

# ANNUAL REPORT

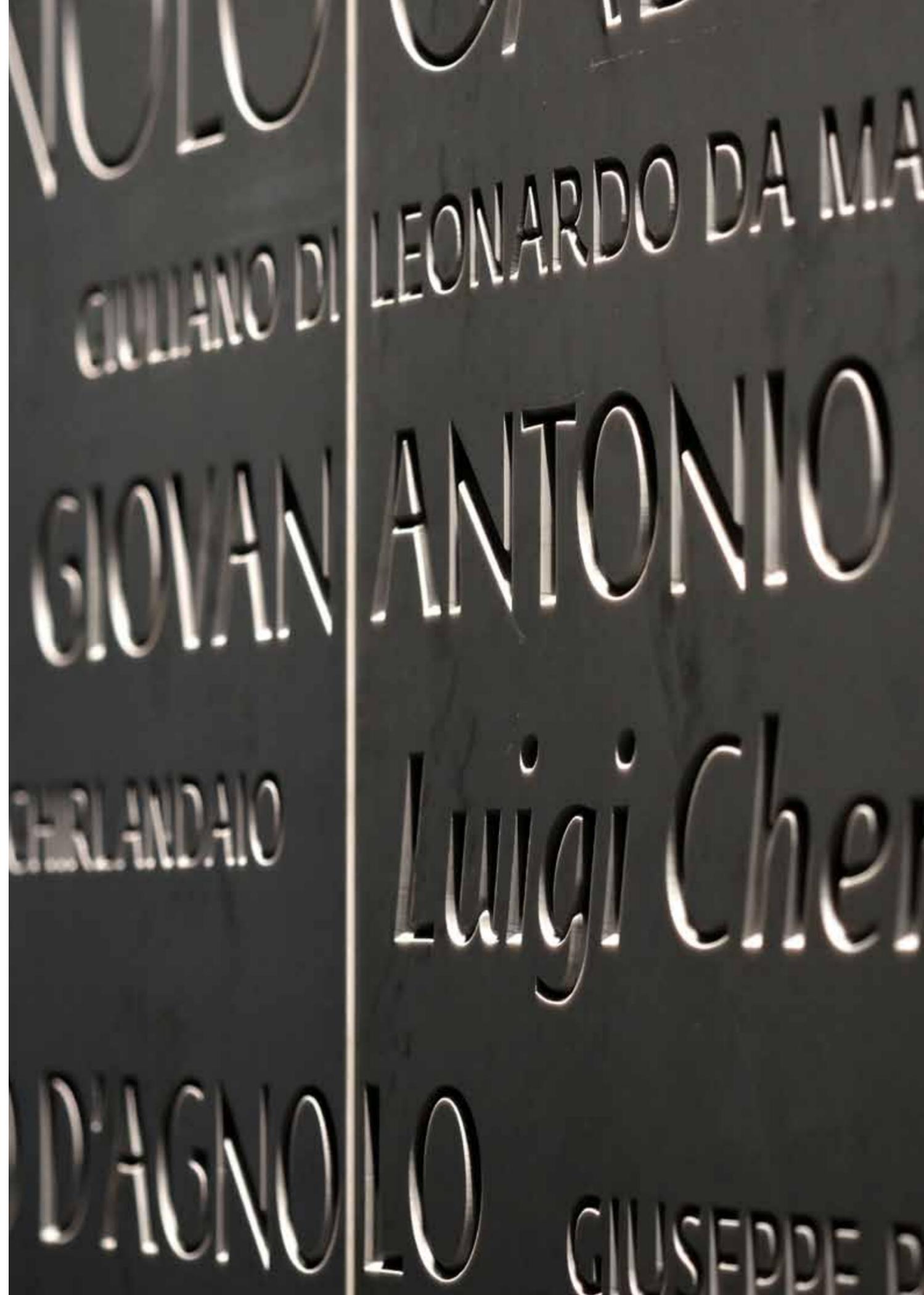
**2016**

# INTRODUZIONE

L'anno che si è chiuso il 31 dicembre scorso ha segnato la conclusione di un ciclo apertosi nel gennaio 2011 con il Consiglio di Amministrazione che ha gestito l'Opera di Santa Maria del Fiore negli ultimi sei anni e che lascia il mandato proprio con questo bilancio. I primi cinque anni di questo percorso sono stati caratterizzati da un insieme di interventi per molti aspetti straordinari, che hanno riguardato sia l'organizzazione interna dell'Opera, sottoposta ad una revisione importante e profonda soprattutto di mentalità operativa e di efficienza, sia il volume stesso degli interventi, caratterizzati dalla realizzazione del nuovo museo e dal più imponente programma di restauri della storia moderna dell'Opera. Terminata questa fase concitata di realizzazioni con il suggello della visita di Papa Francesco nel novembre 2015, il 2016 ha così finito con l'essere il primo anno di ordinaria gestione del Consiglio che oggi esce di scena. Una ordinaria gestione che è stata affrontata potendo beneficiare delle ricadute positive sia degli investimenti fatti, sia della migliorata capacità operativa delle maestranze, sia del lavoro di valorizzazione culturale e promozionale che il Consiglio ha impostato e sviluppato durante l'intero periodo della sua permanenza, in ossequio a quella "mission" approvata sin dai primi mesi di governo e che ha costituito il costante riferimento di ogni iniziativa.

Questo complesso di elementi, giunto a regime alla vigilia dell'anno appena trascorso, è alla base dei risultati che il Bilancio 2016 mette in evidenza; risultati sicuramente importanti di per sé, ma che sarebbe opportuno venissero valutati come il punto terminale di un processo di crescita che non ha avuto soste nell'arco di tutto questo mandato amministrativo. La soddisfazione che la lettura di questi dati porta ad esprimere è accresciuta dalla consapevolezza di aver lavorato, in assoluta gratuità, per un patrimonio che appartiene ad ognuno di noi, alla nostra città, a tutta l'umanità. Di questi risultati pensiamo che debba essere dato merito anzitutto a quanti, con il loro lavoro ed il loro amore per queste pietre e per questi segni dell'ingegno umano, hanno collaborato a portare avanti i progetti e le iniziative che li hanno resi possibili. Ma anche a quei milioni di turisti che, con il semplice acquisto di un biglietto, hanno contribuito a generare le risorse – tante – che sono state la fonte quasi esclusiva con cui gli stessi progetti e le stesse iniziative si sono trasformati in realtà. Ed agli altri soggetti privati che hanno voluto testimoniare con le loro donazioni l'attaccamento a questo patrimonio di Fede e di Arte. Un segno di speranza per tutti in un mondo che troppo spesso mette in evidenza solo egoismi ed insensibilità.

*Il Consiglio di Amministrazione 2011-2016*



Corridoio dei nomi  
Museo dell'Opera del Duomo

---

# SCOPO DI QUESTA PUBBLICAZIONE

---



Per la prima volta l'Opera di Santa Maria del Fiore presenta un *Annual Report*, un documento articolato che illustra cosa è l'Opera e soprattutto quanto è stato fatto nel corso dell'esercizio cui esso si riferisce. Seguendo esempi importanti di altri Musei ed Istituzioni culturali, si è voluto che i freddi numeri del bilancio fossero raccontati nel loro svilupparsi e che fossero più comprensibili le scelte programmatiche e progettuali di cui essi sono semplicemente il momento terminale, il mero risultato economico. Il ruolo di custode di un patrimonio che le appartiene solo strumentalmente perché è, in realtà, parte dei beni materiali ed immateriali di ogni uomo di questa terra, costringe l'Opera a dare conto in termini meno asettici del modo con cui questo ruolo è stato interpretato. Questo è ciò che ha convinto della opportunità di redigere un Annual Report. Nella lettura di queste pagine i dati ed i numeri saranno sì ben evidenti ma non costituiranno il solo processo interpretativo e valutativo di chi, su mandato della comunità, è stato incaricato di preservare e valorizzare una parte rilevante di quella sedimentazione di conoscenza, di saper fare, di capacità innovativa, di Fede e di intelligenza che ogni uomo si porta dentro come eredità costitutiva del suo essere quello che oggi è. Attraverso la lettura di queste pagine vorremmo che non trasparissero solo dei risultati, per quanto importanti, ma emergesse lo spirito con cui essi sono stati conseguiti, l'anima di chi ha speso tempo e lavoro perché per tanto tempo ancora le future generazioni siano in grado di ricevere stimoli ed insegnamento per continuare a sentirsi con orgoglio parte di questa straordinaria avventura umana.

*Testa di Profeta*, Porta Nord del Battistero  
di Firenze, Opera di Santa Maria del Fiore,  
foto Antonio Quattrone





---

# L'OPERA DEL DUOMO COME ISTITUZIONE

---

L'Opera di Santa Maria del Fiore nasce come lo strumento incaricato di realizzare materialmente la nuova Cattedrale di Firenze. È l'8 settembre del 1296 e, di fatto, con la posa della prima pietra della nuova Cattedrale, prende avvio la vita di questa istituzione che per centinaia di anni sarà impegnata prima alla costruzione, poi all'abbellimento ed infine al mantenimento di un complesso che, alla fine del '700, si arricchirà anche del Battistero.

Governata inizialmente dai rappresentanti sorteggiati fra le Arti mercantili, poi dai sorteggiati fra i membri dell'Arte della Lana, quindi dai membri nominati dal potere prima granducale e poi regio, è con il Concordato dell'11 febbraio del 1929 che regola i rapporti fra Italia e Santa Sede che le Opere – o Fabbriche o Fabbricerie, come vengono variamente identificate a seconda dei luoghi in cui si trovano – assumono una veste giuridica definita.

Le norme che da quel Concordato prendono le mosse, definiscono così i compiti di tutela e valorizzazione delle chiese e Cattedrali che storicamente le Opere/Fabbricerie amministrano e stabiliscono le modalità operative e di nomina degli amministratori. Norme che vengono sostanzialmente riprese anche nel successivo accordo fra Repubblica Italiana e Santa Sede del 18 febbraio 1984. Con successive leggi attuative si definisce così l'atto complesso che, con il concorso delle volontà dell'Ordinario diocesano e del Prefetto riassume in un decreto di nomina del Ministro dell'Interno, indica ogni tre anni i sette amministratori fra i quali gli stessi, in seduta Consiliare, eleggono il Presidente. La natura giuridica delle fabbricerie è quella degli enti con personalità giuridica riconosciuta e molte – come la stessa Opera di Santa Maria del Fiore – sono oggi ONLUS. Sono soggetti laici e non religiosi e di diritto privato, come confermato dal Consiglio di Stato nel settembre 2000.

# Statuto della Fabbriceria

## Opera di Santa Maria del Fiore–Firenze

### Art. 1

La Fabbriceria della Chiesa Cattedrale di S. Maria del Fiore, denominata anche Opera del Duomo di Firenze, avente personalità giuridica per antico possesso di stato, è dotata di una massa patrimoniale (patrimonium fabricae) che essa stessa amministra, costituita nel tempo passato dalla sua fondazione (settembre 1296) attraverso interventi, donazioni ed elargizioni da parte di autorità civili e di semplici fedeli, nonché acquisti di beni effettuati impiegando proprie rendite. Essa ha sede in Firenze, attualmente in via Canonica, n.1.

### Art. 2

La Fabbriceria di S. Maria del Fiore Ɖ Opera del Duomo di Firenze persegue quindi come suo scopo, senza ingerenza alcuna nei servizi di culto, esclusivamente finalità di utilità sociale, nei seguenti settori di attività: nella tutela, promozione e valorizzazione, nelle funzioni religiosa, civile, culturale e storica, della Cattedrale di S. Maria del Fiore, nonché di tutti gli altri suoi monumenti e fabbricati, soggetti al vincolo di cui al D. Lgs. 29.10.1999, n.490, recante Testo Unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali ed ambientali, provvedendo in particolare modo: alle spese di manutenzione, di custodia e di restauro di tali beni e degli arredi, suppellettili ed impianti facenti parte degli stessi; all'amministrazione dei beni patrimoniali ed avventizi a quanto sopra destinati; all'amministrazione delle rendite dei suoi beni patrimoniali, dei proventi conseguiti per ingressi ad ogni luogo ove il pubblico sia ammesso a pagamento e, ancora, delle offerte pervenutele da destinare allo svolgimento dell'attività istituzionale di tutela, promozione e valorizzazione del patrimonio artistico; ad ogni altra spesa connessa o strumentale allo svolgimento delle predette attività. Alla promozione della cultura e dell'arte, con particolare riguardo al complesso monumentale di S. Maria del Fiore, in ogni sua forma e manifestazione; La Fabbriceria provvede, altresì, sempre senza ingerenza nei servizi di culto: all'amministrazione ed alla manutenzione degli eventuali beni patrimoniali destinati a spese di ufficiatura e di culto, non rientranti tra i beni soggetti al vincolo di cui al D. Lgs. 29.10.1999, n.490; le rendite destinate a questi ultimi fini sono iscritte nel bilancio della Fabbriceria nelle partite di giro e vengono periodicamente versate alla autorità religiosa che sovrintende alla Cattedrale; non esistono, invece, beni con rendite a destinazione mista o indeterminata; a stabilire, d'intesa con il Reverendo Capitolo Metropolitano Fiorentino, le condizioni per l'accesso delle persone alla Cattedrale ed alle terrazze, al Battistero, alla Galleria dell'Opera ed inoltre a determinare modalità e tempi per la consultazione del proprio archivio storico e biblioteca; ad ogni altra spesa che gravi per statuto sul bilancio della Fabbriceria.

### Art. 3

Secondo il regolamento di esecuzione delle norme relative alle Fabbricerie (art. 72 della legge 20 maggio 1985, n. 222) introdotto nell'ordinamento giuridico italiano con D.P.R. 13/2/87, n. 33, si determina che la Fabbriceria di S. Maria del Fiore Ɖ Opera del Duomo di Firenze è composta da sette membri, scelti tra persone di specchiata moralità, di ottima condotta e professanti la religione cattolica; essi sono nominati per un triennio, due dall'Arcivescovo di Firenze e cinque dal Ministro dell'Interno, sentito l'Arcivescovo stesso. Il Presidente è eletto tra i membri della Fabbriceria ed è nominato con decreto del Ministro dell'Interno; i membri della Fabbriceria prestano la loro opera gratuitamente, salvo il rimborso delle spese sostenute a cagione del mandato, e possono essere riconfermati. Non può essere nominato Fabbricere chi ha rapporti di interesse proprio o del coniuge o dei parenti o affini sino al quarto grado con la Fabbriceria e non possono essere contemporaneamente membri della stessa coniugi o parenti affini entro il terzo grado. È fatto divieto al Consiglio e al Presidente di distribuire, anche in modo indiretto, utili ed avanzi di gestione, nonché fondi riserve o capitale durante la vita della Fabbriceria, il tutto nei limiti di legge. Gli utili e gli avanzi di gestione derivanti dalle attività istituzionali o di quelle ad esse direttamente connesse, di cui al D. Lgs. 4 dicembre 1997, n. 460, dovranno essere impiegati obbligatoriamente per la realizzazione di dette attività.

### Art. 4

Alla prima convocazione della Fabbriceria, da indire nel rispetto di quanto previsto nel successivo Art. 5, provvede il Presidente uscente al ricevimento delle nomine di cui al precedente Art. 3. La Fabbriceria, come sopra convocata, ancora prima di attendere a qualsiasi altra incombenza, provvede all'elezione nel proprio seno del Presidente. La riunione è presieduta del Fabbricere più anziano di età. L'elezione ha luogo a mezzo di schede segrete nelle quali ciascun Fabbricere può indicare un solo nominativo. Risulta eletto il Fabbricere che consegue almeno la metà più uno dei voti espressi. Ove in prima votazione nessun Fabbricere consegue tale numero di voti, si procede, a mezzo di schede segrete, ad altra votazione a seguito della quale risulta eletto il Fabbricere che consegue il maggior numero di voti e, a pari voti, il più anziano di età. L'elezione del Presidente viene comunicata al Ministro dell'Interno per il provvedimento di nomina. In attesa di tale provvedimento le funzioni di Presidente vengono assunte, in via interinale, dal Fabbricere più anziano di età che poi, dopo la nomina del Presidente, mantiene la funzione vicaria in caso di assenza o di impedimento del titolare.

### Art. 5

La Fabbriceria è convocata ogni qual volta il Presidente lo reputi opportuno se non necessario o quando almeno due membri ne facciano richiesta scritta motivata. Salvo particolari casi di

urgenza, l'avviso di convocazione Ɖ contenente l'indicazione del giorno, dell'ora e del luogo dell'adunanza nonché l'elenco degli argomenti da trattare Ɖ deve essere comunicato per iscritto a ciascun Fabbricere almeno cinque giorni prima di quello fissato per l'adunanza. I Fabbriceri sono tenuti ad intervenire alle adunanze; quello che, senza giustificare il motivo, non interviene per tre sedute consecutive del consiglio, è considerato dimissionario e deve essere sostituito. Il Presidente può invitare alle adunanze della Fabbriceria, senza diritto di voto, persone estranee alla Fabbriceria stessa, limitatamente agli argomenti da trattare di loro specifica competenza. Per la validità delle deliberazioni della Fabbriceria è necessaria la presenza di almeno quattro Fabbriceri, fatto salvo quanto stabilito dall'Art. 7. Le delibere del Consiglio sono prese a maggioranza assoluta dei votanti; in caso di parità prevale il voto del Presidente. La votazione ha luogo per appello nominale o per scheda segreta; quest'ultima procedura deve essere applicata ogni qual volta trattasi di questioni concernenti persone. Le delibere della Fabbriceria devono constare del verbale sottoscritto dal Presidente e dal Segretario o dal Notaio. Nel verbale devono essere riassunte, su richiesta dei Fabbriceri, le loro dichiarazioni. Il Fabbricere, deve astenersi dal partecipare alle deliberazioni concernenti interessi propri o di parenti o affini fino al quarto grado, o interessi di enti o società di cui abbia personale partecipazione.

### Art. 6

Il Consiglio compie gli atti eccedenti l'ordinaria amministrazione, sentito l'Arcivescovo di Firenze.

### Art. 7

Il presidente della Fabbriceria: rappresenta legalmente la stessa di fronte a terzi ed in giudizio; sovrintende all'andamento generale della Fabbriceria; convoca, stabilendo l'ordine del giorno, il Consiglio e ne presiede le sedute; esegue le delibere del Consiglio ed eroga le somme deliberate; annualmente predispone e sottopone al Consiglio, per l'approvazione, il bilancio di previsione ed il conto consuntivo, che successivamente trasmette al Prefetto nei termini previsti dall'art. 39 del ricordato D.P.R. 13/2/87, n. 33 così come modificato dal D.P.R. 01/09/1999, n. 337 e precisamente entro il 30 novembre di ogni anno trasmette al Prefetto il bilancio di previsione ed entro il 31 marzo di ogni anno trasmette al Prefetto il conto consuntivo; predispone e sottopone al consiglio, per l'approvazione, relativamente alle sole attività ONLUS, anche la situazione patrimoniale, economica e finanziaria prevista dall'art. 20-bis del D.P.R. 29 settembre 1973, n. 600. in caso di urgenza adotta i provvedimenti necessari e ne riferisce per la ratifica al Consiglio nella prima adunanza utile; promuove le azioni a tutela dei diritti relativi ai beni della Fabbriceria; per il miglior funzionamento della Fabbriceria potrà attribuire a singoli Fabbriceri l'incombenza di seguire

specificatamente branche dell'amministrazione secondo le loro particolari attitudini.

.....  
**Art. 8**

Il patrimonio della Fabbriceria si distingue in: beni mobili ed immobili di interesse storico, artistico e culturale; altri beni mobili ed immobili. I beni mobili ed immobili di interesse storico, artistico e culturale debbono risultare da apposito inventario da depositare, oltre che presso l'Ordinario Diocesano, presso la competente Soprintendenza. Detti beni sono inalienabili e, anche se trattasi di beni mobili, inamovibili dalla sede propria. La inamovibilità di detti beni mobili può essere momentaneamente rimossa in occasione di mostre o di altri eventi particolari, previa autorizzazione del Consiglio, comunque subordinato al benessere della competente Soprintendenza e, per quanto attiene ai beni e servizio di culto, alla preventiva autorizzazione dell'Autorità Ecclesiastica. Degli altri beni immobili fanno parte: arredi e mobili ed oggetti comunque non rientranti fra quelli di interesse storico, artistico e culturale; terreni e fabbricati diversi da quelli di interesse storico, artistico e culturale. Il patrimonio edilizio non necessario al culto ed alle funzioni amministrative, culturali e di rappresentanza, è dato in locazione secondo le consuetudini e nel rispetto delle leggi vigenti. In caso di soppressione della Fabbriceria, per qualsiasi causa, il patrimonio sarà devoluto ad un Ente Ecclesiastico civilmente riconosciuto, sentito l'Arcivescovo di Firenze e l'organismo di controllo di cui all'art. 3, comma 190, della legge 23 dicembre 1996, n. 662.

