



ANNUAL REPORT

# 2023

# ANNUAL REPORT 2023



*A cura di*

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



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

## LETTERA DEL PRESIDENTE

Il 2023 è stato un anno di grande crescita e cambiamento per noi. Abbiamo iniziato un percorso di analisi verso una nuova forma societaria, che verrà resa nota nel 2024. Questo in linea con gli obiettivi che ci eravamo prefissati lo scorso anno, di una crescita oltre che quantitativa, anche qualitativa, nell'ottica di un'innovazione generativa importante. La cura nel pensare e realizzare esperienze uniche in spazi sani e stimolanti, ci ha consentito, anche quest'anno, di registrare un miglioramento della qualità della vita dei nostri utenti.

In linea con quanto facciamo da anni, abbiamo ancora di più sottoposto MUS.E alla lente di ingrandimento dell'istituto di ricerca Next, per misurare quanto valore restituiamo alle nostre comunità di riferimento, attraverso l'individuazione e il calcolo degli impatti generati da MUS.E nel suo complesso.

Tra le varie evidenze, c'è il percorso Impact Oriented di crescita in sostenibilità integrale, basato sul NeXt Index ESG®, strumento che indaga proprio la capacità relazionale delle organizzazioni con tutti i rispettivi portatori di interesse: amministrazione, lavoratori, clienti/cittadini, fornitori, ambiente naturale e comunità locale.

Un dato importante e con una crescita significativa, che ci permette di essere classificati come Impresa Sostenibile, con avviati processi di miglioramento della sostenibilità.

Un altro dato soddisfacente è la crescita del pubblico raggiunto da MUS.E. Dato da tenere in considerazione, insieme allo studio per la valutazione esterna e indipendente dell'impatto sociale, il quale ha certificato che il valore generato da MUS.E, in termini di miglioramento del benessere multidimensionale del territorio, ha dimensioni sorprendenti. Insomma, risultati importanti in continua crescita, ottenuti grazie all'impegno di tutto il personale.

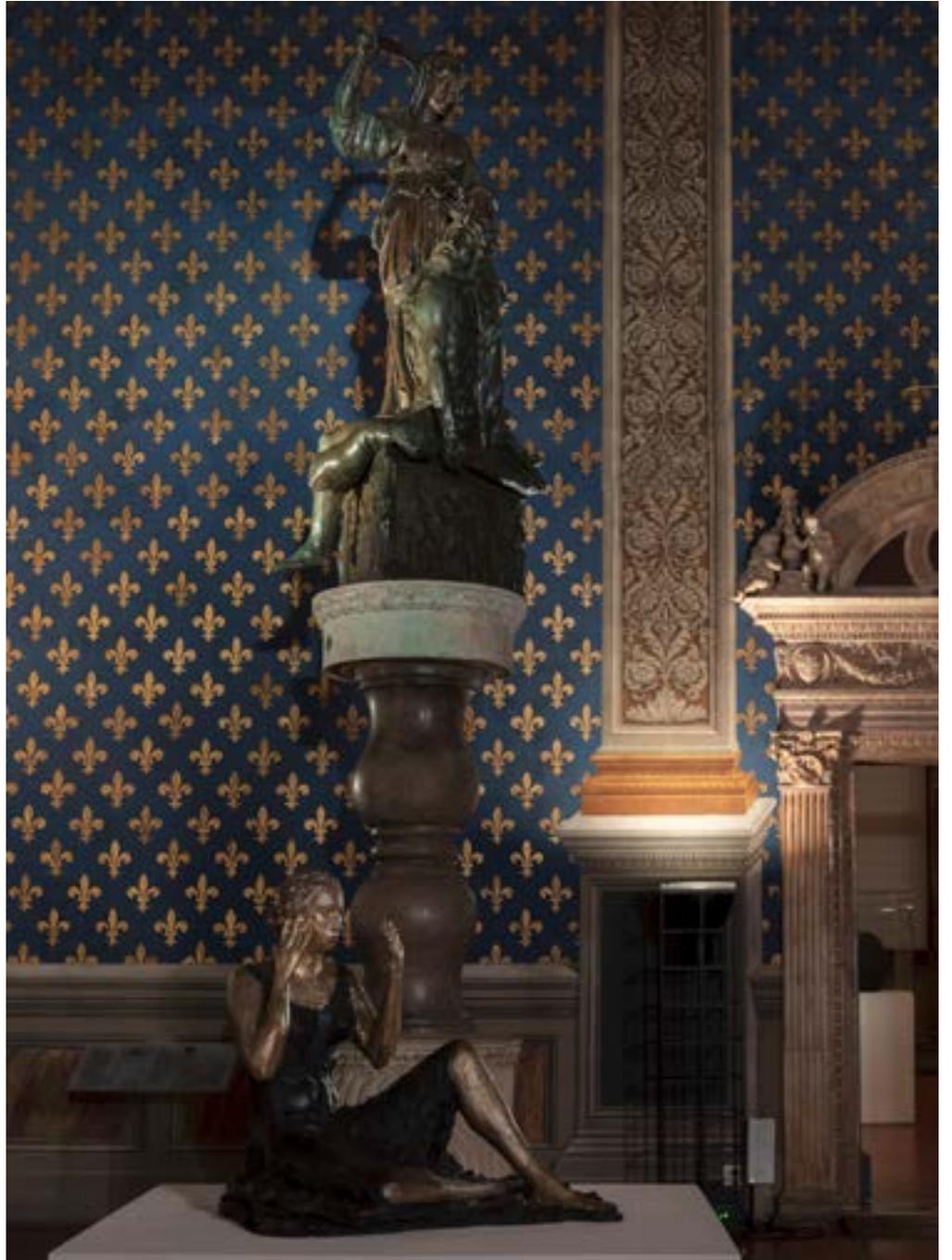
Per tale motivo, non potevamo trascurare l'aspetto relazionale per lo sviluppo interno della nostra organizzazione. Tramite l'utilizzo della metodologia BEST Work Life®, siamo riusciti a indagare a fondo le dinamiche interne, così da implementare percorsi di crescita incentrati sulla valorizzazione del capitale sociale dell'ente museale. Tale impegno ha fatto registrare un miglioramento nel punteggio, dimostrando l'impegno costante di MUS.E nei confronti dei propri dipendenti.

Siamo sempre più convinti che la vera ricchezza risieda nelle buone relazioni tra colleghi e nella serenità diffusa tra il personale. Crediamo che lavorare in un ambiente di lavoro sano ci consenta, e ci consentirà, di continuare ad offrire servizi di qualità e ulteriori benefici alle nostre comunità.

Il nostro impegno si rinnova così per l'anno prossimo, cercando di garantire un'ulteriore crescita generativa e sostenibile. Con qualche novità in più! La direzione presa sembra essere quella giusta.

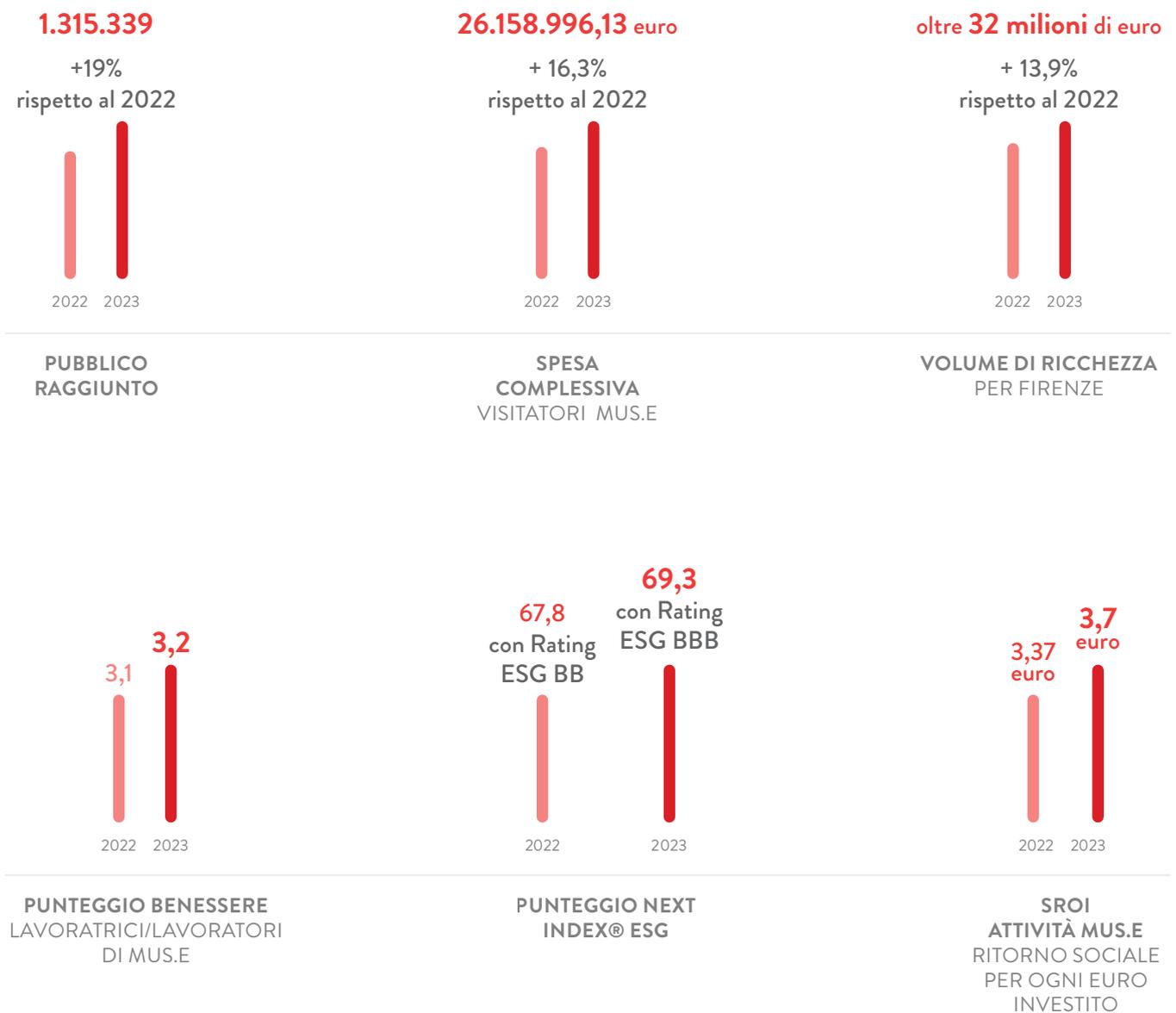


Buona lettura,  
**Matteo Spanò**





# BILANCIO SOCIALE MUS.E



## LETTERA DEL PROF. LEONARDO BECCHETTI

MUS.E ha portato avanti, con coerenza, la sua missione di valorizzazione del patrimonio dei Musei Civici Fiorentini e più in generale della città di Firenze, realizzando progetti culturali, mostre, laboratori ed eventi che hanno cercato di tradurre una vision che in questi anni sta diventando sempre più chiara: rendere gli utenti protagonisti delle esperienze culturali ed artistiche dando una forte attenzione al tema della sostenibilità integrale intesa anche come cura del patrimonio artistico e del Bene Comune.

L'organizzazione si pone l'obiettivo di realizzare un dialogo costante con gli utenti, di coinvolgerli al fine di adattare le offerte museali e i servizi in modo da rispondere alle aspettative garantendo un'esperienza coinvolgente. Un risultato che viene confermato anche dalle rilevazioni della soddisfazione degli utenti, che nell'ultimo anno ha registrato un valore maggiore all'80% in tutte le aree in cui è suddivisa l'esperienza.

Tre parole chiave descrivo-

no bene il lavoro realizzato in questo anno: partecipazione, innovazione e cura. Tre scelte strategiche che sono state condivise a tutta la comunità fiorentina, e non solo, con un'attenzione speciale a come accelerare il percorso di trasformazione dei contenuti culturali verso le fasce più fragili della popolazione.

MUS.E si è impegnata nel creare un ambiente propizio per la formazione delle giovani generazioni, riconoscendo il loro ruolo cruciale nell'immaginare e costruire un futuro sostenibile. Attraverso questo processo di coinvolgimento e sviluppo locale, rafforzato anche dalla recente evoluzione in Fondazione, MUS.E conferma la sua volontà di rendere sempre più accessibili e sostenibili i propri programmi culturali, non solo aumentando i beneficiari ma generando un impatto sociale misurabile. A fare la differenza per MUS.E sono le politiche di coinvolgimento e valorizzazione delle strutture formative, scuole e università, visti come soggetti capaci di attivare processi di

sensibilizzazione e co-progettazione degli studenti in un contesto di promozione culturale più ampio, multidisciplinare e trasversale. L'impegno che la fondazione mostra su questo versante prosegue il lavoro realizzato in questi anni sull'economia civile e il benessere.

MUS.E ha dimostrato, anche quest'anno, una forte capacità di stabilire un proficuo legame tra capitale sociale, capitale culturale e patrimonio naturale che ha permesso di realizzare un'alleanza tra il settore culturale e creativo. L'organizzazione si è adoperata nel trasmettere messaggi per sensibilizzare la cittadinanza sulla necessità di andare verso l'idea di una sostenibilità sempre più integrale. Un esempio, in questo senso, è quello offerto da "Green Line", Festival (alla sua seconda edizione) organizzato da MUS.E e promosso dal Comune di Firenze, il cui focus è quello della relazione uomo-natura vista in connessione al rapporto tra patrimonio e tema della cura.

In continuità con gli ultimi

anni, MUS.E ha scelto di utilizzare la metodologia del NeXt Impact® per una valutazione complessiva della propria attività. Questo perché MUS.E è un progetto culturale i cui confini sono molto più ampi delle azioni messe in campo. Inoltre, ha scelto di nuovo applicare il medesimo approccio relazionale anche per quanto riguarda lo sviluppo della propria organizzazione, indagando - tramite l'utilizzo della metodologia BESt Work Life® - le dinamiche interne con l'obiettivo di implementare percorsi di crescita da un punto di vista di valorizzazione del suo capitale umano. Quella del coinvolgimento e della partecipazione dei lavoratori è una scelta importante per MUS.E, coerente con l'attenzione a questo tema confermata anche quest'anno, dai risultati positivi delle valutazioni d'impatto e dell'indagine sul clima organizzativo che descrivono bene la rilevanza assegnata alla dimensione sociale interna e a quella esterna. Oltre a questi elementi è importante sottolineare l'importan-

tanza sociale ed economica dell'attività realizzata dall'Associazione, non solo in relazione al benessere generato nella popolazione coinvolta nelle iniziative culturali ma anche allo sviluppo di nuovi servizi e professioni. In questa prospettiva MUS.E si mostra costantemente impegnata nel monitoraggio del proprio livello di sostenibilità, valutando e ancorando le proprie azioni ai tre pilastri ESG (Environmental, Social e Governance) che oggi costituiscono la cornice di riferimento di ogni sua scelta attraverso il marchio di certificazione NeXt Index ESG - Impresa Sostenibile® riconosciuto dal MIMIT. Riguardo al primo pilastro (E) relativo alle aree dei rapporti con la catena di fornitura e con l'ambiente naturale, MUSE attraverso iniziative mirate si pone come promotrice di un cambiamento culturale, mirando ad innalzare il livello di conoscenza e sensibilità nei confronti delle questioni ecologiche. In relazione al secondo pilastro (S), riferito alle aree

dedicate all'ambiente di lavoro e ai rapporti con la comunità locale, l'Associazione è impegnata nella promozione di un dialogo costruttivo e costante con il responsabile della sicurezza sul lavoro. Questa scelta rappresenta un elemento essenziale per costruire un ambiente lavorativo sano, sicuro ed equo, dove si realizza una migliore comprensione delle esigenze del personale. Questo si traduce in un ambiente lavorativo più collaborativo, in cui idee ed esperienze dei dipendenti sono valorizzate nel perseguimento di obiettivi comuni di sicurezza e benessere. Inoltre MUS.E mette al centro del proprio sviluppo la comunità locale, promuovendo l'aumento dell'occupazione stabile sul territorio. Infine, riguardo al terzo pilastro (G), relativo alle aree del governo dell'organizzazione e dei rapporti con i clienti, la trasparenza dei soci e della provenienza del capitale investito in MUS.E ottiene il massimo punteggio, in quanto l'Associazione comunica chiaramente entrambi questi elementi, confidando

che questa apertura porti ad un solido consolidamento del rapporto con il pubblico. E si muove nella stessa direzione rispetto alla cultura e ai sistemi di contrasto ad illegalità e corruzione. Da segnalare inoltre l'attenzione dedicata ad esigenze ed aspettative degli utenti. Un esempio in tal senso è offerto dalle giornate di focus group organizzate con gli insegnanti, finalizzate alla raccolta di preziose informazioni sulle esigenze specifiche di questa importante categoria. Coerentemente con questo indirizzo l'ente museale ha scelto, per il quarto anno consecutivo, di continuare il percorso impact oriented di crescita in sostenibilità integrale, basato sul NeXt Index ESG®, strumento che indaga la capacità relazionale delle organizzazioni con tutti i rispettivi portatori di interesse (amministrazione, lavoratori, clienti/cittadini, fornitori, ambiente naturale e comunità locale). Anche in questo caso si registra un miglioramento e MUS.E

conferma la sua capacità di coniugare impegno nella sostenibilità integrale e nella promozione culturale con la sua capacità di generare valore economico, per l'organizzazione e il territorio fiorentino. Concludendo, come recita lo slogan della sesta edizione del Festival Nazionale dell'Economia Civile (edizione 2024) di cui MUS.E è partner culturale, è "L'ora di Partecipare", di trovare forme nuove ed inedite per ascoltare i cittadini e per attivare la loro partecipazione civica. Una scelta su cui MUS.E punta da molti anni dedicando sempre maggiore attenzione alle nuove generazioni che vanno rese protagoniste del loro futuro, di quello di Firenze e del Paese nel suo complesso.

*Leonardo Becchetti  
cofondatore NeXt Economia e  
Professore Economia Politica  
Università di Roma Tor Vergata.*

# INDICE

## PREFAZIONE

Lettera del Presidente  
 Bilancio sociale MUS.E  
 Lettera del prof. Leonardo Becchetti

## CAPITOLI

|  |            |
|--|------------|
| <b>I. MUS.E 2023</b>   | <b>16</b>  |
| Ampliare lo sguardo  | 18         |
| I numeri   | 23         |
| Fundraising: bandi, sponsorizzazioni, erogazioni liberali              | 48         |
| Progetti speciali  | 54         |
| Firenze Patrimonio Mondiale: celebrando la città e i suoi protagonisti | 56         |
| <b>II. PERSONALE</b>   | <b>58</b>  |
| Organizzazione   | 62         |
| Indagine qualitativa   | 64         |
| Utenti generici  | 64         |
| Insegnanti   | 66         |
| <b>III. SERVIZI ALLA CULTURA - INFORMAZIONE, ACCOGLIENZA</b>           | <b>70</b>  |
| Presentazione dei servizi  | 72         |
| Indagine qualitativa   | 77         |
| Utenti generici  | 77         |
| Insegnanti   | 82         |
| <b>IV. MEDIAZIONE E VALORIZZAZIONE</b>                                 | <b>86</b>  |
| Presentazione dei servizi  | 88         |
| Indagine qualitativa   | 96         |
| Utenti generici  | 96         |
| Insegnanti   | 100        |
| <b>V. AREA BOOKSHOP</b>  | <b>106</b> |
| Presentazione dei servizi  | 108        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>VI. MUSEO NOVECENTO</b>   | <b>114</b> |
| Presentazione dei servizi  | 116        |
| <b>VII. MAD MURATE ART DISTRICT</b>  | <b>124</b> |
| Presentazione dei servizi  | 126        |
| <b>VIII. MOSTRE ED EVENTI</b>  | <b>146</b> |
| Presentazione dei servizi  | 148        |
| <b>IX. PALAZZO MEDICI RICCARDI</b>   | <b>156</b> |
| Presentazione dei servizi  | 158        |
| <b>X. COMUNICAZIONE</b>  | <b>162</b> |
| Presentazione dei servizi  | 164        |
| Web report   | 167        |
| <b>XI. IL NEXT INDEX® DI MUS.E</b>   | <b>174</b> |
| Nota di apertura   | 176        |
| Introduzione   | 177        |
| MUS.E: un'arte accessibile per esperienze partecipate  | 178        |
| L'impegno di MUS.E nella sostenibilità integrale: un'analisi qualitativa ESG oriented                      | 180        |
| L'impegno di MUS.E nella sostenibilità integrale:<br>un'analisi quantitativa alla luce del Next Index® ESG | 189        |
| <b>XII. MUS.E VALUTAZIONE NEXT IMPACT</b>  | <b>218</b> |
| La metodologia NeXt Impact   | 220        |
| Il NeXt Impact di MUS.E  | 221        |
| <b>XIII. EQUILIBRI GESTIONALI DI BILANCIO</b>  | <b>230</b> |
| Equilibrio economico e produttività  | 232        |
| Equilibrio patrimoniale e struttura finanziaria  | 234        |
| Equilibrio finanziario e sostenibilità del debito  | 235        |
| Il valore economico prodotto su Firenze  | 236        |

**MUS.E 2023**

1



## AMPLIARE LO SGUARDO



Il 2023 è stato per molti musei – e in parte ciò prosegue nel 2024 – il periodo di attuazione dei progetti sostenuti dal Ministero della Cultura, grazie ai fondi europei PNRR, per rimuovere le barriere fisiche e cognitive e favorire una fruizione ampliata del patrimonio culturale. Tra i musei beneficiari dei contributi, si annoverano anche alcuni luoghi nei quali MUS.E opera: il Museo di Palazzo Vecchio e il Museo Novecento a Firenze, il Museo Terre Nuove e Casa Masaccio a San Giovanni Valdarno.

La realizzazione dei progetti, presentati l'anno precedente dalle rispettive amministrazioni comunali, ha consentito di porre in opera una serie di interventi strutturati, tesi a eliminare o ridurre gli ostacoli materiali e immateriali per una

visita piena ed efficace. Porre la “fruizione ampliata” come requisito fondante – con una sottolineatura precisa verso l'infinita variabilità delle persone e non solo verso specifiche disabilità – ha fatto sì che tanto impegno sia stato profuso, in fase sia progettuale sia operativa, nell'individuare proposte, azioni e strumenti davvero inclusivi e accessibili a tutti. Per fare questo, è stato necessario adottare in primo luogo uno “sguardo ampliato”, una visione più larga rispetto a quella classicamente intesa, che tentasse di comprendere e di non escludere, di contemplare e di non selezionare, di supportare e di non allontanare. Ciò è valso anche per i progetti sviluppati dal Comune di Firenze e dal Comune di San Giovanni Valdarno con

MUS.E: l'attenzione alle fragilità, alle diversità, alle marginalità, anziché essere complementare, è stata centrale. Sottolineiamo questo aspetto perché, se da anni rivolgiamo un'attenzione speciale alle tematiche dell'inclusione, della partecipazione culturale e del welfare (nella convinzione che il patrimonio sia, prima ancora che un bene collettivo, un elemento di benessere per tutti), la realizzazione di questi progetti ha permesso una crescita ulteriore innanzi tutto in termini di consapevolezza, di maturità e di competenza. Così, nei musei risultati assegnatari, si sono tenuti poderosi corsi di formazione rivolti a tutto il personale di servizio al pubblico, con la finalità di avvicinare alle diverse disabilità e ai disagi fisici, mentali e sociali delle

persone; la squadra di professionisti impegnati ogni giorno nella cura dei musei – architetti e tecnici, storici dell'arte e museologi, programmatori ed esperti di comunicazione – ha sviluppato un piano comune non soltanto per eliminare le possibili barriere alla visita, ma anche per renderla confortevole e piacevole; grazie a preziose collaborazioni multidisciplinari, ci siamo tutti adoperati per rendere spazi e opere fruibili da tutti. Il grado di profondità – e di qualità, ci auguriamo – raggiunto è stato rilevante, ma soprattutto tutto questo lavoro ha consentito di ampliare lo sguardo, di traguardare nuovi orizzonti, di intravedere nuove rotte.

Il 2023, peraltro, è stato anche l'anno in cui i musei di rilevanza della Regione Toscana han-

no avuto la possibilità di estendere la propria qualificazione a livello nazionale. Fra questi: Palazzo Vecchio, Museo Novecento, Museo Bardini, Palazzo Medici Riccardi, Museo Terre Nuove, Casa Masaccio. Ancora una volta, i requisiti minimi da dichiarare hanno rappresentato una rotta da tenere, grazie a cui continuare a veleggiare nella giusta direzione: oltre a un solido impianto scientifico e organizzativo, in grado di assicurare un'efficace tutela delle collezioni e una loro adeguata valorizzazione, l'attenzione agli aspetti della ricerca, dell'educazione, della narrazione, della creatività, del dialogo con la comunità e con il territorio, della sostenibilità e della comunicazione ha segnato e segna un tratto costante del lavoro di tutti questi musei, per il quale MUS.E continuerà a offrire con impegno e convinzione il proprio contributo. In tal senso, significativo è l'accento posto dall'annuale Rapporto Federculture sulla formazione: l'analisi dei percorsi formativi e professionali in ambito culturale; i rapporti – e le distonie – fra mondo accademico e mondo lavorativo; la rilevanza di competenze e profili specifici nel mondo dei musei, fino a qualche anno fa quasi assenti (basti pensare al social media manager, al content designer o al community manager); l'importanza di un continuo aggiornamento dei professionisti della cultura da un lato e di una sempre maggiore aderenza dei piani di studio con le necessità lavorative dall'altro, sono aspetti tutt'altro che marginali. Ogni giorno noi stessi tocchiamo con mano quale sia la varietà

di conoscenze e di abilità utili a costruire un piano culturale efficace, in grado di contemporaneamente missione pubblica, qualità scientifica, sviluppo della ricerca, sostenibilità economica, sociale e ambientale, attrattività, interesse e arricchimento dei visitatori. Il mondo dei musei, consapevole delle proprie sfide, possibilità e fragilità, necessita di una pluralità di competenze multidisciplinari, sempre aggiornate e adeguate alla realtà contemporanea; e affinché ciò succeda è necessario potenziare lo scambio fra le istituzioni formative e le realtà culturali, intrecciando in modo ancor più stretto i propri percorsi e le proprie azioni.

MUS.E ha avviato da anni una collaborazione fruttuosa sia con l'Università degli Studi di Firenze sia con l'Istituto per l'Arte e per il Restauro - Palazzo Spinelli, e mira ad allargare ulteriormente il dialogo con il sistema didattico locale, nazionale e internazionale, offrendosi come terreno reciprocamente fertile di formazione teorica e applicata.

Se i musei intendono porsi davvero come luoghi di partecipazione, di riflessione critica, di interpretazione e di sviluppo della società tutta, devono approfondire verso questi obiettivi energie e risorse, nella consapevolezza che il lavoro da compiere è ancora tanto. La spesa pubblica per la cultura è di circa lo 0,3-0,5% del bilancio generale annuo; in media un italiano su cinque visita un museo o una mostra l'anno; il consumo delle famiglie per ricreazione, sport e cultura si attesta sul 3,5% mensile: il lavoro è ancora tanto, su tutti i fronti; non tanto e

non solo per ossequio al nostro patrimonio culturale, ma perché siamo convinti di quanto la cultura e i musei possano contribuire al benessere della persona e della collettività.

D'altro canto, il 2023 è stato un anno di notevole ripresa per i musei rispetto agli anni precedenti, portando tanti musei ai risultati pre-pandemici: Musée du Louvre (8.860.000 visitatori, nonostante la saggia scelta di mantenere un contingimento di 30.000 visitatori al giorno), Musei Vaticani, British Museum, MET e Gallerie degli Uffizi sono i musei più visitati al mondo; in Italia i musei statali hanno registrato 58 milioni di visitatori (+22,7%); in Toscana molti istituti hanno registrato un incremento: gli stessi Musei Civici Fiorentini hanno registrato 1.315.339 visitatori (+19% rispetto al 2022). Museo di Palazzo Vecchio, a ruota dopo il complesso Uffizi-Pitti-Boboli, l'Accademia e Santa Croce, ha registrato 493.947 visitatori.

Anche il turismo ha dato vistosi segnali di ripresa, portando in primo piano la doverosa riflessione sulla distribuzione dei flussi entro la città di Firenze – dove resta la tendenza a dimenticare lo straordinario tessuto di musei piccoli e medi – e in senso più ampio su tutto il territorio regionale.

Tuttavia, come riporta il Presidente della Regione Toscana Eugenio Giani in apertura del Rapporto Musei 2023, «*al di là dei numeri, lo scenario qualitativo del mondo culturale si rivela oggi attraversato da molteplici tendenze, con un continuo emergere di filoni tematici, operativi, narrativi, tecnologi-*

*ci, organizzativi, sociali [...] Se queste tante e nuove tendenze testimoniano l'effervescenza del mondo museale e culturale [...] impongono un ancora maggiore impegno da parte di tutti gli operatori del comparto, chiamati a fare dei musei degli ecosistemi viventi e continuamente adattivi, nell'ottica di essere presidi identitari e dunque luoghi sociali, a garantire non soltanto un volano economico, ma soprattutto un fulcro del welfare nelle sue molte accezioni sociali ed individuali».*

I musei come ecosistemi viventi, presidi identitari e luoghi sociali: non è un caso che la giornata internazionale dei musei di ICOM del 2023 sia stata dedicata proprio alla sostenibilità e al benessere, promuovendo i musei quali motori di pensieri e di azioni coerenti con i valori civici, sociali e ambientali insiti nell'Agenda 2030. I temi del well-being e della sostenibilità si attestano costanti nelle agende dei musei, promuovendo linee di lavoro strettamente correlate con i bisogni e le urgenze della collettività: basti qui ricordare la costituzione di "The Green Academy" fra i musei danesi o le iniziative di sensibilizzazione sul clima e sulla pace promosse nei musei di tutto il mondo. D'altronde, rispetto al benessere, già da qualche anno l'Organizzazione Mondiale della Sanità aveva certificato l'impatto della partecipazione culturale e dell'espressione creativa sulla salute fisica e mentale delle persone e delle comunità, avvalorando il lavoro che già tante istituzioni – fra cui noi – stanno compiendo in questa direzione. Se la misurazione dei benefici della





fruizione culturale in termini sia individuali sia sociali è un aspetto di crescente interesse per la comunità scientifica; se la richiesta di prestazioni culturali finalizzata a contrastare o alleviare disagi fisiologici, mentali, relazionali o neurologici è in incremento, ecco che i musei non possono che estendere le proprie politiche in tali ambiti, in quanto luoghi pubblici al servizio della comunità e delle sue esigenze, spazi aperti alla riflessione, alla crescita e al dialogo, dispositivi in grado di accogliere, includere, ascoltare, garantire un “buon tempo” per ciascuno. MUS.E, da molti anni attenta a queste dinamiche, ha costruito pratiche culturali rivolte alla società nelle sue più ampie sfaccettature – dai minori stranieri non accompagnati agli anziani con decadimento cognitivo – dedicando un’attenzione speciale, anche per quanto attiene al programma artistico, alle tematiche più delicate o attuali nella contemporaneità: un esempio può essere la mostra

“Terzo Spazio” di Aryan Ozmaei, organizzata in primavera presso Murate Art District con il Museo di Antropologia ed Etnologia, dedicata ai temi del post-colonial e della decolonizzazione.

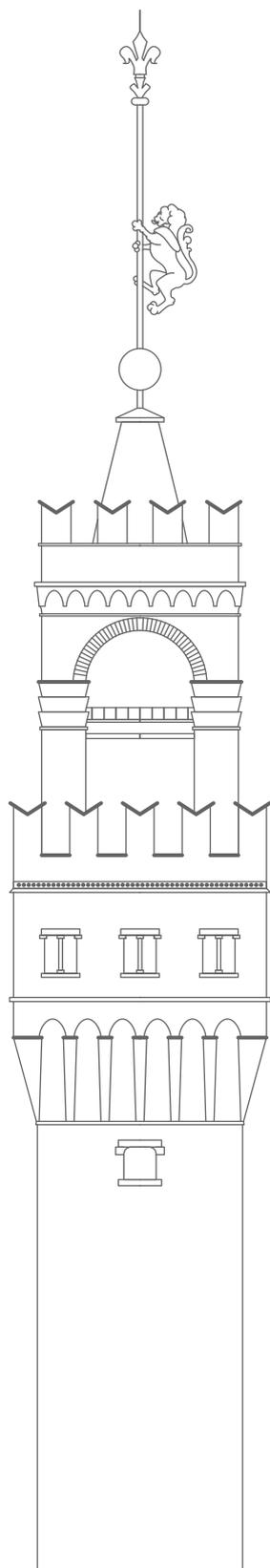
La qualità della proposta culturale – che può essere garantita solo a fronte di un solido e impegnativo lavoro di studio, ricerca, interpretazione e racconto – è e resta fondamentale; è l’asse portante di un servizio pubblico che rispetti il patrimonio in quanto tale e ne restituisca la natura di bene collettivo identitario, favorendo i benefici individuali e sociali insiti nella fruizione della cultura.

Museum thinkers, “pensatori dei musei”, sono chiamati coloro che indagano e approfondiscono la continua trasformazione dei musei, esplorandone in chiave filosofica l’essere e il fare: in quanto inseriti in contesti naturali, antropologici, sociali e civili in perenne cambiamento, le metamorfosi dei musei sono incessanti, dise-

gnano prospettive in costante sviluppo e adattamento: sono questi aspetti a renderli luoghi non solo meravigliosi, ma anche avvincenti e dinamici. Ampliando lo sguardo, ampliando il pensiero, continueremo a rispettare il patrimonio senza cristallizzare, a valorizzarlo senza banalizzarlo, a interpretarlo senza tradire.



## I NUMERI



# 1.315.339

## Persone

**+19%** rispetto al 2022

di cui:

INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA 1.147.377 Persone

+19% di cui:

|                         |                |         |
|-------------------------|----------------|---------|
| MOSTRE E EVENTI         | 367.767 (+65%) | Persone |
| PALAZZO MEDICI RICCARDI | 232.521 (+20%) | Persone |
| MUSEO NOVECENTO         | 48.869 (+6%)   | Persone |

MEDIAZIONE 72.842 (+16%) Persone

ASSISTENZA ALLA VISITA 63.573 (+24%) Persone

MAD  
MURATE ART DISTRICT 31.547 (42%) Persone

# 366.527

## Popolazione di Firenze

# 1.315.339

Persone

di cui:

|                            |           |         |      |
|----------------------------|-----------|---------|------|
| INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA | 1.147.377 | Persone | +19% |
| di cui:                    |           |         |      |
| MOSTRE E EVENTI            | 367.767   | Persone | +65% |
| PALAZZO MEDICI RICCARDI    | 232.521   | Persone | +20% |
| MUSEO NOVECENTO            | 48.869    | Persone | +6%  |
| MAD MURATE ART DISTRICT    | 31.547    | Persone | +42% |
| MEDIAZIONE                 | 72.842    | Persone | +16% |
| ASSISTENZA ALLA VISITA     | 63.573    | Persone | +24% |

## INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA

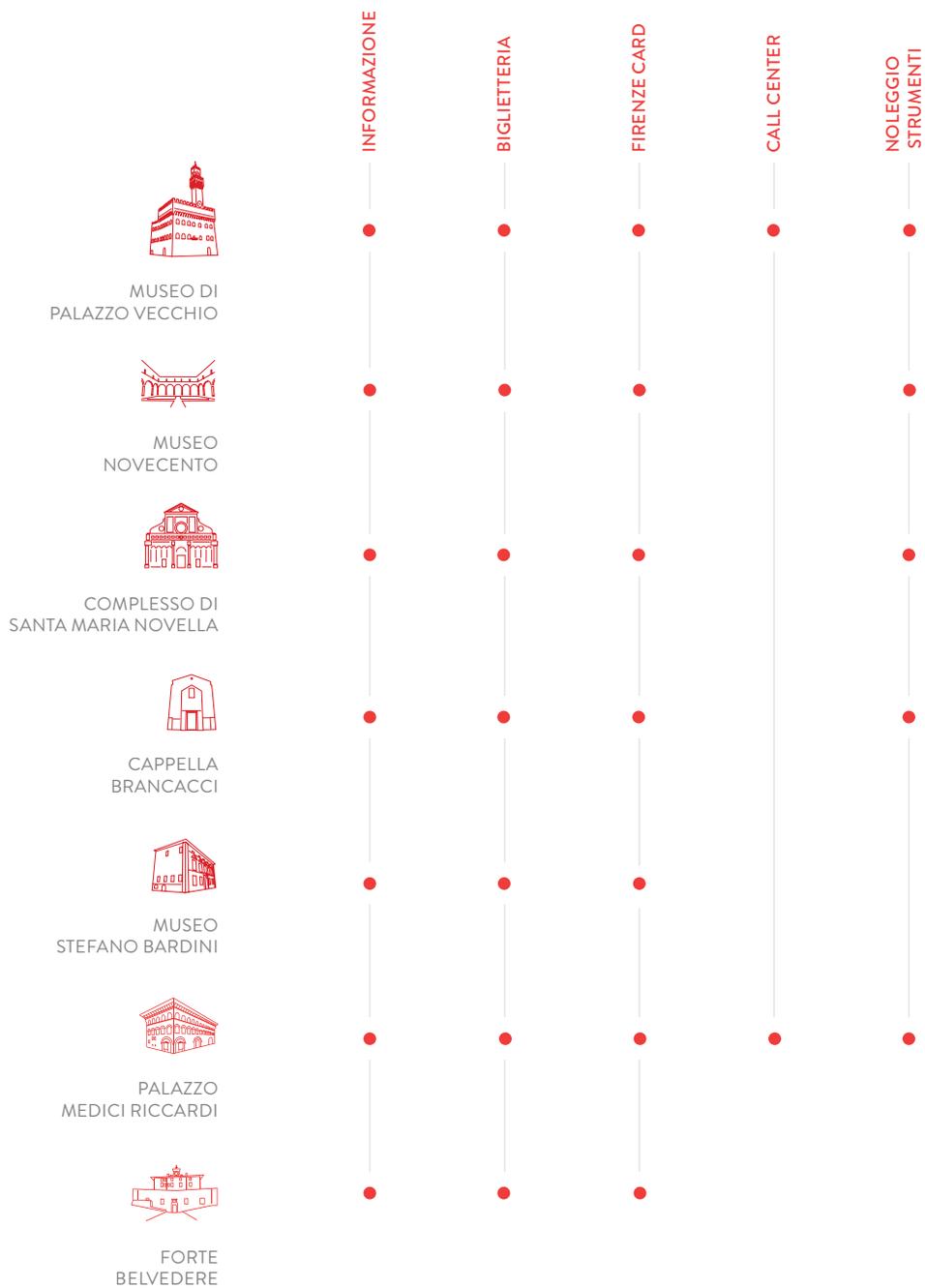
### 1. INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA

# 1.147.377

utenti totali di cui



## 2. SERVIZI EROGATI PER STRUTTURA



## 3. SERVIZI EROGATI PER SERVIZIO E PER STRUTTURA

|   | INFORMAZIONE | BIGLIETTERIA | FIRENZE CARD | CALL CENTER | NOLEGGIO STRUMENTI |
|---|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------------|
| <br>MUSEO DI PALAZZO VECCHIO         | 110.392      | 287.058      | 45.330       | 11.134      | 61.921             |
| <br>MUSEO NOVECENTO                  | 12.975       | 48.419       | 1.741        |             | 0                  |
| <br>COMPLESSO DI SANTA MARIA NOVELLA | 11.343       | 40.647       | 20.517       |             | 2.274              |
| <br>CAPPELLA BRANCACCI             | 3.211        | 18.561       | 2.491        |             | 0                  |
| <br>MUSEO STEFANO BARDINI          | 1.979        | 7.677        | 622          |             |                    |
| <br>PALAZZO MEDICI RICCARDI        | 62.459       | 207.046      | 20.394       | 14.005      | 0                  |
| <br>FORTE BELVEDERE                | 74.820       | 75.319       | 249          |             |                    |

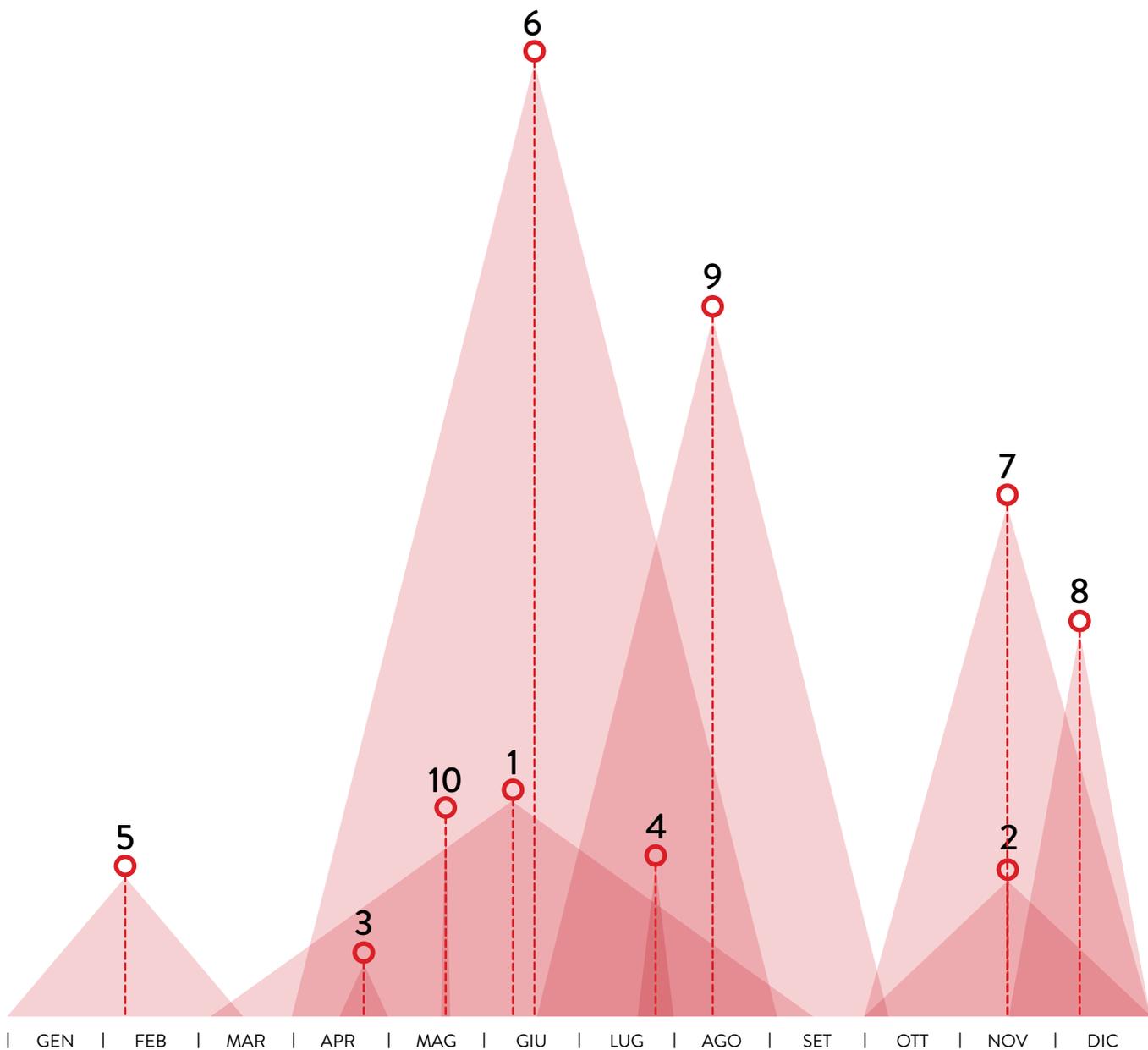
## MOSTRE ED EVENTI

### 1. MOSTRE ED EVENTI

|   |                         |         |
|---|-------------------------|---------|
| Lucio Fontana / Museo Novecento               | 02/03/2023 - 13/09/2023 | 22.970  |
| Cecily Brown / Museo Novecento                | 30/09/2023 - 31/12/2023 | 15.359  |
| Firenze e Gerusalemme / evento in Sala d'Arme | 18/04/2023 - 29/04/2023 | 635     |
| Giffoni Festival / evento                     | 20/07/2023 - 29/07/2023 | 18.000  |
| Emiliano Maggi / Museo Bardini                | 01/01/2023 - 13/03/2023 | 1.609   |
| Luca Giordano / Palazzo Medici Riccardi       | 30/03/2023 - 05/09/2023 | 114.628 |
| Fortunato Depero / Palazzo Medici Riccardi    | 28/09/2023 - 31/12/2023 | 56.304  |
| Giovanni Stradano / Palazzo Vecchio           | 17/11/2023 - 31/12/2023 | 41.080  |
| Nico Vascellari / Forte di Belvedere          | 24/06/2023 - 08/10/2023 | 75.182  |
| Firenze dei Bambini                           | 19/05/2023 - 21/05/2023 | 22.000  |

367.767 persone

## 2. ANDAMENTO MENSILE



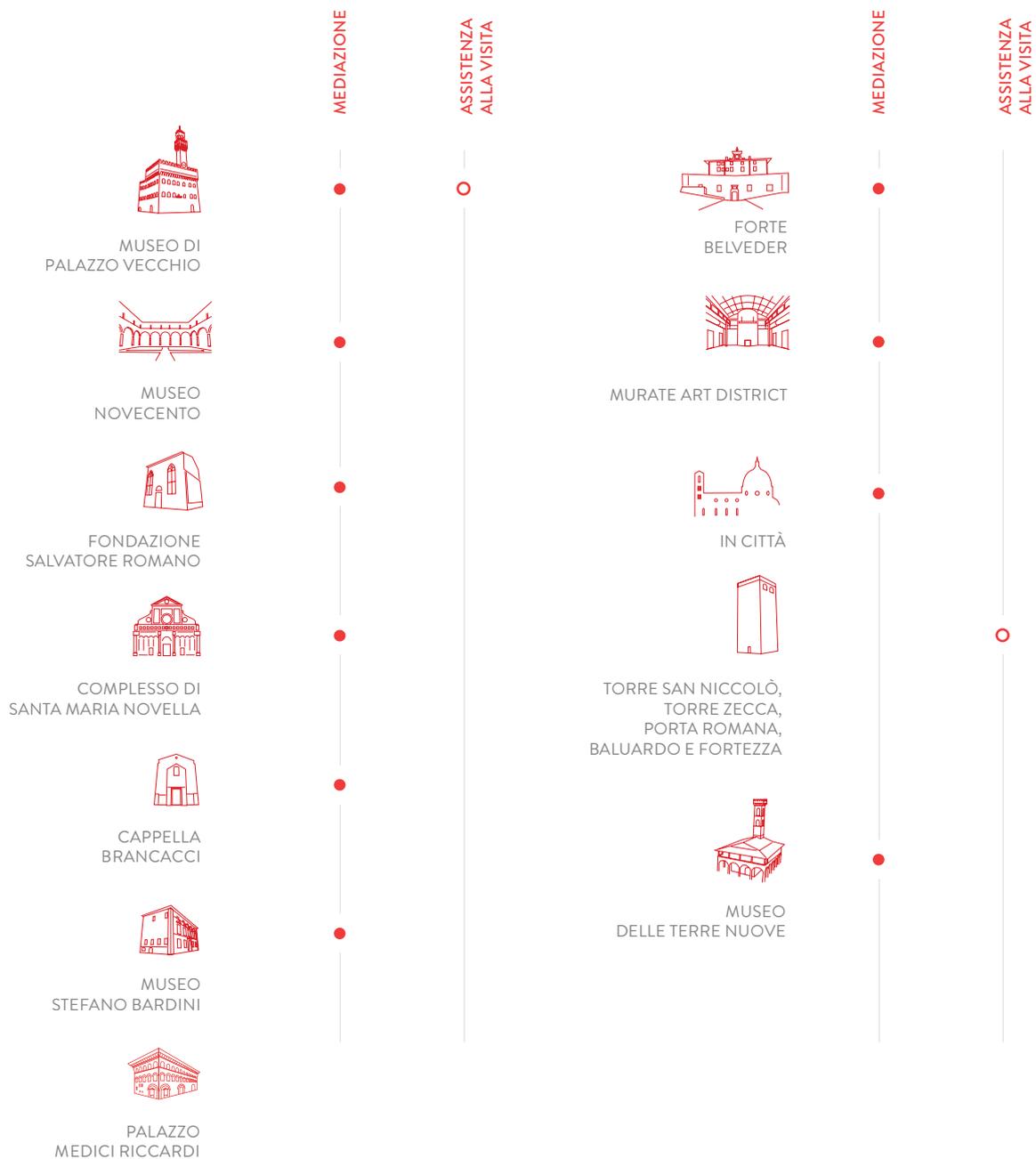
|                |                  |                       |                  |                     |
|----------------|------------------|-----------------------|------------------|---------------------|
| 1              | 2                | 3                     | 4                | 5                   |
| Lucio Fontana  | Cecily Brown     | Firenze e Gerusalemme | Giffoni Festival | Emiliano Maggi      |
| <b>22.970</b>  | <b>15.359</b>    | <b>635</b>            | <b>18.000</b>    | <b>1.609</b>        |
| 6              | 7                | 8                     | 9                | 10                  |
| Luca Giordano  | Fortunato Depero | Giovanni Stradano     | Nico Vascellari  | Firenze dei Bambini |
| <b>114.628</b> | <b>56.304</b>    | <b>41.080</b>         | <b>75.182</b>    | <b>22.000</b>       |



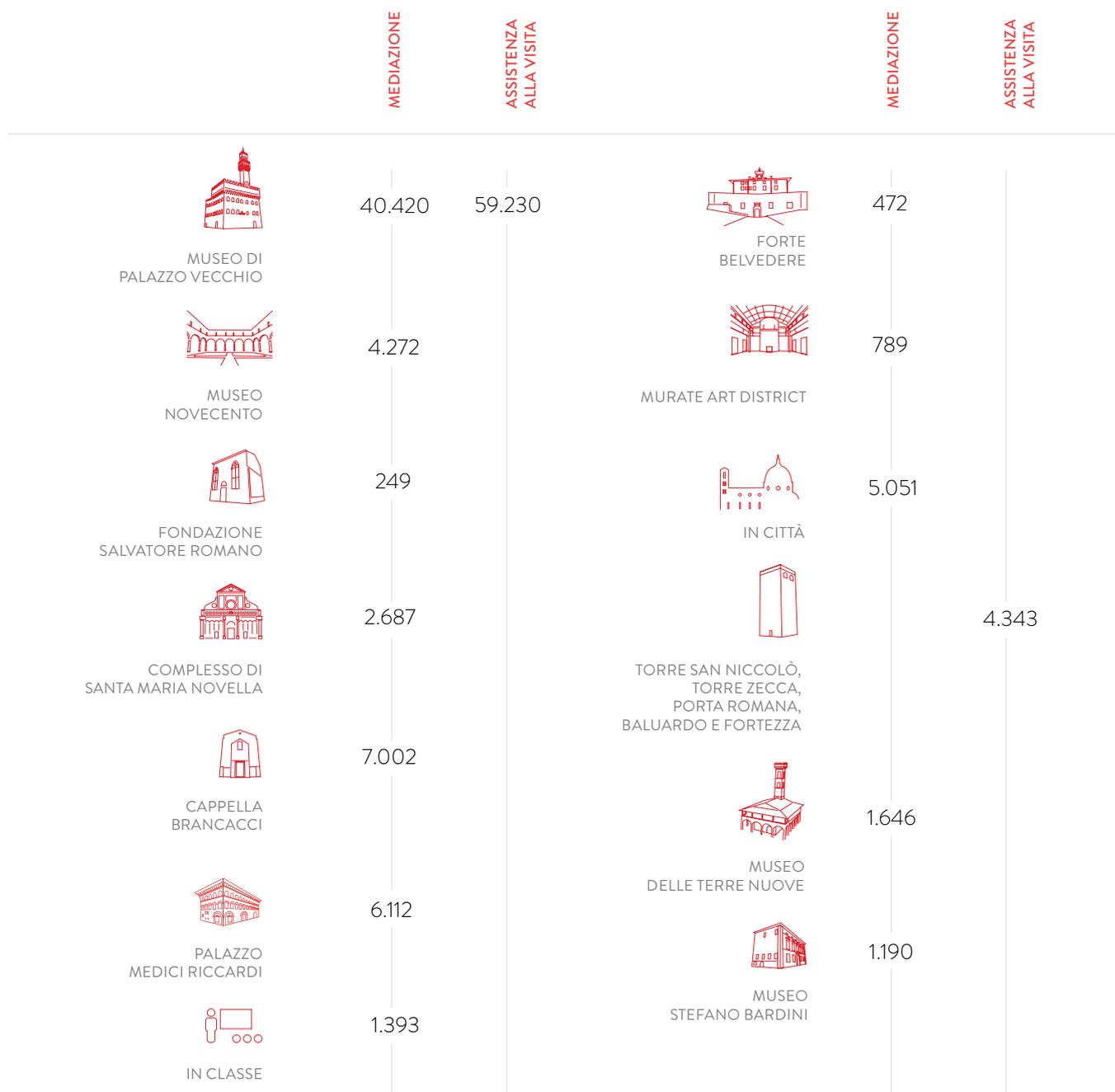
## MEDIAZIONE E VALORIZZAZIONE

Si riportano i numeri di utenti che hanno partecipato ad attività di mediazione con MUS.E con il dettaglio della struttura di riferimento. L'importanza di questo dato risiede soprattutto nel fatto che sempre di più il pubblico, da promiscuo a centrale, predilige esperienze culturali uniche e di grande valore capaci di contribuire al raggiungimento di un alto livello di benessere.

