



A N N U A L
R E P O R T
2024

Annual Report 2024



A cura di

Angela Corbo, con il prezioso supporto di Alessia Ballini, Andrea Bianchi, Laura Chimenti, Monica Consoli, Francesco Fricelli, Valentina Gensini, Roberta Masucci, Francesca Neri, Lorenzo Valloriani, Valentina Zucchi, Davide Serufilli, 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 della Fondazione.



Matteo Spanò
Presidente Fondazione MUS.E

Lettera del Presidente

Il 2024 ha rappresentato per la Fondazione MUS.E un anno di straordinaria crescita e consolidamento. Abbiamo completato con successo il processo di trasformazione da associazione a Fondazione di partecipazione, approvato dal Consiglio Comunale di Firenze il 31 luglio 2023. Questo cambiamento ha rafforzato la nostra capacità di operare con maggiore efficienza e di attrarre risorse private, pur mantenendo una governance pubblica solida e trasparente.

La nostra missione di valorizzare il patrimonio culturale fiorentino si è arricchita di un nuovo obiettivo: contribuire attivamente al benessere psicosociale delle comunità. Studi recenti, tra cui quelli promossi dall'Organizzazione Mondiale della Sanità e dalla Commissione Europea, evidenziano il ruolo centrale della cultura nella salute pubblica, non solo come dimensione autonoma del benessere, ma come agente sistemico capace di incidere sulle determinanti sociali della salute.

In questa prospettiva, le attività promosse dalla Fondazione – dai percorsi museali inclusivi alle iniziative educative nelle scuole, dagli eventi performativi agli strumenti di engagement civico – hanno generato effetti rilevanti e misurabili sul piano del benessere psicologico, della soddisfazione di vita e del senso di appartenenza alla comunità. I dati raccolti attraverso l'Annual Report 2024 con NeXt Economia restituiscono una fotografia nitida: gli utenti di MUS.E attribuiscono all'esperienza culturale vissuta un impatto positivo su più dimensioni del proprio benessere.

In particolare, tra coloro che partecipano alle attività della Fondazione, si

registrano punteggi elevati in termini di soddisfazione per la vita (7,70 su 10), relazioni sociali (7/10), conoscenza culturale e territoriale, e soddisfazione per la propria salute (incremento di +0,28 rispetto ai non partecipanti, nel campione toscano). Ma è soprattutto l'effetto generativo della partecipazione culturale a fornire elementi significativi per la riflessione sulle politiche di salute. La partecipazione culturale – anche occasionale – risulta infatti associata a livelli più elevati di generatività, senso di responsabilità sociale, capitale relazionale e partecipazione civica, tutti elementi che la letteratura individua come protettivi rispetto al disagio psicosociale e come facilitatori di percorsi di salute comunitaria.

Coltiviamo inoltre con sempre maggiore attenzione attraverso percorsi di formazione e crescita *ad hoc* le relazioni tra i colleghi. Riteniamo infatti che un ambiente di lavoro sereno consenta di continuare ad offrire servizi di sempre maggiore qualità e benefici alle proprie comunità.

In conclusione, l'esperienza di MUS.E fornisce una prova pratica e teorica del valore della cultura come veicolo che porta al benessere psicosociale. Cerchiamo di essere un modello che merita attenzione particolare in una fase storica in cui tutte le comunità sono messe alla prova da sfide strutturali che solo approcci integrati possono affrontare in modo efficace e duraturo.

Ringrazio ciascuno di voi per il supporto e la fiducia che ci avete accordato. Insieme, continueremo a scrivere la storia di MUS.E, con passione e dedizione.



STUDIOLO
DELL'ESILIO



Lettera del prof. Leonardo Becchetti

Il contributo di MUS.E alla salute pubblica: cultura, partecipazione e benessere

Negli ultimi anni si è andata consolidando, a livello internazionale, una visione sempre più integrata della salute pubblica, nella quale le dimensioni sociali, relazionali e culturali sono considerate componenti essenziali del benessere complessivo delle persone. In questo contesto, la Fondazione MUS.E – ente impegnato nella valorizzazione e promozione dei Musei Civici Fiorentini – rappresenta un caso emblematico di come la **cultura possa agire come determinante attiva della salute**.

La letteratura scientifica più recente, a partire dalle analisi promosse dall'**Organizzazione Mondiale della Sanità** (2019) e dalla **Commissione Europea** (Nuova Agenda per la Cultura, 2018), sottolinea con forza il ruolo della cultura non solo come dimensione autonoma del benessere, ma come **agente sistemico capace di incidere sulle determinanti sociali della salute**, favorendo lo sviluppo del bambino, il supporto a persone con patologie croniche o degenerative, il miglioramento della salute mentale, la prevenzione e la promozione di stili di vita salutari. In questa prospettiva, la cultura diventa strumento di salute pubblica a tutti gli effetti.

L'esperienza di MUS.E si colloca pienamente in questa traiettoria. Le attività promosse dalla Fondazione – che vanno dai percorsi museali inclusivi

alle iniziative educative nelle scuole, dagli eventi performativi agli strumenti di engagement civico – generano **effetti rilevanti e misurabili** sul piano del benessere psicologico, della soddisfazione di vita e del senso di appartenenza alla comunità.

I dati raccolti attraverso l'Annual Report 2024 con NeXt Economia e le rilevazioni parallele contenute nel **Rapporto sul Ben-Vivere e la Generatività dei territori**, realizzato e promosso all'interno del Festival Nazionale dell'Economia Civile, restituiscono una fotografia nitida: gli utenti di MUS.E attribuiscono all'esperienza culturale vissuta un impatto positivo su più dimensioni del proprio benessere. In particolare, tra coloro che partecipano alle attività della Fondazione, si registrano punteggi elevati in termini di soddisfazione per la vita (7,70 su 10), relazioni sociali (7/10), conoscenza culturale e territoriale, e **soddisfazione per la propria salute** (incremento di +0,28 rispetto ai non partecipanti, nel campione toscano).

Ma è soprattutto **l'effetto generativo** della partecipazione culturale a fornire elementi significativi per la riflessione sulle politiche di salute. La partecipazione culturale – anche occasionale – risulta infatti associata a **livelli più elevati di generatività, senso di responsabilità sociale, capitale relazionale e partecipazione civica**, tutti elementi che la letteratura individua come protettivi rispetto al disagio psicosociale e come facilitatori di

percorsi di salute comunitaria. In altri termini, **la cultura attiva risorse individuali e collettive che generano resilienza, coesione e capacità di prendersi cura di sé e degli altri**.

La Fondazione MUS.E agisce così come un vero e proprio **soggetto di welfare culturale**, capace di connettere le esigenze della promozione artistica con quelle della salute pubblica. Lo fa attraverso un modello operativo inclusivo, partecipativo e territoriale, che ha già dimostrato la propria efficacia e che può essere considerato **replicabile in altri contesti urbani**. Il fatto che gli utenti della Fondazione provengano anche da fuori Firenze e dall'estero permette inoltre di estendere questo impatto generativo ben oltre i confini comunali, con effetti moltiplicativi sulle comunità di provenienza.

In conclusione, l'esperienza di MUS.E fornisce una **prova empirica e teorica** del valore della cultura come vettore di salute. Attraverso la sua azione, la Fondazione non solo contribuisce al miglioramento della qualità della vita dei cittadini, ma **riduce potenziali costi sociali e sanitari**, attiva capitale umano e rafforza i legami sociali. Si tratta di un modello che merita attenzione e riconoscimento nel disegno delle politiche pubbliche, in particolare in una fase storica in cui il benessere psicosociale delle comunità è messo alla prova da sfide strutturali – dalla solitudine alla crisi di fiducia istituzionale – che solo approcci integrati possono affrontare in modo efficace e duraturo.

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

INDICE

PREMESSA

Lettera Presidente Matteo Spanò

Lettera del prof. Leonardo Becchetti

CAPITOLI

1	INTRODUZIONE	10
	Premessa generale	12
	Identità, missione e valori MUS.E	14
	Nota metodologica	16
	Gli Stakeholder della Fondazione	21
	I principali numeri MUS.E 2024	22
	Infografiche	24
	Indagini Survey Monkey	36
2	AREE DI INTERVENTO	56
	Attività Istituzionale: visione di insieme	59
	Servizi alla cultura-Informazione e accoglienza	60
	Mediazione e valorizzazione e Firenze Patrimonio mondiale	62
	Bookshop	68
	Museo Novecento	70
	MAD Murate Art District	72
	Mostre ed Eventi	74
	Palazzo Medici Riccardi	78
	Comunicazione	81
	Progetti speciali	88
	Fundraising, sponsor e donor	90
3	LE PERSONE	94
	Organigramma	96
	Organizzazione	97
4	BILANCIO SOCIALE	100
	Bilancio sociale ESG	106
	Civil Impact MUS.E	140
	Equilibri gestionali di bilancio	150
	Cultura e generatività	154
5	CRONISTORIA	162
	L'evoluzione di un progetto	164
	Timeline	170

A large, light pink decorative shape on the right side of the page, resembling a stylized arrow or a corner element.

① Introduzione



1.1 Premessa generale.

Immaginare i musei

Anche il 2024 è stato un anno ricco e sfidante. È stato il primo anno di una trasformazione importante: dopo oltre vent'anni, da associazione siamo diventati Fondazione di partecipazione.

L'impegno profuso nel definire questo percorso e la fiducia riposta in noi per portarlo ad attuazione ci hanno emozionato. Si è trattato di un progetto complesso, delicato, ambizioso, che ci ha portato a ripensare la nostra identità, i nostri fondamenti, le nostre visioni.

Come un organismo vivente, che nel corso della sua esistenza si trasforma incessantemente in rapporto con l'ambiente, in virtù delle relazioni con gli altri e delle proprie esperienze, anche per MUS.E il tempo ha gradualmente modellato fisionomie, dinamiche, processi, prospettive.

La nostra natura non è cambiata, si è trasformata; il nostro modo di vedere non si è stravolto, si è evoluto. «Il tempo è un grande scultore», scriveva Marguerite Yourcenar. Vale per tutti.



1.2 Identità, missione e valori MUS.E

Così, in un anno di passaggio, mentre le nostre istituzioni di riferimento fronteggiavano le elezioni amministrative, MUS.E ha vissuto il primo anno da Fondazione^[1]. Abbiamo proseguito e sviluppato il nostro lavoro nei Musei Civici Fiorentini, in Palazzo Medici Riccardi, nel centro di Firenze, nei musei di San Giovanni Valdarno, nel Museo Leonardiano di Vinci: un lavoro fondato tanto sulla passione per la cultura quanto sull'idea che essa concorra a nutrirci, singolarmente e collettivamente.

I nostri progetti di valorizzazione, tanto estesi quanto capillari, hanno così guardato alla solidità scientifica e all'innovazione culturale, ma anche alla relazione e all'esperienza del pubblico. Nel volume "Il pubblico dell'arte" (Johan & Levi, 2024), l'autore Oskar Bätschmann parla non a caso di "pubblico fecondo", valorizzando la relazione mutualmente fertile che si stabilisce con le opere, con gli artisti, con l'arte. Si tratta di una dinamica virtuosa, da noi sperimentata ogni giorno: lo scambio che si genera è incessantemente e potentemente trasformativo.

D'altronde, anche una riflessione UNESCO del 2024 – correlata al rapporto di aggiornamento dei

musei nel quadro internazionale – sottolineava come i musei si re-immaginino senza sosta, sensibili ai cambiamenti di pensiero, di tecnica, di costume: basti pensare all'apporto del digitale e della virtualità, alle narrazioni postcoloniali (ma anche a quelle del futuro), all'approccio etico e accessibile che i musei stanno promuovendo in tutto il mondo. Come sottolinea il rapporto sopracitato, i musei contemporanei si confermano «depositari del patrimonio, ma anche spazi dinamici di apprendimento, di dialogo e di incontro [...], agenti chiave della diplomazia culturale, dell'educazione pubblica e della coesione sociale»^[2].

Così nel 2024, mentre nel mondo nascevano musei visionari come l'Oman Across Ages Museum in Oman, o il Museo d'Arte Simose a Hiroshima, i musei italiani registravano non soltanto un incremento di visitatori (oltre 60 milioni solo negli istituti statali) ma anche un potenziamento di visione. E noi con loro: i musei di nostra pertinenza hanno conosciuto risultati assai positivi sia dal punto di vista numerico – nel 2024 MUS.E ha raggiunto circa 1,3 milioni di persone – sia rispetto alla qualità dell'esperienza – i nostri percorsi hanno un apprezzamento complessivo superiore al 90%.

Le migliaia di persone incontrate nel corso dei nostri eventi, delle nostre mostre, delle nostre visite e iniziative ci ha ancora una volta aiutato a comprendere il senso più pieno del nostro impegno. Incrociando il loro sguardo, raccogliendo



le loro suggestioni, ascoltando le loro riflessioni abbiamo colto i punti salienti del nostro fare, nonché gli aspetti su cui continuare a lavorare e a crescere. Abbiamo riflettuto sul senso che riposa nel patrimonio culturale fiorentino e toscano, di cui siamo custodi e interpreti; abbiamo fatto tesoro delle istanze, dei desideri e delle aspettative di tutti i fruitori, siano essi bambini o adulti, residenti o turisti; abbiamo toccato con mano quanto la creatività e la conoscenza siano elementi preziosi per la vita umana; in sintesi, abbiamo nutrito il terreno del nostro agire. Un terreno fecondo, un humus denso, favorevole alla vita nelle sue più ampie e sorprendenti manifestazioni, da coltivare con diligenza e con cura, fiduciosi del tempo che vi scorre attraverso.

D'altronde, come sostiene lo studioso Krzysztof Pomian che ai musei si è dedicato per decenni, definendoli paradossalmente inutili ma indispensabili, «by bringing together collections of natural and artificial objects from the past to be passed on to a distant human future, the museum acts as a temple of belief in the future. It is this belief that gives the museum its meaning». / «riunendo collezioni di oggetti naturali e artificiali del passato da tramandare a un lontano futuro umano, il museo funge da tempio della fiducia nel futuro. È questa fiducia che dà al museo il suo significato».^[3]

Il terreno è dissodato; a noi seminare i valori più adatti, affinché riescano a germogliare e crescere. Ne parleremo nel 2025.

[1] Alle fondazioni era stato dedicato anche il 20° rapporto Federculture: *Le fondazioni perno della gestione e della partecipazione culturale*, Gangemi, 2024

[2] *Les musées à travers le monde: mise en œuvre de la Recommandation de 2015 sur la protection et la promotion des musées et des collections, leur diversité et leur rôle dans la société: deuxième consultation globale, 2024 e Re-imagining museums*, UNESCO Courier, 2024, 4 [867]

[3] Krzysztof Pomian, *Il museo. Una storia mondiale*, 3 voll., Einaudi, 2021-2023



1.3 Nota metodologica

Motore di questo lavoro

è il processo di evoluzione ed innovazione verso una maggiore stabilità delle indagini svolte ed attendibilità quindi dei risultati riportati nei capitoli che seguono.

Ogni anno cerchiamo di focalizzare l'attenzione sulla qualità impiegata nelle azioni che svolgiamo, come strumento essenziale per la misurazione del cambiamento e dell'innovazione.

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

L'Annual Report ha come obiettivo quindi quello di restituire ai lettori un risultato tangibile delle misurazioni quantitative (numeri che ogni mese aggregiamo al fine di monitorare l'andamento delle nostre attività in termini di pubblico) e qualitative (percezione che il pubblico intervistato ha dei nostri servizi, del nostro personale e delle nostre attività).

Anche nel 2024 la sfida più grande è stata quella di ampliare il numero di utenti beneficiari dei servizi MUS.E, attraverso continue e numerose azioni di accrescimento della qualità per ogni tipologia di servizio. Il nostro obiettivo è stato ed è il riconoscimento da parte dei nostri stakeholder del valore degli investimenti sostenuti, affinché la cultura museale diventi sempre più importante o addirittura essenziale per tutti.

Il punto di partenza

della nostra analisi è il riconoscimento del fatto che il valore maggiore delle attività non deriva dal numero di utenti che hanno preso parte ad un evento, ad una mostra o ad una visita curati da MUS.E, ma dalla qualità che viene percepita dagli utenti che ne hanno usufruito a tutti i livelli (dalla richiesta di informazioni all'uscita dal Museo o alla fine della partecipazione a performance in città). Valore che, senza alcun dubbio, può avere effetti positivi su tutto il territorio!

Ogni anno cerchiamo di fare piccoli passi in avanti che possano migliorarci nel metodo e negli strumenti.

Nel 2017, per la prima volta, abbiamo introdotto la costruzione di un piano di somministrazione dei questionari che potesse darci evidenza di un campione significativo, calcolato in base ad una distribuzione temporale statisticamente rappresentativa.

Questo ha di fatto costituito il piano operativo delle azioni da intraprendere in termini di somministrazione ed elaborazione dati, dandoci il tempo per ogni cosa.

Per quanto riguarda i questionari,

nel 2024 abbiamo cercato di rendere i questionari più comprensibili e brevi per aumentare la percentuale di compilazione ed essere il meno possibile invasivi nei confronti dell'utente, bilanciando necessità di informazione e semplicità di comprensione. Le domande sono state quindi concentrate sulle dimensioni più rilevanti, ponendo particolare attenzione al linguaggio utilizzato perché i



visitatori potessero comprenderlo facilmente ed immediatamente.

Anche nel 2024 abbiamo affiancato alle indagini svolte metodi qualitativi di maggiore rilievo ed approfondimento: i focus group svolti all'interno del personale di 3 aree (Mediazione, Info-Accoglienza-Bookshop e Contemporaneo) al fine di analizzare in maniera specifica la percezione dell'area di appartenenza, sia per il miglioramento del servizio che per l'eventuale introduzione di misure correttive e/o evolutive di HR. Ricordiamo come il personale sia per noi la risorsa più preziosa!

Presupposto dell'impostazione del modello di valutazione

è stato un approccio sistemico alla qualità, che ha portato all'individuazione di alcuni ambiti prioritari di raccolta di evidenze sulla qualità percepita dal visitatore.

La rilevazione ha dunque indicato come campo prioritario di applicazione i seguenti servizi MUS.E:

personale, informazione/accoglienza/bookshop, mediazione e area contemporaneo.

Si è cercato di individuare sia gli elementi del servizio su cui intervenire per migliorare il servizio erogato, sia i punti di forza su cui poter continuare a far leva per adottare politiche di ampliamento dell'utenza, allo scopo di rendere il museo un luogo sempre più accessibile e fruibile per tutti.

In un'analisi di questo tipo ci sono ovviamente fattori che possono creare "disturbo" alla percezione della qualità e abbiamo cercato di tenerne conto attraverso la differenziazione e specificità dei contesti esaminati.

Si tratta di fattori oggettivi e fattori soggettivi e, per entrambi, è stata prevista la rilevazione del punto di vista dell'utenza e del personale interessato, ovviamente con metodologie e modalità di rilevazione diverse, come indicato nel presente Rapporto.

I criteri guida

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

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



Alla luce di queste note,

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

L'intera operazione di valutazione ha tenuto conto degli standard previsti a livello nazionale e regionale e delle nuove linee guida del Ministero per la Conservazione dei Beni Culturali, in cui l'audience development assume un'importanza sempre maggiore, riconoscendo come il lavoro compiuto da MUS.E negli anni passati sia stato precursore di una spinta istituzionale.

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

Tale attenzione, sulla base della Carta della Qualità dei Servizi, è stata data ai seguenti principi:

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

e sono stati presi in considerazione i seguenti fattori:

- **Accesso** (regolarità e continuità, accoglienza)
- **Fruizione** (ampiezza, efficacia della mediazione)
- **Educazione e didattica** (regolarità e continuità, ampiezza, evidenza)

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

- Identificazione partecipata degli elementi costitutivi delle qualità del servizio
- Messa a punto di strumenti di rilevazione delle qualità percepite dall'utenza (questionari differenziati per tipologia di utenti e struttura) e delle qualità percepite dal personale (focus group) rispetto a tali elementi

- Definizione di un Piano di Somministrazione
- Somministrazione degli strumenti di rilevazione
- Elaborazione dei risultati
- Messa a disposizione dei risultati per l'attivazione di processi di miglioramento

Il periodo di somministrazione dei questionari si è concentrato per tutto il 2024.

Tutti i questionari sono stati tradotti in inglese e, da qui, sottoposti anche ad un pubblico straniero.

Il numero e le tipologie dei questionari raccolti per target/proposta sono:

Questionario per utenti generici di Palazzo Vecchio, Palazzo Medici Riccardi, Museo Novecento

- **N. questionari somministrati:** 1357
Questionario per insegnanti Palazzo Vecchio, Palazzo Medici Riccardi, Museo Novecento
- **N. questionari somministrati:** 95
Questionario per scuola primaria Palazzo Vecchio, Palazzo Medici Riccardi, Museo Novecento
- **N. questionari somministrati:** 22

Per quanto riguarda gli strumenti impiegati, invece, si è utilizzato anche quest'anno con successo il software di raccolta e analisi di indagini **Survey Monkey**, grazie al quale è stato possibile raccogliere, elaborare ed archiviare le indagini in maniera agile.

Ciò ha anche permesso di realizzare una struttura di somministrazione **ready-to-use** e semiautonoma, dando luogo a un notevole risparmio di risorse e a una maggiore efficienza del processo di rilevazione, dato che i questionari venivano inviati automaticamente agli utenti generici a seguito di una prenotazione.

Tutti i questionari, ad eccezione di quelli predisposti per i bambini, sono articolati nelle seguenti sezioni, declinate coerentemente alle specificità dello spazio oggetto dell'indagine:

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

I testi integrali dei questionari somministrati sono disponibili su richiesta.

Contributo NeXt Economia

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.

- A.** Il NeXt Index® ESG si compone di quattro elementi:
- B.** Il NeXt Index®
- C.** L'Analisi di materialità
- D.** I fattori chiave e la valutazione dei rischi ad essi associati
- E.** Le controversie in ambiti ESG

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

- A.** Il NeXt Index®
 - a. Compilazione del questionario di Autovalutazione Partecipata 2.0 di NeXt Economia, 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 Economia 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 Economia) e conseguente emersione dei fattori/indicatori di debolezza
- C.** I fattori chiave e la valutazione dei rischi ad essi associati
 - 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 Economia) e conseguente emersione dei fattori/indicatori di debolezza;
 - b. Rilevazioni e analisi di tutte le eventuali strategie di intervento pianificate per il miglioramento dei 30 fattori chiave;
 - c. Rilevazione e analisi di tutte le eventuali strategie passate, con i relativi risultati conseguiti, già adottate per il miglioramento dei 30 fattori chiave;
 - d. 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
 - a. Rilevazione e analisi della presenza di controversie in ambiti ESG;
 - b. 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.

Un approfondimento dettagliato degli strumenti di rilevazione e analisi è disponibile al capitolo 4.1 del seguente Annual Report.





1.4 Gli stakeholder della Fondazione MUS.E

Valorizzare il bene comune non può prescindere da un lavoro condiviso con chi, nel territorio, guarda nella stessa direzione. Per MUS.E, questo significa promuovere costantemente una rete di relazioni fondate sulla fiducia, sulla condivisione di obiettivi e sulla responsabilità culturale.

L'attenzione alla qualità del dialogo con i propri stakeholder è diventata negli anni sempre più centrale, nella consapevolezza che il valore generato – in termini di impatto sociale, culturale ed economico – è il frutto di una costruzione collettiva.

L'approccio relazionale adottato da MUS.E si fonda su strumenti strutturati di ascolto e valutazione, come la metodologia NeXt Index® ESG, che misura la capacità dell'organizzazione di interagire in modo virtuoso con i propri portatori di interesse: **enti pubblici, comunità locali, istituzioni educative, lavoratori, fornitori, utenti finali**. Il miglioramento del punteggio ESG nel 2024 ha confermato la solidità di questo modello, rilevando una crescita nella sostenibilità integrale e nella coerenza tra visione e pratiche attuate.

L'impegno verso un coinvolgimento strutturale si riflette inoltre nelle numerose attività di co-progettazione con le scuole, le università, le associazioni del territorio e gli utenti finali, in particolare attraverso **percorsi di partecipazione attiva, consultazioni mirate, focus group, e progetti artistici e culturali condivisi**. La scelta di rafforzare il legame con il tessuto sociale è stata ulteriormente potenziata da azioni che favoriscono la cultura del benessere e della gentilezza, la valorizzazione della diversità e l'inclusione delle fragilità, in linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030.

1.5 I principali numeri di MUS.E

Nel 2024 MUS.E ha raggiunto **oltre 1,2 milioni di persone**, confermando la solidità e la continuità del proprio operato nei principali luoghi della cultura fiorentina.

Palazzo Vecchio si conferma il centro più frequentato, con **oltre 517.000 visitatori**, mentre il **Museo Novecento** ha registrato una **crescita del 40%** rispetto all'anno precedente. A questi si affiancano i dati in forte espansione di **MAD – Murate Art District**, che con **36.857 visitatori** (+17%) consolida il proprio ruolo come spazio per la ricerca e la sperimentazione.

Parallelamente, le attività di **mediazione e assistenza alla visita** hanno coinvolto **oltre 142.000**

partecipanti, riflettendo una domanda crescente di esperienze culturali guidate e partecipative.

Accanto ai numeri, le **indagini di soddisfazione** somministrate a visitatori, insegnanti e studenti testimoniano un alto livello di apprezzamento: il **95% degli utenti consiglierebbe l'esperienza MUS.E**, e oltre il **90% degli insegnanti** ha definito i percorsi educativi "ottimi" o "buoni".

Questi dati – sintetizzati nelle infografiche che seguono – offrono un quadro articolato dell'impatto culturale generato dalla Fondazione, combinando **ampiezza del pubblico raggiunto e qualità percepita dei servizi offerti**.



1.5.1 Dati quantitativi

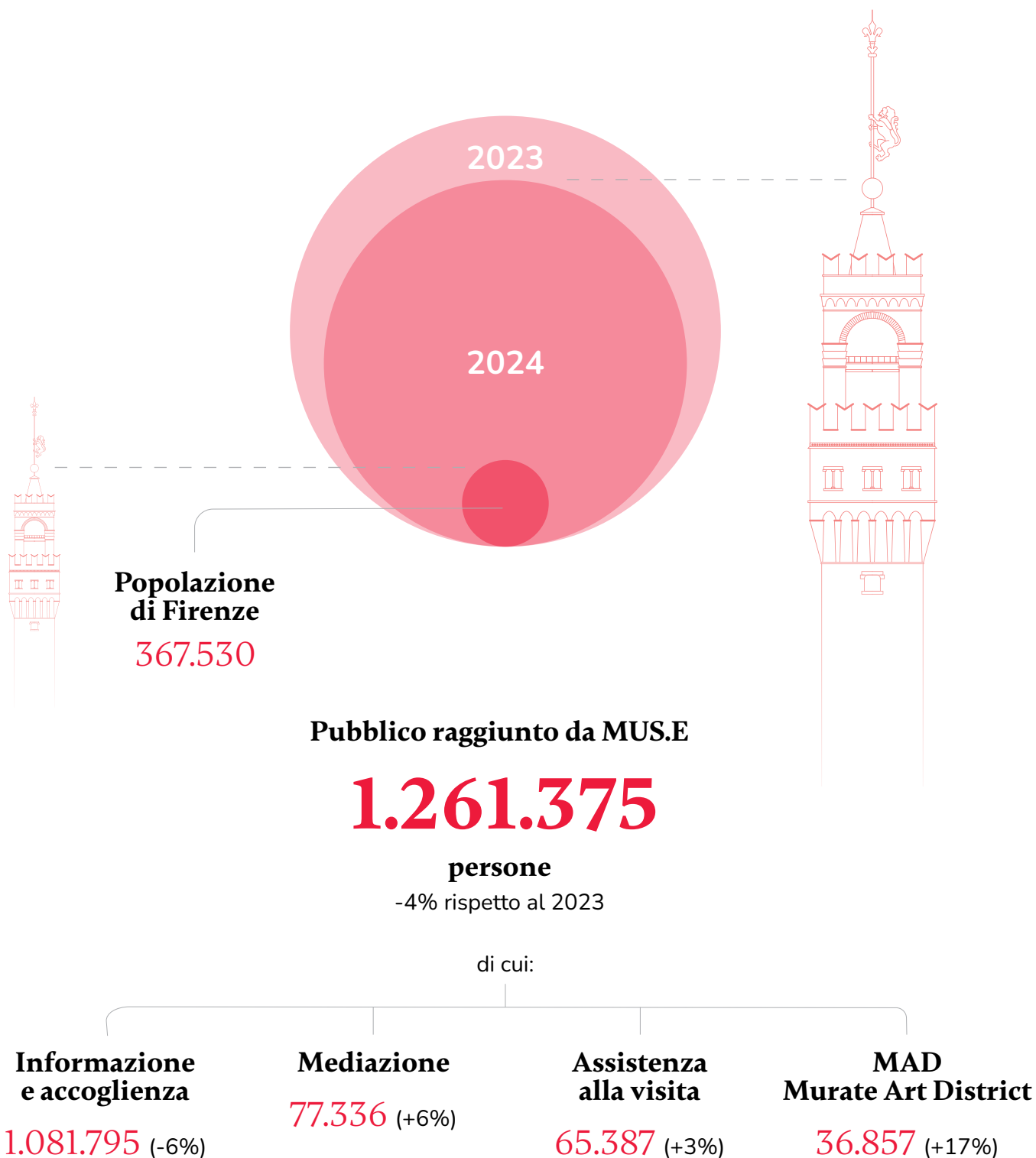
Nel 2024 MUS.E ha coinvolto un totale di **1.261.375 persone**, distribuite tra servizi di informazione e accoglienza, mediazione culturale, assistenza alla visita, mostre temporanee ed eventi. Il dato complessivo registra una sostanziale stabilità rispetto al 2023 (-4%), ma con **incrementi significativi in ambiti strategici**. In particolare, le attività di **mediazione e assistenza alla visita** hanno visto un aumento, rispettivamente, del **6%** e **3%**, raggiungendo **142.723 partecipanti**, a testimonianza della crescente domanda di esperienze culturali approfondite e guidate.

Nel dettaglio, **Palazzo Vecchio** si conferma il polo culturale più attrattivo, con **517.296 visitatori**, in crescita rispetto all'anno precedente. Il **Museo Novecento** ha registrato una **crescita del 40%**, raggiungendo quasi **68.659 visitatori**, grazie a un'intensa programmazione espositiva e a una proposta sempre più integrata. **Palazzo Medici**

Riccardi ha accolto oltre **220.616 visitatori**, mentre **MAD – Murate Art District** ha visto un incremento del **+17%** rispetto al 2023, con **36.857 presenze**.

Le **mostre temporanee** hanno rappresentato un forte elemento attrattivo, con **385.126 presenze complessive**. Tra i progetti più significativi si segnalano L'incanto di Orfeo a Palazzo Medici Riccardi (111.723 visitatori), Michelangelo e il potere a Palazzo Vecchio (80.152) e Louise Bourgeois. Do Not Abandon Me al Museo Novecento (34.820). Anche la partecipazione giovanile è cresciuta: nella fascia **4-17 anni** si contano **30.170 presenze**, in aumento rispetto all'anno precedente. A livello internazionale, si registra un netto aumento di visitatori provenienti da **Germania (+148%)** e **Stati Uniti (+30%)**, segno della crescente attrattività del sistema museale cittadino a vocazione internazionale.





utenti totali di cui

Card del Fiorentino || 4.819

Al Forte Belvedere l'informazione conta il 100% dei visitatori (se non è prevista una mostra si conta solo il dato Biglietteria), mentre a Torre San Niccolò il 200%.



PERSONE

2023

2024

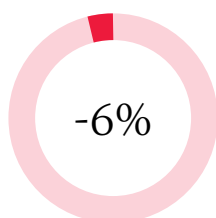
-4%

1.261.375

di cui:

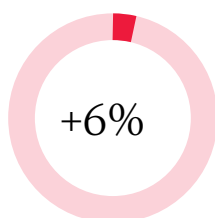
Informazione
e accoglienza

1.081.795



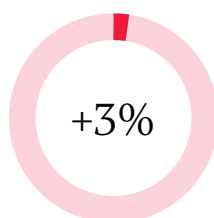
Mediazione

77.336



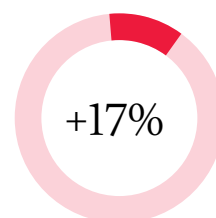
Assistenza
alla visita

65.387



MAD
Murate Art District

36.857



di cui:

Biglietteria



703.741

Informazione



206.831

Firenzecard



89.326

Call center



67.734

Noleggio strumenti



9.344

Card del Fiorentino



4.819



367.530

popolazione
di Firenze

***Biglietteria:** conta 100% dei biglietti emessi comprese attività e Firenze Card (no tablet) > SOLO cassa MUS.E

***Informazione:** conta 30% tutti i biglietti emessi al museo (no visite guidate e online e tablet) > Cassa MUS.E + Cassa COMUNALI.

Al Forte Belvedere l'informazione conta il 100% dei visitatori (se non è prevista una mostra si conta solo il dato Biglietteria), mentre a Torre San Niccolò il 200%.

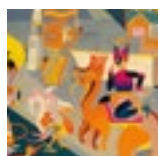
Dati quantitativi
 – Servizi erogati per struttura

		INFORMAZIONE	BIGLIETTERIA	FIRENZE CARD	CALL CENTER	NOLEGGIO STRUMENTI	CARD FIORENTINO
Museo di Palazzo Vecchio		112.239	315.107	43.045	58.621	6.680	2.517
Museo Novecento		19.058	67.404	2.674	X	0	2.031
Complesso di Santa Maria Novella		12.871	45.782	18.865	X	2.664	X
Cappella Brancacci		7.383	29.327	3.894	X	0	271
Museo Stefano Bardini		1.860	6.929	616	X	X	X
Palazzo Medici Riccardi		51.480	176.486	20.148	9.113	0	X
Forte Belvedere		0	61.736	84	X	X	X
Torre San Niccolò		1.940	970	0	X	X	X

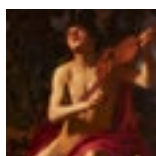


PERSONE

385.126



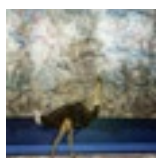
1. 01/01/2024 > 28/01/2024
Depero.
Calvacata Fantastica
— Palazzo Medici Riccardi
14.860



2. 20/03/2024 > 08/09/2024
L'incanto di Orfeo
— Palazzo Medici Riccardi
111.723



3. 17/09/2024 > 31/12/2024
Felice Carena
— Palazzo Medici Riccardi
40.018



4. 01/01/2024 > 18/02/2024
Giovanni Stradano
— Palazzo Vecchio
42.088



5. 18/10/2024 > 31/12/2024
Michelangelo e il potere
— Palazzo Vecchio
80.152



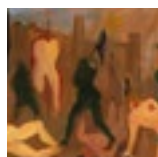
6. 01/01/2024 > 06/03/2024
Mapplethorpe Von Gloeden. Beauty And Desire
— Museo Novecento
10.769



7. 01/03/2024 > 09/06/2024
André Butzer.
Liebe, Glaube und Hoffnung
— Museo Novecento
18.129



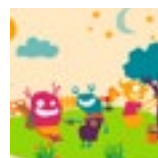
8. 22/06/2024 > 20/10/2024
Louise Bourgeois.
Do Not Abandon Me
— Museo Novecento
34.820



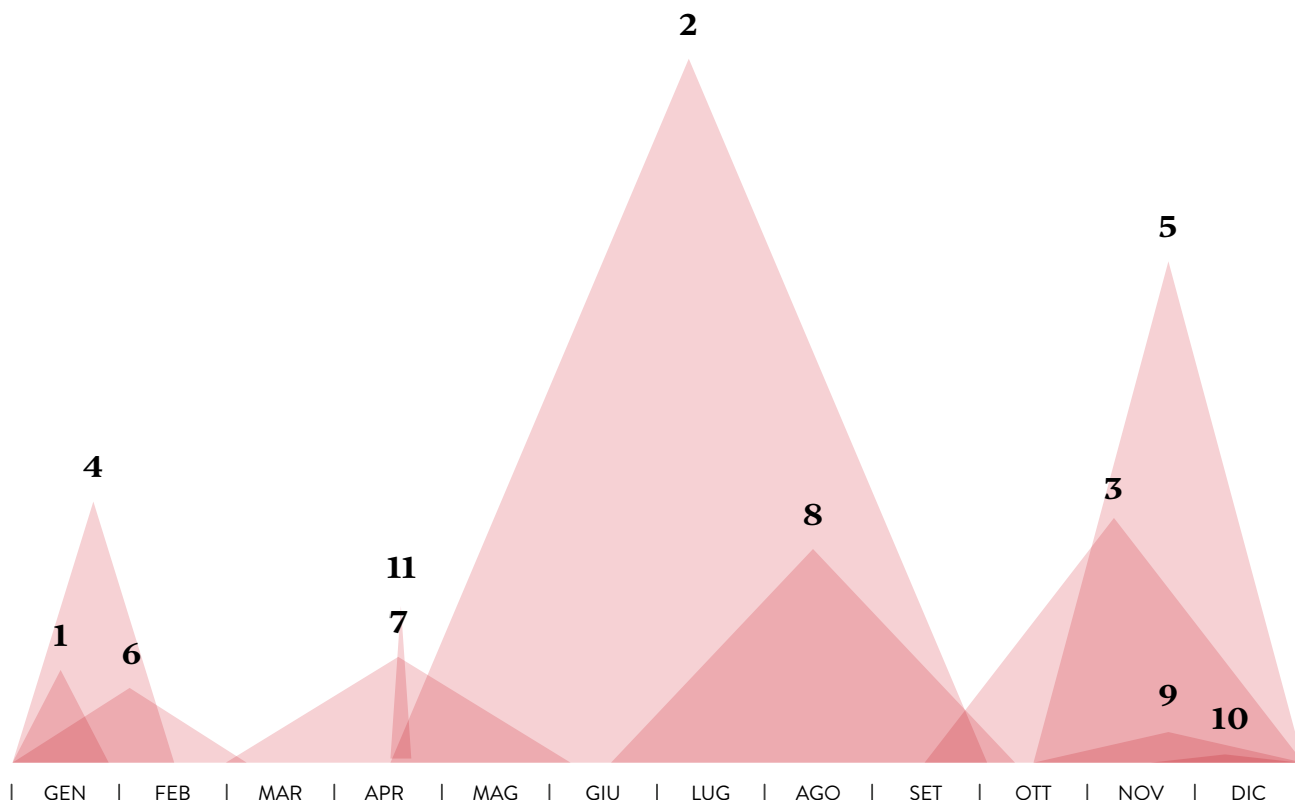
9. 28/10/2024 > 31/12/2024
Retrospectiva. Storie di resistenza e dissidenza nella Collezione Della Ragione
— Museo Novecento
5.606



10. 22/11/2024 > 31/12/2024
Officina Bardini
— Museo Bardini
961



11. 19/04/2024 > 21/04/2024
Firenze dei Bambini
26.000



Depero.
Calvacata Fantastica

14.860

L'incanto di Orfeo

111.723

Felice Carena

40.018

Giovanni Stradano

42.088

Michelangelo e il potere

80.152

Mapplethorpe Von Gloeden
Beauty And Desire

10.769

André Butzer. Liebe, Glaube
und Hoffnung

18.129

Louise Burgeois.
Do Not Abandon Me

34.820

Retroscena. Storie di
resistenza e dissidenza nella
Collezione Della Ragione

5.606

Officina Bardini

961

Firenze dei Bambini

26.000

— Mediazione e Assistenza alla visita

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.