.....  
**Art. 9**

L'archivio storico della Fabbriceria e l'annessa biblioteca sono disciplinati da apposito regolamento. La Fabbriceria potrà scegliere fra i propri membri l'Archivista onorario.

.....  
**Art. 10**

Il servizio di tesoreria della Fabbriceria è affidato all'istituto di credito cittadino disposto a praticare le condizioni più favorevoli.

.....  
**Art. 11**

Per lo svolgimento delle attività istituzionali e di quelle ad esse connesse rientranti nella disciplina di cui al D. Lgs. 4 dicembre 1997, n. 460 viene redatta e tenuta una contabilità separata rispetto alle altre attività svolte dall'ente non rientranti in tale disciplina.

**Art. 12**

La Fabbriceria potrà, con uno o più regolamenti, dettare norme per l'esecuzione del presente statuto e per la propria gestione amministrativa.

.....  
**Art. 13**

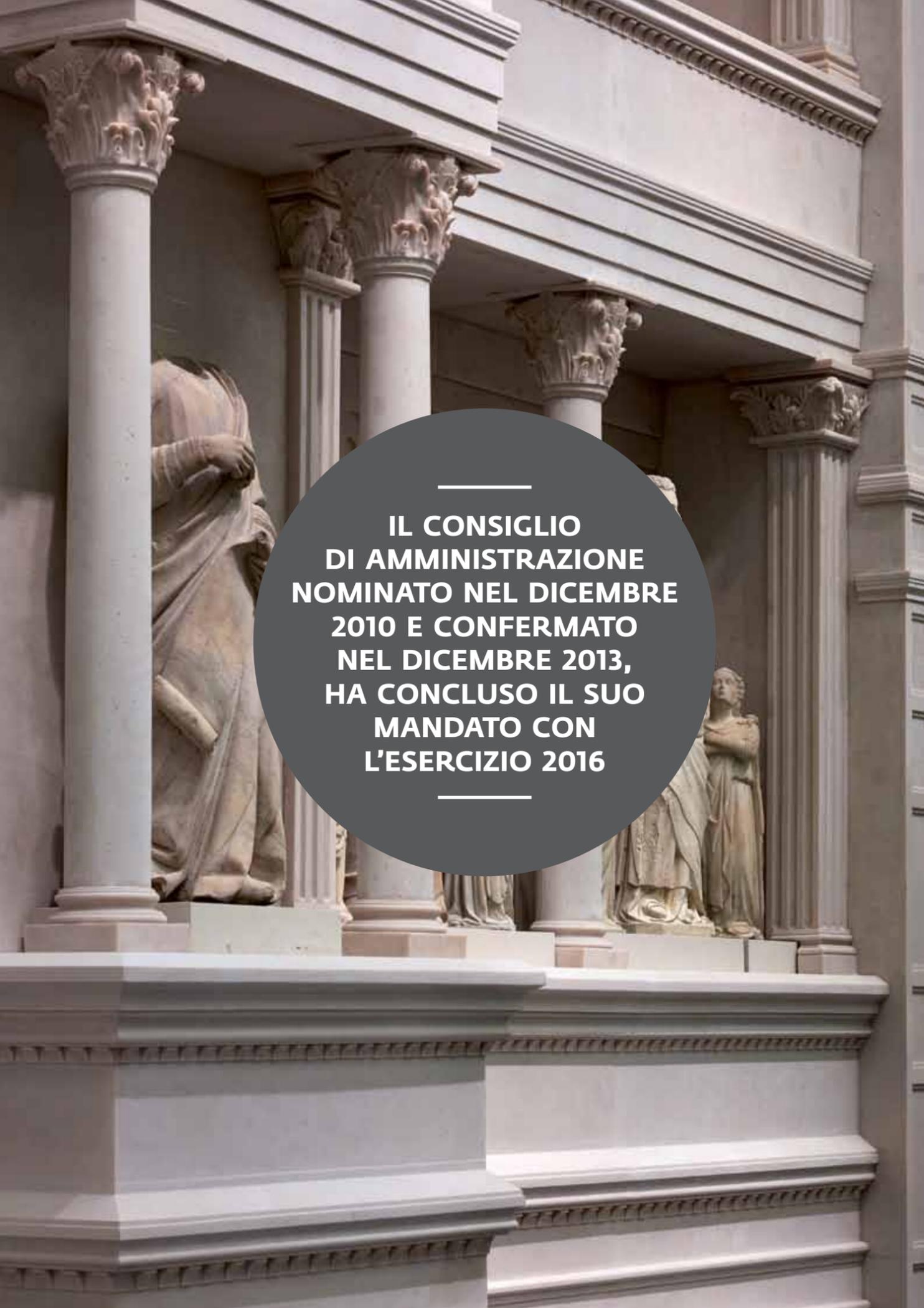
Per quanto non previsto nel presente statuto valgono le disposizioni canoniche e civili vigenti.

*Firenze, 21 novembre 2001*





Cantoria, Luca della Robbia, particolare  
Sala delle Cantorie, Museo dell'Opera  
del Duomo



**IL CONSIGLIO  
DI AMMINISTRAZIONE  
NOMINATO NEL DICEMBRE  
2010 E CONFERMATO  
NEL DICEMBRE 2013,  
HA CONCLUSO IL SUO  
MANDATO CON  
L'ESERCIZIO 2016**

# GOVERNO

---

**FRANCO LUCCHESI**  
*Presidente*

Ha esercitato la professione di avvocato, è stato membro di consigli di amministrazione e collegi sindacali, presidente del Festival dei Popoli, amministratore delegato dell'Ente Cinema spa, presidente dell'Automobile Club d'Italia, deputy president della FIA-Federation Internationale de l'Automobile

---

**FRANCESCO GURRIERI**  
*Vice presidente*

Già Professore Ordinario di Restauro dei Monumenti, Soprintendente Vicario alla Soprintendenza ai Beni storici ed Architettonici di Firenze. Presidente della Classe di Architettura dell'Accademia delle Arti del Disegno

---

**MARCELLO CAVERNI**  
*Consigliere*

Monsignore, è stato parroco di San Gervasio, è membro del Capitolo Metropolitano della Cattedrale di Firenze ed è economo della Curia fiorentina

---

**FRANCO GABRIELE**  
*Consigliere*

Esercita l'attività di medico in Impruneta, è stato vicepresidente della BCC Impruneta ed è membro del consiglio di amministrazione del Banco Fiorentino

---

**FLAVIO GALANTUCCI**  
*Consigliere*

Esercita la professione di commercialista ed è consigliere dell'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Firenze

---

**RICCARDO GALLI**  
*Consigliere*

Esercita la professione di giornalista; è stato responsabile della sede regionale dell'ANSA ed è responsabile delle Relazioni e della Comunicazione Istituzionale e dell'Ufficio Stampa della Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze

---

**BRUNO SANTI**  
*Consigliere*

È stato soprintendente ai Beni Artistici di Siena, di Firenze e Lucca, direttore dell'Opificio delle pietre dure di Firenze

NEL 2016:

12

SONO STATE  
LE SESSIONI  
DI CONSIGLIO

385

SONO STATE  
LE DELIBERE EMANATE

## ATTIVITÀ DI GOVERNO

Il Consiglio di amministrazione ha svolto nell'esercizio una intensa attività di governo. Si è riunito ogni mese, secondo quanto deciso fino dal suo insediamento ed è stato coinvolto in tutte le questioni di gestione dell'Opera avendo deciso di non dare deleghe. Ogni consigliere, in ragione delle sue competenze, è stato investito di un particolare settore (personale ed amministrazione, finanza, comunicazione, restauro e manutenzione monumenti, restauro e manutenzione opere d'arte) del quale ha seguito le principali attività.

**Nel corso del 2016:**

### CONTROLLO

Fino dal primo esercizio il Consiglio, pur non essendo tenuto, ha deliberato di chiamare una Società di Revisione per il controllo dei bilanci e delle partite contabili. Dopo una comparazione fra più offerte, l'incarico è stato assegnato a BDO Italia S.p.A. e successivamente rinnovato per due volte. I principi di revisione applicati sono ISA Italia, elaborati ai sensi dell'art. 11, comma 3, del D.Lgs. 39/2010. L'incarico è svolto ai sensi dell'art. 20-bis, quinto comma, del D.P.R. 600/73, così come modificato dall'art. 25 del D.lgs. 460/97.

L'incarico comporta la verifica periodica, a titolo volontario, della regolare tenuta della contabilità e della corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili sino alla data di approvazione del bilancio dell'esercizio chiuso. La revisione del bilancio d'esercizio fa riferimento allo stato patrimoniale, al conto economico, al rendiconto finanziario e alla relativa nota integrativa, che costituiscono il bilancio d'esercizio, redatto secondo le leggi che lo disciplinano, interpretate e integrate dai principi contabili predisposti dall'Organismo Italiano di Contabilità (OIC).



1



2



3

## ATTIVITÀ DI GOVERNO

Nel corso del 2016:

### GESTIONE PATRIMONIALE

1

A oltre settecento anni dalla fondazione, l'Opera di Santa Maria del Fiore continua il suo impegno nella conservazione e nella valorizzazione dei monumenti che costituiscono il complesso della Cattedrale di Firenze: la *Cattedrale di Santa Maria del Fiore* con la *Cupola del Brunelleschi*, il *Battistero di San Giovanni*, il *Campanile di Giotto*

2

A questi monumenti si sono aggiunti, nel corso del tempo, altri due luoghi storici: il *Museo dell'Opera del Duomo* dal 1891 e il sito archeologico dei resti dell'antica cattedrale di Santa Reparata fin dalla loro musealizzazione nella seconda metà del secolo scorso. Tutti questi monumenti costituiscono oggi quello che è stato commercialmente definito "Il Grande Museo del Duomo"

3

L'Opera si occupa anche della conservazione e manutenzione dei beni immobili non rientranti fra quelli di interesse storico, artistico e culturale. Si tratta di un patrimonio accumulato nel corso dei secoli, dovuto ad acquisizioni funzionali ad attività o competenze dell'Opera ovvero a lasciti e donazioni.



# IL PATRIMONIO MONUMENTALE E ARTISTICO RESTAURI

Nel corso del 2016 l'area restauri si è occupata della manutenzione ordinaria e dei restauri di CATTEDRALE, CAMPANILE e BATTISTERO.

20.900 MQ  
**MONITORAGGI**

9.000 MQ  
**MANUTENZIONI**

4.900 MQ  
**RESTAURI**

2.760 MQ  
**RILIEVI  
SISTEMA GIS**

3.080 MQ  
**RILIEVI**

37  
**OPERE RESTAURATE**  
(PER DUE DI QUESTE IL RESTAURO  
CONTINUERÀ NEL 2017)

27  
**RESTAURATORI  
IMPEGNATI**  
(10 INTERNI DELL'OPERA)

68  
**OPERE  
CATALOGATE**

8  
**STUDI, RICERCHE  
E PROGETTI**



Il pavimento musivo di Santa Reparata si presentava in cattive condizioni di conservazione. La sua superficie è caratterizzata da avvallamenti dovuti al collasso del terreno sottostante. Le tessere apparivano coperte da un compatto strato di polvere; in alcune zone sulla superficie delle tessere era presente una patina giallastra.

IL PATRIMONIO  
MONUMENTALE  
E ARTISTICO  
**RESTAURI**

.....  
**Restauro del  
pavimento musivo  
di SANTA  
REPARATA**

**2**

Restauratori  
8 mesi

**60** MQ

Pavimento  
musivo  
completato

**4**

Restauratori  
4 mesi

**1**

Restauratore  
1 mese



*Santa Reparata, nuovo allestimento*

## IL PATRIMONIO MONUMENTALE E ARTISTICO RESTAURI

### Restauro del *Crocifisso della sacrestia: scultura lignea policroma attribuita all'ambito di Benedetto da Maiano*

L'intervento ha comportato la disinfestazione anossica di tutte le parti lignee; sono state consolidate le parti lignee consunte ed è iniziata la rimozione della ridipintura per recuperarne la policromia originale. Il restauro continuerà nel 2017

- 1 Restauratrice
- 4 mesi di durata del restauro

### Rimozione delle scritte e manutenzione di CAMPANILE e CUPOLA

Questo progetto è nato dalla necessità di resettare l'attuale situazione dei monumenti partendo dal Campanile, così da poter iniziare, dal 2017 in poi, interventi ordinari di manutenzione programmata.

- 12 Operai
- 10 Restauratori
- 3 Imbianchini
- 3 Fabbri
- 4 Mesi di durata del restauro

### Manutenzione del *pavimento* del BATTISTERO:

- 3 Tappeti
- 4 Restauratori
- 5 Mesi di durata del restauro

### Vetrine dei *reliquiari* della CATTEDRALE

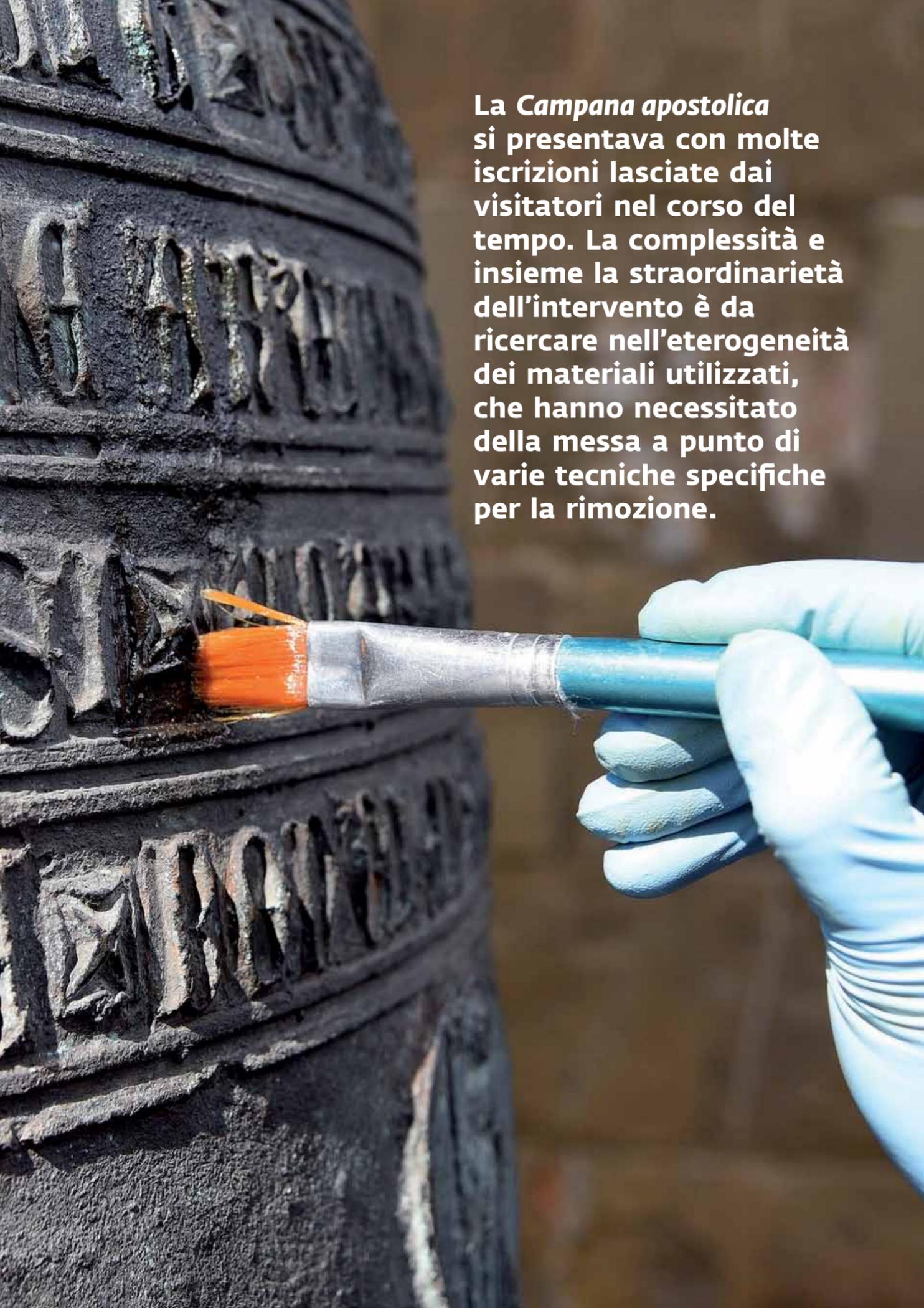
È stato deciso, per la sicurezza e per la funzionalità degli oggetti, di creare delle finestre con un telaio in ferro a misura di ogni diversa vetrina dei reliquiari, con cerniere del tipo a scomparsa e un vetro antisfondamento di 12-13 mm.

- 12 Telai e vetrine
- 2 Restauratori
- 1 Ditta di fabbri
- 3 Operai

### Recinzione esterna del DUOMO, opera di Gaetano Baccani

È stato effettuato un necessario intervento di manutenzione e restauro, peraltro non programmato, della recinzione esterna della Cattedrale realizzata da Gaetano Baccani nell'Ottocento.

- 1 Anno
- 1 Ditta di fabbri
- 3 Operai



La *Campana apostolica* si presentava con molte iscrizioni lasciate dai visitatori nel corso del tempo. La complessità e insieme la straordinarietà dell'intervento è da ricercare nell'eterogeneità dei materiali utilizzati, che hanno necessitato della messa a punto di varie tecniche specifiche per la rimozione.

IL PATRIMONIO  
MONUMENTALE  
E ARTISTICO  
RESTAURI

.....  
**Restauro  
della Campana  
apostolica**

**3**  
Restauratori

**5** MESI  
di durata  
del restauro

## IL PATRIMONIO MONUMENTALE E ARTISTICO RESTAURI

### Sistemazione del *deposito* di Via dei Marignoli e *catalogazione delle opere*

Tutte le opere catalogate sono state inserite in casse idonee e 16 opere sono state restaurate. La sistemazione del magazzino – destinato alla conservazione delle opere e dei materiali artistici ed archeologici non musealizzati – continuerà sia nel 2017 che nel 2018.

- 5 Restauratori
- 68 Opere catalogate
- 16 Opere restaurate
- 488 mq
- 4 Mesi di durata del restauro

### Protocollo delle *malte*

Si è riscontrata la necessità di effettuare un protocollo di utilizzo delle malte. La determinazione del protocollo continuerà nel 2017

- 35 Malte campionate ed analizzate
- 4 Restauratori
- Assistenza del dipartimento di scienze della terra

### Restauro della *testa in bronzo di Luigi del Moro*

- 5 Mesi scuola di alta formazione dell'Opificio delle Pietre Dure

### Tabernacoli degli apostoli nella CATTEDRALE

Le statue si presentavano con un visibile strato incoerente di polvere - concentrata e stratificata nelle zone aggettanti - e con una patina di colore nerastro-bruno. L'intervento proseguirà nel 2017

- 4 Tabernacoli restaurati
- 3 Restauratrici
- 8 Mesi di durata del lavoro

### Restauri dei *parati* del MUSEO

- 9 Parati
- 4 Restauratrici specializzate nei tessili
- 1 Anno di durata del lavoro

## IL PATRIMONIO MONUMENTALE E ARTISTICO RESTAURI

### Copia della *Porta Sud* del BATTISTERO

Sono state eseguite le scansioni dei rilievi della porta sud e sono state realizzate 5 formelle, attualmente nella fase di lavorazione con il cesello; 2 formelle sono state completate, anche se senza patinatura

- 5 Formelle in fase di cesello
- 2 Formelle completate senza patina finale
- 1 Struttura esecutiva progettata

### Restauro esterno della CATTEDRALE

- 5 Restauratori
- 8 Mesi di durata del lavoro

IL LAVORO CONTINUERÀ  
NEL 2017

### Manutenzione mensile del MUSEO

352 Ore

Ogni primo martedì del mese, a partire dal febbraio 2016, si è svolta la manutenzione ordinaria di tutte le statue esposte al Museo.

