performance speciali, che si sono susseguiti nell'arco dell'anno al di fuori della programmazione ordinaria, sono da menzionare anche l'installazione *Black Night Clock* in collaborazione con Tempo Reale per la Notte Bianca 2015; la *lectio magistralis* a Palazzo Vecchio del filosofo Georges Didi-Huberman, in collaborazione con Firenze Suona Contemporanea e Institut Français Firenze; e l'azione urbana nel centro storico della città *Oplà. Azione, lettura, teatro di Paolo Scheggi*, organizzata in collaborazione con il

Dipartimento di Mediazione MUS.E, la Biennale Internazionale dell'Antiquariato, il Liceo Artistico L. B. Alberti e l'Associazione Paolo Scheggi.

In particolare da maggio ad ottobre, il Museo ha presentato numerosi concerti, incontri e rassegne cinematografiche, molti dei quali nell'ambito dell'Estate Fiorentina 2015, in collaborazione con alcune realtà attive sul territorio toscano e non solo, come il Maggio Musicale Fiorentino, G.A.M.O., Tempo Reale, Murmuris, MDI Ensemble, A.Gi.Mus, Firenze Suona Contemporanea, NEM – Nuovi Eventi Musicali; Premio Crescendo Città di Firenze, Cinema Reale, Festival Dei Popoli, Gli Spostati, Rive-Gauche Arte Cinema. Rafforzando il dialogo sul territorio il Museo ha presentato in collaborazione con la mostra al Forte di Belvedere HUMAN di Antony Gormley, una rassegna di film documentari sull'artista in collaborazione con il suo studio e un ciclo di conferenze con curatori internazionali in collaborazione con il British Institute. È stato inoltre capofila del progetto *Piccoli e Grandi Musei, Toscana 900&CONTEMPORANEA*, promosso da Ente Cassa di Risparmio di Firenze e Regione Toscana. Nell'ambito di questa programmazione il Museo ha condotto un intenso lavoro di networking, consolidando o attivando nuove collaborazioni, per un totale di 25 partnership e 62 collaborazioni.

Vi è, poi, l'attività di progettazione culturale, che è la più difficile da monitorare. Una buona *proxy* può essere rappresentata dalle partnership e collaborazioni attivate.

Le partnership attive sono:

- 12 con Enti e Istituzioni: Regione Toscana; Soprintendenza Speciale per il Patrimonio Storico, Artistico ed Etnoantropologico e per il Polo Museale della città di Firenze; Archivio di Stato di Firenze; Archivio Giorgini; Biblioteca Nazionale Centrale di Firenze; Centro per l'arte contemporanea Luigi Pecci (Prato); Centro Studi Palazzeschi, Università degli Studi di Firenze; Gabinetto Scientifico Letterario G.P. Vieusseux; Galleria d'arte moderna di Palazzo Pitti; Istituto Luce; Museo Ardengo Soffici; Provincia di Pistoia;
- 8 con Fondazioni: Fondazione e Museo Primo Conti Onlus; Fondazione Giovanni Michelucci; Fondazione Ragghianti (Lucca); Fondazione Sistema Toscana; Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino; Fondazione Ente Cassa di Risparmio; AWA, Advancing Women Artists; Tempo Reale, Centro di ricerca, Produzione e Didattica musicale;
- 2 con Istituti Italiani di Formazione: Università degli Studi di Firenze; Accademia di Belle Arti di Firenze;
- 3 con aziende e cooperative: Rai Teche; Gioco del Lotto; UniCoop.

Inoltre, le collaborazioni attive sono le seguenti:

- 10 con Enti e Istituzioni: Teatro Cantiere Florida; Comune Pelago; British Institute Fi; Institut Français Fi; INAF Osservatorio Astrofisico Arcetri; Presidenza del Consiglio dei Ministri; Museo Horne; Biennale Int. dell'Antiquariato; Casa Masaccio, Comune San Giovanni Valdarno; Museo della Ceramica di Montelupo, Comune Montelupo Fiorentino;
- 6 con Istituti Italiani di Formazione: DIDA, Università di Firenze; Scuola Internazionale di Comics; ISIA Firenze; Università di Bologna (Ravenna); Università di Siena; Liceo Artistico L. B. Alberti;
- 2 con Istituti Stranieri di Formazione: Syracuse University, NY University;
- 6 con Fondazioni: Fondazione Palazzo Strozzi; Fondazione Corrente Milano; Fondazione Ambron Castiglioni; Fondazione Ferrara Arte - Palazzo dei Diamanti; Fondazione Architetti Firenze; Fondazione Fabbrica Europa;
- 25 con Associazioni e Collettivi: Murmuris; Compagnia Opus Ballet Iperurano; Versiliadanza; Rive Gauche – Arte Cinema; MDI Ensemble; Associazione Paolo Scheggi; A.Gi.Mus; Firenze Suona Contemporanea; Gli Spostati; Cinema Reale; Festival dei Popoli; Quelli della Compagnia; Pragma Teatro; NEM – Nuovi Eventi Musicali; Premio Crescendo Città di Firenze; G.A.M.O. Gruppo Aperto Musica Oggi; FRUSH Design sostenibile; Selfhabitat Cultura; A/I/S/Design; ADI Toscana; Ordine degli Architetti Firenze; N.I.C.E. New Italian Cinema Events; Associazione ECAD, Associazione Music Pool, Schermo dell'Arte;
- 4 con Gallerie, Archivi e Studi d'arte: Antony Gormley Studio; Archivio Carlo Palli; Galleria Il Ponte; Galleria Secci;
- 5 con musei e sedi espositive: Musée d'Orsay; Museo Ferragamo; Palazzo Fava; Palazzo Altemps a Roma; Palazzo delle Esposizioni.

Nel 2015, lo spazio *Le Murate. Progetti Arte Contemporanea* ha proseguito l'originale programmazione avviata nel 2014 e legata ai linguaggi del contemporaneo, in modo interdisciplinare, aperto e inclusivo, riuscendo a raggiungere un pubblico sempre più ampio e diversificato. Grazie alla versatilità degli spazi che si prestano a una continua ridefinizione, sono state realizzate 10 esposizioni temporanee, 15 eventi performativi, 19 convegni, 10 workshop e 15 eventi speciali, organizzati o selezionati con stringenti criteri di qualità, che hanno coinvolto la cittadinanza in modo attivo e partecipato, indirizzandosi in particolare ad un target giovane. L'emeroteca, aperta gratuitamente tutti i pomeriggi dal martedì al sabato dalle 14.00 alle 20.00, nella quale è accessibile il wifi comunale e sono consultabili circa 40 riviste internazionali di arte, architettura, design e musica contemporanea – nell'edizione cartacea e ulteriori in digitale, sui 4 tablet messi a disposizione del pubblico – accoglie quotidianamente studenti e utenti adulti, divenendo un luogo d'incontro, di scambio e aggiornamento sulla cultura contemporanea. Per una maggiore e più diversificata valorizzazione della sala riviste *Le Murate. Progetti Arte Contemporanea* ha aderito nel 2015 al circuito SDIAF delle Biblioteche Civiche fiorentine.

Grazie a circa 70 partnership attivate con enti, istituzioni e associazioni e agli oltre 200 artisti coinvolti in 11 programmi di residenza, *Le Murate. Progetti Arte Contemporanea* è diventato un luogo vivace, frequentato da oltre 9.500 utenti.

Lo spazio ha consolidato una coerente e strutturata programmazione straordinaria,

di elevato contributo culturale. Il 2015 è stato focalizzato sull'ideazione, la progettazione e la curatela di residenze d'artista ed esposizioni e laboratori didattici. In particolare sono stati emanati due bandi di residenza, l'uno per artisti under 40 internazionali (in collaborazione con la Robert F. Kennedy for Human Rights) e l'altro per artisti under 40 residenti o operanti in Toscana. La diffusione e comunicazione delle due Open Calls, realizzata tramite riviste di settore on e off line, nonché piattaforme internazionali di informazione per giovani artisti, ha ottenuto un elevato successo, riuscendo a raggiungere un ampio numero di addetti ai lavori in Italia, Europa e nel resto del mondo, ricevendo oltre 150 candidature.

La residenza di Nicola Toffolini, iniziata nel 2014 e proseguita nel 2015, si è estesa anche al gruppo performativo Cosmesi, che ha potuto effettuare un periodo di residenza in agosto e realizzare una presentazione pubblica dal titolo "Esecuzione". Sempre nell'ambito performativo, la collaborazione con lo Spazio K ha portato per diversi periodi dell'anno in residenza i collettivi Kinkaleri e Cani, trovando un riscontro pubblico nelle due prove aperte "Real Good Time | All!" di Kinkaleri e "Choreographing Rappers" di Cani, in collaborazione con Tempo Reale. Negli ultimi mesi dell'anno, in collaborazione con il Dipartimento di Mediazione di MUS.E, *Le Murate. Progetti Arte Contemporanea* ha avviato "Murate Art Lab", ciclo di laboratori per famiglie in collaborazione con gli artisti contemporanei operanti sul territorio. I primi workshops partecipativi, realizzati da Kinkaleri e da Jacopo Jenna,

rispettivamente il 14 novembre e il 5 dicembre, hanno coinvolto una trentina di famiglie, sperimentando formule innovative come la partecipazione di nonni e nipoti.

Sono proseguite inoltre le partnership con Fondazione Fabbrica Europa, Associazione CAB008 e Associazione Omfrhida, che hanno arricchito il programma di residenze artistiche con giovani performer locali e internazionali, nell'ambito dei Festival Fabbrica Europa (Vetrina internazionale giovani coreografi presso *Le Murate. Progetti Arte Contemporanea* dal 5 al 10 giugno), Festival au Désert, Festival Costante Cambiamento, Festival Mediarc e Filmcorti Festival. Nuove collaborazioni sono state infine avviate con il Centro di Promozione della danza "Anghiari Dance Hub", con Firenze dei Teatri e con l'Associazione Centro di Creazione e Cultura. Nell'ottica dell'interdisciplinarietà e della vocazione alla formazione dei giovani, *Le Murate. Progetti Arte Contemporanea* ha ospitato inoltre le prove della Junge Philharmonie Nordhessen di Kassel.

Le Murate. Progetti Arte Contemporanea ha proseguito la valorizzazione dell'installazione *Nuclei (Vitali)* di Valeria Muledda presso l'area dell'ex carcere duro, con visite libere ogni pomeriggio dal martedì al sabato, con attività di mediazione ogni domenica per il pubblico adulto e delle famiglie, e con laboratori didattici su prenotazione per pubblici scolastici e speciali. In occasione di alcuni ricorrenze significative (Giornata della Memoria, Liberazione di Firenze dal Nazifascismo, Giornata del Contemporaneo, Notte Bianca) sono state inoltre organizzate visite speciali,

raggiungendo un pubblico vasto e differenziato. Lo studio e la diffusione dell'installazione sono state promosse con la stampa del catalogo *Nuclei (Vitali)*, a cura di Valentina Gensini.

Nel 2015 sono state realizzate esposizioni di livello internazionale, quali "New Media Art From Korea", in collaborazione con il MMCA – National Museum of Modern and Contemporary Art, "An Experiment With Time", installazione sonora di Daniele Ghisi e IRCAM-Centre Pompidou, in collaborazione con FLAM, "#Around Japan", in collaborazione con il Festival WA!Japan e "In the zone", mostra di artisti dalla Macedonia. Sono inoltre state realizzate mostre di livello nazionale, quali "Parlando con voi", in collaborazione con AFIP e "Negotiating Amnesia", mostra di Alessandra Ferrini in collaborazione con Festival dei Popoli.

La programmazione de *Le Murate. Progetti Arte Contemporanea* nel 2015 è stata strutturata a partire dalle sinergie con gli istituti di formazione e ricerca presenti sul territorio. In collaborazione con DIDA-Dipartimento di Architettura dell'Università di Firenze è stata realizzata, nel mese di luglio, un'esposizione didattica curata dalla Prof.ssa Mello su "Firenze e le avanguardie Radicali", nell'ambito della quale si è tenuto, il 14 luglio, un incontro sullo stesso tema, alla presenza di diversi artisti e architetti della Firenze radicale. Grazie alla collaborazione con il Dipartimento è stato inoltre organizzato il convegno "A un passo da Le Corbusier", a cura di Patrizia Mello e Valentina Gensini, con la partecipazione di studiosi internazionali e del giovane artista Cristian Chironi. Sempre in collaborazione con

DIDA, si è svolta, nel mese di marzo, l'esposizione "Case-studio per Artigiani", nata dalle esperienze didattiche degli studenti del corso di Progettazione architettonica, coordinato dal Prof. Bartolozzi.

