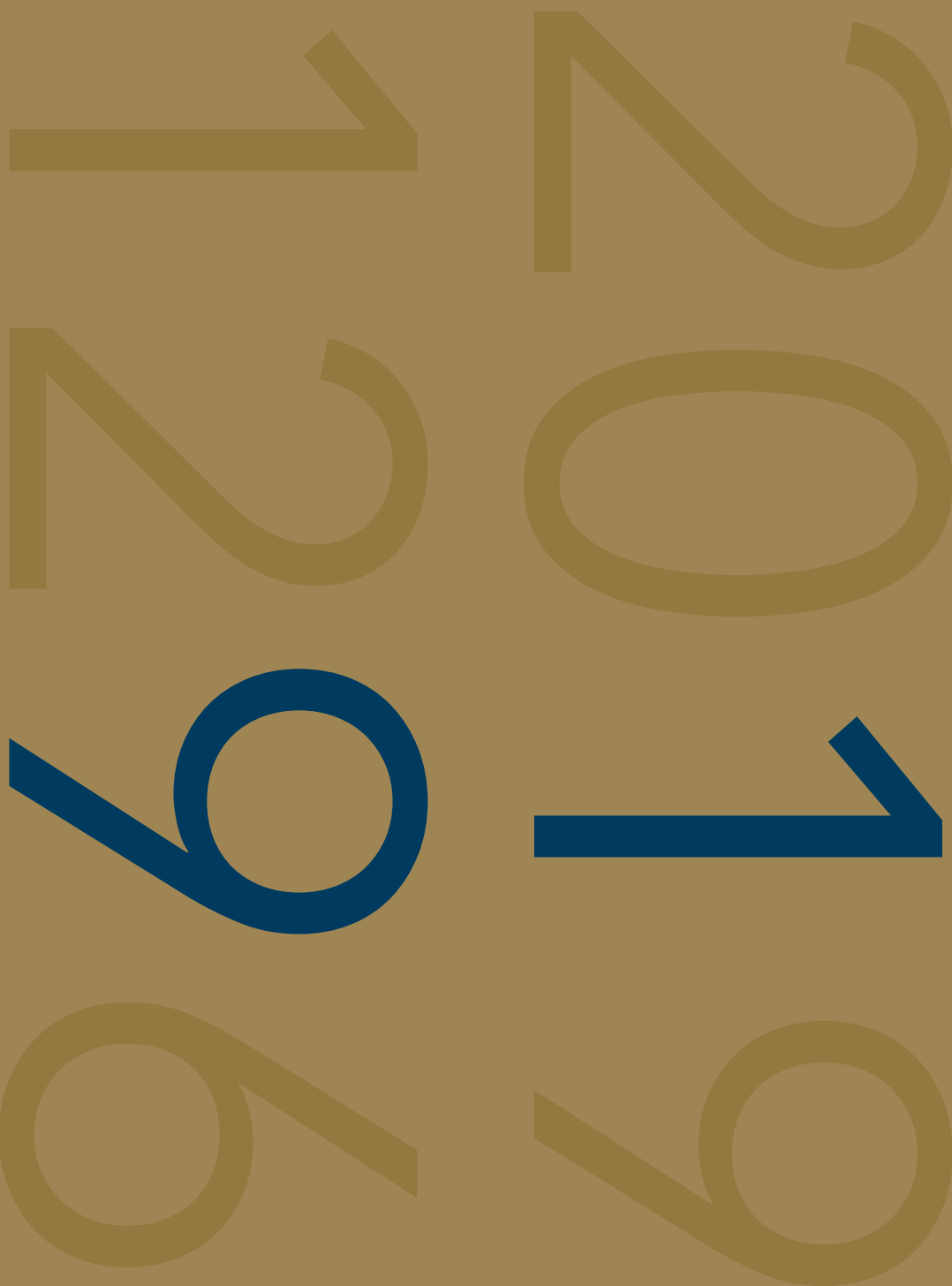




OPERA DI
SANTA MARIA
DEL FIORE
FIRENZE 1296



Bilancio Annuale
2019

Sommario

Lettera del Presidente

1. Introduzione

1.1 Nota Metodologica

2. L'Opera di Santa Maria del Fiore

2.1 Storia dell'Opera
2.2 Mission e valori
2.3 Governo, struttura e attività
2.4 Le risorse umane
2.5 Gli *stakeholder*

3. Attività

3.1 Patrimonio monumentale e artistico
3.2 Archivio storico
3.3 Valorizzazione e promozione del culto
3.4 Attività culturali
3.5 Comunicazione
3.6 I monumenti e i suoi visitatori

Un ringraziamento speciale al
Consigliere **Dott. Mario Bini**,
alla cui memoria è intitolato
questo lavoro.

4. L'Impatto Sociale dell'Opera di Santa Maria del Fiore

5. Bilancio 2019

6. Uno sguardo al 2020

Riconoscimenti

Bibliografia, sitografia e fonti

Lettera del Presidente

Il Bilancio Annuale è lo strumento attraverso il quale l'Opera di Santa Maria del Fiore riconosce la propria *accountability* nei confronti di tutti i portatori di interessi.

Quest'anno, grazie alla collaborazione del laboratorio ARCO Action Research for CO-development e del Dipartimento di Scienze per l'Economia e per l'Impresa dell'Università degli Studi di Firenze, questo documento si presenta diverso sotto il profilo grafico e, soprattutto, dei contenuti.

Si è deciso di avviare un percorso graduale, capace di trasformare il Bilancio dei primi anni, prevalentemente descrittivo, in un vero e proprio strumento di rendicontazione secondo i canoni attualmente vigenti e indicati in nota metodologica.

La finalità è quella di assumersi una ben codificata responsabilità in termini di rendicontazione delle modalità di gestione del patrimonio affidato, nel rispetto dei principi di trasparenza e garanzia della legittimità dell'azione.

Si tratta, anzitutto, di descriversi, evidenziando finalità, valori e caratteristiche che contraddistinguono la nostra Fabbriceria. Successivamente il Bilancio Annuale è chiamato a raccontare, certo in sintesi, in che modo la Fabbriceria di Santa Maria del Fiore abbia perseguito il suo scopo principale, ovvero "la 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". Al contempo, la gestione di tale patrimonio, nel conservarlo e renderlo fruibile – anche attraverso un'ampia offerta di eventi culturali – genera valore e valori significativi in termini di impatto sociale. Dunque particolare attenzione viene dedicata alla valutazione "degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento", per ora in termini di riflessione metodologica, in modo da poter iniziare le prime misurazioni concrete nel corso del 2020.

Infine, è bene ricordarlo, l'Opera, ben lungi dall'identificarsi con un grande museo, esiste come istituzione cittadina e, soprattutto, come custode di luoghi dediti alla funzione religiosa, agendo d'intesa con il Capitolo metropolitano nell'accoglienza dei fedeli e agevolando l'ottimale svolgimento delle liturgie.

In conclusione, un cenno a quanto di rilievo è accaduto dopo la chiusura dell'anno 2019. L'emergenza sanitaria da Covid-19 ha determinato nel 2020 lo stravolgimento del quotidiano abituale. Esempio ne sono la chiusura del complesso monumentale per quasi tre mesi, ivi compresa la Chiesa, e il venir meno di quel flusso turistico capace di rendere l'Opera economicamente e finanziariamente autonoma rispetto ai compiti statutari. A seguito della chiusura e della sospensione delle attività sono state molteplici le azioni di mitigazione attuate da Opera, ma al momento – agosto 2020 - non è dato sapere come questa situazione si evolverà.

Il Presidente
Luca Bagnoli

1

Introduzione



1. Introduzione

Il presente documento nasce dalla volontà dell'Opera di Santa Maria del Fiore di fornire alla città di Firenze e a tutta la collettività un'informativa ricca e dettagliata sulle attività svolte dall'Opera nel corso del 2019.

Se da un lato tale pratica è sempre più diffusa nell'ambito degli Enti del Terzo Settore, che dall'anno prossimo dovranno pubblicare annualmente il proprio Bilancio Sociale (D. M. 4 luglio 2019) e anche dalle grandi aziende for profit che hanno l'obbligo di redigere le dichiarazioni non finanziarie (D. Lgs. 254/2016), essa risulta attualmente ancora una novità all'interno del settore delle Fabbricerie Italiane. L'Opera di Santa Maria del Fiore, infatti, con il suo Annual Report relativo all'anno 2016 è stata la prima Fabbrica in Italia a pubblicare un simile documento e ad intraprendere un percorso di piena trasparenza e di *accountability*.

La decisione di pubblicare un documento di rendicontazione sociale, da un lato risponde alle richieste di maggiore trasparenza che sono sempre più diffuse da parte degli *stakeholder*, dall'altro, si colloca all'interno di un percorso di rinnovamento avviato ormai da anni dall'Opera di Santa Maria del Fiore. All'interno di questo percorso, una posizione centrale è ricoperta dalla volontà di riscoprire e rinnovare il dialogo con la città di Firenze e con la collettività, raccontandosi in maniera trasparente ai propri interlocutori e a chiunque sia interessato e incuriosito dal conoscere le attività e le modalità di gestione di un'organizzazione tanto peculiare e affascinante come l'Opera di Santa Maria del Fiore.

Se da un lato, infatti, i risultati delle attività dell'Opera sono evidenti a chiunque visiti la città di Firenze e nello specifico, il complesso monumentale del Duomo, meno diffusa è la conoscenza di come l'Opera sia organizzata al suo interno, di quanto complessa sia la tutela del suo patrimonio artistico e del ruolo centrale che essa ricopre nel raccogliere e custodire la memoria della città.

Il Bilancio Annuale cerca quindi di raccontare e valorizzare questi aspetti, presentando dettagliatamente quanto è stato realizzato dai diversi uffici e settori dell'Opera nel corso del 2019.

Dopo la presente introduzione, il secondo capitolo si concentra sulla presentazione dell'Opera di Santa Maria del Fiore presentandone brevemente i tratti salienti della sua storia – di certo impossibile da sintetizzare in poche pagine – i valori statutari, la governance e le persone che operano per l'ente e la mappa degli *stakeholder* principali.

Il terzo capitolo si concentra invece sulla presentazione delle attività principali dell'Opera nel corso del 2019, organizzate attorno a sei filoni principali: i) tutela del patrimonio artistico; ii) archivio storico; iii) valorizzazione e promozione del culto; iv) attività culturali; v) comunicazione; vi) gestione del flusso di visitatori.

Nel quarto capitolo, si condividono alcune riflessioni relative all'impatto sociale prodotto dalle attività dell'Opera del Duomo, tema che sarà maggiormente sviluppato nelle prossime edizioni del Bilancio Annuale.

Il quinto capitolo presenta il rendiconto gestionale relativo all'anno 2019, riportando un'informativa dettagliata su oneri e proventi, mentre nel sesto capitolo è presente uno sguardo sul 2020.

In chiusura del documento è possibile trovare i riconoscimenti e ringraziamenti per il gruppo di lavoro e le principali fonti bibliografiche consultate.

Il presente documento è destinato principalmente alla città di Firenze e ai suoi cittadini che condividono insieme all'Opera di Santa Maria del Fiore il compito e il privilegio di essere custodi di un patrimonio storico e culturale unico al mondo.

1.1 Nota Metodologica

Il Bilancio Annuale dell'Opera di Santa Maria del Fiore è stato redatto ispirandosi a due standard di riferimento:

- i) I contenuti previsti dal D. M. 4 luglio 2019 recanti le *Linee Guida per la redazione del Bilancio Sociale degli Enti del Terzo Settore*;
- ii) Le linee guida Global Reporting Initiative nella versione GRI Sustainability Reporting Standards 2016.

Tali linee guida sono state poi adattate rispetto alle peculiarità dell'Opera di Santa Maria del Fiore, la quale, essendo una Fabbrica, non fa parte degli Enti del Terzo Settore come da D. Lgs. 3 luglio 2017, n. 117.

Inoltre, l'identificazione dei contenuti e l'elaborazione dell'indice è avvenuta attraverso momenti di confronto tra i principali *stakeholder* interni: il Presidente, il Direttore Generale e tutti i referenti di area.

Attraverso una discussione collettiva sono dunque stati stabiliti i contenuti principali che dovevano essere presenti nel Bilancio Annuale, nonché le funzioni principali che il presente Bilancio Annuale doveva soddisfare.

La realizzazione del Bilancio Annuale è avvenuta attraverso l'utilizzo di un template per la raccolta di dati qualitativi e quantitativi rivolto a tutti i referenti di area che hanno fornito il loro contributo raccontando le funzioni centrali dei propri uffici, le attività principali e gli obiettivi raggiunti nel corso del 2019, la mappatura dei propri *stakeholder* e la descrizione dell'impatto sociale generato per la città di Firenze e i suoi cittadini.

Tali informazioni sono state poi approfondite attraverso attività di ricerca *ad hoc* sviluppata attorno a determinati temi ritenuti particolarmente rilevanti.

2

L'Opera di Santa Maria del Fiore



L'Opera in breve

Nome dell'ente

**Fabbriceria della Chiesa
Cattedrale di Santa Maria del Fiore
Opera del Duomo di Firenze**

Partita IVA

00538420480

Forma giuridica

ONLUS

Indirizzo sede legale

**Via della Canonica, 1
50122 - Firenze**

Aree territoriali di operatività

Comune di Firenze

Collegamenti con altri enti

**AFI – Associazione
Fabbricerie Italiane**

2.1 Storia dell'Opera



Scopri di più
sugli oltre 700
anni di storia
dell'Opera di
Santa Maria
del Fiore

[CLICCA QUI](#)



La storia dell'Opera di Santa Maria del Fiore inizia oltre settecento anni fa: si colloca infatti fra 1294 e 1295 il decreto del comune di Firenze con il quale si dà avvio alla costruzione della nuova Cattedrale intitolata a Santa Maria del Fiore in sostituzione di quella di Santa Reparata. Più tardi, l'8 settembre 1296, avviene la cerimonia di benedizione della prima pietra: è il momento che segna l'inizio ufficiale dei lavori. Il progetto è affidato all'architetto Arnolfo di Cambio, che continuò a sovrintendere al cantiere fino alla morte, verificatasi in una data imprecisata tra il 1301 e il 1310.

Ciò che non risulta chiaro, nei primi anni della storia della Cattedrale, è a chi sia affidata la gestione dell'impresa. Nei documenti di fine Duecento il termine *opus*, e più raramente *opera*, è associato al progetto portato avanti da Arnolfo di Cambio, ma l'ambiguità del vocabolo lascia aperti dei dubbi sul suo reale significato. Con il termine *opus* ci si può infatti riferire sia all'impresa edilizia sia all'ente che quell'impresa è chiamata a sovrintendere. Inoltre, in quegli stessi documenti appaiono ancora incerti e frammentari gli accenni agli *operarii*, cioè alle persone deputate a dirigere l'amministrazione del cantiere o, più concretamente, a gestire le risorse finanziarie del progetto. Le scarse notizie dei decenni iniziali della vita della Cattedrale di Firenze lasciano intravedere una sperimentazione di formule diverse, in cui ad una fase di cogestione comunale ed ecclesiastica della fabbrica subentra una chiara affermazione dell'istanza laica, che si traduce, secondo schemi da tempo collaudati a Firenze, nell'affidamento dell'impresa alle grandi corporazioni. In un primo tempo la responsabilità sarà condivisa da cinque delle sette Arti maggiori (Calimala, Lana, Por Santa Maria, Cambio e Medici e Speziali); poi, dal 2 ottobre 1331, sarà la sola Arte della lana a prendere le redini dell'Opera del Duomo.

Il provvedimento del 1331 è uno snodo cruciale per la storia dell'Opera: l'affidamento alla corporazione dei lanaioli si accompagna, infatti, all'introduzione di un nuovo metodo di finanziamento dell'impresa, fondato sull'erogazione da parte del Comune di quote fisse di alcune delle sue entrate principali. Il cantiere della Cattedrale, da anni in una situazione di stasi causata dalle ristrettezze finanziarie, si rianima e può contare, ora, su un flusso continuo di risorse. Nel 1334 prende così il via la costruzione del Campanile, che verrà terminato nel 1359. Inizialmente il progetto venne commissionato a Giotto, considerato uno dei massimi artisti di quel periodo storico. Alla sua morte, i lavori verranno affidati a Andrea Pisano prima e a Francesco Talenti poi; sarà lo stesso Francesco Talenti, a partire dal 1357, a essere nominato capomastro dell'Opera. Il nuovo progetto coordinato dal Talenti sarà ancora più ambizioso di quello arnolfiano: in base al nuovo modello, verrà allargata notevolmente l'ampiezza delle campate e ridotto a tre il loro numero in modo da lasciare inalterata la lunghezza delle navate. Il progetto proposto da Francesco Talenti sarà approvato due anni più tardi, nel 1359, anche se in quegli anni i lavori di costruzione subiranno una nuova battuta di arresto e non proseguiranno con un ritmo costante. Passeranno, infatti, dieci anni prima che una commissione composta da architetti, "maestri dipintori" e orafi vari un ulteriore ampliamento del piano di lavoro per le navate e la parte absidale della Cattedrale, aggiungendo una quarta campata alle tre già previste. I lavori procedono, ora, con intensità: ultimato nel 1380 il corpo basilicale, si passa ad erigere la vasta area delle tribune e successivamente, dal 1420, la cupola. Il concorso per la costruzione della cupola venne bandito nell'agosto del 1418 e vinto, due anni dopo, da Filippo Brunelleschi, che venne incaricato di realizzare questa maestosa opera architettonica.

Dal punto di vista gestionale, con le riforme del 1331, la Fabbriceria, ora inquadrata in modo stabile, ha acquisito una struttura amministrativa ben definita. Al vertice ci sono quattro Operai (aumentati a sei nella seconda metà del secolo), eletti per scrutinio, imborsazione e sorteggio tra i membri dell'Arte della lana. Il loro mandato, inizialmente di quattro mesi, diventerà semestrale e poi nuovamente quadrimestrale dal 1410. La collegialità e la breve durata caratterizzano questa magistratura secondo i canoni tipici degli uffici pubblici in età comunale. Altra figura di spicco all'interno dell'Opera è il camarlingo, incaricato di registrare i finanziamenti ed effettuare i pagamenti. Selezionato all'interno della stessa corporazione, anch'egli resta in carica per quattro mesi e, successivamente, per un semestre. L'organigramma è completato dal notaio, cui è affidata la produzione degli atti, e dal provveditore, che svolge un compito di direzione generale delle attività, occupandosi tra le altre cose della fornitura dei materiali da costruzione. Il personale dipendente è costituito da un numero variabile di ministri, addetti a vari aspetti della gestione, e dalle maestranze di scalpellini, muratori e manovali, sottoposte al capomaestro. I posti di Operaio e camarlingo, figure di particolare rilevanza, furono monopolizzati fin dai primi tempi dalle maggiori famiglie dell'élite lanaiola fiorentina. Casate di grande peso politico ed economico, quali i Rucellai, gli Albizzi, gli Strozzi, i Ridolfi o i Salviati, ebbero un ruolo-guida per tutto il tempo della costruzione della nuova Cattedrale e della cupola. In questa fase l'osmosi con il ceto dirigente della Repubblica conferì autorevolezza e prestigio all'Opera di Santa Maria del Fiore, anche se fu soprattutto il sostegno e la partecipazione dell'intera città a imprimere l'energia necessaria alla grande impresa edilizia. La stretta collaborazione tra l'Opera del Duomo e la città di Firenze è uno dei tratti che contraddistinguono la storia della Cattedrale, e del complesso museale, da sempre: la sinergia tra la città e i suoi abitanti e l'Opera hanno contribuito a far crescere l'importanza e la bellezza di questi luoghi, fino ad avere, come oggi, il Museo, il complesso di Piazza del Duomo di Firenze e tutta una serie di attività di elevato valore culturale.

Un passaggio importante nella storia istituzionale dell'Opera si ebbe nel 1441, quando il Comune varò una riforma dell'Ufficio degli Operai, che prevedeva la riduzione del loro numero da sei a due, l'estensione temporale dell'incarico a un anno e l'attribuzione di uno stipendio mensile di dieci fiorini d'oro (ridotti a otto l'anno dopo). Il provvedimento era il riflesso del prestigio raggiunto dagli Operai di Santa Maria del Fiore dopo la chiusura, cinque anni avanti, della maestosa cupola del Brunelleschi (costruita tra il 1420 e il 1436) e la consacrazione della Cattedrale compiuta da papa Eugenio IV il 25 marzo 1436. Di fatto, tuttavia, esso modificava profondamente i connotati di questi ufficiali, convertendoli in funzionari che, se potevano essere accreditati di maggiore professionalità e affidabilità, erano anche più controllabili dall'alto. Dal 1497 il loro numero sarà portato a tre. La tendenza alla stabilizzazione degli incarichi si avverte anche ad un livello più basso dell'organigramma, investendo in particolare l'Ufficio del notaio, per il quale il rinnovo del mandato semestrale diventò prassi abituale già nel XV secolo: emblematico il caso di ser Niccolò di Diedi, che tenne la cancelleria per ben ventiquattro anni, dal 1438 al 1462.

Erano i segni premonitori di un processo di burocratizzazione dell'ente e, quindi, di una sua integrazione nel corpo dello Stato, che si sarebbe fatta più esplicita con il granducato mediceo e lorenese, quando l'Opera venne gradatamente ad assumere i tratti di un dipartimento statale sotto la diretta autorità del sovrano e con attribuzioni nel settore dei lavori pubblici e della fiscalità. Figura chiave di questa stretta dipendenza dal potere centrale fu l'*Operaio a beneplacito*, introdotto nel 1581 e nominato direttamente dal granduca che lo avrebbe tenuto in carica a sua discrezione. Nel 1770 l'abolizione delle antiche corporazioni fiorentine segnò



Per approfondire la **storia** dell'Opera di Santa Maria del Fiore, si consiglia

L. Fabbri (2007) *Archivio dell'Opera di S. Maria del Fiore di Firenze*, Quaderni di Archimeetings, 15 Polistampa, Firenze.

per l'Opera la fine, dopo quasi quattro secoli e mezzo, del connubio con l'Arte della lana. D'altra parte, lo stesso provvedimento portò sette anni più tardi all'unione con un'altra gloriosa Fabbriceria fiorentina, l'Opera di San Giovanni, preposta all'amministrazione del Battistero e legata, almeno dal XII secolo, all'Arte di Calimala. Il 28 luglio 1777 Pietro Leopoldo decretò la fusione delle due Opere, affidando la cura del patrimonio di S. Giovanni alla Fabbriceria della Cattedrale. L'accorpamento avrebbe avuto effetti di rilievo anche sulla dotazione archivistica per il trasferimento all'Opera del Duomo dell'importante serie dei registri battesimali. Nel 1891, poi, si aggiunse il Museo dell'Opera di Santa Maria del Fiore, istituito per accogliere le opere d'arte che, nel corso dei secoli, erano state rimosse dal Duomo e dal Battistero.

Da allora la storia istituzionale dell'Opera ha attraversato altri due mutamenti fondamentali: il 22 febbraio 1818, ad un anno dalla creazione di una Deputazione Ecclesiastica cui erano state trasferite tutte le competenze sul culto in Cattedrale, un *motu proprio* granducale istituì la Deputazione Secolare sopra l'Opera di Santa Maria del Fiore, composta dal presidente dell'Accademia delle Belle Arti, dal Gonfaloniere della città di Firenze e da un Deputato Residente. Questo assetto, che interrompeva una sostanziale continuità amministrativa che durava dal XIV secolo, rimase in vigore fino al 20 marzo 1934, quando un Decreto Ministeriale, in ottemperanza al Regolamento per l'esecuzione della «Legge del 27 maggio 1929 n. 848 sugli Enti ecclesiastici e sulle Amministrazioni civili dei patrimoni destinati a fini di culto», sancì la forma istituzionale ancora oggi vigente, che conferisce la direzione dell'ente a un Consiglio di Amministrazione formato da sette membri, eletti in parte dal vescovo di Firenze e in parte dal Ministero degli Interni, e tra i quali viene eletto un Presidente.



2.2 Mission e valori

Mission

La mission dell'Opera del Duomo, da oltre 700 anni, è incentrata sulla convinzione che conoscere, tutelare e tramandare capolavori artistici creati dal genio, dalla passione e dal lavoro sia un dovere verso le generazioni passate, presenti e future.

L'Opera di Santa Maria del Fiore è una Fabbriceria iscritta all'Associazione delle Fabbricerie d'Italia (AFI) e registrata presso il Dipartimento per le Libertà Civili e l'Immigrazione, Direzione Centrale degli Affari dei Culti del Ministero degli Interni.

In quanto Fabbriceria, le funzioni principali dell'Opera di Santa Maria del Fiore sono la manutenzione e il restauro della Chiesa; l'amministrazione dei beni patrimoniali destinati a spese di ufficiature e di culto; la gestione delle spese per arredi, suppellettili e impianti necessari alla Chiesa e alla sacrestia.

La mission dell'Opera del Duomo di Firenze si è contraddistinta, fin dalla benedizione della prima pietra della Cattedrale, l'8 settembre 1296, per la volontà di salvaguardare, promuovere e valorizzare i suoi monumenti. Se nel tardo Duecento il perseguimento di questa mission si concretizzava nel sovrintendere alla costruzione della Cattedrale e del Campanile, oggi riguarda la manutenzione e la gestione dell'intero complesso monumentale di Piazza del Duomo e la cura della relazione e dello scambio, anche culturale, con visitatori e fedeli.

L'Opera di Santa Maria del Fiore, inoltre, è un'organizzazione non lucrativa di utilità sociale (ONLUS), il cui Statuto, emanato nel 2001, pone tra i fini istituzionali di utilità sociale, la "promozione della cultura e dell'arte [...] senza ingerenza alcuna nei servizi di culto" (Art. 2 dello Statuto).

La mission dell'Opera di Santa Maria del Fiore è esposta all'interno dello Statuto dell'Opera (Art. 2) che ne evidenzia il duplice scopo della sua azione. L'Opera, infatti, da un lato tutela e promuove la Cattedrale di Santa Maria del Fiore e tutti i suoi monumenti e fabbricati e, dall'altro, si impegna attivamente nella promozione della cultura e dell'arte, con particolare riguardo al complesso monumentale di Piazza del Duomo, ma non limitandosi a questo. Di ciò sono testimoni i numerosi interventi sui monumenti, l'incessante attività della Bottega di restauro, che ha lo scopo di mantenere, conservare e restaurare la decorazione scultorea e architettonica del Battistero, della Cattedrale e del suo Campanile, e la manutenzione del patrimonio immobiliare non religioso di Piazza del Duomo. Infine, l'Opera è custode di luoghi dediti alla funzione religiosa, agendo d'intesa con il Capitolo metropolitano nell'accoglienza dei fedeli e agevolando l'ottimale svolgimento delle liturgie.

I monumenti dell'Opera del Duomo esercitano, come è noto, una forte attrazione sui numerosi turisti che scelgono di visitare Firenze: dalla Cupola del Brunelleschi, al Battistero di San Giovanni, passando dal Campanile di Giotto e dagli scavi archeologici della Cripta di Santa Reparata, per arrivare al Museo, interamente rinnovato nel 2015. Il complesso monumentale dell'Opera del Duomo rappresenta, infatti, un patrimonio artistico e culturale di straordinario valore che deve essere salvaguardato e valorizzato per far sì che si mantenga sempre in ottimo stato di conservazione e che ne possa beneficiare, nel tempo, il maggior

numero possibile di persone. Inoltre, come tutti i luoghi di interesse storico e artistico, i monumenti dell'Opera rappresentano un centro di aggregazione con una funzione sociale rilevante. Questo risulta importante, forse ancora di più, nel caso dell'Opera del Duomo di Firenze, che ha tra i suoi scopi quello di salvaguardare un patrimonio artistico molto vasto e di grande pregio.

Inoltre, come emerge chiaramente dalla storia dell'Opera, non bisogna dimenticare anche il profilo istituzionale della stessa e il ruolo che essa svolge (e ha svolto per secoli) nella crescita e fioritura della città di Firenze. All'interno dello Statuto dell'Opera di Santa Maria del Fiore, come specificato all'articolo 2, viene riposta molta attenzione al rapporto con la città e con i suoi abitanti, per i quali l'Opera realizza un'ampia offerta di eventi culturali, prevalentemente di natura musicale, oltre ai consueti eventi della tradizione cittadina. Questo testimonia la volontà dell'Opera del Duomo di prestare sempre grande cura all'organizzazione di eventi culturali, per animare la vita della città e offrire a tutti gli abitanti momenti di svago e di arricchimento personale.

L'Opera di Santa Maria del Fiore si configura come "Fabbriceria", nei termini specificati dalla legge n. 848 del 1929 e delle sue successive modifiche. Con il termine "Fabbriceria" si intende un ente destinato alla manutenzione e alla gestione materiale di un edificio di culto. Le sue funzioni principali, infatti, sono: manutenzione e restauro della chiesa; amministrazione dei beni patrimoniali destinati a spese di ufficiature e di culto; sostegno delle spese per arredi, suppellettili e impianti necessari alla chiesa e alla sacrestia.