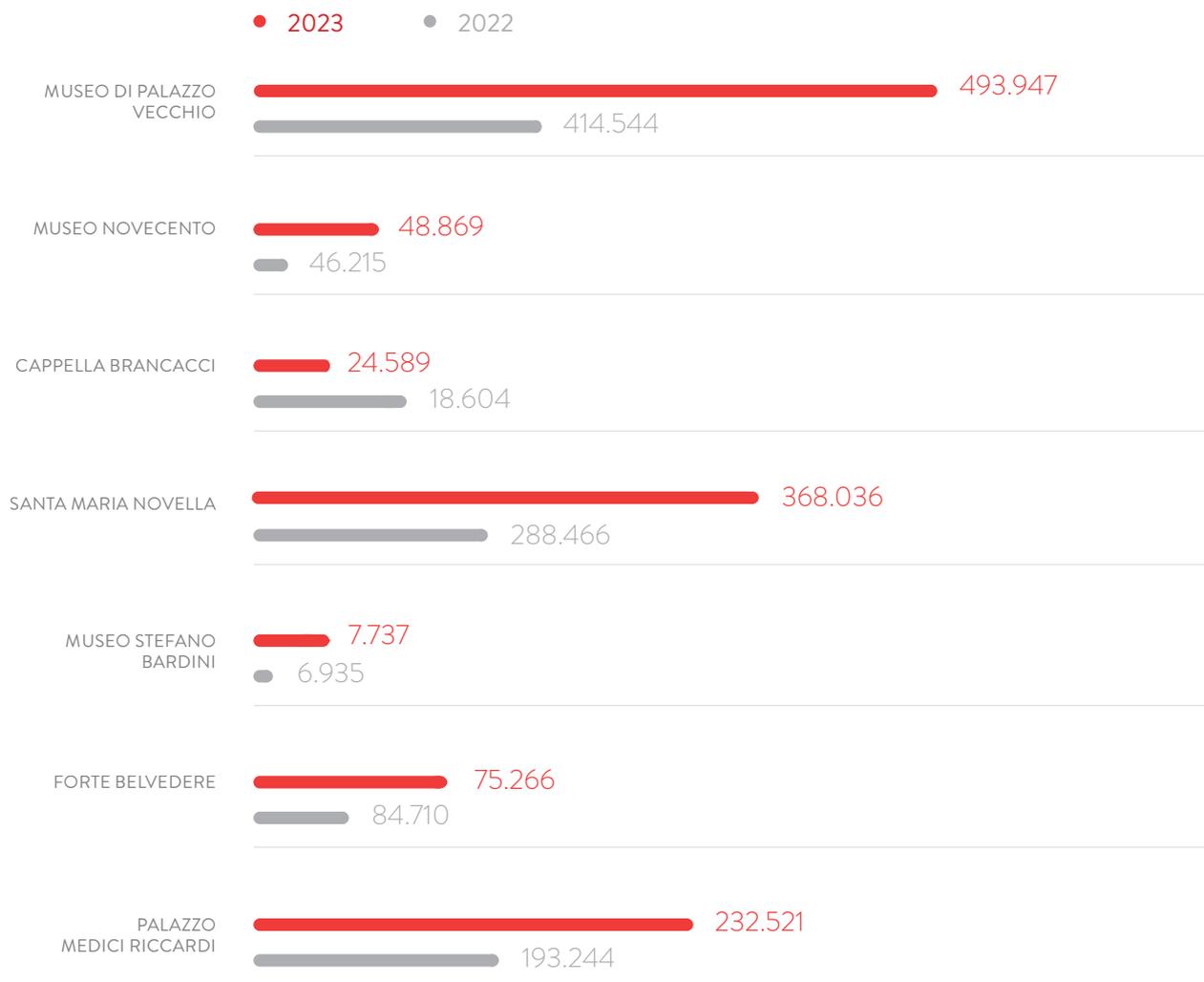
### 1. SERVIZI EROGATI PER STRUTTURA



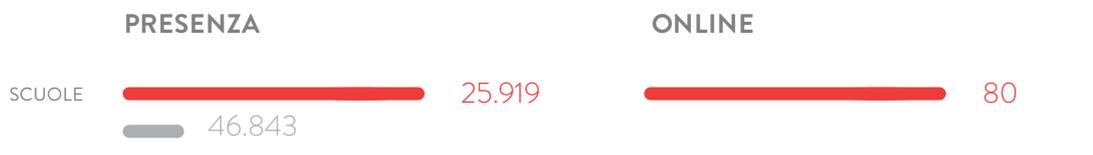
## 2. RISULTATI PER SERVIZIO E PER STRUTTURA



### 3. VISITATORI NEI PRINCIPALI MUSEI CIVICI FIORENTINI



### 4. RIPARTIZIONE SCUOLE E PRIVATI



## 6. RIPARTIZIONE PER FASCE DI ETÀ

● 2023

● 2022

4-17 ANNI



18-25 ANNI



26-64 ANNI



DA 65 ANNI



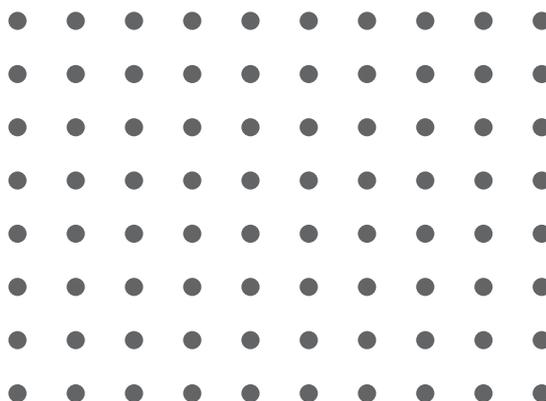
## 7. ANALISI PER PAESI DI PROVENIENZA



## MEDIAZIONE ONLINE

80

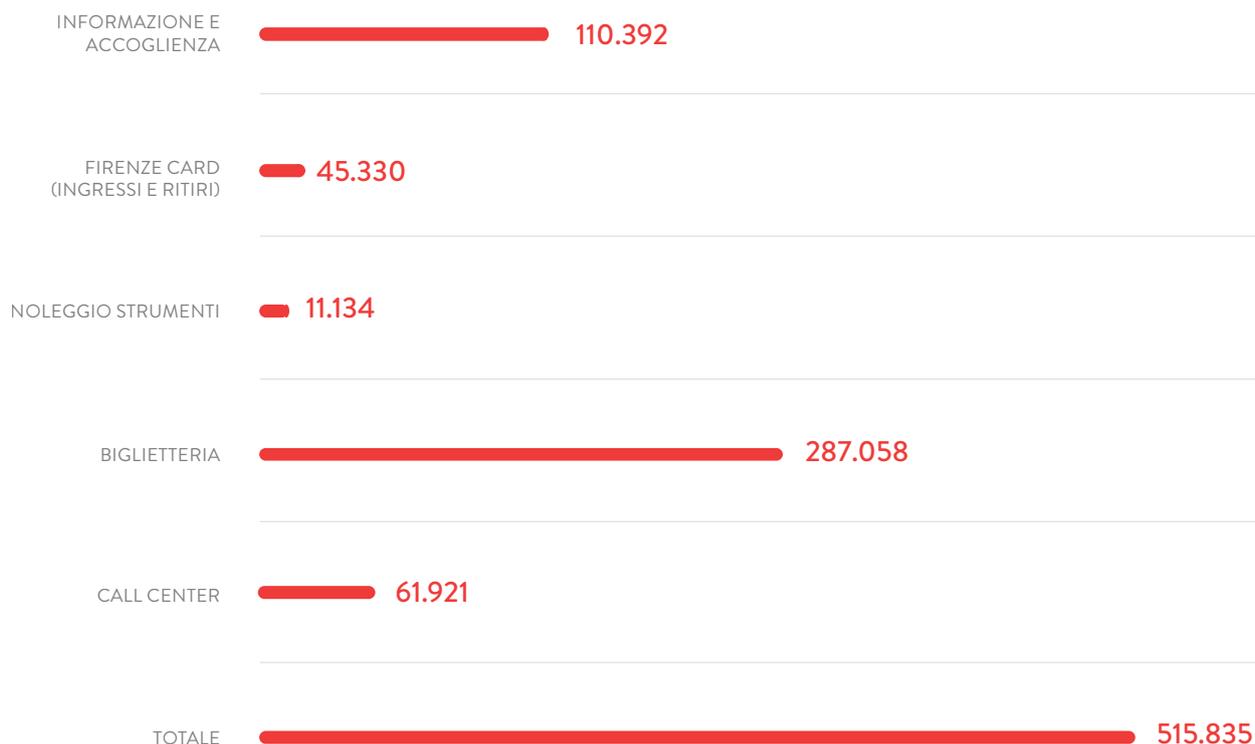
Conferenze  
zoom scuole



# FOCUS

## MUSEO DI PALAZZO VECCHIO

### 1. INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA



### 2. MEDIAZIONE E VALORIZZAZIONE



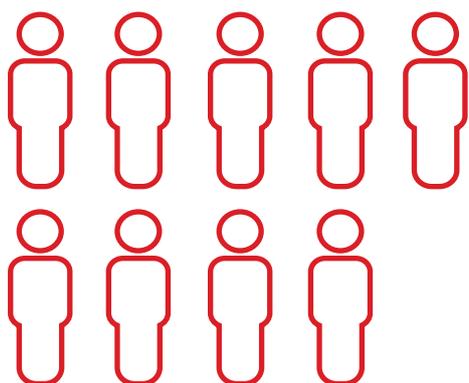
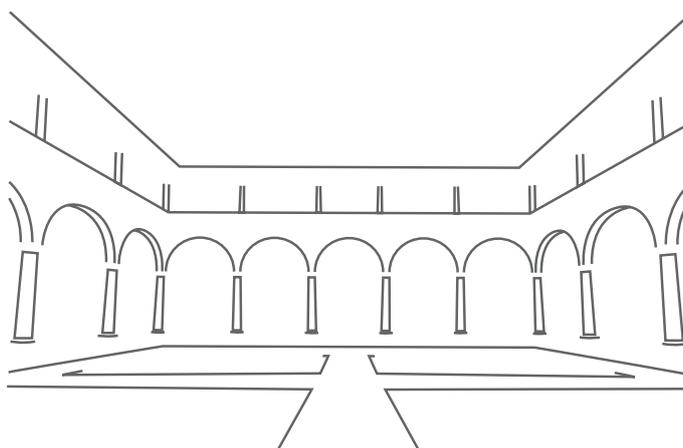
# NOVECENTO E CONTEMPORANEO

## 1. MUSEO NOVECENTO

48.869

visitatori

46.215 nel 2022



### *Eventi ospitati e progetti realizzati*

16

Mostre e  
screening  
program

2

Cataloghi

13

Altri progetti  
editoriali

18

Conferenze e  
presentazioni di libri

10

Concerti e  
performance

7

Eventi  
inaugurali

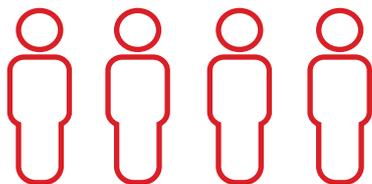
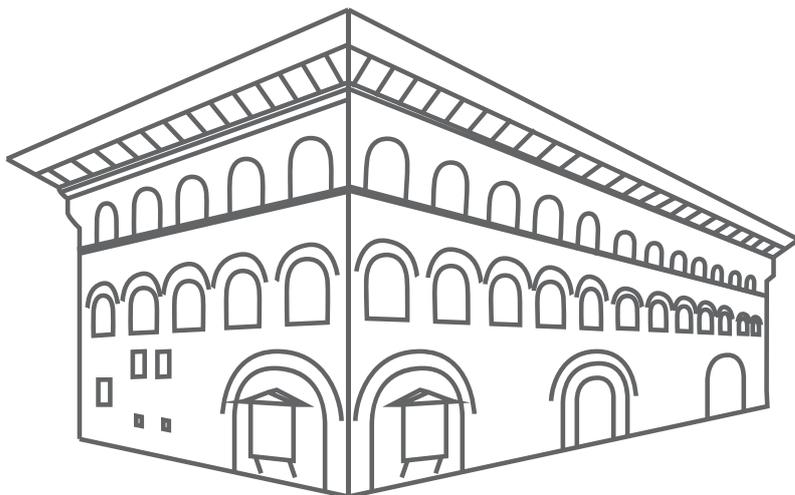
 = 5.000

## 2. PALAZZO MEDICI RICCARDI

232.521

visitatori

193.244 nel 2022



### *Eventi ospitati e progetti realizzati*

11

Mostre

5

Conferenze

1

Concerti e performance

5

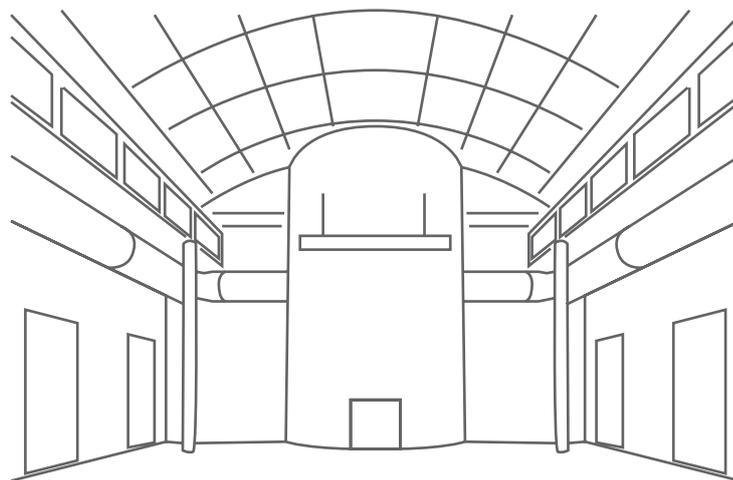
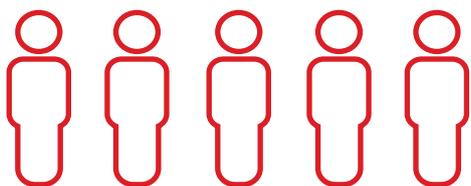
Cataloghi

 = 50.000

### 3. MURATE ART DISTRICT

31.547

22.267 + 1.889 utenti  
online nel 2022



#### *Eventi ospitati e progetti realizzati*

131

Conferenze, seminari,  
talk, convegni,  
presentazioni,  
proiezioni

66

Programmi  
di residenza

9

Programmi di  
residenza a scuola

66

Artisti senior

254

Artisti in  
formazione

43

Performance e  
concerti

258

Laboratori, work-  
shop e formazione

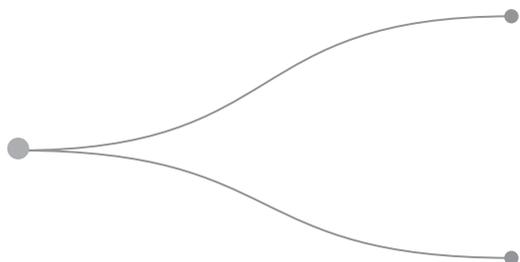
11

Mostre

# WEB REPORT

## SITI WEB

(ndr, tra parentesi la differenza rispetto all'anno precedente 2022)



MUSEFIRENZE.IT

|                       |              |                     |
|-----------------------|--------------|---------------------|
| SESSIONI              | 2022 422.928 | 2023 434.565 (+8%)  |
| PAGINE VISUALIZZATE   | 2022 817.006 | 2023 830.570 (+2%)  |
| UTENTI                | 2022 293.881 | 2023 311.754 (+6%)  |
| DURATA SESSIONE MEDIA | 00:01:32     |                     |
| FREQ. DI RIMBALZO     | 2022 66,38%  | 2023 66,70% (+0,5%) |

MUSEONOVECENTO.IT

|                       |              |                     |
|-----------------------|--------------|---------------------|
| SESSIONI              | 2022 179.478 | 2023 201.515 (+12%) |
| PAGINE VISUALIZZATE   | 2022 358.499 | 2023 379.614 (+6%)  |
| UTENTI                | 2022 130.155 | 2023 145.689 (+12%) |
| DURATA SESSIONE MEDIA | 00:01:28     |                     |
| FREQ. DI RIMBALZO     | 2022 61,04%  | 2023 62,62% (+3%)   |

## GREENLINEFIRENZE.IT

|                       |                                   |
|-----------------------|-----------------------------------|
| SESSIONI              | 2022 24.208<br>2023 17.135 (-30%) |
| PAGINE VISUALIZZATE   | 2022 26.387<br>2023 16.895 (-36%) |
| UTENTI                | 2022 22.234<br>2023 15.671 (-30%) |
| DURATA SESSIONE MEDIA | 00:00:21                          |
| FREQ. DI RIMBALZO     | 2022 92,78%<br>2023 68,58% (-26%) |

## MURATEARTDISTRICT.IT

|                       |                                   |
|-----------------------|-----------------------------------|
| SESSIONI              | 2022 33.982<br>2023 38.957 (+15%) |
| PAGINE VISUALIZZATE   | 2022 44.780<br>2023 37.145 (-17%) |
| UTENTI                | 2022 30.612<br>2023 30.121 (+2%)  |
| DURATA SESSIONE MEDIA | 00:00:38                          |
| FREQ. DI RIMBALZO     | 2022 64,58%<br>2023 67,69% (+5%)  |

## PALAZZOMEDICICCARDI.IT

|                       |                                    |
|-----------------------|------------------------------------|
| SESSIONI              | 2022 334.025<br>2023 347.839 (+4%) |
| PAGINE VISUALIZZATE   | 2022 723.250<br>2023 753.177 (+4%) |
| UTENTI                | 2022 241.178<br>2023 253.697 (+5%) |
| DURATA SESSIONE MEDIA | 00:01:45                           |
| FREQ. DI RIMBALZO     | 2022 61,33%<br>2023 63,09% (+3%)   |

## FIRENZE BAMBINI.IT

|                       |                                     |
|-----------------------|-------------------------------------|
| SESSIONI              | 2022 179.478<br>2023 201.515 (+12%) |
| PAGINE VISUALIZZATE   | 2022 358.499<br>2023 379.614 (+6%)  |
| UTENTI                | 2022 130.155<br>2023 145.689 (+12%) |
| DURATA SESSIONE MEDIA | 00:01:28                            |
| FREQ. DI RIMBALZO     | 2022 87,46%<br>2023 67,95% (-22%)   |

## CONSIDERAZIONI

In continua crescita il sito di Mus.e, MAD, Museo Novecento e PMR, secondo tutti i parametri presi in considerazione:

- Il sito delle Murate è quello che registra una percentuale di crescita maggiore, segnando in particolar modo un +17% di visualizzazioni
- il sito di Mus.e attrae sempre di più il pubblico con cui viene a contatto, registrando un aumento dell'8% delle sessioni
- Museo Novecento accresce il numero di utenti e di sessioni, entrambi +12%
- Palazzo Medici Riccardi trattiene lo spettatore per un maggior numero di tempo rispetto agli altri, con una durata media di 1 minuto e 45 secondi
- raggiunto 3.209.618 di utenti

Registrano una flessione i due siti web dedicati ai grandi eventi:

- GreenLine registra una perdita di circa il 30% su tutti i parametri
- Firenze dei Bambini perde visualizzazioni rispetto all'anno precedente, a fronte di un incremento nelle sessioni (+15%) e una piccola crescita di pubblico (+2%)



# SOCIAL NETWORK

MUSE



FACEBOOK  
41.284 fan / 1.852.086 visualizzazioni



X  
11.555 follower / 14.272 visualizzazioni



INSTAGRAM  
28.562 follower / 967.043 visualizzazioni



YOUTUBE  
2.485 iscritti  
3.560 follower / 950.248 visualizzazioni

MUSEO  
NOVECENTO



FACEBOOK  
41.487 fan / 215.732 visualizzazioni



X  
7.153 follower



INSTAGRAM  
22.037 follower / 53.888 visualizzazioni



YOUTUBE  
2.485 iscritti  
276 follower / 40.762 visualizzazioni

MAD



FACEBOOK  
11.363 fan / 485.854 visualizzazioni



INSTAGRAM  
3.721 fan / 215.793 visualizzazioni

PALAZZO  
MEDICI RICCARDI



FACEBOOK  
7.459 fan / 1.001.978 visualizzazioni



INSTAGRAM  
1.856 follower / 107.227 visualizzazioni

GREEN LINE



FACEBOOK  
5.821 fan / 156.327 visualizzazioni



INSTAGRAM  
1.752 follower / 145.900 visualizzazioni

MUSEO DELLE  
TERRE NUOVE



FACEBOOK  
1.397 fan / 17.209 visualizzazioni



INSTAGRAM  
65 follower / 96 visualizzazioni

## Curiosità

**71%** del pubblico dei canali MUS.E è femminile.

---

**90%** del pubblico dei canali MUS.E è Italiano, ma solo il 30% è fiorentino.

---

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

---

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

---

**3.026.429** Grazie agli investimenti pubblicitari i contenuti dei canali dell'Associazione hanno raggiunto 3.026.429 di utenti.

---



## FUNDRAISING: BANDI, SPONSORIZZAZIONI, EROGAZIONI LIBERALI



Il fundraising è una pratica sempre più essenziale per le imprese culturali che desiderano mantenere la loro sostenibilità e continuare ad offrire valore alla comunità. I bandi, nello specifico, rappresentano una risorsa fondamentale per il finanziamento delle “imprese culturali” come MUS.E, offrendo opportunità di accesso a fondi pubblici e privati che possono sostenere progetti innovativi di grande impatto culturale.

L'Arte e la Cultura sono decisamente tra i punti di forza del nostro Paese e noi, ancora di più, ogni anno tentiamo di impegnarci nel tenere stabili, o meglio, nel migliorare gli standard qualitativi nelle attività che offriamo. Investiamo e rischiamo molto, ma riteniamo che il fundraising, inteso come condivisione di una strategia sociale, possa rappresentare uno strumento davvero molto efficace per lo sviluppo di progetti innovativi.

Nel 2023 abbiamo registrato una lieve diminuzione nelle entrate da sponsorizzazioni e bandi. Questo risultato può avere diverse spiegazioni, ma alla luce della ripresa post-pandemia registrata agli inizi del 2023, ci sentiamo confidenti nell'affermare che i risultati per noi sono stati comunque positivi.

Di seguito qualche dato:

- +1 % dei bandi vinti su quelli lavorati rispetto al 2022, con -4,61 % di finanziamenti ottenuti. In realtà il controllo di gestione è effettuato per competenza; molti bandi aggiudicati si svolgono su più anni, quindi se si considera l'entrata generale dei bandi abbiamo sicuramente un segno positivo per le entrate finanziarie. +3,45 % del numero di aziende sponsor/donor, con -34,32 % di entrate rispetto al 2021
- -20 % del numero di aziende sponsor/donor, con +3,95 % di entrate rispetto al 2022.

Per non deludere le aspettative dei nostri fundraising stakeholders, tutte le aree si sono impegnate nel proporre progetti e attività che potessero rispondere alle esigenze di tutte le tipologie di pubblico, in particolare quello fragile in un'ottica di inclusività.

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





## PARTNERSHIP & SPONSORSHIP

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

### DONOR

ARCHEA ASSOCIATI



BUCHMANN GALERIE LUGANO

Thaddaeus Ropac  
London Paris Salzburg



CELLERESE SRL



### SPONSOR



GUCCI







## PROGETTI SPECIALI

### 1. FIRENZE DEI BAMBINI 19-21 MAGGIO 2023

Un grande successo ha riscosso anche questa edizione, dal titolo “In mezzo alle lucciole”. A Italo Calvino, pilastro della letteratura italiana del Novecento, alla profondità della sua penna e al suo desiderio di pace, è stata dedicata la decima edizione di Firenze dei Bambini. L'edizione 2023 del festival ha preso spunto dai racconti e dai romanzi dello scrittore nel centenario della nascita, per invitare piccoli e grandi a un viaggio nel suo “multicolore universo di storie”, ma anche un viaggio nella storia che accomuna tutti noi, in cui personaggi e persone costruiscono un mondo nuovo. È stata particolarmente importante per il suo alto valore simbolico, un vero inno alla socialità: il programma ha mirato infatti a porre in risalto, in forma giocosa, originale e a tratti sorprendente, l'importanza dei rapporti e dei legami tra individui, valorizzando le dimensioni dell'incontro e del confronto, il pluralismo, l'essere collettività e comunità. Una tre giorni dedicata ai bambini, famiglie e scuole che ogni anno si riappropriano della loro città.



### 2. FESTIVAL DELL'ITALIA GENTILE

30 OTTOBRE-5 NOVEMBRE 2023

Firenze torna “capitale” della gentilezza con la terza edizione del Festival dell'Italia Gentile, ideata dal biologo naturalista Daniel Lumera, autore bestseller esperto in scienze del benessere e fondatore del Movimento Italia Gentile e dell'International Kindness Movement, insieme alla vicesindaca del Comune di Firenze Alessia Bettini. Importante novità dell'edizione 2023 è stata l'inedita opera scultorea “Energia della Vita”, creata dallo scultore toscano Andrea Roggi, artista noto in tutto il mondo che si è avvalso dell'arte orafa di Martin Katz, rinomato maestro gioielliere delle star di Hollywood. L'installazione, in cui la Gentilezza si fa Arte, è a cura di Felicia Cigorescu.

Numerosi gli ospiti internazionali, da Daniel Lumera a Vito Mancuso, da Alba Donati a Vivian Lamarque, da Franco Arminio a Folco Terzani, da Davide Rondoni a Pietro Leemann, fino a S. Em. Card.

L'appuntamento rinnova l'impegno del Comune Gentile di Firenze che nel 2021 ha sottoscritto il “Manifesto delle Città Gentili”, aderendo così al Movimento Italia Gentile, progetto dell'associazione My Life Design ODV, fondato da Lumera e ispirato al libro “Biologia della Gentilezza” scritto da Lumera e dalla scienziata di Harvard Immacolata De Vivo, esperta mondiale nel settore dell'epidemiologia molecolare e della genetica del cancro.

La rete vede aderenti istituzioni e comuni, imprese, federazioni, enti del terzo settore e associazioni a beneficio di oltre 350.000 persone con più di 60 progetti all'attivo, e si espande anche ben oltre i confini nazionali grazie all'attività dell'International Kindness Movement.

Il Movimento italiano e internazionale fonda la sua attività su numerose e accreditate ricerche scientifiche che attestano i benefici di quella che è definita “biologia dei valori”, dando così una risposta concreta alla crisi valoriale della nostra società attraverso una reale consapevolezza che poggia su solide basi scientifiche e su concetti sociali ed esistenziali universali, espressi in progetti educativi, ambientali, culturali, sociali, sanitari e inerenti la giustizia e l'economia consapevole.



### 3. CAPODANNO 2024 31 DICEMBRE 2023

---

Firenze per il Capodanno ha ospitato Diodato in Piazza della Signoria, ospite con una selezione di brani di una serata di musica e spettacolo tra lirica, magia e canto. Piazza della Signoria è stata il centro di una serie di appuntamenti sparsi in città per festeggiare insieme l'arrivo del nuovo anno. Sono state sei le piazze coinvolte, per un Capodanno diffuso, promosso dal Comune di Firenze e coordinato da MUS.E: oltre a Piazza della Signoria, anche piazza Santissima Annunziata con il jazz di Circolo Exwide, piazza San Giovanni con i cori gospel di MusArt, piazza Santa Croce con l'orchestra di Toscana Classica, piazza del Carmine con l'orchestra pop di Anfiteatro 2010 e piazza Santo Spirito e Oltrarno con la Marching, band itinerante di Music Pool.

### 4. GREEN LINE 8 DICEMBRE 2023-7 GENNAIO 2024

---

L'edizione 2023 di Green Line è stato un canto alla terra, un invito a rivolgere il proprio sguardo e la propria attenzione alla cura del pianeta, giardino ospitale e casa comune. Firenze è in prima linea sui temi ambientali e sulla trasformazione della città in una città verde. Nella sua storia, la culla del Rinascimento è stata anche immaginata come giardino neoplatonico, dove potesse dominare l'armonia tra natura e cultura, tra creature viventi e celesti, tra terra e cosmo. Il messaggio che abbiamo deciso di dare è relativo al rapporto che dobbiamo costruire con la natura, in una connessione sempre maggiore tra esseri viventi e questi "giardini speciali", proiettati nei due luoghi simbolo della fiorentinità, Palazzo Vecchio e Ponte Vecchio.



### 5. MASTER

---

Consolidata anche nel 2023 l'attività di formazione MUS.E attraverso docenze all'interno di vari master, come quello di "Conservazione e Restauro dei Beni Storico Artistici" e "Gestione e Innovazione delle Attività Museali" offerti dall'Istituto per l'Arte e Restauro. Si prevede un incremento delle attività di erogazione formazione da parte di MUS.E nel 2024, con una maggiore e diversificata offerta.



## FIRENZE PATRIMONIO MONDIALE: CELEBRANDO LA CITTÀ E I SUOI PROTAGONISTI

*«L'eredità culturale è un insieme di risorse ereditate dal passato che le popolazioni identificano, indipendentemente da chi ne detenga la proprietà, come riflesso ed espressione dei loro valori, credenze, conoscenze e tradizioni, in continua evoluzione. Essa comprende tutti gli aspetti dell'ambiente che sono il risultato dell'interazione nel corso del tempo fra le popolazioni e i luoghi.*

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

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

Il legame fra l'Ufficio Firenze Patrimonio Mondiale e Rapporti con l'UNESCO e MUS.E è saldo e duraturo, si è costruito negli anni convergendo su un punto essenziale: invitare i cittadini (di Firenze e del mondo intero) a cogliere l'eccezionale valore universale del centro storico fiorentino, dei suoi luoghi e delle sue architetture, delle sue storie e dei suoi protagonisti. Negli anni sono stati sviluppati numerosi progetti, che nel 2023 hanno conosciuto un impatto rilevante, grazie allo sviluppo di nuovi progetti e alla messa a punto e all'implementazione dei percorsi cittadini.

Oltre ai percorsi rivolti alle scuole correlati al centro cittadino ("Un centro storico al centro del mondo") e all'articolata stratigrafia della città (Firenze in età romana, medievale, medicea, ottocentesca), sono state infatti messe a regime le passeggiate patrimoniali per il grande pubblico, di taglio tanto culturale quanto ambientale, intitolate "Lungo le mura" e "Intorno a San Gallo" ed è stato introdotto il nuovo itinerario "Verso San Miniato": proposti con continuità nel periodo estivo, i percorsi hanno permesso a giovani e adulti di approfondire la conoscenza di aree strategiche della città, come la zona collinare d'Oltrarno, idealmente compresa nelle tracce di mura urbane trecentesche e annessa nel 2021 all'originario perimetro del sito, o l'area urbana che si sviluppa intorno a Porta San Gallo e lungo l'omonima via, un quartiere quieto e defilato eppure ricco di emergenze architettoniche di pregio. Tali percorsi hanno conosciuto un importante riscontro e hanno portato ad ampliare la propria visione di centro cittadino al di là delle zone più note e frequentate.

Secondo un'analoga logica di valorizzazione di personaggi e luoghi meno conosciuti e battuti, è stato avviato un importante lavoro in occasione dei centenari che nel 2023 hanno visto sotto i riflettori Giovanni Stradano (1523-1605), Pietro Vannucci detto il Perugino (1446-1523), Laura Battiferri (1523-1589) e Joshua Reynolds (1723-1792).



Il primo ha calcato la scena da protagonista, con una mostra dedicata – “Giovanni Stradano. Le più strane e belle invenzioni del mondo” – nelle sale di Palazzo Vecchio, vera punta di diamante della sua carriera artistica. Le pareti del palazzo recano infatti alcuni dei capolavori che il pittore fiammingo ha portato a termine sotto la direzione di Giorgio Vasari, capolavori che in occasione della mostra sono stati messi in dialogo con le opere (grafiche e pittoriche) provenienti dal territorio fiorentino e nazionale, nonché dai musei di tutto il mondo, in un prestigioso affondo nella sua attività di disegnatore, pittore e incisore. Le iniziative sono culminate nella realizzazione di una giornata di studi incentrata sull’artista ospitata dall’Istituto Olandese di Storia dell’Arte, che ha visto confluire esperti e studiosi delle più varie discipline.

Alla memoria di Pietro Vannucci sono stati dedicati dei percorsi cittadini e una serie di conferenze immersive che hanno avuto luogo nella splendida Sala d’Arme di Palazzo Vecchio nell’autunno/inverno 2023, analogamente a quanto fatto per celebrare i trecento anni della nascita di Sir Joshua Reynolds, il più grande ritrattista del Settecento inglese oltre che fondatore della Royal Academy of Arts che a Firenze soggiornò a più riprese per studio e lavoro; il pittore londinese è stato al centro di alcuni itinerari in città che hanno ripercorso le sue tracce e di un appuntamento con la principale studiosa dell’artista in Italia, Giovanna Perini Folesani.

Per la poetessa e intellettuale Laura Battiferri, infine, sono stati organizzati dei reading poetici alla collezione Loeser di Palazzo Vecchio, al cospetto del suo ritratto ad opera del Bronzino, e una commemorazione ufficiale con letture e musica in San Giovanniino degli Scolopi, dove la donna è sepolta insieme all’altrettanto celebre marito Bartolomeo Ammannati.

Non si è interrotto il lavoro intorno al museo e alla figura di Stefano Bardini, avviato nel 2022 in occasione del centenario della morte del “principe degli antiquari”. In corrispondenza con la Mostra Internazionale dell’Antiquariato una piccola ma preziosa selezione di opere che nell’anno precedente erano state esposte nella mostra Officina Bardini presso l’omonimo museo è approdata alla Fortezza da Basso, nella suggestiva Sala Ottagonale.

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

# PERSONALE

2



# PERSONALE

## PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Il 2023 è stato un anno di consolidamento e adattamento, fortemente influenzato dalle esperienze e dalle lezioni apprese nel 2022. Le sfide affrontate l'anno precedente hanno continuato a presentarsi anche nel 2023, confermando l'importanza di aggiornare e perfezionare le strategie di gestione delle risorse umane.

Il fenomeno del turnover del personale ha mantenuto un ruolo centrale e ha avuto un impatto significativo sull'economia della gestione delle risorse umane, richiedendo un ripensamento delle strategie di retention.

Per affrontare questa sfida, è stato intrapreso un percorso di affinamento delle strategie, implementando iniziative progettate per creare un ambiente di lavoro positivo e stimolante, creando percorsi di carriera chiari e opportunità di avanzamento interno, per incentivare i dipendenti a crescere all'interno dell'organizzazione.

Si è, inoltre, continuato a considerare la formazione e lo sviluppo del personale come pilastri fondamentali della cultura aziendale. Nel 2023, sulla scia dell'anno precedente, è stata promossa una mentalità di apprendimento continuo e crescita professionale. I programmi formativi sono stati progettati per rispondere alle nuove esigenze emergenti e per preparare il personale a gestire le sfide specifiche di ciascuna area di servizio. Questo approccio ha permesso ai collaboratori di acquisire competenze chiave e di affrontare con maggiore preparazione le sfide professionali.

Un altro obiettivo significativo è stato il potenziamento della comunicazione interna. Si è cercato di coinvolgere il personale su più livelli, migliorando così la soddisfazione e costruendo rapporti di fidelizzazione. La creazione di canali di feedback efficaci e il coinvolgimento dei dipendenti nel dare il proprio contributo nella pianificazione delle strategie aziendali sono stati fondamentali per costruire un senso di appartenenza e impegno all'interno dell'organizzazione.

Infine, basandoci sui risultati del percorso di assessment del 2022, si è riconosciuto la necessità di aggiornare costantemente i nostri piani di successione adottando un approccio proattivo per garantire la preparazione dei futuri leader e per assicurare una continuità operativa senza interruzioni. Questo processo è stato cruciale per mantenere l'efficacia dell'organizzazione e affrontare con successo i cambiamenti e le emergenze.

Il 2023 ha offerto, quindi, un'importante opportunità per mettersi alla prova affrontando le sfide emergenti con strategie e iniziative rinnovate permettendo di adattarsi alle evoluzioni delle aspettative dei dipendenti. Investire nella formazione, nella successione e nel benessere del personale è stato cruciale per favorire in un ambiente lavorativo in continua evoluzione. Guardando al futuro, una preparazione strategica e un impegno costante verso l'innovazione saranno essenziali per garantire il successo e la sostenibilità a lungo termine della nostra organizzazione.

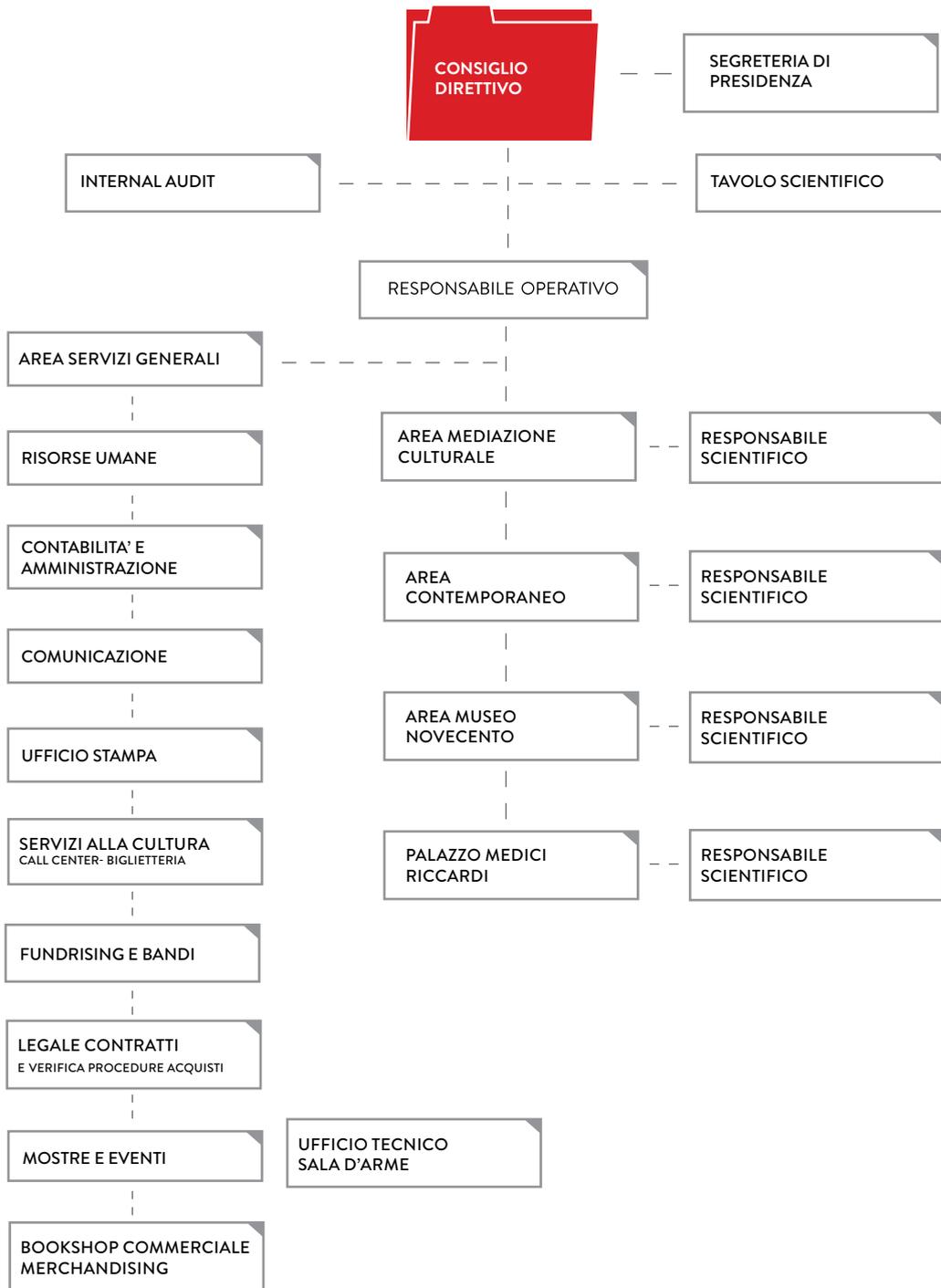
I principali punti che vogliamo quindi mettere in evidenza nel 2023 sono:

- Valorizzazione del Personale
- Attenzione alle esigenze dei dipendenti
- Fidelizzazione del personale mantenendo e motivando le risorse già in forza.



