

MUSEUMS & SOCIETY

Sguardi interdisciplinari sul museo

a cura di
Giovanna Del Gobbo, Glenda Galeotti,
Valeria Pica, Valentina Zucchi

Costruire il lavoro

SEI

Collana *Costruire il lavoro*
Pacini Editore

Direttore di collana

Vanna Boffo, Università degli studi di Firenze

Comitato di Direzione Scientifica

Vincenzo Cavaliere, Università degli Studi di Firenze
Maria De Santis, Università degli Studi di Firenze,
Paola Lucarelli, Università degli Studi di Firenze
Gaio Cesare Pacini, Università degli Studi di Firenze
Mario Rapaccini, Università degli Studi di Firenze
Anna Vinattieri, Università degli Studi di Firenze

Comitato Scientifico

Fabio Baldi, Università degli Studi di Firenze
Andrea Bellini, Università degli Studi di Firenze
Francesca Chiesi, Università degli Studi di Firenze
Filippo De Carlo, Università degli Studi di Firenze
Mario Milco D'Elios, Università degli Studi di Firenze
Daniela Frison, Università degli Studi di Firenze
Cristina Luceri, Università degli Studi di Firenze
Alessio Mengoni, Università degli Studi di Firenze
Sheyla Moroni, Università degli Studi di Firenze
Silvia Pezzoli, Università degli Studi di Firenze
Silvano Zipoli Caiani, Università degli Studi di Firenze

Comitato di Referaggio

Il Comitato è composto da studiosi italiani e stranieri, accreditati presso la comunità scientifica nazionale e internazionale, che si occupano di temi inerenti il lavoro, nelle varie declinazioni di contenuto e disciplinari. I volumi sono sottoposti a referaggio in Peer Review.

© Copyright 2019 by Pacini Editore Srl

ISBN 978-88-6995-684-3

ISSN 2532-960X

Realizzazione editoriale



Via A. Gherardesca
56121 Ospedaletto (Pisa)

Rapporti con l'Università

Lisa Lorusso

Responsabile di redazione

Gloria Giacomelli

Fotolito e Stampa

IGP Industrie Grafiche Pacini



Finito di stampare anno 2019
presso le Industrie Grafiche della Pacini Editore S.r.l.
Via A. Gherardesca • 56121 Ospedaletto • Pisa
Tel. 050 313011 • Fax 050 3130300

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, Corso di Porta Romana n. 108, Milano 20122, e-mail segreteria@aidro.org e sito web www.aidro.org.

con il contributo di

Comune di Firenze - Musei Civici Fiorentini - MUS.E

Università degli Studi di Firenze – Dipartimento di Formazione, Lingue, Intercultura, Letterature e Psicologia (FORLILPSI)

ICOM Internazional Council of Museums

INDICE

Costruire il lavoro	»	9
<i>Paola Lucarelli</i>		
Presentazione	»	11
<i>Tommaso Sacchi</i>		
Musei di qualità, visitatori di qualità	»	13
<i>Matteo Spanò</i>		
Introduzione al volume	»	17
PARTE I		
Museums and other monsters: What Do They Want from Us?.....	»	23
<i>William John Thomas Mitchell, University of Chicago</i>		
Transformative Heritage.....	»	33
<i>Paolo Bartoloni, National University of Ireland – Galway</i>		
1. Introduction: Translating Heritage.	»	33
2. Perniola's "transit".	»	34
3. Artistic promotion: provocation and/or admiration.....	»	36
4. Desensitising the sacredness in art.	»	39
5. Urs Fisher in Piazza della Signoria.....	»	40
6. Conclusion: The cumulative image.....	»	44
I musei demo-etno-antropologici, tra storia, crisi, nuova missione	»	47
<i>Pietro Clemente, Società Italiana per la Museografia e i Beni Demoetnoantropologici (SIMBDEA)</i>		
1. Generazioni di luoghi.....	»	47
2. Generazioni di collezionisti.....	»	47
3. Sottrazione di una D.....	»	51
4. I capostipiti.	»	52
5. I musei-nipotini.....	»	54
6. Regioni e risorse.	»	55
L'arte contro i musei.....	»	57
<i>Vincenzo Trione, Università IULM di Milano</i>		
1. Gallery of Lost Art.....	»	57
2. Contro il museo: la lezione delle avanguardie.....	»	59
3. Il museo "senza pareti".	»	61

4. Malraux 2.0	»	64
Museo quale dispositivo educativo comunitario.....	»	65
<i>Salvatore Colazzo, Università del Salento</i>		
1. Scommettere sulla comunità.....	»	65
2. I compiti della pedagogia del patrimonio.....	»	66
3. Il museo di comunità.....	»	68
4. Il patrimonio culturale come terreno di confronto politico.....	»	69
5. Pedagogia del patrimonio e sviluppo locale.....	»	72
Trasformare il tempo in spazio. Engrammi ed esogrammi del museo contemporaneo.....	»	77
<i>Vittorio Iervese, Università di Modena e Reggio Emilia</i>		
1. Ingresso.....	»	77
2. La stanza della Memoria.....	»	78
3. La stanza del Dialogo.....	»	82
4. La stanza del Conflitto.....	»	85
Cultura e Musei: la valutazione degli impatti psico-sociali e del Social Roi (SROI). Il caso di MUS.E Firenze.....	»	89
<i>Giovanni Lombardo, Nader Tayser, Università degli Studi di Genova, Federica Viganò, Libera Università di Bolzano</i>		
1. L'evoluzione del dibattito sulla misurazione degli impatti della cultura	»	89
2. Introduzione allo S-ROI.....	»	90
3. Il caso del Social-ROI (S-ROI) di MUS.E e le proxy sulla cultura	»	91
4. La metodologia utilizzata.....	»	93
5. Il Social-ROI ratio (S-ROI) di MUS.E	»	95
6. Conclusioni relative alle valutazioni effettuate	»	100
PARTE II		
Esperienza culturale e audience development	»	105
1. L'educazione e la mediazione nei musei: vecchi confini e nuove prospettive ...	»	105
<i>Valeria Pica, Commissione Educazione e mediazione, ICOM Italia</i>		
2. When they cannot be in the same picture	»	112
<i>Viviana Checchia, Centre for Contemporary Arts – Glasgow</i>		
3. A museum for real people instead of the selected few	»	119
<i>Henrik Zipsane, Association of European Open Air Museums</i>		
Sfide educative e pubblici in evoluzione	»	127
1. Che cosa cerco? Cerco l'uomo (Diogene)	»	127