L'Opera del Duomo di Firenze fa parte dell'Associazione delle Fabbricerie d'Italia, che comprende 17 Fabbricerie e, di queste, 9 si trovano in Toscana. L'AFI, che si configura come associazione senza scopo di lucro, è stata costituita il 30 giugno 2005 a Pisa e ha, come si evince dallo Statuto, varie finalità, tra cui quella di rappresentare gli interessi delle Fabbricerie interessate favorendone la crescita il progresso, di offrire consulenza specifica, assicurativa, legale, tecnica, amministrativa, fiscale, finanziaria e organizzativa agli associati, di organizzare corsi di formazione manageriale e tecnico-professionale e di favorire dibattiti e progetti legati alle questioni di categorie. In particolare, legato a quest'ultimo aspetto, il 6 luglio 2007 l'AFI ha siglato con le associazioni sindacali di FP-CGIL, FPS-CISL e FPL-UIL una bozza di contratto collettivo nazionale di lavoro per il personale dei dipendenti delle Fabbricerie.



Art. 2 Statuto

La Fabbriceria di Santa Maria del Fiore Opera del Duomo di Firenze persegue 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 religiose, civile, culturale e storica, della Cattedrale di Santa 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 pervenute 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 Santa 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.

Lo Statuto dell'Opera di Santa Maria del Fiore

La versione integrale dello Statuto dell'Opera di Santa Maria del Fiore è disponibile sul sito dell'Opera.

[CLICCA QUI](#)



2.3 Governo, struttura e attività

Ufficio Acquisti

L'Ufficio Acquisti è stato costituito circa sei anni fa all'interno della struttura organizzativa dell'Opera del Duomo. Compito principale dell'Ufficio, composto da una Responsabile e un coordinatore, è quello di recepire le richieste che provengono da tutte le altre Aree, analizzarle e poi attivarsi per soddisfare ogni esigenza di approvvigionamento materiale e immateriale.

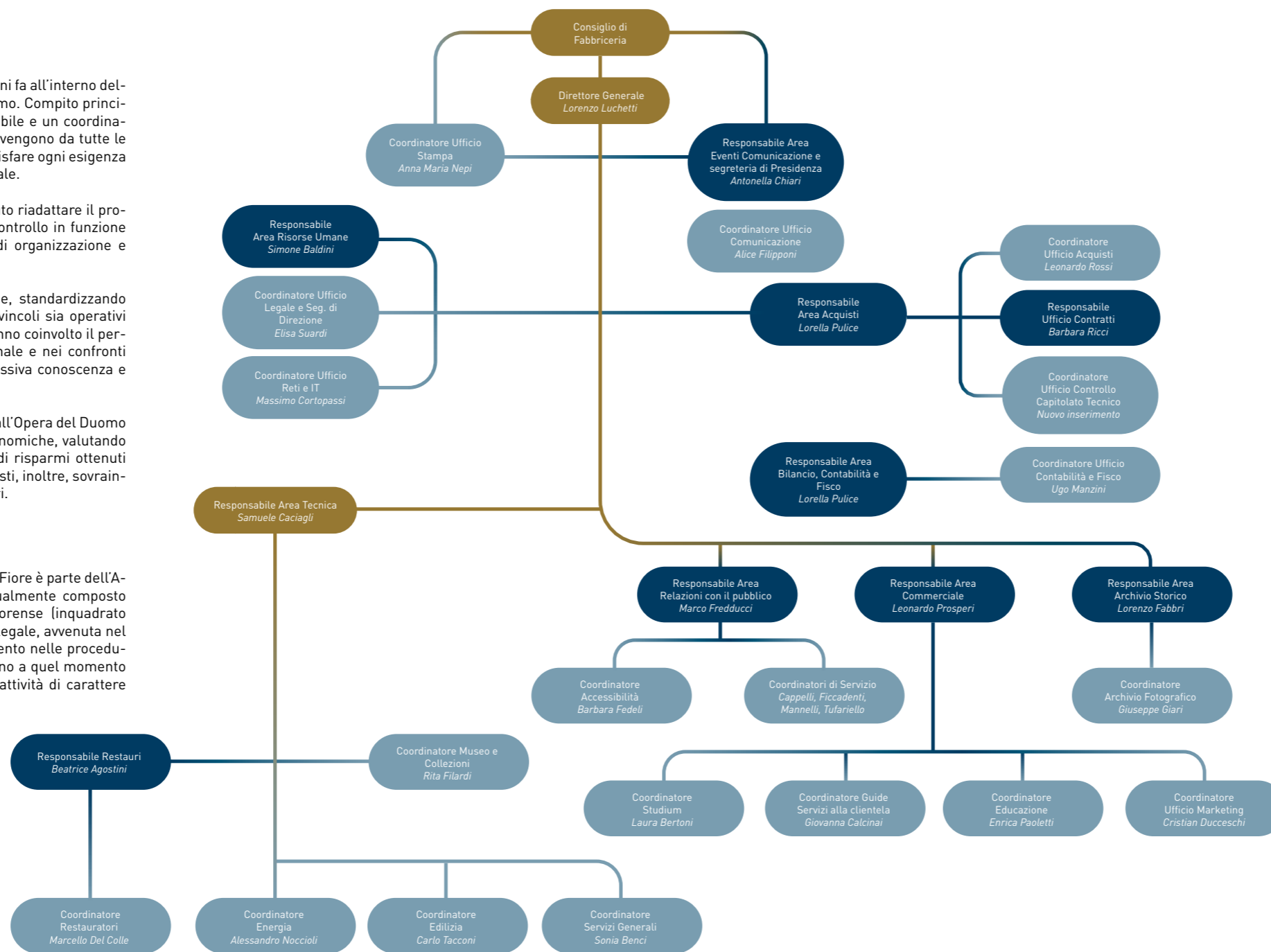
L'Ufficio Acquisti, nel corso del 2019, ha dovuto riadattare il proprio sistema di organizzazione, gestione e controllo in funzione dell'adozione in via definitiva del modello di organizzazione e controllo ex d.lgs. 231/01¹.

Il modello ha impostato una nuova gestione, standardizzando maggiormente tutte le procedure, fissando vincoli sia operativi sia valutativi dettagliati e ben definiti, che hanno coinvolto il personale dell'Ufficio in una formazione personale e nei confronti dei colleghi delle varie Aree, per una progressiva conoscenza e adozione delle nuove procedure.

Il lavoro svolto dall'Ufficio Acquisti permette all'Opera del Duomo di avere sempre sotto controllo le uscite economiche, valutando il rispetto dei budget annuali e la quantità di risparmi ottenuti rispetto a quanto preventivato. L'Ufficio Acquisti, inoltre, sovrintende all'Albo Restauratori e all'Albo Fornitori.

Ufficio Legale

L'Ufficio Legale dell'Opera di Santa Maria del Fiore è parte dell'Area staff della Direzione generale ed è attualmente composto da un avvocato abilitato alla professione forense (inquadro come dipendente). La creazione dell'Ufficio Legale, avvenuta nel 2018, ha comportato un significativo mutamento nelle procedure dell'Opera di Santa Maria del Fiore, che fino a quel momento demandava a professionisti esterni tutte le attività di carattere legale.



L'Ufficio ricopre un ruolo trasversale in quanto offre supporto a tutti i settori dell'Opera, laddove sia richiesta una consulenza di natura legale che impatti sull'attività della stessa. Tra le principali attività dell'Ufficio, vi sono: gestione di reclami, richieste di rimborso, chiarimenti su rapporti istituzionali con altre realtà, mediazione di profili di recupero di crediti, revisione contrattuale, interpretazione di clausole e definizione di eventuali controversie sorte in sede di esecuzione di contratti.

L'Ufficio detiene, inoltre, la qualifica di Responsabile della privacy, ed è incaricato della gestione del sistema integrato della privacy dell'Opera del Duomo, in termini di costante verifica del rispetto delle prescrizioni dell'Autorità Garante, della conformità agli adempimenti normativi ed è deputato a produrre la documentazione a supporto delle attività dei singoli uffici che hanno un impatto a livello della privacy. Infine, l'Ufficio Legale si occupa di dare supporto all'organismo di vigilanza a seguito dell'adozione del Modello 231.

Ufficio Risorse Umane

L'Ufficio Risorse Umane dell'Opera di Santa Maria del Fiore ha il compito di proporre e definire, di concerto con i vertici dell'Ente, le politiche relative alla gestione del personale e di assicurarne l'applicazione, garantendone la coerenza con i valori e la cultura dell'Opera. Oltre a questo, l'Ufficio assicura la corretta gestione amministrativa, contrattuale e disciplinare dei dipendenti, provvedendo, inoltre, alla verifica dei fabbisogni di personale sia quantitativi sia qualitativi assicurando e sviluppando azioni, metodi e tecniche più efficaci per la migliore corrispondenza tra fabbisogni e disponibilità.

Per quanto riguarda le relazioni sindacali, l'Ufficio Risorse Umane si occupa di rappresentare l'Opera del Duomo nei rapporti con le associazioni di categoria, le organizzazioni sindacali e con gli Enti pubblici di controllo. Inoltre, sovrintende alle relazioni sindacali aziendali concordando la strategia con i vertici dell'organizzazione, in particolare per quanto concerne i rinnovi degli accordi collettivi di secondo livello. Il Responsabile Risorse Umane ricopre, anche, il ruolo di Dirigente alla Sicurezza, con particolare delega alla gestione amministrativa ed organizzativa dei corsi obbligatori per i dipendenti e alla gestione di malattie ed infortuni professionali.

Il Consiglio di Fabbriceria

Ai sensi del D.P.R. 33/1987, le Fabbricerie sono rette da uno Statuto approvato con decreto del Ministro dell'Interno sentito il Vescovo diocesano e sono gestite da un Consiglio di Fabbriceria composto da sette membri nominati dal Vescovo diocesano (due membri) e dal Ministro dell'Interno (cinque membri), sentito il Vescovo stesso. Il Consiglio di Fabbriceria rimane in carica per tre anni. Il Ministro nomina anche il presidente, che è eletto tra i membri del Consiglio della Fabbriceria (D.P.R. 33/1987). L'attuale Consiglio di Fabbriceria dell'Opera di Santa Maria del Fiore si è insediato l'11 marzo 2017 per un mandato di durata triennale.

¹ Secondo la disciplina introdotta dal D.lgs. n. 231/2001, le società possono essere ritenute "responsabili" per alcuni reati (generalmente dolosi, talvolta colposi) commessi o tentati, nell'interesse o a vantaggio delle società stesse, da esponenti dei vertici aziendali (i c.d. "soggetti in posizione apicale") e da coloro che sono sottoposti alla direzione o vigilanza di questi ultimi (i c.d. "sottoposti") (Cassa Depositi e Prestiti S.p.A, 2020).

Luca Bagnoli

Presidente

Professore ordinario di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Firenze. Dottore commercialista e revisore legale, la sua attività di ricerca e professionale si incentra sulla misurazione dei risultati sia economico-finanziari che sociali delle aziende senza scopo di lucro, con particolare attenzione alle imprese cooperative e sociali.

È autore di numerosi articoli pubblicati su riviste di portata sia nazionale sia internazionale, nonché di vari libri sulle tematiche sopra citate.

Sergio Givone

Vicepresidente

Filosofo e professore emerito di Estetica all'Università di Firenze. Discepolo di Luigi Pareyson, ha perfezionato i suoi studi all'Università di Heidelberg, rivestendo in seguito incarichi universitari a Perugia, Torino e Firenze. Prendendo le mosse dalla nozione di "pensiero tragico", che non considera la filosofia un superamento della religione, ma conserva un legame con il mito e con la tradizione religiosa, Givone è fautore di un approccio ermeneutico all'esperienza estetica. È autore di numerose pubblicazioni accademiche, ma anche di tre romanzi.

All'interno del Consiglio di Fabbriceria ha la delega alla rappresentanza istituzionale dell'Opera, nonché la delega per la promozione di nuove iniziative ed eventi.

Flavio Galantucci

Consigliere

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

All'interno del Consiglio di Fabbriceria, il dott. Galantucci ricopre due deleghe: i) rapporti con l'Area Risorse umane, Contabilità e Fisco, Acquisti e Controllo di Gestione; ii) attribuzione dei poteri di pagamento.

Domenico Mugnaini

Consigliere

Giornalista professionista. Ha iniziato la sua carriera nella stampa e nei media cattolici fiorentini, tra cui "L'Osservatore Toscano", "Toscana Oggi" e "Avvenire". Tra le sue esperienze si ricordano quella all'agenzia "Asca", di cui ha aperto la sede fiorentina, con il "Gruppo Cecchi Gori", dove ha ricoperto il ruolo di caporedattore, e nell'Ufficio Stampa di Palazzo Vecchio, nella prima giunta Domenici. Ha collaborato con l'Ansa dal 2004 fino al 2019 quando è stato nominato direttore della testata "Toscana Oggi".

In virtù delle sue esperienze e competenze, all'interno del Consiglio di Fabbriceria ricopre la delega dei rapporti con l'Ufficio Stampa, l'Area Comunicazione e gli Archivi.

Antonio Natali

Consigliere

Storico dell'arte. Nel 2006, ha ottenuto l'idoneità come professore ordinario di Storia dell'arte moderna. Dal giugno del 2006 al novembre del 2015 è stato direttore della Galleria degli Uffizi, dove ha lavorato dal 1981 al 2016. Durante la direzione degli Uffizi, Natali si è contraddistinto per aver curato mostre di ampio respiro internazionale e per aver portato i capolavori custoditi agli Uffizi fuori dall'edificio. In particolare, si ricorda la mostra "La Terra dei Fuochi", per cui otto opere sono state esposte, nel 2015, a Casal di Principe, nei locali di una villa confiscata a un boss della camorra.

All'interno del Consiglio di Fabbriceria detiene le deleghe ai rapporti con il Museo e l'Area Restauro limitatamente ai beni mobili, e alla promozione di nuove iniziative ed eventi.

Andrea Simoncini

Consigliere

Professore ordinario di Diritto Costituzionale presso l'Università degli Studi di Firenze. Insegna diritto costituzionale, diritto dell'ambiente e diritto regionale presso la Scuola di Giurisprudenza e istituzioni di diritto pubblico presso la Scuola di Economia e Management. È stato assistente presso la Corte Costituzionale e ha ricevuto il riconoscimento di *Fulbright Distinguished Fellow* presso la Notre Dame Law School (USA). I suoi principali interessi di ricerca sono: diritto costituzionale italiano ed europeo, dinamiche di sviluppo delle fonti di legge, diritti socioeconomici, relazioni tra leggi e tecnologia e tra diritto naturale e sistemi legali positivi.

Detiene la delega ai rapporti con l'Area Didattica, lo Studium e ai rapporti con le Università in genere.

Vincenzo Vaccaro

Consigliere

Architetto. Dal 1980 al 2016 ha progettato e diretto, come architetto, numerosi restauri di ville, palazzi e chiese della Toscana. Nell'agosto del 1993 ha ricevuto una medaglia d'argento per il lavoro svolto, in occasione della riapertura della Galleria degli Uffizi, dopo l'attentato di via dei Georgofili, offerta a testimonianza del suo impegno civile. Dal 1999 al 2016 è stato responsabile per la tutela della città di Firenze. Dal 2001 al 2011 ha insegnato Cantieri per il Restauro all'Università di Firenze. Membro ICOMOS si occupa delle tematiche del restauro architettonico in campo internazionale. All'interno del Consiglio di Fabbriceria è delegato ai rapporti con le Aree Edilizia e Restauro.

Lorenzo Luchetti

Direttore Generale

Il Direttore Generale ha la responsabilità operativa dell'Opera di Santa Maria del Fiore e coordina le varie aree in cui l'ente è suddiviso.

Il Direttore Generale è stato scelto dall'attuale Consiglio di Fabbriceria e ha assunto l'incarico nel dicembre del 2017. Nei suoi 25 anni di esperienza lavorativa nel settore bancario, il dott. Luchetti ha ricoperto incarichi manageriali e si è specializzato, oltre che in settori tecnici legati al mondo bancario e finanziario, in gestione delle risorse umane, clima e cultura organizzativa, occupandosi a più livelli delle problematiche legate alla riorganizzazione aziendale.

Art. 3 Statuto

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 Santa Maria del Fiore – 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.



Albo Fornitori

L'Albo Fornitori è stato creato nel 2019: ogni fornitore, professionista o prestatore di servizi in collaborazione sia temporanea sia contrattualizzata con l'Opera vi si deve accreditare con la presentazione di una documentazione aziendale (di carattere sia tecnico sia amministrativo) e per essere possibile soggetto di collaborazione a seconda della propria categoria di appartenenza, nel rispetto di una rotazione temporale, sull'assegnazione dei lavori ai vari Fornitori.

Oltre al consolidarsi dei rapporti già in essere con gli storici fornitori e collaboratori dell'Opera, l'Ufficio Acquisti, in sinergia con i vari Responsabili di Area, continua la selezione di nuovi interlocutori alla ricerca sempre della miglior garanzia professionale oltre che del più vantaggioso aspetto economico, nel rispetto dei budget imposti per l'anno alle varie Aree.

1.964

Ordini Emessi

341

Fornitori Accreditati all'Albo

1.100

Nuove Anagrafiche Fornitori

La gestione della sicurezza

Dall'inizio del 2016, l'Opera di Santa Maria del Fiore ha iniziato un processo di aggiornamento delle sue politiche in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro. Nello specifico, in conformità con quanto previsto dal D.lgs.81/2008 m. e i., (denominato comunemente "testo unico della sicurezza"), ogni ambiente di lavoro, unità produttiva e unità operativa è stato dotato di uno specifico D.V.R. (Documento di Valutazione dei Rischi), ancora oggi in corso di elaborazione. Tra questi, sono stati prodotti i D.V.R. relativi alla Sede legale dell'Opera, la Cupola del Brunelleschi, la Cattedrale di San Maria del Fiore, il Museo e la piccola Chiesa di Santa Reparata (parte dell'interrato della Cattedrale), il Campanile di Giotto, il Battistero di San Giovanni, il Museo dell'Opera ed altri luoghi di lavoro che fanno capo all'Opera.

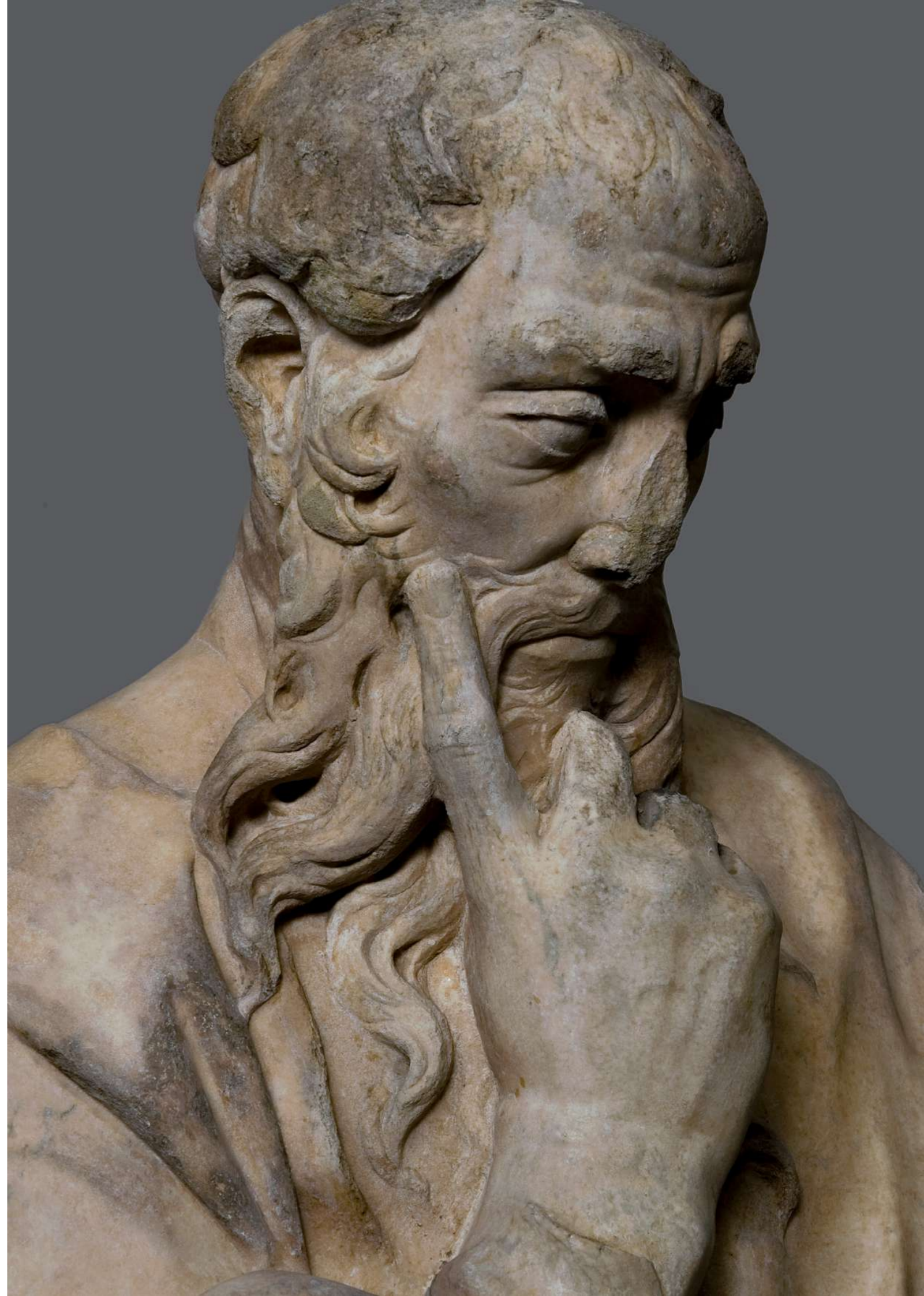
In particolare, nel 2019 sono state curate le valutazioni dei rischi per la Bottega degli Artisti, dove operano i "maestri" scarpellini e restauratori e per tutti i dipendenti dell'Opera che prestano le loro mansioni come "operai edili" nei cantieri temporanei all'interno dei monumenti.

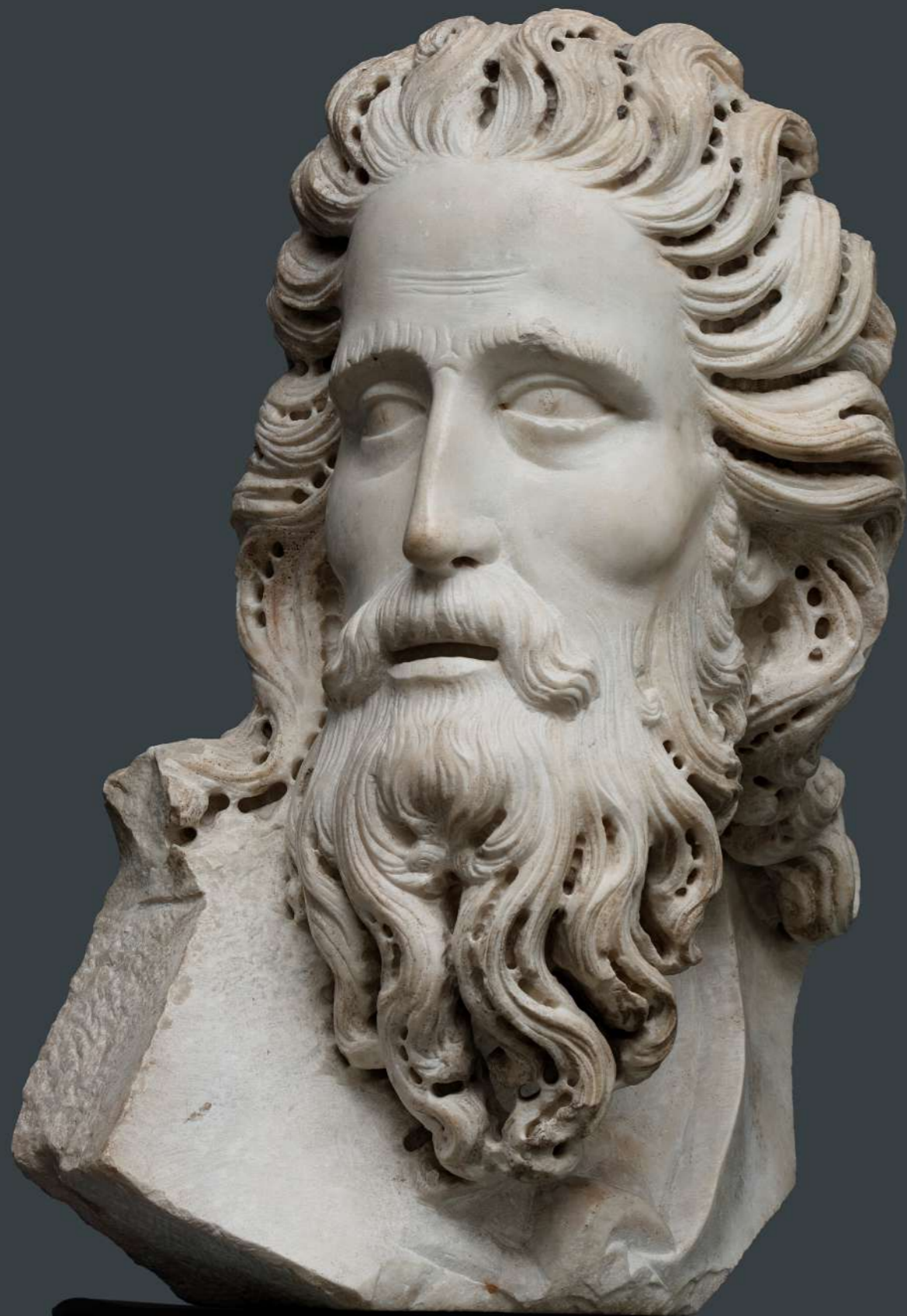
Ogni D.V.R. contiene una valutazione di tutti i rischi (come indicato dall'Art.15 del suddetto decreto legislativo) ponendo attenzione anche a quelli non visibili, causati spesso da comportamenti antropologici connessi dalla presenza dei numerosi visitatori e alle possibili interferenze ambientali nei luoghi di lavoro, originate dalla manutenzione e restauro dei monumenti, eventi culturali, sociali, musicali e religiosi, che nell'arco dell'anno contraddistinguono le attività dell'Opera.

La prevenzione e la cooperazione effettiva di tutti i dipendenti di questa istituzione sono alla base dell'organizzazione in materia di sicurezza. L'RSPP, ispirandosi al ciclo biologico degli alberi ed al concetto di resilienza, ha codificato un metodo gestionale, con l'aiuto degli addetti alla sicurezza e la partecipazione attiva e puntuale dei Dirigenti alla sicurezza e al Medico competente, che potremmo chiamare "l'Albero della Sicurezza".

Alla base di questo sistema organizzativo "aziendale", che rientra a pieno titolo a quanto indicato nell'Art.30 del D.lgs.81/2008, acquista primaria rilevanza l'informazione e la formazione dei lavoratori. In ragione di ciò l'Opera oltre a adempiere agli obblighi di legge informativi e formativi (Artt.36 e 37 del suddetto decreto) ha voluto privilegiare l'erogazione di attività di informazione mirate ai rischi specifici dei lavoratori in rapporto alle loro specifiche mansioni, svolte in ambienti di lavoro unici al mondo.

Un valido esempio sono i corsi di formazione effettuati a Custodi - Guide - Addetti alle pulizie e Operai Edili. La dotazione di questa organizzazione gestionale, voluta dall'Opera del Duomo, ha portato ad una sensibile riduzione di infortuni sul lavoro nel 2019 ed a nessuna malattia professionale riscontrata dalla sorveglianza sanitaria. Tutto questo è un processo lungo che l'Opera ha iniziato e che nel tempo dovrà essere aggiornato e migliorato a tutela della salute e della sicurezza di tutti i lavoratori.





2.4 Le risorse umane

Nel 2019, i dipendenti dell'Opera erano in totale 150 oltre a 11 collaboratori esterni. I dipendenti e i collaboratori svolgono un ruolo fondamentale all'interno dell'Opera del Duomo poiché permettono il coordinamento quotidiano con il settore turistico e, dunque, con le molte persone che intendono visitare il Museo e il complesso museale, con i tour operator e con coloro che organizzano gite e visite guidate.