## ORGANIZZAZIONE

Il processo di crescita dell'Associazione MUS.E, da un punto di vista organizzativo e numerico, si può affermare decisamente consolidato nel 2022.



## DETTAGLIO UNITÀ IMPIEGATE PER SETTORE / SERVIZIO

Strutturali + sostituzioni lunghe al  
31/12/2023

| TOTALI DIPENDENTI MUS.E     | N°         | %           |
|-----------------------------|------------|-------------|
| <b>TOTALE DIPENDENTI</b>    | <b>102</b> | <b>100%</b> |
| Segreteria e Presidenza     | 1          | 0,98%       |
| Segreteria Generale/Amm.ne  | 12         | 11,7%       |
| Area Legale                 | 1          | 0,98%       |
| Informazione e Accoglienza  | 33         | 32,35%      |
| Mediazione e Valorizzazione | 32         | 31,38%      |
| Mostre e Grandi Eventi      | 3          | 2,95%       |
| Palazzo Medici Riccardi     | 3          | 2,95%       |
| Comunicazione               | 2          | 1,96%       |
| Novecento                   | 3          | 2,95%       |
| Contemporaneo               | 5          | 4,90%       |
| Bookshop                    | 6          | 5,88%       |
| <b>DI CUI</b>               |            |             |
| Uomini                      | 31         | 30,40%      |
| Donne                       | 71         | 69,60%      |
| Madri su tot donne          | 31         | 43,66%      |
| Under 30                    | 9          | 8,82%       |

Possiamo affermare che anche nel 2023 il personale ha rappresentato un punto di forza e la risorsa più preziosa: il principale stakeholder!

## INDAGINE QUALITATIVA

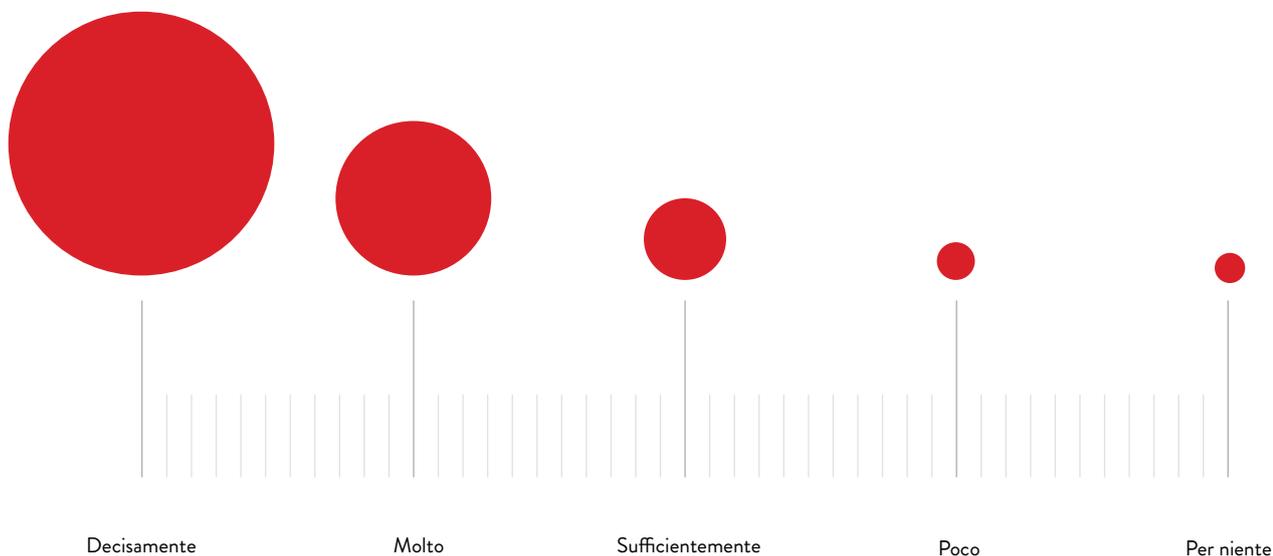
Il 2023 è stato il secondo anno di ripresa dopo la pandemia. L'incontro tra operatori ed utenti è fondamentale per quello che offriamo e quindi il fatto di aver ripreso regolarmente le attività dal vivo è stato decisamente un punto di forza per questo anno.

Di seguito riportiamo quindi i risultati qualitativi relativi alla percezione che ha avuto tutto il nostro pubblico intervistato sul personale MUS.E.

### UTENTI GENERICI

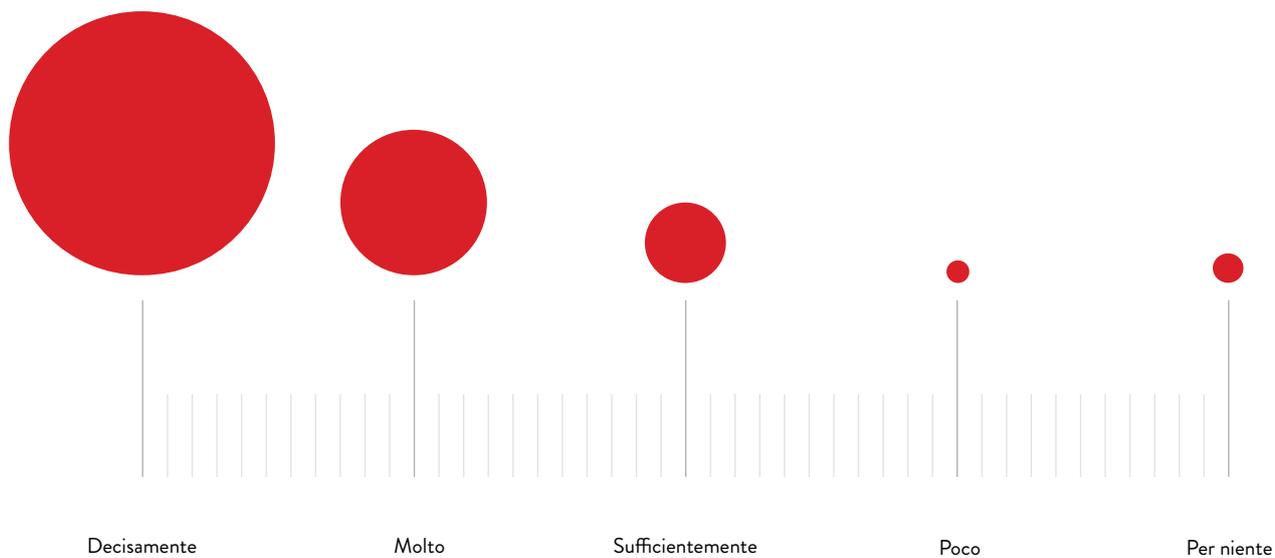
Il giudizio sul personale che ha organizzato le attività (es. prenotazione) è decisamente positivo anche quest'anno:

a) Il personale addetto le è sembrato professionale?



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

b) Gli operatori le sono sembrati professionali?



## INSEGNANTI

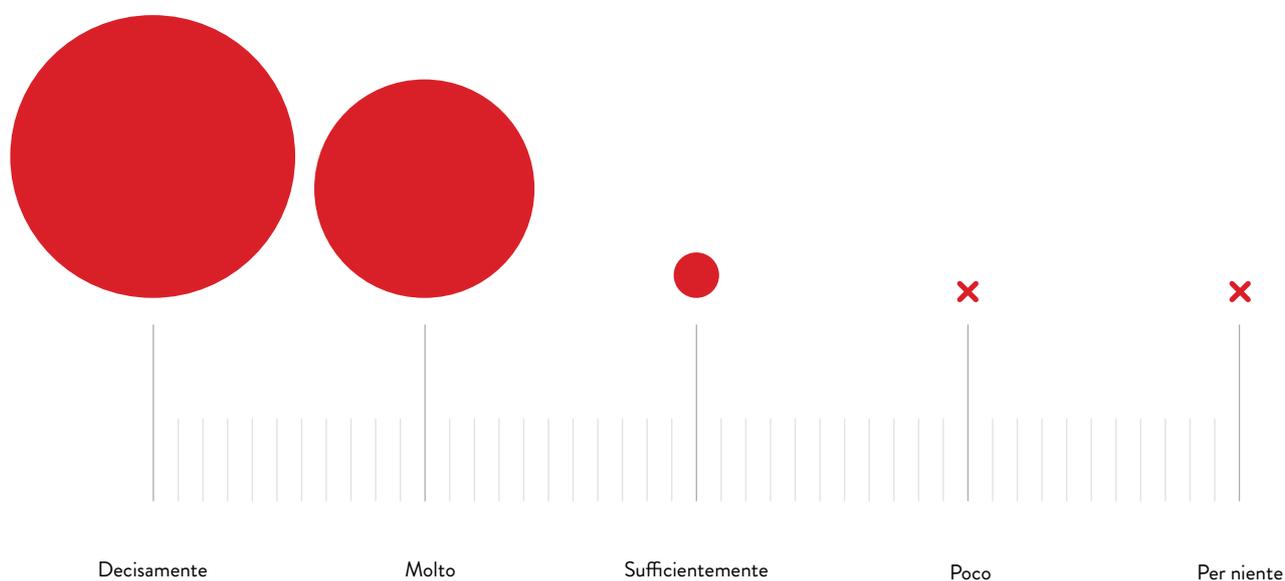
Come per gli utenti generici, abbiamo indagato anche sulla percezione che gli insegnanti hanno del personale che li ha supportati nel prenotare ed organizzare la visita:

a) Il personale addetto le è sembrato professionale?



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

a) Gli operatori le sono sembrati professionali?



Si conferma, anche per il 2023, un'assoluta percezione positiva del personale MUS.E, che rappresenta per l'Associazione un vero punto di forza a livello di professionalità e passione, che ci spinge a fare tutto quello che facciamo.





# INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA

3



# INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA

## PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Questo servizio si occupa di erogare una serie di servizi al pubblico sia front-office che back-office, gestiti ed espletati su diverse sedi museali.

In dettaglio:

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

Per quanto riguarda la parte di **back-office**, anche nel 2023 è stato effettuato un grande lavoro di realizzazione e coordinamento per l'implementazione del portale di prenotazione online dei Musei Civici Fiorentini. Questa implementazione si è resa necessaria con l'obbligo di contingentare i flussi di accesso nei musei all'interno di singoli slot orari. Fino a giugno 2020 infatti, l'acquisto del biglietto online prevedeva una data aperta, con possibilità di accesso ai musei entro un limite temporale di 6 mesi. Conseguentemente alla pandemia, le regole di contingentamento flussi hanno portato alla modifica di tale procedura con una che prevede, mensilmente, una configurazione degli slot giornalieri con orari di accesso verificati e integrati tra il portale di prenotazioni in uso a MUS.E e il portale di acquisto dei biglietti online dei Musei Civici Fiorentini.



I diversi servizi erogati possono essere così descritti:

---

**1. INFO POINT** si intende il servizio di pura informazione e accoglienza dei visitatori e turisti che richiedono informazioni generali sul museo e sulle iniziative culturali, anche in città, oltre alla promozione delle attività culturali e dei servizi offerti presso il circuito dei musei civici. Il numero dei visitatori che usufruisce di questo servizio è stimato intorno al 60% del complesso dei visitatori dei singoli musei.

---

**2. ACCOGLIENZA PRENOTATI** si intende l'accoglienza e la gestione di tutti i visitatori, siano essi gruppi scolastici o privati, che partecipano alle attività educative e culturali proposte dall'Associazione MUS.E.

---

**3. CARD DEL FIORENTINO** si intende l'emissione del titolo di accesso per tutti i residenti del comune di Firenze e della città metropolitana al costo di € 10.00, valido per 365 giorni. Al primo acquisto il personale provvede alla registrazione anagrafica dell'utente che ne fa richiesta e all'emissione della tessera.

---

**4. NOLEGGIO DEGLI STRUMENTI DI SUPPORTO ALLA FRUIZIONE AUTONOMA** si tratta del servizio di promozione e noleggio delle audio-guide multimediali del Museo.

---

**5. BIGLIETTERIA** servizio di biglietteria e cassa info-point con emissione titoli di ingresso e attività educative con copertura ordinaria presso il Museo di Palazzo Vecchio e giornaliera nel Museo Cappella Brancacci, Complesso di Santa Maria Novella, Museo Novecento, Museo Bardini, Forte di Belvedere.

## 6. SERVIZIO DI PRENOTAZIONE VIA CALL CENTER

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





## INDAGINE QUALITATIVA

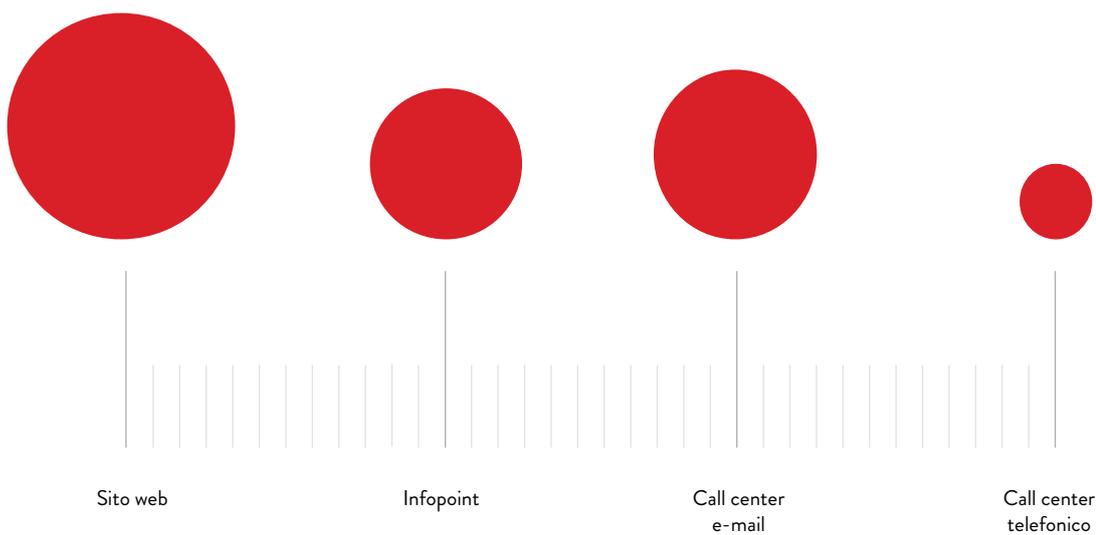
Di seguito riportiamo i risultati dell'indagine qualitativa frutto degli utenti che hanno compilato il nostro questionario per l'anno 2023.

### 1. UTENTI GENERICI

#### CANALI DI ACCESSO ALLE INFORMAZIONI

Abbiamo chiesto feedback sulle modalità di ricezione delle informazioni per la programmazione delle visite

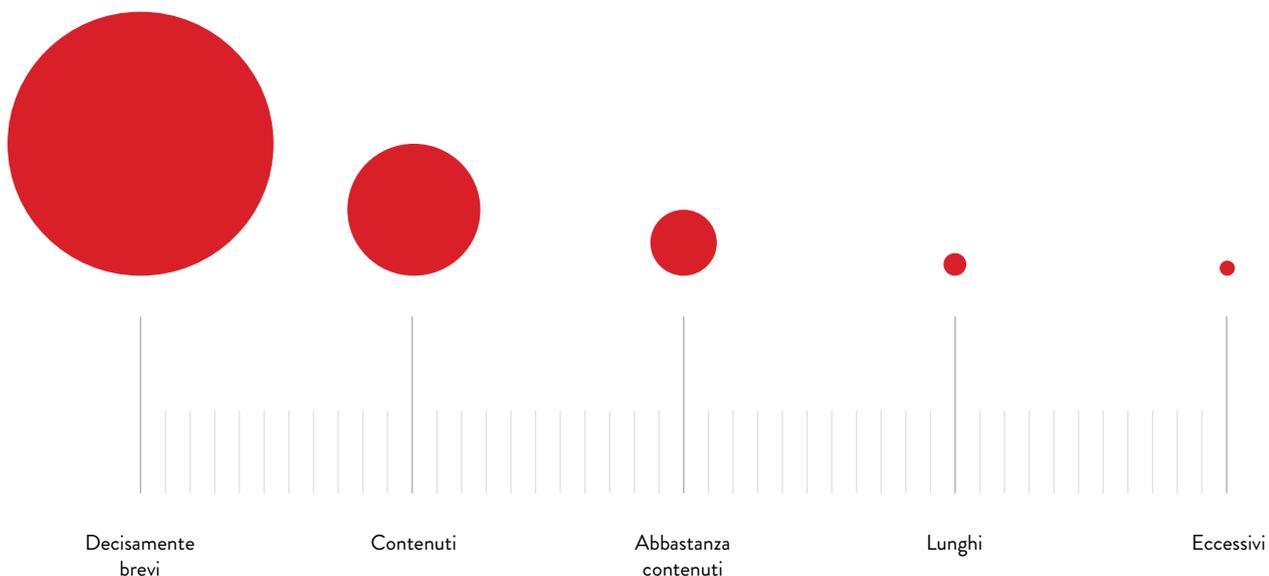
Ha ricevuto le informazioni necessarie a programmare la visita attraverso:



## TEMPI DI ATTESA

Abbiamo chiesto dei feedback sui tempi di attesa per la ricezione delle informazioni richieste, e per la maggior parte degli utenti sono stati decisamente contenuti:

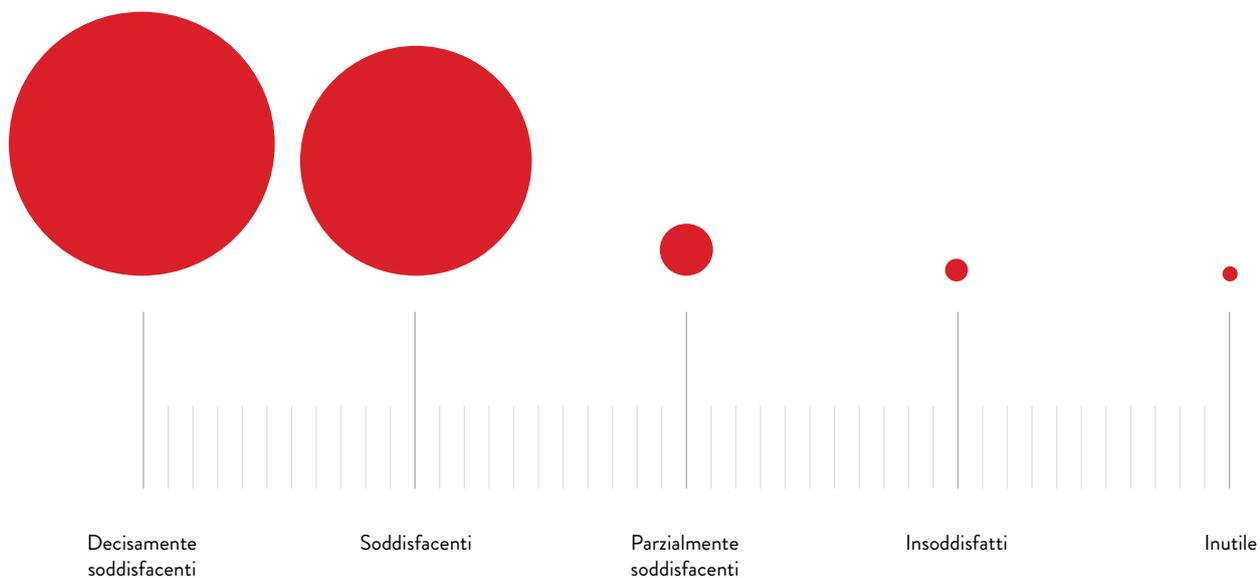
a) I tempi di attesa sono stati:



## QUALITÀ DELLE INFORMAZIONI

Gli utenti sono soddisfatti della qualità delle informazioni ricevute:

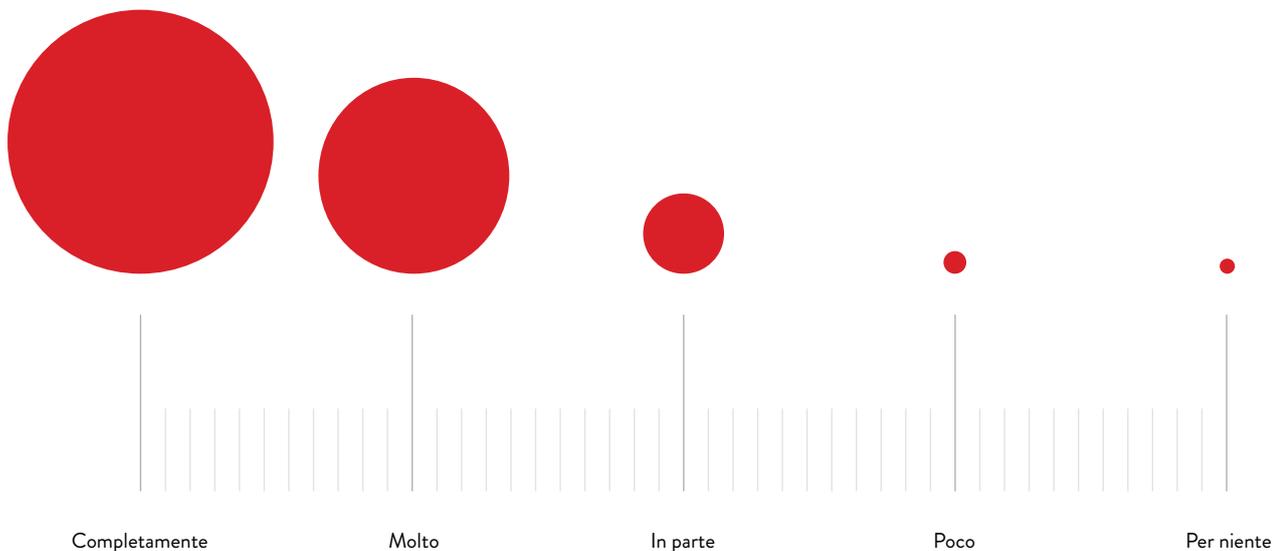
Le informazioni ricevute sono state:



### SODDISFAZIONE GENERALE SUL SERVIZIO DI INFORMAZIONE E PRENOTAZIONE

Infine la soddisfazione generale sul servizio è decisamente positiva:

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





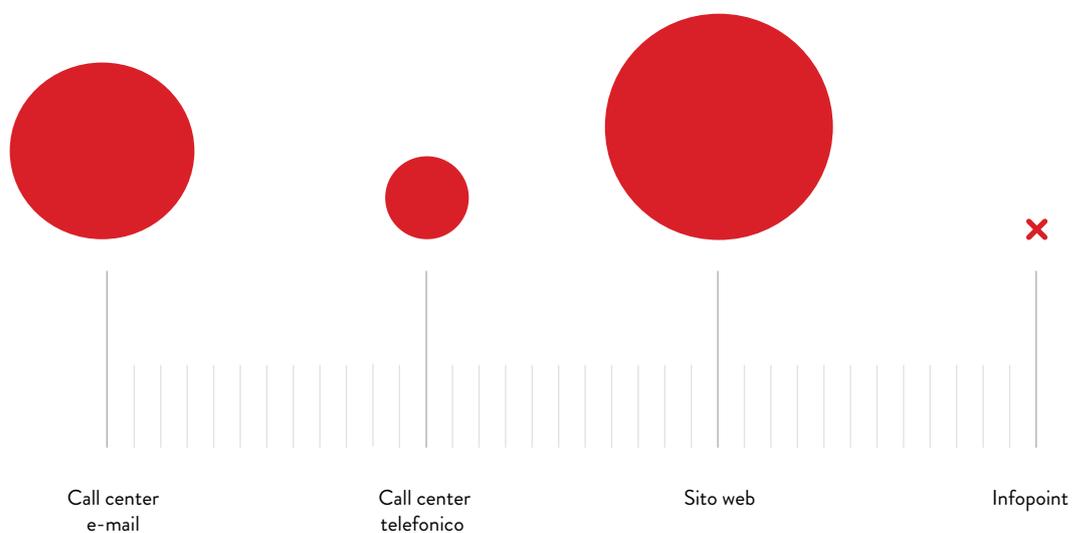


## 2. INSEGNANTI

### CANALI DI ACCESSO ALLE INFORMAZIONI

Quest'anno il canale più usato per chiedere e ricevere informazioni è il sito web.

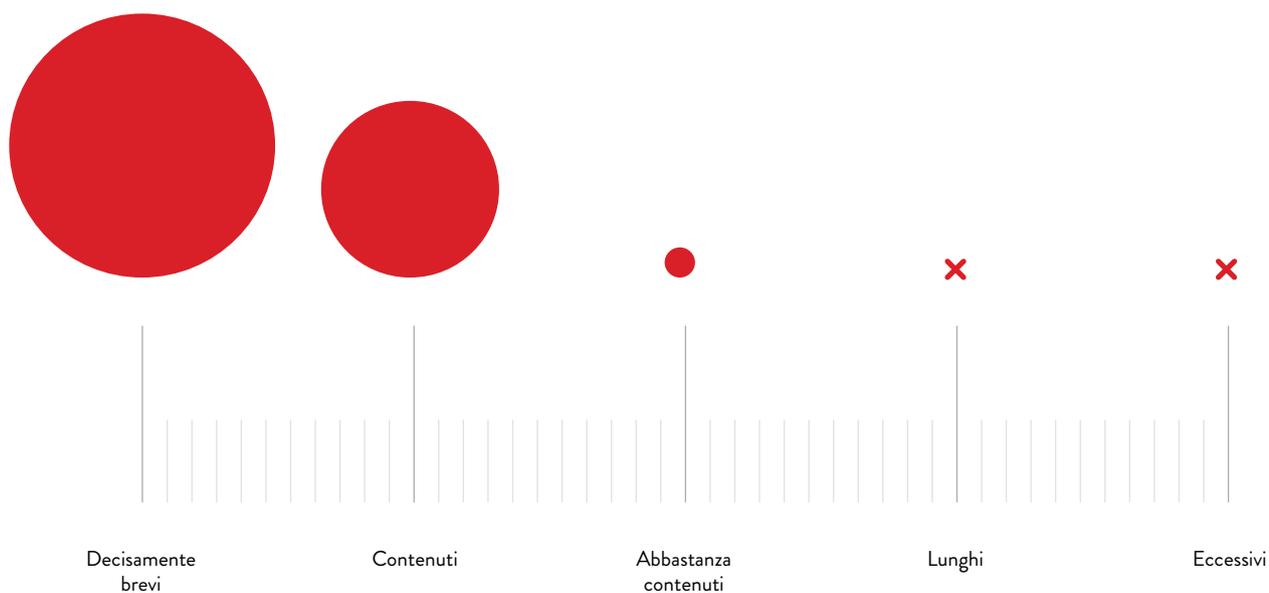
Ha ricevuto le informazioni necessarie a programmare la visita attraverso:



### TEMPI DI ATTESA

Le opinioni degli insegnanti sui tempi di attesa e sulle richieste di informazioni sono soddisfacenti.

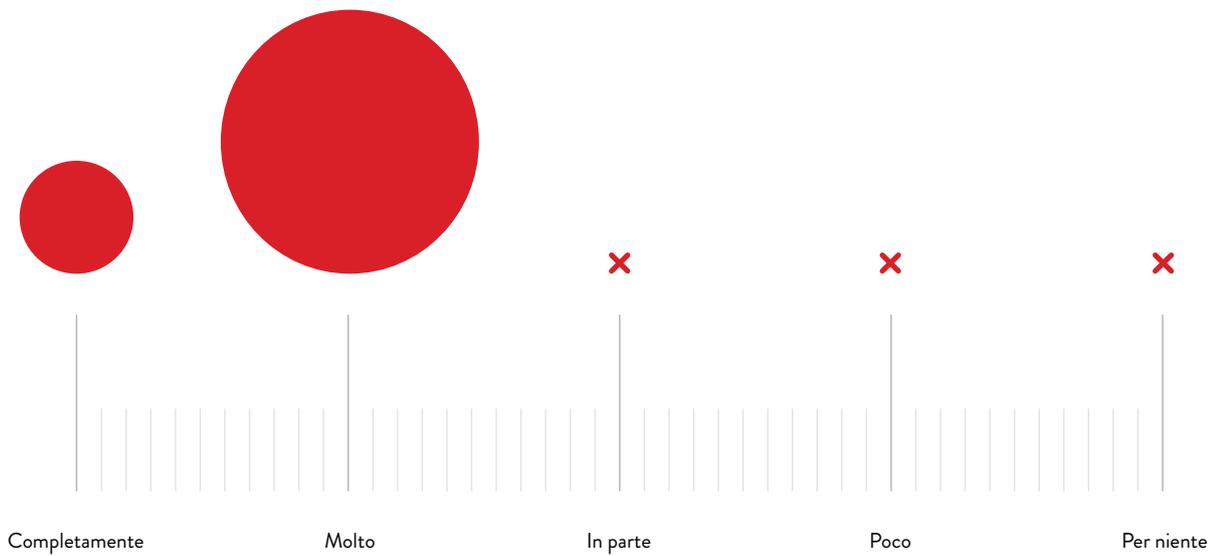
I tempi di attesa sono stati:



## SODDISFAZIONE DEI SERVIZI DI INFORMAZIONE E PRENOTAZIONE

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

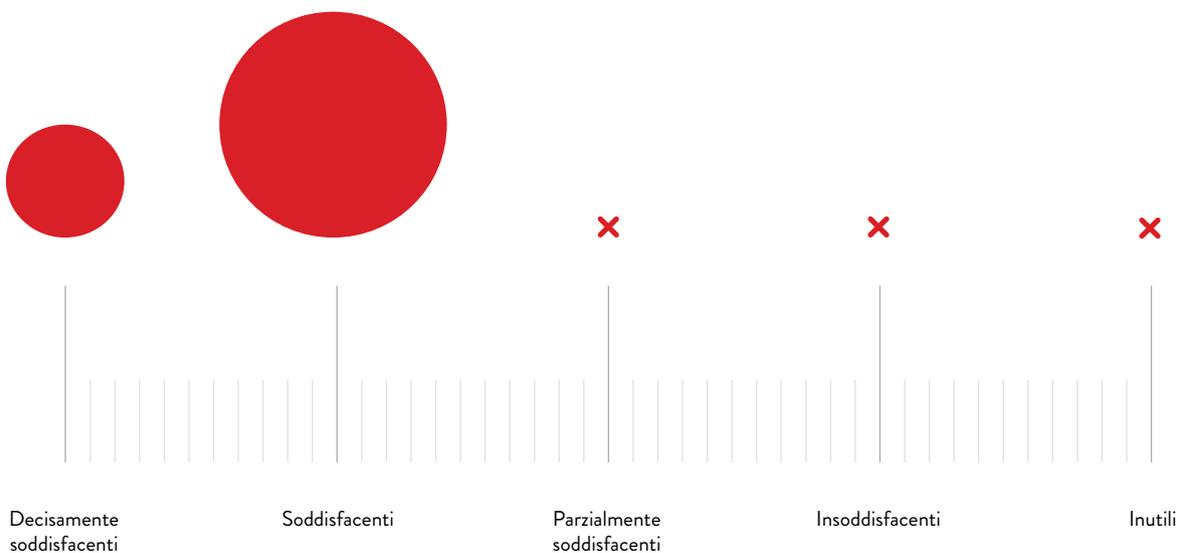
Quanto sei complessivamente soddisfatto/a dei servizi di informazione e prenotazione?



## QUALITÀ DELLE INFORMAZIONI

Anche la qualità delle informazioni ricevute ha risultati positivi.

Le informazioni ricevuto sono state:



# MEDIAZIONE E VALORIZZAZIONE





## MEDIAZIONE E VALORIZZAZIONE



### PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

L'anno 2023 è stato, ancora una volta, un anno di crescita: non di numeri, non di visitatori, non di progetti; è stato un anno di crescita per noi. Anche quest'anno MUS.E si è impegnata, si è messa alla prova, ha immaginato e corretto il tiro, ha implementato e aggiornato, verificando giorno dopo giorno l'impatto del proprio operato. La conferma è venuta proprio dai visitatori, che hanno vissuto l'esperienza della cultura fiorentina con piacere, serenità, entusiasmo, restituendoci il senso pieno

del valore dei musei. Sviluppare proposte culturali sempre nuove, vederle raccolte dalle persone e a nostra volta raccogliere i feedback, indagarne la ricaduta emotiva, cognitiva, sociale; è questo il senso del nostro fare. Non facciamo tutto bene, ma facciamo con coscienza e passione, sempre più consapevoli, più pronti, più aperti, consci delle infinite possibilità generate dal dialogo fra musei e pubblici. D'altra parte, i temi in questione sono tanti: la valorizzazione delle collezioni permanenti,

ma anche dei progetti temporanei; l'attenzione all'estetica, alla creatività, all'apprendimento, alla multidisciplinarietà; l'innescio di dinamiche di qualità in termini di fruizione, adesione, interpretazione, partecipazione; il caleidoscopio di caratteristiche, interessi e bisogni dei visitatori; l'influenza della dimensione attuale e delle sue urgenze.

Il 2023 ha quindi visto il consueto impegno rivolto alle diverse fasce di età, dai piccolissimi (1-3 anni) agli anziani nonagenari, con tutte le declinazioni intermedie: le scuole dell'infanzia, primarie, secondarie, le università e le accademie; i bambini con le loro famiglie, i teen-agers, i giovani e gli adulti; le persone con difficoltà, disagio o disabilità, gli appassionati, gli scettici e i visitatori unici. Per chiunque, sempre, il nostro fine è quello di offrire un'esperienza culturale in cui stare bene, trovare senso e risposta, sviluppare riflessione, conoscenza, crescita.

Da un lato quindi, l'ampia offerta educativa rivolta alle classi di ogni ordine e grado, declinata diversamente in base all'età e sviluppata secondo due principali linee, quella per le scuole del territorio fiorentino e quella per le scuole in visita d'istruzione; dall'altro la proposta dedicata al grande pubblico – dalle famiglie agli anziani, appunto – sviluppando anche in questo caso un piano dedicato alla comunità locale e un altro per il pubblico occasionale.

Tutti i giorni, tutto l'anno, nei musei di pertinenza di MUS.E sono state proposte decine di visite, percorsi, attività e laboratori, modellati in relazione al periodo e agli avvenimenti particolari: fra questi, scorrendo il calendario, le iniziative per il giorno della memoria (27 gennaio), per San Valentino (14 febbraio), per l'anniversario della morte di Anna Maria Luisa de' Medici (18 febbraio), per il Carnevale (18-19 febbraio), per la giornata della donna (8 marzo), per il Capodanno toscano (25 marzo), per la settimana contro il razzismo (20-26 marzo), per la Pasqua e per la tradizione dello scoppio del carro (9 aprile), per il Kid Pass Day (13-14 maggio) e per le iniziative regionali Amico Museo (fra maggio e giugno), per le Notti dell'archeologia (a luglio), per San Lorenzo (10 agosto) e per Ferragosto (15 agosto), per le valdarnesi Feste del Perdono (14-18 settembre), per il Festival Nazionale dell'Econo-

mia Civile (28 settembre-1 ottobre) e per quello dell'Italia gentile (30 ottobre-5 novembre), per la Bright Night dei ricercatori universitari (28 settembre), per la giornata delle Famiglie al Museo (8 ottobre) e per quella sulla disabilità (3 dicembre), per le feste dell'Immacolata e di Natale: in questo periodo la casetta di Babbo Natale ha trovato posto in Palazzo Vecchio, mentre in città sono stati organizzati suggestivi percorsi in carrozza e in trenino alla scoperta delle bellezze artistiche e naturalistiche di Firenze. Accompagnare i diversi momenti dell'anno è per noi ormai una consuetudine, segnando le feste, le tradizioni, le occasioni, scandendo il tempo insieme alla comunità.

È questo, allargando la scala agli anni e ai secoli, il principio che guida anche le attività correlate ai centenari e alle ricorrenze, promosse dall'Ufficio Firenze Patrimonio Mondiale e Rapporti con UNESCO, che nel 2023 hanno visto una programmazione molto densa: il Cinquecentenario della morte di Biagio Milanese, abate generale della congregazione benedettina vallombrosana dal 1480 al 15151, protagonista delle vicende politico-religiose del tempo e fine committente d'arte, ha favorito lo svolgimento di una giornata di studio al complesso di San Salvi, in collaborazione con la Direzione regionale Musei della Toscana e con l'Università degli studi di Firenze, e di una serie di visite all'abbazia di Vallombrosa e a quella di San Michele a Passignano, in collaborazione con la comunità dei padri.

I Cinquecento anni della nascita della poetessa Laura Battiferri hanno portato a presentare, grazie alla collaborazione con l'Università degli studi di Firenze, diversi appuntamenti in Palazzo Vecchio, dove è esposto il meraviglioso ritratto di Agnolo Bronzino, a San Giovannino degli Scolopi, dove riposa con il consorte Bartolomeo Ammannati, in Biblioteca Nazionale Centrale e in Biblioteca Marucelliana, dove si è tenuta un'importante giornata di studio centrata sulla sua figura.

L'anniversario della morte del pittore Pietro Vanucci detto il Perugino, fra i protagonisti del Rinascimento italiano e con un forte legame con Firenze, ha visto la definizione di alcune conferenze in Sala d'Arme, con la presenza di esimi studiosi quali Marco Pierini, Nicoletta Baldini, Francesco Federico Mancini e Vittoria Garibaldi,

e di una serie di visite tematiche definite in collaborazione con le Gallerie degli Uffizi e le Gallerie dell'Accademia.

Ancora, il Tricentenario della nascita di Sir Joshua Reynolds, che a Firenze trascorse alcuni mesi riportandone traccia in un taccuino prezioso oggi al British Museum di Londra, è stato il via per la conferenza dell'esperta Giovanna Perini Folesani e per i percorsi cittadini sulle tracce del suo soggiorno, sviluppati in collaborazione con l'Accademia delle Arti del Disegno e con The British Institute of Florence.

Sempre a proposito di calendario, la proposta di mediazione ha accompagnato anche tutti i progetti espositivi sviluppati da MUS.E nei diversi musei, valorizzando le peculiarità di ciascun progetto grazie ad attività specifiche per i diversi pubblici: "Christian Balzano. Fuori dal mondo"; "Carlo Levi a Firenze"; "Luca Giordano. Maestro del barocco fiorentino"; "Federigo Angeli. Il Rinascimento fiorentino nel XX secolo" e "Depero. Cavalcata fantastica" a Palazzo Medici Riccardi; "Giacometti e Fontana. La ricerca dell'assoluto" e "Giovanni Stradano. Le più strane e belle invenzioni del mondo" in Palazzo Vecchio; "Y.Z. Kami. Light, Gaze, Presence"; "Lucio Fontana. L'origine du monde" e "Luca Pozzi. The messages of gravity"; "Maria Lai. Il pane del cielo"; "Maplethorpe - Von Gloeden. Beauty and desire"; "Cecily Brown. Temptations, torments, trials and tribulation" al Museo Novecento; "Nico Vascellari. Melma" al Forte Belvedere; Rachel Feinstein e Nathaniel Mary Quinn al Museo Bardini; "Le simmetrie dei desideri"; "Stefano Chiassai. Tapestries"; "Sentipensare con l'Arno"; "Marianna Ferratto. Libertà clandestine" presso MAD Murate Art District; "Masaccio e Angelico. Dialogo sulla verità nella pittura prima" e "Giovanni da San Giovanni, pittore senza regola alla corte medicea" al Museo terre Nuove e al Museo della Basilica, nell'ambito del progetto Terre degli Uffizi - Uffizi diffusi; "Pupille. Ci fioriscono gli occhi se guardiamo"; "L'idea di Nord. Per Kirkeby. Lars von Trier"; "Orizzonti" a Casa Masaccio.

Un particolare impegno è stato profuso anche in occasione di Didacta, la grande fiera dedicata al mondo dell'educazione e dell'istruzione scolastica svoltasi presso la Fortezza da Basso dall'8 al 10 marzo; i Musei Civici Fiorentini e MUS.E sono

stati presenti per tre giorni, a fianco dell'Ufficio Turismo del Comune di Firenze, proponendo talk, laboratori e presentazioni uniti dal motto Firenze fa scuola.

Una selezione della mostra "Officina Bardini", presentata l'autunno precedente nell'omonimo museo, fra aprile e maggio è stata esportata presso la Mostra Internazionale dell'artigianato in Fortezza da Basso, offrendo al vasto pubblico dell'evento l'opportunità di conoscere l'attività artistica e artigianale promossa da Stefano e Ugo Bardini tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento, con visite e laboratori correlati.

In aprile è stato presentato in Sala d'Arme a Palazzo Vecchio il video immersivo "Firenze e Gerusalemme", realizzato in collaborazione con il Commissariato di Terra Santa della Toscana con la regia di Guglielmo Magagna, con la finalità di offrire elementi di riflessione sulle due città in relazione ai temi della spiritualità e della pace. A esso si è accompagnato un palinsesto di incontri, conferenze e approfondimenti di alta levatura, nonché un programma di percorsi cittadini volti a evidenziare le millenarie relazioni tra le due città, definiti in collaborazione con con Fondazione Giorgio La Pira, Andrea Bocelli Foundation e Fondazione Giovanni Paolo II. Lo stesso formato è stato poi esportato durante l'estate, in occasione del Giffoni Film Festival (20-29 luglio), portando sia il video sia le attività correlate, con grande riscontro di pubblico.

In virtù del rinvenimento di un importante documento inedito sulla Congiura dei Pazzi ordita il 26 aprile 1478 contro i Medici, ovvero della confessione di Antonio Maffei da Volterra rinvenuta dallo storico Marcello Simonetta presso l'Archivio di Stato di Firenze, è stato organizzato nello stesso giorno un evento speciale con la lettura teatralizzata e la presentazione del documento.

Non è mancata la decima edizione dell'evento Firenze dei Bambini, organizzata con l'Assessorato all'Educazione e quest'anno dedicata a Italo Calvino con il titolo "In mezzo alle lucciole", ispirato al romanzo giovanile de "I sentieri dei nidi di ragno", dal 19 al 21 maggio: le centinaia di iniziative diffuse in tutta la città hanno visto la partecipazione di decine di migliaia di bambini e accompagnatori, avvicinandoli all'opera del grande scrittore con originalità e attenzione: basti citare qui l'apertura narrata di Lella Costa, la

casetta sull'albero nel Giardino dell'Orticultura ispirata al "Barone rampante", l'installazione artistica di Sebastiano Pelli con Castello di Rivoli, lo spettacolo "Foresta-Radice-Labirinto" della Fondazione Aida di Verona o la mostra di illustrazione a cura di Giannino Stoppani/Accademia Drosselmeier.

In occasione dell'evento è stata proposta anche la "Notte al museo" in Palazzo Vecchio, che ha conosciuto un successo tale da organizzare due ulteriori repliche fra giugno e ottobre: l'emozione di scoprire il palazzo tutto per sé, di viverne il silenzio notturno e di svegliarsi fra i suoi soffitti d'oro è stata impagabile per tutti.

A grande richiesta è tornato anche il format "Compleanno al museo" in Palazzo Vecchio e al Museo Novecento, grazie a cui si può scegliere di festeggiare il proprio compleanno in uno dei due musei, scegliendo l'attività prediletta, invitando il proprio gruppo di amici e festeggiando poi in un ambiente dedicato.

Durante l'estate sono state riaperte al pubblico le torri, porte e fortezze cittadine: oltre a Forte Belvedere e alla Fortezza da Basso, considerati i restauri in corso di San Niccolò, sono state organizzate le visite in San Frediano, Torre della Zecca e Porta Romana, promuovendo la conoscenza di architetture vitali nella storia della città ma anche la veduta di meravigliosi panorami.

A fine luglio è riaperto al pubblico – dopo importanti interventi di riallestimento della sezione al piano terreno, arricchita e ampliata – il Memoriale delle deportazioni, dove MUS.E si è impegnata con un programma di visite per il pubblico adulto e scolastico al fianco di Regione Toscana, Comune di Firenze, Fondazione Museo della Deportazione e Resistenza, ANED.

Ci sono state nuove edizioni anche per le proposte interdisciplinari: il corso "MUS.English", declinato in Palazzo Vecchio, Museo Novecento e Palazzo Medici Riccardi, ha visto un ottimo riscontro sia nel primo semestre sia in autunno, così come i campi "Art & Play", organizzati durante le vacanze scolastiche (a Pasqua, in estate, a Natale) e condotti dall'educatrice e artista Victoria De Blassie, madrelingua inglese.

Ancora, con la collaborazione dell'Accademia delle Belle Arti di Firenze, è stato attivato il progetto "A scuola d'arte", nella duplice decli-

nazione famiglie e adulti, che ha consentito di avvicinarsi alle diverse tecniche e ai diversi linguaggi dell'arte nel dialogo diretto con le opere dei musei: nei primi mesi dell'anno è stata la volta del disegno, dell'acquerello e dell'acrilico traendo spunto dalle opere del Museo Novecento, di Stefano Bardini e di Santa Maria Novella, mentre in autunno il progetto è stato centrato sulla grafica, sull'incisione e sulla stampa nei secoli, distribuendo gli incontri fra Palazzo Medici Riccardi e Palazzo Vecchio.

Un altro partenariato prezioso è stato quello con l'orchestra filarmonica La Filharmonie, che ha permesso di sviluppare il progetto "Musei in Musica", intrecciando testo visivo e partitura musicale: in ogni museo sono stati quindi definiti percorsi guidati scelti, seguiti da esecuzioni musicali ispirate alle opere e alle tematiche in collezione: fra questi, l'appuntamento al Museo Bardini dedicato alla Sala delle Madonne con Bambino o quello in Palazzo Vecchio, centrato sugli interessi della spagnola Eleonora di Toledo.

Il linguaggio del teatro nei musei, che connota da anni l'operato di MUS.E, ha visto nel corso del 2023 la riattivazione di tutti i percorsi rivolti alle scuole e al grande pubblico – "Igiene e vestizione della Duchessa Eleonora"; "Il medico e la Granduchessa"; "Vita quotidiana alla Reggia"; "Guidati da Giorgio Vasari" – e la definizione di un programma di grandi eventi di living history nel Salone dei Cinquecento: grazie al solido staff di storici-attori, è stato possibile svolgere fra settembre e dicembre quattro serate dedicate alternativamente al Duca Cosimo I de' Medici e alla Duchessa Eleonora di Toledo, con ottimo riscontro di pubblico.

