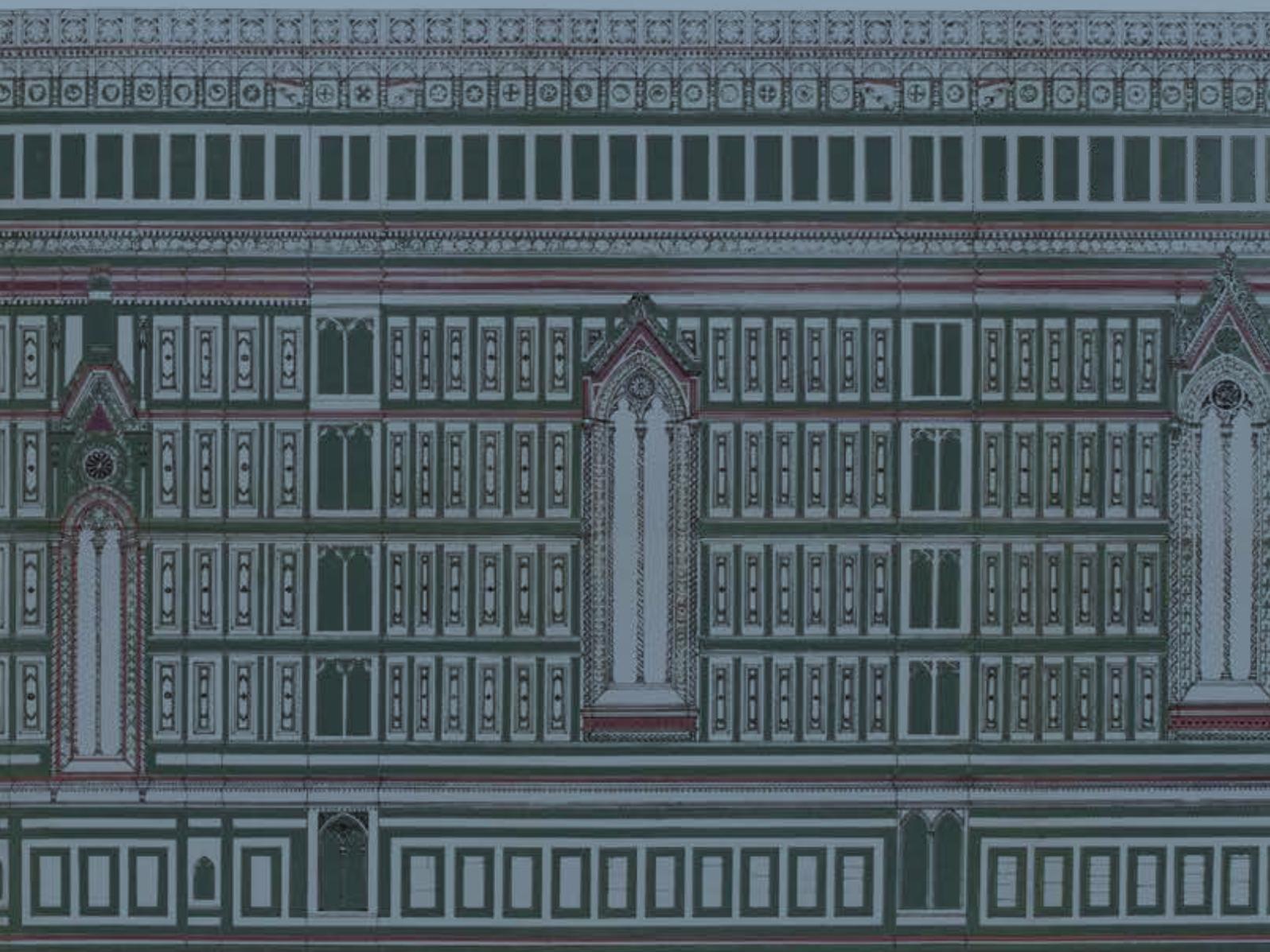


# Bilancio Annuale 2023



# Sommario

Lettera del Presidente

---

1. Introduzione e 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 Gli Uffici e le Aree Operative

---

3. Le persone dell'Opera di Santa Maria del Fiore

---

4. La tutela del patrimonio storico e artistico

4.1 La Cattedrale e la sua Cupola  
4.2 Il Campanile di Giotto  
4.3 Sito archeologico dei resti dell'antica Basilica di Santa Reparata  
4.4 Il Battistero  
4.5 Il Museo dell'Opera del Duomo  
4.6 L'Archivio storico  
4.7 Le attività di comunicazione e l'Ufficio Stampa

---

5. I visitatori e i servizi ai visitatori

5.1 Visite e biglietti  
5.2 La gestione dei flussi di visitatori  
5.3 Servizi alla clientela: laboratori e accessibilità

---

“L'amore è la generazione dell'eterno nella bellezza”.

*Platone*

6. Cultura, ricerca e innovazione

6.1 Attività di ricerca svolte dall'Archivio  
6.2 Eventi e Cultura musicale  
6.3 Convenzioni con università e progetti di ricerca  
6.4 Gruppo progetti speciali

---

7. Impatto sociale e sostenibilità

7.1 Gli Stakeholder  
7.2 L'impatto sociale  
7.3 Le buone pratiche ambientali

---

8. L'andamento economico nel 2023

---

Uno sguardo al 2024

---

Appendice

L'attività dell'Ufficio Stampa dell'Opera di Santa Maria del Fiore

---

Tabella di raccordo GRI Standards

Riconoscimenti

---

## Lettera del **Presidente**

Siamo giunti all'ottava edizione del nostro Bilancio Annuale, un documento redatto per testimoniare l'impegno costante dell'Ente nella tutela, promozione e valorizzazione della Cattedrale di Santa Maria del Fiore e dei monumenti ad essa connessi. Uno dei nostri principali obiettivi rimane, infatti, quello di garantire una gestione trasparente e responsabile del patrimonio che ci è stato affidato.

Nel corso dell'anno abbiamo prestato la consueta attenzione alla manutenzione e al restauro dei nostri monumenti. Tra gli interventi principali si segnalano la realizzazione della controbussola della Balla della Cattedrale, il rialzamento della balaustra della lanterna della Cupola, il restauro completato delle sale chiuse del Campanile di Giotto e quello, avviato, della volta musiva del Battistero che si protrarrà per circa sei anni. Sono stati eseguiti diversi interventi di restauro nella Cattedrale ed è stato avviato il progetto di recupero dell'organo originariamente situato nella bifora centrale del matroneo del Battistero, con l'obiettivo di restituire al suo antico splendore uno dei tesori musicali del nostro complesso monumentale.

È proseguito l'impegno in campo musicale, e in tal senso si ricordano gli eventi culturali di spicco che hanno arricchito il nostro calendario durante l'anno, con concerti di prestigio che hanno contribuito ulteriormente a valorizzare il nostro patrimonio culturale e artistico. Tra questi, l'esibizione della violoncellista Julia Kent, il concerto dell'arpista Mary Lattimore, l'esibizione del pianista franco-israeliano Yaron Herman, l'evento "Back to Bach - Special Edition" con la partecipazione di Paolo Fresu, Daniele di Bonaventura, Uri Caine e I Virtuosi Italiani nella Cattedrale, e infine il concerto per sax solo di Dario Cecchini, intitolato "Echoes".

Il 2023 si è altresì caratterizzato per un'attenzione particolare alle politiche di investimento immobiliare e di espansione degli spazi del nostro complesso.

A febbraio è stata conclusa l'acquisizione di Palazzo Compagni, immobile di circa 4 mila mq adiacente all'attuale Museo. I nuovi spazi renderanno possibile sia un significativo ampliamento sia, soprattutto, un completo ripensamento dell'esposizione delle opere, comprendendo non soltanto la storia della costruzione della Cattedrale ma anche una descrizione dei movimenti culturali e della spiritualità di fondo che ha portato alla costruzione della stessa e ne ha accompagnato l'esistenza nel tempo. Il progetto di restauro e allestimento museografico è stato affidato ad un team multidisciplinare di professionisti esperti, i quali lavoreranno sinergicamente per garantire un risultato eccellente, in linea con l'importanza storica e artistica del luogo. In aggiunta, sarà finalmente possibile usufruire di uno spazio dedicato a mostre temporanee e di una caffetteria in linea con la dimensione e il prestigio del complesso.

A settembre sono stati altresì avviati i lavori di riqualificazione dell'immobile sito in via dello Studio angolo via del Corso. Già sede dello Studio fiorentino (XIV secolo) e del Collegio Eugenio (XVIII secolo), tale palazzo diverrà la sede centrale dell'Opera e riunirà tutti gli uffici attualmente sparsi nell'interno di piazza del Duomo e di piazza San Giovanni. L'accentramento permetterà di migliorare l'efficienza dei nostri servizi e di ottimizzare l'utilizzo delle risorse a nostra disposizione, garantendo al contempo un ambiente di lavoro più funzionale e accogliente per il nostro personale.

In conclusione, attraverso questo documento l'Opera di S. Maria del Fiore da una parte rendiconta i risultati sociali, ambientali ed economico-finanziari raggiunti e, dall'altra, riflette l'impegno costante nel mantenere e promuovere il patrimonio storico e artistico, preservandolo per le generazioni future, garantendo un ambiente accogliente e culturalmente stimolante per tutti coloro che lo vivono, lavorandoci o visitandolo.

*Il Presidente*  
Luca Bagnoli

1

# Introduzione



# 1. Introduzione e nota metodologica

Il presente Bilancio Annuale è stato redatto con la volontà di fornire a tutti i portatori di interesse dell'Opera di Santa Maria del Fiore, siano essi cittadini fiorentini, visitatori, istituzioni ecclesiastiche o pubbliche, un'informazione completa e dettagliata delle attività svolte dall'Opera nel corso del 2023.

L'Opera di Santa Maria del Fiore, sin dal primo Annual Report pubblicato nel 2016, è unica tra le fabbricerie italiane, ha intrapreso con decisione un percorso volto alla piena trasparenza e *accountability*.

Questo percorso ha portato l'Opera di Santa Maria del Fiore ad arricchire sempre più i contenuti presenti nel Bilancio Annuale, cercando di aumentare progressivamente la propria aderenza agli standard di rendicontazione internazionali della Global Reporting Initiative (GRI) e a quanto richiesto dalle Linee Guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo Settore (Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 4 luglio 2019). La scelta delle tematiche da inserire all'interno del Bilancio Annuale è stata guidata da un duplice canale: da un lato, infatti, è stata proprio l'Opera di Santa Maria del Fiore ad affermare la propria volontà ad aumentare progressivamente la propria trasparenza, dall'altro sono stati gli stakeholder, interpellati nel corso degli anni scorsi per mezzo di questionari anonimi, che hanno indirizzato la scelta dei contenuti materiali da inserire nel presente Bilancio Annuale.

A partire dall'edizione 2022, il Bilancio Annuale dell'Opera si pone in conformità rispetto alle informative richieste dalla normativa per i Bilanci Sociali per gli enti del Terzo settore. Per quanto riguarda invece le informative GRI, il presente documento contiene 51 informative. Come anticipato lo scorso anno, è stato fatto riferimento agli standard GRI, aggiornati al 2021 e pubblicati in italiano nel 2023, secondo l'opzione "with reference", mentre per gli standard specifici di argomento, non ancora aggiornati dal GRI, è stato fatto riferimento all'ultima edizione disponibile (2016). In appendice è riportata la tabella di raccordo tra i contenuti del Bilancio Annuale e le informative GRI di riferimento.

Inoltre, il presente Bilancio Annuale è stato realizzato grazie al coinvolgimento di stakeholder interni ed esterni all'Opera. Nello specifico, la Presidenza, la Direzione, il Consiglio di Fabbriceria e l'Area Amministrativa sono stati coinvolti nelle fasi iniziali contribuendo all'identificazione dei temi materiali (dopo aver ricevuto adeguata documentazione a supporto e basandosi anche sulle opinioni di stakeholder interni ed esterni raccolte nel corso degli anni precedenti in merito all'analisi di materialità). In accordo a quanto richiesto dagli standard GRI<sup>1</sup>, si è poi provveduto all'identificazione degli impatti positivi e negativi, attuali e potenziali in relazione a ciascuno dei temi potenzialmente materiali emersi precedentemente. Infine, a seguito di una valutazione degli impatti identificati, si è potuto procedere a una loro classificazione che ha condotto successivamente alla definizione della lista finale di temi materiali.

La tabella di seguito riporta tali temi:

<sup>1</sup> Si definiscono "materiali" quei "temi che rappresentano gli impatti dell'organizzazione sull'economia, sull'ambiente e sulle persone, inclusi quelli sui loro diritti umani" (GRI 3, 2021).

## Tema materiale

## Impatti significativi su economia, ambiente e persone

### ASPETTI ECONOMICICI E FISCALITÀ

Aspetti economici e fiscalità includono l'analisi della gestione finanziaria dell'Opera di Santa Maria del Fiore e il suo impatto sull'economia locale della città di Firenze, compresi l'impiego di risorse, la creazione di posti di lavoro e lo sviluppo del turismo. Inoltre, è stato tenuto in considerazione anche il contributo fiscale dell'Opera e la sua conformità alle normative fiscali.

### GESTIONE DEI DIPENDENTI

Il tema materiale include la strategia e le politiche dell'Opera di Santa Maria del Fiore per la gestione delle risorse umane, come la formazione, lo sviluppo professionale, la conciliazione vita privata-lavoro, la salute e la sicurezza sul lavoro. L'impatto di queste pratiche si riflette nel benessere dei dipendenti, nella loro soddisfazione sul lavoro e nella produttività complessiva dell'organizzazione. Inoltre, la gestione efficace dei dipendenti contribuisce al successo dell'Opera di Santa Maria del Fiore nello svolgimento delle attività statutarie.

### RAPPORTO CON PORTATORI DI INTERESSE ESTERNI

Il rapporto con portatori di interesse esterni comprende le strategie e le pratiche dell'Opera per gestire le relazioni con stakeholder esterni come i cittadini, le istituzioni locali, gli enti di tutela del patrimonio, i fedeli e i visitatori. L'impatto di questi rapporti influenza la reputazione dell'Opera, la sostenibilità delle sue attività e la sua capacità di collaborare con le parti interessate per raggiungere obiettivi condivisi. Inoltre, un rapporto positivo con i portatori di interesse esterni può favorire la partecipazione pubblica, l'accesso ai finanziamenti e il supporto per iniziative culturali e di restauro.

### IMPATTO SOCIALE, CULTURALE E RELIGIOSO

Il tema materiale dell'impatto sociale, culturale e religioso rappresenta un aspetto significativo per l'Opera di Santa Maria del Fiore e ha a che fare con l'influenza sul tessuto sociale e culturale della comunità, nonché con il ruolo che l'Opera ha nella promozione della cultura, dell'arte e della religione. L'impatto si manifesta attraverso l'accessibilità alle risorse culturali, l'educazione, il coinvolgimento della comunità locale, il rispetto e la valorizzazione del patrimonio culturale e religioso. Inoltre, le attività dell'Opera hanno un impatto sul turismo culturale e religioso, contribuendo all'economia locale e nazionale e al prestigio internazionale della città di Firenze.

### IMPATTO AMBIENTALE

L'impatto ambientale assume un ruolo di grande importanza, anche considerando il contesto di conservazione e innovazione dell'Opera. L'Opera affronta le sfide ambientali contemporanee, trovando un equilibrio costante tra la salvaguardia del patrimonio culturale e l'adozione di pratiche sostenibili. L'Opera di Santa Maria del Fiore adotta pratiche sostenibili con l'obiettivo di minimizzare l'impatto ambientale delle proprie operazioni, mentre si assicura sempre di conservare il patrimonio culturale e di tutelare l'ambiente.

### INFORMAZIONI STORICO-ARTISTICHE

Le informazioni storico-artistiche riguardano la conservazione, la promozione e la diffusione delle conoscenze storiche e artistiche legate all'Opera e al suo patrimonio culturale. La diffusione di queste informazioni contribuisce alla promozione del turismo culturale e alla reputazione dell'Opera di Santa Maria del Fiore come custode di un ricco patrimonio storico e artistico.

Inoltre, la Presidenza, la Direzione, il Consiglio di Fabbriceria e l'Area Amministrativa si sono espressi in merito alle modalità di coinvolgimento degli stakeholder esterni e alla selezione degli stakeholder da intervistare individualmente.

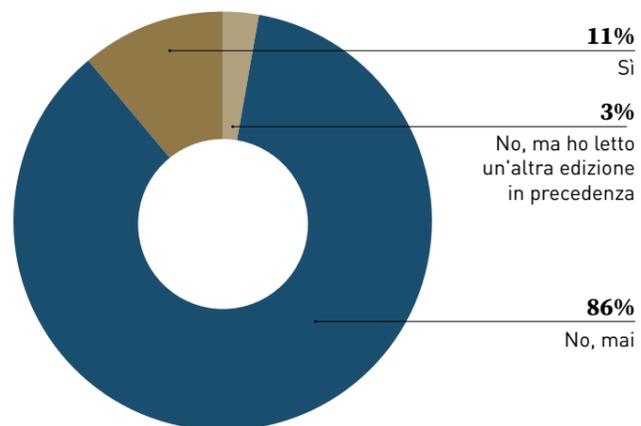
Il coinvolgimento degli stakeholder interni è avvenuto anche attraverso la distribuzione di adeguati template per la raccolta dei dati da inserire all'interno del Bilancio Annuale che sono stati diffusi nei diversi uffici da parte dei referenti di Area. Attraverso delle interviste telefoniche sono stati coinvolti 3 stakeholder interni e 3 stakeholder esterni per raccogliere diversi punti di vista rispetto all'Opera di Santa Maria del Fiore e al suo impatto sociale. Inoltre, per l'elaborazione dell'edizione 2023 del Bilancio Annuale, sono stati somministrati due diversi questionari:

i) Il questionario per i visitatori: in considerazione della rilevanza dei visitatori per l'Opera di Santa Maria del Fiore, è stato elaborato un questionario specifico per questa categoria di stakeholder esterni. Il questionario si compone di una parte finalizzata alla raccolta delle informazioni relative all'esperienza di visita e di una componente che si concentra sull'impatto sociale percepito a seguito della visita. Tale questionario è stato somministrato via mail in quattro lingue (italiano, inglese, francese e spagnolo) ai visitatori che hanno visitato il Complesso monumentale da gennaio a dicembre 2023 e ha visto 214 risposte complete e 38 risposte parziali.

ii) Il questionario per gli stakeholder: nel corso del mese di febbraio 2024, è stato somministrato un questionario per gli stakeholder interni ed esterni dell'Opera di Santa Maria del Fiore che ha visto 262 compilazioni complete e 365 parziali. Tale questionario, si è concentrato sui seguenti temi: i) valutazione delle precedenti edizioni del Bilancio Annuale; ii) analisi di materialità; iii) valutazione di impatto sociale. La formulazione di questa sezione del questionario è stata resa coerente con le domande presenti nella stessa sezione del questionario rivolto ai visitatori, al fine di agevolare l'unione dei due set di dati per quanto riguarda le domande sull'impatto sociale.

Per quanto riguarda la sezione relativa alla valutazione delle precedenti edizioni del Bilancio Annuale dell'Opera, dei 503 rispondenti che hanno risposto alla prima domanda, l'89% ha dichiarato di non preso visione dell'ultima edizione disponibile del Bilancio Annuale (Figura 1).

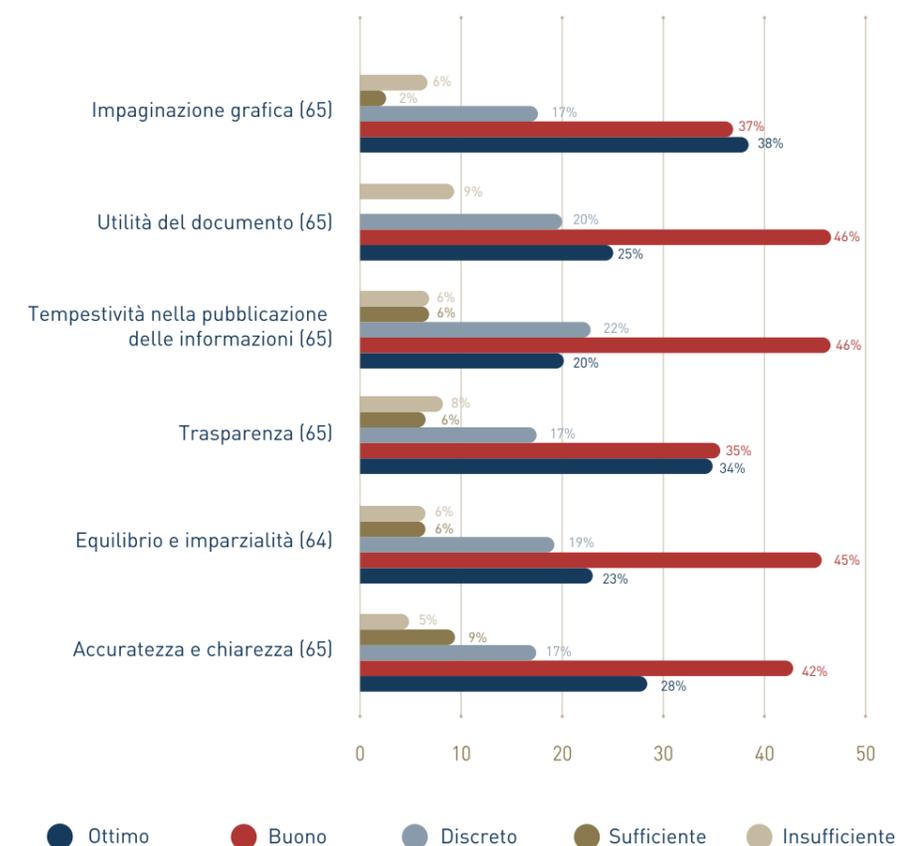
Figura 1. Ha letto/visionato l'ultima edizione del Bilancio Annuale dell'Opera di Santa Maria del Fiore?



Fonte: elaborazione di ARCO

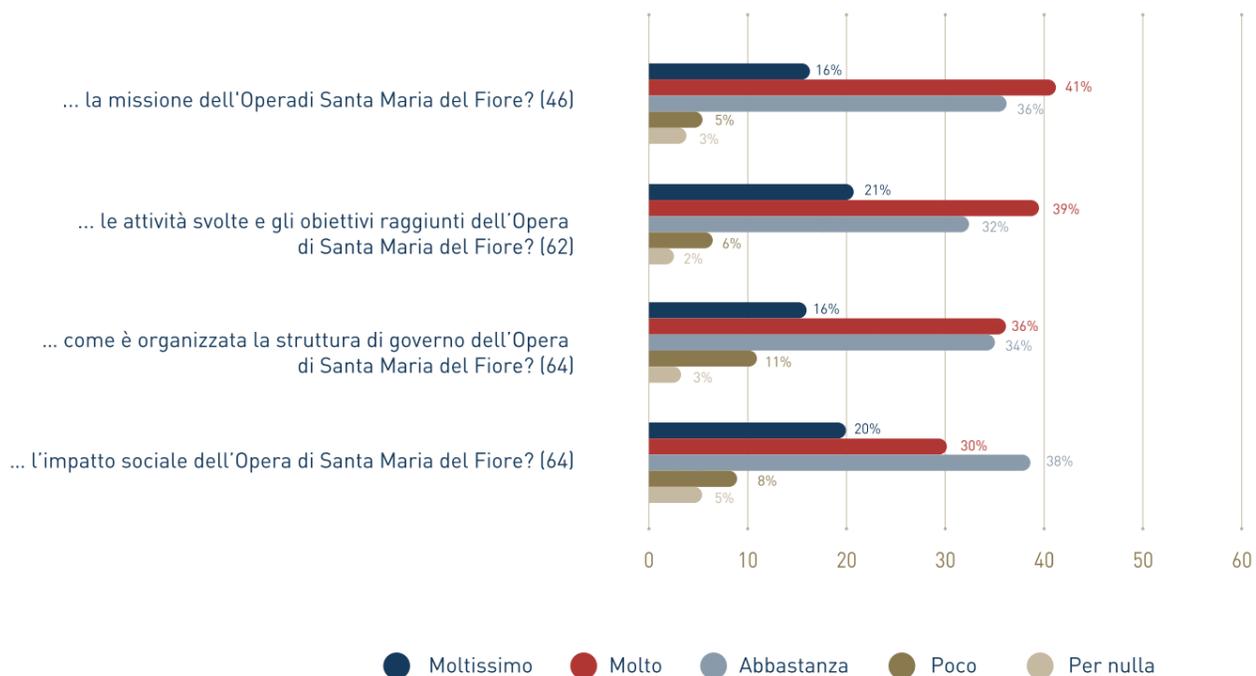
Per i rispondenti che invece hanno preso visione dell'ultimo Bilancio Annuale, è stato chiesto di esprimere un giudizio in merito alla qualità del documento pubblicato dall'Opera. Complessivamente i risultati mostrano una sostanziale e abbastanza omogenea soddisfazione per i vari aspetti del Bilancio Annuale e le tematiche in esso contenute (Figure 2 e 3).

Figura 2. Valutazione del bilancio annuale



Fonte: elaborazione di ARCO

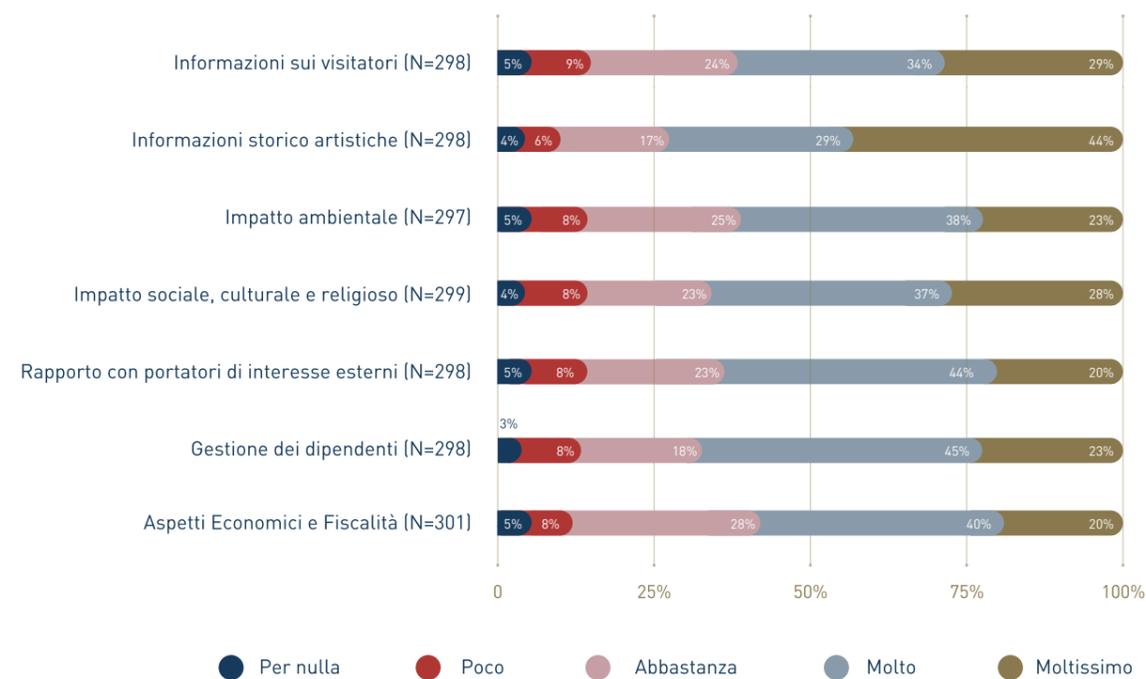
Figura 3. Ritiene che il bilancio annuale dell'Opera di Santa Maria del Fiore riesca a comunicare...



Fonte: elaborazione di ARCO

Rispetto invece all'identificazione dei temi materiali, i rispondenti hanno identificato come maggiormente rilevanti le informazioni legate al patrimonio storico e culturale dell'Opera, la gestione del personale dipendente e l'impatto sociale, culturale e religioso. Lievemente meno rilevanti, ma sempre importanti, sono stati invece considerati i temi relativi al rapporto con i portatori di interesse esterni e le informazioni su visitatori/visitatrici (Figura 4).

Figura 4. Valutazione sui temi materiali



Fonte: elaborazione di ARCO



In ottemperanza agli standard GRI, si riporta che nel processo di rendicontazione non sono state effettuate revisioni dei dati del 2022.

Pertanto, il presente Bilancio Annuale è stato realizzato tenendo conto gli standard di rendicontazione GRI e informative richieste dalle Linee Guida per i Bilanci Sociali per gli enti del Terzo settore, oltre la volontà di trasparenza espressa dal Consiglio di Fabbriceria dell'Opera. Infine, sono stati considerati i risultati del processo di coinvolgimento degli stakeholder esterni che da anni esprimono le loro preferenze rispetto alle tematiche che il Bilancio Annuale dovrebbe contenere. Il Bilancio Annuale vuole, quindi, rendere conto di tutti gli aspetti dell'Opera di Santa Maria del Fiore, raccontando la sua governance e organizzazione interna, le principali attività svolte e l'impatto sociale e ambientale che queste producono sulla comunità di riferimento.

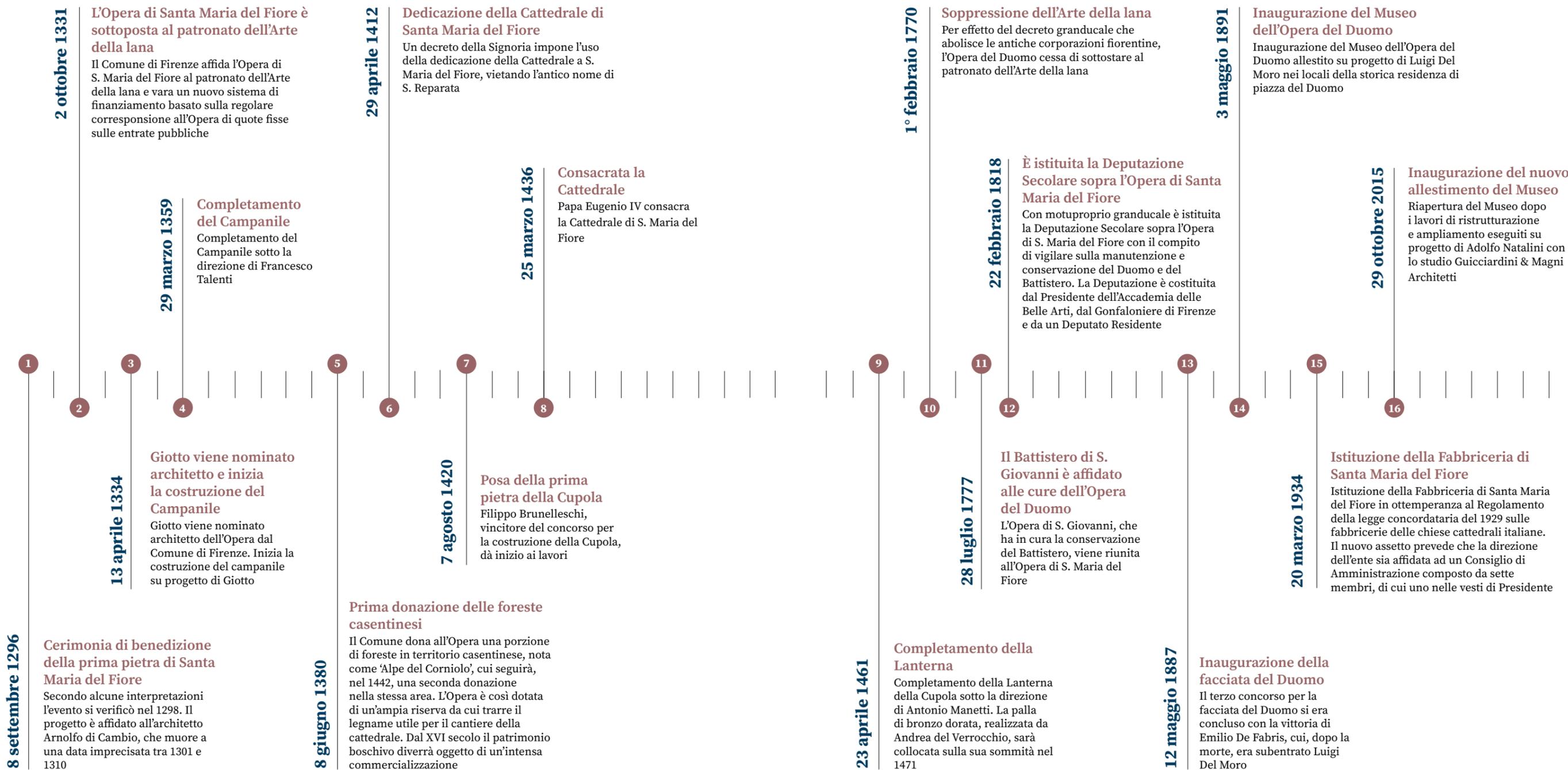
Se da una parte chiunque visiti la città di Firenze ha la possibilità di vedere il Complesso monumentale e apprezzarne la bellezza e il valore storico e artistico, meno diffusa è la consapevolezza di quanto sia complessa la tutela di un tale patrimonio.

2

# L'Opera di Santa Maria del Fiore



# Le date più importanti dell'Opera di Santa Maria del Fiore



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

## 2.2 Mission e valori

### Mission

*La missione 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 Fabbricerie Italiane (AFI) e registrata presso il Dipartimento per le Libertà Civili e l'Immigrazione, Direzione Centrale Affari dei Culti del Ministero dell'Interno.

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 missione 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 missione si concretizzava nel sovrintendere alla costruzione della Cattedrale e del Campanile, oggi riguarda la manutenzione e la gestione dell'intero Complesso monumentale e la cura della relazione e dello scambio, anche culturale, con visitatori e fedeli.

L'Opera di Santa Maria del Fiore, inoltre, sotto il profilo tributario ha natura di 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 Fabbriceria di Santa Maria del Fiore, denominata anche Opera del Duomo di Firenze, ha personalità giuridica per antico possesso di Stato ed è iscritta al n. 96 del Registro delle Persone Giuridiche tenuto dalla Prefettura di Firenze.

L'Opera del Duomo ha adempiuto all'obbligo di iscrizione all'anagrafe ONLUS di cui all'art. 11 del D.lgs. 460/97 per avvalersi delle agevolazioni riservate. In riferimento alle condizioni previste dal decreto legislativo, l'Opera ha modificato alcune clausole dello Statuto, inserendo altresì un nuovo articolo che prevede la tenuta di apposita contabilità separata per le sole attività ONLUS rispetto alle eventuali altre attività svolte dall'Ente. A seguito della modifica dello Statuto sono state esperite tutte le comunicazioni agli organi competenti. Lo Statuto modificato è stato registrato ed inviato al Ministero dell'Interno facendo presente la volontà dell'Opera di considerarsi ONLUS. Il Ministero ha interessato il Consiglio di Stato che nella seduta del 28 settembre 2000 si è pronunciato riconoscendo la natura privatistica della Fabbriceria ed affermando che le Fabbricerie possono a buon diritto rientrare nella tipologia degli enti aventi titolo ad acquisire la qualifica di ONLUS.

A seguito del parere favorevole del Consiglio di Stato il Ministero dell'Interno, nel luglio 2001, ha richiesto all'Opera di Santa Maria del Fiore di aggiornare lo Statuto. Il Consiglio di Fabbriceria, con deliberazione del 21 novembre 2001, ha approvato le modifiche statuarie richieste e l'Ordinario Diocesano ha espresso il suo assenso, in data 22 febbraio 2002. Lo Statuto è stato poi approvato dal Ministero dell'Interno con il Decreto Ministeriale 39 del 9 luglio 2002. Successivamente, nell'ottobre del 2005, l'Agenzia delle Entrate - Direzione Regionale della Toscana, Settore accertamento - ha confermato l'iscrizione della Fabbriceria nel Registro delle ONLUS a decorrere dal 29 gennaio 1998.

A seguito della conversione in legge del decreto Milleproroghe (L. 15/2022), è stata estesa alle Fabbricerie la disciplina contemplata per gli enti religiosi civilmente riconosciuti dal Codice del Terzo settore (d.lgs. 117/2017) e dalla riforma dell'impresa sociale (d.lgs. 112/2017). Questa soluzione risolve il problema per le Fabbricerie che avendo assunto la qualifica di ONLUS rischiavano di non poter entrare nel registro unico (RUNTS) e di non poter assumere la qualifica di ente del Terzo settore (ETS) con conseguente obbligo di devolvere il patrimonio incrementale. A partire dal 2021 l'Opera di Santa Maria del Fiore ha deciso di adeguarsi alle disposizioni ministeriali e ha redatto il bilancio in conformità all'art. 13 del d.lgs. 117/2017 nonché alle disposizioni del decreto del 5 marzo 2020 del Ministero del lavoro e delle politiche sociali e al principio contabile ETS OIC 35 emanato dall'Organismo Italiano della Contabilità.



La finalità dell'Opera di Santa Maria del Fiore è esposta all'interno dello Statuto dell'Opera (Art. 2) che 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, 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 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 dalla storia dell'Opera, non bisogna dimenticare il profilo istituzionale 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.

## 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.



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.

## Valorizzazione e promozione del culto

L'Opera del Duomo in osservanza della Legge Concordataria del 1929 è chiamata a garantire la piena libertà dell'attività religiosa per la quale la Cattedrale di Santa Maria del Fiore è stata costruita. L'Opera è, infatti, custode di luoghi dediti alla funzione religiosa: nell'accoglienza dei fedeli agisce d'intesa con il Capitolo Metropolitano, cui il Vescovo ha affidato la gestione religiosa del complesso della Cattedrale, 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.

## 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 appositamente formati per seguire il cerimoniale delle funzioni.

