

ANNUAL REPORT 2019









A cura di

Angela Corbo con il prezioso supporto di Andrea Bianchi, Monica Consoli, Francesco Fricelli, Valentina Gensini, Roberta Masucci, Francesca Neri, Cecilia Pappaianni, 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.







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.

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

Proseguendo l'esperienza intrapresa dal 2017, 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 proseguire nell'attività di valutazione dei propri impatti e outcome economici, sociali e ambientali, approfondendo nuove tematiche di valutazione

Sigma NL si è specializzata nel tempo nella valutazione dell'impatto sociale delle organizzazioni profit e non profit e nelle valutazioni costi benefici. 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. La prima ricerca relativa a MUS.E, compiuta nel 2017 sempre dalla start up dell'Università di Genova, peraltro, è stata presa a riferimento dal "Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo" - MiBACT quale buona pratica da replicare (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 (anche immateriali) impiegate da questi, ad esempio in attività a favore del settore scolastico e per la formazione, al fine di mappare il ruolo sociale che i musei svolgono nel territorio e

nelle loro comunità locali.

In MUS.E il percorso di ha impegnato quest'anno pienamente lo staff interno dell'associazione museale, l'Amministratore Unico della startup (Giovanni Lombardo), e un ingegnere, esperto di valutazione degli impatti e di metodologia SROI con competenze in ingegneria gestionale (Nader Tayser). Il lavoro è stato sviluppato nell'arco di 3 mesi, nei quali il gruppo interno museale ha lavorato a stretto contatto con quello universitario, mediante continui scambi informativi e in modalità learning by doing, in modo che nel futuro le persone di MUS.E possano replicare autonomamente quanto appreso e, di converso, l'università possa applicare la dottrina e, se del caso, migliorare tool informatici e tecniche valutative o pubblicare saggi e articoli scientifici in materia.

possibile considerare questo percorso come una attività "win-win", dove entrambe le parti hanno tratto benefici. Anche quest'anno si è proceduto in un sentiero fortemente desiderato dall'Associazione MUS.E, a fronte della consapevolezza di operare quale associazione "in house" che, sostanzialmente, agisce come una istituzione culturale; ciò, per definizione, produce impatti sociali, che il Social-ROI -tra le molte metodologie di misurazione esistenti-, riesce meglio di altre ad identificare e a valutare, partendo dalla cosiddetta teoria del cambiamento.

Sostanzialmente, quindi, è

L'analisi d'impatto relativa all'edizione del 2019 rappresenta la quarta edizione del percorso di valutazione, dove è stato valutato il cambiamento relativo a determinate categorie di utenti, a fronte di una visita museale derivante dall'utilizzo della "Card del Fiorentino".

Questi soggetti fruitori e utenti sono stati interpellati attraverso interviste e questionari posti su piattaforma online, rivolti ad indagare gli impatti economici, psicologici, sociali ed ambientali generati dal percorso.

In maggiore dettaglio, rapportando i costi ai benefici, il risultato dell'algoritmo indica che il progetto Card del Fiorentino ha generato un ritorno sociale sull'investimento (S-ROI) pari a 3,35.

Ciò significa che, per ogni euro investito, ne vengono generati poco meno di 3 e mezzo.