Museo di Palazzo Vecchio

— Mediazione

41.641

— Assistenza alla visita

62.938

Museo Novecento

— Mediazione

5.090

Santa Maria Novella

— Mediazione

4.146

Cappella Brancacci

— Mediazione

5.358

Palazzo Medici Riccardi

— Mediazione

5.663

In classe

— Mediazione

68

Forte Belvedere

— Mediazione

494

MAD Murate Art District

— Mediazione

632

In città

— Mediazione

5.767

Torre San Niccolò Zecca

Porta Romana

Porta San Frediano

— Assistenza alla visita

2.449

Museo Terre Nuove

— Mediazione

1.474

Museo Bardini

— Mediazione

1.333

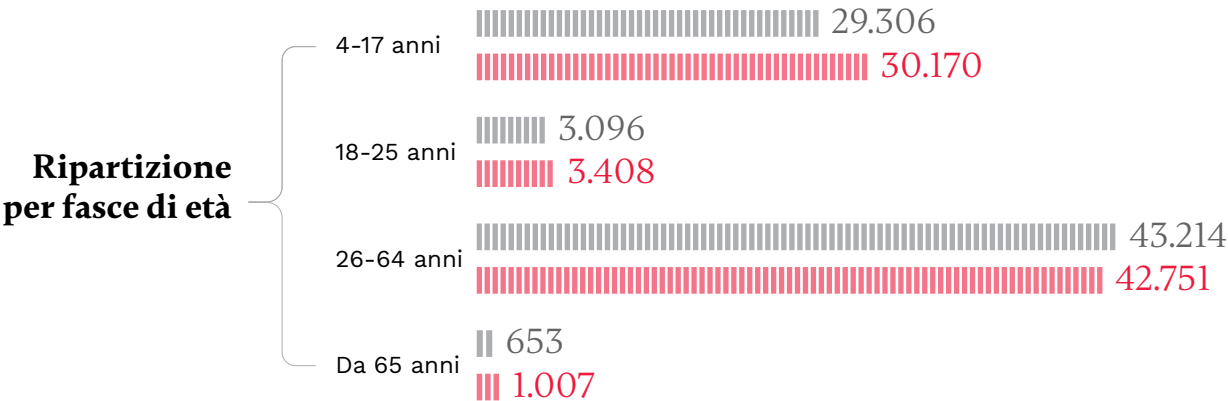
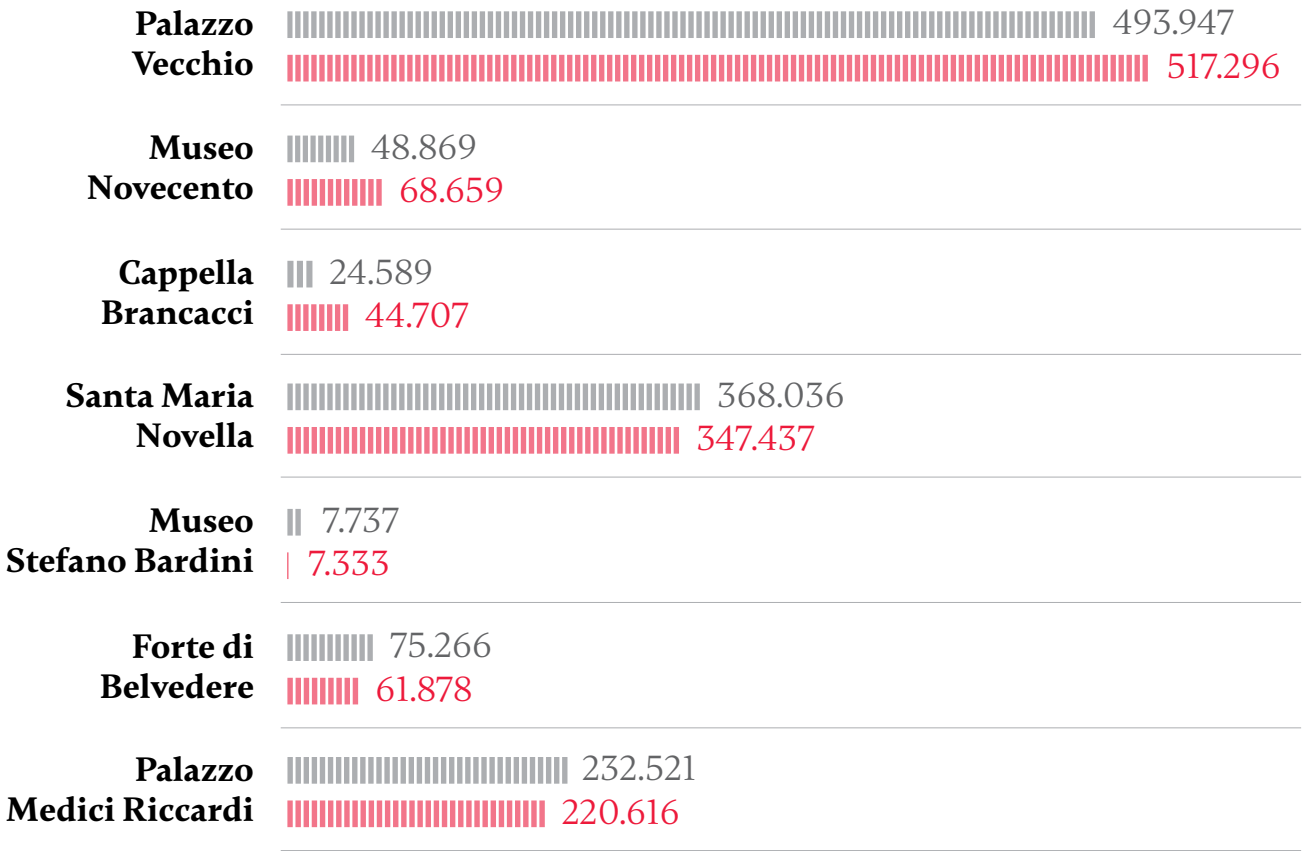
Fondazione Salvatore Romano Santo Spirito Museo Bartali

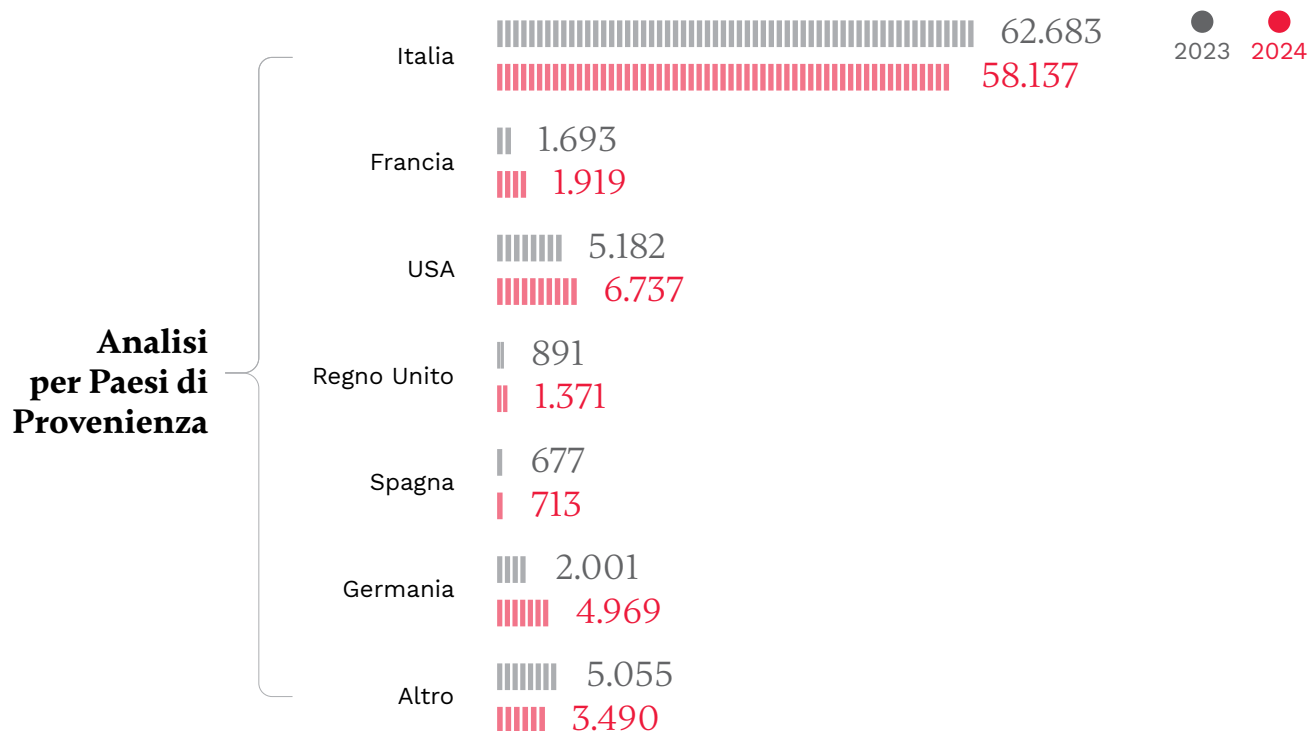
— Mediazione

305

— Visitatori nei principali Musei Fiorentini

2023 2024



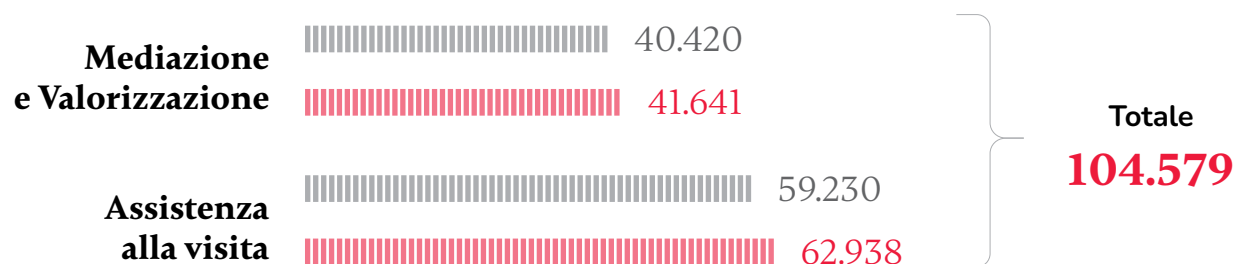
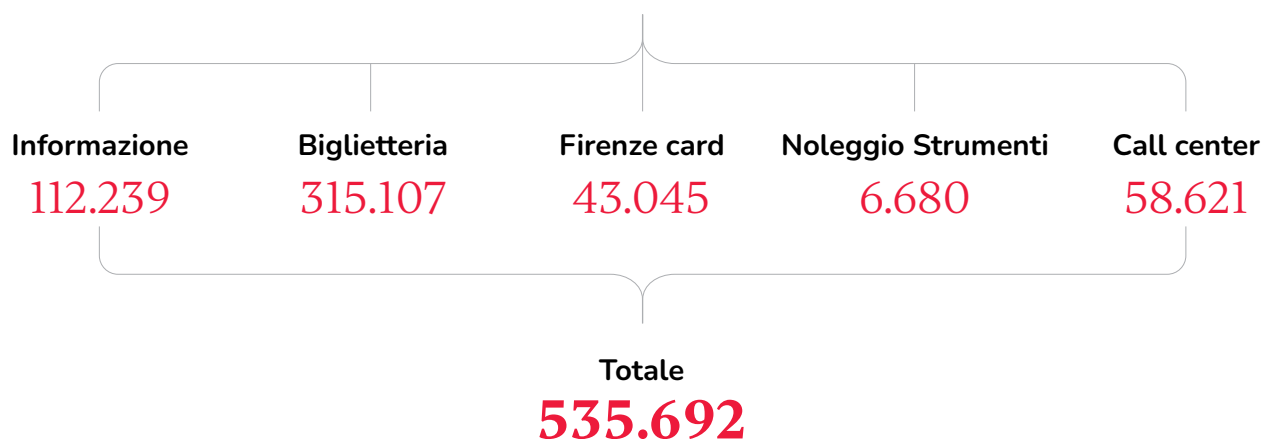


Dati quantitativi
— Focus



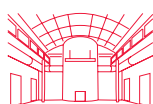
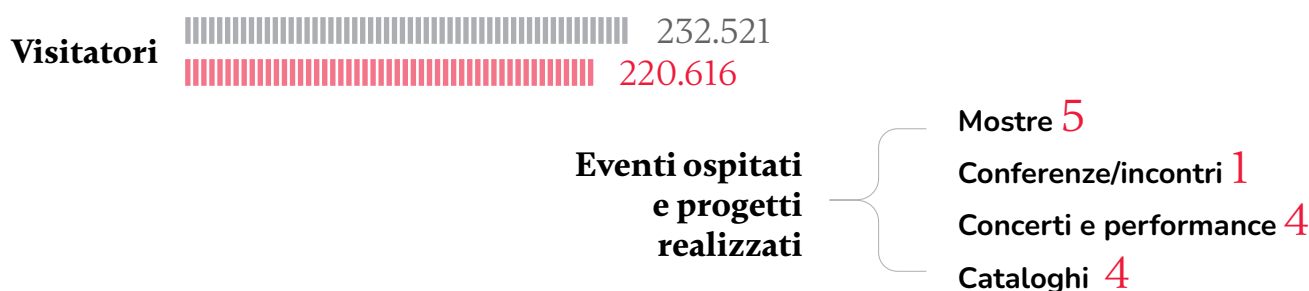
Palazzo Vecchio

Informazione e accoglienza

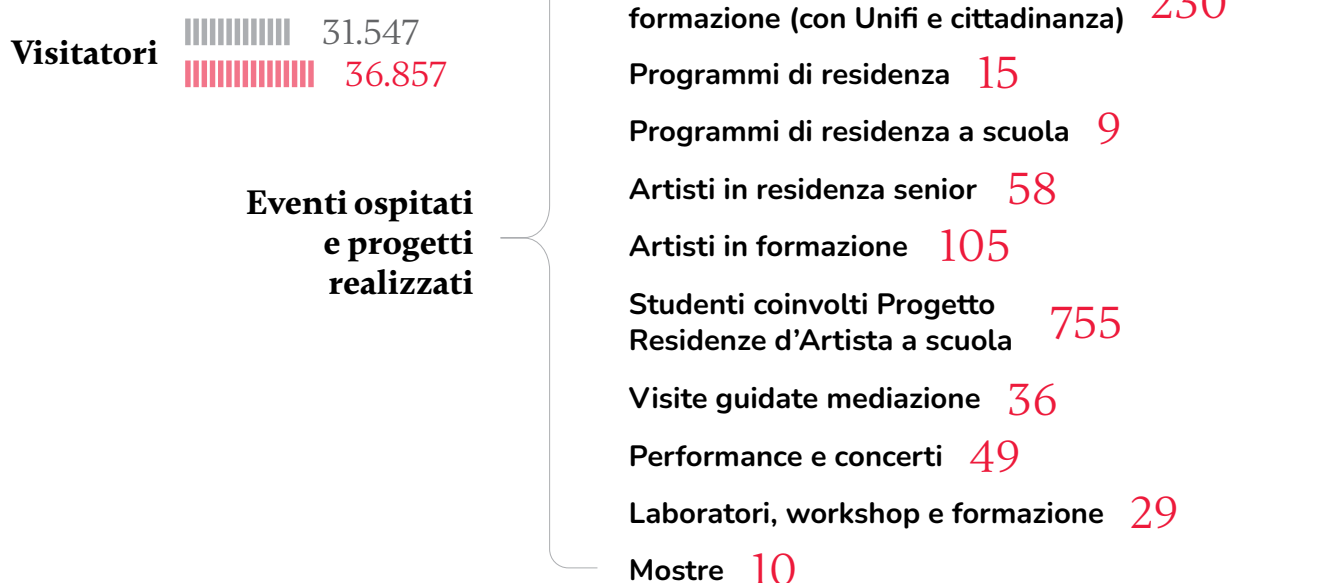




Palazzo
Medici Riccardi



MAD Murate
Art District







1.5.2 Indagini Survey Monkey

Le indagini qualitative svolte nel corso del 2024 si sono basate sull'ascolto di chi ha vissuto i nostri spazi, preso parte alle nostre attività e, in diversi casi, collaborato attivamente con noi. L'obiettivo di questa sezione è restituire la qualità della relazione che si è instaurata tra MUS.E e il suo pubblico, partendo da chi ha deciso di condividere il proprio punto di vista.

Per quanto riguarda i questionari rivolti agli utenti generici, sono state raccolte complessivamente 1365 risposte. I dati raccolti restituiscono un campione variegato, rappresentativo della pluralità di pubblico che frequenta i musei civici fiorentini. La maggioranza dei rispondenti (circa l'85%) è di nazionalità italiana, mentre il restante 15% proviene dall'estero. Il profilo socio-professionale degli utenti mostra una prevalenza di persone occupate (71%), seguite da una quota significativa di pensionati (22%), e da una piccola percentuale di studenti (2,5%).

Sul fronte scolastico, i questionari rivolti agli insegnanti hanno raccolto 98 risposte, evidenziando una chiara predominanza della scuola locale: il 75% degli insegnanti coinvolti opera nella provincia di Firenze, mentre il 31% insegna in altre regioni italiane e un piccolo ma significativo 4,7% lavora all'estero. Questa composizione sottolinea non solo la dimensione territoriale dei progetti educativi di MUS.E, ma anche la capacità delle nostre proposte di dialogare con una rete di scuole più ampia, nazionale e internazionale. Complessivamente, i risultati confermano un livello di gradimento molto elevato lungo l'intero ciclo di fruizione.

Visitatori generici – Il 94 % giudica positivamente i servizi di accoglienza e l'82 % si dichiara “molto” o “completamente” soddisfatto del percorso guidato; il 95 % raccomanderebbe l'esperienza. L'attività è percepita come arricchente (49,6 %), stimolante (61,7 %) e capace di ampliare la conoscenza storica del territorio.

Insegnanti – Oltre il 90 % valuta i percorsi educativi “ottimi” o “buoni”, e il 91 % li consiglierebbe ad altri. L'89 % ne riconosce la coerenza con le tematiche museali e l'86 % li ritiene stimolanti per la classe; più del 75 % rileva un impatto positivo su conoscenza culturale, benessere e frequenza di visita ai musei.

Scuola primaria – Nel campione pilota (22 alunni) il gradimento raggiunge il 100 % (“decisamente” o “molto”), con il 95 % desideroso di tornare. Oltre il 90 % dichiara di aver imparato qualcosa di nuovo, mentre il 68 % ha compreso con facilità i contenuti proposti.

La raccolta digitale dei feedback – resa automatica dall'invio post-visita via e-mail o tablet – garantisce campioni ampi e rappresentativi, riduce gli errori di trascrizione e fornisce indicatori puntuali su cui modulare l'offerta. L'analisi incrociata dei dati qualitativi mostra quindi non solo un apprezzamento complessivo superiore al 90%, ma anche aree di miglioramento (chiarezza espositiva e interazione attiva), trasformando ogni rilevazione in uno strumento operativo per accrescere la qualità dei servizi e il valore culturale generato.

– Insegnanti

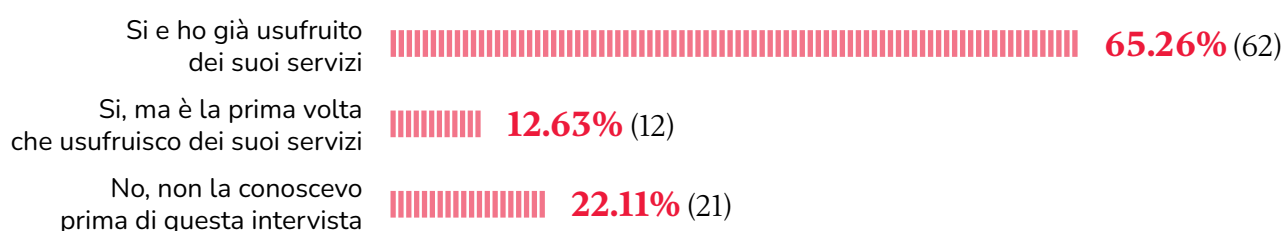
01. È la prima volta che usufruisce dei servizi didattici MUS.E?

Risposte: 95 Saltate: 0



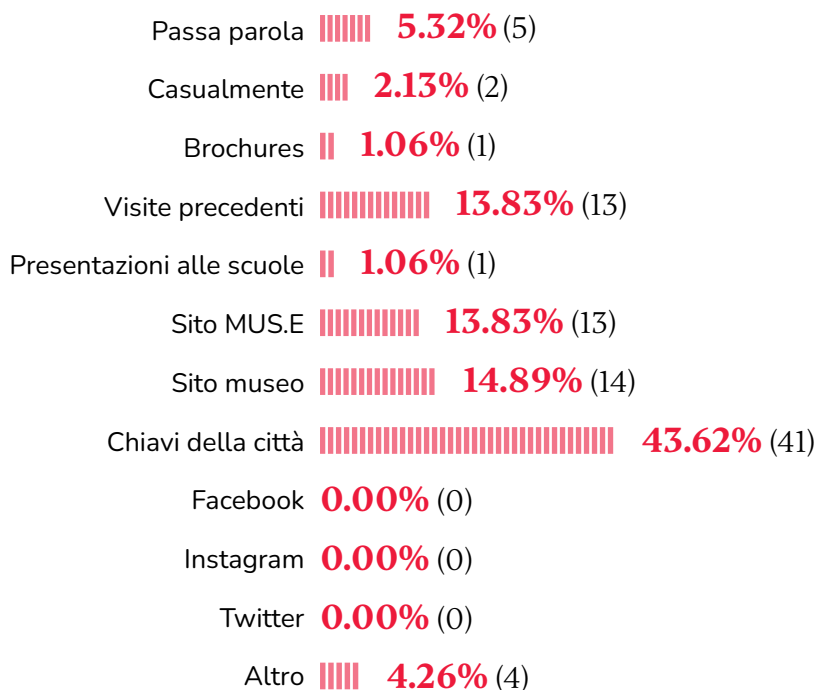
02. Conosceva già la Fondazione MUS.E?

Risposte: 95 Saltate: 0



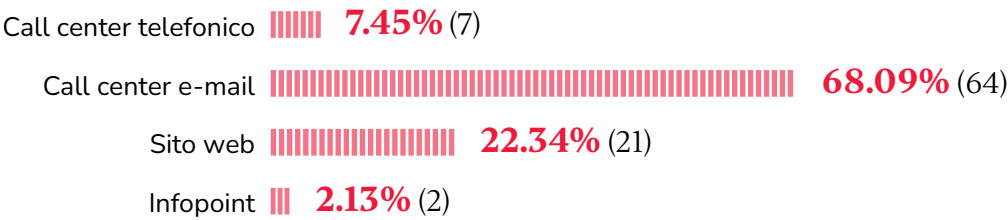
03. Come è venuto/a a conoscenza dei percorsi di visita?

Risposte: 94 Saltate: 1



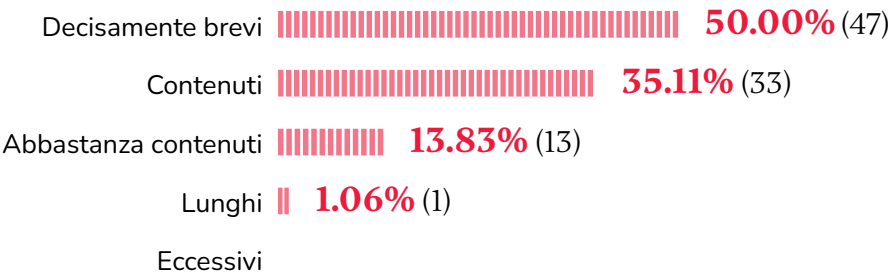
04. Ha ricevuto le informazioni necessarie a programmare l'attività attraverso

Risposte: 94 Saltate: 1



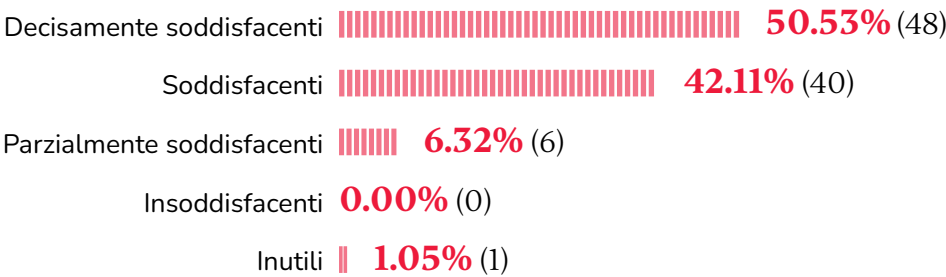
05. I tempi di attesa sono stati

Risposte: 94 Saltate: 1



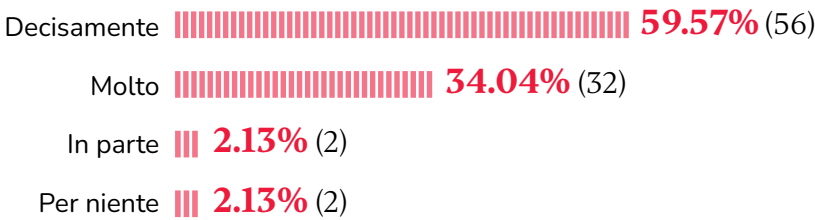
06. Le informazioni ricevute sono state

Risposte: 95 Saltate: 0



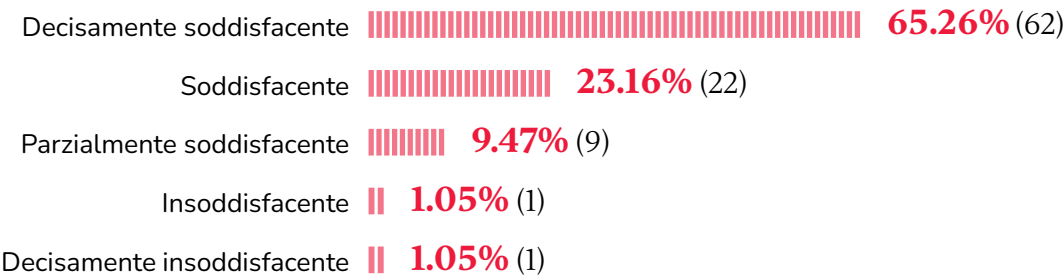
07. Il personale addetto le è sembrato professionale?

Risposte: 94 Saltate: 1



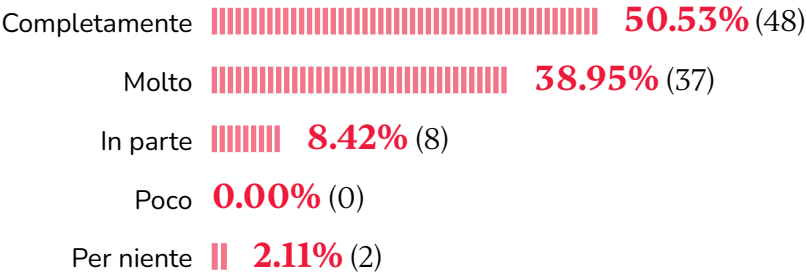
08. L'organizzazione dell'attività è stata

Risposte: 95 Saltate: 0



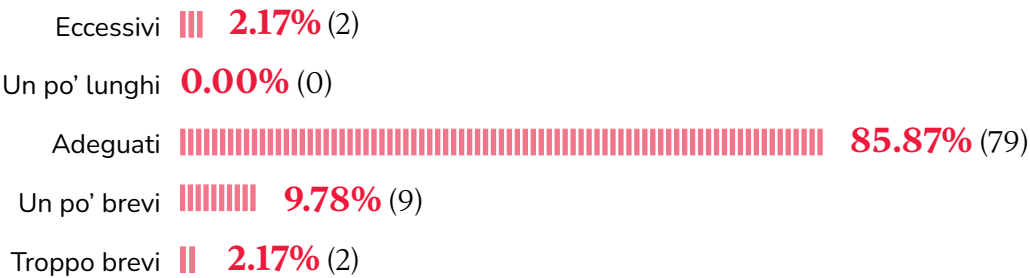
09. Quanto è complessivamente soddisfatto dei servizi di informazione prenotazione?

Risposte: 95 Saltate: 0



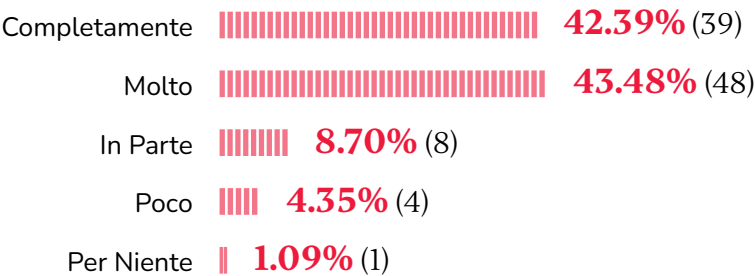
10. I tempi dell'attività le sono sembrati

Risposte: 92 Saltate: 3



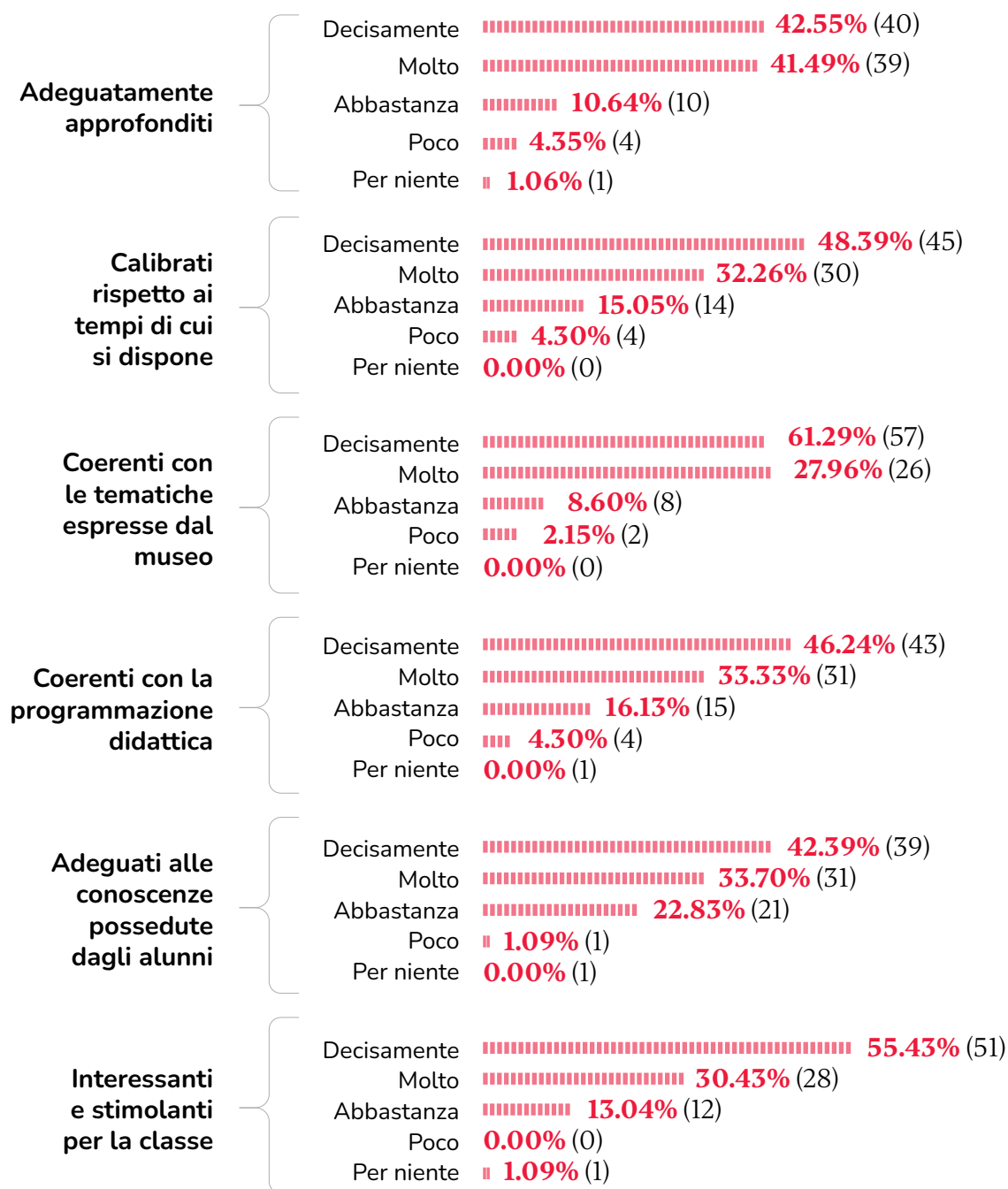
11. Il percorso proposto ha soddisfatto le sue aspettative?

Risposte: 92 Saltate: 3



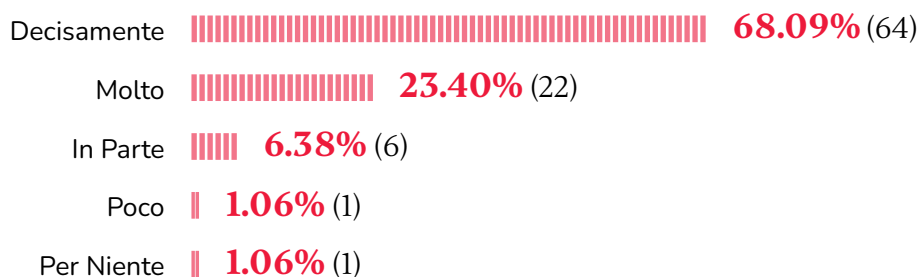
12. I contenuti proposti sono stati:

Risposte: 94 Saltate: 1



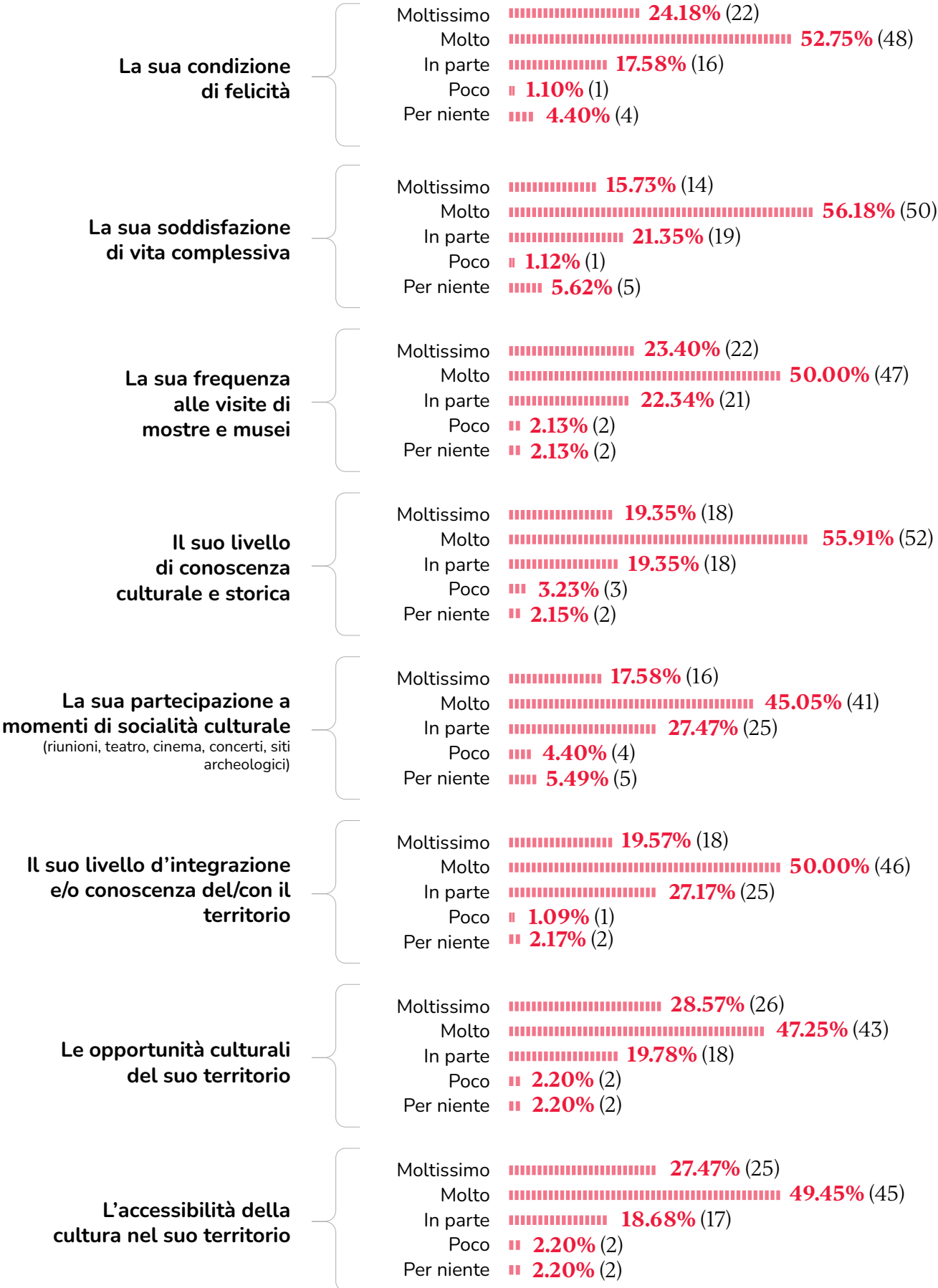
13. Gli operatori le sono sembrati professionali?

Risposte: 94 Saltate: 1



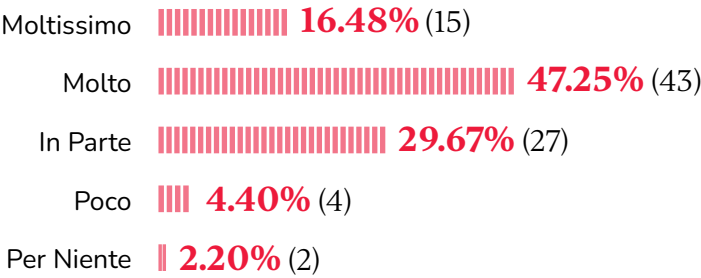
14. Quanto ritiene che la partecipazione all'esperienza MUS.E abbia contribuito ad aumentare:

Risposte: 94 Saltate: 1



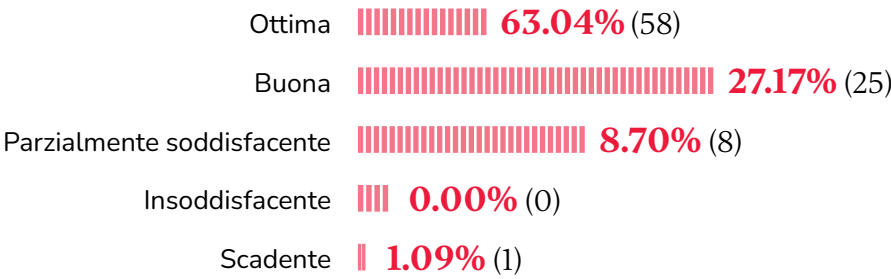
15. Quanto ritiene che la partecipazione all'esperienza MUS.E abbia contribuito a migliorare la relazione con le persone con le quali ha partecipato (amici, parenti, colleghi, etc.) o a crearne di nuove con chi ha incontrato durante l'esperienza?

Risposte: 91 Saltate: 4



16. Come giudica l'esperienza complessiva di visita?

Risposte: 92 Saltate: 3



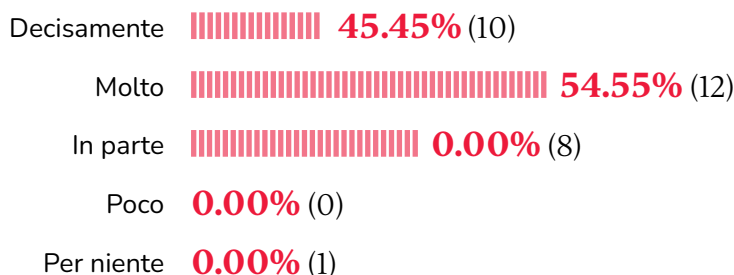
17. Suggerirebbe ad altri questa esperienza?

Risposte: 92 Saltate: 3



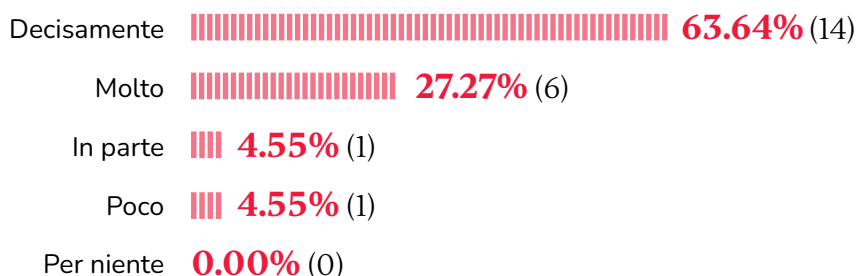
01. Ti è piaciuta l'esperienza al museo?

Risposte: 22 Saltate: 0



02. Hai imparato qualcosa che non sapevi?

Risposte: 22 Saltate: 0



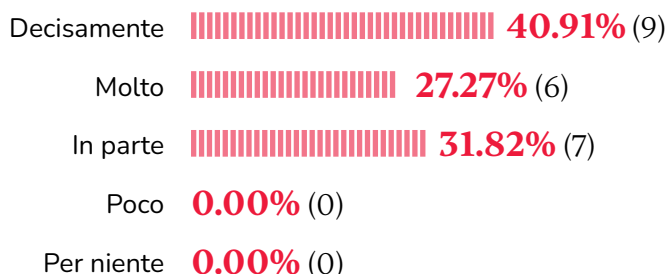
03. Hai potuto fare domande e chiedere spiegazioni?