In collaborazione con SACI Art University, il 9 aprile è stata inaugurata la mostra "Long Distance", che ha presentato il lavoro di otto giovani artisti americani; nella giornata inaugurale si è inoltre tenuta una Figura rotonda sul tema della formazione artistica, moderata dalla docente Daria Filardo.

Le Murate. Progetti Arte Contemporanea ha infine ospitato il progetto espositivo "La Notte", in collaborazione con lo Studio Marangoni di Firenze, nel mese di ottobre 2015.

Nell'ottica della promozione di tutti i linguaggi del contemporaneo, nel 2015 *Le Murate. Progetti Arte Contemporanea* ha sottoscritto una convenzione con ADI Toscana – Associazione per il Disegno Industriale, realizzando due conferenze incentrate sull'interdisciplinarietà del design.

Per consolidare un legame sempre più stretto con il territorio e le sue istituzioni più dinamiche, *Le Murate. Progetti Arte Contemporanea* ha ospitato nel 2015 dodici eventi speciali, tra i quali il Festival dei Bambini, la Notte Bianca, l'Estate Fiorentina, il Contrasto Day, Phototrace e il Premio giornalistico Sganga. Sono inoltre state realizzate diciannove conferenze in collaborazione con enti e istituzioni del territorio, come Gabinetto Vieusseux, Archivi della Toscana, Palazzo Spinelli, Ordine Architetti di Firenze, ANCI, Gruppo META, e CISV-Toscana.

L'offerta culturale del Museo Novecento

L'indagine qualitativa sul Museo Novecento ha avuto l'obiettivo di sondare la percezione del pubblico sull'offerta culturale di questa struttura. Il questionario, meno articolato rispetto allo strumento predisposto per la valutazione dei servizi di informazione, accoglienza e mediazione di Palazzo Vecchio, si è soffermato sulle seguenti variabili:

- modalità di organizzazione della visita da parte dell'utenza (informazioni indirette sulla tipologia di target);
- percezione delle qualità del percorso (in termini di impostazione, allestimento, apparati);
- percezione della qualità complessiva del percorso.

Le prime domande hanno permesso di individuare i principali canali attraverso i quali i fruitori conoscono il Museo in oggetto.

Al primo posto risulta rilevante il "passa parola", mentre i social media e i siti web si trovano nelle ultime posizioni con percentuali del 4-5%, fatta eccezione del sito web di Museo Novecento che raggiunge l'11% (Figura 20). È interessante notare che al secondo posto si trovi "Altro" con il 34%, e andando ad analizzare le risposte date, questo gruppo è rappresentato in gran parte da coloro che sono venuti a conoscenza del Museo per puro caso, imbattendosi in esso mentre passeggiavano per Firenze.

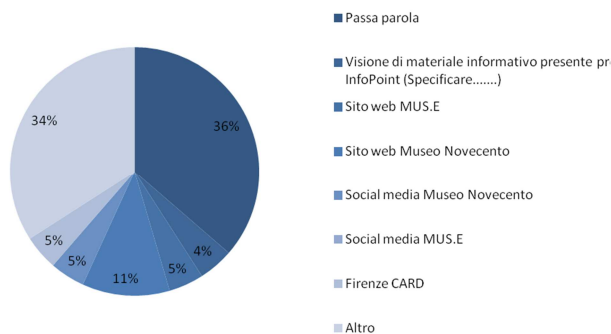


Figura 20 - Canali attraverso i quali gli intervistati sono venuti a conoscenza del Museo Novecento

La quasi totalità degli intervistati ha visitato il Museo nel suo complesso, senza scegliere percorsi specifici e dunque ha avuto una visione globale dell'offerta culturale proposta⁵ (Figura 20).

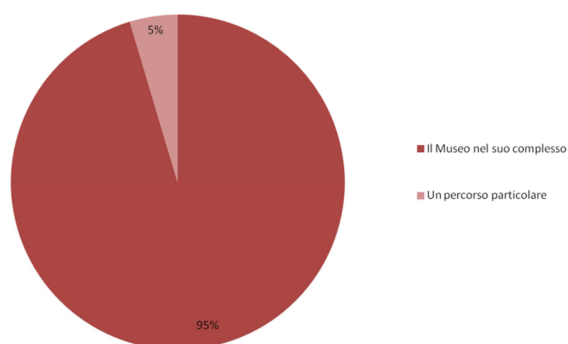


Figura 21 - Visita del Museo nel suo complesso o di uno specifico percorso

L'apparato espositivo del Museo Novecento risulta molto apprezzato dai visitatori. Le risposte ottenute mostrano, infatti, la totale assenza di giudizi negativi (Figura 22). La presenza di un 39% di visitatori che lo giudicano, però, sufficiente, suggerisce che sia possibile ottenere un ulteriore miglioramento.

⁵ Un approfondimento di questo dato, che indaghi le ragioni di tale scelta, potrebbe rivelare se questa è stata effettuata per soddisfare l'interesse personale o se, invece, è dovuta ad una non sufficiente valorizzazione delle varie offerte.

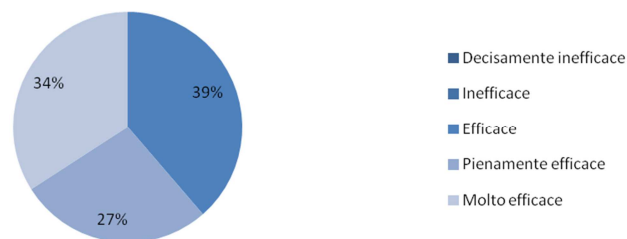


Figura 2 - Valutazione dell'apparato espositivo da parte degli intervistati

Anche l'organizzazione delle opere mostra un enorme gradimento da parte del pubblico (Figura 23). La quasi totalità degli intervistati riconosce le qualità del Museo. Solo il 4% degli intervistati dichiara di aver avuto difficoltà di interpretazione, il 5% invece ritiene che sia necessaria una maggior chiarezza per i non "addetti ai lavori". Risulta interessante notare che il 9% dei visitatori ritiene necessario un supporto alla visita: nello specifico la maggioranza richiede la presenza di un mediatore o, quantomeno, di un supporto multimediale, per altro previsto dal progetto e attualmente non fornito perché i Tablet in sala richiedono un diverso allestimento tecnico.

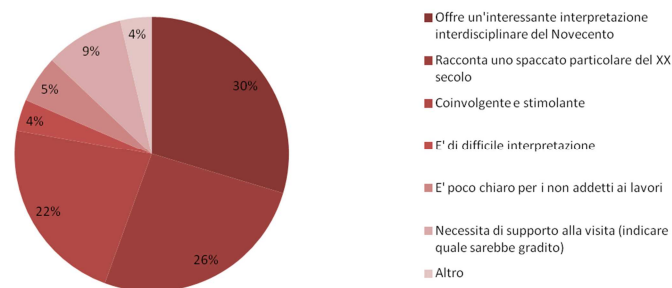


Figura 23 - Valutazione dell'organizzazione delle opere da parte degli intervistati

Nonostante le difficoltà espresse da una minoranza di visitatori, dal grafico si

osserva che il 96% degli intervistati dichiara che il Museo e i suoi percorsi di visita rispondono positivamente alle aspettative di coloro che lo visitano (Figura 24). Solamente un 4% ritiene l'offerta sia insoddisfacente, anche se in maniera non grave⁶.

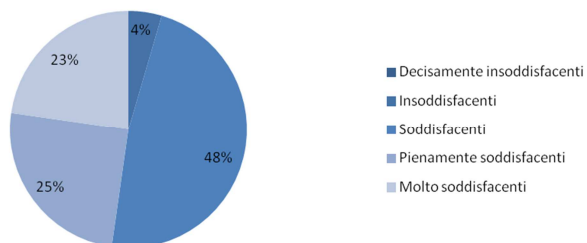


Figura 24 - Valutazione del Museo e dei percorsi di visita rispetto alle aspettative

Seppur alcuni dati precedentemente illustrati mostrino che l'offerta culturale del Museo Novecento non sia di facile accesso per la complessità e il livello di approfondimento che propone, ciò non ha condizionato il godimento generale della proposta. La totalità dei visitatori, infatti, giudica positivamente la sua esperienza di visita (Figura 25). La maggior parte dei visitatori intervistati (77%) dichiara, inoltre, di non essersi documentata prima della visita al museo; di questi circa il 18% ha, però, riconosciuto che sarebbe stato utile informarsi preventivamente in modo da fruire nel modo migliore le opere esposte (Figura 26).

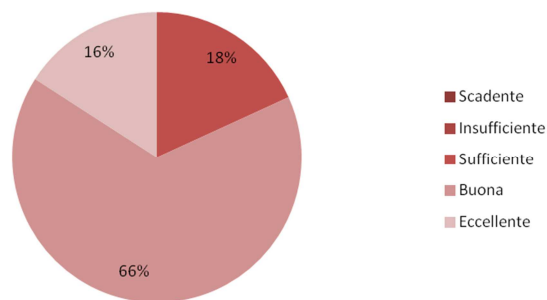


Figura 25 - Valutazione dell'esperienza di visita

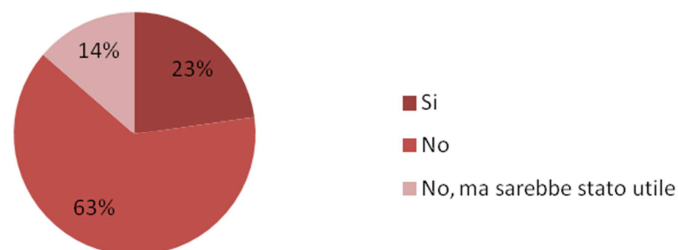


Figura 26 - Percentuale di coloro che si sono documentati prima della visita, di chi non si è documentato e di chi ritiene che sarebbe stato utile

Tra le motivazioni che spingono alla visita del Museo Novecento, oltre ad alcune di ordine personale (curiosità, segnalato da amici, passione per i musei in generale), troviamo il bisogno di approfondire le conoscenze riguardanti questa proposta culturale (motivi di studio, passione per gli artisti della scuola romana, per l'arte moderna e contemporanea) e la sua unicità all'interno del panorama museale fiorentino.

⁶ Un'ulteriore approfondimento potrebbe mostrare più chiaramente i motivi di queste risposte e aiutare a risolvere eventuali problemi elevando, così, il gradimento

Grandi eventi

Organizzazione

Nel 2015 il numero di grandi eventi gestiti da MUS.E è raddoppiato rispetto al 2014. Gli otto eventi organizzati sono indicati in Figura 27.



Figura 27- Impegno organizzativo per evento realizzato

Risultati

I risultati del 2015 sono positivi e sono riassunti in Figura 28.



Figura 28- Risultati sintetici di pubblico per evento

Gli eventi, di proporzioni ragguardevoli, hanno richiesto un grande impegno della struttura organizzativa, come mostrano i dati di dettaglio di ogni evento. Nel caso di quattro eventi (Notte Bianca, Festival dei bambini, Human, Jeff Koons), oltre al personale organizzativo, sono stati coinvolti anche i mediatori. A questi si sono spesso aggiunti addetti esterni o stagisti, per coadiuvare l'organizzazione e la gestione stessa dell'evento.

Museo di Palazzo Vecchio

Il flusso turistico entrato variamente in contatto con i servizi erogati nel Museo di Palazzo Vecchio sfiora le 650.000 persone, in netto aumento rispetto al 2014 (Figura 29).

| | Informazione | Ingressi Firenze card | Consegna Firenze card online | Noleggio Strumenti | TOTALE |
|------|--------------|-----------------------|------------------------------|--------------------|---------|
| 2014 | 415.917 | 79.417 | 8.133 | 14.637 | 518.104 |
| 2015 | 529.832 | 89.835 | 9.042 | 14.319 | 643.028 |

Figura 29- Andamento numero di utenti per servizio erogato

Il servizio di informazione serve sempre più turisti⁷ per i quali orienta la visita di Palazzo Vecchio, ma anche di tutta la città. Poi, vi è la gestione delle Firenze card, sempre più impegnativa per la struttura organizzativa. Il numero di ingressi di coloro che possiedono la Firenze card è di 89.835, mentre coloro i quali si rivolgono ai nostri servizi anche per ritirare la card previamente acquistata sono poco più di 9.000 persone. Infine, vi è il noleggio degli strumenti multimediali di ausilio alla visita, che si è stabilizzato sopra le 14.000 unità.