 **142**
Tempo indeterminato

 **129** Full Time

 **9** Part Time

 **4** Categorie Protette

 **8**
Tempo Determinato

 **8** Full Time

150
Totale
dipendenti



L'Opera e l'alternanza scuola-lavoro

Nel 2019 l'Opera ha accolto e seguito 80 alunni di Licei e Istituti di Firenze e provincia. Quella dell'alternanza scuola-lavoro è un'attività molto importante per l'Opera del Duomo che ha, così, la possibilità di accogliere i giovani e offrire loro un'esperienza formativa in grado di arricchire il percorso scolastico. La promozione della cultura è una delle attività chiave dell'Opera di Santa Maria del Fiore e il lavoro con le nuove generazioni permette di portare avanti questo obiettivo ogni anno. Gli studenti si sono occupati, principalmente, dell'accoglienza dei visitatori ai quali fornivano informazioni per la fruizione del complesso museale. Inoltre, hanno svolto servizio di custodia e sorveglianza in ausilio al personale interno, oltre alla somministrazione di questionari rivolti all'utenza, per le rilevazioni statistiche sulla tipologia dei visitatori dei monumenti dell'Opera del Duomo. Attività più importante è stata quella di affiancamento alle guide durante i tour, specialmente in lingua inglese. È un'occasione unica per gli studenti, che si sono potuti mettere alla prova in un contesto stimolante, migliorando la loro conoscenza della lingua inglese e ricevendo un'importante formazione storica e artistica.

104 

Uomini



98
Tempo Indeterminato

42 

Donne



40
Tempo Indeterminato

7 

N. collaboratori CO.CO.CO

80
N. studenti alternanza scuola-lavoro

3 

N. collaboratori CORO

760
N. ore alternanza scuola-lavoro per studente

1 

N. stagisti

95
N. giorni alternanza scuola-lavoro per studente

Nell'ottica di promuovere la crescita delle proprie risorse umane, l'Opera del Duomo organizza per il personale corsi di formazione, nella convinzione che aggiornarsi e continuare a formarsi migliori l'ambiente lavorativo e l'approccio al lavoro.

Tabella 1: Attività di formazione obbligatoria e facoltativa svolte nel 2019

FORMAZIONE OBBLIGATORIA			
Titolo corso di formazione Anno 2019	Argomento	Destinatari (es.: Operatori museali, guide...)	N. partecipanti
Corso formazione RLS	Corso di formazione annuale agli RLS Rappresentanti Lavoratori Sicurezza	RLS Rappresentanti Lavoratori Sicurezza	2
Corso base 81/2003	Corso base sulla Sicurezza	Dipendenti Opera Santa Maria del Fiore	22
FORMAZIONE FACOLTATIVA			
Legge di Bilancio 2019	Informativa sulla legge di bilancio	Responsabile Risorse Umane	1
CU 2019	Come compilare ed elaborare la Certificazione Unica	Responsabile Risorse Umane	1
Il Modello 770	Come compilare ed elaborare il modello 770	Responsabile Risorse Umane	1
Formazione Manageriale	Formazione Manageriale, relazioni e comunicazione	Responsabili di Area	6

Ore donazione sangue gestite ed elaborate	122
Ore di malattia gestite ed elaborate nel 2019	10.340
Ore di infortunio gestite ed elaborate nel 2019	120
Ore di permessi retribuiti gestiti ed elaborati nel 2019	940
Ore di permessi sindacali gestite ed elaborate nel 2019	12
Pasti mensa gestiti ed elaborati nel 2019	16.980
Ore lavorate gestite ed elaborate nel 2019	268.400
Ore lavorate elaborate e gestite nel 2019	9.100

2.5 Gli stakeholder

Gli *stakeholder* (o portatori di interesse) dell'Opera di Santa Maria del Fiore sono tutti quei soggetti che influenzano o che sono influenzati dalle attività e dai risultati dell'Opera. Gli *stakeholder* sono, dunque, una pluralità di soggetti con i quali l'Opera sviluppa una relazione bidirezionale di reciproco interesse ed influenza.

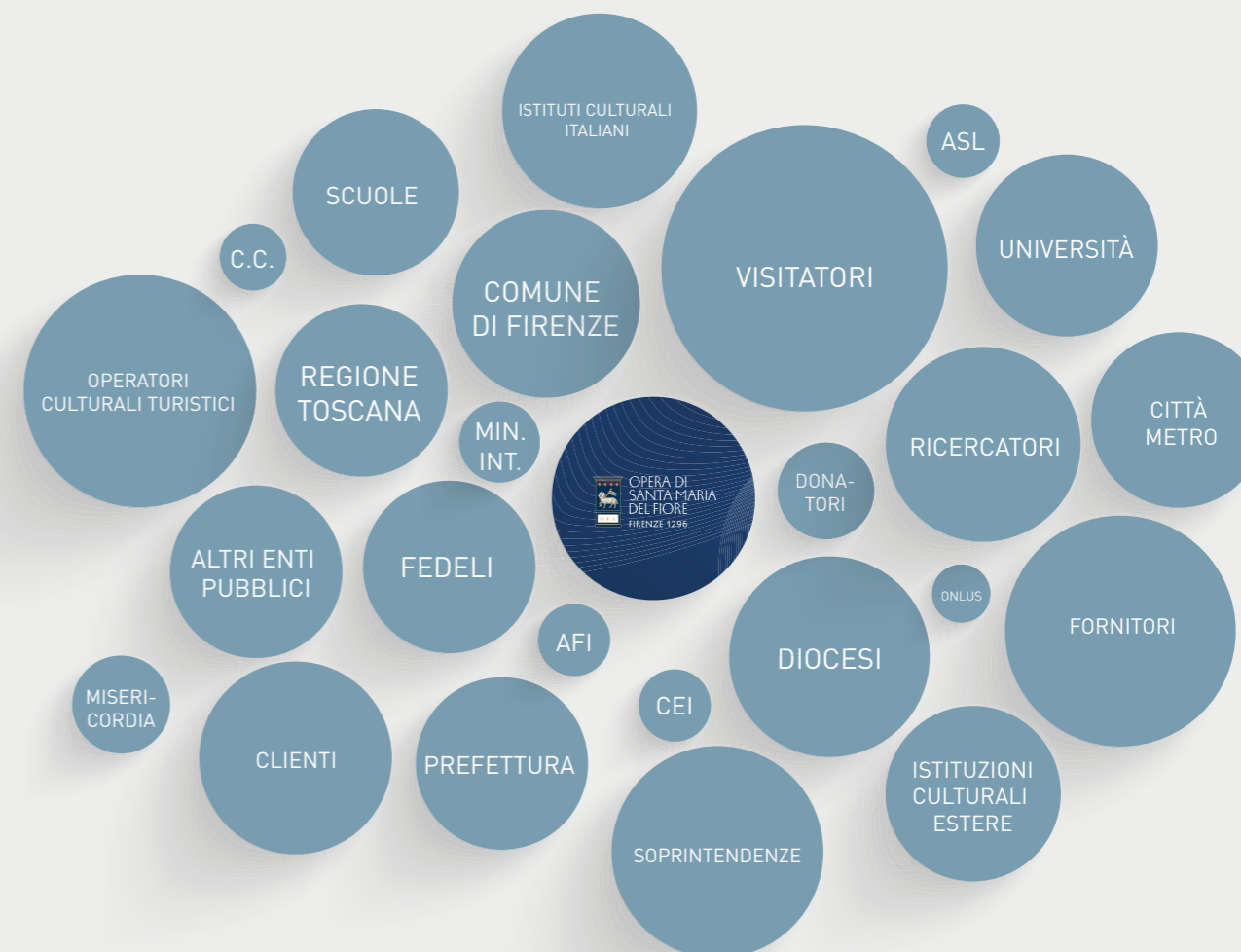
La mappa degli *stakeholder* è uno strumento che racconta le relazioni fondamentali per l'Opera del Duomo e quanto queste siano rilevanti.

Un ruolo fondamentale è ricoperto dai visitatori, che rappresentano uno degli *stakeholder* principali dell'Opera. Sono più di un milione le persone che ogni anno visitano il Museo e gli altri monumenti di Piazza Duomo, assistono a eventi culturali e musicali, prendono parte a celebrazioni della tradizione fiorentina: è a queste che l'Opera riserva un'attenzione particolare ed è con queste che costruisce una relazione di fiducia che dura nel tempo. Attorno ai visitatori ruotano figure fondamentali, come gli operatori turistici e le istituzioni culturali, italiane ed esterne, che permettono ai turisti e ai cittadini di Firenze di vivere la visita come un'esperienza a valore aggiunto, non solo per le opere di pregio ammirate, ma anche per la passione e la cura dei particolari con cui queste vengono raccontate. L'Opera del Duomo svolge anche un ruolo formativo e ha, da molti anni, una stretta collaborazione con università e istituti superiori, con i quali vengono avviati progetti di vario tipo, dall'alternanza scuola-lavoro agli stage curriculari. Per i giovani studenti vivere un'esperienza di studio o di lavoro all'Opera del Duomo rappresenta un momento formativo di grande valore, così come per l'Opera è molto importante confrontarsi con le generazioni più giovani e far conoscere loro la storia di monumenti e opere che fanno parte della tradizione fiorentina.

Sempre tra gli *stakeholder* principali dell'Opera di Santa Maria del Fiore ritroviamo i fedeli e gli Enti religiosi: l'Opera è una Fabbrica e, in quanto tale, è custode dei luoghi dediti alla funzione religiosa, con l'importante compito di accogliere i fedeli e agevolare lo svolgimento delle liturgie. L'Opera si pone al servizio delle più importanti celebrazioni liturgiche e feste solenni in Cattedrale e in Battistero, provvedendo al posizionamento degli arredi necessari allo svolgimento del culto e all'accoglienza dei fedeli. La relazione con questi soggetti risulta, così, di particolare importanza per l'Opera di Santa Maria del Fiore che, fin dall'inizio della sua storia, ha svolto il ruolo di custode di luoghi sacri.

Tra gli *stakeholder* dell'Opera del Duomo figurano il Comune di Firenze, la Regione Toscana, la Prefettura, le Soprintendenze e altri enti pubblici con i quali l'Opera collabora per lo svolgimento delle sue attività, per il restauro delle opere e per la salvaguardia del patrimonio artistico. I monumenti dell'Opera di Santa Maria del Fiore sono il simbolo di Firenze e sono una ricchezza culturale da tutelare ed è anche grazie alla stretta collaborazione con gli Enti pubblici che l'Opera riesce a portare avanti le sue attività da oltre settecento anni.

Le relazioni che, negli anni, l'Opera del Duomo ha creato e rinforzato con i suoi *stakeholder* sono quelle che permettono, ancora oggi, di generare valore per la città di Firenze e per tutti coloro che desiderano visitare i monumenti di Piazza Duomo, simbolo dell'arte italiana e patrimonio culturale.



AFI - ASSOCIAZIONE FABBRICERIE ITALIANE
 MIN.INT. - MINISTERO DELL'INTERNO
 C.C. - CASE CIRCONDARIALI
 CITTÀ METRO - CITTÀ METROPOLITANA DI FIRENZE
 CEI - CONFERENZA EPISCOPALE ITALIANA

3

Attività

LAVDATE DN IN SCIS EI LAVDATE EVM IN FIRMAMENTO VIRTVTIS EI PAE IN VIRTVTIBVS EI PAEV SEC VNDVM MVL TIT VDINEM MAGNITVDINIS EIVS



LAVDATE EVM IN SONO TVB.AE LAVDATE EVM IN PSALTERIO ET CYTHARA LAVDATE EVM IN TIMPANO



ET CHORO PAE IN CORDIS ET ORGANO PAE IN CIMBALIS BENE SONATIBVS PAE IN CIMBALIS IVBILATIONIS OIS SPS LAVDET DN M





3.1 Patrimonio monumentale e artistico

Dopo oltre settecento anni dalla fondazione, l'Opera di Santa Maria del Fiore continua il suo impegno nella conservazione e nella valorizzazione dei beni architettonici e artistici che costituiscono il complesso monumentale di Piazza Duomo a Firenze: la Cattedrale di Santa Maria del Fiore con la Cupola del Brunelleschi, il Battistero di San Giovanni, il Campanile di Giotto. A questi monumenti si sono aggiunti, nel corso del tempo, altri luoghi di elevato valore culturale quali il Museo dell'Opera del Duomo, nato nel 1891 e recentemente ristrutturato e ampliato, e l'antica basilica di Santa Reparata, un sito archeologico riscoperto fra gli anni Sessanta e Settanta del Novecento che conserva i resti dell'antica Cattedrale, oggi musealizzati.

L'Area Tecnica si occupa della manutenzione, conservazione e valorizzazione del complesso monumentale di Piazza Duomo ma anche del patrimonio accumulato nel corso dei secoli grazie ad acquisizioni funzionali, lasciti e donazioni. Tale Area, inoltre, cura la progettazione, l'organizzazione, la programmazione e l'esecuzione, soprattutto con l'impiego di professionalità e maestranze interne, degli interventi di restauro, conservazione e manutenzione, oltre alle attività legate alla tutela e alla fruizione di architetture e opere d'arte. Solo quando l'estensione dei cantieri richiede l'impiego di un maggior numero di maestranze e una varietà più articolata di professionalità si ricorre alla cessione in appalto totale o parziale delle lavorazioni. Inoltre, sempre tra le competenze di quest'Area, rientra la manutenzione e conservazione dell'Antica Canonica di San Giovanni, del Museo dell'Opera del Duomo e della sua collezione permanente.

Fanno riferimento a questa Area dell'Opera anche una serie di unità immobiliari a destinazione commerciale, direzionale e residenziale che fanno parte del patrimonio dell'Opera di Santa Maria del Fiore e tutti i servizi tecnici legati alla realizzazione e al mantenimento in efficienza delle componenti impiantistiche elettriche e meccaniche, agli adempimenti tecnici e agli allestimenti per eventi religiosi e di pubblico intrattenimento, oltre alle attività ricorrenti e giornaliere di pulizia e piccola manutenzione, attività indispensabili per una corretta fruizione dell'intero complesso.

Attualmente le attività dell'Area Tecnica sono articolate e dedicate prevalentemente al restauro architettonico, monumentale e scultoreo, all'edilizia, al monitoraggio degli interni e degli esterni del complesso, a quello delle sue componenti strutturali, al monitoraggio dell'intorno urbano, alla catalogazione, alla manutenzione o alla conservazione della collezione, alla manutenzione ordinaria e straordinaria del patrimonio immobiliare e di quello storico artistico, alla gestione dei servizi tecnici generali, a quella del museo e delle attività legate al monitoraggio, alla conservazione, alla movimentazione e alla fruizione della collezione di opere, nonché all'organizzazione, al coordinamento e alla gestione delle attività legate alle funzioni di culto siano esse di carattere ordinario o celebrazioni con diverso grado di solennità.

Tale organizzazione, per la sua complessità, richiede sempre più l'adozione dei principi di pluralità, interazione e condivisione, per il raggiungimento degli obiettivi di equilibrio operativo e differenziazione dei ruoli.



Area tecnica

L'Area Tecnica è composta da un Responsabile di Area e una Responsabile Restauri che svolgono attività di progettazione, direzione lavori e coordinamento generale dei cantieri. Fanno capo alla Responsabile Restauri, in termini di direzione dei lavori, i grandi cantieri di restauro e manutenzione attivi nella Cattedrale e nel Battistero così come i restauri delle opere mobili. Sono, invece, riferibili al Responsabile di Area i cantieri attivi sul patrimonio storico artistico non monumentale per il restauro, la manutenzione e la rifunzionalizzazione degli spazi. Fanno capo ai due Responsabili due gruppi coordinatori di Edilizia e Restauro, che coordinano l'attività di 10 restauratori e scalpellini e 10 muratori, manovali e pontisti, un gruppo al cui interno è organizzata una squadra speciale di manutenzione e restauro in trattenuta su fune.

La gestione degli impianti elettrici e speciali è affidata ad un piccolo gruppo guidato da un coordinatore Energia e costituito da due unità. Questo gruppo, che fa parte della squadra attiva in trattenuta su fune, si occupa della realizzazione, della manutenzione programmata, di quella straordinaria e della gestione di tutti gli impianti, anche in collaborazione, soprattutto sugli edifici che non rivestono carattere monumentale, da ditte e professionisti esterni, ai quali sono demandate la progettazione e la direzione dei lavori.

Altro gruppo specialistico è quello dei Servizi Tecnici Generali. A questo gruppo, spesso associato alle sole attività di pulizia e del relativo coordinamento, sono dedicate la gestione delle attività di raccolta dei rifiuti e dei residui delle lavorazioni di cantiere, le attività di allestimento per concerti e altre attività di trattenimento e tutte le attività accessorie a quelle di culto, quali allestimenti per cerimonie ed eventi religiosi. Questo gruppo, in collaborazione con la componente Energia, si occupa della gestione tecnica e della programmazione del funzionamento dell'intera cella campanaria della "torre" di Giotto.

Una specifica sezione dell'Area Tecnica, composta da una coordinatrice e un collaboratore, entrambi storici dell'arte, si occupa del controllo dello stato di conservazione della collezione del Museo, della programmazione, in accordo con la Responsabile Restauri, delle attività di manutenzione ordinaria e straordinaria da effettuare sulle opere, della gestione delle teche e, con il coordinatore Energia, del monitoraggio dei parametri termoigrometrici nelle sale del Museo. Alla stessa sezione, in collaborazione con l'Ufficio Contratti, competono le attività di gestione delle pratiche assicurative per i beni mobili in giacenza e di quelle per le movimentazioni dal Museo e dal complesso monumentale, oltre che le pratiche per i prestiti temporanei in entrata e in uscita, comprese le procedure di movimentazione delle opere. Le pratiche assicurative sugli immobili, monumentali e non, sono gestite sempre in collaborazione con l'Ufficio Contratti e, solo per la parte tecnica, dall'Area nel suo complesso.

Fanno capo all'Area Tecnica anche la gestione delle pratiche di acquisizioni e donazioni, con le contestuali ricerche archivistiche e storico-artistiche, finalizzate al recupero di opere del patrimonio dell'Opera attualmente appartenenti ad altre collezioni o proprietà (musei o collezioni private). Questo per valutare possibili acquisizioni, prestiti in deposito permanente o prestiti temporanei.

Tra le attività culturali rientrano quelle di coordinamento di progetti scientifici, di organizzazione e promozione di giornate di studi o convegni inerenti al patrimonio dell'Opera del Duomo, oltre che le attività di coordinamento e curatela di alcune pubblicazioni di carattere storico artistico. Non ultime le attività di redazione dei contenuti storico artistici per il sito internet aziendale, per eventi, manifestazioni e per altre iniziative.



3.1.1 Interventi di restauro e manutenzione

TABELLA RIASSUNTIVA DEGLI INTERVENTI DI RESTAURO E MANUTENZIONE

Oggetto dell'intervento	Descrizione tecnica dell'intervento	Durata dell'intervento	Risorse umane coinvolte
Restauro dei paramenti marmorei interni del Battistero di San Giovanni	Restauro dei prospetti interni del Battistero di San Giovanni	In corso	Progettazione e DL: Responsabile Restauri OPA Restauro: Fornitori esterni
Restauro dei mosaici del Battistero di San Giovanni	Restauro dei mosaici dei prospetti interni del Battistero di San Giovanni	In corso	Progettazione e DL: Responsabile Restauri OPA Convenzioni con 3 Università Restauro: Fornitori esterni
Copia Porta Sud	Realizzazione di una copia della porta sud di Andrea Pisano e montaggio della Porta in Battistero	2 anni	DL: Responsabile Restauri OPA Ufficio Tecnico OPA Maestranze OPA Fornitori esterni
Restauro Porta Sud	Restauro della porta bronzea di Andrea Pisano con rimozione dei degradi presenti come i depositi superficiali	3 anni e 8 mesi	DL: Responsabile Settore Restauro Bronzi e Armi Antiche - Opificio delle Pietre Dure Restauro: Opificio delle Pietre Dure e Ditte esterne Responsabile dei Restauri OPA
Lato Nord Cattedrale	Restauro delle superfici marmoree del lato nord della Cattedrale nella zona compresa tra la porta dei Cornacchini e quella della Mandorla	1 anno e 3 mesi	Progettazione e DL: Responsabile Restauri OPA Maestranze OPA Restauro: Fornitori esterni
Cattedrale, abside sud, manto di copertura della semi-cupola	Manutenzione ordinaria e Restauro del manto di copertura e dei sistemi di regimentazione delle acque	2 anni	Progettazione e DL: Responsabile Area Tecnica OPA Maestranze OPA
Restauro del paramento lapideo e della copertura della torre di Sant'Antonino	Manutenzione ordinaria e Restauro	In corso	Progettazione e DL: Responsabile Area Tecnica OPA Restauro: Maestranze OPA Fornitori esterni
Diagnostica e Restauro strutture lignee sede via della Canonica	Analisi diagnostiche per la comprensione dello stato di conservazione	2 mesi	CNR IVALSA Maestranze OPA

Trattamento Antitarlo e Restauro delle strutture lignee di copertura della sala delle Cantorie al Museo dell'Opera del Duomo	Restauro e manutenzione	15 giorni	Maestranze OPA Fornitori esterni
Nuovo Guardaroba	Progettazione	3 mesi	Area Tecnica OPA
Restauro e conservazione della struttura lignea di copertura del Campanile	Manutenzione e consolidamento, fase 2 dei lavori	2 mesi	Progettazione e DL: Responsabile Area Tecnica OPA e Fornitore Esterno Maestranze OPA Fornitore Esterno
Manutenzione straordinaria del laboratorio per il taglio e la lavorazione di materiali lapidei	Manutenzione straordinaria	45 giorni	Progettazione e DL: Responsabile Area Tecnica OPA e Fornitore Esterno Fornitori Esterni
Nuova biglietteria del Duomo	Progettazione, manutenzione straordinaria e restauro pittorico	1 anno	Progettazione e DL: Responsabile Area Tecnica OPA Maestranze OPA Fornitore Esterno
Rifunionalizzazione impiantistica Antica Canonica di San Giovanni	Manutenzione straordinaria con sostituzione integrale degli impianti meccanici a servizio della struttura e installazione di sistema di emergenza	8 mesi	Maestranze OPA Fornitore Esterno
Restauro della Pietà di Michelangelo	Indagini conoscitive, diagnostiche e restauro	In corso	DL: Responsabile Restauri OPA Restauro: Fornitori esterni Fornitori Esterni
Progettazione dell'impianto di rilevazione fumi per la Cattedrale di Santa Maria del Fiore	Progettazione dell'intervento e assegnazione dei lavori	In corso	Responsabile Area Tecnica OPA Fornitori Esterni
Restauro e consolidamento del Carro in legno per le celebrazioni pasquali	Restauro e consolidamento degli elementi lignei	In corso	Fornitore esterno
Progetto messa in sicurezza balaustra della lanterna della Cupola di Brunelleschi	Progettazione preliminare e predisposizione dei documenti di gara	In corso	Area Tecnica OPA
Manutenzione della facciata condominiale di piazza Duomo 7 Sede degli Uffici Direzionali del Museo	Intervento manutentivo di rifacimento degli intonaci e infissi	In corso	Fornitori Esterni

Progettazione e realizzazione degli scranni della Cattedrale	Intervento di progettazione degli scranni lignei della Cattedrale	8 mesi	Area tecnica OPA Fornitore Esterno
Progettazione e allestimento della mostra "...che stia nella loggia" curata da A. Natali	Esposizione del verbale dell'adunanza del 25 gennaio 1504	1 mese	Progettazione e DL: Responsabile Area Tecnica OPA Maestranze OPA Fornitori Esterni
Millesimi condominiali blocco C e blocco F	Verifica delle unità immobiliari e redazione delle tabelle millesimali	8 mesi	Area Tecnica OPA Fornitore Esterno
Progettazione e allestimento della mostra "Arte di Kimono"	Allestimento dello spazio espositivo presso l'Antica Canonica di San Giovanni	15 giorni	Progettazione e DL: Responsabile Area Tecnica OPA Area Tecnica OPA
Progettazione della mostra della Bottega di Restauro	Progettazione per l'allestimento delle tre sculture originali e delle loro copie della facciata ottocentesca	1 mese	Progettazione: Responsabile Area Tecnica OPA
Progetto Thesaurus	Elaborazione e recupero dei dati relativi al restauro degli affreschi della Cupola della Cattedrale	1 mese	Area tecnica OPA Fornitore Esterno
Progettazione del sistema anticaduta dei tettucci della Cattedrale	Progettazione dei sistemi di ancoraggio per i lavori in trattenuta	2 mesi	Progettazione: Responsabile Area Tecnica OPA e Fornitore Esterno
Restauro paramenti marmorei abside esterna della Cattedrale	Restauro delle superfici marmoree	In corso	DL: Responsabile Restauri OPA Restauro: Maestranze OPA
Sculture facciata Cattedrale	Intervento di realizzazione delle copie delle sculture ottocentesche della facciata della Cattedrale	2 anni	Responsabile Restauri OPA Maestranze OPA
Restauro delle vetrate della Cattedrale	Rimozione di una vetrata della Cappella detta della Madonna della Cattedrale e intervento di restauro	In corso	DL: Responsabile Restauri OPA Restauro: Fornitore esterno Maestranze OPA
Restauro reliquiari	Intervento di restauro dei reliquiari conservati presso il museo dell'Opera del Duomo	In corso	DL: Settore Restauro Oreficerie - Opificio delle Pietre Dure Restauro: Opificio delle Pietre Dure e Fornitori Esterni Responsabile Restauri OPA
Restauro parati della Cattedrale	Intervento di restauro del parato di San Giovanni della Cattedrale	In corso	DL: Responsabile Restauri OPA Restauro: Fornitore esterno

RESTAURI E ALTRI INTERVENTI

Facciate interne del Battistero di San Giovanni

L'intervento di restauro riguarda sia le parti marmoree e lapidee sia le parti musive. Nelle fasi iniziali, sono state notate varie problematiche strutturali che hanno costretto a modificare in maniera consistente la progettazione e il *modus operandi* di questo restauro.

Il restauro architettonico presenta in generale degradi consistenti in depositi di particolato e di fumi, vecchie stuccature cementizie e uso di vecchi protettivi, come le cere. In particolare, sul terzo ordine dei paramenti, si riscontra principalmente un deposito superficiale poco compatto, sul secondo ordine il deposito diventa più compatto fino ad averlo molto tenace sul primo ordine dove è ancora molto presente, oltretutto, il passaggio dell'alluvione.

Per ogni tipologia di degrado presente sono state effettuate le prove di pulitura, preliminari all'intervento. Sulla base delle prove di pulitura è stata scelta la metodologia più idonea valutando la miglior soluzione per la pulitura sui paramenti lapidei e musivi, nell'ottica di conservare le sue patine storiche e naturali. Il procedimento utilizzato per rimuovere i depositi superficiali presenti è differenziato a seconda della compattezza del deposito stesso. Le soluzioni vengono applicate a pennello su carta giapponese o con impacchi di pasta di cellulosa e argilla. Quanto all'eliminazione di vecchi protettivi dopo la pulitura il lavoro viene ultimato con l'applicazione a tampone di solventi idonei, quali resine a scambio ionico; infine, una pulitura ad acqua a controllo pressostatico elimina le residue tracce di cera.

Per quanto riguarda il marmo verde di Prato sono stati riscontrati tanti interventi precedenti diversi, dalla stesura di cera colorata di verde sul terzo ordine, alla copertura completa della materia, con più strati di cera pigmentata e resina, sul secondo e primo ordine. Dopo molteplici prove per l'asportazione delle sostanze stese sopra, si sono rese necessarie analisi specifiche per individuare il solvente idoneo vista la tenacia della materia da rimuovere. Una volta individuato il solvente, è stata messa a punto una metodologia specifica per la completa pulitura dei verdi: dopo un iniziale passaggio con solvente e cotone, è stato effettuato un leggero massaggio con spazzolino morbido con solvente per l'asportazione della sostanza cerosa rigonfiata. Successivamente, è stato applicato un impacco di carbonato d'ammonio al 10%, per un tempo di contatto che varia a seconda della compattezza della superficie del marmo verde.

È stata notata la presenza di un importante e inaspettato deposito di calcare non visibile attualmente in nessun punto delle pareti. Il calcare è stato assottigliato a bisturi e poi trattato con le resine a scambio ionico più volte in modo da eliminarlo. Questa operazione richiede un allungamento dei tempi previsti, ma permette di riportare il verde di Prato a vista. Sono state analizzate le malte di stuccatura delle lesioni e delle mancanze all'interno delle lastre di marmo per stabilirne la natura e, di conseguenza, si è proceduto, dove possibile, con l'asportazione di tutte le stuccature cementizie e gessose presenti per il risanamento della struttura.

L'intervento sui mosaici è stato frutto di molteplici analisi diagnostiche e studi specifici nel corso del 2018 e nella prima metà del 2019, quando vi è stata la definizione del progetto esecutivo di restauro. Le problematiche principali erano dovute alla composizione della malta, che complica l'intervento di restauro, e dalla sua particolare e unica tecnica di realizzazione. Lo stucco è stato applicato su una tabella in terracotta agganciata al marmo retrostante tramite chiodi in ferro ribattuti nel piombo e tutte le pannellature in mosaico, alla "noccatatura", vibrano in modo importante e suonano a vuoto.