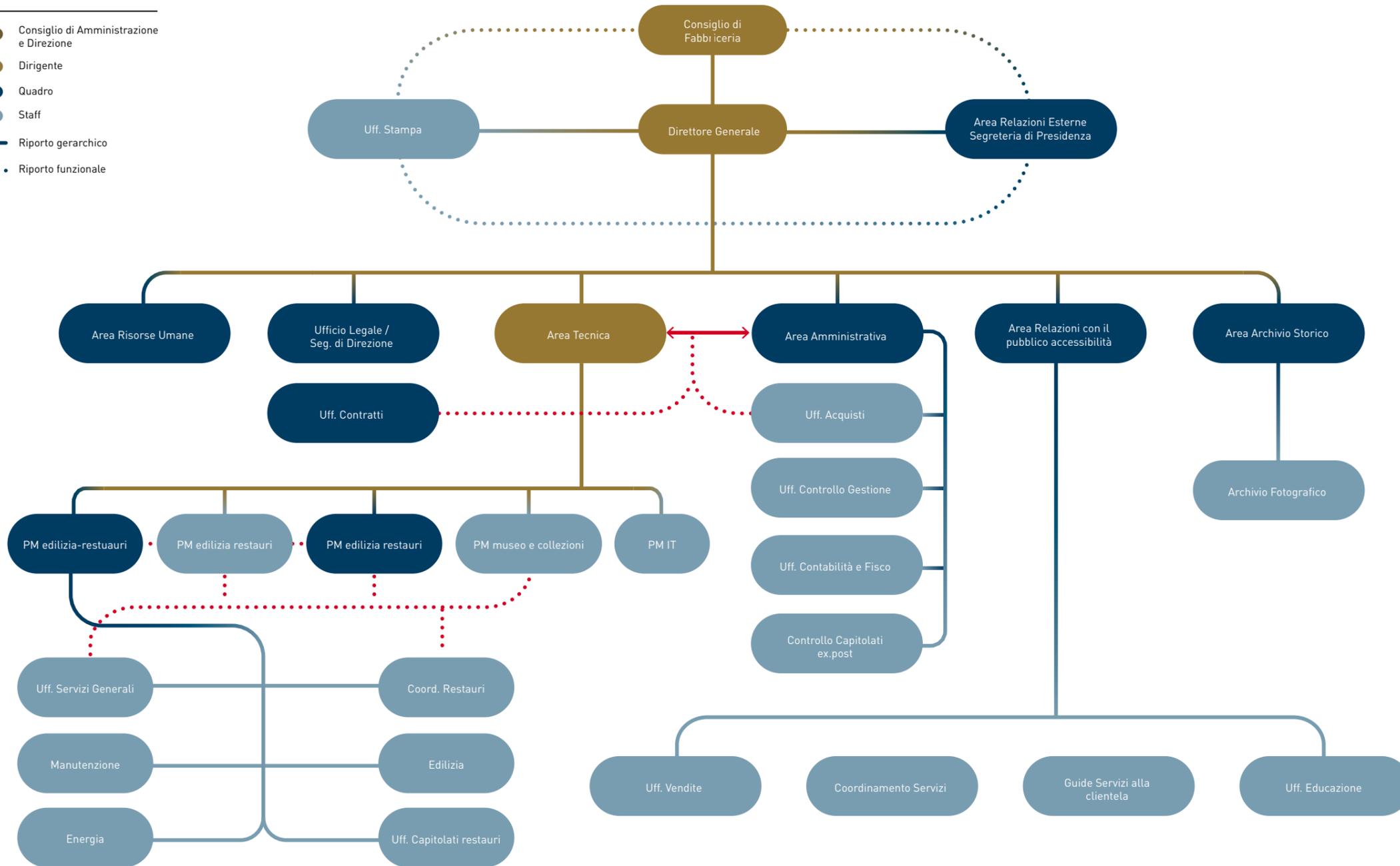
Numero celebrazioni svolte nel corso del 2023	36
Celebrazioni liturgiche presiedute dal Cardinale Arcivescovo	34

Orario S. Messe Feriali Cattedrale	8:30 - 10:00 - 18:00
Orario S. Messe Festivi Cattedrale	9:00 - 10:30 - 12:00 - 18:00

## 2.3 Governo, struttura e attività

### LEGENDA

- Consiglio di Amministrazione e Direzione
- Dirigente
- Quadro
- Staff
- Riporto gerarchico
- ... Riporto funzionale



## 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).

Nel 2023 il Consiglio di Fabbriceria è stato rinnovato per il terzo mandato.

Al fine di evitare situazioni di conflitto di interesse, nello Statuto, all'articolo 3, è indicato che "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".



In ottemperanza agli standard GRI, si riporta che il presidente del Consiglio di Fabbriceria non è anche un alto dirigente dell'organizzazione.

Il Consiglio di Fabbriceria ha svolto un ruolo cruciale nel processo di rendicontazione sociale, partecipando attivamente alla definizione dei temi rilevanti e alla scelta delle pratiche di coinvolgimento degli stakeholder. Inizialmente, ha valutato gli impatti delle attività dell'organizzazione, contribuendo poi alla selezione dei temi materiali.

### Informazioni sulle riunioni degli organi deputati alla gestione e all'approvazione del bilancio

N° di partecipanti	7
--------------------	---

### Genere e età dei membri del Consiglio di Fabbriceria

M	7
---	---

F	0
---	---

<b>TOTALE</b>	<b>7</b>
---------------	----------

Meno di 30 anni	0
-----------------	---

Tra i 30 e i 50 anni	1
----------------------	---

Oltre 50 anni	6
---------------	---

<b>TOTALE</b>	<b>7</b>
---------------	----------

## 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 degli Studi 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.

## Giacomo Manetti

*Consigliere*

Professore ordinario di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Firenze. Dal 2015 è membro della commissione ministeriale per la contabilità economico patrimoniale degli atenei italiani e dal 2020 è consigliere generale della Fondazione Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia. I suoi interessi di ricerca includono la contabilità dialogica e la rendicontazione sociale, ambientale e di sostenibilità, il Terzo settore e la storia della ragioneria. Ha pubblicato numerosi articoli su riviste nazionali ed internazionali e cinque monografie. È membro dell'editorial board della rivista internazionale "Voluntas" (Springer), specializzata negli enti del Terzo settore.

## 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".

## 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.

## 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.

## 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.

## La direzione

### Lorenzo Luchetti

*Direttore Generale*

Il Direttore Generale dell'Opera di Santa Maria del Fiore opera in stretta collaborazione con il Consiglio di Fabbriceria, sia occupandosi di dare esecuzione operativa alle delibere del Consiglio, sia supportando e indirizzando a sua volta il Consiglio nella pianificazione strategica di breve, medio e lungo periodo.

Questo rapporto di dialogo e reciproco supporto tra i due organi di governo garantisce che l'Opera segua una linea strategica coerente e armoniosa nel suo insieme, capace di coniugare la visione di indirizzo con l'operatività concreta dell'Ente, rafforzandone la capacità di porsi come interlocutore istituzionale e come attore dinamico e competitivo sui propri mercati di riferimento.

L'attuale Direttore Generale, scelto dal Consiglio di Fabbriceria, ricopre questo incarico dal dicembre del 2017. Nei suoi 25 anni di esperienza lavorativa nel settore bancario, il dottor 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.

## Etica e integrità

L'impegno di Opera verso una gestione aziendale responsabile è tangibile e abbraccia diversi aspetti, tra cui quelli economici, ambientali e sociali. Questo impegno è riflesso attraverso una serie di politiche, strategie e procedure integrate all'interno della struttura organizzativa.

L'adozione del Modello 231 e l'implementazione di un Modello Etico rappresentano pilastri fondamentali nella promozione di una condotta aziendale etica e responsabile. Il Modello 231, un sistema completo di organizzazione, gestione e controllo, fornisce una struttura ben definita per identificare, prevenire e gestire i rischi legali e reputazionali. Opera integra i principi etici e gli impegni di responsabilità aziendale all'interno di questo modello, garantendo un totale allineamento con gli obiettivi e i valori dell'azienda.

Il Modello Etico delineato da Opera stabilisce chiaramente i valori, i diritti, i doveri e le responsabilità condivise da tutti i soggetti coinvolti con l'azienda. Questo modello si basa sui principi cardine che guidano l'azione dell'organizzazione e dei suoi membri, come l'eticità, l'onestà, la lealtà, il rispetto dei diritti fondamentali e la conformità alle leggi e ai regolamenti vigenti.

L'iscrizione all'Albo fornitori rappresenta un meccanismo cruciale per garantire che i partner commerciali di Opera condividano i suoi valori e standard in materia di responsabilità aziendale. Attraverso requisiti specifici nei contratti e un rigoroso monitoraggio delle performance, l'azienda può assicurare il mantenimento e la promozione dell'impegno verso la responsabilità aziendale anche nelle relazioni commerciali esterne.

Infine, l'impegno di Opera verso la formazione continua dei dipendenti costituisce un complemento essenziale alla gestione dei rapporti interni e alla promozione della responsabilità aziendale. Attraverso la sensibilizzazione e la formazione continua, l'azienda può garantire che i suoi dipendenti condividano gli stessi valori e impegni etici.



## 2.4. Gli Uffici e le Aree operative

### Area Tecnica

L'Area Tecnica si occupa della manutenzione, conservazione e valorizzazione del Complesso monumentale della Cattedrale di Firenze, al quale si aggiunge il Museo dell'Opera del Duomo e la gestione della sua collezione permanente e il patrimonio immobiliare non monumentale.

L'Area cura la progettazione e l'esecuzione, soprattutto con l'impiego di professionalità e maestranze interne, degli interventi di restauro, conservazione e manutenzione ordinaria programmata e straordinaria, oltre alle attività legate alla tutela e alla fruizione di architetture e opere d'arte.

Inoltre, fanno riferimento all'Area Tecnica l'Ufficio IT 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. 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). Tra le attività culturali rientrano quelle di coordinamento di progetti scientifici, di promozione di giornate di studio e convegni inerenti al patrimonio dell'Opera del Duomo, oltre che sporadiche attività di co-coordinamento e curatela di alcune pubblicazioni di carattere storico artistico.

### Area Archivio storico e fotografico

L'Archivio storico e fotografico dell'Opera di Santa Maria del Fiore conserva e gestisce il vastissimo patrimonio documentale dell'Opera. 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. Dal 2022 l'Area Archivio ha aggiunto fra i suoi campi di attività quello della gestione dell'archivio corrente. L'Archivio, quindi, è 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.

Oltre a questo, l'Archivio svolge un importante ruolo di ricerca e supporto tecnico alle altre aree dell'Opera mettendo a disposizione informazioni storiche e approfondimenti specifici. È il caso, ad esempio, delle ricerche preliminari necessarie a progetti di restauro del patrimonio storico-artistico.

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 fedeli di battesimo e l'Archivio musicale.

## Area Relazioni con il pubblico e Accessibilità

L'Area Relazioni con il pubblico e Accessibilità si compone di 4 Uffici: Vigilanza e Custodia, Accessibilità, Vendite e Servizi alla Clientela.

L'Ufficio Vigilanza e Custodia è composto dal personale addetto alla sorveglianza e all'accoglienza, che offre assistenza e controllo per l'affluenza all'interno del Complesso monumentale e contribuisce, con un costante monitoraggio, alla conservazione dell'intero Complesso. L'Area Accessibilità si occupa di garantire la fruizione dei Monumenti dell'Opera del Duomo e del Museo 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. L'Ufficio Vendite, invece, si occupa di individuare i migliori prodotti a valore aggiunto da offrire ai visitatori studiando diverse combinazioni tra ingresso ai monumenti e altri servizi aggiuntivi per garantire un'esperienza di visita modulata sulle esigenze di singoli e gruppi di visitatori. I visitatori possono essere accompagnati all'interno del Complesso monumentale anche dalle sette guide interne all'Opera di Santa Maria del Fiore gestite insieme all'Ufficio Servizi alla Clientela.

## Area Relazioni Esterne e Ufficio Stampa

L'Area Relazioni Esterne e Segreteria di Presidenza si occupa di attività distinte e correlate: ha l'incarico di coordinare tutte le attività di comunicazione interna ed esterna; amministra e cura il catalogo digitale unico delle collezioni "Arnolfo"; progetta e organizza eventi culturali. L'obiettivo fondante e comune di queste attività è quello di comunicare con efficacia la storia, la vita, il patrimonio storico-artistico e quello valoriale dell'Opera. L'Ufficio gestisce sia la comunicazione offline, con l'elaborazione di brochure, manifesti, libretti, didascalie, pannelli, schermi e cartellonistica, sia quella online. Aggiornando e implementando il sito web fornisce informazioni sulle attività del Complesso monumentale, in forma riservata ai dipendenti e anche aperta a tutti gli utenti.

L'Area Relazioni Esterne ha come incarico anche la gestione della Segreteria di Presidenza, che prevede la redazione degli ordini del giorno relativi ai Consigli di amministrazione: reperimento dei singoli documenti, convocazione delle assemblee consiliari, perfezionamento dei verbali di amministrazione e delle conseguenti delibere. Si occupa, inoltre, della gestione dell'agenda del Presidente e tiene i rapporti con i singoli consiglieri e con gli enti istituzionali.

Gestisce, inoltre, l'Area Educazione che ha il compito di progettare, supervisionare e coordinare i contenuti delle attività educative rivolte alle scuole. Le attività si propongono di affiancare e approfondire i programmi curriculari favorendo l'apprendimento creativo e lo sviluppo di competenze trasversali, attraverso l'esperienza e la scoperta del linguaggio originale dell'opera d'arte.

L'Ufficio Stampa dell'Opera di Santa Maria del Fiore cura i rapporti con i media regionali, nazionali e esteri e gestisce i flussi di informazione dall'interno verso i media e viceversa, tutelando e valorizzando l'immagine dell'Opera di Santa Maria del Fiore nel mondo.

N. Verbali del Consiglio di Amministrazione	9
N. Delibere del Consiglio di Amministrazione	86
N. Protocolli registrati	1.612

## Area 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 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.

## Area Legale

L'Area Legale dell'Opera di Santa Maria del Fiore, coordinata da un avvocato abilitato alla professione forense inquadrato come dipendente, comprende l'Ufficio legale e l'Ufficio contratti, diventato parte dell'Area nell'agosto del 2022, che si occupa specificatamente di tutta la contrattualistica.

L'Ufficio legale continua a ricoprire un ruolo trasversale poiché offre supporto a tutti i settori dell'Opera, laddove sia richiesta una consulenza di natura legale. Inoltre, con il nuovo assetto organizzativo, l'Ufficio offre costante consulenza all'Ufficio contratti. L'Ufficio è inoltre 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.

In ottemperanza agli standard GRI, si segnala che nel 2023 l'Opera di Santa Maria del Fiore non ha individuato alcun reclamo fondato riguardante violazione della privacy dei clienti e perdita dei loro dati.

Si segnala che nel 2023 non si è registrata l'apertura di nuove controversie stragiudiziali né di controversie giudiziali.

Le persone che volessero richiedere chiarimenti e sollevare preoccupazioni possono utilizzare la procedura di *whistleblowing*, volta ad incentivare le segnalazioni e a tutelare, proprio in ragione della sua funzione sociale, il *whistleblower*. *Whistleblower* è un termine con cui si fa riferimento al dipendente di un'amministrazione che segnala agli organi legittimati ad intervenire violazioni o irregolarità commesse ai danni dell'interesse pubblico. Vengono considerate rilevanti le segnalazioni che riguardano comportamenti, rischi, reati o irregolarità a danno dell'interesse pubblico. Il *whistleblowing* non riguarda le lamentele di carattere personale del segnalante, solitamente disciplinate da altre procedure.

Per maggiori informazioni: <https://duomo.firenze.it/whistleblowing>

### Numero nuovi contratti

n.165 (clienti/fornitori)  
n. 1 (comodato immobili)  
n.144 di breve durata per un totale di  
n.310 contratti

## Area Amministrativa

L'Area Amministrativa si occupa di coordinare l'Ufficio acquisti, l'Ufficio Controllo Capitolati ex-post, l'Ufficio contabilità e fisco e l'Ufficio Controllo di Gestione.

L'Area gestisce e monitora il processo di approvvigionamento, gli scostamenti tra gli obiettivi pianificati e i risultati economico-finanziari effettivamente conseguiti dall'Opera, il rispetto delle procedure e degli adempimenti fiscali-tributari e supporta la Direzione nelle politiche finanziarie e strategie di investimento. Si occupa inoltre della redazione dei bilanci (preventivi, intermedi e consuntivi) e delle note di accompagnamento. L'Ufficio Controllo Capitolati ex-post verifica le attività svolte e gli stati di avanzamento approvati. In base ai capitolati tecnici coadiuva il Budget Holder nella verifica di rispondenza tra quanto realizzato ed i capitolati di gara, comprese le varianti in corso d'opera definite nei contratti di appalto/fornitura/servizio. L'Ufficio Controllo di Gestione risponde all'esigenza del Consiglio di Fabbriceria di monitorare il raggiungimento delle finalità istituzionali. Definite le linee strategiche per il perseguimento della missione, vengono successivamente definite le linee di azione necessarie per attuare il piano strategico, con l'indicazione delle risorse e dei tempi per la realizzazione, nonché dei relativi obiettivi operativi da monitorare per la verifica degli scostamenti tra risultati conseguiti ed obiettivi prefissati.

### Assistenza finanziaria ricevuta dal governo

Il valore monetario totale dell'assistenza finanziaria, ricevuta dall'organizzazione dalla Pubblica Amministrazione, durante il periodo di rendicontazione, inclusi:	168.792,90 €
--	--------------

Sgravi fiscali e le detrazioni di imposta	Riduzione delle aliquote IRAP per le ONLUS, le cooperative sociali e le imprese sociali (art.1, comma 1, lett. a) e b) per 38.097,00 €
---	--

Altri benefit finanziari ricevuti o che possono essere ricevuti da qualsiasi Pubblica Amministrazione per qualsiasi operazione	130.695,90 € (contributi per restauri)
--	--



## Amministrazione trasparente

L'Ufficio Acquisti si occupa della gestione dei processi di approvvigionamento di beni e servizi da parte dell'Ente, dall'analisi e pianificazione dei fabbisogni, alla ricerca e selezione dei fornitori, alle trattative, in funzione delle esigenze produttive dell'Ente. A seguito dell'adozione del modello di organizzazione e controllo ex d.lgs. 231/01, che ha implementato una diversa impostazione gestionale standardizzando maggiormente tutte le procedure e fissando vincoli sia operativi sia valutativi dettagliati e ben definiti, l'Ufficio ha dovuto supervisionare il rispetto della procedura del Ciclo passivo. L'Ufficio Acquisti, inoltre, sovrintende all'Albo Restauratori e all'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.

L'iscrizione all'Albo Fornitori è possibile solo se il fornitore rispetta una serie di requisiti, tra cui "non aver riportato una condanna con sentenza definitiva o decreto penale di condanna", "non aver commesso violazioni gravi, definitivamente accertate, rispetto agli obblighi relativi al pagamento delle imposte e tasse o dei contributi previdenziali, secondo la legislazione italiana o quella dello Stato in cui sono stabiliti" e "non essersi reso colpevole, anche riferito ad un suo subappaltatore, di gravi illeciti professionali, tali da rendere dubbia la sua integrità o affidabilità". L'istanza di ammissione all'Albo Fornitori è consultabile sul sito dell'Opera:

<https://duomo.firenze.it/getFile.php?id=2371>.

La gestione degli aspetti tributari dell'Opera è in capo all'Ufficio Contabilità e Fisco che supporta il sistema di governo economico-finanziario e tributario dell'Ente attraverso la cura delle registrazioni contabili necessarie a mantenere una aggiornata ed efficace contabilità, gestisce le operazioni di cassa e di servizio bancario e assicura la regolarità fiscale dell'Ente attraverso la cura degli adempimenti inerenti alle attività dell'Opera e dei relativi versamenti.

In ottemperanza a quanto richiesto dagli standard GRI, si segnala che l'Opera di Santa Maria del Fiore è residente, per fini fiscali, in Italia.

*Proporzione della spesa effettuata a favore di fornitori locali.  
Con fornitori locali si intende i fornitori situati nel comune di Firenze. 21%*



## Modello Organizzativo 231

Il 25 giugno 2019 è stato nominato l'Organismo di Vigilanza a composizione collegiale e con incarico triennale. Il Consiglio di amministrazione dell'Opera di Santa Maria del Fiore, nella seduta del 17 giugno 2022 ha prolungato il mandato dell'Organismo di Vigilanza fino al 31 dicembre 2023. I componenti dell'OdV sono il prof. avv. Gian Luca Conti, incaricato Presidente dell'OdV, la dott.ssa Lorella Pulice e l'ing. Marcello Santini.

Durante il 2023 l'OdV si è riunito mensilmente al fine di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del modello e di curare il suo aggiornamento.

<https://duomo.firenze.it/getFile.php?id=201>

### Procedure anticorruzione

Numero totale di membri dell'organo di vigilanza a cui sono state comunicate le politiche e le procedure in materia di anticorruzione dell'organizzazione e numero di procedure approvate nel 2023	3 membri dell'Organismo di Vigilanza
Numero totale e percentuale di membri dell'organo di governance a cui sono state comunicate le normative e procedure anticorruzione dell'organizzazione	7 100%
Numero totale e percentuale di dipendenti a cui sono state comunicate le normative e procedure anticorruzione dell'organizzazione, divisi per categoria di dipendenti	124 100% N° Dirigente: 2 N° Impiegato: 96 N° Operaio: 26
Numero totale e percentuale di partner aziendali a cui sono state comunicate le normative e procedure anticorruzione dell'organizzazione, divisi per tipologia di partner aziendali e regione geografica. Descrivere se le normative e procedure anticorruzione dell'organizzazione sono state comunicate ad altre persone o organizzazioni	0
Numero totale e percentuale di membri dell'organo di governance che hanno seguito corsi di formazione sull'anticorruzione	0
Numero totale e percentuale di dipendenti che hanno seguito corsi di formazione sull'anticorruzione, divisi per categoria di dipendenti	0

## Gare d'appalto affidate nel corso 2023

### Procedure approvate nel corso del 2023: 9

1. procedura contratti;
2. procedure ciclo passivo;
3. procedura per le segnalazioni di illeciti irregolarità "whistleblowing policy";
4. procedura gestione inventario patrimoniale;
5. procedura di selezione del personale;
6. procedura per le pubblicazioni scientifiche e divulgative curate dall'Opera di Santa Maria del Fiore;
7. procedura gestione del patrimonio immobiliare;
8. procedura ripresa materiale di copyright e beni monumentali di proprietà dell'Opera di Santa Maria del Fiore;
9. procedura sistema di gestione documentale.

Ordini emessi	667
Fornitori accreditati all'albo	665
N° gare effettuate nel 2023	15
Nuove anagrafiche fornitori	Rispetto al 2022: 200 nuovi fornitori 212 fornitori con cui è continuata la collaborazione 167 fornitori con cui si è interrotta la collaborazione

## La gestione della sicurezza

L'Opera di Santa Maria del Fiore da sempre gestisce la sicurezza dei lavoratori e di tutte le persone presenti nei suoi luoghi di lavoro con etica e orientamento al miglioramento degli obiettivi indicati nel Documento di Valutazione dei Rischi. La metodologia, promossa dai componenti della struttura operativa in materia di sicurezza, ha visto la collaborazione di numerosi lavoratori dell'Opera e delle figure di riferimento designate secondo il D.lgs.81/2008 m. e i.

Attualmente, tutti i luoghi di lavoro dispongono di un Documento di Valutazione dei Rischi, compresi quelli che hanno subito delle modifiche. Nel corso del tempo, si è dato impulso all'informazione, formazione e addestramento dei lavoratori, con particolare attenzione alle loro esigenze. Grazie al coordinamento dei Dirigenti alla Sicurezza, tramite l'RSPP, sono stati organizzati nuovi corsi di informazione specifica per alcuni gruppi di lavoratori, come quelli dell'Area Relazioni con il Pubblico.

I Dirigenti alla Sicurezza dell'Area Tecnica, insieme ai loro collaboratori, hanno migliorato e stanno migliorando i luoghi di lavoro, con un riguardo particolare a quelli aperti al pubblico. Il Dirigente alla Sicurezza dell'Area Risorse Umane, in collaborazione con il nuovo Medico Competente, ha instaurato un rapporto positivo e continuativo con i lavoratori, prestando massima attenzione alla "sorveglianza sanitaria", prioritariamente orientata alla prevenzione.

L'RSPP ha contribuito a elaborare procedure di sicurezza specifiche nelle tre Aree dell'Opera di Santa Maria del Fiore (Risorse Umane, Relazioni con il Pubblico e Area Tecnica) tramite i suoi Dirigenti. Il rapporto con i fornitori è stato qualitativamente potenziato al fine di migliorare la sicurezza dei materiali e delle attrezzature utilizzate dai lavoratori.



Nel 2023 è stato sottoscritto un protocollo d'intesa tra il Dipartimento dei Vigili del Fuoco del Soccorso Pubblico e della Difesa Civile e l'Opera di Santa Maria del Fiore. Il protocollo mira a potenziare la collaborazione istituzionale per migliorare l'efficacia delle operazioni di soccorso e la sicurezza degli utenti e operatori in situazioni di emergenza, soprattutto in ambienti confinati. Le aree di interesse comune includono la redazione e ottimizzazione di procedure di emergenza, il raccordo tra l'Opera e le articolazioni territoriali del Dipartimento, la condivisione di soluzioni ottimali per gli interventi in emergenza, la formazione congiunta degli operatori, attività esercitative, coordinamento dei flussi informativi, attività di prevenzione e l'istituzione di un Tavolo di coordinamento. Quest'ultimo avrà il compito di analizzare, definire e aggiornare il protocollo, nonché di valutare i risultati ottenuti e adottare strategie di miglioramento.



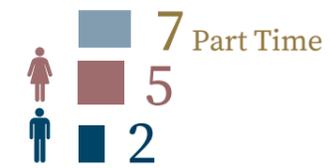
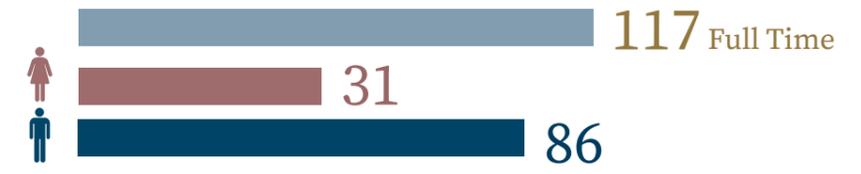


3

**Le persone dell'Opera  
di Santa Maria del Fiore**



 **124**  
Tempo indeterminato



**88**   
**Uomini**

**36**   
**Donne**

  
Tempo Indeterminato

  
Tempo Indeterminato

*Ai dipendenti, con eccezione dei dirigenti, viene applicato il Contratto nazionale di lavoro dei dipendenti delle Fabbricerie.*

*La totalità dei dipendenti dell'Opera di Santa Maria del Fiore è coperta da CCNL.*

*Per maggiori informazioni:*

### Numero di dipendenti per fascia di età

< di 30 anni	7
Tra i 30 e i 50 anni	61
> di 50 anni	56

124

### Dipendenti per categoria e genere

Dirigenti	2
Quadri	5 4
Impiegati	31 56
Operai	26

Totale 36  88 

Dipendenti per categoria e fascia di età	2023		
	< 30 anni	Tra i 30 e i 50 anni	> 50 anni
Dirigenti			2
Quadri		4	4
Impiegati	4	50	56
Operai	3	7	16
<b>TOTALE</b>	<b>7</b>	<b>61</b>	<b>56</b>

Non sono presenti dipendenti appartenenti a categorie vulnerabili o minoranze.

### Numero totale e percentuale di nuovi dipendenti assunti durante il periodo di rendicontazione

Numero totale

6

Percentuale:

5%

6 

< di 30 anni	2
Tra i 30 e i 50 anni	3
> di 50 anni	1

Indicatore	Genere	Età	Tasso	
Tasso di assunzione	Femminile	< 30 anni	0%	
		Tra 30 e 50 anni	0%	
		> 50 anni	0%	
	<b>TOTALE DONNE</b>			<b>0%</b>
	Maschile	< 30 anni	29%	
		Tra 30 e 50 anni	8%	
		> 50 anni	2%	
	<b>TOTALE UOMINI</b>			<b>7%</b>
				<b>5%</b>

## Numero totale e percentuale di avvicendamento di dipendenti durante il periodo di rendicontazione

Numero totale **11**

Percentuale: **9%**

9  2 

< di 30 anni **0**  
Tra i 30 e i 50 anni **4**  
> di 50 anni **7**

Indicatore	Genere	Età	Tasso	
Turnover	Femminile	< 30 anni	0%	
		Tra 30 e 50 anni	4%	
		> 50 anni	8%	
	<b>TOTALE DONNE</b>			<b>6%</b>
	Maschile	< 30 anni	0 %	
		Tra 30 e 50 anni	8 %	
		> 50 anni	14 %	
	<b>TOTALE UOMINI</b>			<b>10%</b>
				<b>9%</b>

N. interinali **2**

N. stagisti **2**

*Le mansioni dei due interinali sono state manovale edile e servizi generali. I due stagisti si sono occupati, invece, del progetto di Biomonitoraggio dell'aria all'interno della Cattedrale di Santa Maria del Fiore.*

Si riporta che nel corso del 2023 non vi sono stati studenti che hanno svolto le ore di alternanza scuola lavoro presso l'Opera di Santa Maria del Fiore.

Si segnala che, al 31 dicembre 2023, l'Opera non ha un fondo pensione per i dipendenti.

Certificazioni uniche elaborate nel 2023	150
770 aziendale gestito ed elaborato	1
Accordi in sede protetta per chiusura consensuale rapporto di lavoro	3
Dipendenti licenziati per giusta causa	2
Gestione e chiusura rapporti di lavoro per pensionamento	4
Ore lavorate per rapporti sindacali RSU aziendali Provinciali e Nazionali	108
Libro unico del lavoro elaborati e gestiti nel 2023 in n.	1.820
Dipendenti con trattenute sindacali gestite ed elaborate 2023	25
Pasti mensa gestiti ed elaborati nel 2023	14.369
Gestione prestiti a dipendenti	15

Ore ordinarie lavorate, gestite ed elaborate 2023	172.873
Ore di straordinario gestite ed elaborate 2023	4.398
Ore di permesso ordinario gestite ed elaborate 2023	25.167
Ore Donazione sangue gestite ed elaborate nel 2023	224
Ore di maternità gestite ed elaborate nel 2023	1.436
Ore di malattia gestite ed elaborate nel 2023	11.106
Ore di infortunio gestite ed elaborate nel 2023	1.408
Ore di permessi retribuiti gestiti ed elaborati nel 2023	435
Ore per permessi visite mediche gestiti ed elaborati 2023	252
Ore per permessi di studio gestiti ed elaborati 2023	156

*Durante il 2023, per la prima volta nella storia dell'Opera di Santa Maria del Fiore, è stato creato un piano welfare a disposizione di tutto il personale dipendente.*

Dal 2022 il responsabile Risorse Umane ricopre anche il ruolo di Mobility Manager, per un totale di circa 120 ore di lavoro annuali totali. Tra gli interventi di organizzazione e gestione delle tematiche di mobilità più rilevanti, si segnala il Piano Spostamento Casa-Lavoro (PSCL) per la sede nella città di Firenze. Il Piano è stato creato con l'obiettivo di avere un impatto positivo sull'ecosistema e ridurre gli effetti nocivi dei mezzi di trasporto inquinanti.

Per consultare il Piano visitare la pagina: <https://duomo.firenze.it/getFile.php?id=2686>.

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

	<b>Ore medie</b>	Dirigente	<b>18,5</b>
		Impiegato	<b>5,6</b>
		Operaio	<b>9,1</b>

Numero medio di ore di formazione che il personale dipendente ha ricevuto durante il periodo di rendicontazione **6,6**

Numero medio di ore di formazione che il personale dipendente di genere femminile ha ricevuto durante il periodo di rendicontazione **5,1**

Numero medio di ore di formazione che il personale dipendente di genere maschile ha ricevuto durante il periodo di rendicontazione **7,2**

FORMAZIONE OBBLIGATORIA				
Titolo corso di formazione	Anno	Argomento	Destinatari	N. partecipanti
Lavori in quota		Corso gestione lavori in quota	Dipendenti Area Tecnica	9
Muletti		Corso per uso Muletti	Operai Settore tecnico	14
Formazione RLS		Corso RLS	RLS aziendale	1
Calate su fune		Corso di calate su fune	Operai settore Tecnico	9
Luoghi Confinati		Corso per accesso luoghi confinati	Operai settore Tecnico	15
Corso Security manager		Gestione Guardie Giurate	Responsabili Guardie Giurate	4
Corso GPC		Corso dedicato a Guardie Giurate	Guardie Giurate	32

Per quanto riguarda i benefit standard normalmente erogati ai dipendenti a tempo pieno dell'organizzazione, l'Opera di Santa Maria del Fiore ha, pertanto, erogato 100.000 € di benefit.

Si riporta che non vi sono altri benefit rivolti al personale dipendente.

Opera di Santa Maria del Fiore garantisce il congedo parentale a tutte le persone secondo le direttive di legge. Nel corso del 2023, il congedo parentale è stato erogato a tutti coloro che ne hanno fatto richiesta.

## Congedo parentale

Numero totale di persone dipendenti che hanno usufruito del congedo parentale



Numero totale di persone dipendenti che sono ritornati a lavoro nel periodo di rendicontazione al termine del congedo parentale, suddivisi per genere



Numero totale di persone dipendenti che sono ritornati al lavoro nel periodo di rendicontazione al termine del congedo parentale e che erano ancora alle dipendenze dell'organizzazione 12 mesi dopo il rientro



Tasso di rientro dal lavoro



Tasso di fidelizzazione dei dipendenti



## Cambiamenti operativi

Numero di settimane minime di preavviso generalmente comunicate ai dipendenti e ai loro rappresentanti prima di cambiamenti operativi significativi che potrebbero avere effetti considerevoli sui lavoratori

**4** Si tratta, in questo caso, di un dato indicativo in quanto non c'è una specifica normativa interna, ma vengono fatti confronti con il responsabile di Area per concordare e comunicare gli eventuali cambiamenti operativi. Le rappresentanze sindacali sono informate di questi cambiamenti, ma la trattativa è sempre stata fatta in maniera privata dal momento che i cambiamenti non sono mai stati collettivi o di struttura.

Nell'ambito della medicina del lavoro, periodicamente, in base alle indicazioni del Medico competente ed alle funzioni di ogni lavoratore, vengono effettuate visite mediche per idoneità a lavoro, anche con esami specifici per ridurre al massimo il rischio sul lavoro. Per assicurare la qualità di questi servizi e facilitarne l'accesso da parte dei lavoratori, l'Opera collabora con un medico competente di fiducia e organizza le visite per far sì che il lavoratore abbia il minor impatto possibile sulla vita privata.

La struttura della sicurezza dell'Opera è, infatti, composta da Medico competente, RSPP e Dirigenti alla sicurezza, che vengono nominati dal Presidente, mentre i RLS vengono nominati dai lavoratori. I Dirigenti alla sicurezza nominano i preposti in base alla struttura aziendale. L'Opera di Santa Maria del Fiore organizza periodicamente incontri alla presenza dei dirigenti alla Sicurezza, del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP) e dei Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) per affrontare le varie problematiche settoriali. I risultati degli incontri vengono condivisi con i lavoratori, in modo da far circolare quanto più possibili informazioni e comunicazioni inerenti alla sicurezza sul lavoro.

L'Opera è strutturata in modo tale che in ogni turno di lavoro ci devono essere persone formate sulla sicurezza che possano intervenire qualora necessario. Questo ha portato a nominare il 30% dei dipendenti preposti alla sicurezza, che possano essere presenti, con un grado di preparazione adeguato alla normativa, in ogni turno di lavoro e in ogni settore aziendale.

Percentuale di lavoratori coperti dal sistema di gestione della salute e sicurezza.

**100%**



## Stress da lavoro correlato

Nel corso del 2022, l'Opera di Santa Maria del Fiore ha avviato un'analisi relativa allo stress correlato al lavoro. Nel 2023, basandosi sui dati raccolti l'anno precedente, l'Ufficio Risorse Umane ha sviluppato e presentato il progetto "Io ti Vedo", mirato a migliorare la conciliazione lavoro-vita privata e a ridurre lo stress correlato al lavoro. L'obiettivo del progetto è quello di riportare il ruolo dei lavoratori ad essere al centro del sistema aziendale. In questa visione, infatti, il dipendente è considerato il primo cliente dell'Opera e anche la persona che più di ogni altra la rappresenta.

Si segnala che non ci sono stati decessi derivanti da malattie professionali né casi di malattie professionali registrabili. Inoltre, nel corso del 2023 non ci sono stati episodi di discriminazione da segnalare all'interno del presente Bilancio Annuale.

### Numero di infortuni sul lavoro

**1** Un infortunio è occorso durante la pulizia delle scale e ha comportato una storta a un piede.

### Tasso di infortuni sul lavoro

**1,08**  
(1/184.543\* 200.000)

Infine, come richiesto dalle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore, si riporta il dato relativo a "emolumenti, compensi o corrispettivi a qualsiasi titolo attribuiti ai componenti degli organi di amministrazione e controllo, ai dirigenti nonché agli associati": la Retribuzione Annuale Lorda (RAL) del dirigente è 127.123 €. Il rapporto tra la retribuzione totale annuale per la persona con la retribuzione più alta nell'organizzazione e la retribuzione totale annuale mediana per tutti i dipendenti (escluso la persona più pagata) è di 3,97.

*Il rapporto fra l'aumento percentuale della retribuzione totale annuale della persona che riceve la massima retribuzione e l'aumento percentuale medio della retribuzione totale annuale di tutti i dipendenti (esclusa la suddetta persona) è di 6,86.*

*"I membri della Fabbriceria prestano la loro opera gratuitamente, salvo il rimborso delle spese sostenute a cagione del mandato." Art. 3 dello Statuto*

*Il direttore ha un inquadramento contrattuale deciso dal Consiglio di Fabbriceria e disciplinato dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i dirigenti di aziende del terziario della distribuzione e dei servizi.*

*In ottemperanza agli standard GRI si riporta che, nel corso del 2023, non ci sono stati episodi di corruzione.*

4

La tutela del  
patrimonio  
storico e artistico





## Il Complesso monumentale dell'Opera di Santa Maria del Fiore

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 e 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, 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.



**Complesso monumentale dell'Opera di Santa Maria  
del Fiore**





## 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 con l'attività di queste maestranze 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'incalcolabile patrimonio monumentale e dei suoi materiali costitutivi.

In questa Bottega si sono succeduti, dal 1296, 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. La Bottega è anche sede di un corso di formazione per Tecnico Restauratore e Scalpellino. Il corso "Dal 1296 Maestri della Pietra" forma Tecnici del Restauro che svolgono un ruolo chiave nei cantieri di conservazione e restauro, supportando i restauratori esperti.

La Bottega è 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 Duomo, ma anche per la costante manutenzione di cui hanno bisogno queste grandi architetture.