Risposte: 22 Saltate: 0



04. Hai capito tutto con facilità?

Risposte: 22 Saltate: 0



05. Ti piacerebbe tornare al museo per svolgere altre attività?

Risposte: 22 Saltate: 0



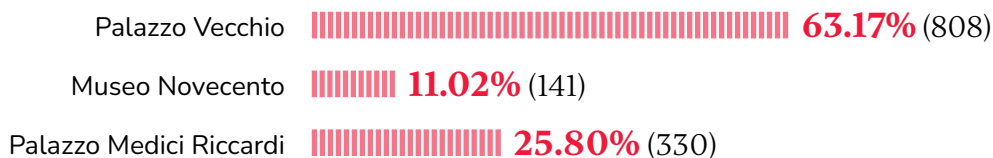




– Utenti generici

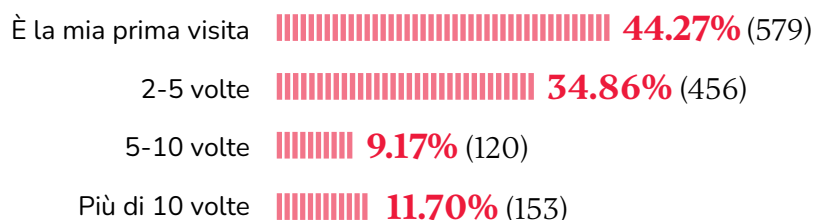
01. Dove hai svolto l'attività con MUS.E?

Risposte: 1,279 Saltate: 71



02. Era già stato a questo museo?

Risposte: 1,308 Saltate: 42



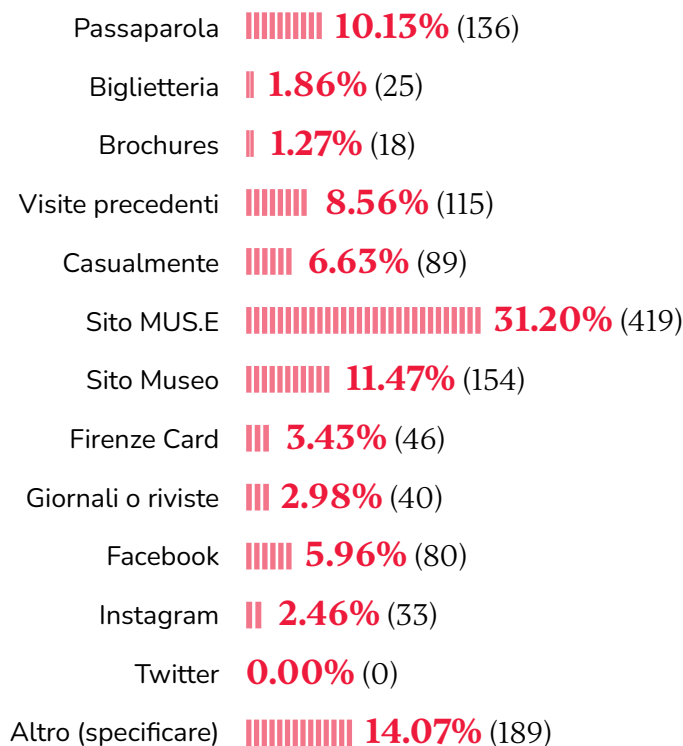
03. Conosceva già la Fondazione MUS.E?

Risposte: 1,308 Saltate: 42



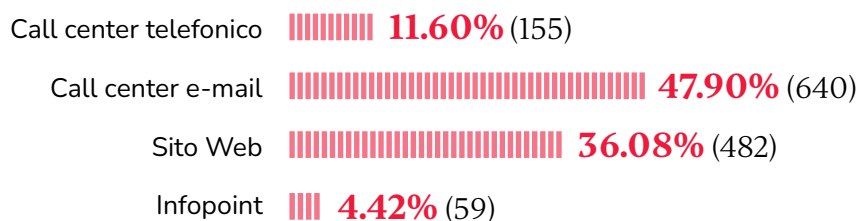
04. Come è venuto/a a conoscenza dei percorsi di visita?

Risposte: 1,343 Saltate: 7



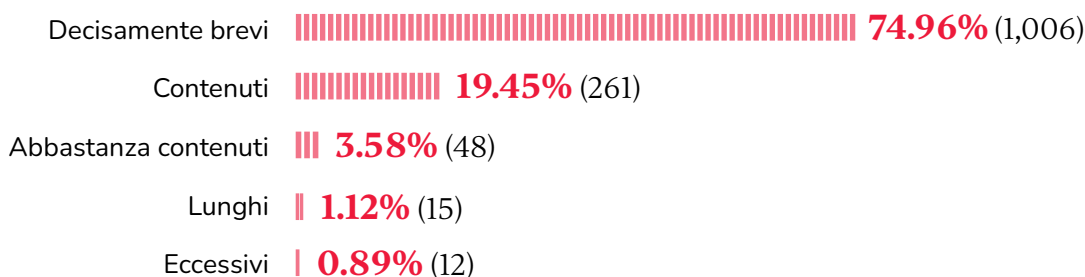
05. Ha ricevuto le informazioni necessarie a programmare la visita attraverso

Risposte: 1,336 Saltate: 14



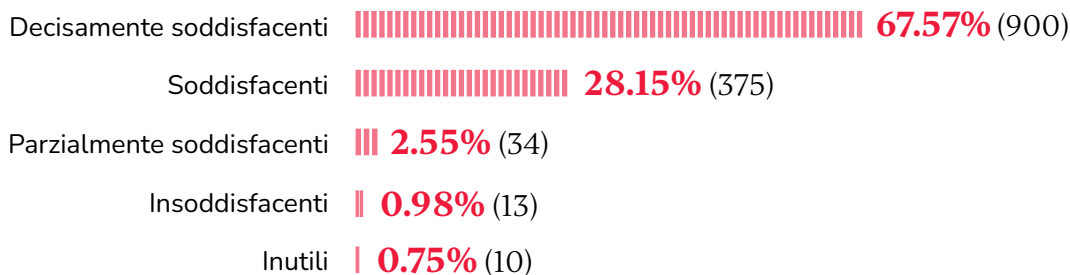
06. I tempi di attesa e risposta sono stati

Risposte: 1,342 Saltate: 8



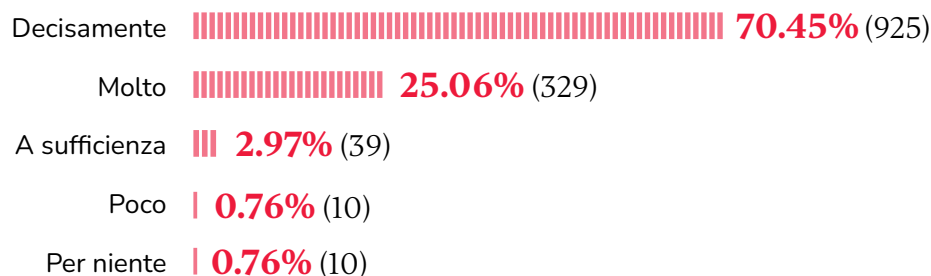
07. Le informazioni ricevute sono state

Risposte: 1,332 Saltate: 18



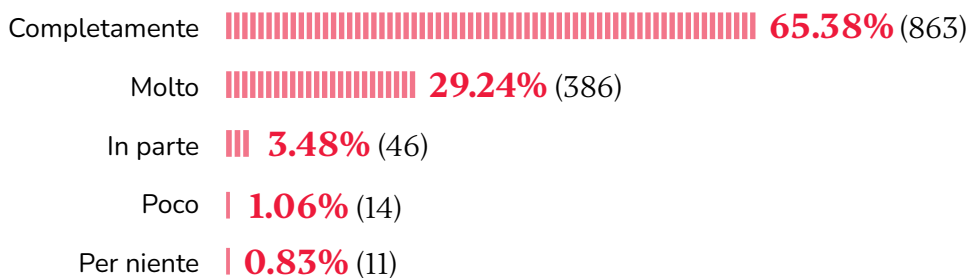
08. Il personale addetto le è sembrato professionale

Risposte: 1,313 Saltate: 37



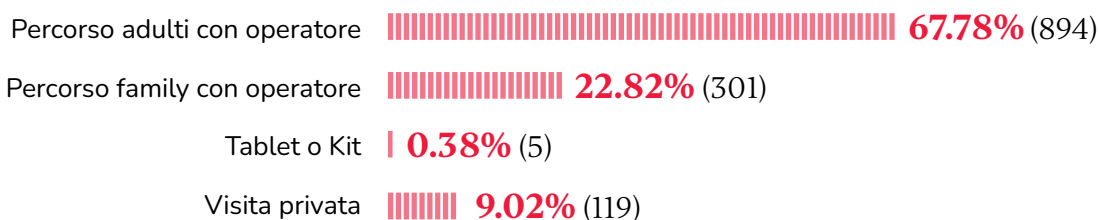
**09. Quanto è complessivamente soddisfatto
dei servizi di accoglienza, informazione e prenotazione?**

Risposte: 1,320 Saltate: 30



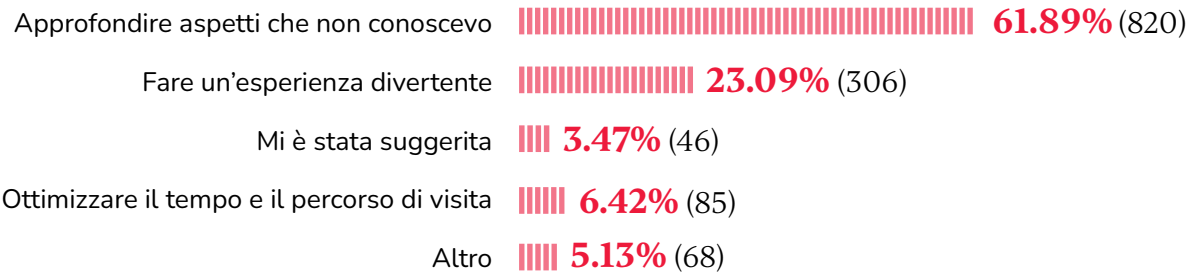
10. Di che servizio ha usufruito

Risposte: 1,319 Saltate: 31



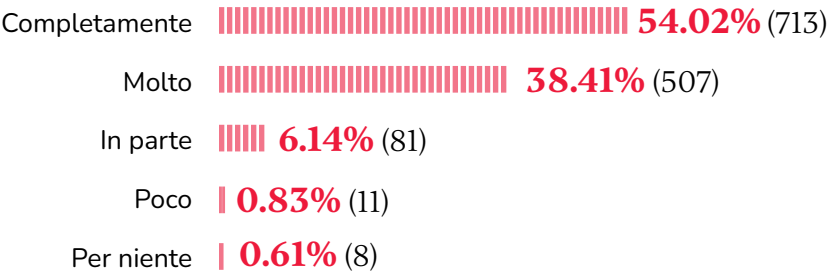
11. Quale motivazione l'ha spinto ad usufruire di uno dei servizi sopra elencati?

Risposte: 1,325 Saltate: 25



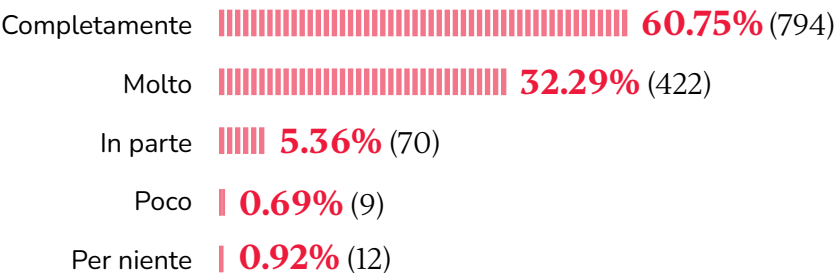
12. I tempi di visita le sono sembrati adeguati?

Risposte: 1,320 Saltate: 30



13. È soddisfatto/a del percorso di visita proposto?

Risposte: 1,307 Saltate: 43



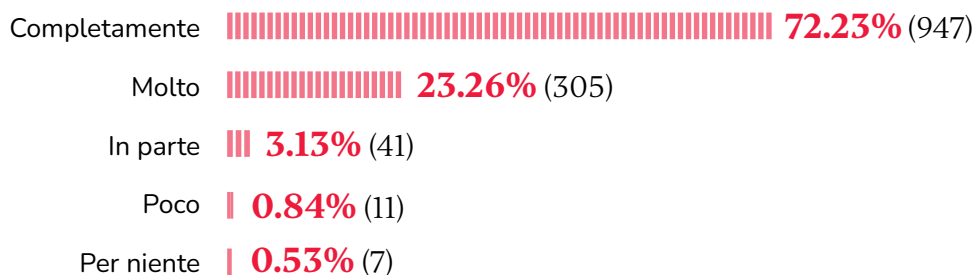
14. I contenuti proposti (operatore, tablet, kit) le sono apparsi

Risposte: 1,310 Saltate: 40



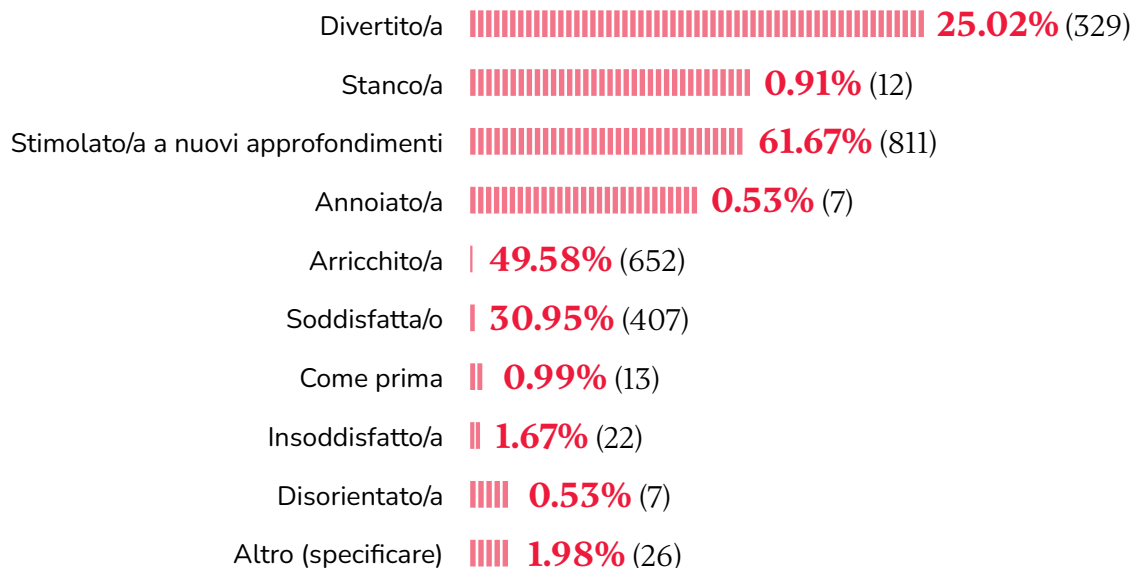
15. Gli operatori sono sembrati professionali?

Risposte: 1,311 Saltate: 39



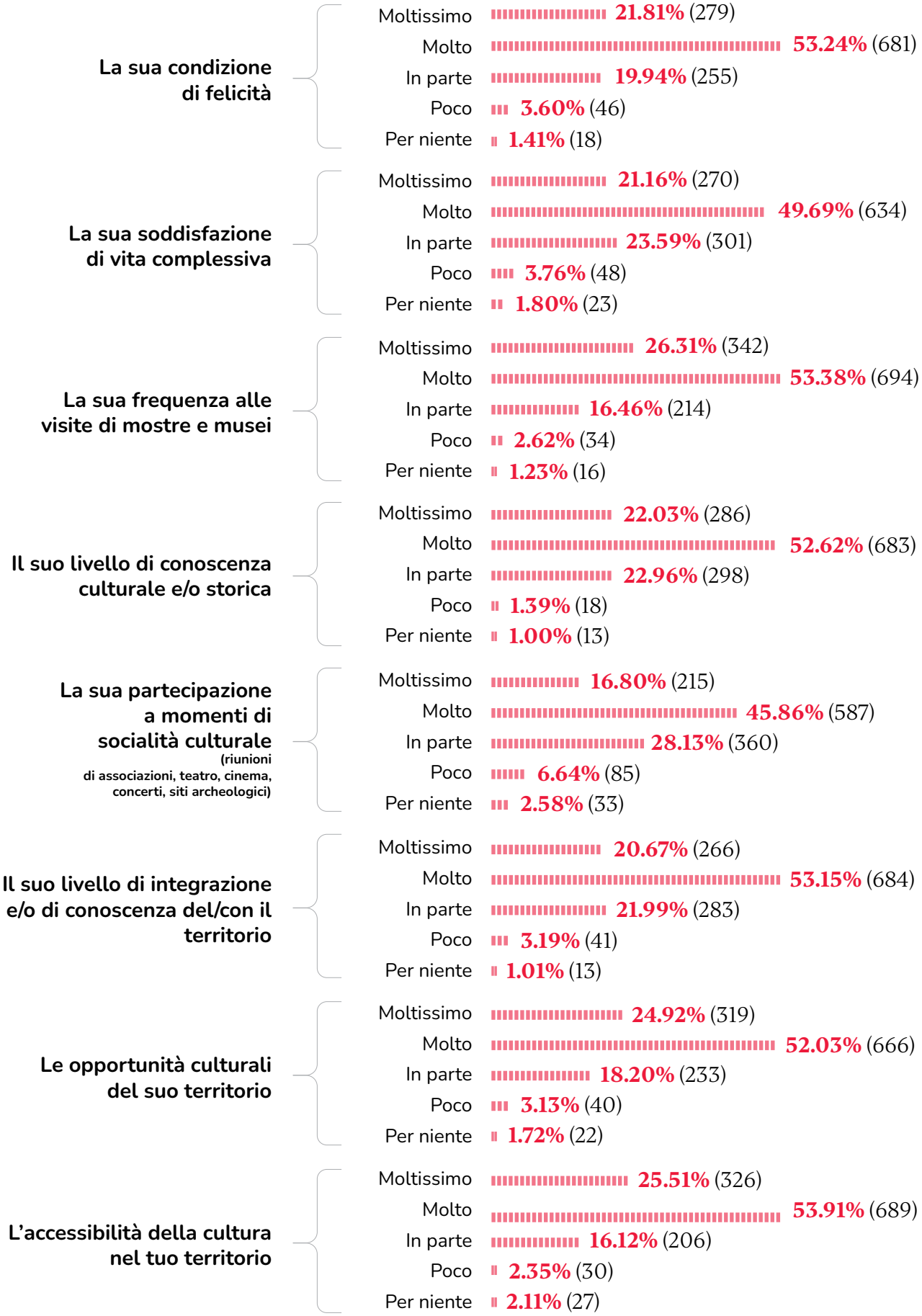
16. Al termine di questa esperienza si sente

Risposte: 1,315 Saltate: 35



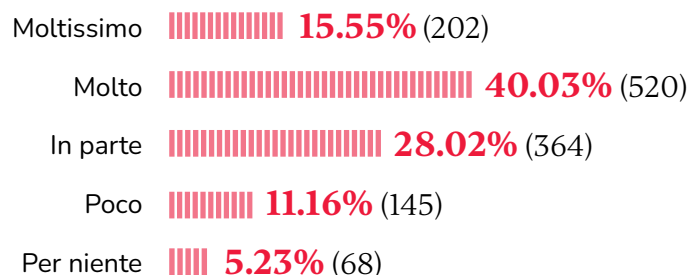
17. Quanto ritiene che la partecipazione all'esperienza MUS.E abbia contribuito ad aumentare:

Risposte: 1,315 Saltate: 35



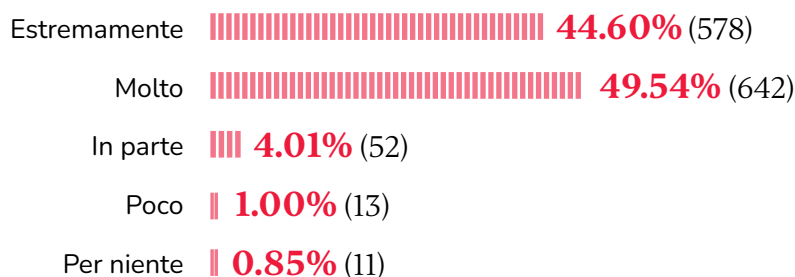
18. Quanto ritiene che la partecipazione all'esperienza MUS.E abbia contribuito a migliorare la relazione con le persone con le quali ha partecipato (amici, parenti, colleghi, etc.) o a crearne di nuove con chi ha incontrato durante l'esperienza?

Risposte: 1,299 Saltate: 51



19. Quanto è soddisfatto, nel complesso, della sua esperienza di visita?

Risposte: 1,299 Saltate: 51



20. Suggerirebbe ad altri questa esperienza?

Risposte: 1,309 Saltate: 41



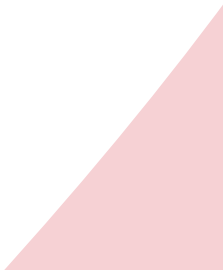








② Aree di intervento e progetti







2.1 Attività Istituzionale: visione di insieme

Nel 2024 la Fondazione MUS.E ha dato continuità e slancio alle proprie attività attraverso un'articolata progettualità che ha interessato tutte le aree operative. Dalla gestione dei servizi di informazione e accoglienza, alla mediazione culturale e alla valorizzazione museale, dalla cura dei bookshop alla programmazione di mostre ed eventi, fino al lavoro svolto presso il Museo Novecento, Palazzo Medici Riccardi e il MAD – Murate Art District, ogni ambito ha contribuito a rafforzare la missione della Fondazione nel promuovere un'offerta culturale accessibile, inclusiva e di qualità.

A queste attività si affiancano il lavoro dell'area comunicazione, i progetti sviluppati nell'ambito di Firenze Patrimonio Mondiale, l'organizzazione di eventi speciali, l'attività di fundraising e relazioni con i partner e il presidio sempre più strategico dell'innovazione digitale.

Il 2024 ha rappresentato un anno di consolidamento e crescita, con un forte investimento sulla dimensione progettuale e sull'integrazione tra cultura, territorio e comunità.

In questa sezione del report, viene presentata nel dettaglio l'attività svolta da ciascuna area della Fondazione, offrendo una panoramica completa dei risultati raggiunti, dei progetti attivati e delle strategie messe in campo nel corso dell'anno. Un racconto articolato che testimonia la varietà, la coerenza e l'impatto del lavoro quotidiano portato avanti da MUS.E al servizio della città e dei suoi pubblici.

2.2 Servizi alla cultura

Informazione e accoglienza

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

Per la parte di front-office:

Presso il **Museo di Palazzo Vecchio** è presente un punto accoglienza che gestisce i servizi di: 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 servizi di: 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 servizi di: 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 servizi di: info-point, accoglienza prenotati, emissione Card del Fiorentino, biglietteria. Inoltre, è presente un 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 servizi di: info-point, accoglienza prenotati, biglietteria. Inoltre, è presente un 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. Inoltre, è presente un piccolo corner shop con testi inerenti la mostra (o le mostre) presenti al Forte.

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. Inoltre, è presente il bookshop che offre un'ampia selezione di testi in differenti lingue sul Palazzo, i musei fiorentini e la città di Firenze, oltre a numerosi gadget e una sezione dedicata all'infanzia e alle famiglie.

Per la parte di **back-office**, nel 2024 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 a seguito dell'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 dei flussi hanno portato alla modifica di tale procedura, sostituita da una che prevede, mensilmente, la 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 servizi erogati possono essere così descritti:

- **Info-point:** si intende il servizio di pura informazione e accoglienza rivolto a 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.
- **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 dalla Fondazione MUS.E.
- **Emissione Card del Fiorentino:** si intende l'emissione del titolo di accesso ai Musei Civici 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.
- **Noleggio degli strumenti di supporto alla fruizione autonoma:** si tratta del servizio di promozione e noleggio delle audioguide multimediali del Museo.

- **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.
- **Servizio di prenotazione via Call Center:** la Fondazione MUS.E, tramite due linee telefoniche e un indirizzo email, fornisce 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 (come la Cappella Brancacci), nonché dei grandi eventi e delle iniziative promosse dal Comune di Firenze, come le “Domeniche Metropolitane”, etc. Il 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 email dedicato.

Progetti 2024

Realizzazione nuovo centralino Contact Centre

Nel 2024 è stato realizzato il progetto di un nuovo centralino per l’implementazione del servizio di informazione e prenotazione del Contact Centre. Attualmente il nostro contact centre dispone di più canali di risposta per l’utente, che, a seguito della chiamata, riceve indicazioni utili per soddisfare le proprie esigenze informative sulle attività dei Musei Civici Fiorentini e per ridurre al minimo i tempi di attesa prima di finalizzare la propria richiesta.

Implementazione del servizio audioguide

Nel 2024 è stato realizzato il progetto di implementazione del servizio di noleggio strumenti, con una dotazione di 100 audioguide, oltre ai tablet già presenti presso il punto informazioni del Museo di Palazzo Vecchio. Lo stesso intervento è stato effettuato anche per il complesso di Santa Maria Novella. È prevista a breve la realizzazione dello stesso servizio anche presso la Cappella Brancacci e Palazzo Medici Riccardi.



2.3 Mediazione e valorizzazione nei Musei Civici Fiorentini, in Palazzo Medici Riccardi, per Firenze Patrimonio Mondiale, presso il Museo Terre Nuove e Casa Masaccio

Sul finire del 2024 è stato pubblicato, per i tipi di Edifir, il volume “Le persone, nei musei”. Il libro non solo ha raccolto gli esiti dei progetti di fruizione ampliata recentemente sviluppati nei Musei Civici Fiorentini ma ha costituito l'occasione per riflettere sul lavoro di MUS.E nella relazione fra musei e persone. Abbiamo volutamente sciolto il termine pubblici, più tecnico, nella parola persone: un caleidoscopio di persone che al museo guardano secondo punti di vista unici, che al museo chiedono in base ai propri singolari bisogni e desideri. Un bimbo di due o tre anni, un visitatore orientale, un fiorentino in pensione, un ragazzo appena giunto in città portano con sé esigenze e aspettative peculiari, che ogni giorno cerchiamo di ascoltare, interpretare, soddisfare. L'accento posto su questo volume, che alle fragilità dedica un ampio spazio, ci offre l'occasione di scorrere a volo d'uccello un altro anno nei musei. Dovunque l'attenzione e l'impegno si sono infatti declinati non soltanto rispetto alle diverse provenienze, dalla città di Firenze ai paesi più lontani del pianeta, e fasce di età - bambini, ragazzi, teenagers, giovani, adulti, anziani - ma nell'ascolto delle singolarità di ciascuno.

In continuità con gli scorsi anni, è proseguito il lavoro con le scuole di ogni ordine e grado e con le numerose istituzioni, associazioni e comunità cittadine, con i residenti del territorio fiorentino e toscano e con i visitatori occasionali, con un'attenzione speciale anche ai piccolissimi – grazie ai progetti con i nidi e all'iniziativa “Pollicino verde”, a cura della Dir. Istruzione del Comune di Firenze, con una nuova attività a Palazzo Medici Riccardi – e ai giovani, coinvolti nel percorso educativo “Ambasciatori dell'arte” (studenti Istituto Gobetti Volta, Istituto Chino Chini, Istituto A.M. Enriques Agnoletti, Liceo Artistico Statale di Porta Romana, Liceo Statale Machiavelli Capponi) e veri protagonisti del Gruppo Teens e del Gruppo Giovani e Musei, dando vita agli eventi “MUS.EGRAM” (4 maggio) e “Nostro Novecento” (24 e 31 maggio) al Museo Novecento.

Sono stati poi dedicati numerosi programmi per le persone anziane, tanto come stimolo all'invecchiamento attivo quanto in contrasto al decadimento cognitivo e all'Alzheimer (d'intesa con la rete Musei Toscani per l'Alzheimer); 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 valigie sui temi dell'arte e del patrimonio.

Con la rete museale Musei di Tutti – cui afferiscono anche i Musei di Fiesole, la Fondazione Primo Conti e il Museo degli Innocenti – sono stati implementati e aggiornati i progetti “Memorie Sonore”, “Visti dai bambini” e “AMIR” (quest'ultimo anche con Stazione Utopia), finalizzati a offrire nuove forme di esperienza, di interpretazione e di partecipazione nei musei.

Sono state poi sviluppate nuove edizioni delle proposte multidisciplinari già presentate con successo negli anni precedenti: fra queste il corso “MUS.English”, declinato in Palazzo Vecchio, Museo Novecento e Palazzo Medici Riccardi, e i campi “Art & Play”, organizzati durante le vacanze scolastiche (a Pasqua, in estate, a Natale) con l'educatrice e artista Victoria De Blassie. Ancora, sono stati proposti i progetti “A scuola d'arte”, proposti in collaborazione con l'Accademia delle Belle Arti di Firenze e centrati quest'anno sulla pittura a olio fra Museo Novecento, Museo Bardini e Palazzo Medici Riccardi, e “Musei in Musica”, un ciclo di appuntamenti nei diversi musei teso a favorire il dialogo fra opere d'arte e testi musicali, sviluppato con l'orchestra filarmonica La Filharmonie, che ha visto la sua significativa conclusione a dicembre in Palazzo Vecchio, insieme alla presentazione delle ricerche di Philippe Canguilhem nel libro “À l'ombre du laurier. Musique et culture à Florence, 1530-1570” (Brepols, 2024).

È proseguito anche il lavoro di teatro nella storia, declinato tanto in visite e laboratori speciali – “Igiene e vestizione della Duchessa Eleonora”, “Il medico



e la Granduchessa”, “Vita quotidiana alla Reggia”, “Guidati da Giorgio Vasari” – quando in grandi eventi nel Salone dei Cinquecento, con la messa in scena dei due progetti dedicati al Duca Cosimo I de’ Medici e alla Duchessa Eleonora di Toledo.

A fine gennaio sono stati per la prima volta aperti al pubblico i depositi delle collezioni dei Musei Civici Fiorentini, predisposti in Santa Maria Novella e concepiti per essere fruibili grazie a speciali visite guidate, mentre da maggio, conclusi i lavori di diagnostica e di restauro, la Cappella Brancacci è stata riaperta al pubblico, fruibile senza ponteggi.

Dal 20 al 22 marzo, poi, i Musei Civici Fiorentini e MUS.E sono stati presenti a “Didacta”, la fiera dedicata al mondo dell’educazione e dell’istruzione scolastica presso la Fortezza da Basso, mentre in aprile è stata organizzata l’undicesima edizione del grande evento “Firenze dei Bambini”, intitolato Germogli e dedicato ai temi della terra, della natura, delle relazioni fra esseri viventi, con un’attenzione speciale a Giacomo Puccini nel centenario dalla morte.

Ancora, su impulso dell’amministrazione fiorentina, tra fine maggio e inizio giugno sono state eccezionalmente proposte alcune giornate di visite all’ex centrale termica Fiat di Novoli, esempio di archeologia industriale interessata da recenti lavori di ripristino, così come uno speciale risalto è stato

dato al Museo Gino Bartali in occasione del Tour de France di giugno, con aperture straordinarie, visite e laboratori, percorsi in bicicletta.

L’estate è stata caratterizzata dall’apertura delle torri, porte e fortezze: oltre a Forte Belvedere per tutta l’estate è stato possibile visitare Torre San Niccolò, Torre della Zecca e Porta San Frediano, oltre ad aperture straordinarie del Baluardo di San Giorgio e della Fortezza da basso.

Le proposte di mediazione e valorizzazione si sono tuttavia susseguite nel corso dell’intero anno, scandite dalle ricorrenze: alle attività ordinarie per il tempo della scuola e del lavoro, dei fine settimana e delle vacanze, si sono accompagnate 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 la giornata della donna (8 marzo), per il Capodanno toscano (25 marzo), per la settimana contro il razzismo (18-24 marzo), per la Pasqua e per la tradizione dello scoppio del carro (31 marzo), per l’anniversario della Liberazione (25 aprile), per il “Kid pass day” (11-12 maggio), per l’International Museum Day (18 maggio, quest’anno dedicato da ICOM all’educazione e alla ricerca), per le iniziative regionali di “Amico Museo” (fra maggio e giugno) e “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 la Giornata del Contemporaneo (12 ottobre), per le feste dell'Immacolata e di Natale, infine per il Capodanno.

Tutto l'anno è stato scandito da attività di mediazione rivolte alle persone con disagi o disabilità, come le visite polisensoriali per ciechi e ipovedenti o le visite in LIS per sordi e ipoudenti; in estate è stato inoltre pubblicato un nuovo ciclo di podcast accessibili, "Capolavori a occhi chiusi", dedicati a opere scelte dei musei cittadini, dalla Croce di Giotto alla Susanna di Arturo Martini.

Sono stati anche predisposti progetti di valorizzazione connessi con le diverse mostre temporanee, che hanno incluso incontri preliminari per insegnanti, proposte per le scuole e per gli individuali, visite, laboratori e workshop, eventi di approfondimento: "Giovanni Stradano a Firenze" (fino al 18 febbraio), "Codice Rustici. Uno sguardo rinascimentale su Firenze d'oggi" (5 - 28 aprile) e "Michelangelo e il potere" (18 ottobre - 26 gennaio 2025) in Palazzo Vecchio; "L'incanto di Orfeo. Nell'arte di ogni tempo, da Tiziano al contemporaneo" (20 marzo - 8 settembre), "Roberto Innocenti. Illustrare il tempo" (22 febbraio-25 agosto), "Felice Carena. Vivere nella pittura" (17 ottobre - 16 febbraio 2025), "E fu sera e fu mattina. La natura negli scatti di Valter Bernardeschi" (5 settembre - 16 marzo 2025) "Sinestesie" (19 settembre - 13 ottobre) a Palazzo Medici Riccardi; "Cecily Brown. Temptations, torments, trials and tribulations" (fino al 4 febbraio), "Mapplethorpe von Gloeden. Neauty and desire" (fino al 6 marzo), "Nathaniel Mary Quinn. Split face" (fino all'11 marzo), "Alessandra Ferrini. Unsettling genealogies" (17 febbraio - 28 aprile), "André Butzer. Liebe, Glaube und Hoffnung" (1 marzo - 9 giugno) e "Jannis Kounellis. La stanza vede" (15 marzo - 9 giugno), "Louise Bourgeois in Florence. Do not abandon me" (22 giugno - 20 ottobre), "Ritorni. Da Modigliani a Morandi" (23 marzo - 15 settembre), "Retrosцена. Storie di resistenza e dissidenza nella Collezione Della Ragione" (28 settembre - 1 giugno 2025) al Museo Novecento; "Agorà" (dal 1 febbraio), "Repose and resist" (15 febbraio - 30 marzo), "Stephan Zimmerli. Studiolo dell'esilio" (16 maggio - 28 luglio), "Welcome to Barerarerungar di Maree Clarke" (12 aprile - 28 luglio), "Nuova generazione. Sguardi contemporanei sugli Archivi Alinari" (21 novembre - 25 gennaio 2025) presso Murate Art District; "Leonardo Meoni. Gli altri colori, purtroppo, sono caduti" (17 giugno - 10 ottobre) e "Officina Bardini. L'arte del legno" (22 novembre - 24 febbraio 2025) al Museo Stefano Bardini.

Sono stati inoltre realizzati numerosi progetti culturali: fra questi "L'ultimo sigillo: l'abito di San Francesco e un viaggio immersivo dal monte della Verna alla città di Firenze" (21 ottobre - 3 novembre) per la Sala d'arme in Palazzo Vecchio, in occasione dell'ottocentenario delle stigmate di Francesco, così come, in dialogo con

l'Ufficio Firenze Patrimonio Mondiale e Rapporti con UNESCO, le mostre temporanee "Omaggio a Eleonora di Toledo", con la cintura realizzata dal maestro orafo Paolo Penko e del pregiato abito realizzato dal maestro sarto Fabio Miari (24 marzo - 18 aprile) in Palazzo Vecchio e "Officina Bardini. L'arte del legno" (22 novembre - 24 febbraio 2025, con anteprima presso la Mostra Internazionale dell'Artigianato dal 25 aprile al 1 maggio) presso il Museo Stefano Bardini.

Sempre con l'Ufficio Firenze Patrimonio Mondiale e Rapporti con UNESCO, sono state definite iniziative speciali in occasione dei 450 anni dalla morte di Giorgio Vasari e di Cosimo I de' Medici (1574-2024); sono stati programmati appuntamenti speciali in collaborazione con Casa Vasari e con il complesso monumentale di Santa Croce (da settembre a novembre); in Palazzo Vecchio è stato nel corso dell'anno predisposto un articolato programma di appuntamenti di living history e di letture teatralizzate, con una selezione delle Vite degli artisti legati a Palazzo Vecchio (da Arnolfo a Michelangelo), che si è concluso con la mostra "La sala grande. Giorgio Vasari per Cosimo I de' Medici" (17 dicembre - 9 marzo 2025) nel Salone dei Cinquecento.

Sono state poi programmate visite e passeggiate tese a favorire la conoscenza di aree meno note della città: fra queste, nell'ambito del progetto Firenze Forma Continua, grande successo hanno conseguito le "Passeggiate patrimoniali", ma anche le visite al "Terzo Giardino" (maggio 2024) e quelle alla mostra "Incantesimo di fuoco" presso l'Archivio di Stato (15 novembre - 31 gennaio 2025).

Anche presso il Museo Terre Nuove e Casa Masaccio a San Giovanni Valdarno sono stati concepiti e realizzati numerosi interventi: fino al 1 aprile è stata attiva la mostra "Bizzarro e capriccioso umore. Giovanni da San Giovanni. Pittore senza regola alla corte medicea", inserita nel progetto "Terre degli Uffizi" di Le Gallerie degli uffizi e Fondazione CR Firenze, con numerose iniziative di valorizzazione correlate ai temi portanti dell'esposizione, fra cui passeggiate e itinerari nel territorio, eventi teatralizzati, conferenze di esperti, progetti virtuali; a settembre è stata presentata la nuova sezione del museo, centrata sulle monete rinvenute durante gli scavi archeologici nell'area del palazzo, mentre a ottobre sono state presentate al pubblico la nuova guida del museo (Sagep) e il libretto "Nella valle dell'Arno", illustrato da Ilaria Faccioli. Ancora, in autunno sono state inaugurata le mostre "Giorgio Vasari e la Natività. La. 'pittura di lumi' al tempo del Duca Cosimo I" (9 novembre - 12 gennaio 2025) e "La tua mente è la tua casa. La tua mente è la tua prigioniera" (30 novembre - 30 marzo 2025), sviluppata con il Sistema Museale Valdarno. La stessa mostra

è stata protagonista dell'ultima parte dell'anno in Casa Masaccio, che nei mesi precedenti aveva visto l'avvicinarsi di importanti esposizioni, arricchite dai corrispondenti progetti di mediazione: "Coming soon / Getting back. Lara Vinca-Masini e le arti" (10 febbraio - 7 aprile), "Melancolia della resistenza: Béla Tarr / Adrian Paci" (13 aprile - 30 giugno), "Laetitia Ky. L'ambigua avventura" (6 luglio - 17 novembre).

In entrambi i musei sono state inoltre presentate iniziative in rapporto ai diversi momenti dell'anno, rivolte tanto alle scuole quanto alla comunità locale – dai piccolissimi agli anziani – nonché ai visitatori occasionali; un accento speciale è stato dato alla festa patronale di San Giovanni, in cui è stata inaugurata presso il Museo Terre Nuove la sala immersiva "L'idea di città", e alle tradizionali feste del Perdono a settembre.







Small informational label with text, likely describing the artwork.



Small informational label with text, likely describing the artwork.

2.4 Bookshop

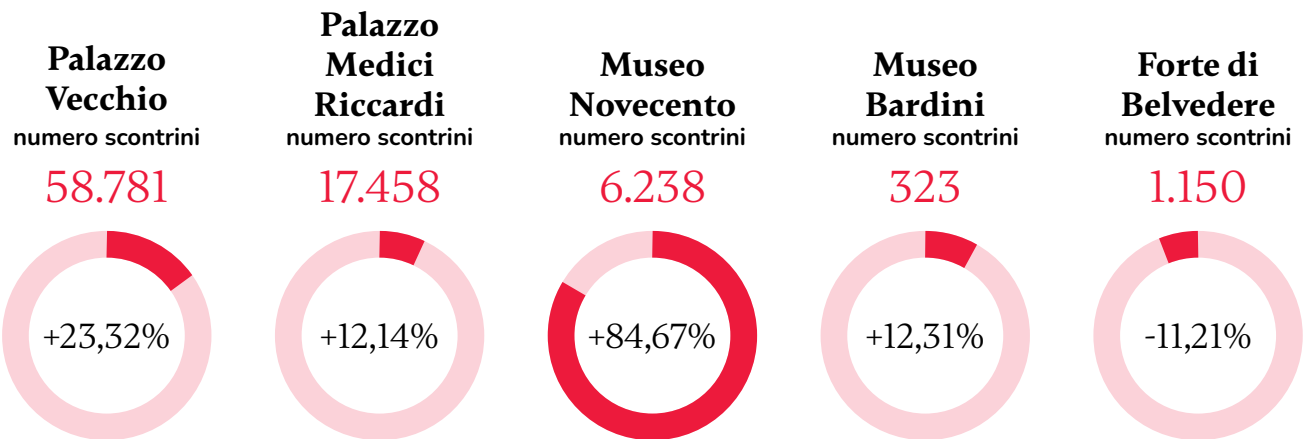
Nel 2024 i bookshop gestiti da MUS.E hanno avuto una crescita significativa.

