



ANNUAL REPORT

# 2018

# ANNUAL REPORT 2018



*A cura di*

Angela Corbo con il prezioso supporto di Andrea Bianchi, Monica Consoli, Francesco Fricelli, Valentina Gensini, Roberta Masucci, Francesca Neri, Cecilia Pappaianni, Daniele Pasquini, Chiara Romei, Lorenzo Valloriani, Valentina Zucchi.

In collaborazione con l'Università di Firenze, l'Università di Genova e lo Spin Off dell'Università di Genova.



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

# CONTRIBUTO SCIENTIFICO UNIVERSITÀ DI GENOVA

A seguito della positiva esperienza intrapresa nel 2017 e proseguita nel 2018, derivante dal percorso in sinergia con l'Università di Genova e il suo spin off Sigma NL, start up innovativa, MUS.E ha deciso di portare avanti l'attività di valutazione dei propri impatti (outcome) economici, sociali e ambientali, approfondendo meglio diverse tematiche.

Tale start up universitaria si è specializzata nel tempo nella valutazione dell'impatto sociale delle organizzazioni, profit e non profit e, al suo interno, docenti universitari e collaboratori di un team interdisciplinare si occupano specificamente di cultura, aspetti psicosociali ed economico finanziari, educativi e, in generale, di analisi di impatto socio-ambientale. Il lavoro compiuto nello scorso anno dalla start up dell'Università degli Studi di Genova relativamente a MUS.E, è stato preso a riferimento dal "Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo" - MiBACT, quale buona pratica da imitare (come citato dal MiBACT stesso ad ArtLab 2018, la piattaforma indipendente italiana dedicata all'innovazione delle politiche, dei programmi e delle pratiche culturali). Il Ministero ha anche diffuso una nota (Cir. n. 58/2017), con la quale ha richiesto a tutti i musei italiani di comunicare le risorse impiegate, anche di tipo immateriale, al fine di mappare il ruolo sociale che i musei svolgono nel territorio e nelle loro comunità locali.

Nel gruppo di lavoro, diretto dal docente universitario afferente al dipartimento di inge-

gneria gestionale dell'Università di Genova, Prof. Giovanni Lombardo, hanno preso parte il dott. Nader Tayser, dottore in ingegneria gestionale, la dott.ssa Irene Rapallo, psicologa iscritta all'albo professionale e la dott.ssa Linda Celenza. Il lavoro è stato sviluppato nell'arco di sei mesi, nel corso dei quali il personale MUS.E, ha lavorato a stretto contatto con quello universitario, mediante continui scambi informativi e in modalità learning by doing. MUS.E ha fortemente voluto tale percorso, a fronte della consapevolezza di operare quale associazione "in house" che agisce come istituzione culturale. Il suo operato produce impatti sociali, che il S-ROI -tra le molte metodologie di misurazione esistenti, riesce meglio di altre ad identificare e a valutare. Anche per quest'anno oltre ad un'analisi valutativa per il 2018, è stato misurato il dato previsionale 2019.

L'analisi ha contribuito ad evidenziare, in modo ancora più chiaro, la creazione di valore da parte di MUS.E, sia in ambito socioculturale, che turistico-economico permettendo inoltre di rinforzare i legami con gli stakeholder coinvolti.

I risultati, riportati opportunamente nel capitolo XI, sono davvero molto positivi. In sintesi:

**a) S-ROI valutativo 2018: per ogni euro investito in MUS.E vengono generati 3,83 euro (Social ROI pari a 3,83).**

**b) S-ROI previsionale 2019: per ogni euro investito in MUS.E verranno generati 4,28 euro (Social ROI pari a 4,28).**

MUS.E, in Italia, rappresenta il primo caso che con continuità effettua la misurazione del ritorno sociale degli investimenti di una associazione culturale museale in house di un Comune, a fronte di altri pochi casi di istituzioni culturali, che hanno sviluppato il S-ROI (perlopiù nel Regno Unito), nei quali tuttavia è stata calcolata soprattutto la componente benefica e filantropica di talune iniziative, condotte parallelamente al core business culturale e museale.

*Disclaimer: Il Marchio "Spin off dell'Università degli Studi di Genova" testimonia esclusivamente il rapporto di derivazione universitaria della società spin off, pertanto, il presente documento non è direttamente ascrivibile all'Università stessa.*

# L'IMPATTO GENERATO E LA VALUTAZIONE DEL SOCIAL-ROI

A cura di Giovanni Lombardo e del team della start up innovativa,  
spin off universitario dell'Università di Genova,  
"Sigma NL s.r.l."

12

# L'IMPATTO GENERATO E LA VALUTAZIONE DEL SOCIAL-ROI



## IN BREVE

Per il terzo anno consecutivo l'associazione MUS.E che gestisce, tra il resto, le visite museali in Firenze, ha deciso di analizzare le proprie attività al fine di valutarne e misurarne l'impatto economico e sociale.

Il fulcro di tale metodologia consiste nell'applicare l'indicatore Social-Roi (SROI), ovvero il ritorno sociale ed economico dell'investimento. In breve, la presente valutazione ha riguardato gli impatti relativi agli investimenti compiuti nell'anno 2018 (SROI valutativo), e quelli stimati per l'anno 2019 (SROI previsionale), a beneficio di persone interne all'associazione (ad esempio i dipendenti), ma anche di persone e attività esterne (utenti, esercenti, comunità locale).

Più in particolare, sono state oggetto di analisi le attività di "mediazione culturale", svolte con modalità particolarmente interattive e innovative. Per queste esperienze sono stati valutati gli effetti economici, sociali e psicologici su diverse popolazioni di visitatori. A ciò si è aggiunto l'impatto generato dal cosiddetto "welfare aziendale", ossia l'attenzione rivolta alla conciliazione tra vita privata e lavoro, a favore dei/delle dipendenti dell'associazione museale stessa. Un estratto della valutazione è contenuto nei seguenti grafici e tabelle, che hanno restituito sostanzialmente:

1. Un valore di social ROI valutativo pari a 3,83 (per ogni euro investito nel 2018 se ne sono generati 3,83, in quanto -a fronte di un investimento pari a circa 1,2 milioni di euro- si sono generati impatti per un valore pari a 4,4 milioni di euro circa).
2. Un valore di SROI previsionale pari a 4,28 (per ogni euro investito nel 2019 si prevede di generarne 4,28, con un investimento di circa 1,2 milioni e un valore degli impatti prodotti stimabile in circa 5 milioni di euro).