Pertanto, vista l'unicità realizzativa e la particolare malta non è stato possibile procedere con le tradizionali tecniche di pulitura e consolidamento dei pannelli musivi ma è stato necessario creare tecniche specifiche per procedere.

Il restauro viene realizzato dalla Impresa Cellini per le opere architettoniche e di consolidamento strutturale, per le opere musive dalla ditta Claudia Tedeschi.

Restauro della Pietà di Michelangelo

Il 23 novembre del 2019 sono iniziati i lavori per il restauro della Pietà Bandini di Michelangelo, conservata nel Museo dell'Opera del Duomo. È stato allestito il cantiere e sono state avviate tutte le analisi conoscitive di carattere storico artistico e scientifico, finalizzate al restauro, che terminerà nel 2020. Il pubblico potrà seguire tutte le fasi del restauro grazie ad un cantiere "aperto", progettato appositamente, nel Museo dell'Opera del Duomo dal gruppo che si è aggiudicato la gara, coordinato dalla Restauratrice Paola Rosa. L'intervento, commissionato dall'Opera di Santa Maria del Fiore, sarà finanziato dalla Fondazione *Friends of Florence* ed è condotto sotto l'alta sorveglianza della Soprintendenza SABAP per la città metropolitana di Firenze e le province di Pistoia e Prato.

L'intervento mira alla pulitura delle superfici nel rispetto della visione oramai consolidata di una superficie visibilmente "ambrata" e in quello delle patine che nel tempo, con il loro naturale processo d'invecchiamento, hanno trasformato la cromia originaria del marmo. La fase iniziale del restauro ha riguardato la campagna diagnostica necessaria per l'individuazione della più corretta e consapevole metodologia di intervento da mettere in atto con lo scopo di migliorare la lettura dell'opera altresì "mortificata" dalla presenza di depositi e sostanze estranee presenti sulle superfici marmoree del gruppo scultoreo.

L'attuale intervento si avvarrà anche dei risultati delle indagini diagnostiche e gammagrafiche, eseguite dall'Opificio delle Pietre Dure e dall'ENEA nell'ambito di una campagna di studio svolta alla fine degli anni Novanta e pubblicata nel 2006 nel volume "La Pietà di Michelangelo a Firenze" a cura di Jack Wasserman.





La Pietà Bandini, *opera infinita*

La Pietà Bandini è stata scolpita in un pregiato blocco di marmo bianco di Carrara tra il 1547 e il 1555 circa, quando Michelangelo era alla soglia degli 80 anni. Il gruppo scultoreo è composto dal corpo di Cristo sorretto non solo da Maria ma anche da Maddalena e dall'anziano Nicodemo, a cui Michelangelo ha dato il proprio volto (particolare confermato anche dai due biografi coevi all'artista, Giorgio Vasari e Ascanio Condivi, grazie a cui sappiamo che la scultura era destinata a un altare di una chiesa romana, ai cui piedi l'artista avrebbe voluto essere sepolto).

L'opera non fu mai terminata dallo scultore, che tentò addirittura di distruggerla in un momento di sconforto. L'opera danneggiata viene donata da Michelangelo stesso al suo servitore Antonio da Casteldurante che, dopo averla fatta restaurare da Tiberio Calcagni, la vende per 200 scudi al banchiere Francesco Bandini. Bandini colloca la scultura nel giardino della sua villa romana a Montecavallo. Nel 1649, gli eredi Bandini la vendono al cardinale Luigi Capponi che la porterà nel suo palazzo a Montecitorio a Roma e quattro anni dopo nel Palazzo Rusticucci Accoramboni. Il 25 luglio 1671, il pronipote del cardinale Capponi, Piero, vende la Pietà Bandini a Cosimo III de' Medici, Granduca di Toscana, su mediazione di Paolo Falconieri, gentiluomo alla corte fiorentina. Dopo tre anni di ulteriore permanenza a Roma, per le difficoltà incontrate nel trasportarla, nel 1674 la Pietà viene imbarcata a Civitavecchia, raggiunge Livorno, e da lì, lungo l'Arno, arriva a Firenze dove viene posta nei sotterranei della Basilica di San Lorenzo. Qui rimarrà fino al 1722, quando Cosimo III la farà sistemare sul retro dell'altare maggiore della Cattedrale di Santa Maria del Fiore.

Nel 1933 il gruppo scultoreo viene spostato nella Cappella di Sant'Andrea per renderla più visibile. Dal 1942 al 1945, per proteggerla dalla guerra, la Pietà è messa al riparo in rifugi appositamente allestiti in Duomo. Nel 1949, l'opera ritorna nella Cappella di Sant'Andrea in Cattedrale, dove rimarrà fino al 1981, quando verrà spostata nel Museo dell'Opera del Duomo. La decisione di trasferirla al Museo è motivata dalla necessità di non arrecare disturbo al culto per la grande affluenza di turisti e per ragioni di sicurezza, soprattutto dopo che nel 1972 era stata vandalizzata la Pietà vaticana.

Dalla fine del 2015, nel nuovo Museo dell'Opera del Duomo, la Pietà viene posta al centro della sala intitolata *Tribuna di Michelangelo*, su un basamento che rievoca l'altare a cui era probabilmente destinata.

Timothy Verdon, direttore del Museo dell'Opera del Duomo, sulla Pietà Bandini: "È considerata come altre sculture del Buonarroti opera non finita, anche se la dizione che più le competerebbe è quella del XVI secolo quando si diceva ancora opera infinita".



[CLICCA QUI PER VEDERE IL VIDEO TIME-LAPSE CON GLI AVANZAMENTI DEL RESTAURO](#)





Diagnosi e Manutenzione delle strutture lignee del complesso monumentale di Santa Maria del Fiore

Le strutture di legno storiche sono considerate, da alcuni decenni, parte integrante del patrimonio culturale in quanto, oltre ad avere il valore di memoria culturale, hanno assunto e assumono tuttora importanti funzioni strutturali, legate alla fruizione e alla sicurezza del bene architettonico e monumentale.

Le indicazioni della Roadmap 3, volte a stimolare lo sviluppo e l'applicazione di soluzioni tecnologicamente avanzate, a basso impatto ed economicamente sostenibili per la conservazione del patrimonio culturale, hanno aperto la strada a progetti come questo che intendono sviluppare un protocollo di indagine per le strutture lignee della copertura della Cattedrale di Santa Maria del Fiore. Il punto di partenza sono le linee-guida della normativa europea in corso di pubblicazione (prEN 17121), mentre l'obiettivo finale è quello di ottenere un quadro esaustivo che permetta di progettare gli eventuali interventi strutturali che dovessero rivelarsi necessari nel rispetto delle linee guida della norma UNI 11138:2004 e dei risultati ottenuti dal progetto DRE-SL. Non di secondaria importanza è l'attività dedicata alla messa a punto di un apposito protocollo di manutenzione basato sulla sensoristica sviluppata dal progetto MUSE.

Trattamento Antitarlo e Restauro delle strutture lignee di copertura della Sala delle Cantorie e della Sala delle Navate al Museo dell'Opera del Duomo

Durante le normali attività manutentive di carattere generale, condotte ogni primo martedì del mese, sono state notate anomalie riconducibili allo stato conservativo della struttura lignea di copertura della sala delle Cantorie e della sala delle Navate del Museo dell'Opera del Duomo. Effettuate le prime accurate indagini diagnostiche di carattere conoscitivo e circoscritte le problematiche presenti, nel mese di novembre 2019, si è provveduto alla bonifica e restauro dell'intera struttura lignea.

I lavori svolti hanno riportato l'originario stato di conservazione e le necessarie condizioni di sicurezza per le opere conservate nella sala, altrimenti a rischio di infestazione.

Progettazione dell'impianto di rilevazione fumi per la Cattedrale di Santa Maria del Fiore

Nell'ambito dell'esecuzione dei lavori di messa in sicurezza della Cattedrale di Santa Maria del Fiore è stato sviluppato il progetto, e il relativo capitolato speciale tecnico d'appalto, per la realizzazione di impianti elettrici e in particolare per l'alimentazione degli apparati del nuovo impianto di rivelazione fumi automatico e di segnalazione di allarme d'incendio destinato ai sottotetti delle tre navate e a quelli delle tribune limitrofe.

Il progetto prevede la registrazione e la trasmissione degli eventi al sistema di supervisione che attiverà chiamate di soccorso automatiche e produrrà su segnalazione immagini in diretta dal luogo.

Restauro Lato Nord della Cattedrale

Nel 2019, si è concluso il restauro del Lato Nord della Cattedrale, tra la porta dei Cornacchini e porta della Mandorla. Il restauro ha visto la rimozione delle patologie di degrado quali alterazione biologica, depositi superficiali, croste nere e guano.

Il restauro è stato realizzato dalla ditta Leonardo S.r.l. con la consueta alta sorveglianza della Soprintendenza di Firenze.

Restauro Porta sud di Andrea Pisano

Nel corso del 2019 è stato portato a termine il restauro della Porta sud di Andrea Pisano, realizzato dall'Opificio delle Pietre Dure. Il restauro ha visto un'importante campagna diagnostica e l'utilizzo di metodi di pulitura già messi a punto nel restauro delle due porte del Ghiberti (Porta del Paradiso e Porta Nord): ablazione laser per i depositi concretizzati sulla doratura e pulitura meccanica con specilli specifici per la parte bronzea priva di doratura. Grazie alla possibilità di smontare alcune parti della Porta, che erano cadute e che non erano state rimosse in maniera idonea dopo l'alluvione del 1966, è stato possibile studiare anche la struttura e il sistema di montaggio di tutte le componenti, oltre che la lega bronzea.

Il restauro ha visto il coinvolgimento di 10 restauratori e numerose ditte esterne incaricate dall'Opera del Duomo.

Nuovo laboratorio per la lavorazione meccanica dei Lapidei

Nel 2019 si sono conclusi i lavori per la modernizzazione del laboratorio di lavorazione meccanica dei materiali lapidei, tradizionalmente denominato Pantografo. Grazie agli investimenti fatti un nuovo macchinario ha trovato collocazione negli ambienti rinnovati e adeguati alla normativa vigente. Tradizione e innovazione si fondono nell'antica "rotonda" per la produzione di nuovi elementi lapidei, principalmente marmorei, che andranno ad integrare quelli fortemente degradati e non più strutturalmente credibili presenti su tutto il complesso monumentale.



Dal 1296 Maestri della Pietra

Fin dal Medioevo, l'Opera di Santa Maria del Fiore si è sempre strutturata attorno alle sue maestranze impegnate per la costruzione di uno dei complessi monumentali più importanti al mondo. Di pari passo, procede la storia della Bottega, attrezzata per la realizzazione della decorazione scultorea e architettonica della Cattedrale e del Campanile e oggi divenuta una vera e propria Bottega di Restauro dedicata al mantenimento e alla conservazione dell'ineestimabile patrimonio monumentale e dei suoi materiali costitutivi. La Bottega che, a partire dalla metà del XIX secolo è situata in via dello Studio 23 rosso, a pochi passi dal Duomo di Firenze, è un luogo dove, tra macchine comuni proprie di un moderno laboratorio artigiano e strumenti manuali della tradizione, come subbie, gradine, scalpelli e martelli, si respira ancora l'aria della bottega d'arte fiorentina rinascimentale.

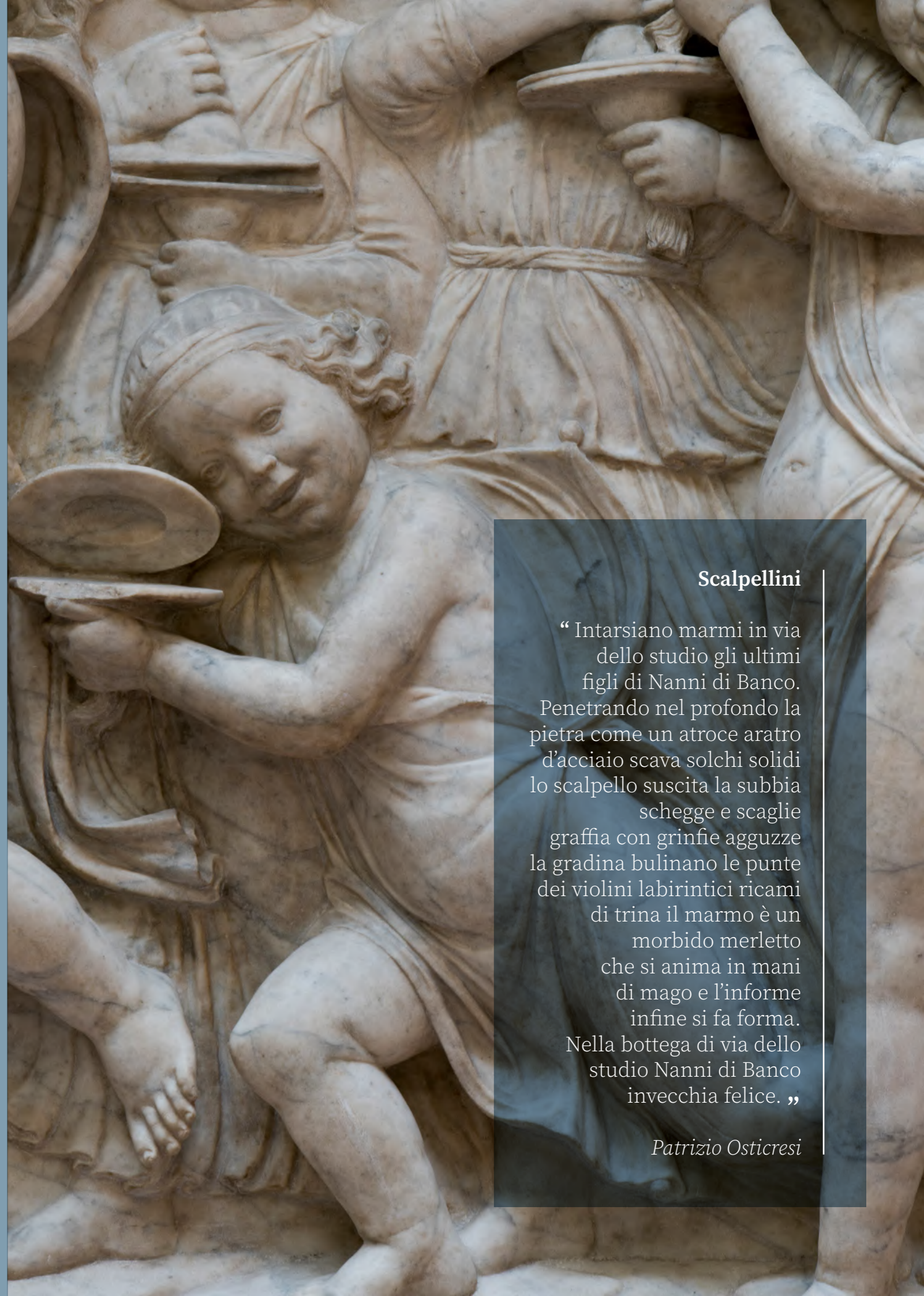
Dal 1296, la Bottega ha visto succedersi tutti i grandi maestri che hanno preso parte ai lavori di costruzione del complesso monumentale, tradizionalmente noti come scalpellini della bottega, artisti e restauratori attivi per la manutenzione e per il restauro, non solo conservativo ma anche integrativo degli elementi artistici o costruttivi dei monumenti. Durante il corso di questi ultimi anni nella Bottega dell'Opera del Duomo sono state realizzate le copie di tre sculture provenienti della facciata della Cattedrale: il San Celestino di Dante Sodini, San Gregorio di Galli e San Leoni di Romanelli. Le copie sono state realizzate in marmo di Carrara e il metodo di riproduzione, non invasivo per l'opera originale, consiste nel creare un sistema di riferimento spaziale attorno alla statua da copiare, prendere le coordinate di alcuni punti della scultura e riportarli su un blocco di marmo munito di analogo sistema di riferimento. Oltre a queste copie sono stati realizzati, come di consueto, i piccoli pezzi di sostituzione come tarsie sia per i pavimenti sia per le decorazioni del Duomo.

La Bottega è anche sede di un corso di formazione per Tecnico Restauratore e Scalpellino. Il corso "Dal 1296 Maestri della Pietra" ha lo scopo di formare nuove professionalità capaci di mantenere, conservare e restaurare la decorazione scultorea e architettonica del Battistero e della Cattedrale con il suo Campanile. È un'importantissima attività che, grazie a ingenti investimenti di carattere economico, permette di poter contare su figure professionali di assoluto livello che vantano una formazione specifica nell'ambito di lavorazione, conservazione e restauro dei materiali lapidei. Queste figure professionali, oltre alle capacità manuali della tradizione, hanno competenze tecnico-scientifiche, sempre più importanti nella moderna accezione della disciplina restaurativa e/o nella moderna scienza della conservazione. Il Tecnico del Restauro, detto anche "collaboratore del restauratore", è una figura fondamentale negli interventi di conservazione, manutenzione e restauro del patrimonio architettonico e artistico. Una figura di assoluta importanza nel supporto al Restauratore esperto durante le lavorazioni in cantieri dove il patrimonio artistico viene riabilitato e riportato a nuova vita.

Scalpellini

“Intarsiano marmi in via dello studio gli ultimi figli di Nanni di Banco. Penetrando nel profondo la pietra come un atroce aratro d'acciaio scava solchi solidi lo scalpello suscita la subbia schegge e scaglie graffia con grinfie aguzzate la gradina bulinano le punte dei violini labirintici ricami di trina il marmo è un morbido merletto che si anima in mani di mago e l'informe infine si fa forma. Nella bottega di via dello studio Nanni di Banco invecchia felice.”

Patrizio Osticresi



Manutenzioni

Manutenzione ordinaria monumenti

5

N. settimane di manutenzione

2 volte l'anno

Frequenza della manutenzione

10 restauratori + Responsabile Restauri

N. risorse umane coinvolte

Manutenzione ordinaria Museo

1

N. giorni al mese

1 volta al mese

Frequenza della manutenzione

10 restauratori + Responsabile Restauri

N. risorse umane coinvolte

Monitoraggio e ispezioni programmate

80 giorni

N. giorni di monitoraggio e ispezioni

2 volte l'anno e 1 volta interno

Frequenza della manutenzione

10 restauratori + Responsabile Restauri

N. risorse umane coinvolte

Gli interventi di manutenzione ordinaria vengono eseguiti due volte all'anno all'interno della Cattedrale e coinvolgono i 10 restauratori dell'Opera del Duomo per circa 3 settimane in autunno e inverno (il periodo di intervento viene concordato sulla base delle funzioni religiose). Tali interventi riguardano la depolveratura di tutte le opere esposte, la pulitura degli altari con acqua deionizzata e del coro bandinelliano, la verifica della stabilità delle tessere pavimentali e, qualora necessario, il loro riallettamento. Gli interventi di manutenzione straordinaria eseguiti nel 2019 hanno riguardato un tappeto pavimentale del Battistero e lo gnomone del Duomo.

Gli interventi di monitoraggio e ispezione programmata riguardano il controllo di tutti i paramenti esterni della Cattedrale e del Campanile attraverso piattaforme aeree e personale specializzato a lavorare in corda per verificare le zone di difficile accesso.

I restauratori eseguono, inoltre, la manutenzione ordinaria del museo (depolveratura delle opere) ogni primo martedì del mese e sempre una volta al mese viene eseguita la depolveratura del pavimento musivo di Santa Reparata.

Tutti i lavori di manutenzione e monitoraggio vengono eseguiti dai 10 restauratori opera con la progettazione, programmazione e verifica della Responsabile Restauri.



La Bottega

La Bottega è parte integrante e cuore pulsante di un cantiere sempre aperto in cui il lavoro non finisce mai, non solo per l'immenso patrimonio artistico che insiste su Piazza del Duomo, ma anche per la costante manutenzione di cui hanno bisogno queste grandi architetture.

[CLICCA QUI PER VEDERE IL VIDEO E SCOPRIRE LA BOTTEGA DEGLI ARTISTI](#)



3.1.2 Studi, ricerche per il restauro e altri progetti

Thesaurus

In collaborazione con Ufficio Reti e IT e Ufficio Comunicazione

Dopo molti anni di abbandono, nel corso del 2019, l'Area Tecnica, in collaborazione con gli Uffici Reti e IT e Comunicazione, ha provveduto all'acquisizione dei materiali conservati negli archivi e nei depositi eterogenei di alcune realtà private e in quelli della Soprintendenza Archeologia Belle Arti e Paesaggio per le province di Firenze, Prato e Pistoia della documentazione relativa agli interventi di restauro condotti all'apparato decorativo pittorico dell'intradosso della Cupola di Brunelleschi.

Grazie alla collaborazione con l'azienda che progettò originariamente il sistema di registrazione dei dati del restauro della Cupola, è stato avviato il lavoro di recupero e conversione del database eventi/restauro dal formato attuale ad un formato più facilmente gestibile. L'acquisizione di questi dati, oltre che a costituire una importante banca dati fondamentale per la conoscenza del ciclo decorativo, permetterà di sviluppare strumenti informatici con funzionalità didattiche e di valorizzazione del patrimonio artistico. superficie del marmo verde.

Catalogazione deposito della Cattedrale

Nella primavera 2019 l'Area tecnica ha provveduto a dare attuazione alla prima fase di sgombero e catalogazione dei materiali conservati nei "depositi alti" della Cattedrale di Santa Maria del Fiore. Il materiale è stato catalogato a livello pre-inventariale e poi depositato, in sicurezza, in attesa della definizione della sua destinazione finale.

PROGETTI DI RICERCA E CONVENZIONI STIPULATE E/O IN CORSO DEL 2019

Progetti di ricerca e convenzioni stipulate e/o in corso del 2019	Descrizione convenzione
Università degli studi di Firenze – (Biologia e LAM)	Studio di nuovi metodi, quali l'utilizzo degli olii essenziali, per la rimozione della patina biologica sui marmi
Università degli studi di Firenze – (DIDA)	Riprese fotogrammetriche mosaici Battistero (primi ponteggi)
Università degli studi di Bergamo	Studio e ricerca sui materiali per la conservazione e per il restauro dei mosaici del Battistero di San Giovanni di Firenze
Università degli studi di Firenze	Progetto di ricerca avente per oggetto l'acquisizione di conoscenze e studi sui materiali litoidi dell'apparato di rivestimento del Campanile di Giotto e della parete nord della Cattedrale
Università degli studi di Torino e GI-RES	Analisi petrografiche in sezione sottile e determinazioni quantitative sul contenuto in amianto in campioni di "Verde Prato" provenienti dalla ex Cava Guarino di Montemurlo (Prato)
Università degli studi di Parma	Determinazione della tensione di catene di rinforzo lignee presso la Cupola
Università degli studi di Firenze (DST)	Studio consistenza delle strutture e murature Battistero
Università degli studi di Firenze	Rilievo laser scanner delle lesioni e delle parti degli elementi strutturali fessurati, Gis delle lesioni, BIM
Claudia Tedeschi	Studio storico della malta olio per trovare casi studio comparabili alla malta ad olio utilizzata per i mosaici parietali del Battistero
CNR IVALLSA	Studio e consulenza, con particolare riguardo agli aspetti di diagnosi, restauro e manutenzione delle strutture antiche di legno di pertinenza dell'Opera di Santa Maria del Fiore
CNR IBE	Accordo di collaborazione per la realizzazione del progetto "DiaManTe" per lo studio delle capriate lignee della Cattedrale

3.1.3 Servizi ambientali

In ottemperanza alle normative in materia ambientale, l'Opera di Santa Maria del Fiore è produttrice di rifiuti nelle 6 unità di produzione poste in Piazza del Capitolo 1, Piazza del Capitolo 3r, via della Canonica 1, Via G. dei Marignolli 71a, via dello Studio 23r e Piazza delle Pallottole 5.

La gestione amministrativa dei rifiuti è stata affidata ad una ditta specializzata che provvede alla compilazione dei formulari, dei registri di carico e scarico del rifiuto e della dichiarazione MUD², all'identificazione del rifiuto, alla verifica delle autorizzazioni dei trasportatori e delle discariche e alla verifica delle giacenze con confezionamento ed etichettatura del rifiuto. L'Area tecnico dell'Opera del Duomo ha il compito di interfacciarsi con la ditta specializzata incaricata dei lavori, verificandone l'operato e archiviando tutta la documentazione presso la sede.

Lo smaltimento dei rifiuti viene, invece, svolto da una ditta esterna specializzata, che risponde direttamente ai coordinatori dell'Area Edile, dell'Area Restauro e dell'Area Energia. Questa sinergia fa sì che i rifiuti possano essere correttamente confezionati e conferiti alle discariche o agli impianti di recupero.

Nel corso del 2019 sono stati compilati 328 formulari, per un totale di 82 viaggi, e i rifiuti maggiormente prodotti sono: rifiuti "misti da demolizione e costruzione" derivanti dai molteplici cantieri edili che provvedono alla manutenzione continua del complesso monumentale, il legno e la plastica.

Nella Tabella 2 vengono riportati i rifiuti fino ad oggi identificati e classificati secondo il Catalogo Europeo dei Rifiuti (Codice CER), frutto di una scrupolosa differenziazione per il massimo rispetto dell'ambiente.

L'Opera del Duomo presta particolare attenzione anche alla raccolta differenziata dei rifiuti solidi urbani prodotti dagli uffici e ha provveduto alla sostituzione dei cestini classici con cestini a tre scomparti per la raccolta di plastica, carta e indifferenziata.

Nel 2019 l'Opera si è avvalsa della collaborazione di uno studio legale esperto in materia ambientale quale consulente e guida nell'approfondimento delle normative per far fronte ad eventuali criticità che si possono presentare in luoghi così particolari e complessi come quelli dell'Opera di Santa Maria del Fiore.

Tabella 2: Catalogazione Rifiuti Opera di Santa Maria del Fiore

CODICE CER (Catalogo Europeo dei Rifiuti)	PERICOLOSITÀ	DESCRIZIONE RIFIUTI
030105	NP	Segatura, trucioli, residui di taglio
040222	NP	Rifiuti da fibre tessili lavorate
080111	P	Pitture e vernici di scarto pericolose
080318	NP	Cartucce toner uffici

² Modello Unico di Dichiarazione Ambientale

CODICE CER (Catalogo Europeo dei Rifiuti)	PERICOLOSITÀ	DESCRIZIONE RIFIUTI
080409	P	Adesivi e sigillanti di scarto pericolosi
120116	P	Materiale abrasivo di scarto
130802	P	Altre emulsioni/olio emulsionato
140603	P	Altri solventi e miscele di solventi
150101	NP	Imballaggi in carta e cartone
150106	NP	Imballaggi misti
150110.1	P	Imballaggi contenenti residui di sostanze pericolose o contaminati da tali sostanze
150111	P	Bombolette spray
150202	P	Assorbenti, materiali filtranti, stracci e indumenti protettivi, contaminati da sostanze pericolose
150203	NP	Assorbenti, materiali filtranti, stracci e indumenti protettivi non pericolosi
160103	NP	Pneumatici fuori uso
160211	P	Apparecchiature contenenti clorofluorocarburi
160213.1	P	Materiale elettrico pericoloso
160214	NP	Materiale elettrico non pericoloso
160506	P	Sostanze chimiche di laboratorio pericolose
160601.	P	Batterie al Piombo
161002	NP	Rifiuti liquidi acquosi
170201	NP	Legno
170202	NP	Vetro
170203	NP	Plastica
170405.	NP	Ferro e Acciaio
1709 04	NP	Misti da demolizione non pericolosi non cernitabili
170904.1	NP	Calcinacci puliti
180103	P	Rifiuti infettivi fino a 30 kg
190905	NP	Resine a scambio ionico saturate
200121	P	Neon e tubi fluorescenti

CONSVLES ac lanarie uniuersitatis gubernato
 res. quibus iam dudum usq; ab origine cura sa
 cre cuiusdam edis construende ac perficiende
 et undiq; exornande que totius ciuitatis no
 stre principalis basilica & cathedralis ecclesia
 haberetur et fieret per publicas florentini po
 puli leges iniuncta fuit. non nullos egregios
 clarosq; uiros per uarias diuersorū temporum
 successiones. perficiendo operi cum ampla ac summa auctoritate delege
 runt. qui quidem predicta eorum potestate diligenter & accurate fre
 ti commemorati opus iam usq; adeo ad sumum produxerunt. ut duobus
 que pro ceteris uel maxime necessaria uidebantur & perfecte admiran
 di operis constructioni. et omnibus diuinorū cultuum ceremonijs. iam
 optime & cumulatissime satisfactum esse intelligatur. Quocirca ne hinc
 tanto & tam celebrato operi quicq; deesse putaretur de edificanda & cō
 struenda egregia quadam ac precipua bibliotheca nuper oportuno tēpo
 re cogitauerunt. atq; inter cogitandum nihil ab eis ulterius fieri posse
 occurrebat. quod utilius & honorabilius. atq; omnipotenti deo gratius
 acceptiusq; futurū uideretur. q̄ ut magna quedam diuersorū librorum
 multitudo. profecto ceterasq; omnium rerū preclarissima supellex pretio
 sissimisq; thesauris unum in locum congregaretur. ad quod quidem
 eos non solum commemorate utilitatis et honoris. at diuine gratifica
 tionis rationes exhortabantur. sed plura etiam precipua & singularia
 quorūdam clarissimorū principum. prestantissimorūq; uirosū exempla
 annuabant. Ptholomeum enim cognomento philadelphum secundum
 egyptiorū regem. celebratam illam et admirabilem bibliothecam in egypto
 ita construxisse constabat. ut milia circiter sexaginta diuersorū
 librorū uolumina. incredibile dictu nisi ab idoneis auctoribus scrip
 tum fuisse legeretur. unum in locum congregaret. quo facto diuinas
 ut ferebatur leges hebraicas eodem tempore. caracteribus dumtaxat
 expressas. in grecam linguam traduci. traductasq; adhiberi. & in pre
 dicta bibliotheca collocari curauit et uoluit. Lucillum quoq; roma



3.2 Archivio storico

L'instimabile patrimonio storico gestito e conservato dall'Opera di Santa Maria del Fiore non si limita ai ben noti edifici e monumenti artistici, ma comprende anche un vastissimo patrimonio documentale custodito all'interno dell'Archivio storico e fotografico. L'Archivio non ricopre solo la funzione di memoria storica dell'Opera di Santa Maria del Fiore: al suo interno vengono svolte attività di ricerca, affluiscono ricercatori e studiosi da tutto il mondo e vengono acquisite e catalogate nuove pubblicazioni e materiali fotografici che riguardano l'Opera e il suo patrimonio storico e artistico. L'Archivio, quindi, oltre a conservare la memoria del passato, è anche una realtà in continua evoluzione che raccoglie di anno in anno tutta la documentazione prodotta dall'attività dell'Opera e si proietta, così, verso le generazioni future.