<i>Valentina Zucchi, MUS.E, Firenze</i>	
2. Sfide educative e pubblici in evoluzione. »	131
<i>Silvia Mascheroni, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano</i>	
3. Il ruolo sociale dei musei a supporto dei giovani NEET. »	136
<i>Francesca Torlone, Università degli Studi di Siena</i>	
Musei e società »	143
1. <i>Chromaesis project</i> : il museo che esce in strada. »	143
<i>Simona Cardinali, Musei Civici di Jesi</i>	
2. La salvaguardia dell'eredità culturale che genera valore sociale. Collaborazione ed educazione attraverso il patrimonio culturale per il benessere della comunità..... »	148
<i>Glenda Galeotti, Università degli Studi di Firenze</i>	
3. Museum Education as Cultural Politics. »	158
<i>Peter Mayo, Università di Malta</i>	
Il mediatore nei musei. Dalla formazione allo sviluppo professionale... »	169
1. I musei come spazio educativo: riflessioni per una professionalità in evoluzione .. »	169
<i>Giovanna Del Gobbo, Università degli Studi di Firenze</i>	
2. Il contributo di ICOM Italia alla definizione dei profili professionali museali... »	174
<i>Miriam Mandosi, ICOM Italia - Commissione Giovani professionisti museali</i>	
3. La formazione universitaria »	179
<i>Paolo Liverani, Università degli Studi di Firenze</i>	
4. Quali politiche culturali per nuovi pubblici e nuove professionalità »	182
<i>Martina De Luca, Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo</i>	
Pratiche ed esperienze di mediazione nei musei »	187
1. Experimental mediation approaches at the Centre Pompidou..... »	187
<i>Benjamin Simon, Centre Pompidou di Parigi</i>	
2. Il Museo Popoli e Culture del PIME di Milano: azione educativa e sviluppo professionale »	194
<i>Paola Rampoldi, Museo Popoli e Culture di Milano</i>	
3. Le esperienze educative del Museo Marino Marini di Firenze. »	197
<i>Chiara Lachi, Museo Marino Marini</i>	
4. Esperienze di mediazione culturale al Museo Galileo..... »	201
<i>Andrea Gori, Museo Galileo</i>	

5. Dalla Didattica degli Uffizi al Dipartimento Scuola e Giovani: un'ineludibile fedeltà... <i>Silvia Mascacchi, Gallerie degli Uffizi</i>	»	206
6. Gallerie degli Uffizi: le attività del Dipartimento Mediazione culturale e accessibilità. <i>Isabella Puccini, Gallerie degli Uffizi</i>	»	211
7. Potenziare l'accessibilità. L'esperienza di Palazzo Strozzi. <i>Irene Balzani, Fondazione Palazzo Strozzi</i>	»	217
8. Esperienze educative al Museo di Storia Naturale dell'Università degli Studi di Firenze <i>Elisabetta Cioppi, Museo di Storia Naturale</i>	»	220
9. L'esperienza del Grande Museo del Duomo <i>Enrica Maria Paoletti, Museo dell'Opera del Duomo di Firenze</i>	»	225
10. La mediazione del patrimonio civico fiorentino. <i>Giaele Monaci, MUS.E</i>	»	228
 Bibliografia	»	 233

PRESENTAZIONE DELLA COLLANA

COSTRUIRE IL LAVORO

“Costruire il lavoro” rappresenta una sfida importante per studenti, laureandi, laureati, dottorandi, dottori di ricerca, ancora oggi. Desideriamo riproporre le parole con le quali la Collana fu inaugurata, nel 2012, a testimonianza del cammino compiuto e del compito che ancora ci attenda per accompagnare e sostenere tutti i giovani adulti laureati verso la migliore transizione al lavoro.

Il sistema produttivo, dopo aver mostrato un certo interesse per le risorse umane qualificate è tornato, con la crisi, a manifestare quella scarsa capacità di investire sui giovani istruiti che da sempre caratterizza il mercato del lavoro italiano nel contesto europeo. Le peculiarità che caratterizzano questo scollamento tra domanda e offerta di lavoro giovanile e qualificato sono largamente note e vanno, tanto per citarne alcune, dal ritardato ingresso nella condizione di autonomia, al sotto-inquadramento professionale, alla fuga di risorse umane qualificate verso paesi che offrono maggiori possibilità di impiego, fino all’innescarsi di un massiccio effetto scoraggiamento che porta crescenti componenti del mondo giovanile verso l’inattività (il fenomeno dei così detti Neet). In secondo luogo, si evidenziano cambiamenti che hanno a che fare, più che con le reali opportunità occupazionali, con le rappresentazioni sociali che vanno affermandosi riguardo alla pretesa inutilità degli investimenti formativi lunghi. A questo proposito è bene ricordare che nel nostro Paese titoli di studio universitari restano appannaggio di una percentuale minoritaria anche tra le più giovani generazioni.

Dopo decenni nei quali il conseguimento della laurea è stato visto come un investimento utile tanto in una prospettiva occupazionale che di promozione sociale, in cui si è assistito all’implementazione di politiche volte all’affermazione più ampia del diritto allo studio universitario per tutti, si assiste oggi al riemergere di una retorica incentrata sull’inutilità dell’investimento in istruzione. Il potenziale danno che può venire dall’affermarsi di questo dato di senso comune non deriva soltanto dal suo essere privo di fondamento – tutte le ricerche condotte a livello nazionale ed internazionale mostrano, invece come, anche in un Paese scarsamente attento al valore dell’istruzione universitaria, i giovani laureati abbiano maggiori *chances* all’ingresso e presentino carriere più stabili sul mercato del lavoro – ma dal fatto che può andare ad incidere pesantemente su una costruzione al ribasso delle aspettative occupazionali dei giovani e contribuire a un impoverimento generalizzato delle risorse umane sulle quali può contare la nostra società. Rappresenta infatti un elemento da valorizzare quello che mostra come all’aumentare del titolo di studio posseduto tendano a crescere la capacità critica, l’apertura verso gli altri, la fiducia nel sistema politico ed istituzionale nonché la voglia di partecipazione alle scelte e la capacità di assumere responsabilità.

Nell’ambito di questo contesto di mutamento, anche il sistema universitario è stato protagonista di un profondo cambiamento. È emersa sempre più

forte l'esigenza di potenziare il rapporto continuo fra formazione, ricerca e sistemi produttivi cui l'Ateneo di Firenze ha risposto con l'attivazione dei servizi dedicati al trasferimento tecnologico (Centro Servizi di Ateneo per la Valorizzazione della Ricerca e Gestione dell'Incubatore - CsaVRI), con la Fondazione per la Ricerca e l'Innovazione, e con un articolato sistema di servizi di Orientamento al lavoro e Job Placement (OJP). La partecipazione alla Commissione OJP di studiosi di aree diverse contribuisce alla progettazione di interventi dal carattere transdisciplinare. Specificità dei contributi della collana è quella di strutturarsi in una parte di carattere teorico concettuale nella quale la tematica oggetto del volume verrà inquadrata alla luce del più recente dibattito scientifico nazionale ed internazionale cui si aggiunge una seconda parte di carattere più empirico. Quest'ultima, che costituirà il nucleo tematico del volume, si svilupperà a partire dalla valorizzazione dell'attività svolta all'interno dei servizi di *Out Placement* dell'Università di Firenze a cui andrà ad affiancarsi un'analisi di approfondimento condotta sul materiale conoscitivo acquisito nel corso della fase di monitoraggio.