Complessivamente, sono stati emessi 82.447 scontrini. Abbiamo venduto 28.475 libri e 188.751 articoli di merchandising. L'incasso complessivo ha registrato un + 22,71 % rispetto all'anno precedente, il 2023.

Andamento generale:

Incassi bookshop rispetto al 2023

+ 22,71%



Per quanto riguarda l'assortimento della merce, abbiamo continuato a sviluppare in parallelo articoli di merchandising e pubblicazioni ispirati alle collezioni permanenti, oltre a produzioni dedicate ai singoli eventi e alle mostre temporanee che si sono svolte nei Musei Civici e in Palazzo Medici Riccardi.

Articoli personalizzati

Palazzo Vecchio

- **Volume** "Le grottesche in Palazzo Vecchio" (italiano e inglese)
- **Articoli a tema Grottesche:** fermacarte, segnalibri e sottobicchieri (vari soggetti)
- **Cartoline** a tema Grottesche con QR Code (vari soggetti)
- **Decorazione** per albero di Natale in stoffa ricamata, a tema Palazzo Vecchio

Palazzo Medici Riccardi

- **Merchandising Mostra "L'incanto di Orfeo":** magneti, cartoline, segnalibri e bibliografia selezionata
- **Merchandising Mostra "Roberto Innocenti. Illustrare il Tempo":** cartoline, poster e bibliografia selezionata
- **Merchandising Mostra "Felice Carena":** poster e cartoline
- **Puzzle e Arazzo** della Madonna di Filippo Lippi
- **Cartoline** della Cappella dei Magi e del Cortile di Michelozzo
- **Fermacarte** in vetro

Museo Novecento

- **Merchandising Mostra "Ritorni":** poster, cartoline e segnalibri
- **Merchandising Mostra "Louise Bourgeoise":** poster, cartoline, segnalibri, tote bag, orecchini, pendenti, magneti, spille e bibliografia selezionata
- **Merchandising Mostra "MPS. La terza dimensione":** poster, cartoline, tote bag e bibliografia selezionata
- **Merchandising Mostra "Retrosena":** cartoline e bibliografia selezionata
- **Merchandising Collezione Permanente:** segnalibri, poster e cartoline

Per il Museo Novecento ci siamo concentrati in particolare sulle mostre “Ritorni” e “Louise Bourgeois. Do not abandon me”, che hanno animato la primavera e l'estate determinando un incremento sensibile degli incassi del bookshop.

Su Palazzo Medici Riccardi a fare la differenza è stata la mostra “Roberto Innocenti. Illustrare il tempo”. In questo caso, il pubblico, oltre al catalogo e al merchandising dedicato, ha apprezzato la selezione dei libri e le stampe originali dell'artista.

La partenza del Tour de France ha coinvolto il bookshop di Palazzo Vecchio che, in collaborazione con Santini S.p.a, ha proposto una selezione di gadget ufficiali della manifestazione.

Il punto vendita di Forte Belvedere è stato riallestito per il periodo giugno-ottobre e si è mantenuto sui livelli di incasso dell'anno precedente, con una lieve flessione in parte dovuta all'assenza di una mostra temporanea.

Nel corso del 2024 siamo intervenuti sugli spazi di vendita di Museo Novecento e Palazzo Vecchio. Per il Museo Novecento abbiamo realizzato nuovi arredi, integrandoli con quelli esistenti e riorganizzando lo spazio così da renderlo più fruibile e funzionale. Su Palazzo Vecchio invece, è stato rivisto l'impianto di illuminazione esistente, potenziandolo con nuovi elementi.

Anche nel 2024 il personale del bookshop di Palazzo Vecchio ha svolto attività di accoglienza e servizio informazioni rivolta ai camminatori della via degli Dei, che nel 2024 sono stati circa 23.000, in crescita rispetto all'anno precedente. Presso il bookshop, come di consueto, è stato possibile acquistare la guida, la credenziale e la gadgetistica ufficiale.

Abbiamo infine realizzato una nuova cartellonistica e prodotto gadget personalizzati.



2.5 Museo Novecento

Il 2024 ha visto la realizzazione di **39 eventi**, tra progetti speciali, conferenze, presentazioni, concerti e performance, e **14 importanti progetti espositivi**.

Abbiamo intrapreso un viaggio nella storia dell'arte e ci siamo concentrati sul rapporto fra arte e potere, tra creatività e libertà, in un'epoca in cui i valori democratici sembrano messi in forse dalla prepotenza di regimi autoritari.

Il 2024 è stato un anno pieno di grandi traguardi, a partire dalla grande mostra **“Do Not Abandon Me”** dedicata a **Louise Bourgeois**. Pensata in stretto dialogo con l'architettura delle Ex Leopoldine, l'esposizione ha portato per la prima volta a Firenze le opere di questa indiscussa protagonista dell'arte del XX e XXI secolo, presentando una rassegna di gouaches rosse, sculture di piccole e medie dimensioni e installazioni, realizzate in larga parte negli anni dell'estrema maturità.

La mostra, incentrata sul tema della maternità e dell'abbandono, è stata realizzata in collaborazione con The Easton Foundation, fondata dalla stessa artista per tutelare e valorizzare la propria opera.

Occorre inoltre ricordare la mostra **“Ritorni. Da Modigliani a Morandi”**, progetto espositivo inedito grazie al quale il Museo Novecento ha celebrato i primi dieci anni di attività indagando la storia di una delle sue raccolte più pregiate, la “Raccolta Alberto Della Ragione”.

Accanto alle opere della collezione permanente sono stati infatti esposti alcuni capolavori appartenuti in passato all'ingegnere navale e ora conservati in prestigiose collezioni pubbliche e private, fra cui il celebre Autoritratto di Amedeo Modigliani, concesso in prestito dal MAC da USP di San Paolo, in Brasile.

Il **Museo Novecento** si è quindi riconfermato come punto di riferimento artistico a Firenze e in Italia, ospitando numerose altre mostre, anche molto diverse tra loro: dalle personali di **Andr  Butzer** e **Jannis Kounellis**, ai progetti di **Alessandra Ferrini** e **Oleksandra Horobets**, per poi arrivare alle esposizioni di **Leonardo Meoni**, **MP5** e **KRAITA317** e del duo **Angela Detanico** e **Rafael Lain**, e ancora alla mostra **“Retrosцена. Storie di resistenza e dissidenza nella Collezione Della Ragione”**.

Il 2024 è stato inoltre l'anno della quinta edizione di

“Rinascimento+”, il premio a eminenti personalità del collezionismo e del mecenatismo per il loro sostegno all'arte e agli artisti, ormai diventato una tradizione, quest'anno conferito a **Francesca Bazoli, Luca Bombassei, Carlo Clavarino, Sir Mark Haukohl, Elena Tettamanti, Nancy Olnick e Giorgio Spanu**.

Nel 2024 è stata infine inaugurata la prima edizione delle residenze per artisti e curatori con il progetto **“WONDERFUL! Art Research Program - 1st edition Maria Manetti Shrem”**, un'iniziativa ambiziosa e unica nel suo genere per un'istituzione museale italiana, grazie alla quale un'intera nuova ala, da poco ristrutturata, è stata destinata all'accoglienza e alla formazione di 4 artisti e 1 curatore under 35, nati o residenti in Italia, selezionati a seguito di una open call lanciata nel dicembre 2023.

Per sei mesi abbiamo quindi accolto gli artisti **Friedrich Andreoni, Lucia Cant , Benedetta Fioravanti e Giovanna Repetto** e la curatrice **Benedetta Casini**, trasformando gli ambienti delle ex-Leopoldine in una nuova fucina dell'arte.

Al termine del periodo di studio, ricerca e produzione che li ha coinvolti fino a settembre 2024, è stata presentata la mostra **“Anche in un castello si pu  cadere”**, presso gli spazi di Manifattura Tabacchi.

Numeri

Mostre 14

Eventi speciali 4

Conferenze, Seminari e Convegni 27

Concerti e Performance 8

Eventi Preview 10

Cataloghi 8

Altri progetti editoriali 11

Screening programmes 3

– Mostre e Eventi principali

1. Kraita317. Different Might Be Everything

- 19 gennaio
18 febbraio 2024
Museo Novecento

4. André Butzer

- 1 marzo
9 giugno 2024
Museo Novecento
- 22 marzo
9 giugno 2024
Museo Stefano Bardini

7. Ritorni. Da Modigliani a Morandi

- 23 marzo
15 settembre 2024
Museo Novecento

10. MP5. La terza dimensione

- 22 giugno 2024
5 maggio 2025
Museo Novecento

13. Anche in un castello si può cadere

- 28 settembre
10 novembre 2024
Manifattura Tabacchi

16. Rinascimento+

- 28 settembre 2024
Palazzo Medici Riccardi

2. Warrior with Shield

- 26 febbraio 2024
in corso
Palazzo Vecchio Terrazza di Saturno

5. Jannis Kounellis. La stanza vede. Disegni 1973-1990

- 15 marzo
9 giugno 2024
Museo Novecento

8. Louise Bourgeois. Do Not Abandon Me

- 22 giugno
20 ottobre 2024
Museo Novecento e Museo degli Innocenti

11. Oleksandra Horobets. Ho paura di disegnare mia madre

- 23 settembre
17 novembre 2024
Museo Novecento

14. Angela Detanico e Rafael Lain. Flowering of Light

- 8 dicembre 2024
8 gennaio 2025
Sala d'Arme

3. Alessandra Ferrini. Unsettling Genealogies

- 17 febbraio
28 aprile 2024
Museo Novecento

6. La belva nella giungla

- 17 maggio
8 settembre 2024
Museo Novecento

9. Leonardo Meoni. Gli altri colori purtroppo, sono tutti caduti

- 17 giugno
10 ottobre 2024
Museo Stefano Bardini

12. Retroscena. Storie di resistenza e dissidenza nella Collezione Della Ragione

- 28 settembre 2024
15 giugno 2025
Museo Novecento

15. WONDERFUL! Art Research Programme

- aprile
10 novembre 2024
Museo Novecento

2.6 MAD

Murate Art District

Residenze d'artista e Mostre

Durante il 2024 il MAD ha realizzato un totale di **10 mostre e 15 residenze d'artista**, nazionali e internazionali.

Le mostre hanno presentato opere inedite e artisti internazionali, spesso alla loro prima personale in Italia, e sono frutto di un lavoro di coinvolgimento della cittadinanza nella produzione e nella ricerca degli artisti, oltre che nella valorizzazione.

Si segnalano qui le principali residenze e mostre prodotte da MAD:

- **Mariana Ferratto – Libertà clandestine** (2023-2024), a cura di Valentina Gensini. Libertà clandestine è un progetto che ha affrontato e raccontato gli spazi di "libertà" e "creatività clandestina" che i prigionieri politici argentini hanno conquistato durante la dittatura argentina del 1976-83.
- **SADI – Agorà**, a cura di Veronica Caciolli e Valentina Gensini, installazione sonora site-specific per il Carcere duro di MAD realizzata dal sound artist SADI, il quale ha focalizzato la sua ricerca relativa al carcere sul ventennio che va dagli anni Venti agli anni Settanta del Novecento.
- **Repose and Resist – Black History Month Florence**, ha esaminato i concetti di riposo e guarigione in relazione alla produzione culturale afro-discendente. Le opere degli artisti internazionali – Raziël Perin, Nari Ward, Eve Tagny, Anike Joyce Sadiq, Bradley Dever Treadaway, Sikelela Owen – hanno esplorato la cura del corpo e dello spirito come gesto di riconoscimento della fatica e dell'esaurimento propri di coloro che operano nel settore culturale, dove la divisione tra vita professionale e personale è quasi inesistente.
- **Maree Clarke – Welcome to Barerarerungar**, a cura di Valentina Gensini e Renata Summo O'Connell, in collaborazione con il Museo Antropologico di Firenze, nell'ambito del Progetto RIVA. Prima monografica in una istituzione pubblica europea, l'artista ha presentato opere site-specific realizzate nel corso della residenza presso MAD. Il lavoro di Maree Clarke ha espresso in modo innovativo il

profondo desiderio dell'artista di riconnettersi alle pratiche perdute delle popolazioni indigene del sud-est australiano attraverso azioni partecipative che hanno coinvolto la cittadinanza sui temi dell'ambiente e dell'ecologia.

- **Stephan Zimmerli – Lo Studiolo dell'esilio**, a cura di Valentina Gensini. Dedicato alla memoria collettiva dei cittadini arrivati a Firenze a causa di migrazioni, esili, trasferimenti volontari o ineludibili, il progetto ha raccolto i ricordi che alcuni cittadini del mondo hanno voluto condividere con l'artista. Questi racconti, materializzati nei disegni dell'artista, hanno restituito una collezione di memorie riunite all'interno di un'architettura effimera.
- **Progetto RIVA. Sinestesia**, a cura di Valentina Gensini, in collaborazione con Accademia di Belle Arti di Firenze. Nell'ambito dell'edizione 2024, RIVA ha raggiunto il fulcro del centro storico cittadino riconnettendo l'originale tessuto fluviale in area urbana sulle tracce del fiume Mugnone in area storica, sotto Palazzo Medici Riccardi, tramite un'esposizione collettiva site-specific, ambientata nella Galleria delle Carrozze, dedicata esclusivamente a opere di giovani artisti (Marcela Castañeda Florian, Chiara Gasbarro, Veronica Greco, Elisa Pietracito, Irene Scartoni, Giacomo Donati e Yun Zhang). Composizioni organiche e video-proiezioni hanno riflettuto sulla percezione contemporanea delle forme naturali e della crisi degli ecosistemi attraverso un intimo dialogo sensoriale, mentre uno spazio sonoro espanso, volto a generare un graduale e analitico passaggio dal naturale all'artificiale, ha rivelato le criticità della mimesi perseguita.
- **Nuova Generazione. Sguardi contemporanei sugli Archivi Alinari** (2024-2025), a cura di Giangavino Pazzola e Monica Poggi, in collaborazione Camera Torino e Fondazione Alinari per la Fotografia, Firenze (Premio Strategia Fotografia, MIC). La mostra ha presentato le opere di Matteo De Mayda, Leonardo Magrelli, Giovanna Petrocchi e Silvia Rosi. Partendo dallo studio dello straordinario patrimonio fotografico Alinari, ogni autore ha sviluppato un progetto inedito che fa dialogare passato e presente, impiegando un approccio multidisciplinare.

MAD ha conferito 3 premi di residenza su bando pubblico, destinati a nuove produzioni, a SADI, con il progetto Agorà, Roberto Fassone, con la performance Momenti, e Irene Dionisio, con l'inizio della ricerca video Miracola

Arte e Welfare Culturale

Si segnala la particolare rilevanza della Programmazione sul Welfare Culturale:

– Mostre

- **Giuliano Scabia e Franco Basaglia: Sentiero del teatro accanto alla follia**, a cura di Andrea Mancini, in collaborazione con Fondazione Scabia. Il progetto ha esplorato la collaborazione tra il grande psichiatra Franco Basaglia e Giuliano Scabia, iniziata nel 1971 con il laboratorio teatrale “Quattordici azioni per quattordici giorni”.

– Corsi

- **Corso Coreutico Inclusivo Ogni corpo ogni espressione (2024-2025)**, primo corso di arti della scena dedicato ad artiste e artisti con disabilità fisica e/o mentale, in collaborazione con Versilia Danza, sostenuto dalla Fondazione CR Firenze nell’ambito del progetto Welfare Culturale.
- **N.2 Corsi di teatro, a cura di Krypton**, dedicato a giovani con autismo a basso e alto funzionamento, in collaborazione con Centro Autismo Firenze. Direzione Flavia Pezzo, con la compagnia Krypton.
- **Coro Confusion**, lezioni propedeutiche di pratiche della voce a cura di Benedetta Manfriani. Corso corale di educazione vocale dedicato a persone fragili, prive di occupazione, giovani studenti inoccupati o donne esposte a violenza, persone a basso reddito.

– Convegni

- **Progettare per le persone: per una cultura accessibile**. Un manifesto condiviso per lo sviluppo del welfare culturale, a cura di LUBEC, con Regione Toscana.
- **L’arte che cura: evidenze scientifiche su arte e benessere, e azioni programmatiche del Welfare Culturale**, convegno all’interno del palinsesto “Cura della cura”, in occasione del decennale MAD.
- **Esperienze e pratiche artistiche e curatoriali**, incontro all’interno del palinsesto “Cura della cura”, in occasione del decennale MAD.

Residenze d’artista a scuola (a.s. 2023-2024)

In collaborazione con la Direzione Istruzione del Comune di Firenze, sono state attivate **9 residenze dedicate a 8 istituti scolastici** con gli artisti Katiuscia Favilli, Alisa Martynova, Paolo Mereu, Benedetta Manfriani, Simoncini.Tangi, Victoria DeBlassie, Floor Robert, Olga Pavlenko, Kirsten Stromberg.

Oltre 2700 giovani studenti delle scuole medie hanno lavorato lungo un semestre sperimentando pratiche artistiche professionali, dalle arti visive alla voce, dalla performance alla installazione, dall’esperienza del soundscape e del silenzio, dal textile alla fotografia.

Pubblicazioni

Abbiamo realizzato **4 nuove pubblicazioni** per la serie “Quaderni di Residenza MAD”, edite da Postmedia Books, Milano 2024.



2.7 Mostre ed eventi

Nel 2024 l'Area Mostre ed Eventi ha proposto un ricco programma di iniziative distribuite durante tutto l'anno. Grande impegno e lavoro sono stati dedicati alla buona riuscita delle mostre in Palazzo Vecchio, dove, nell'autunno, sono state allestite due importanti esposizioni. Una ha proposto al pubblico una selezione di opere su Michelangelo e il suo sentire politico, mentre l'altra ha offerto un prezioso focus sulla progettazione della Sala Grande tanto voluta dal duca Cosimo I e dal suo architetto di corte, Giorgio Vasari.

Accanto ai tradizionali e più attesi appuntamenti, ormai simbolo della vita culturale della città, come "Firenze dei Bambini" e "Florence Lights Up-Enjoy it with care", si sono realizzate numerose nuove proposte, capaci di ampliare e diversificare l'offerta culturale fiorentina, grazie anche ai diversi linguaggi comunicativi impiegati.

Da segnalare il "Capodanno 2025", per il quale la nostra Fondazione ha avuto un ruolo centrale nella pianificazione e nella gestione dell'evento principale in Piazza della Signoria, nonché nel coordinamento delle altre piazze cittadine, contribuendo a rendere memorabile la festa di inizio anno.

Infine, nel 2024, l'area Mostre ed Eventi ha ampliato i propri orizzonti territoriali, partecipando attivamente alla realizzazione di prestigiose mostre fuori Firenze: una incentrata sulle figure di Giorgio Vasari e Cosimo I, allestita presso il Museo delle Terre Nuove di San Giovanni Valdarno; l'altra, curata da Nicolas Ballario, ha coinvolto i sette musei del Sistema Museale del Valdarno Superiore con una mostra diffusa, che ha visto la partecipazione di importanti artisti internazionali e ha posto il focus sul concetto di museo e sul tema del limite.

L'Area Mostre ed Eventi ha contribuito all'organizzazione di quattro esposizioni significative nel Valdarno Superiore, ampliando così l'offerta culturale e valorizzando i musei del territorio. Tre di queste mostre si sono tenute nel Comune di San Giovanni Valdarno: "Melancolia della resistenza: Béla Tarr / Adrian Paci", "Coming soon / Getting back", e "Giorgio Vasari e la Natività. La 'pittura di lumi' al tempo del Duca Cosimo I". La quarta, intitolata "La tua mente è la tua casa. La tua mente è la tua prigionia", è stata realizzata per il Sistema Museale del Valdarno Superiore.



– Riepilogo mostre 2024



1. 18 ottobre 2024 > 26 gennaio 2025

Michelangelo e il Potere

– Museo di Palazzo Vecchio, Sala delle Udienze, Sala dei Gigli

Il Comune di Firenze in collaborazione con Fondazione Casa Buonarroti e Fondazione MUS.E ha promosso la mostra “Michelangelo e il Potere”, con l’obiettivo di indagare i messaggi politici delle opere di Michelangelo e l’evolversi di valori nelle varie fasi della carriera dell’artista in relazione ai cambiamenti storici di Firenze e dell’Europa. La mostra ha proposto un percorso con oltre cinquanta opere, tra cui sculture, dipinti, disegni, lettere autografe e calchi in gesso, frutto di eccezionali prestiti.



2. 21 ottobre > 03 novembre 2024

L’ultimo sigillo: l’abito di San Francesco e un viaggio immersivo dal monte della Verna alla città di Firenze

– Museo di Palazzo Vecchio, Sala d’Arme

In occasione dell’ottavo centenario della manifestazione alle stimmate di San Francesco, la Sala d’Arme di Palazzo Vecchio è diventata lo scenario di una mostra che ha celebrato il profondo legame storico e spirituale tra il santuario francescano della Verna e la città di Firenze. Il percorso espositivo ha incluso un video immersivo degli eventi salienti della storia del santuario e del rapporto tra Firenze e la Verna. Il cuore della mostra è rappresentato dal prezioso Saio di San Francesco, che è tornato in città dopo ventitré anni di assenza, dopo essere stato custodito in città per oltre cinquecento anni.



3. 17 dicembre 2024 > 09 marzo 2025

La sala grande. Giorgio Vasari per Cosimo I de' Medici

– Museo di Palazzo Vecchio, Salone dei Cinquecento

Il Salone dei Cinquecento di Palazzo Vecchio, nell’occasione dei 450 anni dalla morte di Cosimo I de’ Medici e di Giorgio Vasari, ha offerto l’opportunità di approfondire la conoscenza di due figure storiche fondamentali. La mostra ha permesso di comparare i disegni esposti con i dipinti presenti nella stessa sala e a enfatizzare questo legame. Una produzione video di Art Media Studio ha messo in relazione le opere con le tavole e gli affreschi della sala, permettendo di scoprire particolari e raffronti significativi.

– Riepilogo eventi 2024



1. 29 giugno 2024

Tour de France

– Firenze, Palazzo Vecchio, Sala dei Gigli

Evento sponsor realizzato in occasione della partenza istituzionale del Tour de France da Piazza della Signoria. L'evento si è tenuto in Sala dei Gigli, ed è stata data la possibilità ad ospiti e figure istituzionali di affacciarsi alle finestre rivolte sulla Piazza di Sala delle Udienze, Penelope e Gualdrada, oltre all'esclusiva visuale dal Camminamento coperto di Ronda.



2. 7 dicembre 2024 > 7 gennaio 2025

Eventi di Natale 2024 e Florence Lights-Up

– Firenze

Il Natale a Firenze è stato celebrato attraverso la promozione e l'organizzazione di varie iniziative sia per il pubblico residente sia per quello turistico. A Palazzo Vecchio è stata allestita una graziosa casetta di Babbo Natale che ha ospitato un Babbo Natale in maschera. Il progetto "FLORENCE LIGHTS UP-Enjoy it with care" ha valorizzato la città durante le festività natalizie, mettendo in risalto i Quartieri con luminarie speciali ed eventi. Al centro dell'iniziativa ci sono state le iconiche installazioni luminose e le proiezioni video sulle facciate di Palazzo Vecchio e Ponte Vecchio.



3. 31 dicembre 2024 > 1 gennaio 2025

Capodanno 2025

– Firenze

Firenze per Capodanno ha ospitato Diodato in piazza della Signoria, con una selezione di brani di una serata di musica e spettacolo tra lirica, magia e canto. Piazza della Signoria è stata anche il centro di una serie di appuntamenti sparsi in città per festeggiare insieme l'arrivo del nuovo anno, per un Capodanno diffuso, promosso dal Comune di Firenze e coordinato da MUS.E. Oltre alla citata piazza della Signoria, si è festeggiato in piazza Santissima Annunziata, con il jazz di Circolo Exwilde; in piazza San Giovanni, con i cori gospel di Musart; in piazza Santa Croce, con l'orchestra di Toscana Classica; in piazza del Carmine, con l'orchestra pop di Anfiteatro 2010; e in piazza Santo Spirito e Oltrarno, con la Marching band itinerante di Music Pool.





2.8 Palazzo Medici Riccardi

Nel corso del 2024 il Museo di Palazzo Medici Riccardi ha portato avanti e consolidato le linee programmatiche per la valorizzazione del museo, avviate a partire dal 2018, e che si snodano in due grandi temi.

Da un lato la cura del Palazzo, attuata attraverso una costante attenzione verso gli ambienti museali e la loro fruibilità da parte del pubblico: la revisione degli allestimenti, l'incremento degli strumenti di

comunicazione e divulgazione, l'attenzione alla qualità dei servizi sono solo alcuni dei punti sui quali si è concentrato il lavoro.

Dall'altro lato, una programmazione espositiva di alta qualità, tesa ad approfondire e a rafforzare la conoscenza del Palazzo e dei grandi artisti che qui operarono, così come anche l'attenzione ad artisti meno noti, che con il territorio metropolitano ebbero forti legami.

Di seguito le mostre progettate e realizzate nel corso dell'anno:



1. 22 febbraio > 25 agosto 2024

Roberto Innocenti. **Illustrare il tempo**

— Sale Fabiani

Roberto Innocenti è uno dei più importanti illustratori italiani, insignito del Premio Andersen e autore di numerose pubblicazioni di successo. La mostra è stata un'occasione per il pubblico – esperti, appassionati e non solo – di ritrovare o riscoprire un talentuoso autore. Grazie al suo tratto inconfondibile, visibile nei disegni presenti in mostra, Innocenti ha interpretato capolavori immortali della letteratura così come i racconti della storia del secolo scorso.



2. 20 marzo > 8 settembre 2024

L'incanto di Orfeo nell'arte di ogni tempo, da Tiziano al contemporaneo

– Museo Mediceo

La grande mostra della stagione estiva è nata ancora una volta da uno dei capolavori presenti nel palazzo. In questo caso il riferimento è stato all'imponente scultura presente nel Cortile di Michelozzo, Orfeo che incanta Cerbero con il suo canto, realizzata nel 1519 da Baccio Bandinelli. L'opera, una delle più significative del Rinascimento fiorentino, ha avviato una riflessione sui temi e le rappresentazioni che ruotano intorno al mito di Orfeo, emblema del rapporto tra arte e musica, e portatore di pace e armonia grazie al suo leggendario canto.



3. 5 settembre 2024 > 16 marzo 2025

E fu sera e fu mattina. La natura negli scatti di Valter Bernardeschi

– Sale Fabiani

La mostra prende spunto dalle parole di Papa Francesco nella Lettera Enciclica "Laudato Si'", approfondite e tradotte in un racconto che esplora il rapporto tra l'uomo e la natura attraverso le fotografie di Valter Bernardeschi. Già vincitore di numerosi premi internazionali, il fotografo toscano ha presentato una ricca selezione di scatti tra i quali spiccano immagini di paesaggi incontaminati, dove la luce gioca un ruolo fondamentale nel definire le forme e i colori, insetti e animali immortalati nel loro ambiente naturale, fino ad arrivare all'uomo.



4. 17 ottobre 2024 > 16 febbraio 2025

Felice Carena. Vivere la pittura

– Museo Mediceo

Durante l'autunno il Palazzo ha dedicato una mostra a un grande protagonista dell'arte italiana del secolo scorso, Felice Carena, nell'anno del centenario del suo trasferimento a Firenze per diventare prima insegnante e poi direttore all'Accademia di Belle Arti. Concentrandosi dunque sugli "anni fiorentini", sono state presentate in mostra opere provenienti dalla collezione privata degli eredi Carena, dipinti e sculture mai esposti e sconosciuti al pubblico, oltre ad un nucleo di opere di più consolidata fama.

– Valorizzazione

Tra gli **eventi di valorizzazione** si ricordano le **aperture con bigliettazioni speciali** in occasione delle festività di San Lorenzo e la Festa dei Nonni; i **concerti** per le aperture straordinarie delle mostre e per le festività natalizie; **gli spettacoli di danza e le attività per famiglie** per le festività natalizie.

L'attenzione agli ambienti del Palazzo, intenso non solo come parte museale, ha portato alla realizzazione di una piccola **Galleria degli Stemmi** negli ambienti di pertinenza degli uffici metropolitani.

Per quanto riguarda invece il museo, sono stati portati avanti i progetti di **implementazione dei supporti informativi** (didascalie e totem), non solo per il museo stesso, ma anche per le sale di pertinenza della Prefettura, recentemente aperte al pubblico in occasione delle Domeniche Metropolitane.

Anche le **sale espositive** hanno accolto durante

l'anno delle miglurie: le **Sale Fabiani** sono state dotate di un **impianto di illuminazione** a led adeguato ai parametri espositivi delle opere d'arte ospitate, mentre nelle sale del **Museo Mediceo** sono stati installati dei **sistemi di rilevazione e registrazione della temperatura e dell'umidità**, anche in questo caso nell'ottica di migliorare gli standard degli ambienti espositivi.

Il **miglioramento dei servizi** si è attuato attraverso l'avvio di una serie di progettazioni che vedranno la realizzazione nel 2025, tra cui segnaliamo:

- Il rinnovamento della Mediateca.
- La messa online del sito in lingua spagnola.
- La riprogettazione degli ambienti di accesso e di uscita del museo.
- La riqualificazione del cortile di Michelozzo.
- Il riallestimento del Museo dei Marmi.



2.9 Comunicazione

Nel 2024 l'area comunicazione ha consolidato e potenziato il proprio ruolo strategico, diventando un motore creativo e operativo nella valorizzazione delle attività museali, culturali ed espositive. Un anno che ha visto, con il passaggio da Associazione a Fondazione, il rafforzarsi dell'approccio integrato, con l'obiettivo di rendere i contenuti più accessibili, innovativi e coinvolgenti.

Tutti gli asset dell'area sono stati messi al servizio dei progetti e dell'immagine della Fondazione:

- **Creatività e visual design**, per costruire identità visive riconoscibili e coerenti;
- **Ufficio stampa e pubbliche relazioni**, per potenziare la risonanza mediatica e il dialogo con stakeholder e pubblico;
- **Sviluppo e aggiornamento web**, per un'esperienza digitale sempre più user-friendly;
- **Social e digital media marketing**, per creare relazioni dinamiche e interattive con le community online;
- **Project management**, per una gestione efficiente e trasversale dei progetti di comunicazione;
- **Media planning**, per una pianificazione mirata e strategica delle campagne.

A testimonianza del know-how e del ruolo formativo dell'area, è stata confermata anche nel 2024 la docenza al Master dell'Istituto per l'Arte e il Restauro di Palazzo Spinelli in ambito di management museale e dei beni culturali.

Tra le principali iniziative:

- **Accessibilità museale e inclusione**: completamento del progetto PNRR con installazioni tattili e contenuti audiovisivi (podcast e video LIS), per una fruizione pienamente accessibile del patrimonio civico;
- **Rinnovamento del sito MUS.E**: nuova veste grafica, maggiore fruibilità e catalogo interattivo delle attività, in occasione della trasformazione da Associazione a Fondazione;
- **Sala d'Arme "Visionary Experience"**: ideazione del logo, naming e immagine coordinata per la nuova identità dell'area dedicata alle esperienze digitali e immersive;

- **Progetto "Firenze Forma Continua" ed eventi UNESCO**: due conferenze internazionali sulla tutela del patrimonio e prosecuzione del programma volto a esplorare le trasformazioni urbane storiche;
- **Officina Bardini**: rilancio della collaborazione con la Direzione Regionale Musei per promuovere l'artigianato d'arte e la figura di Stefano Bardini;
- **"Ultimo Sigillo"**: prima mostra multimediale nella rinnovata Sala d'Arme, dedicata all'ottocentenario della morte di San Francesco d'Assisi;
- **Eventi speciali**: nuova edizione di "Firenze dei Bambini 2024" e organizzazione del "Capodanno a Firenze 2025";
- **Festival delle Luci - Florence Lights Up**: evoluzione del progetto "Enjoy Respect Firenze", con installazioni artistiche luminose e storytelling visivo per promuovere comportamenti sostenibili.

Tra le esposizioni di rilievo:

- **Palazzo Medici Riccardi**: "L'incanto di Orfeo", "Roberto Innocenti. Illustrare il Tempo", "Felice Carena. Vivere la pittura";
- **Palazzo Vecchio**: "Michelangelo e il Potere" e "La Sala Grande" dedicata a Giorgio Vasari;
- **Museo Novecento**: "Louise Bourgeois in Florence" e "Retrosцена";
- **Murate Art District**: "Laetitia Ky. L'ambigua Avventura";

L'area ha inoltre intensificato la comunicazione dei Musei Civici e delle attività di mediazione culturale, incrementando la partecipazione di pubblici specifici, giovani e anziani. È stato messo a punto un piano di comunicazione dedicato al Living History, che ha trasformato la visita museale in un'esperienza coinvolgente e interattiva.

Si è inoltre rafforzato il coordinamento con i soci e le strutture amministrative del Comune, rendendo più snella e condivisa la progettazione e la realizzazione delle iniziative culturali, con effetti tangibili sulla valorizzazione del patrimonio civico.

Le attività di co-marketing con ordini professionali e realtà imprenditoriali, insieme alla rinnovata sintonia con gli sponsor fidelizzati, hanno assicurato risorse, continuità e visibilità.

L'impiego sistematico dell'analisi dei dati e di reportistiche dettagliate ha permesso di perfezionare le strategie, ottimizzare gli interventi e incrementare la partecipazione del pubblico.

Sito Web

Sito web	Sessioni	Visualizzazioni	Utenti	Durata sessione media	Freq. di rimbalzo
Muse www.musefirenze.it	257.518 434.565 (-41%)	442.076 830.570 (-47%)	195.357 313.958 (-38%)	00:01:33 (00:01:32)	55,95 66,38% (-10,43%)
Murate www.murateartdistrict.it	50.391 44.490 (+13%)	93.055 86.036 (+8%)	38.227 33.732 (+13%)	00:01:25 (00:01:27)	70,92% 64,58% (+6%)
Palazzo Medici Riccardi www.palazzomediciriccardi.it	205.203 347.839 (-41%)	416.138 753.177 (-45%)	137.569 253.697 (-46%)	00:03:20 (00:01:45)	41,11% 61,33% (-20,22%)
Museo Novecento www.museonovecento.it	221.581 201.515 (+10%)	397.429 379.614 (+5%)	157.831 145.689 (+8%)	00:02:17 (00:01:28)	45,9% 61,04% (-15,14%)
Firenze dei bambini www.firenzebambini.it	63.797 38.957 (+64%)	59.032 37.145 (+59%)	46.451 30.121 (+2%)	00:01:02 (00:00:38)	72,23% 67,95% (+4%)

Tra parentesi la differenza rispetto all'anno precedente (2023)

Considerazioni

Con il go live dei nuovi siti (MUS.E e Palazzo Medici Riccardi), sono state applicate a norma di legge le impostazioni sui tracciamenti, in ottica delle nuove disposizioni riguardo la privacy degli utenti. Solo gli utenti che accettano la policy su cookie e privacy infatti attivano Google Analytics 4, lo strumento dal quale si ricavano questi dati.

In termini numerici, questo ha portato a una sensibile diminuzione di traffico registrato (generalmente,

la percentuale di persone che rifiutano il consenso si aggira intorno al 50%, il dato che rileva una diminuzione è quindi in linea).

Ottima la riduzione della frequenza di rimbalzo del 10% sul nuovo sito MUS.E, sintomo che gli utenti trovano più spesso i contenuti che cercano nei primi secondi di navigazione.

La tabella che segue indica la grande varietà di nazionalità del pubblico di www.musefirenze.it

Dal 1° gennaio al 28 luglio
(vecchio sito web)

Paese	Utenti
Italia	105.859
USA	10.320
Francia	6.145
UK	3.729
Spagna	2.136
Germania	1.914
Canada	1.430

Dal 29 luglio al 31 dicembre
(nuovo sito web)

Paese	Utenti
Italia	35.197
Francia	1.786
USA	1.455
UK	955
Spagna	676
Germania	566
Paesi Bassi	326

Piattaforma	Dato
Mobile	58,5%
Desktop	39,7%
Tablet	1,7%

Piattaforma	Dato
Mobile	65,9%
Desktop	32,4%
Tablet	1,6%

Mailchimp

Pubblico	19,393 (+2.0% rispetto all'ultimo anno)
Tasso di apertura	39% (-2%)
E-mail inviate	574,679 (-0,27%)
Tasso di click	6,6% (invariato)

Da segnalare:

La diminuzione degli utenti disiscritti durante l'anno: 425 (-22% rispetto all'anno precedente)
L'aumento del numero di destinatari che hanno fatto clic su un link tracciato per un numero qualsiasi di volte all'interno della mail.

Grant

Nel 2024 MUS.E ha attivato **5 campagne promozionali**, di cui:

- 3 campagne costanti
- 2 campagne one shot (evidenziate in verde).

Nel complesso le campagne hanno generato **quasi 114.000 impressioni**, **22.300 click**, **CTR 19,56%**, con un **CPC di 2,41 USD** e un **costo complessivo di 53.670 USD**.

Campagna	Budget	Stato	Punteggio e efficacia/colore	Tipo di campagna	+ Clic	Impg	CTR	CPC medio	Costo	Tipo di strategia di offerta	Tasso costo	Conversion	Costo/conv
Musei d'Arte Florentina Ita	75,00 USD/giorno	Attivo	91,5%	Reto di ricerca	13.754	72.549	19,34%	2,62 USD	27.794,06	Massimizza le conversioni (CPA target)	52,29%	7.192,62	3,86 USD
Card del Fiorentino	44,00 USD/giorno	Monet	91,5%	Reto di ricerca	4.708	23.449	20,09%	2,51 USD	12.195,37	Massimizza le conversioni (CPA target)	34,68%	1.630,81	7,48 USD
Invito a Firenze	210,00 USD/giorno	Monet	90,1%	Reto di ricerca	3.706	17.943	21,72%	3,68 USD	13.968,94	Massimizza le conversioni (CPA target)	122,26%	4.531,36	2,99 USD
Firenze dei Bambini 2024	90,00 USD/giorno	Terminato	—	Reto di ricerca	129	369	34,96%	0,78 USD	100,79 USD	Massimizza le conversioni (CPA target)	38,37%	46,30	2,04 USD
Capodanno 2024	200,00 USD/giorno	Terminato	—	Reto di ricerca	3	44	6,82%	2,35 USD	7,64 USD	Massimizza le conversioni	0,00%	0,00	0,00 USD
Totale campagne nella vista corrente			—		22.300	113.996	19,56%	2,41 USD	53.670,40		60,11%	13.404,09	4,00 USD
Totale account	304,00 USD/giorno		—		22.300	113.996	19,56%	2,41 USD	53.670,40		60,11%	13.404,09	4,00 USD

Nel 2024 si è registrato un ulteriore aumento del **CTR medio** delle campagne costanti: **19,56%** (rispetto al 13,84% del 2023, 13,75% del 2022, 13,37% del 2021, 19,30% del 2020).



Sono in calo sia le **impressioni** sia i **click** rispetto all'anno precedente.

Il **costo medio** è aumentato di 0,23 USD rispetto all'anno scorso, arrivando alla cifra di 2,41 USD.

Campagna	Budget	Stato	Punteggio e efficacia/colore	Tipo di campagna	+ Clic	Impg	CTR	CPC medio	Costo	Tipo di strategia di offerta	Tasso costo	Conversion	Costo/conv
Musei d'Arte Florentina Ita	75,00 USD/giorno	Attivo	91,5%	Reto di ricerca	13.754	72.549	19,34%	2,62 USD	27.794,06	Massimizza le conversioni (CPA target)	52,29%	7.192,62	3,86 USD
Card del Fiorentino	44,00 USD/giorno	Monet	91,5%	Reto di ricerca	4.708	23.449	20,09%	2,51 USD	12.195,37	Massimizza le conversioni (CPA target)	34,68%	1.630,81	7,48 USD
Invito a Firenze	210,00 USD/giorno	Monet	90,1%	Reto di ricerca	3.706	17.943	21,72%	3,68 USD	13.968,94	Massimizza le conversioni (CPA target)	122,26%	4.531,36	2,99 USD
Firenze dei Bambini 2024	90,00 USD/giorno	Terminato	—	Reto di ricerca	129	369	34,96%	0,78 USD	100,79 USD	Massimizza le conversioni (CPA target)	38,37%	46,30	2,04 USD
Capodanno 2024	200,00 USD/giorno	Terminato	—	Reto di ricerca	3	44	6,82%	2,35 USD	7,64 USD	Massimizza le conversioni	0,00%	0,00	0,00 USD
Totale campagne nella vista corrente			—		22.300	113.996	19,56%	2,41 USD	53.670,40		60,11%	13.404,09	4,00 USD

Il termine di ricerca più utilizzato è ora legato a **"Forte Belvedere"** (grazie alla riapertura del complesso a fine giugno 2024), superando **"Palazzo Vecchio"**, che è stato predominante negli anni passati.