In questo museo, inoltre, è nata e si è sviluppata la nostra attività di mediazione culturale, che quest'anno ha accompagnato nelle stanze del Palazzo 61.414 persone, facendo registrare una diminuzione del 18% rispetto al 2014 (Figura 30). Vi è poi l'assistenza alla visita della Torre, essendo venuto meno lo

⁷ Si tratta di una stima basata su nostre indagini empiriche e statistiche. Infatti, le persone che si rivolgono al servizio informazioni rappresentano circa il 60% dei visitatori.

Studiolo. Per questo motivo i visitatori si sono quasi dimezzati rispetto al 2014.

| | Visite e Attività | Assistenza alla visita |
|------|-------------------|------------------------|
| 2015 | 61.414 | 150.025 |
| 2014 | 75.228 | 295.189 |

Figura 30- Andamento numero di utenti per servizio erogato

La distribuzione mensile delle attività di mediazione conferma il picco di operatività nei mesi in cui si concentrano le scolaresche, da marzo a maggio (Figura 31). In questi tre mesi si erogano il 38% dei servizi di tutto l'anno.

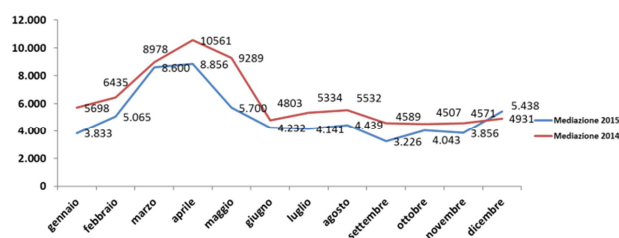


Figura 31- Andamento mensile del numero di utenti (Mediazione)

L'assistenza alla visita della Torre vede un significativo aumento dei partecipanti nei mesi primaverili, per le ragioni sopra richiamate (Figura 32). Ma, qui, il "vero" picco viene fatto registrare nei mesi estivi, con il turismo di massa. Ciò dimostra, nuovamente, l'interesse, anche del turismo internazionale, verso i servizi di mediazione. I flussi risultano sostanzialmente dimezzati rispetto al 2014 perché depurati dai dati dello Studiolo.

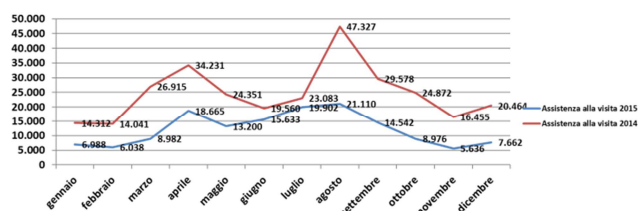


Figura 32- Andamento mensile del numero utenti (Assistenza alla visita)

Infine, vi è la gestione diretta del bookshop di Palazzo Vecchio, che ha aperto i battenti a giugno 2013. A questo si è recentemente affiancato il bookshop temporaneo del Museo Novecento. Nel 2015 il primo bookshop ha incassato oltre 548.000 euro contro i 463.000 euro del 2014, mentre il secondo ha incassato circa 11.000 euro.

Facendo un focus su Palazzo Vecchio, gli scontrini emessi sono 49.017, in crescita di circa il 40%, con una spesa media per cliente che si stabilizza sui 12 euro.

Il servizio di Informazione e Accoglienza di Palazzo Vecchio

Il servizio di Informazione e Accoglienza di Palazzo Vecchio si articola in due attività principali: il Call Center (back office, telefonico e mail) e l'Infopoint (front office).

Un primo elemento rilevato attraverso i questionari riguarda i canali attraverso i quali le diverse tipologie di utenza sono venute a conoscenza dell'offerta didattica e culturale del Museo di Palazzo Vecchio (fig. 33). Il grafico relativo agli insegnanti mostra che "Chiavi della città" è il canale più usato (43%); la visita personale è al secondo posto, mentre il passa parola e il sito web risultano gli ultimi col 14% ciascuno. Per i visitatori privati, invece, si registra un andamento opposto. Il passaparola e i siti web (di Palazzo Vecchio/Musei Civici e di MUS.E) risultano essere i metodi più utilizzati (complessivamente dal 72% degli intervistati). I visitatori che sono venuti a

conoscenza dei percorsi di visita attraverso la visita diretta sono solo il 3%.

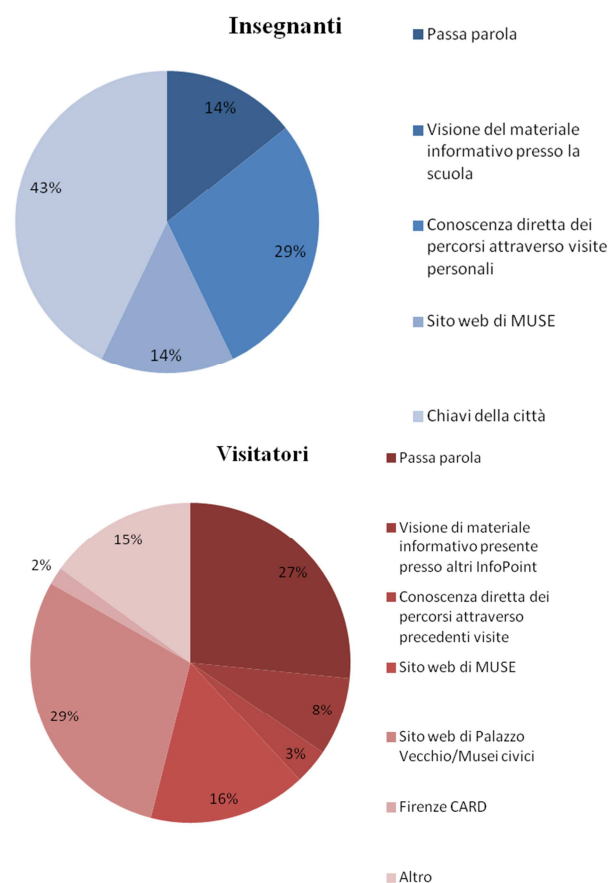


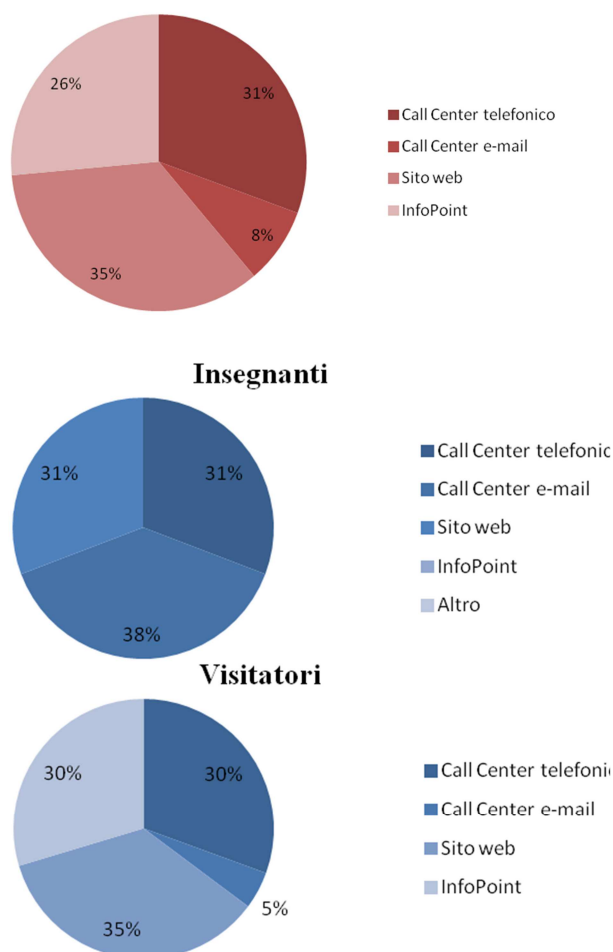
Figura 33 - Canali attraverso i quali gli intervistati sono venuti a conoscenza dei percorsi di visita/offerta didattica

Nella fase di programmazione della visita, i tre principali mezzi utilizzati per il reperimento delle informazioni necessarie, tra quelli offerti da MUS.E, sono: il Call Center telefonico, l'Infopoint e il sito web (Fig. 34). Dal grafico che aggrega i risultati delle diverse tipologie di utenti risulta che l'Infopoint è utilizzato dal 26% degli intervistati, mentre il Call Center dall'8%. Andando nello specifico possiamo, però, notare che l'Infopoint è utilizzato solamente dai visitatori privati i quali, invece, utilizzano pochissimo il Call Center o la comunicazione via e-mail. Tali

modalità sono invece preferite dal 38% degli insegnanti. Le motivazioni di questa scelta appaiono ovviamente correlate alle possibilità di accesso: l'Infopoint è utilizzato dai visitatori privati che possono recarsi con più facilità in loco, mentre il Call Center (via telefono o via e-mail) risulta più comodo per gli insegnanti e le scuole che richiedono informazioni⁸. Inoltre le scuole hanno necessità di programmare con largo anticipo le loro uscite mentre i turisti prenotano anche "last minute".

Figura 34 - Canali per il reperimento delle informazioni necessarie a programmare la visita

Ai fini della valutazione del servizio di Call Center, l'indagine ha preso in considerazione la facilità di accesso alla linea telefonica deputata e i tempi di risposta alla mail. Rispetto al primo elemento il grafico relativo che riporta i dati aggregati di visitatori ed insegnanti, mostra che la maggior parte degli intervistati ha avuto facile accesso alla linea telefonica del Call Center (Fig. 35). Solo l'8% degli insegnanti e il 17% dei visitatori privati hanno incontrato delle difficoltà. Essendo questo il mezzo di comunicazione più utilizzato risulta, quindi, evidente il suo buon funzionamento anche se rimane spazio per ulteriori miglioramenti. I giudizi sui tempi di risposta alle mail evidenziano un gradimento simile a quello relativo alla linea telefonica (Fig. 35). La grande maggioranza degli intervistati ha espresso pareri positivi mentre, solamente l'8% dei visitatori privati li ritiene troppo lunghi. In entrambi i casi un'ulteriore analisi potrebbe aiutare a rivelare i motivi di tali inconvenienti i quali, non necessariamente, sono attribuibili a carenze organizzative di MUS.E.



⁸ Quello che è doveroso notare è che il numero dei visitatori privati intervistati era molto più alto rispetto a quello degli insegnanti e ciò deve essere tenuto in considerazione in un eventuale piano di potenziamento dei mezzi di informazione.

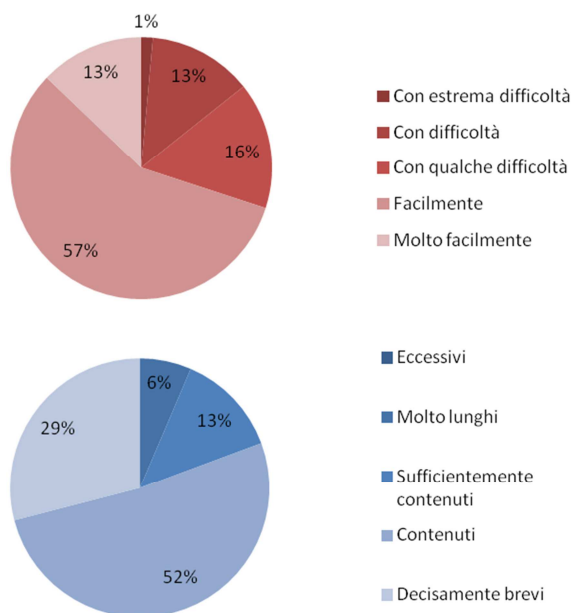


Figura 35 - Facilità di avere accesso alla linea telefonica e tempi di risposta alle e-mail

Indipendentemente dai tempi di attesa o dalla facilità di ottenimento della linea, il parere sulla qualità delle informazioni ricevute risulta positivo in modo pressoché unanime. Solamente l'1% dei visitatori privati intervistati ha espresso un parere negativo (fig. 36).