L'Ateneo di Firenze ha attivato, a partire dal 2011, una serie di indagini su vari argomenti, tra i quali le aspettative occupazionali dei laureati (Tonarelli 2013), la certificazione delle competenze, i nuovi lavoro nell'ambito medico e biotecnologico. In particolare, nel corso del 2013 sono state promosse alcune nuove ricerche che, con un taglio prettamente giuridico, hanno affrontato il tema delle professioni intellettuali.

È dalla necessità di valorizzare i risultati conseguiti dagli studiosi impegnati in questa attività scientifica nonché dalla volontà di animare una attenta riflessione su questi temi all'interno dell'università e del mondo delle professioni che nasce il presente volume.

Prof.ssa Paola Lucarelli
già Delegata del Rettore per l'Orientamento in uscita e il Job Placement
(Università degli Studi di Firenze, A.A. 2010-2015)

PRESENTAZIONE

Tommaso Sacchi, Assessore alla Cultura, alla Moda e al Design del Comune di Firenze

I Musei Civici Fiorentini con MUS.E, l'Università degli Studi di Firenze e ICOM Italia con questo volume stimolano un confronto virtuoso fra interessanti esponenti della ricerca accademica e delle istituzioni museali nazionali ed internazionali, con l'obiettivo di evidenziare come un dialogo multidisciplinare e lo studio delle buone pratiche possano costituire elementi importanti di innovazione e cambiamento della fruizione dei musei.

Firenze, come si sa, è una città dal ricchissimo patrimonio storico artistico. Tra musei pubblici, musei gestiti da fondazioni, collezioni private, spazi ibridi, sul territorio urbano si contano oltre 100 realtà molto differenziate. Non a tutte queste realtà è forse possibile attribuire il titolo di museo, ma possiamo decidere di includere in questa ampia definizione le tante istituzioni che conservano, propongono e lavorano su progetti culturali in relazione al loro patrimonio.

Il fatto che sia presente una gamma così varia di tipologie di luoghi della conservazione artistica e della proposta culturale ci ha fatto pensare spesso a che cosa voglia dire investire sui musei. Ci siamo interrogati più volte sui numeri, sugli accessi, sui musei in crisi, sui cosiddetti – forse impropriamente – musei maggiori e musei minori. Soprattutto è sempre importante tener presenti alcune parole chiave.

Oggi tutti i musei, che siano pubblici o privati, maggiori o minori, sono ormai luoghi votati a una trasversale multidisciplinarietà. Sempre più spesso, quando organizziamo o frequentiamo iniziative, scopriamo che il protagonista non è solamente il patrimonio conservato, quanto – sempre più di frequente – l'attività di performance, che utilizza il linguaggio del corpo, la teatralità, l'azione scenica oppure l'espressione orale e l'arte oratoria.

Quindi i musei acquistano sempre più il ruolo di agorà della cultura, di presidio culturale e sociale, di luogo di riferimento per la produzione artistica, accoglienti forme di arte diverse e trasversali.

Un altro aspetto di grande importanza è la multiculturalità delle nostre istituzioni. La nostra società si trova a vivere con grande intensità il dialogo interculturale, attraverso l'integrazione e gli scambi di pratiche e di saperi. Spesso sono proprio i nostri musei i luoghi ideali deputati all'attivazione del confronto sociale, alla facilitazione dei processi di interscambio tra culture e mondi diversi.

Il terzo spunto riguarda il pubblico, e in particolare l'*audience development* (l'allargamento a nuovi pubblici). Le fondazioni bancarie, gli istituti di supporto filantropico, i tanti soggetti che intervengono nella promozione della cultura, spesso attraverso bandi e concorsi, offrono possibilità e opportunità proprio nella direzione dell'ampliamento del pubblico.

Ma qual è la tipologia di “nuovo pubblico” che vorremmo coinvolgere a partire da domani? Questa è la domanda fondamentale che si pongono operatori culturali e direttori di museo e alla quale dare una risposta deve essere considerato un investimento necessario.

Un altro aspetto ancora riguarda la valutazione del contesto in cui si inseriscono i nostri musei, cioè il luogo fisico, geografico, storico, in cui prendono vita, evolvono, si modificano le nostre istituzioni. In una società come la nostra, così soggetta a veloci trasformazioni (anche per effetto della globalizzazione e della conversione in chiave digitale delle nostre abitudini), è un aspetto fondamentale da considerare. Questo passaggio è di fondamentale importanza anche – e soprattutto – nella definizione del ruolo del mediatore, che diventa oltre che soggetto di funzione didattica e narrativa anche interprete della nostra contemporaneità, ovvero recettore dei bisogni e dell’evoluzione dei costumi e dei consumi del nostro vivere oggi.

Un ultimo, importantissimo aspetto riguarda il grande mondo della comunicazione. Credo sia opportuno partire da una riflessione relativa al ruolo metamorfico dei nostri musei, ovvero dal citato cambiamento dei consumi, per comprendere l’opportunità e l’efficacia delle strategie di comunicazione. Un grande atlante di energie, racconti e tematiche deve infatti essere portato fuori dai confini fisici di un museo, utilizzando al meglio le nuove tecnologie, la multimedialità e la multicanalità di diffusione dell’informazione. Non c’è museo che non senta oggi l’esigenza di “twittare” un appuntamento imperdibile o “postare”, per amplificarne il valore comunicativo, l’immagine di un capolavoro racchiuso in una sala. Questi neologismi, che fino a cinque o sei anni fa non erano certamente inclusi nel vocabolario di un comunicatore museale, oggi invece sono ormai sempre più spesso alla base dei capitoli di investimento delle nostre istituzioni. Sono attestazioni di come le realtà culturali sentano sempre di più e sempre meglio il bisogno di entrare in contatto e in dialogo con la società e con la contemporaneità, con la finalità di porsi come tasselli importanti della vita e dello sviluppo individuale e collettivo. E’ questo il lavoro in cui l’amministrazione comunale si sta impegnando e continuerà a impegnarsi; è questo l’auspicio che rivolgo a tutti gli studiosi e gli esperti che leggeranno questo ricco volume.