Altri due termini rilevanti sono **"cosa vedere a Firenze"** e **"Giardini di Boboli"**. Quest'ultimo, pur non essendo gestito da MUS.E ha comunque generato un discreto numero di impression nei nostri canali.

Termine di ricerca	Tipo di corrispondenz	Aggiunta/esclusa	Campagna	Gruppo di annunci	CBC €	Impre. €	CTR %	CPC medio €	Costo €
le termini di ric...					101 (+304,00%)	483 (+59,41%)	20,91% (+153,44%)	1,92 USD (+158,19%)	192,91 USD (+943,07%)
forte belvedere fi...	Corrispondenza esatta (variante simile)	Nessuna	Musei Civici Fiorentini ita	Forte di Belvedere	37 (+1.750,00%)	82 (+1.266,67%)	45,12% (+35,37%)	2,10 USD (+357,29%)	77,83 USD (+8.359,78%)
giardino di boboli	Corrispondenza esatta (variante simile)	Nessuna	Musei Civici Fiorentini ita	Forte di Belvedere	5 (+150,00%)	40 (+6,00%)	12,50% (+150,00%)	1,60 USD (+391,69%)	7,99 USD (+1.129,23%)
cosa vedere a fi...	Corrispondenza esatta	✓ Aggiunta	Musei Civici Fiorentini ita	Forte di Belvedere	1 (-66,67%)	38 (-20,83%)	2,63% (-57,89%)	0,37 USD (+12,12%)	0,37 USD (-62,63%)
forte belvedere	Corrispondenza esatta	✓ Aggiunta	Musei Civici Fiorentini ita	Forte di Belvedere	7 (+75,00%)	30 (+200,00%)	23,32% (+41,67%)	2,59 USD (+252,84%)	18,16 USD (+534,97%)
forte di belvedere	Corrispondenza esatta	✓ Aggiunta	Musei Civici Fiorentini ita	Forte di Belvedere	6 (+50,00%)	28 (+600,00%)	21,43% (+78,57%)	2,81 USD (+70,59%)	16,84 USD (+155,88%)
boboli gardens	Corrispondenza generica	Nessuna	Musei Civici Fiorentini ita	Forte di Belvedere	1 (+0%)	25 (+0%)	3,85% (+0%)	0,99 USD (+0%)	0,99 USD (+0%)
giardini di boboli	Corrispondenza esatta (variante simile)	Nessuna	Musei Civici Fiorentini ita	Forte di Belvedere	3 (+0%)	14 (+75,00%)	21,43% (+0%)	0,92 USD (+0%)	2,75 USD (+0%)

Podcast

Downloads totali: 1.714 (-20% rispetto al 2023)

In dettaglio:

Labirinto 900 (895)

Louise Bourgeois – l'iperuranica evocazione dei ricordi	19/06/2024	341
Mapplethorpe – von GLoeden	14/09/2023	273
Retrosцена - Storie di dissidenza e resistenza nella collezione Alberto della Ragione	30/09/2024	110
Cecily Brown	09/01/2024	55
Rachel Feinstein – La perturbante esperienza della visione	05/06/2023	54
Lucio Fontana - L'oscura profondità dell'infinito	29/03/2023	26
Y.Z. Kami - L'invisibile silenzio della luce	15/02/2023	19
25 novembre - Quello che tu chiami amore	21/11/2023	17

Musei Da Favola - Il Porcellino - Museo Stefano Bardini	14/07/2021	121
Musei Da Favola - Santa Maria Novella - Don Don Don	01/08/2021	84
6. Filippo Lippi - Madonna col bambino - Palazzo Medici Riccardi	05/08/2024	79
1. Giotto di Bondone - Crocifissio - Museo Santa Maria Novella	05/08/2024	64
Musei Da Favola - Palazzo Medici Riccardi - Tra le nuvole	01/09/2021	61
Interviste impossibili - Filippo De Pisis	01/09/2022	57
Musei Da Favola - Museo Novecento - A cavallo	01/10/2021	49
Interviste impossibili - Giorgio De Chirico	01/08/2022	47
Musei Da Favola - Palazzo Vecchio - Come un principe	01/11/2021	46
5. Masaccio - Cacciata dal paradiso - Cappella Brancacci	05/08/2024	40
3. Michelangelo Buonarroti - Genio della Vittoria - Palazzo Vecchio	05/08/2024	34
2. Guercino - Atlante - Museo Stefano Bardini	05/08/2024	33
Musei Da Favola - Fondazione Romano - Animali di pietra	01/12/2021	30
4. Arturo Martini - Susanna - Museo Novecento	05/08/2024	25
Interviste impossibili - Gino Severini	01/04/2022	20
Interviste impossibili - Severo Pozzati	01/05/2022	10
Interviste impossibili - Arturo Martini	01/06/2022	10
Interviste impossibili - Renato Paresce	01/07/2022	9

Social

Curiosità:

- Il **76%** del pubblico dei canali MUS.E è donna.
- L'**89,4%** del pubblico dei canali MUS.E è Italiano, ma solo il **27,6%** è fiorentino.
- 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 della Fondazione hanno raggiunto i seguenti risultati:

- **2.897.533** utenti
- **10.835.352** visualizzazioni
- **691.158** interazioni con le pagine

In dettaglio per canale:

(Facebook - FB, Instagram - IG, Youtube - YT, ex Twitter - X)

Social	Followers-iscritti	Visualizzazioni
Muse FB	42.064	2.082.586
Muse IG	31.251	782.058
Muse YT	4.010	1.049.548
Museo Novecento FB	41.915	52.005
Museo Novecento IG	27.561	636.098
Museo Novecento X	6.881	—
Museo Novecento YT	295	45.549
Murate Art District FB	11.561	435.353
Murate Art District IG	5.011	87.549
Palazzo Medici Riccardi FB	8.281	678.565
Palazzo Medici Riccardi IG	3.904	134.190
Casa Masaccio FB	2.847	3.625
Casa Masaccio IG	796	3.894
Museo delle Terre Nuove FB	1.424	9.861
Museo delle Terre Nuove IG	117	1.805

2.10 Progetti speciali

Nel corso del 2024, MUS.E ha realizzato e sostenuto una serie di progetti speciali che spaziano dall'arte alla formazione, dall'inclusione sociale alla sostenibilità ambientale. Iniziative pensate per coinvolgere pubblici diversi, valorizzare il patrimonio culturale e promuovere una visione partecipata della cultura, dentro e fuori i musei. Di seguito una selezione delle esperienze più significative.

1. 23 – 25 maggio 2025

Firenze dei Bambini

– Museo di Palazzo Vecchio, Sala delle Udienze, Sala dei Gigli



Il grande evento “Firenze dei Bambini” è giunto, nel 2024, alla sua undicesima edizione, con un tema speciale: Germogli, dedicato ai temi della terra, della natura e delle relazioni fra esseri viventi. Questa edizione ha infatti promosso un impegno generativo verso il futuro e verso l'ambiente, secondo una prospettiva civica e interconnessa, che vede i bambini come i “germogli” del nostro mondo.

Un'attenzione speciale è stata rivolta anche al centenario della morte di Giacomo Puccini: perché, giocando con le parole riprese da un'aria della sua opera Gianni Schicchi, dedicata alla città dantesca, “Firenze germoglia ed alle stelle salgon palagi saldi e torri snelle”.

L'evento è stato promosso dalla Direzione Istruzione del Comune di Firenze e sviluppato da MUS.E, con la direzione artistica di Valentina Zucchi, e ha visto il sostegno di importanti realtà sensibili all'educazione e alla cultura per l'infanzia. Numerose

le attività e iniziative che hanno visto musei e luoghi istituzionali accogliere circa 26.000 bambini, coinvolgendoli in numerose iniziative ed attività tutte studiate e realizzate per loro.

2. 8 dicembre 2024 – 8 gennaio 2025

FLU-Florence Lights Up

– Firenze



Ancora una volta 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. Oggi è un altro rapporto quello che dobbiamo costruire con la natura, in una connessione sempre maggiore tra gli esseri viventi e i “giardini speciali” proiettati nei due luoghi simbolo della fiorentinità: Palazzo Vecchio e Ponte Vecchio, che hanno lanciato un messaggio forte a chiunque si è trovato a passeggiare nel centro storico fiorentino.

L'installazione centrale di “Green Line” è stata ancora una volta il video-mapping sul Ponte Vecchio, che ha incantato cittadini e visitatori della città nel periodo natalizio. Le molteplicità di forme, volumi, colori e superfici del ponte tra i più conosciuti al mondo, sono state la tela su cui si sono stese le tematiche di questa edizione, tradotte nelle suggestioni visive e sonore del concept artistico affidato a Stefano Fake & The Fake Factory, a cura di Sergio Risaliti. In primo piano anche la video proiezione sulla facciata di Palazzo Vecchio grazie al lavoro HELLO!, a cura di Alessandra Ioalè e realizzato da Francesco Cacchiani. A Palazzo Medici Riccardi le luci di “Green Line” hanno invece colorato il Giardino Mediceo. Fiore all'occhiello di questa edizione del festival è stato OLTRE, uno degli eventi conclusivi di “MELMA”, il grande progetto della durata di un anno commissionato a Nico Vascellari per la città di Firenze, inaugurato a giugno con la mostra al

Forte Belvedere e proseguito con la performance Alessio nel Salone dei Cinquecento. In continuità con il progetto “ALESSIO”, è stato anche possibile ammirare l’opera di Vascellari all’interno di Sala d’Arme per tutto il periodo di Green Line.

In linea con le edizioni passate, Green Line ha portato inoltre in dote alla città le illuminazioni speciali e permanenti delle Torri (compresa la Torre della Zecca, recentemente restaurata), delle antiche Porte ed altri luoghi significativi della città. Ma “Green Line” non si è limitato al centro storico di Firenze, andando ad accendere per tutto il periodo delle festività anche gli altri quattro quartieri fiorentini: nel Quartiere 2, con le luminarie in piazza delle Cure e Piazza Savonarola; nel Quartiere 3, con protagoniste Piazza Elia dalla Costa a Gavinana e piazza Acciaiuoli al Galluzzo. E ancora nel Quartiere 4, dove sono tornati l’albero col tunnel luminoso in piazza dell’Isolotto e le luci in piazza Pompeo Batoni. Infine, il Quartiere 5 è stato illuminato da una composizione di sfere in Piazza Dalmazia, e da un’installazione luminosa nel Parco di San Donato. Illuminate anche Via Tornabuoni, le facciate del maxi store La Rinascente, il Mercato Centrale in San Lorenzo e i centri commerciali naturali di Firenze.

3. Accessibilità e inclusione nei Musei Civici

Dal 2014, la Fondazione MUS.E promuove il progetto Musei Aperti per rendere i Musei Civici Fiorentini più accessibili e inclusivi, accogliendo visitatori con esigenze specifiche fisiche, mentali e sociali. Il museo è concepito come uno spazio di incontro e crescita, in collaborazione con i Servizi Sociali del Comune di Firenze e realtà come ENS, UICI, RSA, scuole per stranieri e centri socio-sanitari.

Per le persone cieche e ipovedenti vengono organizzate visite polisensoriali in musei come Palazzo Vecchio, Museo Novecento e Bardini. Queste esperienze stimolano tatto, udito e olfatto e sono disponibili anche in più lingue e su richiesta.

Ai visitatori sordi e ipoudenti è dedicata un’ampia offerta accessibile, grazie alla collaborazione con la comunità sorda e alla presenza di interpreti LIS, in sedi come Palazzo Medici Riccardi e il centro storico UNESCO.

Per gli anziani con Alzheimer o demenza, MUS.E propone progetti museali nati da una sinergia tra operatori culturali e geriatrici. Dal 2018, il progetto Museo in Valigia porta esperienze artistiche direttamente nelle strutture sanitarie, usando

oggetti, immagini, suoni e narrazione interattiva.

Le persone con disagi psichici, fisici o sociali partecipano a cicli di incontri progettati con i Centri di Salute Mentale e SerD, integrando cultura e arte-terapia nei percorsi di reinserimento.

Il progetto AMIR (Avviato nel 2018) coinvolge cittadini stranieri come mediatori culturali nei musei, valorizzando il dialogo interculturale e l’inclusione attiva.

Anche nel 2024, grazie ai fondi del PNRR, MUS.E ha ampliato i servizi di accessibilità con strumenti tattili, audio-descrizioni, video LIS/ISL e percorsi virtuali fruibili in loco o online. Sono stati potenziati il sito web, la mail dedicata, e organizzati corsi di formazione per il personale, inclusi moduli di base sulla Lingua dei Segni.

4. Master

Consolidata nel 2024 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 della formazione MUS.E nel 2024 con una maggiore e diversificata offerta.

5. Team building e grandi aziende

Nel 2024 MUS.E ha inoltre intrapreso un nuovo percorso dedicato all’offerta di attività di team building rivolte alle grandi aziende. L’iniziativa si inserisce nel solco della valorizzazione del patrimonio culturale cittadino come spazio di condivisione e crescita, promuovendo esperienze originali e coinvolgenti nei luoghi simbolo della città, pensate per rafforzare la coesione e la collaborazione all’interno dei gruppi di lavoro.

2.11 Fundraising, sponsor e donor.

Nel corso del 2024, l'attività di fundraising della Fondazione MUS.E ha continuato a rappresentare un pilastro fondamentale per garantire sostenibilità e sviluppo progettuale, rafforzando il legame tra cultura e comunità attraverso il coinvolgimento di attori pubblici e privati.

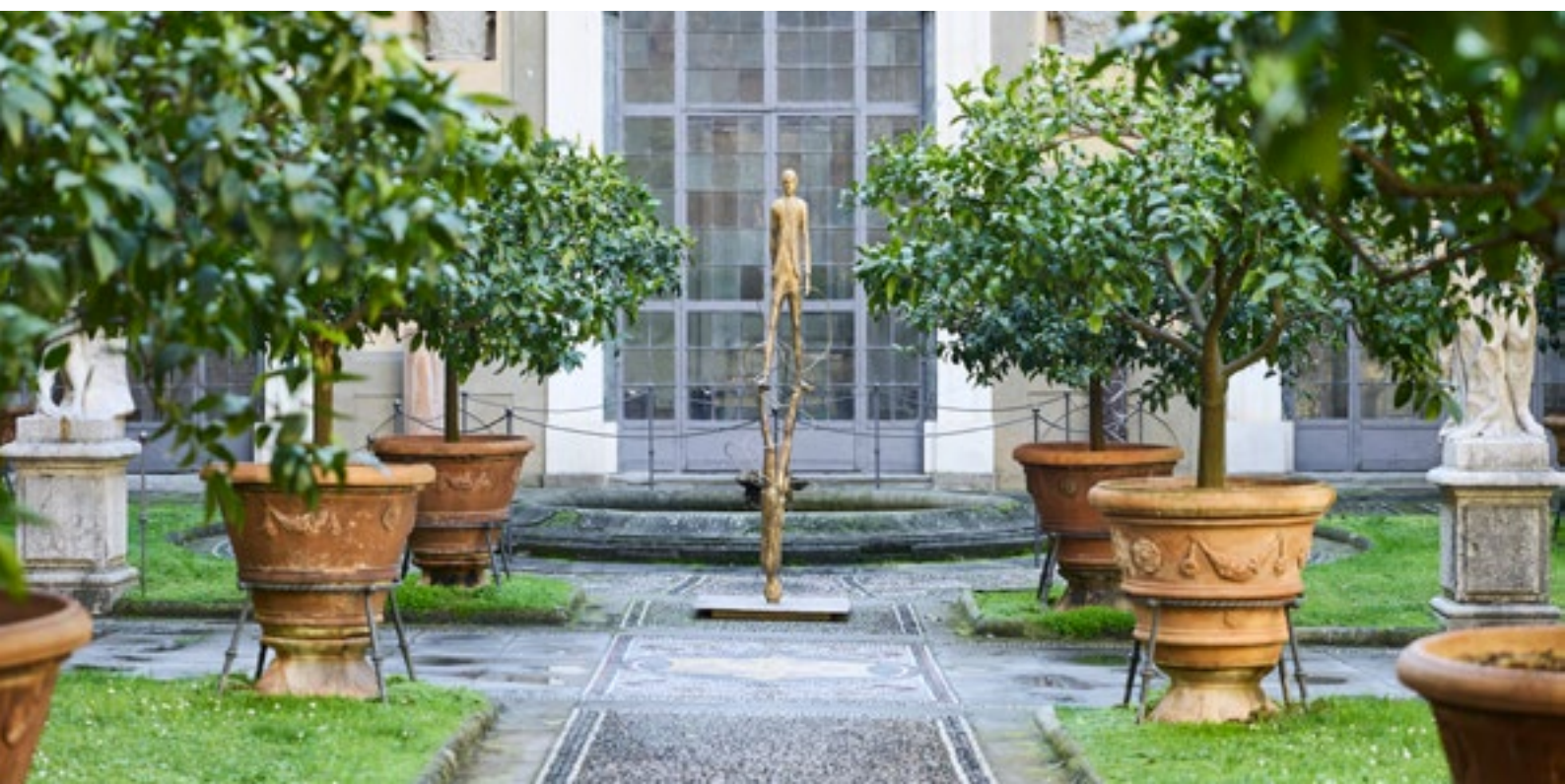
Il lavoro svolto ha portato a risultati significativi sia in termini quantitativi che qualitativi, con una crescita del 12,56% dei sostegni finanziari da sponsor e donor e un incremento del 16,14% dei fondi ottenuti tramite bandi rispetto al 2023. Inoltre, il numero complessivo dei sostenitori privati è aumentato del 6,25%, segnale di una fiducia crescente e di una relazione sempre più strutturata con il territorio e le imprese.

L'approccio strategico adottato ha privilegiato la costruzione di partnership durature, fondate su una visione condivisa della cultura come motore di innovazione sociale, inclusione e valorizzazione del patrimonio. La Fondazione ha proseguito nel suo impegno a proporre progetti capaci di dialogare con pubblici diversi, con una particolare attenzione ai contesti educativi, ai giovani, ai soggetti fragili e ai cittadini, coinvolti in iniziative che mirano a promuovere una partecipazione attiva e consapevole alla vita culturale della città.

Le attività sostenute nel 2024 si sono distinte per l'approccio integrato tra arte, educazione e cittadinanza, con progetti che hanno valorizzato il patrimonio museale e urbano in chiave partecipativa e inclusiva. Questo risultato è stato possibile anche grazie a un rafforzamento del coordinamento interno tra le aree della Fondazione, che ha consentito una maggiore efficacia nella definizione delle progettualità da candidare a bandi e nella costruzione di proposte condivise con i partner privati.

Il percorso intrapreso conferma la centralità del fundraising non solo come strumento di finanziamento, ma come leva per generare relazioni significative e durature, capaci di sostenere una visione culturale aperta, accessibile e orientata al futuro.

A tutti i donor, sponsor e partner che hanno creduto in questa visione e l'hanno sostenuta con generosità e convinzione, va il più sincero ringraziamento della Fondazione.



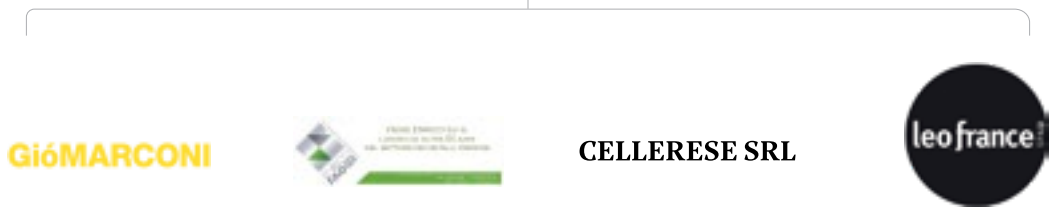
Sponsor e Donors

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

Sponsor



Donors







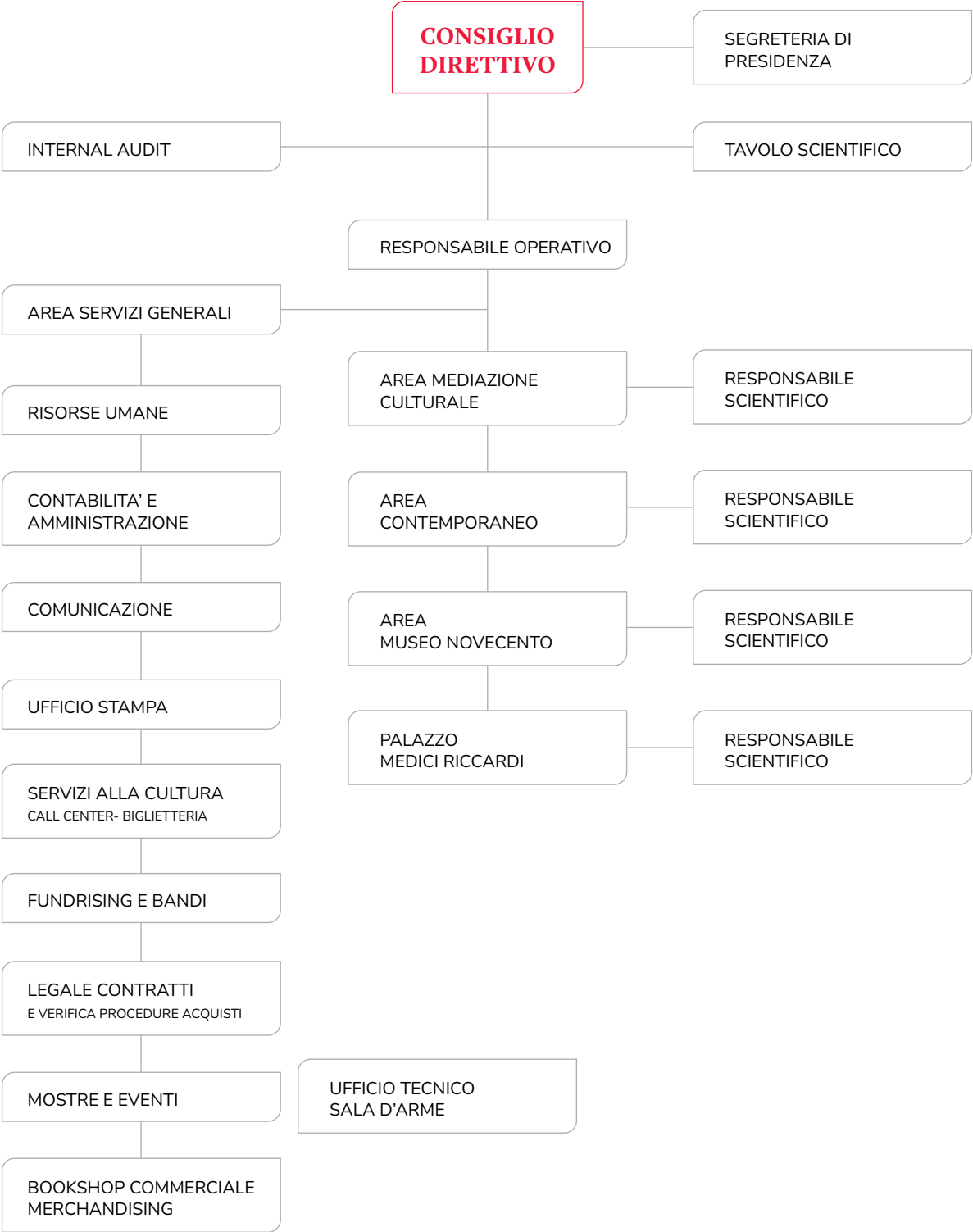
The background features two large, light pink geometric shapes. One is a trapezoid-like shape in the upper left, and the other is a more complex polygon in the lower right.

③ Le persone



3.1 Organigramma

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



3.2 Organizzazione

Nel 2024, l'Area Risorse Umane della Fondazione MUS.E ha proseguito nel consolidamento di un modello organizzativo orientato alla valorizzazione e allo sviluppo delle risorse, mantenendo al contempo la piena operatività delle attività ordinarie.

Coerentemente con la mission della Fondazione, l'attenzione si è focalizzata sulla costruzione di un ambiente di lavoro inclusivo, stimolante e capace di accompagnare la crescita professionale di tutte le persone coinvolte, in un contesto caratterizzato da continui cambiamenti organizzativi e tecnologici.

L'anno ha visto il rafforzamento di un piano formativo trasversale che ha coinvolto tutte le aree aziendali e diversi livelli organizzativi – dai referenti ai collaboratori, fino al personale di front office – tradizionalmente meno incluso nei percorsi strutturati di aggiornamento.

Questa apertura ha rappresentato un passo importante verso una cultura diffusa dell'apprendimento continuo, basata su motivazione, consapevolezza e partecipazione attiva.

Tra le iniziative più rilevanti si segnala l'introduzione di un programma formativo volontario, accessibile a tutto il personale, con l'obiettivo di potenziare competenze trasversali – comunicazione, gestione del tempo, lavoro in team, problem solving – e rafforzare capacità relazionali, gestionali e motivazionali.

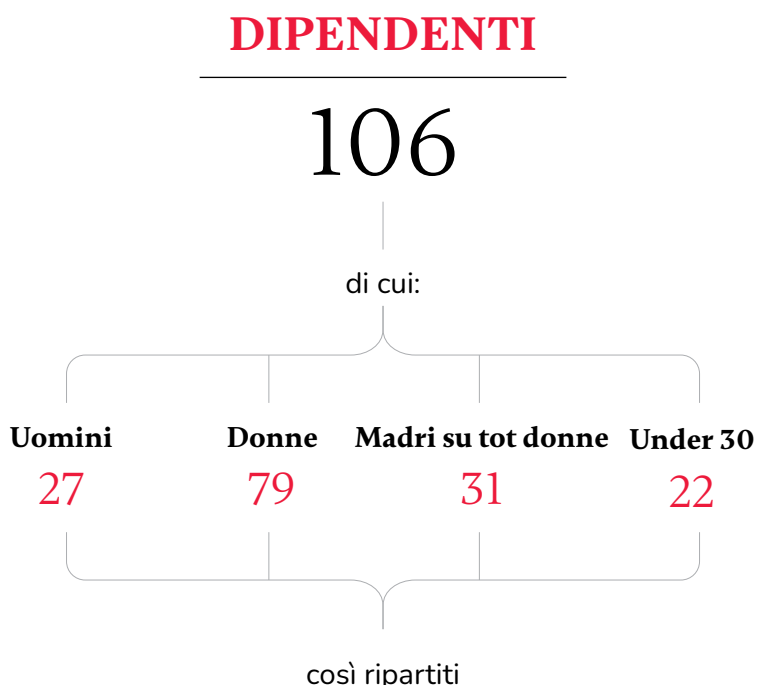
Non sono mancati interventi specifici per il front office, centrati sulla relazione con il pubblico, la gestione dei flussi informativi e la qualità del servizio, così come momenti dedicati allo sviluppo delle competenze manageriali per i referenti d'area, con focus su leadership, coordinamento e gestione dei conflitti.

La risposta del personale è stata estremamente positiva: la partecipazione ha superato le aspettative, confermando il forte interesse delle persone a investire nel proprio percorso di crescita.

La qualità dei contenuti, l'entusiasmo

dei partecipanti e i riscontri raccolti attraverso questionari e valutazioni post-attività hanno evidenziato l'efficacia dell'approccio adottato, orientato all'empowerment individuale e al miglioramento continuo.

Il 2024 si chiude così con un bilancio ampiamente positivo: l'Area Risorse Umane ha saputo coniugare ascolto, innovazione e continuità operativa, ponendo ancora una volta le persone al centro come risorsa strategica per il presente e il futuro della Fondazione MUS.E.



Segreteria e Presidenza 1

Segreteria Generale/Amm.ne 12

Area Legale 2

Informazione e Accoglienza 35

Mediazione e Valorizzazione 33

Mostre e Grandi Eventi 4

Palazzo Medici Riccardi 3

Comunicazione 2

Novecento 3

Contemporaneo 5

Bookshop 6







4 Bilancio sociale





INDICE

Introduzione	105
4.1 Bilancio sociale ESG	106
1 L'esperienza MUS.E: Arte, Accessibilità, Partecipazione	106
2 L'impegno di MUS.E nella sostenibilità integrale: un'analisi qualitativa ESG oriented	107
2.1 L'impegno di MUS.E per una E più forte	108
2.2 L'impegno di MUS.E per una S più forte	108
2.3 L'impegno di MUS.E per una G più forte	110
2.4 L'azione di MUS.E alla luce degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile	111
2.5 L'azione di MUS.E alla luce del BES	112
3 L'impegno di MUS.E nella sostenibilità integrale: un'analisi quantitativa alla luce del NeXt Index® ESG	114
3.1 Nota metodologica	114
3.2 Gli strumenti di rilevazione e analisi	115
3.2.1 Il Questionario di Autovalutazione Partecipata 2.0 di NeXt Economia	116
3.2.2 Il processo di stakeholder engagement	124
3.2.3 I Rischi ESG	132
3.2.4 Le controversie ESG	138
3.3 I risultati del NeXt Index® ESG	139
4.2 Civil Impact MUSE	140
4.3 Equilibri gestionali di bilancio	150
4.4 Cultura e generatività	154

– Nota di apertura

Questo capitolo nasce dalla collaborazione tra MUS.E e NeXt – Nuova Economia Per Tutti APS ETS, avviata per sviluppare un percorso innovativo di valutazione d'impatto. L'obiettivo è restituire alla comunità, attraverso l'adozione di una metodologia decentralizzata, collaborativa e deliberativa (il Civil Impact® - Crescere nella Sostenibilità), il valore prodotto in termini di miglioramento del benessere multidimensionale del territorio. Tale approccio si collega agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 e ai domini BES dell'Istat.

In particolare, il capitolo presenta la crescita in sostenibilità integrale di MUS.E fra il 2023 e il 2024 e il suo posizionamento nel 2024, 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 2025.

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 Economia.

Il capitolo è curato da NeXt – Nuova Economia Per Tutti APS ETS, una rete di 45 realtà rappresentative della società civile, che collaborano attivamente alla realizzazione di tutte le attività strategiche e scientifiche della rete. Di seguito l'elenco in ordine alfabetico: ACLI Nazionale; ADICONSUM; ADOC Nazionale; AIPEC Associazione Italiana Imprenditori per un'Economia di Comunione; ALI Autonomie Locali Italiane; Altromercato Impresa Sociale; Anteias 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

Nell'Annual Report 2023, MUS.E ha proseguito il suo ambizioso percorso di valutazione d'impatto, intrapreso con NeXt – Nuova Economia Per Tutti APS-ETS, per misurare la propria sostenibilità integrale a livello organizzativo, adottando la metodologia Civil Impact® - Crescere nella Sostenibilità Integrale. Questa scelta nasce dalla convinzione che, per essere un ente capace di generare benessere multidimensionale sul territorio, sia fondamentale essere innanzitutto sostenibili internamente. MUS.E è oggi la prima realtà museale ad aver avviato un simile percorso di crescita nella sostenibilità integrale, adottando in questo anno un nuovo strumento di analisi della sostenibilità sui pilastri ESG. I dettagli di tale percorso - articolato in tre momenti distinti - saranno illustrati nei prossimi paragrafi.

In primo luogo, è stato realizzato un momento di misurazione e valutazione partecipata del livello di sostenibilità integrale,

svolto nell'annualità 2024 attraverso il NeXt Index®: uno strumento di rendicontazione non finanziaria strutturato in 6 aree di valore, ciascuna composta da 5 indicatori oggettivi, collegati ai domini BES e agli SDGs prioritari. Questo processo ha permesso di individuare gli ambiti su cui intervenire per migliorare ulteriormente il livello di sostenibilità integrale dell'organizzazione. Successivamente, sono state scelte e implementate una o più politiche di intervento sugli elementi precedentemente individuati. Infine, è stata effettuata una nuova compilazione del NeXt Index® ESG, con l'obiettivo sia di verificare l'efficacia delle azioni intraprese, sia di individuare ulteriori ambiti di intervento per proseguire il percorso di miglioramento continuo.

Il presente capitolo dell'Annual Report 2024 restituisce la nuova fotografia di MUS.E, una fotografia scattata a partire dal suo NeXt Index® ESG 2024,

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 di sé come ente impact oriented si è affiancato il processo di valutazione d'impatto della totalità delle attività realizzate da MUS.E, utilizzando la metodologia del Civil 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.

4.1 Bilancio sociale ESG

1 – L'esperienza MUS.E: arte, accessibilità, partecipazione

La storia di MUS.E ha origine nel 2000, quando, con il nome di Museo dei Ragazzi a Palazzo Vecchio, inizia una ricerca innovativa di approcci alternativi e coinvolgenti per avvicinare bambini e ragazzi al mondo dell'arte.

Tra i primi in Italia a introdurre nei musei la figura del mediatore culturale – un professionista capace di creare un ponte tra l'opera d'arte e il visitatore, modulando il linguaggio museale in base alle diverse esigenze del pubblico –, MUS.E si è da subito distinta per l'alto grado di innovazione delle sue attività, pensate per stimolare la curiosità e l'immaginazione dei più giovani.

Per rispondere a questa missione, MUS.E ha imparato a parlare il linguaggio della poesia e dell'invenzione, progettando laboratori interattivi, percorsi teatralizzati e visite guidate capaci di mettere al centro la naturale propensione umana all'esplorazione, perché da sempre la meraviglia è l'embrione della conoscenza.

Il filo conduttore delle attività di MUS.E è incentivare un desiderio di conoscenza che sappia armonizzare ragione ed emozione.

Nel corso degli anni, MUS.E ha continuato a impegnarsi nella valorizzazione del patrimonio dei Musei Civici Fiorentini e della città di Firenze nel suo

complesso. Attraverso progetti culturali, mostre, laboratori ed eventi, ha promosso esperienze di fruizione del patrimonio artistico e culturale ricche, diversificate e di alta qualità.

La missione di MUS.E si sviluppa su più livelli, con l'obiettivo di rendere l'esperienza culturale coinvolgente e accessibile a tutti i visitatori dei Musei Civici Fiorentini e della città di Firenze. Proprio in quest'ottica, tra le numerose iniziative, MUS.E propone visite polisensoriali dedicate a persone non vedenti e ipovedenti, oltre a visite guidate con interprete LIS per persone sorde, promuovendo così un'esperienza culturale pienamente accessibile e inclusiva.





2 – L'impegno di MUS.E nella sostenibilità integrale: un'analisi qualitativa ESG oriented

La sostenibilità rappresenta oggi l'unico orizzonte possibile. Per trasformare i propri approcci e integrarli in una cornice sostenibile, enti pubblici, privati e del Terzo Settore devono imparare a condividere un linguaggio comune, collocando le proprie azioni e decisioni all'interno di uno stesso quadro di riferimento. I tre pilastri ESG – Environmental, Social e Governance – costituiscono questa cornice condivisa. Il linguaggio degli ESG è ormai consolidato sia nei mercati finanziari sia nei percorsi di transizione normativa a livello nazionale, europeo e internazionale. Obiettivo del presente

capitolo è offrire una lettura ESG-oriented delle principali azioni promosse da MUS.E, collocandole all'interno di questo paradigma. In particolare: al pilastro Environmental fanno riferimento le aree che riguardano i rapporti con la catena di fornitura e la tutela dell'ambiente naturale; al pilastro Social sono riconducibili le aree relative all'ambiente di lavoro e ai rapporti con la comunità locale; al pilastro Governance appartengono invece le aree che riguardano il governo dell'organizzazione e le relazioni con i clienti.

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

Affrontare la questione ambientale rappresenta una delle sfide più urgenti del nostro tempo. In questo scenario, MUS.E ha scelto di adottare pratiche volte a ridurre il proprio impatto ecologico, considerandolo un imperativo e non una semplice opzione. Una scelta di responsabilità, intrapresa con l'obiettivo di contribuire alla trasformazione del tessuto socio-economico verso una sostenibilità integrale.

Attraverso iniziative mirate, MUS.E si propone come promotore di un cambiamento culturale, con l'intento di accrescere la conoscenza e la sensibilità sui temi ambientali.

Un esempio significativo di questo impegno è Green Line, il festival organizzato da MUS.E e promosso dal Comune di Firenze, che pone al centro il rapporto tra uomo e natura e la connessione tra patrimonio culturale e cura dell'ambiente.

Nato nel 2022 e giunto alla sua seconda edizione tra dicembre 2023 e gennaio 2024, il festival ha trasformato musei, monumenti e piazze della città in luoghi di sensibilizzazione ambientale, utilizzando giochi di luci e colori per mostrare come l'arte possa essere un potente strumento di ispirazione e di cambiamento.

In un'epoca in cui la responsabilità ambientale assume un ruolo sempre più centrale, la trasparenza diventa essenziale per garantire l'integrità delle pratiche e delle scelte sostenibili.

Un'organizzazione che adotta i principi ESG è consapevole dell'impatto della propria catena di fornitura sull'ambiente, sulla società e sulla governance.

In quest'ottica, MUS.E ha scelto di rafforzare il proprio impegno, affiancando alle misure di tracciabilità dei fornitori anche l'introduzione di criteri di selezione basati sulla sostenibilità. Sebbene il percorso sia ancora agli inizi, l'impegno è costante e orientato al miglioramento continuo: oltre ad adottare nuovi criteri focalizzati sull'impatto ambientale dei fornitori, la Fondazione prevede di implementare sistemi di monitoraggio per valutare il livello di applicazione di tali criteri nel tempo.

In questa direzione, a partire dal 2024, MUS.E ha avviato un nuovo percorso dedicato all'approvvigionamento equo e solidale per l'acquisto di prodotti, sia grezzi che trasformati. Particolare attenzione sarà rivolta alla riduzione delle emissioni di CO₂: ai fornitori verrà richiesto di fornire certificazioni che attestino i livelli di anidride carbonica emessi durante i processi produttivi.

Inoltre, la Fondazione ha avviato percorsi di sensibilizzazione sull'uso consapevole dell'energia elettrica, promuovendo l'adozione di piccoli accorgimenti finalizzati al risparmio energetico.

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

Anche sul fronte del pilastro sociale, MUS.E si conferma una realtà fortemente impegnata nella promozione della sostenibilità. In un mercato del lavoro sempre più orientato alla richiesta di nuove competenze, anche a fronte dei continui sviluppi tecnologici che plasmano la quotidianità, formazione e apprendimento permanente sono diventati beni essenziali.

A questo proposito, MUS.E ha scelto con decisione di investire nello sviluppo professionale delle proprie lavoratrici e dei propri lavoratori, riconoscendo il valore strategico di un obiettivo che è al tempo stesso individuale e collettivo. A partire dal 2023, inoltre, l'organizzazione ha rafforzato questo impegno dotandosi di uno strumento avanzato di analisi e verifica del clima organizzativo: il BEST Work Life®, ideato da NeXt Economia.

Questa indagine, la cui metodologia è descritta nel box successivo, consente di rilevare i bisogni delle persone rispetto all'ambiente di lavoro, al grado di partecipazione e agli strumenti adottati per favorirne il miglioramento.

Nella stessa direzione MUS.E si muove in riferimento all'occupazione sul territorio: oltre l'80% della forza lavoro, infatti, risiede entro un raggio di 15 km dalla sede della Fondazione: un dato rilevante sia in ottica di sviluppo locale, sia di benessere dei dipendenti, poiché la vicinanza al luogo di lavoro facilita la conciliazione tra vita privata e professionale.

Se già di per sé la mission della Fondazione - ovvero la valorizzazione del patrimonio culturale e artistico della comunità locale, ponendo come obiettivo primario la promozione dei Musei Civici Fiorentini - ben si inserisce nel pilastro S, è d'uopo ricordare che le modalità con cui la mission stessa sia perseguita attraverso il dialogo costante e il coinvolgimento attivo degli stakeholder territoriali. Coltivare relazioni continue e stabili con il territorio rappresenta un'opportunità di apprendimento reciproco, di scambio di conoscenze e di valorizzazione delle buone pratiche, migliorando così la qualità dei servizi offerti e rispondendo ai bisogni di sviluppo sostenibile espressi dalla comunità.

Attraverso questo approccio inclusivo e partecipativo, MUS.E mira a individuare soluzioni innovative e a sviluppare strategie condivise per promuovere la sostenibilità, sia nei rapporti con l'esterno sia nella fruibilità dei servizi offerti.

In quest'ottica, sono previsti incontri con le scuole, finalizzati alla progettazione di percorsi su misura, in linea con i programmi scolastici, per offrire a

studenti e studentesse approfondimenti tematici costruiti in collaborazione con le istituzioni educative.

Sempre con l'obiettivo di rendere la cultura pienamente accessibile, MUS.E propone visite polisensoriali dedicate a persone non vedenti e ipovedenti, oltre a visite guidate con interprete LIS per persone sorde, favorendo così un'esperienza museale autenticamente inclusiva.

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 5,89 su 10, raggiungendo un risultato superiore a quello dello scorso anno (5,84). 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: 3,22 (su 5) - con un peso pari al 70% - e 1,86 (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 delle Relazioni sociali con un punteggio pari a 3,84, seguito da Paesaggio e patrimonio culturale con un punteggio di 3,88, da Sicurezza (3,84), da Benessere soggettivo (3,17), da Ambiente (3,27) e da Lavoro e

conciliazione dei tempi di vita (3,14).