## INTRODUZIONE

Il tema della misurazione degli impatti nel contesto culturale è da sempre una sfida aperta, sia per l'evoluzione delle attività che le istituzioni culturali stanno realizzando con una chiara propensione sociale, sia per il continuo bisogno di formazione e metodologie adatte all'ambito culturale, ma anche per la costante difficoltà nello stabilire un nesso causale diretto tra azioni intraprese e benefici sociali raggiunti.

Emerge la consapevolezza che il “luogo-museo” non può più, per la propria sopravvivenza, limitarsi ad una funzione di conservazione e di tutela del patrimonio culturale, ma deve assumere una sempre più rilevante funzione di valorizzazione dell'ambito educativo e socializzante della comunità cui appartiene.

Negli ultimi anni si è assistito ad un ampliamento della portata di scopi e ruoli dei musei, con una richiesta di sforzi sempre maggiori volti a sviluppare consapevolezza e per riuscire a comunicare il valore generato nella società, di natura multidimensionale e complessa.

La comprensione e la gestione del significato sociale, in particolare, sta diventando sempre più rilevante: sia per informare gli stakeholder (ossia i fruitori dei servizi, le persone dipendenti, l'ente controllante e finanziatore), sia per fornire ai “policy maker” (cioè a chi determina le strategie gestionali a monte), sui cruscotti e sistemi di valutazione, che le istituzioni culturali adottano sempre più spesso per fornire prove concrete degli effetti del loro operato.

Tra i diversi impatti generati dal museo, quello sociale risulta il più ambiguo e difficile da definire, rispetto all'impatto economico e a quello ambientale. Se da un lato, infatti, l'impatto in senso lato viene spiegato attraverso il cambiamento che esso produce, a seguito dell'operato di un'organizzazione, l'impatto “sociale” dovrebbe riferirsi alle conseguenze sociali (in termini di educazione, salute, inclusione sociale di fasce deboli, rivitalizzazione urbana) di differenti tipologie di interventi e azioni derivanti dall'interazione tra soggetti e museo. Gli effetti culturali propriamente intesi dovrebbero essere associati a particolari outcome, come -ad esempio- una migliore comprensione dell'ambiente sociale circostante, l'ampliamento della propensione alla partecipazione a forme di arte/cultura, il cambiamento nella propensione al consumo dei beni culturali, la crescita e lo sviluppo interiore dei singoli individui.

Il potenziale dell'attività museale deve essere pertanto valorizzato, con l'obiettivo di creare anche valore sociale, nella (e con la) comunità. A tal fine occorre compiere quello che viene definito “*stakeholder engagement*”, ossia un coinvolgimento di tutti i soggetti portatori d'interesse. Inoltre, è fondamentale che i principi della responsabilità sociale d'impresa (anche non profit) vengano inseriti tra gli obiettivi dell'associazione, in modo da fornire a visitatori, operatori e comunità locale tutti i possibili strumenti di facilitazione dei processi di produzione di valore.

### *Quali variabili per misurare l'impatto e il valore sociale?*

Occorre attribuire, mediante variabili equiparabili o “proxy”, un equivalente valore quantitativo a effetti intangibili, quali il senso di appartenenza, le potenzialità di integrazione, le competenze indotte nei soggetti coinvolti, e sommare tali quantificazioni ad altri benefici tangibili più facilmente riconoscibili, quali sono le dimensioni economiche dell'indotto, la creazione di posti di lavoro e l'incremento dei consumi.

## NOTE SUL METODO SROI

Con la metodologia SROI (Social Return On Investment) si intende presentare una valutazione dell'impatto sociale, economico e ambientale del percorso svolto da un'organizzazione, attraverso il coinvolgimento diretto delle principali parti interessate (i cosiddetti "stakeholder"). Per questo motivo essa si rivela particolarmente adatta a fornire una misura concreta della produzione di valore (valore sociale, tangibile e intangibile, diretto e indiretto) seppure stimata.

Stakeholder

Il percorso di valutazione inizia generalmente con l'individuazione delle persone portatrici di interessi, o "stakeholder".

Con queste persone e organizzazioni i ricercatori stabiliscono un canale di comunicazione, volto ad ottenere le informazioni necessarie a quantificare ciò che l'ente oggetto di valutazione fornisce e/o toglie alla loro quotidianità e vita. La stima che ne deriva costituisce lo scopo del lavoro e permette anche agli intervistati di focalizzare e di valutare meglio i propri rapporti con MUS.E, migliorando così la consapevolezza di questo legame e -di conseguenza- il proprio coinvolgimento nelle sue attività. Si promuove, pertanto, un circolo virtuoso tra persone.

A tale scopo, sono stati predisposti specifici e differenti questionari per ciascun soggetto che ha ricevuto un impatto economico, sociale o ambientale derivante dall'attività di MUS.E e sono state effettuate interviste semi strutturate a testimoni privilegiati.

In merito ad un particolare importante stakeholder, ad esempio, ossia i giovani studenti che visitano il museo, nel questionario sono stati presi come riferimento gli otto domini costitutivi del LEQ (Life- Effectiveness Questionnaire – Neill J. T., 2001), utilizzato, tra le altre ricerche, anche da Brewster (2014) per la misurazione degli effetti psicologici e sociali delle attività teatrali in carcere. Il LEQ è uno strumento di misurazione multidimensionale, utilizzato generalmente per quantificare gli effetti di programmi di intervento psico-sociale. Esso è basato su costrutti attinenti alla sfera cognitiva ed emotiva dell'individuo (ad esempio, il concetto del sé, l'auto-efficacia e le strategie di coping) che, nel loro insieme, costituiscono le cosiddette "soft-skill" necessarie per il raggiungimento della propria realizzazione personale, in ambito personale, sociale e lavorativo.