CULTURA E MUSEI: LA VALUTAZIONE DEGLI IMPATTI PSICO-SOCIALI E DEL SOCIAL ROI (SROI). IL CASO DI MUS.E FIRENZE

*Giovanni Lombardo, Nader Tayser, Università degli Studi di Genova,
Federica Viganò, Libera Università di Bolzano*

SOMMARIO: 1. L'evoluzione del dibattito sulla misurazione degli impatti della cultura. – 2. Introduzione allo S-ROI. – 3. Il caso del Social-ROI (S-ROI) di MUS.E e le proxy sulla cultura. – 4. La metodologia utilizzata. – 5. Il Social-ROI ratio (S-ROI) di MUS.E. – 6. Conclusioni relative alle valutazioni effettuate.

1. L'evoluzione del dibattito sulla misurazione degli impatti della cultura.

La questione della misurazione degli impatti della cultura rimane una sfida sempre 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, sia per la costante difficoltà – propria non solo dell'ambito della cultura – nello stabilire un nesso causale diretto tra azioni intraprese e benefici sociali raggiunti.

Venendo al caso dei musei, negli ultimi anni si è assistito ad un ampliamento della portata di scopi e ruoli dei musei, che richiede sforzi maggiori per sviluppare consapevolezza e per riuscire a comunicare che il valore generato nella società è 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 (dai fruitori, ai dipendenti, all'ente finanziatore) sia per i policy maker sui nuovi sistemi di valutazione che le istituzioni culturali adottano per fornire prove concrete del loro operato¹.

Tra i diversi impatti generati dal museo, quello sociale risulta il più ambiguo e difficile da definire, rispetto all'impatto economico e 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 d'interventi e azioni a seguito dell'interazione con il museo. Gli effetti culturali propriamente intesi dovrebbero essere associati a particolari *outcomes*, come una migliore comprensione dell'ambiente sociale circostante, l'ampliamento della propensione alla partecipazione a forme di arte/cultura o la crescita e sviluppo interiore dei singoli individui.

¹ Cfr: BARTOLI, *La psicologia della fruizione in ambito museale. In La qualità nella pratica educativa al museo*, a cura di M. Sani e A. Trombini, Ed. Compositori, 2003.

2. Introduzione allo S-ROI.

L'utilizzo dello S-ROI², ritorno sociale sugli investimenti, sta prendendo piede proprio per la capacità di dare una evidenza quantitativa a fattori intangibili come gli impatti sociali e culturali. I tentativi di applicazione in ambito culturale tuttavia non sono ancora numerosissimi, anzi siamo ancora in una fase che può essere definita pioneristica. Lo S-ROI è stato adottato proprio da quelle istituzioni culturali che incorporano nella propria *mission* obiettivi di natura sociale o che hanno un ritorno sociale spiccato delle attività poste in essere.

Lo S-ROI può essere sia di tipo valutativo che di tipo previsionale. Lo S-ROI valutativo viene condotto ex post ed è quindi basato su *outcome* già raggiunti. Mentre lo S-ROI previsionale serve a prevedere quanto valore sociale sarà creato se le attività raggiungono gli *outcome* attesi. Quest'ultimo può essere molto utile nelle fasi di pianificazione di una o più attività. Può aiutare ad evidenziare come l'investimento "richiesto" possa massimizzare l'impatto ed essere utile ad identificare ciò che dovrebbe essere misurato una volta che il progetto è in corso. Presentando la metodologia S-ROI, essa prevede sostanzialmente 5 fasi fondamentali:

Fasi S-ROI	Descrizione
Definizione del campo di analisi e l'individuazione e coinvolgimento degli stakeholder	Gli stakeholder per il calcolo dello S-ROI si possono definire come tutti i soggetti che vivono il cambiamento o che influenzano l'attività sia positivamente che negativamente. Lo S-ROI serve a capire se possiamo creare o distruggere valore verso chi.
Costruzione di una Mappa dell'Impatto , che viene modellata attraverso il coinvolgimento degli stakeholder.	Questa descrive come le attività che intendiamo analizzare impiegano certe risorse (input) per produrre delle attività (output) che a loro volta risulteranno in <i>outcome</i> per gli stakeholder.
Evidenziazione degli outcome ed assegnazione di un valore .	Gli stakeholder sono fondamentali in questo passaggio perché sono coloro che hanno subito o prodotto un cambiamento; è in questa fase che gli stakeholder vengono anche "ascoltati" attraverso approcci di tipo qualitativo come "interviste" o "focus group", oltre alla raccolta dati quantitativa. L'obiettivo dell'attribuzione del valore agli <i>outcome</i> passa attraverso l'identificazione di valori finanziari adeguati che servono per presentare ad uno stakeholder l'importanza dei cambiamenti della propria sfera esperienziale. Questa fase prevede dunque la definizione di <i>proxy</i> di tipo economico di attività che spesso non hanno un valore di mercato. Inoltre, bisogna tener conto del fatto che per alcuni beni non esiste un costo oggettivo, ma esso è frutto della percezione dei vari soggetti che ne fanno o meno uso. In questo senso vengono utilizzati i metodi della <i>Contingent Valuation</i> .

² Cfr: VIGANO, LOMBARDO, *L'impatto sociale generato dai musei. L'applicazione della metodologia SROI, in Ambienti digitali per l'educazione all'arte e al patrimonio, a cura di Alessandro Luigini e Chiara Panciroli*, ISBN open access: 9788891773333, 2018.; LOMBARDO, MAZZOCCHETTI, RAPALLO, TAYSER, CINCOTTI, *Assessment of the Economic and Social Impact Using SROI: An Application to Sport Companies*, in "Sustainability", 2019, 11(13), 3612.

<p>Calcolo dell'impatto. Questa fase è molto importante in quanto ci consente di ridurre il rischio di sovrastimare l'analisi svolta, riportando dunque il valore dell'impatto ad una misura reale e cautelativa.</p>	<p>In particolare, il calcolo passa attraverso tre ulteriori passaggi: La stima di <i>deadweight</i> / spiazzamento: il <i>deadweight</i> è definito come la misura della quantità di <i>outcome</i> che sarebbe avvenuta anche nel caso in cui l'attività non avesse avuto luogo. Viene calcolato in %. Per calcolarlo si fa riferimento a gruppi di comparazione. Il rapporto tra <i>deadweight</i> e <i>outcome</i> è inverso: all'aumentare del <i>deadweight</i>, l'<i>outcome</i> diminuisce. L'attribuzione: è la valutazione di quanta parte dell'<i>outcome</i> provenga dal contributo di altre organizzazioni o persone. Viene calcolata anch'essa in %. Drop off: la stima della diminuzione dell'effetto o impatto con il passare del tempo. Questo diminuisce anche il valore dell'<i>outcome</i>.</p>
<p>Calcolo del S-ROI</p>	<p>Questa fase prevede alcune altre sotto-fasi, In particolare: viene stimato il valore dell'<i>outcome</i> nel futuro viene calcolato il VAN (Valore Attuale Netto), esso consiste nell'attualizzare ad un certo tasso di sconto (r) la somma dei costi e benefici. infine, viene calcolata la S-ROI ratio: Ratio S-ROI = VALORE ATTUALE/ VALORE INPUT.</p>

3. Il caso del Social-ROI (S-ROI) di MUS.E e le proxy sulla cultura.

In merito all'impatto socio-culturale ed ambientale³ di MUS.E, ci si riferisce agli effetti economici, immateriali, sociali e ambientali derivanti dell'attività esercitata, dei quali beneficiano soggetti interni ed esterni a MUS.E medesimo (quali, ad esempio, i/le dipendenti, clienti-visitatori, persone con disabilità, le imprese dell'indotto, la comunità locale circostante, le future generazioni, le scuole, le famiglie degli alunni e altre strutture che usufruiscono dell'attività di mediazione culturale condotta dal personale dell'associazione MUS.E).