I domini per i quali si rileva un punteggio lievemente inferiore alla sufficienza sono quelli legati a Politica e Istituzioni (2,92), Salute (2,52), Istruzione e formazione (2,75), Benessere economico (2,67), Qualità dei servizi (2,58) e Innovazione ricerca e creatività (1,88).

A questa tipologia di clima, contribuiscono in misura importante alcune dimensioni della salute organizzativa, elencate di seguito: gestione delle conflittualità (4,32), ambiente relazionale (3,59), percorsi di carriera e valorizzazione delle competenze e prevenzione degli infortuni (3,50), ambiente di lavoro, chiarezza nella definizione degli obiettivi, ricchezza di senso del lavoro e scorrevolezza amministrativa (3,28), comunicazione e condivisione delle informazioni (3,17) e gestione del lavoro e sostenibilità dell'impiego (3,03).

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 la Fondazione 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. La Fondazione 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 dal questionario 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 dalla Fondazione MUS.E. Attraverso questi strumenti, la Fondazione 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 sugli elementi dell'esperienza museale meno apprezzati. Queste osservazioni rappresentano un'importante fonte di informazioni per la Fondazione, 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 della Fondazione.

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 nell'immaginare e nel costruire un futuro sostenibile. Attraverso il coinvolgimento attivo dei giovani, la Fondazione conferma la volontà di 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.

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 multi-stakeholder 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.

2.4 – 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 della Fondazione 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 e 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 della Fondazione rispetto ai 17 SDGs mette in luce come gli obiettivi di sviluppo sostenibile dove si registra un maggiore impegno siano il Goal 10 "Ridurre le disuguaglianze" (93,33), il Goal 16 "Pace, giustizia e istituzioni solide" (89,26) e il Goal 8 "Lavoro dignitoso e crescita economica" (85,79).

Per quanto concerne il Goal 16 - Pace, giustizia e istituzioni solide, il risultato ottenuto dalla Fondazione è da leggersi in relazione alla messa in atto di procedure interne atte ad assicurare una forte consapevolezza del personale sulle tematiche della legalità e del contrasto alla corruzione. Da anni, infatti, la Fondazione adotta il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, mostrando di volersi impegnare nel consolidamento di un approccio sostenibile in questo ambito: tale elemento si rivela importante punto di forza anche in ottica di relazioni con il pubblico, in un'epoca di scarsa fiducia nei confronti delle istituzioni (target 16.4 Entro il 2030, ridurre in modo significativo i flussi finanziari illeciti; 16.5 Ridurre sostanzialmente la corruzione e la concussione in tutte le loro forme).

Le azioni poste in essere per aumentare la trasparenza dell'organizzazione in riferimento ai soci e alla provenienza del capitale trovano l'esempio cardine nell'esplicitazione sul sito web della lista dettagliata dei proventi e delle donazioni provenienti da privati - nel rispetto della vigente normativa per la privacy - e dei fornitori per importi annui superiori ai 10.000 € e si pongono in assoluta assonanza con quanto prospettato dal Goal (target 16.10 Garantire l'accesso del pubblico alle informazioni e proteggere le libertà fondamentali, in conformità con la legislazione nazionale e con gli accordi internazionali; 16.6 Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli).

La calendarizzazione di eventi di coinvolgimento degli stakeholder (con un minimo di sei incontri ogni anno), la sistematizzazione del confronto con il sistema scolastico del territorio e la presenza di canali di ascolto e dialogo con gli utenti finali risponde non solo alla volontà di realizzare prodotti e servizi a misura di territorio, ma anche all'attenzione verso processi di realizzazione equi ed inclusivi (target 16.7 Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli).

L'impegno di MUS.E verso il Goal 10 - Ridurre le disuguaglianze è da leggersi alla luce dell'attenzione sempre maggiore che la Fondazione ha riservato all'inclusione sociale di soggetti svantaggiati, a partire dalle opportunità del proprio raggio d'azione: quello della cultura. Nell'ultimo anno, in particolare, l'obiettivo dell'inclusione è stato perseguito non solo attraverso la creazione di canali di ascolto e dialogo privilegiati e diretti con la comunità, ma anche al proprio interno e in relazione all'accessibilità dei propri servizi, oggi fruibili anche attraverso percorsi sensoriali per persone ipovedenti e non vedenti, nonché mediate nella Lingua Italiana dei Segni (target 10.2 Entro il 2030, potenziare e promuovere

l'inclusione sociale, economica e politica di tutti, a prescindere da età, sesso, disabilità, razza, etnia, origine, religione, status economico o altro; 10.3 Garantire a tutti pari opportunità e ridurre le disuguaglianze di risultato, anche attraverso l'eliminazione di leggi, di politiche e di pratiche discriminatorie, e la promozione di adeguate leggi, politiche e azioni in questo senso).

Il Goal 8 - Lavoro dignitoso e crescita economica ottiene il terzo punteggio più alto nel perimetro degli SDGs: tale risultato è strettamente connesso alle scelte che MUS.E ha, non solo realizzato, ma anche potenziato negli ultimi tre anni. Dal 2022, in particolare, la Fondazione ha introdotto misure per migliorare la conciliazione dei tempi vita-lavoro - fra le quali l'introduzione dello smart-working per il personale con figli - e misure atte a garantire lo sviluppo professionale delle lavoratrici e dei lavoratori - nonché dei volontari e delle volontarie - basate sulle competenze e le aspirazioni personali. L'impegno della Fondazione verso questo obiettivo, infine, è facilmente riscontrabile nella percentuale di dipendenti residenti sul territorio, a conferma di un impegno locale (target 8.5 Entro il 2030, raggiungere la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutte le donne e gli uomini, anche per i giovani e le persone con disabilità, e la parità di retribuzione per lavoro di pari valore; 8.9 Entro il 2030, elaborare e attuare politiche volte a promuovere il turismo sostenibile, che crei posti di lavoro e promuova la cultura e i prodotti locali).

Gli obiettivi di sviluppo sostenibile dove l'impegno di MUS.E è maggiore sono il Goal 16 "Pace, giustizia e istituzioni solide", il Goal 10 "Ridurre le disuguaglianze" e il Goal 8 "Lavoro dignitoso e crescita economica".

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 la persona. In particolare, si registrano i risultati migliori nel dominio 11, "Innovazione, ricerca e creatività" (93,20), nel dominio 6 "Politica e istituzioni" (88,12) e nel dominio 8 "Benessere soggettivo" (86,19).

Nel dominio 8 - Benessere soggettivo i risultati di MUS.E corrono su due direttrici nitidamente definite: l'impegno per un maggiore senso di soddisfazione per la propria vita e quello per l'appagamento associato al tempo libero. Se da una parte, infatti, MUS.E presta attenzione al benessere interno all'organizzazione, dall'altra lavora per offrire alla comunità occasioni di svago ricche di senso, capaci di fare la differenza nella sfera personale, specialmente in quella riferita al tempo libero. Non è tutto: MUS.E dedica attenzione al monitoraggio degli aspetti citati, attraverso indagini rivolte tanto ai propri dipendenti, quanto ai visitatori dei propri servizi, sintomo di un risultato ampiamente intenzionale.

In relazione al dominio 11 – Innovazione, ricerca e creatività, l'azione di MUS.E si caratterizza per una marcata attenzione alle politiche di coinvolgimento e valorizzazione delle giovani generazioni, riconosciute come attori strategici in grado di generare processi innovativi, attivare progettualità condivise e stimolare la costruzione di future partnership. L'organizzazione attribuisce a questi soggetti un ruolo chiave nella definizione di percorsi di co-progettazione che arricchiscono l'ecosistema culturale in cui essa opera. Tale orientamento, lungi dall'essere episodico, costituisce un elemento identitario della missione di MUS.E, che considera l'investimento nei giovani condizione necessaria per garantire la continua evoluzione della propria proposta culturale, in un'ottica di sostenibilità, attualità e apertura alle trasformazioni sociali.

Nel dominio 6 – Politica e istituzioni, MUS.E manifesta un impegno solido e strutturato nel promuovere la trasparenza organizzativa e l'integrità istituzionale. La Fondazione ha adottato un insieme di misure finalizzate a garantire la tracciabilità dei flussi economici, assicurando in tal modo trasparenza del patrimonio. A ciò si affiancano procedure interne volte a promuovere un'elevata consapevolezza del personale sui temi della legalità e della prevenzione della corruzione. In tale prospettiva, l'adozione e il costante aggiornamento del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza rappresentano strumenti fondamentali di governance etica, che testimoniano la volontà dell'organizzazione di perseguire un modello di gestione orientato alla sostenibilità e alla responsabilità pubblica.

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



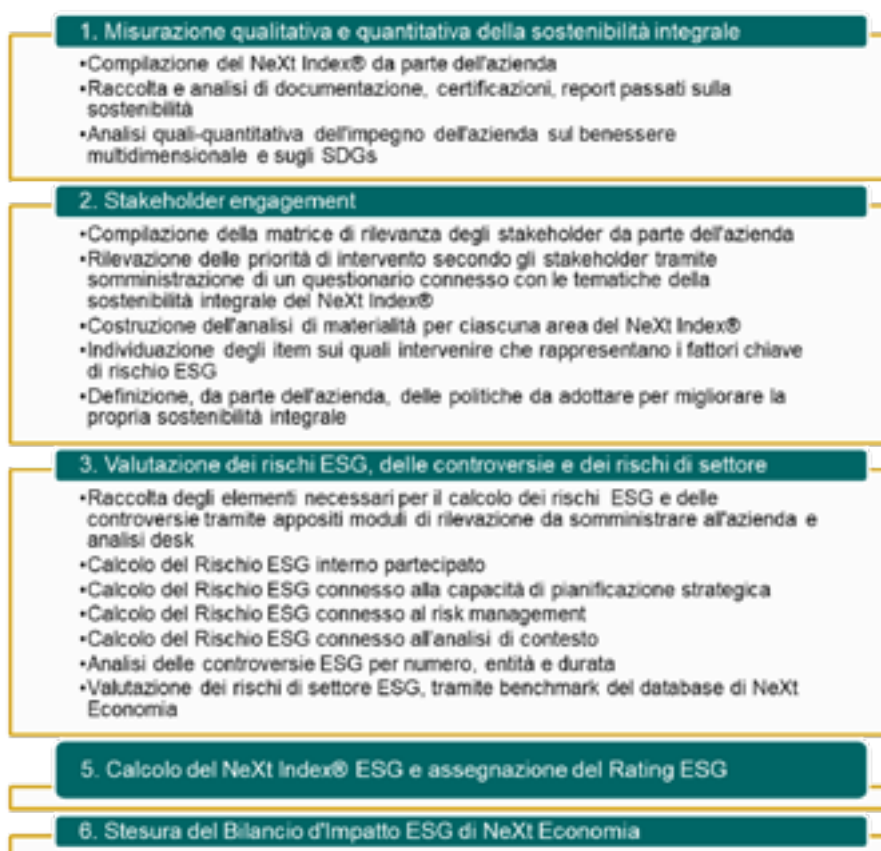
3 – L'impegno di MUS.E nella sostenibilità integrale: un'analisi quantitativa alla luce del NeXt Index® ESG

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.



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:

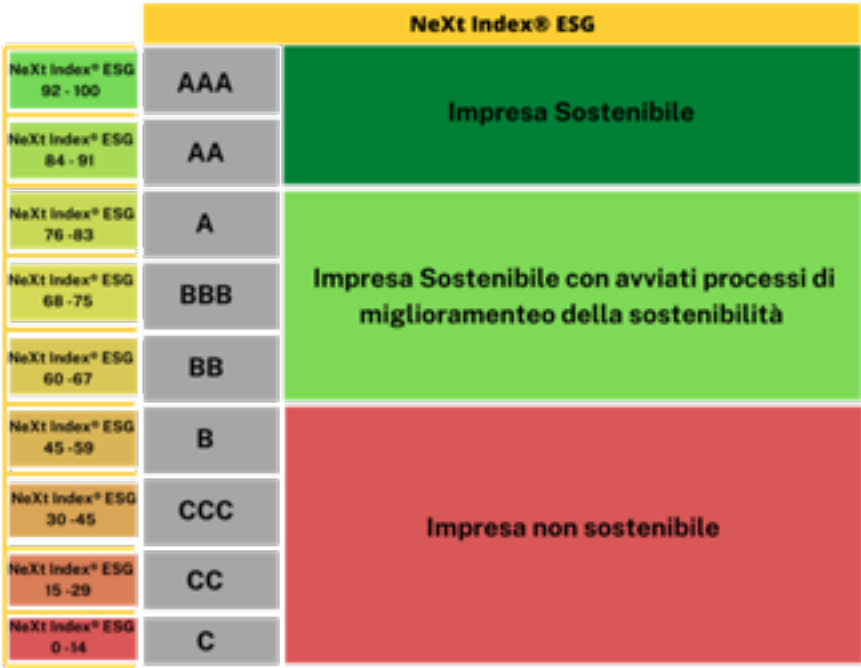
- A. Il NeXt Index®
 - a. Compilazione del questionario di Autovalutazione Partecipata 2.0 di NeXt Economia, con il dettaglio di tutti i documenti probanti e, più in generale, di tutta la documentazione necessaria per la risposta puntuale a ciascun item;
 - b. Primo livello di stakeholder engagement, 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 Economia 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 Economia) e conseguente emersione dei fattori/ indicatori di debolezza

- C. I fattori chiave e la valutazione dei rischi ad essi associati
 - 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 Economia) e conseguente emersione dei fattori/ indicatori di debolezza;

- b. Rilevazioni e analisi di tutte le eventuali strategie di intervento pianificate per il miglioramento dei 30 fattori chiave;
 - c. Rilevazione e analisi di tutte le eventuali strategie passate, con i relativi risultati conseguiti, già adottate per il miglioramento dei 30 fattori chiave;
 - d. 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
 - a. Rilevazione e analisi della presenza di controversie in ambiti ESG;
 - b. 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.



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 Economia. 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 Economia.

L'impianto complessivo del QAP2.0-NeXt Economia 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 Economia.

L'obiettivo del QAP2.0-NeXt Economia 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 Economia 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 I), 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 Economia. 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'organizzazione e il suo governo:

comprende tutte le scelte strategiche riferibili all'area management, trasparenza e cultura dell'organizzazione. 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'organizzazione e il suo governo

INDICATORE	PUNTEGGIO	MOTIVAZIONE	DOMINIO BES	SDGS	TREND 23/24
1.1 Trasparenza del patrimonio e della provenienza delle risorse.	5/5	Sul Portale Amministrazione Trasparente (https://musefirenze.portaleamministrazionetrasparente.it/pagina851_atti-amministrativi-generali.html) e sul sito della Fondazione (https://musefirenze.it/muse/)	Politica e Istituzioni		=
1.2 Cultura e sistemi di contrasto all'illegalità e alla corruzione.	5/5	La Fondazione adotta il PTPCT (Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza) entro il 31 gennaio di ogni anno ex L. 190 del 2012. https://musefirenze.portaleamministrazionetrasparente.it/pagina43_piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza.html	Politica e Istituzioni		=
1.3 Strategia di direzione e gestione della rendicontazione non finanziaria.	3/5	Per la rendicontazione non finanziaria e la classificazione delle informazioni, tenendo conto dei valori dell'inclusione sociale, dell'equità e della parità di genere, ogni anno viene redatto e pubblicato l'annual report, con descrizione dettagliata delle attività svolte durante l'anno, accompagnate da un'analisi quantitativa e qualitativa delle stesse, calcolo del ROI e dello SROI in collaborazione con NeXt Economia. Vedi: https://musefirenze.it/muse/e dello SROI in collaborazione con NeXt Economia. Vedi AR 2022: https://musefirenze.it/wp-content/uploads/2023/10/AR22_website.pdf	Politica e Istituzioni		=
1.4 Partecipazione e collaborazione dei lavoratori e delle lavoratrici/volontari alle scelte strategiche della Fondazione.	5/5	Il coinvolgimento dei lavoratori/volontari relativo alle decisioni organizzative avviene attraverso riunioni di staff settimanali tra referenti d'area, per la condivisione delle scelte strategiche. Ogni referente di area, a sua volta, effettua una riunione con lo staff della sua area per la condivisione delle strategie e la scelta delle azioni operative per la messa in opera.	Politica e Istituzioni		=
1.5 Strategia di direzione e gestione attenta ai diversi portatori di interesse/stakeholders.	5/5	Per MUS.E gli stakeholders sono essenziali per la condivisione di tutte le attività in programma e il monitoraggio di quelle in corso. Abbiamo aumentato gli incontri e le occasioni di coinvolgimento degli stakeholders.	Lavoro e tempo di vita		>

Le persone e l'ambiente di lavoro

INDICATORE	PUNTEGGIO	MOTIVAZIONE	DOMINIO BES	SDGS	TREND 23/24
2.1 Clima collaborativo, partecipativo e solidale.	5/5	Sul Portale Amministrazione Trasparente (https://musefirenze.portale-amministrazionetrasparente.it/pagina851_atti-amministrativi-generali.html) e sul sito della Fondazione (https://musefirenze.it/muse/)	Lavoro e tempo di vita		=
2.2 Remunerazione equa per la dignità delle lavoratrici e dei lavoratori (in relazione a orario, funzioni svolte e responsabilità assegnate).	1/5	La Fondazione adotta il PTPCT (Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza) entro il 31 gennaio di ogni anno ex L. 190 del 2012. https://musefirenze.portale-amministrazionetrasparente.it/pagina43_piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza.html	Lavoro e tempo di vita		=
2.3 Collaborazione continuativa con rappresentanze organizzate delle lavoratrici e dei lavoratori.	5/5	Per la rendicontazione non finanziaria e la classificazione delle informazioni, tenendo conto dei valori dell'inclusione sociale, dell'equità e della parità di genere, ogni anno viene redatto e pubblicato l'annual report, con descrizione dettagliata delle attività svolte durante l'anno, accompagnate da un'analisi quantitativa e qualitativa delle stesse, calcolo del ROI e dello SROI in collaborazione con NeXt Economia. Vedi: https://musefirenze.it/muse/e dello SROI in collaborazione con NeXt Economia. Vedi AR 2022: https://musefirenze.it/wp-content/uploads/2023/10/AR22_website.pdf	Politica e Istituzioni		=
2.4 Conciliazione dei tempi di vita/lavoro (lavoro agile, ecc.).	2/5	Il coinvolgimento dei lavoratori/volontari relativo alle decisioni organizzative avviene attraverso riunioni di staff settimanali tra referenti d'area, per la condivisione delle scelte strategiche. Ogni referente di area, a sua volta, effettua una riunione con lo staff della sua area per la condivisione delle strategie e la scelte delle azioni operative per la messa in opera.	Politica e Istituzioni		=
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	Per MUS.E gli stakeholders sono essenziali per la condivisione di tutte le attività in programma e il monitoraggio di quelle in corso. Abbiamo aumentato gli incontri e le occasioni di coinvolgimento degli stakeholders.	Politica e Istituzioni		>

Il rapporto con i cittadini/consumatori

INDICATORE	PUNTEGGIO	MOTIVAZIONE	DOMINIO BES	SDGS	TREND 23/24
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	La Fondazione 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 AR2023	Relazioni sociali		=
3.2 Coinvolgimento attivo di utenti svantaggiati e delle minoranze etnico religiose.	5/5	Muse ha a calendario visite polisen-soriali per non vedenti e ipovedenti, e con interprete LIS per non udenti .	Istruzione e formazione		>
3.3 Cittadini e utenti quale stimolo per l'innovazione (partnership e co-progettazione di prodotti e servizi).	5/5	La Fondazione 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.	2/5	Call center: https://musefirenze.it/ (vedi footer)	Benessere soggettivo		^
3.5 Coinvolgimento degli utenti/ cittadini/ stakeholder attraverso iniziative e attività locali sul tema della nuova economia e dello sviluppo sostenibile.	4/5	Vedi festival dell'Economia civile	Istruzione e formazione		>

La catena di fornitura

INDICATORE	PUNTEGGIO	MOTIVAZIONE	DOMINIO BES	SDGS	TREND 23/24
4.1 Tracciabilità della catena di fornitura.	5/5	Vedi portale amministrazione trasparente	Relazioni sociali		=
4.2 Scelta dei fornitori con criteri e procedure basati anche sulla sostenibilità socio-ambientale.	2/5	La scelta del fornitore viene effettuata sulla base di diversi criteri. Abbiamo introdotto anche quello sulla sostenibilità socio-ambientale.	Relazioni sociali		^
4.3 Monitoraggio del grado di applicazione dei criteri di sostenibilità sociale e ambientale dei propri fornitori.	2/5	Nel 2024 abbiamo iniziato ad effettuare verifiche di sostenibilità nella scelta dei fornitori.	Relazioni sociali		^
4.4 Patti equi e trasparenti per i pagamenti dei fornitori.	5/5	Call center: https://musefirenze.it/ (vedi footer)	Relazioni sociali		^
4.5 Approvvigionamento equo e solidale per l'acquisto di prodotti grezzi o trasformati.	3/5	La Fondazione L'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 23/24
5.1 Contrasto al cambiamento climatico, per ridurre le emissioni inquinanti e climalteranti.	3/5	Non possiamo intervenire direttamente in questo senso perché che gli spazi dove operiamo non sono di proprietà MUS.E. Ma si sono implementati dei percorsi di sensibilizzazione sull'utilizzo dell'energia elettrica con piccoli accorgimenti di riduzione e risparmio energetico.	Ambiente		↑
5.2 Approccio di economia circolare attraverso una corretta gestione degli imballi, differenziazione degli scarti/rifiuti e riduzione delle materie prime utilizzate.	2/5	Nel 2024 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	La Fondazione opera in spazi ed uffici di proprietà del Comune, spesso storici. Non possiamo quindi agire direttamente sull'adozione di fonti di energia alternative.	Ambiente		↑
5.4 Informazione veicolata dalla Fondazione 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. Vedi eventi: - GREEN LINE 2024 - Festival Italia Gentile 2023	Istruzione e formazione		=
5.5 Consumo responsabile delle risorse naturali, dell'acqua e della terra/suolo.	3/5	Sensibilizziamo tutti i dipendenti all'uso responsabile dell'acqua che di fatto è l'unica fonte non rinnovabile utilizzata da MUS.E.	Ambiente	 	➤

I comportamenti verso la comunità locale

INDICATORE	PUNTEGGIO	MOTIVAZIONE	DOMINIO BES	SDGS	TREND 23/24
6.1 Apertura e confronto della Fondazione con le comunità locali e i cittadini.	5/5	<u>Gli incontri effettuati in tal senso sono molti visto che l'attività di MUS.E è dedicata ad iniziative dedicate al territorio.</u>	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	La Fondazione 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 territorio.	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 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 Economia, 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 Economia (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 segnalano **spazi di miglioramento** in tutte le aree prese in esame.

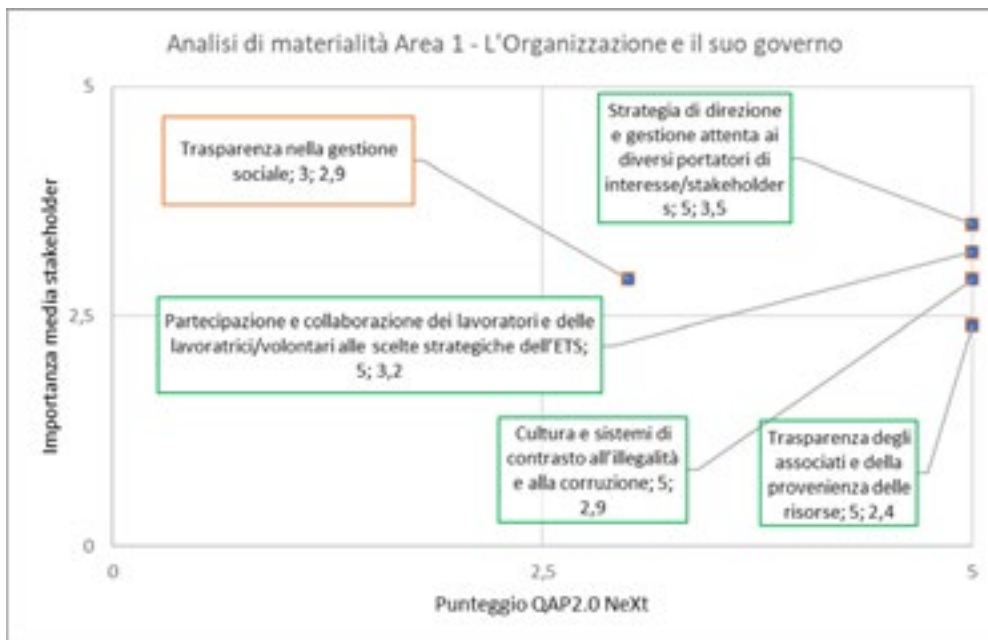
In particolare, si può notare che la presenza di **elementi di criticità** sono riconducibili a dieci indicatori, così distribuiti fra le tre aree di cui sopra:

- “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.

- “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
 - Contrasto al cambiamento climatico, per ridurre le emissioni inquinanti e climalteranti
 - Consumo responsabile delle risorse naturali, dell'acqua e della terra/suolo
- “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”

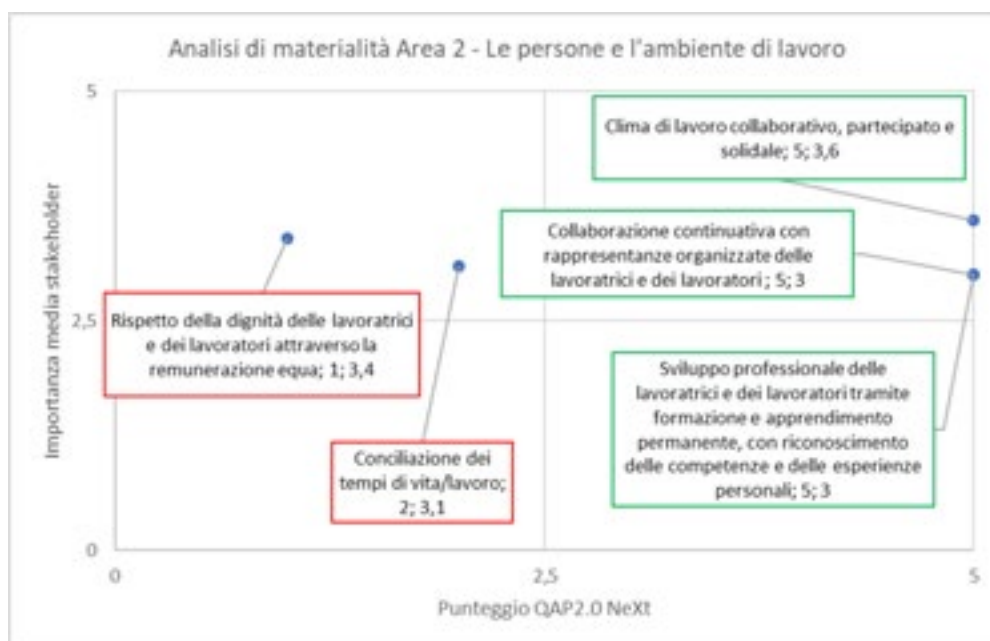


Nell'Area 1 “L’ETS e il governo dell’organizzazione”, solo uno degli indicatori evidenzia la necessità di interventi prioritari ed è “Trasparenza nella gestione sociale”.

– 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”

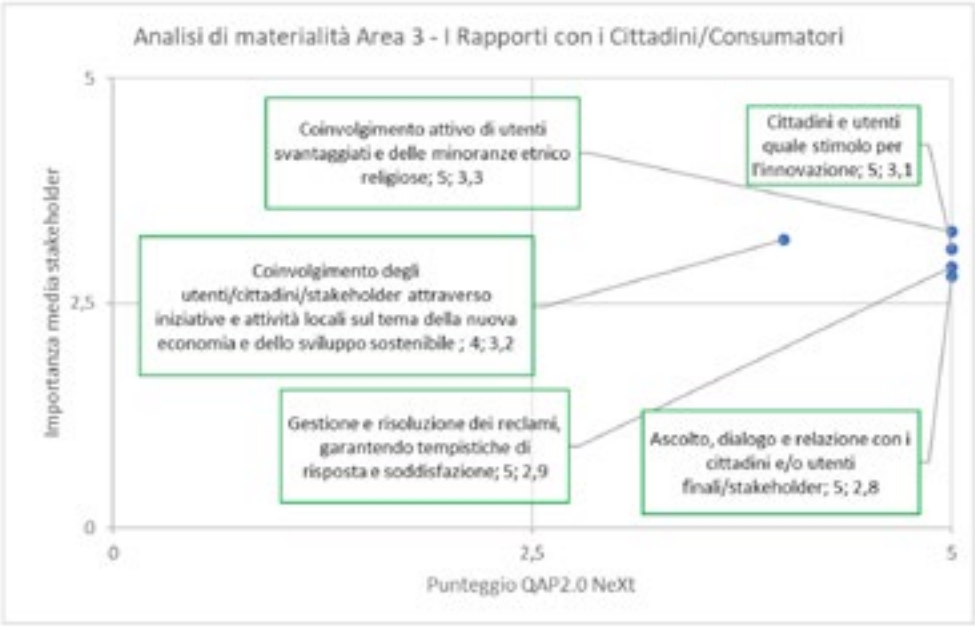


Nell’Area 2 “Le persone e l’ambiente di lavoro”, solo due sono gli indicatori che evidenziano la necessità di interventi prioritari e sono quelli che riguardano: “Conciliazione dei tempi vita/lavoro”; “Rispetto della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori attraverso la remunerazione equa”.

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

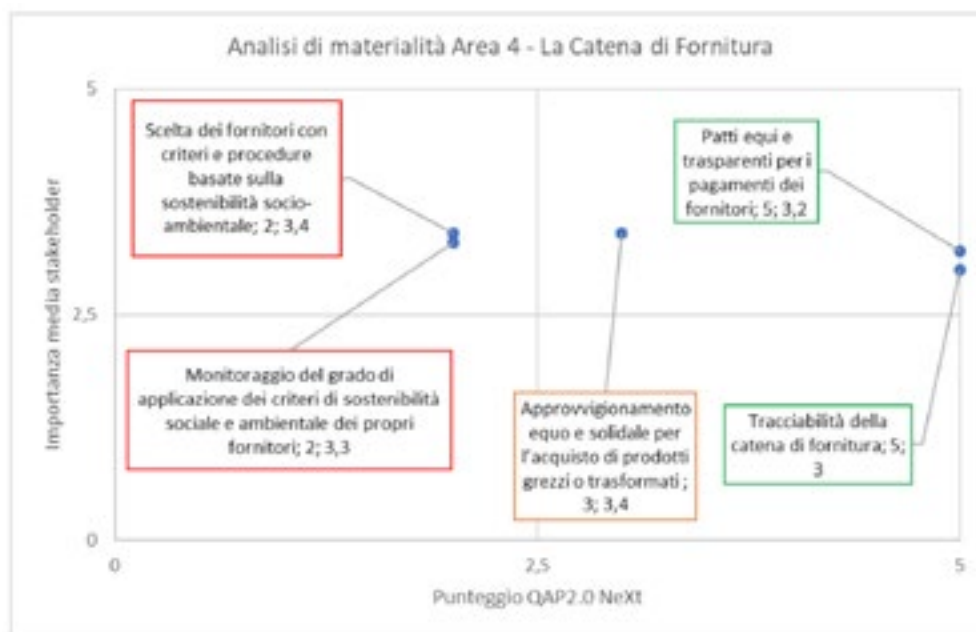
1. Flessibilità oraria: implementare orari di lavoro flessibili che consentano ai dipendenti di adattare il proprio orario di lavoro alle esigenze personali e familiari.
2. Programmi di supporto familiare: offrire programmi di sostegno ai dipendenti con responsabilità familiari, come congedi parentali 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 premino 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”



L'Area 3 denota un buon livello di impegno e riuscita per quanto concerne il rapporto con la comunità locale. In quest'area non si segnalano criticità e margini che richiedano un intervento tempestivo.

Area 4 “La catena di fornitura”



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

Possibili azioni da implementare per il miglioramento di tale indicatori sono, a titolo esemplificativo e no

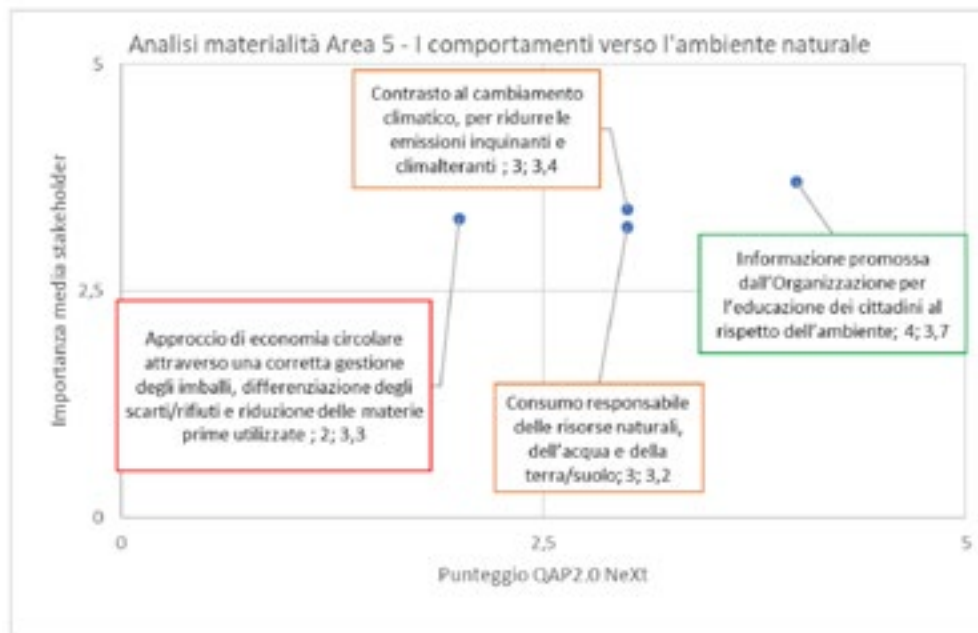
Sistemi di monitoraggio e reporting: implementare sistemi robusti di monitoraggio e reporting per valutare il grado di adesione dei fornitori ai criteri di

sostenibilità socio-ambientale. Utilizzare indicatori chiave di performance (KPI) per misurare il progresso nel tempo e identificare aree di miglioramento.

Certificazioni e standards internazionali: adottare certificazioni riconosciute a livello internazionale per garantire che i prodotti grezzi e trasformati acquistati rispettino standard equi e solidali.

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”



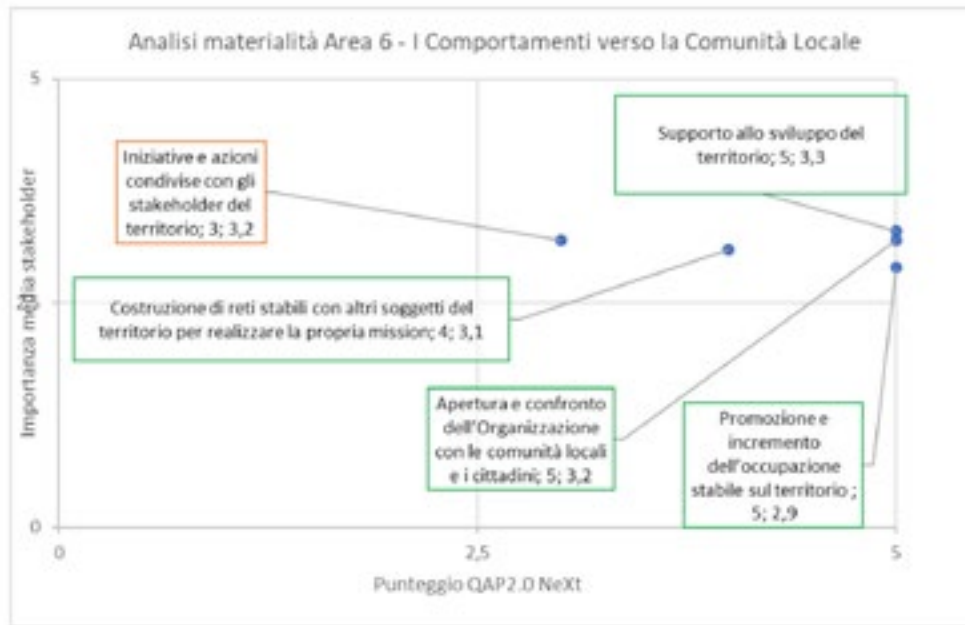
Nell'Area 5 “I comportamenti verso l’ambiente naturale”, tra sono gli indicatori che evidenziano la necessità di interventi prioritari. In particolare, “Approccio di economia circolare attraverso una corretta gestione degli imballi, differenziazioni degli scarti/rifiuti e riduzione delle materie prime utilizzate”, “Contrasto al cambiamento climatico, per ridurre le emissioni inquinanti e climalteranti” e “Consumo responsabile delle risorse naturali, dell'acqua e della terra/suolo”.

- 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. Progettare mostre con materiali riciclati o riutilizzabili, riducendo gli imballaggi monouso e privilegiando fornitori locali.

3. Calcolare l'impronta di carbonio delle attività museali annuali (es. mostre, eventi, trasporti opere) e attivare programmi di compensazione, ad esempio sostenendo progetti di riforestazione o tutela di aree naturali.
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.
5. Promozione della cultura del riuso all'interno del museo: creazione di un “corner sostenibilità” nello shop museale, con prodotti realizzati da artigiani locali con materiali riciclati, o organizzazione di workshop su upcycling e consumo consapevole.

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: “Iniziativa 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. 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 Economia con la logica della sostenibilità integrale, sono rappresentati dai 30 indicatori nei quali si articola il Questionario di Autovalutazione Partecipata 2.0 di NeXt Economia. 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 Economia, 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 Economia) 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 29 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 26,66 % (5 indicatori su 29).
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 96,67% degli indicatori (quindi il 3,33% 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 96,67% degli indicatori (quindi il 3,33% 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 1,41.

Elemento valutativo di rischio	Valore rilevato	Peso
1. Rischio ESG interno partecipato	26,66	15%
2. Rischio ESG connesso alla capacità di pianificazione strategica	3,33	40%
3. Rischio ESG connesso al risk management	3,33	30%
4. Rischio ESG connesso all'analisi di contesto	$(36,67+66,67)/2=51,97$	15%
Totale (scalato su base 10)		1,41

¹Si ricorda che uno dei 30 indicatori - ovvero il 5.3 - non è applicabile al contesto in cui MUS.E opera.



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 d'interesse/stakeholder	no	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	si	no	no
Sviluppo professionale dei lavoratori, tramite riconoscimento delle competenze e delle esperienze personali	no	no	no
Strumenti di ascolto, dialogo e relazione con i clienti e/o consumatori finali	no	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	no
Tracciabilità della catena di fornitura	no	no	no
Attivazione di criteri e procedure, basati anche sulla sostenibilità socio-ambientale, relative alla scelta dei fornitori	si	no	no
Adozione e applicazione di strumenti di monitoraggio del grado di applicazione dei criteri di sostenibilità sociale e ambientale da parte dei propri fornitori	si	no	no
Patti equi e trasparenti per i pagamenti dei fornitori (ad es. contratti di lunga durata, prefinanziamento della produzione, non esclusività di contratto, formazione continua, ecc.)	no	no	no

Indicatore del NeXt Index®	Rischio ESG interno partecipato	Rischio ESG connesso al risk management	Rischio ESG connesso alla capacità di pianificazione strategica
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	no	no	no
Approccio di economia circolare attraverso una corretta gestione degli imballi, scarti/rifiuti e riduzione delle materie prime utilizzate	si	no	no
Programmi di riduzione dei consumi energetici e approvvigionamento da fonti rinnovabili	NA	no	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	no	no	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
Totale elementi di rischio	5/30	1/30	1/30

Indicatore del NeXt Index®	Politiche Passate	Politiche future
Trasparenza dei soci e della provenienza del capitale	Vedi Portale di Amministrazione Trasparente: https://musefirenze.portaleamministrazionetrasparente.it/	Mantenimento delle politiche in essere.
Cultura e sistemi di contrasto all'illegalità e alla corruzione	Implementazione e potenziamento del PAT: https://musefirenze.portaleamministrazionetrasparente.it/	Continui adeguamenti alle normative vigenti in materia.
Strategia di direzione e gestione della rendicontazione non finanziaria	L'analisi multidimensionale stessa è lo strumento tramite cui raccogliamo feedback da tutti gli stakeholder. Vedi AR 2023: https://musefirenze.it/wp-content/uploads/2024/08/MUSE-Annual-Report-2023-web-2.pdf	Mantenimento delle politiche in essere.
Partecipazione e collaborazione dei lavoratori alla gestione dell'azienda	Condivisione, con tutti i dipendenti almeno una volta l'anno, sia del Piano Operativo a consuntivo che del Piano Strategico. Condivisione, con tutti i dipendenti, di tutte le attività programmate per il mese in corso, attraverso sito e portale HR. Aggiornamenti sempre più frequenti.	Mantenimento e rafforzamento delle politiche in essere
Strategia di direzione e gestione attenta ai diversi portatori di interesse/ stakeholders	È stata posta maggiore attenzione alle esigenze di tutti gli utenti, sia pubblici che privati, per la compilazione di questionari di valutazione e soddisfazione attraverso la piattaforma Survey Monkey.	Mantenimento delle politiche in essere.
Clima di lavoro collaborativo, partecipato e solidale	La Fondazione 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.	Miglioramento 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, potenziata nel 2023 e confermata nel 2024.	Mantenimento delle politiche passate.
Sviluppo professionale dei lavoratori, tramite riconoscimento delle competenze e delle esperienze personali	Pianificazione dedicata.	Mantenimento delle politiche in essere.
Ascolto, dialogo e relazione con i cittadini/ utenti finali/ stakeholder (anche attraverso i canali Web 2.0, i media tradizionali, ecc.)	Organizzazione di 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 AR2023: https://musefirenze.it/wp-content/uploads/2024/08/MUSE-Annual-Report-2023-web-2.pdf	Mantenimento delle politiche in essere.
Coinvolgimento attivo di utenti svantaggiati e delle minoranze etnico religiose	Muse ha attivato politiche di inclusione sin dalla sua Fondazione.	Potenziamento delle politiche in essere.
Cittadini e utenti quale stimolo per l'innovazione (partnership e co-progettazione di prodotti e servizi)	La Fondazione ha posto attenzione all'offerta in base alle esigenze degli stakeholder locali	Mantenimento e potenziamento delle politiche in essere.
Gestione e risoluzione dei reclami, garantendo tempistiche di risposta e del grado di soddisfazione	Call center: https://musefirenze.it/ (vedi footer). Abbiamo iniziato nel 2024 un processo di cambiamento dei numeri del call center	Mantenimento delle politiche in essere.