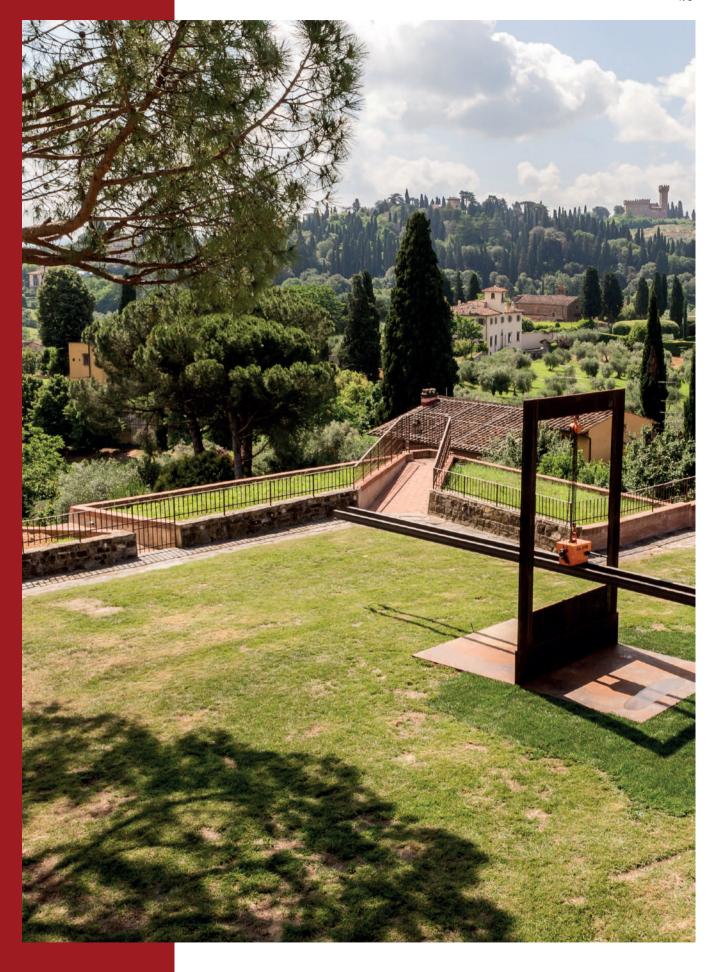
MUS.E, in Italia, rappresenta uno dei casi scuola di misurazione del ritorno sociale degli investimenti di una associazione culturale museale in house di un Comune, a fronte di altri pochi altri casi di istituzioni culturali che hanno provato a calcolare il Social ROI (perlopiù nel Regno Unito), nei quali tuttavia è stata stimata solo e soprattutto la componente benefica e filantropica di talune iniziative, condotte parallelamente al core business culturale e museale.



MUS.E 2019	
Le attività	14
l risultati	15
Customer Satisfaction	36
Partnership & Sponsorship	42
Progetti speciali	46
NALISI METODOLOGICA DELL' INDAGINE SVOLTA	
NDAGINE QUALITATIVA ESTERNA E PERSONALE	
NFORMAZIONE, ACCOGLIENZA E BOOKSHOP	
Presentazione dei servizi	78
Indagine qualitativa	83
MEDIAZIONE	
Presentazione dei servizi	90
Indagine qualitativa	94
MUSEO NOVECENTO	
Presentazione dei servizi	440
Indagine qualitativa	112
MAD. MURATE ART DISTRICT	110
Presentazione dei servizi	
Indagine qualitativa	124
MOSTRE E EVENTI	134
Presentazione dei servizi	
PALAZZO MEDICI RICCARDI	140
Presentazione dei servizi	
Indagine qualitativa	148
COMUNICAZIONE	150
Presentazione dei servizi	
Indagine qualitativa	156
QUILIBRI GESTIONALI E DI BILANCIO	176
•	
Equilibrio economico e produttività Equilibrio patrimoniale e struttura finanziaria	180
Equilibrio patrimoniale e struttura finanziaria Equilibrio finanziario e sostenibilità del debito	182
Il valore economico prodotto su Firenze	184
MUS.E - L'IMPATTO GENERATO E LA VALUTAZIONE DEL "SOCIAL-ROI"	186
Introduzione Il contesto di riferimento	192
	193
La metodologia di valutazione degli impatti utilizzata Il rapporto input/outcome e il ritorno sociale dell'investimento	194
Analisi degli effetti psicosociali	199
L'analisi dei dati	202
Analisi delle risposte degli utenti	205 206
I risultati della valutazione S-Roi	206

MUS.E 2019-REPORT DI VALUTAZIONE DEGLI IMPATTI ECONOMICI, PSICO-SOCIALI ED AMBIENTALI DELLA CARD DEL FIORENTINO





REPORT DI VALUTAZIONE DEGLI IMPATTI ECONOMICI, PSICO-SOCIALI ED AMBIENTALI DALLA CARD DEL FIORENTINO



INTRODUZIONE

La presente ricerca è volta a stimare l'impatto economico, sociale e ambientale (positivo e negativo) derivante dal progetto "Card del Fiorentino", promosso da MUS.E.