Al fine di favorire un dialogo efficace fra musei e giovani, si sono nuovamente costituiti i gruppi di co-progettazione per i propri coetanei, ovvero il Gruppo Teens e il Gruppo Giovani e Musei: grazie alla periodica frequentazione dei musei e alla fresca creatività dei giovani ne sono scaturiti eventi rivolti ai loro coetanei di grande riscontro: sotto il nome "MUS.Egram. Focus sull'obiettivo" si è svolto l'evento per under 30 presso Santa Maria Novella (27 maggio), mentre l'ormai avvincente formato "MUS.Escape" ha portato alla definizione di tre iniziative: "Il segreto del blu" al

Museo Bardini (28 maggio), “L’enigma del giglio” in Palazzo Vecchio (17 giugno), “Il novello enigma” in Santa Maria Novella (25 novembre). Sempre grazie alla collaborazione con i ragazzi delle scuole secondarie fiorentine e con i loro insegnanti è stato possibile riproporre il progetto “Ambasciatori dell’arte”, che ha visto la presenza dei preparati allievi del Liceo Scientifico A. M. Enriques Agnoletti di Sesto Fiorentino a disposizione dei visitatori nelle sale di Palazzo Vecchio per i fine settimana di primavera.

Nello stesso periodo, sempre ai giovanissimi, è stato proposto un calendario di visite eccezionali in relazione alla mostra “The Messages of gravity” di Luca Pozzi, interessato al cosmo e alla fisica quantistica, invitando a viaggiare nel Metaverso grazie all’ausilio di speciali visori di ultima generazione.

Agli anziani è stata rivolta un’attenzione altrettanto importante con lo sviluppo per tutto il corso dell’anno di una serie di programmi nei diversi musei per le persone con decadimento cognitivo e Alzheimer, inserite nell’alveo del progetto “Musei Toscani per l’Alzheimer” ma proposte anche ai centri anziani e ai gruppi liberi; durante le vacanze estive e natalizie è stato inoltre proposto il progetto “Musei in valigia”, portando direttamente nelle residenze e nelle strutture per anziani alcune meravigliose valigie sui temi dell’arte e del patrimonio.

È proseguito e cresciuto anche il progetto AMIR, sviluppato con la rete museale Musei di Tutti e Stazione Utopia, portando nei musei visioni extra-europee grazie allo studio e all’impegno di un gruppo di mediatori stranieri, in grado di offrire nuove interpretazioni e riflessioni sul patrimonio fiorentino rivolte tanto ai nuovi cittadini e alle persone in via di integrazione quanto alla comunità locale e ai residenti.

Sempre con la rete museale Musei di Tutti è stato ulteriormente sviluppato il progetto “Memorie sonore”, che permette una fruizione uditiva del tutto particolare del Museo di Palazzo Vecchio, con contenuti audio immersivi – fra narrazioni, musiche originali e paesaggi sonori – al fine di promuovere nuove e inclusive forme di esperienza culturale; così come ha visto la luce il progetto “Visti dai bambini”, grazie a cui alcuni

bambini particolarmente motivati, con una serie di incontri congiunti, hanno definito sorprendenti percorsi di visita per i propri coetanei in Palazzo Vecchio e al Museo Bardini, indirizzando sguardo e attenzione verso gli aspetti per loro più interessanti.

Grande impegno è stato profuso nella messa in opera dei progetti sostenuti dal Ministero della Cultura grazie ai fondi straordinari PNRR, nell’ottica di una fruizione ampliata e inclusiva, in Palazzo Vecchio, Museo Novecento, Museo Terre Nuove, Casa Masaccio.

MUS.E ha collaborato con le due amministrazioni comunali, quella fiorentina e quella sangiovanese, nello sviluppo di alcune azioni specifiche, definite grazie alla preziosa collaborazione con l’Università degli Studi di Firenze, Dipartimento di Architettura, Dipartimento di Ingegneria civile e ambientale e Dipartimento di Formazione, Lingue, Intercultura, Letterature, Psicologia; Ente Nazionale Sordi - sezione di Firenze; Istituto Ciechi e Ipovedenti - sezione di Firenze; Associazione Habilia, L’abilità, Tactile Studio, Centrica. Sono state quindi progettate e realizzate alcune postazioni polisensoriali nei musei e repliche tattili di opere d’arte scelte, nonché strumenti multimediali e virtuali fruibili sia in loco sia in remoto; è stata ampliata l’accessibilità dei siti dei diversi musei, anche grazie a contenuti speciali (vademecum, audio-descrizioni, video con sottotitoli e in LIS, descrizioni testuali); sono stati organizzati specifici corsi di formazione e di sensibilizzazione alle varie forme di disagio e disabilità; sono stati sperimentati nuovi progetti rivolti alle persone con bisogni speciali dal punto di vista fisico (motorio, visivo, uditivo), cognitivo e sociale, implementando e aggiornando le consuete proposte di mediazione verso i pubblici speciali. Fra queste, le visite uditive presentate nell’ambito del progetto “Memorie sonore” e i cicli di appuntamenti tematici diffusi nei vari musei.

Nell’ambito di tali interventi la Direzione Servizi tecnici del Comune di Firenze ha potuto approntare uno nuovo spazio di educazione e di mediazione al Museo Novecento, ampio e accessibile, definendo anche una serie di ulteriori interventi inclusivi per il museo, come anche in Palazzo Vecchio. A dicembre è stata organizzata

una giornata di studio dal titolo “Le persone, nei musei”, che ha sintetizzato i processi sviluppati e gli esiti raggiunti, con la pubblicazione di un volume complementare. A questa ha fatto da controcanto la giornata “Musei accoglienti” organizzata a San Giovanni Valdarno, sempre in dicembre, parte dei percorsi di progettazione inclusiva del Museo Terre Nuove e di Casa Masaccio.

Un lavoro ampio e diffuso di mediazione dell’arte, della cultura e dei musei, che tuttavia vede nella capillarità la sua forza: l’attenzione di ciascuno per ciascuno.





## INDAGINE QUALITATIVA

Il 2023 è stato il secondo anno di ripresa dopo la pandemia. L'incontro tra operatori ed utenti è fondamentale per quello che offriamo e quindi il fatto di aver ripreso regolarmente le attività dal vivo è stato decisamente un punto di forza per questo anno.

Di seguito riportiamo quindi i risultati qualitativi relativi alla percezione che ha avuto tutto il nostro pubblico intervistato per il servizio di Mediazione e Valorizzazione.

### 1. UTENTI GENERICI

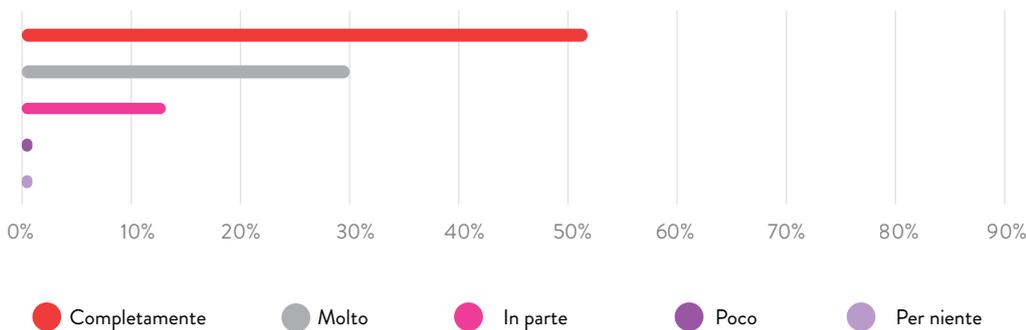
#### CANALI DI ACCESSO ALLE INFORMAZIONI

Abbiamo chiesto feedback sulle modalità di ricezione delle informazioni per la programmazione delle visite

##### *Tempi dell'attività*

Decisamente positivo il giudizio sulla durata dell'attività anche per il 2023.

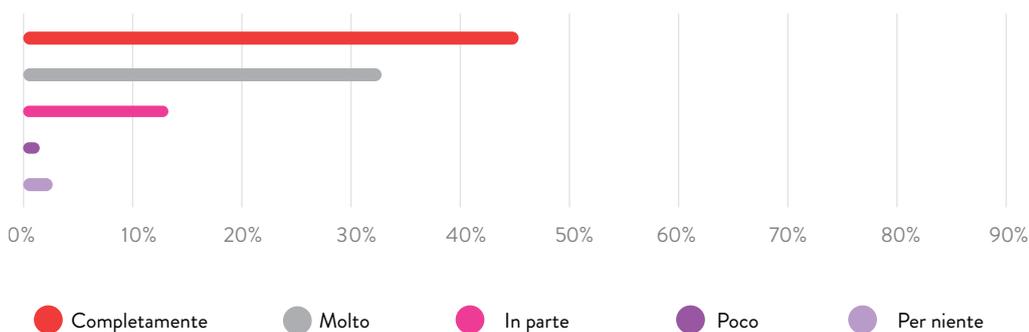
#### b) I tempi dell'attività ti sono sembrati adeguati?



##### *Soddisfazione del percorso di visita*

Come lo scorso anno, anche quest'anno la maggior parte degli utenti risulta essere completamente soddisfatto del percorso che ha seguito.

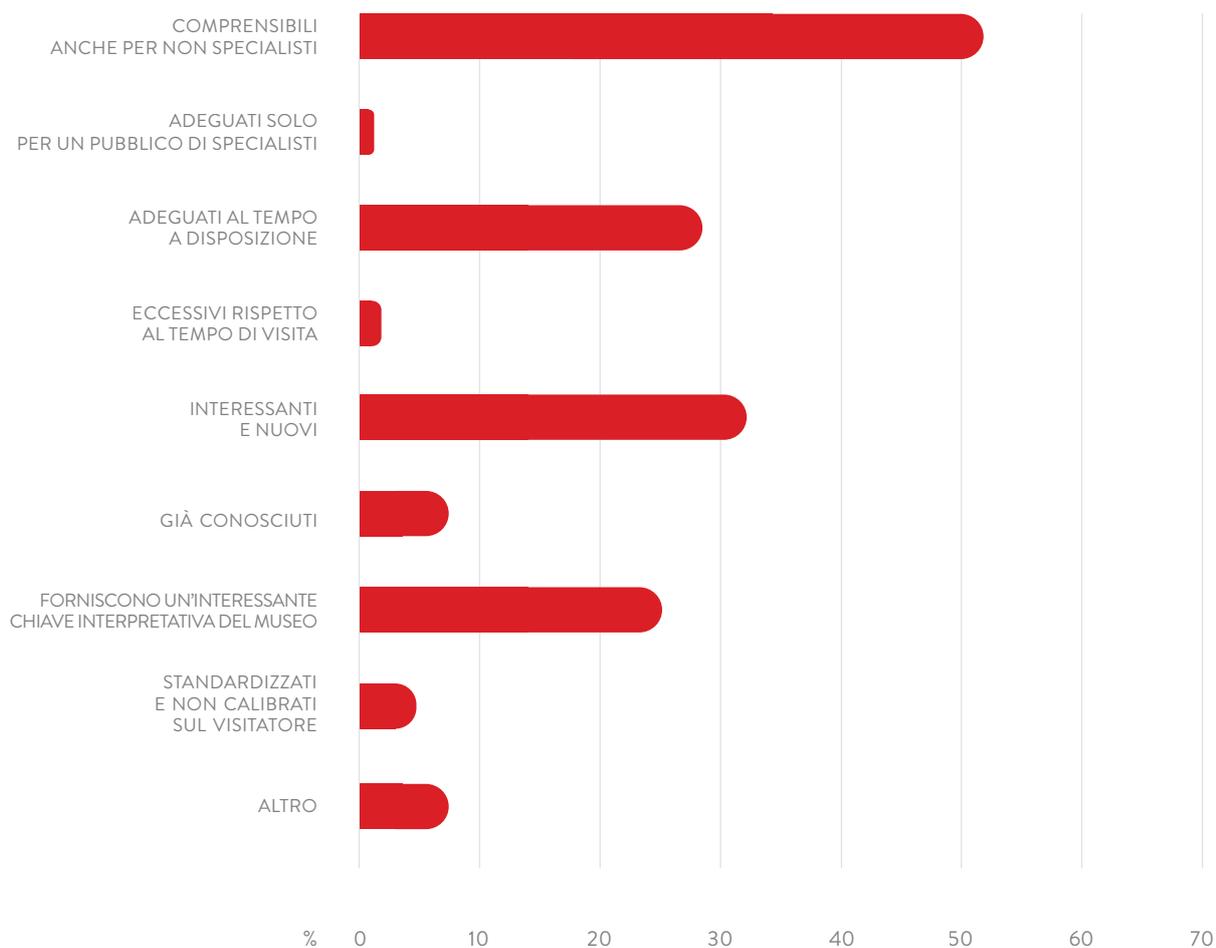
#### c) È soddisfatto/a del percorso di visita proposto?



### Contenuti dell'attività

Avere un riscontro sulla qualità dei contenuti è utile al fine di capire come calibrare di volta in volta i servizi. La maggior parte degli utenti li giudica in maniera assolutamente positiva, in linea con quelli che sono i nostri intenti.

#### d) I contenuti proposti (operatore, tablet, kit) le sono apparsi (max 2 risposte):

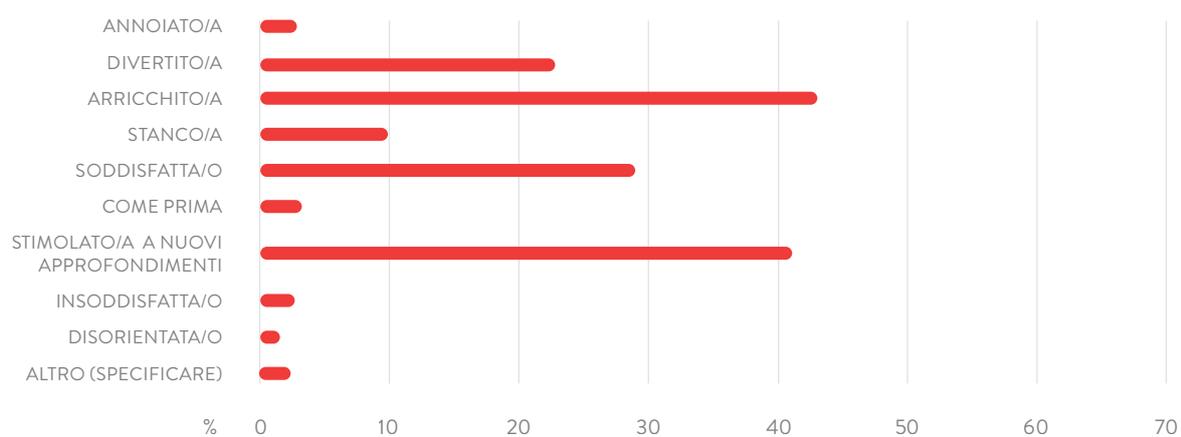




### ***Come ci si sente alla fine dell'esperienza MUS.E***

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

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





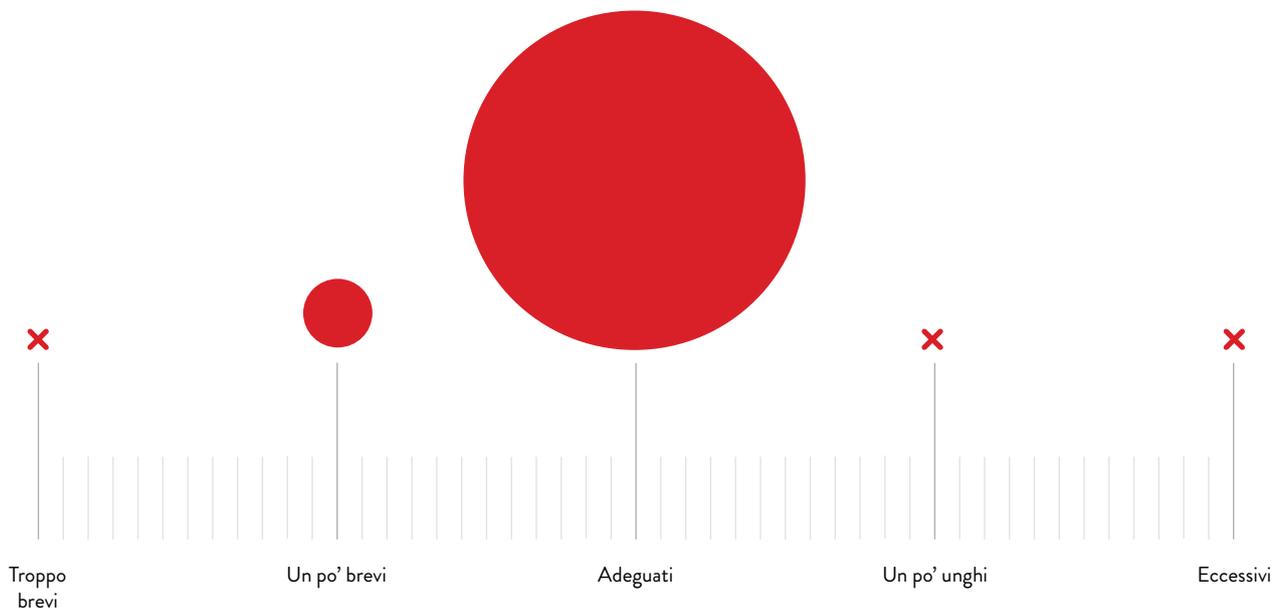
## 2. INSEGNANTI

Le scuole rappresentano il pubblico centrale per la mediazione MUS.E.

### Tempi dell'attività

Per gli insegnanti è importante conoscere i tempi che hanno le attività, perché sono coinvolti gli alunni sia di primaria che di secondaria di secondo grado, il cui apprendimento dall'attività si cala in un contesto didattico. Quasi la totalità degli insegnanti li ritiene adeguati.

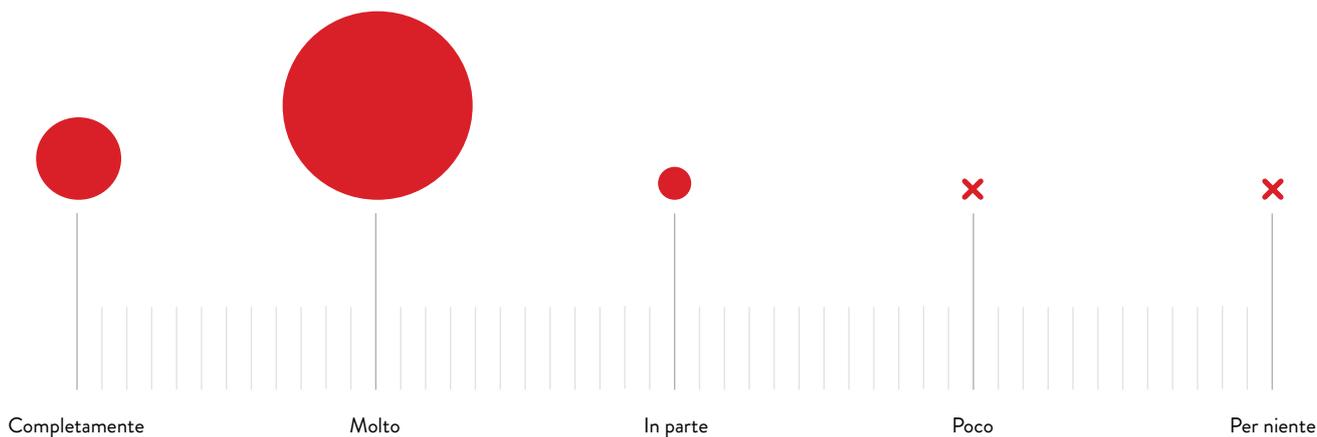
#### a) I tempi dell'attività le sono sembrati



### Soddisfazione delle aspettative

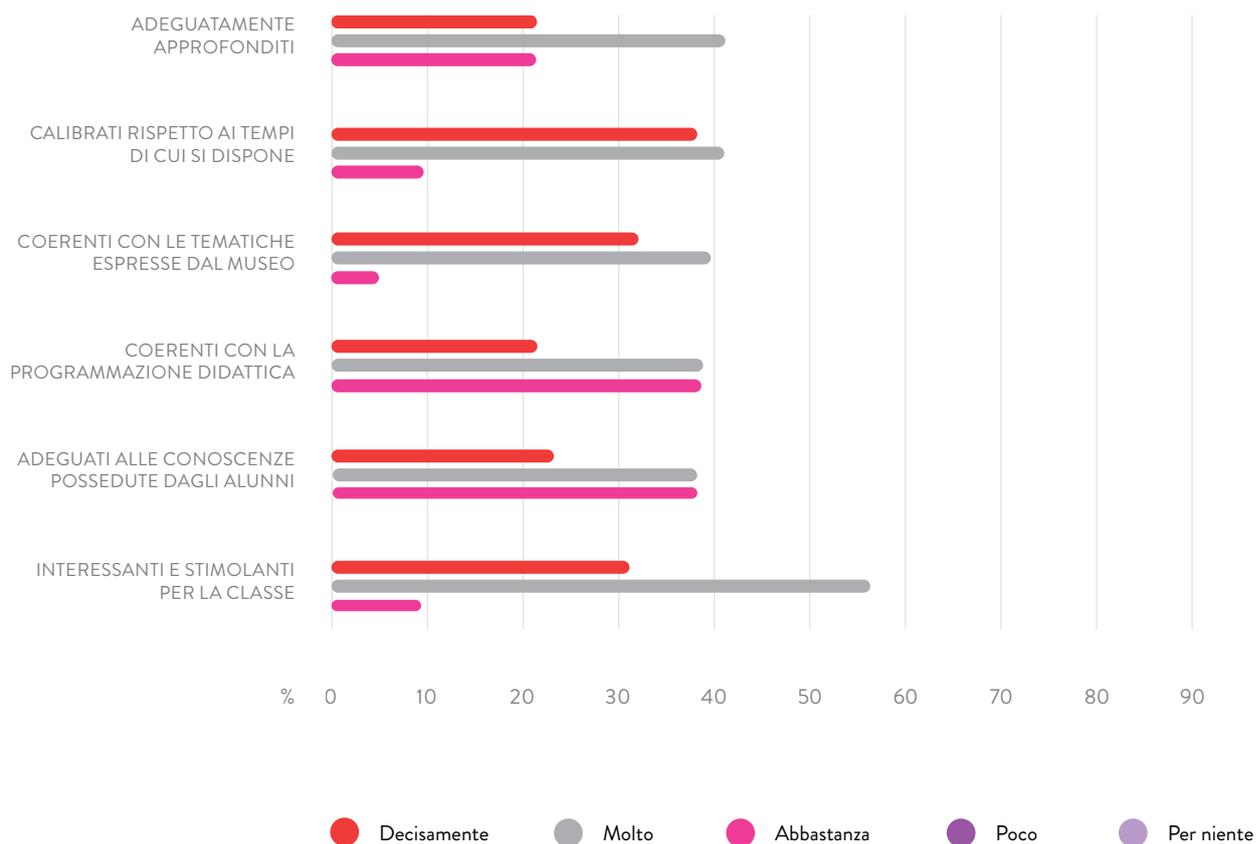
Fornire percorsi di qualità in grado di soddisfare le aspettative degli insegnanti è per noi un obiettivo di primaria importanza, e anche per il 2022 possiamo considerarlo raggiunto.

#### b) L'attività proposta ha soddisfatto le sue aspettative



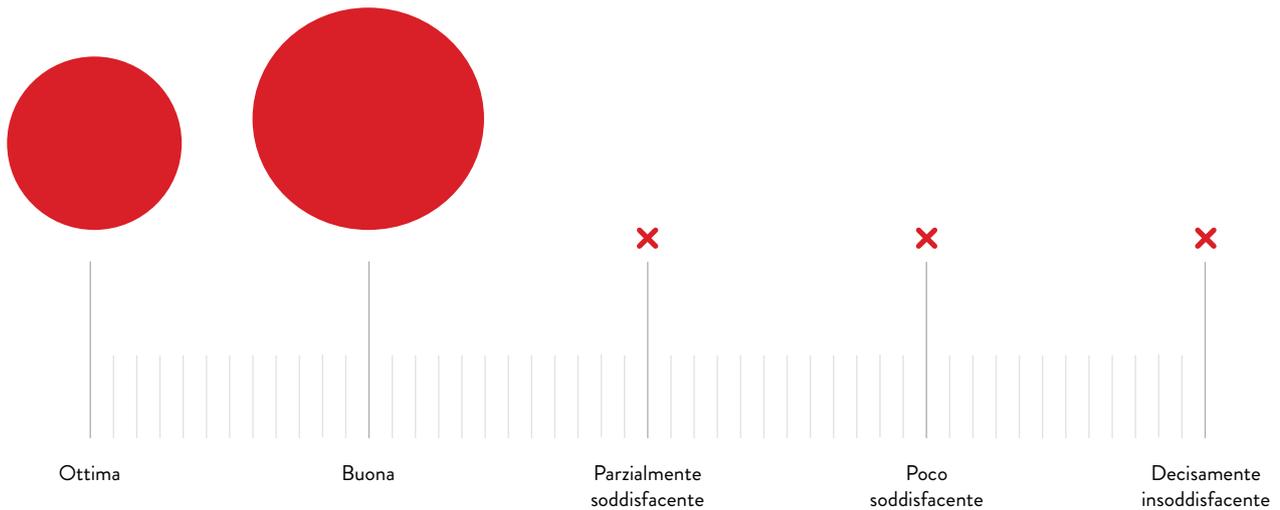
### Contenuti delle attività

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



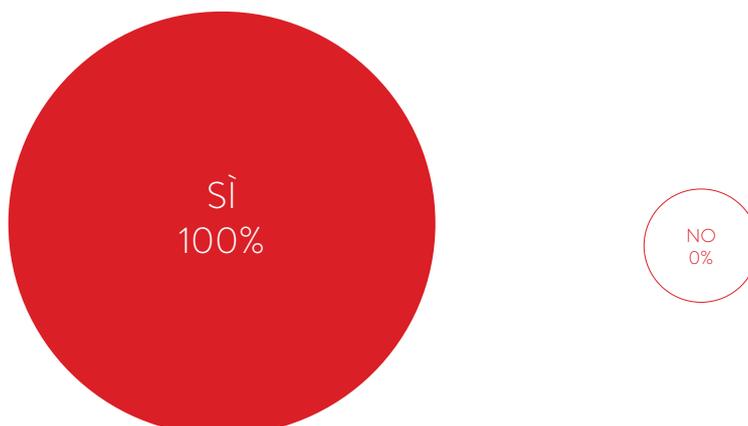
**Giudizio sull'esperienza complessiva**

In generale gli insegnanti giudicano l'esperienza in maniera positiva, oscillando tra il buono e l'ottimo.

**d) Come giudica l'esperienza complessiva di visita?**

Anche nel 2023, gli insegnanti confermano quanto espresso lo scorso anno:

**100%** suggerirebbe ad altri l'esperienza MUS.E

**e) Suggerirebbe ad altri questa esperienza?**







# AREA BOOKSHOP

5



# AREA BOOKSHOP



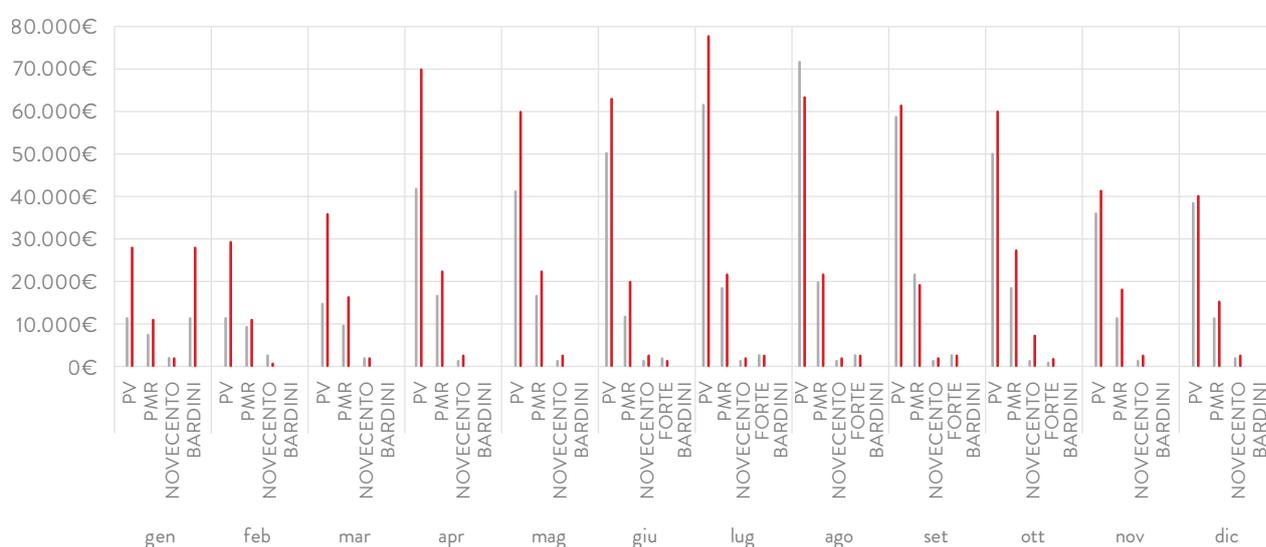
## PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Il bilancio dell'attività dei nostri bookshop per il 2023 è sicuramente positivo. Come da previsioni, la crescita è stata significativa soprattutto nel primo semestre e si è consolidata nel periodo luglio-dicembre, tornando ai livelli del 2019. Per quanto riguarda la tipologia della clientela, gli italiani, anche se in calo rispetto al periodo precedente la pandemia, hanno confermato la loro presenza, soprattutto nei periodi tradizionali (fine settimana invernali, ponti primaverili, vacanze natalizie e pasquali), tuttavia gli utenti dei nostri punti vendita rimangono prevalentemente stranieri, con l'unica eccezione del Museo Novecento, frequentato anche da molti fiorentini che tornano a vedere le mostre temporanee. Tra gli stranieri gli americani restano i più numerosi e dotati di una maggiore capacità di spesa, a seguire abbiamo i sudamericani,

in particolare brasiliani e messicani, mentre per quanto riguarda l'Europa abbiamo registrato, come sempre, una prevalenza di visitatori francesi, seguiti da spagnoli, inglesi, tedeschi, olandesi e scandinavi. Per ovvie ragioni legate alla guerra in Ucraina, abbiamo perso quasi del tutto il turismo russo. Nel secondo semestre del 2023 anche il pubblico proveniente dall'Asia è tornato a crescere e ha visto il ritorno di numerosi turisti cinesi, che si sono aggiunti a giapponesi e coreani, già tornati nel 2022. Complessivamente i nostri punti vendita hanno emesso 68.153 scontrini con un incremento del 28,12% rispetto al 2022, quando gli scontrini emessi erano stati 53.193. Sono stati venduti 25.860 libri e 148.815 articoli di merchandising. L'incasso complessivo ha registrato un + 27,9 % rispetto al 2022.

● 2022 ● 2023

### Somma di incasso



## Palazzo Vecchio

resta il bookshop di punta. I suoi 47.332 scontrini rappresentano il 69,45% del totale di quelli emessi da tutti i punti vendita. Per quanto riguarda l'assortimento, abbiamo investito sulla progettazione di nuovi gadget, continuando a sviluppare la linea ispirata alle numerose decorazioni "a grottesca" e non solo (vedi tabella allegata). Oltre a offrire un'ampia scelta di libri e gadget dedicati alla storia e all'arte di Firenze e del Rinascimento, abbiamo supportato tutti gli eventi che hanno avuto luogo nel palazzo, dalle mostre temporanee ("Giacometti-Fontana, la ricerca dell'assoluto", "Giovanni stradano, le più strane e belle invenzioni del mondo") ai festival (Festival dei bambini, Italia gentile, Wired, Economia civile), proponendo agli utenti, di volta in volta, libri e articoli di merchandising appositamente selezionati. È proseguito il rapporto con il Comune di Sasso Marconi, promotore della "Via Degli Dei", il percorso a piedi di 130 km che conduce da piazza Maggiore a Bologna a Piazza Signoria a Firenze. Il personale del bookshop, nel periodo aprile-ottobre, ha accolto circa 20.000 camminatori, in lieve calo rispetto al 2023, dovuto in parte all'alluvione che ha colpito l'Emilia-Romagna nel maggio 2023. Dal primo giugno 2023 abbiamo introdotto l'uso delle buste in carta a pagamento con l'intento di ridurre l'impatto ambientale (ogni anno solo a Palazzo Vecchio venivano distribuite oltre 20.000 buste in plastica), e i costi di gestione.

## Palazzo Medici Riccardi

nel 2023, ha visto una crescita del numero di visitatori di cui anche il bookshop ha potuto beneficiare. Il punto vendita ha totalizzato 16.663 scontrini, pari al 24,44% del totale, confermandosi il secondo bookshop in termini di incasso. A differenza di quello di Palazzo Vecchio, l'andamento del bookshop di Palazzo Medici Riccardi è molto legato alla programmazione temporanea più che alla collezione permanente, per questo motivo nella realizzazione del merchandising ci siamo concentrati sulla progettazione di un ampio assortimento di materiale dedicato alle due mostre più importanti tra quelle proposte nel 2023, "Luca Giordano, maestro barocco a Firenze" e "Depero Cavalcata Fantastica", mentre per le due esposizioni presso le Sale Fabiani, che hanno visto come protagonisti Carlo Levi e Federigo Angeli, abbiamo selezionato e reperito la bibliografia ad hoc per consentire al visitatore di approfondire gli argomenti affrontati dalle mostre.

## Il Museo Novecento

con i suoi 2.572 scontrini, rappresenta il 3,73% del totale delle vendite dei nostri bookshop e nel 2023 ha registrato un incremento degli incassi del +25,48% rispetto al 2022. Anche in questo caso, l'andamento è legato alla programmazione temporanea più che alla collezione permanente. Abbiamo quindi affiancato le iniziative del museo procurando testi e cataloghi per le numerose presentazioni e adeguando di volta in volta la proposta del bookshop, in particolare è stato progettato e realizzato merchandising dedicato (posters, cartoline, segnalibro, bigiotteria) per le mostre "Lucio Fontana. L'origine du monde", "Cecily Brown Temptations Torments Trials and Tribulations" e "Mapplethorpe-Von Gloeden. Beauty and desire."

## Forte di Belvedere

ha riaperto a fine giugno, in coincidenza con l'inaugurazione della mostra "MELMA", monografica dell'artista Nico Vascellari. Esigenze di allestimento hanno reso necessario lo spostamento del bookshop al piano loggia del Forte. Abbiamo quindi attrezzato e allestito interamente i nuovi spazi. L'incasso si è mantenuto sostanzialmente in linea con l'anno precedente e rappresenta l'1,77% del totale incassato dai nostri bookshop. Va considerato che parliamo di un periodo di apertura limitato a poco più di tre mesi. Il lieve calo (0,18%) registrato rispetto al 2022 è da imputarsi al nuovo posizionamento, meno visibile e separato dalla biglietteria, ed è comunque legato al numero dei visitatori della mostra. La proposta merceologica prevedeva una parte specialistica sia di libri che di merchandising dedicata alle mostre in corso, compresi volumi illustrati e saggi generali sull'arte contemporanea, e una più generalista su ville, giardini, fortificazioni e più in generale sui temi cari ai nostri visitatori: Firenze, i Medici, il Rinascimento.

## Il Museo Bardini

registra un calo significativo del 20,21% rispetto al 2022 e rappresenta lo 0,29% di quanto incassato dai nostri bookshop. Oltre alla guida e alle pubblicazioni specializzate legate alla collezione, è stata potenziata l'offerta di merchandising generico di prezzo contenuto. Purtroppo, uno dei titoli più interessanti per i visitatori legato alla figura di Bardini è andato esaurito e questo ha influito negativamente sulle vendite già molto contenute. Si tratta comunque di numeri sempre infinitesimali. Attualmente l'orario di apertura e il numero dei visitatori non lasciano intravedere la possibilità di significativi margini di miglioramento.

### ARTICOLI PERSONALIZZATI BOOKSHOP MUS.E 2023

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

|                         |  |
|-------------------------|--|
| PALAZZO VECCHIO         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puzzle 1000 pz carta Italia</li> <li>• Puzzle 1000 pz carta Francia</li> <li>• Puzzle 1000 pz grottesche</li> <li>• Tartaruga con la vela 3d in resina</li> <li>• Gioco memory grottesche</li> <li>• Nuovi taccuini formato A5</li> <li>• Cartoline puzzle</li> <li>• Adesivo giglio</li> <li>• Matite animali kids</li> <li>• Gomme animali kids</li> <li>• Righello grottesche</li> <li>• Nuova tote bag Palazzo Vecchio</li> <li>• Tazza grottesche</li> </ul> |
| PALAZZO MEDICI RICCARDI | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Merchandising per mostra “Luca Giordano. Maestro barocco a Firenze” (magneti, cartoline, tovagliette, puzzle, tazza)</li> <li>• Merchandising per mostra “Depero cavalcata fantastica” (magneti, cartoline, tovagliette, tazza, orecchini, pendenti portachiavi, cartoline animate, marionette, tote bag, poster)</li> <li>• Ventaglio Cavalcata dei Magi</li> <li>• Poster Lorenzo il Magnifico</li> </ul>   |
| MUSEO NOVECENTO         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Merchandising per mostra “Fontana. L’origine Du Monde” (Poster, orecchini, pendenti, portachiavi, Kit-cut Fontana, tote bag)</li> <li>• Merchandising mostra “Cecily Brown” (Poster, cartoline)</li> <li>• Merchandising mostra “Mapplethorpe Von Gloeden” (pochette, tote bag, portachiavi)</li> </ul>   |



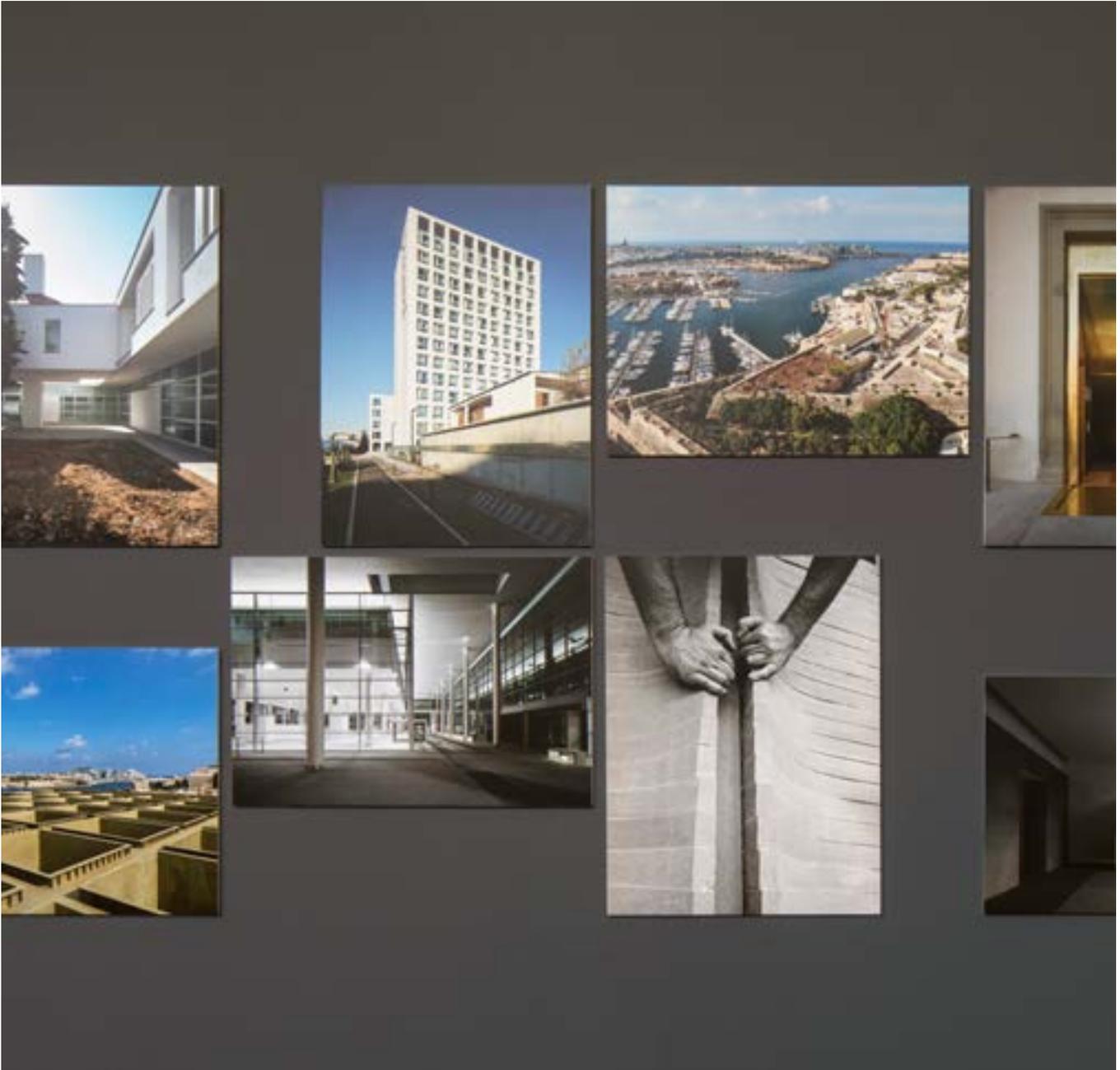


**MUSEO  
NOVECENTO**





# MUSEO NOVECENTO



## PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

La programmazione del Museo Novecento è proseguita, anche per il 2023, con una turnazione di mostre negli spazi del Museo dedicati alle esposizioni temporanee (piano terra, primo e secondo piano) e in altre sedi. Le mostre inaugurate nel corso dell'anno sono state complessivamente 13 e con esse 3 screening program.

## LE MOSTRE

### 1) Y.Z. Kami. **Light, Gaze, Presence**

17 febbraio – 24 settembre 2023 | Museo Novecento e Salone dei Cinquecento, Palazzo Vecchio

### 2) **Giacometti – Fontana [La ricerca dell'assoluto]**

2 marzo – 4 giugno 2023 | Sala delle Udienze e Sala dei Gigli, Palazzo Vecchio

### 3) **Lucio Fontana. L'Origine du monde**

1 marzo – 13 settembre 2023 | Museo Novecento

### 4) **Luca Pozzi. The messages of gravity**

2 marzo – 13 settembre 2023 | Museo Novecento

### 5) **Ipostudio Architetti. Era di Maggio**

13 Maggio – 11 Ottobre 2023 | Museo Novecento

### 6) **Rachel Feinstein in Florence**

9 giugno – 18 settembre 2023 | OFF Progetti speciali, Museo Bardini, Museo Marino Marini e Palazzo Medici Riccardi

### 7) **Maria Lai. Il pane del cielo**

30 giugno – 15 ottobre 2023 (preview 29 giugno) | Palazzo Dosi-Delfini a Rieti

### 8) **Mapplethorpe Von Gloeden. Beauty and desire**

23 settembre 2023 – 11 febbraio 2024 | Museo Novecento

### 9) **Cecily Brown. Temptations, torments, trials and tribulations**

30 settembre 2023 – 4 febbraio 2024 | Museo Novecento e Palazzo Vecchio (Camerino di Bianca Cappello)

### 10) **Namsal Siedlecki. Endo**

6 ottobre 2023 – 3 aprile 2024 | Museo Novecento

### 11) **Nathaniel Mary Quinn. Split face**

7 ottobre 2023 – 11 marzo 2024 | Museo Bardini

### 12) **LANDING di Maen Hammad, a cura di Roi Saade**

14 ottobre – 26 novembre 2023 | Museo Novecento

### 13) **Divini Bambini**

22 dicembre 2023 – 28 gennaio 2024 | Sala delle Udienze, Palazzo Vecchio

## ATTIVITÀ DI RICERCA E STUDIO EFFETTUATE

### “Nico Vascellari. Oltre”

8 dicembre 2023 – 7 gennaio 2024 | Installazione video Sala d’Arme, Palazzo Vecchio.

### “Cinema nel chiostro”

20 luglio – 6 settembre 2023 | Programmazione a cura del cinema Alfieri.

### “Museo Novecento”

Proiezione dei video legati ai diversi progetti espositivi del Museo realizzati dal 2018 al 2023.

### Conferenze ed eventi

L’attività espositiva è stata accompagnata da un programma di incontri che hanno visto un susseguirsi di 35 appuntamenti di approfondimento nel corso dell’anno (18 Conferenze e presentazioni di libri; 7 eventi inaugurati; 10 Concerti e performance).

### Pubblicazioni

In relazione ai progetti espositivi inaugurati nel corso dell’anno, sono stati pubblicati 2 cataloghi di mostre e 13 progetti editoriali.

### Progetto Outdoor

Il progetto, che ha visto la prima sperimentazione nel 2018 ed è proseguito negli anni successivi, si è sviluppato anche nel 2023 prevedendo 20 uscite presso le scuole del Comune di Firenze. In ciascuna uscita sono state coinvolte n. 2 classi, per un totale di 45 classi.

Dalla scuola al Museo. Lezioni aperte a tutti

Nell’ambito della collaborazione già avviata con il SAGAS (Università degli Studi di Firenze), anche per il 2023 sono proseguite le lezioni aperte tenute dagli studenti e pensate come momenti di approfondimento sulla collezione permanente e sulle attività del Museo indirizzate sia ai corsi triennali che magistrali.

### Collaborazione con il Liceo Classico Michelangiolo

Nell’ambito della collaborazione avviata con il Liceo Michelangiolo sono state realizzate lezioni di approfondimento presso il Museo a cura dello staff del Museo Novecento.











**MAD**  
**MURATE ART DISTRICT**





# MAD - MURATE ART DISTRICT



## PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Nel corso del 2023 sono stati realizzati **66 programmi** di residenza che hanno visto la partecipazione di **320 artisti residenti**, di cui **66 senior** e **254 in formazione**, con un significativo aumento rispetto al 2022. Attraverso 8 diversi bandi abbiamo selezionato artisti e collettivi per le residenze di formazione e per quelle di produzione.

Sono proseguite le attività di formazione per adulti e cittadini in coro, performance, teatro, oltre a **3 corsi speciali** per giovani portatori di disabilità (due corsi di teatro destinati a ragazzi con autismo lieve oppure a basso funzionamento; un corso di performance e coreografia destinato a giovani Trisomia 21).

La residenza di produzione con gli **Arts For The Commons** e **Mariana Ferratto**, con l'attivazione di innovativi progetti di formazione per gli studenti di **Accademia di Belle Arti di Firenze**, è terminata con un importante progetto espositivo a maggio e ottobre 2023.

In breve:

63 progetti di residenza

---

320 artisti coinvolti

di cui

66 artisti senior

254 artisti in formazioni

Durante il periodo estivo sono state rilanciate le collaborazioni con i festival Firenze Rivista, Festival dei Popoli, Estate Fiorentina.

Per quanto riguarda le arti performative, sono stati elaborati palinsesti inediti e programmi dedicati a target specifici con performance, concerti e spettacoli in collaborazione, tra gli altri, con GAMO, Teatro dell'Elce, Fosca, Genius Loci, Homme Armé, Ars Arcadia, Anna Luisa e Rosaria Corcione, Accademia di Belle Arti Firenze, Associazione ZERA.