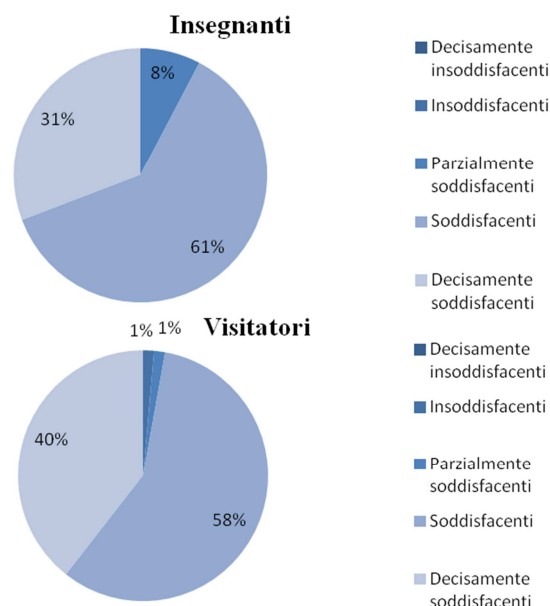
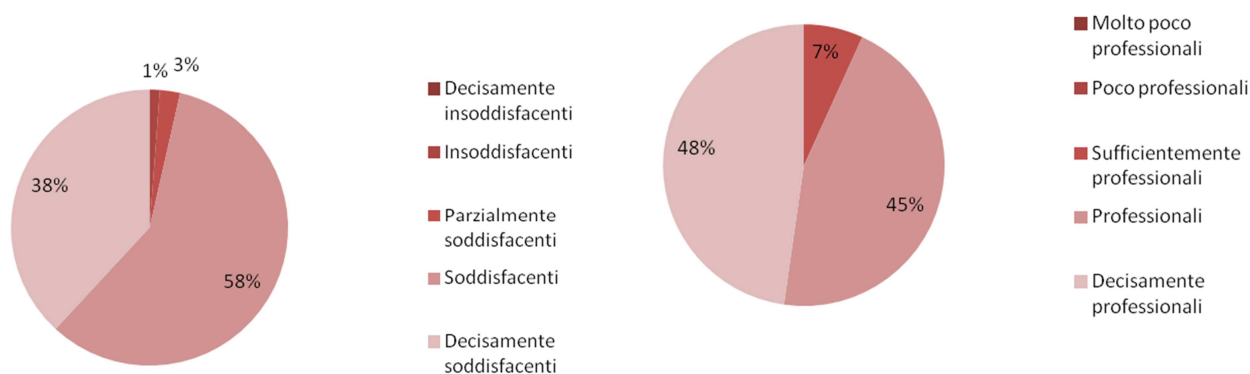


Figura 36 - Soddisfazione degli intervistati rispetto alle informazioni fornite dal Call Center (telefonico e mail)

Procedendo con l'analisi della professionalità degli operatori impiegati nel servizio di Call Center, i dati raccolti mostrano un alto tasso di gradimento da parte dei visitatori, sia insegnanti sia privati, nei confronti di questo servizio (fig. 37).



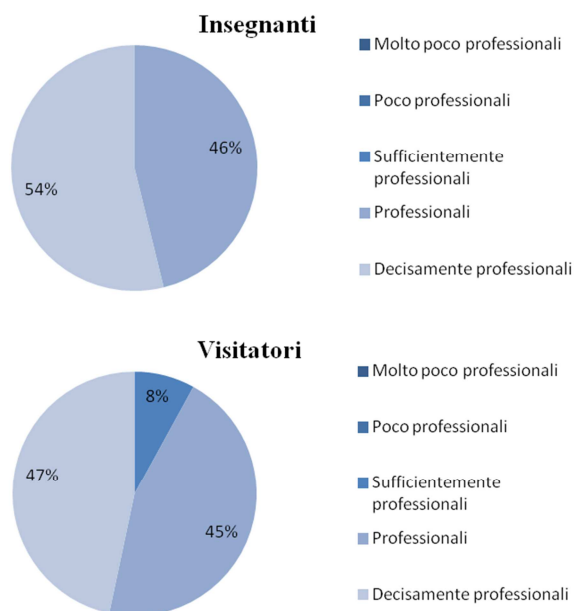


Figura 37 - Professionalità degli operatori/operatrici del call center

Passando ad analizzare il servizio di Infopoint di MUS.E presso Palazzo Vecchio, l'indagine ha preso in considerazione alcuni elementi di base per valutarne l'efficacia. Primo fra tutti il suo posizionamento che risulta essere di facile individuazione dalla maggior parte degli intervistati. Disaggregando tale dato tra insegnanti e visitatori, è evidente una sostanziale differenziazione (fig. 38). Mentre la totalità degli insegnanti lo giudica individuabile o comunque sufficientemente individuabile, il 18% dei visitatori riscontra delle difficoltà. Tale diversità di opinione è probabilmente da ricondurre al fatto che molti insegnanti conoscono già la sua posizione a differenza dei visitatori. Come vedremo più avanti nell'analisi delle risposte alle domande aperte, questi ultimi ritengono opportuno aumentare la cartellonistica e le indicazioni relative all'Infopoint in modo da renderlo

più visibile, soprattutto nei momenti di maggiore affollamento.

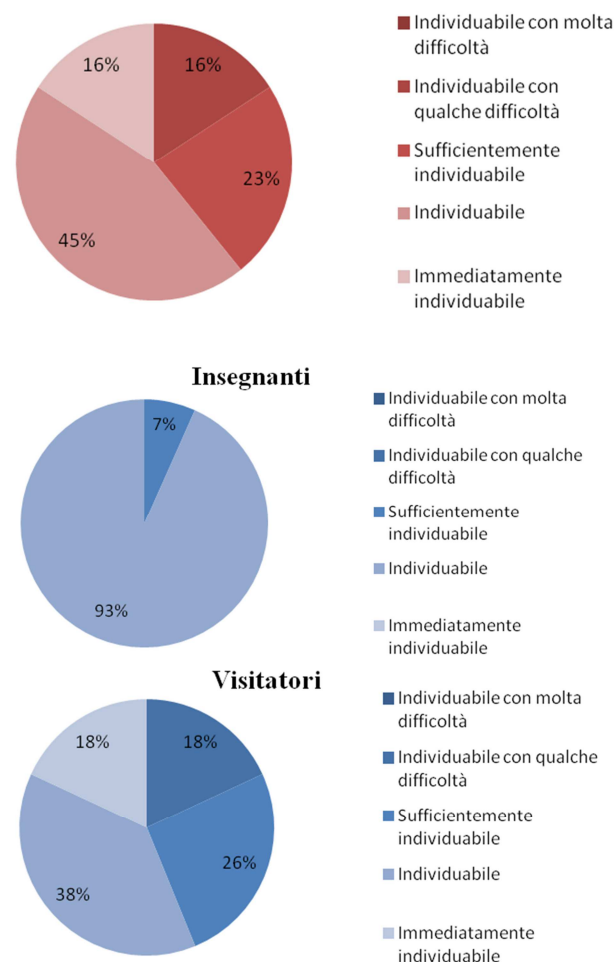


Figura 38 - Individuazione della posizione dell'InfoPoint all'interno di Palazzo Vecchio

Come per i servizi di Call Center, anche le informazioni fornite all'Infopoint sono state giudicate positivamente da tutti gli intervistati. Si segnala l'assenza totale di pareri negativi sia per quanto riguarda gli insegnanti che i visitatori privati (fig. 39).

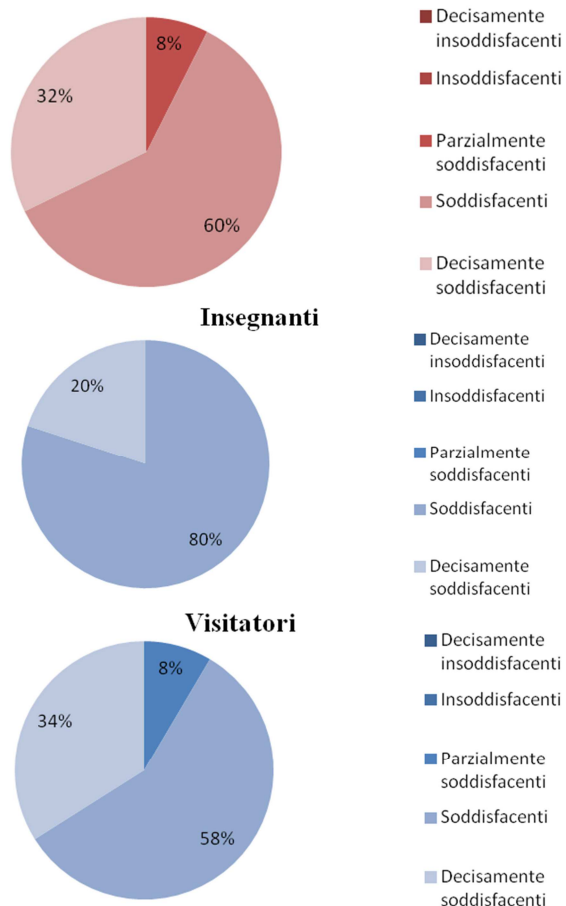


Figura 39 - Soddisfazione degli intervistati rispetto alle informazioni fornite presso l'Infopoint

Anche i tempi di attesa all'Infopoint, sono stati giudicati molto positivamente dalla totalità degli insegnanti e da quasi tutti i visitatori privati (fig. 40). Solamente il 3% di questi ultimi li giudica molto lunghi.

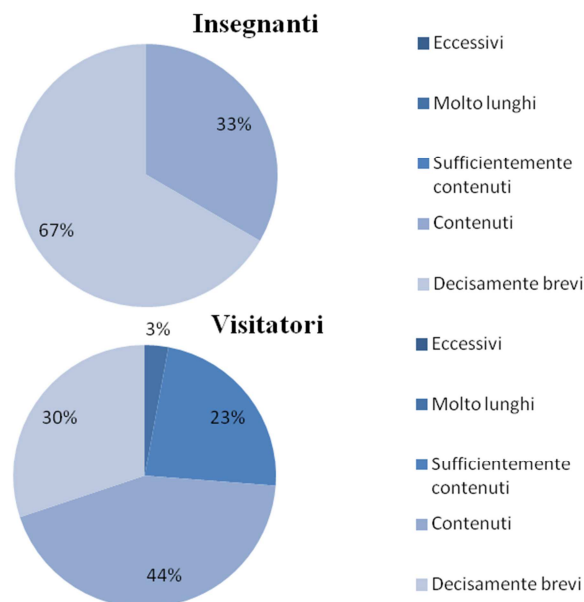
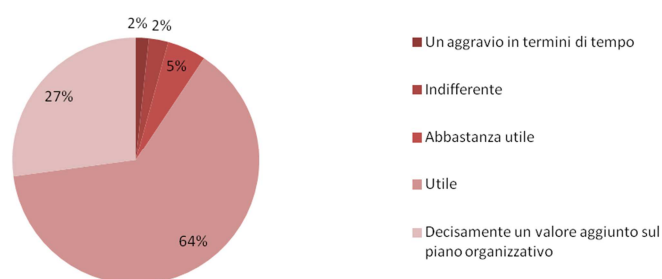
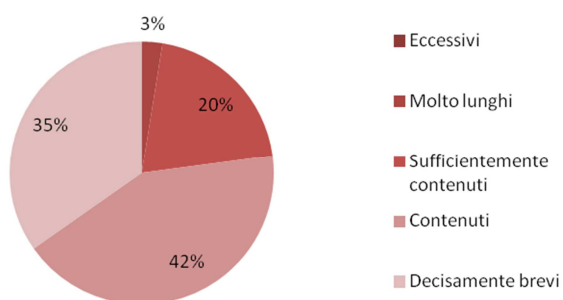


Figura 40 - Tempi di attesa all'InfoPoint

Un ultimo elemento indagato riguarda il parere degli intervistati sul poter ritirare i biglietti senza doversi successivamente recare alla biglietteria del museo, oltre che avere indicazioni in merito al punto di incontro con guida direttamente presso l'InfoPoint (Fig. 41). La maggior parte dei visitatori, siano essi privati o insegnanti, esprime il loro apprezzamento in termini di utilità (64%) ma anche di valore aggiunto sul piano organizzativo (27%).