In dettaglio, il pass relativo alla card del Fiorentino, introdotto dal primo ottobre 2019 al costo di 10 euro e riservato esclusivamente ai residenti dell'area metropolitana, consente al titolare l'accesso a tutti i percorsi di visita ai musei civici e luoghi di cultura del Comune di Firenze e la fruizione di tre visite guidate e gratuite, previa prenotazione.

La Card è utilizzabile per visitare il Museo di Palazzo Vecchio (compresi il percorso degli scavi, la Torre di Arnolfo e la mostra degli Arazzi nel Salone de' Dugento), il Museo di Santa Maria Novella, il Museo Novecento, il Museo Stefano Bardini, la Cappella Brancacci e la Fondazione Salvatore Romano, il Forte di Belvedere e le torri e le porte dell'ex cinta Muraria (Torre San Niccolò, Torre della Zecca, Porta Romana e Baluardo San Giorgio). Inoltre, consentirà l'accesso anche nei Musei civici attualmente ad accesso gratuito: Memoriale di Auschwitz, Museo del ciclismo Gino Bartali e Museo del Bigallo.

Nell'ambito della ricerca relativa all'impatto della Card del Fiorentino si è cercato di rispondere alla seguente domanda di ricerca: "quali effetti genera il progetto della Card del Fiorentino per gli stakeholder interessati?"

Intendendo come stakeholder o portatori di interessi le seguenti categorie di soggetti:

- 1. Utenti Card del Fiorentino
- 2. Dipendenti MUS.E
- 3. Esercenti
- 4. Comunità locale
- 5. Pubblica amministrazione

Per questi portatori di interessi la ricerca ha stimato quale sia stato il cambiamento generato nella loro vita e nel loro rapporto con la cultura nonché nel vivere la propria città.

Tra gli effetti, sono ricompresi quelli economici; quelli ambientali; e gli impatti psicologici-sociali, ivi compreso il benessere generato.

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

La valutazione degli effetti e degli impatti ha recentemente conquistato maggiore rilevanza e sistematicità nella prassi operativa e nella letteratura scientifica di riferimento, anche a seguito dell'emanazione di recenti norme che obbligano gli enti del terzo settore (quindi cooperative e impese sociali) a rendicontare i propri effetti intangibili e l'impatto sociale generato.

Comprendere meglio i terzi e le controparti, in merito al loro approccio organizzativo e gestionale, è ormai parte dell'essere e del fare impresa, poiché, se da un lato alcuni anni fa si riusciva ancora ad evitare una attenta disamina delle conseguenze della produzione -ad esempio sull'ambiente naturale e sulla salute e sicurezza delle persone-, non è più ammissibile ad oggi non valutare adeguatamente gli effetti del proprio operare; e di ciò ne va data ampia rendicontazione nella relazione degli amministratori al bilancio di esercizio, come anche più in generale negli eventi e occasioni di condivisione strategica con i soci e la collettività e cittadinanza.

Resta la difficoltà della comunicazione di queste ricerche, ossia il come comunicare adeguatamente i risultati di una stima a tutte le persone interessate, previa rigorosa valutazione, tale da renderla il più oggettiva possibile. Ciò contribuirebbe ad allocare al meglio le risorse finanziarie pubbliche e private e a massimizzare il bene comune.

La premessa introduce lo scenario nel quale si è svolto il lavoro: la presente ricerca, giunta alla quarta edizione, infatti, si inserisce a pieno titolo nel contesto della valutazione degli effetti e degli impatti ed è rivolta a stimare l'impatto economico, sociale e ambientale (positivo e negativo) di MUS.E, con riferimento specifico alle attività legate al progetto "Card del Fiorentino".

Il perimetro di rendicontazione riguarda l'anno 2019.

Gli effetti e impatti stimati si vari stakeholder sono da considerarsi quindi limitatamente al progetto di MUS.E afferente alla Card del Fiorentino.