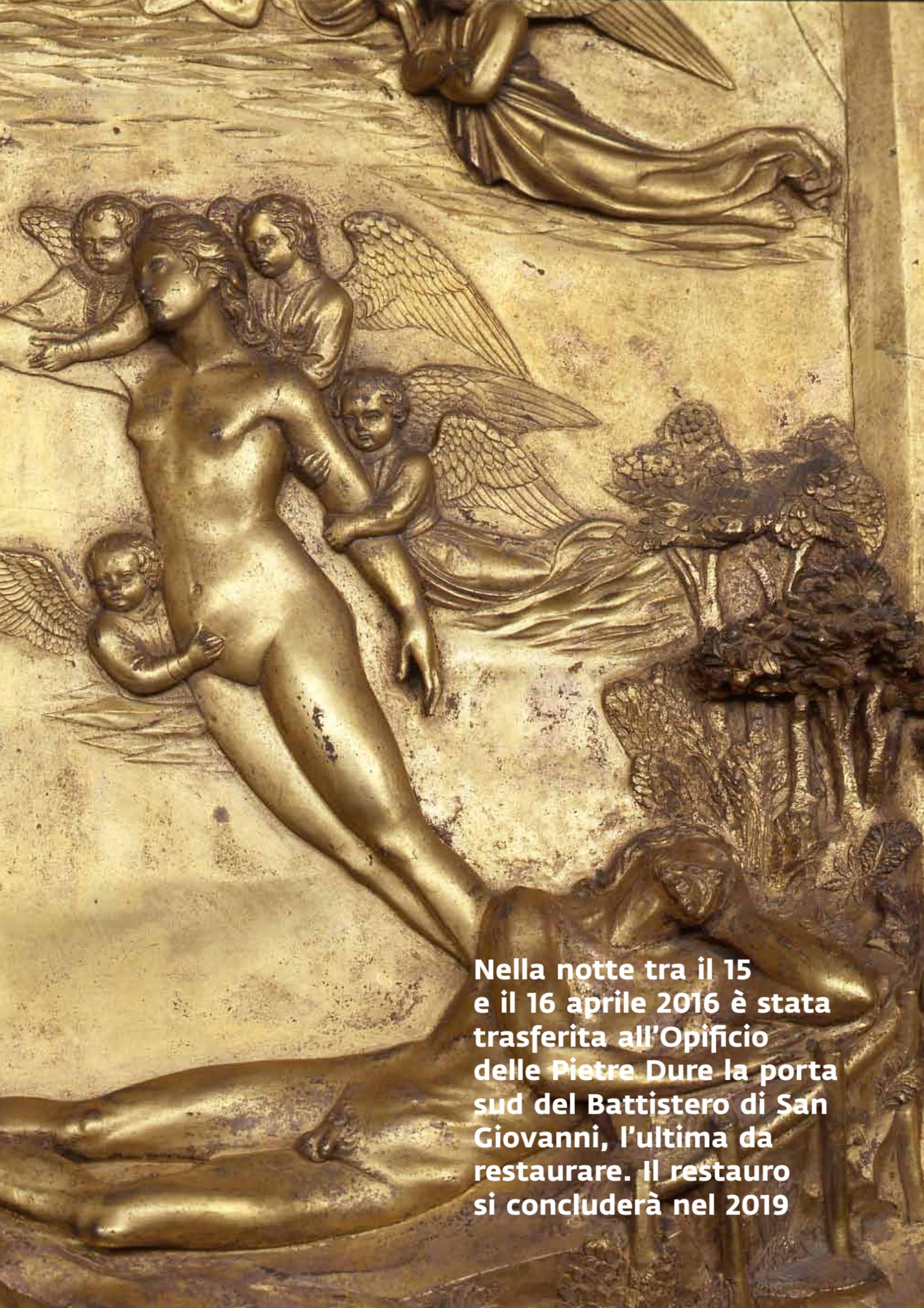
### Restauro degli *Angeli dell'elevatio animae* di Tino di Camaino\*

- 1 Restauratore
- 1 Mese di durata del lavoro

### Restauro *apostolo* di Arnolfo di Cambio\*

- 1 Restauratore
- 2 Mesi di durata del lavoro

\* Opere della facciata e controfacciata della Cattedrale di Arnolfo, riacquistate dall'Opera nel corso dell'esercizio



IL PATRIMONIO  
MONUMENTALE  
E ARTISTICO  
RESTAURI

.....  
**Restauro  
della *porta sud*  
del BATTISTERO,  
di Andrea Pisano:  
restauro affidato  
all'Opificio delle  
pietre dure**

**Nella notte tra il 15  
e il 16 aprile 2016 è stata  
trasferita all'Opificio  
delle Pietre Dure la porta  
sud del Battistero di San  
Giovanni, l'ultima da  
restaurare. Il restauro  
si concluderà nel 2019**

**12**

**Restauratori  
contrattualizzati  
dall'opera**

---

**È STATO PORTATO AVANTI  
IL PROGETTO DI *MONITORAGGIO  
DEL COMPLESSO MONUMENTALE***

**Si è provveduto al rinnovo degli  
apparati hardware di gestione  
e ad altri interventi sul sistema  
informatico. Sono state condotte  
anche lavorazioni relative  
al sistema di monitoraggio  
dinamico dei monumenti.**

---

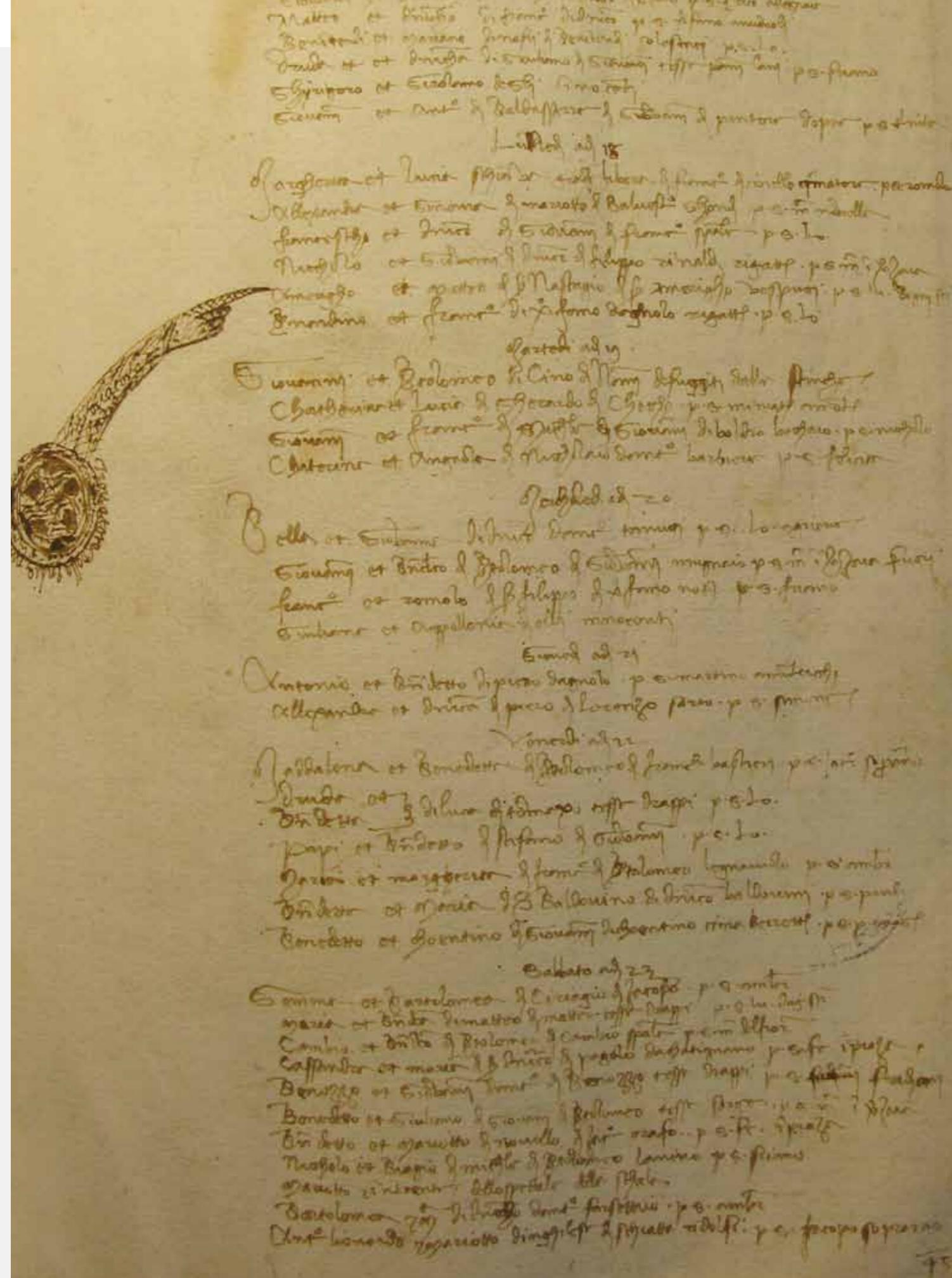


# IL PATRIMONIO ARCHIVISTICO

L'archivio storico dell'Opera del Duomo ha una consistenza di circa 6000 unità, suddivise in tre sezioni principali: l'archivio storico propriamente detto, l'archivio delle fedi di battesimo e l'archivio musicale. La documentazione dell'archivio storico prende le mosse dal XIII secolo e prosegue ininterrottamente fino ai tempi nostri.

Nell'archivio musicale, cui afferiscono circa 350 unità, sono conservati i libri liturgici e musicali che dal XIV al XX secolo sono stati utilizzati in Duomo o in Battistero. I registri dei battesimi, in cui sono annotati tutti i battezzati nel Battistero fiorentino, vanno dal 1400 al 1900.

La biblioteca è costituita soprattutto da pubblicazioni derivanti da ricerche sulla documentazione archivistica dell'Opera o comunque relative ai monumenti affidati allo stesso ente. La sua consistenza si aggira intorno ai 3000 titoli, fra i quali sono presenti otto cinquecentine e dodici seicentine.



## Restauero *manoscritti*

Sono stati restaurati complessivamente **32 manoscritti**.  
Nel dettaglio:

- 9 **Filze di giustificazioni (anni 1892-1902): completamento del restauro di questa sottoserie**
- 11 **Filze di minute dei battezzati, serie maschi (anni 1811-1826);**
- 12 **Filze di minute dei battezzati, serie femmine (anni 1712-1727)**

## Nuove acquisizioni della biblioteca

Sono stati acquisiti complessivamente 112 titoli per la biblioteca, secondo le seguenti modalità:

- 12 **Acquisti**
- 12 **Copie d'obbligo**
- 71 **Doni**
- 5 **Produzione propria**
- 12 **In scambio**

Sono state effettuate **5 visite didattiche**

In sala di studio sono state effettuate **335 richieste di consultazione**

## Digitalizzazione *manoscritti*

È stata avviata il 1° ottobre una campagna di acquisizione digitale dei manoscritti d'archivio, avente per oggetto:

Termine: 30 settembre 2017.

43.000

**Pagine serie II, registri di deliberazioni e stanziamenti degli operai, anni 1353-1789, 184 MSS**

200.000

**Pagine registri dei battesimi, anni 1450-1900, 445 MSS**

## Indicizzazione informatica dei battezzati fiorentini

È stato avviato il 1° ottobre un database dei battezzati fiorentini degli anni 1511-1550 tratto dai registri dei battesimi.  
Termine: 30 settembre 2017.

## Consultazine online dei *codici corali*

Preparazione di una versione completamente revisionata della risorsa online dedicata ai 58 codici corali (secc. XIV-XIX) conservati nell'archivio musicale dell'Opera. La nuova risorsa sarà pronta entro dicembre 2017.

IL PATRIMONIO  
ARCHIVISTICO

**ARCHIVIO  
FOTOGRAFICO**

.....

**Patrimonio  
complessivo  
analogico**

27.000

**Diapositive**

3.000

**Negativi di cui su vetro 80**

10.000

**Stampe positive di cui 341  
stampe storiche (albumine)**

40.000

**Totale nessuna variazione  
nel 2016**

.....

**Patrimonio  
complessivo  
digitale**

21.500

**Immagini**

400

**Immagini acquisite nel 2016**



# IMMOBILI MANUTENZIONI

64

**IMMOBILI  
A REDDITO**

(COMMERCIALI,  
MAGAZZINI E RESIDENZIALI)

Il Patrimonio immobiliare dell'Opera di Santa Maria del Fiore è costituito da 118 unità immobiliari con destinazioni residenziali, commerciali ed istituzionali. Alcune di queste sono concesse in comodato d'uso in base alla convenzione siglata tra Opera di Santa Maria del Fiore e Capitolo Metropolitan Fiorentino.

33

**UNITÀ IMMOBILIARI,  
SUDDIVISE PRINCIPALMENTE  
IN UFFICI E DEPOSITI,  
AD USO ISTITUZIONALE**

8

**UNITÀ IMMOBILIARI  
NON LOCATE E/O IN  
RISTRUTTURAZIONE**

13

**UNITÀ CONCESSE IN COMODATO D'USO  
AL CAPITOLO METROPOLITANO FIORENTINO  
PER LO SVOLGIMENTO DELLE SUE FUNZIONI  
E PER ESIGENZE ABITATIVE DEI CANONICI  
DELLA CATTEDRALE**

NEL CORSO DEL 2016  
LE **UNITÀ IMMOBILIARI**  
HANNO RICHiesto  
INTERVENTI DI  
MANUTENZIONE  
ORDINARIA E  
STRAORDINARIA

6.000 MQ CIRCA

**DI SPAZI ESPOSITIVI  
MANUTENUTI DAL PUNTO DI  
VISTA EDILE, DEGLI IMPIANTI  
MECCANICI E DEGLI IMPIANTI  
TERMICI, SANITARI E  
DI CONDIZIONAMENTO**

5.000 MQ CIRCA

**DI MAGAZZINI, UFFICI,  
DEPOSITI E ALTRE FUNZIONI  
ISTITUZIONALI ACCESSORIE**

5.000 MQ CIRCA

**E DI SUPERFICI COMMERCIALI E  
RESIDENZIALI, LOCATE O CONCESSE  
IN COMODATO D'USO GRATUITO**

1

**NUOVA UNITÀ  
IMMOBILIARE  
RICAIVATA AD USO  
COMMERCIALE**

10

**ASCENSORI GESTITI  
E AFFIDATI IN  
MANUTENZIONE**

12

**CANTIERI APERTI,  
3 PROSEGUIRANNO  
NEL 2017**

4

**NUOVI UFFICI,  
6 OGGETTO DI  
MODIFICHE,  
1651 ORE DI  
MANODOPERA**

1.500 MQ

**DI MANUTENZIONI AI MANTI DI  
COPERTURA, IL PIÙ IMPORTANTE  
HA NECESSITATO DI 5.724 ORE DI  
MANODOPERA SPECIALIZZATA**

# SOFTWARE & HARDWARE

L'Opera ha molto investito in apparati software ed hardware.  
Ha dotato piazza Duomo e piazza San Giovanni di un segnale  
WIFI per i visitatori, che, nel 2016, vi si sono connessi:  
VISITATORI OPANET

**6.096 h : 56 m : 55 s**

è stata la DURATA totale delle CONNESSIONI

**31 m : 03 s**

è stata la DURATA media di SESSIONE

**89 h : 41 m : 24 s**

è stata la DURATA media GIORNALIERA

**75.443**

sono stati gli UTENTI CREATI

**67.952**

sono stati gli UTENTI ATTIVATI

L'INFRASTRUTTURA  
IT È RISULTATA  
COMPOSTA DA:

35

VIRTUAL MACHINES

20

VIDEOPROIETTORI

40

PC, BOTEBOOK &  
WORKSTATIONS  
+10 DISPOSITIVI  
NEL 2016

7

DEVICE AUDIO/VIDEO  
STREAMING

43

DISPOSITIVI  
MOBILI  
+ 10 NEL 2016

17

MONITOR MULTIMEDIA  
INFORMATIVI

L'INFRASTRUTTURA  
LAN È RISULTATA  
COMPOSTA DA:

77

WIFI DEVICE &  
CONTROLLERS

11

ATTIVATI NEL 2016

# ATTIVITÀ DI VIGILANZA

Nel corso del 2016 è entrata a regime l'infrastruttura di video di vigilanza dell'area perimetrale della Cattedrale, composta da

1

TELECAMERA  
DOM

5

TELECAMERE  
FISSE

QUESTI SISTEMI SONO  
VENUTI A COMPLETARE  
L'INTERA INFRASTRUTTURA  
DI SORVEGLIANZA CHE È  
RISULTATA COMPOSTA DA:  
**INFRASTRUTTURA LAN  
SICUREZZA & TVCC**

132

TELECAMERE TVCC

9

NVR TVCC

14

CENTRALI  
DI ALLARME

30

UTENTI LAN  
SICUREZZA

680

SENSORI DI ALLARME



# MARKETING

Le attività dell'Area Marketing, istituita a partire da fine 2012, comprendono Analisi di mercato, Analisi statistiche, redazione del Piano Marketing periodico ed infine l'ideazione e gestione del Progetto Merchandising. L'Ufficio Marketing, svolge una regolare attività di benchmarking, per tutto quello che riguarda flussi e segmentazione dei visitatori, prezzi, prodotti e servizi in genere dei principali competitor fiorentini, nazionali ed internazionali; analizza le presenze cittadine e le tendenze del mercato turistico e culturale.

**Nel corso del 2016  
si sono avuti:**

.....  
**4.500  
Questionari  
Somministrati**

**1.373.940  
Visitatori**

Il numero dei visitatori è sostanzialmente invariato tra 2015 e 2016, registrando una flessione nei mesi di alta stagione e una crescita in quelli di bassa. Questo è dovuto, da un lato, all'adozione di politiche di destagionalizzazione e, dall'altro, all'individuazione di un numero massimo di accessi per i monumenti in applicazione di principi di "carrying capacity" che il Consiglio ha voluto assumere.

## **LE RICERCHE ESTERNE**

A fine 2016 l'Opera ha deciso di affidare ad una società esterna specializzata, la realizzazione di 2 ricerche.