### La Bottega

La Bottega è 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.

[SCOPRI LA  
BOTTEGA DI  
RESTAURO DI  
VIA DELLO STUDIO](#)

[CLICCA QUI PER  
VEDERE IL VIDEO  
DEI RACCONTI DI  
BOTTEGA](#)



Oggetto dell'intervento	Descrizione tecnica dell'intervento	Durata dell'intervento
Manutenzioni della Bottega dell'Opera di Santa Maria del Fiore	Completamento degli interventi di manutenzione straordinaria della Bottega dell'Opera del Duomo.	Completato fase 2
Manutenzione straordinaria U.I. A23, Piazza Duomo n° 17	Progettazione dell'intervento di manutenzione straordinaria dell'unità immobiliare di Piazza Duomo	Completato
Restauro della facciata dell'Antica Canonica di San Giovanni di Piazza San Giovanni n°7	Esecuzione degli interventi di manutenzione della facciata e del suo portale	Completato
Manutenzione facciata Via della Canonica n°8	Esecuzione degli interventi di manutenzione della facciata condominiale di via della Canonica	Completato
Restauro Chiesa San Benedetto	Rilievo, saggi pittorici e stratigrafici, diagnostica ed altre operazioni propedeutiche agli interventi di consolidamento e restauro della Chiesa di San Benedetto a Firenze	Completato
Restauro e progettazione dell'antico Collegio Eugenio	Avvio dei lavori di restauro e risanamento conservativo dell'immobile denominato "Collegio Eugenio", con destinazione ad uffici per l'Opera di Santa Maria del Fiore	In esecuzione
Risanamento Cantina Sergio Bar	Rifacimento della cantina, del bagno e riparazione portavoce reflui acque chiare della sede dell'attività all'insegna SERGIO BAR in Piazza del Duomo 59/r	Completato
Restauro dell'organo del Battistero	Avvio dell'intervento per il recupero dell'organo originariamente collocato nella bifora centrale del matroneo del Battistero	In esecuzione
Nuovo impianto di climatizzazione della sede di Via della Canonica 1	Realizzazione impianto di condizionamento e sostituzione con pompa di calore	Completato

## Manutenzione ordinaria (su tutto il Complesso monumentale): CAMPAGNE DI MONITORAGGIO DEL COMPLESSO MONUMENTALE

**Monitoraggio e  
ispezioni  
programmate  
(su tutto il complesso  
monumentale) INTERNI**

**35**

**N. giorni di  
monitoraggio  
e ispezioni**

**2** volte l'anno  
volte l'anno  
(nei mesi di gennaio/  
febbraio e novembre)

**Frequenza della  
manutenzione**

**5** restauratori +  
**3** tecnici del restauro +  
**8** operai

**N. risorse umane  
coinvolte**

Responsabile  
dell'Ufficio Tecnico

**Progettazione e  
coordinamento**

**Monitoraggio e  
ispezioni  
programmate  
(su tutto il complesso  
monumentale)  
ESTERNI**

**40** giorni

**N. giorni  
al mese**

**2** volte l'anno  
(nei mesi di maggio  
e ottobre)

**Frequenza della  
manutenzione**

**5** restauratori +  
**3** tecnici del restauro

**N. risorse umane  
coinvolte**

Responsabile  
dell'Ufficio Tecnico

**Progettazione e  
coordinamento**

**Manutenzione  
ordinaria  
Museo**

**1**

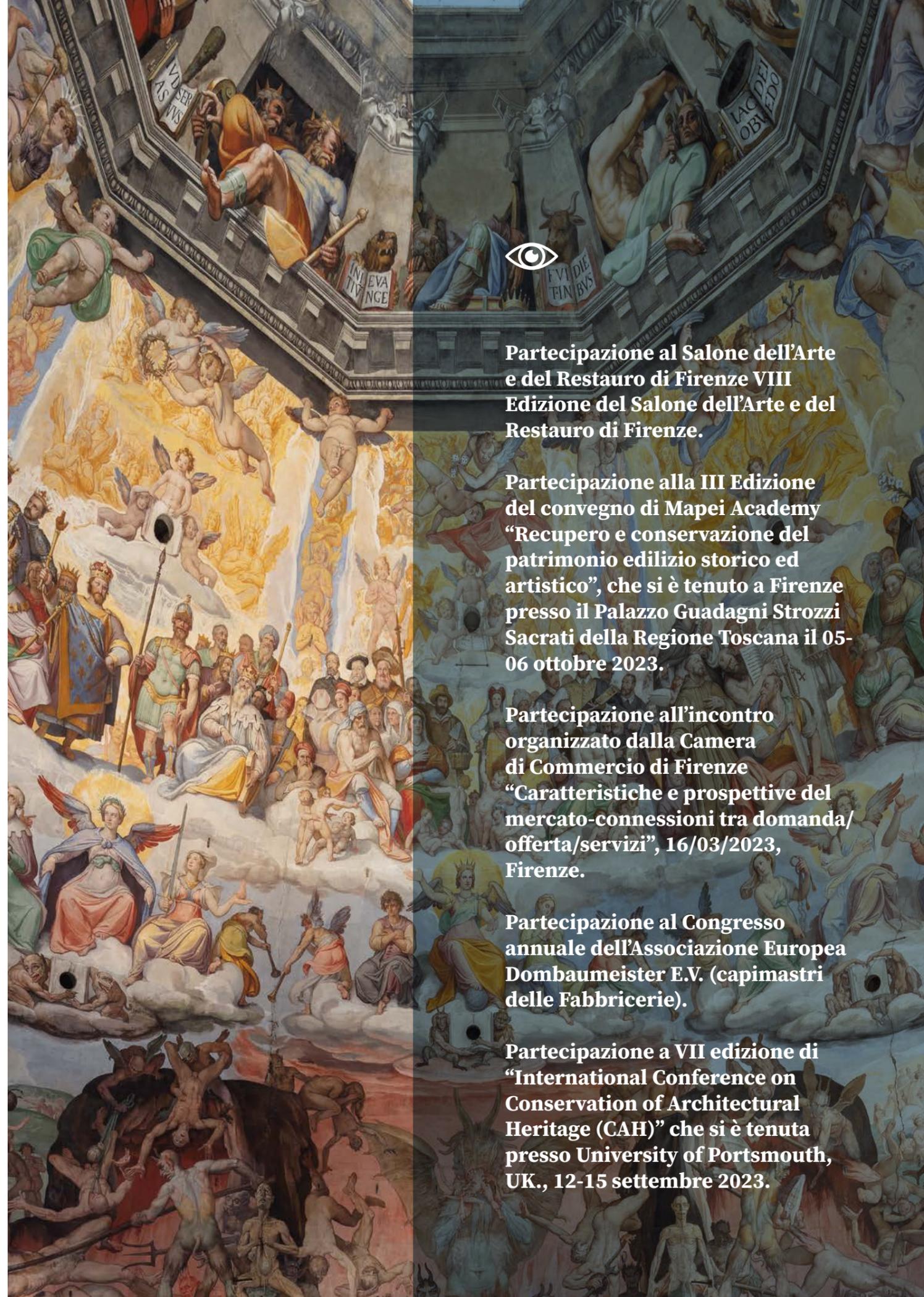
**N. giorni  
al mese**

Semestrale

**Frequenza della  
manutenzione**

**5** restauratori +  
**3** tecnici del restauro +  
**8** operai

**N. risorse umane  
coinvolte**



**Partecipazione al Salone dell'Arte  
e del Restauro di Firenze VIII  
Edizione del Salone dell'Arte e del  
Restauro di Firenze.**

**Partecipazione alla III Edizione  
del convegno di Mapei Academy  
"Recupero e conservazione del  
patrimonio edilizio storico ed  
artistico", che si è tenuto a Firenze  
presso il Palazzo Guadagni Strozzi  
Sacratì della Regione Toscana il 05-  
06 ottobre 2023.**

**Partecipazione all'incontro  
organizzato dalla Camera  
di Commercio di Firenze  
"Caratteristiche e prospettive del  
mercato-conessioni tra domanda/  
offerta/servizi", 16/03/2023,  
Firenze.**

**Partecipazione al Congresso  
annuale dell'Associazione Europea  
Dombaumeister E.V. (capimastri  
delle Fabbricerie).**

**Partecipazione a VII edizione di  
"International Conference on  
Conservation of Architectural  
Heritage (CAH)" che si è tenuta  
presso University of Portsmouth,  
UK., 12-15 settembre 2023.**



## Servizi informatici

L'attività dell'Ufficio IT ha come obiettivo la manutenzione, l'assistenza, l'implementazione e l'aggiornamento dell'infrastruttura IT dell'Opera di Santa Maria del Fiore.

Le novità introdotte nell'attività dell'Ufficio IT nel 2023 sono:

- ristrutturazione del sistema di biglietteria dislocata nella piazza e dei sistemi di ingresso ai monumenti e al Museo;
- avvio del progetto di AI per la gestione del customer service;
- integrazione del sistema di BI con il gestionale della biglietteria online e onsite;
- survey per il miglioramento della copertura Wi-Fi dell'ente e per il servizio al pubblico (hot-spot);
- conclusione della rilevazione e mappatura delle relazioni tra i vari uffici dell'ente e relativi applicativi e le loro interazioni;
- avvio progetto di workflow management per la gestione degli RDA;
- sostituzione firewall e relativa VPN per le sedi remote che per i vari fornitori di servizi e dipendenti;
- aggiornamento del sistema di hotspot per il miglioramento del servizio di navigazione del

pubblico e relativa raccolta dati sulla qualità della visita;

- rollout di tutte le stampanti office, con introduzione del sistema di autenticazione sulle stampanti per il rispetto della privacy e segregazione dei device su apposita VLAN dedicata;
- implementato nuovo sistema di autenticazione Radius con autorità di certificazione per il sistema per gli utenti di dominio;
- revisione e aggiornamento degli impianti multimediali di Museo, Antica Canonica e Santa Reparata;
- realizzazione del nuovo sistema di video conferenza presso la presidenza con sistema di connessione Wi-Fi a smartboard;
- introduzione di un nuovo sistema di protezione basato su AI (XDR).

---

**40.860 (+ circa 20%)**

N. utenti creati  
per accesso a rete WiFi  
(incremento su 2022)

---

**112**

N. utenti creati per accesso  
a rete WiFi/giorno

---

**3h:05min.05sec.**

Durata connessioni media

---

**924.000 ticket emessi (+29%)**

Vendite bigliettazione online  
(Incremento su 2022)

---

**4**

Nuove postazioni di lavoro





## 4.1. La Cattedrale e la sua Cupola

Santa Maria del Fiore è una delle chiese più grandi del mondo: la sua pianta è composta da un corpo basilicale a tre navate, che si innesta in un'area presbiteriale dominata dal grande ottagono dell'immensa cupola, nella quale si aprono tre absidi - o tribune - radiali, ciascuna composta da cinque cappelle a raggiera. La Cattedrale è lunga 153 metri, larga 90 alla crociera ed alta 90 metri dal pavimento all'apertura della lanterna della cupola. L'intitolazione a Santa Maria del Fiore è una chiara allusione al nome della città, "Florentia", e al suo emblema, il "giglio".

La prima pietra della nuova cattedrale venne posta l'8 settembre 1296, e l'incarico di erigerla fu affidato ad Arnolfo di Cambio. Il progetto arnolfiano era di forma simile ma di dimensioni inferiori rispetto all'attuale edificio, che corrisponde invece all'ampliamento elaborato da Francesco Talenti a partire dalla metà del Trecento. La Chiesa fu consacrata da Papa Eugenio IV il 25 marzo 1436, quando fu conclusa la cupola.

Le pareti esterne sono rivestite in marmi bianco, rosso e verdi a figure geometriche e fiori stilizzati. I fianchi sono ornati da quattro eleganti bifore, otto finestre circolari e da quattro portali monumentali riccamente ornati da sculture.

La facciata è un capolavoro neogotico dell'Ottocento, progettato da De Fabris e ornato dai migliori artisti toscani del tempo. Essa andò a sostituire una precedente decorazione murale di fine Seicento, dopo che il fronte era rimasto snudato dalla demolizione a fine Cinquecento dell'antica e incompiuta facciata medievale cominciata da Arnolfo.

All'interno, le navate sono scandite dagli immensi pilastri e dagli arconi archiacuti del Talenti, mentre il pavimento in commesso marmoreo a motivi geometrici è opera delle botteghe granducali dei secoli XVI-XVII. Lo spazio è illuminato da quarantaquattro vetrate istoriate su disegno di grandi artisti del Trecento e del primo Rinascimento. Alle pareti si ammirano opere d'arte di epoche e mani diverse, tra cui celeberrimi capolavori del Quattrocento, quali l'Orologio monumentale affrescato da Paolo Uccello, i mastodontici ritratti equestri di Giovanni Acuto e Niccolò da Tolentino e la tela celebrativa di Dante Alighieri di Domenico di Michelino. Dodici edicole ospitano altrettante sculture del Quattrocento e del Cinquecento con figure molto maggiori del naturale di apostoli e profeti. Le due sagrestie sono ornate da bassorilievi in terracotta invetriata di Luca della Robbia, e quella detta "delle Messe" ha gli interni decorati dal primo esempio di tarsia lignea prospettica della storia. Il recinto del coro, ornato da figure in bassorilievo, è quanto resta dopo le trasformazioni ottocentesche in chiave purista di quello monumentale cinquecentesco del Bandinelli, pensato in dialogo con il gigantesco Giudizio universale dipinto da Vasari e Zuccari nella soprastante cupola. Le cappelle sono ornate da moltissimi dipinti, del Trecento (come il Polittico di Santa Reparata di Giotto e aiuti), del Quattrocento (di Lorenzo di Credi, di Botticini e altri), e ancora dei secoli XVI, XVII e XVIII, fino all'Ottocento.



## La storia dei due monumenti

Nell'agosto del 1393, quando Giovanni Acuto era in procinto di lasciare Firenze, la Repubblica fiorentina ordina l'esecuzione di un cenotafio scultoreo in suo onore in Duomo, cosa assolutamente eccezionale per una personalità ancora in vita. Al tempo però l'Opera di Santa Maria del Fiore non riesce a dare corso all'esecuzione del monumento. Un anno dopo, nel marzo del 1394, Giovanni Acuto muore e sarà sepolto con grandi onori nella Cattedrale di Firenze e in seguito le sue spoglie traslate nella città natale per volere del re d'Inghilterra Enrico II. Trascorso un anno dalla morte dell'Acuto, il progetto di realizzare una tomba in marmo in Duomo sarà ripreso ma abbandonato a favore di un affresco dipinto da Agnolo Gaddi e da Giuliano d'Arrigo detto Pesello. Una commissione che si inserisce in un contesto di opere celebrative destinate a fare di Santa Maria del Fiore un pantheon di personalità eminenti della storia fiorentina del Tre e Quattrocento. Quasi mezzo secolo dopo, il 26 maggio del 1436, l'Opera di Santa Maria del Fiore delibera di realizzare un cenotafio a Giovanni Acuto e appena 4 giorni dopo, il 30 maggio, il nome di Paolo Uccello compare per la prima volta in un vero e proprio contratto, dove si richiede espressamente che il monumento sia realizzato in "terra verde". La commissione implicava il rifacimento del precedente affresco del Gaddi e del Pesello, che doveva essersi nel frattempo deteriorato. Dopo un mese, l'affresco del condottiero era terminato, ma ecco il colpo di scena: non viene ritenuto idoneo dai committenti e se ne ordina il rifacimento. A Paolo Uccello viene imposto di replicare il dipinto che sarà completato entro l'agosto del 1436, giusto in tempo per la solenne inaugurazione della Cupola del Brunelleschi il 30 agosto. A Paolo gli sarà data in aggiunta la cifra di 64 lire: "per sua fatica e prezzo di dipingere due volte la persona e chavallo di messer Giovanni Aghuto". Dopo la seconda e

definitiva versione dell'affresco, il 17 dicembre 1436, l'Opera chiede a Paolo Uccello di cambiare anche l'iscrizione posta sul sarcofago che riproduce le ultime righe di un panegirico a Fabio Massimo: DUX AETATIS SUAE CAUTISSIMUS ET REI MILITARIS PERITISSIMUS HBITUS EST. La commissione a Paolo Uccello del cenotafio a Giovanni Acuto non è l'unica per il Duomo di Firenze e dimostrano come l'artista fosse considerato una figura di primo piano. Nel febbraio 1443 gli viene commissionata la dipintura del quadrante dell'orologio in controfacciata e due mesi più tardi la doratura della stella delle lancette e la stesura dell'azzurro sulla superficie sottostante. Nello stesso anno viene incaricato di disegnare due vetrate degli occhi della Cupola: la Resurrezione, la Natività e l'Annunciazione, quest'ultima andata perduta nel 1828.

Il monumento al condottiero Niccolò da Tolentino (1350 circa - 1435) ha una storia più breve e lineare. Morto nel 1435, si ha testimonianza di una grande folla alle sue esequie a cui partecipò anche Papa Eugenio IV. Venti anni dopo, nell'ottobre del 1455, la Signoria di Firenze delibera di onorare la memoria del condottiero con un monumento in Duomo conferme "in modo e forma" a quello dell'Acuto, che sarà terminato l'anno successivo, come da pagamento conclusivo registrato dall'Opera di Santa Maria del Fiore, per una cifra di 24 fiorini. Dei tempi così stretti tra la progettazione del monumento dipinto e la sua esecuzione fanno pensare ad una particolare attenzione della Signoria, forse motivata dai rapporti di amicizia in vita tra Niccolò da Tolentino e Cosimo il Vecchio. Andrea del Castagno aveva già lavorato per l'Opera di Santa Maria del Fiore nel 1444, come fornitore di cartoni per le vetrate, e poi nel 1446 per aver dipinto un giglio e due spiritelli sull'organo del Duomo, un Agnus Dei e per la doratura dello stesso strumento.

All'altezza della copertura delle navate laterali della Cattedrale, a circa 32 metri dal suolo, corre un camminamento con ballatoio, fiancheggiato da una elegante balaustra marmorea traforata a quadrilobi e aggettante su beccatelli, che cinge l'intero perimetro dell'edificio. Un lungo tratto di questo camminamento è aperto alla visita: il percorso comincia dalla tribuna "morta" nord-ovest, prosegue lungo tutta la fiancata settentrionale, per poi passare a quella opposta, girando attraverso la facciata, la controfacciata e terminando quindi nella tribuna "morta" sud-occidentale.

Dalle terrazze si può godere di un panorama unico su tutta Firenze, in particolare sui palazzi e le chiese e i giardini del centro storico e sui colli che la cingono, nonché di una vista ravvicinata degli altri edifici del Complesso monumentale, cioè del Battistero, della Cupola di Brunelleschi e del Campanile di Giotto.

Volgendosi verso la parete della navata centrale si possono anche ammirare da vicino i dettagli marmorei dei rosoni degli "occhi" del tamburo della cupola e tutti i rivestimenti marmorei delle fiancate, nonché i tetti in laterizio delle navate laterali, sopra i quali sono allineati grandi orci, impiegati da secoli per la raccolta di acqua piovana, necessaria al lavoro di cantiere in quota, oltre che per prevenire il deterioramento delle coperture. Qui è possibile anche notare filari di tegole di recente fabbricazione, messe ad "invecchiare", per garantire omogeneità cromatica alle future sostituzioni.

Nel passaggio in controfacciata si contempla dall'alto l'interno della Cattedrale: le immense arcate delle navate e i grandi e spettacolari disegni geometrici delle sue pavimentazioni in commesso marmoreo.

Infine, il percorso di visita è impreziosito dal passaggio in due delle quattro cosiddette tribune "morte", cui si accede dalle scalinate che conducono anche alla sommità della cupola. Si tratta di capolavori di architettura rinascimentale, realizzati da Brunelleschi nel 1439 per conferire stabilità alla cupola. All'esterno sono eleganti strutture classicheggianti, ornate da rivestimenti in marmi bianchi e verdi e da splendidi nicchioni con valve di conchiglia; all'interno si presentano come semplici ambienti semicircolari trasformati in aree espositive: nella tribuna nord-ovest, dove comincia il percorso di visita, si conservano e si possono ammirare sei grandi sculture effimere, realizzate da importanti artisti della fine del Cinquecento; e nella sud-ovest c'è una raccolta ordinata di antichi strumenti, macchine e ponteggi del cantiere costruttivo della cupola.

Oggetto dell'intervento	Descrizione tecnica dell'intervento	Durata dell'intervento
Analisi della struttura lignea di copertura della Cattedrale	Progetto di consolidamento delle strutture storiche lignee della copertura della Cattedrale di Santa Maria del Fiore	In esecuzione
Realizzazione della Controbussola della Porta dei Cornacchini	Progettazione e messa in opera della sesta e ultima bussola della Cattedrale presso la Porta dei Cornacchini (lato Nord)	Completato
Restauro della cappella absidale Nord detta "della Croce"	Intervento di suturazione superficiale e messa in sicurezza delle lesioni storizzate della cupola absidale Nord della Cattedrale	Completato
Realizzazione del ponteggio per il restauro della cappella absidale detta "del Santissimo"	Allestimento delle opere provvisorie atte all'esecuzione degli interventi di restauro della Cappella previsti per l'anno 2024	In esecuzione
Progettazione del restauro delle false vetrate della Cattedrale	Redazione del progetto di restauro delle 4 vetrate in supporto ligneo della Cattedrale	In esecuzione
Progettazione del restauro della Controfacciata della Cattedrale	Redazione del progetto di restauro della Controfacciata della Cattedrale al fine dell'ottenimento dei titoli abilitativi	In esecuzione
Restauro paramenti marmorei dell'Abside Nord della Cattedrale	Restauro dei paramenti marmorei della tribuna e dei tettucci dell'abside Nord della Cattedrale	In esecuzione
Restauro vetrate cappella della Madonna	Completamento del restauro delle vetrate artistiche istoriate della Tribuna Sud detta "della Madonna" della Cattedrale	Completato
Restauro e replica di 3 sculture della facciata della Cattedrale	Ricollocazione sulla facciata della Cattedrale delle sculture raffiguranti S. Celestino, Papa Leone Magno e Papa Gregorio	Completato
Restauro dei portoni lignei del prospetto Sud della Cattedrale	Intervento di restauro e intonamento cromatico dei due portoni lignei del lato meridionale della Cattedrale	Completato
Manutenzioni della pavimentazione marmorea della Cattedrale	Interventi di manutenzione del pavimento ad intarsio marmoreo della Cattedrale	In perpetuo
Realizzazione cancello ligneo del coro della Cattedrale	Installazione del cancello ligneo realizzato su studio dell'antica chiusura che un tempo serrava l'area ottagonale del Coro della Cattedrale	Completato

La cupola è un capolavoro assoluto dell'arte che da secoli incanta il mondo fin dalla sua realizzazione: è il simbolo di Firenze, del Rinascimento e dell'Umanesimo occidentale. Fu costruita tra il 1420 e il 1436 su progetto di Filippo Brunelleschi ed è la più grande volta in muratura del mondo. Una cupola era prevista fin dal Trecento, ma l'innovazione mirabile apportata da Brunelleschi fu di volarla senza uso di armature di sostegno, giacché nessuna struttura lignea avrebbe potuto sostenere quella mole.

È una struttura in pietra e mattoni a base ottagonale, con diametro esterno di metri 54,8 ed interno di metri 45,5, composta da due cupole, una interna e una esterna, ciascuna costituita da otto "vele", delle quali la prima ha un angolo maggiore dell'altra e la sostiene. Le calotte sono rese tra loro solidali da ventiquattro nervature meridiane e dieci parallele e nell'intercapedine tra i due gusci si svolge il percorso di salita alla lanterna (di 463 gradini). Le parti in laterizio sono realizzate a spina-pesce, mentre la cupola esterna è rivestita in tegole di cotto ed è segnata da otto costoloni di marmo bianco. Questi convergono verso il serraglio, cioè l'oculo sommitale, sul quale s'innalza la grande lanterna: una torre in marmo bianco alta 21 metri, che col proprio peso controbilancia le forze di spinta della cupola interna e che fu realizzata dopo la morte del Brunelleschi (1446), ma seguendo il suo progetto. Sulla sommità della lanterna svetta la "palla d'oro" del Verrocchio, che la mise in opera nel 1471 (in realtà l'attuale è un rifacimento dell'inizio del Seicento). Per erigere questa struttura Brunelleschi progettò straordinarie macchine da costruzione e diede vita al primo cantiere dell'era moderna: aereo (cioè, in forma di piattaforma fissata in quota) e progettato in ogni minimo dettaglio per garantire sicurezza agli operai ed efficienza nel lavoro. Per conferire stabilità alla cupola Brunelleschi provvide anche a potenziare le strutture e i pilastri di sostegno e realizzò quattro tribune semicircolari; due di esse si incontrano lungo il percorso di visita: in quella nord-ovest si conservano sei statue effimere del Cinquecento e in quella opposta è stato allestito uno spazio espositivo con le antiche macchine da costruzione del cantiere brunelleschiano.

Lungo il percorso di visita si passa anche per i due ballatoi interni e si ammirano da vicino: gli otto oculi del tamburo, con le vetrate istoriate da Donatello, Ghiberti, Andrea del Castagno e Paolo Uccello, e il grande Giudizio Universale dipinto nella volta interna tra il 1572 ed il 1579 da Giorgio Vasari e Federico Zuccari.

Oggetto dell'intervento	Descrizione tecnica dell'intervento	Durata dell'intervento
Realizzazione parafulmine della cupola e della cattedrale	Lavori di rifacimento dell'impianto di protezione contro le scariche atmosferiche, della Cattedrale di Santa Maria del Fiore.	In esecuzione
Rialzamento della balaustra della lanterna	Intervento di messa in sicurezza del parapetto in ferro battuto della terrazza della lanterna della Cattedrale di Santa Maria del Fiore	Completato
Monitoraggio e ricerca sui percorsi di accesso	Studio e ricerca sui percorsi di accesso al monumento	In esecuzione

## 4.2. Il Campanile di Giotto

Il Campanile di Giotto è la maestosa torre campanaria della Cattedrale e uno dei capolavori del gotico italiano; ha una base quadrata di 15 metri circa per lato con rinforzi angolari che salgono fino al coronamento a sbalzo orizzontale posto a 84,7 metri di altezza. Il terrazzamento sommitale è raggiungibile salendo una scalinata di 414 gradini, che passa per tre logge sovrapposte, aperte su eleganti coppie di bifore e grandi trifore, da cui si gode di splendidi affacci panoramici.

La realizzazione della torre campanaria fu affidata nel 1334 a Giotto, all'epoca il più importante artista vivente, che vi legò per sempre il proprio nome. In qualità di capomastro dell'Opera, Giotto fornì un progetto del campanile e ne avviò la costruzione dei primi livelli. Alla sua morte, avvenuta tre anni dopo, l'incarico passò al suo allievo Andrea Pisano e poi a Francesco Talenti, che completò l'edificio nel 1359, variando il progetto iniziale con l'invenzione del coronamento a terrazza (in luogo probabilmente di una guglia).

All'esterno, il campanile è interamente rivestito di marmi bianchi, rossi e verdi, lavorati con motivi geometrici e di fiori stilizzati, e i primi due livelli sono arricchiti da un prezioso arredo scultoreo realizzato tra il XIV e il XV secolo.

Dal basso verso l'alto si trovano: il portale, coronato da un timpano ornato da sculture, e una serie di ventisei formelle marmoree esagonali lavorate a bassorilievo da Andrea Pisano e Bottega (ma completate da Luca della Robbia) raffiguranti la creazione dei Progenitori e le attività umane. Al di sopra, si trova un secondo ciclo di ventotto formelle marmoree, a losanga, con bassorilievi su maiolica blu raffiguranti le potenze celesti che governano la vita umana: i sette Pianeti, le sette Virtù cristiane, le sette Arti liberali e i sette Sacramenti. A questo livello, nella parete settentrionale, si trova una porta che un tempo dava accesso a un collegamento aereo con la Cattedrale. Questo passaggio ha un timpano ornato da una splendida "Madonna del solletico" di Andrea Pisano.

Nel livello superiore sedici nicchie accolgono altrettante statue in marmo bianco raffiguranti Sibille, Patriarchi e Profeti dell'Antico testamento.

Metà di questo gruppo di statue fu scolpito dai Pisano nel Trecento, mentre le restanti otto furono realizzate nei primi decenni del Quattrocento da Donatello e da Nanni di Bartolo e sono capolavori assoluti del Rinascimento (le più celebri sono il profeta "Zuccone" e l'Abra-mo e Isacco).

Per motivi conservativi gli originali di questi tre cicli scultorei furono trasferiti nel secolo scorso nel Museo e sostituiti da copie.

Il campanile è dotato di 12 campane: le cinque più antiche sono oramai dismesse; la più grande, chiamata "Apostolica", venne realizzata nel 1401 dai fonditori Niccolò e Luca Bondigi da Cortona e la si può ammirare lungo il percorso di visita.

Oggetto dell'intervento	Descrizione tecnica dell'intervento	Durata dell'intervento
Progettazione Nuova scala per il Campanile di Giotto	Progetto per la sostituzione del tratto terminale della scala in uscita al campanile di Giotto e realizzazione di elementi di arredo	Completato
Restauro e progettazione sale chiuse del Campanile di Giotto	Intervento di restauro e allestimento delle sale chiuse situate all'interno del Campanile di Giotto, in corrispondenza dei primi due livelli della "fabbrica"	In esecuzione
Progettazione dell'intervento di restauro del lato Ovest del Campanile di Giotto	Redazione del progetto di restauro di una porzione del lato occidentale del Campanile di Giotto al fine dell'ottenimento dei titoli abilitativi	Completato
Realizzazione parafulmine del Campanile di Giotto	Lavori di rifacimento dell'impianto di protezione contro le scariche atmosferiche del Campanile di Giotto	In esecuzione

## 4.3. Sito archeologico dei resti dell'antica Basilica di Santa Reparata

Nell'interno del Duomo, fra il primo e il secondo pilastro del lato destro della navata centrale s'imbocca una scala che conduce al percorso di visita ai resti archeologici dell'antica Basilica di Santa Reparata, che furono riportati alla luce in occasione di una grande campagna di scavi condotta tra il 1965 e il 1973.

In questo luogo il visitatore fa l'esperienza di un viaggio indietro nel tempo, attraverso le diverse fasi costruttive di uno dei primi templi cristiani della storia di Firenze. L'antica basilica rimase in piedi e fu officiata per più di otto secoli, e cioè dalla fondazione, agli inizi del V secolo, alla demolizione, avvenuta nel 1379, quando fu completato il corpo basilicale della nuova Santa Maria del Fiore, di dimensioni assai maggiori, che la contenne fino a quel momento come in un gioco di scatole cinesi. Dominano il sito i resti dell'edificio paleocristiano, che era tra le più grandi chiese della Tuscia altomedievale: lunga 50 metri per 25 di larghezza, a pianta basilicale, a tre navate, ornata da uno straordinario pavimento a mosaico decorato con motivi geometrici, nodi salomonici e vasi e dalla figura di un grande pavone, simbolo di eternità e resurrezione, affiancato da una targa con i nomi dei benefattori che finanziarono l'impresa musiva. A questi resti si sommano quelli più antichi della Firenze romana; le tracce dei rinnovamenti carolingi, quando furono aggiunte le due cappelle laterali nella zona absidale, una piccola cripta e un nuovo pavimento in pietra; e quanto rimane delle trasformazioni romaniche (1050-1106), quando fu edificato un coro rialzato e una nuova cripta. Il percorso di visita è arricchito da una straordinaria serie di sepolture di varie epoche, tra cui molte lapidi funerarie figurate del Trecento provenienti dalla veneranda basilica e da una antica area cimiteriale. Al centro campeggia la tomba del XIV secolo del gonfaloniere Giovanni de' Medici e il suo corredo funebre - composto da una spada, da una cotta e da speroni dorati - che è conservato in due teche, insieme ad altri manufatti rinvenuti in vari sepolcri, tra cui fibule finemente lavorate e due pallii millenari (probabilmente appartenuti ai papi Niccolò II e Stefano IX). Sono stupefacenti i resti della decorazione murale con *Imago pietatis* nell'absidiola destra, databile agli ultimi anni di vita dell'edificio.

Nell'area a ingresso libero del bookshop, attraverso una grata, si può ammirare la tomba di Filippo Brunelleschi, indicata da una semplice lapide in pietra serena con l'epitaffio.

Oggetto dell'intervento	Descrizione tecnica dell'intervento	Durata dell'intervento
Manutenzione ordinaria dell'Area di Santa Reparata	Manutenzione ordinaria dell'Area di Santa Reparata	In perpetuo

## 4.4. Il Battistero



Un viaggio in time lapse alla scoperta dell'incredibile cantiere di restauro del soffitto a mosaico del Battistero di Firenze

Il Battistero di San Giovanni sorge di fronte alla Cattedrale ed è l'antico centro religioso e civile della città, nonché un capolavoro del romanico italiano.

Il monumento che vediamo oggi fu consacrato nel 1059 da Papa Niccolò II ed è forse frutto dell'ampliamento di un primitivo Battistero del IV-V secolo, ma dal Medioevo al passato recente si è creduto che fosse un antico tempio pagano dedicato al dio Marte, convertito in Chiesa in epoca cristiana.

Il "bel San Giovanni" (come lo chiamò Dante), è un edificio a pianta ottagonale largo 25,6 metri, su cui s'innesta un corpo absidale a ovest, ordinato su tre livelli verticali e concluso da una doppia volta, costituita da otto vele interne su cui insiste un tetto a prisma di altrettanti lati. Le pareti sono rivestite in marmi bianchi e verdi a disegni geometrici e si aprono su tre portali e ventiquattro finestre. All'interno, ciascun lato è scandito da trabeazioni tra coppie di semi pilastri e sostenute da colonne antiche, mentre al secondo livello si apre un matroneo a galleria.

Una splendida decorazione musiva, realizzata tra il XIII e il XIV secolo, ricopre interamente la volta, la scarsella, alcune parti dei matronei, i loro parapetti e altri luoghi delle pareti. Questi mosaici furono cominciati da maestri di scuola bizantina e furono poi condotti e terminati da grandi maestri toscani del Due e del Trecento, tra i quali Cimabue, Coppo di Marcovaldo, Meliore e altri. I mosaici della volta sono dominati nelle tre sezioni a ovest da un'enorme figura di Cristo giudice tra il Paradiso dei beati e l'Inferno dei dannati. Nei registri orizzontali dei cinque spicchi restanti si vedono rappresentate, dall'alto verso il basso: le gerarchie angeliche, le storie della Genesi, quelle del patriarca Giuseppe, poi di Cristo e di Maria e infine quelle di San Giovanni Battista. I magnifici tappeti marmorei del pavimento sono opera di maestranze toscane dell'inizio del XIII secolo, che s'ispirano a quei manufatti tessili mediorientali che commerciavano i mercanti dell'Arte di Calimala, la gilda che sovrintendeva al tempio.

L'interno è ulteriormente impreziosito da arredi liturgici gotici e sepolcri romani e medievali, tra i quali il monumento al cardinal Baldassarre Coscia, capolavoro rinascimentale di Donatello e Michelozzo.

Gli accessi furono dotati di tre bellissime porte bronzee (i cui originali sono oggi al Museo): la Sud, istoriata con episodi della vita del Battista, che fu realizzata tra il 1330 e il 1336 da Andrea Pisano; la Nord, con storie di Cristo, di Lorenzo Ghiberti, del 1403-1424; e la Est, ribattezzata "Porta del Paradiso", opera somma e oramai pienamente rinascimentale dello stesso Ghiberti, istoriata con dieci storie dell'Antico testamento.

All'interno e all'esterno del Battistero si trovavano originariamente anche altre importanti opere d'arte, oggi conservate nel Museo dell'Opera del Duomo, tra cui la Maddalena di Donatello, la Croce di Pollaiuolo, l'Altare d'argento, i ricami del Parato di San Giovanni, i gruppi statuari di Rustici, Sansovino e Danti, oltre alle già citate porte.

Oggetto dell'intervento	Descrizione tecnica dell'intervento	Durata dell'intervento
Restauro quadrante pavimentale detto "La Madre Terra" del Battistero	Restauro di una porzione di pavimento intarsiata vicino alla porta Est del Battistero di San Giovanni	In corso

Restauro della volta musiva del Battistero	Esecuzione della campagna diagnostica e inizio prime operazioni propedeutiche al restauro dei mosaici della volta del Battistero di San Giovanni	In corso
--	--	----------



## 4.5. Il Museo dell'Opera del Duomo

Il Museo dell'Opera del Duomo fu inaugurato il 3 maggio del 1891 su progetto di Luigi Del Moro, quattro anni dopo il completamento della facciata in stile neogotico della Cattedrale a cura di Emilio De Fabris. Fin dalla sua apertura il Museo ha avuto sede nell'edificio prospiciente l'abside del Duomo, luogo che nel XV secolo Filippo Brunelleschi aveva progettato come sede di laboratori e depositi della Fabbrica dell'Opera del Duomo.

Il Museo raccoglie un patrimonio di importanza storico-artistica unica e dispone della maggiore concentrazione al mondo di scultura monumentale medievale e rinascimentale fiorentina in marmo, bronzo e argento. Ne sono un esempio le sculture dell'antica facciata del Duomo di Arnolfo di Cambio, oggi collocate nella spettacolare ricostruzione dell'incompiuta facciata originaria, le Porte del Battistero di Andrea Pisano e di Lorenzo Ghiberti ricondotte all'antico splendore e esposte dopo accurati interventi di restauro, le sculture e i rilievi del Campanile di Giotto, la Maria Maddalena Penitente dal Battistero, le Cantorie di Donatello e di Luca della Robbia, il prezioso Altare d'argento con rilievi di Andrea del Verrocchio e Antonio Pollaiuolo e la Croce d'argento di Antonio Pollaiuolo dal Battistero realizzati tra il XIV e il XV secolo sotto l'egida della corporazione di mercanti dell'Arte di Calimala. E ancora, l'incompiuta Pietà realizzata dal Buonarroti per il suo monumento funebre, donata alla Cattedrale da Cosimo III dei Medici nel 1722, dipinti su tela e su tavola, oreficerie e oggetti liturgici, reliquiari, tessuti pregiati, realizzati nel corso dei 700 anni di storia dell'Opera del Duomo e destinati alla Cattedrale, al Battistero di San Giovanni e al Campanile di Giotto.