La formazione è elemento cardine della programmazione MAD, con l'attivazione di numerosi laboratori artistici condotti dagli artisti in residenza e attività di formazione per insegnanti ed operatori del settore. A cura del personale interno si sono tenuti gli appuntamenti di formazione sulle metodologie allestitivo e progetti di valorizzazione della mostra "RIVA2023", in collaborazione con Università degli Studi di Firenze, dipartimento SAGAS; e i corsi in curatela e allestimento delle mostre "Sentipensare con l'Arno" di Arts for the Commons e "Libertà Clandestine" di Mariana Ferratto con gli studenti di Accademia di Belle Arti Firenze.

Sono stati attivati numerosi e continui progetti formativi attraverso una modalità mista teorico/pratica, coinvolgendo 254 artisti in formazione e altrettanti giovani storici dell'arte e curatori.

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

## PARTNERSHIP E COLLABORAZIONI

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

### Partnership con Istituzioni:

- Università degli Studi di Firenze
- Museo della Scienza Galileo Galilei
- ISIA
- Accademia di Belle Arti Firenze
- Kunsthistorisches Institut Florenz
- Sistema Museale Ateneo
- Museo di Antropologia e Etnologia Firenze
- Graffiti Art Project, Progetto Europeo
- ANCI Toscana
- California State University
- Istituto Polacco di Roma
- Commissione Europea
- Istituto Yunus Emre, Centro Culturale Turco di Roma
- EUI – European University Institute
- Biblioteca Europea
- Archivi Europei
- Accademia di Belle Arti di Roma
- EUNIC – Eu National Institutes for Culture
- Istituto Centrale per il Restauro
- Centro Ceco di Roma
- Museo Sívori de Buenos Aires
- APM Archivo Provincial de la Memoria di Córdoba
- Europe Direct
- IC Oltrarno
- IC Poliziano
- IC Amerigo Vespucci
- IC Montagnola Gramsci
- IC Galluzzo
- IC Dino Compagni
- IC Puccini
- IC Manzoni
- RFK International House
- Istituto Istituto Bulgaro di Cultura di Roma
- Storico della Resistenza in Toscana
- Scuola di Musica di Fiesole

### Partnership con Associazioni ed Enti Privati:

- ADI Associazione per il Disegno Industriale
- Festival au Desert
- Teatro dell'Elce
- Coro Confusion
- Associazione Fosca Associazione La Notola di Minerva
- G.A.M.O.
- MIP-Murate Idea Park
- Black History Month Florence
- Selfhabitat Cultura
- Progetto Ventotene per il Recupero del Carcere di Santo Stefano, David Sassoli
- Società Dante Alighieri
- Dynamo Camp
- Accademia Europea di Firenze

## RESIDENZE

- Associazione culturale Fika  
dal 28/01/2023 al 31/12/23
- Coro Confusion  
dal 15/09/23 al 30/06/24
- Associazione APS Genius Loci Performance  
dal 04/10/23 al 26/06/24
- Arcadia Ars in Associazione Culturale APS  
dal 04/03/23 al 16/09/23
- Paolo Mereu  
dal 11/09/23 al 01/07/24
- Cristina Abati  
dal 17/10/23 al 29/02/24
- Mariana Ferratto  
dal 30/08/23 al 10/01/24
- Associazione culturale IMPRESA  
dal 29/07/23 al 08/08/23
- Scuola di Musica di Fiesole Fondazione Onlus  
dal 16/07/23 al 21/07/23
- Arts for The Commons – Rosa Jijón e Francesco Martone  
dal 16/03/23 al 23/05/23
- Nicolò De Giorgis  
dal 01/02/23 al 19/03/23
- Chiara Bettazzi  
dal 01/04/23 al 31/05/23
- Penelope Morout  
dal 19/03/23 al 15/04/23
- Kinesis  
dal 19/04/23 al 30/05/23
- Danse Macabre – Jacopo Jenna  
dal 21/02/23 al 26/02/23

## MOSTRE TEMPORANEE

### 02/02/2023 - 02/03/2023

La mostra ha riunito i lavori dei quattro artisti Binta Diaw, Nexcyia, Bocar Niang e Lerato Shadi, intrecciando performance, sound art e installazioni.

In geologia il Memory Effect, l'effetto memoria (ME), è visualizzato come interferenze e anomalie presenti in mappature e topografie; è infatti prodotto da errori e imperfezioni generati da attrezzature e tecnologie utilizzate nella raccolta di dati e nella creazione di grafici.

Ciascuna delle opere esposte è realizzata con un approccio site-specific ed estende la percezione della capacità sonora di occupare lo spazio. Video, materiali tessili, terra e parti di automobili fanno da sfondo a una serie di conversazioni sfumate sulla documentazione e la memoria come forme di resistenza.

*Memory Effect I BHM  
Mostra di Binta Diaw,  
Nexcyia, Bocar Niang e Lerato  
Shadi*

### 09/03/2023 - 09/04/2023

La mostra "Terzo Spazio" di Aryan Ozmaei, sviluppata a partire dal lavoro A Day at the Anthropological Museum of Florence, si articola tra MAD Murate Art District, che ha già dedicato numerosi progetti al Postcolonial e alla De-colonizzazione, e il Museo di Antropologia e Etnologia, ispiratore di questa prima opera nel 2019.

Per "Terzo Spazio" l'artista ha realizzato venti dipinti collection-specific, promuovendo eterotopie, zone di contatto e identità fluide. Il titolo della mostra prende ispirazione dalla teoria dell'antropologo Homi K. Bhabha che nel suo celebre "The Location of Culture" (1994) propone la progressiva costituzione di "spazi terzi", ovvero luoghi di ibridazione tra culture che Aryan Ozmaei avanza nei suoi collages pittorici: statue e sculture frammentate o decontestualizzate vengono ricostruite dall'artista anche simbolicamente, superando la rigida ordinazione etnografica tradizionale.

*Terzo Spazio  
di Aryan Ozmaei, a cura di  
Veronica Cacioli  
—  
MAD e Museo di Antropologia e Etnologia*

In collaborazione con Sistema Museale di Ateneo, Università di Firenze

### 29/03/2023 - 30/04/2023

Su invito di GAP Project e MAD Murate Art District, l'artista ed editore Nicolò Degiorgis, specializzato nel lavoro di osservazione e relazione con le carceri, ha esposto per la prima volta il materiale fotografico edito nel libro "Prison Museum" (Ed. Rorhof). Il volume traccia un dialogo per immagini tra gli spazi del carcere di Bolzano e Museion, il museo di arte moderna e contemporanea della città. Il progetto artistico nasce dall'esperienza di Nicolò Degiorgis come insegnante presso l'Istituto Penitenziario di Bolzano e come curatore ospite presso Museion. Distanti solo 102 metri l'una dall'altra, e analoghe per dimensioni, le due strutture celano profonde contraddizioni tra similitudini e differenze.

In 102 metri, distanza che l'artista ha ritrovato anche a Firenze tra Panopticon e MAD, la fotografia diventa strumento di indagine tra le due istituzioni e le comunità che le abitano, tracciando una linea immaginaria che unisce i due edifici. Foto e testi, prodotti dai detenuti durante le lezioni all'interno del carcere di Bolzano, mostrano e testimoniano l'attuale situazione carceraria. Le installazioni realizzate dall'artista innescano una riflessione sui limiti vitali della detenzione.

*102 Metri  
di Nicolò De Giogis, a cura di  
Valentina Gensini*

In collaborazione con Kunsthistorisches Institut Florenz e con Progetto Europeo GAP, Graffiti Art Prison

*Lo sguardo verso, un progetto  
LABA Firenze  
a cura di Matteo Innocenti*

12/04/2023 - 15/04/2023

Con il progetto “Lo sguardo verso – Modi di rappresentare e rappresentarsi“, che ha coinvolto gli studenti degli indirizzi di Pittura, Fotografia e Graphic Design di LABA Firenze, si sono poste in dialogo, in modo libero, varie possibilità di rappresentazione, in un intervallo che va dallo strettamente intimo al dichiaratamente sociale, per arrivare a descrivere uno scenario delimitato ma significativo: uno “sguardo verso“, testimonianza di direzioni percorse da nuove generazioni di artisti.

Un progetto di LABA Firenze, a cura di Matteo Innocenti





**20/04/2023 – 04/05/2023**

Il premio, dedicato a Maria Luigia Guaita – intellettuale, partigiana, giornalista, editrice, imprenditrice, donna di cultura e fondatrice della Stamperia d'arte Il Bisonte – ha come tema Primitivo Contemporaneo, ha visto esposti i lavori della vincitrice e degli altri nove artisti selezionati dal Comitato scientifico in una mostra allestita al MAD Murate Art District.

Il Comitato scientifico, composto da Elena Agudio, Silvia Bellotti, Rodolfo Ceccotti, Valentina Gensini, Chiara Giorgetti, Ilaria Mariotti e Giovanna Uzzani ha scelto una rosa di dieci finalisti fra cui la vincitrice Giulia Sensi, quattro artisti che si sono distinti per una menzione speciale – Jako Putker, Anna Trojanowska, Walter Rindone e Silvia Vendramel e altri 5 finalisti (Tamawake Akimitsu, Marta Di Stefano, Janne Laine, Scartozzi Marila e Johny H. Ngbwa), ognuno dei quali ha partecipato con un'opera stampata a mano tra il 2020 e il 2023 e realizzata con procedimento calcografico, xilografico, collografico, litografico o serigrafico.

In collaborazione con Stamperia d'arte Il Bisonte

*Primitivo Contemporaneo  
(Premio Maria Luigia Guaita)  
a cura di Valentina Gensini e  
Stamperia Il Bisonte*

**10/05/2023 – 23/07/2023**

La mostra, nata da una produzione inedita commissionata da Museo Galileo e MAD Murate Art District nell'ambito del Progetto RIVA, presenta un'installazione site-specific che si sviluppa intorno al tema del deposito, luogo emblema della conservazione ma anche spazio di memorie, materiali ed immateriali, sconosciute e celate alla vista collettiva.

L'intervento installativo di Chiara Bettazzi vede protagonisti gli strumenti scientifici conservati nei depositi del Museo Galileo (tra gli oggetti selezionati un caleidoscopio, un binocolo da teatro con custodia, uno specchio concavo metallico, un visore per microscopio) e i reperti lapidei e materiali del deposito del complesso delle Murate, insieme alle relative schede inventariali, testimonianze fotografiche e documentali. Attraverso ricomposizioni visive, questi elementi – fuori contesto rispetto ai loro luoghi di conservazione –, diventano oggetto e suggestione per l'opera dell'artista: si apre così un dialogo articolato su differenti livelli di memoria, tra l'immaginario artistico di Chiara Bettazzi e lo spirito che anima la conservazione istituzionale degli oggetti storici e scientifici. Rimaneggiati in una nuova geografia della visione.

Curata da Letizia Bocci e Valentina Gensini, la mostra mette in evidenza l'urgenza intimamente legata alla necessità dell'artista di riappropriarsi di una memoria individuale e collettiva, affinché essa non venga dispersa.

In collaborazione con Museo della Scienza Galileo Galilei.

*Standby. Installation View di  
Chiara Bettazzi  
a cura di Letizia Bocci e  
Valentina Gensini*

25/05/2023 – 23/07/2023

Sulla scorta della ricerca correlata al loro lavoro “Rivus”, A4C-ArtsForTheCommons ha svolto una residenza su invito di MAD in collaborazione con Artegiro Contemporary Art. La metodologia di A4C si basa su un approccio di lavoro collaborativo e partecipato: laboratori, visite sul campo, incontri, interventi site-specific, mapping collettivo, raccolte di esperienze presentate nella project room al piano terra di MAD.

La residenza ha infatti previsto la formazione di un gruppo di lavoro di giovani artisti, curatori e mediatori culturali che ha affiancato la ricerca sul territorio toscano improntata su tre tematiche principali: “Sentipensare con l’Arno” come modalità di connessione “sentimentale” e sensoriale con l’ecosistema fluviale, “io sono il fiume, il fiume è me” ispirato alla cultura ancestrale Maori, e “fiume come soggetto agente” premessa essenziale per poter immaginare un percorso che riconosca i diritti dell’Arno come fiume e come ecosistema.

In collaborazione con GARN Global Alliance for the Rights of Nature.

**PROGETTO RIVA -  
Sentipensare con l’Arno, di  
ArtsForTheCommons  
a cura di Renata Summo  
O’Connell e Valentina Gensini**



06/06/2023

Il corpo è involucro, prima immagine del vivente, parte più esposta, portatore sano di fragilità: forte e vulnerabile al contempo: pianeta, ecosistema completo. Indagare il corpo con l'arte evoca la sensazione di connessione con la natura che a volte l'umano prova e che l'espressione artistica cerca, da sempre, di rappresentare e interpretare.

I progetti di Anna, Luisa e Rosaria Corcione nascono dall'urgenza di scandagliare il corpo e le sue fragilità con medium differenti: la tela per Anna, la video-installazione per Luisa, la scultura per Rosaria. I lavori delle tre artiste dialogano attraverso la performatività che unisce i differenti interventi, ricucendo idealmente le ferite dei tessuti che interpretano.

Un progetto inserito in Estate Fiorentina 2023

*Corpus di Anna, Luisa e  
Rosaria Corcione  
a cura di Anna Cuomo*



14/06/2023 – 23/07/2023

La mostra è dedicata alla libertà vista dal carcere e alla luce dell'arte. L'iniziativa nasce per dare voce attraverso l'arte ai sogni di giovani detenuti minorenni collegando i loro pensieri alle riflessioni sulla libertà e sulla dignità della pena dei padri fondatori dell'Europa, Altiero Spinelli in primis.

Il progetto artistico – che è già stato ospitato presso l'Istituto Centrale di Restauro di Roma – nasce dalle intenzioni dell'onorevole Silvia Costa, Commissario straordinario di Governo per il recupero dell'ex carcere borbonico sull'isola di Santo Stefano a Ventotene. Organizzato assieme ad alcuni degli Istituti di Cultura dei Paesi europei in Italia (EUNIC-Cluster Roma) quali il Centro Ceco, l'Istituto Bulgaro di Cultura, l'Istituto Polacco, l'Istituto Slovacco, l'Istituto Yunus Emre Centro Culturale Turco, la Rappresentanza Generale della Comunità fiamminga e della Regione delle Fiandre, ha ricevuto la collaborazione dell'Archivio storico dell'Unione Europea di Firenze e del Ministero della Giustizia e viene accolto da MAD Murate Art District, coinvolgendo giovani artisti e curatrici dell'Accademia di Belle Arti di Firenze.

L'eterogeneo percorso della mostra, curato nella sua sede fiorentina da Dispositivi Comunicanti e Mind the GAP, raccoglie le opere di Stefano Bellanova, Giorgia Errera, Sadra Ghahari, Weronika Guenther, Martin Jurik, Katerina Kuchtova, Federico Niccolai, Marianna Panagiotoudi, Karina Popova, Ilaria Restivo, Zoya Shokoohi, Maria Giovanna Sodero, Valerio Tirapani e Laura Zawada.

In collaborazione con EUI Istituto Universitario Europeo, Archivi Europei, ABA Firenze, ABA Roma e Istituti di Cultura Repubblica Ceca, Bulgaria, Polonia, Slovacchia, Turchia, Comunità Fiamminga.

*Nel segno della libertà  
a cura di Mind The Gap e  
Dispositivi Comunicanti*



**Drawing Everyday. Diario Visivo, di Stefano Chiassai a cura di Valentina Gensini**

21/09/2023 – 12/11/2023

La mostra "Drawing Everyday. Diario visivo di Stefano Chiassai", curata da Valentina Gensini e organizzata da MUS.E, nasce dalla collaborazione con ADI Toscana e propone una selezione di disegni inediti realizzati dall'artista Stefano Chiassai tra il 2022 e il 2023, accompagnati da alcuni pezzi del biennio 2020-2021.

Disegni, tessuti, pregiati arazzi e oggetti di design mettono in scena parole, geometrie, pattern, figure, riattivando una memoria collettiva e condivisa che racchiude i principali avvenimenti dal 2021 al 2023 attraverso un progetto site-specific di materiali inediti pensato e progettato appositamente per le sale Laura Orvieto, Ketty La Rocca di MAD e il Semiottagono del Complesso delle Murate.

Al centro del lavoro, la pratica quotidiana del disegno a pennarello che non ammette errori o revisioni, una disciplina sistematica ed un metodo di rielaborazione delle vicende globali, così come arrivano sulle nostre scrivanie e nelle nostre case attraverso la scrittura giornalistica dei quotidiani. Chiassai rielabora tutto con toni ironici dal sapore popolare, che traducono la percezione collettiva della storia presente.

In collaborazione con ADI Toscana, e presentata a ADI Design Museum Milano



19/10/2023 – 07/01/2024

“Libertà clandestine” è un progetto che affronta e racconta gli spazi di “libertà” e “creatività clandestina” che i prigionieri politici argentini hanno conquistato durante la dittatura argentina del 1976-83. La mostra espone opere che ruotano intorno a due progetti centrali dell’artista: Memoria de la materia, vincitore dell’Italian Council 2022, ambito premio per il sostegno alla ricerca internazionale di artisti, curatori e critici, e Affiorare, sviluppato durante la residenza che l’artista ha svolto presso Murate Art District a partire da gennaio 2023.

Durante la dittatura in Argentina, molti istituti penitenziari sottoposero i prigionieri politici ad un regime di isolamento e inattività come metodo di distruzione fisica e psicologica. In segno di resistenza si formarono piccoli gruppi che portarono avanti delle attività alle spalle delle guardie carcerarie. Le opere in mostra raccontano questa esperienza, del potere della creatività come spinta alla sopravvivenza.

In collaborazione con Museo Sívori di Buenos Aires, APM Archivo Provincial de la Memoria di Córdoba, e Italian Council 2022

*Libertà Clandestine, mostra di  
Mariana Ferratto  
a cura di Valentina Gensini*





## CONFERENZE E CONVEGNI

- 14/12/23  
**Los Muertos / I nostri morti, di ZimmerFrei**  
 La regista Anna de Manincor, in dialogo con la performer e artista Maria Caterina Frani, racconta il percorso del progetto “De Los Muertos/I nostri morti”, raccogliendo la proposta di Aldo Capitini nel suo testo fondamentale del 1966, “La compresenza dei morti e dei viventi”, e il recente “Au bonheurs des morts” della filosofa belga Vinciane Despret: essendo tutti quanti compresenti nella stessa storia, per convivere con quei morti che non se ne vanno, invece che scacciarli potremmo allora adottarli. L’incontro è un’occasione per scambiare storie ed esperienze con chi a sua volta frequenta i trapassati e si fa tramite dei loro lasciti e domande ancora aperte.
- 05/12/23  
**Figli di Apollo e di Dioniso: sciamanismo greco e misteri bacchici - Conferenza del prof. Angelo Tonelli**  
 “Dal Rito al Teatro” è un ciclo di conferenze incentrato sul rapporto tra teatro, mito e ritualità in epoca contemporanea, temi indagati in un’ottica interdisciplinare. L’iniziativa è a cura dell’Associazione Genius Loci Performance, e nasce in dialogo con la sua ricerca artistica di che si sviluppa a MAD, attraverso il laboratorio di Teatro Rituale ed una serie di masterclass di performing arts tenute da maestri di fama internazionale.
- 17/10/23 e 06/11/23  
**University by design**  
 “University by Design” è un programma di incontri con eccellenze della ricerca e della didattica in architettura strutturato intorno all’indagine del tema dello studio dell’architettura all’estero. Il programma è frutto della collaborazione tra i programmi di architettura della Daniel and Gayle D’Aniello Syracuse University in Florence, California State University International Programs Italy e Kent State University Florence. Nel semestre autunnale del 2023, il programma “University by Design” consiste in un ciclo di due conferenze pubbliche mirate a ridefinire lo spazio dell’educazione collettiva e a proporre modelli innovativi per l’insegnamento.
- 04/11/23  
**Arte come cura. Tracciare strade percorribili**  
 Il convegno, coordinato dalla Dottoressa Gloria Canaccini, psicoterapeuta di Jonas Firenze, si propone come occasione di confronto e riflessione. Questo è frutto di un precedente progetto artistico ideato due anni fa dall’artista Barbara Amadori e curato dal Professor Roberto Vecchiarelli e dall’Architetto Nello Teodori, che in questa occasione apriranno i lavori, rispettivamente, con i seguenti interventi: “Arte come cura/Il giardino terapeutico” e “Architettura e Arte dei luoghi di cura/Esperienze e progetti contemporanei”. Interverranno anche Ilaria Margutti, Barbara Amadori, come anche Dottoressa Ilaria Innocenti, la Presidente di Jonas Firenze, con un intervento dal titolo “Arte-terapia/ Arteterapia”.



- 22/06/23 - 24/09/23

**Firenze RiVista. Biennale delle riviste e dell'editoria indipendente**

Il tema dell'edizione 2023 è "Elementi - Acqua, Aria, Terra, Fuoco", rappresentati nella locandina dall'opera originale di Lisa Gelli, artista fiorentina appartenente al collettivo Le Vanvere. Attraverso il tema si chiamano a raccolta emozioni e idee di fissità e movimento, contrasto ed equilibrio, unità e differenza e sono uno spunto per indagare, attraverso la peculiarità di ogni rivista e casa editrice, gli elementi naturali nelle loro multiformi sfaccettature e mettere al centro della discussione il rapporto tra umanità e natura, l'impronta che lasciamo sul mondo, le questioni dell'eredità e della convivenza.

- 

- 08/03/23, 12/05/23, 07/06/23, 22/09/23, 04/10/23, 22/11/23

**LEZIONI DI DESIGN**

"Lezioni di Design", programma di approfondimento giunto alla sua quindicesima edizione ideato da Pierluigi Bemporad insieme a Vanni Pasca, già professore di Politecnico Milano e ISIA Firenze. Le "Lezioni di Design" sono organizzate dall'associazione Selfhabitat Cultura e ISIA Firenze, in collaborazione con Fondazione Architetti di Firenze e MAD Murate Arte District. Il programma si articolerà in cinque incontri, che si terranno presso MAD Murate Art District.



- 24/05/23

**Educazione e mediazione museale: recenti ambiti di ricerca e applicazione nel contesto internazionale**

I musei sono istituzioni in trasformazione, come testimonia la recente revisione della definizione stessa di museo da parte dell'ICOM-International Council of Museum. In particolare, i dipartimenti di educazione e mediazione dei musei, in costante relazione con i pubblici, sono avamposti del cambiamento "al servizio della società". Come recentemente emerso dal confronto internazionale tra responsabili dei dipartimenti educativi dei musei internazionali presso EDI-Global Forum for Education and Integration, organizzato a Napoli dalla Fondazione Morra Greco nell'ottobre 2022, esistono delle linee comuni di sperimentazione lungo le quali si stanno muovendo le pratiche dell'educazione museale a livello internazionale, incorporando approcci sperimentali proposti da artisti e co-progettando con le comunità di riferimento, valorizzando l'apprendimento esperienziale e attraverso l'uso del corpo, cercando alleanze fuori dal settore culturale, ibridando i linguaggi, prendendo posizione nelle sfide della società attuale.

- 17/05/23

**Gauppenraub, un () altra architettura**

La riqualificazione, il riutilizzo, l'upcycling sono temi che attualmente occupano tutti gli architetti. L'impiego sostenibile delle nostre risorse è diventato necessario per garantire a tutti noi un futuro degno di essere vissuto. Questi temi sono parte integrante della professione esercitata da Gauppenraub da più di 20 anni, poiché molti dei loro clienti essendo senza fissa dimora non hanno a disposizione nessuna risorsa. Nel corso della conferenza Gauppenraub mostra attraverso tre diversi progetti possibili strategie per creare alloggi a prezzi accessibili, socialmente accettabili e a basso consumo di risorse.

- **California State University International Program Florence**

"The Architecture of Public Space" - 01/03/23

"Plants and the Built Environment. Design Implications of a Complex Relationship" - 22/02/23

In un'era che richiede una rivalutazione della nozione di spazio pubblico e una riflessione sul rapporto tra città e campagna, questi due incontri promossi dalla California State University International Program Florence - organizzati in collaborazione con il Comune di Firenze, MAD Murate Art District e con alcune delle principali università di architettura presenti a Firenze - fornisce agli studenti e ai membri della comunità l'opportunità di riflettere su un tema cruciale legato alla vita e alla convivenza nella società.

## LIBRI PRESENTATI

- **Comunicare la Cultura**, Oggi di Andrea Maulini, edito da Editrice Bibliografica – 19/01/23
- **Autobiografia. Pensieri e foto della mia vita** di Gilberto Corretti, edito da Gangemi Editore – 09/05/23
- **Quaderni** della Collezione Donata Pizzi – 08/06/23
- **Vox Populi** di Giandomenico Semeraro – 15/06/23
- **Standby. Installation view** di Chiara Bettazzi, “Quaderni di residenza” edito da Postmediabooks – 22/06/23
- **Per un concetto allargato di musica** di Albert Mayr, edito da HAZE-AUDITORIUM – 22/06/23
- **NOI C’ERAVAMO. Il senso di fare attivismo** di Irene Facheris, edito da Rizzoli – 11/09/23
- **Le simmetrie dei desideri** di Ilaria Turba, “Quaderni di residenza” edito da Postmediabooks – 27/09/23
- **Nel segno della libertà, quaderno di progetto** edito da Postmediabooks – 23/11/23



## PUBBLICAZIONI EDITE

per la collana MAD Quaderni di Residenza, diretta da Valentina Gensini

- **Aryan Ozmaei. Terzo Spazio**, a cura di V. Cacioli, Postmedia books, Milano 2023;
  - **Chiara Bettazzi. Stanby**  
Installation view, a cura di V. Gensini e L. Bocci, Postmedia books, Milano 2023;
  - **Nel segno della libertà**, Postmedia books, Milano 2023;
  - **Residenze d'artista a scuola**, a cura di V. Gensini, Postmedia books, Milano 2023.
- 
- **MAD Archival Platform: la documentazione e l'accesso open source**  
A testimonianza degli oltre 2000 artisti accolti da MAD negli anni, in collaborazione con Regione Toscana MAD ha progettato una piattaforma digitale open source, strumento agile e dinamico fruibile da artisti e curatori che vogliono meglio conoscere il nostro territorio.

MAP (MAD Archival Platform) consiste in un archivio parlante ed interamente esplorabile che garantirà agli artisti di avere una grande visibilità, e a curatori locali e nazionali di godere di un database importante relativo alle proposte artistiche e alle presenze straniere attratte dal nostro territorio.

L'archivio presenta, in modo completamente open-source, materiali video, audio, testi, documenti e presentazioni relativi a centinaia di artisti e curatori che hanno operato sul nostro territorio e che hanno presentato nostre produzioni all'estero.

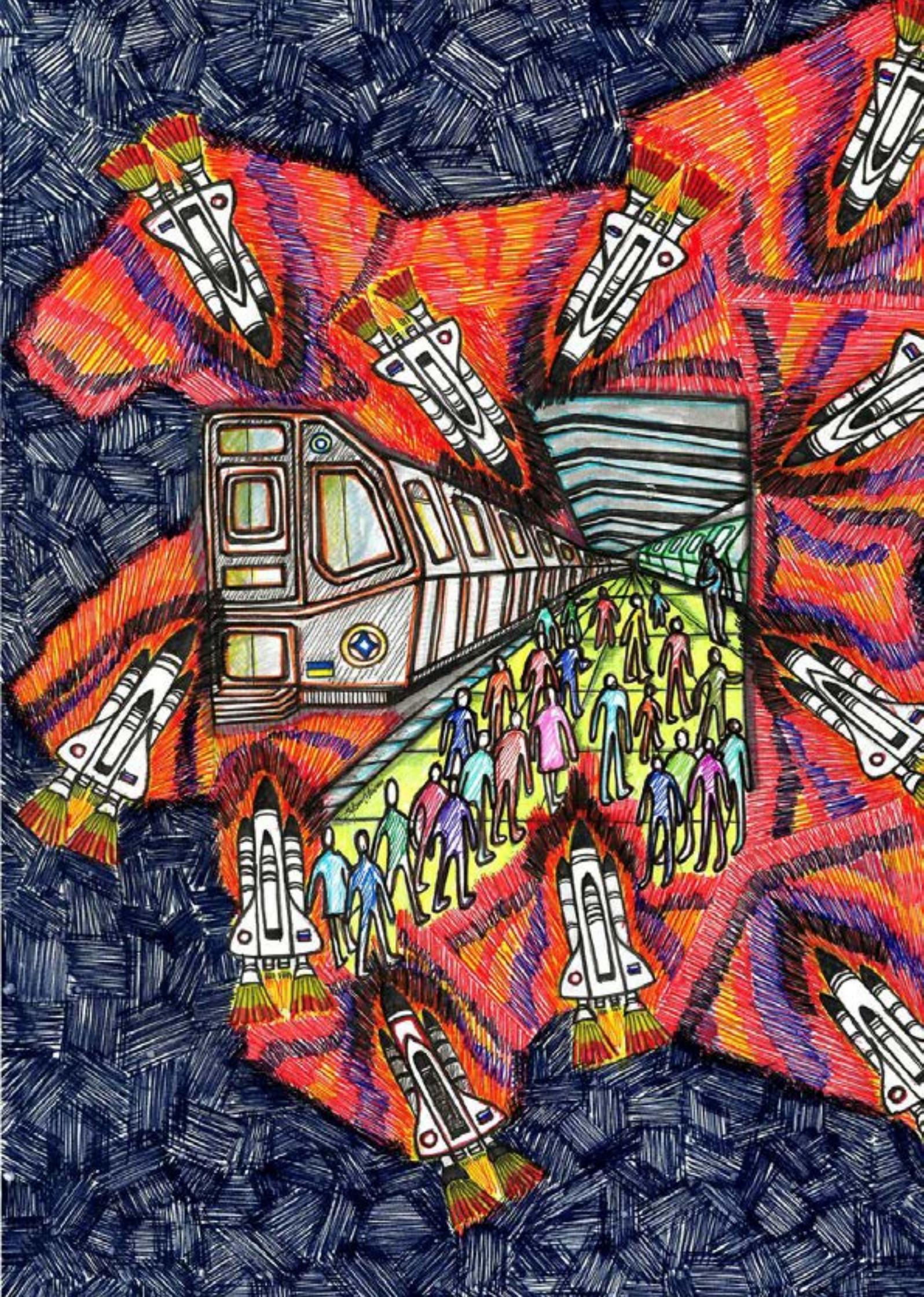
Elegante nell'interfaccia grafica, progettata da MALLETT Studio, e facilmente interrogabile, la nostra piattaforma archivistica viene aggiornata dallo staff costantemente, a cadenza bisettimanale, con materiali appositamente prodotti come testi, interviste, audio e video.

## TABELLA RIEPILOGATIVA ATTIVITÀ/PRESENZE

Di seguito una tabella riepilogativa relativa alla tipologia di attività effettuata da gennaio a dicembre 2023 con le relative presenze registrate.

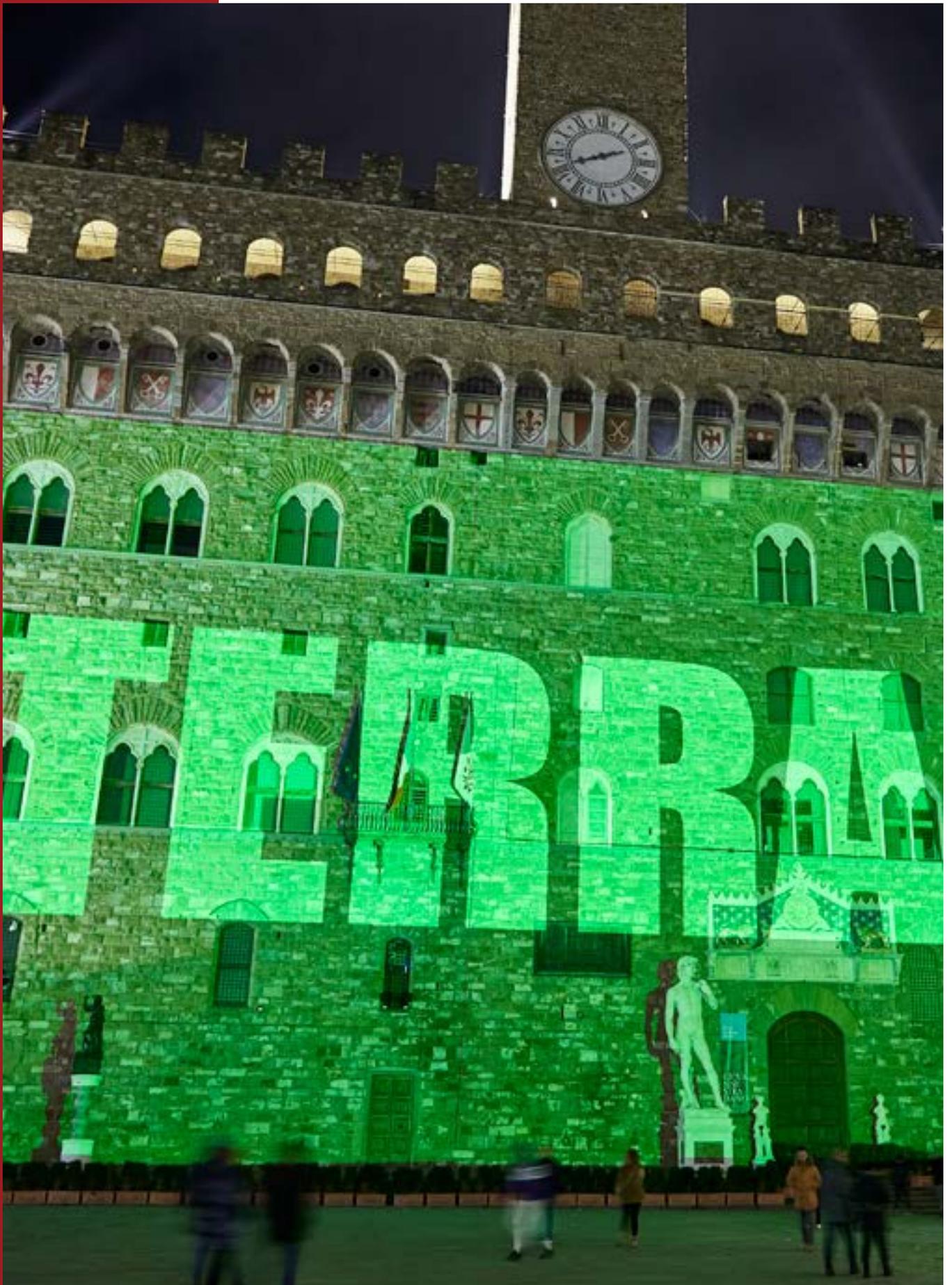
|  | gen         | feb         | mar         | apr         | mag         | giu         | lug        | ago        | set         | ott         | nov         | dic         |              |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| TOTALE PRESENZE<br>Conferenze, seminari, talk,<br>convegni, presentazioni,<br>proiezioni | 297         | 404         | 468         | 50          | 220         | 169         | 148        | 218        | 3325        | 553         | 718         | 895         | <b>7465</b>  |
| TOTALE PRESENZE<br>Artisti in residenza  | 44          | 164         | 88          | 127         | 82          | 4           | 49         | 27         | 30          | 9           | 56          | 34          | <b>714</b>   |
| TOTALE PRESENZE<br>d'artista a scuola  | 1311        | 1797        | 1659        | 1036        | 1734        | 0           | 0          | 0          | 0           | 0           | 0           | 1695        | <b>9232</b>  |
| TOTALE PRESENZE<br>Visite guidate  | 53          | 132         | 158         | 105         | 61          | 13          | 50         | 0          | 35          | 172         | 150         | 65          | <b>994</b>   |
| TOTALE PRESENZE<br>Laboratori, workshop e<br>formazione                                  | 483         | 350         | 510         | 589         | 843         | 469         | 63         | 35         | 95          | 468         | 385         | 440         | <b>4730</b>  |
| TOTALE PRESENZE<br>presentazioni mostre  | 0           | 251         | 194         | 184         | 527         | 317         | 0          | 0          | 355         | 357         | 53          | 150         | <b>2388</b>  |
| TOTALE PRESENZE<br>Performance e concerti  | 84          | 36          | 90          | 25          | 375         | 69          | 214        | 150        | 428         | 262         | 334         | 483         | <b>2550</b>  |
| TOTALE eventi fuori<br>programmazione  | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 128         | 80         | 40         | 75          | 180         | 0           | 10          | <b>513</b>   |
| UTENTI GENERICI dello<br>spazio (mostre, emeroteca<br>e informazioni)                    | 237         | 134         | 220         | 305         | 305         | 192         | 150        | 23         | 410         | 355         | 400         | 230         | <b>2961</b>  |
| <b>TOTALE PRESENZE<br/>2023</b>  | <b>2509</b> | <b>3268</b> | <b>3387</b> | <b>2421</b> | <b>4147</b> | <b>1361</b> | <b>754</b> | <b>493</b> | <b>4753</b> | <b>2356</b> | <b>2096</b> | <b>4002</b> | <b>31547</b> |

|  |      |
|--|------|
| <b>N. TOTALE CONFERENZE, SEMINARI, TALK, CONVEGNI, PRESENTAZIONI, PROIEZIONI</b> | 131  |
| <b>N. ARTISTI IN RESIDENZA SENIOR</b>  | 66   |
| <b>N. ARTISTI IN FORMAZIONE</b>  | 254  |
| <b>N. PROGRAMMI DI RESIDENZA</b>   | 166  |
| <b>N. PROGRAMMI DI RESIDENZA D'ARTISTA A SCUOLA</b>                              | 9    |
| <b>N. GIOVANI IN PERCORSI DI FORMAZIONE (CON UNIFI E CITTADINANZA)</b>           | 49   |
| <b>N. studenti coinvolti Progetto Residenze d'Artista a scuola</b>               | 2790 |
| <b>N. Visite guidate speciali</b>  | 22   |
| <b>N. studenti coinvolti in Laboratori, workshop e corsi di formazione</b>       | 258  |
| <b>N. mostre</b>   | 11   |
| <b>N. TOTALE Performance e concerti</b>  | 43   |
| <b>N. TOTALE Eventi online: LEZIONI DI DESIGN</b>                                | 6    |



# MOSTRE ED EVENTI





## MOSTRE ED EVENTI



## PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Il 2023, per l'Area Mostre ed Eventi, è stato caratterizzato da un ricco programma di iniziative distribuite su tutto il corso dell'anno. Oltre ai più consueti e attesi appuntamenti divenuti simboli immancabili nella programmazione culturale della Città di Firenze, fra cui Firenze dei Bambini, Green Line (erede di F-Light) e "Melma", la mostra d'arte contemporanea firmata Nico Vascellari organizzata in occasione della riapertura estiva del Forte di Belvedere, si sono aggiunti numerosi appuntamenti che hanno contribuito a diversificare l'offerta culturale fiorentina, anche grazie ai diversi linguaggi comunicativi impiegati.

Da sottolineare la realizzazione della mostra improntata sulla figura di Giovanni Stradano, allestita in autunno a Palazzo Vecchio, che risulta essere decisamente l'esposizione più estesa e importante organizzata negli ultimi anni all'interno del Palazzo Comunale, e una ricca programmazione con le "Iniziativa di Natale", che consolidano l'attenzione di questa amministrazione nei confronti di questa piacevole festività.

Da segnalare anche l'organizzazione del "Capodanno 2024", che ha visto la nostra associazione assumere un ruolo cruciale nell'organizzazione dell'evento di punta del Capodanno in Piazza della Signoria, e l'ormai immancabile appuntamento con il Festival dell'Italia Gentile, giunto alla terza edizione.

Infine, nel 2023, l'Area Eventi ha nuovamente esteso i confini territoriali contribuendo in maniera attiva alla realizzazione di una prestigiosa mostra incentrata sulla figura di Giovanni da San Giovanni, allestita presso il Museo delle Terre Nuove e il Museo della Basilica di Santa Maria delle Grazie di San Giovanni Valdarno.

## RIEPILOGO MOSTRE 2023

### “FIRENZE E GERUSALEMME”

18/04/2023 – 29/04/2023

Palazzo Vecchio, Sala d'Arme

**Dove:** La suggestiva cornice della Sala d'Arme di Palazzo Vecchio continua a essere scenario di grandi mostre. A un anno dal Florence Mediterranean Mayors' Forum – il forum che la scorsa primavera riunì a Firenze i sindaci da tutti i Paesi del Mediterraneo – il Comune di Firenze, MUS.E e il Commissariato di Terra Santa della Toscana propongono, nella Sala d'Arme di Palazzo Vecchio, “Firenze e Gerusalemme. Un viaggio immersivo tra le due città per una visione di pace” una video-installazione immersiva, a cura di Guglielmo Magagna, che ha accompagnato il visitatore in un viaggio ideale intrecciando storie, identità e sfide della città di Firenze e della città di Gerusalemme, a cui si è affiancato un ricco palinsesto di eventi tematici organizzati in collaborazione con Fondazione Giorgio La Pira, Andrea Bocelli Foundation Ente Filantropico e Fondazione Giovanni Paolo II.

### “OFFICINA BARDINI”

25/04/2023 - 1/05/2023

**Dove:** Fortezza da Basso, 87a Mostra Internazionale dell'Artigianato

La mostra, realizzata nel contesto delle celebrazioni e gli eventi per l'anniversario dei 100 anni dalla morte di Stefano Bardini (1922-2022), giunge secondo appuntamento trasferendosi alla Fortezza da Basso in occasione della Mostra Internazionale dell'Artigianato (MIDA 2023). La selezione accurata e inedita di manufatti quali sculture e rilievi, i tessuti e i corami, gli arredi lignei, le decorazioni di interni provenienti da Palazzo Mozzi Bardini, è stata allestita con una parte degli oggetti già esposti nel 2022, recuperando il progetto di allestimento e adattandolo al suggestivo ambiente ottagonale della Fortezza. L'esposizione ha presentato i primi risultati di un lavoro di ordinamento, restauro e ricerca dell'immensa e variegata collezione appartenente al Museo e Galleria Mozzi Bardini, frutto della collaborazione attivata nel 2019 tra la Direzione regionale musei della Toscana del Ministero della Cultura, la Scuola di Specializzazione in Beni Storico artistici dell'Università degli Studi di Firenze e la Fondazione Memofonte di Firenze. La mostra è stata aperta al pubblico per tutto il periodo della kermesse fieristica primaverile e visibile con visite guidate disponibili su prenotazione.



## NICO VASCELLARI, "MELMA"

24/06/2023 – 8/10/2023

### Firenze, Forte di Belvedere

**Dove:** Dopo le grandi mostre di Jan Fabre, Giuseppe Penone, Anthony Gormley ed Eliseo Mattiacci, il Forte di Belvedere è tornato a essere interamente occupato dal lavoro di un unico artista con un progetto espositivo inedito pensato per tutti i suoi spazi. Il 24 giugno è stata aperta al pubblico "MELMA", una mostra di Nico Vascellari a cura di Sergio Risaliti, promossa dal Comune di Firenze e organizzata da MUS.E. L'esposizione è stata la prima tappa di un grande progetto della durata di oltre un anno che l'artista ha pensato per la città di Firenze e che avrebbe coinvolto alcuni dei suoi luoghi più emblematici: Piazza Signoria, Palazzo Vecchio e Museo Novecento. La mostra "MELMA" al Forte di Belvedere ha ospitato una selezione di opere inedite, concepite appositamente per questa occasione e realizzate con media diversi, come video, sculture, collage, installazioni e suono. All'esterno della palazzina del Forte, sui bastioni e nel giardino, sono state installate nove opere scultoree in alluminio accompagnate da due opere video presentate all'interno delle "cannoniere" e da un'opera allestita sulla facciata della palazzina. Le sale interne hanno accolto oltre trenta opere, molte di queste inedite, che, giocando su registri molto diversi tra loro, hanno offerto una panoramica ampia del lavoro di Vascellari, concentrandosi sulla relazione tra uomo e natura, tra esistenza e trascendenza, tra corruzione e rigenerazione.

## "IL MURO DEL CAMBIAMENTO"

14/07/2023 – 26/07/2023

### Firenze, Palazzo Vecchio - Sala dei Gigli

**Dove:** Il progetto collettivo "Parola ai giovani" per la redazione di un Manifesto culturale sul #Cambiamento, che già ha visto la collaborazione dei Musei Vaticani e il MAXXI, è il continuum dell'ultimo album "Parola" del cantautore Giovanni Caccamo. Il Muro del Cambiamento è stata l'opera simbolo del progetto "Parola ai giovani", cardine, unione, collante di diverse culture, religioni e identità, unite dall'amore per la vita e da una visione evolutiva di futuro in condivisione e armonia. Ogni visitatore ha potuto scegliere di affidare la propria parola di cambiamento alla tecnologia attraverso un apposito QR code collegato alla piattaforma online dedicata. L'opera è rimasta fruibile h24 in rete, in tempo reale; grazie al collegamento al sito "wallofchange.com" ognuno ha potuto digitare nella propria lingua la parola di cambiamento che è stata visualizzata istantaneamente nel ledwall all'interno del museo, opportunamente filtrato da un sistema intelligente di censura.

## NICO VASCELLARI, "ALESSIO"

3/10/2023

### Firenze, Palazzo Vecchio - Salone dei Cinquecento

**Dove:** Alessio è una performance dell'artista Nico Vascellari, pensata per il Salone dei Cinquecento in Palazzo Vecchio, ed è stata occasione di riflessione sulle convenzioni e i codici della comunicazione non verbale. L'opera è un'azione coreografica che ha coinvolto trenta performer e ha tratto ispirazione tanto dalle immagini di gesti, pose e corpi ritratti nel Salone dei Cinquecento da Vasari e la sua scuola, quanto dalla vita e dal linguaggio di Alessio, un giovane nello spettro dell'autismo. La performance si è svolta in doppia replica il 3 ottobre 2023 ed è stato l'episodio conclusivo del progetto ideato dall'artista per la città di Firenze. La performance è divenuta parte del programma dell'edizione 2023 della Florence Art Week.

## “BIZZARRO E CAPRICCIOSO UMORE. GIOVANNI DA SAN GIOVANNI, PITTORE SENZA REGOLA ALLA CORTE MEDICEA”

08/10/2023 – 21/03/2024

**Dove:** Museo delle Terre Nuove e Museo della Basilica di Santa Maria delle Grazie

La mostra intitolata “Bizzarro e capriccioso umore. Giovanni da San Giovanni, pittore senza regola alla corte Medicea” è stata presentata nelle due sedi di Museo Terre Nuove e Museo della Basilica di Santa Maria delle Grazie a San Giovanni Valdarno, promossa all’interno del programma espositivo di Fondazione CR Firenze e Le Gallerie degli Uffizi e all’interno dei rispettivi progetti Piccoli Grandi Musei e Uffizi Diffusi. Il sobrio ed elegante allestimento ha ospitato una ventina di opere, tra le quali la mirevole e raffinata serie dei dieci tondi dipinti su stuoia, raccontando con delicatezza la dialettica e il particolare estro del pittore nativo di questi luoghi.