Le funzioni principali dell'Archivio possono essere ricondotte alle seguenti attività: tutela e ordinamento del materiale documentario, restauro del patrimonio cartaceo, digitalizzazione di manoscritti, apertura al pubblico di una sala di studio, assistenza ai ricercatori, promozione di attività di ricerca e di pubblicazioni scientifiche, tutela e ordinamento dell'archivio fotografico, visite guidate all'archivio.

L'Archivio storico dell'Opera del Duomo conserva al suo interno circa 6000 unità archivistiche, suddivise in tre sezioni principali: l'Archivio storico dell'Opera propriamente detto, l'Archivio delle fedi di battesimo e l'Archivio musicale.

Nel corso del 2019, l'Archivio storico ha curato la pubblicazione di 2 volumi (in uscita nel 2020) per la collana editoriale **Archivi di Santa Maria del Fiore** diretta dal dott. Lorenzo Fabbri. La collana nasce con l'obiettivo di pubblicare monografie, edizioni di fonti, inventari e cataloghi di studiosi provenienti da discipline diverse che abbiano per oggetto la documentazione conservata negli archivi storici delle due istituzioni maggiormente legate alla storia della Cattedrale, l'Opera del Duomo e il Capitolo Metropolitano. Tale attività si colloca nell'ambito della promozione e valorizzazione della ricerca scientifica inerente all'Opera di Santa Maria del Fiore e ai suoi importanti patrimoni archivistici.

3.2.1 Archivio storico

Perdute le scritture dei primi decenni, il patrimonio documentario dell'Archivio storico inizia alla metà del XIV secolo e prosegue ininterrottamente fino ad oggi. Il più antico pezzo presente nelle serie archivistiche è il registro di *Ricordanze* di Filippo Marsili, provveditore dell'Opera di Santa Maria del Fiore dal 1353 al 1358.

Tuttavia l'Archivio storico comprende anche manoscritti più antichi benché non prodotti direttamente dall'Opera del Duomo. Tra questi, sono meritevoli di attenzione due registri del XIII secolo: un libro rituale intitolato *Mores et consuetudines canonice florentine*, contenente prescrizioni per il clero della vecchia Cattedrale di Santa Reparata, relative alle celebrazioni da tenersi all'interno e all'esterno della chiesa, e il cosiddetto *Necrologio di Santa Reparata*, un registro in pergamena databile intorno al 1260-1270, nel quale sono annotati giorno per giorno i nomi di coloro che furono sepolti fino al 1320 nel cimitero contiguo alla Cattedrale.

3.2.2 Archivio delle fedie di battesimo

L'Archivio delle fedie di battesimo, pervenuto nel 1777 per effetto della fusione con l'Opera di San Giovanni, comprende circa 1600 unità archivistiche. È la sezione più nota agli utenti, poiché trasmette la memoria di quanti ricevettero il primo sacramento nel Battistero fiorentino dal 1450 al 1900. In tempi più recenti, infatti, le chiese parrocchiali delle diocesi furono dotate di un proprio fonte battesimale, mentre prima di allora tutti i fiorentini erano battezzati all'interno del Battistero.

I registri offrono una documentazione anagrafica di primaria importanza e di eccezionale continuità per la storia della città, tanto da avere alimentato una tradizione di studi demografici che risale al 1775, quando furono pubblicate le *Ricerche sull'antica e moderna popolazione della città di Firenze* di Marco Lastrì.

3.2.3 Archivio musicale

Nell'Archivio musicale, cui afferiscono circa 350 unità, sono conservati i libri liturgici e musicali che dal XIV al XX secolo sono stati utilizzati per la Messa in Duomo o in Battistero. Ben noti sono i codici corali, che tramandano un ricco repertorio di canti gregoriani e contengono al loro interno una vera e propria galleria d'arte, grazie alle innumerevoli e straordinarie miniature realizzate dai maggiori miniatori fiorentini tra il Trecento e l'inizio del Cinquecento. Purtroppo, l'alluvione che ha colpito la città di Firenze nel 1966 ha gravemente danneggiato questi manoscritti. Grazie al prezioso lavoro dei restauratori, giunto a compimento nel 1999, è stato possibile ricostruire e depurare dal fango le pagine dei singoli codici, anche se non sarà più possibile ammirare nel loro pieno splendore una parte consistente delle miniature istoriate dai maestri miniatori del tempo.

Un posto di assoluto rilievo spetta ai volumi di polifonia, che raccolgono un ricchissimo repertorio di musica sacra, realizzata per la cappella del Duomo tra il XVI e XVIII secolo da compositori quali Pier Luigi da Palestrina, Francesco Corteccia, Marco da Gagliano, Tommaso Lodovico da Victoria e i vari maestri di cappella che si sono succeduti nel corso dei secoli.

3.2.4 Archivio fotografico

L'archivio fotografico si occupa non solo di conservare il patrimonio storico di immagini dell'Opera di S. Maria del Fiore, ma anche di arricchirlo e aggiornarlo costantemente attraverso nuove acquisizioni. La fototeca rende disponibili tali materiali per usi interni ed esterni registrando una sempre crescente richiesta di immagini per gli usi legati alla comunicazione, dalla stampa ai social network.

Sul versante della conservazione si segnala, per l'anno 2019, la conclusione del riordino fisico dell'intero patrimonio fotografico. L'esito di tale attività è stata la produzione di un inventario (analogico e digitale) per uso interno e consultazione: D. Di Giacomo, "Fototeca dell'Opera di Santa Maria del Fiore. Inventario" pp. 575. Inoltre, è proseguito il restauro, iniziato nel 2017, di alcune fotografie antiche di grande valore storico mentre per altre l'operazione è ancora in corso. Per quanto riguarda le nuove acquisizioni, oltre alla documentazione fotografica prodotta dopo il restauro delle opere, nell'estate 2019 è stata realizzata un'importante campagna fotografica in collaborazione con l'editore Scripta Manent, sull'intero complesso monumentale di S. Maria del Fiore.

3.2.5 Biblioteca

La biblioteca è costituita soprattutto da pubblicazioni derivanti da ricerche sulla documentazione archivistica dell'Opera o comunque relative ai monumenti ad essa affidati. La sua consistenza è di circa 4000 titoli, incluse otto cinquecentine e dodici seicentine. La collezione si segnala inoltre per numerosi opuscoli ottocenteschi.

Il catalogo della biblioteca è accessibile online attraverso l'OPAC dello SDIAF (Sistema Documentario Integrato dell'Area Fiorentina), cui l'Opera aderisce dal 2007³.

L'Archivio Storico dell'Opera di Santa Maria del Fiore nel corso degli anni ha digitalizzato molte delle risorse che costituiscono il suo patrimonio storico, rendendole gratuitamente accessibili online.

CLICCA QUI



³ Consultabile al sito: <https://opac.comune.fi.it/easyweb/w2001/>

In cifre...

N. manoscritti restaurati

48

N. libri acquistati per la biblioteca

19

N. libri ricevuti in dono

53

N. libri ricevuti in scambio

7

N. libri ricevuti come copia d'obbligo

17

N. libri autoprodotti

1

N. foto acquisite

300

N. foto restaurate

3

N. restauri lastre fotografiche su vetro

52

Catalogazione

1

N. visite didattiche

2

N. ore apertura al pubblico della sala studio

12 alla settimana

N. utenti della sala studio

52

N. presenze in sala studio

201



3.3 Valorizzazione e promozione del culto

L'Opera del Duomo, in quanto Fabbriceria, è soggetta alla Legge Concordataria del 1929, in base alla quale le Fabbricerie devono garantire la piena libertà dell'attività religiosa, vero scopo per il quale la Cattedrale di Santa Maria del Fiore è stata costruita. L'Opera è, infatti, custode di luoghi dediti alla funzione religiosa: agisce d'intesa con il Capitolo Metropolitano, cui il vescovo ha affidato la gestione religiosa del complesso della Cattedrale, nell'accoglienza dei fedeli e agevola l'ottimale svolgimento delle liturgie.

L'Opera del Duomo ha il compito di provvedere alla manutenzione del complesso monumentale, nel quale rientra l'impianto campanaro. Per questo scopo, vengono utilizzati dispositivi speciali per l'arresto del suono delle campane e componenti progettate appositamente per la campana maggiore.

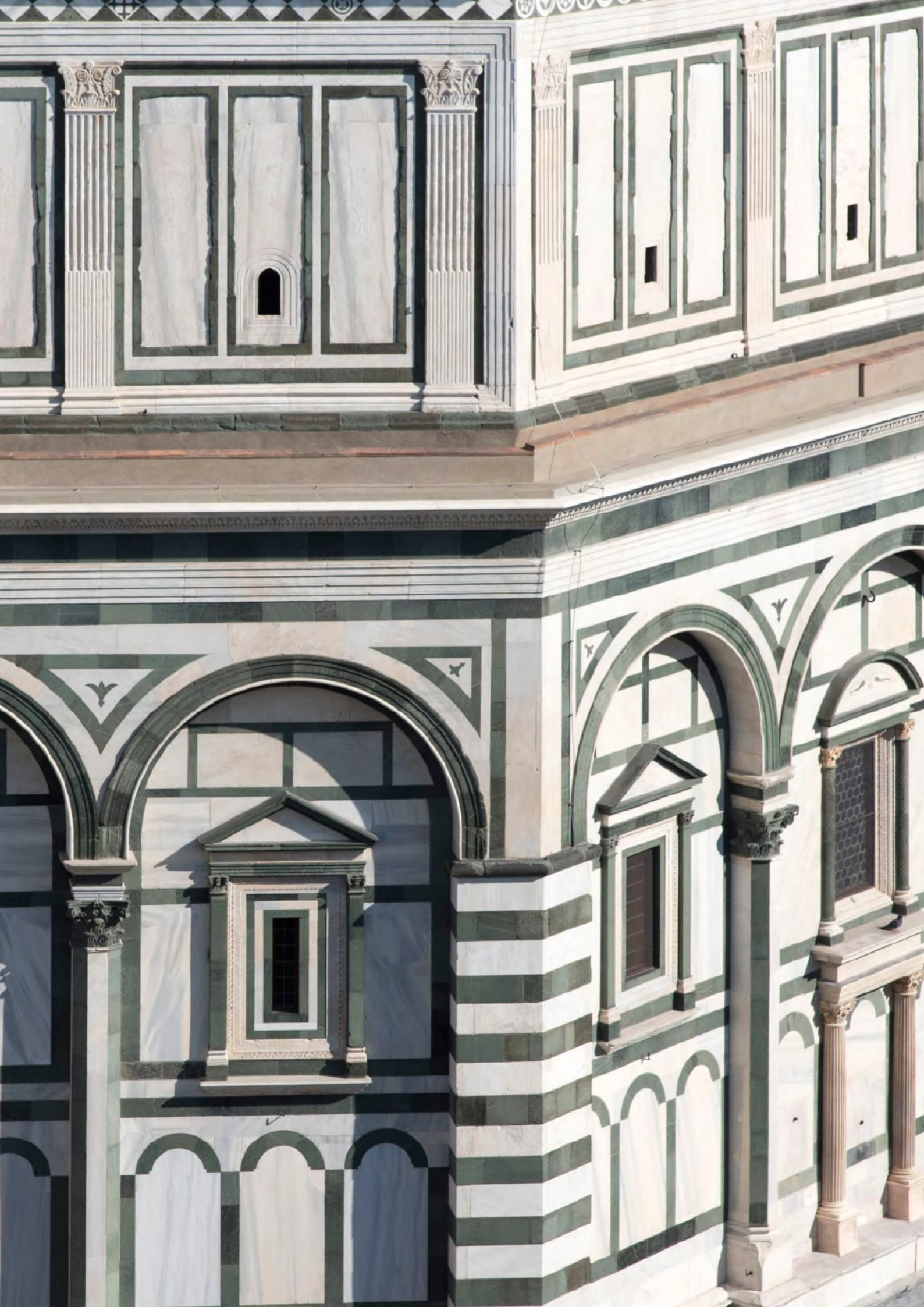
3.3.1 Celebrazioni religiose

In occasione delle più importanti celebrazioni liturgiche e delle feste solenni in Cattedrale e in Battistero, l'Opera di Santa Maria del Fiore è preposta al posizionamento degli arredi necessari allo svolgimento del culto e all'assistenza tecnica dell'impianto audio durante le celebrazioni, grazie a un gruppo di tecnici altamente qualificati appositamente formati per seguire il cerimoniale delle funzioni.

Eventi religiosi

6 gennaio	Cavalcata dei Magi: ogni 6 gennaio l'Opera del Duomo, in occasione dell'Epifania, organizza una rievocazione storica della Cavalcata dei Magi. La manifestazione è nata nell'ambito dei festeggiamenti per i 700 anni dalla posa della prima pietra della Cattedrale e della fondazione dell'Opera, quando si decise di riprendere un'antica e gloriosa tradizione fiorentina del XV secolo organizzando un corteo storico, sotto gli auspici dell'Arcidiocesi, del Capitolo del Duomo, in collaborazione con il Comune di Firenze e con la partecipazione dei comuni della provincia.	2.000 partecipanti
23 giugno	Corpus domini: l'Opera di Santa Maria del Fiore si è impegnata ad "infiorare" le strade interessate dalla processione che la Chiesa fiorentina con il Cardinale Giuseppe Betori in testa, percorre in occasione della solennità religiosa del Corpus Domini.	4.000 partecipanti
24 giugno	Festa dei Battezzati: il 24 giugno, festa del patrono di Firenze, in Battistero alcuni bambini, tra quelli che hanno ricevuto il Battesimo nel periodo dal primo gennaio al 31 dicembre 2018, e le loro famiglie, residenti nella Provincia di Firenze, hanno riaffermato il loro legame con la chiesa fiorentina in una iniziativa promossa dall'Opera di Santa Maria del Fiore e dall'Arcidiocesi di Firenze.	300 partecipanti
8 dicembre 6 gennaio	Presepe: viene realizzato sul sagrato del Duomo un presepe con statue in terracotta a grandezza naturale, create a mano dall'artigiano Luigi Mariani della storica fornace di Impruneta di Angiolo Mariani e figli che le ha donate all'Opera di Santa Maria del Fiore. Le statue del presepe, raffiguranti la Sacra Famiglia, un angelo, il bue e l'asinello, sono posizionate sotto una capanna di legno e qui rimangono fino all'Epifania, quando per la Cavalcata dei Magi le figure in terracotta saranno sostituite da persone e animali viventi.	

Celebrazioni Liturgiche presiedute dal Cardinale Arcivescovo	43
Celebrazioni Liturgiche feriali e domenicali presiedute dai Canonici della Cattedrale	1.872
Concerti di Musica Sacra	13
Eventi pubblici rievocativi, tradizioni popolari, ricorrenze, cerimonie pubbliche	8
Totale Celebrazioni ed Eventi per l'anno 2019	1.936



3.4 Attività culturali

L'Opera di Santa Maria del Fiore promuove, organizza e sostiene iniziative di carattere culturale, come concerti ed altri eventi musicali, conferenze, convegni di studi, mostre, manifestazioni popolari o aperture straordinarie dei monumenti. All'Ufficio Eventi spetta il compito di organizzare, ideare e svolgere gli eventi, coordinando le attività, in sinergia con gli altri uffici dell'Opera del Duomo.

Alcune iniziative hanno assunto, negli anni, una periodicità, tanto da essere stabilmente inserite nel calendario dell'offerta culturale fiorentina. A questi eventi ricorrenti si accompagnano 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. L'ampia ed articolata proposta culturale è pensata per incontrare le più diverse aspettative di cittadini e visitatori.

39

N. totale
eventi organizzati
nell'anno 2019

3.4.1 Cultura musicale

Cappella Musicale

La Cappella Musicale dell'Opera del Duomo è composta da 40 cantori non professionisti, ha un repertorio di oltre 350 brani. Solitamente si avvale di 8/16 cantanti solisti (a seconda del programma) e di 40/ 50 cantori non professionisti in media per ogni esecuzione. La Cappella Musicale è stata ricostituita nel 2012, con lo scopo di formare un coro specializzato nell'esecuzione del completo repertorio della musica sacra. Compito principale della Cappella Musicale è quello di accompagnare le celebrazioni liturgiche più importanti con l'esecuzione di tutti i brani a lei assegnati dalle norme liturgiche, tratti sia dal repertorio antico sia composti per l'occasione. In altri casi, la Cappella Musicale tiene concerti e rassegne e, nei progetti futuri, c'è quello di collaborare con le Cappelle delle Cattedrali europee per avviare un proficuo scambio culturale con altre città.

Coro delle voci bianche

Nel 2016, a quattro anni di distanza dal completamento della struttura della Cappella Musicale, è stato costituito il Coro di voci bianche, composto da bambini in età compresa tra i 7 e gli 11 anni. Il Coro ha come scopo la formazione di giovani cantori, volta al servizio delle celebrazioni liturgiche più importanti. Tale servizio viene svolto, sia in comunione con il Coro degli adulti, che dal solo coro di bambini.

Concerti

<p>Salmi: 14 marzo 21 marzo 28 marzo 4 aprile</p> <p>Concerti: 10 aprile 7 maggio 4 giugno 3 luglio 12 settembre</p>	<p>O flos colende: istituita nel 1997 per celebrare i 600 anni della fondazione dell'Opera di Santa Maria del Fiore, la rassegna sacra si distingue per l'eccellenza degli interpreti e l'originale programmazione, comprendente anche il prezioso repertorio musicale conservato nell'Archivio dell'Opera.</p>	<p>1.500 partecipanti</p>
<p>9 novembre 14 dicembre</p>	<p>Musica in periferia: un percorso di musica e spiritualità promosso nelle chiese lontane dal nucleo urbanistico centrale di Firenze, per promuovere un messaggio culturale di sensibilizzazione, riflessione e aggregazione.</p>	<p>400 partecipanti</p>
<p>17 gennaio 21 febbraio 22 marzo 31 ottobre 28 novembre 12 dicembre</p>	<p>Note al museo: una vera e propria stagione concertistica, nata per l'inaugurazione del nuovo Museo dell'Opera del Duomo (2015) e che da allora si è imposta all'attenzione degli appassionati di musica per l'elevata qualità artistica, la varietà e la particolarità delle proposte.</p>	<p>1.200 partecipanti</p>

3.4.2 Mostre, pubblicazioni ed eventi culturali

L'organizzazione e la gestione di eventi culturali ricopre un'importanza fondamentale all'interno dell'Opera del Duomo, che ha, tra i suoi fini statutari, proprio la promozione della cultura e dell'arte. Non solo il patrimonio artistico e monumentale del complesso di Piazza Duomo, dunque, ma anche mostre e altri eventi vanno ad arricchire l'offerta culturale dell'Opera del Duomo.

Le mostre vengono, spesso, organizzate in sinergia con altre organizzazioni o associazioni, a testimonianza della volontà dell'Opera di creare un clima di collaborazione all'interno della città di Firenze per offrire a cittadini e turisti mostre e eventi di alto valore culturale. Tra gli eventi se ne registrano alcuni a carattere ricorrente, che sono diventati un vero e proprio appuntamento per la città, mentre altri sono legati a momenti speciali per la vita dell'Opera del Duomo e per le persone che fanno parte.

Mostre

7-8 ottobre	Arte di Kimono	500 partecipanti
22 febbraio/ 5 maggio	Mater – Venturino Venturi	
11 settembre/ 3 novembre	".....che stia nella loggia" Leonardo, il David, l'Opera del Duomo	
24 giugno	Inaugurazione della copia della Porta Sud di Andrea Pisano	300 partecipanti
<h4>Presentazione</h4>		
31 ottobre	Moneta dedicata al Duomo di Firenze	100 partecipanti
<h4>Osservazioni guidate</h4>		
11 giugno 14 giugno 20 giugno 21 giugno	Gnomone	1.000 partecipanti

Arte di Kimono

La mostra Arte di Kimono, curata da Kazuko Usui, rappresentante del comune di Kyoto a Firenze, con il patrocinio del Comune di Firenze e dell'Opera di Santa Maria del Fiore, ha esposto, lunedì 7 e martedì 8 ottobre 2019, tre straordinari esempi di antichi kimono giapponesi all'interno della sala Brunelleschi dell'Antica Canonica di San Giovanni.

Il gemellaggio tra Firenze e Kyoto, città-scrigno della millenaria cultura giapponese, fu sottoscritto nel 1965 per volontà dell'allora sindaco di Firenze, Giorgio la Pira. Dopo oltre cinquanta anni di gemellaggio, il rapporto tra le due città è fiorente, ricco di scambi e iniziative atte a promuovere le tradizioni culturali di due città così fisicamente lontane eppure affini. Tra le numerose iniziative che hanno suggellato il legame tra Firenze e la "Firenze giapponese" nel corso dei decenni, un posto speciale è ricoperto dalle mostre sui celebri kimono tradizionali giapponesi, vere e proprie icone della cultura nipponica nonché costume nazionale del Paese del Sol Levante.

Mater – Venturino Venturi

In occasione delle celebrazioni per il seicentesimo anniversario della fondazione dell'Istituto degli Innocenti, è stata esposta, nel Museo dell'Istituto, a Palazzo Vecchio e nel Museo dell'Opera del Duomo, una mostra personale del grande scultore toscano Venturino Venturi. La mostra, intitolata "Mater", è incentrata sul tema della maternità, centrale nella produzione dell'artista. La Sala delle Cantorie di Donatello e della Robbia del Museo dell'Opera ha ospitato, dal 22 febbraio al 5 maggio 2019, l'opera "Ventre", un cerchio di bronzo lenticolare, la cui superficie esterna è appena mossa da un lieve segno di croce, all'incontro dei cui bracci è un accenno di concavità, con un'allusione al ventre materno.

... che stia nella loggia.

Leonardo, il David e l'Opera del Duomo

In occasione del cinquecentenario della morte di Leonardo da Vinci, avvenuta il 2 maggio 1519, il Museo dell'Opera del Duomo ha esposto in Museo un registro dell'Archivio storico dell'Opera contenente il verbale della commissione che nel 1504 fu convocata per scegliere il luogo più adatto alla collocazione del David di Michelangelo, inizialmente destinato a uno degli sproni della Cattedrale. Nel novero nutrito dei maestri eccellenti convocati c'era appunto Leonardo, allora poco più che cinquantenne. Nel verbale il nome di Leonardo compare una prima volta nella lista dei convocati, scritto sul verso della prima carta, e un'altra volta insieme alla verbalizzazione del suo parere, sul verso della seconda. Il registro è stato aperto sulle pagine in cui compare il parere di Leonardo da Vinci. Il documento nella sua interezza è stato reso visibile in riproduzione fotografica accompagnata da una moderna trascrizione del testo.

La mostra è stata allestita nella sala che il Museo dell'Opera ha interamente votato alla Pietà di Michelangelo, come richiamo all'artefice della statua oggetto del dibattito registrato nel verbale proposto al pubblico, ma anche perché il David fu realizzato nel vicino cortile, oggi inglobato nel Museo. La mostra, curata da Antonio Natali in stretta collaborazione con l'Archivio storico, è stata allestita dall'Area Tecnica coadiuvata dall'Ufficio Comunicazione.



La storia del David

Il David di Michelangelo, icona di bellezza, perfezione e forza è conosciuto in tutto il mondo ed è diventato simbolo internazionalmente conosciuto non solo della città di Firenze, ma dell'arte italiana. Tuttavia, la sua storia non è nota come la sua bellezza. Il progetto del David, infatti, inizia circa un secolo prima la sua realizzazione quando, nel 1409, l'Opera di Santa Maria del Fiore commissiona a Donatello la realizzazione di una statua raffigurante il profeta David, da utilizzare come elemento decorativo per gli sproni della parte settentrionale del Duomo (AOSMF, II-1-53, c. 15v). Tuttavia, la statua realizzata da Donatello venne dismessa nel corso dello stesso anno, probabilmente a causa della scarsa resistenza del materiale o, come altri sostengono, a causa dell'insoddisfazione dell'Opera per la statua realizzata da Donatello (Poggi, 1909).

Il progetto della statua del David resta sospeso per 55 anni fino a quando, nel 1464 l'Opera commissiona ad Agostino di Antonio di Duccio il trasporto di quattro blocchi di marmo da Carrara a Firenze. Dal testo dell'allogazione si legge che questi quattro blocchi di marmo dovevano essere utilizzati per la realizzazione di un *Gigante*, una statua alta 5.3 m raffigurante un profeta da porre "in sunun degli sproni di Santa Maria del Fiore" (AOSMF, II-4-19, cc. 75v-76v). Tuttavia, se da un lato Agostino riuscì nell'incredibile impresa di trasportare il marmo richiesto in un unico blocco di marmo invece che in quattro diversi blocchi, d'altra parte, egli non fu in grado di scolpire una figura così grande. Ad Agostino, nel 1476 succede Antonio di Rossellino che prova a lavorare il blocco di marmo per ricavarne la statua desiderata dall'Opera. Tuttavia, anche questo tentativo rimane incompiuto per le difficoltà tecniche date dalla grandezza dell'opera richiesta e dalla qualità del marmo considerata non ottimale. Così il blocco di marmo, il *Gigante male abozatum* (AOSMF, II-2-9, c. 186r), rimane nel cortile dell'Opera di Santa Maria del Fiore fino al 1501, anno in cui l'Opera decide di chiedere a Michelangelo di terminare il lavoro avviato da Agostino prima e Rossellino poi.

Michelangelo, allora poco più che venticinquenne, ma già artista di grande fama (aveva da poco ultimato la Pietà vaticana), accetta il difficile incarico e vi si dedica per circa due anni e mezzo.

A scultura quasi ultimata, nel gennaio del 1504, l'Opera convoca una riunione alla quale partecipano tutti i più celebri artisti e architetti fiorentini dell'epoca tra i quali Leonardo da Vinci, Sandro Botticelli, Andrea della Robbia, Filippino Lippi e il Sansovino. L'obiettivo di tale incontro era quello di raccogliere pareri in merito a quale fosse la collocazione migliore per il David, conformemente agli usi dell'Opera di coinvolgere esperti qualificati per prendere le decisioni più delicate (Fabbri, 2019).

La decisione finale fu quella di collocare il David davanti a Palazzo della Signoria. Come sottolineato da Natali (Natali, 2019), bisogna considerare che in un contesto come quello degli inizi del 1500, difficilmente un'opera veniva apprezzata esclusivamente per la sua bellezza, ma se ne indagava anche il contenuto simbolico che poteva essere determinato anche dalla sua collocazione. Molti (Levine, 1974; Paoletti, 2015) hanno quindi interpretato il David di Michelangelo come un simbolo dell'indipendenza e della fierezza della giovane Repubblica Fiorentina che si era da poco liberata dalla tirannide dei Medici con la cacciata di Piero de' Medici (1494) anche se non mancano studiosi che sono in disaccordo con tale interpretazione (Parks, 1975).