La Card del Fiorentino, acquistabile a 10 euro e valida per 365 giorni dal momento dell'attivazione e solo per il titolare della tessera, permette (dopo che è stata validata) l'accesso ai musei civici di Firenze, in particolare:

- Palazzo Vecchio
- Museo Novecento
- Museo Stefano Bardini
- Complesso di Santa Maria Novella
- Cappella Brancacci in Santa Maria del Carmine
- Fondazione Salvatore Romano
- Memoriale di Auschwitz
- Museo del Bigallo
- Museo del Ciclismo Gino Bartali a Ponte a Ema
- Forte Belvedere

LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DEGLI IMPATTI UTILIZZATA

L'impatto sociale riguarda soprattutto il cambiamento nelle abitudini delle persone, a seguito sia di un "effetto reddito" (impatto economico, ad esempio derivante dall'indotto) sia a seguito di un'esperienza vissuta e di un impatto ambientale, con conseguenze -ad esempio- in termini di salute e benessere.

Nel caso di specie, l'impatto sociale è stato stimato quantitativamente (mediante questionari) e, poi, rianalizzato con metodologie qualitative (interviste e focus group), proprio per corroborare il dato quantitativo, spesso non sufficiente di per sé a comprendere il fenomeno in esame.

Circa le interviste semi strutturate, sono stati ascoltati "testimoni privilegiati", vale a dire portatori di interessi aggregati, tali da corroborare ampiamente i dati quantitativi dei questionari e utili a minimizzare le persone da ascoltare mediante il mero questionario, proprio perché rappresentativi di molte istanze e voci. Nella presente analisi sono state, inoltre, utilizzate le banche dati storiche, con dati raccolti durante le precedenti edizioni di valutazione degli impatti svolte in MUS.E. In questo caso si è trattato di dati reperiti presso e con:

- Esercenti
- Comunità locale
- Pubblica amministrazione

Per quanto riguarda i questionari, sono state predisposte in piattaforma online interviste differenziate, volte a misurare gli effetti sociali per le seguenti categorie:

- Dipendenti di MUS.E
- Utilizzatori della Card del Fiorentino

Le analisi condotte riguardano sia statistiche descrittive sia calcoli di correlazione tra variabili e stime derivanti da dati del database.

Il campione si riferisce ai cittadini della città di Firenze, stratificato ed equilibrato in relazione all'età e al genere.

Inoltre, per stimare quantitativamente un effetto intangibile, sono state delineate variabili di comparazione, dette proxy e altre variabili di raffronto, le quali -sostanzialmente- hanno inteso esprimere quanto un soggetto avrebbe pagato o avrebbe potuto pagare per ottenere un beneficio analogo (c.d. willingness to pay).

Attraverso questo metodo si riesce a quantificare il valore sociale ed individuale di valori intangibili spesso percepiti diversamente tra singoli soggetti, quali: i vantaggi per la salute; il benessere; la soddisfazione personale; il miglioramento delle capacità e competenze lavorative. In senso negativo, invece, si quantificano le esternalità negative, i costi ambientali o l'aumento del livello di stress. È stato anche raffrontato l'impatto sociale prodotto rispetto alle risorse investite per generarlo. A tal proposito, il framework denominato social-ROI (o S-ROI o SROI) può servire ad attribuire un parametro di valutazione alla generazione di effetti e impatti sociali, economici e ambientali di un progetto o di un percorso o di una strategia, come anche di una intera azienda o organizzazione. Trattasi della valutazione della differenza tra costi e dei benefici e, quindi, del valore monetario e intangibile prodotto a favore di portatori di interessi (o stakeholder), valutato attraverso il coinvolgimento diretto delle principali parti interessate.



Tra i benefici si ricomprendono generalmente risparmi di tempo, effetto reddito, miglioramento della salute o dello status psicologico-relazionale; cambiamenti nella propensione al consumo di beni culturali, miglioramento della propria autonomia, rafforzamento di competenze e di networking, la fiducia, l'avviamento, come anche altri effetti intangibili. Tra gli effetti negativi, invece, si annoverano generalmente peggioramenti delle condizioni di vita e di salute, aumento del tempo da dedicare a determinate attività, costi nascosti, perdita di opportunità, minore competitività, corruzione, concussione, maladministration e altri reati connessi alla mala gestio di un ente e ai conseguenti costi della giustizia, ospedalieri e delle forze dell'ordine.