Il Museo trova la propria ragion d'essere nell'espone e preservare adeguatamente i capolavori rimossi dalla collocazione originaria per motivi di tutela oppure per nuove committenze e le opere stivate nei depositi dell'Opera e renderli così fruibili al pubblico.

La missione del Museo dell'Opera del Duomo è, oltre alla tutela e alla conservazione dei manufatti, quella di presentare e ricontestualizzare in modo adeguato i capolavori commissionati per questi monumenti, valorizzando il pregnante messaggio religioso e spirituale che viene trasmesso da tutte le opere d'arte che nell'insieme costituiscono ciò che è oggi il prezioso tesoro monumentale dell'Opera di Santa Maria del Fiore.

Nel corso del Novecento l'Opera di Santa Maria del Fiore si è trovata nella doverosa necessità di ampliare considerevolmente il Museo, ricavando con accortezza nuovi spazi dai vani adiacenti al nucleo iniziale. Nell'assetto originario di fine Ottocento il Museo era costituito in tutto da tre sale, mentre oggi, in seguito al riallestimento più recente del 2015, è articolato in 28 spazi espositivi disposti su tre livelli.

Gli ampliamenti hanno permesso di realizzare un nuovo percorso espositivo che ripercorre cronologicamente, nella sequenza delle sale, la storia artistica dell'Opera di Santa Maria del Fiore e dei suoi monumenti. Il Museo è concepito secondo i dettami più aggiornati in materia di conservazione e di valorizzazione, è privo di barriere architettoniche, è dotato di apparati multimediali, musica, filmati e touch screen per agevolare la fruizione a tutte le tipologie di pubblico e per attirare l'interesse delle nuove generazioni.

Le attività funzionali alla tutela di controllo del patrimonio museale, basate sulle buone pratiche di conservazione, si esplicano nelle verifiche periodiche dei manufatti esposti, nel monitoraggio degli appositi apparati di controllo del micro-clima attraverso il controllo dell'andamento dei parametri di temperatura, umidità relativa e luminescenza delle sale espositive e delle teche del Museo, nell'elaborazione del programma mensile di controllo conservativo, di rotazione di manufatti sensibili e nella supervisione delle attività dei restauratori durante i controlli conservativi mensili e quelli straordinari.

Nel 2023 sono intensificate le attività di monitoraggio e controllo conservativo ordinario presso il Museo e le collezioni. Il programma di monitoraggio ha coinvolto tredici restauratori esterni, selezionati dall'Albo restauratori dell'Opera del Duomo, specializzati in varie categorie di manufatti. I controlli delle opere lapidee sono stati, invece, affidati ai restauratori interni specializzati. I controlli al Museo sono stati effettuati durante il giorno di chiusura mensile, mentre quelli in Cattedrale seguono un programma periodico adattato alle attività di culto. Per le opere poste in quota sono state impiegate attrezzature speciali. La maggior parte delle opere è in buono stato conservativo; quelle che richiedono lievi manutenzioni straordinarie o restauro sono sotto costante monitoraggio. Le operazioni di messa in sicurezza e restauro sono programmate nel corso del 2024.

Nel 2023 è proseguito il programma dei controlli conservativi ordinari delle opere esposte al Museo includendo anche i manufatti conservati in vetrina. Inoltre, è stata realizzata una campagna puntuale di monitoraggio e di controllo dello stato conservativo dei manufatti della Cattedrale, compresa Santa Reparata, dei depositi e degli uffici.

I controlli periodici hanno l'obiettivo di monitorare e prevenire potenziali danni ai manufatti dovuti a vari fattori di rischio, contribuendo così alla tutela del patrimonio. Questi controlli permettono di identificare tempestivamente eventuali criticità e preservare la conservazione del manufatto, evitando interventi di restauro più complessi e costosi. Il piano e la frequenza dei controlli sono adattati alle condizioni specifiche dei manufatti, considerando tipologia e materiali. Nel contesto dei monumenti storici, come il Duomo, i parametri microclimatici variano in base alle condizioni esterne e all'afflusso di visitatori e fedeli, rendendo ancora più cruciali i controlli sullo stato conservativo delle opere sensibili rispetto a quelli in ambienti a clima controllato come i musei.



Per consultare la carta dei servizi del Museo dell'Opera di Santa Maria del Fiore:

[CLICCA QUI](#)



## Altre attività portate avanti nel 2023

Nel 2022 il Museo ha ottenuto il riconoscimento dalla Regione Toscana museo di rilevanza regionale e per il 2023 nella valutazione delle attività svolte si è posizionato al quarto posto su 113 nella graduatoria dei musei di rilevanza regionale, ottenendo un contributo di fondi pari a 77,936 punti totali.

La Coordinatrice del Museo e delle collezioni è stata invitata a partecipare al convegno annuale dell'Associazione Fabbricerie Italiane, tenutosi a Pisa, dal titolo "L'equilibrio tra Conservazione e Spiritualità" ("The equilibrium between conservation and spirituality"). Durante il suo intervento, ha presentato le specifiche modalità delle attività di conservazione delle opere d'arte appartenenti all'Opera di Santa Maria del Fiore, al Capitolo Metropolitano e alla Diocesi. Ha illustrato come tali attività vengano svolte periodicamente nei luoghi di culto, evidenziando l'importanza di trovare un equilibrio tra la conservazione del patrimonio artistico e il contesto spirituale dei luoghi.

N. visitatori  
Museo

602.222

### Museo dell'Opera del Duomo

750

N. di opere  
permanenti

1

N. opere  
temporanee

350

N. di giorni di  
apertura del Museo

1.200

N. ore controllo  
conservativo



	<b>Ottenuta, con erogazione di contributo per il 2023</b>
Richiesta di istanza di riconoscimento di museo di rilevanza regionale	
Controlli sistema climatizzazione e rilevamenti parametri museo	<b>55 sessioni</b>
Interventi di manutenzione preventiva opere della collezione	<b>26</b>
Rotazione esposizione manufatti sensibili	<b>30</b>
Aggiornamento liste patrimoniali per assicurazione	<b>40</b>
Restauratori esterni per controlli collezione del museo	<b>13</b>
Convegni	<b>1</b>
Controllo dello stato conservativo opere d'arte, totale	<b>515</b>
Rilevamenti parametri microclima in Santa Reparata	<b>42 sessioni</b>
Rilevamenti parametri microclima Giotto in Duomo	<b>15 sessioni</b>
Sessioni plenarie Comitato "Beni Culturali" UNI (ente normativo italiano) e working group WG16 del CEN (ente normativo europeo)	<b>5 sessioni</b>
Corsi formativi e seminari	<b>3</b>
Trasferimento temporaneo per motivi di culto di reliquiari e oggetti liturgici dall'esposizione in Museo alla Cattedrale	<b>10 Reliquiari e oggetti liturgici</b>
Opere del Museo restaurate	<b>2</b>
Opere del Museo in corso di restauro	<b>2</b>
Opere dal Duomo restaurate	<b>1</b>
Opera in deposito esterno con prestito a lungo termine	<b>1</b>

Oggetto dell'intervento	Descrizione tecnica dell'intervento	Durata dell'intervento
Manutenzione straordinaria e restauro facciata del Museo, Piazza Duomo n° 9	Ottenimento dei titoli abilitativi atti all'esecuzione del progetto di restauro e manutenzione della facciata del Museo dell'Opera del Duomo	Lavoro affidato
Progettazione ampliamento del Museo dell'Opera	Fase di progettazione preliminare per l'ampliamento del Museo dell'Opera del Duomo in Palazzo Compagni, Firenze	In corso
Apertura nuovo Deposito Bagagli	Allestimento tecnico-impiantistico per l'apertura del nuovo deposito bagagli	Completato
Nuovo sistema di monitoraggio termo-igrometrico	Aggiornamento del sistema di supervisione con l'inserimento di nuovi punti di monitoraggio e storizzazione dei dati acquisiti	In corso
Messa in sicurezza della tavola di Lorenzo di Credi, <i>San Giuseppe</i> , 1520/23	Trattamento di disinfestazione anossica dell'opera nella Cappella di San Giuseppe nella Cattedrale di Santa Maria del Fiore	Completato
Restauro della tavola di Lorenzo di Credi, <i>San Giuseppe</i> , 1520/23	Richiesta di autorizzazione al restauro dell'opera a fini conservativi	In corso
Anossia delle cornici ed elementi lignei dell'altare di San Giuseppe	Trattamento di disinfestazione anossica dell'opera nella Cappella di San Giuseppe nella Cattedrale di Santa Maria del Fiore	Completato
Anossia delle opere di ignoto, <i>Sant'Anna con Maria e Gioacchino, Sposalizio della Vergine</i>	Trattamento di disinfestazione anossica dell'opera nella Cappella di San Giuseppe nella Cattedrale di Santa Maria del Fiore	Completato
Restauro tela di A. Viligiardi, <i>San Pietro Apostolo</i> , 1906	Cattedrale di Santa Maria del Fiore, Tribuna di San Zanobi, Cappella di San Pietro, restauro della tela	Completato
Trattamento apparati lignei Sacrestia delle Messe, secc. XV-XIX	Trattamento di disinfestazione anossica	In corso
Fermature e consolidamenti sul dipinto di Giovanni del Biondo, <i>San Zanobi insieme ai santi Crescenzo ed Eugenio</i> , 1380 circa	Messa in sicurezza per evitare un ulteriore degrado al manufatto	Completato
Fermature e consolidamenti sul dipinto di Andrea di Giusto, <i>I santi Cosma e Damiano</i> , 1430	Messa in sicurezza per evitare un ulteriore degrado al manufatto	Completato



Restauro due tele di Niccolò Barducci, <i>Veduta del duomo di firenze, lato nord e facciata basilicale, Veduta del Duomo di Firenze, lato nord e facciata tricuspidata</i> , 1883	Restauro conservativo	In corso
Controllo della tela di Giovanni Camillo Sagrestani, <i>Lo sposalizio della Vergine</i> , XVIII sec., del Crocifisso ligneo, dell'affresco di ignoto <i>Adorazione dei Magi</i> e del dipinto attribuito a Bernardo Veracini, <i>San Zanobi resuscita un fanciullo</i> , XVIII sec.	Chiesa di San Benedetto, controllo dello stato conservativo	Completato
Realizzazione di una teca per la sinopia di affresco dal Battistero	Realizzazione e posizionamento (all'interno del <i>Lapidarium</i> del museo) di una teca di protezione per l'esposizione della sinopia proveniente dal Battistero	Completato
Realizzazione di un dissuasore metallico per affresco <i>Annunciazione</i>	Progettazione e messa in opera di una struttura dissuasiva per la protezione dell'affresco dell' <i>Annunciazione</i> al secondo piano dell'Antica Canonica di san Giovanni (zona sale convegni)	Completato
Restauro dell'opera di Manifattura fiorentina, <i>Candelabro per cero pasquale</i> , XV se.	Restauro	Completato
Messa in sicurezza di nove sculture lignee conservate in Cattedrale e nove opere lignee conservate in Museo.	Le opere presentano diverse tipologie di degrado. Messa in sicurezza e fermatura dei sollevamenti, rimozione del particellato atmosferico	Completato
Realizzazione nuova vetrina per la <i>Maestà</i> di Giotto, e spostamento dell'opera nella sala dei Frammenti	Realizzazione e installazione di una teca climatizzata e suo collocamento nella sala dei Frammenti. Spostamento della <i>Maestà</i> di Giotto dal secondo piano al piano terreno	Completato
Controlli periodici mensili dello stato conservativo di tutte le opere del Museo	Aggiornamento condition report e depoveratura dove necessario	Completato
Controlli periodici dello stato conservativo di tutte le opere mobili presso i monumenti (Battistero, Duomo e Santa Reparata) e Uffici	Aggiornamento condition report e depoveratura dove necessario	Completato
Messa in sicurezza cinque opere in terracotta	Le opere presentano diverse tipologie di degrado. Messa in sicurezza e fermatura dei sollevamenti	In corso





## 4.6. L'Archivio storico

### Archivio storico

Il patrimonio documentario dell'Archivio storico inizia dalla metà del XIV secolo e prosegue ininterrottamente fino a oggi. Il pezzo più antico prodotto dall'attività dell'Opera è il registro di Ricordanze del provveditore Filippo Marsili, datato 1353-1358.

Tuttavia, l'Archivio storico comprende anche manoscritti più risalenti, benché non legati direttamente all'Opera. Si tratta di 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.

Nel 2023 è proseguita con intensità l'attività di restauro dei manoscritti, che si era rallentata negli anni precedenti a causa della pandemia.

### Archivio delle fedeli di battesimo

L'Archivio delle fedeli di battesimo, che pervenne all'Opera del Duomo 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. L'importanza di questi registri deriva principalmente dal fatto che fino agli anni Trenta del XX secolo quello di San Giovanni fu l'unico fonte battesimale della città. Pertanto, 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.

### 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 le funzioni religiose 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 codici, anche se non sarà più possibile ammirare in tutto il loro splendore molte delle miniature eseguite dai maestri 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 XIX secolo da compositori quali Giovanni Pierluigi da Palestrina, Francesco Corteccia, Marco da Gagliano, Tomás Luis de Victoria e i vari maestri di cappella che si sono succeduti nel corso dei secoli.

## Archivio corrente

La formazione dell'archivio, come complesso di documenti e di relazione tra i documenti, non è solo un obbligo normativo, ma è una esigenza pratica di ogni ente pubblico o privato che, nella sua quotidiana attività, produce o riceve documenti, ed è una garanzia per poter mantenere nel tempo la memoria delle proprie attività svolte e quindi la propria storia. È essenziale perciò che sin dall'inizio siano garantiti i presupposti per una strutturazione organica e funzionale della documentazione, in modo che l'archivio venga ad assumere nel tempo un assetto adeguato alla sua funzione di conservazione e reperibilità della documentazione. Questa buona pratica sarà in futuro anche la migliore garanzia per la sua conservazione, come fonte storica.

Nel 2023 è terminata la prima fase di consulenza per il progetto di realizzazione del nuovo sistema di gestione della documentazione corrente dell'Opera. Il lavoro di analisi ha prodotto la documentazione necessaria per l'implementazione del software di gestione documentale ovvero:

- il titolare di classificazione,
- le procedure di protocollo,
- il piano di fascicolazione,
- la guida per l'uso del piano di classificazione, fascicolazione e procedure di scarto.

Inoltre, è stato individuato il modello organizzativo da adottare internamente per facilitare i flussi di gestione e le operazioni necessarie alla corretta catalogazione e conservazione della documentazione. A coordinare le attività inerenti al progetto è stato nominato un Responsabile della gestione documentale nella figura del Responsabile dell'Archivio Storico. Nel corso del 2024 è prevista l'adozione di tale struttura organizzativa e del software più idoneo a svolgere le procedure e le linee guida individuate in fase di analisi.

## Risorse digitali

Durante l'ultimo ventennio l'Archivio storico dell'Opera ha dedicato notevoli sforzi alla creazione di strumenti di ricerca fruibili online. Ricordiamo in particolare: Gli anni della cupola, 1417-1436: archivio digitale delle fonti dell'Opera di Santa Maria del Fiore; Registri Battesimali (uno strumento per la consultazione digitale dei registri dei battezzati in San Giovanni dal 1450 al 1900); I codici corali, che consente lo studio analitico e a più livelli dei cinquantotto codici corali, in gran parte miniati, che fanno parte del fondo musicale dell'Opera. Nel corso del 2023 è stata messa online la nuova versione della risorsa dei registri battesimali. Riguardo agli stessi registri è stata ulteriormente sviluppata la banca dati dei battezzati con l'aggiunta di altri dieci anni, che ampliano la serie agli anni 1450-1560.

Per quanto concerne *Gli Anni della Cupola*, progetto curato da Margaret Haines, nel 2023 si è concluso il progetto, condiviso con l'Istituto di Linguistica Computazionale del CNR, di conversione del database al formato XML-TEI, che ne garantisce la leggibilità dei dati con i più avanzati sistemi operativi. Il codice sviluppato è stato depositato sulla piattaforma CLARIN,

l'infrastruttura europea delle risorse linguistiche per le scienze umane e sociali. Le risorse digitali sono reperibili alla pagina web <https://duomo.firenze.it/it/archivio/risorse-digitali>.

## Digitalizzazione

Da alcuni anni l'Archivio cura la digitalizzazione del proprio patrimonio documentario. Nel 2023 sono proseguiti i lavori di acquisizione delle immagini della documentazione archivistica. Le riprese hanno riguardato, fra l'altro, i codici corali, per i quali si è potuto contare sul cofinanziamento di Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze.

## Archivio fotografico

L'Archivio fotografico si occupa non solo di conservare il patrimonio storico di immagini dell'Opera, ma anche di arricchirlo e aggiornarlo attraverso nuove acquisizioni.

La fototeca rende disponibili tali materiali per usi interni ed esterni a fronte di una sempre crescente richiesta di immagini per finalità legate alla comunicazione, dalla stampa ai social network. Le grandi campagne di restauro hanno sollecitato la ricerca nell'archivio delle immagini a scopo di studio e confronto.

L'archivio fotografico si occupa anche di seguire le varie fasi delle richieste di riprese cinematografiche e televisive, dai contatti preliminari con le case di produzione, ai sopralluoghi, ai contratti, fino al momento delle riprese vere e proprie all'interno dei monumenti o del Museo.

Nel 2023 l'attività si è concentrata su riordino e condizionamento del grande patrimonio di fotografie analogiche dell'Opera. Tutte le immagini sono state messe in sicurezza dal punto di vista conservativo e rese disponibili alla consultazione. L'estrema varietà di formati e supporti dei materiali fotografici ha comportato un lungo lavoro di sistemazione in contenitori adeguati alla specificità delle molteplici tipologie degli oggetti fotografici. L'attività di condizionamento è stata svolta dalla dottoressa Dalia Di Giacomo.

La collaborazione col fotografo Antonio Biagiotti ha portato alla mostra *La Piazza, l'uomo*, il fotografo che si è tenuta nei locali della Libreria Brunelleschi, dal 6 aprile al 4 giugno. In questa sede sono state esposte 26 fotografie scattate col banco ottico sviluppate e stampate a mano dall'autore senza alcun intervento digitale.

## 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 per numerosi opuscoli ottocenteschi. Il catalogo della Biblioteca, in continuo aggiornamento, è accessibile online attraverso l'OPAC dello SDIAF (Sistema Documentario Integrato dell'Area Fiorentina), cui l'Opera aderisce dal 2007 (consultabile dal sito: <https://opac.comune.fi.it/easyweb/w2001/>).

## Sala di Studio

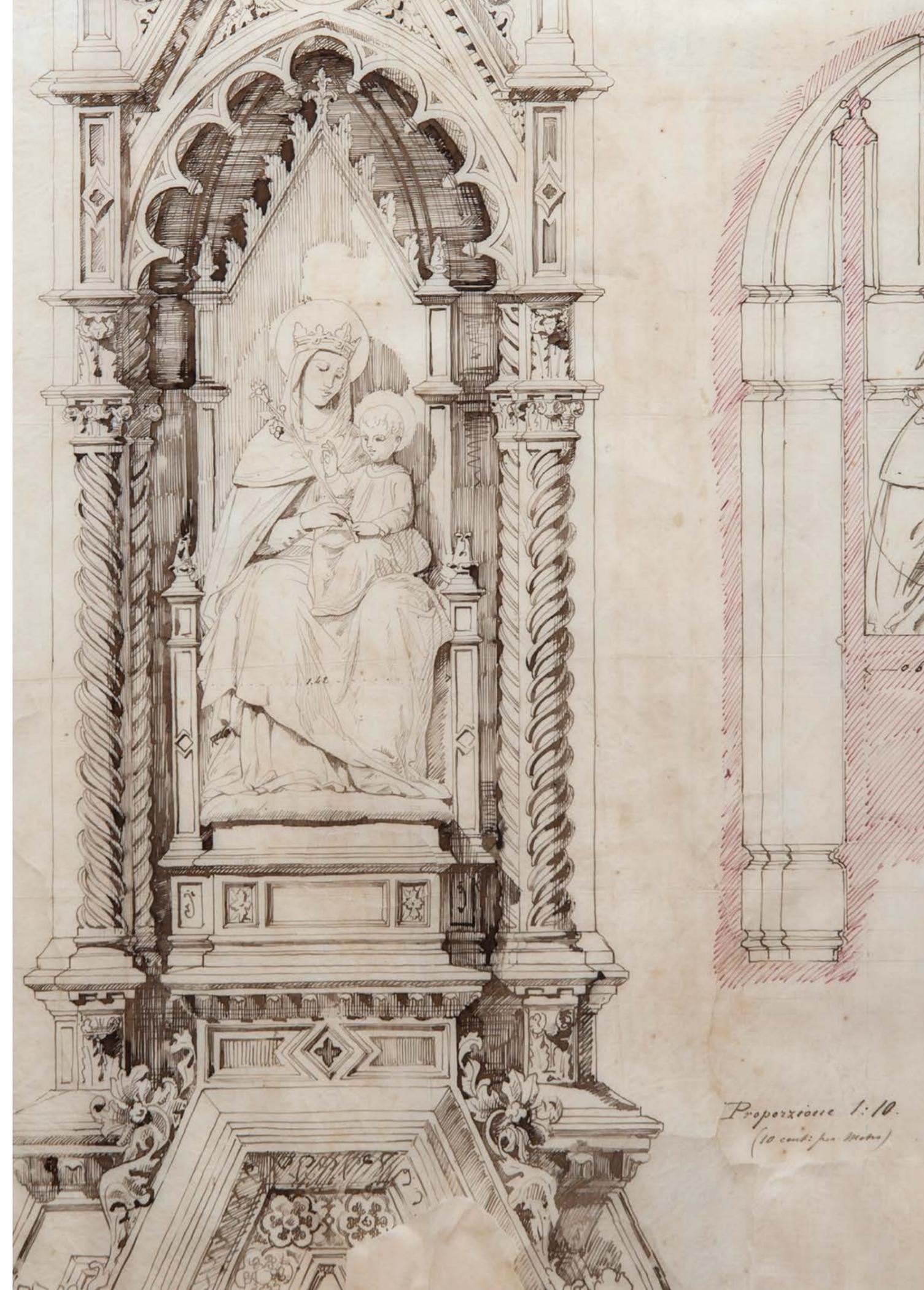
L'archivio e la biblioteca sono liberamente consultabili da parte degli studiosi secondo un orario di apertura articolato in tre giorni alla settimana (lunedì, mercoledì e venerdì dalle 9 alle 13).

## Le attività dell'Archivio storico

Le funzioni principali dell'Archivio storico possono essere ricondotte alle seguenti attività: ordinamento, conservazione e restauro del patrimonio archivistico; coordinamento della gestione documentale corrente; digitalizzazione dei materiali conservati; apertura al pubblico e gestione della sala di studio; assistenza ai ricercatori; visite guidate all'Archivio storico; promozione di attività di studio e di pubblicazioni scientifiche; ordinamento, conservazione e restauro del patrimonio fotografico; promozione di nuove campagne fotografiche; reperimento e fornitura di materiali audiovisivi ad uso interno; gestione delle richieste di immagini fotografiche da parte di soggetti esterni, inclusa la cessione dei diritti e la vendita; gestione delle richieste di riprese televisive e cinematografiche; sviluppo e gestione della biblioteca; sviluppo e gestione di risorse digitali per la ricerca.

## In cifre...

N. manoscritti restaurati	13
N. fotografie restaurate	34
N. libri acquistati per la biblioteca	11
N. libri ricevuti in dono	21
N. libri ricevuti in scambio	4
N. libri ricevuti come copia d'obbligo	18
N. visite didattiche	7
N. ore apertura al pubblico della sala studio	568
N. utenti della sala di studio	29
N. presenze in sala di studio	122
N. richieste pezzi (archivio e biblioteca)	210

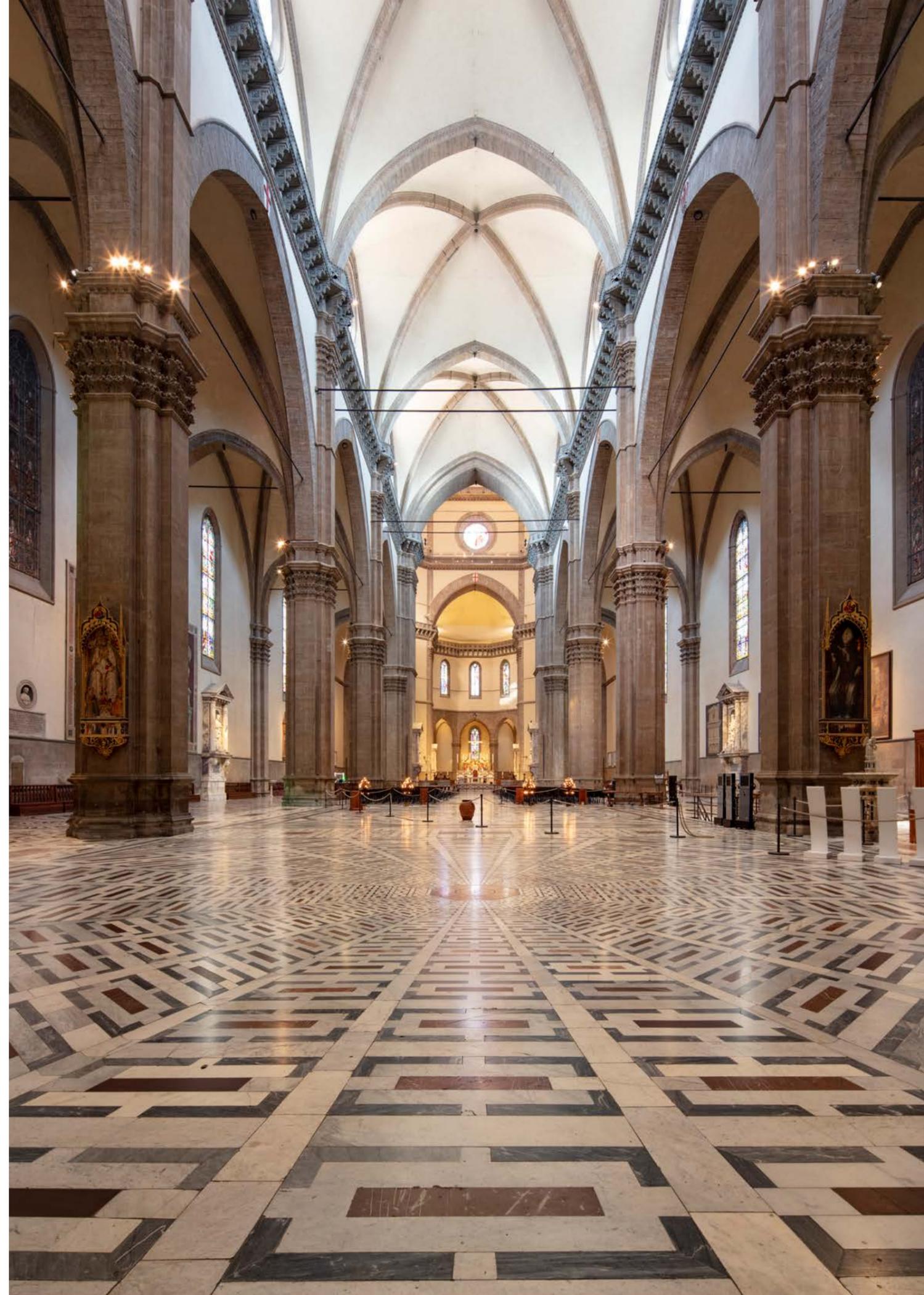


## 4.7. Le attività di comunicazione e l'Ufficio Stampa

Le attività di comunicazione dell'Opera di Santa Maria del Fiore permettono di comunicare a visitatori, fedeli, privati cittadini e a tutti gli interessati quali sono gli eventi, le iniziative e gli approfondimenti culturali in programma negli spazi dell'Opera e in relazione al Complesso monumentale. Per questo scopo viene costantemente incrementato, a cura dell'Area Relazioni Esterne, il blog "Opera Magazine", il luogo online dell'Opera di Santa Maria del Fiore dove potete trovare pubblicati continui approfondimenti sul patrimonio storico, artistico e spirituale.

Un altro strumento di comunicazione è la newsletter aziendale, che viene inviata con regolarità e rappresenta un canale alternativo per aggiornare gli iscritti sugli eventi in corso, sulle attività particolari o novità rilevanti, estendendo così le comunicazioni dell'Ufficio Stampa, con cui l'Area Relazioni Esterne è in costante collaborazione. Grande importanza è attribuita, inoltre, ai social media, di cui vengono curati quotidianamente, e programmati in modo strategico, i contenuti video, testuali e fotografici.

È stata registrata una crescita esponenziale dei follower sul profilo Instagram @museofirenze grazie ad una nuova strategia messa in pratica a partire dal 2020, che ha come obiettivo comunicare i valori dell'Istituzione e far conoscere a tutti le sue collezioni tramite contenuti di alto valore culturale e artistico e, al contempo, promozionale, didattico e scientifico.





## Catalogo digitale unico Arnolfo

Il catalogo digitale unico Arnolfo è un database ordinato in 9 schede catalografiche, concepite seguendo le norme dell'ICCD, che riguardano la schedatura dei beni pubblici.

Nel corso del 2023 sono state apportate miglioramenti significativi sia al back-end sia al front-end del Catalogo Digitale Arnolfo, nonché al front-end delle schede "O" ("Opere", versioni sintetiche delle schede delle opere più importanti fatte per essere lette sulle app o sul sito) presenti sul sito ufficiale dell'Opera di Santa Maria del Fiore. In particolare, sono stati introdotti nuovi campi nel back-end delle schede "OA" ("Opera d'Arte") e "O", ottimizzata la logica di ordinamento verticale "insiemi/parti-madri/figlie" e di relazione orizzontale, e migliorato il Front-end di Arnolfo, attualmente offline ma in fase di miglioramento.

Per quanto riguarda le schede "O", ora ogni pagina del sito dedicata ai monumenti del complesso include un campo "opere", dove è possibile trovare brevi schede bilingui, in italiano e in inglese, delle opere d'arte più rilevanti, accompagnate da didascalie ampliate e gallerie fotografiche. Contestualmente, è in corso un processo di revisione e organizzazione dei contenuti fotografici presenti nelle singole schede di ogni tipologia.

A partire da novembre, è stato avviato un progetto di tirocinio con uno studente dell'Università degli Studi di Siena, specializzato in Scienze storiche e del patrimonio culturale, per la ricerca e la catalogazione della Porta della Cattedrale nota come "dei Cornacchini".

Attività svolta	Tipologia di scheda	N. di attività svolte
Creazione ex novo	Scheda O	148
Creazione ex novo	Scheda OA	30
Implementazione/aggiornamento	Scheda OA,AA, DIS	1.643

	2021	2022	2023
N. articoli pubblicati su Opera Magazine	30	31	28
N. Pubblicazioni social FB + Twitter + Instagram	1.022	3.256	3.950
N. follower su X (Twitter)	9.233	9.565	9.812
N. follower su Instagram	61.500	74.000	84.500
Follower su LinkedIn	920	1.089	1.204
N. iscritti alla newsletter	7.203	6.200	5.748
N. interazioni su Instagram	-	1.800.628	2.455.867

Per quanto riguarda le attività dell'Ufficio Stampa, nel 2023 l'Ufficio ha ricoperto il ruolo di produttore esecutivo del primo documentario mai realizzato sul Battistero. Il documentario "San Giovanni. La Porta per il Paradiso", scritto e diretto da Tommaso Santi, è stato prodotto dall'Opera di Santa Maria del Fiore in collaborazione con Kove.



Molto importante è stata la presenza sulle tv nazionali italiane con decine di servizi nei tg e importanti programmi in prima serata.

### Le notizie principali del 2023

*Inizio del restauro degli oltre mille metri quadrati dei mosaici della volta del Battistero di Firenze e realizzazione dello spettacolare cantiere di restauro che permette anche le visite al pubblico*

8 febbraio 2023

*Collocamento sulla facciata della Cattedrale di tre copie delle sculture di Papa Leone Magno, Papa Celestino I e Papa Gregorio VII*

10-14 luglio 2023

*Al via il biomonitoraggio dell'aria all'interno del Duomo di Firenze*

15 settembre 2023

*Concerto in Cattedrale "Back to Bach – Special Edition" con Paolo Fresu, Daniele Di Bonaventura, Uri Caine e I Virtuosi Italiani.*

26 ottobre 2023

## Le attività dell'Ufficio Stampa

**2**

N. conferenze stampa

**3.854**

Totale articoli web in  
lingua italiana

**30**

N. comunicati stampa

**34,1 milioni di €**

AVE - Valore Equivalente se  
fosse stata pubblicità  
(esclusi tv, radio e stampa estera)

**5.250**

N. articoli pubblicati in Italia

**193 milioni**

OTS - Potenziale di lettori  
che hanno visto gli articoli  
(esclusi tv, radio e stampa estera)

**1.396**

N. articoli edizioni stampate italiane



5

**I visitatori e  
i servizi ai visitatori**

## 5.1. Visite e biglietti

Nel 2023 l'Ufficio Vendite dell'Opera Santa Maria del Fiore ha continuato il lavoro sistematico di definizione di nuovi prodotti iniziato l'anno precedente, per instaurare rapporti e vendite dirette con il cliente. È stato quindi consolidato il rapporto con i tour operator proponendo prodotti a valore aggiunto per vivere una esperienza più esclusiva all'interno del Complesso monumentale. Sono state proposte, con un calendario regolare, visite guidate ordinarie e visite guidate esclusive sulle Terrazze della Cattedrale, al Museo e Battistero, alla Cattedrale e alla Cupola. Novità indiscussa del 2023 sono state le visite guidate sul cantiere del Battistero, una struttura che consente al contempo il restauro e la manutenzione della volta musiva e lo svolgimento delle visite guidate, che danno al visitatore la possibilità di apprezzare da vicino gli splendidi mosaici.

Per quanto riguarda i gruppi, il loro accesso ai monumenti è regolato in orari specifici, tenendo conto delle esigenze liturgiche e con particolare attenzione alle visite all'interno della Cattedrale e alla Cupola.

L'Ufficio Vendite si occupa anche di richieste per aperture straordinarie per gruppi privati, in orario di chiusura dei monumenti, oltre alla gestione e commercializzazione delle sale riunioni che sono situate presso l'Antica Canonica di San Giovanni.

	<b>Totale in euro</b>	<b>Numero di visitatori</b>
<i>Visita Guidata Cattedrale</i>	<b>€ 187.890,00</b>	<b>13.904</b>
<i>Misericordia Cattedrale*</i>	<b>€ 221.520,00</b>	<b>43.469</b>
<i>Condottieri</i>	<b>€ 846,00</b>	<b>58</b>
<i>Cantiere Battistero</i>	<b>€ 116.190,00</b>	<b>1.851</b>
<i>Tour speciali (Orologio, Sacrestia, Bottega)</i>	<b>€ 14.860,00</b>	<b>295</b>
<i>Terrazze</i>	<b>€ 90.495,00</b>	<b>1.259</b>
<i>Terrazza Nord</i>	<b>€ 1.583.514,00</b>	<b>30.611</b>
<i>Cupola guidata</i>	<b>€ 762.570,00</b>	<b>18.394</b>
<i>Museo e Battistero visita guidata</i>	<b>€ 60.020,00</b>	<b>2.445</b>
<i>Passeggiate Fiorentine</i>	<b>€ 765,00</b>	<b>153</b>
<i>Aperture straordinarie</i>	<b>€ 10.500,00</b>	<b>87</b>

## Incassi

	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Totale in euro</b>	<b>€ 1.320.174</b>	<b>€ 3.094.512</b>
<b>Totale visitatori visite guidate</b>	<b>60.128</b>	<b>117.101</b>

## I biglietti



**€ 30,00**

Prezzo Brunelleschi  
pass intero

**€ 12,00**

Prezzo Brunelleschi  
pass ridotto

**€ 15,00**

Prezzo Ghiberti  
pass intero

**€ 5,00**

Prezzo Ghiberti  
pass ridotto e ridotto  
studenti

**€ 20,00**

Prezzo Giotto  
pass intero

**€ 7,00**

Prezzo Giotto  
pass ridotto



# I biglietti

**€ 15,00**

Prezzo visita guida Cattedrale - intero

**€ 15,00**

Prezzo Condottieri

**€ 35,00**

Prezzo Sacrestia Vecchia - intero

**€ 25,00**

Prezzo Battistero e Museo visita guidata - intero

**€ 45,00**

Prezzo Cupola guidata - intero

**€ 100,00**

Prezzo apertura straordinarie

**€ 65,00**

Prezzo Cantiere Battistero

**€ 50,00**

Prezzo Terrazze della Cattedrale - intero

**€ 35,00**

Prezzo Orologio/Bottega intero

**€ 5,00**

Prezzo Passeggiate Fiorentine

**€3,00**

Prezzo Carta dello studente

## Fatturato da prodotti a valore aggiunto

**€ 3.094.512**

*N. clienti che hanno usufruito di prodotti a valore aggiunto*

**117.101**

## Biglietti emessi

*nell'ultimo triennio*

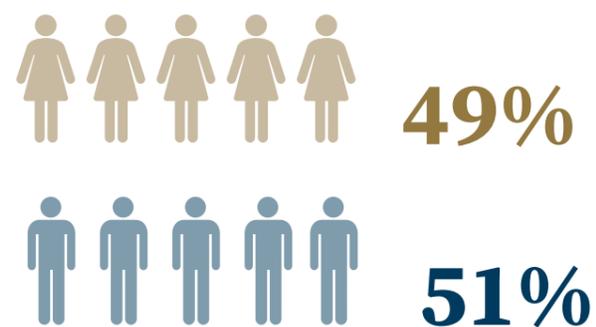
	2021	2022	2023
Biglietti emessi alle casse con operatore	<b>188.449</b>	<b>475.949</b>	<b>435.988</b>
Biglietti emessi tramite B2B	<b>10.942</b>	<b>59.380</b>	<b>113.114</b>
Biglietti emessi online e verificati in ingresso Monumenti	<b>294.405</b>	<b>589.029</b>	<b>779.390</b>
Biglietti emessi tramite altri canali di vendita	-	-	-
<b>TOTALE</b>	<b>493.796</b>	<b>1.124.358</b>	<b>1.328.522</b>

Ai visitatori che hanno acquistato un biglietto online o che si sono collegati alla rete Wi-Fi dell'Opera da gennaio a dicembre 2023, è stato inviato per mail un questionario per raccogliere dati sulla loro esperienza di visita e sull'impatto sociale sperimentato a seguito della visita. I dati relativi a questo secondo aspetto sono esposti nel capitolo 6 dedicato proprio a questo tema.