Ciò che rimane evidente è la particolare scelta effettuata da Michelangelo nel proporre una nuova rappresentazione del David, solitamente raffigurato come un giovane esile (e accompagnato dalla testa del gigante Golia per facilitarne la riconoscibilità) o come l'anziano re e profeta biblico. Michelangelo ha, infatti, operato l'originale scelta di eliminare quasi totalmente i riferimenti che tradizionalmente identificavano il David e invece del giovane esile, ha deciso di raffigurare la forza e la determinazione del David, espressa attraverso una fisicità che a molti ha ricordato l'Ercole, simbolo di forza e vigore, nonché altro simbolo di Firenze (Natali, 2019).



Il trasferimento del David dal laboratorio dell'Opera fino a Piazza della Signoria rimane un altro passaggio degno di nota. Infatti, una volta decisa la collocazione, si poneva la questione di spostare un'opera di tali dimensioni e di tale pregio. L'operazione richiese la progettazione di quattro architetti (Simone del Pollaiuolo, Antonio da Sangallo, Baccio d'Agnolo, Bernardo di Marco Renzi), l'abbattimento di uno dei muri del laboratorio dell'Opera all'interno del quale aveva lavorato Michelangelo, la costruzione di un'imponente impalcatura (definita un "castello di legname fortissimo") e un complesso sistema di corde e travi (Filardi, 2019).

La notte del 14 maggio 1504, il David uscì dai locali dell'Opera e iniziò il suo viaggio verso Piazza della Signoria. Furono necessari 4 giorni e 40 uomini per trasportarlo in sicurezza a destinazione. Il David di Michelangelo sarà svelato alla cittadinanza l'8 settembre 1504, data che venne a lungo considerata storica dalla cittadinanza (Grimm, 1875).

Il David rimase in Piazza della Signoria fino al 1873, quando venne spostato presso la Galleria dell'Accademia per meglio preservarlo dalle intemperie.

Per ulteriori approfondimenti sulla storia del David, si consiglia la lettura di A. Natali (a cura di) "...che stia nella loggia" Leonardo, il David, l'Opera del Duomo. Mandragora, Firenze

Fonte: Foto Archivi Alinari, Firenze 1873 in A. Natali (a cura di) "...che stia nella loggia" Leonardo, il David, l'Opera del Duomo. Mandragora, Firenze.



Pubblicazioni

- *Venturino Venturi, Mater*, (a cura di) L. Fiaschi, S. Filipponi e A. Natali. Firenze, Ed. Mandragora, 2019

- «*Segni di meraviglia*» *I ricami su disegno di Pollaiuolo per il Parato di San Giovanni. Storia e restauro*, M. Ciatti, S. Conti, R. Filardi, L. Triolo. Firenze, Ed. Mandragora, 2019

- «*...che stia nella loggia*» *Leonardo, il David, l'Opera del Duomo*, (a cura di) Natali A. Firenze, Ed. Mandragora, 2019

Inaugurazione della Copia della Porta Sud di Andrea Pisano

L'Opera di Santa Maria del Fiore ha inaugurato, il 24 giugno 2019, una replica di qualità museale della Porta Sud del Battistero, in sostituzione del capolavoro originario di Andrea Pisano che è stato collocato all'interno del Museo dell'Opera del Duomo a completamento del suo restauro, a cura dell'Opificio delle Pietre Dure di Firenze. L'evento è iniziato con la benedizione da parte dell'Arcivescovo di Firenze, Card. Giuseppe Betori, ed è proseguito con i saluti delle autorità cittadine.

Per la riproduzione della Porta Sud di Andrea Pisano, realizzata dalla Galleria Frilli di Firenze, non erano disponibili calchi in gesso. Per sopperire a tale mancanza è stato necessario ricorrere a tecnologie attraverso le quali è stato possibile scannerizzare l'intera superficie della Porta. Ogni singola porzione della superficie scansionata è stata ricomposta poi al computer per ricreare il pannello o la cornice in oggetto. Da questa immagine, ricostruita in digitale, è derivato un prototipo in polvere di nylon, che ha richiesto fino a 72 ore di lavorazione costante di una stampante 3D. Il risultato è un modello, il "positivo" di stampa, fatto di speciali materiali sintetici; da questo calco è stato creato un modello in cera, cavo al suo interno, poi attentamente ritoccato a mano con dei piccoli ceselli per ricostruire ogni dettaglio.

Moneta dedicata al Duomo di Firenze

Il 31 ottobre, l'Opera di Santa Maria del Fiore e l'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato hanno presentato la moneta dedicata al Duomo di Firenze. La moneta in argento, dal valore nominale di 5 euro, raffigurante, sul *recto*, la cupola di Filippo Brunelleschi (in secondo piano è possibile ammirare la planimetria del "trifoglio" delle tribune), e sul verso il particolare dei "Putti Danzanti" della Cantoria di Luca della Robbia, conservata al Museo dell'Opera.

La moneta appartiene alle ultime emissioni della Collezione Numismatica 2019 che celebra, oltre alle tradizionali serie storiche, avvenimenti, simboli e personalità di rilievo che hanno segnato la storia italiana ed internazionale.

Gnomone della Cattedrale di Santa Maria del Fiore

Ogni anno, nel mese di giugno, la Cattedrale di Santa Maria del Fiore diventa teatro di uno spettacolo astronomico: il passaggio del sole nello gnomone. Lo gnomone, un foro situato alla base della lanterna, fu originariamente progettato per calcolare la posizione del Sole e poter determinare così la durata dell'anno solare. Infatti, il termine "gnomone" deriva dal greco e significa "indicatore". Lo gnomone del Duomo di Firenze, con i suoi 90 metri di altezza e i suoi 543 anni di storia, è il più antico e più grande del mondo ancora oggi in funzione.

L'evento è promosso dall'Opera di Santa Maria del Fiore in collaborazione con il Comitato Scientifico per la Divulgazione dell'Astronomia, il Museo e Istituto di Storia della Scienza e il Dipartimento di Astronomia e Scienza dello Spazio dell'Università di Firenze, che ne curano il coordinamento scientifico.

3.4.3 Conferenze e convegni

Umanesimo e “Maniera moderna”

Il ciclo di incontri all'Antica Canonica di San Giovanni si è incentrato su due cinquecentenari importanti, che ricorrono nel 2019: la morte di Leonardo da Vinci e la nascita di Cosimo I de' Medici. I due avvenimenti datano la primavera del 1519: il 2 maggio Leonardo moriva ad Amboise e il 12 giugno Cosimo nasceva a Firenze. Come spiega Antonio Natali, curatore della rassegna, “per Leonardo le letture si volgeranno ai pensieri, vale a dire alle trame e ai contenuti illustrati. Saranno i pensieri a prevalere sulla lingua figurativa; della quale, d'altra parte, comunque si ragionerà.

Di Cosimo I sarà invece commentato lo spessore intellettuale che informò il suo collezionismo archeologico. Essendo poi, tutt'e due, Leonardo e Cosimo, protagonisti della cultura fiorentina fra umanesimo e “maniera moderna”, s'è pensato fosse opportuno prevedere anche ragionamenti che dessero conto di quelle disposizioni ideologiche, peraltro concettualmente correlate”.

Arte e vita religiosa al tempo di Cosimo I. Continuità e cambiamento

Il 14 e il 15 novembre 2019 l'Opera del Duomo ha organizzato, in collaborazione con il Kunsthistorisches Institut in Florenz, un evento in cui 12 studiosi hanno illustrato momenti ed episodio di un passaggio storico carico di significato. All'epoca di Cosimo I de' Medici, di cui nel 2019 ricorre il cinquecentenario dalla nascita, l'arte era lo strumento comunicativo più diffuso, per la Chiesa e per lo Stato.

Il Concilio di Trento, iniziato nel 1545 e conclusosi nel 1563, ha invitato le istituzioni committenti a ripensare i temi tradizionali, e all'interno di questa dinamica avevano particolare importanza sia l'evidente continuità dottrinale con l'arte dei periodi precedenti, sia una discontinuità corrispondente alla nuova enfasi tridentina sulla catechesi. Sarà, questa, un'occasione per approfondire i diversi contesti, suggerendo il crocevia tra gli interessi politici della neonata dinastia e gli impulsi spirituali del periodo tridentino e sottolineando i temi di una continuità col passato e un cambiamento in vista del presente e del futuro.

Il convegno si è tenuto negli ambienti delle rispettive istituzioni; per l'Opera all'interno dell'Antica Canonica di San Giovanni.

Ciclo di conferenze

15 gennaio
29 gennaio
12 febbraio
26 febbraio
12 marzo
26 marzo
9 aprile
23 aprile
7 maggio
21 maggio

Umanesimo e “Maniera moderna”

1.400
partecipanti

Convegno

14-15
novembre

Arte e vita religiosa al tempo di Cosimo I.
Continuità e cambiamento

250
partecipanti

3.5 Comunicazione

3.5.1 Web & Social

L'Ufficio Comunicazione dell'Opera del Duomo si occupa di coordinare le attività di comunicazione, online e offline, e di curare l'immagine del brand Opera del Duomo. Tra le attività principali va ricordata la gestione e l'aggiornamento del sito web, attraverso il quale vengono fornite informazioni rilevanti sulle visite al complesso museale di Santa Maria del Fiore. Si tratta di uno strumento molto importante per comunicare efficacemente a turisti e abitanti di Firenze quali sono le attività in corso, gli orari di apertura, l'organizzazione aziendale e tante altre informazioni interessanti per chi desidera avvicinarsi all'Opera. Per questo è stato aperto anche un blog aziendale: la strategia di comunicazione e la creazione di contenuti sono studiati dall'Ufficio Comunicazione, che si occupa di condividere argomenti sempre nuovi e aggiornati per comunicare con efficacia qual è la vita all'interno dell'Opera del Duomo.

Un ruolo importante è rivestito dai social media, che rappresentano un canale comunicativo molto efficace, che permette di raggiungere molte persone in poco tempo ed è compito dell'Ufficio Comunicazione curare la pubblicazione di contenuti sui canali social dell'Opera del Duomo. Un altro strumento di comunicazione adottato dall'Opera di Santa Maria del Fiore è la newsletter aziendale, che viene inviata con cadenza mensile e rappresenta un modo per aggiornare tutti gli iscritti su eventi in corso, attività particolari o novità rilevanti all'interno dell'Ente.

L'Ufficio Comunicazione si occupa del branding dell'Opera del Duomo, di curare cioè l'immagine del complesso museale e architettonico di Santa Maria del Fiore, e della promozione del complesso monumentale e dell'istituzione. I canali utilizzati per questo scopo sono sia quelli online (sito web, social media...) sia quelli offline, come brochure, manifesti e cartellonistica.



130.090

N. utenti su
operaduomo.firenze.it



303.708

N. visualizzazioni su
operaduomo.firenze.it



1.232.429

N. utenti su
ilgrandemuseodelduomo.it



3.948.183

N. visualizzazioni su
ilgrandemuseodelduomo.it



46

N. articoli pubblicati su
Opera Magazine



11.803

N. condivisioni sociali
(FB + Twitter)



98.683

N. utenti unici



174.144

N. visualizzazioni

Autography

Il progetto Autography nasce nel 2016 per sensibilizzare sul fenomeno del vandalismo sui monumenti e sulle opere d'arte e cercare, in questo modo, di sconfiggerlo. Autography è un'applicazione web che vuole trasformare il vandalismo contro i monumenti nel "mondo reale" in testimonianza e ricordo nel "mondo digitale", consentendo ai visitatori di lasciare il proprio graffito digitale in una delle postazioni con tablet create *ad hoc* sul Campanile di Giotto e sulla Cupola del Brunelleschi senza che questo danneggi il monumento. L'applicazione consente di scrivere e disegnare negli stili penna, pennarello, pennello, spray e matita, e di scegliere tra una serie di colori e di superfici messe a disposizione.

In questo modo il desiderio di "lasciar il segno" della visita non viene represso, ma può esprimersi liberamente non solo senza arrecare offesa e danni ma con la prospettiva di costituire un documento destinato a durare nei secoli, come avviene per i documenti dell'Archivio storico dell'Opera del Duomo. I graffiti creati con Autography, infatti, non saranno cancellati con un restauro, ma entreranno a far parte dell'archivio storico dell'Opera di Santa Maria del Fiore. L'Opera, grazie a Autography, trasferisce il desiderio del visitatore di lasciare un segno del proprio passaggio dal mondo reale e dalla superficie materiale a un mondo virtuale e ad una superficie digitale. Vengono approvati e pubblicati tutti i graffiti realizzati eccetto quelli che contengono offese, materiale oltraggioso o giudicato non appropriato.

A partire dal 2018 è possibile inviare anche una cartolina cartacea con il proprio graffito realizzato a mano. L'applicazione ha avuto una grandissima risonanza mediatica e un gran successo sia in termini numerici ma soprattutto qualitativi: non sono tornate scritte sui muri dei monumenti. Ad oggi sono stati raccolti 68.000 graffiti digitali.

Virtual Tour

Il progetto Virtual Tour nasce nel 2018 ed è stato pensato sia per l'utente online che naviga da casa e sta organizzando la propria visita, sia per tutti quegli utenti che sono impossibilitati a salire sul Campanile di Giotto e sulla Cupola di Brunelleschi. Si tratta, infatti, della ricostruzione, in seguito ad una mappatura fotografica 360 gradi, del percorso interno che porta fino in vetta della Cupola e del Campanile disponibile sul sito ufficiale de Il Grande Museo del Duomo.

-  **75.864**
N. like su Facebook
-  **198**
N. richieste evase via chat Messenger
-  **17**
N. recensioni ricevute su FB
-  **8.459**
N. follower su Twitter
-  **36.771**
N. follower su Instagram
-  **6.872**
N. iscritti alla newsletter



3.5.2. Ufficio Stampa

L'Ufficio Stampa dell'Opera di Santa Maria del Fiore cura i rapporti con i media locali, regionali, nazionali e internazionali. Il compito dell'Ufficio Stampa è quella di gestire i flussi di informazione provenienti dai media e rivolti ai media. Vengono, dunque, gestite le richieste, da parte di stampa e televisione, di avere informazioni riguardo a mostre, convegni e altri tipi di eventi e vengono emessi comunicati stampa per informare sulle attività in corso presso l'Opera. Nel caso delle televisioni, l'Ufficio Stampa segue tutto l'iter, dai contatti iniziali fino alla realizzazione delle riprese video.

L'Ufficio si occupa anche delle richieste che arrivano dalle guide editoriali, stampate e online, che desiderano avere informazioni da inserire nei loro testi circa i monumenti e le attività dell'Opera di Santa Maria del Fiore. Nel caso di eventi particolari, come il restauro Porta Sud del Battistero, è compito dell'Ufficio Stampa realizzare la campagna pubblicitaria, partendo dal piano media fino ad arrivare al resoconto finale.

L'Ufficio Stampa dell'Opera del Duomo lavora in stretta sinergia con l'Ufficio preposto alla Comunicazione web & social perché tutte le notizie diffuse dall'Ufficio Stampa vengono rilanciate sui canali social dell'Opera, per dare loro ancora più risonanza tra tutte le persone interessate alla vita dell'ente.

Eventi speciali

Press Trip

Visita del Duomo, Bottega e delle Terrazze con i giornalisti della stampa internazionale del settore viaggi e lusso in accordo con il tour operator di viaggi Access to Italy.
(21 febbraio 2019)

National Geographic

Servizio pubblicato in 33 edizioni distribuite in 171 Paesi del mondo.

Il servizio speciale era dedicato a Leonardo dai Vinci, in occasione dei 500 anni dalla sua morte. Tra le varie immagini, ve ne erano alcune realizzate con un drone sulla palla del Verrocchio.
(Maggio 2019)

Corriere della Sera

In collaborazione con il Corriere della Sera è stato realizzato uno speciale servizio video (in edizione italiana ed inglese) sulla Cupola e la Lanterna, che ha avuto oltre 200 mila visualizzazioni.
(online a partire da sabato 8 giugno 2019)

Funerale di Zeffirelli

In occasione dei funerali di Franco Zeffirelli all'interno del Duomo, l'Ufficio Stampa dell'Opera di Santa Maria del Fiore ha coordinato e organizzato la presenza dei media. Hanno partecipato circa cinquanta testate italiane e estere: le principali agenzie di stampa internazionali, tutti i canali televisivi nazionali e i corrispondenti dei maggiori quotidiani italiani ed esteri.
(Giugno 2019)

Press Trip

In accordo con Hotel Lungarno Collection Ferragamo è stata organizzata la visita del Museo e del Battistero con una rappresentanza di giornalisti della stampa internazionale del settore viaggi e lusso.
(3 luglio 2019)

Le attività dell'Ufficio Stampa

34

N. comunicati stampa

32,1 milioni

AVE
Valore Equivalente se fosse stata pubblicità (esclusi tv, radio)

5

N. conferenze stampa

8

N. trasmissioni televisive straniere

1.500

N. articoli pubblicati estero

20

N. trasmissioni televisive italiane Tv nazionali

4.214

N. articoli pubblicati in Italia

60

N. trasmissioni televisive italiane Tv regionali

1.257

N. articoli edizioni stampate

4

N. servizi radiofonici nazionali

2.957

N. articoli pubblicati sul web

331 milioni

OTS potenziale di lettori

5

N. eventi speciali organizzati



Alcune delle principali trasmissioni italiane e estere che hanno coinvolto l'Opera di Santa Maria del Fiore nel 2019

Televisione estera

Canale Tv "Arte" (tv franco tedesca e trasmesso su canali televisivi come Curiosity, TV5 Québec, Sky Arts e RSI)

Il canale tv franco tedesco ARTE ha realizzato 4 documentari (della durata di 90 minuti circa) dedicati ai monumenti sacri del Cristianesimo, dell'Islam, dell'Induismo e del Buddismo e del Giudaismo. La Cattedrale di Firenze è stata scelta, insieme alla Chiesa del Santo Sepolcro a Gerusalemme, all'Abbazia Mont Saint-Michel in Francia, alla Cattedrale - Moschea di Cordova in Spagna e alla Cattedrale di Saint-Basil in Russia, per rappresentare la Cristianità. La stessa emittente ha realizzato un altro documentario di 27 minuti dedicato esclusivamente al Duomo di Firenze.

Mbs (Mainichi Broadcasting System) (tv giapponese)
Programma divulgativo di viaggio "Chi chin pui pui" con riprese della Cupola del Brunelleschi al suo interno e all'esterno.

Hunan Broadcasting System (tv cinese)

In occasione del 50° anniversario delle relazioni istituzionali tra Italia e Cina, al fine di promuovere ed incentivare scambi culturali tra i due Paesi, la rete televisiva Hunan Broadcasting System ha realizzato in Italia diverse puntate del famoso programma "Day day up" su musei e chiese Italiane al fine di promuovere l'arte e la storia italiana.

CNN (tv statunitense)

La CNN ha realizzato una serie di documentari dal titolo "Stanley Tucci - Searching for Italy" con il famoso attore americano Stanley Tucci, che ha come protagonista l'Italia. Per questo sono state registrate delle riprese all'interno del Duomo e della Cupola.

Televisione italiana

Programma Bell'Italia (Rai 3)

Monitoraggio Interni del Duomo di Firenze
16 febbraio 2019

Uno Mattina Estate (Rai 1)

Servizio sulla Lanterna della Cupola e sulle attività di manutenzione del complesso monumentale.
27 giugno 2019 alle ore 9.00

Sky Tg24 (Sky)

Mostra Leonardo e il David
11 settembre 2019

Rainews

Rassegna di Musica Sacra O Flos Colende
13 settembre 2019

Ulisse (Rai1)

Alberto Angela dedica una puntata a Leonardo da Vinci. La Bottega di restauro è il set della puntata.
28 settembre 2019

Tg2 (Rai 2), Televideo (Rai) e Sky Tg24 (Sky)

Trasporto della Porta Sud del Battistero
4 e 8 novembre 2019

Tg1 (Rai 1), Studio Aperto (Italia Uno), Programma Bell'Italia (Rai 3)

La Porta Sud al Museo dopo il restauro
6 e 21 dicembre 2019

Tg 1 (Rai 1), Tg2 (Rai 2), Sky Tg24 (Sky), Tg2000, Tg5 (Canale 5)

Inizio del restauro della Pietà Bandini
22 - 23 novembre 2019 edizione delle ore 20.30

Televisioni regionali

Tgr (Rai 3 Edizione Toscana)

- Misure contro il bagarinaggio
- Cavalcati dei Magi
- Monitoraggio interni del Duomo
- Scoppio del carro
- Scritta sul Battistero
- Festa di San Giovanni e inaugurazione della Porta Sud
- Mostra Leonardo e il David
- Rassegna di Musica Sacra O Flos Colende
- Moneta d'argento sulla Cattedrale
- Inizio del restauro della Pietà Bandini
- Porta Sud al Museo dopo il restauro

RTV 38

- Diretta completa dello scoppio del carro
- Diretta dell'inaugurazione della replica della Porta Sud

Toscana Tv

Biglietto unico

Italia 7

3 servizi sulla rassegna Note al Museo

Radio

Qui comincia (Rai Radio Tre)

Puntata interamente dedicata al Museo dell'Opera del Duomo
29 giugno 2019

Radio Tre Suite (Rai Radio Tre)

Rassegna di Musica Sacra O Flos Colende
12 marzo 2019, ore 20.05, intervista a Gabriele Giacomelli

Radio Tre Suite (Rai Radio Tre)

Intervista in diretta ad Antonio Natali
18 settembre dalle ore 20.30 alle ore 21.00

Rai Gr1 E Gr2

La Porta Sud arriva al Museo dopo il restauro
6 dicembre 2019

3.6 I monumenti e i suoi visitatori

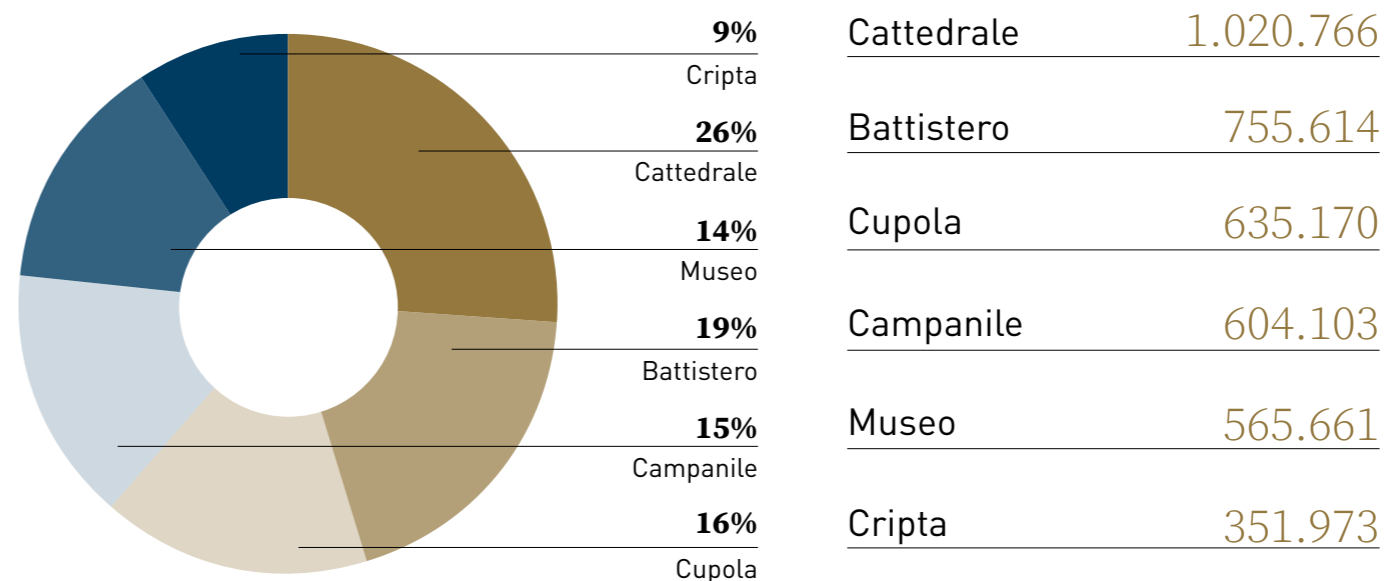
I beni architettonici e artistici che costituiscono il complesso monumentale di Piazza Duomo a Firenze rappresentano una grande ricchezza per la città: la Cattedrale di Santa Maria del Fiore con la Cupola del Brunelleschi e il Campanile di Giotto, il Battistero di San Giovanni, il Museo dell'Opera del Duomo e il sito archeologico dell'antica basilica di Santa Reparata rappresentano un'attrazione imperdibile per i turisti.

I monumenti costituiscono uno dei simboli della città di Firenze e richiamano visitatori da tutto il mondo: nel corso del 2019 sono state 1.228.668 le persone che hanno effettuato l'accesso ad almeno uno dei siti dell'Opera del Duomo.

Totale visitatori
1.228.668

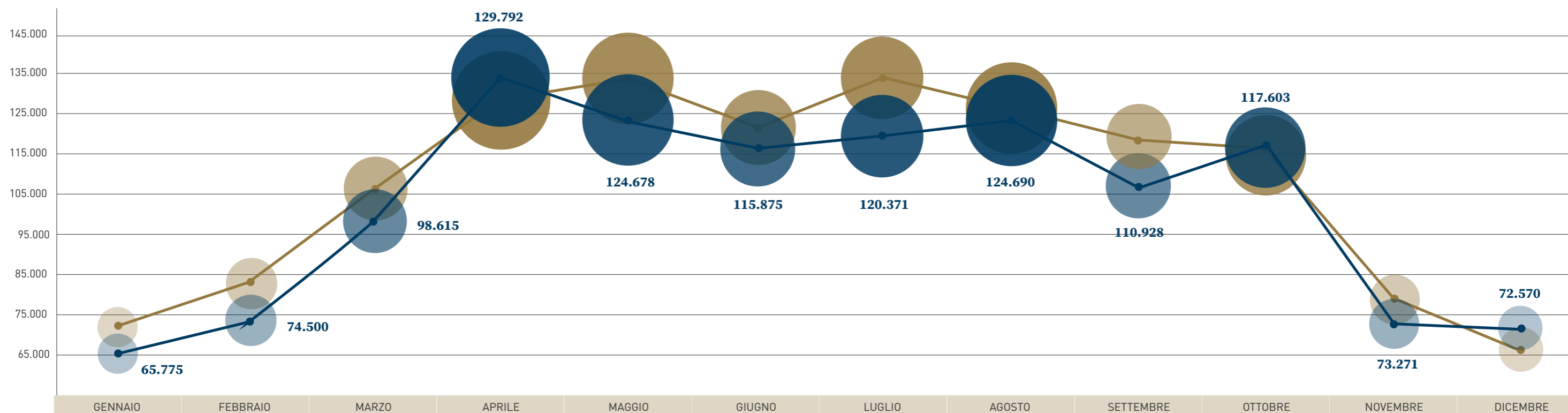
Totale visitatori (fedeli + turisti) in
ingresso Monumenti per l'anno 2019
3.933.287

Accesso ai monumenti



Cattedrale	1.020.766
Battistero	755.614
Cupola	635.170
Campanile	604.103
Museo	565.661
Cripta	351.973

Flusso dei visitatori 2018/2019



Ufficio Commerciale

L'Ufficio Commerciale ha, come finalità, la promozione e la vendita al visitatore di un "prodotto", rappresentato dalla combinazione tra biglietto d'ingresso ai monumenti e servizio aggiuntivo. I servizi proposti ai visitatori sono: accompagnamento, guida, prepagamento e assistenza in generale. Il lavoro dell'ufficio è volto a garantire ai visitatori la miglior esperienza di visita possibile, soddisfacendo le necessità e i bisogni di turisti e cittadini. Una parte fondamentale è, per questo, ricoperta dall'analisi dei dati provenienti dal mercato del turismo e dei flussi turistici che si registrano in città. Svolgere regolarmente questa analisi permette di proporre ai visitatori un "prodotto", in grado di incontrare aspettative e richieste.

L'attività si svolge, in gran parte, attraverso collaborazione rivolte ai tour operator, con i quali vengono presi i contatti grazie alla partecipazione alle fiere turistiche internazionali. Il visitatore al quale viene proposto un servizio a valore aggiunto è proiettato in un'esperienza di visita guidata ai monumenti che, attraverso i contenuti raccontati dalle guide, lo rende consapevole dei concetti di fede, arte storia contenuti all'interno dei monumenti stessi. In questo modo, i visitatori possono anche scoprire parti dei monumenti che, normalmente, non sono aperti al pubblico.

Per quanto riguarda i gruppi, il loro accesso ai monumenti è regolato in orari specifici, con particolare alla Cattedrale e alla Cupola, tenendo conto anche delle esigenze liturgiche.