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. Quest'ultime, a loro volta, possono aver contabilizzato nel proprio bilancio di esercizio alcuni effetti dell'attività di MUS.E (come nel caso dei fornitori), ma – più frequentemente – si tratta di casi in cui difficilmente i soggetti esterni hanno proceduto ad una valutazione quantitativa dei costi o dei benefici derivanti dell'esistenza di MUS.E nella propria vita e attività. Il caso della cultura in particolare, raramente viene fatto oggetto di una stima anche qualitativa dei benefici che essa porta in termini di benessere o addirittura di salute⁴, e difficilmente le persone prendono coscienza dei costi e benefici immateriali apportati dal sistema, dalle reti e da soggetti esterni "pivotali" come MUS.E.

³ Cfr: VIGANO, LOMBARDO, *Responsabilità sociale. Misurare gli impatti sulla comunità*, In "Sviluppo & Organizzazione" Gennaio-Febrero 2019, 28-37.

⁴ Il filone di studi su arte e salute è tuttavia presente nella letteratura scientifica, sia dal lato medico-sanitario che da quello dell'economia della cultura. Tuttavia, rari sono i casi di applicazione e misurazione di tali aspetti da parte delle istituzioni culturali medesime.

Il Social ROI (S-ROI) 2017 che viene di seguito presentato deriva da una analisi “valutativa”, condotta *ex post* nel 2018 e, quindi, basata su oneri già sostenuti e *outcome* già raggiunti o in fase di raggiungimento.

In ambito di analisi di impatto, peraltro, 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 *outcome* attesi. Quest’ultimo calcolo può risultare molto utile nelle fasi di pianificazione strategica di una o più attività e può aiutare la *governante* dell’associazione, il Comune di Firenze e di San Giovanni Valdarno e gli altri soci, oltre ad altri soggetti esterni e potenziali finanziatori, ad evidenziare come un investimento richiesto possa massimizzare l’impatto. In tal modo lo strumento del cruscotto del social ROI museale diviene utile per identificare anche ciò che dovrebbe essere meglio misurato, una volta che il progetto viene deliberato e inizia il suo corso.

Nell’analisi valutativa effettuata in MUS.E occorre distinguere tra:

- Impatto interno;
- Impatto esterno.

Convenzionalmente si è ritenuto di considerare impatto “interno” una tipologia di effetti positivi e/o negativi a vantaggio di *stakeholder* interni quali i dipendenti ed altri collaboratori/trici.

Nell’impatto “esterno”, invece, in MUS.E è stata ricompresa quantomeno una tipologia di effetti positivi e/o negativi a vantaggio del comparto delle scuole; a vantaggio dei visitatori (italiani e stranieri) e delle imprese dell’indotto locale, della catena di fornitura; della pubblica amministrazione locale e nazionale; di altri/e *stakeholder* in collegamento diretto o indiretto con MUS.E, quali i ricercatori universitari che, negli anni, hanno collaborato con l’associazione.

Si specifica che questo calcolo segue alla valutazione già compiuta nel precedente esercizio che, tra l’altro, è stata considerata quale riferimento nazionale (buona prassi) in ambito di valutazione di impatto museale da parte del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali (MIBAC).

Nei casi di S-ROI che sono stati considerati come casi comparativi, la maggior parte delle attività sviluppate da un museo aveva una natura “prettamente sociale” e talvolta non connessa alle attività “*core*” del Museo. Un esempio pertinente fra i più citati è il Tyne and Wear Museums (TWAM), basato nel Nord Est del Regno Unito, che nel 2006 ha analizzato gli impatti sociali generati da una mostra *Cinema India: The Art of Bollywood* e altre attività ad essa connesse su nuovi e vecchi pubblici, con l’obiettivo di aumentare la consapevolezza su aspetti della cultura sud-asiatica a supporto di un maggiore dialogo interculturale. Successivamente nel 2010 TWAM ha sviluppato anche un programma di monitoraggio sulla diminuzione dei costi di welfare data la creazione di posti di lavoro in ambito culturale.

Nel caso di MUS.E invece abbiamo provato a sviluppare *proxy* per la misurazione degli impatti derivanti in senso stretto da attività culturali. L’ambito di

proxy più generale è la propensione al consumo dei beni culturali, che è stata verificata attraverso una serie di interviste semi-strutturate, che hanno condotto alla costruzione condivisa di ulteriori *proxy* valutative più specifiche.

Più in dettaglio, in merito al primo tipo di impatto (interno), si è trattato di misurare, mediante una prima analisi sperimentale, gli effetti di alcune iniziative a favore degli stakeholder interni, in relazione a risparmi di tempo, risparmi di denaro, altri miglioramenti qualitativi della propria vita o gestione del proprio tempo.

Nella seconda fattispecie, l'impatto esterno di MUS.E ha riguardato gli effetti di iniziative culturali organizzate a favore degli stakeholder esterni, sorte a fronte di:

- esigenze delle scuole
- bisogni dell'utenza italiana e straniera nelle visite guidate
- esigenze del Comune di Firenze
- istanze della catena di fornitura e della comunità locale, in relazione a funzionamento ordinario dell'ente (contratti di fornitura dell'indotto), impatto ambientale (consumi di CO2); altri *stakeholder* della filiera (risparmi di tempo o di denaro o altri miglioramenti qualitativi delle persone che esternamente lavorano nella filiera di MUS.E o che beneficiano o subiscono effetti dell'attività di MUS.E), anche involontariamente.

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 sperimentazione ha preso in considerazione alcune attività specifiche e alcuni *stakeholder* in particolare, ossia:

- Le scuole.
- Utenti con deficit sensoriale.
- Utenti abituali.
- Esercenti.
- Istituzioni.
- Dipendenti.

4. La metodologia utilizzata.

Per il calcolo degli output e degli outcome 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 standard in materia di coinvolgimento (AA1000SES, UNI ISO 26000 e PdR UNI 18:2016). In dettaglio, ci si è posti le seguenti domande:

- Verso chi MUS.E ha obblighi legali?
- 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?
- 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?