Il questionario ha raccolto 213 compilazioni complete e 36 parziali per un totale di 294 rispondenti. Il campione dei rispondenti si è quindi auto-selezionato e non è da considerarsi rappresentativo dell'intera popolazione di visitatori.

L'analisi delle risposte ottenute ha rivelato che la maggior parte delle persone che hanno visitato il Complesso monumentale nel 2023 appartengono al genere femminile (49%) e si trovano nella fascia d'età 46-65 anni (34%)<sup>2</sup>.

## Anagrafica dei visitatori



Rispetto alla tipologia di biglietto, si osserva che circa la metà dei visitatori (52%, N = 592) che hanno risposto al questionario hanno acquistato il Brunelleschi Pass, ovvero il biglietto che consente la visita a tutti i monumenti nell'arco di 3 giorni. A seguire il Giotto Pass (26%, N = 592) e il Ghiberti Pass (12%, N = 592).

Tuttavia, i rispondenti hanno dichiarato per la maggior parte (44%) che la visita si è svolta nell'arco di un solo giorno, per una durata complessiva di 3-6 ore di visita (44%) mostrando quindi che il Brunelleschi Pass è stato sottoutilizzato dalla maggior parte di essi. I visitatori sono comunque riusciti a visitare gran parte del Complesso monumentale, come mostrano le percentuali elevate di visitatori per ogni monumento.

<sup>2</sup> Dati relativi alla visita al Complesso monumentale: in 2 giorni = 36%; in 3 giorni = 20%; in un unico giorno = 44%; non ricordo = 0%

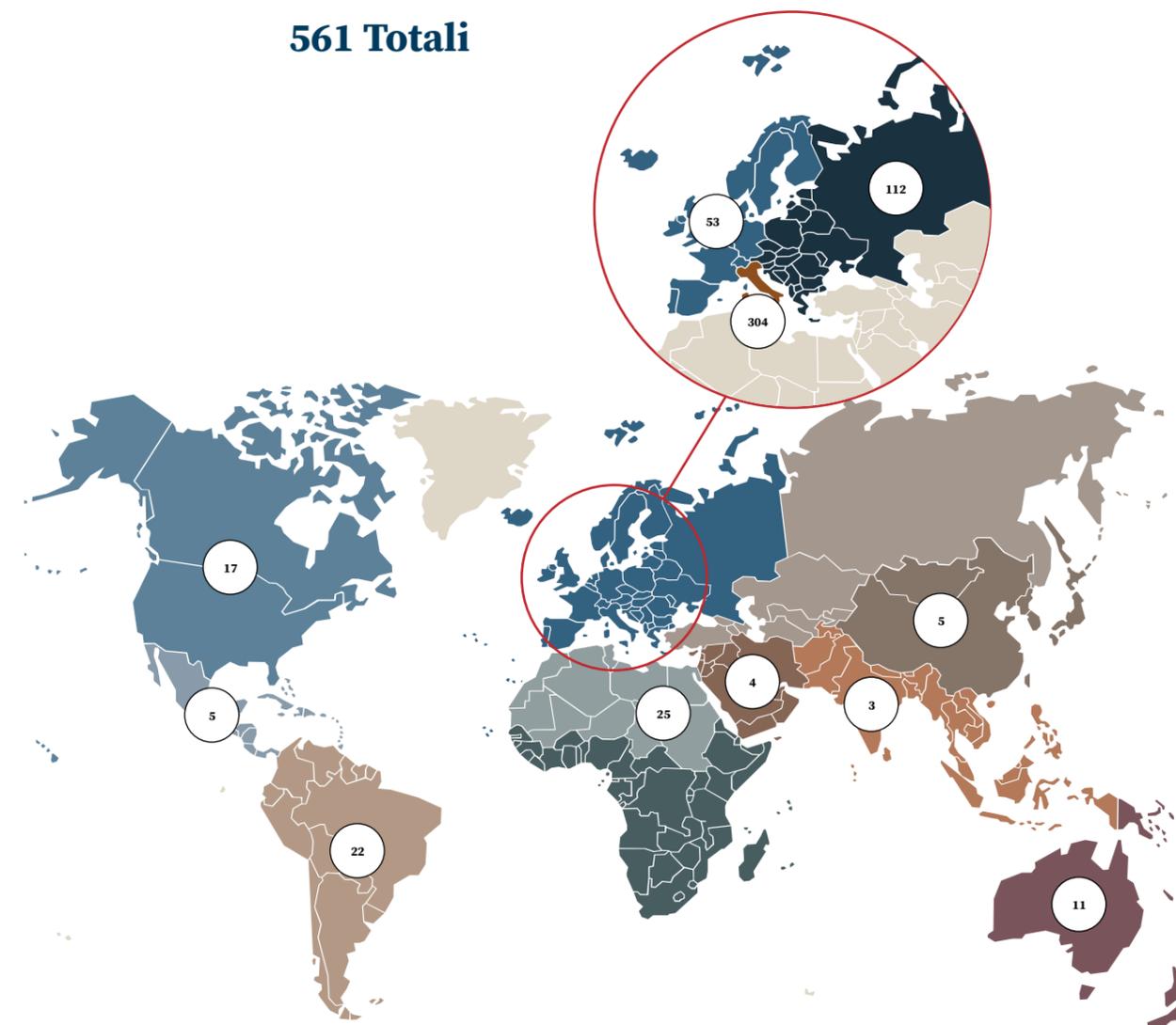
N del campione = 526

Dati relativi alla durata della visita: meno di un'ora = 4%; tra un'ora e tre ore = 34%; tra tre e sei ore = 44%; tra sei e dieci ore = 14%; più di 10 ore = 2%; non ricordo = 1%

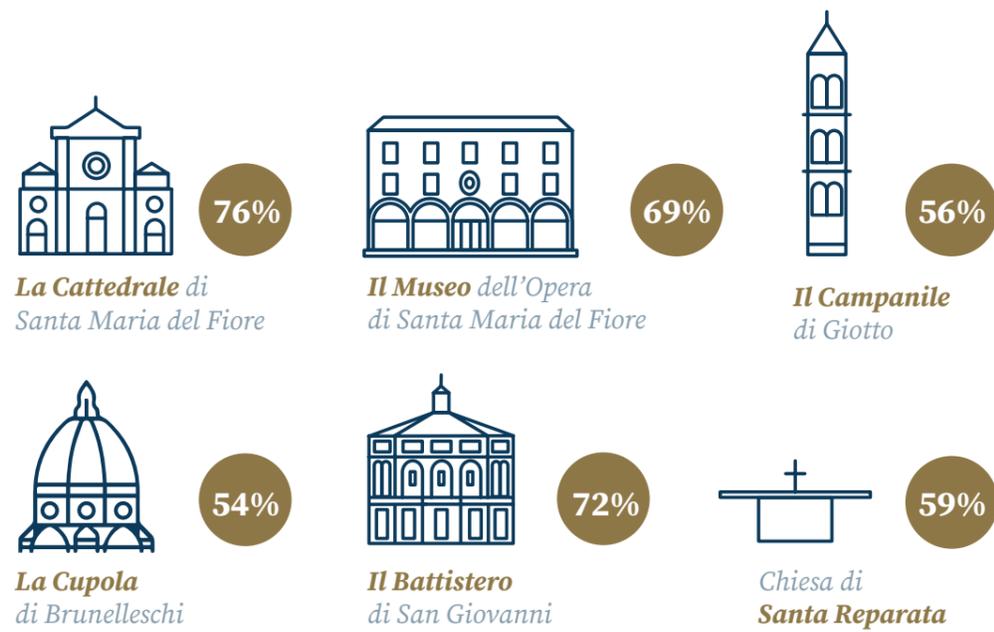
N del campione = 526

## Distribuzione dei rispondenti

561 Totali



## Percentuale di visitatori per ciascun monumento

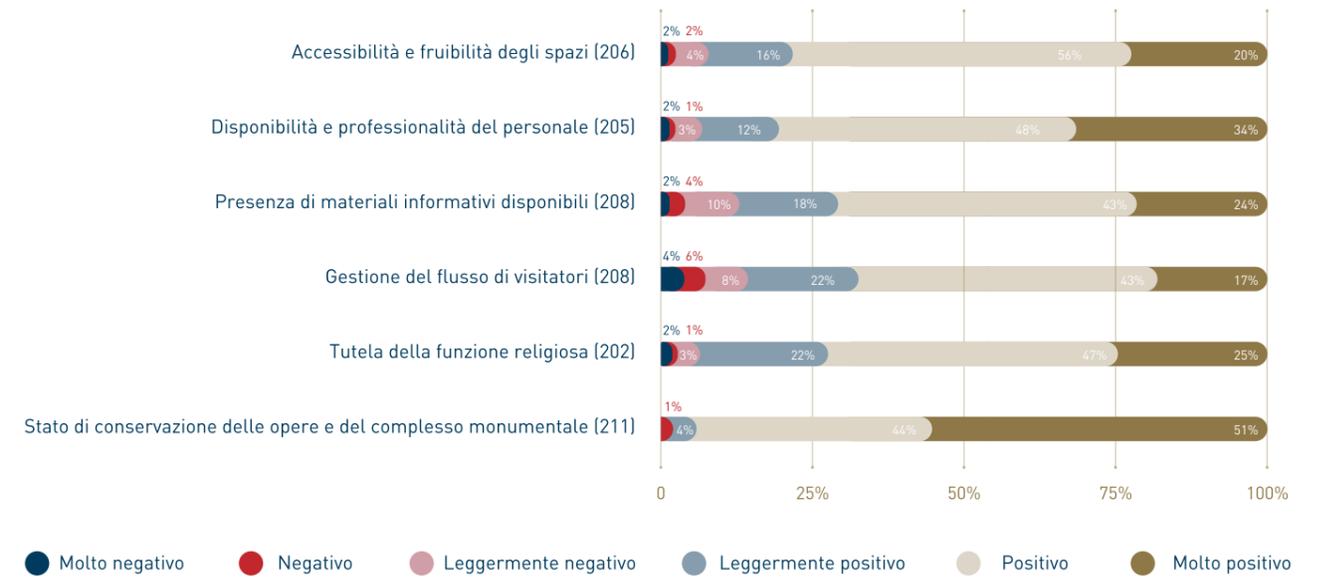


\*il totale supera il 100% perché i rispondenti hanno potuto selezionare più risposte alla domanda

Risposte considerate: sì ho visitato il complesso negli ultimi 3 mesi e no ma ho visitato il complesso in precedenza

È stato poi chiesto ai visitatori di esprimere il loro grado di soddisfazione rispetto alla loro esperienza di visita declinata su diversi aspetti (Figura 5). I risultati evidenziano un livello di soddisfazione molto alto per tutti gli item considerati, con picchi che arrivano al 94% di rispondenti che esprimono un giudizio positivo o molto positivo per lo stato di conservazione delle opere e del Complesso monumentale.

Figura 5. Giudizi dei rispondenti rispetto alla visita al Complesso monumentale



Fonte: elaborazione di ARCO

## 5.2. La gestione dei flussi di visitatori

Il personale di Vigilanza e Custodia ha esperienza pluriennale e le competenze professionali sono costantemente aggiornate al fine di garantire sia l'adeguamento delle procedure di sicurezza sia il miglioramento per i servizi di accoglienza. Questo è necessario 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. L'attività principale è, da un lato, costituita dall'attenzione rivolta ai visitatori (turisti, pellegrini, persone con disabilità, scolaresche), e dall'altro, dalla salvaguardia del Complesso monumentale. Ciascun visitatore, sia esso fedele o turista, che voglia entrare in uno dei monumenti viene accolto e controllato mediante un sofisticato sistema di varchi muniti di metal detector a transito, per garantire a tutti una visita in sicurezza.

Nel 2023 l'offerta è tornata in linea con la situazione pre-pandemica e ha permesso così ad un maggior numero di visitatori e fedeli di visitare il Complesso monumentale. Ai fini di garantire una visita nel pieno rispetto delle norme di sicurezza e salvaguardia dei monumenti, sono stati introdotti slot orari con prenotazione obbligatoria sia per la salita al Campanile di Giotto sia per l'ingresso nella Cripta di Santa Reparata. Inoltre, è stato aperto un nuovo varco della Cattedrale, la Porta dei Cornacchini, riservato a tutte le visite guidate organizzate dall'Ufficio vendite, in modo da garantire ai gruppi un ingresso esclusivo e prioritario. Nel 2023 sono continuate e si sono rafforzate le nuove collaborazioni con aziende appaltatrici esterne, per un totale di tre collaborazioni, impiegate nei servizi complementari di accoglienza e sorveglianza e l'affidamento di servizi di vigilanza privata per il prelievo settimanale degli incassi dalle due biglietterie operative.

*Ore di lavoro, ordinario e non, del personale addetto alla Vigilanza per l'intero anno 2023*

**Ordinario 54.886 /  
Straordinario 2.601**

*Ore di lavoro, ordinario e non, del personale addetto alla Custodia per l'intero anno 2023*

**Ordinario 37.604/  
Straordinario 1.084**

*Numero dei servizi di trasporto e deposito valori*

**Dal mese di gennaio 2023 il servizio è stato esternalizzato, con un passaggio alla settimana per un totale di 54 passaggi annuali.**

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

**18**

*Numero dipendenti addetti al servizio di Vigilanza*

**29**

*Numero dipendenti addetti al servizio di Custodia e vendita titoli d'ingresso*

**23**

*Numero dei coordinatori per personale dipendente. Incluso il Responsabile di Area*

**6**

*Numero totale dei dipendenti facenti parte dell'Area Relazioni con il Pubblico*

**68**

*Incasso totale riferito alle casse con operatore*

**€ 7.710.882**

*Incasso totale contanti riferito alle casse con operatore*

**€ 873.138 (comprensivo di casse, bookshop Libreria Brunelleschi, servizi igienici, cannocchiali Cupola e Campanile e distributore di mantelline)**

## Percentuale di visitatori per monumento

	<b>Cupola</b>	<b>10%</b>
	<b>Campanile</b>	<b>11,9%</b>
	<b>Museo</b>	<b>11,8%</b>
	<b>Battistero</b>	<b>14,6%</b>
	<b>Cattedrale</b>	<b>40,8%</b>

## Accessi dei visitatori

nell'ultimo triennio

	2021	2022	2023
Cattedrale	<b>406.071</b>	<b>668.724</b>	<b>2.898.086</b>
Battistero	<b>104.883</b>	<b>599.346</b>	<b>743.892</b>
Cupola	<b>204.396</b>	<b>465.068</b>	<b>512.286</b>
Campanile	<b>130.544</b>	<b>471.535</b>	<b>608.128</b>
Museo	<b>113.689</b>	<b>519.437</b>	<b>601.886</b>
Santa Reparata	-	<b>482.899</b>	<b>558.883</b>



## 5.3. Servizi alla clientela: laboratori e accessibilità

### Guide

I visitatori che scelgono i servizi di visita proposti direttamente dall'Opera, vengono accolti dalle sei guide interne con la professionalità e l'esperienza maturate con impegno e dedizione in tanti anni di lavoro, dedicato proprio alla conoscenza accurata di tutto il Complesso monumentale.

Oltre ai tour consueti, nel 2023, si è attivata una nuova visita guidata direttamente nel cantiere del Battistero, dove le persone possono conoscere da vicino il lavoro di restauro.

Anche nel corso del 2023, le guide dell'Opera hanno portato avanti con impegno ed interesse la loro formazione, con l'obiettivo di offrire sempre un servizio di alto livello. Le ore di formazione rese disponibili nel 2023 sono state 98 ore. Utile strumento per lo studio e l'aggiornamento è la biblioteca riservata alle guide interne, adibita in un'aula nell'Antica Canonica di San Giovanni, che conta 137 volumi, attentamente catalogati, e 183 copie disponibili.

Importante è stata anche la possibilità per loro di effettuare viaggi e trasferte, anche all'estero, per visitare altri musei di fama internazionale, confrontare il proprio lavoro con quello di altre guide e ampliare le proprie conoscenze.

Le guide che collaborano con l'Opera di Santa Maria del Fiore hanno accompagnato e guidato gruppi per un totale di 7.368 visite guidate, con un notevole incremento del 58% rispetto all'anno precedente.

**Le guide interne, e quelle esterne, col lavoro quotidiano, rispondono al fine istituzionale di promuovere il Complesso monumentale, non solo trasmettendo e valorizzando il lavoro svolto nei secoli, ma anche aiutando a comprendere l'onere e l'impegno odierno per il mantenimento del patrimonio che abbiamo il dovere di tramandare alle future generazioni.**



### Sistema di accreditamento guide

Nel 2023 è stato confermato il sistema di accreditamento ad Opera del Duomo per le guide di Firenze e provincia, per l'accesso gratuito nei monumenti durante lo svolgimento della loro professione.

Hanno avuto accesso 134 nuovi iscritti, oltre agli accreditamenti dell'anno precedente, per un totale di 1.275 guide abilitate all'ingresso autonomo e gratuito nel Complesso monumentale.

Attraverso una semplice procedura online, la guida può richiedere il proprio tesserino di accreditamento all'Opera. Una volta ottenuta l'abilitazione, la guida potrà autonomamente accedere ai monumenti dell'Opera del Duomo scansionando il QRcode ricevuto presso le postazioni dedicate situate all'interno dei monumenti. Il tesserino ha la durata di un anno e può essere rinnovato seguendo la stessa procedura l'anno successivo.

Per maggiori informazioni consulta la pagina sul sito:

<https://duomo.firenze.it/it/guide-turistiche>

Guide	Impegno guide	Ore
Guide Interne	1.981	1.305,25
Guide Esterne	6.286	5.076,25
<b>TOTALE</b>	<b>8.267</b>	<b>6.381,5</b>

### Visite guidate

N. tour effettuati per gruppi da agenzie e tour operator

5.797

N. visite per gruppi scolastici

51

N. visite per gruppi privati

1.437

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

83

**N. VISITE GUIDATE**

7.368

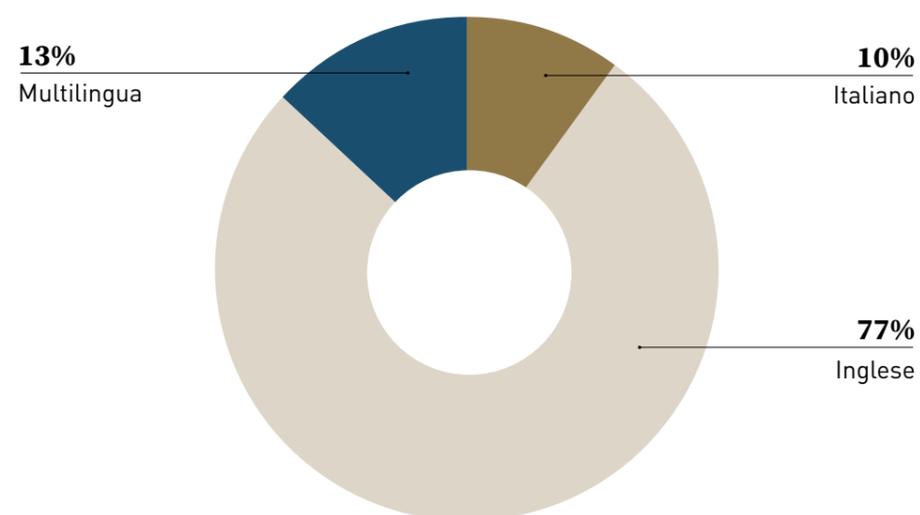
## Visite guidate per tipologia di pagamento

<b>Gratis</b>	<b>73</b>
<b>Pagamento</b>	<b>7.281</b>
<b>Pagamento parziale</b>	<b>14</b>
<b>TOTALE</b>	<b>7.368</b>

Le visite guidate gratuite sono, generalmente, rivolte a visite istituzionali di autorità o di altre associazioni, sopralluoghi di agenzie, giornalisti o accompagnamenti per persone con disabilità.

La voce "Pagamento parziale", inserita nel 2021, corrisponde alla concessione eccezionale del compenso relativo o al solo biglietto di ingresso o al solo servizio di visita guidata, oppure alla corresponsione di un titolo ridotto.

Figura 6: Frequenza lingua per tour



Fonte: elaborazione di ARCO

## Dati relativi agli accordi con tour operator, università americane e scuole

N. accordi con tour operator mercato italiano	<b>5</b>
N. accordi con tour operator mercato europeo	<b>3</b>
N. accordi/relazioni con associazioni culturali	<b>0</b>
N. accordi /relazioni con Fondazioni /cooperative/Cral	<b>5</b>

## Monumenti e numero delle visite

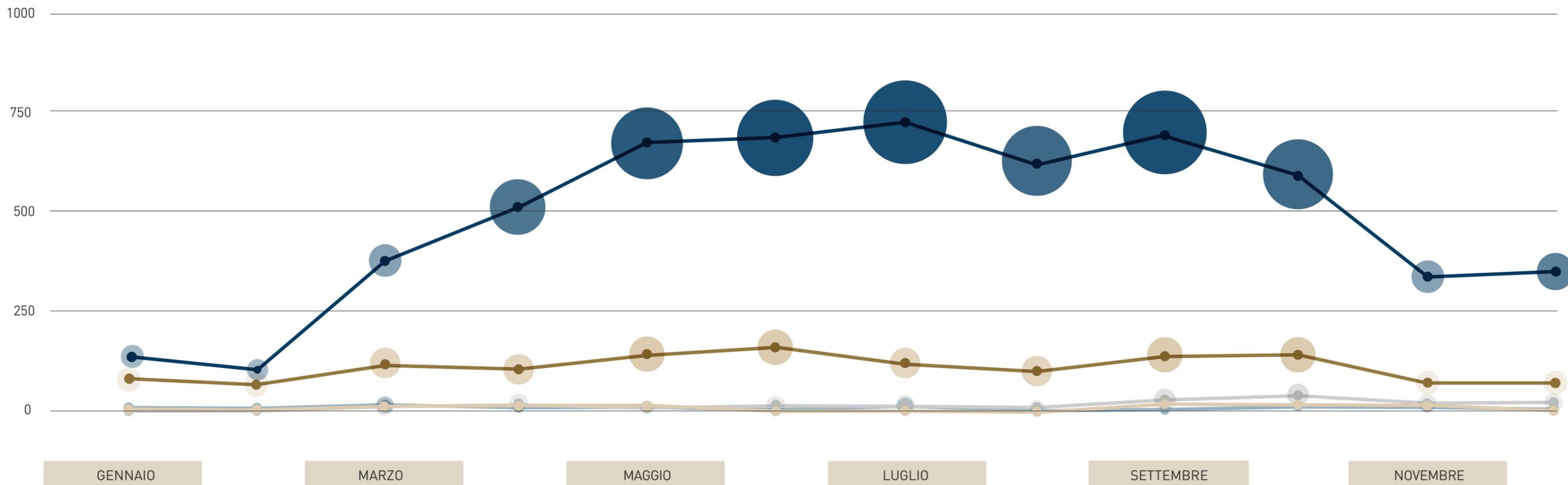
Cattedrale <b>3.117</b>	Cattedrale - Terrazza nord - Cupola <b>1.467</b>	Cupola <b>1.607</b>
Museo - visita tematica <b>1</b>	Museo - Battistero <b>110</b>	Terrazze complete <b>39</b>
Cattedrale - Terrazze complete <b>110</b>	Museo <b>152</b>	Complesso monumentale <b>47</b>
Cattedrale - visita tematica <b>23</b>	Sacrestia - Cattedrale <b>9</b>	Cattedrale - Santa Reparata <b>4</b>

Bottega <b>4</b>	Cattedrale - Terrazza nord <b>1</b>	Battistero - Cattedrale <b>3</b>
Cattedrale - Cupola <b>6</b>	Terrazza nord - Cupola <b>444</b>	Orologio - Cattedrale <b>4</b>
Visite speciali CANTIERI <b>218</b>	Terrazze complete Cupola <b>2</b>	

- Visite Tour Agenzia/T.O. CON Contratto Opera
- Visite gruppi visitatori Privati
- Visite tour Agenzia/T.O. SENZA Contratto Opera
- Visite Istituzionale/Ospiti Opera
- Visite Università/Scuole/Studenti

Figura 7: Andamento visite guidate

## Visite guidate 2023



Fonte: elaborazione di ARCO

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.

## 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.

La linea di condotta portata avanti dall'Opera di Santa Maria del Fiore valorizza e comprende profondamente l'unione tra cultura e società è stata intrapresa da anni dalle più importanti istituzioni museali a livello mondiale. Per questo motivo, per far sì che tutti possano beneficiare delle opere architettoniche e artistiche dell'Opera, l'Accessibilità offre soluzioni mirate attraverso progetti inclusivi che partono da difficoltà specifiche, ma che coinvolgono, poi, ogni tipo di utenza. Viene offerta la possibilità di adattare metodologie, strumenti e percorsi di visita, creando attività personalizzate, sia per singoli visitatori sia per gruppi.

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

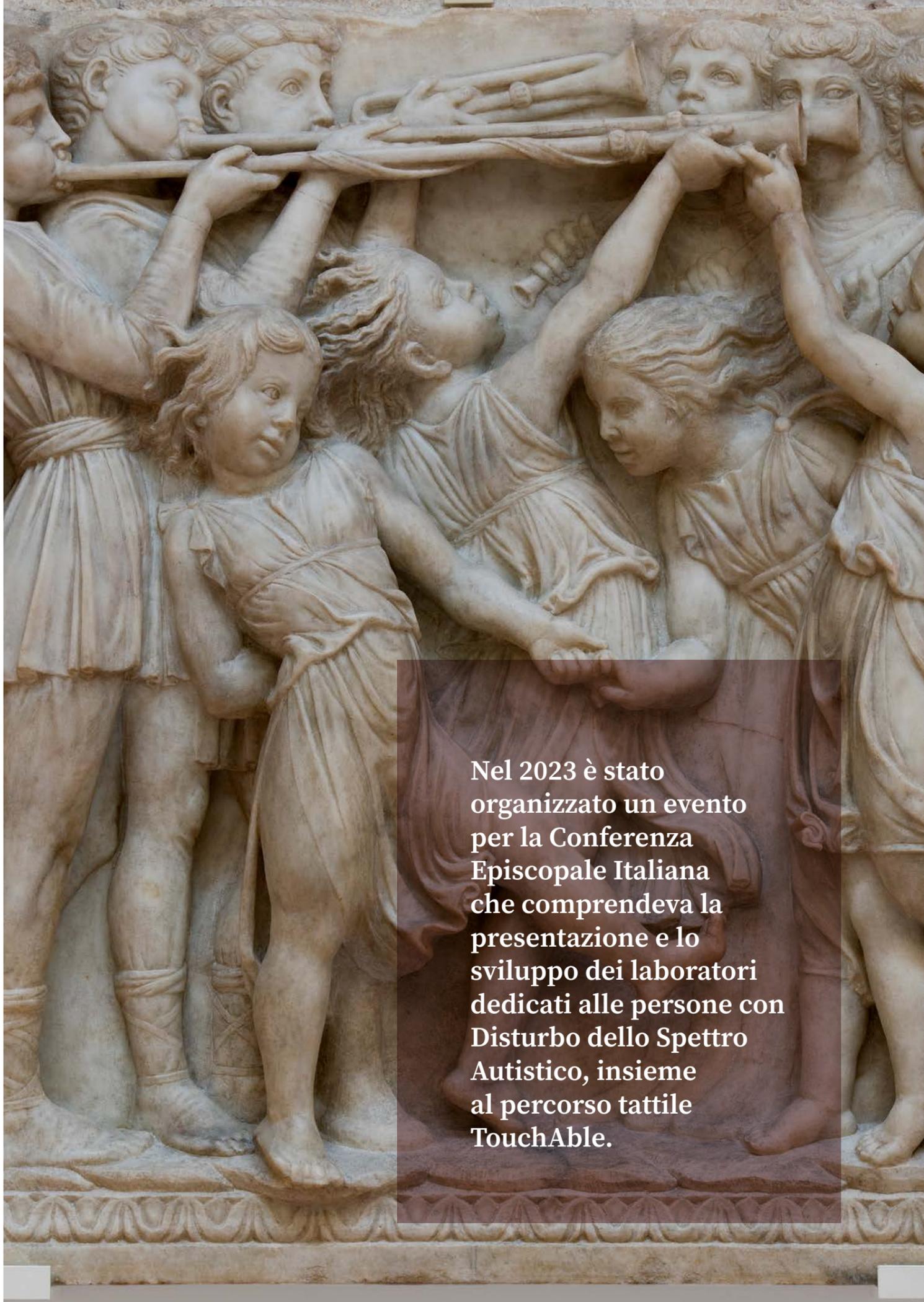
Opera di Santa Maria del Fiore, in quanto Ente che ha sempre tenuto a garantire la fruizione di tutti i Monumenti da parte di ogni tipologia di visitatore, tiene a precisare che permane sempre ed in ogni caso un occhio attento a tale possibilità al fine di renderla sempre accessibile alle persone con difficoltà; ne sono solo venute meno tutte quelle iniziative di tipo artistico.

---

**N. interventi  
per accessibilità** **12**

---

**Personale  
dedicato  
su accessibilità** **2**



Nel 2023 è stato organizzato un evento per la Conferenza Episcopale Italiana che comprendeva la presentazione e lo sviluppo dei laboratori dedicati alle persone con Disturbo dello Spettro Autistico, insieme al percorso tattile TouchAble.

6

Cultura, ricerca e  
innovazione



## 6.1. Attività di ricerca svolte dall'Archivio

### Publicazioni

L'attività editoriale dell'Opera viene coordinata dall'Area Archivio storico.

Dal 2004 viene curata la collana editoriale "Archivi di Santa Maria del Fiore", diretta dall'archivista Lorenzo Fabbri e edita da Olschki. La collana nasce con l'obiettivo di pubblicare monografie, edizioni di fonti, inventari e cataloghi che abbiano per oggetto la documentazione conservata negli archivi 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 al suo importante patrimonio archivistico.

Titolo del progetto di ricerca e convenzione stipulata e/o in corso nel 2023	Ente con cui è stato stipulato il progetto di ricerca e/o convenzione	Descrizione convenzione	Tipologia di stipula
Gestione archivio digitale "Gli anni della Cupola"	Istituto di Linguistica Computazionale "Antonio Zampolli" del Consiglio Nazionale delle Ricerche	Sviluppo di metodi e strategie per il recupero, la salvaguardia e la conversione in un formato standard di rappresentazione (XML TEI) dell'archivio digitale "Gli anni della Cupola"	In continuazione
"Il ruolo dell'Opera del Duomo di Firenze nella fluitazione del legname lungo l'Arno fra Medioevo e prima età moderna" (titolo provvisorio).	Consorzio di bonifica 3 Medio Valdarno	Contributo alle spese di pubblicazione del volume di Francesco Salvestrini	In continuazione



Riferimenti pubblicazione	Tipologia di contributo	Tipologia di pubblicazione
<p><b>Titolo:</b> Timber Structures of Florence Cathedral: Wood Species Identification, Technological Implications and Their Forest Origin</p> <p><b>Autori:</b> Dott. Nicola Macchioni, Ing. Marco Degl'Innocenti, Arch. Francesca Mannucci, Arch. Ilaria Stefani, Dott.ssa Simona Lazzeri, Arch. Samuele Caciagli</p>	Articolo	Divulgativa

## 6.2. Eventi e Cultura musicale

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 o aperture straordinarie dei monumenti. L'ideazione, l'organizzazione e la gestione di eventi culturali ricoprono un'importanza fondamentale all'interno dell'Opera di Santa Maria del Fiore, che ha tra i suoi fini statutari la produzione e la promozione della cultura e dell'arte.

L'Ufficio predisposto, in sinergia con le altre aree, idea e organizza gli eventi, sia straordinari sia di carattere periodico, alcuni dei quali ormai inseriti nel calendario culturale fiorentino. A questi eventi ricorrenti si accompagnano altri progetti culturali, che spaziano dalle manifestazioni di assoluto rilievo internazionale a iniziative rivolte al pubblico locale, fino a quelle di inclinazione più accademica e scientifica. L'ampia ed articolata proposta culturale è pensata per incontrare le più diverse aspettative del suo pubblico.

**N. totale eventi organizzati nel 2023** **12**

I locali dell'Antica Canonica di San Giovanni nel corso del 2023 hanno ospitato manifestazioni di vario genere ed eventi sia dell'Opera sia di terzi.

### Dati relativi alla gestione delle sale per eventi organizzati da enti esterni

Tipo di evento	N. partecipanti
Presentazione azienda	80
Convegno	130
Tavola rotonda	35
Biennale restauro architettonico ed urbano	50
Riunione CdA	20
Riunione	25
Rinfresco	30

Tipo di evento	Titolo dell'evento	Data	Partecipanti
Evento religioso	Meditazioni con accompagnamento musicale	2 marzo 2023	50
Evento religioso	Meditazioni con accompagnamento musicale	9 marzo 2023	50
Evento religioso	Meditazioni con accompagnamento musicale	16 marzo 2023	50
Evento religioso	Meditazioni con accompagnamento musicale	23 marzo 2023	50
Evento religioso	Meditazioni con accompagnamento musicale	30 marzo 2023	50
Concerto	Concerto Museo Julia Kent	8 febbraio 2023	200
Concerto	Concerto Museo Mary Lattimore	26 aprile 2023	200
Concerto	Concerto Cattedrale O Flos Colende	15 maggio 2023	350
Concerto	Concerto Museo Yaron Herman	28 settembre 2023	200
Concerto	Concerto Cattedrale Back to Bach con Paolo Fresu	26 ottobre 2023	2.000

## Paolo Fresu Musicista

Il concerto *Back to Bach - Special Edition* nella Cattedrale è stato il seguito dell'evento Altissima Luce del 2022, che presentò una rielaborazione musicale di tredici pagine del Laudario di Cortona.

Grazie a Musicus Concentus di Firenze, che mi ha proposto di ripetere l'esperienza, nel 2023 ho potuto portare nel Duomo di Firenze *Back to Bach - Special Edition*, un progetto specifico pensato per essere suonato proprio all'interno di questo unico luogo sacro. Essendoci stato l'anno prima conoscevo meglio lo spazio con le sue caratteristiche peculiari e questo mi ha permesso di proporre una partitura appositamente pensata per la Cattedrale.

Una chiesa necessariamente protagonista: importante rispettarla ed esaltarne le sue specifiche durante un concerto che, accompagnato dall'abilità di Daniele Di Bonaventura, Uri Caine e dei Virtuosi Italiani, è stato opportunità per indagare gli interstizi acustici di Santa Maria del Fiore trasformati, per l'occasione, in una sorta di ideale palcoscenico.

Per questo ho scelto di suonare anche in mezzo al pubblico, spostandomi in diversi punti e coinvolgendo gli spettatori in una performance musicale in cui il vero protagonista rimanesse sempre il Duomo. Spostarmi all'interno della chiesa mi è sembrata la maniera più corretta e rispettosa di valorizzare lo spazio e rispettarne la sua sacralità.

Credo che la musica debba sempre relazionarsi con i luoghi che la ospitano e la accolgono. Musica significa "suono che cammina": il suono si muove in uno spazio che si riempie a seconda di quello che vi si porta all'interno e i luoghi sono fondamentali proprio per decretare il buon esito di un concerto. Un artista che si presenta in un luogo come il Duo-

mo, che ha una storia importante, una funzione religiosa, una valenza artistica, non può non tenere conto di questi fattori.

Il concerto a Firenze, dunque, è stato importante proprio perché lo era il luogo dove si è svolto.

Inoltre, il Duomo di Firenze ha un riverbero naturale particolarmente ampio, cosa che di norma in musica rappresenta un serio problema acustico. Questo ha dunque portato alla necessità di costruire sonorità capaci di dialogare in sintonia con il riverbero citato. In altre parole, è stato come avere sul palco un altro musicista, peraltro "ingombrante", con il quale riuscire però a costruire qualcosa di nuovo.

La risposta del pubblico è stata davvero positiva, con persone di tutte le età che hanno gradito non solo la musica, ma anche gli elementi di uno spazio unico capace di trasformare l'evento in qualcosa di straordinario.

Ed è stato gratificante distinguere un pubblico così variegato, compresi molti giovani che potrebbero forse non aver mai visitato il Duomo prima di *Back to Bach - Special Edition*. Una diversificazione della platea che ha contribuito a rispettare e valorizzare ulteriormente la Cattedrale di Santa Maria del Fiore. Per tutto questo ho profondamente apprezzato l'apertura dell'Opera di Santa Maria del Fiore nell'accogliere espressioni artistiche e musicali non strettamente legate alla sfera sacra, consentendo così al luogo di essere vissuto in modi nuovi e differenziati rispetto alla sua originaria destinazione.

## Cultura musicale

### Cappella musicale

La Cappella Musicale dell'Opera del Duomo è composta da 40 cantori non professionisti e 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, sia dal solo Coro di bambini.