LEQ

Il LEQ è stato utilizzato in diversi studi di ricerca fino ad oggi, ed ha acquisito crescente attenzione da parte della società scientifica come promettente strumento di ricerca e di valutazione dei programmi di intervento in ambito psico-educativo.

Per la costruzione delle domande relative agli effetti psicologici sul pubblico della mediazione culturale in MUS.E, abbiamo preso in considerazione i seguenti domini del LEQ:

**“IF” (Intellectual Flexibility)**

**“SO” (Social Competences, comprensivo di: communication skills, positive relation, cooperative team work, family relationships, conflict resolution skills)**

**“AM” (Achievement Motivation)**

**“EC” (Emotional Control, stress management)**

I questionari così concepiti sono stati quindi somministrati, prima e dopo la visita museale (valutazione ex ante/ex post), ad un totale di 142 studenti, maschi e femmine, di età compresa tra i 12 ed i 16 anni di età (seconda media inferiore – terza media superiore), provenienti da diverse città italiane, suddivisi con estrazione casuale (random assignment), in due gruppi:

1. Alunni ai quali è stata proposta la mediazione culturale (gruppo sperimentale)
2. Alunni ai quali è stata proposta la visita guidata tradizionale (gruppo di controllo), secondo il paradigma sperimentale RTC (Randomized Controlled Trial).

### Validità della valutazione

Questo è infatti il modo più affidabile e robusto in termini metodologici per ottenere una stima corretta e credibile dell'impatto di un programma di intervento (o di una politica) sulla popolazione a cui quell'intervento è diretto. L'estrazione casuale tra soggetti che hanno le stesse chances di essere selezionati assicura l'eguaglianza statistica tra il gruppo dei trattati e il gruppo di controllo (validità interna della valutazione). Poiché i due gruppi sono indistinguibili le differenze nell'outcome osservato al termine del progetto saranno attribuibili interamente all'intervento. Inoltre, essendo entrambi i gruppi estratti dalla popolazione di riferimento (target), le loro caratteristiche tenderanno a quelle dell'intera popolazione di riferimento rendendo generalizzabili le conclusioni ottenute (validità esterna alla valutazione). (M. T. Ambrosini, G. De Simone, 2013). Si sottolinea il fatto che, ad oggi, tale studio randomizzato risulta essere il primo in Italia in ambito museale (ormai alla terza edizione per MUS.E), nonché tra i primi effettuati nei comparti socioculturali.

### Proxy

Dopo la prima fase di stakeholder engagement, si giunge alla definizione di un determinato numero di variabili, dette "proxy", che agiscono in senso positivo e negativo sui soggetti intervistati. Grazie ad esse è possibile attribuire un valore monetario equivalente al fenomeno o all'effetto da misurare. Ad esempio, per misurare il miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza, si utilizza la proxy (o valore comparabile) corrispondente al costo di un infortunio, in termini di tempo da dedicarvi, mancate opportunità, costi diretti da sostenersi da parte della persona infortunata e oneri a carico del servizio sanitario nazionale.

Un ulteriore esempio è costituito dal benessere generato derivante da una visita al museo o dal partecipare a un evento o a una manifestazione culturale: questo sentimento si può misurare con variabili proxy costituite dal costo di un abbonamento annuale a teatro, o al costo del biglietto di un concerto musicale, o al costo che si sarebbe dovuto sostenere per beneficiare di un percorso di team building o di coaching con uno psicologico o psicoterapeuta.

Ancora, il valore della notorietà o della reputazione presso i vari stakeholder si può stimare con il costo di una campagna pubblicitaria, che porti al medesimo risultato (ad esempio: quanto si spenderebbe per ottenere una visibilità analoga mediante passaggi pubblicitari in TV o sui quotidiani o nei social network).

Nel campo ambientale, invece, si utilizzano come proxy i costi di bonifica o di sorveglianza sanitaria evitati, il costo della compensazione della CO<sub>2</sub>, ecc. (peraltro valori più immediati da ottenere e suscettibili di una valutazione più puntuale rispetto a variabili psicologiche).

In pratica, in ogni valutazione di effetti sociali e intangibili le domande da porsi sono:

“Quanto si spenderebbe per ottenere un beneficio analogo?”;

“Cosa succederebbe se MUS.E non ci fosse?”;

“Come sarebbe Firenze senza MUS.E?”.



Certamente non si riesce a misurare un fenomeno con precisione assoluta; il calcolo resta una stima. Ma, d'altronde, anche nella valutazione di una azienda i periti indicano valori stimati, con una valutazione in euro che prevede una "forchetta" che varia quindi da un valore minimo a un valore massimo. Si pensi, anche ad una valutazione nel settore immobiliare. In tutti questi casi occorre trovare un ancoraggio, una parametrizzazione il più vicina possibile al fenomeno da valutare; specie se si tratta di un fenomeno anche sociale, psicologico, relazionale.

Da notare, tuttavia, che è stato riconosciuto -a livello internazionale- che, attraverso la metodologia SROI, è possibile stimare e -quindi- quantificare, il valore sociale generato da attività con effetti intangibili, percepiti spesso in modo diverso dai singoli soggetti.

Sempre in campo metodologico, i ricercatori devono mantenere un profilo di realismo nell'effettuare le scelte dei parametri e la valutazione, impegnandosi a rendicontare trasparentemente e con rigore quanto effettuato in sede di reperimento e poi di elaborazione dei dati. Alla fine del percorso di raccolta dei dati si procede quindi alla valutazione finale dell'impatto sociale e alla condivisione dei risultati con gli stakeholder, in modo da programmare una annualità successiva in modo strategico, al fine di massimizzare la produzione di valore e di valori nei confronti delle persone della comunità locale che maggiormente ne hanno necessità. Ricordiamoci, infatti, che questo calcolo non valuta i benefici per MUS.E, ma per gli stakeholder, generalmente esterni all'ente valutato.