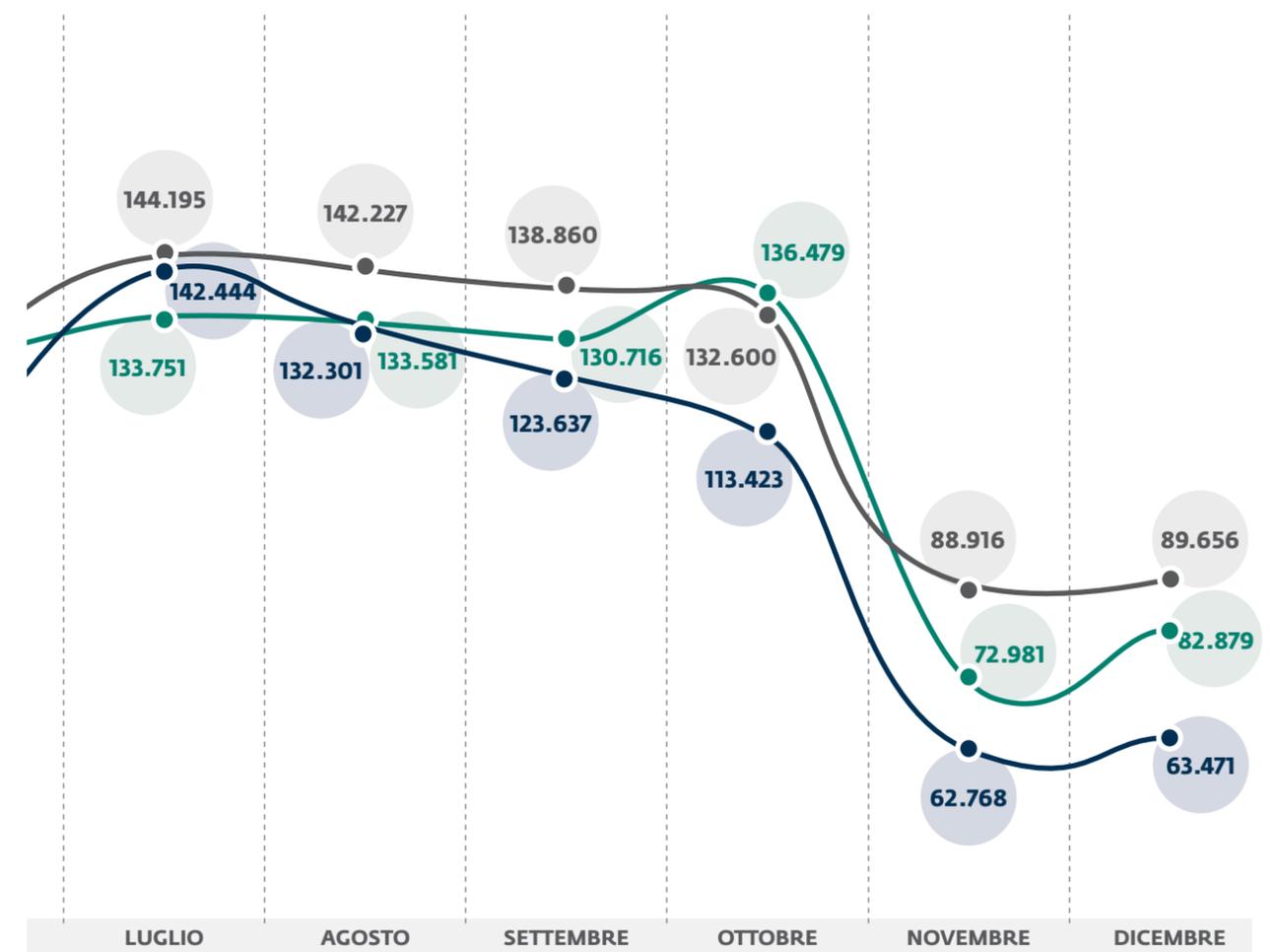
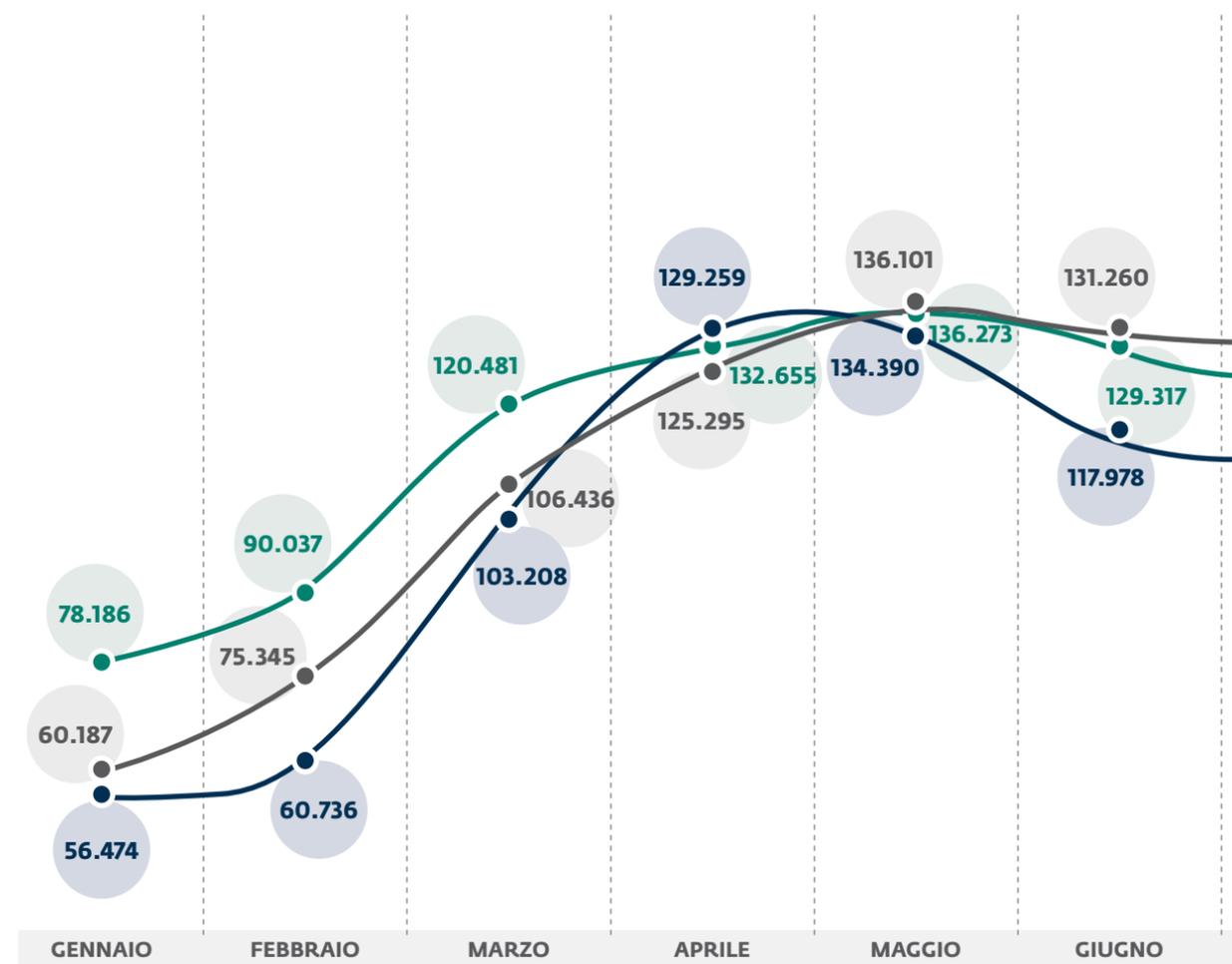
La prima ha confrontato i visitatori de Il Grande Museo del Duomo con le altre realtà fiorentine. Se si prendono in esame i visitatori paganti, escludendo, cioè, le gratuità, il complesso de Il Grande Museo del Duomo cui si accede con un unico biglietto sale al secondo posto nella classifica nazionale. Inoltre sempre questo primo studio ha confermato che il numero di turisti provenienti dai paesi non cristiani è cresciuto del 77% fra il 2010 ed 2016 a fronte della crescita complessiva dei flussi turistici del 21%. La seconda ricerca ha affrontato il tema della qualità e dell'esperienza di visita: in un punteggio da 0 a 100, dove a valore maggiore corrisponde un giudizio migliore, il Museo dell'Opera raggiunge quota 90.

# MARKETING

## Flussi dei visitatori

Visitatori 2016/2015/2014

2016 ●  
2015 ●  
2014 ●



**Bookshop**

A seguito dell'approvazione del Piano Marketing 2013-2015, l'Opera di Santa Maria del Fiore, ha deciso di avviare una politica di merchandising con prodotti che traggono spunto, nei colori, nei disegni e nelle forme, dal patrimonio monumentale, artistico ed archivistico dell'Opera.

Obiettivo primario non è tanto quello commerciale, quanto quello di Comunicazione e di Brand Reputation

I prodotti sono destinati alla vendita nei bookshops.

Si tratta di:

- **350 articoli suddivisi in varie categorie: kids, living, gadget, fashion, jewellery, art and religious**

**Nel corso del 2016 i risultati sono stati i seguenti:**

**56.495**  
articoli venduti di cui

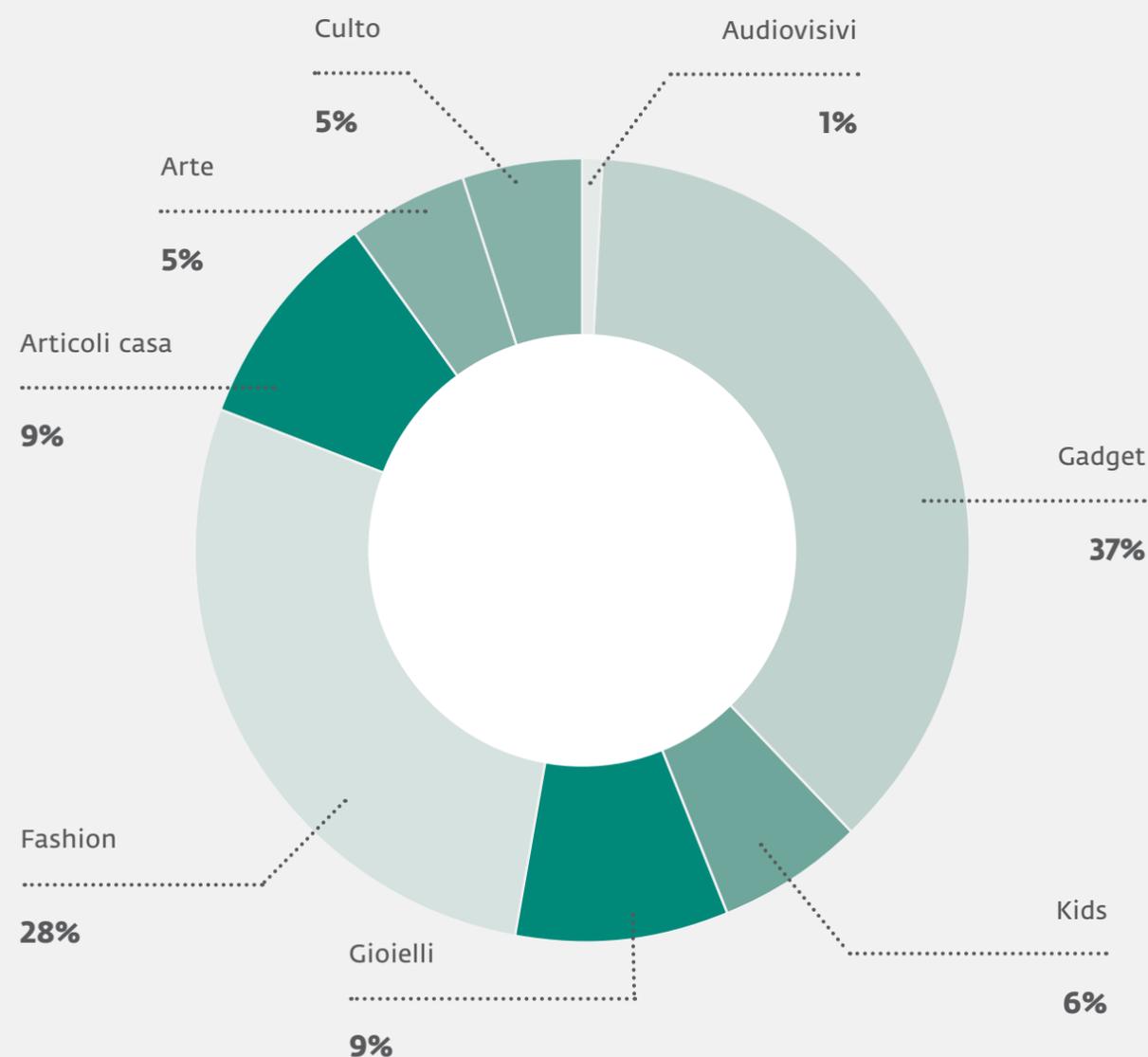
**41.303**  
articoli venduti  
al museo e

**€ 331.459**  
è risultato il fatturato  
totale di cui

**15.192**  
articoli venduti  
in S.Reparata

**€ 258.609**  
fatturati al museo e

**€ 72.850**  
fatturati in s.Reparata



# COMMERCIALE

Nel 2013, l'Opera di Santa Maria del Fiore ha deciso di costituire un'area commerciale per promozione e vendita dei biglietti. Ha così preso avvio un lavoro sistematico di definizione di nuovi prodotti, oltre il biglietto unico, per instaurare rapporti e vendite dirette con il cliente. È stato quindi impostato il primo piano commerciale che, come obiettivo, si proponeva di non aspettare il turista/cliente ma di avvicinarlo in modo diretto, per proporre, oltre al biglietto d'ingresso, prodotti a valore aggiunto per vivere una esperienza più esclusiva all'interno dei monumenti de Il Grande Museo del Duomo.

## I risultati nel 2016 sono stati:

.....

**1.529**

Visite guidate  
effettuate dal gruppo  
interno di guide

Sono state messe a punto:

- **5 Tipologie di prodotti standard**
- **Prodotti "tailor made"**

**19.178**

Visitatori che hanno  
partecipato a una visita  
guidata effettuata dal  
gruppo interno di guide

Sono state stabilite relazioni commerciali con hotels della città e sono stati siglati accordi preventivi con:

- **5 Tour operator fiorentini**
- **3 Tour operator che operano sul mercato statunitensi**
- **2 Tour operator che operano sul mercato asiatico**

**34.421**

Visitatori con  
prodotti particolari  
(+160% rispetto al 2015)

**€ 688.174**

Fatturato  
(+114% rispetto al 2015)

---

## PROMUOVERE LA VISITA

Per stringere un legame sempre più stretto con le guide turistiche fiorentine, sono iniziati contatti e incontri per la realizzazione di un Patto di fedeltà e sottoscrivere un Codice Etico, un accordo per il quale le guide si impegnano a spiegare i monumenti de Il Grande Museo del Duomo seguendo il filone interpretativo messo a fuoco dall'Opera e che si basa sui temi Fede, Arte e Storia, mentre l'Opera si impegna a fornire occasioni di approfondimento e formazione oltre che a concordare preventivamente la politica degli accessi.

È stata ideata e lanciata nel 2016 la Carta Fedeltà per dare l'opportunità al cliente interessato, soprattutto ai cittadini di Firenze, di visitare i monumenti de Il Grande Museo del Duomo per un intero anno dalla data di acquisto. E sempre per i fiorentini è stata introdotta la visita gratuita nel giorno di compleanno.

È inoltre nato un nuovo Prodotto che unisce la visita culturale con una esperienza culinaria tipica fiorentina:

- **9 Ristoranti del centro storico hanno aderito**

## Nel 2016, in fase sperimentale, si sono avuti

.....

**6.410**

Spetttatori

Dal 1 giugno 2016 il Teatro Niccolini, storico teatro fiorentino riaperto dopo oltre vent'anni, viene incluso in uno speciale percorso turistico ( DUOMO EXPERIENCE ) che coinvolge i visitatori de Il Grande Museo del Duomo. Un filmato di 15 minuti, realizzato in collaborazione con Rai.com, fa da introduzione alla visita dei monumenti del complesso di Piazza Duomo. Dal 2017 il biglietto che attesta la visione del filmato consente l'accesso prioritario in Cattedrale.

**SALE – CENTRO ARTE E CULTURA**

I locali del Centro Arte e Cultura ospitano, da 10 anni, eventi e manifestazioni sia dell'Opera che di terzi.

**Nel corso del 2016 si sono avuti:**

**82**  
Eventi

A partire dal gennaio 2018 i locali non saranno più disponibili perché ospiteranno lo Studium Florentinum e nelle sale adibite ad aule siederanno gli allievi dell'Executive Master messo a punto dall'Opera con l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

**51**  
Eventi istituzionali con

**4.080**  
Partecipanti

**31**  
Eventi di terzi con

**1.936**  
Partecipanti

**BAGNI**

Nella ristrutturazione dei locali del Centro Arte e Cultura si è provveduto a suo tempo a realizzare bagni aperti al pubblico che sono gestiti direttamente dall'Opera e che costituiscono una fonte di reddito proprio perché giocano sulla carenza di questo tipo di strutture nel Centro storico della città. Fin dalla loro istituzione questo servizio è stato accolto con favore ed i numeri degli utilizzatori si mantiene sempre elevato.

**Nel 2016 il risultato è stato di:**

**311.497**  
Turisti che hanno usufruito dei bagni (+ 7% rispetto al 2015)

UFFICIO STAMPA

La comunicazione è stata considerata dal Consiglio un elemento rilevante per la politica di valorizzazione e di educazione intrapresa. Sul terreno della Comunicazione con i mezzi tradizionali ci si è avvalsi di un Ufficio Stampa esterno.

**Il lavoro svolto nel 2016 risulta documentato da questi dati:**

**7.146**  
articoli su carta

**5.975**  
Articoli su web

**19**  
Servizi sulle tv nazionali e sulla rai tgr edizione e regionale

**103**  
Servizi sono andata in onda nel corso dell'anno sulle tv regionali

**97**  
Servizi andati in onda nel corso dell'anno sulle radio regionali e nazionali

**8**  
Periodici italiani hanno dedicato degli speciali al museo dell'opera del duomo

**7**  
Programmi tv stampa estera

**31**  
Paesi dove sono usciti articoli o servizi tv e radio

**12**  
Conferenze e anteprima stampa

**64**  
Comunicati stampa

**3**  
Press trip rivolto a testate della stampa estera del settore turistico e del lusso

Sul totale, in base al tipo di media, si è avuto il:  
**16%** su Stampa e **84%** Web

# COMUNICAZIONE

---

## WEB & SOCIAL

Con la realizzazione del nuovo sito web portato a termine nel 2013, è iniziata una nuova politica di attenzione ai mezzi delle tecnologie digitali. In tre anni si è passati da una sostanziale assenza, ad una presenza sul web che può definirsi significativa.

**WEB - PORTALE:** <https://www.ilgrandemuseodelduomo.it/>  
<https://operaduomo.firenze.it/>

**FACEBOOK - INSTAGRAM:** @museofirenze

---

## EVENTI SOCIAL

**Il 20 febbraio 2016**

SI È SVOLTO IL 1° #EmptyMuseum in Italia: che ha veduto la partecipazione di 12 INSTAGRAMERS INTERNAZIONALI i quali hanno fotografato le opere, le architetture, i colori e le geometrie del museo dell'Opera del Duomo

## WEB - PORTALE

---

**785.183**

Utenti unici

**24.454.845**

Visualizzazioni di pagina  
(+40% rispetto al 2015)

**154.936**

Biglietti venduti online

**3**

Nuove sezioni informative

**60**

Nuovi articoli sul blog  
opera magazine

**13.120**

Condivisioni degli articoli  
sui social network



## FACEBOOK

---

**45.000**

Followers

**191**

Recensioni con una media  
di 4,7 su 5 punteggio di  
gradimento



## INSTAGRAM

---

**3°**

Museo italiano su  
instagram

**20.000**

Followers  
(10.250 Followers in più  
rispetto al 2015)



# EVENTI

L'Opera di Santa Maria del Fiore promuove, organizza o sostiene iniziative di carattere culturale, come concerti ed altri eventi musicali, conferenze, convegni di studi, mostre, manifestazioni popolari o aperture straordinarie dei monumenti.

Alcune iniziative hanno assunto negli anni una periodicità che le colloca stabilmente nel calendario dell'offerta culturale fiorentina. Agli eventi ricorrenti si sono costantemente accompagnati altri progetti culturali, che spaziano fra manifestazioni di assoluto rilievo internazionale ed iniziative rivolte al grande pubblico, fino a quelle di inclinazione più accademica e scientifica, finalizzate ad un avanzamento del sapere.

**Nel 2016 questi sono i dati relativi agli eventi più importanti:**

---

## NOTE LA MUSEO

la rassegna invernale di concerti di musica da camera che ha preso avvio in occasione dell'inaugurazione del nuovo Museo dell'Opera del Duomo:

- **6 CONCERTI con 1.200 partecipanti**

---

## O FLOS COLENDE

la rassegna di musica sacra nata nel 1997 per celebrare i 700 anni dalla fondazione della Cattedrale con l'esecuzione di musiche eseguite nel corso di secoli per le celebrazioni liturgiche in Duomo, di alcune delle quali si conservano gli spartiti nell'Archivio dell'Opera:

- **8 CONCERTI con 4.000 partecipanti**

## EVENTI

---

### GNOMONE

l'osservazione del passaggio del sole sullo Gnomone voluto da Paolo Dal Pozzo Toscanelli nel 1475 e restaurato dal Padre gesuita Leonardo Ximenes nel 1754:

- **5 giornate, 5.500 partecipanti**

---

### PRESEPE

allestito nel periodo natalizio sul sagrato della Cattedrale con statue in terracotta, a grandezza naturale, raffiguranti la Sacra Famiglia

- **1 evento**

---

### CAVALCATA DEI MAGI

la rievocazione storica per celebrare l'arrivo dei Magi a Betlem il giorno dell'Epifania,

- **1 evento**
- **700 figuranti**
- **2000 spettatori in piazza San Giovanni**

---

### BENEDIZIONE CASCHI VIGILI DEL FUOCO

- **1 evento, 500 partecipanti**

---

### CORPUS DOMINI

- **1 evento, 2.000 partecipanti**

---

### MEMORIA DEL BATTESIMO

la cerimonia che si tiene il pomeriggio del 24 GIUGNO in Battistero, con la presenza dei bambini battezzati nell'anno precedente:

- **1 evento, 600 partecipanti**

---

### GIUBILEO A ROMA

- **100 dipendenti e componenti la cappella musicale**

---

### MESSE SOLENNI

- **21 celebrazioni**  
di varia natura, con attrezzature audio e video, coro, oltre 10.000 partecipanti

---

### PIUME Dante|2021

Un originale percorso scenico e corale, svoltosi in Campanile, incentrato sui brani della Divina Commedia in cui si parla del volo, degli uccelli, degli angeli e del desiderio dell'uomo di andare oltre i propri confini, interpretato da migranti, detenuti, rifugiati e persone in situazioni di disagio assieme a gente comune.