## 6.3. Convenzioni con università e progetti di ricerca

Titolo/descrizione del progetto di ricerca	Ente con cui è stato stipulato il progetto di ricerca e/o convenzione	Tipologia di stipula
Le ferrature murate della Cupola e gli strumenti del cantiere brunelleschiano.  Si tratta di una campagna di rilievi non invasiva tramite misurazioni spettroscopiche XRF sulle ferrature murate nella Cupola e sugli antichi strumenti di lavoro esposti al Museo dell'Opera allo scopo di datare tali strumenti, suddividendoli in gruppi e distinguendo quelli più antichi, presumibilmente usati nel cantiere Quattrocentesco per la costruzione della Cupola, da quelli più moderni usati ai tempi della costruzione della facciata nella seconda metà del XIX Secolo. Tali risultati permettono di individuare delle specificità nei minerali di provenienza dei metalli esaminati e di confrontarli con i risultati derivanti da una ricerca nei documenti d'archivio dell'Opera.	Politecnico di Torino	Continuazione anni precedenti
Riprese fotogrammetriche mosaici Battistero	Università degli studi di Firenze – (DIDA)	Continuazione anni precedenti
Consulenza e studio dei fenomeni di degrado fisico-meccanico dei materiali lapidei utilizzati nell'architettura e nei monumenti del Complesso di Piazza Duomo	Laboratorio LAM (DST-UNIFI)	Continuazione anni precedenti
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 – IVaLSA	Continuazione anni precedenti
Collaborazione nell'avvio di un percorso sperimentale per l'attuazione delle linee di indirizzo e delle indicazioni operative contenute nel Piano per l'Accessibilità dell'Opera di Santa Maria del Fiore.	Università degli Studi di Firenze – DIDA	Continuazione anni precedenti
Programmi di ricerca volti a incentivare i metodi di indagine multidisciplinari per la salvaguardia dai rischi naturali e antropici	Accordo quadro di ricerca tra Università degli Studi di Firenze, Università degli Studi di Siena e Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia	Continuazione anni precedenti

Progetto di Sperimentazione di metodologie finalizzate al controllo del biodeterioramento delle superfici marmoree della Cattedrale di Santa Maria del Fiore (Firenze)	Università degli Studi di Firenze - Dipartimento di Biologia	Continuazione anni precedenti
Progetti di ricerca per l'analisi dei dati del monitoraggio utilizzando tecniche di intelligenza artificiale	Università degli Studi di Firenze - Dipartimento di Ingegneria civile e ambientale	Continuazione anni precedenti
Progetto per prevedere il comportamento strutturale della Cupola di Santa Maria del Fiore	Università degli Studi di Firenze - Dipartimento di Statistica, Informatica, Applicazioni	Continuazione anni precedenti
Campagna di rilievi non invasiva tramite misurazioni spettroscopiche XRF sulle ferrature murate nella Cupola e sugli antichi strumenti di lavoro esposti al Museo dell'Opera.	Politecnico di Torino Dipartimento di Scienza applicata e Tecnologia (DISAT)	Continuazione anni precedenti
Progetto per gli studi integrati per la conoscenza e la manutenzione delle tecnologie presenti all'interno della Cupola di Santa Maria del Fiore	Università degli Studi di Firenze, CNR IVaLSA, ArtesMechanicae's	Continuazione anni precedenti
Progetto di biomonitoraggio dell'aria all'interno della Cattedrale di Santa Maria del Fiore	Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia, Università degli Studi di Siena - Dipartimento di Scienze della vita	Continuazione anni precedenti

## 6.4. Gruppo progetti speciali

Il Gruppo progetti speciali della Presidenza, che fa direttamente riferimento al Presidente, si compone di quattro membri appartenenti a diverse aree e con competenze differenziate: un'architetta dell'Area Tecnica, due storici dell'arte e un digital manager dell'Area Relazioni Esterne.

Fino a giugno 2023, quando è stato incluso all'interno dell'Area Relazioni Esterne, il Gruppo si è ritrovato con cadenza settimanale per analizzare e sviluppare strategie e strumenti, con particolare attenzione al mondo del digitale e dell'innovazione applicato ai beni culturali e al patrimonio storico-artistico e valoriale dell'Opera di Santa Maria del Fiore, come istituzione viva nel presente e rivolta al futuro.

Nel corso del 2023 il Gruppo ha affrontato e proposto varie tematiche su più campi d'interesse, dal marketing digitale a strumenti strategici per lo sviluppo digitale dell'organizzazione. Il Gruppo Progetti Speciali ha formulato, redatto e successivamente sottoposto al Consiglio di Fabbriceria un piano triennale per lo sviluppo digitale e comunicativo. Il piano identifica i principi chiave e i valori nel contesto digitale e comunicativo dell'Opera, e li armonizza con progetti innovativi da implementare entro il 2026.

### Podcast

Il gruppo ha ideato e concretizzato lo sviluppo di una serie di podcast narrativi focalizzati sul patrimonio culturale dei monumenti dell'Opera di Santa Maria del Fiore. Il progetto, sviluppato insieme a un partner esterno, ha visto la supervisione, il coordinamento editoriale, la pubblicazione e la promozione di una serie di podcast multilingua sulle principali piattaforme dedicate: Spotify, Google Podcasts, Apple Podcasts e raggiungibili sul sito di Opera. La serie "La Congiura dei Pazzi" ha raggiunto oltre 55.000 download unici a fine 2023.

### Valutazione proposte digitali: APP, Virtual Tour, AR E VR

Fino a giugno 2023, sono state esaminate diverse proposte provenienti da aziende italiane e internazionali specializzate nell'ambito dell'innovazione digitale applicata ai beni culturali. Tra queste proposte, rientrano la creazione di un'applicazione o di una Progressive Web App (PWA) dedicata al riconoscimento di opere d'arte tramite dispositivi, accompagnate da didascalie multimediali. Inoltre, sono state valutate soluzioni di tour in Realtà Virtuale (VR) e Realtà Aumentata (AR) da integrare nel Complesso monumentale, insieme a un nuovo approccio personalizzato per la visita audio guidata al Museo dell'Opera del Duomo.

## Google Arts and Culture

Il Gruppo ha richiesto e ottenuto l'iscrizione al Google Cultural Institute per creare il profilo del Complesso monumentale di Santa Maria del Fiore sulla piattaforma Google Arts & Culture. Questa iniziativa ha consentito l'accesso senza costi a una significativa rete di istituzioni culturali e museali internazionali. Inoltre, ha dato l'opportunità di realizzare virtual tour all'interno dei monumenti e un catalogo con didascalie dettagliate delle opere. L'utilizzo di immagini in gigapixel ha permesso la creazione di una narrazione immersiva, disponibile in diverse lingue e accessibile gratuitamente a tutte le persone.

### Ghibertiana

Il Gruppo si è impegnato a integrare e promuovere video digitali immersivi delle formelle della Porta del Paradiso nell'ambito del progetto "Ghibertiana". Questi video, realizzati in italiano e inglese, sono stati sviluppati grazie alla collaborazione tra l'Opera di Santa Maria del Fiore e le facoltà di Architettura e di Storia dell'Arte dell'Università di Firenze. Nel corso del 2023, il Gruppo ha incorporato un QRCode all'interno del percorso di visita del Museo, consentendo ai visitatori di accedere a una pagina dedicata sul sito istituzionale contenente i materiali appositamente creati per "Ghibertiana".

7

**Impatto sociale e  
sostenibilità**



## 7.1. Gli stakeholder

Gli stakeholder, o portatori di interesse, dell'Opera di Santa Maria del Fiore sono tutti coloro 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.



**AFI** - ASSOCIAZIONE FABBRICERIE ITALIANE  
**MIN.INT.** - MINISTERO DELL'INTERNO  
**C.C.** - CASE CIRCONDARIALI  
**CITTÀ METRO** - CITTÀ METROPOLITANA DI FIRENZE  
**CEI** - CONFERENZA EPISCOPALE ITALIANA  
**OPD** - OPIFICIO DELLE PIETRE DURE  
**SA** - STRUTTURE ASSISTENZIALI

Tra gli stakeholder principali dell'Opera di Santa Maria del Fiore troviamo i fedeli, gli enti religiosi e l'Associazione Fabbricerie Italiane. L'Opera è custode dei luoghi dediti alla funzione religiosa, con l'importante compito di accogliere i fedeli e agevolare lo svolgimento delle liturgie, supportando nella realizzazione delle più importanti celebrazioni liturgiche e feste solenni in Cattedrale e in Battistero.

Un ruolo cruciale è svolto dai visitatori, essi costituiscono uno degli attori chiave per l'Opera. Le sfide degli ultimi anni, legate in particolare alla pandemia, e le restrizioni applicate durante i momenti di ripresa delle attività hanno evidenziato l'influenza della presenza o assenza dei visitatori sull'Opera, determinando la sua abilità nel gestire le considerevoli spese legate alla manutenzione, al restauro e alla conservazione del Complesso monumentale.

Attorno ai visitatori ruotano figure fondamentali, come gli operatori turistici e le istituzioni culturali, italiane ed estere, 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.

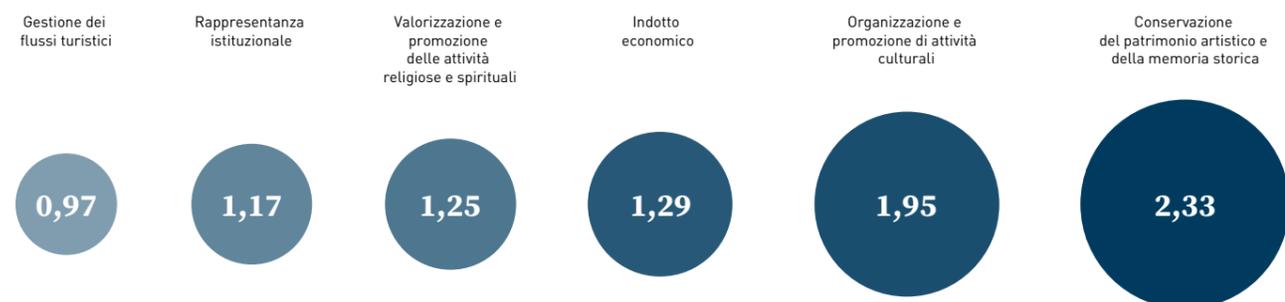
Tra gli stakeholder dell'Opera del Duomo figurano il Comune di Firenze, la Regione Toscana, la Prefettura, le Soprintendenze e altri enti pubblici con i quali l'Opera collabora per lo svolgimento delle sue attività, per il restauro delle opere e per la salvaguardia del patrimonio artistico. I monumenti dell'Opera di Santa Maria del Fiore non solo rappresentano il simbolo distintivo di Firenze, ma costituiscono anche un patrimonio culturale di inestimabile valore. È grazie a questa stretta sinergia con gli enti pubblici che l'Opera riesce a portare avanti le sue attività da oltre settecento anni.

Per approfondire questa panoramica complessiva sugli stakeholder, i referenti di ciascuna Area dell'Opera di Santa Maria del Fiore hanno dato una valutazione rispetto a quanto questi stakeholder influenzano il loro operato e quanto il loro operato influenzi i diversi stakeholder. I risultati, mostrano che, complessivamente, i referenti di area non ritengono di avere un grande impatto sui loro stakeholder, né viceversa, concentrando le valutazioni attorno ai valori intermedi (Figura 8).

*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 il Complesso monumentale, simbolo dell'arte italiana in tutto il mondo.*

L'analisi degli stakeholder dell'Opera si è concentrata anche sulla percezione degli stakeholder esterni, raccolta attraverso un questionario anonimo somministrato online nel mese di febbraio 2024. Il questionario ha indagato quale aspetto dell'Opera di Santa Maria del Fiore abbia un impatto sul rispondente e una valutazione relativa a tale impatto in una scala da -3 (impatto totalmente negativo) a +3 (impatto totalmente positivo). I risultati riportati nella Figura 9, mostrano che l'impatto maggiormente positivo è registrato per le attività di conservazione del patrimonio artistico e della memoria storica del Duomo di Firenze, mentre impatto inferiore si registra per la gestione dei flussi turistici<sup>4</sup>.

Figura 9. Media dell'impatto percepito dagli stakeholder esterni (espresso in una scala da -3 a +3) per le diverse attività dell'Opera di Santa Maria del Fiore



Tali dati, tuttavia, mostrano solo i valori medi. Per una rappresentazione più dettagliata dei dati raccolti in merito a questo aspetto, si rimanda alla tabella seguente che riporta le frequenze osservate per ciascun item e per ciascuna valutazione, mostrando che, complessivamente, solo pochi rispondenti reputano negativo l'impatto dell'Opera di Santa Maria del Fiore rispetto alle attività considerate.

	-3 Impatto molto negativo	-2 Impatto negativo	-1 Impatto lievemente negativo	0 Nessun impatto	+1 Impatto lievemente positivo	+2 Impatto positivo	+3 Impatto molto positivo
Conservazione del patrimonio artistico e della memoria storica (N=270)	3	5	1	13	12	72	164
Valorizzazione e promozione delle attività religiose e spirituali (N=269)	5	3	5	83	37	84	52
Organizzazione e promozione di attività culturali (N=270)	3	2	6	23	29	104	103
Rappresentanza istituzionale (N=270)	4	4	3	84	50	87	38
Gestione dei flussi turistici (N=269)	20	16	19	35	45	76	58
Indotto economico (N=269)	7	8	5	60	41	95	53

<sup>4</sup> La numerosità del campione è riportata nella tabella sottostante.





## 7.2. L'impatto sociale

I risultati dell'analisi di materialità svolta nel corso dello scorso anno, hanno ribadito l'elevato interesse degli stakeholder per l'impatto sociale dell'Opera di Santa Maria del Fiore.

A partire dal Bilancio Annuale 2020, l'Opera di Santa Maria del Fiore ha inserito all'interno delle sue pratiche di rendicontazione sociale anche un'analisi dell'impatto sociale percepito dagli stakeholder. Tale analisi è stata svolta adottando la metodologia EHD – Evaluating Human Development, una metodologia per la valutazione dell'impatto sociale elaborata dai ricercatori del centro di ricerca ARCO basata sul paradigma dello sviluppo umano e, nello specifico, sull'approccio delle Capabilities del premio Nobel per l'Economia Amartya Sen.

L'EHD è sembrata essere la metodologia che più di altre poteva cogliere e misurare l'impatto sociale dell'Opera di Santa Maria del Fiore, in quanto si concentra prevalentemente sugli effetti multidimensionali e intangibili prodotti sugli stakeholder e sull'impatto generato sul benessere di questi ultimi.

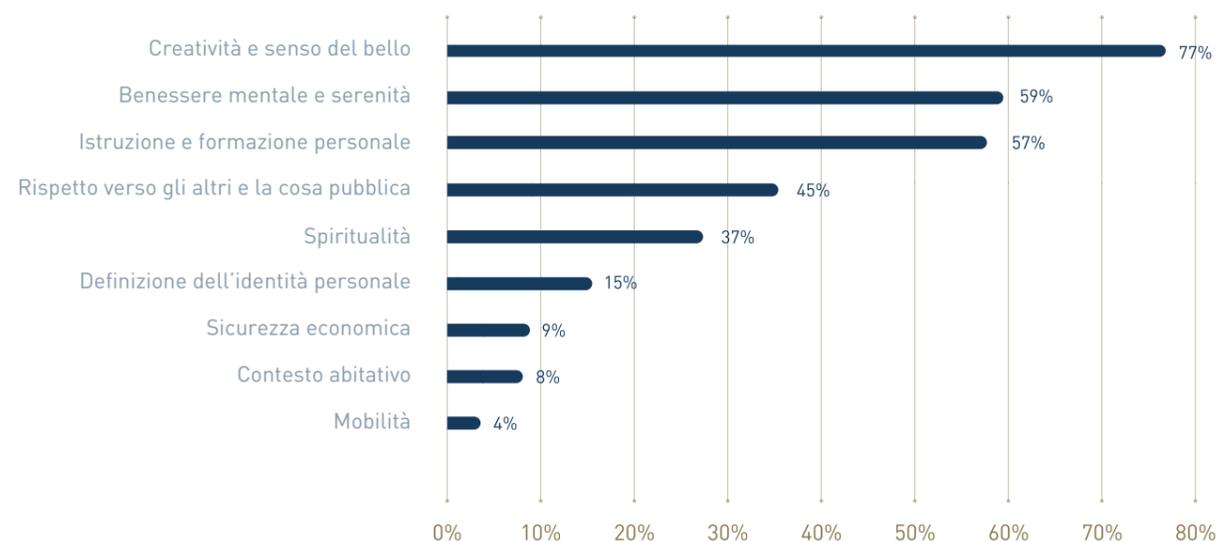
Partendo dalla lista delle 20 dimensioni dello sviluppo umano tramite la letteratura esistente, sono state identificate 9 dimensioni che meglio descrivono l'impatto sociale dell'Opera di Santa Maria del Fiore.

- Benessere mentale e serenità
- Rispetto verso gli altri e la cosa pubblica
- Istruzione e formazione personale
- Sicurezza economica
- Contesto abitativo
- Mobilità
- Definizione dell'identità personale
- Spiritualità
- Creatività e senso del bello

Come anticipato nella nota metodologica, per effettuare la valutazione dell'impatto sociale sono stati somministrati due diversi questionari contenenti però le stesse domande rispetto al tema dell'impatto sociale. Il primo questionario è stato somministrato tramite mail ai visitatori che hanno acquistato un biglietto per visitare il Complesso monumentale nel 2023. Il secondo questionario è stato quello indirizzato agli stakeholder dell'Opera ed è stato somministrato attraverso i canali social dell'Opera e attraverso newsletter nel corso del mese di febbraio 2024. Questa sezione riporta i risultati aggregati raccolti attraverso questi due diversi strumenti per un totale di 491 osservazioni.

La Figura 10 ci indica per ciascuna dimensione del benessere considerata, la percentuale di rispondenti che dichiara di aver sperimentato un impatto su quella dimensione. La comparazione dei dati raccolti rispetto a quelli presentati lo scorso anno, ci evidenzia un lieve calo nella rilevanza percepita per la dimensione "spiritualità" che scende al quinto posto nelle preferenze, sostituita dalla dimensione "rispetto verso gli altri e la cosa pubblica". Si registra, invece, un incremento nella rilevanza percepita per la dimensione "sicurezza economica", quest'anno al settimo posto mentre nel 2022 era in ultima posizione. Andando ad analizzare il numero di dimensioni per le quali i rispondenti hanno dichiarato di aver sperimentato un impatto, si nota che il 63% dei rispondenti ha percepito un impatto su al massimo 3 dimensioni, mentre il restante 37% ha sperimentato impatti su più di 3 dimensioni.

Figura 10. Percentuale di rispondenti che reputano ciascuna dimensione dello sviluppo umano come rilevante

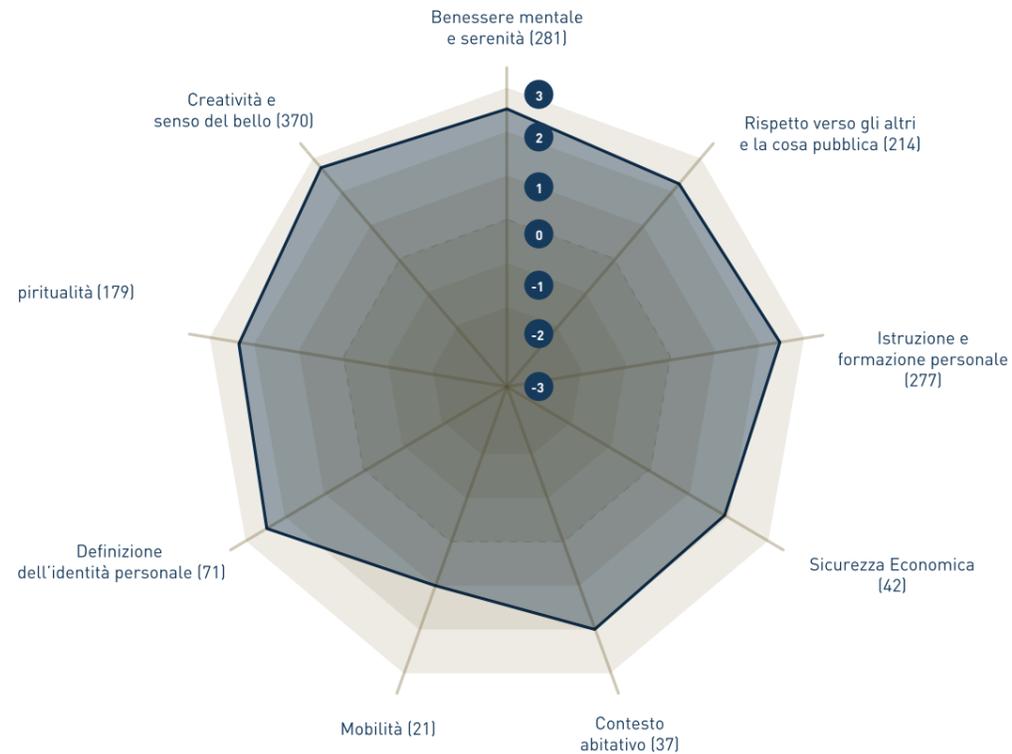


Fonte: elaborazione di ARCO

I risultati fin qui presentati, tuttavia, non entrano nel merito della tipologia di impatto percepita dallo stakeholder, ovvero se si tratta di impatti positivi o negativi. Sia il questionario per i visitatori, sia il questionario per gli stakeholder ha poi indagato se l'impatto sperimentato fosse positivo o negativo e quale fosse la sua intensità in una scala da -3 (impatto molto negativo) a +3 (impatto molto positivo).

La Figura 11 ci mostra in forma aggregata come vengono percepiti gli impatti sulle diverse dimensioni considerate, riportando per ciascuna dimensione la numerosità del campione che ha espresso un giudizio in merito a quella dimensione. Questo grafico sottolinea come gli impatti percepiti dai rispondenti si collochino complessivamente tra il positivo (+2) e il molto positivo (+3). Unica eccezione è rappresentata dalla dimensione "Mobilità" che presenta un valore medio pari a 1, identificata come rilevante da 21 rispondenti di cui 5 hanno indicato un impatto negativo o molto negativo.

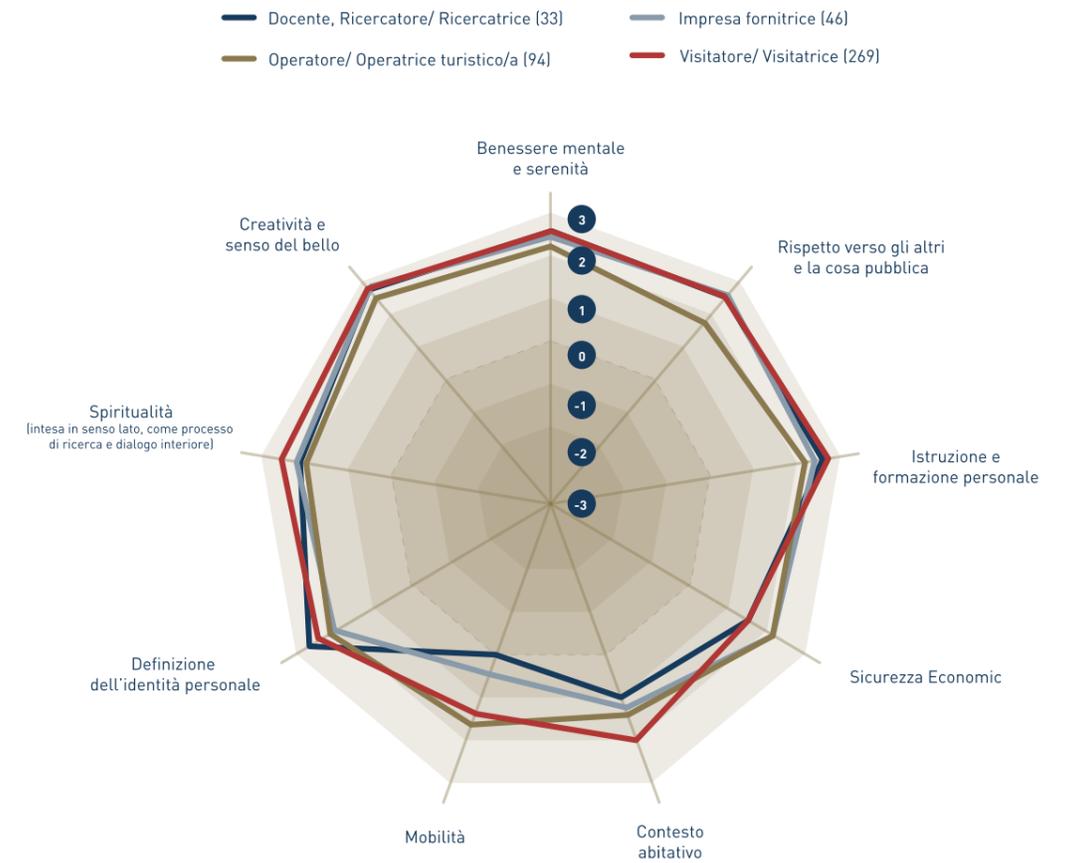
Figura 11. Impatto sociale dell'Opera di Santa Maria del Fiore



Fonte: elaborazione di ARCO

Sui dati sopra riportati, sono state fatte delle analisi più di dettaglio per andare a verificare se disaggregando il dato rispetto alle diverse caratteristiche del rispondente, emergessero differenze significative. La Figura 12 mostra come variano le percezioni dell'impatto rispetto alle 3 categorie di stakeholder maggiormente rappresentate all'interno del campione di rispondenti. Il grafico ci mostra che la categoria di stakeholder "Docente, ricercatore/ricercatrice" presenta livelli significativamente più bassi per quanto riguarda la dimensione "Mobilità" e leggermente più bassi per la dimensione "Contesto abitativo". Il livello è leggermente più alto, invece, per la dimensione "Definizione dell'identità personale". Rispetto alle altre dimensioni invece possiamo vedere che le quattro categorie di stakeholder considerati presentano livelli di impatto sociale sovrapponibili.

Figura 12. Impatto sociale per tipologia di stakeholder

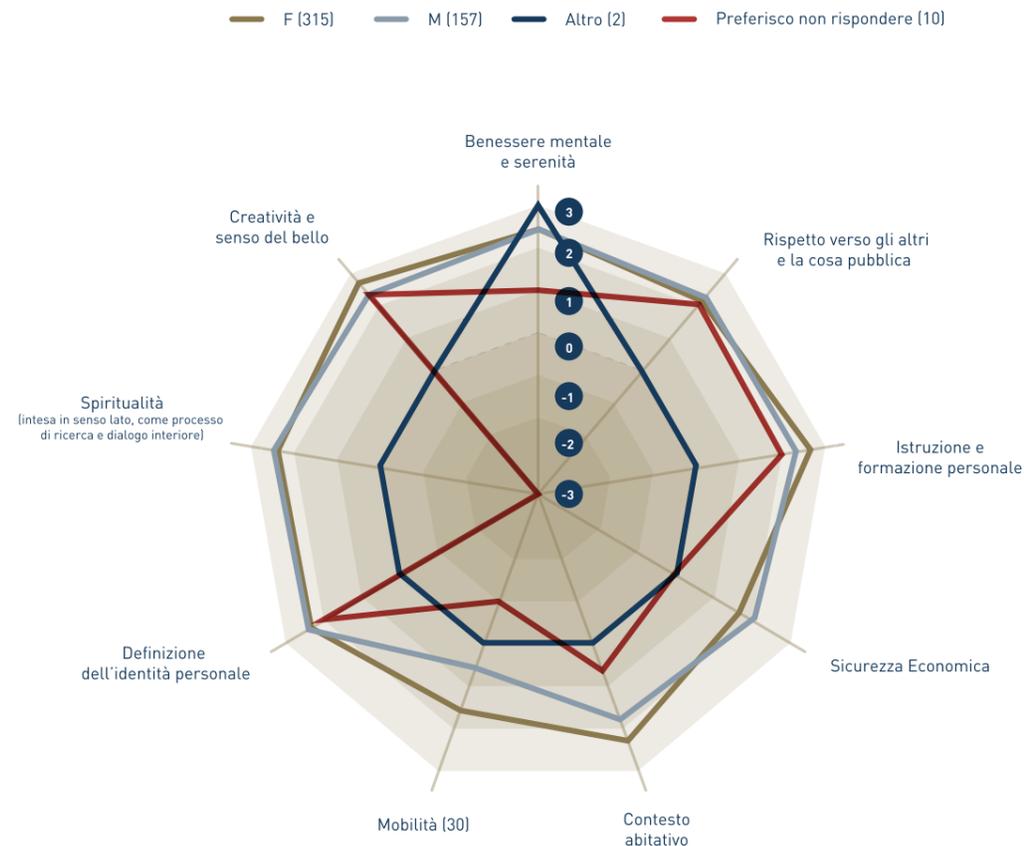


Fonte: elaborazione di ARCO

È stata poi effettuata una disaggregazione per genere e per età (Figure 13 e 14). Per quanto riguarda il genere si nota che gli uomini percepiscono un impatto leggermente meno positivo per quanto riguarda le dimensioni "Mobilità" e "Creatività e senso del bello", rispetto alle donne. Da evidenziare il fatto che le percezioni più basse sono state registrate per coloro che preferito non indicare il proprio genere in fase di risposta al questionario. Rispetto alle fasce di età considerate, invece, si nota che gli impatti percepiti sono sostanzialmente sovrapponibili per tutte le fasce di età e per tutte le dimensioni. Impatti lievemente inferiori si registrano per coloro che hanno meno di 26 anni rispetto alla dimensione "Mobilità".

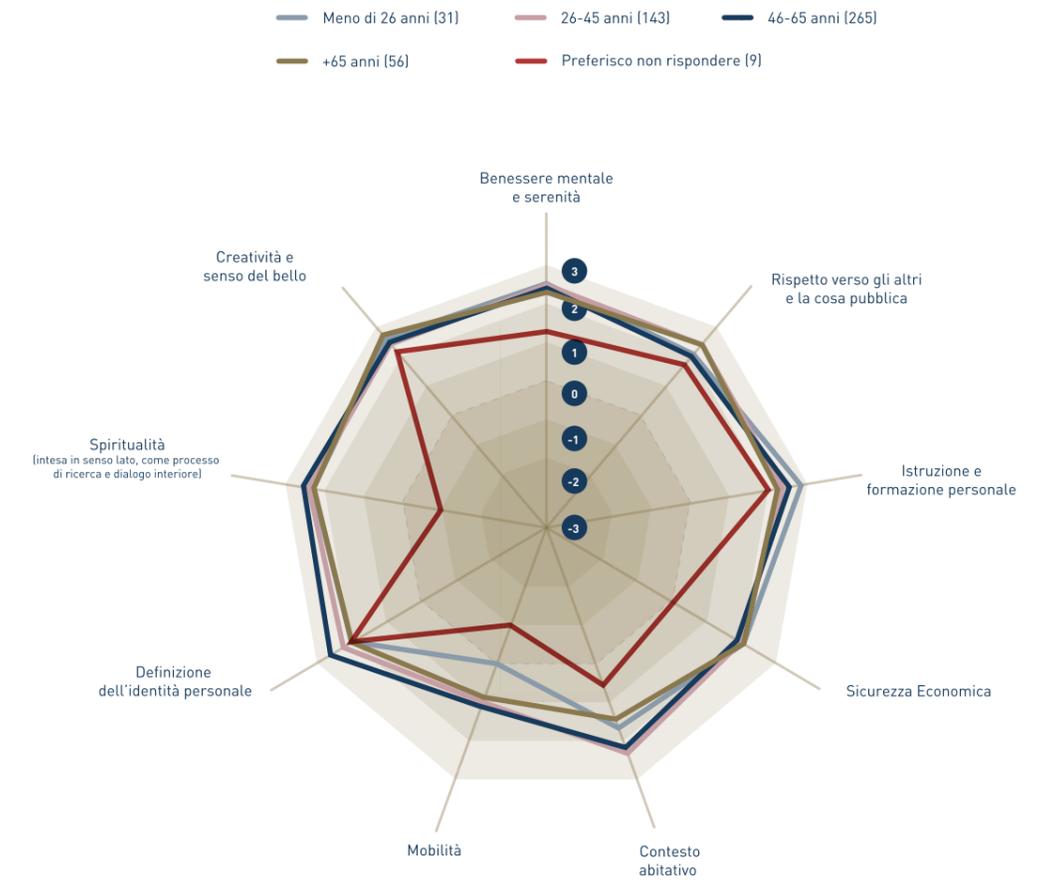
Come notato per la disaggregazione per genere, anche in questo caso le percezioni più basse appartengono a coloro che hanno preferito non indicare la fascia di età di appartenenza.

Figura 13. Impatto sociale per genere



Fonte: elaborazione di ARCO

Figura 14. Impatto sociale per età



Fonte: elaborazione di ARCO

In aggiunta ai due questionari menzionati, sono state svolte 6 interviste qualitative a stakeholder dell'Opera di Santa Maria del Fiore (3 stakeholder interni e 3 esterni). I temi principali emersi dalle interviste riguardano il ruolo dell'Opera nel tutelare non solo i beni artistici, ma anche il loro messaggio religioso che rischia di passare in secondo piano rispetto alla componente artistica. Viene sottolineato che la funzione primaria dell'Opera, ovvero, la tutela e la valorizzazione del patrimonio artistico, viene svolto prediligendo sempre interventi di elevatissima qualità, tuttavia, gli intervistati ritengono che sarebbe importante che l'Opera riuscisse a migliorare la gestione dei flussi turistici, soprattutto alla luce dei numeri elevati di visitatori registrati nel 2023, alla ripresa dopo le chiusure imposte dalla pandemia.



## Andrea Simoncini

*Professore di Diritto costituzionale, Università degli Studi di Firenze*

**Consigliere dell'Opera di Santa Maria del Fiore**

Essere consigliere dell'Opera Santa Maria del Fiore è un incredibile privilegio perché vuol dire contribuire, per un breve lasso di tempo rispetto a tutta la storia quasi millenaria che ha questa istituzione, al mantenimento, alla crescita, alla protezione e alla valorizzazione di un patrimonio unico al mondo, nato dall'incontro tra la fede cristiana e l'autonomia civica di Firenze.

Pensare che, come consiglieri, abbiamo questa responsabilità fa veramente da un lato venire i brividi, dall'altro è molto entusiasmante.

L'impatto sociale dell'Opera di Santa Maria del Fiore è estremamente positivo. Innanzitutto, va sottolineato il significato stesso della nostra esistenza: non siamo un'impresa che cerca freneticamente di comprendere l'impatto sociale positivo attraverso la scrittura sfrenata e l'invenzione di storie improbabili. Noi siamo, essenzialmente, una fabbrica. Questo concetto costituisce l'autocoscienza della nostra istituzione, che si definisce "fabbrica". In realtà, siamo un vero e proprio cantiere, incaricato di preservare costantemente il nostro patrimonio. Tale patrimonio comprende una delle chiese più belle del mondo, un Campanile altrettanto straordinario, un Battistero unico e una serie di attività sviluppatesi attorno alla valorizzazione di questo prezioso patrimonio. Senza dimenticare il Museo, che riveste un ruolo di estrema importanza. Potremmo addirittura affermare che sia la componente più evidente in termini di fruizione sociale. Tuttavia, è essenziale non trascurare la funzione primaria dell'Opera di Santa Maria del Fiore, ovvero quella di essere una chiesa. Questa istituzione rappresenta fisicamente e visibilmente il sacro all'interno della società. Pertanto, dal mio punto di vista, l'impatto sociale dell'Opera risiede principalmente nel suo stesso esistere, nel fatto che questo edificio rimanga come simbolo che ricorda in un mondo sempre più secolarizzato. Come accennato, un'altra significativa dimensione di impatto sociale è rappresentata dal Museo, che

ha dimostrato straordinaria resilienza nella gestione della fase post-pandemia. Attualmente, si registrano livelli di frequentazione e partecipazione particolarmente elevati. Inoltre, emerge la prospettiva dell'allargamento, che rappresenta un elemento di grandissimo rilievo. È importante sottolineare che si tratta di un incremento del patrimonio: abbiamo investito comprando patrimonio utile al raggiungimento del nostro scopo principale.

Un notevole impatto sociale ce l'hanno anche tutte le attività di carattere culturale, come i concerti, le letture e, in generale, l'ampia gamma di iniziative culturali che si sviluppano attorno all'istituzione. Questi eventi costituiscono un elemento di notevole importanza, contribuendo significativamente all'arricchimento dell'esperienza complessiva offerta al pubblico.

L'Opera di Santa Maria del Fiore ha un impatto sociale tangibile anche in termini occupazionali: durante l'intera pandemia, siamo riusciti a mantenere stabili i livelli di occupazione, anche se con notevole sforzo. Inoltre, il nostro impatto sociale si riflette anche nella collaborazione con il Comune di Firenze, dal momento che la gestione della sicurezza pubblica di piazza Duomo è affidata all'Opera. Questo non è solo un aspetto logistico, ma rappresenta una concreta divisione dei compiti, dove le nostre guardie svolgono un ruolo chiave. È un elemento significativo dal punto di vista sociale, poiché contribuiamo in maniera non trascurabile all'attività di sicurezza, all'ordine pubblico e al monitoraggio sociale nell'area.

Infine, ma non per importanza, il senso sacro che rimane all'interno della prospettiva trascendente, permeando la realtà. Il senso di armonia derivante dall'arte assume un ruolo centrale e insostituibile in questo contesto. Questo richiamo fondamentale alla trascendenza contribuisce in maniera insuperabile all'esperienza complessiva, sottolineando l'importanza e l'influenza duratura del sacro e dell'arte nella nostra realtà.



Se improvvisamente venisse tolta l'Opera, questo avrebbe un impatto devastante sul contesto. Oltre al fatto che Firenze perderebbe un elemento significativo, si creerebbe un vuoto profondo e incolmabile. Non si tratterebbe semplicemente di una questione di rimozione di una chiesa o di un museo, ma della scomparsa di qualcosa di molto più ampio. La rimozione dell'Opera lascerebbe un'assenza che va oltre la struttura fisica e coinvolge il tessuto stesso della comunità, con le persone che vi lavorano. Questo aspetto cruciale deve essere messo in evidenza, poiché l'Opera contribuisce in modo unico e insostituibile al carattere e all'identità della città.

Pensando agli stakeholder dell'Opera di Santa Maria del Fiore, un ruolo primario è ricoperto dalla cittadinanza di Firenze. La connessione emotiva e storica che la comunità ha con l'Opera, in particolare con il Duomo, è evidente, come evidenziato dal legame personale di alcuni cittadini con il Battistero, dove fino agli anni Settanta venivano battezzate le persone nate a Firenze. La gestione del Duomo, con la sua importanza simbolica e storica, è vitale per i fiorentini.

Ritengo che tra i principali stakeholder ci sia, poi, il sistema culturale, non solo dal punto di vista turistico ma anche da quello del patrimonio culturale. Credo che si possa considerare come uno stakeholder il mondo intero: il nostro patrimonio storico-artistico fa parte delle poche cose che hanno contribuito a definire il carattere umano e l'umanità stessa. In un'era dominata dall'artificiale, il valore delle cose che portano con sé una connotazione umana, secondo me, aumentano. È evidente che lo scenario degli stakeholder coinvolge il sistema turistico e la parte alberghiera.

Successivamente, mi soffermo sul ruolo delle istituzioni pubbliche come il Comune, la Città Metropolitana e la Regione. Abbiamo un costante dialogo con questi enti, sebbene non sempre sia un rapporto positivo o soddisfacente. Tuttavia, riconosco che sono attori molto significativi e credo che condividano gran parte degli obiettivi e delle sfide che affrontiamo.