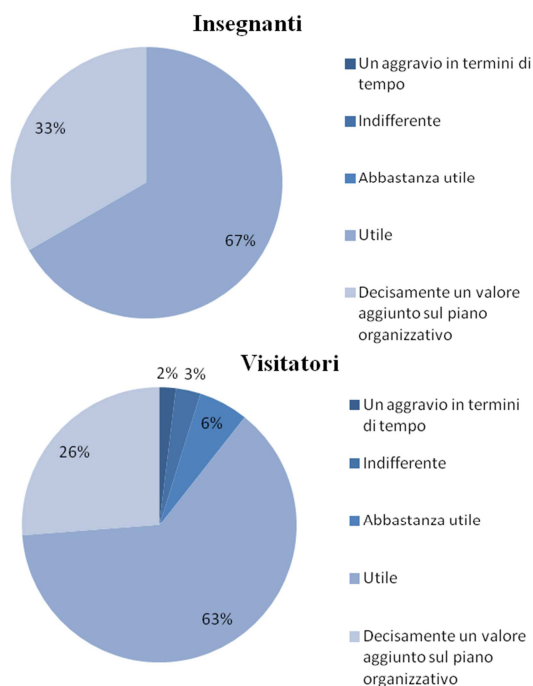


Figura 41 – Valutazione delle agevolazioni per il ritiro diretto del biglietto presso l'InfoPoint

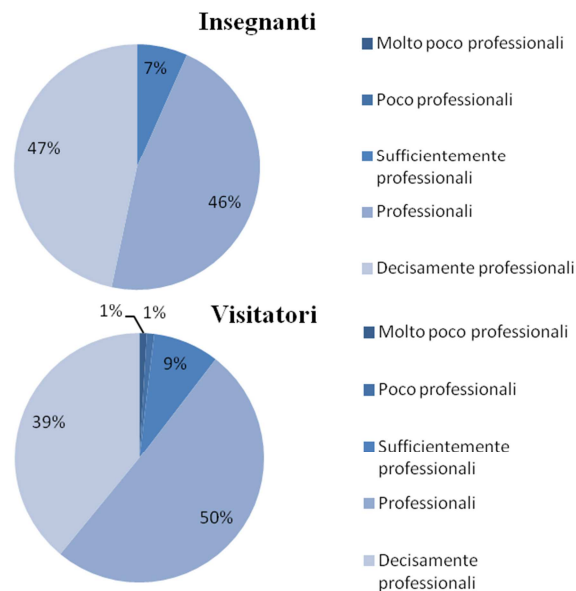
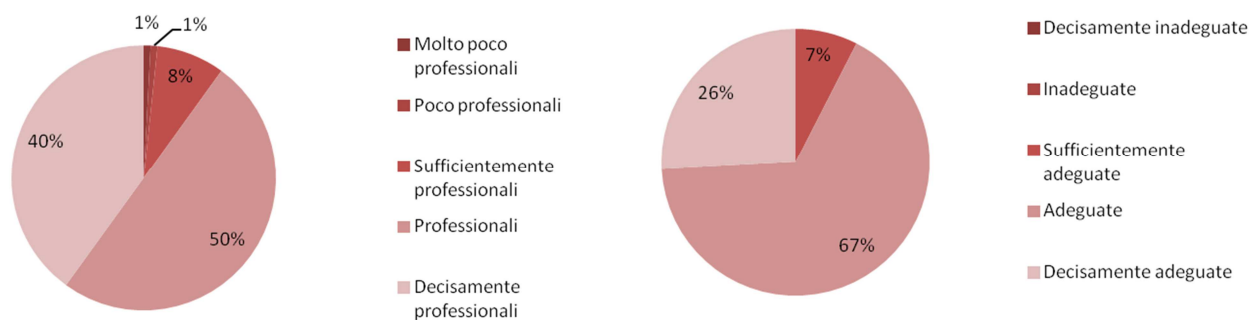


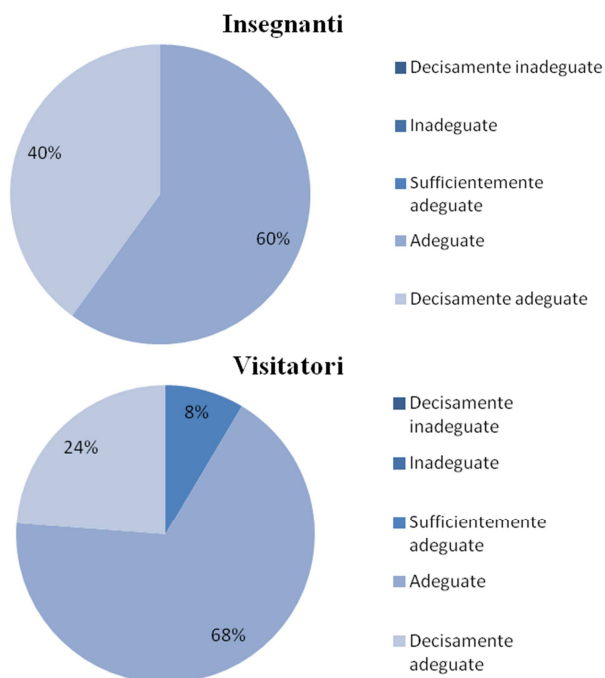
Figura 42 - Professionalità degli operatori/operatrici dell'InfoPoint

In generale, il pubblico intervistato esprime un parere positivo sulla professionalità degli operatori del servizio di Infopoint. Se per la quasi totalità degli insegnanti il livello di professionalità è molto alto, qualche minimo elemento di criticità emerge dal punto di vista dei visitatori privati: solo il 2% degli intervistati esprime un giudizio negativo (fig. 42)⁹.

Per concludere, il giudizio complessivo espresso dagli intervistati riguardo ai servizi di prenotazione e accoglienza, Call Center e Infopoint, rispecchia quanto già osservato nei grafici relativi al gradimento dei singoli servizi: sia i visitatori che gli insegnanti hanno espresso solamente pareri positivi e in nessun caso sono stati giudicati insoddisfacenti (fig. 43).



⁹ Anche in questo caso, però, non è possibile stabilire, senza un ulteriore approfondimento, se le cause di questo piccolo malcontento siano da attribuirsi direttamente a MUS.E o a elementi che esulano dal suo diretto controllo



l'Infopoint poco visibile in caso di code.

Figura 43 - Adeguatezza del servizio di accoglienza e prenotazione del Museo di Palazzo Vecchio

I suggerimenti per migliorare il servizio di informazione e accoglienza, forniti dai visitatori e insegnanti, possono essere suddivisi a partire dalle fasi di erogazione dello stesso in:

- **Informazione:** più pubblicizzazione degli eventi, maggiori informazioni su eventuali sconti, call center telefonico con possibilità di attesa in linea, indicazione più dettagliate sui diversi passaggi da fare (acquisto biglietti presso la biglietteria, punti di incontro e iniziative in corso)
- **Accoglienza:** code a parte per chi ha già la prenotazione on-line, stampa del biglietto on-line, vendita del biglietto direttamente all'Infopoint; separare la cassa prenotazioni da quella dell'ingresso; migliorare la cartellonistica per individuare

Il servizio di Mediazione e Valorizzazione di Palazzo Vecchio

La rilevazione della qualità del servizio di mediazione percepita è stata realizzata attraverso specifiche domande del questionario. È stato possibile raccogliere dati per diverse tipologie di servizi e percorsi offerti e differenti target: insegnanti, studenti, alunni e bambini accompagnati dai genitori.

Vengono illustrati prima i dati relativi alle interviste di insegnanti, visitatori, con un focus specifico sul servizio di assistenza alla visita "Studiolo e Torre" di Palazzo Vecchio. Successivamente sono presi in esame quelli di studenti e bambini accompagnanti dai genitori.

Un primo dato che emerge dall'indagine è che quasi la metà dei visitatori intervistati ha dichiarato di essersi documentata prima della visita a Palazzo Vecchio (fig. 44). Come per il Museo Novecento, anche in questo caso circa il 11% di coloro che hanno dichiarato di non averlo fatto riconosce che, invece, sarebbe stato utile.

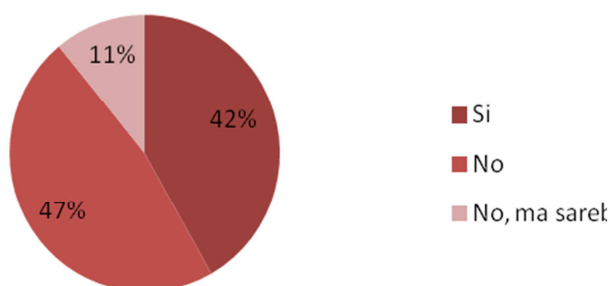


Figura44 - Visitatori che si sono documentati prima della visita

Il grafico seguente (fig. 45), invece, mostra di quale tipologia di servizi hanno fruito gli intervistati. Gli insegnanti sono quasi equamente distribuiti su quattro dei

cinque percorsi proposti: unico percorso non rilevato è "Viaggi in Firenze" che non è stato effettuato da nessuno degli insegnanti intervistati. Tra i visitatori privati sono state rilevate informazioni per i percorsi relativi a "Studiolo e Torre", oltre a due percorsi con la presenza di un mediatore. Solo il 9% ha usufruito della visita autonoma con supporto di *tablet* o *kit*.

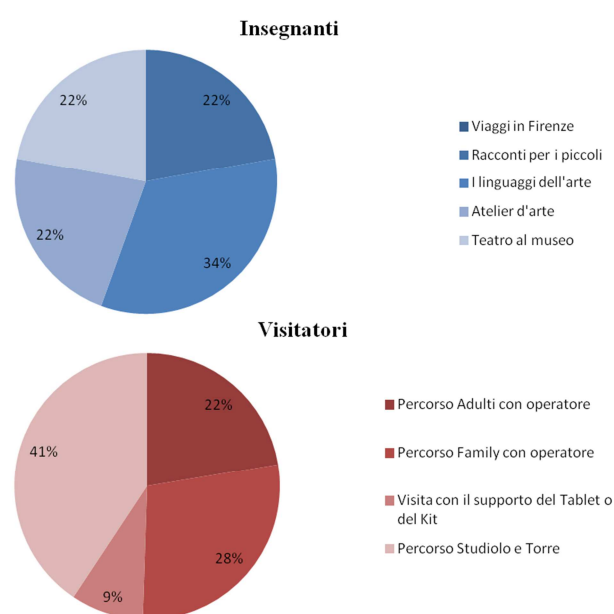


Figura 45 - Tipologia di servizio usufruito

Entrando nel merito della qualità del servizio proposto, il primo elemento valutato è l'adeguatezza dei tempi della visita e dell'attività didattica ai fini della conoscenza del Museo. La totalità degli insegnanti giudica il tempo dedicato positivamente calibrato e lo stesso vale anche per la maggior parte dei visitatori fatta eccezione di un 1% che li ritiene inadeguati (fig. 46).

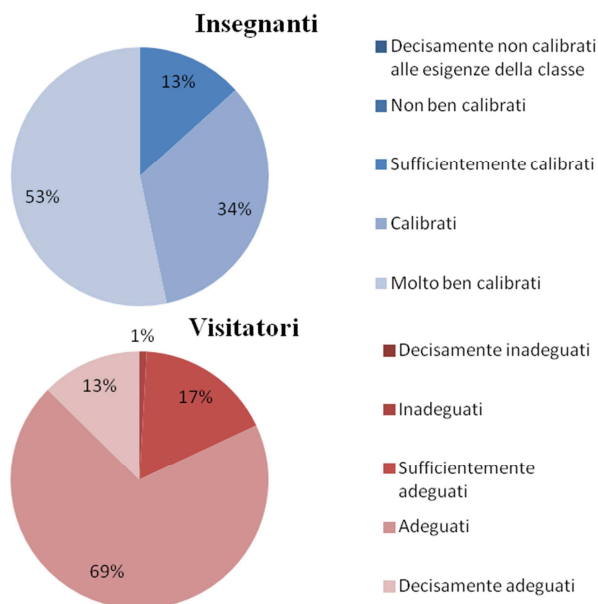


Figura 46 - Adeguatezza dei tempi della visita/attività didattiche ai fini della conoscenza del museo

Anche i materiali, i dispositivi e gli strumenti utilizzati durante la visita hanno ricevuto l'apprezzamento unanime di tutti gli intervistati (fig. 47).

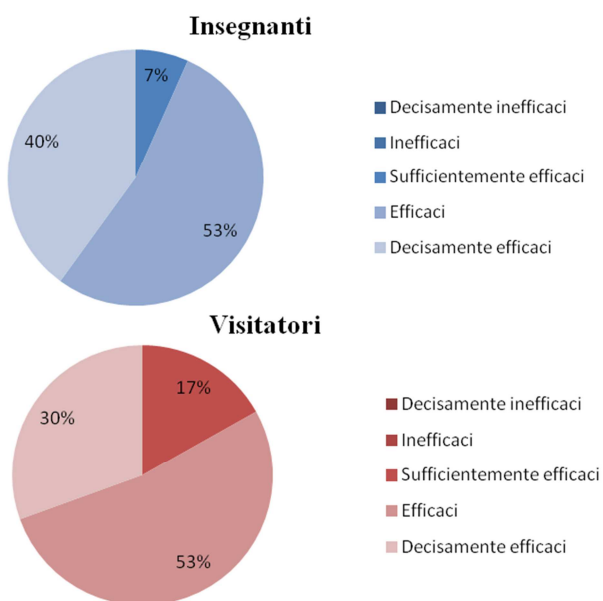


Figura 47 - Efficacia di materiali/dispositivi/strumenti utilizzati

Il dato aggregato sull'adeguatezza dei contenuti della visita, che comprende sia quelli proposti dagli operatori sia quelli del kit e del tablet, evidenzia una posizione unanime rispetto alla qualità degli stessi (fig. 48).