L'elenco dei soggetti interni ed esterni più rilevanti per MUS.E ("mappa degli stakeholder") è stato effettuato considerando le persone e le organizzazioni pubbliche/private che maggiormente determinano, con il loro comportamento, il funzionamento di MUS.E.

Per la mappatura degli stakeholder, inoltre, è risultato utile individuare due variabili:

- la rilevanza dei soggetti, percepita dall'azienda, in termini di loro impatto sul fatturato, forza contrattuale, numerosità, strategicità, collegamenti potenziali, effetti negativi dell'impresa che questi soggetti si trovano a subire (anche involontariamente o inconsapevolmente, ecc.);
- la risposta che MUS.E fornisce alle aspettative di questi soggetti.

In tal modo gli stakeholder sono stati raffigurati in una matrice, che incrocia la loro rilevanza (importanza) con l'adeguatezza della risposta aziendale ai loro bisogni.

Per la programmazione di azioni a forte impatto economico-sociale o ambientale, una volta individuati gli stakeholder più importanti (quelli posizionati nei due quadranti "in alto" nella matrice, o quelli che sono soggetti al maggior impatto dell'attività societaria), si deve verificare se la risposta del museo risulta adeguata alle loro aspettative. Ciò può avvenire in maniera più o meno strutturata:

- servendosi di analisi della qualità,
- utilizzando rilevazioni di soddisfazione dell'utenza,
- proponendo questionari di rilevazione, autovalutazione o con incontri formali o informali e può seguire varie forme come incontri individuali,
- conferenze,
- seminari,
- audizioni pubbliche,
- tavole rotonde,
- organi consultivi,
- procedure informative o
- consultive regolari e strutturate,
- contrattazioni collettive e
- forum di discussione in rete.

Il Social-ROI restituisce un valore assoluto e in euro, che esprime quanti euro sono stati generati a fronte di ogni euro investito.

Trattasi di un valore attuale della somma dei benefici quantitativi che ricadono su soggetti diversi da MUS.E (interni e, soprattutto, esterni). Gli effetti qualitativi vengono trasformati in quantitativi mediante l'utilizzo di *proxy*, ossia variabili che consentono di effettuare un paragone o una similitudine equivalente, attraverso la quale stimare il valore di una attività sottostante.

Al fine di calcolare il rendimento sociale si è reso necessario conoscere l'investimento iniziale, ossia l'ammontare in Euro dedicato ad ogni attività da valutare. Per questo motivo ogni componente di investimento necessario alla valutazione è stato estrapolato dal bilancio di esercizio 2017 e, ove necessario, da quello degli anni passati. Ciò non è risultato sempre agevole, poiché in materia contabile occorre una conoscenza approfondita dei bilanci anche dal punto di vista fiscale, oltre ad una visione strategica ampia tale da includere ogni componente economico finanziario di investimento⁵ in una valutazione di *intangibles* e di effetti anche futuri sugli *stakeholder*.

In conclusione, si specifica che la valutazione finale ha richiesto il coinvolgimento dei beneficiari, i quali hanno potuto “certificare”, mediante intervista o questionario, quale sia stato per loro il valore generato (anche indirettamente) da una attività posta in essere da MUS.E.

I questionari sono stati somministrati sia in forma cartacea, sia in forma elettronica, mediante piattaforma informatica per PC e *smartphone* (Android – Ios) che ha permesso una capillarità elevata e, pertanto, una significatività statistica maggiore, rispetto alla precedente valutazione.

5. Il Social-ROI ratio (S-ROI) di MUS.E.

Nell'ambito della valutazione di impatto e del valore generato da MUS.E sono stati intervistati diversi *stakeholder*, mediante campionamento volto a reperire un numero significativo di testimoni privilegiati, tale da poter valutare gli effetti dell'attività di mediazione culturale sugli utenti, nel solco della “teoria del cambiamento” (in letteratura, “*Theory of change*”, o TOC).

SCUOLE

Agli insegnanti scolastici è stato chiesto se, a fronte delle peculiari visite di “mediazione culturale”, fosse aumentata la richiesta di visite/gite scolastiche in ambito culturale da parte degli alunni o da parte dei loro genitori, nonché la disponibilità da parte del Collegio Docenti dell'Istituto presso il quale insegnano, di programmare ulteriori visite in MUS.E per l'anno

⁵ Cfr.: THROSBY, *Economics and Culture*, Cambridge University Press, 2001.

2018/2019 e, se si, di quantificare la previsione in termini di “visite in più” programmate⁶.

EFFETTI PSICOSOCIALI (Scuole)

b.1 Introduzione e contributi della letteratura

A monte del processo che conduce al calcolo dello S-ROI vi è l’esplicitazione di una chiara teoria d’impatto sociale che dettagli il contributo differenziale del progetto di un dato ambito o per determinate categorie di soggetti⁷. Tale teoria, detta Teoria del Cambiamento (*Theory of Change* - ToC)⁸ è una metodologia specifica applicata nell’ambito del sociale per pianificare e valutare dei progetti che promuovano il cambiamento sociale attraverso la partecipazione e il coinvolgimento. Si tratta di un processo rigoroso e partecipativo nel quale differenti gruppi e portatori di interesse nel corso di una pianificazione articolano i loro obiettivi di lungo termine (impact) e identificano le condizioni che essi reputano debbano dispiegarsi affinché tali obiettivi siano raggiunti. Tali condizioni schematizzate negli *outcomes* che si vogliono ottenere e sono organizzate graficamente in una struttura causale⁹.

Nel calcolo dello S-ROI previsionale relativo all’anno 2018, MUS.E ha deciso di includere un’analisi innovativa, ovvero la valutazione delle ricadute a livello psicologico delle attività di mediazione culturale, dal momento che hanno avuto un buon riscontro negli anni precedenti¹⁰. In particolare, si tratta di una serie di proposte estremamente diversificate per temi e linguaggi (teatro, manualità, racconto) che prevedono un coinvolgimento dei partecipanti grazie a *pièces* teatrali recitate da personaggi in costume, accompagnati da dialoghi liberi con il pubblico e di attività laboratoriali, rivolte al pubblico dei privati e delle scuole¹¹. In questo particolare tipo di attività, ai partecipanti sono presentate le diverse tecniche che hanno caratterizzato il fare artistico nei secoli, dalla tempera all’uovo medievale, fino al collage del XX secolo; dopo una breve introduzione è quindi prevista un’attività manuale in cui cimentarsi in prima persona con la realizzazione di un’opera d’arte.

Si è posta dunque la necessità di impostare un’analisi ex novo nel processo di calcolo dello S-ROI, mirata ad individuare gli effetti specifici. Il primo passo è stato quindi l’individuazione di una ToC che individuasse quali effetti psicologici fosse opportuno correlare all’esperienza sui singoli fruitori, supportando

⁶ Cfr. AMBROSINI (Save the Children Italia) DE SIMONE (Fondazione Giovanni Agnelli), *Fuoriclasse: un modello di successo per il contrasto della dispersione scolastica*, Fondazione Giovanni Agnelli – Save the Children, 2013.