## GIOVANNI STRADANO, “FIRENZE E LE PIU’ BELLE INVENZIONI DEL MONDO”

17/11/2023 – 18/02/2024

**Dove:** Firenze, Palazzo Vecchio

Per i cinquecento anni dalla nascita del pittore Giovanni Stradano, la città di Firenze lo ha omaggiato con una grandiosa esposizione a lui dedicata proprio nel luogo simbolo che lo ha visto lavorare per molto tempo a fianco di Giorgio Vasari: Palazzo Vecchio. Le circa ottanta opere esposte, tra dipinti, disegni, stampe, libri, arazzi e strumenti, hanno offerto un approfondimento inedito sul pittore fiammingo e sui suoi interessi, fino a giungere al Nuovo Mondo. In parallelo alle visite guidate è stato presentato un fitto calendario di itinerari cittadini alla scoperta dei luoghi legati alla figura di Giovanni Stradano, oltre a un importante convegno internazionale a lui dedicato.



## RIEPILOGO MOSTRE 2023

### CAPODANNO FIORENTINO

17/03/2023 - 26/03/2023

**Dove:** Firenze

Il Capodanno Fiorentino rievoca l'antica tradizione che richiamava in città migliaia di persone che accorrevano alla fiera e devotamente rendevano omaggio alla venerata immagine dell'Annunciata. In occasione delle celebrazioni è stata istituita la "Settimana del Fiorentino": i musei e l'intero centro storico, Patrimonio Mondiale dell'Umanità, si sono offerti al pubblico cittadino occasionale come luoghi nei quali scoprire le tracce più affascinanti del nostro passato e che, nello stesso tempo, modellano per l'oggi una visione sempre più profonda e, quindi, sempre più aperta. Una ricca serie di iniziative e visite tematiche molto speciali alla ricerca di una "fiorentinità".

### FIRENZE DEI BAMBINI

19/05/2023 - 21/05/2023

**Dove:** Firenze

Il Festival dei Bambini, proposto nel periodo primaverile, in uscita dalle ultime edizioni condizionate dalla pandemia, è tornato nel mese di maggio così come lo abbiamo conosciuto. Questa edizione, incentrata sui racconti dello scrittore Italo Calvino in occasione del centenario della sua nascita, ha visto accendersi con iniziative, laboratori e spettacoli rivolti ai più piccoli alcuni luoghi simbolo della città quali la Sala d'Arme di Palazzo Vecchio, Santa Maria Novella, Istituto degl'Innocenti, Complesso delle Murate, Palazzo Vecchio, Giardino dell'Orticoltura, oltre al prestigioso Salone dei Cinquecento di Palazzo Vecchio, dove si è tenuto un partecipatissimo evento conclusivo. Circa 300 attività, letture, spettacoli, laboratori e percorsi organizzati in vari luoghi del centro e delle immediate periferie che hanno visto la partecipazione di oltre 20.000 bambini e le loro famiglie.

### FESTIVAL DELL'ITALIA GENTILE, III EDIZIONE

30/10/2023 - 5/11/2023

**Dove:** Firenze

Firenze è tornata a essere "capitale della gentilezza", dal 30 ottobre al 5 novembre, con eventi diffusi in tutti e cinque i quartieri della città e a Palazzo Vecchio. Economia, ambiente, scienza e salute, educazione, impresa, benessere e cura delle persone, spiritualità, arte e cultura sono solo alcuni degli ambiti in cui il valore della Gentilezza viene declinato, tra antiche sapienze e le più recenti scoperte scientifiche, e trasformato in progetti concreti capaci di generare un profondo impatto sociale. Fulcro della kermesse la giornata di sabato 4 novembre nel Salone dei Cinquecento a Palazzo Vecchio, nel cuore pulsante del capoluogo toscano. L'appuntamento ha rinnovato l'impegno del 'Comune Gentile di Firenze', che nel 2021 ha sottoscritto il "Manifesto delle Città Gentili", aderendo così al Movimento Italia Gentile, progetto dell'associazione My Life Design ODV, fondato da Lumera.

## FLIGHT 2023

08/12/2022 - 07/01/2023

**Dove:** Firenze

L'edizione di Green Line di quest'anno, dal tema "Giardino d'Inverno", è stato un omaggio alla terra, un invito a rivolgere il proprio sguardo, la propria attenzione e cura, al pianeta: giardino ospitale e casa comune. Anche quest'anno sono state al centro del progetto le iconiche installazioni luminose e le proiezioni video sulle facciate di Palazzo Vecchio e Ponte Vecchio. Ad arricchire il programma lectio magistralis, percorsi di mediazione culturale inediti alla scoperta di 'giardini segreti', tra fiori e frutti preziosi, miti antichi e immagini che evocano il rapporto dell'uomo con la natura. Come ogni edizione le suggestive luminarie dei quartieri hanno illuminato le festività nella periferia fiorentina.

## INIZIATIVE DI NATALE 2023

8/12/2023 - 7/01/2024

**Dove:** Firenze

Per celebrare il Natale fiorentino, accompagnate dalle luminarie natalizie e dalle installazioni proposte per il festival dedicato alla luce, sono state promosse e organizzate svariate iniziative, a partire dalle attività speciali di mediazione a tema natalizio organizzate nei musei cittadini e in città. A Palazzo Vecchio è stata allestita una graziosa Casetta di Babbo Natale, all'interno della quale i bambini hanno potuto scrivere e inviare la propria letterina al villaggio di Babbo Natale, in Finlandia. Un Babbo Natale in maschera ha accolto i più piccoli durante i fine settimana che hanno preceduto il Natale. Lungo le vie del centro storico sono stati organizzati, per bambini dai 3 ai 10 anni, percorsi su di una carrozza trainata da due cavalli bianchi durante tutti i fine settimana e nelle festività. Presso il Parco delle Cascine, un trenino elettrico ha accompagnato, durante tutti i fine settimana e le festività, sessanta bambini lungo un percorso di circa 50 minuti intervallato da tappe alla scoperta di questa oasi verde nel cuore della città. Infine, i Musei Civici quali Palazzo Vecchio, il Complesso di Santa Maria Novella e il Museo Stefano Bardini hanno arricchito la loro offerta con musica classica dal vivo gratuita in alcune giornate speciali durante le festività.

## CAPODANNO 2024

31/12/2023 - 1/01/2024

**Dove:** Firenze

In occasione del "Capodanno diffuso" organizzato e promosso dalla Città di Firenze, l'Associazione MUS.E ha svolto un ruolo di coordinamento generale delle iniziative culturali e di intrattenimento che hanno animato con spettacoli musicali le principali piazze del Centro Storico di Firenze nella notte della vigilia di Capodanno 2024. Per questa edizione, inoltre, MUS.E ha presentato il grande evento di Piazza della Signoria che ha visto alternarsi sul palco artisti del calibro di Diodato, Cecille, il performer Andrea Paris e i ragazzi delle masterclass della Fondazione Andrea Bocelli. Sono state curate la comunicazione e la promozione integrale del progetto generale.





# PALAZZO MEDICI RICCARDI





## PALAZZO MEDICI RICCARDI



## PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

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

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



## PRINCIPALI SERVIZI REALIZZATI:

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

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

### Per il ciclo “Cammei”:

- **Mostra Studiando Rembrandt (8 dicembre 2022 – 29 gennaio 2023)**  
La piccola mostra, realizzata nel periodo natalizio in collaborazione con *Metamorfosi*, ha presentato un’opera ritenuta di mano di Rembrandt raffigurante l’Adorazione dei Magi, avvicinando il grande pubblico ai temi dell’attribuzione e della connoisseurship e valorizzando la dimensione diagnostica offerta oggi dalle scienze e dalle tecnologie.

### Eventi

- **Performance Le nozze di Eleonora di Toledo e Cosimo dei Medici – Cortile di Michelozzo (13 luglio 2022)**  
In occasione del cinquecentenario della nascita di Eleonora di Toledo, consorte di Cosimo I de’ Medici, è stato organizzato un evento evocativo delle fastose nozze che si svolsero in Palazzo tra la fine di giugno e i primi giorni di luglio 1539, con sontuosi allestimenti, banchetti, spettacoli e intrattenimenti dispiegati fra il cortile e il giardino mediceo. Grazie allo studio delle fonti, è stato possibile presentare al pubblico una reinterpretazione delle musiche e dei festeggiamenti che vi si svolsero.
- **Visite Speciali: BIBLIOTECHE APERTE – maggio, settembre e ottobre 2022**  
In primavera e in autunno, grazie ad una ormai consolidata collaborazione, la Biblioteca Riccardiana e la Biblioteca Moreniana hanno letteralmente aperto le porte al pubblico, che ha avuto la possibilità di scoprire e conoscere gli ambienti normalmente riservati ai lettori, attraverso una serie di visite speciali tra le sale del museo e le biblioteche, connessi tra loro grazie ad un passaggio celato dagli armadi intagliati e dorati nella Galleria degli Specchi.

### Tutela delle collezioni

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





# COMUNICAZIONE

10



# COMUNICAZIONE

## PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Il 2023 ha segnato un importante ritorno agli eventi e alle esperienze in presenza, soprattutto nel settore turistico e culturale. Questo ritorno è stato sostenuto da una serie di eventi e produzioni che hanno goduto del fervore post-pandemia, supportate anche dalla promozione digitale sempre più efficace e coinvolgente per il pubblico, nonostante la crescente concorrenza.

I format divulgativi online, come “Mezz’ora d’arte”, nonostante l’ampia partecipazione e una community fidelizzata e attiva, hanno temporaneamente ridotto la loro attività per lasciare spazio alle iniziative in presenza. Inoltre, il canale podcast MUS.E ha visto la nascita di una sezione dedicata a Museo Novecento e lo sviluppo di una nuova serie dedicata ai capolavori dei Musei Civici.

Nel corso dell’anno è stata data particolare attenzione alla promozione di spettacoli di Living History nel Salone dei Cinquecento e alla riproposizione della “Notte al Museo” per i bambini. Inoltre, sono state promosse iniziative interattive e immersive rivolte al pubblico under 30, come “MUS.Escape” e “MUS.Egram”.

Parallelamente al lancio del nuovo sito di Palazzo Medici Riccardi, è iniziato il lavoro di ristrutturazione del sito MUS.E, sia in termini di design che di conformità alle normative sull’accessibilità, con previsione di rilascio nel 2024.

Nel contesto dell’accessibilità, è stato completato con successo il progetto di realizzazione di contenuti video in LIS e podcast audio in doppia lingua, nell’ambito del PNRR, per raccontare il patrimonio artistico di Palazzo Vecchio e del Museo Novecento. Questi contenuti hanno permesso l’inclusione di una sezione dedicata sul sito della Rete Civica e di MUS.E.

La Direzione Turismo ha proceduto con il restyling del progetto editoriale “Firenze for Families”, aggiornando e integrando le illustrazioni, e ha creato contenuti editoriali digitali interni, specialmente per i social media, oltre a grafiche per supporti on-site e stampa.

Per aumentare il traffico sui siti web e accrescere la notorietà del brand, sono stati valorizzati i Google Grant e realizzate campagne di social media marketing. Inoltre, è stata confermata l’attenzione al canale LinkedIn per le relazioni con gli stakeholder e la presenza nella sfera economico-culturale.

Oltre alla raccolta della customer satisfaction dei Musei Civici Fiorentini, è stata data particolare attenzione all’analisi e alla reportistica, incrociando i dati web mensili con i resoconti di presenze, al fine di ottimizzare le strategie di comunicazione.

Si è lavorato attivamente sul co-marketing con realtà e imprese locali per promuovere Firenze e il suo patrimonio artistico e culturale. Tra le novità, le partnership con Mercato Centrale Firenze per la promozione di Palazzo Medici Riccardi e la sinergia con ordini professionali, come medici, avvocati e architetti per le iniziative di mediazione. Inoltre, sono stati realizzati sforzi significativi di comunicazione integrata e pubblicitaria su tutti i media, online e tradizionali, per promuovere mostre temporanee ed eventi come quelli elencati di seguito:

### **MOSTRE E EVENTI**

- Luca Giordano, Palazzo Medici Riccardi  
30/03/2023 - 05/09/2023
- Firenze e Gerusalemme, Sala d'Arme Palazzo Vecchio  
18/04/2023 - 29/04/2023
- Officina Bardini, Mida 2023  
25/04/2023 - 01/05/2023
- Firenze dei bambini  
19/05/2023 - 21/05/2023
- Torri, Porte e Fortezze  
01/07/2023 - 30/09/2023
- Nico Vascellari. Melma, Forte di Belvedere  
24/06/2023 - 08/10/2023
- Il muro del cambiamento, Palazzo Vecchio  
14/07/2023 - 26/07/2023
- Depero. Cavalcata fantastica, Palazzo Medici Riccardi  
28/09/2023 - 28/01/2024
- Giovanni da San Giovanni, Museo delle Terre Nuove e al Museo della Basilica di Santa Maria delle Grazie  
08/10/2023 - 31/03/2024
- Festival dell'Italia Gentile  
30/10/2023 - 05/11/2023
- Giovanni Stradano a Firenze 1523-2023, Palazzo Vecchio  
17/11/2023 - 18/02/2024
- Natale 2023  
08/12/2023 - 07/01/2024
- Green Line  
08/12/2023 - 07/01/2024
- Capodanno 2023  
31/12/2023 - 01/01/2024

Inoltre, sono stati organizzati progetti collaborativi con l'Ufficio Firenze Patrimonio Mondiale e Rapporti con UNESCO del Comune di Firenze, per celebrare i centenari. Ogni campagna ha previsto una specifica identità visiva, utilizzata su vari canali di comunicazione, sia fisici che digitali. L'area comunicazione ha continuato a gestire attività di Ufficio Stampa e relazioni pubbliche, in collaborazione con varie entità esterne, sponsor e partner.



## WEB REPORT

Di seguito, viene presentato un web report che riassume l'attività dei canali di comunicazione di MUS.E, Museo Novecento, MAD Murate Art District e Palazzo Medici Riccardi, sia online che sui social media.

### SITO WEB:

Tra parentesi la differenza rispetto all'anno precedente (2022)

| SITO                     |      | SESSIONI         | VISUALIZZAZIONI DI PAGINA | UTENTI           | DURATA SESSIONE MEDIA | FREQUENZA DI RIMBALZO |
|--------------------------|------|------------------|---------------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|
| musefirenze.it           | 2022 | 422.928          | 817.006                   | 293.881          | 00:01:32              | 66,38%                |
|                          | 2023 | 434.565<br>(+8%) | 830.570<br>(+2%)          | 311.754<br>(+6%) |                       | 66,70%<br>(+0,5%)     |
| greenline.it             | 2022 | 24.208           | 26.387                    | 22.234           | 00:00:21              | 92,78%                |
|                          | 2023 | 17.135<br>(-30%) | 16.895<br>(-36%)          | 15.671<br>(-30%) |                       | 68,58%<br>(-26%)      |
| murateartdistrict.it     | 2022 | 39.657           | 75.413                    | 29.517           | 00:01:27              | 64,58%                |
|                          | 2023 | 44.490<br>(+12%) | 86.036<br>(+17%)          | 33.732<br>(+14%) |                       | 67,69%<br>(+5%)       |
| palazzomediciriccardi.it | 2022 | 334.025          | 723.250                   | 241.178          | 00:01:45              | 61,33%                |
|                          | 2023 | 347.839<br>(+4%) | 753.177<br>(+4%)          | 253.697<br>(+5%) |                       | 63,09%<br>(+3%)       |

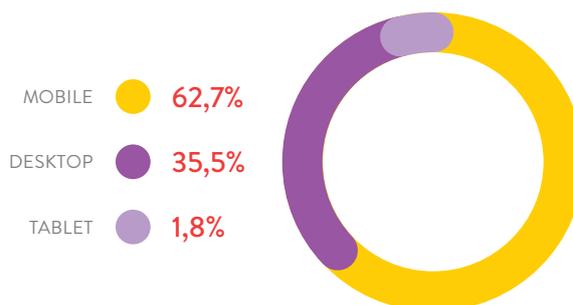
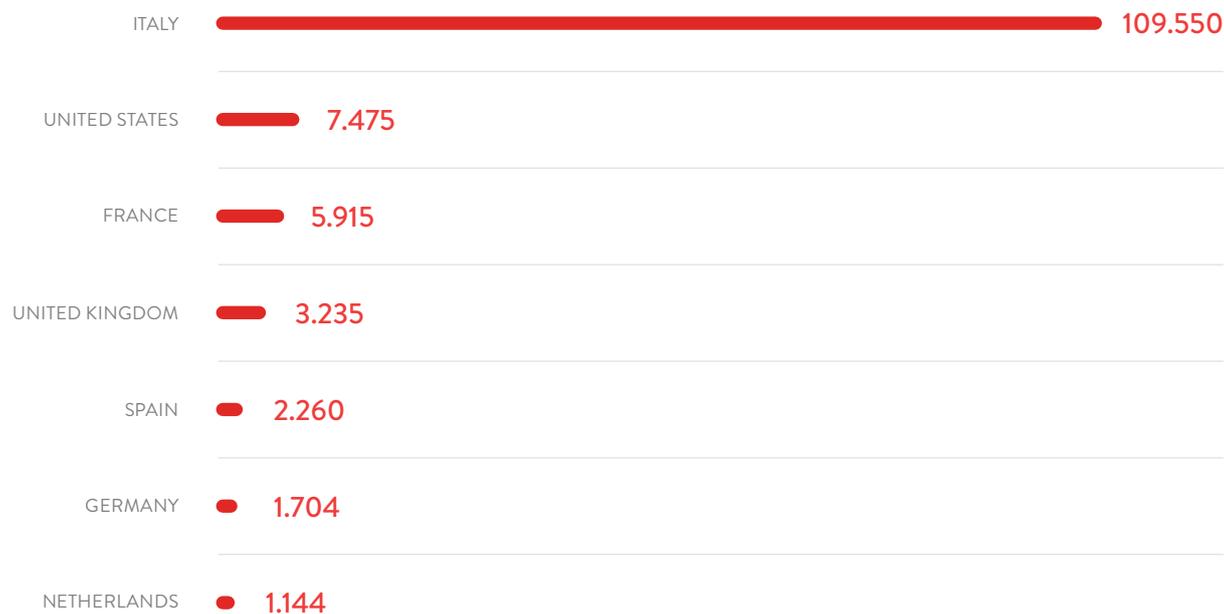
## CONSIDERAZIONI

In continua crescita il sito di Mus.e, MAD, Museo Novecento e PMR, secondo tutti i parametri presi in considerazione:

- Il sito delle Murate è quello che registra una percentuale di crescita maggiore, segnando in particolar modo un +17% di visualizzazioni
- il sito di Mus.e attrae sempre di più il pubblico con cui viene a contatto, registrando un aumento dell'8% delle sessioni
- Museo Novecento accresce il numero di utenti e di sessioni, entrambi +12%
- Palazzo Medici Riccardi trattiene lo spettatore per un maggior numero di tempo rispetto agli altri, con una durata media di 1 minuto e 45 secondi
- raggiunto 3.209.618 di utenti

Registrano una flessione i due siti web dedicati ai grandi eventi:

- GreenLine registra una perdita di circa il 30% su tutti i parametri
- Firenze dei Bambini perde visualizzazioni rispetto all'anno precedente, a fronte di un incremento nelle sessioni (+15%) e una piccola crescita di pubblico (+2%)



## MAILCHIMP (DATO DAL 24/03):

- **Tasso di apertura: 41%** (aumento del 10% rispetto anno precedente)
- **E-mail inviate: 590,115 (+81%)**
- **Tasso di click: 6,6%** (-45%)
- Il numero di mail inviate è dell'81% maggiore rispetto all'anno precedente: **cresce** il tasso di **utenti interessati alla newsletter** (tasso di apertura della mail), diminuisce invece la percentuale di coloro che interagiscono con i contenuti presenti all'interno (tasso di click sui contenuti).

## GRANT

Nel 2023 Mus.e ha avuto **6 campagne attive**: 3 campagne costanti e 2 campagne one shot (Firenze Bambini 2023 e Capodanno 2024).

Nel complesso le campagne hanno generato **241.048 Impressioni**, **33.356 Clic**, CTR 13.84%, con un CPC di 2,13 USD e un costo complessivo di **71.121,79 USD**

Nel 2023 si è verificato un ulteriore aumento del **CTR medio** delle campagne costanti: siamo a **13,84%** (13,75% nel 2022, 13,37% nel 2021, 19,30% nel 2020).

Sono in meno sia le **Impressioni**, sia i **Clic** rispetto all'anno precedente.

Il **costo medio** è di **2,13 USD** con un aumento di **0,51 USD** rispetto al 2022.



## PODCAST

### Downloads totali 2.144 (+56% rispetto al 2022)

- **Labirinto 900 (1.327)**
  - Z. Kami - L'invisibile silenzio della luce **413**
  - Mapplethorpe – von GLoeden **398**
  - Lucio Fontana - L'oscura profondità dell'infinito **340**
  - Rachel Feinstein – La perturbante esperienza della visione **155**
  - 25 novembre - Quello che tu chiami amore **11**
- **Museintasca (827)**
  - Musei Da Favola - Il Porcellino - Museo Stefano Bardini **140**
  - Interviste impossibili - Filippo De Pisis **116**
  - Musei Da Favola - Santa Maria Novella - Don Don Don **115**
  - Musei Da Favola - Palazzo Vecchio - Come un principe **78**
  - Interviste impossibili - Giorgio De Chirico **69**
  - Musei Da Favola - Palazzo Medici Riccardi - Tra le nuvole **66**
  - Musei Da Favola - Museo Novecento - A cavallo **52**
  - Interviste impossibili - Gino Severini **50**
  - Musei Da Favola - Fondazione Romano - Animali di pietra **48**
  - Interviste impossibili - Arturo Martini **34**
  - Interviste impossibili - Severo Pozzati **30**
  - Interviste impossibili - Renato Paresce **29**

## SOCIAL

### Curiosità:

il 71% del pubblico dei canali MUS.E è donna

il 90% del pubblico dei canali MUS.E è Italiano ma solo il 30% è fiorentino

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

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

Grazie agli investimenti pubblicitari i contenuti dei canali dell'Associazione hanno raggiunto 3.026.429 di utenti.

|   |                         |          |   |   |
|---|-------------------------|----------|---|---|
| ● | MUS.E                   | -----    |    | 41.284 fan - 1.852.086 visualizzazioni    |
|   |                         |          |    | 28.562 follower - 967.043 visualizzazioni |
|   |                         |          |    | 11.555 follower - 14.272 visualizzazioni  |
|   |                         |          |    | 3.560 iscritti - 950.248 visualizzazioni  |
|   |                         |          |   |   |
| ● | MUSEO NOVECENTO         | -----    |    | 41.487 fan - 215.732 visualizzazioni      |
|   |                         |          |    | 22.037 follower - 53.888 visualizzazioni  |
|   |                         |          |    | 7.153 follower                            |
|   |                         |          |    | 276 iscritti - 40.762 visualizzazioni     |
| ● | MAD MURATE ART DISTRICT | -- --    |  | 11.363 fan - 485.854 visualizzazioni      |
|   |                         |          |  | 3.721 follower - 215.793 visualizzazioni  |
| ● | PALAZZO MEDICI RICCARDI | -- -- -- |  | 7.459 fan - 1.001.978 visualizzazioni     |
|   |                         |          |  | 1.856 follower - 107.227 visualizzazioni  |
| ● | GREENLINE FESTIVAL      | -- -- -- |  | 1.397 fan - 17.209 visualizzazioni        |
|   |                         |          |  | 65 - 96 visualizzazioni                   |





# IL NEXT INDEX® DI MUS.E



11



# CRESCERE IN SOSTENIBILITÀ INTEGRALE DI MUS.E 2022-2023 DAL NEXT INDEX® 2022 AL NEXT INDEX® 2023

## NOTA DI APERTURA

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

In particolare, il capitolo presenta la crescita in sostenibilità integrale di MUS.E fra il 2022 e il 2023 e il suo posizionamento nel 2023, rispetto ai temi della sostenibilità integrale, misurata con il NeXt Index®.

Successivamente l’analisi di materialità, costruita con la valorizzazione di un forte processo di stakeholder engagement, permette di individuare i bisogni emergenti a partire dai quali MUS.E pianificherà le proprie azioni d’impatto futuro per il 2024.

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

Il capitolo è curato da NeXt – Nuova Economia Per Tutti APS ETS, una rete di 44 realtà rappresentative della società civile, che collaborano attivamente alla realizzazione di tutte le attività di NeXt. Di seguito l’elenco in ordine alfabetico: ACLI Nazionale; ADICONSUM; ADOC Nazionale; AIPEC Associazione Italiana Imprenditori per un’Economia di Comunione; ALI Au-

tonomie Locali Italiane; Altromercato Impresa Sociale; Anteas Nazionale Tutte Età Attive Solidarietà; AOI Associazione ONG Italiane; APAFORM; ARCI Nazionale; AUSER APS Rete Associativa Nazionale per l’Invecchiamento attivo; Banca Etica; CeSID Sustainability.Inclusion.Digitalization Luiss Business School; CGIL Confederazione Generale Italiana del Lavoro; CISL Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori; Cittadinanzattiva onlus; CNA Torino; Confcooperative Confederazione Cooperative Italiane; CSVnet Associazione dei Centri di Servizio per il Volontariato; CVX Italia; Earth Day Italia; EticLab fare impresa in modo responsabile; Fairtrade Italia Società Cooperativa; Federazione per l’Economia del Bene Comune; Federcasse BCC – Banche di Credito Cooperativo; Federconsumatori Nazionale; FIM CISL – Federazione Italiana Metalmeccanici; FIRST Social Life ETS; FLAEI--CISL Federazione Lavoratori Aziende Elettriche Italiane; FOCSIV; Fondazione Èbbene; Fondazione FIBA; Fondazione Lanza; Forum Nazionale Terzo Settore; Impronta Etica; Istituto Maria Ausiliatrice; Kyoto Club; Legacoop Lega Nazionale Cooperative e Mutue; Legambiente Nazionale; Movimento Consumatori; PEFC Italia - Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes Italia; Transparency International Italia - TII; UCID; UIL Unione Italiana del Lavoro; UNCEM Unione Nazionale Comuni, Comunità ed Enti Montani; Università degli Studi di Roma Tor Vergata; Università Telematica Unitelma Sapienza; Vita Società Editoriale SpA Impresa Sociale; Yunus Centre Ca’ Foscari



## INTRODUZIONE

L'anno scorso MUS.E, nell'Annual Report 2022 AR\_2022-1.pdf (musefirenze.it), ha proseguito con NeXt Nuova Economia Per Tutti APS-ETS un ambizioso percorso di valutazione del proprio impatto, in termini di sostenibilità integrale, a livello di organizzazione adottando la metodologia NeXt Impact® - Crescere nella Sostenibilità Integrale. Tale scelta è stata mossa dalla convinzione che per essere un ente capace di generare benessere multidimensionale nel proprio territorio di riferimento sia necessario, prima di tutto, essere sostenibili al proprio interno. MUS.E rappresenta, ad oggi, la prima realtà museale ad aver intrapreso un simile percorso di crescita nella sostenibilità integrale, adottando nella presente annualità uno strumento che indaga la sostenibilità nei pilastri ESG.

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

Primo: un momento di misurazione e valutazione partecipata del proprio livello di sostenibilità integrale, realizzata nell'annualità passata (2023) per il tramite del NeXt Index® (strumento di rendicontazione non finanziaria, articolato in 6 aree di valore, ognuna delle quali composta di 5 indicatori oggettivi, ciascuno collegato con un dominio BES e un SDGs prioritari) per individuare gli elementi sui quali intervenire per migliorare il proprio livello di sostenibilità integrale.

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

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

Il presente capitolo dell'Annual Report 2023 restituisce la nuova fotografia di MUS.E data dal suo NeXt Index® ESG 2023, evidenziando i miglioramenti realizzati rispetto all'annualità precedente e individuando, in una logica di miglioramento continuo, gli elementi sui quali crescere ulteriormente in sostenibilità integrale.

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

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

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

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

Tra i pionieri in Italia nell'introduzione di una figura professionale nuova nei musei, il mediatore culturale - ovvero un ponte tra l'opera d'arte e il visitatore, in grado di adattare e ricreare un linguaggio museale differenziato per le diverse tipologie di pubblico -, MUS.E si caratterizza per un alto grado di innovazione all'interno delle sue attività, finalizzate a stimolare la curiosità dei giovani e dei più piccoli. Per questo, ha dovuto imparare a parlare il linguaggio della poesia e dell'immaginazione, creando laboratori interattivi,

percorsi teatralizzati e visite guidate che mettessero al centro la naturale voglia di esplorare dell'essere umano, poiché la meraviglia è da sempre l'embrione della conoscenza. Il filo comune? Incentivare il desiderio di una conoscenza che sia punto di incontro tra ragione ed emozione.

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

La missione di MUS.E infatti si articola su diversi livelli per garantire un'esperienza culturale coinvolgente e accessibile a tutti i visitatori dei Musei Civici Fiorentini e della città di Firenze.



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

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

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

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

### 2.1 L'impegno di MUS.E per una E più forte

Affrontare la questione ambientale è una delle sfide più urgenti della nostra epoca. In questo contesto, l'istituzione culturale MUS.E ha scelto di adottare pratiche capaci di ridurre il proprio impatto ecologico, considerandolo un imperativo piuttosto che un'opzione. Un cambiamento di direzione intrapreso con l'obiettivo di dare un contributo per la trasformazione del tessuto socio-economico nella direzione della sostenibilità integrale.

Attraverso iniziative mirate, l'organizzazione si pone come promotrice di un cambiamento culturale, mirando a innalzare il livello di conoscenza e sensibilità nei confronti delle questioni ecologiche.

In linea con questa sua crescente sensibilità, MUS.E si adopera per trasmettere messaggi informativi e formativi che incoraggiano la cittadinanza a partecipare attivamente al processo di sostenibilità ambientale.

Un esempio in questo senso è quello offerto da Green Line, festival organizzato da MUS.E e promosso dal Comune di Firenze, focus sul rapporto uomo-natura e sulla connessione tra patrimonio e tema della cura.

Il Festival, nato nel 2022, vede nel 2023 la sua seconda edizione; nell'ambito dell'evento, i musei, i monumenti e le piazze della città hanno assunto un ruolo centrale in termini di sensibilizzazione sulla tema della sostenibilità grazie all'utilizzo di giochi di luci e colori, per mostrare come l'arte possa svolgere un forte ruolo nella sensibilizzazione e ispirazione per il cambiamento.

L'evento, quest'anno, si è esteso oltre il centro storico andando ad "accendere" per il pe-

riodo delle festività natalizie anche gli altri quattro quartieri fiorentini: nel Quartiere 2 previste luminarie in piazza delle Cure e Piazza Savonarola, nel Quartiere 3 protagoniste dell'evento Piazza Elia dalla Costa a Gavinana e piazza Acciaiuoli al Galluzzo. E ancora nel Quartiere 4 l'albero col tunnel luminoso in piazza dell'Isolotto e le luci in piazza Pompeo Batoni. Infine, nel Quartiere 5 la composizione di sfere in Piazza Dalmazia, oltre all'illuminazione nel Parco di San Donato..

In un'epoca in cui la responsabilità ambientale sta diventando sempre più importante, la trasparenza è fondamentale per assicurare l'integrità delle pratiche e delle scelte sostenibili. Un'organizzazione che segue i principi ESG è consapevole dell'impatto della propria catena di fornitura sull'ambiente, sulla società e sulla governance, e sceglie la trasparenza per identificare rischi e opportunità con l'obiettivo di promuovere comportamenti etici lungo tutta la filiera.

MUS.E mostra un elevato grado di impegno nel promuovere patti equi e trasparenti per i pagamenti dei propri fornitori. Questo indicatore ottiene il massimo punteggio possibile, confermando la volontà dell'organizzazione di instaurare rapporti di fiducia a lungo termine lungo la propria catena di fornitura, al fine di preservare l'equilibrio dell'ecosistema.

L'organizzazione riconosce che un approccio collaborativo con i fornitori non solo contribuisce alla realizzazione degli obiettivi ambientali, ma favorisce anche un ambiente interno più resiliente. In questo senso, MUS.E si pone come esempio di buone pratiche nell'ambito della gestione sostenibile delle risorse.

Tale approccio evidenzia la sua volontà di creare un ecosistema commerciale basato su fiducia, responsabilità e reciprocità. In sintesi l'impegno nel favorire una catena di fornitura responsabile e sostenibile costituisce un elemento fondamentale nella strategia di MUS.E

Sempre in questo ambito, l'attenzione dell'organizzazione si rivolge anche al tema della trasparenza della catena di fornitura. In un momento storico in cui la responsabilità ambientale è un valore fondamentale, rendere trasparenti le dinamiche della propria catena di fornitura rappresenta un requisito indispensabile per garantire l'integrità e l'efficacia delle pratiche sostenibili adottate.

## 2.2 L'impegno di MUS.E per una S più forte

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

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

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

In un mercato del lavoro in cui cresce la richiesta di nuove competenze, anche in relazione ai continui sviluppi tecnologici che interessano la nostra quotidianità, formazione e apprendimento permanente sono diventati due beni essenziali. L'organizzazione ha scelto con chiarezza di investire nello sviluppo professionale delle lavoratrici e dei lavoratori, comprendendo l'importanza strategica di un obiettivo insieme individuale e collettivo. Nel 2023, poi, MUS.E

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

MUS.E mette al centro del proprio sviluppo la comunità locale, promuovendo l'incremento dell'occupazione stabile sul territorio. Più dell'80% della forza lavoro, infatti, risiede entro un raggio di 15 km rispetto alla sede dell'associazione, fattore importante in una prospettiva di sviluppo locale e di benessere dei dipendenti, in quanto la vicinanza al luogo di lavoro si rivela spesso uno degli elementi più importanti per favorire una migliore conciliazione delle loro esigenze vita-lavoro.

Un grande impegno "interno" all'organizzazione non può bastare, ed è per questo che MUS.E si impegna nella valorizzazione del patrimonio culturale e artistico della comunità locale; ha come prima missione quella di valorizzare i Musei Civici Fiorentini, un investimento strategico per il progresso socio-culturale ed economico di una realtà che nel mondo viene apprezzata per il suo grande valore storico, culturale ed artistico.

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

L'organizzazione di azioni condivise con gli stakeholder del territorio consente di sfruttare le competenze, le risorse e le esperienze delle diverse parti interessate per affrontare le sfide ambientali, sociali ed economiche in modo efficace ed equilibrato. Attraverso un approccio inclusivo e partecipativo, si possono individuare soluzioni innovative e sviluppare strategie condivise per la promozione della sostenibilità. Per

MUS.E, coltivare relazioni continue e stabili con il territorio rappresenta anche un'opportunità per apprendere, scambiare conoscenze e valorizzare le buone pratiche, al fine di migliorare il proprio servizio andando incontro alle esigenze di sviluppo sostenibile manifestate dalla comunità locale.

## BOX: IL BEST WORK LIFE® DI MUS.E

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

Il BEST Work Life® di MUS.E registra un punteggio pari a 5,84 su 10, raggiungendo un risultato superiore a quello dello scorso anno (5,66). Tale risultato è il frutto di una media

ponderata fra il BES dei lavoratori e delle lavoratrici e il livello di partecipazione, per i quali i punteggi sono, rispettivamente: 3,19 (su 5) - con un peso pari al 70% - e 1,8 (su 5) - con peso pari al 30%. I punteggi di sintesi sono riportati nel cruscotto seguente.

Il dominio BES nel quale si registra il livello migliore è quello della Sicurezza con un punteggio pari a 4, seguito da quello della Relazioni sociali con un punteggio di 3,8, da Paesaggio e patrimonio culturale 3,7, dall'Ambiente 3,3, da Lavoro e conciliazione dei tempi di vita e Benessere Soggettivo (3,1).

I domini per i quali si rileva un punteggio lievemente inferiore alla sufficienza sono quelli legati a Politica e Istituzioni, Salute, Istruzione e formazione (2,8), Benessere economico (2,7), Qualità dei servizi (2,3) e Innovazione ricerca e creatività (1,9).

A questa tipologia di clima, contribuiscono in misura importante alcune dimensioni della salute organizzativa, elencate di seguito: gestione delle conflittualità (4,3), ambiente relazionale (3,6), percorsi di carriera e valorizzazione delle competenze e prevenzione degli infortuni (3,3), ambiente di lavoro, chiarezza nella definizione degli obiettivi, ricchezza di senso del lavoro e scorrevolezza amministrativa (3,2), comunicazione e condivisione delle informazioni (3,1) e gestione del lavoro e sostenibilità dell'impiego (3).

Un dato particolarmente significativo è rappresentato dal fatto che i punteggi più bassi, inferiori a 3, si registrano nelle dimensioni dell'ascolto attivo, dei livelli di stress, del welfare organizzativo, dell'equità e dell'apertura e innovazione.



## 2.3 L'impegno di MUS.E per una G più forte

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

La trasparenza dei soci e della provenienza del capitale investito in MUS.E ottiene il massimo punteggio, in quanto l'associazione comunica chiaramente entrambi questi elementi, confidando che questa apertura porti ad un solido e sano consolidamento del rapporto con il pubblico.

MUS.E si muove nella stessa direzione rispetto alla cultura e ai sistemi di contrasto all'illegalità e alla corruzione. L'Associazione infatti ha adottato il PTPCT (Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza), atto che testimonia come, oltre a incentivare processi trasparenti e sostenibili al suo interno, l'organizzazione promuova anche la formazione in materia di anticorruzione, trasparenza e privacy.

Queste tematiche, infatti, sono oggetto di un percorso interno, avviato da alcuni anni, che ha visto un adeguamento costante del personale in rapporto all'evolversi della normativa e agli obblighi relativi agli organismi di diritto privato in controllo pubblico.

MUS.E dimostra sicuramente il maggiore impegno nell'attenzione dedicata alle esigenze e alle aspettative dei suoi utenti. Un esempio in tal senso è offerto dalle giornate di focus group organizzate con gli insegnanti, finalizzate alla raccolta di preziose informazioni sulle esigenze specifiche di questa importante categoria.

Invece, per valutare il livello di soddisfazione degli utenti generici, sono stati somministrati due questionari:

il Customer Satisfaction, focalizzato sulla valutazione della soddisfazione degli utenti riguardo al percorso museale, e il Customer Satisfaction Servizi MUS.E, orientato alla valutazione della soddisfazione degli utenti nei confronti dei servizi offerti dall'Associazione MUS.E. Attraverso questi strumenti, l'Associazione cerca di ottenere feedback importanti e funzionali a migliorare l'offerta museale e l'esperienza complessiva vissuta dagli utenti.

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

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

Infine, MUS.E si impegna a creare un ambiente propizio per l'emersione delle idee e la formazione delle giovani generazioni, riconoscendo il loro ruolo cruciale nel immaginare e costruire un futuro sostenibile.

Attraverso il coinvolgimento attivo dei giovani, l'Associazione conferma di volere investire in un presente ed in un avvenire in cui la sostenibilità diventa un valore condiviso e un obiettivo comune per tutta la comunità, favorendo allo stesso tempo la formazione di cittadini consapevoli e responsabili, pronti a contribuire attivamente al cambiamento della società.

## 2.4 L'azione di MUS.E alla luce degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile

Le attività di MUS.E si inseriscono in modo coerente all'interno del contesto degli obiettivi di sviluppo sostenibile, come definiti dal Patto Globale delle Nazioni Unite e successivamente dall'Agenda 2030.

Quest'ultima rappresenta un piano d'azione fondamentale che comprende i 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (SDGs) e fornisce una guida essenziale affinché ogni organizzazione possa partecipare attivamente e contribuire alla creazione di un mondo migliore, in una prospettiva ambientale, sociale ed economica.

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

L'analisi dell'impegno dell'associazione rispetto ai 17 SDGs mette in luce come gli obiettivi di sviluppo sostenibile dove si registra un maggiore impegno siano il Goal 16 "Pace, giustizia e istituzioni solide" (87,83), il Goal 10 "Ridurre le disuguaglianze" (80,48) e il Goal 9 "Industria, innovazione e infrastrutture" (80,23).

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

In riferimento al Goal 10, importante è il riconoscimento che MUS.E riserva ai propri stakeholder i quali rivestono un ruolo fondamentale nella condivisione e nel monitoraggio delle attività in programma, contribuendo alla riduzione delle disuguaglianze. L'organizzazione rico-

nosce che il coinvolgimento attivo degli stakeholders, che includono cittadini, istituzioni, aziende e organizzazioni no-profit, è essenziale per garantire la trasparenza e l'efficacia dei progetti. Questo approccio partecipativo permette di identificare le esigenze specifiche delle diverse comunità, assicurando che le iniziative siano inclusive e mirate a promuovere l'equità. MUS.E adotta strumenti di comunicazione aperta e feedback continui per mantenere un dialogo costante con gli stakeholders, facilitando un processo decisionale informato e condiviso. Questo impegno si traduce in politiche e programmi che mirano a garantire accesso equo a risorse ed opportunità.

Per quanto riguarda l'obiettivo di sviluppo sostenibile "Industria, innovazione e infrastrutture", MUS.E vede cittadini e utenti come catalizzatori cruciali per l'innovazione. Attraverso partenariati e co-progettazione di prodotti e servizi, l'organizzazione valorizza le idee e le competenze della comunità per sviluppare soluzioni sostenibili e innovative. Questa sinergia non solo stimola la creatività, ma assicura anche che le infrastrutture e i servizi sviluppati siano realmente in linea con le esigenze della comunità. Investe in processi innovativi per migliorare l'efficienza e la sostenibilità delle proprie operazioni, sempre con un occhio attento alla dimensione sociale. L'approccio inclusivo e collaborativo adottato da MUS.E garantisce che l'innovazione sia accessibile a tutti. Questo modello di partecipazione attiva rafforza la resilienza delle infrastrutture locali e promuove una cultura condivisa e sostenibile.

Gli obiettivi di sviluppo sostenibile dove l'impegno di MUS.E è maggiore sono il Goal 16 "Pace, giustizia e istituzioni solide" e il Goal 10 "Ridurre le disuguaglianze" Goal 9 "Industria, innovazione e infrastrutture".

## L'IMPORTANZA DEGLI SDGS NELLE STRATEGIE DEGLI ETS

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

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

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

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

## 2.5 L'azione di MUS.E alla luce del BES

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

Le attività di MUS.E si mostrano coerenti con il BES, delineando un piano di sviluppo ambientale e sociale sostenibile che mette al centro l'essere umano. In particolare, si registrano i risultati migliori nel dominio 11, "Innovazione, ricerca e creatività" (89,16), nel dominio 6 "Politica e istituzioni" (82,84) e nel dominio 9 "Paesaggio e patrimonio culturale" (80,47).

Per quanto riguarda il dominio 11, a fare la differenza per MUS.E sono le politiche di coinvolgimento e di valorizzazione dei giovani e degli studenti, visti come soggetti capaci di attivare processi innovativi e future partnership oltre che percorsi di co-progettazione. L'impegno che l'organizzazione mostra su questo versante non sorprende. Allo stesso tempo, la volontà di investire nei giovani e di vedere in i loro la linfa vitale di progetti che siano fonte di sviluppo per tutta la realtà e i suoi stakeholder, si rivela uno dei tratti più identitari per l'associazione, che per avanzare al proprio pubblico un'offerta innovativa e sostenibile deve continuamente aggiornare la sua proposta.

"Politica e istituzioni", ovvero il dominio 6, è un altro ambito nel quale MUS.E dimostra di volere puntare. In questo ambito, riveste un ruolo fondamentale l'adozione di misure volte ad aumentare la trasparenza dell'organizzazione, attraverso l'implementazione di azioni capaci di garantire la chiara identificazione dei soci e l'origine dei capitali, nonché l'attuazione di procedure interne che assicurino un elevato grado di consapevolezza del personale in merito al tema della legalità e del contrasto alla corruzione. Come già sottolineato, da diversi anni l'associazione si dota del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, un ulteriore elemento che evidenzia un impegno maturo nella promozione di un approccio sostenibile in questo ambito.

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

## L'IMPORTANZA DEL BES NELLE STRATEGIE DEGLI ETS

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

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

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

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

Innovazione ricerca e creatività Politica e Istituzioni Paesaggio e patrimonio culturale



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

### 3.1 Nota metodologica

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

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

#### 1. MISURAZIONE QUALITATIVA E QUANTITATIVA DELLA SOSTENIBILITÀ INTEGRALE

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

#### 2. STAKEHOLDER ENGAGEMENT

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

### 3. VALUTAZIONE DEI RISCHI ESG, DELLE CONTROVERSIE E DEI RISCHI DI SETTORE

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

### 5. CALCOLO DEL NEXT INDEX® ESG E ASSEGNAZIONE DEL RATING ESG

### 6. STESURA DEL BILANCIO D'IMPATTO ESG DI NEXT ECONOMIA

## 3.2 Gli strumenti di rilevazione e analisi

Il NeXt Index® ESG si compone di quattro elementi:

#### A) Il NeXt Index®

#### B) L'Analisi di materialità

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

#### D) Le controversie in ambiti ESG

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

#### A) Il NeXt Index®

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

## B) L'Analisi di Materialità a. Secondo livello di stakeholder engagement tramite, l'analisi di materialità

partecipata dei fattori chiave (i 30 indicatori del Questionario di Autovalutazione Partecipata 2.0 di NeXt) e conseguente emersione dei fattori/indicatori di debolezza

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

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

## D) Le controversie in ambiti ESG

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

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

## NEXT INDEX® ESG

|                             |     |   |
|-----------------------------|-----|---|
| NeXt Index® ESG<br>92 - 100 | AAA | Impresa Sostenibile   |
| NeXt Index® ESG<br>84 - 91  | AA  |   |
| NeXt Index® ESG<br>76-83    | A   | Impresa Sostenibile con avviati processi di miglioramento della sostenibilità |
| NeXt Index® ESG<br>68-75    | BBB |   |
| NeXt Index® ESG<br>60-67    | BB  |   |
| NeXt Index® ESG<br>45-59    | B   | Impresa non sostenibile   |
| NeXt Index® ESG<br>30-45    | CCC |   |
| NeXt Index® ESG<br>15-29    | CC  |   |
| NeXt Index® ESG<br>0-14     | C   |   |

### 3.2.1 Il Questionario di Autovalutazione Partecipata 2.0 di NeXt Economia

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

Tecnico Scientifico di NeXt.

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

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

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

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

Le aree sono articolate, a loro volta, in 5 indicatori per ciascuna, per un totale di 30 indicatori oggettivi (il questionario completo è in Appendice 1), ciascuno dei quali è collegato a un dominio BES e a un SDGs prioritario di riferimento. Per ciascun indicatore sono presenti, come possibilità di risposta, 5 classi di livello corrispondenti ai punteggi da 1 (minimo) a 5 (massimo). Il soggetto che si vuole autovalutare misura ogni indicatore, esprimendo il suo posizionamento all'interno di una delle classi di livello, tramite il flag sul relativo punteggio indicato da 1 a 5. Il punteggio di valutazione, per ciascun indicatore, sarà prima riparametrato su base 100 e poi ponderato, in fase di aggregazione, con un punteggio di importanza media assegnata dal Comitato Tecnico Scientifico di NeXt. Il processo di aggregazione dei punteggi assegnati a ciascun indicatore utilizza il Mazziotta-Pareto Index (MPI) ponderato. Questa scelta metodologica è stata effettuata per tenere conto degli elementi di variabilità e della ponderazione fra i valori, in una prospettiva di valutazione multidimensionale e partecipata.