## Willingness to pay (WTP)

La teoria economica inerente alla disponibilità a pagare (willingness to pay, WTP) si può far rientrare nel filone della cosiddetta 'economia del benessere', che si caratterizza per il suo aspetto non solo esplicativo (positivo) dei fenomeni economici, ma anche normativo, indirizzato cioè alla ricerca delle soluzioni di politica economica. Il concetto fu introdotto nel 1844 da Jules Dupuit, uno dei precursori dell'economia del benessere, nel saggio "De la mesure de l'utilité des travaux publique", nel quale Dupuit espresse la necessità di "specificare le condizioni per cui si potesse definire utile un investimento pubblico" dal momento che si ritenevano inappropriati i criteri dell'investimento privato. Secondo Dupuit il beneficio sociale che deriverebbe dalle opere pubbliche non si dovrebbe commisurare alle entrate che confluirebbero nell'erario, ma da quanto la collettività sarebbe disposta a pagare per ottenere tali opere. Come successivamente ha chiarito Marshall (1924), è proprio la differenza tra i pagamenti effettivi sostenuti dai 'consumatori' e le somme che questi invece pagherebbero a determinare il beneficio netto sociale, che viene denominato 'rendita (o surplus) del consumatore'. Così definita, la WTP è presto divenuta uno strumento di valutazione dell'analisi costi-benefici (cost benefit analysis, CBA), come risulta da tutti i principali manuali di valutazione dei progetti pubblici a livello internazionale (Banca Mondiale, OCSE) e nazionale (Ministero del Bilancio). Sotto il profilo costi-benefici un progetto risulta socialmente vantaggioso quando il valore del beneficio, misurabile in termini di WTP, è superiore al suo costo.

Il pubblico dei musei, soprattutto all'interno del panorama italiano, ha occupato per molto tempo un ruolo secondario nella riflessione teorica e nelle decisioni operative dei responsabili delle istituzioni museali. Negli ultimi due decenni, una serie di fenomeni sia interni sia esterni al modo delle organizzazioni culturali, quali la riduzione costante dei finanziamenti pubblici alle istituzioni culturali, l'aumento e la diversificazione delle opzioni di consumo nel mercato del tempo libero, l'imporsi di nuovi paradigmi nei modi, nelle forme e nelle funzioni attribuite al consumo, ha portato ad una maggiore consapevolezza da parte dei musei, della necessità di confrontarsi con i propri contesti di riferimento. La valorizzazione della dimensione educativa e sociale del museo inoltre è strettamente correlata alla capacità di queste istituzioni di offrire servizi di qualità orientati al pubblico. In questa direzione si collocano le recenti disposizioni che articolano il ruolo, le funzioni, gli ambiti di attività dei musei italiani contenute nell' "Atto di indirizzo sui criteri tecnico scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei" approvati con Decreto 10 maggio 2001, n. 258, del Ministero per i Beni e le Attività Culturali, strumento culturale e normativo di grande portata per i musei italiani finalmente sollecitati a dotarsi di dichiarazioni di missione e, soprattutto a mettere in atto processi di adeguamento e sviluppo dei servizi orientati al visitatore.

## LA VALUTAZIONE DELL'IMPATTO ED IL SOCIAL-ROI VALUTATIVO

Nel percorso di valutazione dell'impatto economico e sociale di MUS.E è stato applicato l'indicatore denominato "Social-ROI" (o "SROI"), riferito alle attività aziendali del 2018 (SROI valutativo) e del 2019 (SROI previsionale).

La valutazione è stata compiuta nell'arco di sei mesi circa, da parte dello spin off dell'Università di Genova, "Sigma NL", start up innovativa dedicata alla valutazione di impatti sociali e ambientali e del S-ROI. Nel gruppo di lavoro, diretto dal docente universitario afferente al dipartimento di ingegneria gestionale dell'Università di Genova, Prof. Giovanni Lombardo, hanno preso parte il dott. Nader Tayser, dottore in ingegneria gestionale; la dott.ssa Irene Rapallo, psicologa iscritta all'albo professionale; la dott.ssa Linda Celenza; tutti in collaborazione con il personale di MUS.E.

Nel corso della valutazione sono stati mappati gli effetti sui giovani che prendono parte alle visite animate dai mediatori culturali di MUS.E; quelli sugli insegnanti che accompagnano i ragazzi ai musei; gli impatti sul così detto "pubblico debole" (portatori di fragilità o disabilità); gli effetti su alcuni esercenti locali, sull'indotto sul territorio, sul Comune e le istituzioni; gli effetti sulle persone dipendenti di MUS.E.

I portatori di interessi e soggetti coinvolti sono stati interpellati attraverso interviste o questionari, sottoposti mediante piattaforma online, nonché attraverso focus group e interviste semi strutturate a testimoni privilegiati, in modo da ricercare gli impatti economici, psicologici e sociali derivanti dalla partecipazione diretta alle attività svolte nell'associazione, o la ricaduta valoriale indiretta sulla propria vita o attività economica.

Il perimetro prescelto è stato quello delle attività organizzate da MUS.E nell'ambito della "mediazione culturale", vale a dire le attività relative alla valorizzazione dei Musei Civici Fiorentini.

### La Mediazione Culturale

Il mediatore culturale museale è una "nuova" figura professionale che sta emergendo recentemente in diverse realtà culturali nazionali ed internazionali. Trattasi di una persona professionista la cui formazione spazia dai contesti culturali alle lingue, sociologia, recitazione. Questa figura viene chiamata ad accompagnare l'utenza del museo lungo un percorso di avvicinamento alle opere; percorso calato, di volta in volta, sulle caratteristiche ed esigenze della persona (o del gruppo di persone) che il mediatore si trova di fronte.

In tal modo l'esperienza vissuta da una scolaresca assume una valenza differente rispetto a quella provata da chi usufruisce delle audioguide o di una guida turistica tradizionale.