- **1 evento**
- **200 persone**



# STUDI & CONFERENZE

L'attenzione del Consiglio all'azione di educazione, di lettura critica, di analisi e di scoperta attraverso studi, conferenze e convegni, nel 2016 si è caratterizzata per una serie di momenti forti, con le sale del Centro Arte e Cultura (250 posti totali) che hanno registrato il tutto esaurito:

- **4 convegni**

- *Lo Studium Florentinum sec. XIV-XV*

- *E la Parola si fece bellezza*  
(sugli amboni istoriati toscani)

- *Il restauro della porta nord*

- *Terremoti e monumenti*

- **2 cicli di conferenze**

- *L'architettura e la scultura della facciata di Santa Maria del fiore*

- *Profili di artisti nei monumenti dell'opera di Santa Maria del fiore*



# MOSTRE TEMPORANEE

Con la realizzazione del Museo e della piccola Galleria laterale per le esposizioni temporanee è iniziata una attività che ha visto ospitare, nel 2016, iniziative comunque legate a temi inerenti all'Opera o al sacro nell'arte. Anche i locali del Museo si sono aperti ad una prima esperienza espositiva, ovviamente legata ai contenuti del Museo.

- **4 mostre temporanee nella galleria**

800 mq di superfici espositive hanno accolto circa 100 tra opere e riproduzioni di originali.

- *La dignità attraverso arte*

- *Opere di terra quasi eterne*

ceramiche a cura della area Didattica del Museo

- *In una carne*

opere degli artisti che frequentano  
la *Sacred Art School di Firenze*

- *Il sacro nell'arte*

personale di arte sacra dello scultore Pier Luigi Olla

- **1 esposizione al museo**

- *Donatello e Verrocchio. Capolavori Riscoperti*

dalla collezione Silverman



# EDITORIA

Anche la pubblicazione di saggi e studi critici, oltre le due collane dell'Opera (Studi e Restauri edita da Mandragora e Archivi di Santa Maria del Fiore edita da Leo S. Olschki), ha costituito un fronte di impegno che è stato ritenuto di grande rilievo per accrescere la conoscenza e l'attenzione verso i beni custoditi dall'Opera e verso il grande lavoro che viene annualmente compiuto. Il 2016, se non è stato segnato da molte uscite, è stato l'anno in cui si sono imposte opere che vedranno la luce nei prossimi esercizi. Si debbono segnalare fra le uscite o le impostazioni avviate nell'anno:

## **IL CATALOGO DELL'ARCHIVIO MUSICALE**

È giunta a termine la catalogazione dell'archivio musicale (libri di polifonia) a cura di Frank D'Accone e Gabriele Giacomelli, la cui pubblicazione sarà pronta nel 2017 nella collana "Archivi di Santa Maria del Fiore"

**I PROGETTI PER LA FACCIATA DI SANTA MARIA DEL FIORE (1587-1645). ARCHITETTURA TRA RINASCIMENTO E BAROCCO** di Mario Bevilacqua, editore Leo S.Olschki, pubblicato nel 2015 ma presentato nel 2016

**GLI ATTI DEL CONVEGNO SUL BATTISTERO**  
edizioni Mandragora, in uscita nel marzo 2017

**IL RESTAURO DEI PARATI DI SAN GIOVANNI**  
edizioni Mandragora, di cui si prevede l'uscita nel 2018

**IL RESTAURO DELL'ALTARE D'ARGENTO**  
di cui è prevista l'uscita nel 2019

# DIDATTICA

**Nel 2016  
questa attività ha  
registrato:**

**2.707**

**Frequenze**

**461**

**Docenti e accompagnatori  
per attività laboratoriali**

**582**

**Docenti e accompagnatori  
per attività di formazione  
e comunicazione**

**286**

**Pubblici speciali**

**59**

**Studenti in alternanza  
scuola/lavoro**

**5**

**Stage curriculare**

**116**

**Classi coinvolte**

**51**

**Istituti scolastici e  
strutture sociali coinvolti**

Nel gennaio 2016 è stata avviata, per la prima volta al Museo dell'Opera del Duomo di Firenze, l'area didattica, rivolta alle scuole di ogni ordine e grado e ai pubblici speciali di bambini, giovani ed adulti. È impostata su lezioni su temi specifici e laboratori, finalizzate ad approfondire la conoscenza dei mestieri d'arte che, dal Medioevo si trasmettono fino ad oggi nelle botteghe. Si è infatti ritenuto che conoscere e valorizzare questo patrimonio di saperi sia parte essenziale di un percorso educativo che scopre e riconosce, attraverso l'opera d'arte, il lavoro, la fede, la passione e il genio degli uomini che l'hanno creata. L'area della didattica organizza anche un programma di attività di formazione continua riservate agli operatori: custodi - guida dell'Opera del Duomo, maestri artigiani e educatori che operano nell'area didattica.

Dal questionario di valutazione inviato ai docenti al termine dei corsi, in una scala da 1 a 5, è risultata una valutazione 5 dal 90% delle insegnanti che hanno risposto (oltre il 25%).





# ACCESSIBILITÀ

A fine 2016 ha preso avvio un'area presidiata da una specifica risorsa per seguire tutte le problematiche legate alla presenza nei monumenti dell'Opera di persone che hanno un disagio o una disabilità temporanea o permanente (fisica, motoria, cognitiva, sensoriale e sociale). Sono state messe a disposizione del pubblico due sedie a rotelle, posizionate presso la Cattedrale e presso il Museo ed è stata avviata una serrata attività di confronto con le organizzazioni più rappresentative di alcune aree di disagio: persone ipovedenti e cieche, persone sorde, persone con disabilità motoria. Si è dato inizio anche alla progettazione di un percorso esperienziale tattile guidato (work in progress) all'interno del Museo dell'Opera, con repliche delle principali opere, l'ideazione di un percorso informativo tattile per tutto il Grande Museo del Duomo, e la formazione del personale interno.

- **8 sono state le prime VISITE TAILOR-MADE**



# STUDIUM FLORENTINUM

Nel corso del 2016 è stato siglato l'accordo con l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano per dar vita, a partire dal 2018, ad un Executive Master in Cultural Heritage. Creativity, Innovation & Management.

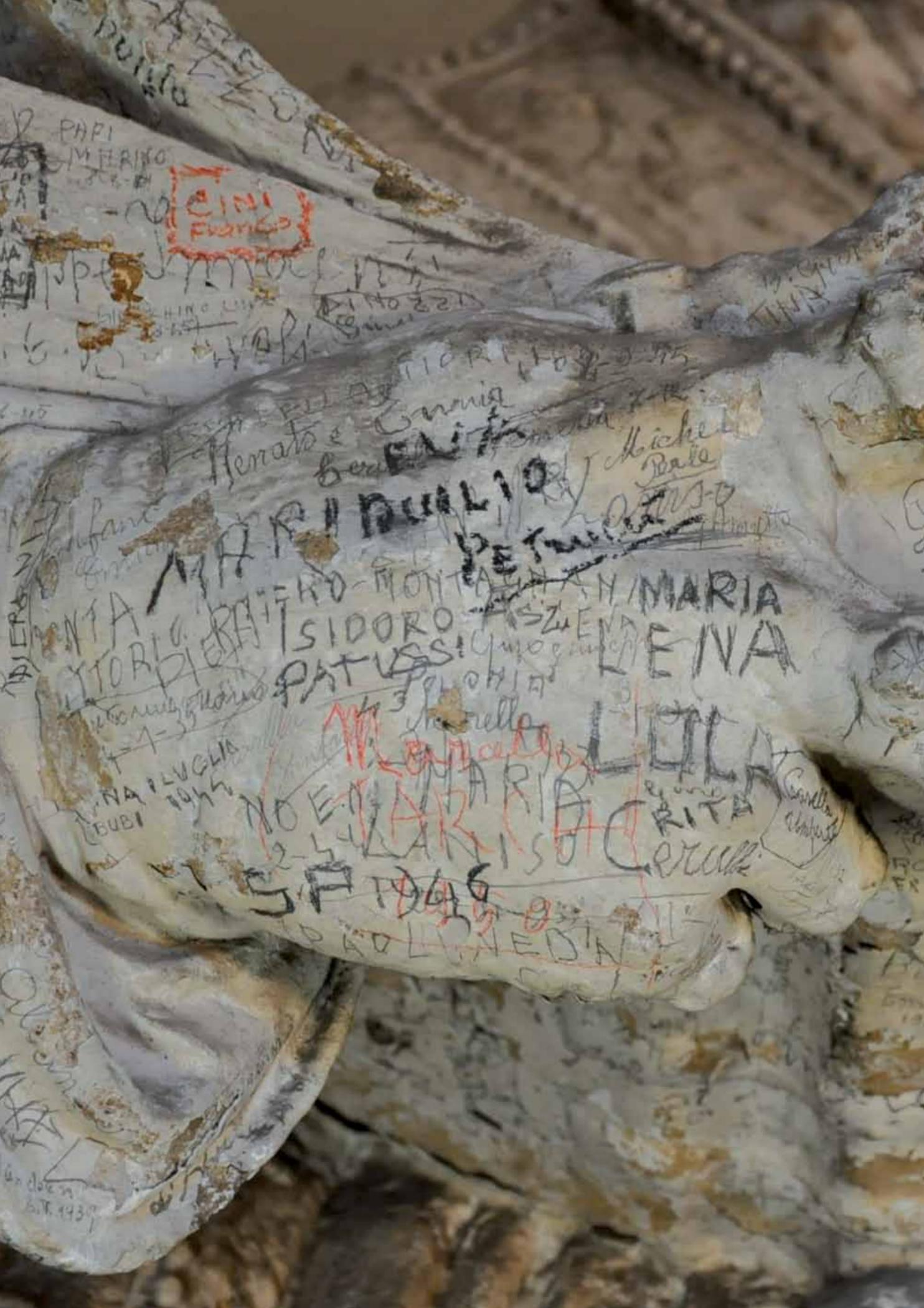
Il progetto ha origine dall'osservazione dei flussi turistici presenti a Firenze che mostrano la presenza crescente di visitatori provenienti da paesi di culture molto lontane dal nostro universo storico e culturale.

Da qui un percorso, sicuramente lungo ma efficace, di acculturazione di quanti sono destinati ad essere la nuova classe dirigente di questi paesi. Un percorso che non si limiti a parlare della nostra cultura, ma che offra anche possibilità di crescita esperienziale e professionale. È stato immaginato e progettato un executive master tenuto in lingua inglese e della durata di anno, rivolto a giovani professionisti e brillanti laureati provenienti principalmente da Asia, Sud America e Africa. Una combinazione di discipline umanistiche, economiche e sociali per consentire al partecipante di acquisire un metodo di analisi e di lavoro che, grazie ad una expertise multidisciplinare, risulti applicabile ad un notevole numero di professioni.

Il corso, definito proprio nel 2016, vedrà nel 2017 la partecipazione a fiere di settore, progettazione di eventi internazionali e incontri con istituzioni e Stakeholders per reclutare i partecipanti.

Nel progetto sono state coinvolte anche importanti aziende che, a partire dal giugno 2018, ospiteranno i partecipanti nella fase pratica di tirocinio per completarne la formazione

- **38 aziende partner del master**



# AUTOGRAPHY

Proprio il 2016 ha visto la nascita di Autography, un'applicazione del tutto innovativa frutto di un progetto assolutamente originale, nato all'interno dell'Opera, volto a salvaguardare in modo più efficace e duraturo le opere d'arte ed i monumenti sottoposti a restauro. Una App che non reprime il desiderio di quanti desiderano lasciare una testimonianza della loro visita – e, fino ad oggi, lo hanno fatto degradando i monumenti e le opere d'arte – ma incanala questa insopprimibile pulsione e ne garantisce una durata nel tempo quale nessuno poteva immaginare prima. Questa App consente di lasciare il proprio graffito digitale in una delle postazioni create ad hoc sul Campanile di Giotto e sulla Cupola del Brunelleschi – i primi due interventi, ma anche quelli più urgenti e problematici - scegliendo la superficie e lo strumento con cui scrivere e di inviarlo alla sezione dedicata del sito dell'Opera di Santa Maria del Fiore. I messaggi digitali, così tracciati, sono poi conservati sia in formato digitale che pubblicati su supporti cartacei. Il tutto destinato ad essere conservato e consultabile nell'Archivio storico dell'Opera del Duomo.

**Nel 2016 il successo dell'iniziativa è documentato, oltre che dal fatto che le scritte rinvenute – e subito rimosse – non hanno superato il numero di 10, da questi numeri:**

.....  
**19.450**  
Messaggi ricevuti

.....  
**15. 120**  
Messaggi approvati e pubblicati

.....  
**1**  
Volume pubblicato con le prime 10.000 Iscrizioni raccolte



# APPLICAZIONI

L'Opera di Santa Maria del Fiore ha commissionato e diretto le App che sono state pensate per offrire il massimo supporto ai visitatori, contenendo informazioni ed approfondimenti sui capolavori de Il Grande Museo del Duomo. Contenuti non solo testuali ma anche fotografici in altissima risoluzione, il che permette di esplorare nei minimi dettagli le opere di riferimento (Porta del Paradiso e Porta Nord del Battistero, Altare d'Argento, Pararti di San Giovanni, Mosaici della volta del Battistero). Le applicazioni sono pensate per iOS e Android e sono scaricabili da Apple Store e Google play. Dati numerici si hanno soltanto della App gratuita "MuseoDuomo" che guida alla visita del Museo dell'Opera:

- **750 Schede informative di opere**
- **28 Sale**
- **65 Ebeacon**

**Nel corso del 2016  
si sono avuti:**

.....

**9.935**

Download



# PROGETTO ARNOLFO

A partire dal 2013 è stato impostato, con la collaborazione di un laboratorio legato all'Università di Pisa, un programma di realizzazione di un data-base generale destinato a raccogliere ed organizzare tutta la documentazione inerente al patrimonio artistico dell'Opera.

Il programma, denominato "Arnolfo", è stato messo a punto e si stanno ora trasferendo tutti i dati raccolti nei vari archivi ad oggi esistenti, da quelli di pura documentazione sulla falsariga delle schede ministeriali, a quelli inerenti ai restauri fatti.

## **Il lavoro fatto nel corso del 2016 è risultato:**

.....

**5124**

Schede acquisite

**12**

Categorie di beni schedati

**7720**

File archivio media

**10**

Interventi di  
miglioramento al sistema

**52**

Catalogatori e supervisor



# PROTOCOLLO DIGITALE

Dal 2015 è attivo il Protocollo digitale che permette la ricerca rapida dei documenti in ingresso ed in uscita.

**Il lavoro svolto nel 2016 è risultato di:**

**5.917**

Numero totale protocolli assegnati

**2.910**

Fatture protocollate

**3.007**

Documenti protocollati in ingresso e uscita

# GIS MANUTENZIONE PROGRAMMATA

È stata chiesta dall'Opera la collaborazione del dipartimento di Scienze della Terra dell'Università di Firenze, per realizzare un sistema di mappatura ed archiviazione di tutte le superfici soggette a manutenzione e restauro, così da dotare il personale impegnato nel lavoro di uno strumento essenziale per facilitare l'introduzione di procedure di manutenzione programmata. Il progetto impostato su processi GIS è partito inserendo nel programma i rilievi di AutoCAD delle facciate esterne del Battistero sulle quali, bozza per bozza, sono stati riportati i rilievi delle tipologie di materiale usato. Sono state anche riportate le tavole dei degradi e degli interventi eseguiti, le tavole storiche dei precedenti restauri, le campionature, le relazioni delle prove di pulitura e della diagnostica e le immagini fotografiche. Il sistema è giunto ad operatività nel 2016 e nei prossimi anni proseguirà la mappatura ed archiviazione dei dati inerenti agli altri monumenti.

**SISTEMA DI MONITORAGGIO GIS:**

- **3.208 mq Battistero mappato e monitorato**

laebis ped quae vent ute idelitas sin  
endant. Susame dpsam, allien teced  
quost, quas dis evel



## CELEBRAZIONI LITURGICHE

In occasione delle celebrazioni liturgiche più importanti – ordinazioni sacerdotali e vescovili, ordinazioni diaconali, celebrazioni che coinvolgono la Diocesi, feste solenni – l'Opera assicura una serie di servizi supplementari: sistemazione di grandi schermi per permettere ai fedeli di seguire da vicino la liturgia, registrazioni, presenza del Coro della Cappella Musicale della Cattedrale, stampa di supporti, servizio rafforzato. Nel corso del mandato è stato installato un nuovo impianto audio di ultima generazione, con consolle elettronica, ed è stato aumentato il numero dei diffusori che ora coprono tutta l'area delle navate.

- **78 Le celebrazioni liturgiche che hanno richiesto questi interventi nel 2016**

## CAPITOLO METROPOLITANO

La legge concordataria, nel dettare le norme generali di regolamentazione delle fabbricerie, prevede che le stesse debbano garantire la piena libertà dell'attività religiosa, lo scopo vero per il quale la Cattedrale è stata edificata. Il soggetto cui la fabbriceria si deve rapportare è il *Capitolo Metropolitano*, cui il vescovo ha affidato la gestione del complesso della Cattedrale dal punto di vista religioso. Nel corso del mandato è stata redatta una nuova convenzione che definisce i rapporti fra Opera e Capitolo e stabilisce gli obblighi che l'Opera si assume per assicurare il pieno e libero svolgimento delle attività liturgiche e la cura dei beni ed apparati necessari a questo scopo. La Convenzione è stata rinnovata senza cambiamenti nel 2016 per i prossimi 5 anni.



# CAPPELLA MUSICALE

È stata ricostituita nel 2012 la cappella Musicale della Cattedrale di Firenze, diretta da M° Michele Manganelli, alla quale è affidato l'accompagnamento delle più importanti celebrazioni liturgiche. Si tratta di un complesso di 50 cantori non professionisti, selezionati nel corso di audizioni, cui si uniscono da 8 a 16 cantanti solisti professionisti a seconda del programma.

## Nel 2016:

.....  
**360**

I brani in repertorio

**390**

I brani in archivio

**39**

Le esecuzioni svolte

**10**

Le registrazioni dei canti natalizi

**9**

Le registrazioni dei corali del museo

Nel 2016 ha preso avvio anche il ricostituito coro di voci bianche *Pueri Cantores* che ha iniziato il servizio con la prima Domenica di Avvento.

- **30 Bambini**
- **19 Lezioni settimanali**
- **3 Esecuzioni**

# ORDINI

**Nel 2016 il sistema ha registrato:**

**2.001**  
Ordini emessi

**2.350**  
Email scambiate

**7**  
Capitolati

Nel corso del 2015 è stato istituito un Ufficio Acquisti ed è stata introdotta la nuova procedura di centralizzazione di tutti gli acquisti. È stato altresì introdotto il sistema della richiesta comparativa di più preventivi per qualsiasi acquisto, anche di ridotta entità. Il sistema ha permesso di raggiungere importanti risultati in termini di riduzione dei costi, sia ordinari che straordinari. Le varie richieste, di qualsiasi natura, che giungono all'Ufficio Acquisti vengono analizzate/valutate e inoltrate ai vari fornitori, precedentemente e periodicamente selezionati e continuamente aggiornati. Le aree responsabili dell'utilizzo dei beni e servizi acquistati certificano la correttezza della fornitura anche sotto il profilo della qualità ed autorizzano la messa a pagamento delle fatture pervenute. Per l'assegnazione di servizi o acquisti che possano comportare una spesa di un certo valore si procede alla comparazione tra più offerte su veri e propri capitolati.