In altri termini, il punteggio medio totale (per area e complessivo) deve tener conto sia dell'importanza attribuita a ogni suo elemento dagli stakeholder, sia della variabilità orizzontale fra gli stessi, per evitare il rischio che i soggetti che registrano punteggi medi più elevati abbiano anche una differenza consistente dei singoli punteggi. L'MPI ponderato permette di attenuare questo rischio, tutelando sia la logica della multidimensionalità, sia quella della partecipazione. Il punteggio massimo ottenibile per ciascuna area e per il totale è 100. Tale circostanza si verifica se e solo se in tutti gli indicatori si registra il valore massimo (5 che riparametrato diventa 100).

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

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

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

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

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

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

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

## L'ETS E IL GOVERNO DELL'ORGANIZZAZIONE

| INDICATORE   | PUNTEGGIO | MOTIVAZIONE   | DOMINIO BES            | SDGS  | TREND 21-22   |
|--|-----------|---|------------------------|---|---|
| Trasparenza degli associati e della provenienza del capitale   | 5/5       | <a href="https://musefirenze.portaleamministrazionetrasparente.it/">https://musefirenze.portaleamministrazionetrasparente.it/</a>   | POLITICA E ISTRUZIONE  |    |    |
| Cultura e sistemi di contrasto all'illegalità e alla corruzione  | 5/5       | Si seguono linee guida negli acquisti e quindi nella scelta dei fornitori. Abbiamo introdotto un sistema informatizzato (SCI-Sistema di Controllo Interno) che ci supporta nel monitorare tutto il processo di scelta e controllo fornitori. Ogni incarico è corredato da una serie di autodichiarazioni che i fornitori firmano sulla regolarità e legalità delle loro azioni  | POLITICA E ISTRUZIONE  |    |    |
| Strategia di direzione e gestione attenta ai diversi portatori d'interesse/ stakeholder<br>Tenendo (soci, utenti, dipendenti) conto dei valori dell'inclusione sociale, dell'equità e della parità di genere | 3/5       | Dal 2015 vengono pubblicati gli Annual Report ( <a href="http://musefirenze.it/muse/">http://musefirenze.it/muse/</a> )<br>Dall'anno scorso gli stakeholder vengono coinvolti per la definizione delle priorità tramite la metodologia NeXt Impact.<br>Da quest'anno gli stakeholder vengono coinvolti per la valutazione di impatto delle proprie attività e progettualità (es. Musei in Valigia)                    | POLITICA E ISTRUZIONE  |  |  |
| Partecipazione e collaborazione dei lavoratori e delle lavoratrici/volontari alle scelte strategiche dell'ETS  | 5/5       | La pianificazione degli incontri di staff tra Referente e Responsabile operativo viene svolta regolarmente, una volta ogni due settimane. Questo al fine di condividere le scelte strategiche ed operative. Inoltre, ogni referente organizza a sua volta incontri periodici con il proprio staff proprio per condividere e pianificare l'organizzazione del lavoro.  | POLITICA E ISTRUZIONE  |  |  |
| Strategia di direzione e gestione attenta ai diversi portatori di interesse  | 4/5       | Gli stakeholders principali sono per noi le Istituzioni, gli utenti e i dipendenti. Le Istituzioni vengono coinvolte attraverso la condivisione dei Piani programmatici grazie ai quali si definiscono i contratti di servizio. Gli utenti vengono coinvolti grazie ai questionari di CS e AR somministrati durante tutto l'anno. Infine i dipendenti vengono coinvolti attraverso incontri di staff e istituzionali. | LAVORO E TEMPO DI VITA |  |  |

## LE PERSONE E L'AMBIENTE DI LAVORO

| INDICATORE  | PUNTEGGIO | MOTIVAZIONE   | DOMINIO BES             | SDGS                              | TREND 21-22 |
|---|-----------|---|-------------------------|-----------------------------------|-------------|
| 2.1 Clima collaborativo, partecipativo e solidale   | 4/5       | Manteniamo il livello di soddisfazione di lavoratori, lavoratrici e volontari attraverso una condivisione sempre maggiore di tutte le attività svolte dall'associazione. BESt Work Life   | LAVORO E TEMPO DI VITA  | 8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH | ↑           |
| 2.2 Remunerazione equa per la dignità delle lavoratrici e dei lavoratori (in relazione a orario, funzioni svolte e responsabilità assegnate)  | 1/5       | Nel calcolo del rapporto sono state prese in considerazione anche le RAL dei dipendenti/collaboratori che hanno svolto meno di 12 mese lavorativi nel 2023.   | LAVORO E TEMPO DI VITA  | 8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH | ↓           |
| 2.3 Collaborazione continuativa con rappresentanze organizzate delle lavoratrici e dei lavoratori   | 5/5       | RLS ha una partecipazione continua ed attiva sulle scelte aziendali.  | POLITICA E ISTRUZIONE   | 8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH | ▬           |
| 2.4 Conciliazione dei tempi di vita/lavoro (lavoro agile, ecc.)   | 2/5       | Nel 2023 tutti i genitori avevano 1 giorno di smart working fisso. In più l'Associazione ha cercato di andare incontro alle esigenze del lavoratore, compatibilmente con quanto previsto dai nostri soci e portatori di interesse.  | LAVORO E TEMPO DI VITA  | 8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH | ↓           |
| Strategia di direzione e gestione attenta ai diversi portatori di interesse   | 4/5       | Gli stakeholders principali sono per noi le Istituzioni, gli utenti e i dipendenti. Le Istituzioni vengono coinvolte attraverso la condivisione dei Piani programmatici grazie ai quali si definiscono i contratti di servizio. Gli utenti vengono coinvolti grazie ai questionari di CS e AR somministrati durante tutto l'anno. Infine i dipendenti vengono coinvolti attraverso incontri di staff e istituzionali. | ISTRUZIONE E FORMAZIONE | 8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH | ▬           |
| 2.5 Sviluppo professionale delle lavoratrici e dei lavoratori e dei volontari, tramite formazione e apprendimento permanente, con riconoscimento delle competenze e delle esperienze personali. | 5/5       | Nel 2023 sono state attivate e svolte numero ore di formazione su tutti i livelli per tutti i dipendenti (referenti, impiegati, operai...)  |                         |                                   |             |

## IL RAPPORTO CON I CITTADINI/CONSUMATORI

| INDICATORE  | PUNTEGGIO | MOTIVAZIONE   | DOMINIO BES             | SDGS  | TREND 21-22   |
|---|-----------|---|-------------------------|---|---|
| 3.1 Ascolto, dialogo e relazione con i cittadini/ utenti finali/ stakeholder (anche attraverso i canali Web 2.0, i media tradizionali, ecc.)              | 5/5       | L'Associazione pone grande attenzione alle esigenze di tutti gli utenti, sia pubblici che privati. Con le insegnanti per esempio si sono organizzate giornate di focus group per capire programmi scolastici ed esigenze particolari. Agli utenti generici somministriamo due questionari: Customer Satisfaction orientato alla soddisfazione dell'utente sul percorso museale e Customer Satisfaction Servizi MUS.E (orientato alla soddisfazione dell'utente sui servizi MUS.E). In ogni questionario chiediamo di anche di darci suggerimenti sulle "parti" meno apprezzate. Vedi indagine qualitativa su AR 2022: <a href="https://musefirenze.it/wp-content/uploads/2023/10/AR22_website.pdf">https://musefirenze.it/wp-content/uploads/2023/10/AR22_website.pdf</a> | RELAZIONI SOCIALI       |    |    |
| 3.2 Coinvolgimento attivo di utenti svantaggiati e delle minoranze etnico religiose   | 4/5       | Muse ha a calendario visite polisensoriali per non vedenti e ipovedenti, e con interprete LIS per non udenti. Vedi: <a href="https://musefirenze.it/visitepolisensoriali-per-nonvedenti-e-ipovedenti-econ-interprete-lis-per-non-udenti/">https://musefirenze.it/visitepolisensoriali-per-nonvedenti-e-ipovedenti-econ-interprete-lis-per-non-udenti/</a>   | ISTRUZIONE E FORMAZIONE |  |  |
| 3.3 Cittadini e utenti quale stimolo per l'innovazione (partnership e co-progettazione di prodotti e servizi)   | 5/5       | L'associazione pone attenzione all'offerta in base alle esigenze degli stakeholder locali.  | RICERCA E INNOVAZIONE   |  |  |
| 3.4 Gestione e risoluzione dei reclami, garantendo tempistiche di risposta e del grado di soddisfazione   | 4/5       | Call center: <a href="https://musefirenze.it/">https://musefirenze.it/</a> (vedi footer)  | POLITICA E ISTRUZIONE   |  |  |
| 3.5 Coinvolgimento degli utenti/cittadini/ stakeholder attraverso iniziative e attività locali sul tema della nuova economia e dello sviluppo sostenibile | 3/5       | Vedi festival dell'Economia civile: <a href="https://www.festivalnazionaleeconomiecivile.it/">https://www.festivalnazionaleeconomiecivile.it/</a>   | BENESSERE SOGGETTIVO    |  |  |

## LA CATENA DI FORNITURA

| INDICATORE  | PUNTEGGIO | MOTIVAZIONE   | DOMINIO BES       | SDGS  | TREND 21-22   |
|---|-----------|---|-------------------|---|---|
| 4.1 Tracciabilità della catena di fornitura   | 5/5       | <a href="https://musefirenze.portaleamministrazionetrasparenze.it/pagina875_informazioni-sulle-singole-procedure-in-formato-tabellare.html">https://musefirenze.portaleamministrazionetrasparenze.it/pagina875_informazioni-sulle-singole-procedure-in-formato-tabellare.html</a> | RELAZIONI SOCIALI |    |    |
| 4.2 Scelta dei fornitori con criteri e procedure basati anche sulla sostenibilità socio-ambientale                | 1/5       | Al momento la scelta del fornitore si basa su criteri diversi.  | RELAZIONI SOCIALI |  |  |
| 4.3 Monitoraggio del grado di applicazione dei criteri di sostenibilità sociale e ambientale dei propri fornitori | 1/5       | Nel 2023 non abbiamo effettuato verifiche di sostenibilità nella scelta dei fornitori.  | RELAZIONI SOCIALI |  |  |
| 4.4 Patti equi e trasparenti per i pagamenti dei fornitori  | 5/5       | <a href="https://musefirenze.portaleamministrazionetrasparenze.it/pagina861_dati-sui-pagamenti.html">https://musefirenze.portaleamministrazionetrasparenze.it/pagina861_dati-sui-pagamenti.html</a>   | RELAZIONI SOCIALI |  |  |
| 4.5 Approvvigionamento equo e solidale per l'acquisto di prodotti grezzi o trasformati                            | 3/5       | L'Associazione ha iniziato un percorso di attenzione dei prodotti e materiali acquistati in ottica di sostenibilità ambientale.   | RELAZIONI SOCIALI |  |  |

## I RAPPORTI VERSO L'AMBIENTE NATURALE

| INDICATORE   | PUNTEGGIO | MOTIVAZIONE   | DOMINIO BES             | SDGS   | TREND 21-22   |
|--|-----------|---|-------------------------|--|---|
| 5.1 Contrasto al cambiamento climatico, per ridurre le emissioni inquinanti e climalteranti  | NA        |   | AMBIENTE                |   |   |
| 5.2 Approccio di economia circolare attraverso una corretta gestione degli imballi, differenziazione degli scarti/rifiuti e riduzione delle materie prime utilizzate | 1/5       | Nel 2023 non abbiamo effettuato questo calcolo, ma abbiamo posto molta attenzione all'acquisto di materiale riciclato (carta per stampanti, carta igienica, carta asciugamani...). Nel bookshop abbiamo adottato buste in carta e altri imballaggi sostenibili. | AMBIENTE                |   |  |
| 5.3 Riduzione dei consumi energetici e approvvigionamento da fonti rinnovabili   | NA        |   | AMBIENTE                |  |   |
| 5.4 Informazione veicolata dall'ETS per l'educazione dei cittadini al rispetto dell'ambiente   | 4/5       | Cerchiamo di sensibilizzare chiunque entri in contatto con noi al rispetto dell'ambiente e dei luoghi in cui ci si trova ad operare. GREEN LINE 202/ Festival Italia Gentile 2023   | ISTRUZIONE E FORMAZIONE |   |  |
| 5.5 Consumo responsabile delle risorse naturali, dell'acqua e della terra/suolo  | NA        | Vedi festival dell'Economia civile:<br><a href="https://www.festivalnazionaleeconomicivile.it/">https://www.festivalnazionaleeconomicivile.it/</a>  | AMBIENTE                | <br> |   |

## I COMPORTAMENTI VERSO LA COMUNITÀ LOCALE

| INDICATORE  | PUNTEGGIO | MOTIVAZIONE   | DOMINIO BES            | SDGS  | TREND 21-22   |
|---|-----------|---|------------------------|---|---|
| 6.1 Apertura e confronto dell'ETS con le comunità locali e i cittadini  | 5/5       | Gli incontri effettuati in tal senso sono molti visto che l'attività di MUS.E è dedicata ad iniziative dedicate al territorio.<br><a href="https://musefirenze.it/mostreeventi/">https://musefirenze.it/mostreeventi/</a>           | RELAZIONI SOCIALI      |    |    |
| 6.2 Apertura, confronto e azioni condivise con gli stakeholder del territorio (istituzioni locali, associazioni e altri portatori di interesse) | 3/5       | MUS.E è in contatto continuo con associazioni, istituzioni e scuole del territorio.   | RELAZIONI SOCIALI      |  |  |
| 6.3 Supporto allo sviluppo del territorio   | 5/5       | L'Associazione MUS.E ha come missione quella di valorizzare i Musei Civici Fiorentini. Quindi possiamo affermare che le attività e i progetti realizzati sono finalizzati alla valorizzazione del patrimonio della comunità locale. | PAESAGGIO E PATRIMONIO |  |  |
| 6.4 Promozione e incremento dell'occupazione stabile sul territori  | 5/5       | La percentuale di lavoratori a tempo indeterminato domiciliati nel raggio di 15 km è ampiamente superiore al 5%.  | LAVORO E TEMPO DI VITA |  |  |
| 6.5 Costruzione di reti stabili con altri ETS o soggetti del territorio per realizzare la propria mission                                       | 4/5       | La maggior parte delle partnership finalizzate agli eventi sono state realizzate con soggetti operanti nel territorio.  | RELAZIONI SOCIALI      |  |  |

### 3.2.2 Il processo di stakeholder engagement

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

La prima fase di questo processo è la selezione degli stakeholder da parte di questo Ente di Terzo Settore.

Questi vengono scelti tra i portatori di interesse circostanti che vengono toccati in modo diretto e indiretto dalle azioni portate avanti dallo stesso.

La selezione è fatta tramite una matrice basata su due fattori: importanza e adeguatezza.

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

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

Una volta selezionati, viene somministrato agli stakeholder un questionario in cui, per ciascun indicatore del Questionario di Autovalutazione Partecipata 2.0, viene loro richiesto di attribuire un punteggio di priorità di intervento, su una scala da 1 (bassa priorità) a 5 (alta priorità). In altri termini, si tratta di un ingaggio in cui gli stakeholder hanno l'opportunità di indicare le priorità di pianificazione all'ETS.

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

L'incrocio, indicatore per indicatore, fra il posizionamento dell'ETS e le priorità di intervento strategico indicate dagli stakeholder permette la costruzione della matrice di materialità per ciascuna area del Questionario di Autovalutazione Partecipata 2.0, con le quali sarà possibile evidenziare, in vista della costruzione di linee guida di pianificazione strategica futura, i punti di forza e di debolezza.

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

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

- Indicatori per i quali l'attenzione e l'impegno dell'organizzazione è già elevato e che sono comunque ritenuti prioritari dagli stakeholder, che rappresentano quegli elementi sui quali continuare ad investire;
- Indicatori per i quali l'attenzione e l'impegno dell'organizzazione è già elevato e che non sono ritenuti prioritari dagli stakeholder, che rappresentano quegli elementi consolidati

sui quali puntare, magari immaginando una loro evoluzione;

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

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



## Le matrici di materialità: risultati e bisogni emersi

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

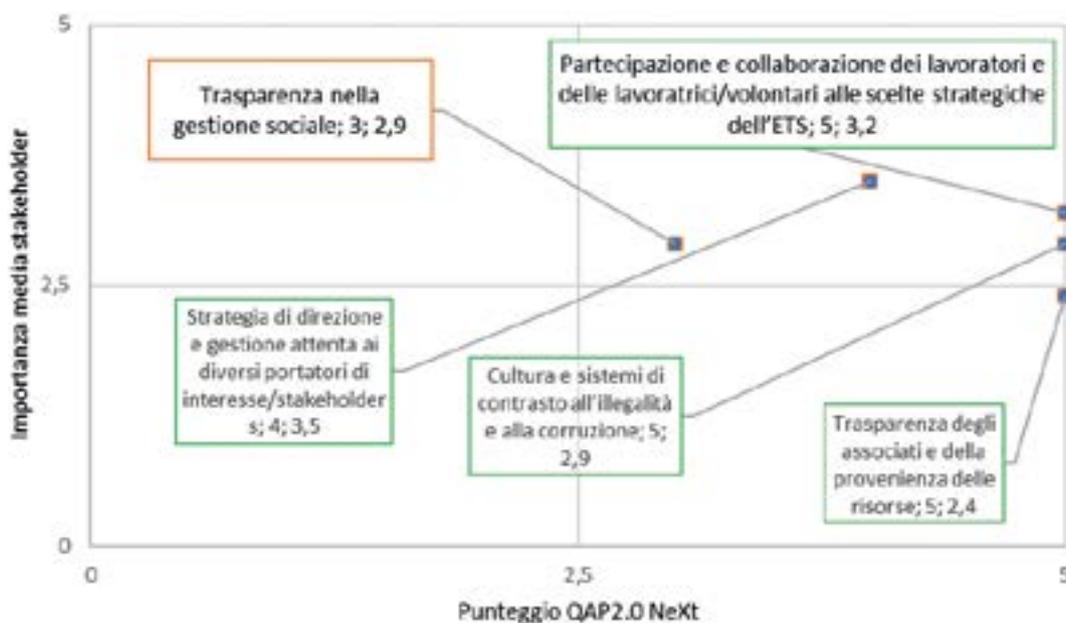
Sulla base dei dati dei due strumenti di cui sopra sono state costruite le matrici di materialità per ciascuna delle 6 Aree del QAP2.0, riportate di seguito. In particolare, in rosso sono evidenziati gli indicatori che registrano un punteggio basso (inferiore a 3) nel QAP2.0 e un'elevata priorità di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

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

- “L'ETS e il governo dell'organizzazione” (1 indicatori su 5)
  - » Trasparenza nella gestione sociale;
- “Le Persone e l'Ambiente di Lavoro” (2 indicatori su 5)
  - » Conciliazione dei tempi vita/lavoro”;
  - » Rispetto della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori attraverso la remunerazione equa.
- “I rapporti con i Cittadini/Utenti” (1 indicatore su 5)
  - » Coinvolgimento degli utenti/cittadini/stakeholder attraverso iniziative e attività locali sul tema della nuova economia e dello sviluppo sostenibile.
- “La Catena di Fornitura” (3 indicatori su 5)
  - » Scelta dei fornitori con criteri e procedure basati anche sulla sostenibilità socio-ambientale;
  - » Monitoraggio del grado di applicazione dei criteri di sostenibilità sociale e ambientale dei propri fornitori;
  - » Approvvigionamento equo e solidale per l'acquisto di prodotti grezzi o trasformati.
- “I Comportamenti verso l'Ambiente Naturale” (1 indicatori su 2)
  - » Approccio di economia circolare attraverso una corretta gestione degli imballi, differenziazioni degli scarti/rifiuti e riduzione delle materie prime utilizzate
- “I comportamenti verso la comunità locale” (1 indicatore su 5)
  - » Iniziative e azioni condivise con gli stakeholder del territorio.

## Area 1 “L’ETS e il governo dell’organizzazione”

### Analisi di materialità Area 1 - L’ETS e il governo dell’organizzazione



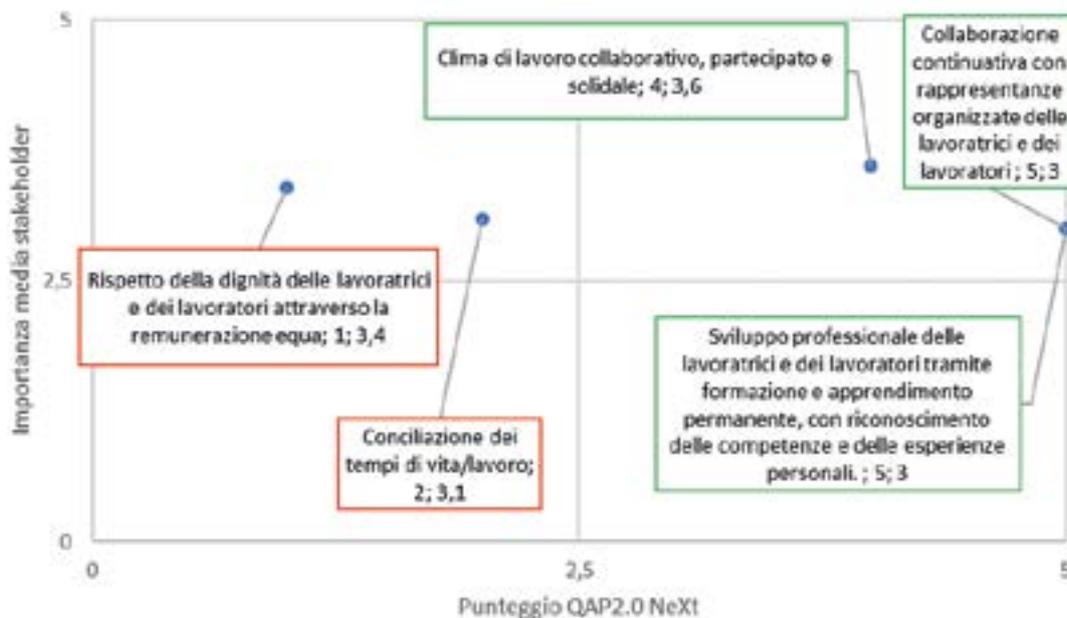
Nell’Area 1 “L’ETS e il governo dell’organizzazione”, solo uno degli indicatori evidenzia la necessità di interventi prioritari ed è quello che riguarda: “Trasparenza nella gestione sociale”

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

1. Creazione di un Comitato di Trasparenza Sociale: istituire un comitato indipendente dedicato alla trasparenza nella gestione sociale, composto da membri interni ed esterni all’organizzazione. Questo comitato dovrebbe avere il compito di monitorare e valutare le pratiche sociali e fornire raccomandazioni per il miglioramento continuo.
2. Formazione e Sensibilizzazione del Personale: organizzare programmi di formazione regolari per il personale su temi di trasparenza e responsabilità sociale, assicurando che tutti i dipendenti comprendano l’importanza della trasparenza e siano capaci di implementare le migliori pratiche nel loro lavoro quotidiano.
3. Politiche di Trasparenza e Codici di Condotta: sviluppare e rendere pubbliche politiche di trasparenza e codici di condotta che stabiliscano chiaramente gli standard di comportamento attesi da tutti i membri dell’organizzazione.

## Area 2 “Le persone e l’ambiente di lavoro”

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



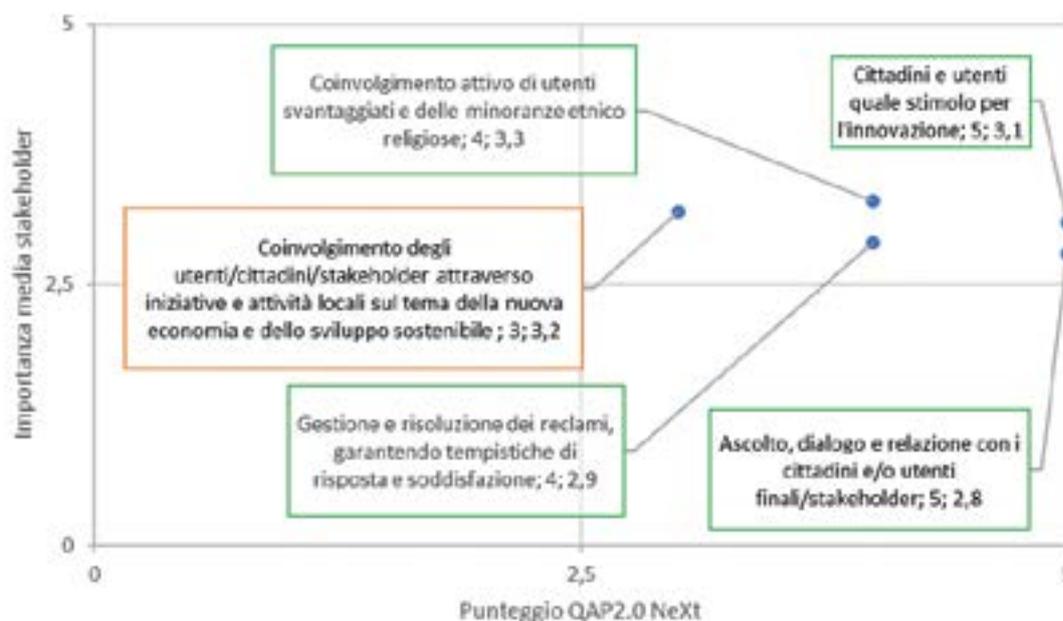
Nell’Area 2 “Le persone e l’ambiente di lavoro”, solo due sono gli indicatori che evidenziano la necessità di interventi prioritari e sono quelli che riguardano: “Conciliazione dei tempi vita/lavoro”; “Rispetto della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori attraverso la remunerazione equa”.

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

1. Flessibilità oraria: implementare orari di lavoro flessibili che consentano ai dipendenti di adattare il proprio orario di lavoro alle esigenze personali e familiari.
2. Programmi di supporto familiare: offrire programmi di sostegno ai dipendenti con responsabilità familiari, come congedi parentali estesi, sostegno per la cura dei figli e degli anziani, e partnership con asili nido e scuole materne.
3. Gestione del carico di lavoro: monitorare e governare il carico di lavoro dei dipendenti per prevenire il burnout, garantendo che i compiti e le responsabilità siano distribuiti equamente e in modo sostenibile.
4. Revisione delle politiche retributive: condurre una revisione completa delle politiche retributive per assicurarsi che tutti i dipendenti ricevano una remunerazione equa.
5. Programmi di incentivi e benefit: introdurre programmi di incentivi e benefit che riconoscano e premiano le performance dei dipendenti.
6. Dialogo aperto e coinvolgimento dei dipendenti: favorire un confronto aperto e continuo con i dipendenti riguardo alle loro retribuzioni e condizioni di lavoro, creando spazi di discussione e ascolto attivo, come forum, survey periodiche e incontri regolari con i rappresentanti sindacali.

## Area 3 “I rapporti con i Cittadini/Utenti”

### Analisi di materialità Area 3 -I rapporti con i Cittadini/Utenti



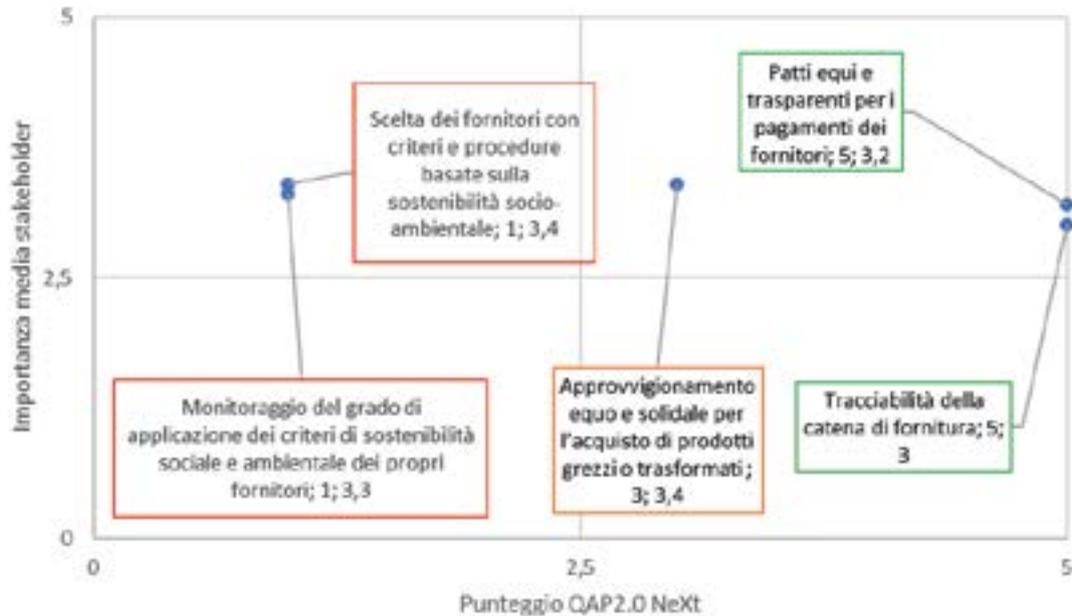
Nell'Area 3 “I rapporti con i cittadini/consumatori” solo uno degli indicatori evidenzia la necessità di interventi prioritari ed è quello che riguarda: “Coinvolgimento degli utenti/cittadini/ stakeholder attraverso iniziative e attività locali sul tema della nuova economia e dello sviluppo sostenibile”.

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

1. Organizzazione di forum e workshop locali: creare forum e workshop locali regolari che affrontino temi legati alla nuova economia e allo sviluppo sostenibile. Questi eventi possono includere presentazioni di esperti, sessioni di brainstorming, e discussioni interattive che coinvolgano direttamente cittadini e stakeholder, favorendo un dialogo aperto e la condivisione di idee.
2. Creazione di programmi di volontariato: sviluppare programmi di volontariato che permettano ai cittadini di partecipare attivamente a iniziative sostenibili locali.
3. Partnership con scuole e università: stabilire partnership con istituti scolastici e università per integrare l'educazione allo sviluppo sostenibile nei curricula. Organizzare visite guidate, laboratori pratici e progetti di ricerca collaborativa che coinvolgano studenti e accademici.
4. Eventi di networking sostenibile: organizzare eventi di networking che mettano in contatto cittadini, imprenditori, e leader locali interessati alla nuova economia e allo sviluppo sostenibile. Queste iniziative possono facilitare la creazione di nuove collaborazioni e progetti innovativi a livello locale.

## Area 4 “La catena di fornitura”

### Analisi di materialità Area 4 -La catena di fornitura



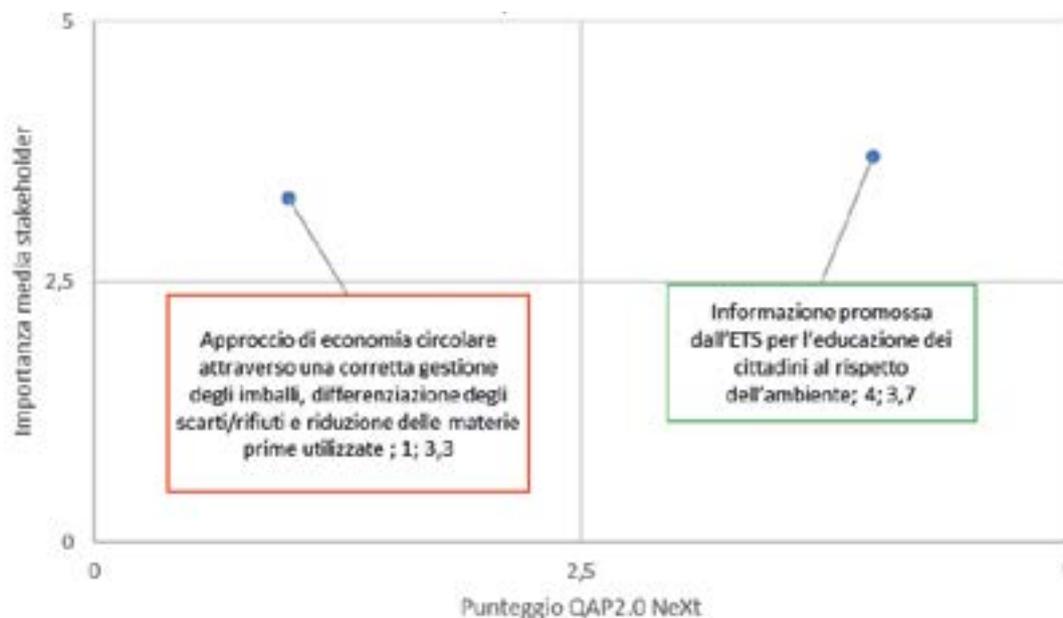
Nell'Area 4 “La catena di fornitura”, solo tre sono gli indicatori che evidenziano la necessità di interventi prioritari e sono quelli che riguardano: “Sceita dei fornitori con criteri e procedure basate sulla sostenibilità socio- ambientale”; “Monitoraggio del grado di applicazione dei criteri di sostenibilità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

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

1. Valutazione dei fornitori esistenti: condurre un esame approfondito dei fornitori esistenti per determinare il loro impatto socio-ambientale.
2. Politiche di approvvigionamento sostenibile: definire e implementare politiche chiare di approvvigionamento che integrino criteri di sostenibilità socio-ambientale nella selezione dei fornitori.
3. Sistemi di monitoraggio e reporting: implementare sistemi robusti di monitoraggio e reporting per valutare il grado di adesione dei fornitori ai criteri di sostenibilità socio-ambientale. Utilizzare indicatori chiave di performance (KPI) per misurare il progresso nel tempo e identificare aree di miglioramento.
4. Certificazioni e standards internazionali: adottare certificazioni riconosciute a livello internazionale per garantire che i prodotti grezzi e trasformati acquistati rispettino standard equi e solidali.
5. Collaborazione con organizzazioni di commercio equo per identificare e selezionare fornitori che rispettino i principi del commercio equo e solidale. Queste partnership possono facilitare l’accesso a reti di fornitori certificati e promuovere pratiche commerciali responsabili.

## Area 5 “I comportamenti verso l’ambiente naturale”

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



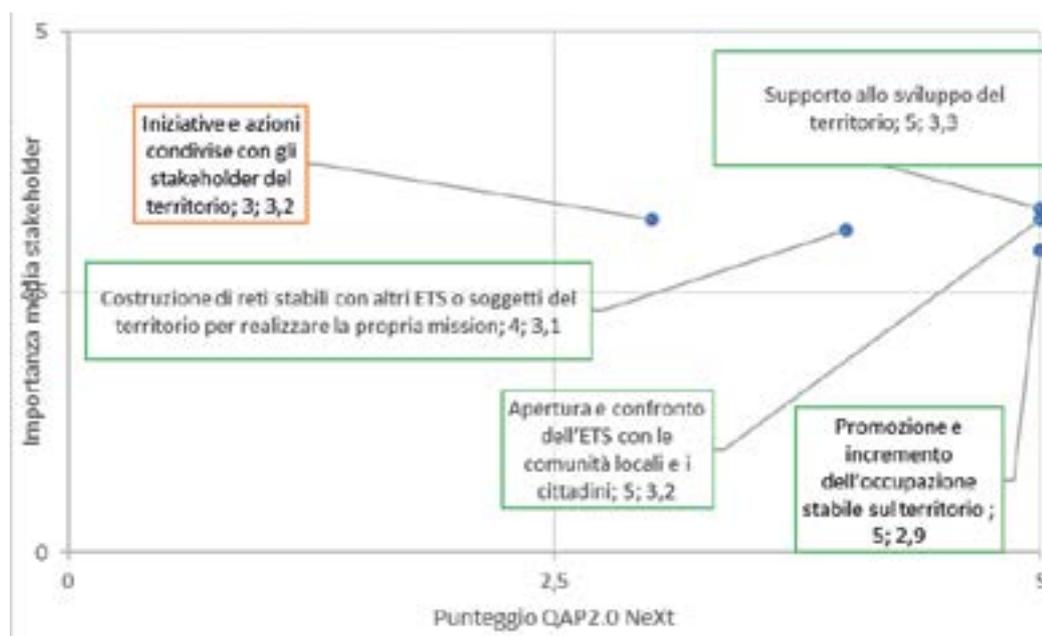
Nell’Area 5 “I comportamenti verso l’ambiente naturale”, solo uno è l’indicatore che evidenzia la necessità di interventi prioritari ed è quello che riguarda: “Approccio di economia circolare attraverso una corretta gestione degli imballi, differenziazioni degli scarti/rifiuti e riduzione delle materie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

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

1. Audits sull’impatto ambientale: condurre audits ambientali per valutare l’attuale gestione degli imballi e la differenziazione dei rifiuti. Identificare aree di miglioramento attraverso la quantificazione e la classificazione accurata dei rifiuti prodotti, al fine di implementare strategie mirate di riduzione e riciclo.
2. Campagne di sensibilizzazione e formazione: lanciare campagne educative rivolte ai dipendenti e agli stakeholder sull’importanza della gestione sostenibile degli imballi e della corretta differenziazione dei rifiuti.
3. Collaborazioni con partner e fornitori: cooperare attivamente con fornitori e partner per sviluppare soluzioni condivise per la gestione degli imballi e la riduzione delle materie prime. Stabilire criteri di acquisto che favoriscano l’utilizzo di imballaggi sostenibili e la riduzione della quantità di materiali utilizzati nei processi produttivi.
4. Certificazioni e standard di sostenibilità: ottenere certificazioni riconosciute a livello internazionale per dimostrare l’impegno verso l’economia circolare e la gestione sostenibile degli imballaggi.

## Area 6 “I comportamenti verso la comunità locale”

### Analisi di materialità Area 6 - I comportamenti verso la comunità locale



Nell'Area 6 “I comportamenti verso la comunità locale” solo uno è l'indicatore che evidenzia la necessità di interventi prioritari ed è quello che riguarda: “Iniziative e azioni condivise con gli stakeholder del territorio”.

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

1. Progetti di responsabilità sociale locale: implementare progetti di responsabilità sociale locale che rispondano alle esigenze e alle priorità identificate dalla comunità.
2. Partenariati per lo sviluppo economico locale: collaborare con piccole imprese, cooperative e start-up locali per stimolare lo sviluppo economico sostenibile. Supportare l'innovazione e l'imprenditorialità locale attraverso programmi di mentorship, finanziamenti agevolati o accesso a reti di mercato più ampie.
3. Monitoraggio e valutazione degli impatti sociali: implementare sistemi di monitoraggio e valutazione per misurare gli impatti sociali delle iniziative intraprese sulla comunità locale. Raccogliere un feedback continuo dagli stakeholder per adattare e migliorare le strategie di intervento, assicurando un impatto positivo e duraturo.
4. Promozione della partecipazione attiva: incentivare la partecipazione attiva degli abitanti del territorio nelle decisioni e nei processi che li riguardano direttamente. Promuovere la cittadinanza attiva attraverso consultazioni pubbliche, comitati consultivi locali o votazioni per progetti comunitari.

### 3.2.3 I Rischi ESG

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

I fattori chiave possono essere soggetti a rischi di diversa entità che, secondo l'approccio di NeXt, possono essere valutati tenendo in considerazione la combinazione dei seguenti elementi: 1. Rischio ESG interno partecipato; 2. Rischio ESG connesso alla capacità di pianificazione strategica; 3. Rischio ESG connesso al risk management; 4. Rischio ESG connesso all'analisi di contesto.

Il primo elemento consiste nella valutazione delle priorità di intervento in relazione ai bisogni del territorio.

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

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

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

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

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

## L'analisi dei rischi ESG

L'analisi dei fattori chiave e la valutazione dei rischi ad essi associati si compone di quattro elementi: 1) l'emersione dei fattori di debolezza; 2) le eventuali strategie di intervento pianificate per il miglioramento dei 30 fattori chiave; 3) le eventuali strategie passate, con i relativi risultati conseguiti per il miglioramento dei 30 fattori chiave; 4) l'analisi di contesto.

1. Per il primo elemento si procede con l'analisi di materialità dei fattori chiave (i 27 indicatori) e all'individuazione dei fattori di debolezza. Per MUS.E, dati i punteggi ottenuti nel questionario e la relativa priorità attribuita dagli stakeholder (secondo livello di stakeholder engagement), la percentuale di fattori critici è dunque pari al 32,86% (5 indicatori su 27).
2. A valle della rilevazione e analisi di tutte le strategie di intervento pianificate per il miglioramento dei 30 fattori chiave, si registra la presenza delle stesse nel 83,33% degli indicatori (quindi il 16,67% dei fattori chiave non presenta strategie future)
3. A valle della rilevazione e analisi delle strategie di intervento e dei relativi risultati conseguiti per il miglioramento dei 30 fattori chiave, si registra la presenza delle stesse con risultati positivi nel 85,19% degli indicatori (quindi il 14,81% dei fattori chiave non presenta strategie passate o i risultati di queste ultime sono negativi).
4. A valle dell'analisi di contesto relativa alla Provincia in cui MUS.E ha la sede legale (Firenze), realizzata per il tramite dell'utilizzo di 30 indicatori provenienti da fonti ufficiali e riconducibili ai tre pilastri ESG, si registra un 36,67% di indicatori con un livello inferiore al dato nazionale e un 66,67% con un trend negativo (sempre rispetto al dato nazionale).