A parità di percorso all'interno del museo e a parità delle opere visionate e commentate, l'utente avrà infatti la possibilità di vivere un'esperienza personalizzata, che gli permetterà di arricchire il proprio bagaglio emozionale oltre che culturale.

Ciò avviene attraverso una serie di prestazioni extra-ordinarie svolte dai mediatori culturali i quali, tramite l'ausilio di tecniche di recitazione, psicologiche, dialettiche -ma anche altre multidisciplinari- riescono a costruire un percorso coinvolgente per il singolo visitatore.

Per valutare l'esperienza di mediazione culturale di MUS.E sono state prese in considerazione alcune attività specifiche e alcuni stakeholder; i medesimi sono stati classificati in base alla tipologia di impatto: interno e esterno.

Per quanto concerne l'impatto interno, sono state considerate le parti interessate interne al processo di mediazione culturale, ovvero:

- le persone dipendenti di MUS.E;
- le persone che svolgono attività di mediazione culturale.

L'impatto "esterno", invece, ha riguardato i seguenti portatori di interessi:

- le persone partecipanti al laboratorio scolastico;
- studenti che effettuano le visite museali con i mediatori culturali;
- il pubblico portatore di fragilità e/o disabilità;
- gli utenti abituali;
- gli esercenti locali;
- le istituzioni.

Per il calcolo degli output (ossia del risultato raggiunto tramite l'attività analizzata) e degli outcome (il cambiamento avvenuto nei vari stakeholder) si è reso necessario intervistare gli stakeholder destinatari delle attività oggetto di analisi. Ciò è avvenuto mediante l'utilizzo di framework teorici di riferimento e di strumenti previsti dagli standard in materia di coinvolgimento (AA1000SES, UNI ISO 26000 e PdR UNI 18:2016). In dettaglio, ci si è posti le seguenti domande:

- Chi potrebbe essere influenzato positivamente o negativamente dalle decisioni o dalle attività di MUS.E?
- Chi potrebbe esprimere preoccupazioni in merito alle decisioni e alle attività di MUS.E?
- Chi è stato coinvolto nel passato quando è stato necessario affrontare preoccupazioni simili?
- Chi può aiutare MUS.E ad affrontare impatti specifici?
- Verso chi MUS.E ha obblighi legali?
- Chi può influenzare la capacità dell'organizzazione di soddisfare le proprie responsabilità?
- Chi sarebbe svantaggiato se escluso dal coinvolgimento?
- Chi è influenzato nella "catena del valore" di MUS.E?

Negli input sono stati considerati tutti gli oneri rendicontati nel conto economico di MUS.E per svolgere l'attività di "Mediazione Culturale" (costi operativi e investimenti pro quota), nonché una percentuale dei costi fissi, riconducibili all'attività di Mediazione Culturale di MUS.E.

È importante sottolineare che lo studio di MUS.E, ormai giunto alla terza edizione, rappresenta uno dei primi esperimenti di questo genere nel nostro Paese.

In questo studio l'impatto sociale è stato rilevato analizzando 73 variabili e rispettive "proxy", ossia le variabili comparabili necessarie ad attribuire un valore economico ai fenomeni intangibili, come quelli sociali, psicologici, educativi, emotivi e valoriali che rappresentano il fulcro dell'esperienza di Mediazione Culturale.

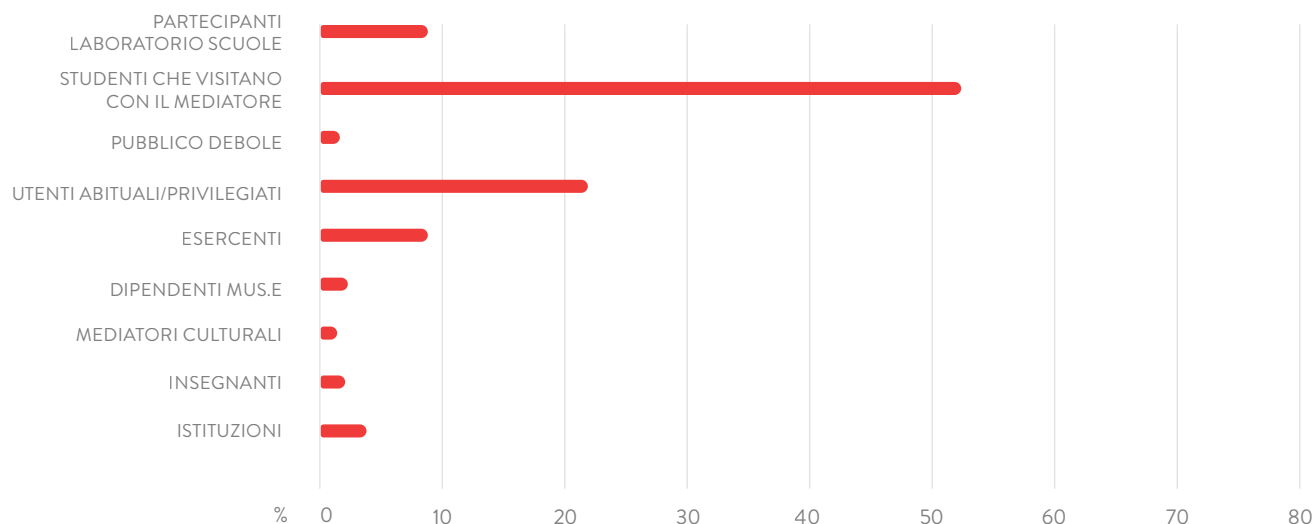
L'analisi ha evidenziato la produzione di valore in ambito socioeducativo dell'attività museale, oltre che economico, ed ha contestualmente permesso di rinforzare i legami tra l'associazione e soggetti coinvolti. Per "impatto socioeducativo" ci si riferisce agli effetti economici, immateriali o sociali derivanti dell'attività esercitata, dei quali beneficiano soggetti interni ed esterni alla società (quali, ad esempio, i/le dipendenti, i visitatori, le imprese dell'indotto, il Comune e la comunità locale circostante, le future generazioni, le scuole e i gli insegnanti).