# CONTRATTI E CONVENZIONI

Nel corso del 2016 sono stati stipulati diversi contratti sia per fornitura merci sia per affitto di appartamenti e fondi del patrimonio dell'Opera. La situazione risultante è la seguente:

**170**  
Contratti con fornitori

**35**  
Contratti di affitto commerciale

**22**  
Contratti di affitto quartieri

**15**  
Contratti comodato gratuito

**6**  
Contenziosi a vari stadi, inerenti a tutti problematiche condominiali o locazioni

# GESTIONE CONTABILE

Il volume di attività amministrativa e contabile è rilevante nel corso dell'anno. La complessità della gestione, sviluppata su settori molto diversi fra loro – edilizia, restauro, editoria, merchandising, tour operating, rapporti con le P.A.- genera volumi rilevanti.

**Nel corso del 2016 essi sono rappresentati da**

**2.823**  
Fatture acquisto attività istituzionali

**138**  
Fatture acquisto attività connesse

**135**  
Fatture no iva

**794**  
Fatture vendite attività istituzionali

**97**  
Fatture vendite attività connesse

**41**  
Fatture vendite attività connesse centro

**958**  
Fatture vendite attività istituz. Pubblica amministrazione

**8.073**  
Registrazioni nel libro giornale



# PERSONALE

La qualificazione e formazione del personale è stata sempre all'attenzione del Consiglio soprattutto in considerazione del nuovo corso organizzativo e del processo di gerarchizzazione che ha costituito la scelta prima in tema di rapporti con il personale. I nuovi scenari ed i nuovi compiti che sono stati definiti hanno comportato l'impiego di nuove risorse umane con formazione più adeguata ed età più bassa. Inoltre, l'apertura del Museo con le sue dimensioni più che raddoppiate ha avuto evidenti conseguenze sull'incremento del personale.

Durante tutto il 2016 è stato implementato il programma SOME TIME per la gestione delle presenze del personale, questo lavoro ci ha permesso di migliorare ulteriormente l'elaborazione di tutti i dati per la compilazione dei cedolini paga con un notevole risparmio di tempo sulla elaborazione delle stesse

## Nel 2016 la situazione è risultata:

**134**

Dipendenti  
72% maschi-18% femmine

**8.301**

Ore infortunio e malattia  
gestite ed elaborate

**13**

Collaborazioni co.Co.Co  
gestite ed elaborate

**203.921**

Ore lavorate gestite ed  
elaborate

**8.173**

Ore straordinarie gestite  
ed elaborate

**960,50**

Ore di formazione totali  
del personale

**23.731**

Ore di ferie gestite ed  
elaborate

# STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La nuova organizzazione dell'Opera ha preso avvio proprio nel 2016, dopo un periodo di sperimentazione nel 2015. Essa si basa sul principio della autonomia operativa e budgettaria di aree di lavoro presidiate da un responsabile che agisce nel rispetto di progetti, obbiettivi e risorse definite annualmente dal Consiglio.

- **28 AREE**
- **45 DIPENDENTI FASCIA B**  
con 29 promozioni nel corso dell'anno
- **60 DIPENDENTI FASCIA C**  
con 32 promozioni nel corso dell'anno
- **16 DIPENDENTI FASCIA D**  
con 10 promozioni nel corso dell'anno
- **8 DIPENDENTI FASCIA E**  
con 5 promozioni nel corso dell'anno
- **5 QUADRI**  
con 2 promozioni nel corso dell'anno
  
- **12 OPERAI**
- **10 SCALPELLINI-RESTAURATORI**
- **48 CUSTODI**
- **34 VIGILANZA**
- **24 AMMINISTRATIVI**
- **6 PULIZIE**

# OUTSOURCING

Lo sviluppo delle nuove attività in cui l'Opera si è impegnata e che hanno costituito il motore della crescita che si è registrata praticamente in tutti i settori è stato possibile anche grazie a prestazioni e consulenze esterne acquisite soprattutto in settori più specialistici.

**Nel 2016 questo apporto in outsourcing è risultato caratterizzato da:**

.....

**2**  
**Consulenze amministrative e fiscali**

**3**  
**Consulenze legali**

**2**  
**Consulenze artistiche**

**20**  
**Consulenze e prestazioni tecniche**

**2**  
**Consulenze mktg e pubblicitarie**

**82**  
**Consulenze e prestazioni diverse**

BILANCIO 2016

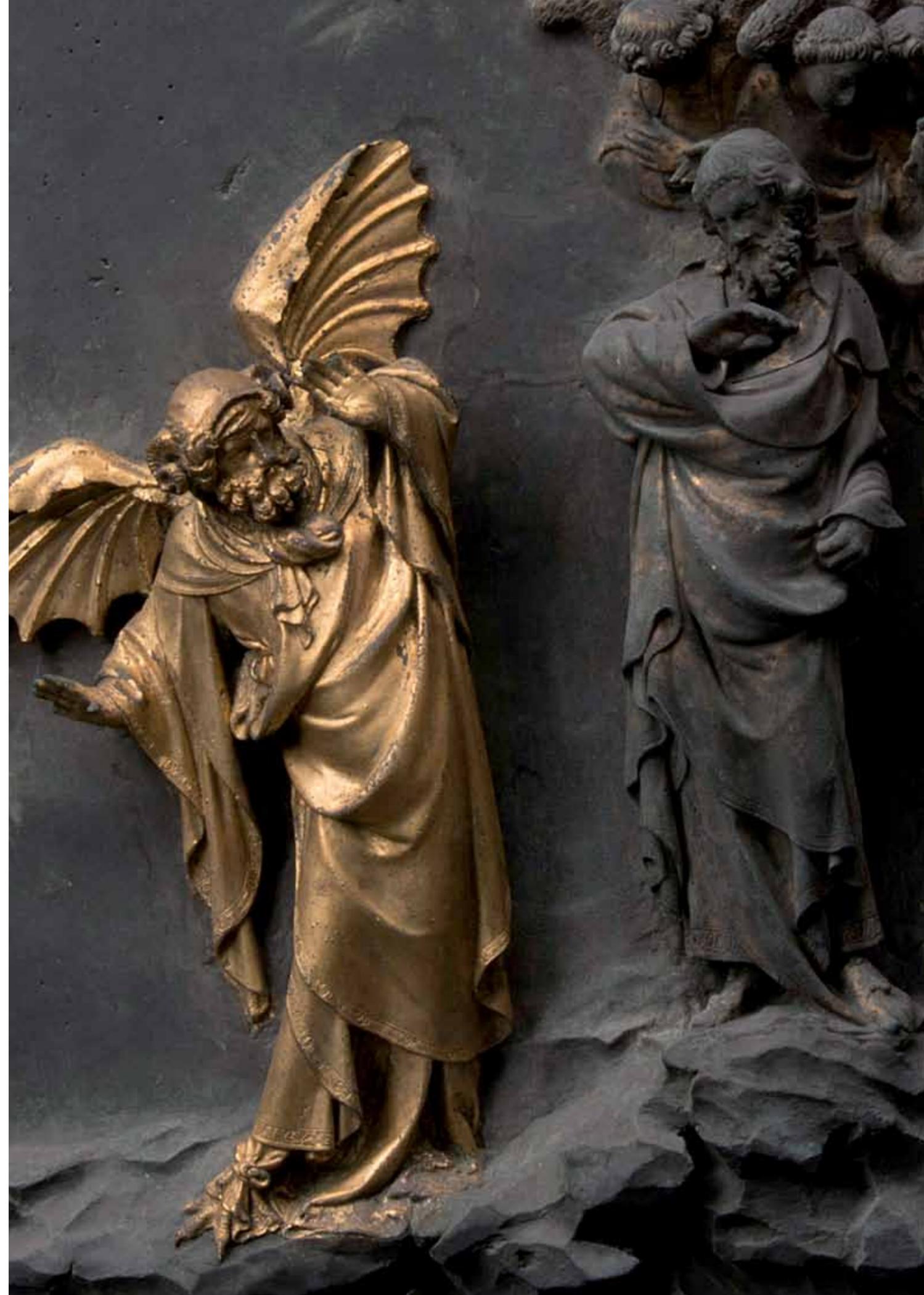


STATO PATRIMONIALE		2016	2015
<b>ATTIVO</b>			
<b>B</b>	<b>IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>74.763.487</b>	<b>71.404.200</b>
<b>B.1</b>	<b>IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>	<b>628.752</b>	<b>343.799</b>
	a) Diritto di brevetto industriale e diritti di utilizzazione di opere dell'ingegno	408.342	108.610
	b) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	28.667	28.411
	c) Immobilizzazioni in corso e acconti	58.353	18.300
	d) Altre immobilizzazioni immateriali	133.390	188.478
<b>B.2</b>	<b>IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>	<b>63.836.555</b>	<b>60.061.158</b>
	<b>a) Beni immobili di cui:</b>	<b>57.128.242</b>	<b>57.457.238</b>
	Terreni e fabbricati	57.128.242	57.457.238
	<b>b) Beni mobili di cui:</b>	<b>6.106.861</b>	<b>2.601.920</b>
	Impianti e macchinari	740.438	659.570
	Attrezzature industriali e commerciali	37.173	25.369
	Altri beni materiali	5.329.251	1.916.981
	<b>c) Immobilizzazioni in corso e acconti</b>	<b>601.451</b>	<b>2.000</b>
<b>B.3</b>	<b>IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE</b>	<b>10.298.180</b>	<b>10.999.243</b>
	a) Altri titoli	10.298.180	10.999.243
<b>C</b>	<b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>12.605.827</b>	<b>12.482.017</b>
	<b>a) Rimanenze di cui:</b>	<b>42.313</b>	<b>103.837</b>
	Prodotti finiti e merci	42.313	103.837
	<b>b) Crediti esigibili nell'esercizio successivo di cui:</b>	<b>3.276.871</b>	<b>2.432.468</b>
	Crediti verso clienti	633.606	277.132
	Crediti tributari	8.298	32.282
	Imposte anticipate	5.960	4.912
	Crediti verso altri	2.629.007	2.118.142
	<b>c) Disponibilità liquide di cui:</b>	<b>9.286.643</b>	<b>9.945.712</b>
	Depositi bancari e postali	9.266.643	9.925.712
	Denaro e valori in cassa	20.000	20.000
<b>D</b>	<b>RATEI E RISCONTI ATTIVI</b>	<b>314.334</b>	<b>221.718</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>		<b>87.683.648</b>	<b>84.107.935</b>

STATO PATRIMONIALE		2016	2015
<b>PASSIVO</b>			
<b>A</b>	<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>69.453.794</b>	<b>65.085.806</b>
	<b>a) Patrimonio netto di cui:</b>		
	Capitale	65.085.806	62.449.136
	Utile (Perdita) di esercizio	4.367.988	2.636.669
<b>C</b>	<b>TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO</b>	<b>3.397.081</b>	<b>3.065.084</b>
<b>D</b>	<b>DEBITI</b>	<b>14.793.271</b>	<b>15.916.527</b>
	<b>a) Debiti esigibili nell'esercizio successivo di cui:</b>		
	Debiti verso banche	10.615.517	11.679.186
	Acconti	272	
	Debiti verso fornitori	1.745.078	3.330.233
	Debiti tributari	221.328	151.296
	Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	216.799	159.633
	Altri debiti	1.994.278	596.180
<b>E</b>	<b>RATEI E RISCONTI PASSIVI</b>	<b>39.502</b>	<b>40.519</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>		<b>87.683.648</b>	<b>84.107.935</b>

## CONTO ECONOMICO

<b>A</b>	<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>20.697.375</b>	<b>15.330.553</b>
	<b>a) Valore della produzione di cui:</b>		
	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	18.766.881	13.587.288
	Variazione delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	-61.523	43.500
	<b>b) Altri ricavi e proventi di cui:</b>	<b>1.992.018</b>	<b>1.699.765</b>
	Ricavi e proventi diversi	1.992.018	1.699.765
<b>B</b>	<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>15.898.478</b>	<b>12.499.998</b>
	<b>Costi della produzione di cui:</b>		
	<b>a) Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo di merci</b>	<b>362.646</b>	<b>376.929</b>
	<b>b) Costi per servizi</b>	<b>4.803.213</b>	<b>3.421.794</b>
	<b>c) Costi per godimento di beni di terzi</b>	<b>263.169</b>	<b>28.530</b>
	<b>d) Costi per il personale di cui:</b>	<b>6.318.798</b>	<b>5.651.040</b>
	Salari e stipendi	4.455.450	3.764.623
	Oneri sociali	1.224.420	1.063.016
	Trattamento di fine rapporto	340.123	606.573
	Altri costi per il personale	298.806	216.829
	<b>e) Ammortamenti di cui:</b>	<b>2.678.713</b>	<b>1.907.101</b>
	Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	192.030	101.809
	Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	2.486.683	1.805.292
	<b>f) Oneri di cui:</b>	<b>1.471.939</b>	<b>1.114.604</b>
	Oneri diversi di gestione	1.471.939	1.114.604
<b>C</b>	<b>PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>-157.322</b>	<b>53.982</b>
	<b>a) Altri proventi finanziari di cui:</b>	<b>167.774</b>	<b>543.250</b>
	Proventi finanziari da titoli diversi da partecipazioni iscritti nelle immobilizzazioni	136.671	507.326
	Proventi diversi dai precedenti	31.103	35.924
	<b>b) Interessi ed altri oneri finanziari di cui:</b>	<b>325.096</b>	<b>489.268</b>
	Interessi ed altri oneri finanziari	325.096	489.268
<b>F</b>	<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>4.641.575</b>	<b>2.884.536</b>
	<b>Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate</b>	<b>273.587</b>	<b>247.867</b>
	<b>a) Imposte di cui:</b>		
	Imposte correnti sul reddito d'esercizio	273.587	247.867
	<b>Utile (perdite) dell'esercizio</b>	<b>4.367.988</b>	<b>2.636.669</b>



# BILANCIO 2016

## Ricavi - Costi Totali

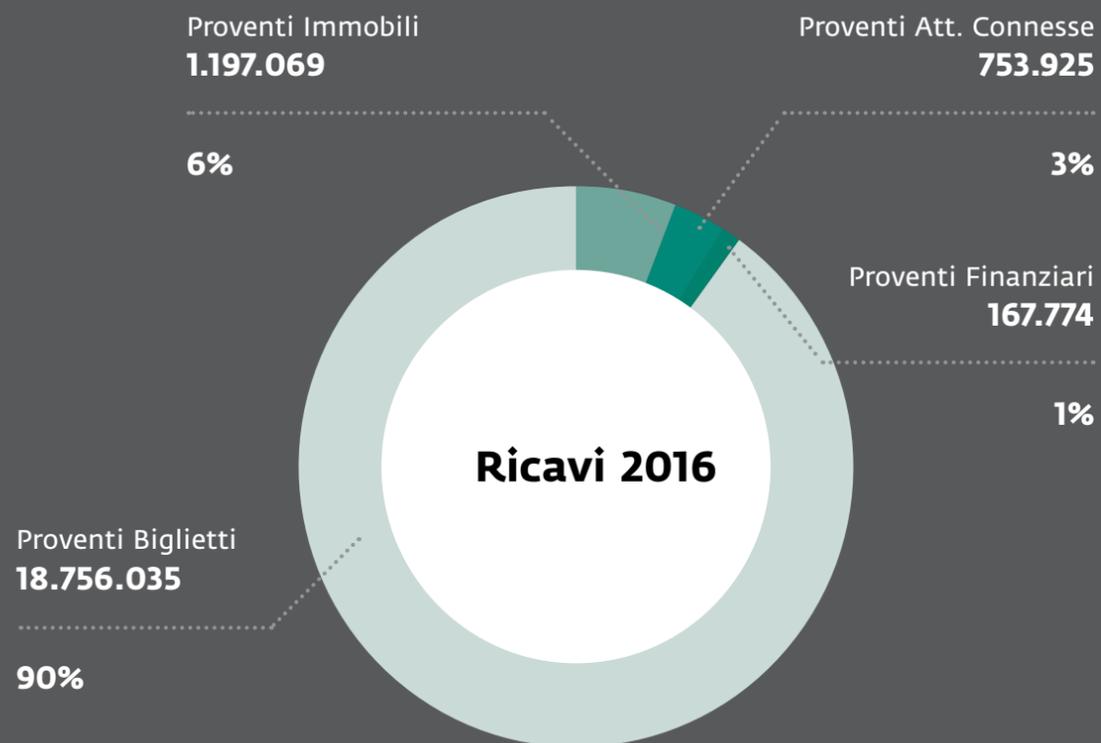
### TOTALE RICAVI



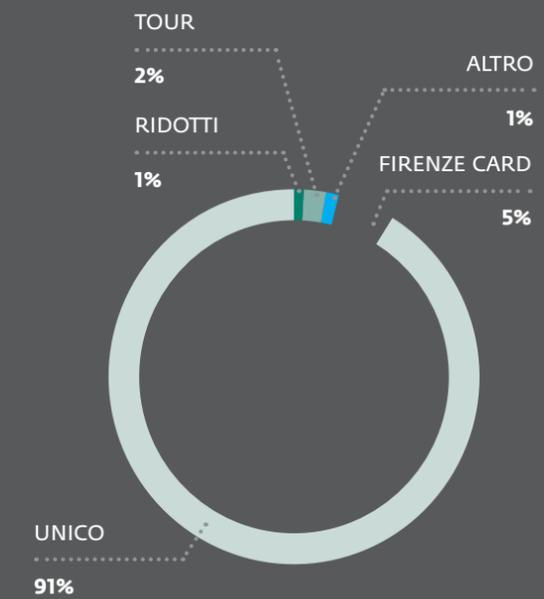
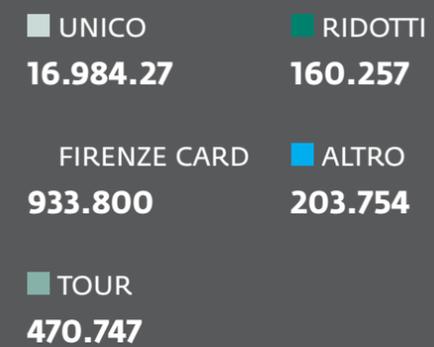
### TOTALE COSTI



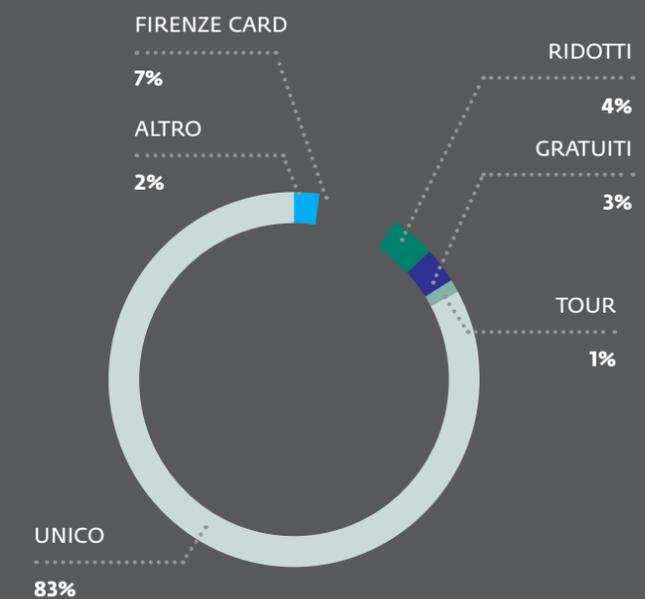
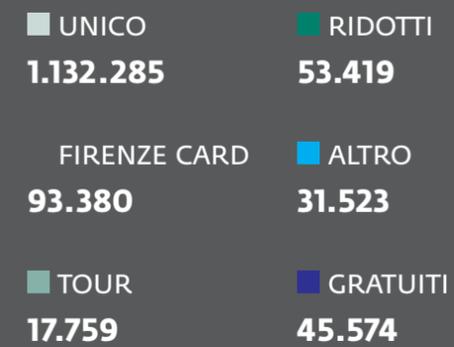
## Ricavi 2016