L'asseverazione compiuta dagli stakeholder, peraltro, consente a questo indicatore di renderlo particolarmente adatto a fornire una misura concreta alla creazione di valore sociale generato da una organizzazione. Questo processo di valutazione passa attraverso le seguenti fasi:

- · coinvolgimento delle parti interessate nella valutazione;
- definizione, assieme agli stakeholder (previo focus group o altri metodi) di alcune "proxy", ossia variabili che esprimono il valore monetario di un effetto intangibile, scegliendo parametri comparabili rilevanti, che possano esprimere al meglio un valore sociale generato;
- scelta dei parametri di valutazione si cerca di mantenere un profilo di "realismo", senza ricercare misurazioni sfidanti, ma difficili da suffragare;
- massima trasparenza e rigore scientifico (quindi, citazione delle fonti delle proxy e utilizzo di test possibilmente validati anche psicometrici);
- raccolta dei dati;
- analisi dei dati e verifica dei risultati;
- · divulgazione interna ed esterna.

(Arvidson, Lyon, McKay e Moro, 2010a, Nicholls, 2012, Millar et al. 2012; SROI Network, 2015, Whelan 2015).

Questo tipo di analisi utilizza un mix di metodi, per poter combinare in ottica sistemica informazioni qualitative, quantitative e finanziarie, volte a meglio stimare la quantità di valore, di benessere o di salute fisica o mentale generata o distrutta (Nicholls 2012; Paddon et al. 2014; Whelan 2015). Più in dettaglio, il SROI fornisce una quantificazione espressa in termini monetari, restituendo quanti "euro" (o altra valuta) sono stati prodotti a fronte di ciascun euro investito nel progetto. Un SROI pari a "4", ad esempio, esprime una valutazione da cui si evince che per ogni euro investito nell'iniziativa valutata sono stati generati 4 euro. Questo valore prodotto, peraltro, si riferisce a quanto ottenuto dagli stakeholder, e -quindi- non indica un ammontare di denaro o di benefici transitati nel bilancio di esercizio del produttore dell'impatto.

Il framework teorico di riferimento sul quale si basa l'analisi di SROI è la "Theory of change" (TOC), la teoria del cambiamento, nata per esplorare le modalità con le quali viene realizzato un cambiamento sociale e per stimare come un cambiamento può essere dimostrato e raffigurato, allo scopo di mostrare ai terzi esterni i valori positivi e i costi e esternalità negative generate (Arvidsson, Lyon, McKay e Moro, 2010a). La sfida dell'applicazione di questo metodo e la sua portata innovativa risiedono nel tentativo di quantificare ciò che difficilmente può essere quantificato, come -ad esempio- il valore della fiducia, generato dall'operato di un ente; gli effetti di una attività in termini di benessere psicofisico, ad esempio nei confronti di dipendenti o di familiari o di utenti; le attitudini modificate, le abilità o soft skills, le propensioni al consumo o le modifiche di un comportamento. (Wilson & Whelan, 2014; Whelan 2015).



Lo stakeholder engagement, ossia il coinvolgimento degli utenti nella raccolta delle risposte e nella stima degli effetti, costituisce la garanzia della trasparenza del processo. (Nicholls, 2012; Rotheroe & Richards, 2007).

L'analisi SROI, inoltre, parte dall'analisi dei costi e ricavi del bilancio di esercizio "civilistico", che copre l'arco temporale di un anno. Essa si può applicare anche a periodi più estesi come anche a singoli progetti e iniziative. Si può eseguire un calcolo ex post (c.d. "valutativo") e/o una valutazione "previsionale". In quest'ultimo caso, tale calcolo consente al valutatore e/o al board di un'organizzazione di ottenere un cruscotto strategico, utile nelle scelte di allocazione delle risorse scarse o nel fund raising o per rafforzare aree ritenute da migliorare.

Le metodologie di calcolo del cambiamento e del SROI sono diverse. Uno dei metodi più comuni viene denominato "controfattuale", ossia si programma un confronto tra le variabili ex ante (prima del trattamento) e ex post (dopo il trattamento) e poi si procede al calcolo del risultato sia in casi cosiddetti "trattati" sia in altri "non trattati".