Tali effetti vengono denominati "esternalità": costi e benefici che non vengono contabilizzati nel bilancio economico finanziario dell'ente, ricadendo su terze persone fisiche o giuridiche.

Un estratto della valutazione di impatto è contenuto nella tabella 1 e nella figura 1, dove sono rappresentati per estratto i valori generati direttamente e indirettamente.

TABELLA 1 – SROI VALUTATIVO 2018

STAKEHOLDER	EURO IMPATTO	% SUL TOTALE
Partecipanti laboratorio scuole	360.099,01 €	8,2%
Studenti che visitano con il mediatore	2.337.793,30 €	53,0%
Pubblico debole	9.539,83 €	0,2%
Utenti abituali/privilegiati	1.015.188,32 €	23,0%
Esercenti	399.065,42 €	9,1%
Dipendenti MUS.E	88.838,56 €	2,0%
Mediatori Culturali	13.746,63 €	0,3%
Insegnanti	75.817,34 €	1,7%
Istituzioni	107.038,83 €	2,4%
<b>Totale</b>	<b>4.407.127,24 €</b>	<b>100%</b>



In breve, dall'analisi è risultato che l'impatto sociale generato nell'anno 2018 ammonta a circa 4,4 milioni di euro circa, a fronte dell'investimento necessario a generare tale impatto, pari a circa 1,2 milioni di euro.

Tali valori, rapportati tra loro, producono un rapporto SROI valutativo pari a:

**1: 3,83.**

Si può pertanto concludere che, nel 2018, per ogni euro investito nelle attività di Mediazione Culturale in MUS.E, sono stati generati l'equivalente di circa 3,83 euro, a favore della comunità locale, dei visitatori, degli studenti, dei dipendenti, degli insegnanti, degli esercenti e degli altri stakeholder esterni.

Le attività di MUS.E prese in considerazione hanno peraltro generato, in alcuni casi, benefici pluriennali, il valore economico dei quali è stato attualizzato all'anno in cui sono avvenute le attività (2018), considerando un tasso di attualizzazione pari al 3% (WACC, weighted average cost of capital). Ciò ha consentito un confronto più corretto con la quota parte di investimenti e di costi sostenuti nell'anno in esame volti a sostenere quelle attività.

## LA VALUTAZIONE DELL'IMPATTO INTERNO DIPENDENTI E MEDIATORI CULTURALI

L'analisi ha riguardato la valutazione dei benefici a favore dei principali stakeholder interni, ovvero il personale dipendente che, in parte accompagna i visitatori e, in parte, funge da supporto logistico-amministrativo per l'associazione.

Queste persone possono beneficiare di stabilizzazioni contrattuali, aumenti di livello, valorizzazione della propria figura e rivendibilità delle proprie competenze, flessibilità oraria e altri accorgimenti minori volti a conciliare più appropriatamente la vita privata con quella lavorativa.

In particolare, MUS.E si è mostrata molto attenta a preservare e a ricercare professionalità nei giovani, nelle donne e nelle madri, cercando anche di adottare politiche di "welfare aziendale" che consentano di conciliare il lavoro con le diverse priorità che si possono presentare, quali: esigenze di studio di figli o familiari; altre necessità delle lavoratrici madri.

Dal punto di vista della quantificazione di un impatto sociale, ciò si riverbera in benefici derivanti da un miglioramento della posizione lavorativa, mappati nella ricerca tramite la definizione di item a scelta multipla. Ad essi è stato associato un indicatore quantitativo specifico, a sua volta associato ad un valore in Euro (proxy finanziaria); in tal modo è stato possibile stimare il ritorno economico conseguente ai miglioramenti delle condizioni professionali. La scelta multipla sottoposta nel questionario alle persone interessate prevedeva le seguenti voci: miglioramento del benessere psicofisico, possibilità di progettare più serenamente la propria vita privata, miglioramento dell'organizzazione familiare, aumento della propensione a spendere in attività di svago extra-lavorative, soddisfazione derivante dal riconoscimento della propria professionalità e possibilità di rivendersi sul mercato del lavoro.

## LA VALUTAZIONE DELL'IMPATTO ESTERNO

### 1. INSEGNANTI

Nel caso di analisi degli effetti nei confronti di insegnanti scolastici è stato domandato se, a fronte delle esperienze di "mediazione culturale" vissute dalle loro classi, fosse aumentata la richiesta di visite e di gite scolastiche in ambito culturale per l'anno 2019, da parte degli alunni stessi o da parte dei loro familiari; nonché la disponibilità da parte del loro Collegio Docenti di programmare ulteriori visite in MUS.E; e, se sì, di quantificare la previsione in termini di maggior numero di visite programmate.

In base ai questionari sottoposti ai docenti è risultato che il 61,43% del campione degli insegnanti intervistato desidera aumentare le visite museali da 2 a 5 all'anno, anche fuori perimetro MUS.E. Inoltre, il 14 % degli insegnanti intervistati dichiara di voler programmare in futuro (anno scolastico 2018/2019) altre visite in MUS.E con le modalità di Mediazione Culturale (da 4 a 6).

Ai valori ottenuti sono state applicate le opportune stime cautelative, come richiede la metodologia SROI, al fine di ridurre il rischio di sovrastimare i risultati dell'analisi svolta, riportando solo il valore dell'impatto ottenuto dopo una decurtazione prudenziale degli effetti stimati e dell'attribuzione a terzi degli effetti da questi derivanti.

## 2. STUDENTI

Dall'analisi dei questionari è emerso che gli studenti traggono, dall'esperienza di visita mediante mediazione culturale, benefici in termini di miglioramento della flessibilità mentale, aumento delle competenze sociali, incremento della motivazione ad autorealizzarsi, riduzione dello stress, migliore capacità di gestione dello stesso. Tali effetti sono stati calcolati relativamente alle classi di studenti che, durante l'anno 2018, hanno visitato MUS.E con la modalità della "mediazione culturale".