⁷ PERRINI, VURRO, *La valutazione degli impatti sociali, approcci e strumenti applicativi*, Ed. Egea, 2013.

⁸ Cfr. ROSSI, *Theory of Change: come generare e valutare il cambiamento*, 2017.; <http://www.ong2zero.org/blog/toc-theory-of-change>.

⁹ TAPLIN, CLARK, *Theory of Change basics, a primer on theory of change*, ActKnowledge, 2012.

¹⁰ MUS.E, Report annuale 2016, 54-70.

¹¹ Cfr.: MATARASSO, *Use or Ornament? The Social Impact of Participation in the Arts*. Stroud: Comedia, 1997.

le ipotesi enunciate da una revisione della letteratura scientifica di riferimento.

Come sottolinea Vertecchi¹², una difficoltà obiettiva in questo tipo di misurazioni è costituita dal carattere informale della fruizione museale. In altre parole, almeno nel caso degli adulti, non ci si trova di fronte ad un percorso di apprendimento rivolto al conseguimento di determinate conoscenze, ma ad una esperienza che concorre a modificare il profilo psicologico¹³ (cognitivo, affettivo, culturale) di chi ne fruisce. Si tratta dunque di verificare se, ed in che termini, il museo si configuri come il flusso di comunicazione nei confronti dei visitatori, sia in grado di innescare processi di motivazionali, affettivi e di apprendimento.

b.2 Aspetti metodologici

Successivamente alla fase bibliografica e sulla base delle informazioni raccolte, il passo successivo è stato l'elaborazione di un numero ridotto di item volti al rilevamento degli effetti d'interesse. A tale scopo, sono stati presi come riferimento gli 8 domini costitutivi del LEQ (Life – Effectiveness Questionnaire – Neill 2001)¹⁴, utilizzato, tra le altre ricerche, anche da Brewster (2014) per la misurazione degli effetti psicologici e sociali delle attività teatrali in carcere¹⁵.

Il LEQ è uno strumento di misurazione multidimensionale, utilizzato generalmente per quantificare gli effetti di programmi di intervento psico-sociale. 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.

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*).

¹² VERTECCHI, *È possibile misurare gli effetti della didattica museale? In Musei e pubblico*, E. Nardi, Franco Angeli Ed., 2004, 145 – 152.

¹³ Cfr.: KOUNIOS & BEEMAN, *AbalMoment: The Cognitive Neuroscience of Insight. Current Directions*, in “Psychological Science”, 2009, 21(4), 415–216.; MAYER, *The Search for Insight: Grappling with Gestalt Psychology’s Unanswered Questions*, in “R.J. Sternberg & J.E. Davidson (Eds.), The Nature of Insight”, Cambridge: MIT Press, 1995, 3-32.

¹⁴ <http://www.wilderdom.com/tools/leq/leqreferences.html>

¹⁵ Cfr.: GIORDANO, PERRINI, LANGER, PAGANO, SICILIANO, *L’impatto del teatro in carcere, misurazione e cambiamento nel sistema penitenziario*. Ed Egea, 2017.

I questionari così concepiti sono stati quindi somministrati, prima e dopo la visita museale (valutazione *ex ante/ex post*), ad un totale di 135 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: alunni ai quali è stata proposta la mediazione culturale (gruppo sperimentale) ed alunni ai quali è stata proposta la visita guidata tradizionale (gruppo di controllo), secondo il paradigma sperimentale del gruppo di controllo. 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. La suddivisione in “gruppo dei trattati” e in “gruppo di controllo” (validità interna della valutazione) permette di evidenziare le differenze nell’*outcome* osservato sia nei soggetti partecipanti al progetto di mediazione culturale, sia a quelli che svolgono la visita con metodologia tradizionale. L’uso del gruppo di controllo assicura che i dati derivanti dal gruppo sperimentale siano effettivamente dovuti alla variabile che si sta testando e non a influenze esterne sconosciute.

Si sottolinea il fatto che, ad oggi, tale studio risulta essere il primo in Italia in ambito museale, nonché tra i primi effettuati nei comparti socio-culturali.

b.3 Risultati ottenuti

In relazione agli aspetti psicosociali della mediazione culturale (b.), i risultati ottenuti hanno portato a ritenere che gli utenti traggono lievi benefici in termini miglioramento della flessibilità mentale, aumento delle competenze sociali, incremento della motivazione ad autorealizzarsi e una riduzione dello stress o comunque una migliore capacità di gestione dello stesso. Tali variabili sono state calcolate per le classi di studenti che, durante l’anno 2017, hanno visitato MUS.E (pari a 1.761, dato fornito dall’Amministrazione di MUS.E).

UTENTI NON VEDENTI

In questo caso sono stati valutati due effetti conseguenti all’esperienza culturale: l’eventuale aumento del benessere percepito (espresso in termini di attività comparabili per piacevolezza e/o coinvolgimento) e la disponibilità a pagare in futuro (*willingness to pay, WTP*) per un servizio analogo. Entrambi gli effetti sono stati conseguiti a seguito della visita mediata, dalla totalità dei soggetti intervistati. Nello specifico, tra le attività comparabili (*comparable*) sono state elencate le seguenti voci: concerto, spettacolo teatrale, gita all’aria aperta, evento formativo inerente a interessi o hobbies personali (ad es. cucina, fotografia ecc.).

UTENTI ABITUALI

Tale gruppo di stakeholder è costituito da coloro che, durante l’anno 2017, hanno partecipato a più di una visita culturale in MUS.E. Grazie alla preventi-

va raccolta dei loro recapiti è stato possibile indagare l'effetto "*willingness to pay*", in ottica sia valutativa che previsionale, risultante dalle visite effettuate. Ad ogni soggetto è stato dunque chiesto di dichiarare il numero di giorni che hanno destinato/hanno intenzione di destinare ad attività culturali, anche fuori Firenze, a fronte dell'esperienza vissuta.

ESERCENTI

Successivamente si è proceduto nella valutazione dell'indotto sul territorio, generato sempre dalle attività di mediazione culturale, segnatamente in ambito ricettivo e della ristorazione, distinguendo gli utenti italiani da quelli stranieri, i mezzi di trasporto utilizzati e le strutture ricettive collegate. È stato valutato l'aumento del numero di coperti a pranzo e a cena, dell'uso dei mezzi di trasporto pubblico e dei pernottamenti, riferendosi ai periodi di apertura di determinate mostre o eventi promossi da MUS.E nel 2017 (ad es. *Italia, Adrian Paci, F-LIGHT*, ecc.).