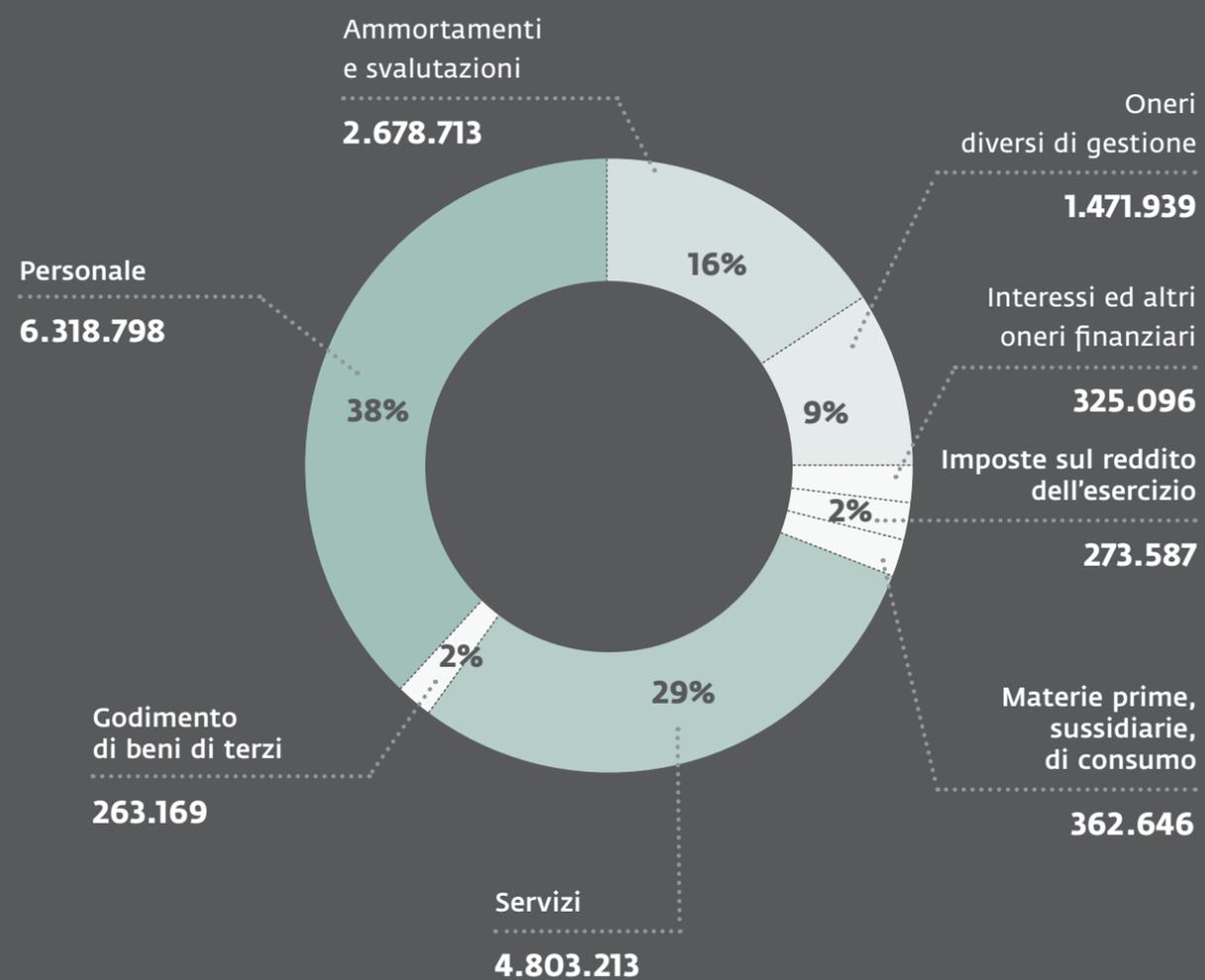
## Incassi per tipologia di biglietto



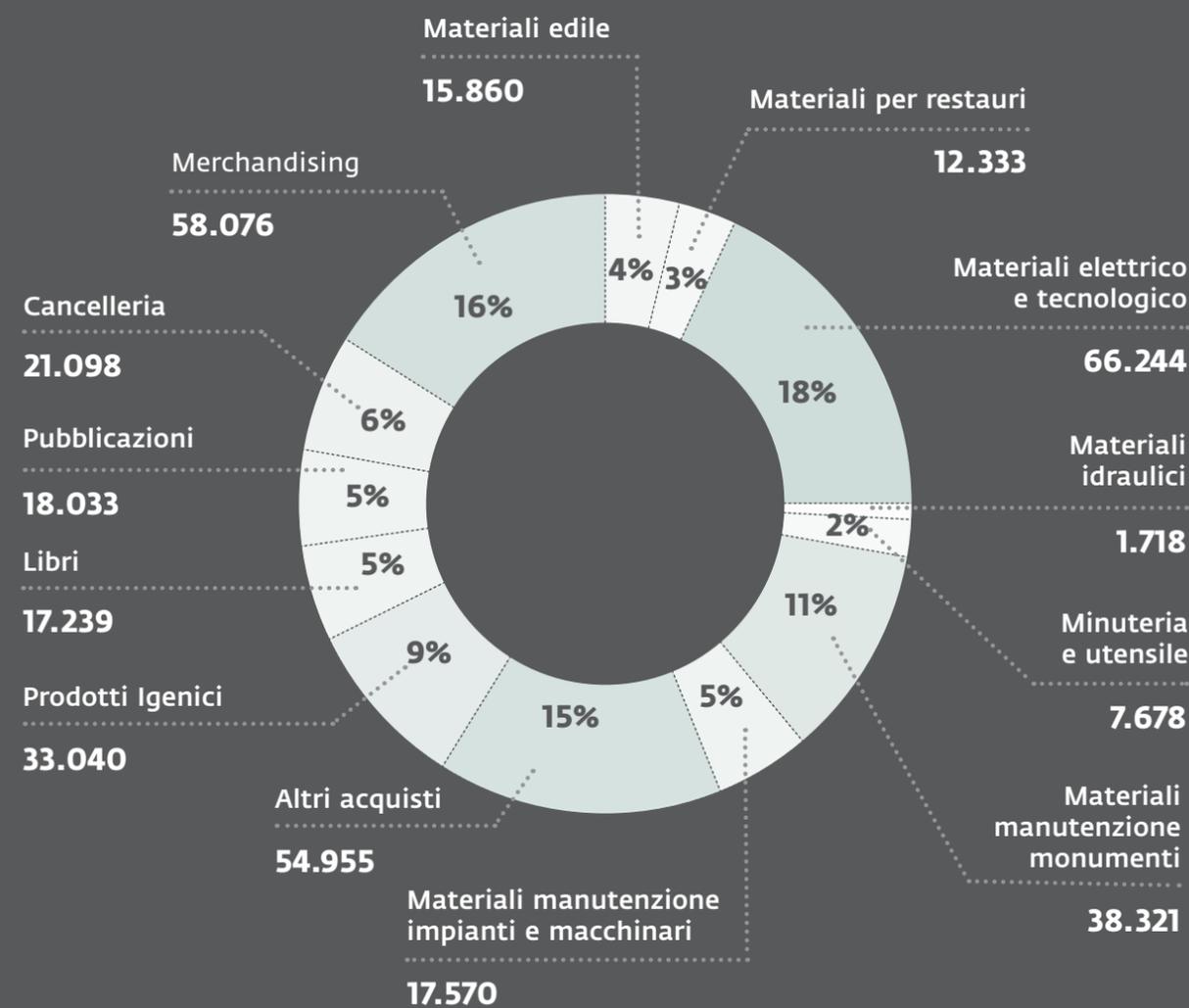
## Visitatori



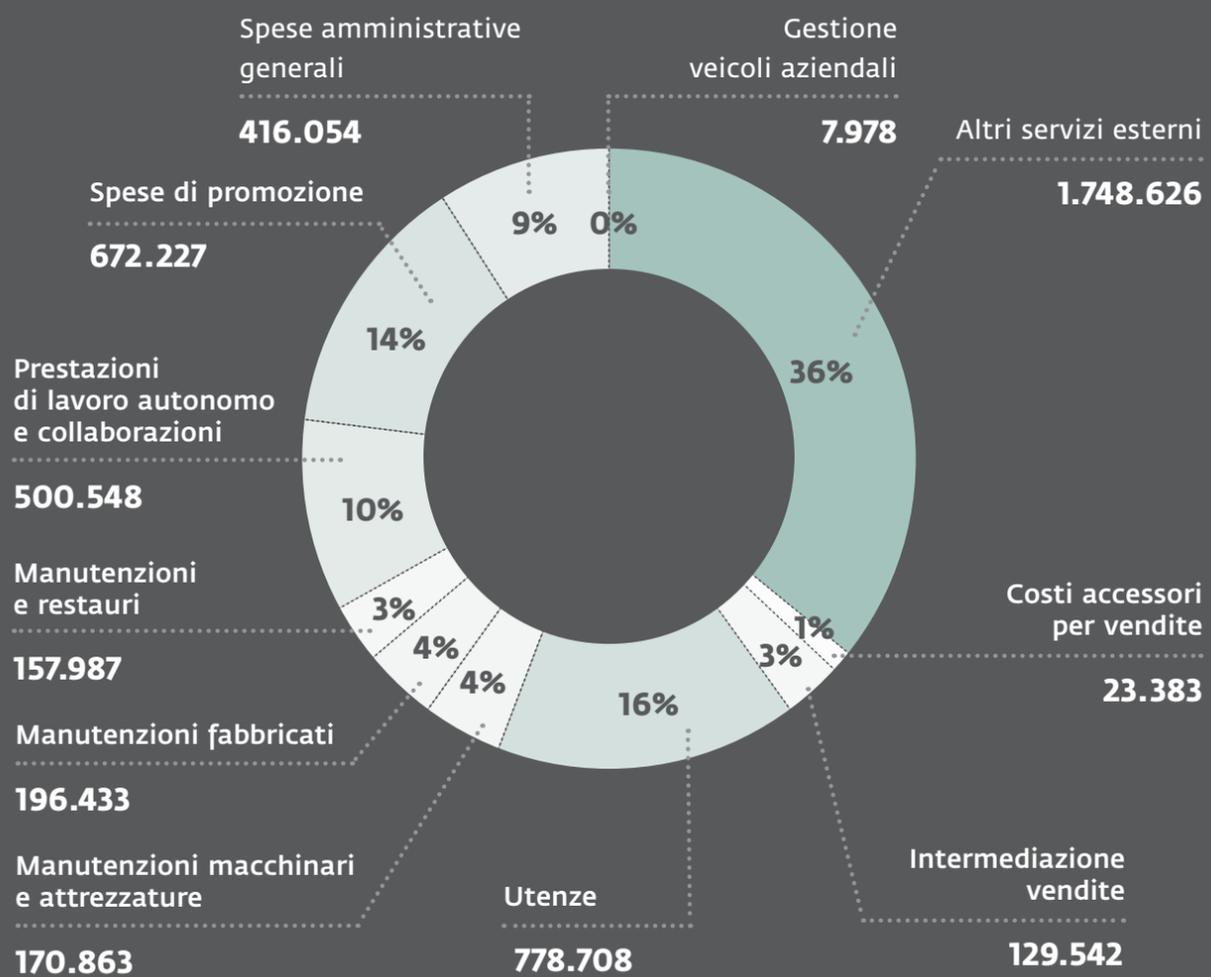
**Costi**



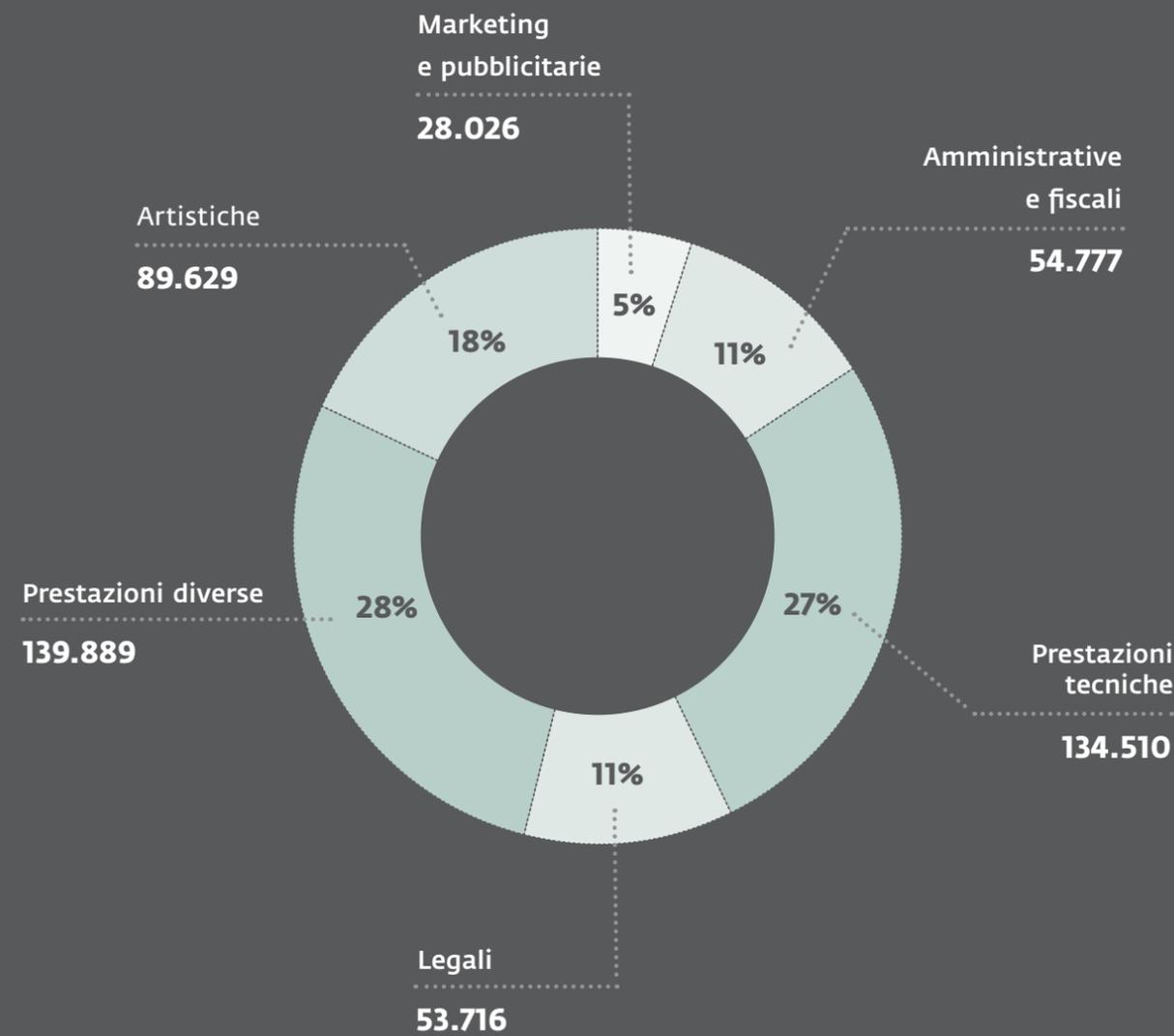
**Costi Per Acquisti**



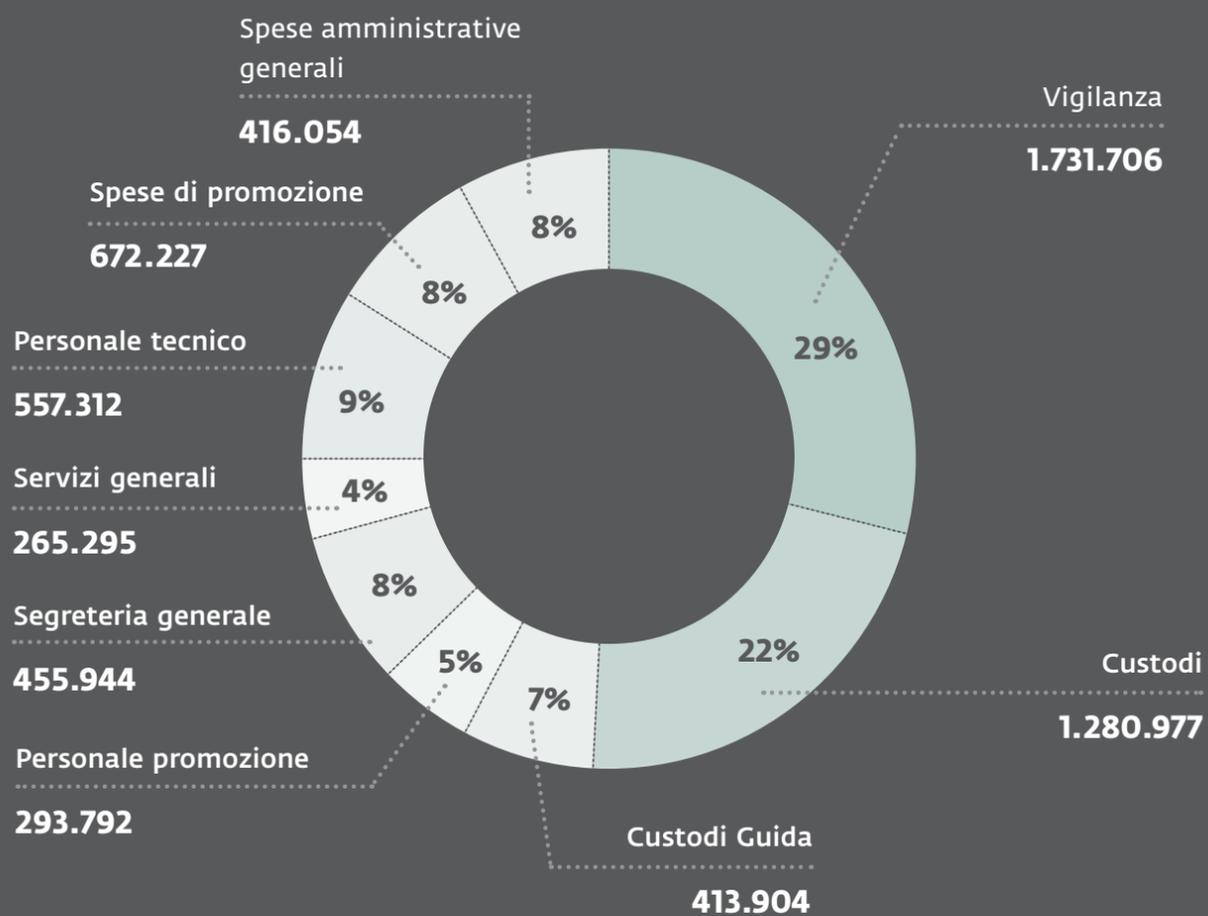
Servizi



Consulenze e collaborazioni diverse



**Costo del personale**



	2016	2015
Utile (Perdita) dell'esercizio	4.367.988	2.636.669
Ammortamenti delle Immobilizzazioni	2.678.713	1.907.101
Proventi Finanziari	-55.739	-443.519
Incremento (Decremento) delle Rimanenze	61.523	-43.500
Incremento (Decremento) dei Crediti	-937.020	-555.811
Incremento (Decremento) dei Debiti	271.394	-162.306
<b>A. FLUSSO FINANZIARIO DELLA GESTIONE REDDITUALE</b>	<b>6.386.860</b>	<b>3.338.635</b>
Investimenti In Immobilizzazioni Immateriali	-476.983	-70.789
Prezzo Di Realizzo Disinvestimenti di Immobilizzazioni Immateriali	0	0
Investimenti In Immobilizzazioni Materiali	-6.262.080	-13.865.654
Prezzo Di Realizzo Disinvestimenti di Immobilizzazioni Materiali	0	8.706
Investimenti In Immobilizzazioni Finanziarie	-3.500.000	-700.000
Prezzo Di Realizzo Disinvestimenti di Immobilizzazioni Finanziarie	4.256.802	19.037.289
<b>B. FLUSSO FINANZIARI DERIVANTI DALL' ATTIVITÀ D'INVESTIMENTO</b>	<b>-5.982.261</b>	<b>4.409.552</b>
Accensione Mutui e Finanziamenti	0	3.858.113
Rimborsi Mutui e Finanziamenti	-1.063.669	-6.668.442
<b>C. FLUSSO FINANZIARI DERIVANTI DALL' ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO</b>	<b>-1.063.669</b>	<b>-2.810.328</b>
<b>INCREMENTO (DECREMENTO) DISPONIBILITÀ LIQUIDE (A+B+C)</b>	<b>-659.070</b>	<b>4.937.858</b>
Disponibilità Liquida Iniziale	9.945.712	5.007.854
Disponibilità Liquida Finale	9.286.643	9.945.712

---

# RELAZIONE ACCOMPAGNAMENTO

---



L'esercizio 2016 del quale vi presentiamo il bilancio, ha chiuso con un risultato ben oltre le aspettative, sia per l'andamento economico della gestione operativa che per il risultato.