I risultati ottenuti sono stati calcolati sulla base degli effetti mappati su un campione statisticamente significativo e, successivamente, proiettati su tutta la popolazione oggetto di analisi.

Ai ragazzi è stato sottoposto un medesimo stesso questionario prima della visita e dopo la sua conclusione, in modo da stimare in maniera puntuale la dimensione dell'effetto, il così detto "effect size" dell'esperienza appena vissuta.

L'effect size è un indice di quanto risulta ampia la dimensione dell'effetto ottenuto; esso può consistere un piccolo effetto o medio o grande effetto, permettendo di stimare numericamente la grandezza di una variabile altrimenti intangibile.

Inoltre, al fine di stimare al meglio gli effetti finali, è stato predisposto anche un questionario da somministrare a un "campione di controllo". Gli studenti analizzati sono pertanto appartenenti a due grandi gruppi: quello comprensivo dei ragazzi e ragazze cui è stata proposta la mediazione culturale (gruppo sperimentale) e quello equiparabile ma al quale è stata proposta una visita guidata tradizionale ("gruppo di controllo"), quindi senza mediazione culturale. Trattasi di utilizzo del paradigma sperimentale RTC (Randomized Controlled Trial), quale modo affidabile e robusto in termini metodologici volto a ottenere una stima più corretta o maggiormente inoppugnabile circa l'impatto di un percorso o programma o intervento (o di una politica) sulla popolazione alla quale è diretto un determinato percorso.

## 3. PUBBLICO DEBOLE E PERSONE CON FRAGILITÀ

Per la valutazione del pubblico portatore di fragilità o disabilità sono stati valutati due diversi effetti conseguenti all'esperienza culturale: l'eventuale aumento o diminuzione del benessere percepito (espresso in termini di attività comparabili per piacevolezza e/o coinvolgimento), e la disponibilità a pagare in futuro per un servizio analogo (la già citata willingness to pay, WTP).

## 4. UTENTI ABITUALI

Questo gruppo di stakeholder è costituito da coloro che, durante l'anno 2018, hanno partecipato a più di una visita culturale in MUS.E. Grazie alla preventiva raccolta dei loro recapiti è stato possibile indagare l'effetto "willingness to pay", in ottica sia valutativa sia previsionale. In questo caso ad ogni soggetto è stato chiesto di dichiarare il numero di giorni che ha destinato alla visita sia dei musei, sia della città di Firenze (SROI valutativo).

A fronte dell'esperienza vissuta e a fronte degli effetti psicosociali derivanti dall'esperienza di mediazione culturale, è stato inoltre richiesto di quantificare la previsione futura relativa a altre attività culturali da trascorrere sia in MUS.E sia in altre attività musali fuori da Firenze, relativamente all'anno 2019 (SROI previsionale).

## 5. ESERCENTI

Per quanto concerne l'indotto economico sul territorio generato dalle attività di mediazione culturale, si è posto l'accento sull'ambito ricettivo e della ristorazione, distinguendo gli utenti italiani da quelli stranieri; i mezzi di trasporto utilizzati; le strutture ricettive collegate. È stato valutato l'aumento del numero di coperti a pranzo e a cena; l'uso dei mezzi di trasporto pubblico e dei pernottamenti, riferendosi in particolare ai periodi di apertura di determinate mostre o eventi promossi da MUS.E, nel corso del 2018.



Sono state dunque considerate le percentuali di aumento dei diversi consumi nell'indotto (alberghi, bar, ristoranti ecc.), sulla base delle risposte fornite dagli esercenti intervistati, associandole poi al 50% stimato di consumatori italiani e ad un ulteriore 50% di consumatori stranieri (ai quali è stata attribuita una proxy finanziaria relativa alla propensione al consumo ulteriore). La proxy finanziaria utilizzata corrisponde alla stima della spesa media nei diversi esercizi da parte dei consumatori, italiani e stranieri.

## 6. FIDUCIA ISTITUZIONALE

Un'ulteriore analisi è stata condotta circa la fiducia generata da MUS.E presso le Istituzioni, in particolare tra i soci di MUS.E i quali, a fronte delle nuove iniziative in ambito "mediazione culturale", hanno acconsentito ad affidare ulteriori servizi alla loro associazione in house MUS.E. Tramite intervista a rappresentanti dei soci è stata stimata la propensione ad aumentare gli affidamenti a MUS.E stessa, quale proxy della fiducia nel lavoro già svolto e -di conseguenza- valutazione sostanziale delle migliori abilità formatesi nel frattempo all'interno di MUS.E.

## 7. ANALISI DI SENSITIVITÀ

L'analisi di sensitività rappresenta un utile strumento per garantire che la valutazione SROI sia il più robusta possibile. In altre parole, l'importanza di effettuare un'analisi di sensitività risiede nella possibilità di identificare quali variabili siano più vulnerabili al cambiamento, e di comprendere se esse abbiano un effetto importante sul ritorno sociale finale.

Per testare la robustezza di questo studio è stata svolta un'analisi di sensitività basata su due diverse varianti della nostra analisi: una riguarda uno scenario più conservativo; l'altra una situazione maggiormente inclusiva.

Entrambi gli scenari alternativi tra loro contribuiscono a far comprendere se -e in quale misura- l'indice SROI calcolato dipende dalle ipotesi di partenza e dalla scelta dei parametri tecnici.

Ai fini della verifica della robustezza e della coerenza del valore finale, nel caso di MUS.E sono state compiute le seguenti analisi di sensitività.

In maggior dettaglio, nel caso di MUS.E si è provveduto a:

1. considerare una diversa percentuale sul totale degli studenti che hanno avuto un impatto a seguito della visita con mediatore culturale;
2. variare l'ammontare degli input ossia i costi e altri oneri sostenuti per generare l'impatto e i relativi investimenti.