Il problema che affrontiamo a volte riguarda la gestione del flusso turistico, che può superare la capacità di accoglienza. A volte ci troviamo fuori dalla nostra disponibilità e questa situazione si riflette

nelle lunghe code. In effetti, se fossi un turista a Firenze, dover fare la fila per due ore per accedere alla Cattedrale potrebbe risultare frustrante. Nonostante la bellezza straordinaria del luogo, la necessità di attendere così a lungo potrebbe scoraggiare anche il visitatore più entusiasta. Questo aspetto richiede una riflessione seria, perché oltre alla meraviglia artistica, è necessario considerare l'esperienza pratica del turista, il che potrebbe richiedere un approccio più efficiente e gestibile.

Nonostante le difficoltà, credo che i visitatori diano una valutazione positiva rispetto a ciò che trovano e ammirano. Allo stesso modo, credo che l'approccio che abbiamo nel Museo e nelle attività guidate sia generalmente ben accolto e vissuto positivamente: il museo ha una storia significativa da raccontare, rappresentando un pezzo essenziale della nostra storia che il visitatore può seguire e scoprire.

Penso che per i cittadini di Firenze possiamo fare di più per preservare quel senso di identità e appartenenza, che spesso si sviluppa attraverso iniziative coinvolgenti, ad esempio, con le scuole. Potremmo organizzare un programma che coinvolga tutte le scuole fiorentine, permettendo alle classi di visitare regolarmente il Museo, la Cattedrale, la Cupola e il Campanile. Sebbene ci siano già molte iniziative in questo senso, credo che ci siano margini per migliorare ulteriormente. Rafforzare questo legame di appartenenza potrebbe anche implicare un maggior sforzo nella promozione di sconti per i residenti fiorentini e altre iniziative incentrate sulla comunità locale. In definitiva, possiamo fare di più per coinvolgere attivamente il popolo di Firenze, che è il vero proprietario dell'Opera del Duomo.

## Domenico Mugnaini

Giornalista, direttore di Toscana Oggi

Consigliere dell'Opera di Santa Maria del Fiore

È davvero un grande onore essere consigliere, specialmente considerando chi lo è stato nei secoli precedenti e prima di questo Consiglio. Il Consiglio è stato rinnovato già due volte, e inizialmente pensavamo che il nostro mandato fosse giunto al termine, come era consuetudine per due mandati. Tuttavia, il ministero, tramite la prefettura e la diocesi, ha deciso di rinnovare il nostro incarico per un terzo mandato. Le sfide affrontate durante gli ultimi tre anni, su tutte la pandemia e la guerra, hanno condizionato notevolmente l'ultimo mandato. Il Cardinale ha deciso che il lavoro che avevamo avviato doveva essere portato avanti, con un impegno significativo per tutti noi. Vorrei sottolineare a tutti l'impegno o, meglio, la sfida, affrontata durante il periodo critico del Covid. Credo che per tutti i consiglieri, compreso me, prendere la decisione di mettere in cassa integrazione 140 persone sia stato un momento difficile. Nonostante la speranza che fosse una misura temporanea e che le cose sarebbero tornate alla normalità, quel momento è stato sicuramente il più difficile che abbiamo attraversato in questi anni. Il fatto che ci sia voluto un anno per riprendere, anche se le condizioni non erano esattamente le stesse, è un segno delle difficoltà affrontate. La guerra in Ucraina ha chiaramente avuto un impatto notevole, influenzando ulteriormente le circostanze. Spero che, nonostante queste sfide, la situazione si stia gradualmente stabilizzando e migliorando.

L'impatto dell'Opera è evidente nel momento in cui guardiamo ai flussi turistici. Nel Consiglio, la mia attenzione si concentra principalmente sulla comunicazione, sfruttando la mia esperienza di quarant'anni come giornalista. La promozione dell'Opera risulta relativamente semplice, considerando l'inebriante desiderio dei turisti per i nostri monumenti e le nostre opere d'arte. Tuttavia, la gestione di monumenti come il Museo e la Cupola presenta sfide diverse. Al contrario, dobbiamo cercare di evitare che i nostri monumenti siano troppo consumati

dal turismo. Il Complesso monumentale ha un impatto sociale significativo, che coinvolge i turisti sia stranieri sia italiani. Questo richiede un equilibrio delicato tra promozione culturale e preservazione del patrimonio.

Quando i visitatori giungono in piazza del Duomo, si rendono conto di trovarsi in un luogo veramente unico. È un luogo notevole che, in pochi metri quadrati, raccoglie la storia non solo di Firenze, ma di tutto il nostro Paese. L'impatto che questo spazio ha sulle persone è significativo e influenza anche negozianti e la vita sociale di Firenze.

Quando parlo di attività sociale, intendo anche gli sforzi che compiamo per promuovere varie iniziative, che vanno dagli spettacoli ai concerti, contribuendo ad arricchire l'esperienza complessiva di chi visita questa straordinaria piazza.

Per quanto riguarda il rapporto con i cittadini di Firenze, cerchiamo di coinvolgerli attivamente, rispondendo alle loro richieste crescenti nel modo più positivo possibile. Va notato che i fiorentini sono particolarmente gelosi della loro città, specialmente quando si tratta della Cattedrale di Firenze, che considerano "la nostra Cattedrale". Questo senso di proprietà e gelosia è comprensibile e contribuisce a sostenere il turismo e l'attività economica locale. Abbiamo un rapporto positivo con la città, che rimane al centro delle nostre attenzioni.

Rispetto ai turisti, abbiamo un problema significativo, soprattutto con alcuni monumenti, come la Cupola, dove purtroppo siamo costantemente esauriti. Molti turisti arrivano desiderosi di salire sulla Cupola, ma non possiamo soddisfare tutte le richieste. Abbiamo già ridotto il numero di turisti che possono accedere alla Cupola negli anni, con l'obiettivo di preservare il monumento da un'eccessiva affluenza e garantirne la salvaguardia per il futuro. Questa decisione, sebbene possa provocare proteste da parte di alcuni, è finalizzata a mantenere l'integrità



dei monumenti nel tempo. In generale, il rapporto dei turisti con l'Opera è molto positivo, e sebbene ci siano alcune lamentele, ad esempio per la difficoltà di trovare posto sulla Cupola o per i costi, il feedback rimane prevalentemente favorevole. Va anche notato che rispetto ad altri monumenti in Italia offriamo prezzi più accessibili, un aspetto che viene molto apprezzato.

I fedeli hanno sempre e comunque accesso gratuito all'interno della Cattedrale per pregare o partecipare alla messa. Questa è una pratica che abbiamo sempre mantenuto fin dall'inizio, rispondendo a una richiesta fondamentale, poiché riteniamo che chi entra per pregare non debba pagare, considerando che si tratta di una chiesa. Abbiamo esteso questo accesso gratuito anche ai turisti all'interno della Cattedrale, cosa che consideriamo importante. Tuttavia, se un turista desidera una visita guidata con una guida, la situazione cambia e potrebbe esserci un costo associato, anche se il turista può comunque accedere gratuitamente alla Cattedrale facendo la fila.

Venendo agli aspetti legati alla comunicazione, quando siamo entrati nell'ambito dei social media, circa sette anni fa, l'Opera aveva un utilizzo limitato di queste piattaforme. Oggi dobbiamo considerare la realtà di un panorama più ampio, soprattutto in relazione ai giovani e alla loro preferenza per i nuovi media come Instagram e altri social. Questo ci ha spinto, come Opera, a trovare soluzioni coinvolgendo giovani esperti di social media. Stiamo dando sempre più spazio a questo tipo di comunicazione, soprattutto tra i giovani e anche all'interno dell'organizzazione.

Penso che, come Opera, dovremmo imparare a esplorare altre opportunità, come ad esempio i bandi europei o nazionali, di cui abbiamo fatto un utilizzo limitato finora, anche perché abbiamo sempre vissuto principalmente con i proventi dai biglietti e

dal turismo. Non perché diminuiscano i turisti, ma per diversificare le risorse e utilizzare i proventi dalla bigliettazione per attività diverse, come la promozione. Potremmo considerare lo sviluppo di rapporti più stretti con fondazioni bancarie, il Comune e altre entità. Forse uno degli obiettivi di questo mandato è anche esplorare come interagire meglio con gli stakeholder e le fondazioni bancarie.

Il compito che mi sono posto, e credo che il Consiglio si sia dato per i prossimi tre anni, è portare avanti i progetti che abbiamo in cantiere. Tra questi progetti, c'è il finanziamento del Museo dell'Opera. Ritengo che questo sia un impegno significativo per noi consiglieri e per l'intero Consiglio, ma, soprattutto, lo considero un impegno di grande rilevanza per la città. Quando parlo della città, intendo non solo i fiorentini, ma anche tutti coloro che visitano Firenze e desiderano continuare a fruire di ciò che è giunto fino a noi, tramandato attraverso i secoli.

## Vincenzo Vaccaro

### Architetto

#### Consigliere dell'Opera di Santa Maria del Fiore

Per me essere consigliere dell'Opera di Santa Maria del Fiore è un grande onore. Essendo un architetto, mi è stata attribuita la delega all'edilizia e al restauro. Questa rappresenta forse la missione più importante dell'Opera, centrata sul mantenimento del patrimonio architettonico e artistico che possediamo. Ho la fortuna di collaborare con colleghi molto competenti, tra cui Antonio Natali, ex direttore degli Uffizi, che, come storico dell'arte, si occupa del museo e delle opere contenute nei nostri monumenti.

L'impatto sociale dell'Opera di Santa Maria del Fiore è significativo. Organizziamo cicli di conferenze, spettacoli musicali e altro a ingresso gratuito, fino a esaurimento posti, e il successo è notevole. Molte persone si lamentano del fatto che i posti vengono occupati rapidamente, a volte già entro mezz'ora dall'apertura delle iscrizioni. Questo indica che l'Opera è ben presente in città e apprezzata. Affrontiamo costantemente nuove sfide e collaboriamo con l'università per alcune delle nostre ricerche, estendendo i nostri rapporti anche al di fuori dell'organizzazione. Personalmente, ricoprendo questo ruolo mi sembra di essere al centro della vita cittadina e di contribuire attivamente alla sua crescita e sviluppo.

I fiorentini hanno un forte legame con l'Opera di Santa Maria del Fiore, evidenziato dal fatto che molti di loro sono stati battezzati nel Battistero di San Giovanni. Questo legame radicato con la città si estende anche ai monumenti, con il Cupolone, che viene chiamato confidenzialmente il Duomo, che rappresenta un'icona famosa in tutto il mondo. Molte persone desiderano salire per godere della vista panoramica e sperimentare la storia e la vitalità della città. Tuttavia, la richiesta supera la capacità di fornire il servizio.

Attualmente, quello dell'Opera è il terzo museo più visitato a Firenze, dopo gli Uffizi e l'Accademia, in termini di numero di visitatori. L'impatto con i turisti e i cittadini è notevole, evidenziato dalla crescente affluenza e dalla popolarità.

L'accesso alla Cattedrale è gratuito, ma ci sono limiti numerici di accesso per garantire la sicurezza. Da diversi anni, sono stati implementati i controlli per la sicurezza con metal detector, in risposta alle crescenti preoccupazioni. I flussi di visitatori sono notevolmente aumentati, con il ritorno alla normalità dopo i periodi di Covid. Le code possono formarsi, ma è possibile evitarle prenotando online. Anche se non tutti sfruttano ancora questa opzione, si sta cercando di risolvere la situazione per rendere l'esperienza più agevole. La gratuità dell'accesso contribuisce al forte afflusso di visitatori, che possono creare code, ma i controlli e le prenotazioni online stanno cercando di gestire efficacemente la situazione.

L'Opera ha stabilito importanti collaborazioni nel campo musicale. Gli spettacoli musicali sono stati organizzati in collaborazione con istituzioni musicali di rilievo a Firenze, come il Conservatorio Cherubini e la scuola di musica di Fiesole. Ci sono stati legami significativi anche con artisti di fama, come Paolo Fresu, nel contesto della musica jazz. Queste partnership riflettono l'impegno dell'Opera nel promuovere la cultura musicale e offrire varietà artistica al pubblico.

L'Opera di Santa Maria del Fiore adotta un approccio moderno e dinamico, cercando di adattarsi ai tempi attuali e di coinvolgere il pubblico più giovane. È interessante come la gestione della comunicazione sia stata affidata ai dipendenti più giovani, dimostrando un impegno nel rimanere al passo con le nuove tendenze e tecnologie. Inoltre, l'interesse verso gli studi di intelligenza artificiale suggerisce un approccio innovativo nella gestione e promozione delle attività culturali. Questi sforzi possono contribuire a mantenere l'Opera rilevante e accessibile a diverse generazioni di pubblico.

## Laura Amerighi

### Guida turistica, AGT

L'impatto emotivo del Duomo di Firenze è notevole: è uno dei luoghi che colpisce maggiormente le persone, lasciandole estasiare, non solo se si tratta della loro prima visita, ma anche se hanno già avuto modo di ammirarlo altre volte. In generale, il Complesso monumentale è straordinario, e il Museo rappresenta forse uno dei più belli di Firenze: è la genesi del Rinascimento e poi c'è Michelangelo, è un luogo dove si entra sempre molto volentieri.

Anche nel corso del 2023, una delle principali difficoltà che abbiamo riscontrato come guide riguarda la relazione con l'Opera dal momento che non abbiamo un canale di comunicazione, attraverso il quale non solo ricevere le informazioni ma poter dare anche il nostro parere, in quanto persone che conoscono e frequentano assiduamente i diversi monumenti. Ci piacerebbe, infatti, che ci fossero momenti dedicati, durante i quali confrontarci con l'Opera e raccontare loro cosa, secondo noi, funziona e cosa no, con l'obiettivo di migliorare non solo il nostro lavoro, ma in generale l'esperienza di visita dei visitatori.

Una delle novità del 2023, che per noi guide ha rappresentato una difficoltà, è stata l'istituzione della prenotazione obbligatoria a Santa Reparata e al Campanile di Giotto. Nonostante io capisca che gestire i flussi turistici, soprattutto con numeri importanti come quelli registrati nel 2023, non è facile, le prenotazioni obbligatorie non sembrano essere la soluzione per una più efficace gestione del numero di persone che visitano i monumenti. Questo perché chi acquista il Giotto Pass prenota il Campanile, ma non Santa Reparata, mentre chi acquista il Ghiberti pass prenota Santa Reparata, ma non il Campanile, dunque si formano comunque lunghe file, che non facilitano il nostro lavoro né l'esperienza di visita.

Inoltre, un altro problema è rappresentato dal fatto che, qualora i nostri clienti vogliano acquistare sul momento il Ghiberti Pass e non vi siano più posti prenotabili per la Cripta, per poterla visitare è necessario acquistare il Giotto Pass, che ha un costo più elevato, anche se non si desidera salire sul Campanile.

La situazione diventa un po' complicata nel caso in cui si voglia acquistare il Ghiberti Pass e non vi siano posti prenotabili disponibili per la visita alla cripta. In questo scenario, i visitatori si vedono obbligati a optare per l'acquisto del Giotto Pass, anche se la salita al campanile di Giotto non rientra nei loro piani. Questa imposizione potrebbe risultare scomoda per chi desiderava focalizzarsi esclusivamente sulla cripta.

Un suggerimento che vorrei dare è quello di mettere delle frecce per segnalare un unico senso di marcia al percorso all'interno della Cripta di Santa Reparata. In questo modo il transito risulterebbe più agile e l'esperienza di visita risulterebbe migliore.

## Lia Bernini

### Guida turistica, AGT

A livello di impatto emotivo penso che i visitatori rimangano colpiti subito dal Duomo e dal Museo. Quest'anno ha fatto molte visite al Museo e le persone che ho accompagnato sono sempre rimaste estasiato. Anche i più giovani: ho avuto occasione di effettuare la visita con molti studenti, specialmente non fiorentini in gita a Firenze, ed è quello dell'Opera di Santa Maria del Fiore un museo che piace molto. Ci sono effettivamente delle opere superlative, che, unite alla spiegazione della guida, lo rendono un museo affascinante, oltre che con un'ottima disposizione.

Credo che una necessità, emersa soprattutto dopo gli elevati numeri di visitatori registrati nel 2023, sia quella di ridurre la coda per entrare al Duomo. Anche se ritengo che sia giusto che la visita al Duomo sia gratuita, ritengo opportuno trovare un modo per gestire i flussi e evitare che le persone debbano aspettare molte ore prima di poter entrare. Soprattutto nel periodo estivo risulta difficoltoso per coloro che desiderano effettuare la visita.

Penso che l'Opera di Santa Maria del Fiore debba coinvolgere di più noi guide, aprire un canale di dialogo costante e proficuo in modo da raccogliere i nostri suggerimenti e, contemporaneamente, darci tutte le informazioni che ci servono per poter svolgere al meglio il nostro lavoro.

Un altro aspetto che vorrei segnalare riguarda conferenze e convegni, che, a mio avviso, potrebbero essere promosse dando loro maggior visibilità. Si tratta di eventi di alto valore culturale, molto interessanti non solo per i professionisti del settore, ma anche per la cittadinanza tutta, e, grazie a una maggiore pubblicità, potrebbero registrare numeri di partecipanti molto più elevati.

È vero che i visitatori sono fondamentali, ma anche i cittadini di Firenze potrebbero essere molto più coinvolti nelle attività dell'Opera. In fin dei conti, siamo noi cittadini fiorentini i depositari del Duomo ed è quindi importante tenerci in considerazione.

Vorrei, infine, sottolineare l'importanza di accogliere con gentilezza le persone che visitano Firenze e, nel caso dell'Opera, i monumenti che compongono lo splendido Complesso monumentale. Non sempre questo avviene e, per quanto comprendo che i lavori a contatto con il pubblico sono difficili e faticosi, penso che cruciale essere risolti senza mai risultare sgarbati.

## 7.3. Le buone pratiche ambientali

Al momento non si rilevano particolari rischi legati al cambiamento climatico; tuttavia, un'analisi più approfondita sul tema potrebbe evidenziare rischi quali: la riduzione del turismo legati alle alte temperature estive e l'aumento dei costi di raffreddamento delle strutture del Complesso monumentale e degli uffici.

Nell'ambito della sua missione di conservazione e innovazione, l'Opera di Santa Maria del Fiore continua ad affrontare anche le sfide ambientali contemporanee con impegno e determinazione. La salvaguardia del patrimonio culturale e l'adozione di pratiche sostenibili trovano una costante intersezione nell'attività quotidiana dell'Opera, che si impegna a promuovere la sostenibilità ambientale in tutte le sue forme.

In questa sezione, si riportano le iniziative e i risultati ottenuti con l'adozione di pratiche ambientali sostenibili, sempre prestando massima attenzione alla conservazione del patrimonio e alla tutela dell'ambiente.

### La gestione dei rifiuti

Nello svolgimento delle sue attività operative ed in ottemperanza alle normative vigenti, l'Opera di Santa Maria del Fiore è produttrice di rifiuti nelle 4 unità locali di riferimento, poste in Piazza del Capitolo 1, Piazza del Capitolo 3r, via della Canonica 1 e Via G. dei Marignolli 73A. Nell'ultimo anno di rilevamento (2023), viste le numerose attività e tipologie di intervento e restauro, la generazione di rifiuti ha riguardato prevalentemente le sedi destinate ad attività edile e di manutenzione, oltre che quelle amministrative. Nelle ulteriori unità locali in Via dello Studio 23r e Piazza delle Pallottole 5 non risulta generazione di rifiuti. La gestione dei rifiuti provenienti da lavorazioni interne (gestite quindi da personale interno) è in capo a coordinatori/coordinatrici dei gruppi Servizi Generali, Edilizia, Energia e Restauro.

Dal punto di vista tecnico-operativo, prosegue la tendenza positiva nell'adozione di buone pratiche da parte dell'Opera, che dal 2016 è impegnata in un percorso di massimizzazione della differenziazione del rifiuto e di ottimizzazione della logistica. Particolare attenzione è prestata ai rifiuti provenienti dai cantieri relativi alle attività edili (restauro e manutenzioni), oltre a quelli di restauro sui testi monumentali, dato il loro carico importante dal punto di vista dell'impatto ambientale. Sempre più organizzata è l'attività svolta all'interno dei depositi temporanei (DT), con l'obiettivo di massimizzare il controllo e la differenziazione dei rifiuti, favorendo al contempo la sensibilizzazione per le maestranze. Il personale è, infatti, guidato al conferimento nello specifico cassone di raccolta attraverso cartelli che indicano non solo lo specifico codice CER (Codice Europeo del Rifiuto), che identifica univocamente la categoria di rifiuto, ma anche il dettaglio dei materiali da conferire (ad esempio, polistirene) corredato, laddove necessario, da immagini. Inoltre, l'adozione di una codifica interna (sottocategorie) per specifici codici CER spinge ulteriormente il processo di differenziazione in una logica di favorire eventuali pratiche successive di riciclo e recupero.

Le categorie di rifiuti prevalenti riguardano i materiali da costruzione e demolizione, unitamente a materiali ad essi collegati, vista la forte attività di restauro e manutenzione che caratterizza l'Opera di Santa Maria del Fiore, soprattutto nell'ultimo periodo. A questo proposito, si osserva una progressiva diminuzione nel corso degli anni del codice CER 170904 "Rifiuti misti dell'attività di costruzione e demolizione" a favore di un incremento di rifiuti da C&D differenziati. All'interno della categoria rifiuti misti, prosegue inoltre la ulteriore differenziazione interna tramite apposita codifica (ad es. CER 170904.2 che identifica "calcina pulita"), volta a favorire il recupero ed il riutilizzo di materiale per la creazione di nuovi prodotti edili.

L'altro aspetto di rilievo riguarda la gestione dei rifiuti nelle sedi amministrative e quelle aperte al pubblico, come, ad esempio, le biglietterie. Sono stati introdotti cestini appositi per la raccolta differenziata sia di rifiuti assimilabili agli urbani quali plastica, carta e materiale organico, sia di batterie e toner. Questo ha favorito l'eliminazione di alcune categorie di rifiuti misti a vantaggio di categorie specifiche, come avviene ad esempio per gli imballaggi. Infine, l'introduzione del fontanello per la distribuzione gratuita di acqua di rete purificata si tradurrà in una forte riduzione di imballaggi da plastica, con elevati benefici in termini ambientali a vario livello.

Queste pratiche sono coerenti con gli attuali orientamenti ed obiettivi europei in ambito di economia circolare, soprattutto per i rifiuti plastici e da costruzione e demolizione (C&D).

Nelle tabelle di seguito riportate, viene riportato il riepilogo dei rifiuti generati delle quattro unità locali di riferimento, nel corso dell'anno 2023, con indicazione della tipologia dei rifiuti, il peso e la destinazione.

Vengono inoltre messe in evidenza le destinazioni di recupero e smaltimento

Figura 15. Peso totale in tonnellate dei rifiuti prodotti e suddivisione in base alla composizione dei rifiuti

VIA DELLA CANONICA			
CER	Descrizione	kg	Destino
161002	Soluzioni acquose di scarto diverse da quelle di cui alla voce 161001	2.200	D9
170904	Rifiuti misti dall'attività di costruzione e demolizione diversi da quelli di cui alle voci 17 09 01, 17 09 02 e 17 09 03	3.930	R13
150110*	Imballaggi contenenti residui sostanze pericolose	90	R13
80318	Toner	30	R13
PIAZZA DEL CAPITOLO 1			
CER	Descrizione	kg	Destino
160214	Apparecchiature fuori uso, diverse da quelle di cui alle voci da 16 02 09 a 16 02 13	230	R13
160213*	Apparecchiature fuori uso, diversi da quelli di cui alle voci 16 02 09 e 16 02 12	20	R13

PIAZZA DEL CAPITOLO 3R			
CER	Descrizione	kg	Destino
150202*	Assorbenti, materiali filtranti (inclusi filtri dell'olio non specificati altrimenti), stracci e indumenti protettivi, contaminati da sostanze pericolose	105	R13
170201	Legno	1120	R13
170203	Rifiuti di plastica generati da lavori di costruzione e demolizioni, che non sono contaminati da sostanze pericolose	180	R12
170405	Scarti edili che contengono ferro e acciaio	650	R13
170904	Rifiuti misti dell'attività di costruzione e demolizione	7.860	R5
170904	Rifiuti misti dell'attività di costruzione e demolizione	420	R12
170904	Rifiuti misti dell'attività di costruzione e demolizione	630	D13
200201	Rifiuti biodegradabili	80	R13
150102	Imballaggi in plastica	10	R13
160214	Apparecchiature fuori uso, diverse da quelle di cui alle voci da 16 02 09 a 16 02 13	30	R13
150111*	Imballaggi metallici pericolosi	27	R13
VIA DELLE PALLOTTOLE 5R			
CER	Descrizione	kg	Destino
150106	Imballaggi in materiali misti	20	R13
150202*	Assorbenti e materiali filtranti con sostanze pericolose	250	R13
170904	Rifiuti misti dall'attività di costruzione e demolizione diversi da quelli di cui alle voci 17 09 01, 17 09 02 e 17 09 03	530	R5
170904	Rifiuti misti dall'attività di costruzione e demolizione diversi da quelli di cui alle voci 17 09 01, 17 09 02 e 17 09 03	60	D13

## Legenda

Note relative al recupero	
R12	Scambio di rifiuti per sottoporli a una delle operazioni indicate da R1 a R11
R13	Messa in riserva di rifiuti per sottoporli a una delle operazioni indicate nei punti da R1 a R12 (escluso il deposito temporaneo, prima della raccolta, nel luogo in cui sono prodotti)
R5	Riciclaggio/recupero di altre sostanze inorganiche

Note relative allo smaltimento	
D9	Trattamento fisico-chimico non specificato altrove nel presente allegato, che dia origine a composti o a miscugli eliminati secondo uno dei procedimenti elencati nei punti da D1 a D12 (ad esempio evaporazione, essiccazione, calcinazione, ecc.)
D13	Raggruppamento preliminare prima di una delle operazioni di cui ai punti da D1 a D12 (2)
D5	Messa in discarica specialmente allestita (ad esempio sistemazione in alveoli stagni, separati, ricoperti o isolati gli uni dagli altri e dall'ambiente)

Note: \* Rifiuto pericoloso (RP)  
Fonte: <http://www.tecnorifiuti.it>

### Rifiuti non destinati a smaltimento (t)

Rifiuti non pericolosi	15,09
Rifiuti pericolosi	0,492

### Rifiuti destinati a smaltimento (tra cui discarica) (t)

Rifiuti non pericolosi	2,89
Rifiuti pericolosi	0

## Le soluzioni “green” nelle sedi tecnico/amministrative

Parallelamente agli interventi di efficientamento ambientale effettuati nelle diverse sedi operative dell’Opera, anche le sedi amministrative sono state oggetto di azioni per rendere gli ambienti lavorativi più sostenibili.

Gli interventi hanno riguardato i seguenti aspetti:

### 1) Efficientamento energetico dei locali posti in Via della Canonica n.1

L’intervento ha riguardato la sostituzione della centrale termica a gas con un nuovo impianto di condizionamento estivo-invernale alimentato da una unità refrigerante a pompa di calore aria-acqua.

Nel medio periodo, gli effetti saranno molteplici:

- Contenimento delle emissioni inquinanti climalteranti, in linea con quanto previsto dagli obiettivi europei per lo sviluppo sostenibile e l’efficienza energetica<sup>5</sup>.
- Le pompe di calore aria-acqua sono più efficienti nel trasferimento di calore rispetto alle centrali termiche a gas, riducendo l’impatto ambientale attraverso una minore emissione di CO<sub>2</sub> e altri gas serra;
- Migliore efficienza nel consumo energetico complessivo;
- Maggiore durata e affidabilità.
- La quantificazione del risparmio energetico verrà inserita nel bilancio annuale 2024.

### 2) Installazione di “fontane punto-acqua” per la distribuzione di acqua potabile filtrata negli ambienti interni all’Opera del Duomo

Attraverso il contributo statale “Bonus Acqua Potabile”, concesso sotto forma di credito di imposta, a fine 2023, l’Opera ha potuto procedere all’installazione di sistemi di approvvigionamento e distribuzione di acqua di rete all’interno dei propri spazi. Il personale ha quindi la possibilità di usufruire gratuitamente di acqua purificata di qualità, evitando l’uso di acqua imbottigliata.

Questa iniziativa è in linea con la politica ambientale dell’Opera di Santa Maria del Fiore, volta al miglioramento continuo delle performance ambientali, dal punto di vista sia dell’ottimizzazione delle risorse sia della riduzione dei rifiuti. La sensibilità nei confronti di queste tematiche aveva portato l’Opera ad intraprendere azioni migliorative già negli anni precedenti, attraverso l’introduzione di 6 boccioni di distribuzione di acqua minerale da 12 litri, generando una sensibile riduzione nella produzione di rifiuti plastici in PET legato al consumo di acqua in bottiglia.

Al momento è stato inserito un singolo distributore all’interno della mensa aziendale, con la prospettiva di inserirne altri 3 tra magazzino, ufficio della direzione e laboratorio.

Considerando un consumo di 22 boccioni al mese da 12 litri ed un numero di dipendenti pari a 60, abbiamo calcolato un consumo medio mensile di acqua pari a 4,5 litri a persona, per un consumo annuale pari a 3168 litri.

<sup>5</sup> È prevista la riduzione di emissioni di gas a effetto serra di almeno il 55% entro il 2030 rispetto ai livelli del 1990, in modo che l’Europa possa diventare il primo continente a impatto climatico zero entro il 2050.

In assenza di interventi da parte dell'organizzazione, considerando che ogni bottiglia pesa circa 21 grammi (comprensiva di tappo), è stato stimato un consumo annuale di 6.336 confezioni di acqua da 0,5 litro ed una conseguente produzione di rifiuti plastici (tra bottiglie in PET e tappi in PP) pari a 133 kg/anno.

La presenza dei boccioni nei punti maggiormente strategici dell'organizzazione<sup>6</sup> ha evitato una produzione di rifiuti plastici pari a circa 77 kg/anno. Inoltre, il ritiro dei boccioni vuoti da parte della ditta fornitrice ha favorito la raccolta selettiva del PET e suo riciclo a ciclo chiuso *bottle to bottle*, anche in ottemperanza agli obiettivi di raccolta e riciclo della plastica monouso definiti dalla Direttiva UE 2019/904 (90% entro il 2030).

L'effettivo miglioramento delle performance ambientali ha però riguardato l'inserimento del distributore di acqua di rete. Sulla base di dati EPD<sup>7</sup> per l'acqua in bottiglia tramite metodologia Life Cycle Assessment (LCA), è stato calcolato il vantaggio ambientale dell'inserimento del distributore rispetto all'uso di acqua in bottiglia. Lo strumento LCA permette di valutare gli impatti ambientali associati al ciclo di vita del prodotto, processo o attività, attraverso l'identificazione e la quantificazione di tutte le fasi che lo compongono e quindi tutti i flussi (di materia o energia) in ingresso e uscita dal sistema. Pertanto, il dato in CO<sub>2</sub> equivalente contiene al suo interno tutte le fasi del ciclo di vita della bottiglia di plastica dalla produzione (*upstream module*), al trasporto (*core module*), al suo smaltimento/recupero (*downstream module*).

Di seguito (Figura 15) si riportano i dati legati alla riduzione dell'impatto ambientale derivanti dall'introduzione del distributore di acqua di rete rispetto al consumo di bottiglie di acqua in PET da 0,5 litri.

Figura 15. Sistemi disponibili per l'approvvigionamento di acqua confrontati in un'ottica di quantificazione di impatto ambientale



<sup>6</sup> I boccioni sono stati posizionati nelle seguenti sedi: Uffici amministrativi in Via della Canonica 1, Ufficio tecnico Via dello Studio 5, laboratorio magazzino in Piazza del Capitolo 2r, laboratorio magazzino in Via della Canonica 2r, Museo Uffici, Antica Canonica di S. Giovanni

<sup>7</sup> <https://www.acquacerelia.com/certificazione-epd/>. Environmental Product Declaration, LCA-Lab Srl

Il dato più interessante, congiuntamente alla forte riduzione di rifiuti plastici, è legato alla cosiddetta *carbon footprint* (impronta di carbonio) che misura il potenziale climalterante di un litro di acqua in bottiglia, quantificando le emissioni di gas serra (GHG) in termini di CO<sub>2</sub> equivalente<sup>8</sup>. Considerando un rapporto di 12 a 100 in termini di gas serra emessi tra il distributore acqua di rete e l'uso di acqua in bottiglia<sup>9</sup>, si stima una riduzione di emissioni pari a circa 750 kg di CO<sub>2</sub> equivalente.

Tenendo conto di un tasso annuo di medio di biocompensazione della CO<sub>2</sub> è pari a 25 kg/CO<sub>2</sub>/albero<sup>10</sup>, possiamo affermare che per assorbire la CO<sub>2</sub> generata in assenza di misure da parte dell'organizzazione sarebbero stati necessari circa 28 alberi.

## Progetti di ricerca

### 1) Biomonitoraggio dell'aria all'interno della Cattedrale di Santa Maria del Fiore

Nel mese di settembre 2023 l'Opera del Duomo ha avviato una collaborazione di ricerca con l'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia, l'Università degli Studi di Firenze, l'Università degli Studi di Siena e l'Accademia Nazionale dei Lincei per il biomonitoraggio dell'aria attraverso l'uso di licheni puri.

Per circa tre mesi, il Duomo di Firenze, la sua Cupola e la chiesa di Santa Reparata sono stati "abitati" da licheni. Le analisi sul particolato atmosferico<sup>11</sup> bioaccumulato dai licheni permetteranno di determinare, qualitativamente e quantitativamente con metodi chimici e magnetici, la presenza di metalli inquinanti all'interno degli storici edifici, discernendone le sorgenti emissive.

L'obiettivo di tale sperimentazione è pertanto plurimo. Da un lato, il biomonitoraggio del particolato atmosferico consentirà di identificare e quantificare i microrganismi presenti nell'aria e sulle superfici, potenzialmente dannosi per la conservazione di superfici lapidee e affreschi. Allo stesso tempo, attraverso l'uso di moderne tecnologie l'Opera contribuirà alle attività di monitoraggio della qualità dell'aria condotte a livello urbano dagli enti preposti.

### 2) Uso di biocidi innovativi a base di oli essenziali per contrastare il biodeterioramento del marmo esterno della Cattedrale

È tuttora in corso una sperimentazione, in collaborazione con il CNR e i Dipartimenti di Biologia e di Scienze della Terra dell'Università di Firenze, sull'uso di sostanze biocidiche innovative in contrasto alla crescita microbica responsabile del degrado delle superfici lapidee esterne della Cattedrale di Santa Maria del Fiore<sup>12</sup>.

In particolare, viene studiata l'applicazione di oli essenziali di timo e origano, valutandone l'azione contro la crescita microbica sulle superfici rispetto ai biocidi convenzionali utilizzati nel campo dei Beni Culturali, valutandone al contempo il ridotto impatto ambientale e sulla salute umana.

Ancora una volta, l'Opera del Duomo dimostra il suo impegno morale nel fronteggiare le sfide del nostro tempo, combinando tradizione e innovazione per il bene della città di Firenze e della qualità di vita delle persone che la abitano.

<sup>8</sup> Il dato di CO<sub>2</sub> eq pari a 750 kg considera sia la carbon footprint dell'acqua in bottiglia che la quella relativa al distributore di acqua di rete. I 28 alberi necessari sono calcolati invece nel caso di non intervento da parte dell'organizzazione.

<sup>9</sup> [https://contrattoacqua.it/public/upload/1/2/tab\\_elms\\_docs/1655892429bevimi-manuale-sintesi-ricerca-pdf.pdf](https://contrattoacqua.it/public/upload/1/2/tab_elms_docs/1655892429bevimi-manuale-sintesi-ricerca-pdf.pdf). "Aqua di rete in Università per un impatto sostenibile. I risultati della Ricerca interuniversitaria BeviMI".

<sup>10</sup> <https://www.hge.it/2023/04/07/riduzione-compensazione-emissioni-calcolo-assorbimento-co2-alberi/#:~:text=In%20circostanze%20cautelative%2C%20possiamo%20concordare,1%20tonnellata%20di%20anidride%20carbonica>.

<sup>11</sup> Al di sotto dei 10 µm il particolato atmosferico ha effetti dannosi per la salute dell'uomo, e insieme ad agenti biologici aerodispersi agisce sulle superfici lapidee ed affrescate, accelerandone il deterioramento.

<sup>12</sup> <https://www.unifimagazine.it/oli-essenziali-combattere-biodeterioramento-dei-marmi-del-duomo/>

# L'andamento economico nel 2023



## 8. L'andamento economico nel 2023

Il bilancio di esercizio 2023 è redatto in conformità all'art. 13 del d.lgs. n. 117 del 2017 nonché alle disposizioni del decreto del 5 marzo 2020 del Ministero del lavoro e delle politiche sociali e al principio contabile ETS OIC 35 emanato dall'Organismo Italiano della Contabilità. Con la nota n. 19740 del 29 dicembre 2021, il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali ha chiarito come gli schemi di bilancio disposti dal decreto ministeriale n. 39 del 5 marzo 2020 per gli enti del Terzo settore non commerciali si applichino a partire dall'esercizio 2021 anche alle Onlus iscritte alla relativa anagrafe unica.

In particolare, le attività svolte dall'Opera di S. Maria del Fiore sono tra quelle previste dall'art. 5 del D.lgs. 117/17 (Codice del Terzo settore) e più precisamente alle lettere f), i) e k) del primo comma.

L'attività principale è quella di cui al citato art. 5 comma 1 lettera f) del D.lgs. 117/2017 ("Interventi di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio, ai sensi del decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, e successive modificazioni") ed è una attività con finalità di solidarietà sociale immanente (cioè svolta nell'interesse della collettività) e quindi non è richiesta l'ulteriore prova del perseguimento delle finalità solidaristiche. L'attività di cui alla lettera i) e cioè l'attività di promozione della cultura e dell'arte in generale - poiché è sempre svolta in relazione al complesso monumentale di S. Maria del Fiore, rientra fra quelle Istituzionali o, meglio, rientra nella promozione e valorizzazione del Complesso monumentale. Le attività svolte dall'Ente sono tipiche di un Ente del Terzo settore.

La Fabbriceria svolge, senza ingerenza nei servizi di culto, attività diverse da quelle di interesse generale previste all'art. 6 D.lgs. 117/17, tra cui si segnalano quelle derivanti dall'utilizzazione fotografica o cinematografica delle opere d'arte contenute nel complesso monumentale di S. Maria del Fiore, quelle di noleggio di apparecchi audiovisivi posti all'interno dei monumenti oltre alla gestione dei servizi di toilette ai turisti. Gli introiti delle attività diverse sono comunque di modesta entità in rapporto alle attività istituzionali proprie dell'Ente.