Fatturato complessivo
dai servizi ai visitatori
€ 1.894.583

Fatturato da biglietto unico
€ 775.959

Fatturato da prodotti
a valore aggiunto
€ 1.118.624

N. clienti prodotti
a valore aggiunto
66.887

I biglietti



€ 18,00 + € 2,00

Prezzo biglietto unico

€ 5,00

Prezzo visita guida Cattedrale

€ 23,00

Prezzo visite guidate

€ 33,00

Prezzo tour speciali

€ 50,00

Prezzo tour esclusivi

€ 100,00

Prezzo aperture straordinarie

DESCRIZIONE DELL'INDICATORE	VALORE NUMERICO
Biglietti emessi nelle casse con operatore (custode cassiere)	558.970
Totem (casse automatiche senza operatore)	37.994
Firenze Card (convertite alle casse con operatore)	64.824
Emissione biglietti tramite fatturazione	110.395
Bigliettazione online (verificata in ingresso Monumenti)	456.485
Totale biglietti emessi per l'anno 2019	1.228.668
Ore di apertura al pubblico del Battistero di San Giovanni	4.056
Ore di apertura al pubblico del Campanile di Giotto	4.368
Ore di apertura al pubblico della Cattedrale	4.732
Ore di apertura al pubblico della Cripta di Santa Reparata	2.184
Ore di apertura al pubblico della Cupola del Brunelleschi	3.744
Ore di apertura al pubblico del Museo dell'Opera del Duomo	4.732
Ore di apertura al pubblico dell'Antica Canonica di San Giovanni	4.004
Totale ore di apertura al pubblico per l'intero Complesso Monumentale per l'anno 2019	27.820



3.6.1. La gestione dei flussi di visitatori

Gli operatori addetti ai servizi di Vigilanza, Custodia e vendita dei titoli d'ingresso ed i loro Coordinatori costituiscono un valido strumento a disposizione della Fabbriceria di Santa Maria del Fiore nel perseguire il suo scopo principale: la tutela, promozione e valorizzazione nelle funzioni religiosa, civile, culturale e storica della Cattedrale di Santa Maria del Fiore, nonché di tutti gli altri Monumenti e fabbricati facenti parte del complesso monumentale di Piazza Duomo e Piazza San Giovanni in Firenze.

Dopo oltre settecento anni dalla fondazione, l'Opera di Santa Maria del Fiore continua il suo impegno nella conservazione e nella valorizzazione dei Monumenti a lei affidati: il personale di Vigilanza e Custodia addetto alla sorveglianza e all'accoglienza, oltre che offrire un'assistenza ed un controllo alle dinamiche di affluenza nell'intera Piazza Duomo e nei suoi Monumenti e Museo, contribuisce, con il suo costante monitoraggio, alla conservazione dell'intero complesso. Il personale ha esperienza pluriennale e le competenze professionali sono costantemente aggiornate e sviluppate al fine di garantire sia l'adeguamento delle procedure di sicurezza sia il miglioramento per i servizi di accoglienza. Un'attività questa, necessaria per allineare l'Opera al contesto internazionale dei numerosi visitatori che la scelgono come meta turistica e culturale e dei tanti pellegrini che partecipano alle attività liturgiche.

All'interno del Museo e del complesso di Piazza Duomo, aperti tutto l'anno (da un minimo di sette ore fino ad un massimo di tredici ore al giorno) il personale del Settore Relazioni con il Pubblico, seguendo precise e dettagliate istruzioni operative, sovrintende alla visita di milioni di visitatori e pellegrini, fornendo risposte alle richieste di informazioni e soluzioni ad eventuali problemi che si palesano all'arrivo in Piazza.

L'attività principale è dunque da un lato costituita dall'attenzione rivolta ai visitatori (turisti, pellegrini, persone con disabilità, scolaresche), e dall'altro dalla salvaguardia del complesso monumentale. Infatti, ciascun visitatore, sia esso fedele o turista, che voglia entrare in uno degli edifici del complesso

monumentale viene accolto e controllato mediante un sofisticato sistema di varchi muniti di metal detector a transito: grazie a queste misure l'Opera di Santa Maria del Fiore può tutelare il proprio personale e le molte persone che, ogni giorno, accedono al Museo e agli altri monumenti di Piazza Duomo.

Firenze e i suoi cittadini possono fare affidamento su quelle donne e quegli uomini che ogni giorno si mostrano al mondo, nelle loro divise blu, aprendo le porte di un Complesso Monumentale unico per grandezza e bellezza; e lo fanno mostrando a chiunque ne abbia voglia e rispetto un gioiello di marmo e pietra dalla bellezza mozzafiato, testimonianza della grandezza di questa città e della sua gente.

112

Numero totale delle turnazioni di lavoro gestite nell'ambito delle attività di Settore

13

Numero degli impianti/sistemi di allarme antintrusione e antincendio gestiti e monitorati H24

3

Numero delle collaborazioni con aziende esterne appaltatrici di servizi complementari

Ore di lavoro ordinario del personale addetto alla Vigilanza	65.055
Ore di lavoro straordinario del personale addetto alla Vigilanza	4.452
Ore di lavoro ordinario del personale addetto alla Custodia, Accoglienza e Bigliettazione	59.720
Ore di lavoro straordinario del personale addetto alla Custodia, Accoglienza e Bigliettazione	1.941
Totale ore lavorate nell'anno 2019	131.168

Controlli al varco Metal Detector del Battistero di San Giovanni	352.309
Controlli al varco Metal Detector del Campanile di Giotto	526.849
Controlli ai varchi Metal Detector della Cattedrale	1.064.898
Controlli al varco Metal Detector della Cupola del Brunelleschi	538.672
Controlli al varco Metal Detector del Museo dell'Opera del Duomo	551.453
Totale controlli ai varchi Metal Detector degli ingressi del Complesso Monumentale	3.034.181

Numero dei dipendenti addetti al servizio di Vigilanza (con Decreto di Guardia Giurata)	38
Numero dei dipendenti addetti al servizio di Custodia e vendita dei titoli d'ingresso	34
Numero dei coordinatori del personale dipendente, incluso il Responsabile di Settore	5
Totale dipendenti facenti parte del Settore Relazioni con il Pubblico	77

3.6.2 Ufficio Marketing

L'Ufficio Marketing si occupa di effettuare regolarmente la rilevazione interna delle attività e dei servizi rivolti al mercato e di analizzare i competitor locali, nazionali ed esteri. Per questo, vengono monitorati gli andamenti dei flussi turistici, i volumi di spesa e le esigenze, in costante cambiamento, dei visitatori e dei turisti. In una società in cui i cambiamenti, soprattutto nell'orientamento al mercato, sono molto frequenti, è quanto mai importante dedicare costante attenzione alla *customer journey*, ovvero l'esperienza del visitatore, dal momento nel quale decide di visitare il complesso monumentale di Piazza Duomo fino alla raccolta delle sue opinioni e impressioni una volta terminata la visita.

Capire cosa ricercano oggi le persone quando decidono di visitare un museo è centrale per mantenere il posizionamento dell'Opera sul mercato, che la vede esponente privilegiato dell'unione di fede, arte e storia, e quindi avere le risorse necessarie per raggiungere l'obiettivo primario dell'Opera del Duomo, ovvero la tutela e conservazione del patrimonio artistico, ma anche la fruizione delle opere, l'educazione e la didattica.

Dalle analisi effettuate, risulta particolarmente evidente che un museo debba riuscire a regalare ai suoi visitatori un'esperienza emotiva e emozionale, offrendo loro qualcosa in più della sola visita a monumenti e opere. E così l'Opera del Duomo ha adattato la sua offerta, permettendo di usufruire di diversi servizi in modo da accompagnare la visita e renderla indimenticabile.

L'Ufficio Marketing ha svolto, nel corso del 2019, una serie di indagini sulla percezione di visitatori e *stakeholder* locali dell'Opera di Santa Maria del Fiore come brand e nel suo insieme. Queste attività hanno fornito importanti informazioni per capire meglio quale sia la risultante di ciò che viene comunicato dall'Opera del Duomo e di come questo venga percepito da fiorentini, turisti e da tutte le persone interessate alle attività dell'Opera. L'Ufficio Marketing ha, dunque, svolto durante tutto l'anno un monitoraggio costante dei visitatori, (effettuato princi-

palmente tramite interviste) profilandone i caratteri principali al fine di confrontarli con le presenze cittadine e con i flussi turistici in generale. Il passo successivo è stato, poi, quello di analizzare le presenze a Firenze, sia giornaliere sia i pernottamenti, andando a creare un profilo dei visitatori cittadini.

La collaborazione con l'Università

La collaborazione con l'Università di Firenze, ormai collaudata da alcuni anni, ha permesso di approfondire l'indagine legata alle percezioni dei visitatori e all'esperienza di visita, specialmente per quanto riguarda il Museo dell'Opera. Inoltre, è stata svolta la *sentiment analysis*, ovvero un'analisi del sentimento che ha lo scopo di indagare circa la percezione del brand attraverso le conversazioni e le interazioni degli utenti sul web. Grazie alla *sentiment analysis* è stato possibile ottenere preziose informazioni sulle esperienze di visita al complesso monumentale dell'Opera del Duomo e sulle opinioni di turisti e fiorentini.

Partecipazione a fiere di settore

Nel corso dell'anno, l'Opera del Duomo ha partecipato con regolarità alle fiere di settore in Italia e all'estero, per promuovere l'offerta commerciale sul mercato turistico internazionale e per ricercare le novità nel settore museale, in termini di *merchandising*, nuove tecnologie e servizi in genere.

Merchandising

L'Ufficio Marketing ha il compito di curare l'attività di realizzazione e vendita di articoli di *merchandising*, attività che è stata portata avanti nel 2019. Le indagini di mercato fatte hanno permesso di sviluppare nuove linee di prodotti e di instaurare nuove collaborazioni con aziende di alta qualità.

3.6.3. Tour e Gruppo Guide

L'Ufficio preposto ai Servizi alla clientela si occupa del coordinamento staff di 9 guide interne per lo svolgimento di visite guidate nel complesso monumentale dell'Opera del Duomo. Le guide vengono svolte in italiano, inglese, tedesco, francese e spagnolo. La tipologia dei tour è di vario genere, per quanto riguarda sia i committenti sia i visitatori beneficiari del servizio. L'obiettivo è fornire una prestazione di alto livello e aggiungere valore all'esperienza di visita: le guide accolgono i visitatori, con passione e competenza, per trasmettere l'unitarietà di fede, arte e storia che accomuna i monumenti della Piazza. La professionalità del personale è supportata dalla formazione, che rappresenta un elemento fondamentale per far sì che il servizio offerto sia sempre di alto livello. Infatti, il ruolo delle guide è quello di essere una sorta di educatore, la cui sfida è trasmettere al pubblico tutti i valori condivisi dall'Opera del Duomo per lasciare un'emozione unica nell'esperienza avuta nel complesso monumentale. Le guide svolgono una mediazione culturale, che richiede da parte loro una conoscenza di contenuti specifici e competenze multiple, per stimolare la curiosità, la partecipazione ed il coinvolgimento del visitatore.

Le guide dell'Opera di Santa Maria del Fiore vantano anche un rapporto di scambio continuativo con le guide esterne e si occupano della loro formazione per uniformare metodologie e contenuti.

Altro impegno è l'affiancamento agli studenti nell'Alternanza scuola-lavoro, un'attività volta all'integrazione degli studenti stessi nell'ambiente lavorativo, con attività specifiche mirate all'acquisizione di competenze linguistiche, storiche, artistiche, in linea con il programma di studi.

N. totale guide
(interne ed esterne)

15

N. tour effettuati per
gruppi da agenzie e tour
operator

3.763

N. visite per
gruppi privati

208

N. visite per
gruppi scolastici

99

N. visite per gruppi
istituzionali, parrocchiali,
stagisti, ufficio stampa,
aperture straordinarie

320

N. visite guidate

4.390

3.6.4 Attività laboratoriali e percorsi speciali per le scuole

L'Opera di Santa Maria del Fiore offre una selezione di attività educative, corsi, seminari di approfondimento e percorsi laboratoriali pensati per diverse tipologie di pubblico. L'offerta educativa attivata in occasione della riapertura del Museo, ad ottobre del 2015, si rivolge agli alunni delle scuole di ogni ordine e grado che costituiscono un destinatario privilegiato dell'Opera.

L'Area Educazione dell'Opera ha il compito di progettare, supervisionare e coordinare i contenuti delle attività educative e di controllarne il corretto svolgimento. Per il pubblico scolastico, le attività si propongono di affiancare e approfondire i programmi curriculari favorendo l'apprendimento creativo, la cooperazione e lo sviluppo di competenze trasversali, attraverso l'esperienza e la scoperta del linguaggio originale dell'opera d'arte. Per i visitatori appartenenti a gruppi a rischio di marginalizzazione, le proposte didattiche si offrono come occasione di inclusione e partecipazione attiva per stimolare riflessioni ed esternare emozioni, favorendo così un'esperienza di benessere. L'autenticità e la concretezza dei percorsi didattici, la continua ricerca di forme di approccio artistico, la multidisciplinarietà dei linguaggi sperimentati e l'ampia gamma dei laboratori sui "mestieri d'arte", che hanno reso unica nel mondo la tradizione fiorentina, sono i fattori che mostrano che si può, attraverso un dialogo aperto, entrare in relazione con la ricchezza sempre nuova dell'opera d'arte e con le testimonianze della storia. Grazie alle attività proposte le persone a rischio di esclusione sociale e culturale fra cui migranti, detenuti, persone senza fissa dimora o in carico presso centri diurni, possono sperimentare, insieme ai loro educatori, percorsi di conoscenza e dialogo interculturale e interreligioso, nella convinzione che l'arte e la cultura possano essere uno strumento di riscatto e di apprendimento.

Alle proposte di visita e approfondimento si affiancano percorsi laboratoriali finalizzati ad approfondire la conoscenza dei mestieri d'arte che, dal Medioevo, si trasmettono nelle botteghe: conoscere e valorizzare questo patrimonio di saperi rappresenta una parte essenziale del percorso educativo offerto che riconosce e riscopre, attraverso l'opera d'arte,

il lavoro, la fede, la passione e il genio degli uomini che l'hanno creata. Le proposte sono articolate in quattro percorsi educativi differenti: Dialoghi, Lezioni, Mestieri d'Arte e Labor.

Dialoghi

La parola mostra la bellezza, incontri parlati fra opera, storia dell'arte, osservatore, educatore.

La Bottega

La bellezza che nasce dalle mani, percorsi laboratoriali condotti da maestri artigiani per capire l'opera attraverso la conoscenza diretta e manuale dei mestieri d'arte a partire da cui è stata creata.

Lezioni

Nascita e sviluppo del nostro patrimonio artistico. Un percorso conoscitivo attraverso gli strumenti multimediali per approfondire il contesto culturale, storico - economico e sociale in cui è stato commissionato, progettato e realizzato il Grande Museo del Duomo.

Labor

Il lavoro degli Operai di Santa Maria del Fiore, incontri seminariali per scoprire il sapere, i materiali tradizionali, le tecniche di conservazione e costruzione degli operai di Santa Maria del Fiore.

In collaborazione con l'Ufficio Commerciale vengono svolte attività a carattere istituzionale educativo, senza necessariamente un riscontro commerciale. Si tratta di iniziative rivolte alla città metropolitana, in particolare ai fiorentini e ai gruppi scolastici, ai quali vengono proposte visite didattiche con le quali si entra in contatto con opere singole custodite all'interno dei monumenti.

Le attività dell'Area Educazione

L'Area Educazione propone annualmente seminari di approfondimento con insegnanti e educatori, visite speciali, percorsi su misura destinati a catechisti e insegnanti di religione cattolica, percorsi speciali in collaborazione con l'università di Firenze, proposte educative per università per stranieri, attività rivolte ad aziende.

3

N. accordi con tour operatori mercato italiano

6

N. accordi con tour operator mercato USA

2

N. accordi/relazioni con tour operator mercato asiatico

5

N. accordi con università americane

100

N. accordi/relazioni con scuole italiane - gruppi

500

N. accordi/relazioni con scuole straniere - gruppi

L'Area Educazione ha un prestatore di servizi esterno che svolge le seguenti funzioni: i) Co-ideazione di percorsi didattici laboratoriali e partecipazione al Comitato scientifico; ii) Segreteria didattica; iii) Relazione con fornitori esterni in merito alla predisposizione di adeguati strumenti e contenuti didattici; iv) Collaborazione e partecipazione delle iniziative di formazione e aggiornamento degli operatori didattici; v) Coordinamento degli operatori da individuare per svolgere le attività laboratoriali sia fra il personale interno dell'OPA (custodi-guida) sia fra il personale esterno; vi) Supervisione e coordinamento delle attività laboratoriali; vii) Predisposizione dei contenuti dei materiali di comunicazione previsti; viii) Selezione, promozione e relazioni esterne con gli utenti. Tutte le attività elencate sono svolte in stretta collaborazione con il Responsabile dell'Area Didattica. I seguenti costi saranno coperti da un fornitore esterno: i) Segreteria didattica; ii) Copertura spese di ingaggio operatori esterni; iii) Acquisto materiali di consumo per i laboratori.

3.6.5 Accessibilità

Molto spesso, quando si parla di “accessibilità museale” si tende a pensare che questa si limiti alla sola questione della rimozione di barriere fisiche. In realtà, l’Ufficio Accessibilità si occupa di molto più di questo: si occupa di garantire la fruizione del Museo e degli altri monumenti dell’Opera del Duomo da parte di ogni tipologia di visitatore, con particolare riguardo all’accoglienza di persone con difficoltà (temporanea o permanente) di tipo cognitivo, psichico, senso-percettivo, sociale e motorio. Infatti, garantire a tutti la piena fruizione e l’accesso all’arte e alla cultura, significa eliminare anche tutte quelle barriere che possono limitare la partecipazione di persone con difficoltà cognitive, intellettuali e lessicali.

Per far sì che tutti possano beneficiare delle opere architettoniche e artistiche dell’Opera, l’Ufficio Accessibilità offre soluzioni mirate attraverso progetti inclusivi che partono da difficoltà specifiche, ma che coinvolgono, poi, ogni tipo di utenza. L’Ufficio Accessibilità offre la possibilità di adattare metodologie, strumenti e percorsi di visita, creando attività personalizzate, sia per singoli visitatori sia per gruppi.

Il lavoro dell’Ufficio Accessibilità è, dunque, rivolto a sviluppare percorsi e iniziative inclusivi, che rendano l’esperienza di visita soddisfacente per tutti i visitatori dei luoghi d’arte.



Access ToOpera

Un percorso pensato per rendere fruibile il Museo e tutto il complesso monumentale della Cattedrale anche alle persone sorde, tramite una video guida realizzata con il supporto di narratori LIS (Lingua dei Segni Italiana).

[CLICCA QUI PER VEDERE IL VIDEO](#)

Tabella 3 - Progetti realizzati nel 2019 dall’Ufficio Accessibilità

Titolo progetto	Descrizione sintetica del progetto	Partner	Beneficiari/Target	N. beneficiari	Durata progetto
TouchAble	Percorso tattile con copie “ad opera d’arte” delle sculture più rappresentative del Museo, un modellino architettonico dei monumenti della Piazza, pannelli e schede informative in Braille e testo aumentato. Vengono organizzate le seguenti tipologie di visite guidate tematiche, su prenotazione, con selezione delle opere: <ul style="list-style-type: none"> • visite tattili guidate per le persone non vedenti e ipovedenti • visite tattili appropriate per le persone con difficoltà di altro genere • visite tattili guidate con occhi bendati per tutti, per un diverso approccio all’arte. 	UICI (Unione Italiana Ciechi ed Ipovedenti)	Principalmente dedicato alle persone cieche ed ipovedenti, il progetto in realtà abbraccia tutte le tipologie di visitatore. Con un approccio multisensoriale all’arte il percorso è, infatti, totalmente inclusivo.	Il numero di beneficiari non è quantificabile perché il progetto è inserito nel percorso di visita e è fruibile da tutti. Numero di visite guidate tattili: 12 Numero partecipanti: 37	Dal 2017 in itinere
Access ToOpera	Video guida realizzata con il supporto di narratori LIS (Lingua dei Segni Italiana), con sottotitoli e audio in italiano, musica, immagini e animazioni interattive. Il contenuto è gratuito e disponibile su tablet in dotazione al Museo e all’interno dell’applicazione MuseoDuomo scaricabile dagli Store Apple e Android.	Associazione Culturale Comunico Associazione Culturale Prisma	Principalmente dedicata alle persone sorde, in realtà essendo multisensoriale la guida abbraccia tutte le tipologie di visitatore.	Numero di visite guidate in LIS: 1	
PROGRAMMA LIGET	Insieme di progetti rivolti a persone con disturbi neurocognitivi o del neurosviluppo, persone con disagio cognitivo, comportamentale e/o sociale, psicopatologici o medici e a chi si prende cura di loro, ossia familiari e operatori. Ne fanno parte: CoOPERAtività, Riflessi, Riflessi BLU e CONtatto.			Numero di attività svolte: 66 Numero di adesioni: 516 296 partecipanti 146 caregiver professionali 74 caregiver familiari	Dal 2018 in itinere

CoOPERAtività	<p>Il progetto è pensato per le persone con Alzheimer e altre forme di demenza e per chi se ne prende cura. Nelle giornate di mercoledì da gennaio a giugno (prima sessione) e da settembre a dicembre (seconda sessione), vengono svolti alcuni cicli di incontri, composti ciascuno da due differenti attività e da alcuni appuntamenti extra durante l'anno. Attraverso attività dialogiche, di narrazione creativa e di espressione gestuale il progetto ha vari obiettivi, come la promozione del benessere, l'espressione, gestione e condivisione delle emozioni, la generazione di nuove forme di comunicazione, l'opportunità di inclusione sociale abbattendo lo stigma che circonda le persone con decadimento cognitivo e le loro famiglie, l'integrazione in una rete di supporto culturale e sociale.</p>	<p>Casa di Riposo C.S.D. Il Gignoro RSA Le Magnolie</p>	<p>Numero di attività svolte: 33 Numero di adesioni: 293</p> <p>159 partecipanti con disturbo neurocognitivo dovuto a malattia di Alzheimer o altra forma di demenza.</p> <p>60 caregiver professionali (educatori, badanti, animatori geriatrici, OSS) in veste di accompagnatori dei partecipanti con disturbo neurocognitivo dovuto a malattia di Alzheimer o altra forma di demenza.</p> <p>74 caregiver familiari (educatori, badanti, animatori geriatrici, OSS) in veste di accompagnatori dei partecipanti con disturbo neurocognitivo dovuto a malattia di Alzheimer o altra forma di demenza</p>	<p>Numero di attività svolte: 33</p> <p>Numero di adesioni: 293</p> <p>159 partecipanti con disturbo neurocognitivo dovuto a malattia di Alzheimer o altra forma di demenza.</p> <p>60 caregiver professionali (educatori, badanti, animatori geriatrici, OSS) in veste di accompagnatori dei partecipanti con disturbo neurocognitivo dovuto a malattia di Alzheimer o altra forma di demenza</p> <p>74 caregiver familiari (educatori, badanti, animatori geriatrici, OSS) in veste di accompagnatori dei partecipanti con disturbo neurocognitivo dovuto a malattia di Alzheimer o altra forma di demenza</p>	<p>Dal 2017 in itinere</p>
			<p>Pensato per persone con disturbo del neurosviluppo, il progetto si rivolge sia a gruppi omogenei di persone che condividono la stessa problematicità, sia a gruppi eterogenei. Gli incontri sono costruiti ad hoc e realizzati in collaborazione con associazioni del territorio, in sinergia con operatori esperti per seguire i partecipanti e strutturare i percorsi in maniera adeguata.</p>	<p>Persone con disturbo del neurosviluppo</p> <p>Numero di attività svolte: 17</p> <p>Numero di adesioni: 115</p> <p>72 partecipanti con disturbo dello spettro</p> <p>43 caregiver professionali (educatori, badanti, animatori geriatrici, OSS) in veste di accompagnatori dei partecipanti con disturbo dello spettro dell'autismo.</p>	

Riflessi BLU	<p>Sotto-progetto di Riflessi, è dedicato specificatamente a persone con Disturbo dello Spettro dell'Autismo. Gli appuntamenti seguono un calendario predefinito in bassa stagione e sono disponibili attualmente su prenotazione con selezione dei partecipanti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 percorsi museali che comprendono la visita di 4 opere e due momenti di accoglienza, per il basso-medio funzionamento • 1 laboratorio creativo digitale per alto funzionamento • 1 laboratorio creativo digitale per basso - medio funzionamento. <p>Questi programmi sono stati realizzati grazie alla collaborazione a titolo gratuito di Apple Store Firenze nell'ambito di Today at Apple.</p>	<p>Associazione Autismo Firenze ONLUS</p> <p>APPLE Store Firenze</p>	<p>Soggetti aventi diagnosi di DSA Disturbo dello Spettro Autistico con un'età pari o superiore a 15 anni, sia in forma grupale che singola.</p>	<p>Numero di attività svolte: 17</p> <p>Numero di adesioni: 115</p> <p>72 partecipanti con disturbo dello spettro</p> <p>43 caregiver professionali (educatori, badanti, animatori geriatrici, OSS) in veste di accompagnatori dei partecipanti con disturbo dello spettro dell'autismo.</p>	<p>Dal 2019 in itinere</p>
CONtatto	<p>Il progetto è dedicato a persone con disturbi psicopatologici o medici che causano disagio cognitivo, emotivo, fisico o sociale e chi se ne prende cura. Sono previste attività diverse a seconda dello specifico target di riferimento. In particolare, attività di osservazione e interpretazione libera dell'opera d'arte, riflessione tematica, promozione dell'espressione personale e condivisione delle emozioni sono rivolte a persone con disturbi psicopatologici o medici.</p> <p>Per i caregiver (familiari) sono previste attività di auto-aiuto, all'interno delle quali l'opera d'arte diventa uno stimolo per attivare un contesto interpretativo volto all'esplorazione di un livello più profondo nella sfera delle emozioni e delle esperienze, per riuscire ad esternare i propri pensieri e le difficoltà, creando un'occasione di interscambio e supporto nella relazione e nella condivisione con l'altro.</p> <p>Gli appuntamenti sono concordati in base alle esigenze dei fruitori con prenotazione obbligatoria.</p>		<p>Persone con disturbi psicopatologici o medici che causano disagio cognitivo, emotivo, fisico o sociale e chi se ne prende cura</p>	<p>Numero di attività svolte: 10</p> <p>Numero di adesioni: 56</p> <p>34 partecipanti con disturbi psicopatologici o medici che causano disagio cognitivo, emotivo, fisico o sociale</p> <p>22 caregiver professionali (educatori, badanti, animatori geriatrici, OSS) in veste di accompagnatori dei partecipanti con disturbi psicopatologici o medici che causano disagio cognitivo, emotivo, fisico o sociale.</p>	<p>Dal 2018 in itinere</p>

3.6.6 Servizi informatici

L'attività dell'Ufficio IT e Reti ha come obiettivo la manutenzione, l'assistenza, l'implementazione e l'aggiornamento dell'infrastruttura IT dell'Opera di Santa Maria del Fiore. Una sempre più rilevante quantità di servizi è disponibile su cloud ed è accessibile in modo sempre più facile e veloce dai visitatori, per la fruizione di servizi e informazioni che migliorano il livello di qualità della visita. Infatti, a partire dal 2014 è attiva la copertura Wi-Fi della Piazza e dei monumenti e questo consente la navigazione gratuita per i cittadini e per i visitatori del complesso monumentale dell'Opera del Duomo. Attualmente è in corso il progetto di aggiornamento tecnologico dell'infrastruttura Wi-Fi che permetterà di potenziare la rete e offrire un servizio migliore a coloro che vogliono connettersi.

Nel corso del 2019 si sono effettuate le verifiche tecniche relative alla sicurezza informatica della struttura, tramite Vulnerability Assessment e Penetration Test. Da tali verifiche sono scaturite le attività necessarie di Remediation che saranno svolte nei prossimi mesi, in collaborazione con la nuova figura del Chief Information Security Officer (CISO).

52.950

N. utenti creati per accesso a rete WiFi

144

N. utenti creati per accesso a rete WiFi/giorno

120

Telecamere TVCC gestiti

9

Metal Detector gestiti

Nel 2019 sono stati realizzati i seguenti nuovi impianti e adeguamenti tecnologici degli impianti esistenti:

- Nuovo Data Center Museo
- Nuovo Data Center Replica Antica Canonica
- Attivazione Rete Fibra Spenta con Telecom Italia
- Ridondanza Connettività Internet nelle due sedi principali
- Sistema di Proxy DNS per la ridondanza dei servizi Web di biglietteria e prenotazione
- Installazione nuovi server di gestione Controller Wireless
- Apertura Biglietteria Piazza Duomo 14

1:33:25s

Durata connessioni media

83094:18:21

Durata connessione totale

4

L'Impatto Sociale dell'Opera di Santa Maria del Fiore



4. L'Impatto Sociale dell'Opera di Santa Maria del Fiore

Nell'ambito della rendicontazione sociale e degli strumenti di *accountability*, un tema che sta acquisendo sempre più di rilievo è ricoperto dal tema della valutazione di impatto sociale.