## TABELLA 2 – ANALISI DI SENSITIVITÀ

		VAR. 2	% sul totale degli studenti che hanno ricevuto un impatto o cambiamento positivo
<b>Analisi della sensitività</b>		<b>50%</b>	<b>60%</b>
VAR. 1	1.000.000,00 €	4,30	4,36
Input in euro	1.100.000,00 €	3,93	3,97
(Oneri e Investimenti di MUSE)	1.200.000,00 €	3,73	3,77
	1.300.000,00 €	3,31	3,35
	1.400.000,00 €	<b>3,07</b>	3,11

Come si può osservare dalla tabella, per ogni configurazione ipotizzata si ottiene un valore di SROI positivo, a partire dal minimo pari a 3,07 e fino a un massimo pari a 4,51.

## SROI PREVISIONALE

In ambito di analisi di impatto si è soliti effettuare anche una ricerca di impatto “previsionale”, che serve a prevedere quanto valore sociale sarà prodotto qualora talune attività vengano messe in opera e qualora si ipotizzi di raggiungere determinati effetti o outcome attesi. Quest’ultimo calcolo può risultare molto utile nelle fasi di pianificazione strategica di una o più attività, e può aiutare la governance dell’associazione come anche il Comune di Firenze e il Comune di San Giovanni Valdarno e gli altri soci (oltre ad altri soggetti esterni e potenziali finanziatori), a manovrare un cruscotto dove evidenziare come un investimento richiesto possa condurre o meno a un impatto, positivo, neutro o negativo. In tal modo lo strumento del cruscotto del Social ROI previsionale museale diviene utile per identificare anche ciò che dovrebbe essere meglio programmato ex ante, una volta che il progetto viene deliberato e nel momento in cui esso inizia il suo corso.

Si specifica peraltro che in occasione della precedente analisi SROI era stato stimato uno SROI previsionale 2018 pari a 3,96, e questo valore è stato in parte raggiunto quest’anno.

Lo scarto tra previsto e raggiunto, seppur minimo, può essere imputato alla riduzione dei visitatori per l’anno oggetto di analisi, nonché all’aumento generale dei costi di input (costi di gestione dell’associazione).

Peraltro, analizzando i trend degli ultimi 5 anni, tendenzialmente sempre in aumento, è stato stimato un impatto previsionale per il 2019 valutato in 5 milioni di euro circa.

	% sul totale degli studenti che hanno ricevuto un impatto o cambiamento positivo	% sul totale degli studenti che hanno ricevuto un impatto o cambiamento positivo	% sul totale degli studenti che hanno ricevuto un impatto o cambiamento positivo
	<b>70%</b>	<b>80%</b>	<b>90%</b>
	4,41	4,46	4,51
	4,01	4,05	4,10
	3,82	3,86	3,91
	3,39	3,43	3,47
	3,15	3,18	3,22

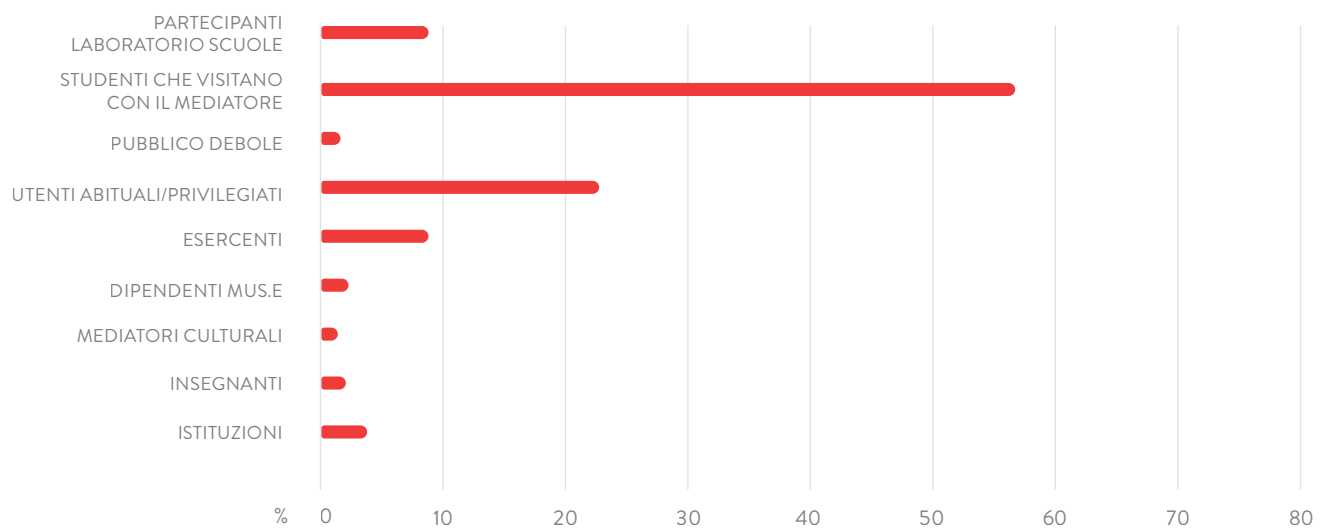
Tali valori, rapportati tra loro, producono un rapporto SROI previsionale pari a circa:

**1: 4,28.**

Si può pertanto concludere che, nel 2019, per ogni euro investito da MUS.E nelle attività di mediazione culturale, si prevede di generare l'equivalente di circa 4,28 euro, a favore della comunità locale, dei visitatori, degli studenti, dei dipendenti, degli insegnanti, degli esercenti, ed altri stakeholder esterni.

TABELLA 3 - SROI PREVISIONALE 2019

STAKEHOLDER	EURO IMPATTO	% SUL TOTALE
Partecipanti laboratorio scuole	403.659,37 €	8,2%
Studenti che visitano con il mediatore	2.801.577,67 €	56,8%
Pubblico debole	9.539,83 €	0,2%
Utenti abituali/privilegiati	1.088.169,48 €	22,1%
Esercenti	438.971,96 €	8,9%
Dipendenti MUS.E	88.838,56 €	1,8%
Mediatori Culturali	13.746,63 €	0,3%
Insegnanti	85.926,32 €	1,7%
<b>Totale</b>	<b>4.930.429,83 €</b>	<b>100%</b>



Fonte: elaborazione di Sigma NL.



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

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