Indicatore del NeXt Index®	Politiche Passate	Politiche future
Coinvolgimento degli utenti/cittadini/ stakeholder attraverso iniziative e attività locali sul tema della nuova economia e dello sviluppo sostenibile	Come sopra, vedi festival dell'economia civile: https://www.festivalnazionaleeconomiecivile.it/	Mantenimento delle politiche in essere.
Tracciabilità della catena di fornitura	Progettazione e realizzazione del gestionale interno acquisti.	Evoluzione e potenziamento del gestionale.
Scelta dei fornitori con criteri e procedure basati anche sulla sostenibilità socio-ambientale	Introduzione dei criteri di sostenibilità socio-ambientale per la selezione di alcuni fornitori	Mantenimento delle politiche passate e allargamento delle stesse a un numero più ampio di fornitori.
Approvvigionamento equo e solidale per l'acquisto di prodotti grezzi o trasformati	La Fondazione ha iniziato un percorso di attenzione dei prodotti e materiali acquistati in ottica di sostenibilità ambientale.	Si rafforzeranno le politiche di acquisto di prodotti e materiali che possiamo migliorare l'impatto della co2 sull'ambiente. Verrà quindi chiesto ai fornitori di fornirci eventuali certificazioni in merito alla co2 emessa per la produzione diretta del prodotto venduto.
Contrasto al cambiamento climatico, per ridurre le emissioni inquinanti e climalteranti	Implementati dei percorsi di sensibilizzazione sull'utilizzo dell'energia elettrica con piccoli accorgimenti di riduzione e risparmio energetico.	Mantenimento delle politiche passate.
Approccio di economia circolare attraverso una corretta gestione degli imballi, differenziazione degli scarti/ rifiuti e riduzione delle materie prime utilizzate	Dal 2023 ci siamo attivati sul risparmio energetico e sulla riduzione dell'utilizzo degli imballi, prediligendo ove possibile quelli provenienti da processi di riciclo.	Mantenimento delle politiche attivate.
Riduzione dei consumi energetici e approvvigionamento da fonti rinnovabili	Proviamo a sensibilizzare il Comune di Firenze nell'eventuale adozione di fonti di energia alternative.	Proviamo a sensibilizzare il Comune di Firenze nell'eventuale adozione di fonti di energia alternative.
Informazione veicolata dall'organizzazione per l'educazione dei cittadini al rispetto dell'ambiente	Proviamo a sensibilizzare il Comune di Firenze nell'eventuale adozione di fonti di energia alternative.	Proviamo a sensibilizzare il Comune di Firenze nell'eventuale adozione di fonti di energia alternative.
Consumo responsabile delle risorse naturali, dell'acqua e della terra/suolo	eventi: GREEN LINE 2024, Festival Italia Gentile 2024	Mantenimento delle politiche già in essere
Apertura e confronto dell'organizzazione con le comunità locali e i cittadini	Sensibilizziamo tutti i dipendenti all'uso responsabile dell'acqua che di fatto è l'unica fonte non rinnovabile utilizzata da MUS.E.	Potenziamento delle politiche in essere.
Apertura e confronto dell'organizzazione con le comunità locali e i cittadini	Gli incontri effettuati in tal senso sono molti visto che l'attività di MUS.E è dedicata ad iniziative dedicate al territorio. https://musefirenze.it/mostreeventi/	Mantenimento delle politiche già in essere
Apertura, confronto e azioni condivise con gli stakeholder del territorio (istituzioni locali, associazioni e altri portatori di interesse)	Contatto continuo con associazioni, istituzioni e scuole del territorio.	Mantenimento delle politiche già in essere.
Supporto allo sviluppo del territorio	La Fondazione 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 stabile 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.
Costruzione di reti stabili con altri soggetti del territorio per realizzare la propria mission	Vedi: https://musefirenze.portaleamministrazionetrasparente.it/	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 Ecoomia: 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 **76,17**. Conseguentemente il **Rating ESG** è pari a **A** 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 (94,47) seguito del Social (79,36) e da quello dell’Ambiente (62,37).

Il livello dei rischi è pari a 1,41 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 l’Area 3 - “I rapporti con i Cittadini/Utenti” con un punteggio di 96,69 l’Area 1 - “L’ETS e il governo dell’organizzazione”, con un punteggio di 92,26 e l’Area 6 - “I comportamenti verso la comunità locale”, con un punteggio di 88,38. Registrano punteggi inferiori l’area 2 - “Le persone e l’ambiente di lavoro”, con 70,34, l’Area 4 - “La catena di fornitura” con 66,13 e l’Area 5 - “I comportamenti verso l’ambiente naturale” con 58,61: su queste ultime MUS.E dovrà approfondire l’impegno maggiore per continuare il proprio percorso di crescita in sostenibilità integrale.



4.2 Civil Impact[®] MUS.E

4.2.1 – La metodologia Civil Impact[®]

L'obiettivo alla base del percorso Civil 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

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

In particolare, la natura decentralizzata è garantita da un percorso di valutazione di impatto che richiede agli stakeholder non solo di raccogliere dati e percezioni, ma anche di avere un approccio partecipato e indipendente all'analisi di questi. Esempi ne sono la valutazione del contesto, l'attribuzione di un livello d'importanza e adeguatezza delle azioni realizzate all'interno del progetto, la validazione del percorso sia in fase di definizione delle proxy finanziarie e delle

percentuali di deadweight, attribution e drop-off, sia in fase di valutazione complessiva tramite l'analisi dei driver propri della catena del cambiamento.

La natura collaborativa-deliberativa è invece garantita dal fatto che gli stakeholders sono chiamati a collaborare tra di loro e con l'Organizzazione nell'ambito del processo, secondo una logica non di mera consultazione e ricerca dati, ma anche di redazione di linee strategiche, nonché nel percorso di decision making.

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

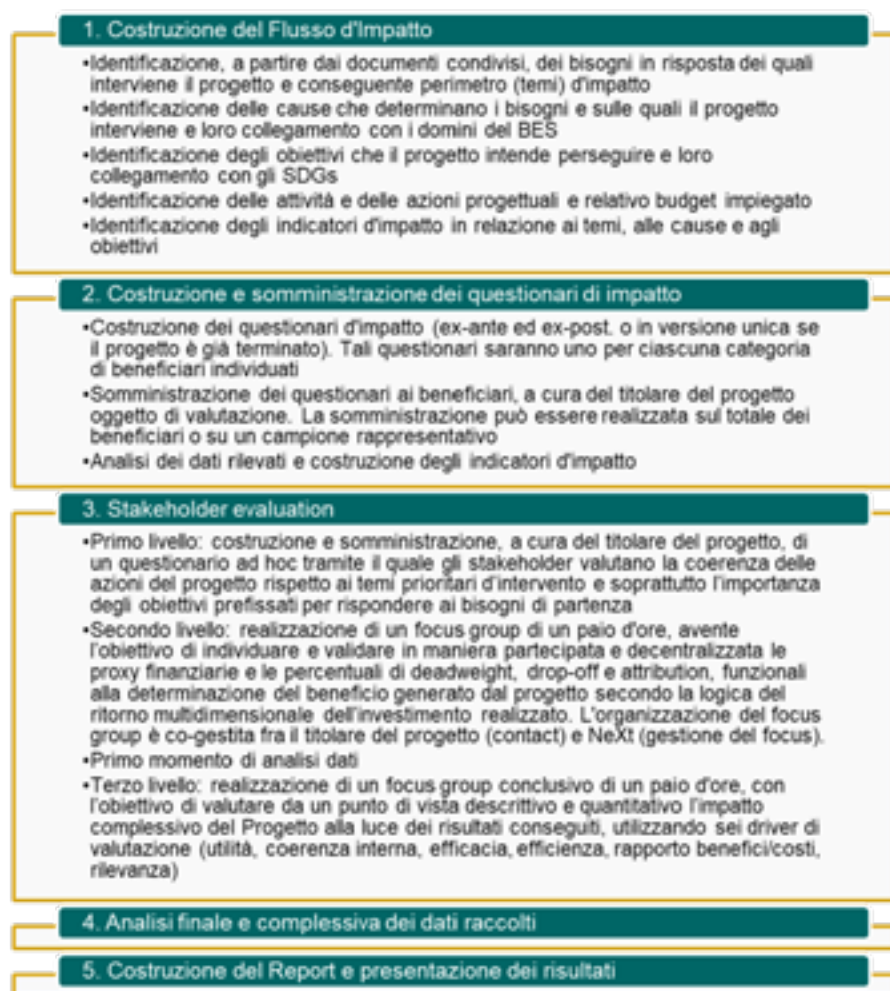
1. Il cambiamento generato, ponderato con un primo livello di stakeholder engagement sul

tema prioritario individuato;

2. Il beneficio generato, calcolato tramite la costruzione di apposite proxy finanziarie e ponderato con un primo livello di stakeholder engagement, in rapporto all'investimento realizzato;

3. La ripartizione del beneficio generato nei diversi

Figura 1– Gli step del Civil Impact[®]



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.

domini del BES sui quali il progetto impatta;

4. La ripartizione del beneficio generato nei diversi Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 sui quali il progetto impatta;
5. La stakeholder evaluation realizzata sui seguenti driver valutativi: rilevanza, utilità, efficacia, efficienza, coerenza interna, rapporto costi/benefici.

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

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

4.2.2 – Il Flusso di Impatto

Obiettivo del presente paragrafo è quello di descrivere il flusso di impatto previsto dal percorso Civil 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 riconducibili alla mancanza di percezione della cultura come occasione per creare relazioni significative e come occasione di sviluppo umano sul territorio, nonché all'inefficacia delle forme di diffusione culturale.

Inoltre, il percorso Civil 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 (o temi d'impatto) 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:

- Fare della cultura un vettore di relazione e di sviluppo umano sul territorio;
- Diffondere la cultura;
- 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 Civil 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

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 elementi sui quali si misura la capacità d'impatto del progetto, 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: la Valorizzazione del capitale umano e culturale del territorio fiorentino.

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



4.2.3 – La rilevazione dei dati

Per l'annualità 2024 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 Civil Impact®, ha costruito e somministrato a un nutrito campione di beneficiari diretti (i visitatori dei principali siti d'interesse all'interno dei quali MUS.E lavora) 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 1330 questionari.

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) sono quelli già citati (fare della cultura un vettore di relazione e di sviluppo umano sul territorio; diffondere la cultura; avvicinare le persone alla dimensione culturale come occasione di sviluppo umano).

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 della Tabella 1.1 e sono:

- numero e qualità delle relazioni sociali legate alle esperienze culturali
- livello di soddisfazione e felicità
- grado di conoscenza del territorio
- livello di opportunità e accessibilità della cultura
- livello di partecipazione culturale
- livello di 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.

Tabella 1.1 – I dati rilevati per MUS.E

Temi	SDGs	Indicatore d'impatto	Dominio BES	Cambiamento beneficiari diretti	Cambiamento beneficiari diretti (rescale)	Importanza Stakeholder
cultura come vettore di relazione e di sviluppo umano sul territorio	11	Relazioni	Relazioni Sociali	7,00	0,70	0,84
cultura come vettore di relazione e di sviluppo umano sul territorio	3	Soddisfazione e felicità	Benessere Soggettivo	8,68	0,87	0,84
cultura come vettore di relazione e di sviluppo umano sul territorio	8	Conoscenza del Territorio	Paesaggio e Patrimonio Culturale	7,79	0,78	0,84
diffusione culturale	4	Conoscenza Culturale	Istruzione e Formazione	7,88	0,79	0,84
diffusione culturale	4	Opportunità e accessibilità della cultura	Paesaggio e Patrimonio Culturale	7,94	0,79	0,84
Avvicinare le persone alla dimensione culturale come occasione di sviluppo umano	10	Partecipazione culturale	Istruzione e Formazione	8,03	0,80	0,81
Avvicinare le persone alla dimensione culturale come occasione di sviluppo umano	10	Partecipazione sociale	Relazioni Sociali	7,37	0,74	0,81

Beneficiari sui quali si registra impatto	Tipologia proxy finanziaria	Valore proxy finanziaria	Deadweight	Attribution	Drop-off
648.895,47	Attività di svago culturale user experience	20	0,05	0,05	0,20
721.820,40	Corso di autostima	10	0,30	0,30	0,60
736.829,90	Visita guidata della città	5	0,20	0,20	0,60
757.449,01	Visita guidata museale	15	0,20	0,20	0,60
729.249,34	Costo del biglietto e trasporto - Costo mostra	15	0,05	0,05	0,30
748.352,34	Abbonamento musei civici	10	0,30	0,30	0,60
695.591,68	Iscrizione associazione	5	0,30	0,30	0,60

4.2.4 – Risultati

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

4.2.5 – 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 7,70 punti (su una scala da 0 a 10).

Per il tema Diffusione culturale si registra un cambiamento significativo, ovvero di 7,91 punti su 10. 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 rispettivamente pari a 7,70 e 7,50. In tutti i temi il cambiamento riguarda in media il 94,3% dei beneficiari.

I risultati in termini di cambiamento generato, estremamente positivi, suggeriscono l'esigenza di continuare a investire su questi temi, rinnovando e implementando le attività già in essere.

L'impatto complessivo generato, misurato tramite l'algoritmo del Civil Impact®, registra un valore pari

Tabella 1.1 – I dati rilevati per MUS.E

Totale	
Cultura come vettore di relazione e di sviluppo umano sul territorio	7,50
Diffusione culturale	7,91
Avvicinare le persone alla dimensione culturale come occasione di sviluppo umano	7,70
Totale (media)	4

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

a 3,78 (Tabella 1.3): ciò significa che per ogni euro investito si realizza un beneficio pari a 3,78 euro. Si

tratta di un Impatto cresciuto rispetto allo scorso anno (che era 3,71) grazie ad una capillare raccolta di informazioni sull'esperienza percepita dall'utenza e sul cambiamento da essa generato: per i temi d'impatto, quest'anno, infatti, il cambiamento si attesta a 7,70 punti, ovvero 0,65 punti in più rispetto allo scorso anno.

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 (43,87%), a cui seguono il dominio Paesaggio e patrimonio culturale (34,25 %) e il dominio Istruzione e formazione (16,89%). Chiude il dominio Benessere soggettivo che si attesta su un valore di 4,99%.

Rilevante è anche il quadro che emerge dalla ripartizione percentuale di tale impatto fra gli SDGs, che vede l'Obiettivo 4 – Istruzione di Qualità (42,10%) al primo posto seguito dall'SDGs 11 – Città e comunità sostenibili (41,52%) seguito dall'SDGs 10 – Ridurre le disuguaglianze che si attesta un valore di 7,58%. Chiudono gli SDGs 3 – Salute e benessere (4,99%) e 8 - Lavoro dignitoso e crescita economica (3,82%).

Questi risultati testimoniano un importante effetto leva in termini di ritorno dell'investimento, dovuto principalmente alle dinamiche e alle opportunità che MUS.E è stata 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.

[3] L'algoritmo del Civil 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.

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.

Tabella 1.3 - L'impatto generato e la sua ripartizione percentuale nei domini BES coinvolti

	Totale
Analisi Costi-Benefici	3,78
Istruzione e Formazione	16,89%
Relazioni sociali	43,87%
Benessere soggettivo	4,99%
Paesaggio e patrimonio culturale	34,25%

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
Analisi Costi-Benefici	3,78
SDGs 3- Salute e Benessere	4,99%
SDGs 4 - Istruzione di Qualità	42,10%
SDGs 8 - Lavoro dignitoso e crescita economica	3,82%
SDGs 10 - Ridurre le Diseguaglianze	7,58%
SDGs 11 – Città e comunità sostenibili	41,52%

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, la Fondazione 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.

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





4.3 Equilibri gestionali di bilancio

Equilibrio economico e produttività

La Tavola 1 mostra i risultati economici di MUS.E per i tre anni considerati: 2022, 2023, 2024.

Nel 2024, la Fondazione MUS.E ha chiuso il bilancio con un risultato positivo, come indicato nella Tavola 1. È importante sottolineare che questo risultato è stato ottenuto grazie ai margini generati dalle attività caratteristiche della Fondazione e non da attività straordinarie o anomale.

Il contributo delle attività caratteristiche nel 2024 ammonta a 6.542.321 euro, in ulteriore crescita rispetto agli anni precedenti. Questo risultato deriva da un aumento significativo dei proventi, che nel 2024 si attestano intorno ai 7 milioni di euro considerando anche le attività accessorie.

	2022	2023	2024
Proventi attività tipiche	5.925.394	6.367.341	6.542.321
Oneri attività tipiche	5.248.391	6.016.817	6.244.556
Margine attività tipiche	677.003	350.524	297.765

Proventi attività accessorie	841.039	1.751.480	1.864.523
Oneri attività accessorie	585.125	963.569	1.075.050
Margine di attività accessorie	255.914	787.911	789.473

Margine attività finanziarie	-6.515	41.994	63.097
Margine raccolta fondi	0	437	745
Spese generali	694.561	965.258	1.004.391
Margine netto operativo	231.841	-572.303	146.689
Componenti straordinari	2.079	818.669	-9.413
Risultato del periodo	233.920	246.366	137.276

Tavola 1 Conto economico riclassificato

Anche la redditività delle attività commerciali accessorie è cresciuta, raggiungendo un margine di 789.473 euro, in linea con l'ottimo risultato del 2023.

Le spese generali, necessarie per sostenere questo sviluppo, sono aumentate nel 2024, attestandosi a 1.004.391 euro. Nonostante l'incremento degli oneri, il margine netto operativo si conferma positivo (146.689 euro), segnando una ripresa rispetto al saldo negativo del 2023.

In definitiva, il 2024 prosegue il trend di rafforzamento economico della Fondazione, pur in presenza di una leggera contrazione del risultato netto rispetto all'anno precedente, che si attesta a 137.276 euro.

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 2024, 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.

Indice di produttività del personale

● Indice di produttività

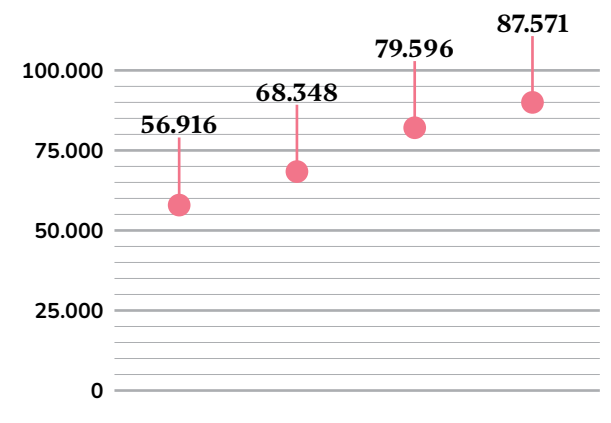


Grafico 1: Indice di produttività del personale

Equilibrio patrimoniale e struttura finanziaria

La Tavola 2 presenta i risultati patrimoniali di MUS.E per i tre anni considerati: 2022, 2023 e 2024.

Nel 2024 si osserva un netto rafforzamento del capitale circolante netto, che passa da un valore negativo di -872.281 euro nel 2023 a un valore positivo di 1.309.266 euro. Questo cambiamento è principalmente dovuto a un miglioramento del rapporto tra investimenti e passività nel ciclo operativo.

Gli investimenti strutturali, in crescita rispetto al 2023, raggiungono i 266.767 euro. Nonostante l'aumento, l'organizzazione mantiene un profilo finanziario prudente, privo di passività strutturali.

Il capitale investito netto nel 2024 è pari a 1.576.033 euro, ampiamente coperto da una combinazione di riserve patrimoniali (1.816.885 euro) e una posizione finanziaria netta negativa (-2.644.893 euro), che tuttavia si mantiene stabile rispetto all'anno precedente.

Nel complesso, la situazione patrimoniale riflette una struttura solida e orientata alla sostenibilità di lungo periodo, con un rafforzamento del patrimonio netto che consolida la solidità finanziaria di MUS.E.

	2022	2023	2024
Investimenti del ciclo operativo	3.561.765	3.854.459	4.424.885
Passività del ciclo operativo	3.760.616	4.726.740	3.115.619
Capitale circolante netto	-198.851	-872.281	1.309.266

Investimenti strutturali	117.410	90.168	266.767
Passività legate alla struttura	0	0	0
Investimenti strutturali netti	117.410	90.168	266.767
COIN	-81.441	-782.113	1.576.033
Capitale investito netto	-81.441	-782.113	1.576.033

Coperto da			
Debiti finanziari a m/l termine	0	0	0
Posizione finanziaria netta a breve	-1.514.684	-2.461.722	-2.644.893
Totale debiti finanziari netti	-1.514.684	-2.461.722	-2.644.893
Patrimonio netto	1.433.243	1.679.609	1.816.885
Capitale raccolto	-81.441	-782.113	-828.008

Tavola 2 Stato patrimoniale riclassificato

Equilibrio economico e produttività

La Tavola 3 riporta i dati relativi alle annualità 2023 e al 2024.

Nel 2024, il flusso di cassa operativo corrente registra un valore negativo pari a -1.941.653 euro, dovuto in gran parte alla variazione negativa del capitale circolante (-2.181.547 euro). Questo valore rappresenta una discontinuità rispetto al 2023, quando il flusso era positivo.

Il Capex è aumentato significativamente, raggiungendo 2.955.411 euro nel 2024, riflettendo un importante sforzo di investimento. Nonostante ciò, il Free Cash Flow rimane positivo e pari a 1.013.758 euro, grazie alla presenza di riserve vincolate e altre componenti finanziarie.

In ottica prospettica, sarà necessario mantenere un attento controllo dei flussi di cassa e continuare a finanziare gli investimenti principalmente con risorse interne, dato il contesto di autofinanziamento consolidato.

	2022	2023	2024
Proventi attività tipiche	5.925.394	6.367.341	6.542.321
Oneri attività tipiche	5.248.391	6.016.817	6.244.556
Margine attività tipiche	677.003	350.524	297.765

Proventi attività accessorie	841.039	1.751.480	1.864.523
Oneri attività accessorie	585.125	963.569	1.075.050
Margine di attività accessorie	255.914	787.911	789.473

Margine attività finanziarie	-6.515	41.994	63.097
Margine raccolta fondi	0	437	745
Spese generali	694.561	965.258	1.004.391
Margine netto operativo	231.841	-572.303	146.689
Componenti straordinari	2.079	818.669	-9.413
Risultato del periodo	233.920	246.366	137.276

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 della Fondazione contribuisce a riversare nella città.

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

Tuttavia, per una stima reale del valore economico generato da ogni visitatore, non basta il numero complessivo, ma occorre comprendere come tale numero sia ripartito fra tre categorie diverse di turista, come indicato nel Report L'impatto economico del turismo nella città metropolitana di Firenze realizzato dal Centro Studi Turistici nel 2019: il turista ufficiale,

	2023	2024
Museo Novecento	48.869	68.659
Forte Belvedere	75.266	61.878
Palazzo Medici Riccardi	232.521	220.616
Palazzo Vecchio	493.947	517.296
MAD	31.547	36.857
Totale	882.150	905.306

Tabella 1 – Visitatori MUS.E



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.

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

Il report citato indica la spesa media giornaliera, aggiornata con il tasso di inflazione fino al 2024. Inoltre, è ragionevole ipotizzare che il turista approfondisca l'esperienza di MUS.E in una mezza giornata e, conseguentemente, per non sovrastimare il valore economico riconducibile direttamente a MUS.E, sarà preso 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 per mezza giornata sia pari a 97,41 euro nel 2024. Valori inferiori sono registrati per il turista non ufficiale (53,11 euro) e per l'escursionista (29,74 euro).

Moltiplicando tali valori per il numero di visitatori della Tabella 2, si ottiene una spesa complessiva per il 2024 pari a 67.130.223,54 euro.

Come è noto la spesa muove altra spesa. Conseguentemente, la stima del valore economico prodotto dall'attività di MUS.E è data non solo dalla spesa diretta indicata, ma anche da un'ulteriore spesa indotta.

Basandosi sui precedenti risultati dell'Annual Report 2019 di MUS.E, che indicavano come il valore aggiunto indirettamente generato dai visitatori di MUS.E fosse per i turisti pari a 16,83 € pro capite e per gli escursionisti pari a 7,57 € pro capite, ed aggiornando tali valori con i tassi di inflazione, è possibile stimare l'effetto di questo moltiplicatore in circa 14,45 milioni di euro per il 2024.

In conclusione, gli utenti che hanno fatto un'esperienza duratura con la Fondazione MUS.E hanno generato direttamente e indirettamente un volume di ricchezza per le attività economiche del territorio fiorentino che possiamo stimare in oltre 81 milioni di euro per il 2024.

	2023			2024		
N° Visitatori	Turista ufficiale	Turista non ufficiale	Escursionista	Turista ufficiale	Turista non ufficiale	Escursionista
Percentuale di composizione dei visitatori	56%	28%	16%	56%	28%	16%
Museo Novecento	27.301	13.816	7.752	38.357	19.411	10.891
Forte Belvedere	42.048	21.279	11.939	34.569	17.494	9.816
Palazzo Medici Riccardi	129.899	65.738	36.884	123.248	62.372	34.996
Palazzo Vecchio	275.946	139.647	78.353	288.991	146.248	82.057
MAD	17.624	8.919	5.004	20.590	10.420	5.847
Totale	492.818	249.399	139.933	505.755	255.945	143.606

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

	Valore (€)	Inflazione 2023-2024	Valore agg. inf. 2024	Mezza Giornata 2023	Mezza Giornata 2024	Spesa complessiva 2023	Spesa complessiva 2024
Spesa del turista ufficiale	192,70	1,1	194,82	96,35	97,41	47.483.202,57	49.265.638,83
Spesa turista non ufficiale	105,07	1,1	106,22	52,53	53,11	13.101.635,38	13.593.447,82
Spesa dell'escursionista	58,84	1,1	59,48	29,42	29,74	4.116.606,68	4.271.136,88
						64.701.444,62	67.130.223,54

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

4.4 Cultura e generatività: vettori di coesione sociale, salute, benessere e felicità

Premessa e inquadramento del ruolo di Fondazione MUS.E come soggetto del welfare culturale

Il ruolo della cultura per lo sviluppo umano integrale è da sempre ampiamente riconosciuto, basti pensare all'articolo 27 della Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo in cui si legge:

“Ogni individuo ha diritto di prendere parte liberamente alla vita culturale della comunità, di godere delle arti e di partecipare al progresso scientifico ed ai suoi benefici”.

La Commissione Europea, in questo senso, ha ormai da tempo riconosciuto tale diritto inalienabile, attribuendo alla cultura il ruolo di rafforzatrice della coesione sociale, in particolare in una logica di prevenzione e risoluzione dei conflitti. Allo stesso modo, la Commissione riconosce alla partecipazione culturale un inestimabile potenziale nei confronti del miglioramento della salute e del benessere psicofisico delle persone. Sul sito della stessa Commissione, dedicato a “Culture and Creativity”, si legge:

“Vivere nelle vicinanze di luoghi legati al patrimonio culturale europeo può migliorare la qualità della vita, mentre l'accesso alla cultura è uno dei fattori più importanti che determinano il benessere psicologico.”

Nel 2018 è uscita la Nuova Agenda per la Cultura della Commissione Europea (COM (2018) 267 final) in cui si riconosce alla cultura un rinnovato ruolo di costruzione di interazioni pianificate, sistematiche e sistemiche tra la partecipazione e la partecipazione culturale con gli altri ambiti di policy (benessere, coesione, salute, inclusione, innovazione, etc.). In questo senso la cultura non è solo una delle dimensioni di benessere multidimensionale delle persone ma diventa attivatore in altri aspetti della qualità della vita, tanto fra gli adulti (Lee et al., 2021), quanto fra i giovani (Hansens et al., 2015), un elemento, questo, particolarmente significativo se si pensa alle dinamiche di sofferenza e di difficoltà di costruzione di relazioni che sono esplose nel post-covid proprio fra i giovani, dinamiche che

l'utilizzo distorto della tecnologia contribuisce ad accentuare, con conseguenze dirette e indirette sulle opportunità di futuro. In particolare, lo studio citato, evidenzia come la partecipazione ad attività culturali possa essere positivamente associata alla salute, alla soddisfazione di vita e all'autostima negli adolescenti, diventando quindi un imprescindibile strumento di promozione della salute pubblica e, più in generale e coerentemente con l'Economia Civile, di felicità pubblica. Nello stesso filone di ricerca, è importante evidenziare che, proprio prima della pandemia, nel 2019, era stata pubblicata la Ricerca dell'Organizzazione Mondiale della Sanità Il Valore delle Arti sul Ben-Essere e la Salute, nel quale si evidenzia come nell'ambito della prevenzione e promozione la cultura possa influenzare le determinanti sociali della salute, sostenere lo sviluppo del bambino, incoraggiare comportamenti che promuovono la salute, aiutare a prevenire le malattie e supportare l'assistenza e la cura. Anche per quanto concerne la gestione e il trattamento, i risultati evidenziano come la cultura possa aiutare le persone che soffrono di malattie mentali, sostenere le cure per le persone in condizioni acute, sostenere le persone con disturbi neuroevolutivi e neurologici, contribuire al trattamento di malattie croniche degenerative, concorrere all'assistenza nel fine vita (cure palliative). Come si legge in un articolo del 2022 di Adriana Riccomagno “la cultura, in quanto esperienza di senso che agisce sulla dimensione cognitiva quanto su quella emozionale, è profondamente connessa allo sviluppo umano, alla fioritura delle persone e delle comunità”. Queste riflessioni e le evidenze empiriche hanno aperto la frontiera del welfare culturale, ovvero di “un nuovo modello integrato di promozione del benessere e della salute e degli individui e delle comunità, attraverso pratiche fondate sulle arti visive, performative e sul patrimonio culturale” (Catterina Seia, presidente del Cultural Welfare Center (CCW)). Alla luce di quanto detto, il contributo della Fondazione MUS.E, coerentemente con quanto emerso nella valutazione d'impatto della sua attività contenuta nel presente Annual Report (capitolo XX), è di assoluta centralità e valore, in quanto la sua mission, così come contenuta all'Articolo 2 del suo Statuto, è proprio quella di “valorizzazione del patrimonio dei Musei Civici e dei

luoghi della cultura, sia attraverso la promozione, l'organizzazione e la realizzazione e/o prestazione di attività e servizi culturali di tipo didattico/comunicativo, educativo e di fruizione di beni ed eventi artistici e culturali in genere". Sono gli stessi utenti di Fondazione MUS.E che riconoscono alla Fondazione il ruolo di soggetto di welfare culturale, di enzima capace di attivare più dimensioni della qualità della vita degli utenti stessi, nell'accezione di cui sopra, nel momento in cui dichiarano che la partecipazione alle attività promosse da MUS.E migliorino gli aspetti relazionali (7 su 10), la soddisfazione per la propria vita e la felicità (7,70 su 10), la conoscenza del territorio (7,79 su 10), così come la conoscenza culturale (7,88), aumentando le opportunità e l'accessibilità della cultura (7,94 su 10) e incidendo direttamente sulla partecipazione culturale (8,03) e indirettamente su quella sociale (7,37 su 10).

Alcune evidenze del rapporto fra partecipazione culturale, generatività, responsabilità, soddisfazione di vita e di salute

Nel 2024 è stata condotta la prima survey nazionale sulla generatività in Italia (Becchetti et al., 2024), contenuta nel Rapporto sul ben-vivere e la generatività delle province italiane 2024, dalla quale sono emerse delle evidenze estremamente interessanti legate al tema del presente contributo. In particolare:

1. La generatività delle persone e le sue componenti non dipendono in misura statisticamente significativa né dalla provenienza geografica, né dalla tipologia del comune di residenza.
2. L'essere generativi consente di avere livelli più elevati di capitale sociale, istituzionale, di responsabilità, di partecipazione sociale e politica e di soddisfazione di vita.
3. La generatività rappresenta l'enzima capace di avviare il processo di riduzione delle disuguaglianze, intervenendo conseguentemente sul livello di coesione sociale e sulle potenzialità di sviluppo economico dei territori.

Alla luce di questi elementi ci sembra dirimente, nell'economia complessiva del ragionamento avviato nel paragrafo introduttivo, indagare se la partecipazione culturale contribuisca ai livelli di generatività dei cittadini, ma anche, in continuità con la letteratura scientifica, sui livelli di soddisfazione di vita, di salute, di capacità

VARIABILE CORE	DESCRIZIONE
Generatività	Indicatore composito del livello di generatività, che può assumere un valore compreso fra 0 e 1. Per il dettaglio si veda Becchetti et al. (2024).
Responsabilità dei cittadini	Indicatore composito costruito come media semplice delle variabili responsabilità personale sul clima e responsabilità personale sulle disuguaglianze.
Soddisfazione di vita	Variabile che assume un valore fra 0 e 10 in risposta alla seguente domanda: Attualmente, quanto si ritiene soddisfatto della sua vita nel complesso? Assegni un valore da 0 (per niente soddisfatto) a 10 (molto soddisfatto).
Soddisfazione per la propria salute alta	Variabile dummy che assume valore 1 se il rispondente dichiara di essere in molto buona o buona salute e 0 in caso contrario.
Capitale sociale	Indicatore composito costruito come media semplice delle variabili persone su cui contare, fiducia negli altri, propensione ad aiutare gli altri.
Capitale istituzionale	Indicatore composito costruito come media semplice delle variabili fiducia istituzionale, pari opportunità nell'accesso all'istruzione, welfare fattore di pigrizia e welfare fattore di indebolimento della prossimità.
Partecipazione civica e sociale	Indicatore composito costruito come media semplice delle variabili contattato un uomo politico o un funzionario pubblico, partecipazione ad attività di partito o gruppo di pressione, "testimonial" di un'associazione o di una campagna, firmato una petizione, partecipato ad una manifestazione pubblica, boicottato dei prodotti, postato o condiviso online qualcosa di politica.
Partecipazione culturale	Variabile dummy che assume valore 1 se il rispondente dichiara di essere stato almeno una volta nell'ultimo anno a visitare mostre/musei e 0 in caso contrario.

Tabella 1 – Legenda delle variabili core dell'analisi

relazionale orizzontale (capitale sociale) e verticale (capitale istituzionale), di civismo (partecipazione civica e sociale e senso di responsabilità).

In altri termini, l'obiettivo del presente paragrafo è quello di mettere in evidenza, utilizzando i medesimi dati del Rapporto sul Ben Vivere 2024, la relazione diretta che esiste fra la partecipazione culturale (le persone che dichiarano di partecipare a mostre e musei), la generatività, la responsabilità dei cittadini, la soddisfazione di vita, la soddisfazione per le proprie condizioni di salute, il capitale sociale, il capitale istituzionale e la partecipazione civica e sociale. Per il dettaglio delle variabili appena richiamate si faccia riferimento alle Tabelle 1 e 2.

Le Figure 1a-1f dimostrano come esista una differenza statisticamente significativa (non sovrapposizione degli intervalli di confidenza al 95%) nei livelli delle variabili oggetto di indagine fra chi partecipa almeno una volta all'anno a una mostra alla visita di un museo e chi invece non lo fa mai.

Esercitare la partecipazione culturale, anche solo una volta l'anno, ha un impatto significativo su generatività, responsabilità, soddisfazione di vita, soddisfazione per la propria salute, capitale sociale, capitale istituzionale e partecipazione civica e sociale.

In altri termini, significa che la partecipazione culturale migliora le nostre condizioni di vita sia da un punto di vista di benessere e felicità, sia da un punto di vista di condizioni della propria salute, sia ancora da un punto di vista di capacità di attivazione della cittadinanza attiva, con evidenti conseguenze sulla capacità di resilienza dei territori e sulla relativa capacità di costruire comunità coese, partecipate e responsabili. Ciascuno di questi elementi contribuisce poi a ridurre la pressione sulla spesa pubblica legata a condizioni di disagio, marginalità e conflittualità, generando, conseguentemente a impatti che sono di livello micro, meso e macro.

VARIABILI AUSILIARIE	DESCRIZIONE
Fiducia Istituzionale	Indicatore composito costruito come media semplice delle variabili fiducia nel Parlamento Europeo, fiducia nei partiti politici, fiducia nella politica, fiducia nella magistratura, fiducia nelle forze dell'ordine.
Pari opportunità nell'accesso all'istruzione	Variabile che assume un valore fra 0 e 10 in risposta alla seguente domanda: "A suo avviso, tutti nel paese hanno buone possibilità di raggiungere il livello di istruzione che cercano. Assegni un valore da 0 (nessuno ha buone possibilità) a 10 (tutti hanno buone possibilità)."
Welfare fattore di pigrizia	Variabile che assume un valore fra 1 (perfettamente in accordo) e 5 (per niente in accordo) in risposta alla seguente domanda: "Indichi quanto è d'accordo o in disaccordo con la seguente affermazione: i benefici/servizi sociali rendono le persone pigre".
Welfare fattore di indebolimento della prossimità	Variabile che assume un valore fra 1 (perfettamente in accordo) e 5 (per niente in accordo) in risposta alla seguente domanda: "Indichi quanto è d'accordo o in disaccordo con la seguente affermazione: i benefici/servizi sociali rendono le persone meno disposte a prendersi cura gli uni degli altri".
Persone su cui contare	Variabile dummy che assume valore 1 se il risponde dichiara che, escludendo parenti ci sono persone che abitano vicino a lui e sulle quali può contare in caso di necessità e 0 in caso contrario.
Fiducia negli altri	Variabile che assume un valore fra 0 e 10 in risposta alla seguente domanda: "Ci si può fidare della maggior parte delle persone o bisogna fare molta attenzione? Assegni un valore da 0 (bisogna essere molto attenti) a 10 (Ci si può fidare della maggior parte delle persone)."
Propensione ad aiutare gli altri	Variabile categoria che assume valore 1 se il rispondente alla seguente affermazione risponde che la persona descritta è "molto simile a me", 2 "simile a me", 3 "piuttosto simile a me", 4 "poco simile a me", 5 "non simile a me" e 6 "niente affatto simile a me" "Per lui è molto importante aiutare le persone che lo circondano. Gli piace darsi da fare per il loro benessere".
Responsabilità personale sul clima	Variabile che assume un valore fra 0 e 10 in risposta alla seguente domanda: "In che misura sente come una sua responsabilità tentare di ridurre il cambiamento climatico? Assegni un valore da 0 (per niente) a 10 (moltissimo)."
Responsabilità personale sulle disuguaglianze	Variabile che assume un valore fra 0 e 10 in risposta alla seguente domanda: "In che misura sente come una sua responsabilità tentare di ridurre le disuguaglianze sociali? Assegni un valore da 0 (per niente) a 10 (moltissimo)."
Contattato un uomo politico o un funzionario pubblico	Variabile dummy che assume valore 1 se il rispondente dichiara di aver contattato negli ultimi 12 mesi un uomo politico o un funzionario politico e 0 in caso contrario.