La letteratura accademica italiana e internazionale ci offre molteplici definizioni di impatto sociale, che può essere definito come "il cambiamento non economico creato dalle attività delle organizzazioni" (Emerson et al. 2000). In merito alla valutazione di impatto sociale, invece, il legislatore nella Riforma del Terzo Settore (L. 106/2016) fornisce la seguente definizione:

"Per valutazione di impatto sociale si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato"

Legge n. 106/2016 «Riforma del Terzo Settore»

Tuttavia, se da un lato questi riferimenti sono stati un punto di partenza imprescindibile per la presente riflessione sull'impatto sociale generato dall'Opera, è emersa la necessità di adattare e approfondire tali definizioni per trovare un *framework* teorico di riferimento appropriato rispetto alle specificità dell'Opera. Le Fabbricerie, infatti, rappresentano una particolare tipologia organizzativa, le cui caratteristiche sono considerevolmente diverse rispetto ai tradizionali Enti del Terzo Settore a cui si rivolgono la maggior parte dei contributi in materia di valutazione di impatto sociale.

Per effettuare una valutazione di impatto sociale dell'Opera di Santa Maria del Fiore, è dunque necessario per prima cosa inquadrare l'ente rispetto alle sue macro-caratteristiche e soprattutto rispetto alla sua mission e alle finalità del suo operato. Come riportato all'interno dello Statuto (Art. 2), il compito principale dell'Opera è quello di custodire il patrimonio storico ed artistico del complesso monumentale del Duomo, di promuoverlo e di valorizzarlo. Per analogia rispetto a tali finalità, l'analisi dell'impatto sociale ha preso in considerazione i principali approcci per la valutazione di impatto sociale per gli enti museali e le attività culturali, pur nella consapevolezza che l'Opera del Duomo ha un profilo istituzionale ben più complesso.

Un primo contributo significativo all'elaborazione del *framework* per la valutazione dell'impatto sociale dell'Opera ci viene dalla classificazione di Holden che categorizza il valore non economico generato da interventi culturali e enti museali. Nello specifico, per l'Opera di Santa Maria del Fiore, risultano essere particolarmente appropriati sia quello che Holden definisce il valore intrinseco, ovvero l'effetto intellettuale, emozionale e spirituale che un'opera genera nel suo visitatore, sia il valore istituzionale che pone l'attenzione sul contributo di un'istituzione culturale nel creare senso di appartenenza ad una collettività,

Valutazione
di impatto sociale

offrendo opportunità di crescita, di interazione sociale e di apprendimento (Holden, 2014). Un'altra classificazione rilevante da considerare per analizzare l'impatto sociale dell'Opera del Duomo è quella utilizzata dalla Netherlands Museums Association (DSP-groep, 2011) che esprime attorno a 5 categorie concettuali gli esiti, ovvero gli impatti, generati da un ente museale:

- i) Collection Value, *Valore della Collezione*: ovvero il valore artistico intrinseco delle opere custodite dall'ente e messe a disposizione dei visitatori;
- ii) Connecting Value, *Valore relazionale*: vede il museo come luogo di incontro, di confronto e di creazione di reti tra diversi gruppi sociali presenti all'interno di una società;
- iii) Education Value, *Valore educativo*: il museo come luogo di apprendimento e di crescita del patrimonio culturale dei visitatori;
- iv) Experience Value, *Valore esperienziale*: ovvero il museo come luogo da vivere e in cui vivere un'esperienza umana che va oltre la mera acquisizione di nozioni e diventa esperienza di vita.
- v) Economic Value⁴, *Valore economico*: dimensione che cattura l'indotto economico che un museo genera sul territorio e sulla comunità di riferimento.

Entrambe queste classificazioni, unite alle definizioni esposte in materia di valutazione di impatto sociale, ci forniscono un quadro interpretativo utile per una riflessione sull'impatto sociale generato dall'Opera di Santa Maria del Fiore.

L'impatto sociale prodotto dall'Opera, infatti, risiede nel conservare e rendere accessibile e fruibile uno dei principali patrimoni dell'umanità; un patrimonio fondativo della cultura non solo fiorentina ed italiana, ma universale.

Essere i custodi del Duomo di Firenze significa avere la responsabilità di prendersene cura, promuoverne la cultura e la bellezza, rispettarne e far rispettare la sua sacralità, conservarne la storia per raccontarla alle generazioni future. Si tratta a tutti gli effetti di una sfida: basti pensare alle ingenti risorse economiche necessarie e alle molteplici professionalità necessarie per consentire a chiunque si trovi a Firenze, cittadini e visitatori di passaggio, di godere della bellezza del Duomo, con tutto l'arricchimento personale che ognuno ne trae.

Le attività presentate nei capitoli precedenti e gli impatti che esse producono su cittadini e visitatori, sono rese possibili da una gestione efficiente delle risorse economiche possibile anche grazie al prezioso contributo dell'Ufficio Acquisti dell'Opera che consente di allocare tempestivamente le risorse necessarie per intraprendere nuove attività, come campagne di restauro e manutenzione sul proprio complesso monumentale e iniziative culturali, che portano vanto, prestigio e mantengono il lustro internazionale della città di Firenze, con un impatto positivo su tutto il tessuto cittadino.

⁴In considerazione del fatto che il focus del presente capitolo è relativo all'impatto sociale, ovvero non economico, dell'Opera, questa dimensione non è stata approfondita.

**VALORE
INTRINSECO**



Gli interventi di manutenzione e conservazione del complesso monumentale di Piazza Duomo a Firenze a cura dell'Area tecnica dell'Opera permettono di tutelare e tramandare le bellezze artistiche e architettoniche e i valori e le virtù insite in questi beni culturali. I beni artistici e anche quelli architettonici, assumendo il valore di monumento, diventano indelebile testimonianza del passato e la loro tutela non è, quindi, un mero atto di decoro urbano ma piuttosto la piena considerazione di tali valori, che obbligatoriamente devono essere trasmessi alla società nel futuro.

L'impatto delle attività dell'Area tecnica dell'Opera del Duomo sulla città di Firenze è importante dal punto di vista sia estetico e paesaggistico sia culturale. Il lavoro dell'Area, volto a conservare il patrimonio di Piazza Duomo, punto di convergenza per secoli di culto, arte e architettura, permette di trasmettere i principi e i valori dell'Opera e di regalare ai fiorentini e ai visitatori tutti del futuro le stesse bellezze artistiche che possiamo ammirare oggi.

**VALORE ISTITUZIONALE
VALORE RELAZIONALE
VALORE ESPERIENZIALE**

Nel garantire il più ampio accesso al patrimonio storico e artistico, l'Opera ha prestato una particolare attenzione al non dimenticare le persone che, a causa di condizioni fisiche o sociali, rischiano di essere escluse dalla piena partecipazione alle opportunità offerte dalla città, soprattutto in ambito artistico e culturale. Per questo motivo l'Opera porta avanti un costante percorso di ricerca di nuove forme di comunicazione, promuovendo empatia, accettazione e valorizzazione dell'altro, fornendo la possibilità di un'esperienza piacevole, di partecipazione attiva ed inclusiva alla vita culturale e sociale della città, abbattendo lo stigma e garantendo a tutti di sentirsi accolti, creando le condizioni che favoriscono l'interazione sociale, lo svago e l'arricchimento culturale.

VALORE EDUCATIVO

Attraverso le visite guidate ai monumenti, cittadini e i turisti possono prendere consapevolezza dell'immenso patrimonio artistico, storico e religioso del complesso di Piazza Duomo. Le numerose attività e opportunità culturali organizzate gratuitamente dall'Opera, hanno inoltre un elevato valore sociale, per i fiorentini in particolare, in quanto rappresentano uno stimolo per uscire, incontrarsi e arricchire il proprio bagaglio culturale. L'Opera ha, infatti, voluto organizzare diverse attività con l'obiettivo di restituire questo patrimonio ai fiorentini e di trasmettere la cultura secolare dell'Opera alle generazioni future. Tali attività hanno sempre trovato un riscontro molto positivo da parte della cittadinanza che ha dimostrato un grande apprezzamento specialmente per i tour tematici a loro dedicati.

Nell'analizzare l'impatto sociale prodotto dall'Opera di Santa Maria del Fiore, tuttavia, non bisogna limitarsi a pensare al complesso monumentale del Duomo, alla sua bellezza e agli effetti che questa produce in termini di soddisfazione, ispirazione e benessere. Un elemento altrettanto fondamentale è rappresentato dal lavoro incessante svolto dall'Archivio Storico che rappresenta a tutti gli effetti una delle principali memorie storiche della

città di Firenze conservando al suo interno testi dal valore inestimabile, che permettono di conoscere curiosità e notizie soprattutto sulla Cattedrale, ma anche su tutto il complesso di Piazza Duomo e sulla storia dell'Opera stessa. È importante sottolineare il dinamismo dell'Archivio storico il quale, oltre a portare avanti ricerche, studi e riflessioni sulla storia dell'Opera, raccoglie costantemente nuovi materiali per ampliare e portare avanti il suo ruolo.

Inoltre, grazie agli strumenti di comunicazione, da quelli più tradizionali come la carta stampata a quelli digitali e innovativi come i social network, si amplia ancora maggiormente l'opportunità di condivisione del patrimonio storico e artistico dell'Opera, moltiplicando esponenzialmente il numero di persone che possono averne accesso, oltre a contribuire in maniera significativa all'immagine di Firenze in Italia e nel mondo, con importanti ricadute positive per la città di Firenze e per il suo tessuto economico.

5

Bilancio 2019



5. Bilancio 2019

Il Rendiconto Gestionale è stato redatto con lo scopo principale di fornire un'informazione rispetto alle modalità con le quali le risorse sono state acquisite ed impiegate nel corso del 2019, facendo riferimento alle cosiddette "aree gestionali".

Le aree gestionali degli enti non profit corrispondono a segmenti di attività omogenei che possono essere rappresentati come segue: attività istituzionale svolta dall'ente; attività promozionale e di raccolta fondi funzionale al perseguimento dei fini istituzionali; attività accessoria, che comprende tutte le attività diverse da quella istituzionale ma complementare alla stessa; attività di gestione finanziaria strumentale all'attività gestionale; attività di supporto generale, di direzione e di conduzione dell'ente che garantisce il permanere delle condizioni organizzative di base.

Si ricorda, infine, che, in tema di bilanci l'art. 39 del D.P.R. 33/1987 prevede quanto segue:

1. Il presidente della Fabbriceria trasmette al prefetto entro il 30 novembre dell'anno precedente il bilancio di previsione dell'anno successivo. Inoltre, trasmette al prefetto entro il 31 marzo di ciascun anno il conto consuntivo dell'anno precedente. Il bilancio di previsione ed il conto consuntivo, prima dell'invio al prefetto, debbono essere approvati dal consiglio.
2. Il prefetto, sentito il vescovo diocesano, può formulare osservazioni entro trenta giorni.

L'Opera ha provveduto al rispetto di tali adempimenti trasmettendo al Prefetto di Firenze:

- il bilancio preventivo in data 28.11.2019;
- il bilancio d'esercizio in data 11.05.2020.
- Revisione al bilancio preventivo a causa dell'emergenza sanitaria determinata dalla diffusione del nuovo coronavirus Covid-19 in data 11.05.2020



Il bilancio viene certificato dalla società di revisione BDO Italia S.p.A. 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. 20bis, 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).

RENDICONTO GESTIONALE - PROVENTI	31/12/19	31/12/18
Proventi da attività istituzionali	21.715.044	21.817.848
Da bigliettazione	20.333.498	20.467.470
Altri proventi	1.381.546	1.350.378
Proventi da attività accessorie	1.418.984	858.943
Da gestioni commerciali accessorie	1.418.984	858.943
Proventi finanziari e patrimoniali	545.732	48.444
Da depositi bancari	543.613	46.148
Da altre attività	2.119	2.296
RENDICONTO GESTIONALE - ONERI	31/12/19	31/12/18
Oneri da attività istituzionali	21.206.829	19.753.674
Materie prime	378.629	429.392
Servizi	9.011.028	6.528.569
Spese per godimento beni di terzi	762.561	649.118
Personale	6.653.446	6.406.704
Ammortamenti	2.805.692	2.934.228
Accantonamenti		1.920.631
Oneri diversi di gestione	889.474	885.032
Oneri da attività accessorie	372.652	347.191
Materie prime	231.072	194.203

Servizi	139.287	87.368
Personale	58.056	63.837
Oneri diversi di gestione	2.294	1.782
Oneri finanziari e patrimoniali	412	317.847
Su prestiti bancari	-	-
Da altri beni patrimoniali	412	317.847
Oneri di supporto generale	1.967.381	2.209.770
Materie prime	30.812	65.942
Servizi	951.753	909.797
Godimento beni di terzi	235.113	81.014
Personale	647.943	574.892
Oneri diversi di gestione	749.703	578.125
Risultato della Gestione Istituzionale	508.215	2.064.174
Risultato della Gestione accessoria	1.046.332	511.752
Risultato della Gestione Finanziaria	545.320	-269.403
Saldo oneri di supporto generale	- 1.967.381	- 2.209.770
Risultato gestionale	132.485	96.753

Grafico 1: Proventi e Oneri Totali (Anno 2018 e 2019)



Grafico 2: Ripartizione proventi (Anno 2019)

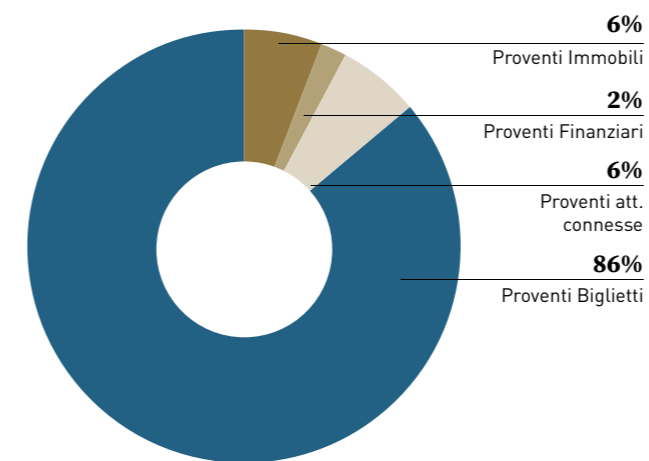


Grafico 3: Ripartizione proventi da vendita biglietti per canale di vendita (Anno 2019)

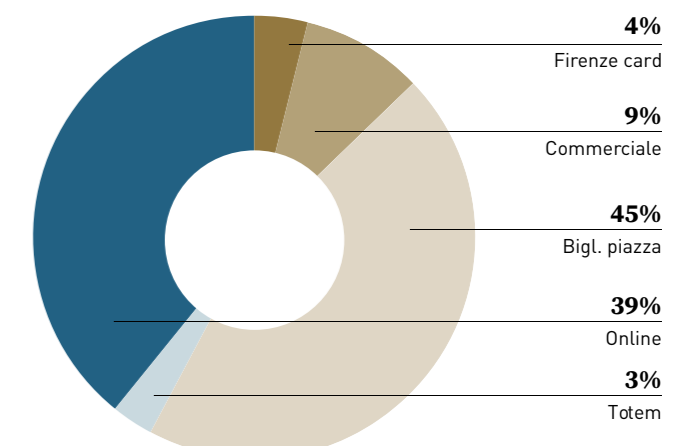


Grafico 4: Biglietti venduti per tipologia di biglietto (Anno 2019)

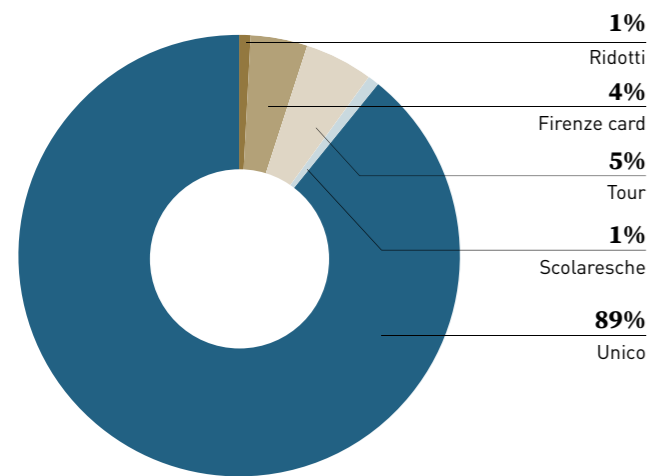


Grafico 5: Ripartizione Oneri (Anno 2019)

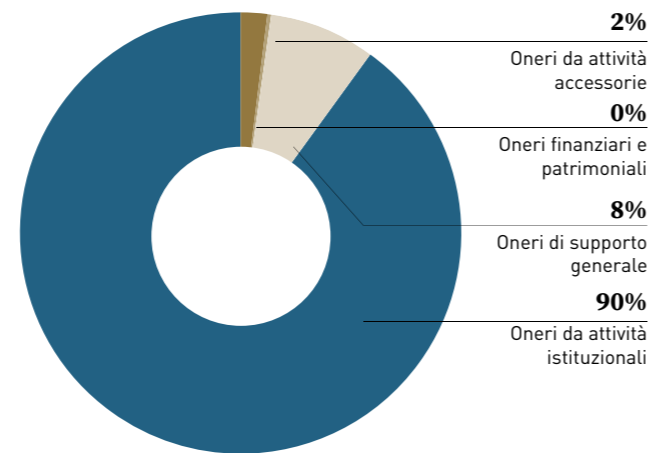
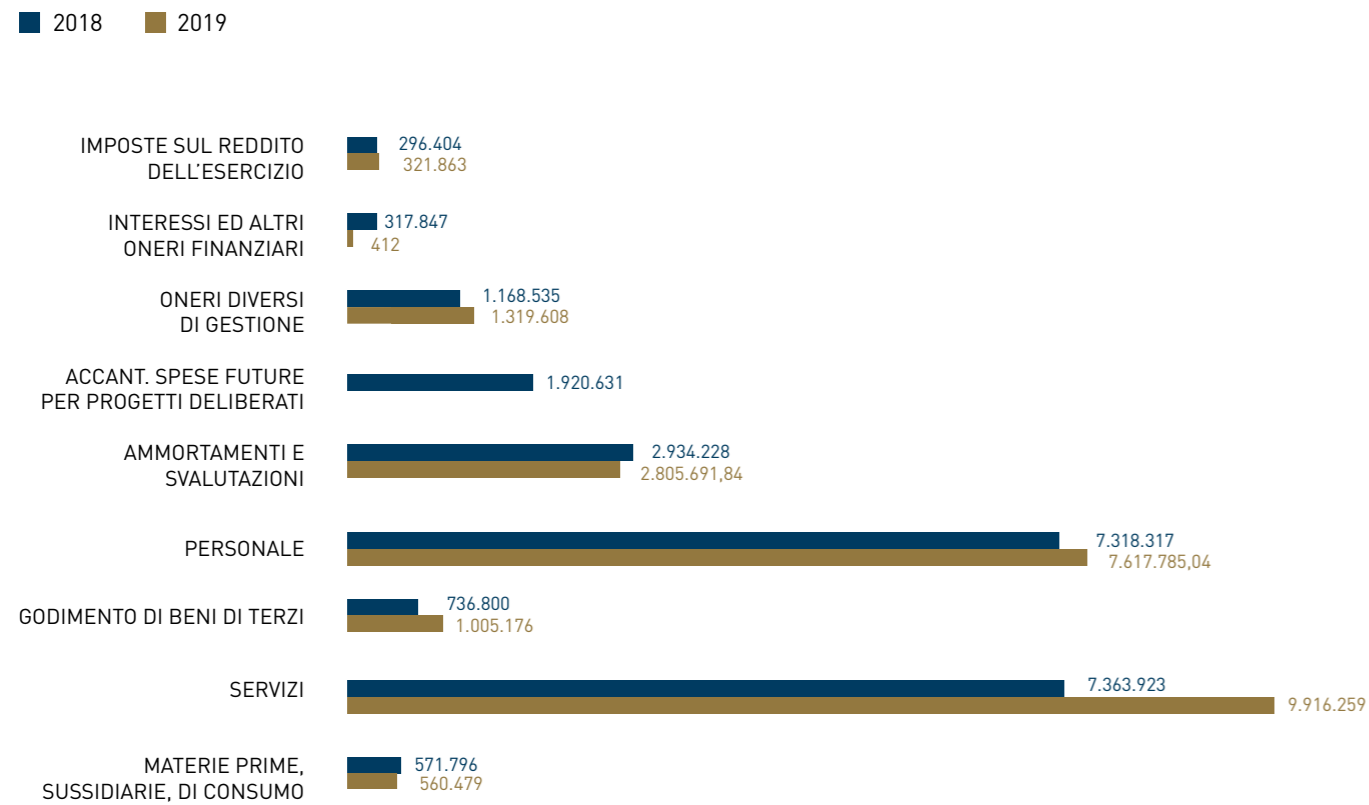


Grafico 6: Oneri (Anni 2018 e 2019)



6

**Uno sguardo al
2020**



6. Uno sguardo al 2020

L'anno 2020 sarà inevitabilmente caratterizzato dall'emergenza sanitaria legata alla diffusione su scala mondiale del nuovo coronavirus Covid-19 e alle sue conseguenze devastanti a livello sociale ed economico.

L'emergenza sanitaria ha colpito in maniera devastante alcuni settori fondamentali per l'economia della città di Firenze e per l'Opera di Santa Maria del Fiore a causa della drastica riduzione del flusso turistico che in alcuni mesi è stato totalmente azzerato.

In conformità con quanto prescritto dal DPCM 8 marzo 2020 Misure per il contrasto e il contenimento sull'intero territorio nazionale del diffondersi del virus COVID-19 (art. 2 comma 1 lett. d), l'Opera di Santa Maria del Fiore ha dovuto sospendere l'accesso ai locali del complesso monumentale della Cattedrale di Firenze (Duomo, Cupola del Brunelleschi, Campanile di Giotto, Cripta di Santa Reparata, Battistero e Museo dell'Opera del Duomo). A causa dell'inasprimento delle misure di *lockdown*, la chiusura ai visitatori è stata prolungata fino al 22 maggio 2020.

Considerando che circa il 95% dei proventi dell'Opera deriva dalla vendita dei biglietti e che i mesi primaverili sono tradizionalmente i mesi della ripresa della stagione turistica, è facile immaginare quanto sia stato devastante l'impatto economico dell'azzeramento della vendita di biglietti per i mesi di marzo, aprile e maggio, con una contrazione previsionale dei proventi, dalla sola bigliettazione, di oltre 17 milioni di euro.

Per far fronte a questa situazione eccezionale, l'Opera di Santa Maria del Fiore ha dovuto rivedere considerevolmente le stime economiche e finanziarie previsionali per l'anno 2020 e riprogrammare alcune delle attività previste. Nello specifico:

- Sono stati sospesi tutti gli eventi, ivi compresi festeggiamenti per il VI centenario della Cupola del Brunelleschi;
- Sono stati sospesi gli interventi di conservazione e restauro del patrimonio monumentale (e non) differibili e non strettamente indispensabili;
- Restano invece confermati tutti gli interventi non differibili e necessari per la conservazione del complesso monumentale;
- Sono stati sospesi tutti i contratti esterni e, laddove indispensabili, sono state ridefinite le tariffe;
- Si è provveduto a risolvere per gravi motivi i contratti stipulati e non più sostenibili al fine di dare priorità alle attività di interesse generali, quali il mantenimento del patrimonio monumentale e, per quanto possibile, dei livelli occupazionali;
- È stata predisposta l'attivazione degli ammortizzatori sociali a copertura degli stipendi del personale dipendente.

Nonostante la difficile situazione economica che si è venuta a creare, l'Opera di Santa Maria del Fiore ha voluto dare un segnale positivo di fiducia e di speranza ai cittadini di Firenze fornendo l'ingresso gratuito al complesso monumentale del Duomo dalla data di riapertura, fino alla fine del mese di maggio.

In meno di 24 ore dall'annuncio, più di 10 mila persone hanno prenotato la visita, mostrando quanto sia stato apprezzato questo segnale di rinascita e ripartenza.

Naturalmente, la riapertura è avvenuta a seguito di un approfondito lavoro di riorganizzazione delle modalità di acquisto e di accesso alle strutture dell'Opera di Santa Maria del Fiore, per garantire a tutti, lavoratori, fedeli e visitatori di usufruire degli spazi dell'Opera in piena sicurezza e conformità con quanto previsto dalla normativa vigente in materia di misure preventive per la diffusione del contagio.

Sicuramente, dunque, l'anno 2020 si preannuncia come un anno complicato e per certi aspetti drammatico, ma sarà anche l'anno in cui forse più che in altri momenti emergerà il ruolo dell'Opera e del Duomo di Firenze come un punto di riferimento e una certezza per i cittadini di Firenze.



La tua opinione conta. Dicci la tua

Vuoi contribuire alla creazione del Bilancio Annuale dell'Opera di Santa Maria del Fiore?

[CLICCA QUI E COMPILA IL BREVE QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE](#)



Riconoscimenti

Opera di Santa Maria del Fiore
Bilancio Annuale 2019

A cura di

Carmela Nitti¹, Silvia Sordi[^] e Lorella Pulice

Gruppo di lavoro (in ordine alfabetico)

Beatrice Agostini, Luca Bagnoli, Simone Baldini, Sonia Benci, Laura Bertoni, Samuele Caciagli, Giovanna Calcinai, Antonella Chiari, Massimo Cortopassi, Marcello Del Colle, Cristian Ducceschi, Lorenzo Fabbri, Barbara Fedeli, Rita Filardi, Alice Filippini, Marco Fredducci, Flavio Galantucci, Giuseppe Giari, Sergio Givone, Lorenzo Luchetti, Ugo Manzini, Domenico Mugnaini, Antonio Natali, Ambra Nepi, Alessandro Noccioli, Enrica Paoletti, Leonardo Prosperi, Barbara Ricci, Leonardo Rossi, Andrea Simoncini, Elisa Suardi, Carlo Tacconi, Vincenzo Vaccaro.

Impaginazione e progetto grafico

Ilaria Corrieri[^] e Barbara Palla[^]

¹Dipartimento di Scienze per l'Economia e per l'Impresa dell'Università degli Studi di Firenze

[^]ARCO Action Research for CO-development

Bibliografia, sitografia e fonti

AOSMF, II-1-53, c. 15v

AOSMF, II-2-9, c. 186r

AOSMF, II-4-19, cc. 75v-76v

DSP-groep (2011), *More Than Worth It. The Social Significance of Museums*. Netherlands Museums

Fabbri, L. (2007), *Archivio dell'Opera di S. Maria del Fiore di Firenze*, Quaderni di Archimeetigs, 15. Polistampa, Firenze

Fabbri, L. (2019), *Desiderantes... dare locum commodum et congruum* "La riunione del 25 gennaio 1504 per la collocazione del David di Michelangelo in Natali A. (a cura di) "...che stia nella loggia" Leonardo, il David, l'Opera del Duomo. Mandragora, Firenze

Filardi, R. (2019), "... e penò 4 dì a giugnere in piazza" in Natali A. (a cura di) "...che stia nella loggia" Leonardo, il David, l'Opera del Duomo. Mandragora, Firenze

GRI (2016), *Defining What Matters*. Global Reporting Initiative, Amsterdam

Grimm, E. (1875), *Michelangelo* (Volume 1), F. Manini Editore, Milano

Levine, S. (1974), The location of Michelangelo's David: The meeting of January 25, 1504, *The Art Bulletin*, Vol.56, No.1, pp.31-49

Natali, A. (2019), *Una disputa e un monito. L'Opera del Duomo, Leonardo, il David* in Natali A. (a cura di) "...che stia nella loggia" Leonardo, il David, l'Opera del Duomo. Mandragora, Firenze

Paoletti, J.T. (2015), *Michelangelo's David. Florentine History and Civic Identity*, Cambridge University Press, New York

Parks, N. R. (1975), *The Placement of Michelangelo's David: A Review of the Documents*. The Art Bulletin, Vol. 57, No.4, pp. 560-570

Poggi, G. (1909), *Il duomo di Firenze: documenti sulla decorazione della chiesa e del Campanile tratti dall'archivio dell'opera* (Vol. 2). Bruno Cassirer Editore, Berlino

Vasari, G. (1550), *Le vite de' più eccellenti architetti, pittori, et scultori italiani, da Cimabue insino a' tempi nostri*, Einaudi, Torino

<https://duomo.firenze.it/it/home/>

<https://opac.comune.fi.it/easyweb/w2001/>



OPERA DI
SANTA MARIA
DEL FIORE
FIRENZE 1296

1296
2019

Bilancio Annuale
2019