L'apertura del Nuovo Museo dell'Opera del Duomo e la nuova immagine del Battistero dopo i lavori di restauro esterno hanno avuto un enorme rilievo mediatico sia in Italia che all'estero ed hanno rinnovato la conoscenza dell'importanza della scultura degli artisti fiorentini dal trecento al cinquecento. Il Museo, poi, si è fatto portatore di un nuovo concept museografico con strumenti e immagini che hanno costituito una particolare attrazione per i visitatori. L'immagine del complesso monumentale è stata valorizzata dagli eventi artistici e di musica che si sono susseguiti nell'anno. Anche nell'esercizio 2016 abbiamo registrato una intensa circolazione turistica e per effetto della visibilità nazionale ed internazionale che ha avuto il complesso monumentale e museale dell'Opera, il complesso delle nostre attrazioni artistiche si è collocato al secondo posto in Firenze per accesso di visitatori e, considerati i numeri dei visitatori paganti, addirittura al secondo posto in Italia.

I ricavi istituzionali complessivi per biglietti emessi hanno avuto un incremento del 38% rispetto all'esercizio precedente con ricavi complessivi di circa 19 milioni di euro ed un risultato complessivo netto di € 4.367.988,00 in presenza di costi per ammortamento, già a regime sui beni e lavori capitalizzati nell'esercizio 2015, aumentati di ben il 40% (€ 771.612) rispetto alla chiusura dell'esercizio precedente. Anche la gestione di questo esercizio è stata particolarmente impegnativa per tutte le attività che sono state svolte dal Consiglio e dagli uffici amministrativi; questi, nel corso dell'esercizio hanno portato a regime il funzionamento del controllo di gestione iniziando ad applicarlo diffusamente sulle varie aree operative. I report che sono scaturiti dai dati sono stati un utile strumento per il Consiglio per la verifica periodica degli stati di avanzamento e per il controllo degli scostamenti. Riteniamo che lo strumento che abbiamo messo in atto sia di particolare importanza

per la gestione nel prossimo futuro, considerato che il sistema è stato collaudato ed ha dato riscontri sia sulla gestione delle commesse e dei lavori che utilità per verificare i costi, affiancando poi un programma di acquisizione dati, anche di natura finanziaria, per un riscontro della loro sostenibilità. A partire dal prossimo esercizio le aree avranno una gestione a budget ed il controllo di gestione costituirà un fondamentale strumento per verificare tempestivamente ogni variazione e provvedere a correggere i trend che non fossero in linea con le aspettative.

Anche se nel bilancio di previsione avevamo mantenuto una certa prudenza, i risultati che abbiamo esposto erano comunque attesi ma necessitavano di riscontri. Con la messa a regime di tutti i monumenti aperti alle visite si è reso necessario incrementare in modo significativo il personale, sia quello di vigilanza che quello tecnico e quindi il relativo costo è aumentato, rispetto all'esercizio precedente, del 12%: una misura sicuramente modesta in rapporto all'incremento che ha avuto l'Opera nei propri ricavi istituzionali.

Anche in questo esercizio è stato realizzato uno straordinario programma di lavori di restauro e manutenzione, sia ordinaria che straordinaria, che hanno richiesto un notevole impegno finanziario; nonostante questo, per lo sviluppo che questo Consiglio ha dato al Complesso dell'Opera di Santa Maria del Fiore, abbiamo potuto assorbire tutti gli impegni finanziari dell'esercizio e quelli che erano stati contratti nell'esercizio precedente in conseguenza dell'enorme impegno comportato dalla ristrutturazione del Museo e del Battistero. In bilancio risultano ancora debiti verso Istituti di credito contratti per le ristrutturazioni di cui abbiamo detto che, però, sono ben coperti dalla massa delle immobilizzazioni finanziarie. A conferma, subito all'inizio dell'esercizio in corso abbiamo deciso di procedere ad un parziale disinvestimento delle immobilizzazioni finanziarie con il quale sono stati estinti i debiti di medio termine; e, una volta chiusa l'operazione, è ancora risultata una mole di immobilizzazioni finanziarie tale da coprire tutti debiti a breve e garantire che la gestione futura possa proseguire con le risorse proprie, mentre i debiti per Tfr e a medio termine sono tutti coperti dai fondi appositamente predisposti. Nell'esercizio, come previsto, abbiamo avuto un incremento occupazionale di rilievo anche in ruoli particolarmente delicati quali quelli tecnici. Il personale dipendente, tra impiegati e operai, è passato dai 113 occupati dell'esercizio 2015 ai 134 occupati a fine 2016. L'incremento dell'occupazione è conseguenza sia della necessità di coprire il nuovo organico richiesto dal Museo – più che raddoppiato rispetto al passato – sia dalla necessità di assicurare gli orari prolungati e le turnazione per i riposi settimanali.

Come detto, il controllo di gestione ha confermato l'utilità delle procedure introdotte con la centralizzazione degli acquisti che hanno concorso a migliorare i risultati positivi sia della spesa ordinaria che straordinaria grazie al monitoraggio, alla comparazione ed al controllo di forniture ed approvvigionamenti. I risultati positivi che sono derivati da tale controllo hanno generato maggiori risorse per l'attività propria dell'Opera.

È stata anche intensificata l'azione di approfondimento culturale che il Consiglio ha perseguito in questi anni del suo mandato amministrativo e che resta una componente primaria nella missione di valorizzazione del patrimonio artistico affidatogli.

Abbiamo svolto regolarmente tutti gli eventi previsti: la rievocazione della Cavalcata dei Magi il 6 gennaio, la rassegna di musica sacra O Flos Colende da aprile a settembre, le lezioni di astrofisica in concomitanza con il fenomeno solare dello Gnomone a giugno, la memoria del Battesimo in Battistero per i bambini battezzati nell'anno precedente il 24 Giugno, l'infiorata delle strade percorse dalla processione del Corpus Domini, la festa dell'Opera l'8 settembre e la Capannuccia sul sagrato del Duomo a dicembre. A questi eventi consolidati si sono aggiunte le numerose mostre, le conferenze di approfondimento ed il ciclo di concerti Note al Museo svolti nella grande Sala del Paradiso del Museo. Tutti eventi che hanno registrato un altissimo gradimento, come dimostrano la corposa rassegna stampa ed il numero altissimo di partecipazione di popolo.

Passando poi all'analisi dei dati del bilancio, possiamo essere assolutamente soddisfatti per aver realizzato un risultato così importante: è sufficiente la voce "ricavi da vendite e prestazioni", riferita alla bigliettazione, per dare atto dell'enorme massa di presenze nel Complesso Monumentale dell'Opera del Duomo – e mancano i numeri decisamente più importanti degli accessi alla Cattedrale che, non essendoci biglietto o tornello, non sono identificabili ma che, con buona approssimazione, si stimano in oltre 2,5 milioni. Questi numeri confermano la validità e l'efficacia dell'azione di valorizzazione che abbiamo messo in atto. Ne ha certo beneficiato il Museo, così innovativo e affascinante; ma ne hanno beneficiato anche il Battistero e la stessa Santa Reparata, se è vero, come dicono i dati, che oggi tutti i luoghi visitabili con il biglietto Unico hanno superato i 500.000 visitatori. Abbiamo registrato ritardi solo nella messa a punto del prodotto Duomo Experience al Teatro Niccolini, preso in locazione già da un anno per realizzare un centro di prima informazione per i turisti che preceda la successiva visita ai monumenti.

Una introduzione affidata ad un cortometraggio realizzato in coproduzione fra Opera e RaiCom, che abbiamo ritenuto molto importante per diffondere l'immagine del Complesso della Cattedrale, la sua storia, la storia del suo rapporto con la città. Ma anche una buona occasione per conoscere il Teatro Niccolini quale centro storico della cultura e dello spettacolo della città.

Gli investimenti per l'esercizio 2016 hanno interessato le immobilizzazioni materiali che sono incrementate di € 3.775.397 e che sono stati effettuati come da programma soprattutto per il mantenimento e restauro di varie opere e beni stabili dell'Ente. A cui si deve aggiungere l'acquisto di tre opere – una di Arnolfo di Cambio e due di Tino di Camaino – tornate, dopo secoli, a far parte del corredo scultoreo della Cattedrale con un investimento di € 2.500.000; e poi la conclusione della copia della Porta Nord, per la quale è stata spesa la somma di € 737.612 oltre ad € 14.461 per il restauro. Per il restauro del Battistero sono stati pagati € 86.881 oltre ad € 14.626 per il restauro degli interni del Battistero ed € 753.205 per i collaudi del Museo. L'inizio dei restauri al grande organo Mascioni della Cattedrale ha comportato una spesa di € 43.188 ed il restauro dei manoscritti dell'archivio € 111.122; per il restauro della Porta Sud è stato sostenuto un costo di € 568.298, per il restauro di Parati e Pianete un complessivo di € 57.444 e per le edicole degli apostoli in Cattedrale € 57.819.

Nel corso del terzo trimestre dell'anno è stato anche concluso l'acquisto del magazzino di via di Marignolli, adiacente alla proprietà dell'Opera e destinato a magazzino dei materiali edili, per un valore totale dell'immobile di € 650.000, oltre alle spese accessorie, tra cui spese notarili e imposta di registro, per € 65.034. Tutti gli investimenti sono stati capitalizzati e quindi riportati nelle immobilizzazioni materiali.

Tra le molte iniziative che l'Opera ha sostenuto nell'esercizio riferiamo in particolare quelle che hanno avuto un indirizzo culturale particolarmente significativo. La "Didattica", iniziativa rivolta alle scuole fiorentine e toscane in accordo con gli stessi istituti scolastici, ha offerto corsi speciali e laboratori di approfondimento sul saper fare degli artisti del Rinascimento unendo conoscenze sull'arte con l'esperienza di artigiani. "Studium Florentinum" in collaborazione con l'Università Cattolica di Milano, ha preso avvio con la messa a punto dell'Executive Master che, rivolto prevalentemente a laureati stranieri, soprattutto provenienti da Paesi emergenti, mira a dare loro conoscenze e metodologie improntate e creatività ed innovazione e, grazie alla comprensione dell'arte rinascimentale, punta a farne ambasciatori dell'Opera e dei suoi monumenti in paesi lontani per cultura e tradizioni.

Queste iniziative hanno prodotto maggiori costi di esercizio ma hanno avuto anche la funzione di diffondere l'immagine del Complesso Monumentale e del Museo e di accrescerne l'attenzione e la sensibilità verso tali monumenti.

Le attività connesse hanno mantenuto sostanzialmente i ricavi programmati che sono aumentati sia per effetto dell'affitto dei rami di azienda ritornati in proprietà dell'Opera con l'accordo stipulato con Mandragora, sia per l'affitto temporaneo per eventi delle sale del Museo che ha avuto un significativo successo.

Come era previsto, i proventi e gli oneri finanziari dell'esercizio sono stati entrambi di minore impatto. I proventi sono andati progressivamente diminuendo per le diminuite risorse produttive di reddito, una volta coperti gli importanti costi degli investimenti fatti. E, dato che la liquidità complessiva corrente permetteva di farlo senza rischi, è stato deciso di procedere al rimborso dello scoperto così da eliminare i costi finanziari. Quindi, dal prossimo esercizio 2017 gli oneri finanziari saranno sicuramente ridotti, tanto più che gli investimenti programmati saranno sostenuti con mezzi propri.

I primi mesi dell'esercizio in corso stanno confermando in leggera crescita i dati sui proventi e riteniamo che si possa registrare ancora un certo incremento delle entrate da vendite e prestazioni che porterà possibili ulteriori risorse disponibili. Risorse che saranno necessarie per affrontare altri importanti investimenti in termini di ristrutturazioni, restauri ed azioni di valorizzazione: il completamento della parte absidale degli esterni della Cattedrale, l'avvio del restauro dei marmi di rivestimento interni del Battistero, il progetto di illuminazione artistica degli interni del Battistero, il restauro della Porta Sud del Battistero, il restauro della Porta della Sacrestia delle Messe, opera di Luca della Robbia, il completamento del restauro delle edicole degli apostoli in Cattedrale, il restauro ed ampliamento del grande organo Mascioni, il restauro di diversi appartamenti, l'allestimento del magazzino dell'edilizia in via di Marignolli, le analisi statiche e dinamiche sul Campanile, i nuovi progetti di promozione soprattutto verso la destagionalizzazione dei flussi turistici, l'avvio del Master di Studium Florentinum.

Il risultato operativo complessivo dell'esercizio 2016 è stato di € 4.641.575,00 che, per effetto dell'imposte Ires e Irap, - che ammontano complessivamente ad € 273.587,00 - porta ad un utile netto di € 4.367.988,00.

Circa la destinazione dell'utile dell'esercizio riteniamo sia prudente destinarlo al Fondo futuri interventi manutentivi.

Al termine del secondo mandato e, quindi, per effetto delle norme regolamentari

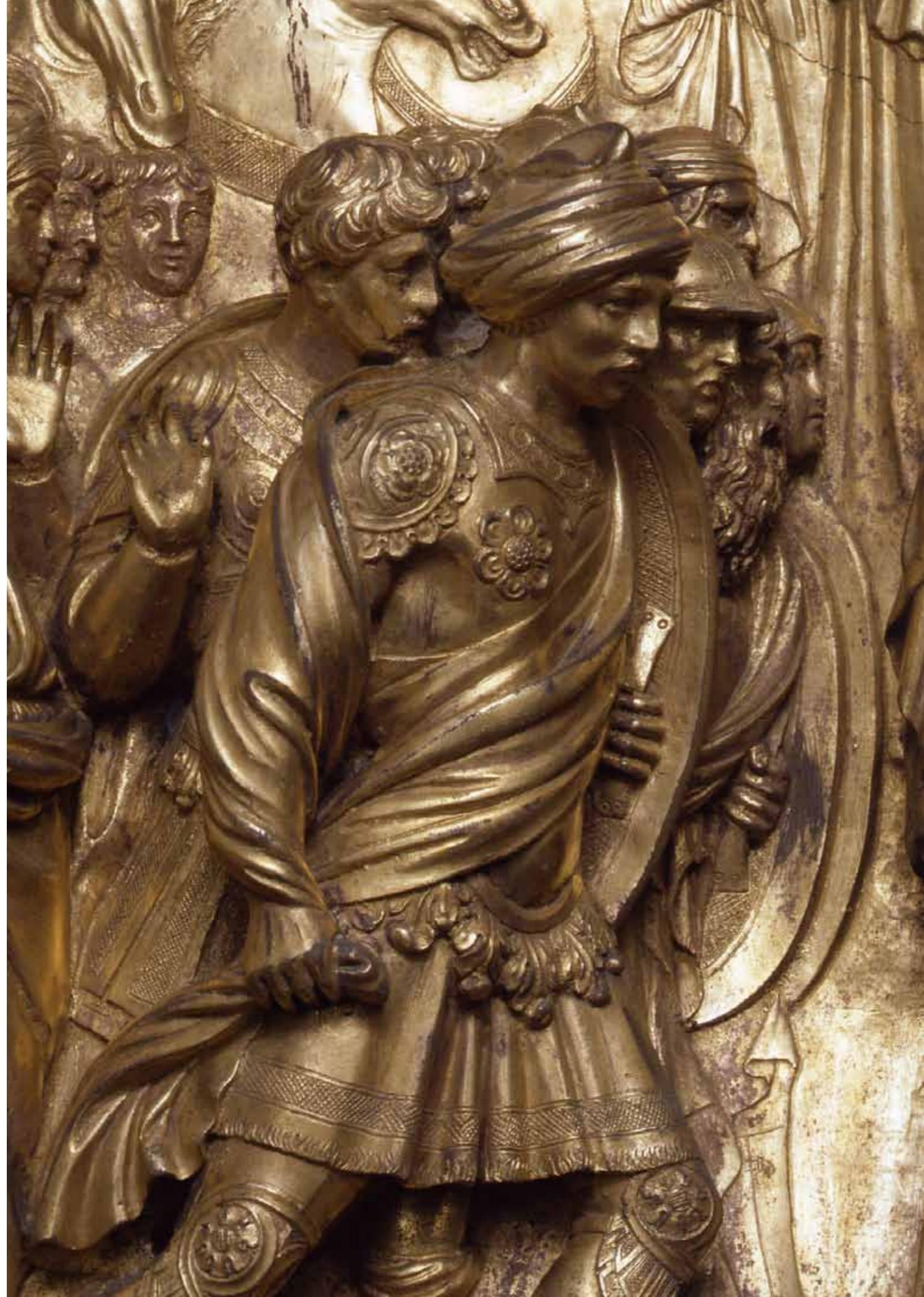
introdotte, sul punto di lasciare definitivamente l'incarico di amministratori, ritengo importante volgere il nostro sguardo al passato e scorrere rapidamente i risultati del nostro impegno in questi sei anni: le immobilizzazioni materiali sono cresciute del 106%, il cash flow generato è stato di 27 milioni di euro, il patrimonio netto è cresciuto del 34%, i ricavi sono cresciuti del 104% a fronte di costi aumentati del 76%, 54 persone, per lo più giovani, hanno trovato un lavoro. Possiamo dirci soddisfatti. Il risultato è stato molto importante ed è stato possibile grazie alle decisioni strategiche ed al costante impegno di questo Consiglio; ma soprattutto grazie alla collaborazione di tutti coloro, dipendenti e professionisti, che sono intervenuti con grande professionalità nel dare corpo a queste decisioni e rendere efficace questo impegno, proiettando l'Opera in un futuro che potrà essere affrontato con maggiore serenità e consapevolezza.

Grazie per l'attenzione

Firenze, 20 febbraio 2017

*Il Presidente*

*Avv. Franco Lucchesi*



# ATTIVITÀ FUTURE

Al termine dell'esercizio molte ed importanti iniziative risultano appena avviate e, quindi, si svilupperanno nei mesi ed anni a venire

---

## LO STUDIUM FLORENTINUM

cioè l'Executive Master con l'Università Cattolica di Milano impegnerà il 2017 per l'attività di reclutamento dei frequentatori ed i corsi inizieranno nel 2018

---

## IL RESTAURO del Battistero

per quanto attiene alle pareti interne ed ai tappeti del pavimento inizierà nel 2017 e proseguirà fino al 2019

---

## IL NUOVO IMPIANTO DI ILLUMINAZIONE del Battistero

affidato a più volte premio Oscar per la fotografia Vittorio Storaro seguirà l'andamento dei lavori di restauro interno e quindi si completerà nel 2019

---

## IL RESTAURO DELLA PORTA SUD del Battistero

è iniziato nel 2016 e si protrarrà fino al 2019

---

## IL RESTAURO DELLE EDICOLE DEGLI APOSTOLI in Cattedrale

si concluderà nel 2017

---

## L'AMPLIAMENTO E RESTAURO DELL'OR- GANO MASCIONI della Cattedrale

si concluderà nel 2017

---

## IL PROGETTO TUSCANY AGAIN

per la realizzazione di una piattaforma turistica destinata ad un turismo più qualificato e di lunga permanenza prenderà le mosse nel 2017

---

## IL PROGETTO L'EUROPA DELLE CATTEDRALI

si definirà e partirà nel 2017 e coinvolgerà altre 5 grandi chiese Cattedrali europee

---

## IL PROGETTO IL CUORE DELLA CITTÀ

per un percorso che riunisca in un'unica offerta i luoghi della Carità a Firenze è stato impostato nel 2016 ma vedrà avvio nel 2017

ATTIVITÀ  
FUTURE

---

**II CATALOGO  
GENERALE**

delle opere del patrimonio della fabbrica  
prenderà le mosse nel 2017, dopo che nel corso  
del 2016 sono stati contrattualizzati i vari autori  
incaricati di redigere le schede

---

**LA MUSEALIZZAZIONE  
DEI SOFFITTONI  
*della Cattedrale***

prenderà avvio nel 2017

---

**LA MUSEALIZZAZIONE  
*del Campanile***

sarà definita nel 2017 e sviluppata nel 2018 e 2019.