La Tabella di seguito sintetizza i risultati di questa seconda fase. Il punteggio derivante dalla valutazione dei rischi associati ai fattori chiave (scalato su base 10) è pari a 2,63.

| Elemento valutativo di rischio                                     | Valore rilevato         | Peso |      |
|--|-------------------------|------|------|
| 1. Rischio ESG interno partecipato                                 | 32,86                   | 15%  |      |
| 2. Rischio ESG connesso alla capacità di pianificazione strategica | 16,67                   | 40%  |      |
| 3. Rischio ESG connesso al risk management                         | 14,81                   | 30%  |      |
| 4. Rischio ESG connesso all'analisi di contesto                    | $(36,67+66,67)/2=51,97$ | 15%  |      |
| Totale (scalato su base 10)  |                         |      | 2,63 |

| Indicatore del NeXt Index®  | Rischio ESG interno partecipato | Rischio ESG connesso al risk management | Rischio ESG connesso alla capacità di pianificazione strategica |
|---|---------------------------------|---|---|
| Trasparenza dei soci e della provenienza del capitale   | no                              | no                                      | no  |
| Cultura e sistemi di contrasto all'illegalità e alla corruzione   | no                              | no                                      | no  |
| Strategia di direzione e gestione attenta ai diversi portatori  | si                              | no                                      | no  |
| Partecipazione e collaborazione dei lavoratori alla gestione dell'azienda   | no                              | no                                      | no  |
| Differenziale tra la retribuzione minima e massima all'interno dell'azienda   | no                              | no                                      | no  |
| Clima di lavoro collaborativo, partecipato e solidale   | no                              | no                                      | no  |
| Rispetto della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori attraverso la remunerazione equa  | si                              | si                                      | si  |
| Presenza di una Rappresentanza organizzata delle lavoratrici e dei lavoratori   | no                              | no                                      | no  |
| Sistema di conciliazione dei tempi di vita/lavoro   | no                              | no                                      | si  |
| Sviluppo professionale dei lavoratori, tramite riconoscimento delle competenze e delle esperienze personali   | no                              | no                                      | no  |
| Strumenti di ascolto, dialogo e relazione con i clienti e/o consumatori finali  | no                              | no                                      | no  |
| Informazione completa e documentata ai clienti sulla sostenibilità dei prodotti, con attenzione all'intera filiera di approvvigionamento, e dei processi produttivi | no                              | no                                      | no  |
| Valorizzazione dei clienti quale stimolo per l'innovazione  | no                              | no                                      | no  |
| Modalità efficaci di gestione e risoluzione dei reclami, garantendo una adeguata gestione delle tempistiche di risposta e del grado di soddisfazione                | no                              | no                                      | no  |
| Misurazione del tasso di soddisfazione dei consumatori  | no                              | no                                      | si  |
| Tracciabilità della catena di fornitura   | no                              | no                                      | no  |
| Attivazione di criteri e procedure, basati anche sulla sostenibilità socio-ambientale, relative alla scelta dei fornitori   | si                              | si                                      | no  |

| Indicatore del NeXt Index®  | Rischio ESG interno partecipato | Rischio ESG connesso al risk management | Rischio ESG connesso alla capacità di pianificazione strategica |
|---|---------------------------------|---|---|
| Adozione e applicazione di strumenti di monitoraggio del grado di applicazione dei criteri di sostenibilità sociale e ambientale da parte dei propri fornitori                        | si                              | si                                      | si  |
| Patti equi e trasparenti per i pagamenti dei fornitori (ad es. contratti di lunga durata, prefinanziamento della produzione, non esclusività di contratto, formazione continua, ecc.) | no                              | no                                      | no  |
| Rispetto dei principi dell'approvvigionamento equo e solidale per l'acquisto di prodotti grezzi o trasformati   | no                              | no                                      | no  |
| Misure di contrasto al cambiamento climatico, per ridurre le emissioni inquinanti e climalteranti   | NA                              | si                                      | si  |
| Approccio di economia circolare attraverso una corretta gestione degli imballi, scarti/rifiuti e riduzione delle materie prime utilizzate   | si                              | si                                      | no  |
| Programmi di riduzione dei consumi energetici e approvvigionamento da fonti rinnovabili   | NA                              | si                                      | no  |
| Informazione promossa dall'azienda finalizzata all'educazione dei cittadini al rispetto dell'ambiente   | no                              | no                                      | no  |
| Consumo responsabile delle risorse naturali, dell'acqua e della terra/suolo   | NA                              | si                                      | no  |
| Apertura e confronto dell'attività aziendale e delle sue ricadute alle comunità locali e ai cittadini   | no                              | no                                      | no  |
| Dialogo costante e azioni condivise con gli altri stakeholder del territorio (istituzioni locali, associazioni e altri portatori di interesse)  | no                              | no                                      | no  |
| Partecipazione e supporto alle politiche di sviluppo del territorio, anche attraverso progetti per la valorizzazione del patrimonio della comunità locale                             | no                              | no                                      | no  |
| Promozione e incremento dell'occupazione sul territorio   | no                              | no                                      | no  |
| Collaborazione con altre imprese o soggetti del territorio per realizzare la propria mission in logica di rete  | no                              | no                                      | no  |
| <b>Totale elementi di rischio</b>   | <b>5/30</b>                     | <b>7/30</b>                             | <b>5/30</b>   |

| Indicatore del NeXt Index®  | Rischio ESG interno partecipato  | Rischio ESG connesso al risk management  |
|---|--|--|
| Trasparenza dei soci e della provenienza del capitale   | Vedi Portale di Amministrazione Trasparente:<br><a href="https://musefirenzeportaleamministrazionetrasparente.it/">https://musefirenzeportaleamministrazionetrasparente.it/</a>  | Mantenimento delle politiche in essere.  |
| Cultura e sistemi di contrasto all'illegalità e alla corruzione   | Abbiamo implementato e potenziato il PAT:<br><a href="https://musefirenze.portaleamministrazionetrasparente.it/">https://musefirenze.portaleamministrazionetrasparente.it/</a>   | Continui adeguamenti alle normative vigenti in materia.                        |
| Strategia di direzione e gestione attenta ai diversi portatori d'interesse/stakeholder  | L'analisi multidimensionale stessa è lo strumento tramite cui raccogliamo feedback da tutti gli stakeholder. Vedi AR 2022:<br><a href="https://musefirenze.it/wp-content/uploads/2023/10/AR22_website.pdf">https://musefirenze.it/wp-content/uploads/2023/10/AR22_website.pdf</a>  | Mantenimento delle politiche in essere.  |
| Partecipazione e collaborazione dei lavoratori alla gestione dell'azienda   | Aggiornamenti sempre più frequenti. Inoltre sia il Piano Operativo a consuntivo che il Piano Strategico viene condiviso con tutti i dipendenti almeno una volta l'anno. Inoltre tutte le attività programmate per il mese vengono rese note a tutti attraverso i nostri portali: sito e portale HR.  | Mantenimento delle politiche in essere.  |
| Differenziale tra la retribuzione minima e massima all'interno dell'azienda   | L'Associazione cerca di porre molta attenzione al benessere dei dipendenti. Vengono poi svolti durante l'anno team building, percorsi di formazione manager e formazione personale di area.  | Mantenimento delle politiche in essere.  |
| Rispetto della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori attraverso la remunerazione equa  | no   | no   |
| Presenza di una Rappresentanza organizzata delle lavoratrici e dei lavoratori   | RLS ha una partecipazione continua ed attiva sulle scelte aziendali.   | Mantenimento delle politiche in essere.  |
| Sistema di conciliazione dei tempi di vita/lavoro   | La misura dello smart working sopra indicata è stata attivata nel 2022 e potenziata nel 2023.  | no   |
| Sviluppo professionale dei lavoratori, tramite riconoscimento delle competenze e delle esperienze personali   | Pianificazione dedicata  | Mantenimento delle politiche in essere.  |
| Strumenti di ascolto, dialogo e relazione con i clienti e/o consumatori finali  | Giornate di focus group con le insegnanti. Somministrazione di questionari di Customer Satisfaction agli utenti generici orientato alla soddisfazione dell'utente sul percorso museale e Customer Satisfaction Servizi MUS.E. Vedi indagine qualitativa su AR 2022:<br><a href="https://musefirenze.it/wp-content/uploads/2023/10/AR22_website.pdf">https://musefirenze.it/wp-content/uploads/2023/10/AR22_website.pdf</a> | Mantenimento delle politiche in essere.  |
| Informazione completa e documentata ai clienti sulla sostenibilità dei prodotti, con attenzione all'intera filiera di approvvigionamento, e dei processi produttivi | Muse ha attivato politiche e strumenti per enti del terzo settore sin dalla sua fondazione.  | Muse continuerà a sviluppare politiche e strumenti per enti del terzo settore. |
| Valorizzazione dei clienti quale stimolo per l'innovazione  | L'associazione pone attenzione all'offerta in base alle esigenze degli stakeholder locali.   | Mantenimento delle politiche in essere.  |

| Indicatore del NeXt Index®  | Rischio ESG interno partecipato   | Rischio ESG connesso al risk management   |
|---|---|---|
| Modalità efficaci di gestione e risoluzione dei reclami, garantendo una adeguata gestione delle tempistiche di risposta e del grado di soddisfazione                                  | Call center: <a href="https://musefirenze.it/">https://musefirenze.it/</a> (vedi footer)  | Mantenimento delle politiche in essere.   |
| Misurazione del tasso di soddisfazione dei consumatori  | Come sopra, vedi festival dell'economia civile: <a href="https://www.festivalnazionaleeconomicivile.it/">https://www.festivalnazionaleeconomicivile.it/</a> | no  |
| Tracciabilità della catena di fornitura   | Progettazione e realizzazione del gestionale interno acquisti.  | Evoluzione e potenziamento del gestionale.  |
| Attivazione di criteri e procedure, basati anche sulla sostenibilità socio-ambientale, relative alla scelta dei fornitori   | no  | Resta in progetto la volontà di porre attenzione alle certificazioni socio ambientali dei fornitori.  |
| Adozione e applicazione di strumenti di monitoraggio del grado di applicazione dei criteri di sostenibilità sociale e ambientale da parte dei propri fornitori                        | no  | no  |
| Patti equi e trasparenti per i pagamenti dei fornitori (ad es. contratti di lunga durata, prefinanziamento della produzione, non esclusività di contratto, formazione continua, ecc.) | L'Associazione si sta impegnando per ridurre a 0 i ritardi sui pagamenti dei fornitori.   | Mantenimento delle politiche in essere.   |
| Rispetto dei principi dell'approvvigionamento equo e solidale per l'acquisto di prodotti grezzi o trasformati   | L'Associazione ha iniziato un percorso di attenzione dei prodotti e materiali acquistati in ottica di sostenibilità ambientale.                             | Nel 2024 si metteranno in atto politiche di acquisto di prodotti e materiali che possiamo migliorare l'impatto della co2 sull'ambiente. Verranno quindi richiesti ai fornitori di fornirci eventuali certificazioni in merito alla co2 emessa per la produzione diretta del prodotto venduto. |
| Misure di contrasto al cambiamento climatico, per ridurre le emissioni inquinanti e climalteranti   | no  | no  |
| Approccio di economia circolare attraverso una corretta gestione degli imballi, scarti/rifiuti e riduzione delle materie prime utilizzate   | no  | Dal 2023 ci siamo attivati sul risparmio energetico.  |

| Indicatore del NeXt Index®  | Rischio ESG interno partecipato   | Rischio ESG connesso al risk management  |
|---|---|--|
| Programmi di riduzione dei consumi energetici e approvvigionamento da fonti rinnovabili   | no  | Vorremmo provare a sensibilizzare il Comune di Firenze nell'eventuale adozione di fonti di energia alternative.                      |
| Informazione promossa dall'azienda finalizzata all'educazione dei cittadini al rispetto dell'ambiente   | Cerchiamo di sensibilizzare chiunque entri in contatto con noi al rispetto dell'ambiente e dei luoghi in cui ci si trova ad operare. GREEN LINE 2023 Festival Italia Gentile 2023   | Mantenimento delle politiche già in essere   |
| Consumo responsabile delle risorse naturali, dell'acqua e della terra/ suolo  | no  | Sensibilizziamo tutti i dipendenti all'uso responsabile dell'acqua che di fatto è l'unica fonte non rinnovabile utilizzata da MUS.E. |
| Apertura e confronto dell'attività aziendale e delle sue ricadute alle comunità locali e ai cittadini   | Gli incontri effettuati in tal senso sono molti visto che l'attività di MUS.E è dedicata ad iniziative dedicate al territorio.<br><a href="https://musefirenze.it/mostreeventi/">https://musefirenze.it/mostreeventi/</a>           | Mantenimento delle politiche già in essere   |
| Dialogo costante e azioni condivise con gli altri stakeholder del territorio (istituzioni locali, associazioni e altri portatori di interesse)            | MUS.E è in contatto continuo con associazioni, istituzioni e scuole del territorio.   | Mantenimento delle politiche già in essere   |
| Partecipazione e supporto alle politiche di sviluppo del territorio, anche attraverso progetti per la valorizzazione del patrimonio della comunità locale | L'Associazione MUS.E ha come missione quella di valorizzare i Musei Civici Fiorentini. Quindi possiamo affermare che le attività e i progetti realizzati sono finalizzati alla valorizzazione del patrimonio della comunità locale. | Mantenimento delle politiche già in essere   |
| Promozione e incremento dell'occupazione sul territorio   | La percentuale di lavoratori a tempo indeterminato domiciliati nel raggio di 15 km è ampiamente superiore al 5%.  | Mantenimento delle politiche già in essere   |
| Collaborazione con altre imprese o soggetti del territorio per realizzare la propria mission in logica di rete  | <a href="https://musefirenze.portaleamministrazionetrasparente.it/">https://musefirenze.portaleamministrazionetrasparente.it/</a>   | Mantenimento delle politiche già in essere   |

### 3.2.4 Le controversie ESG

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

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

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

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

Per ciascuno dei 30 indicatori del NeXt Index® viene indagata la presenza o meno di controversie.

A ciascuna controversia viene assegnata una variabile dummy che può assumere, per sua natura, valore 0 se la controversia non è presente e valore 1 se quest'ultima è presente. Nel caso in cui la controversia fosse

presente (valore 1) è necessario andare a valutare altri due elementi:

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

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

#### L'analisi delle controversie ESG di MUS.E

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

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

### 3.3 I risultati del NeXt Index® ESG

Alla luce di quanto emerso dalle fasi precedenti, il punteggio del **NeXt Index® ESG** è pari a **69,3**. Conseguentemente il **Rating ESG** è pari a **BBB** e quindi risulta essere un'**Impresa sostenibile con avviati processi di miglioramento della sostenibilità**.

Il Pilastro in cui si registra il valore più elevato è quello della Governance (86,5) seguito del Social (77,2) e da quello dell'Ambiente (55,77).

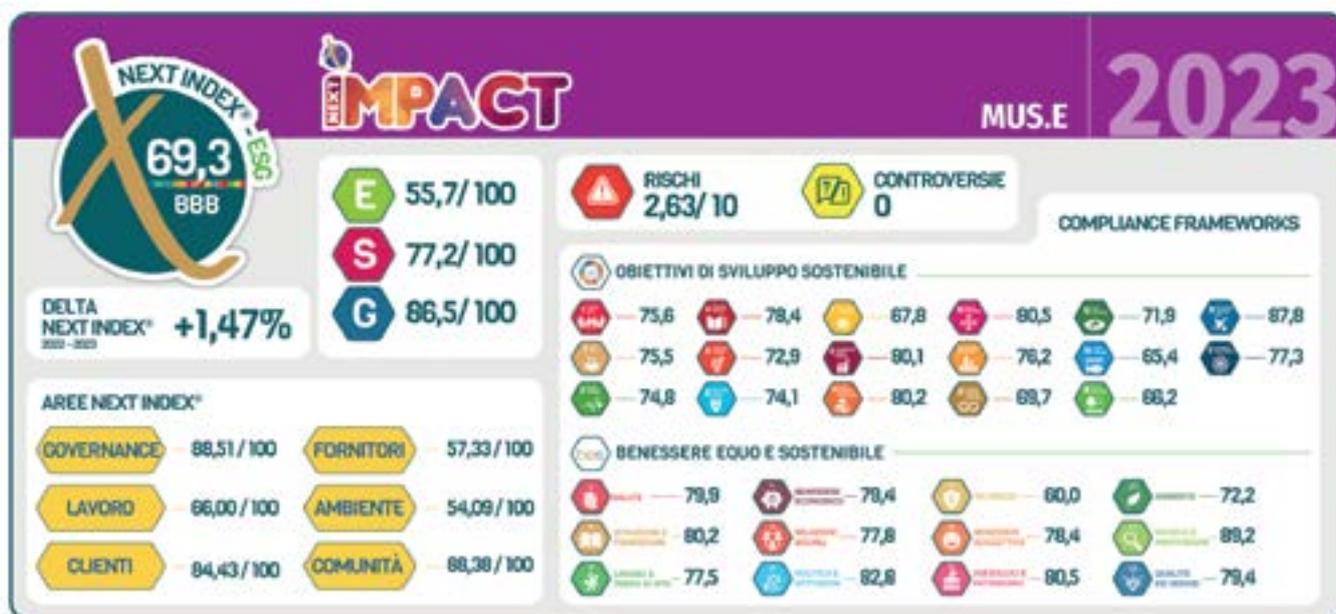
Il livello dei rischi è pari a 2,63 su 10, che rappresenta un valore ottimale, grazie alla presenza di politiche passate e future sui temi della sostenibilità integrale, che permettono di prevenire e gestire i rischi ESG.

Non si registrano controversie.

Passando all'analisi delle sei aree di valore del NeXt Index®, quelle nelle quali si registra la performance migliore sono relative a l'ETS e il governo dell'organizzazione (88,51), i rapporti con la comunità locale (88,38) e i rapporti con i cittadini/utenti con un punteggio pari a 84,43. Segue l'area relativa alle persone e l'ambiente di lavoro (66).

Chiudono le aree relative alla catena di fornitura e i rapporti con l'ambiente naturale che registrano rispettivamente 57,33 e 54,09.

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



# MUS.E VALUTAZIONE NEXT IMPACT



12

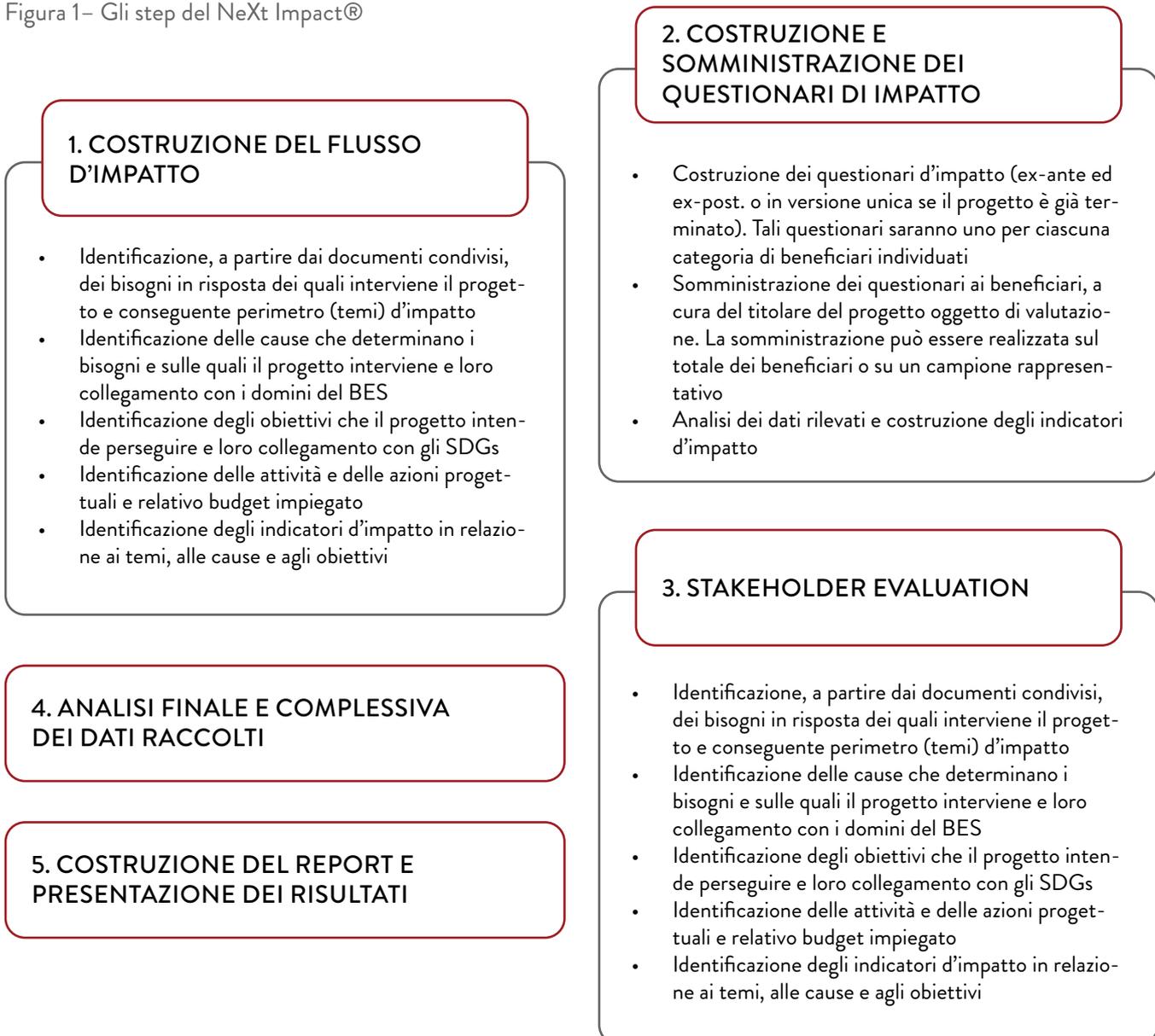


# MUS.E VALUTAZIONE NEXT IMPACT

## 1. LA METODOLOGIA NEXT IMPACT®

L'obiettivo alla base del percorso NeXt Impact® è valutare la sostenibilità integrale di un progetto, in modo partecipato e inclusivo, rendendo il coinvolgimento degli stakeholder strategico e strutturale. Questo modello non solo permette di avere un clima maggiormente collaborativo e solidale per il prosieguo delle attività progettuali, ma risulta essere anche più conveniente dei modelli di impatto tradizionali, perché riduce il rischio di una mancanza di apprendimento collettivo dai risultati e dalle sperimentazioni delle attività. Il percorso si articola in 5 step riportati nella Figura 1. Ciascuno si sostanzia in una serie di elementi metodologici di valutazione.

Figura 1– Gli step del NeXt Impact®



## 2. IL NEXT IMPACT® DI MUS.E

### 2.1. Il Flusso di Impatto

Obiettivo del presente paragrafo è quello di descrivere il flusso di impatto previsto dal percorso NeXt Impact® di MUS.E (Figura 2).

Il punto di partenza è rappresentato dall'identificazione dei bisogni/problematiche sulle quali si vuole generare un impatto positivo. Nello specifico il bisogno/problematica è rappresentato dalla poca valorizzazione e promozione dei luoghi della cultura di Firenze con conseguente impoverimento culturale e relazionale.

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

Tutti gli indicatori alla base della valutazione sono specifici, misurabili, accessibili, rilevanti e tempo definiti.

- La cultura non è percepita come occasione per creare relazioni significative;
- Inefficacia delle forme di diffusione culturale;
- La cultura non è percepita come occasione fondamentale di sviluppo umano sul territorio.

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

- Relazioni sociali;
- Istruzione e formazione;
- Benessere soggettivo;
- Paesaggio e patrimonio culturale

Il terzo blocco del flusso di impatto consiste nell'identificazione degli obiettivi che il progetto intende perseguire tramite la propria attuazione. Tali obiettivi sono la trasposizione positiva delle cause e rappresentano l'area del cambiamento, tramite la quale è possibile intervenire sulle cause e generare un impatto positivo sul bisogno/problematica di partenza. Gli obiettivi di MUS.E, sono:

- Cultura come vettore di relazione e di sviluppo umano sul territorio
- Diffusione culturale
- Avvicinare le persone alla dimensione culturale come occasione di sviluppo umano

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

- SDGs 3 – Salute e benessere
- SDGs 4 – Istruzione di Qualità
- SDGs 8 - Lavoro dignitoso e crescita economica
- SDGs 10 – Ridurre le Diseguaglianze
- SDGs 11 – Città e comunità sostenibili

Dall'analisi trasversale di questi primi tre blocchi nascono i temi d'impatto del progetto. In particolare, questi ultimi sono:

- Cultura come vettore di relazione e di sviluppo umano sul territorio
- Diffusione culturale
- Avvicinare le persone alla dimensione culturale come occasione di sviluppo umano

Il quarto blocco è rappresentato dalle attività che il progetto ha realizzato per il conseguimento degli obiettivi di cui sopra. In particolare:

- Esposizioni permanenti
- Esposizioni temporanee
- Visite guidate
- Laboratori didattici
- Progetti territoriali

Il quinto blocco rappresenta gli item sui quali si misura la capacità d'impatto del progetto. Item che in fase di rilevazione saranno articolati in uno o più indicatori elementari e che, ovviamente, sono la chiave misurativa con la quale è possibile valutare il miglioramento a livello delle cause e, quindi, dell'impatto generato sul bisogno/problematica di partenza. Nello specifico:

- Relazioni
- Soddisfazione e felicità
- Conoscenza del territorio
- Opportunità e accessibilità della cultura
- Partecipazione culturale
- Partecipazione sociale

Infine, il sesto e ultimo blocco rappresenta l'item d'impatto individuato per MUS.E:

- Valorizzazione del capitale umano e culturale del territorio fiorentino.

Figura 2 - Il Flusso NeXt Impact® di MUS.E.



## 2.2 La rilevazione dei dati

Per l'annualità 2023 MUS.E ha deciso di valutare l'impatto complessivo dell'organizzazione andando ad indagare quelli che sono i benefici generati dall'intera attività realizzata.

La valutazione d'impatto di MUS.E ha visto diversi momenti di rilevazione dei dati rispetto alle attività core dell'organizzazione.

In particolare, il team di ricerca di NeXt Economia in collaborazione con il team di MUS.E, seguendo la metodologia NeXt Impact®, ha costruito e somministrato a tutti i beneficiari diretti (visitatori) questionari ad hoc, con l'obiettivo di rilevare tramite appositi indicatori di impatto collegati ai domini del BES e agli SDGs, il cambiamento generato dalle azioni di MUS.E e l'impatto delle stesse in relazione ai temi di intervento.

Sono stati somministrati 775.337 questionari così ripartiti:

- 493.947 visitatori di Palazzo Vecchio
- 48.869 visitatori del Museo del 900
- 232.521 visitatori di Palazzo Medici Riccardi

Il contenuto della Tabella 1.1, che rappresenta il punto di partenza analitico per la costruzione dei risultati della valutazione, è articolato come segue.

I temi d'impatto (colonna 1 Tabella 1.1) sui quali MUS.E è intervenuto, sono:

- Cultura come vettore di relazione e di sviluppo umano sul territorio
- Diffusione culturale
- Avvicinare le persone alla dimensione culturale come occasione di sviluppo umano

Tali temi sono riconducibili prioritariamente e rispettivamente ai seguenti domini del BES (colonna 4, Tabella 1.1) e SDGs (colonna 2, Tabella 1.1):

- Relazioni sociali; SDGs 10 e 11
- Istruzione e formazione; SDGs 4 e 10
- Benessere soggettivo; SDGs 3
- Paesaggio e patrimonio culturale; SDGs 4 e 8

Gli indicatori d'impatto, riconducibili ai temi di MUS.E, ai domini BES e agli SDGs appena richiamati, che sono stati costruiti per monitorare il cambiamento generato dall'intervento progettuale, sono riportati nella colonna

3 delle Tabelle 1.1 e sono, rispettivamente:

- Relazioni
- Soddisfazione e felicità
- Conoscenza del territorio
- Opportunità e accessibilità della cultura
- Partecipazione culturale
- Partecipazione sociale

All'interno della medesima tabella sono riportati anche:

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

| Tem  | SDGs | Indicatore d'impatto                      | Dominio BES | Cambiamento beneficiari diretti | Importanza Stakeholder |
|--|------|---|-------------|---------------------------------|------------------------|
| Cultura come vettore di relazione e di sviluppo umano sul territorio   | 11   | Relazioni                                 | RS          | 6,62                            | 4                      |
|  | 3    | Soddisfazione e felicità                  | BS          | 7,13                            | 4                      |
|  | 8    | Conoscenza del Territorio                 | PPC         | 6,90                            | 4                      |
| Diffusione culturale   | 4    | Conoscenza Culturale                      | IF          | 7,23                            | 4                      |
|  |      | Opportunità e accessibilità della cultura | PPC         | 7,20                            | 4                      |
| Avvicinare alla dimension e culturale come occasione di sviluppo umano | 10   | Partecipazione culturale                  | IF          | 7,40                            | 4                      |
|  |      | Partecipazione sociale                    | RS          | 6,73                            | 4                      |

Tabella 1.1 – I dati rilevati per MUS.E

| Beneficiari sui quali si registra impatto | Tipologia proxy finanziaria                    | Valore proxy finanziaria | Deadweight | Attribution | Drop-off |
|---|--|--------------------------|------------|-------------|----------|
| 559591                                    | Attività di svago culturale user experience    | 20€                      | 50%        | 50%         | 20%      |
| 581502                                    | Corso di autostima                             | 10€                      | 30%        | 30%         | 60%      |
| 573075                                    | Visita guidata della città                     | 5€                       | 20%        | 20%         | 60%      |
| 596672                                    | Visita guidata museale                         | 15€                      | 20%        | 20%         | 60%      |
| 576446                                    | Costo del biglietto e trasporto - Costo mostra | 15€                      | 50%        | 50%         | 30%      |
| 586559                                    | Abbonamento musei civici                       | 10€                      | 30%        | 30%         | 60%      |
| 596672                                    | Iscrizione associazione                        | 5€                       | 30%        | 30%         | 60%      |

## 2.3. Risultati

Obiettivo del presente paragrafo è quello di offrire una lettura complessiva dei risultati in termini di capacità generativa di MUS.E.

### 2.3.1. Il cambiamento realizzato e l'impatto generato

Il cambiamento realizzato, misurato tramite l'analisi dei risultati degli indicatori d'impatto, si attesta in media a 7,05 punti (su una scala da 0 a 10).

Per il tema “Diffusione culturale” si registra un cambiamento significativo alto (7,22). Per i temi “Avvicinare le persone alla dimensione culturale come occasione di sviluppo umano” e “Cultura come vettore di relazione e di sviluppo umano sul territorio” si registra un cambiamento medio-alto rispettivamente pari a 7,06 e 6,88. In tutti i temi il cambiamento riguarda il 100% dei beneficiari.

I risultati in termini di cambiamento generato sono da considerarsi estremamente positivi tanto nel presente quanto in un'ottica futura. Tutto questo ci porta alla consapevolezza dell'esigenza di continuare a investire su questi temi, rinnovando e implementando le attività già in essere.

|  |             |
|--|-------------|
| <b>Totale</b>  |             |
| Cultura come vettore di relazione e di sviluppo umano sul territorio             | 6,88        |
| Diffusione culturale   | 7,22        |
| Avvicinare le persone alla dimensione culturale come occasione di sviluppo umano | 7,06        |
| <b>Totale (media)</b>  | <b>7,05</b> |

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

L'impatto complessivo generato, misurato tramite l'algoritmo del NeXt Impact®2, registra un valore pari a 3,71 (Tabella 1.3): ciò significa che per ogni euro investito si realizza un beneficio pari a 3,71 euro.

Impatto cresciuto rispetto allo scorso anno (che era 3,38) soprattutto grazie all'aumento della percentuale di utenti che dichiarano che la partecipazione a un percorso MUS.E ha impattato sui temi oggetto di analisi: lo scorso anno, in media, era il 64%, quest'anno il 74%, un risultato nettamente superiore sia in termini relativi che in termini assoluti, poiché nel 2023 il numero di visitatori di Palazzo Vecchio, Museo Novecento e Palazzo Medici Riccardi è complessivamente aumentato.

Come anticipato nei paragrafi precedenti, tale impatto è stato generato in varie dimensioni del benessere multidimensionale (Tabella 1.3) e in diversi obiettivi di sviluppo sostenibile (Tabella 1.4).

Interessante al riguardo è la ripartizione percentuale di tale impatto fra i domini BES, che vede il valore più alto nel dominio Relazioni sociali (43,62%), a cui seguono il dominio Paesaggio e patrimonio culturale (33,98%) e il dominio Istruzione e formazione (17,28%). Chiude il dominio Benessere soggettivo che si attesta su un valore di 5,12%.

Rilevante è anche il quadro che emerge dalla ripartizione percentuale di tale impatto fra gli SDGs, che vede l'Obiettivo 4 – Istruzione di Qualità (42,30%) al primo posto seguito dall'SDGs 11 – Città e comunità sostenibili (41,18%) seguito dall'SDGs 10 – Ridurre le disuguaglianze che si attesta un valore di 7,73%. Chiudono gli SDGs 3 – Salute e benessere (5,12%) e 8 - Lavoro dignitoso e crescita economica (3,67%). 23 L'algoritmo del NeXt Impact® permette la valorizzazione monetaria dei benefici generati utilizzando i seguenti elementi: la traduzione degli indicatori d'impatto in valore monetario, tramite l'utilizzo di apposite proxy finanziarie, e le relative percentuali di deadweight, attribution e drop-off; il numero degli effettivi beneficiari per i quali si è registrato il cambiamento; il punteggio di cambiamento per ciascun indicatore d'impatto; il coefficiente di importanza attribuita ai temi durante la stakeholder evaluation.

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

Quest'ultima considerazione fa emergere, ancora una volta e sotto una prospettiva di benessere multidimensionale e contributo allo sviluppo sostenibile, la necessità di continuare a insistere sui temi affrontati per non disperdere il capitale sociale e culturale che è stato disseminato soprattutto per quanto riguarda gli aspetti connessi all'attivazione di processi di sviluppo umano.

|                                  | <b>Totale</b> |
|----------------------------------|---------------|
| <b>Analisi Costi-Benefici</b>    | <b>3,7</b>    |
| Istruzione e Formazione          | 17,28%        |
| Relazioni sociali                | 43,62%        |
| Benessere soggettivo             | 5,12%         |
| Paesaggio e patrimonio culturale | 33,98%        |

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

Tabella 1.4 - L'impatto generato e la sua ripartizione percentuale negli SDGs coinvolti

|  | Totale     |
|--|------------|
| <b>Analisi Costi-Benefici</b>                  | <b>3,7</b> |
| SDGs 3- Salute e Benessere                     | 5,12%      |
| SDGs 4 - Istruzione di Qualità                 | 42,30%     |
| SDGs 8 - Lavoro dignitoso e crescita economica | 3,67%      |
| SDGs 10 - Ridurre le Diseguaglianze            | 7,73%      |
| SDGs 11 – Città e comunità sostenibili         | 41,18%     |

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

La lettura combinata di questi risultati fa emergere un quadro in cui MUS.E rappresenta pienamente il prototipo di un modello capace di promuovere processi di sviluppo umano grazie al vettore culturale in grado di facilitare relazioni, partecipazione e benessere per le seguenti ragioni:

- MUS.E crea spazi di incontro e dialogo. Attraverso eventi, laboratori e mostre, favorisce l'interazione tra background culturali differenti, promuovendo la comprensione reciproca e la coesione sociale. La cultura, infatti, diventa un linguaggio comune che unisce le persone, superando limiti e barriere culturali;
- promuove un approccio partecipativo che, non solo aumenta il senso di appartenenza e responsabilità verso il patrimonio culturale, ma incentiva anche l'impegno civico e la consapevolezza del valore della cultura nella vita quotidiana;
- offre opportunità di arricchimento personale e stimolazione intellettuale migliorando la qualità della vita dei beneficiari delle attività;
- svolge un ruolo educativo fondamentale, offrendo programmi formativi che spaziano dalla storia dell'arte alla creatività pratica. Questi programmi non solo ampliano le conoscenze dei partecipanti, ma sviluppano anche competenze trasversali come il pensiero critico, la collaborazione e la risoluzione di problemi. La cultura diventa quindi un mezzo per l'empowerment individuale e collettivo;
- contribuisce alla conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale locale, rendendolo accessibile e fruibile a un pubblico ampio. Attraverso progetti innovativi e collaborazioni con istituzioni e artisti, l'associazione rinnova continuamente l'offerta culturale, mantenendo viva l'attenzione e l'interesse verso il patrimonio.

In conclusione, MUS.E è un esempio virtuoso di come la cultura possa essere un potente strumento di sviluppo umano.

Le sue iniziative non solo preservano e valorizzano il patrimonio culturale, ma contribuiscono anche a costruire una società più coesa e partecipativa.

Questi risultati testimoniano un importante effetto leva in termini di ritorno dell'investimento, dovuto principalmente alle dinamiche e alle opportunità che MUS.E è in grado di attivare sia tra i beneficiari, sia nelle comunità relazionali e culturali di appartenenza degli stessi.

Anche in questo caso non deve sorprendere la ripartizione del beneficio nei domini del BES e negli SDGs, in quanto è direttamente proporzionale al tempo in cui l’impatto delle azioni ad essi connessi si manifesta.

Quest’ultima considerazione fa emergere, ancora una volta e sotto una prospettiva di benessere multidimensionale e contributo allo sviluppo sostenibile, la necessità di continuare a insistere sulla cultura come vettore di sviluppo per non disperdere il capitale umano culturale e sociale che è stato sviluppato e generato .

L’analisi congiunta di tali risultati permette di delineare una prospettiva in cui l’organizzazione MUS.E si configura come un esemplare paradigmatico di un’entità in grado di adattarsi alle mutevoli e crescenti esigenze emergenti, specialmente in un ambito complesso e sfaccettato come quello culturale, che difficilmente può essere definito in maniera univoca e che spesso suscita un interesse limitato da parte del pubblico.

Figura 3 – Sintesi dell’impatto di MUS.E



# EQUILIBRI GESTIONALI DI BILANCIO

13



## EQUILIBRIO ECONOMICO E PRODUTTIVITÀ

La Tavola 1 mostra i risultati economici di MUS.E per i tre anni considerati: 2021, 2022 e 2023.

Nel 2023, l'associazione MUS.E ha chiuso il bilancio con un risultato molto positivo, come indicato nella Tavola 1. È importante sottolineare che questo risultato è stato ottenuto grazie ai margini generati dalle attività caratteristiche dell'associazione e non da attività straordinarie o anomale.

Il contributo delle attività caratteristiche nel 2023 ammonta a 654.293 euro, una cifra inferiore rispetto all'anno precedente. Questo dato non deve sorprendere, considerando l'aumento degli oneri derivanti dalle attività caratteristiche, che nel 2023 ammontano a 6.404.526 milioni di euro.

Questo margine è il risultato di un significativo aumento del volume delle attività caratteristiche nel 2023, che si attesta sui 7 milioni di euro di proventi. Anche la redditività delle attività commerciali accessorie è cresciuta notevolmente. È importante notare che le spese generali, necessarie per supportare tale crescita, sono aumentate e si sono attestate sui 824.789 euro nel 2023.

In generale, la Tavola mostra un aumento progressivo dei proventi delle attività tipiche e accessorie nel corso dei tre anni, sebbene gli oneri siano aumentati. Tuttavia, il margine netto operativo è rimasto positivo in tutti e tre gli anni, anche se con variazioni significative.

In definitiva, il 2023 conferma il trend positivo iniziato prima della pandemia, nonostante gli oneri affrontati dall'organizzazione nell'ultimo anno.

|                                       | 2021      | 2022      | 2023      |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Proventi attività tipiche             | 5.263.677 | 5.925.394 | 7.058.819 |
| Oneri attività tipiche                | 4.135.419 | 5.248.391 | 6.404.526 |
| <b>Margine attività tipiche</b>       | 1.128.258 | 677.003   | 654.293   |
| Proventi attività accessorie          | 484.839   | 841.039   | 1.060.003 |
| Oneri attività accessorie             | 352.904   | 585.125   | 716.329   |
| <b>Margine di attività accessorie</b> | 131.935   | 255.914   | 343.674   |
| Margine attività finanziarie          | -9.501    | -6.515    | 41.994    |
| Margine raccolta fondi                | 0         | 0         | 437       |
| Spese generali                        | 653.386   | 694.561   | 824.789   |
| <b>Margine netto operativo</b>        | 597.306   | 231.841   | 215.609   |
| Componenti straordinari               | 5.227     | 2.079     | 30.757    |
| <b>Risultato del periodo</b>          | 602.533   | 233.920   | 246.366   |

Tavola 1 Conto economico riclassificato

In questo contesto, la produttività del personale ha registrato un notevole aumento, come mostrato nel Grafico 1.

Infatti, i proventi derivanti dalle attività caratteristiche e accessorie hanno segnato una significativa crescita nei volumi.

Nonostante il numero dei dipendenti sia diminuito nel 2023, questo dato evidenzia un'elevata efficienza gestionale da parte di MUS.E, sia nella gestione del personale che nell'organizzazione del lavoro. Inoltre, potrebbero essere state ottenute economie di esperienza grazie alla competenza acquisita dal personale.

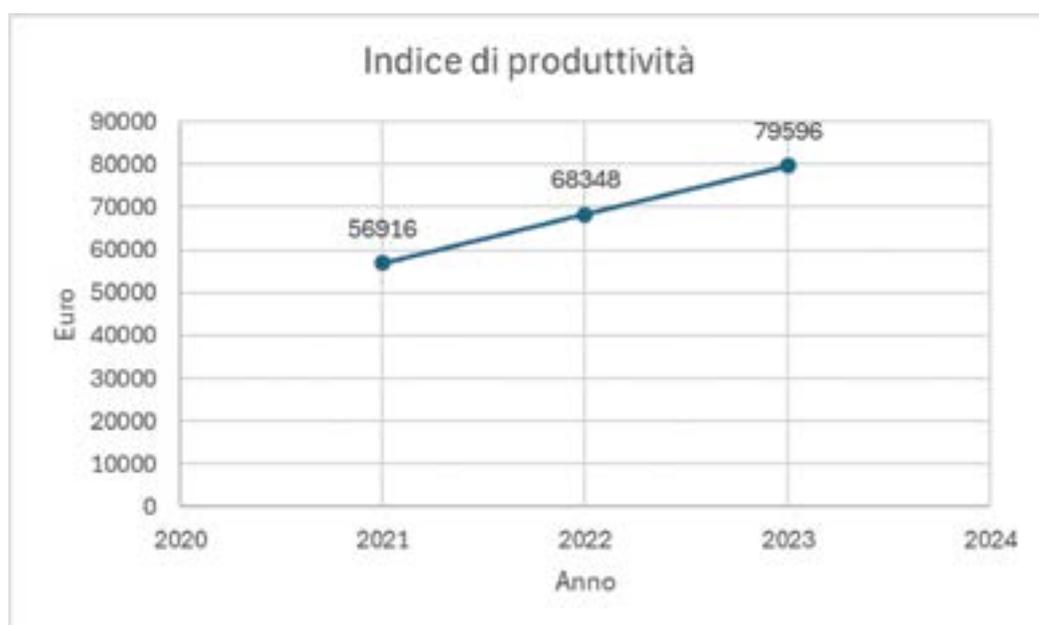


Grafico 1: Indice di produttività del personale

## EQUILIBRIO PATRIMONIALE E STRUTTURA FINANZIARIA

La Tavola 2 presenta i risultati patrimoniali di MUS.E per i tre anni considerati: 2021, 2022 e 2023.

Nel 2023, si assiste a un processo di rafforzamento della struttura patrimoniale di MUS.E. Gli investimenti strutturali sono diminuiti in modo significativo rispetto all'anno precedente. Allo stesso tempo, il ciclo operativo non ha generato un fabbisogno finanziario importante come nel passato ma diviene una fonte di risorse liquide.

Grazie alla gestione attenta dei cicli attivi e passivi, insieme a dilazioni di cassa regolari, l'associazione è riuscita a operare con un avanzo di cassa di circa 800.000€. Questo quadro dimostra un orientamento sostanziale verso la minimizzazione dei rischi, soprattutto quelli di natura finanziaria.

In generale, si osserva una situazione di capitale circolante netto negativo, che è stato parzialmente coperto dai debiti finanziari a breve termine. Tuttavia, il patrimonio netto è aumentato nel corso degli anni, indicando una migliore solidità finanziaria complessiva per l'organizzazione.

|                                       | 2021       | 2022       | 2023       |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|
| Investimenti del ciclo operativo      | 3.991.854  | 3.561.765  | 3.854.459  |
| Passività del ciclo operativo         | 4.167.839  | 3.760.616  | 4.726.740  |
| <b>Capitale circolante netto</b>      | -175.985   | -198.851   | -872.281   |
|                                       |            |            |            |
| Investimenti strutturali              | 133.639    | 117.410    | 90.168     |
| Passività legate alla struttura       | 0          | 0          | 0          |
| <b>Investimenti strutturali netti</b> | 133.639    | 117.410    | 90.168     |
| <b>COIN</b>                           | -42.346    | -81.441    | -782.113   |
| <b>Capitale investito netto</b>       | -42.346    | -81.441    | -782.113   |
|                                       |            |            |            |
| Coperto da                            |            |            |            |
| Debiti finanziari a m/l termine       | 0          |            | 0          |
| Posizione finanziaria netta a breve   | -1.407.547 | -1.514.684 | -2.461.722 |
| <b>Totale debiti finanziari netti</b> | -1.407.547 | -1.514.684 | -2.461.722 |
| Patrimonio netto                      | 1.365.201  | 1.433.243  | 1.679.609  |
| <b>Capitale raccolto</b>              | -42.346    | -81.441    | -782.113   |

Tavola 2 Stato patrimoniale riclassificato

## EQUILIBRIO FINANZIARIO E SOSTENIBILITÀ DEL DEBITO

La Tavola 3 riporta i dati relativi alle annualità 2022 e al 2023.

Negli ultimi due anni, la maggior parte del flusso di cassa operativo corrente è stato generato principalmente da variazioni del capitale circolante, come indicato nella Tavola 3. Le economie di fabbisogno finanziario menzionate in precedenza hanno fornito una liquidità di 673.430 euro nel 2023. Questo flusso soddisfa di gran lunga le normali esigenze necessarie per mantenere la struttura operativa, e l'eccedenza viene quindi versata nelle casse dell'organizzazione.

È evidente che negli anni a venire sarà necessario fare affidamento esclusivamente sui flussi di cassa generati internamente e su eventuali eccedenze di liquidità per realizzare gli investimenti strutturali necessari. In questa prospettiva, il 2023 presenta un solido autofinanziamento operativo (con un Margine operativo lordo di 1.628.891 euro), sicuramente in grado di far fronte alle esigenze di mantenimento della struttura operativa.

|                                  | 2022     | 2023      |
|----------------------------------|----------|-----------|
| Margine operativo lordo          | 228.079  | 1.628.891 |
| Variazione capitale circolante   | 22.866   | 673.430   |
| <b>Flusso operativo corrente</b> | 250.945  | 2.302.321 |
|                                  |          |           |
| Capex                            | -252.481 | 700.406   |
| <b>Free Cash Flow</b>            | 503.426  | 1.601.915 |
|                                  |          |           |
| Componenti straordinari          | 2.079    | 30.757    |
| Riserve vincolate                | 394.210  | 624.120   |
| <b>Variazione PNF a breve</b>    | 107.137  | 947.038   |

Tavola 3: Rendiconto finanziario scalare

## IL VALORE ECONOMICO PRODOTTO SU FIRENZE

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

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

Tabella 1 – Visitatori MUS.E

|                         | 2022           | 2023           |
|-------------------------|----------------|----------------|
| Museo Novecento         | 46.215         | 48.869         |
| Forte Belvedere         | 84.710         | 75.266         |
| Palazzo Medici Riccardi | 193.244        | 232.521        |
| <b>Totale</b>           | <b>324.169</b> | <b>356.656</b> |

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

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

| N° Visitatori                              | 2022              |                       |               | 2023              |                       |               |
|--|-------------------|-----------------------|---------------|-------------------|-----------------------|---------------|
|  | Turista ufficiale | Turista non ufficiale | Escursionista | Turista ufficiale | Turista non ufficiale | Escursionista |
| Percentuale di composizione dei visitatori | 0,56%             | 0,28%                 | 0,16%         | 0,56%             | 0,28%                 | 0,16%         |
| Museo Novecento                            | 25.818            | 13.066                | 7.331         | 27.301            | 13.816                | 7.752         |
| Forte Belvedere                            | 47.324            | 23.949                | 13.437        | 42.048            | 21.279                | 11.939        |
| Palazzo Medici Riccardi                    | 107.957           | 54.633                | 30.654        | 129.899           | 65.738                | 36.884        |
| <b>Totale</b>                              | <b>181.099</b>    | <b>91.648</b>         | <b>51.422</b> | <b>199.248</b>    | <b>100.833</b>        | <b>56.575</b> |

La suddivisione del campione oggetto di analisi in queste tre categorie distinte è necessaria per l’attribuzione della quota di spesa riconducibile a ciascun visitatore, che per l’appunto varia da tipologia a tipologia.

Il report citato indica la spesa media giornaliera, che già nell’Annual Report dello scorso anno era stata aggiornata per il tasso di inflazione intercorso fra il 2018 e il 2022 e che quest’anno, su base 2022, viene ulteriormente corretta per il valore dell’inflazione registrata fra il 2023 e il 2022, pari al 5,7%. Inoltre, è ragionevole ipotizzare che il turista gode dell’esperienza di MUS.E in una mezza giornata e, conseguentemente, per non sovrastimare il valore economico riconducibile direttamente a MUS.E sarà presa in considerazione il valore dimezzato della spesa media. La Tabella 3 riporta i risultati di queste analisi.

In particolare, si può notare come la spesa del turista ufficiale nel 2022, per mezza giornata, sia pari a 91,15 euro e sale a 96,35 nel 2023, per effetto dell’inflazione. Il trend, chiaramente, si conferma anche per il turista non ufficiale (49,7 nel 2022 e 53,53 nel 2023) e per l’escursionista (27,83 per il 2022 e 29,41 per il 2023). Moltiplicando tali valori per il numero di visitatori di cui alla Tabella 2 abbiamo che la spesa complessiva per il 2023 generata dai visitatori di MUS.E 26.158.996,13 euro, con un incremento pari al 16,3% rispetto al 2022.

**Tabella 3 – Stima della spesa del visitatore di MUS.E**

|                             | Valore (€) | Inflazione 2022-2023 | Valore agg. inf. 2022 | Valore agg. inf. 2023 | Mezza Giornata 2022 | Mezza Giornata 2023 | Spesa complessiva 2022 | Spesa complessiva 2023 |
|-----------------------------|------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|------------------------|------------------------|
| Spesa del turista ufficiale | 160,5      | 5,7                  | 182,309               | 192,700               | 91,15               | 96,35               | 16507984,73            | 19197607,09            |
| Spesa turista non ufficiale | 0,56%      | 0,28%                | 0,16%                 | 0,56%                 | 49,7                | 52,53               | 4554907,524            | 5297032,099            |
| Spesa dell’escursionista    | 49         | 7,7                  | 55,664                | 27.301                | 27,83               | 29,41               | 1431177,269            | 1664356,936            |
|                             |            |                      |                       |                       |                     |                     | 22494069,52            | 26158996,13            |

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

Basandoci sui dati del 2022, che indicavano come il valore aggiunto indirettamente generato dai visitatori di MUS.E fosse per i turisti pari a 17,18 € pro-capite e per gli escursionisti pari a 7,72 € pro-capite, ed aggiornando tali valori con i tassi di inflazione già richiamati è possibile stimare l’effetto di questo moltiplicatore di spesa nell’ordine dei 5.450.330,92 € per i turisti e di 462.193,33 € per gli escursionisti, con un incremento complessivo, rispetto all’annualità 2022 del 4,52%.

In conclusione, gli utenti che hanno fatto un’esperienza duratura con l’Associazione MUS.E hanno generato direttamente e indirettamente un volume di ricchezza per le attività economiche del territorio fiorentino che possiamo stimare, per il 2023, in oltre 32 milioni di euro (32.071.520,38€), con un incremento rispetto al 2022 pari al 13,9%.

Impaginazione a cura di Flod

**flod.it**



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

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