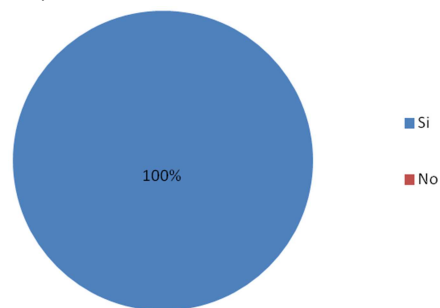


Figura 48 - Adeguatezza dei contenuti proposti durante la visita (operatore, tablet, kit)

Analizzando le risposte che motivano tale giudizio positivo (fig. 49), il 76,8% dei visitatori afferma che i temi trattati durante la visita forniscono un'interessante chiave di lettura del Museo nel suo complesso e della città; il 40% dei visitatori afferma che i temi trattati durante la visita sono comprensibili anche per un pubblico non specializzato.

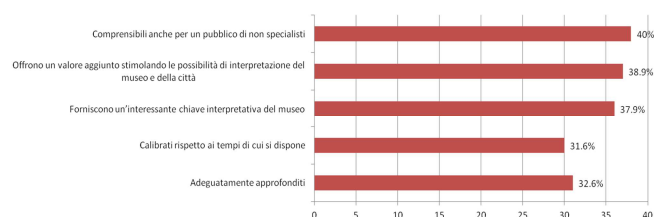


Figura 49 - Motivazione dell'adeguatezza dei contenuti offerti per i visitatori (possibilità di risposta multipla)

Per quanto riguarda invece la motivazione del giudizio positivo degli insegnanti sui contenuti offerti durante le attività didattiche, il 58,3% sostiene che questi siano stati adeguatamente approfonditi (fig. 50).



Figura 50 - . Motivazione dell'adeguatezza dei contenuti offerti per gli insegnanti (possibilità di risposta multipla)

Come mostra il relativo grafico (fig. 51), anche la grande maggioranza dei visitatori privati ha espresso giudizi positivi riguardo al percorso di visita effettuato che è risultato essere da "sufficientemente calibrato" a "molto ben calibrato" per il 97% degli intervistati.

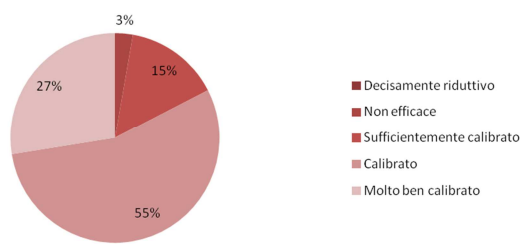


Figura 51 - Valutazione dei visitatori sul percorso di visita rispetto alla possibilità di comprensione del museo

Gli insegnanti giudicano gli spazi museali in modo molto positivo: per il 47% di loro questi sono "Adeguati", mentre per il restante 53% sono "Decisamente adeguati" (fig. 52).

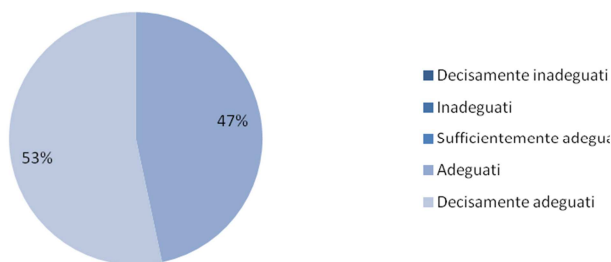


Figura 52 - Parere degli insegnanti sull'adeguatezza degli spazi museali

Quasi tutti gli insegnanti intervistati reputano utile poter disporre di materiale di approfondimento da utilizzare prima (53%) o dopo (37%) l'attività didattica e di visita al museo (fig. 53).

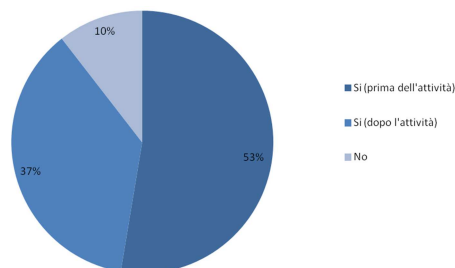
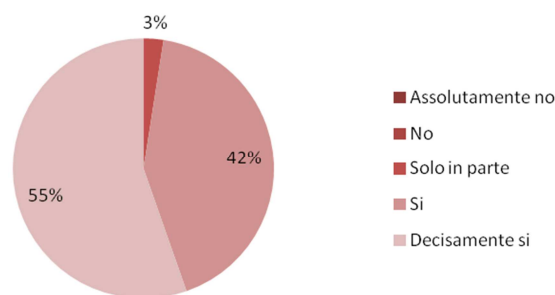


Figura 53 - Utilità del materiale di approfondimento da utilizzare in classe prima o dopo l'attività

Passando ad analizzare i dati relativi alla professionalità degli operatori di MUS.E impegnati nella attività di mediazione e valorizzazione del Museo di Palazzo Vecchio, visitatori e insegnanti giudicano molto positivamente (55%) e positivamente (42%) la loro capacità di veicolare saperi esperti per una migliore comprensione del Museo, da un lato, e di avvicinare gli studenti al patrimonio culturale dall'altro (fig. 54).



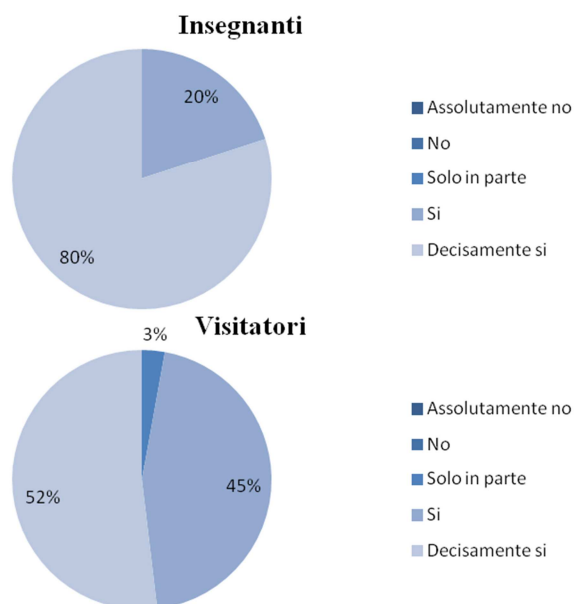


Figura 54 - Valutazione della capacità degli operatori di veicolare saperi esperti

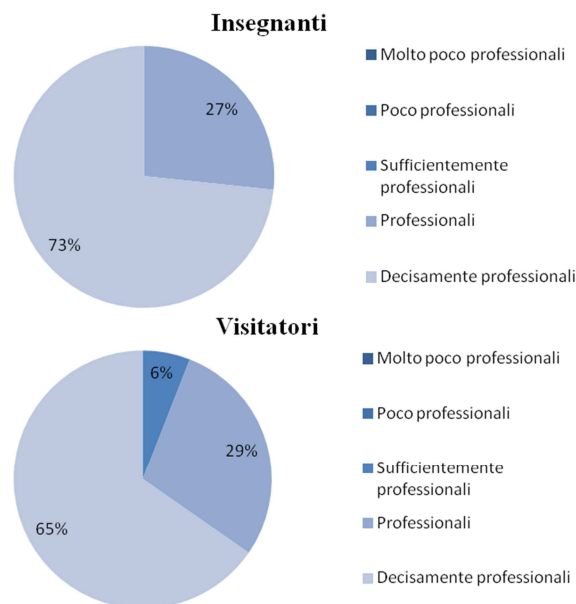
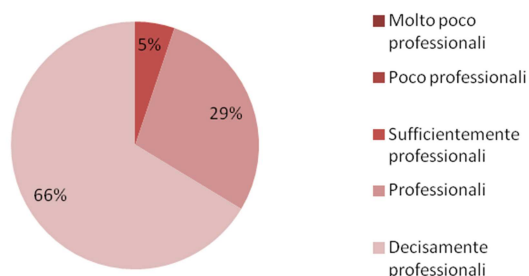
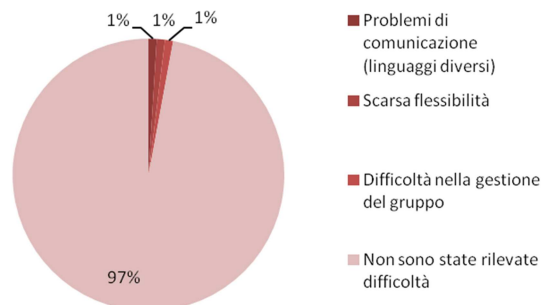


Figura 55 - Valutazione della professionalità di operatori/operatrici Mus.e durante la visita

Viene, inoltre, lodata la professionalità con la quale operano, giudicata, anch'essa, utilizzando i due valori più alti della scala nella grande maggioranza dei casi (fig. 55). Le interviste effettuate hanno mostrato, tramite la totale assenza di giudizi negativi, quanto insegnanti e visitatori privati apprezzino la professionalità dei mediatori culturali di MUS.E.



Anche l'analisi della presenza/assenza di difficoltà durante la visita tra gli operatori e i visitatori intervistati confermano il generale gradimento del pubblico: il 97% non ha riscontrato problemi, solo il 3% ha rilevato difficoltà riconducibili all'utilizzo di linguaggi diversi, scarsa flessibilità e gestione del gruppo in visita (fig. 56). Anche gli insegnanti non hanno riscontrato alcun tipo di problema nei rapporti tra loro e l'operatore, né tra l'operatore e gli alunni.



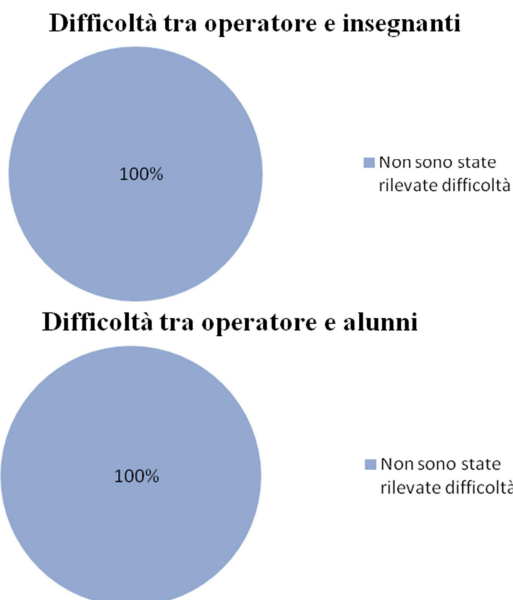


Figura 56 - difficoltà nei rapporti tra operatore/operatrici e visitatori durante la visita

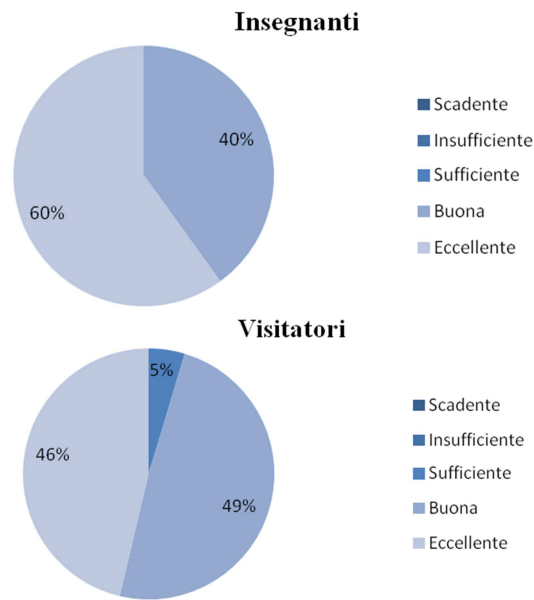
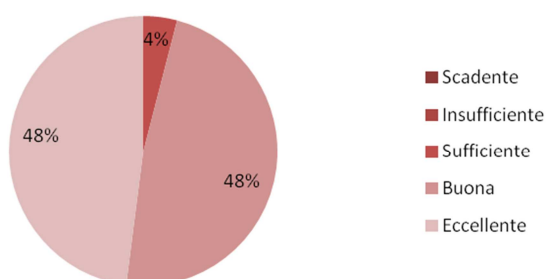


Figura 57 - Valutazione complessiva dell'esperienza

Complessivamente, gli intervistati, insegnanti e privati, esprimono un giudizio pienamente positivo sull'esperienza vissuta a Palazzo Vecchio (fig. 57). Il 60% degli insegnanti la ritiene "Eccellente" ed il 40% "Buona"; il 49% dei visitatori si dividono la ritiene "Buona" (49%), il 46% degli stessi "Eccellente" e un 5% l'ha reputata "Sufficiente".