Si ricorda 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 2024 in data 28.11.2023;
  - il bilancio d'esercizio 2023 in data 27.03.2024.



Il bilancio viene certificato come previsto dall'art 20 bis del D.P.R. 600/73, inserito dall'art. 25 del D.lgs. 460/97. La revisione del bilancio d'esercizio fa riferimento allo stato patrimoniale, al rendiconto gestionale, al rendiconto finanziario e alla relativa relazione di missione, 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).

Si riporta che nel periodo di rendicontazione non si sono verificati casi significativi di non conformità a leggi e regolamenti o non sono state pagate sanzioni.

## Valore economico generato e distribuito dall'Opera di Santa Maria del Fiore

La determinazione del valore economico generato e distribuito dall'Opera di Santa Maria del Fiore rappresenta un contributo dell'organizzazione alla volontà di comunicare in maniera trasparente e responsabile la ricchezza prodotta e distribuita.

Il valore economico generato è rappresentato dai ricavi e da altri proventi finanziari in entrata, ed è stato pari a € 33.343.258.

Il valore economico distribuito è costituito da costi operativi, salari e benefit del personale dipendente, pagamenti a fornitori di capitale e pagamenti delle imposte.

Voce	2023
<b>Valore economico generato</b>	<b>€ 33.343.258</b>
<b>Valore economico distribuito</b>	<b>€ 20.543.307</b>
Costi operativi	€ 12.861.635
Valore distribuito ai dipendenti	€ 6.767.130
Valore distribuito ai fornitori di capitale	€ 4.046
Valore distribuito alla P.A.	€ 651.855
Valore distribuito alla comunità	€ 258.641
<b>Valore economico trattenuto</b>	<b>€ 12.799.952</b>

Figura 16: Totale oneri e proventi 2022 e 2023



Figura 17: Ripartizione proventi anno 2023 (Valori percentuali)

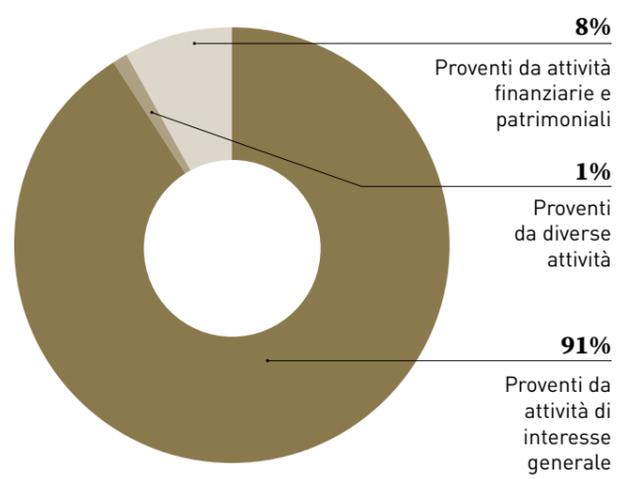
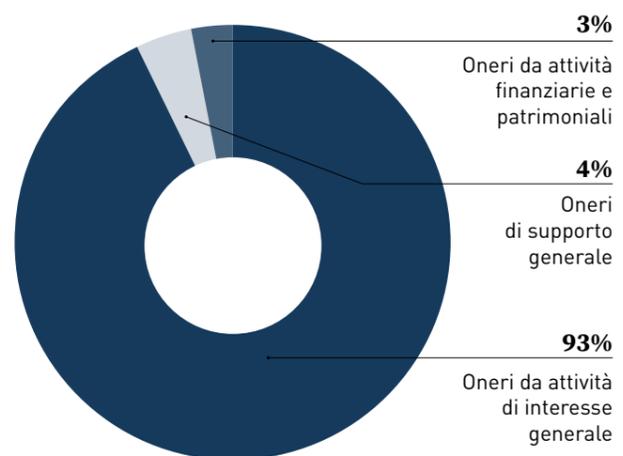


Figura 18: Ripartizione oneri anno 2023 (Valori percentuali)



STATO PATRIMONIALE			
ATTIVO		31/12/23	31/12/22
<b>A</b>	<b>Quote associative o apporti ancora dovuti</b>	-	-
<b>B</b>	<b>Immobilizzazioni</b>	<b>150.825.550</b>	<b>58.849.805</b>
<b>I</b>	<b>Immobilizzazioni immateriali</b>	<b>183.157</b>	<b>204.056</b>
1	Costi di impianto e di ampliamento	-	-
2	Costi di sviluppo	-	-
3	Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	-	8.635
4	Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	1.049	1.144
5	Avviamento	-	-
6	Immobilizzazioni in corso e acconti	-	-
7	Altre	182.108	194.278
<b>II</b>	<b>Immobilizzazioni materiali</b>	<b>136.018.547</b>	<b>43.718.361</b>
1	Terreni e fabbricati	133.299.834	38.367.775
2	Impianti e macchinario	1.189.490	1.006.318
3	Attrezzature industriali e commerciali	3.433	2.332
4	Altri beni	1.525.790	4.341.936
5	Immobilizzazioni in corso e acconti	-	-
<b>III</b>	<b>Immobilizzazioni finanziarie</b>	<b>14.623.847</b>	<b>14.927.388</b>
<b>1</b>	<b>Partecipazioni in:</b>	-	-
a	Verso imprese controllate	-	-
b	Verso imprese collegate	-	-
c	Altre imprese	-	-
<b>2</b>	<b>Crediti</b>	-	-
a	Verso imprese controllate	-	-

b	Verso imprese collegate	-	-
c	Verso altri enti del Terzo settore	-	-
d	Verso altri	-	-
<b>3</b>	<b>Altri titoli</b>	<b>14.623.847</b>	<b>14.927.388</b>
<b>C</b>	<b>Attivo circolante</b>	<b>17.592.800</b>	<b>16.754.890</b>
<b>I</b>	<b>Rimanenze</b>	-	-
1	Materie prime, sussidiarie e di consumo	-	-
2	Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati	-	-
3	Lavori in corso su ordinazione	-	-
4	Prodotti finiti e merci	-	-
5	Acconti	-	-
<b>II</b>	<b>Crediti</b>	<b>753.799</b>	<b>1.716.271</b>
1	Verso utenti e clienti	355.728	223.334
2	Verso associati e fondatori	-	-
3	Verso enti pubblici	-	-
4	Verso soggetti privati per contributi	-	-
5	Verso enti della stessa rete associativa	-	-
6	Verso altri enti del Terzo settore	-	-
7	Verso imprese controllate	-	-
8	Verso imprese collegate	-	-
9	Per crediti tributari	9.133	1.738
10	da 5 per mille	-	-
11	Imposte anticipate	-	-

12	Verso altri	388.938	1.491.200
<b>III</b>	<b>Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni</b>	<b>10.224.000</b>	<b>-</b>
1	Partecipazioni in imprese controllate	-	-
2	Partecipazioni in imprese collegate	-	-
3	Altri titoli	-	-
<b>IV</b>	<b>Disponibilità liquide</b>	<b>6.615.001</b>	<b>15.038.619</b>
1	Depositi bancari e postali	6.608.454	15.026.199
2	Assegni	-	-
3	Denaro e valori in cassa	6.547	12.420
<b>D</b>	<b>Ratei e risconti</b>	<b>315.571</b>	<b>205.038</b>
1	Ratei attivi	138.774	12.268
2	Risconti attivi	176.797	192.770
<b>TOTALE ATTIVO</b>		<b>168.733.922</b>	<b>75.809.734</b>

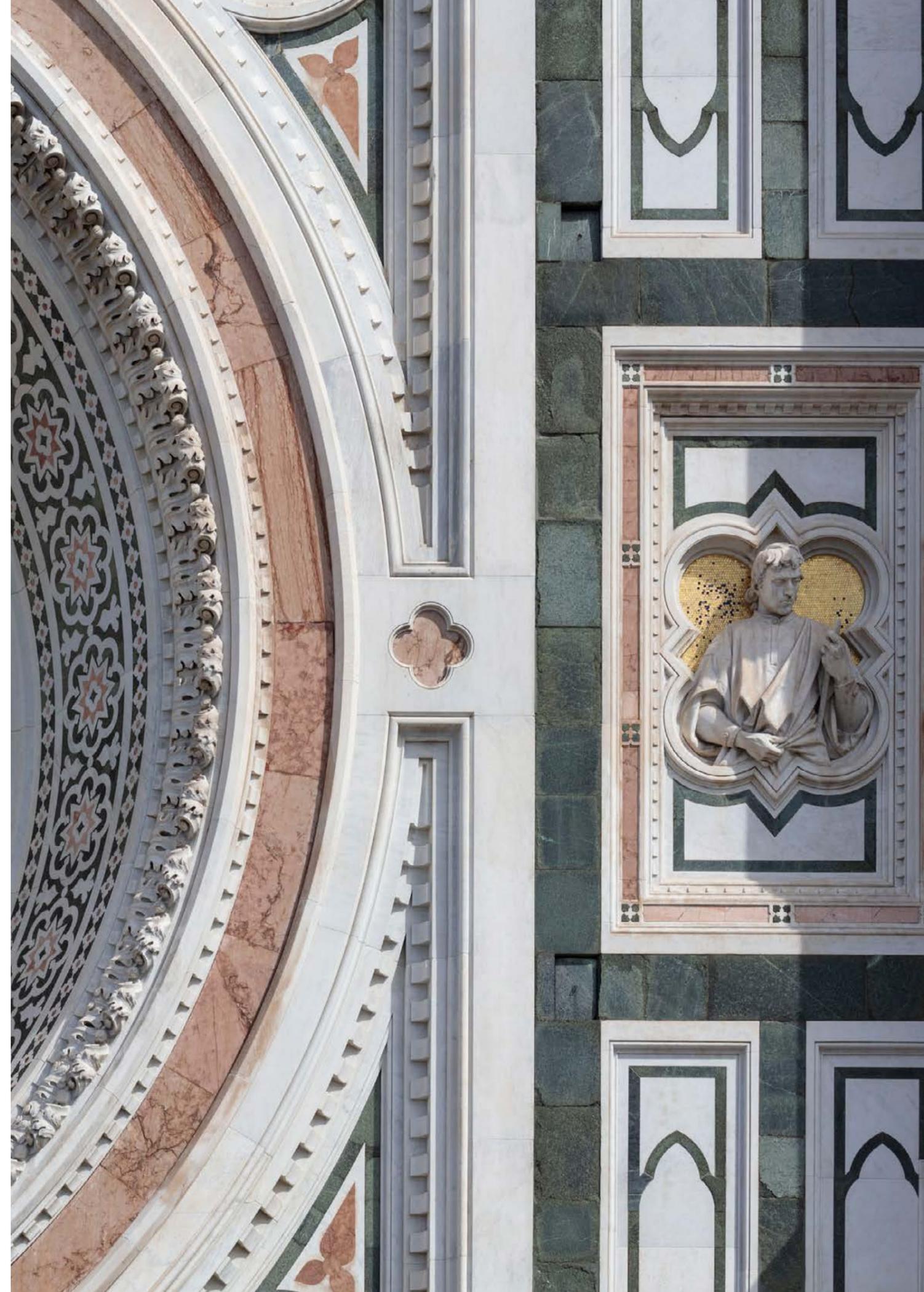
	<b>PASSIVO</b>	<b>31/12/23</b>	<b>31/12/22</b>
<b>A</b>	<b>Patrimonio netto</b>	<b>161.629.288</b>	<b>69.139.896</b>
I	Fondo di dotazione dell'ente	24.806.907	24.806.907
II	Patrimonio vincolato	12.500.000	1.900.000
<b>III</b>	<b>Patrimonio libero</b>	<b>123.941.351</b>	<b>42.364.957</b>
a	Riserve di utili o avanzi di gestione	42.432.989	42.364.957
b	Altre riserve	81.508.362	-
IV	Avanzo / Disavanzo d'esercizio	381.030	68.031
<b>1</b>	<b>Avanzo d'esercizio</b>	<b>381.030</b>	<b>68.031</b>

<b>2</b>	<b>(Disavanzo d'esercizio)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>B</b>	<b>Fondi per rischi e oneri</b>	<b>1.157.630</b>	<b>1.715.841</b>
1	Fondi di trattamento di quiescenza e obblighi simili	-	-
2	Fondi per imposte, anche differite	-	-
3	Altri	1.157.630	1.715.841
<b>C</b>	<b>Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>	<b>954.223</b>	<b>1.058.728</b>
<b>D</b>	<b>Debiti</b>	<b>4.645.269</b>	<b>3.845.117</b>
1	Debiti verso banche	269.669	11.046
2	Debiti verso altri finanziatori	-	-
3	Debiti verso associati e fondatori per finanziamenti	-	-
4	Debiti verso enti della stessa rete associativa	-	-
5	Debiti per erogazioni liberali condizionate	5.000	5.000
6	Acconti	501.024	291.252
7	Debiti verso fornitori	2.616.882	2.231.129
8	Debiti verso imprese controllate e collegate	-	-
9	Debiti tributari	200.914	293.051
10	Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	146.129	238.935
11	Debiti verso dipendenti e collaboratori	848.273	667.433
12	Altri debiti	57.378	107.270
<b>E</b>	<b>Ratei e risconti</b>	<b>347.511</b>	<b>50.152</b>
1	Ratei passivi	121.950	40.691
2	Risconti passivi	225.561	9.461
<b>TOTALE PASSIVO</b>		<b>168.733.922</b>	<b>75.809.734</b>

RENDICONTO GESTIONALE					
ONERI E COSTI	2023	2022	PROVENTI E RICAVI	2023	2022
<b>A) Costi e oneri da attività di interesse generale</b>			<b>A) Ricavi, rendite e proventi da attività di interesse generale</b>		
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	379.661	319.299	1) Proventi da quote associative e apporti dei fondatori	-	-
2) Servizi	6.418.646	5.548.838	2) Proventi dagli associati per attività mutuali	-	-
3) Godimento beni di terzi	387.450	209.606	3) Ricavi per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori	-	-
4) Personale	6.781.857	6.784.416	4) Erogazioni liberali	-	-
5) Ammortamenti	1.818.922	7.604.423	5) Proventi del 5 per mille	-	-
5 bis) svalutazioni delle imm. materiali ed immateriali	-	-			
6) Accantonamenti per rischi ed oneri	-	460.089	6) Contributi da soggetti privati	237.710	256.573
7) Oneri diversi di gestione	3.778.469	686.013	7) Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi	29.301.742	23.825.286
8) Rimanenze iniziali	-	-	8) Contributi da enti pubblici	13.388	491.373
9) Accantonamento a riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali	10.600.000	1.900.000	9) Proventi da contratti con enti pubblici	-	-
10) Utilizzo riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali	-	-	10) Altri ricavi, rendite e proventi	763.641	445.478
			11) Rimanenze finali		-
<b>TOTALE</b>	<b>30.165.004</b>	<b>23.512.684</b>	<b>TOTALE</b>	<b>30.316.481</b>	<b>25.018.710</b>
			<b>Avanzo/disavanzo attività di interesse generale (+/-)</b>	<b>151.477</b>	<b>1.506.026</b>
<b>B) Costi e oneri da attività diverse</b>			<b>B) Ricavi, rendite e proventi da attività diverse</b>		
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	24.396	4.718	1) Ricavi per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori	-	-
2) Servizi	160.605	75.562	2) Contributi da soggetti privati	-	-
3) Godimento beni di terzi	-	-	3) Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi	251.498	277.537

4) Personale	-	-	4) Contributi da enti pubblici	-	-
5) Ammortamenti	-	-	5) Proventi da contratti con enti pubblici	-	-
5bis) svalutazioni delle imm. materiali ed immateriali	-	-	6) Altri ricavi, rendite e proventi	9	74.780
6) Accantonamenti per rischi ed oneri	-	3	7) Rimanenze finali	-	-
7) Oneri diversi di gestione	-	-			
8) Rimanenze iniziali					
<b>TOTALE</b>	<b>185.001</b>	<b>80.283</b>	<b>TOTALE</b>	<b>251.507</b>	<b>352.317</b>
			<b>Avanzo/disavanzo attività di interesse generale (+/-)</b>	<b>66.506</b>	<b>272.034</b>
<b>C) Costi e oneri da attività di raccolta fondi</b>			<b>C) Ricavi, rendite e proventi da attività di raccolta fondi</b>		
1) Oneri per raccolte fondi abituali	-	-	1) Proventi da raccolte fondi abituali	-	-
2) Oneri per raccolte fondi occasionali	-	-	2) Proventi da raccolte fondi occasionali	-	-
3) Altri oneri	-	-	3) Altri proventi	-	-
<b>TOTALE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>TOTALE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
			<b>Avanzo/disavanzo attività di interesse generale (+/-)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>D) Costi e oneri da attività finanziarie e patrimoniali</b>			<b>D) Ricavi, rendite e proventi da attività finanziarie e patrimoniali</b>		
1) Su rapporti bancari	320.569	182.309	1) Da rapporti bancari	14.733	1.066
2) Su prestiti	-	-	2) Da altri investimenti finanziari	1.092.311	79.838
3) Da patrimonio edilizio	635.033	416.513	3) Da patrimonio edilizio	1.670.013	1.530.258
4) Da altri beni patrimoniali	8.697	1.224.081	4) Da altri beni patrimoniali	-	4.500
5) Accantonamenti per rischi ed oneri	-	-	5) Altri proventi	2.605	2.028
6) Altri oneri	246	-			
<b>TOTALE</b>	<b>964.544</b>	<b>1.822.903</b>	<b>TOTALE</b>	<b>2.779.662</b>	<b>1.617.690</b>
			<b>Avanzo/disavanzo attività di interesse generale (+/-)</b>	<b>1.815.118</b>	<b>- 205.213</b>

E) Costi e oneri di supporto generale			E) Proventi di supporto generale		
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	40.134	30.576	1) Proventi da distacco del personale	-	-
2) Servizi	635.815	678.980	2) Altri proventi di supporto generale	-	-
3) Godimento beni di terzi	388.240	238.078			
4) Personale	-	-			
5) Ammortamenti	-	-			
5bis) svalutazioni delle imm. materiali ed immateriali	-	-			
6) Accantonamenti per rischi ed oneri	-	-			
7) Altri oneri	147.149	120.851			
8) Accantonamento a riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali	-	-			
9) Utilizzo riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali	-	-			
<b>TOTALE</b>	<b>1.211.338</b>	<b>1.068.485</b>	<b>TOTALE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTALE ONERI E COSTI</b>	<b>32.525.887</b>	<b>26.484.355</b>	<b>TOTALE PROVENTI E RICAVI</b>	<b>33.347.650</b>	<b>26.988.717</b>
			<b>Avanzo/disavanzo attività di interesse generale (+/-)</b>	<b>821.763</b>	<b>504.362</b>
			Imposte	<b>440.733</b>	<b>436.334</b>
			<b>Avanzo/disavanzo d'esercizio (+/-)</b>	<b>381.030</b>	<b>68.028</b>



<b>RENDICONTO FINANZIARIO</b>		
	31/12/23	31/12/22
Avanzo/disavanzo dell'esercizio	381.030	68.031
Ammortamenti delle immobilizzazioni	1.818.922	7.604.423
Accantonamenti	10.600.000	2.360.089
Utilizzo Fondi	- 558.210	- 2.773.032
Minusvalenze/ (Plusvalenze)	4.650	- 1.943
Decremento/(Incremento) dei Crediti	851.939	- 1.175.360
Incremento/(Decremento) dei Debiti	734.383	1.089.156
<b>A. FLUSSO FINANZIARIO DELLA GESTIONE REDDITUALE</b>	<b>13.832.714</b>	<b>7.171.365</b>
Investimenti In Immobilizzazioni Immateriali	- 215.788	- 210.450
Prezzo Di Realizzo Disinvestimenti di Immobilizzazioni Immateriali	-	-
Investimenti In Immobilizzazioni Materiali	- 12.374.059	- 1.154.395
Prezzo Di Realizzo Disinvestimenti di Immobilizzazioni Materiali	- 4.650	1.943
Investimenti In Immobilizzazioni Finanziarie	- 4.500.000	- 10.000.000
Prezzo Di Realizzo Disinvestimenti di Immobilizzazioni Finanziarie	5.723.279	10.217.434
Perdite/(Proventi) Finanziari	- 919.737	1.200.208
Investimenti in attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	- 10.224.000	-
Perdite/(Proventi) in attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	248.068	-

<b>B. FLUSSO FINANZIARIO DERIVANTI DALL' ATTIVITÀ D'INVESTIMENTO</b>	<b>- 22.266.887</b>	<b>54.740</b>
Accensione Mutui e Finanziamenti	-	-
Rimborsi Mutui e Finanziamenti	10.555	9.320
<b>C. FLUSSO FINANZIARIO DERIVANTI DALL' ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO</b>	<b>10.555</b>	<b>9.320</b>
<b>INCREMENTO (DECREMENTO) DISPONIBILITÀ LIQUIDE (A+B+C)</b>	<b>- 8.423.618</b>	<b>7.235.424</b>
Disponibilità Liquida Iniziale	15.038.619	7.803.195
Disponibilità Liquida Finale	6.615.001	15.038.619



# Uno sguardo al 2024

## Uno sguardo al 2024

Nel corso del 2024, sono previsti diversi interventi e attività per il potenziamento e il miglioramento del nostro patrimonio artistico e culturale:

**Archivio:** Si procederà con il riordino dell'archivio fotografico e le pubblicazioni del catalogo dell'archivio musicale e dei codici corali. Continueranno i restauri dei manoscritti, la digitalizzazione dell'archivio storico e dei codici corali, e l'attività di gestione documentale.

**Conservazione Complesso monumentale:** Continueranno le attività di restauro della volta musiva del Battistero e inizierà il restauro della Cappella del Santissimo e delle vetrate interne della Cattedrale. Proseguiranno anche gli interventi di conservazione e manutenzione delle superfici marmoree esterne della Cattedrale. Dopo uno studio approfondito sul rischio di fulminazione e l'analisi dell'impianto attualmente presente sul Campanile di Giotto e sulla Cattedrale, nel 2024 è prevista l'installazione di un nuovo sistema di protezione dalle scariche atmosferiche. Sono previsti il restauro della Chiesa di S. Benedetto, della facciata del Museo e la realizzazione della nuova scala del Campanile di Giotto, insieme al restauro di altri beni storici e artistici tra i quali il dipinto di San Giuseppe di Lorenzo di Credi, due dipinti del Poccetti, la Croce del Merlini, la cornice del Domenico di Michelino e i tre dipinti Viligiardi situati nella tribuna centrale.

**Accessibilità:** Sarà realizzata una rampa per consentire l'accesso ai disabili dalla porta della facciata lato Campanile e si procederà allo spostamento della Balaustra del Baccani.

**Videosorveglianza:** Si installeranno telecamere a circuito chiuso nei soffittoni della Cattedrale e nella Cupola per potenziare il sistema di videosorveglianza del complesso monumentale.

**Restauro dell'Organo del Battistero:** Dopo la progettazione preliminare eseguita nel 2023 per il recupero dell'antico Organo del Battistero di San Giovanni, nel 2024 è programmato l'avvio del restauro.

**Innovazione Tecnologica:** L'Ente intraprenderà un processo di innovazione volto ad adottare e integrare tecnologie digitali per migliorare l'efficienza e la sostenibilità nel lungo termine. La crescente interconnessione tra le persone, i processi, i dispositivi e i dati offre opportunità senza precedenti e richiede un cambiamento culturale e organizzativo significativo, anche in un contesto storico e artistico come il nostro. Sono previsti diversi sviluppi, tra cui la realizzazione di un nuovo Podcast (si ricorda che nel 2023 è stato pubblicato il podcast sulla congiura dei Pazzi), la creazione di una nuova app digitale per il Museo e per il complesso monumentale, la realizzazione di un virtual tour per il Museo e l'implementazione di un assistente virtuale come servizio di customer service.

**Investimenti:** È previsto l'avvio della progettazione preliminare per i lavori di ampliamento del Museo, dopo l'acquisto di Palazzo Compagni. Inoltre, sono programmati lavori di riqualificazione del Palazzo Eugenio. L'obiettivo principale è la creazione di un'unica sede per l'Opera di Santa Maria del Fiore, che accorperà tutti gli uffici e i servizi attualmente dislocati in diverse strutture.



# Appendice



# L'attività dell'Ufficio Stampa

## Agenzie stampa

[AP ASSOCIATED PRESS \(USA e mondo\)](#)

Vitors can see famed Florence baptistry's mosaic up close

8 febbraio 2023

[AP ASSOCIATED PRESS Spanish](#)

Los visitantes pueden ver de cerca el famoso mosaico del baptisterio de Florencia

8 febbraio 2023

[AFP Agence France press \(Francia\)](#)

Florence mosaics renovation reveals devilish details

8 febbraio 2023

[AFP Agence France press \(edizione in lingua spagnola\)](#)

Florencia inicia la espectacular restauración de los mosaicos del Baptisterio

8 febbraio 2023

[AGENCIA EFE \(Spagna\)](#)

Florencia empieza a restaurar los mosaicos de la cúpula de su baptisterio

8 febbraio 2023

[GETTY IMAGE - PHOTO](#)

Visit The Giotto's Baptistery Mosaics Restoration

8 febbraio 2023

## Quotidiani

[ABCNEWS.GO.COM \(USA\)](#)

Vitors can see famed Florence baptistry's mosaic up close

8 febbraio 2023

[CANADA TODAY NEWS \(Canada\)](#)

Vitors can see famed Florence baptistry's mosaic up close

8 febbraio 2023

[CRONICA.COM.MX \(Messico\)](#)

Florencia empieza a restaurar los mosaicos de la cúpula de su baptisterio

8 febbraio 2023

[THE DAILY COURIER.CA \(Canada\)](#)

Vitors can see famed Florence baptistry's mosaic up close

8 febbraio 2023

[ELDIARIO.ES \(Spagna\)](#)

Florencia empieza a restaurar los mosaicos de la cúpula de su baptisterio

8 febbraio 2023

[DUNYA NEWS TV \(Pakistan\)](#)

Vitors can see famed Florence baptistry's mosaic up close

8 febbraio 2023

[FRANCE24.COM \(Francia\)](#)

Florence mosaics renovation reveals devilish details

8 febbraio 2023

[GAZETTE.COM \(Colorado, USA\)](#)

Vitors can see famed Florence baptistry's mosaic up close

8 febbraio 2023

[INTERNATIONAL BUSINESS TIMES \(USA\)](#)

Florence mosaics renovation reveals devilish details

8 febbraio 2023

[LAVANGUARDIA.COM \(Spagna\)](#)

Florencia empieza a restaurar los mosaicos de la cúpula de su baptisterio

8 febbraio 2023

[SWISSINFO.CH \(Svizzera\)](#)

Florencia empieza a restaurar los mosaicos de la cúpula de su baptisterio

8 febbraio 2023

[TORONTO CITYNEWS \(Canada\)](#)

Vitors can see famed Florence baptistry's mosaic up close

8 febbraio 2023

[LA-RAZON.COM \(Bolivia\)](#)

Florencia inicia la espectacular restauración de los mosaicos del Baptisterio

8 febbraio 2023

[La Razón](#) è il quotidiano boliviano a maggior diffusione nel paese sudamericano ed è la sola testata boliviana ad avere una collaborazione con il The New York Times

[THE WASHINGTONPOST.COM \(USA\)](#)

Vitors can see famed Florence baptistry's mosaic up close

8 febbraio 2023

[YAHOO.COM \(Singapore\)](#)Florence mosaics renovation reveals devilish details

8 febbraio 2023

[YAHOO.COM VIDA Y ESTILO \(Spagna\)](#)

Florencia empieza a restaurar los mosaicos de la cúpula de su baptisterio

8 febbraio 2023

[INDIPENDENT \(Gran Bretagna\)](#)

Vitors can see famed Florence baptistry's mosaic up close

9 febbraio 2023

[ABS.ES \(Spagna\)](#) ABC è il secondo quotidiano nazionale generalista della Spagna

Cómo se ve muy de cerca la cúpula del baptisterio de San Juan Bautista, una maravilla de Florencia

10 febbraio 2023

[EURONEWS.COM](#)

Florence unveils new way see 10 million tile mosaic up close. Here's how to plan your visit

10 febbraio 2023

[NEW DELHI TIMES.COM \(India\)](#)

Vitors can see famed Florence baptistry's mosaic up close

10 febbraio 2023

[LAJORNADA MAYA.MX \(Messico\)](#)

Este enfoque innovador permite ver de cerca los mosaicos del baptisterio de Florencia

11 febbraio 2023

[HEADTOPICS \(Malaysia\)](#)

Florence mosaics renovation reveals devilish details

12 febbraio 2023

[FORBES \(USA\)](#)

Visitors To Florence Can Now See These Extraordinary Ancient Mosaics Up Close

14 febbraio 23

[TRAVELANDLEISURE.COM \(USA\)](#)

Visitors To Florence Can Now See These Extraordinary Ancient Mosaics Up Close

23 febbraio 23

[CREA TRAVELLER \(Giappone\)](#)

Magazine di viaggi e lusso

14 luglio 2023

[THE NEW YORK TIMES](#)

36 Hours in Florence, Italy

5 Ottobre 2024

## Radio

[RSC \(Radio Televisione Svizzera\)](#)

Firenze e i sei anni di restauro per i mosaici della Cupola del Battistero

22 febbraio 2023

## Tabella di raccordo GRI Standards

Dichiarazione d'uso	Opera di Santa Maria del Fiore ha rendicontato le informazioni citate in questo indice dei contenuti GRI per il periodo 1 gennaio – 31 dicembre 2023 con riferimento agli Standard GRI.
GRI 1 Utilizzato	GRI 1: Foundation 2021

GRI STANDARD	INFORMATIVE GENERALI	UBICAZIONE
GRI 2: General Disclosures 2021	2-1 Dettagli organizzativi	Riconoscimenti p. 183; 2 p.24
	2-2 Entità incluse nella rendicontazione di sostenibilità dell'organizzazione	1 p. 8, Riconoscimenti p.183
	2-3 Periodo di rendicontazione, frequenza e punto di contatto	1 p. 8, Riconoscimenti p.183
	2-4 Revisione delle informazioni	1 p. 13
	2-6 Attività, catena del valore e altri rapporti di business	4 pp. 55-86; 5 pp. 94-96, 102;106; 6 pp. 118-121; 7 pp. 130-132
	2-7 Dipendenti	3 pp. 42-52
	2-8 Lavoratori non dipendenti	3 p. 45
	2-9 Struttura e composizione della governance	2.3pp. 24-27
	2-10 Nomina e selezione del massimo organo di governo	2.3 p. 24
	2-11 Presidente del massimo organo di governo	2.3 p. 24
	2-12 Ruolo del massimo organo di governo nel controllo della gestione degli impatti	Lettera del presidente pp. 4-5; 2.3 p. 24
	2-13 Delega di responsabilità per la gestione di impatti	2.3 p. 24
	2-14 Ruolo del massimo organo di governo nella rendicontazione di sostenibilità	Lettera del presidente pp. 4-5; 2.3 p. 24
	2-15 Conflitti di interesse	2.3 pp. 24, 27
	2-17 Conoscenze collettive del massimo organo di governo	2.3 pp. 24-27

	2-19 Norme riguardanti le remunerazioni	3 pp. 40, 51
	2-21 Rapporto di retribuzione totale annuale	3 p. 51
	2-22 Dichiarazione sulla strategia di sviluppo sostenibile	Lettera del presidente pp. 4-5
	2-24 Integrazione degli impegni in termini di policy	Lettera del presidente pp. 4-5; 2.3 p. 27
	2-26 Meccanismi per richiedere chiarimenti e sollevare preoccupazioni	2.4 p. 31
	2-27 Conformità a leggi e regolamenti	8 p. 156
	2-28 Appartenenza ad associazioni	Lettera del presidente pp. 4-5; 7.1 p. 131
	2-29 Approccio al coinvolgimento degli stakeholder	1 pp. 10-13; 7.1 pp. 130-132; 7.2 pp. 134-139
	2-30 Contratti collettivi	3 p. 40
<b>GRI 3: Temi materiali 2021</b>		
GRI 3: Material Topics 2021	3-1 Processo di determinazione dei temi materiali	1 pp. 8-9
	3-2 Elenco di temi materiali	1 p. 9; 7.1 p. 132
<b>ASPETTI ECONOMICI E FISCALITÀ - PERFORMANCE ECONOMICHE</b>		
GRI 3: Material Topics 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	8 pp. 156-166
GRI 201: Economic Performance 2016	201-1 Valore economico diretto generato e distribuito	8 p. 157
	201-3 Obblighi riguardanti i piani di benefit definiti e altri piani pensionistici	3 pp. 46, 48
<b>RAPPORTO CON PORTATORI DI INTERESSE ESTERNI - PRATICHE DI APPROVVIGIONAMENTO</b>		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	2.4 p. 33
GRI 204: Procurement Practices 2016	204-1 Proporzionamento della spesa effettuata a favore di fornitori locali	2.4 p. 33
<b>ASPETTI ECONOMICI E FISCALITÀ - ANTICORRUZIONE</b>		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	2.4 p. 34; 3 p. 51
GRI 205: Anti-corruption 2016	205-2 Comunicazione e formazione su normative e procedure anticorruzione	"2.4 p. 34"
	205-3 Incidenti confermati di corruzione e misure adottate	3 p. 51

ASPETTI ECONOMICI E FISCALITÀ - ANTICORRUZIONE		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	7.3 pp. 147-153
GRI 306: Waste 2020	306-3 Rifiuti generati	7.3 pp. 147-153
	306-4 Rifiuti non conferiti in discarica	7.3 pp. 147-153
	306-5 Rifiuti conferiti in discarica	7.3 pp. 147-153
GESTIONE DEI DIPENDENTI - OCCUPAZIONE		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	3 pp. 43-45; 48-49
GRI 401: Employment 2016	401-1 Assunzioni di nuovi dipendenti e avvicendamento dei dipendenti	3 pp. 43-44
	401-2 Benefici per i dipendenti a tempo pieno che non sono disponibili per i dipendenti a tempo determinato o part-time	3 pp. 46, 48
	401-3 Congedo parentale	3 p. 48
GESTIONE DEI DIPENDENTI - GESTIONE DEL LAVORO E DELLE RELAZIONI SINDACALI		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	3 p. 49
GRI 402: Labor/Management Relations 2016	402-1 Periodi minimi di preavviso in merito alle modifiche operative	3 p. 49
GESTIONE DEI DIPENDENTI - SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	2.4 p. 36; 3 pp. 50-51
GRI 403: Occupational Health and Safety 2018	403-3 Servizi per la salute professionale	2.4 p. 36; 3 p.49
	403-4 Partecipazione e consultazione dei lavoratori in merito a programmi di salute e sicurezza sul lavoro e relativa comunicazione	2.4 p. 36; 3 p.49
	403-5 Formazione dei lavoratori sulla salute e sicurezza sul lavoro	2.4 p. 36; 3 p.49

GRI 403: Occupational Health and Safety 2018	403-7 Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro direttamente collegati da rapporti di business	2.4 p. 36; 3 p.49
	403-8 Lavoratori coperti da un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	3 p. 49
	403-9 Infortuni sul lavoro	3 p. 50
	403-10 Malattia professionale	3 p. 46
GESTIONE DEI DIPENDENTI - FORMAZIONE E ISTRUZIONE		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	3 pp. 46-47
GRI 404: Training and Education 2016	404-1 Numero medio di ore di formazione all'anno per dipendente	3 pp. 46-47
GESTIONE DEI DIPENDENTI - DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	3 p. 50
GRI 406: Non-discrimination 2016	406-1 Episodi di discriminazione e misure correttive adottate	3 p. 50
GESTIONE DEI DIPENDENTI - PRIVACY DEI CLIENTI		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	2.4 p. 31
GRI 418: Customer Privacy 2016	418-1 Fondati reclami riguardanti violazioni della privacy dei clienti e perdita di loro dati	2.4 p. 31
IMPATTO SOCIALE, CULTURALE E RELIGIOSO		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	7 pp. 130-146
IMPATTO SOCIALE, CULTURALE E RELIGIOSO		
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	5 pp. 55-91

## Bibliografia

Alkire S. (2002), Valuing Freedoms. Sen's Capability Approach and Poverty Reduction, OUP, Oxford.

Biggeri M., Ferrannini A. (2014), Opportunity Gap Analysis: Procedures and Methods for Applying the Capability Approach in Development Initiatives, Journal of Human Development and Capabilities, 15 (1), 60-78.

Clark, D. A., Biggeri, M., & Frediani, A. A. (Eds.). (2019). The capability approach, empowerment and participation: concepts, methods and applications. Springer.

Nussbaum M. C., (2003), Capabilities as Fundamental Entitlements: Sen and Social Justice, Feminist Economics, 9(2-3), 33

Sen A. K. (1999), Development as Freedom, Oxford University Press, Oxford.

Testi, E., Biggeri, M., Libanora, R. (2011), Valutare l'impatto dei progetti di cooperazione internazionale seguendo l'approccio dello sviluppo umano, LitografEditor, Cerbara-Città di Castello

## Riconoscimenti

Opera di Santa Maria del Fiore  
Bilancio Annuale 2023

### **A cura di**

Lorella Pulice, Silvia Sordi, Francesca Di Giuseppe, Leonardo Borsacchi, Daniela Tacconi, Gabriele Feligioni

### **Progetto realizzato con il supporto scientifico del Consiglio di Fabbriceria**

Luca Bagnoli, Sergio Givone, Giacomo Manetti, Domenico Mugnaini, Antonio Natali, Andrea Simoncini, Vincenzo Vaccaro e Lorenzo Luchetti

### **Impaginazione e progetto grafico**

Ilaria Corrieri e Barbara Palla  
ARCO Action Research for CO-development

### **Si ringraziano**

Tutti i dipendenti e i collaboratori dell'Opera di Santa Maria del Fiore per aver contribuito alla realizzazione del presente documento.

Un ringraziamento anche a Laura Amerighi, Lia Bernini, Paolo Fresu per aver partecipato alle interviste.

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

**Partita IVA:** 00538420480

**Forma giuridica:** Fabbriceria

**Indirizzo sede legale:** Via della Canonica, 1 50122 – Firenze

**Aree territoriali di operatività:** Comune di Firenze

**Collegamenti con altri enti:** AFI – Associazione delle Fabbricerie d'Italia  
opera@duomo.firenze.it taliane

# Bilancio Annuale 2023