FIDUCIA ISTITUZIONALE

Un'ulteriore analisi è stata condotta circa la fiducia generata nelle istituzioni, segnatamente nei soci di MUS.E che, a fronte delle nuove iniziative in ambito "mediazione", sono risultati disposti ad affidare ulteriori servizi all'associazione *in house*. Tramite intervista a rappresentanti dei soci è stata stimata la propensione ad aumentare gli affidamenti a MUS.E quale *proxy* della fiducia nel lavoro già svolto e della considerazione delle abilità formatesi in MUS.E e, di conseguenza, del suo valore.

DIPENDENTI

Un'ultima analisi ha riguardato la valutazione dei benefici sugli *stakeholder* interni, ovvero il personale dipendente che, in parte svolge le visite e, in altra parte, funge da supporto logistico-amministrativo al resto di collaboratori e collaboratrici.

Queste persone possono infatti beneficiare di stabilizzazioni contrattuali, aumenti di livello, rivendibilità delle competenze, flessibilità oraria e altri piccoli accorgimenti, volti a conciliare più appropriatamente la vita privata e 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 delle politiche di "welfare aziendale" che consentano di conciliare il lavoro con le diverse priorità che si possono presentare: per esempio studio per i giovani e famiglia per le donne e madri.

In questo frangente, è opportuno sottolineare che all'interno di MUS.E, durante il 2017, sono attivati 33 tirocini curriculari, impiegando così più giovani e,

di conseguenza, abbassando l'età media di collaboratori/collaboratrici (pari a 37,6 per gli strutturali comprensivi delle sostituzioni lunghe). Questo dato assume ancora più rilevanza se si considera che l'età media degli occupati nella Pubblica Amministrazione supera i 50 anni (Cfr. "Il Sole 24 ore" del 31 gennaio 2018).

A livello di 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 quindi associato un indicatore quantitativo specifico, a sua volta associato ad un valore in Euro (proxy finanziaria) e in questo modo è stato possibile calcolare una stima del ritorno economico conseguente ai miglioramenti della condizione professionale. La scelta multipla sottoposta agli intervistati 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.

6. Conclusioni relative alle valutazioni effettuate.

Nell'anno 2017 si è proceduto ad applicare l'indicatore denominato "Social-ROI" che si è riferito a un particolare perimetro delle attività svolte, sia in relazione a investimenti compiuti nell'anno 2017 (S-ROI valutativo), sia in relazione ad effetti ed investimenti che ci si attende per l'anno 2018 (S-ROI previsionale), a beneficio di persone fisiche interne all'associazione o, soprattutto, persone e attività esterne. In particolare, sono state oggetto di analisi le attività di "mediazione culturale", ossia le visite guidate condotte da attori e da attrici, con modalità particolarmente interattive e innovative. Per queste sono stati valutati gli effetti economici, sociali e psicologici, su diverse popolazioni di visitatori.¹⁶ 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.

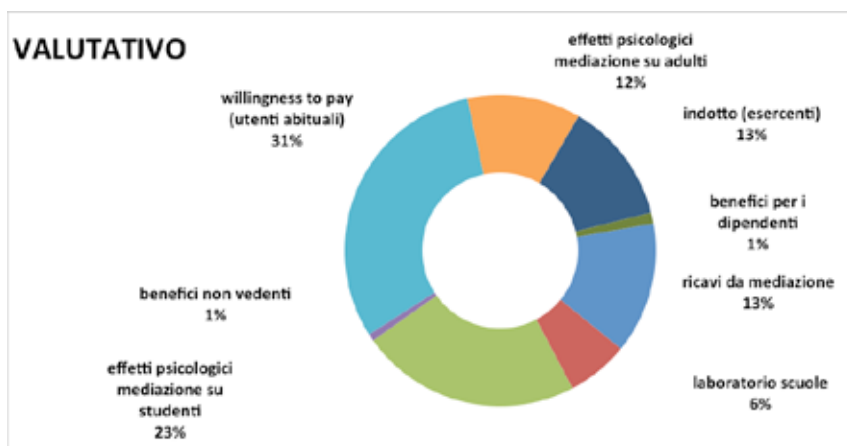
L'estratto della valutazione è contenuto nei seguenti grafici e tabelle:

IMPATTO GENERATO valutativo 2017	Euro	percentuale del totale
Ricavi da mediazione	€ 450.165,82	13,66%
Laboratorio scuole	€ 212.073,98	6,43%
Effetti psicologici mediazione su studenti	€ 754.121,45	22,88%
Benefici non vedenti	€ 24.610,29	0,75%
Willingness to pay (utenti abituali)	€ 1.011.180,12	30,67%

¹⁶ Cfr.: MYERSCOUGH, *The economic importance of the Arts in Britain*, Londra, 1988.

Effetti psicologici mediazione su adulti	€ 389.304,35	11,81%
Indotto (esercenti)	€ 417.632,43	12,67%
Fiducia delle istituzioni	€ 0,00	0,00%
Benefici per i dipendenti	€ 37.377,76	1,13%
Totale	€ 3.296.466,20	

IMPATTO GENERATO previsionale 2018	Euro	percentuale del totale
Ricavi da mediazione	€ 450.165,82	10,37%
Laboratorio scuole	€ 18.725,14	0,43%
Effetti psicologici mediazione su studenti	€ 754.121,45	17,37%
Benefici non vedenti	€ 802,67	0,02%
Willingness to pay (utenti abituali)	€ 1.685.300,21	38,81%
Effetti psicologici mediazione su adulti	€ 562.328,50	12,95%
Indotto (esercenti)	€ 343.838,32	7,92%
Fiducia delle istituzioni	€ 430.595,38	9,92%
Benefici per i dipendenti	€ 96.693,57	2,23%
Totale	€ 4.342.571,07	



I dati di dettaglio e la metodologia relativa ai numeri in sintesi sopra, vengono riportati nei paragrafi successivi.

Dall'analisi è risultato che l'impatto generato nel 2017, valutato in euro, ammonta a 3,29 milioni di euro che, a fronte dell'investimento necessario a generare tale impatto (ammontante a circa un milione di euro) produce un valore attuale netto (VAN) di impatto economico, sociale e ambientale pari a circa 2,2 milioni di euro.

Si può concludere, pertanto, che per ogni euro investito in MUS.E vengono generati 3,01 euro (Social ROI pari a 3,01).

Del pari, per quanto riguarda lo S-ROI previsionale, riguardante gli anni 2018/2019, si specifica che ammonta a 4,34 milioni di euro che, a fronte dell'investimento necessario a generare tale impatto (ammontante a circa un milione di euro) produce un valore attuale netto (VAN) di impatto economico, sociale e ambientale pari a 3,24 milioni di euro.

Si può concludere, pertanto, che per ogni euro investito in MUS.E vengono generati 3,96 euro (Social ROI pari a 3,96).