La qualità del servizio di mediazione culturale offerto e la professionalità degli operatori è largamente confermata anche dal dato illustrato di seguito (fig. 58). Tutti gli intervistati raccomanderebbero ad altri l'esperienza di visita e didattica realizzata con l'Associazione MUS.E. Questo parere positivo e condiviso di insegnanti e visitatori privati è stato motivato dagli stessi, oltre che per bellezza ineguagliabile delle opere, dal fatto che il servizio di MUS.E è:

- capace di coinvolgere i bambini, ma anche gli adulti, alcuni dei quali definiscono l'esperienza "indimenticabile, come vivere un'ora e mezza nel Cinquecento";
- ben organizzato ed interessante;
- realizzato con bravura e professionalità dagli operatori;
- utile per approfondire le loro conoscenze offrendo un valore aggiunto rispetto ad una visita tradizionale.

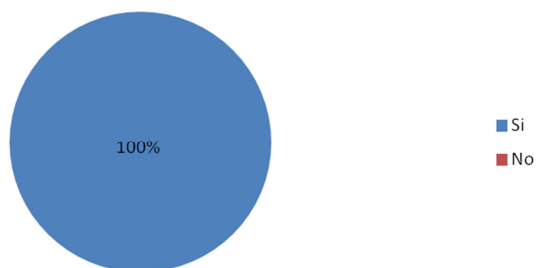


Figura 58 - Visitatori ed insegnanti che raccomanderebbero ad altri effettuare la visita/esperienza didattica

I visitatori privati, infine, avendo avuto la possibilità di dare suggerimenti per migliorare il servizio di mediazione nel questionario a loro dedicato, propongono di:

- aumentare la pubblicizzazione di eventi, iniziative e attività organizzate da MUS.E a Palazzo Vecchio attraverso diversi canali di comunicazione compresi i social network;
- segnalare in maniera più efficace la possibilità di fare visite guidate in loco e alla biglietteria del Museo di Palazzo Vecchio;
- aprire a tutti le sale di Palazzo Vecchio, comprese quella ad uso del Comune di Firenze (come ex sala stampa) e estendere la visita anche al Corridoio Vasariano.

L'esperienza "STUDIOLO E TORRE" di Palazzo Vecchio

L'indagine qualitativa ha realizzato un approfondimento mirato per il percorso di visita "Studiolo e Torre" a Palazzo Vecchio, finalizzato a comprendere l'efficacia del particolare servizio di mediazione qui offerto. La specificità sta nella presenza di operatori esperti nelle sale, che tuttavia intervengono solo a seguito di richiesta di

informazioni da parte del visitatore. Sono infatti assenti percorsi di mediazione strutturati per questi due ambienti.

Il questionario è stato impostato in funzione della rilevazione del possibile valore aggiunto che tale figura di mediatore culturale può offrire alla comprensione del percorso, seppure in forma non strutturata. Il numero complessivo dei questionari raccolti non consente di fare generalizzazioni, tuttavia, quanto emerge dall'indagine può fornire indicazioni utili per una successiva ridefinizione del servizio specifico.

Anche in questo caso, coloro che si sono documentati prima di effettuare la visita sono in numero largamente inferiore (34%) rispetto a coloro che non lo hanno fatto (66%). Di quest'ultimi, il 28% ritiene che sarebbe stato utile informarsi preventivamente per comprendere meglio quanto proposto da questa parte del Museo (fig. 59).

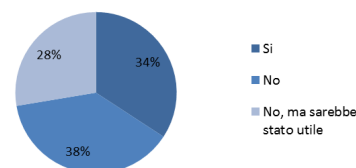


Figura 59 - Percentuale di coloro che si sono documentati prima di visitare lo Studiolo e la Torre di Palazzo Vecchio

In merito al contributo che la presenza di operatori può offrire ad una migliore comprensione di questa parte del Museo, i pareri degli intervistati sono complessivamente positivi (84%); di questi il 10% ritiene che un operatore del tipo qui impiegato sia indispensabile alla comprensione del percorso proposto, il 30% che sia molto utile, mentre il 44%

utile. Per un 16% dei visitatori, la presenza dell'operatore è ininfluente (fig. 60).

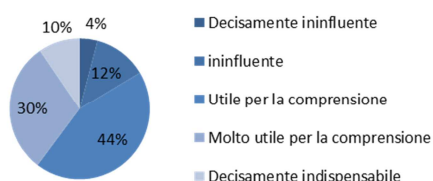


Figura 60 - Valutazione dell'apporto dell'operatore/operatrice ai fini della comprensione delle sale

Anche le risposte riguardanti la professionalità degli operatori coinvolti in questa sezione del Museo confermano un sostanziale apprezzamento del loro lavoro da parte del pubblico: il 98% ritiene, con sfumature diverse, che siano professionali; i pareri negativi si attestano al 2% (fig. 61). Ad ogni modo la totalità degli intervistati dichiara di non aver riscontrato problemi nei rapporti con l'operatore durante la visita (Fig. 62).

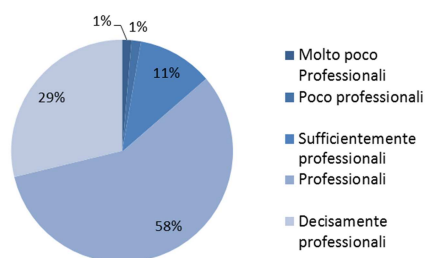


Figura 61 - Professionalità degli operatori/operatrici durante la visita

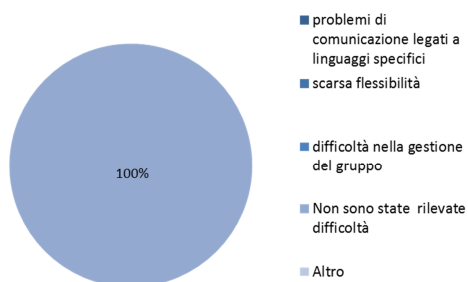
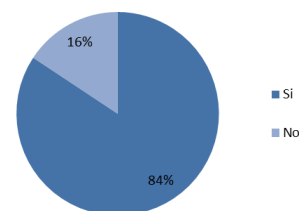


Figura 62 - Difficoltà nei rapporti con l'operatore/operatrice



Un altro elemento indagato è l'appropriatezza dei contenuti proposti dall'operatore durante la visita, ritenuti adeguati dall'84% degli intervistati (Fig. 63). In particolare, coloro che hanno espresso un parere positivo ritengono che i contributi offerti sono stati comprensibili anche per un pubblico di non specialisti (35%); hanno dato valore aggiunto in termini di una maggiore comprensione del Museo e della città (25%); hanno fornito un'interessante chiave di lettura (10%); sono stati adeguatamente approfonditi (19%) e calibrati per il tempo a disposizione (12%).

Dall'altra parte, sulla totalità di coloro che hanno espresso un parere negativo in merito all'adeguatezza dei contenuti (16% del totale degli intervistati), il 37% ritiene che questi siano standardizzati e non calibrati sulle esigenze specifiche dei visitatori; il 27% che non costituiscono un valore aggiunto alla visita e con lo stesso valore percentuale che siano per un pubblico di specialisti; il 9% ritiene che i contributi siano poco approfonditi.

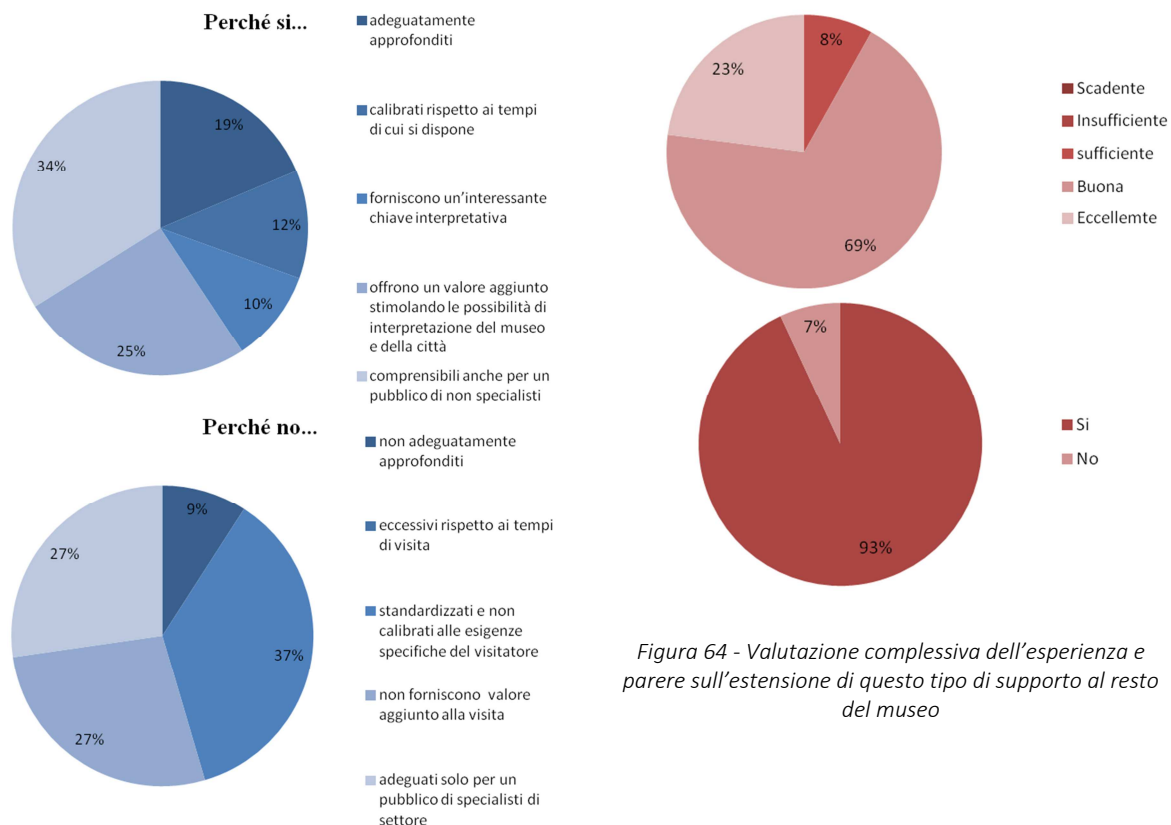


Figura 63 - Adeguatezza dei contenuti proposti durante la visita

Figura 64 - Valutazione complessiva dell'esperienza e parere sull'estensione di questo tipo di supporto al resto del museo

Nonostante queste criticità evidenziate, anche il percorso "Studiolo e Torre" come gli altri proposti da MUS.E (a Palazzo Vecchio e al Museo Novecento) registra l'assenza di valutazioni negative sull'esperienza nel suo complesso. Il grafico mostra che il 92% delle risposte sono riconducibili ai due gradi più alti della scala di valutazione proposta nel questionario (Fig. 64). La stessa percentuale degli intervistati ritiene utile l'estensione del supporto fornito nel percorso Studiolo e Torre a tutto il resto del percorso Museale.

Il punto di vista di bambini e studenti sull'esperienza a Palazzo Vecchio

L'indagine ha voluto rilevare anche la percezione dei bambini che hanno partecipato alle attività proposte da MUS.E sia per attività rivolte alle famiglie che per attività realizzate con la presenza degli insegnanti.

I questionari per gli studenti sono stati differenziati: mentre per la scuola primaria è stato utilizzato lo stesso strumento previsto per bambini che hanno effettuato la visita con le famiglie (differenziando comunque nella fase di elaborazione e presentazione del dato), per la scuola secondaria è stato predisposto uno strumento ad hoc.

Qui di seguito si riportano i dati rilevati con il questionario dedicato ai bambini che ha avuto l'obiettivo di sondare il loro parere sull'esperienza vissuta al Museo. Successivamente verranno presentati i dati raccolti con i questionari ai ragazzi delle secondarie.

Alla domanda se l'esperienza al Museo è piaciuta, il 100% dei bambini accompagnati dalle famiglie hanno espresso un parere positivo, mentre il 2% di quelli in visita con le proprie classi esprimono un parere negativo (Fig. 64)¹⁰.

¹⁰ Questa tendenza sarà costante in tutte le risposte fornite dai piccoli intervistati ed è probabilmente da imputare alla fruizione di questo tipo di attività in piccoli gruppi come nel caso dei bambini accompagnati dai genitori e i gruppi classe più ampi, dove il rapporto tra numero di accompagnatori e bambini accompagnati è più alto. Ciò sicuramente influenza anche il giudizio sulla qualità del servizio espresso dai bambini, sulla possibilità di fare domande o avere chiarimenti, sulla comprensione dei contenuti trattati, come si vedrà in seguito, e può essere considerato come riferimento per interpretare le risposte che esprimono né un parere positivo, né negativo.