VARIABILI AUSILIARIE	DESCRIZIONE
Partecipazione ad attività partito o gruppo di pressione	Variabile dummy che assume valore 1 se il rispondente dichiara di aver partecipato o fatto donazioni a un partito o a un gruppo di pressione negli ultimi 12 mesi e 0 in caso contrario.
“Testimonial” di un'associazione o di una campagna	Variabile dummy che assume valore 1 se il rispondente dichiara di aver messo in mostra (anche indossato) il simbolo di un'associazione o di una campagna a favore di qualcosa negli ultimi 12 mesi e 0 in caso contrario.
Firmato una petizione	Variabile dummy che assume valore 1 se il rispondente dichiara di aver firmato una petizione negli ultimi 12 mesi e 0 in caso contrario.
Partecipato ad una manifestazione pubblica	Variabile dummy che assume valore 1 se il rispondente dichiara di aver partecipato ad una manifestazione pubblica negli ultimi 12 mesi e 0 in caso contrario.
Boicottato dei prodotti	Variabile dummy che assume valore 1 se il rispondente dichiara di aver boicottato dei prodotti negli ultimi 12 mesi e 0 in caso contrario.
Postato o condiviso online qualcosa di politica	Variabile dummy che assume valore 1 se il rispondente dichiara di aver postato o condiviso online qualcosa di politica e 0 in caso contrario.
Donazioni	Variabile dummy che assume valore 1 se il rispondente dichiara di aver fatto almeno una donazione nell'ultimo anno e 0 in caso contrario.
Volontariato	Variabile dummy che assume valore 1 se il rispondente dichiara di aver fatto attività di volontariato nell'ultimo anno e 0 in caso contrario.
Relazione stabile	Variabile dummy che assume valore 1 se il rispondente dichiara di essere coniugato/a, unito/a civilmente o vedovo/a e 0 in caso contrario.
Figli	Variabile dummy che assume valore 1 se il rispondente ha almeno un figlio e 0 in caso contrario.
Non NEET	Variabile dummy che assume valore 1 se il rispondente dichiara di essere o uno studente o un lavoratore e di avere un'età inferiore ai 35 anni e 0 in caso contrario.
Propensione all'accoglienza	Variabile dummy che assume valore 1 se il rispondente dichiara che il governo dovrebbe permettere a “molte” o ad “alcune” delle persone provenienti da Paesi extraeuropei più poveri di venire a vivere in Italia e 0 in caso contrario.
Scelte economiche orientate all'impatto ambientale	Variabile dummy che assume valore 1 se il rispondente dichiara di compiere “sempre”, “spesso” o “qualche volta” le proprie scelte economiche pensando al loro impatto ambientale.
Scelte economiche orientate all'impatto sociale	Variabile dummy che assume valore 1 se il rispondente dichiara di compiere “sempre”, “spesso” o “qualche volta” le proprie scelte economiche pensando al loro impatto sociale.
Raccolta differenziata	Variabile dummy che assume valore 1 se il rispondente dichiara di fare “sempre”, “spesso” o “qualche volta” la raccolta differenziata.
Acquisto di prodotti certificati per la loro sostenibilità ambientale	Variabile dummy che assume valore 1 se il rispondente dichiara di comprare “sempre”, “spesso” o “qualche volta” prodotti certificati per la loro sostenibilità ambientale.
Riduzione dei consumi energetici	Variabile dummy che assume valore 1 se il rispondente dichiara di compiere “sempre”, “spesso” o “qualche volta” scelte di riduzione dei consumi energetici.
Creatività	Variabile dummy che assume valore 1 se il rispondente alla seguente affermazione risponde che la persona descritta è “molto simile a me” o “simile a me”, “Per lui è importante pensare idee nuove ed essere creativo. Ama fare le cose in modo personale ed originale”.
Goal oriented	Variabile dummy che assume valore 1 se il rispondente alla seguente affermazione risponde che la persona descritta è “molto simile a me” o “simile a me”, “Per lui è importante investire le energie personali per la realizzazione dei propri progetti, attendendo con pazienza i risultati dei propri sforzi”.
Leadership	Variabile dummy che assume valore 1 se il rispondente alla seguente affermazione risponde che la persona descritta è “molto simile a me” o “simile a me”, “A lui piace esercitare una forte leadership, arrivando a prendere decisioni in modo autonomo”.
Propensione al rischio	Variabile dummy che assume valore 1 se il rispondente alla seguente affermazione risponde che la persona descritta è “molto simile a me” o “simile a me”, “È propenso a correre rischi e ad affrontare situazioni di incertezza. Riesce a gestire il proprio stress”.
Approccio cooperativo	Variabile dummy che assume valore 1 se il rispondente alla seguente affermazione risponde che la persona descritta è “molto simile a me” o “simile a me”, “Crede fortemente che le persone dovrebbero avere un approccio cooperativo nella risoluzione dei problemi. Secondo lui la cooperazione è la chiave per rispondere ai problemi sociali ed economici”.

Figure 1a-1g – L’impatto della partecipazione culturale su generatività, responsabilità, soddisfazione di vita, soddisfazione di salute, capitale sociale, capitale istituzionale, partecipazione civica e sociale

Figura 1a – Partecipazione culturale e generatività

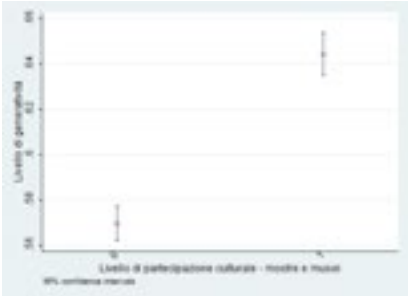


Figura 1b – Partecipazione culturale e responsabilità dei cittadini

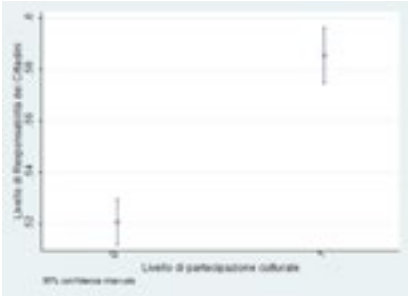


Figura 1c– Partecipazione culturale e soddisfazione di vita

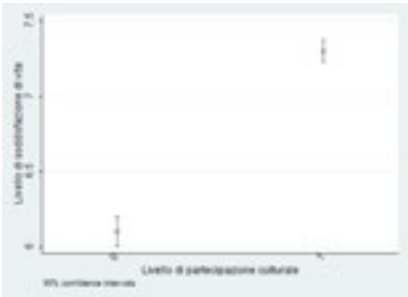


Figura 1d – Partecipazione culturale e soddisfazione per le proprie condizioni di salute

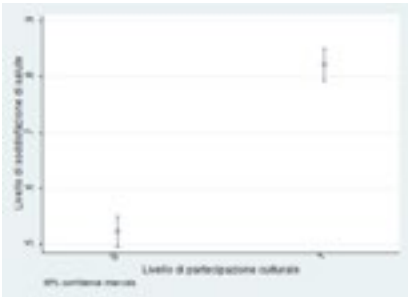


Figura 1e – Partecipazione culturale e capitale sociale

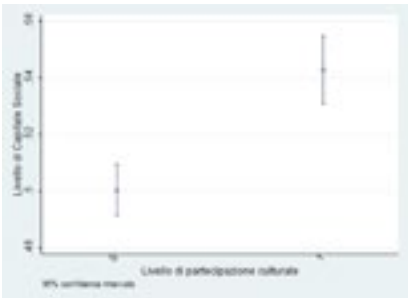


Figura 1f – Partecipazione culturale e capitale istituzionale

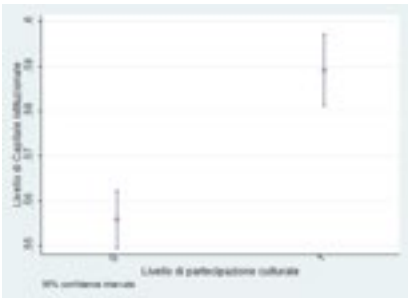
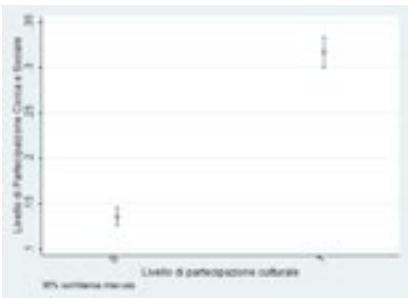


Figura 1g – Partecipazione culturale e partecipazione civica e sociale



Fonte: Elaborazione propria su dati Rapporto sul ben-vivere e la generatività delle province italiane 2024.

Ripetendo lo stesso tipo di analisi sul solo sotto-campione di rispondenti della Regione Toscana (Tabella 3) è possibile notare come l'impatto della partecipazione a mostre e musei su generatività, responsabilità, soddisfazione di vita e capitale sociale sia più alto in Toscana rispetto alla media italiana. Risulta positivo ma leggermente inferiore alla media l'impatto sulla soddisfazione per la propria salute, mentre su capitale istituzionale e partecipazione civica e sociale il gap risulta uguale sia in Toscana che in media in Italia.

Sulla base di questi studi preliminari, che necessiteranno nei prossimi anni di approfondimenti verticali, si può concludere che il contributo di Fondazione MUS.E, come ente che lavora direttamente e indirettamente sulla partecipazione culturale, sia di fondamentale importanza per aumentare il livello di generatività

ci siano molti cittadini non residenti nel contesto fiorentino, ma provenienti da tutta Italia e anche da altri Paesi, consente di estendere, in un effetto moltiplicativo, le considerazioni appena fatte su territori diversi. In altri termini, Fondazione MUS.E con la sua azione contribuisce alla generatività diretta di Firenze, ma anche alla generatività delle decine di altri territori dai quali provengono i suoi utenti, muovendosi in una direzione di welfare culturale contemporaneamente locale e diffuso. Vale a dire che la valorizzazione e l'accessibilità (a tutti per tutti) del patrimonio culturale di Firenze genera benefici sui livelli di benessere e sulla qualità di vita non solo dei fiorentini, ma anche delle altre persone. Possiamo affermare che l'azione di Fondazione MUS.E esporta generatività e, questo, rappresenta un modello e una prospettiva replicabile di valorizzazione locale e diffusa della cultura.

	Campione Italia		Campione Toscana		Gap	
	Non partecipa	Partecipa	Non partecipa	Partecipa	Gap Italia	Gap Toscana
Generatività	0,57	0,64	0,59	0,68	0,07	0,09
Responsabilità	0,52	0,59	0,52	0,61	0,06	0,08
Soddisfazione di vita	6,10	7,30	5,95	7,33	1,20	1,38
Soddisfazione alta per la propria salute	0,52	0,82	0,47	0,75	0,30	0,28
Capitale sociale	0,50	0,54	0,49	0,58	0,04	0,10
Capitale istituzionale	0,56	0,59	0,55	0,58	0,03	0,03
Partecipazione civica e sociale	0,14	0,32	0,08	0,26	0,18	0,18

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

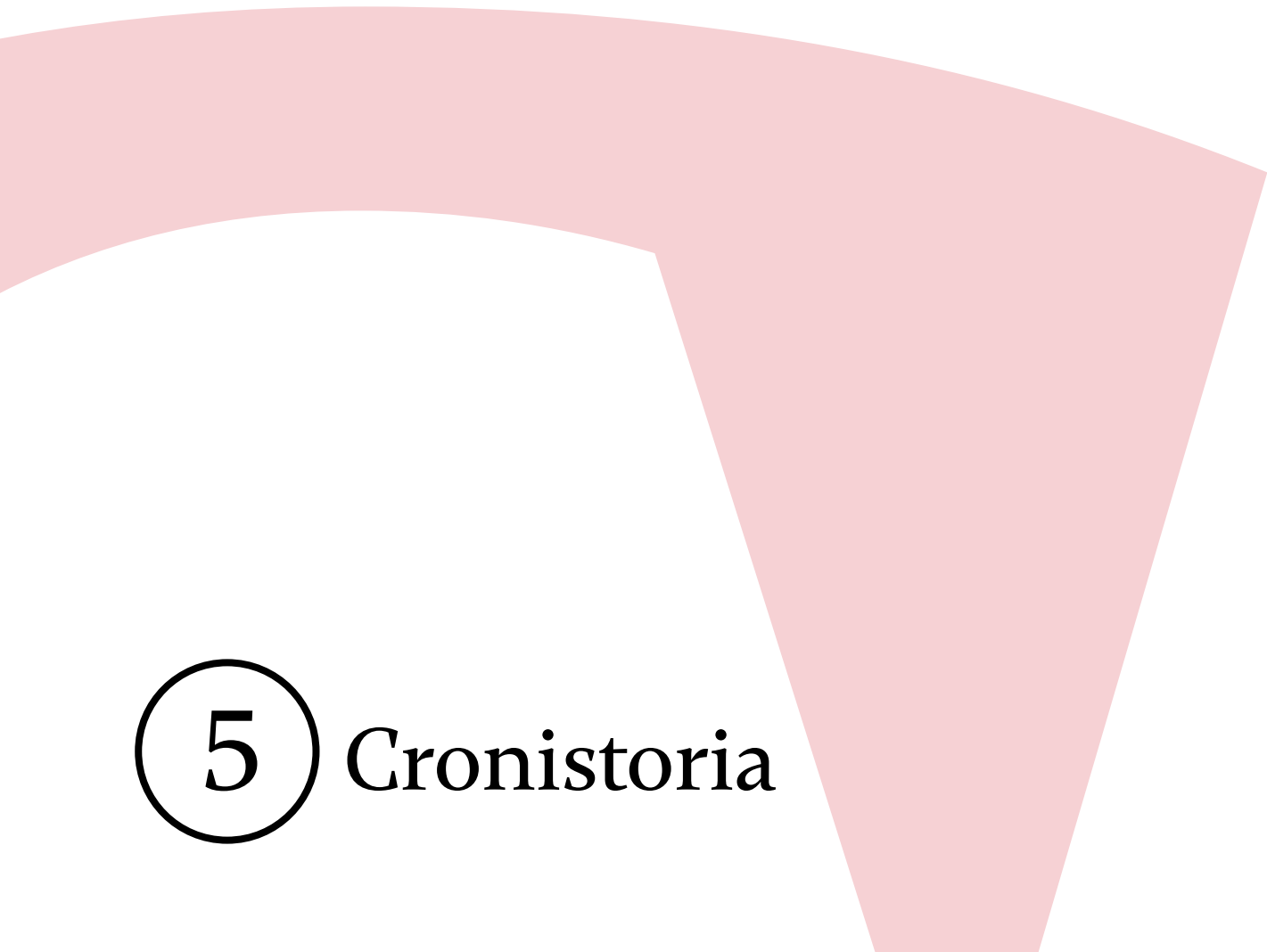
Fonte: Elaborazione propria su dati Rapporto sul ben-vivere e la generatività delle province italiane 2024.

del territorio, la responsabilità dei cittadini, la loro soddisfazione di vita, ma anche la soddisfazione per le proprie condizioni di salute, il capitale sociale e quello istituzionale. Inoltre, vale la pena evidenziare come la Fondazione, sempre secondo le evidenze empiriche illustrate nel “Rapporto sul ben-vivere e la generatività delle province italiane 2024” (Becchetti et al., 2024) contribuendo direttamente alla generatività delle persone, contribuisca anche indirettamente, per il tramite della generatività stessa, alla responsabilità dei cittadini, alla soddisfazione di vita, alla partecipazione sociale, alla soddisfazione per le proprie condizioni di salute, al capitale sociale e al capitale civile dei suoi utenti. Infine, il fatto che fra gli utenti di Fondazione MUS.E

Questi dati consentono di spostare un po' più in là l'entità che il contributo della partecipazione culturale e, quindi delle organizzazioni che presidiano e animano tale tema, può dare allo sviluppo dei territori, sia da un punto di vista di qualità di vita, sia da un punto di vista di civismo dei cittadini, l'unico antidoto possibile in un periodo che sta mettendo in crisi non solo la democrazia e i suoi processi partecipativi, ma anche la stabilità delle relazioni intra-sociali. In questo senso, la cultura come enzima attivatore della generatività rappresenta il vettore capace di costruire coesione sociale e sviluppo umano integrale, esattamente come auspicato nella Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo e nelle intenzioni della Commissione Europea.





A large, light pink decorative shape that starts as a wide arc at the top left and tapers into a triangular point towards the bottom right.

⑤ Cronistoria

5.1 L'evoluzione di un progetto

— La nascita del Museo dei Ragazzi.

La mediazione culturale e il rapporto con i visitatori.

Il “Museo dei Ragazzi” è nato il 22 febbraio del 2001 come realtà innovativa, chiamata a ideare soluzioni e proposte per avvicinare bambini, giovani e famiglie al mondo dell’arte e al patrimonio storico. Ma per risalire alla genesi del progetto occorre fare un ulteriore salto indietro. Correva l’anno 1998. Il Comune di Firenze aveva ricevuto dal Comitato Nazionale per le celebrazioni del Giubileo un contributo dedicato a realizzare l’iniziativa Ai musei di Firenze con i bambini.

A questo stanziamento seguì un protocollo di intesa siglato da Comune di Firenze, Fondazione Opera Museo Stibbert e Istituto e Museo di Storia della Scienza, per la realizzazione di alcune iniziative congiunte tra Palazzo Vecchio e altre realtà museali cittadine. Di fatto, la nascita del Museo dei Ragazzi fu “il risultato” di quel primo accordo istituzionale, la concretizzazione di un progetto avviato mesi prima, all’alba del nuovo millennio.

Se la nascita dell’Associazione – così descritta – può apparire dettata da una logica contingente o da una necessità istituzionale, va però rilevato che il Museo dei Ragazzi ha avuto fin da subito una missione chiara, mirata verso uno specifico target: bambini e famiglie. In tutte le sue evoluzioni dunque, la guida della struttura è sempre stata contraddistinta da una sensibilità avanguardista.

Il Museo dei Ragazzi è stato infatti la prima realtà in Italia a

introdurre in modo sistematico all’interno dei musei una nuova figura professionale: il mediatore culturale. Un ponte fra l’opera d’arte e il visitatore, un professionista in grado di adattare il linguaggio per favorire la comprensione del museo ai diversi pubblici, con particolare riferimento a giovani e giovanissimi. L’associazione, fin dalla Fondazione – fissando significativamente la propria sede legale in Via Nicolodi 2, già sede della Direzione Istruzione del Comune di Firenze –, si è contraddistinta per la qualità dei laboratori interattivi, degli atelier di manualità (su tutte, la serie In bottega), delle favole per i piccoli, delle visite teatralizzate, degli spettacoli di living history.

Indossare i panni (e il linguaggio, la postura, il modo di pensare) dei personaggi storici, fin dagli albori, è stata una delle cifre distintive della mediazione culturale del Museo dei Ragazzi: a partire dal 2000 sono entrati in scena, nei vari musei, Galileo Galilei, Giorgio Vasari, Giovanni dalle Bande Nere, Solimano, Eleonora di Toledo, il Granduca Cosimo, Maria Luisa De’ Medici e tanti altri ancora. Grazie alla preparazione dei mediatori – chiamati a una costante formazione storica, artistica, attoriale – è stato strutturato un ventaglio straordinario di proposte, offerte al pubblico su base quotidiana o tramite progetti speciali, in occasione di ricorrenze o particolari periodi dell’anno.

Palazzo Vecchio all’inizio del nuovo millennio è diventato una vera e propria fucina, un luogo di sperimentazione, inclusione e creatività, e l’associazione Museo dei Ragazzi si è dimostrata in breve tempo una risorsa preziosa a supporto delle istituzioni pubbliche. Un soggetto caratterizzato da una solida preparazione ma anche da spiccate agilità, flessibilità, capacità di ideare nuove soluzioni. Attraverso il rapporto con le scuole dell’area fiorentina e grazie al progetto Chiavi della Città (dal 2008), migliaia di bambini e ragazzi hanno partecipato a visite guidate e attività appositamente pensate per i giovani pubblici. Accanto alle attività per le scolaresche, il Museo dei Ragazzi ha proposto visite e laboratori per famiglie con bambini, per giovani e adulti, sia italiani che stranieri, ampliando così progressivamente la platea coinvolta. Il Contact Center dell’associazione si è rivelato presto un punto di riferimento insostituibile, nel panorama cittadino, per



organizzare un'esperienza culturale. E a monte di questo lavoro, una costante attività di studio e ricerca.

Se da un lato il tempo della formazione è necessario a ciascun mediatore per comprendere in profondità la materia da comunicare, altrettanto fondamentale è la riflessione sul metodo e sul senso stesso della mediazione culturale. L'associazione si è fatta così promotrice di incontri e conferenze (tra cui il primo convegno *Quale museo per quale pubblico?*, nel 2002): la convinzione, tutt'altro che scontata, è che di fronte al patrimonio culturale, vada sottolineata la centralità e l'unicità della persona, e che ogni visitatore debba avere la possibilità – il diritto – di essere accolto, guidato, reso partecipe.

Le professionalità maturate all'interno del Museo dei Ragazzi hanno reso l'associazione protagonista in eventi culturali, mostre, e nello sviluppo di progetti multimediali. Se questi

ambiti d'azione si sono sviluppati in modo organico a partire dal 2012, nel primo decennio di vita il Museo dei Ragazzi ha partecipato attivamente alla cura di progetti quali *L'Occhio di Masaccio* (2003), il laboratorio di "edutainment" *Stilista nel tempo con Barbie®* (2009), o *Il Genio Fiorentino* (2012). Tappa fondamentale per lo sviluppo dell'associazione è stata inoltre la collaborazione al programma della prima *Notte Bianca* (a partire dal 2010 la manifestazione si è svolta "tradizionalmente" ogni 30 aprile, fino al 2015). Attraverso un progressivo coinvolgimento, il Museo dei Ragazzi ha evoluto la propria funzione: da semplice "partner" culturale a vero e proprio soggetto "titolare" della progettazione e del coordinamento organizzativo.

A proposito delle coordinate geografiche, importante citare i luoghi che nel tempo sono stati teatri d'azione del Museo dei Ragazzi. Oltre ad associare – con l'ingresso del Comune di Vinci (2001) nella propria

compagine sociale – il proprio nome al Museo Leonardiano, il Museo dei Ragazzi è sempre stato indiscutibilmente legato a Palazzo Vecchio: non solo nella propria sede operativa, al piano terra dell'edificio, ma anche nella gestione di alcuni spazi riservati alle attività di mediazione (l'atelier dedicato alla manualità, il teatrino dei piccoli, il "mezzanino" e altre sale contigue al percorso museale).

In generale, dal 2002 l'associazione è stata coinvolta nella progressiva valorizzazione del palazzo civico, che nel corso del decennio, in più fasi, è stato man mano restituito alla fruizione pubblica: dall'apertura al pubblico dello Studiolo di Francesco I (nel 2001 i primi percorsi guidati), fino alla valorizzazione della Torre di Arnolfo (2009). L'attività del Museo dei Ragazzi nel corso del primo decennio di vita si è estesa infine alla Cappella Brancacci (2003), all'interno della Chiesa di Santa Maria del Carmine, e al Museo Stefano Bardini (2008), andando così a configurarsi come partner stabile per le attività di valorizzazione dell'intero circuito dei Musei Civici Fiorentini.

Il raggio d'intervento si è mantenuto focalizzato perlopiù sulla mediazione culturale, con la proposta di percorsi di visita, attività e laboratori pensati per numerose tipologie di pubblico, ma è andato nel tempo ad affiancare l'amministrazione comunale di Firenze nello sviluppo e nella gestione di servizi alla cultura. Tra questi, la creazione del primo Info Point di Palazzo Vecchio: uno spazio dedicato all'accoglienza e all'orientamento del visitatore, segno tangibile di una vocazione che è stata mantenuta e alimentata nel tempo.



– Lo sviluppo di MUS.E. Un progetto culturale al servizio di Firenze.

Nella primavera del 2013 il Museo dei Ragazzi, dopo oltre un decennio di attività, si è trasformato in “MUS.E”. Quella che oggi potrebbe apparire un’attività di rebranding, è in realtà un passaggio che sancisce l’evoluzione degli scopi e degli ambiti d’azione dell’Associazione.

Se nel primo decennio la core mission è stata la mediazione culturale, all’inizio degli anni Dieci si sono delineati in modo più marcato due ulteriori filoni di intervento: da un lato, il progressivo coinvolgimento nell’organizzazione di eventi culturali, come mostre e festival;

dall’altro, si è consolidata la competenza dell’associazione nella gestione e nella valorizzazione tout court di musei e spazi culturali. Da qui la scelta del nome MUS.E, espressione di incontro tra le parole “musei” ed “eventi”, un ampliamento della funzione e una crescita della struttura, passata a contare circa cento dipendenti e ad operare, su numerosi fronti, per conto dei propri soci: Comune di Firenze, Comune di Vinci, Comune di San Giovanni Valdarno e Città Metropolitana.

Anche se col cambio di nome

scompare dalla denominazione il riferimento alle attività per l’infanzia, la mediazione culturale non ha cessato di essere l’asse portante e qualificante che accompagna tutte le attività dell’Associazione. Nell’impossibilità di restituire un quadro completo – sono centinaia la settimana – vale la pena menzionare i principali progetti.

Con la ferma volontà di rendere il patrimonio accessibile a tutti, grazie a una costante attività di studio, ricerca, aggiornamento e confronto (da segnalare l’importante convegno internazionale I confini della mediazione nei musei, 2017), un’attenzione particolare è stata riservata allo sviluppo di progetti per i pubblici deboli.

MUS.E ha organizzato negli anni visite e attività per non vedenti, ipovedenti, non udenti, minori



con fragilità sociali, giovani stranieri, anziani nelle RSA, persone affette da Alzheimer, detenuti.

Tra i servizi proposti, oltre alle attività di informazione e accoglienza, con la gestione di Info Point, Contact Center e biglietterie, da segnalare lo sviluppo di progetti multimediali, applicazioni digitali e supporti per la visita, per offrire nuove opportunità di fruizione “autonoma” del patrimonio: dalle video-guide su tablet ai kit per famiglie, dai progetti di gamification alla pubblicazione di guide e booklet, dalla collaborazione pionieristica con Google Art Culture, fino alle visite virtuali.

Di pari passo al consolidamento della presenza nei Musei Civici Fiorentini, sono stati molti i luoghi della cultura in cui MUS.E ha prestato i propri servizi.

In tal senso, merita di essere citata l'attività di valorizzazione di torri, porte e fortezze della città. Per volontà del Comune di Firenze, grazie al lavoro congiunto di numerosi uffici e sotto l'egida dell'Ufficio Firenze Patrimonio Mondiale e Rapporti con UNESCO, nell'arco di pochi anni sono state recuperate per la fruizione pubblica una consistente parte dei monumenti facenti parte della cerchia muraria, le torri e le fortezze cittadine. Oltre alla già citata Torre di Arnolfo, MUS.E si è occupata di garantire gli accessi e accompagnare il pubblico in percorsi guidati sulla Torre di San Niccolò, Torre della Zecca, Porta Romana, Baluardo a San Giorgio, Fortezza di San Giovanni (Fortezza da Basso).

Oltre alla ricchissima attività quotidiana, l'intera struttura di MUS.E è stata

partner – con servizi di consulenza, progettazione, fornitura di servizi, curatela, comunicazione, mediazione – di numerosi progetti speciali. Meritano di essere citati gli “anniversari”, spesso occasione di nuove produzioni o attività di valorizzazione: tra questi, le mostre Leonardo da Vinci e Firenze e La Botanica di Leonardo, a settecento anni dalla morte di Leonardo da Vinci (2019); il Cinquecentenario di Cosimo e Caterina de' Medici (2019); i Settecento anni dalla morte di Dante Alighieri, con progetti che hanno coinvolto Firenze, culminando in una mostra presso il Quirinale (2021); la giornata internazionale contro la violenza sulle donne, con l'esposizione della Giuditta di Artemisia Gentileschi in Sala dei Gigli (2016); il Centenario di Stefano Bardini e il



Cinquecentenario di Eleonora di Toledo, nel 2022. Da segnalare le collaborazioni anche al di fuori del circuito dei Musei Civici Fiorentini: tra questi il Museo delle Terre Nuove a San Giovanni Valdarno, il Memoriale italiano di Auschwitz, la Villa Medicea di Castello.

Il nuovo decennio, grazie a politiche culturali di forte apertura e sperimentazione, ha reso Firenze – di solito celebrata esclusivamente per l'arte rinascimentale – una delle città italiane più vivaci sotto il profilo della contemporaneità.

Uno dei primi segni è stato dato dall'importante recupero edilizio e funzionale dell'area delle Murate: in questi spazi, al termine di un celebrato intervento di ristrutturazione e restituzione pubblica, sono sorti progetti di edilizia residenziale pubblica, uffici, spazi di aggregazione, esercizi commerciali e un centro dedicato all'arte contemporanea. Dove un tempo si trovavano le celle del "carcere duro", nel 2012 ha preso vita Murate PAC, successivamente denominato,

sotto la guida di Valentina Gensini, prima Le Murate. Progetti Arte Contemporanea, e poi, nel 2019, MAD – Murate Art District. Lo spazio, di proprietà del Comune di Firenze e affidato a MUS.E, è stato concepito come luogo di progettazione, sperimentazione e produzione di arte contemporanea, che ha ospitato negli anni migliaia di artisti coinvolti in residenze, performance, mostre. Tra le massime espressioni di questo impegno, da ricordare il Progetto RIVA, nato in occasione del cinquantesimo anniversario dell'alluvione di Firenze, sviluppato come network sinergico e multidisciplinare.

Il 24 giugno 2014 è stata invece la volta del nuovo museo civico: il Museo Novecento. Realizzato all'interno del complesso delle Leopoldine di Piazza Santa Maria Novella dopo un'attesa di cinquant'anni, "figlio" dell'appello lanciato da Carlo Ludovico Ragghianti all'indomani della tragica alluvione del 1966, il Museo Novecento è nato con la missione di valorizzare collezioni

civiche, donazioni, importanti testimonianze di un fervore culturale – fiorentino e italiano – che la città non aveva potuto valorizzare. Sotto la direzione scientifica di Valentina Gensini prima, e di Sergio Risaliti poi, il Museo Novecento si è affermato anche grazie all'ampliamento delle sale non solo come sede di un'esposizione permanente, ma come vivace spazio che in meno di dieci anni di vita ha prodotto centinaia di mostre e progetti artistici.

Vale la pena di citare qua le esposizioni di Jenny Saville, Henry Moore, Giacometti e Fontana, Giorgio Morandi. Oltre a progetti speciali come Outdoor, Dall'aula al museo e il premio Wonderful!. Un primo bilancio dell'esperienza, ben più esaustivo, è stato tracciato nel talk Firenze 2018-2022. Una città contemporanea e nell'omonima pubblicazione antologica.

Nel 2018, con l'ingresso nell'Associazione della Città Metropolitana di Firenze, MUS.E



è stata chiamata a lavorare alla valorizzazione di Palazzo Medici Riccardi. Oltre a curare la realizzazione della nuova biglietteria e del bookshop, le visite guidate e i servizi culturali, negli anni ha proposto numerose mostre, e in collaborazione con l'ente metropolitano ha realizzato i progetti di cura e valorizzazione del percorso museale, degli scavi archeologici e della Cappella dei Magi. Tra le esposizioni, da citare Benozzo Gozzoli e la Cappella dei Magi (2021) e Luca Giordano. Maestro barocco a Firenze (2023).

Dal 2013, la riapertura al pubblico del Forte di Belvedere con l'esposizione delle opere di Zhang Huan, seguito l'anno successivo da una personale di Giuseppe Penone, ha visto MUS.E coinvolta nella gestione, in prima persona, degli spazi del Forte, con l'organizzazione di grandi mostre di arte contemporanea curate da Sergio Risaliti, affiancato di volta in volta da altri curatori e partner. Il Forte ha ospitato le mostre di Antony Gormley (2015), Jan Fabre (2016), la collettiva YITALIA (2017), Eliseo Mattiacci (2018), Davide Rivalta e Massimo Listri (2019-2020), Massimo Vitali (2021), Rà di Martino (2022).

Anche il Museo Stefano Bardini è diventato negli anni sede di apprezzate esposizioni internazionali, con artisti quali John Currin (2016), Glenn Brown (2017), Luca Pignatelli (2019), Kevin Francis Gray (2020), Ali Banisadr (2021), chiamati a dialogare, con esiti coinvolgenti e suggestivi, con le opere e le sale del piccolo museo d'Oltrarno.

Il vento della contemporaneità internazionale, negli anni, ha contaminato tutta Firenze. Sempre con la curatela di Sergio Risaliti, MUS.E ha coordinato la realizzazione di esposizioni temporanee di grandi artisti internazionali. Chiamati a dialogare con lo spazio pubblico,

la contaminazione di linguaggi ha generato interesse, curiosità, dibattito: dalle opere di Jeff Koons (2015) al già citato Jan Fabre (2016), passando per Gaetano Pesce (2016) e Urs Fischer (2017).

Sono molti gli eventi e i progetti culturali che hanno segnato la storia dell'Associazione e hanno arricchito l'offerta culturale di Firenze. Tra questi vi è sicuramente Magnificent: l'incredibile storia della bellezza che ha rivoluzionato il mondo (2015), un'opera digitale creata da Felice Limosani e narrata dal Maestro Andrea Bocelli, realizzata in Sala d'Arme a Palazzo Vecchio; F-Light, Firenze Light Festival, con proiezioni, installazioni luminose e videomapping (dal 2015 al 2021, evolutosi nel 2022 in Green Line), il coordinamento degli eventi musicali e culturali del Capodanno (dal 2019), la Settimana Michelangiolesca (2015-2016), il Festival dell'Italia Gentile (2021-2022).

Tra le iniziative da menzionare vi è inoltre il festival Firenze dei Bambini (dal 2017), divenuto negli anni un atteso evento fisso, con centinaia di attività per famiglie e bambini: il festival, in particolare, ha la caratteristica di racchiudere la vocazione originaria di MUS.E, quella della mediazione culturale di qualità del Museo dei ragazzi e il coinvolgimento di un pubblico vastissimo, con decine di migliaia di partecipanti a ogni edizione.

Una delle cifre distintive dell'attività di MUS.E, nell'ultimo decennio, è stata inoltre quella di essere un punto di riferimento per iniziative di alto livello istituzionale, fornendo garanzie di qualità e professionalità nell'organizzazione e nella fornitura di servizi per eventi di caratura nazionale e internazionale. Tra le tante iniziative, da ricordare il coordinamento e la

valorizzazione della mostra Il Principe dei Sogni. Giuseppe negli arazzi medicei di Pontormo e Bronzino, promossa dalla Presidenza della Repubblica Italiana, dal Comune di Firenze e dal Comune di Milano in occasione di Expo 2015; la terza edizione del Forum mondiale dell'Unesco (2014), gli Stati Generali della Lingua Italiana nel Mondo, iniziativa a cura del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (2014-2016); da citare inoltre le attività realizzate in occasione del G7 della Cultura (2017), tra cui la ricostruzione, in Piazza della Signoria, dell'arco di Palmira distrutto dall'ISIS; l'esposizione straordinaria della Chimera d'Arezzo in Palazzo Vecchio e la conferenza internazionale Il recupero dell'arte: proteggere la cultura.

Ma oltre ai successi, ai progetti vincenti, queste pagine sono anche il luogo per ricordare come – dall'inizio del 2020, per oltre un anno – la pandemia da Covid-19 abbia impattato, oltre che sulla vita di ciascuno, anche sul mondo della cultura e dei musei. Le prime restrizioni, la necessità di igienizzare le mani e di mantenere il distanziamento sono state cautele adoperate fin dalle prime fasi, rivelatesi però insufficienti nelle fasi più acute e drammatiche dell'epidemia. Anche nei mesi in cui i musei sono stati chiusi – e l'intera città di Firenze è apparsa deserta –, MUS.E ha continuato a proporre iniziative culturali. Sfruttando i mezzi digitali, sono stati approntati vari progetti (Museo chiama casa, Mezz'ora d'arte, Talking about museums) per mantenere la vicinanza con il proprio pubblico e continuare, anche e soprattutto in un momento di crisi, a veicolare meraviglia e bellezza.

Il Comune di Firenze riceve un contributo dal Comitato Nazionale per le celebrazioni del Giubileo per il progetto Ai musei di Firenze con i bambini.



Prime visite guidate allo **Studiolo di Francesco I** a Palazzo Vecchio e progressivo ampliamento dell'offerta visite e laboratori.

Inizia la collaborazione con il **Museo Leonardiano** di Vinci.

Introduzione di nuovi personaggi storici (come Giorgio Vasari, Galileo Galilei)

Viene siglato un protocollo d'intesa tra Comune di Firenze, Fondazione Opera Museo Stibbert e Istituto e Museo di Storia della Scienza.

Il 22 febbraio nasce ufficialmente l'**Associazione Museo dei Ragazzi**, con sede in via Nicolodi 2 (presso la Direzione Istruzione del Comune di Firenze).

Primo convegno: Quale museo per quale pubblico?

1998 — 2000 — 2001 — 2002

Inizia l'offerta al pubblico in Palazzo Vecchio, con attività per i piccoli, laboratori di scienza (le lenti di Galileo e Horror vacui) e l'introduzione dei primi personaggi storici di "living history" (Eleonora de Toledo e Cosimo I)

Ingresso nel progetto **Chiavi della Città**.



2017

Organizzazione dell'evento Firenze dei Bambini, divenuto appuntamento annuale.

Collaborazione al G7 della Cultura.

Presentazione dell'opera digitale **Magnificent** che segna l'inizio dei progetti di valorizzazione della in Sala d'Arme a Palazzo Vecchio.

Prima edizione della **Settimana Michelangiolesca**, replicata anche nel 2016.

Prima edizione di **F-Light Firenze Light Festival**, divenuto appuntamento annuale.

Nuovi soci: Città Metropolitana di Firenze aderisce all'associazione MUS.E con deliberazione n.47 del 10 giugno 2015

2018 — 2019

Nuovi soci: Comune di San Giovanni Valdarno

Inaugurazione del nuovo allestimento Museo Novecento.

Avvio del progetto AMIR nell'ambito dei progetti della rete Musei di Tutti.

Città Metropolitana di Firenze entra nell'associazione MUS.E, con la valorizzazione e gestione servizi alla cultura e bookshop di Palazzo Medici Riccardi.

Trasformazione del centro artistico delle Murate in MAD – Murate Art District.

Realizzazione del primo show di living history serale nel Salone dei Cinquecento.

Celebrazioni per i 500 anni della nascita di Cosimo I e Caterina de' Medici.

Convegno Museums & Society.



2025

Avvio del progetto Forte Belvedere.

Realizzazione audioguida di Santa Maria Novella.

Inaugurazione del bookshop della Cappella Brancacci.



Partecipazione al progetto L'Occhio di Masaccio.



Organizzazione della prima Notte Bianca di Firenze (30 aprile), replicata come evento annuale fino al 2015.

Avvio del progetto di valorizzazione delle torri e porte fiorentine con le visite alla **Torre di San Niccolò**.

Attività di mediazione negli altri **Musei Civici Fiorentini** (Museo Stefano Bardini, Fondazione Salvatore Romano, parco di villa Strozzi).



Attività alla Cappella Brancacci.

2003 — 2010 — ▶ — 2011

2014 — 2013 — ◀ — 2012

Apertura al pubblico e valorizzazione del Museo Novecento compresa gestione biglietteria e bookshop.

Convegno internazionale sulla Mediazione nei musei.

Organizzazione di mostre d'arte contemporanea nello spazio pubblico di piazza Signoria.

Riapertura e organizzazione di mostre d'arte contemporanea al Forte di Belvedere

Avvio del progetto Musei aperti per l'accessibilità e l'inclusione.

Passaggio da Associazione Museo in Ragazzi ad Fondazione MUS.E. Nuovi soci: Comune di Firenze, Comune di Vinci

Apertura al pubblico del bookshop in Palazzo Vecchio.

Apertura al pubblico e valorizzazione della Torre di Arnolfo in Palazzo Vecchio

Apertura al pubblico e valorizzazione del Museo delle Terre Nuove a San Giovanni Valdarno.

Avvio del progetto Murate PAC, poi MAD – Murate Art District e valorizzazione del complesso di santa Maria Novella.

Realizzazione videoguida di Palazzo Vecchio e Santa Maria Novella.

2020 — 2021 — ▶ — 2022

Pandemia Covid-19: chiusura musei, attivazione di progetti digitali (Museo chiama casa, Mezz'ora d'arte, Talking about museums).

Celebrazioni per i 700 anni dalla morte di Dante Alighieri, con mostre in Palazzo Vecchio e in Santa Maria Novella, nonché al Quirinale.

100 anni dalla morte di Stefano Bardini e 500 anni dalla nascita di Eleonora di Toledo.

Passaggio da F-Light a Green Line.

Iniziano le Passeggiate patrimoniali oltrarno.

2024

Nascita della Fondazione MUS.E.

Realizzazione audioguida di Palazzo Vecchio



2023

Sviluppo dei progetti di accessibilità e inclusione in Palazzo Vecchio e Museo Novecento, con il sostegno del Ministero della Cultura.

Avvio del progetto Ve li raccontiamo noi, I musei visti dai bambini con la rete Musei di tutti.









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

musefirenze.it