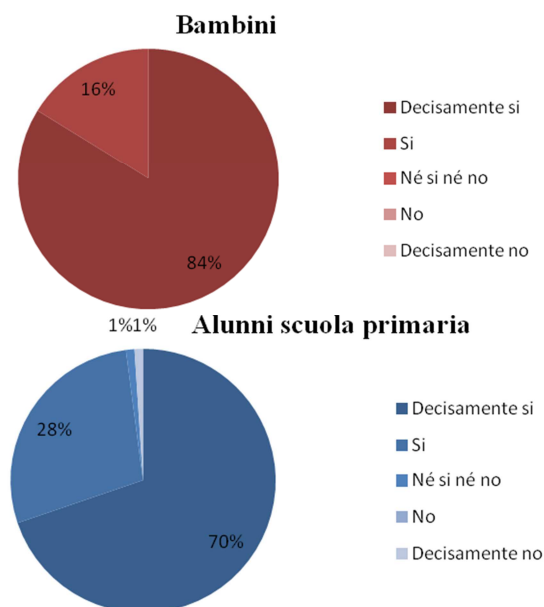


Figura 65 - Ti è piaciuta l'esperienza al museo?

Anche alla domanda se gli intervistati ritengono di aver imparato qualcosa le risposte si differenziano tra coloro che hanno partecipato alle attività con i propri genitori e chi invece con la classe (fig. 66). Nel primo caso le risposte positive sono state il 100%, mentre nel secondo caso il 3% dei bambini intervistati si posizionano in maniera più critica. Questa differenziazione può essere interpretata con quanto detto in precedenza e si riscontra in tutte le domande del questionario.

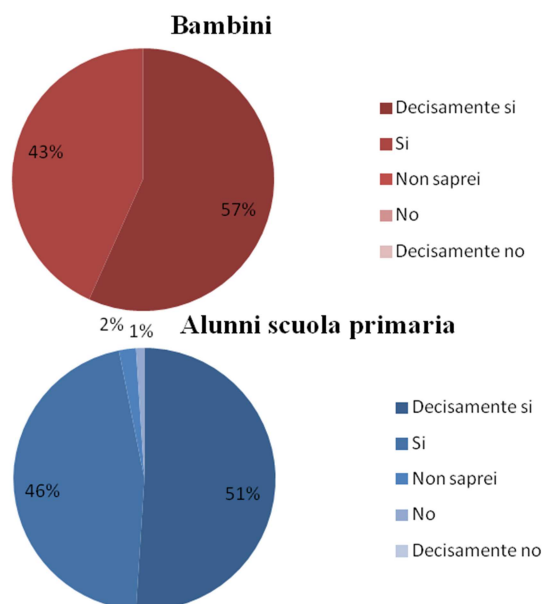


Figura 66 - Hai imparato qualcosa che non sapevi?

Entrando nel vivo dell'attività didattica a cui i bambini intervistati hanno partecipato, una parte di loro, seppur piccola rispetto al totale, afferma di non aver potuto fare domande e di chiedere spiegazioni (6% dei bambini con la famiglia e il 7% di quelli con le classi: fig. 67). Il 16 % del primo gruppo e il 24% del secondo si posiziona in maniera neutra rispetto alla domanda posta. Complessivamente il giudizio espresso dai bambini di entrambi i gruppi è positivo il 78% e il 69% degli intervistati.

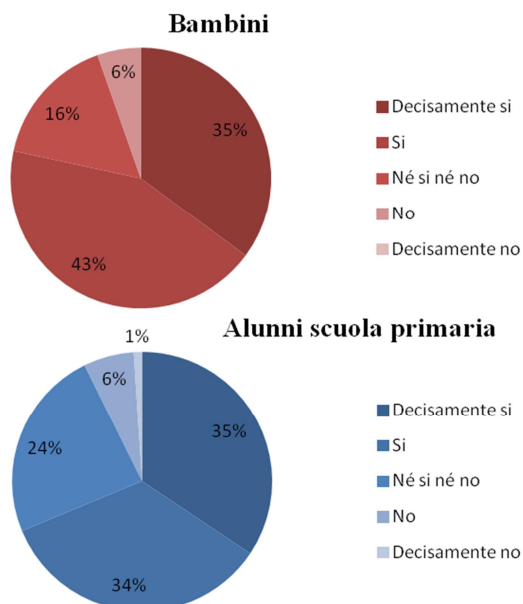


Figura 67- Hai potuto fare domande e chiedere spiegazioni?

Rispetto alla comprensione dei contenuti proposti durante l'attività didattica, il 3% di quelli accompagnati dalle famiglie e il 2% di quelli con la classe affermano di non aver capito del tutto (fig. 68). Anche qui circa il 10% di entrambi i gruppi non assume né una posizione positiva né una negativa.

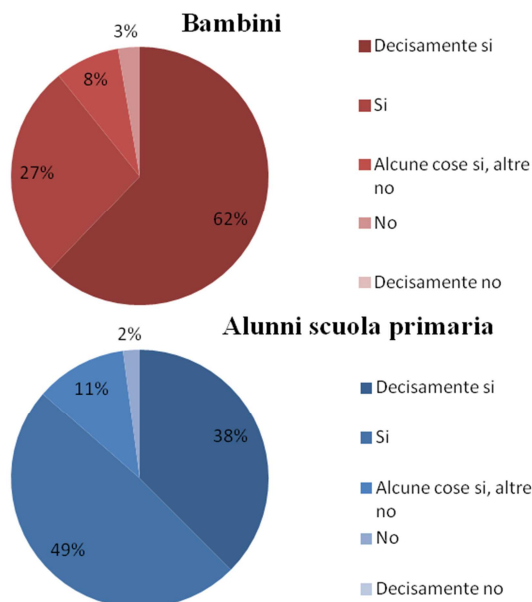


Figura 68 - Hai capito tutto con facilità?

A conclusione del questionario rivolto ai bambini è stato chiesto loro se gli sarebbe piaciuto tornare al museo per svolgere un'altra attività (fig. 69). La totalità dei bambini accompagnati dalle famiglie esprime un parere positivo (il 76% decisamente sì e il 24 % sì); il 90% di quelli della scuola primaria dichiarano di voler tornare (70% decisamente sì e il 20% sì), il 4% non vuole tornare e il 6% non si posiziona.

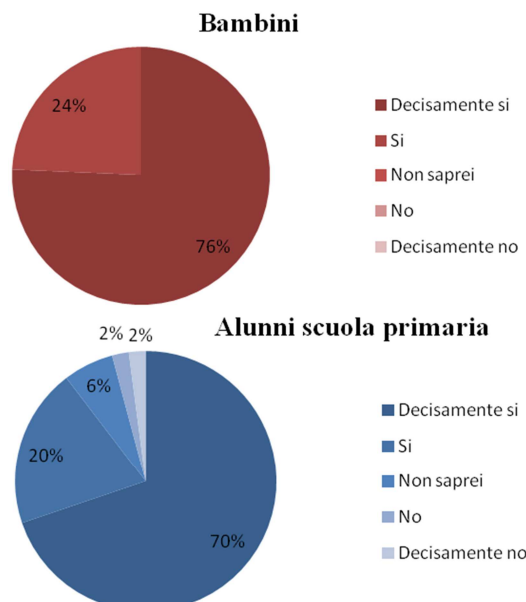


Figura 69 - Ti piacerebbe tornare al museo per svolgere altre attività?

Passando agli studenti delle scuole secondarie, il questionario, oltre a sondare il loro parere sulla qualità del servizio offerto, ha cercato di mettere in luce il valore didattico dell'attività al Museo e la relazione tra questa e i percorsi curricolari. La prima domanda, infatti, ha voluto verificare se gli obiettivi dell'attività didattica presso il Museo siano stati introdotti e presentati chiaramente agli studenti: questi rispondono positivamente per l'85%, per il 13% non è chiaro, per l'1% no (fig. 70).



Figura 70- Parere degli studenti sull'adeguata presentazione degli obiettivi dell'attività

Rispetto alla propria preparazione per affrontare i temi trattati durante l'attività al Museo ed averne quindi una

comprensione adeguata, il 63% degli studenti dichiara di sentirsi preparato, il 31% non esprime né parere positivo né negativo, il 6% esprime un parere negativo (fig. 71).



Figura 71 - Percezione della propria preparazione sugli argomenti affrontati ai fini della loro comprensione

Andando invece a sondare la possibilità di fare domande e chiedere spiegazioni, il 93% degli intervistati giudica positivamente l'attività a cui ha partecipato (il 60% risponde decisamente sì e il 33% sì), il 3% afferma di no (Fig. 72). Sempre rispetto alla qualità del servizio nei termini della capacità dell'operatore di agevolare la comprensione dei contenuti presentati durante l'attività al Museo, l'89% degli studenti esprime parere positivo, l'1% negativo, mentre il 10% non prende posizione (fig. 73).



Figura 72- Possibilità di fare domande e chiedere spiegazioni

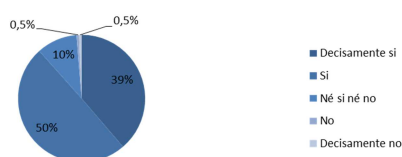


Figura 73 - Parere sulla capacità dell'operatore di facilitare la comprensione dei contenuti presentati

Per quanto concerne il rapporto tra attività realizzata al Museo e quella in classe, l'81% degli intervistati sostiene che le conoscenze acquisite possono essere utili all'approfondimento delle discipline di studio, il 14% non esprime un parere, il 5% pensa che non siano utili (fig. 74).

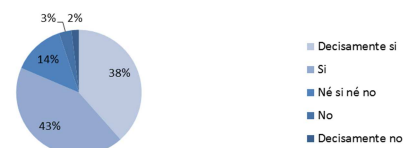


Figura 74 - Parere sull'utilità delle conoscenze acquisite possono per approfondire le discipline di studio

Sulla necessità di un approfondimento successivo in classe degli argomenti trattati durante l'attività al Museo, il 49% degli studenti lo ritiene necessario, il 30% solo per alcuni argomenti e il 21% non lo ritiene necessario affatto (fig. 75).



Figura 3 - Parere sulla necessità di successivi approfondimenti in classe degli argomenti trattati durante l'attività

Il 78% degli studenti intervistati giudica positiva la partecipazione della propria classe alle attività al Museo mentre il 16% non prende posizione e il 6% non la ritiene positiva (Fig. 76).

La percentuale di coloro che esprimono un parere negativo si dimezza quando viene chiesta un'opinione sull'opportunità di tornare al museo per svolgere altre attività, così come quella degli indecisi che passa all'8%, mentre il parere positivo sale all'89% (Fig. 77).

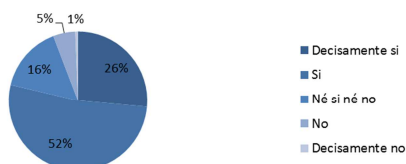


Figura 76 - Parere sulla positività della partecipazione della propria classe all'attività



Figura 77 - Parere sull'opportunità di tornare al museo per svolgere altre attività

Per concludere è stato chiesto agli studenti delle scuole secondarie di esprimere il loro parere in merito all'interesse di conoscere e apprezzare la bellezza di un luogo storico (fig. 78). L'89% degli intervistati esprime il proprio interesse, il 9% dichiara il proprio interesse solo per alcuni luoghi e solo 1% dichiara il proprio disinteresse.



Figura 78 - Interesse personale per la visita e la conoscenza di un luogo storico e apprezzarne la bellezza

In chiusura del questionario è stato chiesto agli studenti delle scuole secondarie di esprimere il proprio parere sugli aspetti positivi e quelli negativi riscontrati nell'attività realizzata. Molti degli elementi positivi segnalati sono collegati alle modalità di realizzazione delle attività stesse, come ad esempio la recitazione, la

teatralità e l'utilizzo dei costumi d'epoca, l'attività di laboratorio, il coinvolgimento attivo dei partecipanti. Tra gli aspetti critici segnalati dai giovani intervistati si segnalano: il poco tempo a disposizione e una poca chiarezza espositiva su alcune tematiche affrontate giudicate un po' difficili da comprendere pienamente. I ragazzi suggeriscono di ampliare la visita fino alla sommità della torre di Palazzo Vecchio, il miglioramento di aspetti logistici (come scale, appendiabiti, illuminazioni) soprattutto in funzioni dei loro compagni diversamente abili, per i quali auspicano attività *ad hoc*.



Associazione Mus.e

info@muse.comune.fi.it

Tel. +39 055 2768224 – +39 055 2768558

www.musefirenze.it