Un altro pregio del framework SROI consiste nel contributo che esso può offrire in termini di apprendimento organizzativo, oltre che strumento di rendicontazione e di comunicazione trasparente. Risulta utile, ad esempio, per dialogare con gli stakeholder in casi di sindrome NIMBY¹ o in altri contesti caratterizzati da forti asimmetrie informative.

Una stima di impatto e una valutazione del SROI consente infatti di:

- alimentare processi di apprendimento partecipati, capaci di suggerire eventuali azioni correttive tese ad aumentare il potenziale di impatto sociale dei suoi programmi;
- comprovare la propria capacità di generare valore socio-economico e concorrere all'accrescimento del benessere della comunità all'interno della quale operano;
- integrare la tradizionale informativa di natura contabile con forme di rendicontazione atte a dar conto dei risultati ottenuti, della conformità degli stessi alla missione istituzionale perseguita, nonché dell'efficace ed efficiente uso delle risorse di cui
 l'organizzazione si avvale per conseguirli.

Di converso, valutazioni di SROI possono presentare aporie e criticità, delle quali occorre tenere conto. Ad esempio, la ricerca -sia in fase di raccolta dei dati sia nella successiva analisi- potrebbe riscontrare limiti derivati dalla complessità delle situazioni affrontate dai beneficiari del servizio oggetto della valutazione.

Una ulteriore difficoltà operativa risiede nella necessità di reperire i costi e gli investimenti dalla contabilità, per poter inserire adeguatamente gli "input" dello SROI *ratio*. Se è assente un controllo di gestione, ciò potrebbe risultare alquanto difficile.

La parola chiave del presente lavoro è pertanto: "impatto", ossia la valutazione delle conseguenze di un progetto e percorso che genera esternalità positive e negative, con ricadute su stakeholder interni ed esterni².



In definitiva, ragionare in termini di impatto non significa solamente trovare indicatori (qualitativi e quantitativi) giusti (ovvero coerenti, appropriati e misurabili) per osservare il cambiamento apportato. Tale passaggio, seppure necessario, non è sufficiente ad esaurire la riflessione in merito. Occorre, invece, ancor prima "cambiare occhiali" e osservare la propria organizzazione e ciò che realizza da una prospettiva diversa, chiedendosi: "Qual è il cambiamento di lungo periodo che vogliamo generare o abbiamo generato attraverso la nostra attività? E nei confronti di chi?". Tali quesiti si legano inesorabilmente alla necessità, da parte dell'organizzazione, di lavorare anzitutto sulle proprie dimensioni di valore, ovvero quei tratti specifici che definiscono e perimetrano la loro identità e che, legandosi al fine ultimo del loro agire (telòs) e al modello organizzativo prescelto per farlo, incidono necessariamente sulla loro capacità di contribuire alla produzione di impatto sociale.

1 NIMBY è l'acronimo di Not In My BackYard, letteralmente traducibile con "non nel mio cortile", espressione che scaturisce nei contesti nei quali una parte di popolazione si oppone ad un progetto in quanto insistente o programmato in territori troppo ravvicinati alle proprie abitazioni.

2 Cfr. anche la relazione del Presidente dell'Autorità Nazional Anticorruzione (ANAC) presentata al gruppo di lavoro anticorruzione ACWG G20 e della Conferenza G2Q/OCSE sull'anticorruzione svoltasi a Roma dal 9 al 12 giugno 2014. Vedi anche la Relazione annuale 2015 dell'ANAC presentata presso il Senato della Repubblica il 14 luglio 2016, nella parte che riporta gli esiti di alcune indagini condotte nel settore dei servizi e delle forniture ("Le proroghe e i rinnovi di servizi nel settore sanitario"), pp. 191 - 195.

IL RAPPORTO INPUT / OUTCOME E IL RITORNO SOCIALE DELL'INVESTIMENTO (SOCIAL RETURN ON INVESTMENT)

Il Social Return on Investment (SROI) rappresenta uno dei modelli di riferimento nei processi di quantificazione di rapporto outcome/input e, in senso lato, è un indice di rilevanza di impatto sociale e ambientale.

Il S-ROI si basa sul concetto finanziario della redditività del capitale proprio di un investimento (ROI), con l'aggiunta di variabili tali da poter includere elementi intangibili afferenti all'ambito sociale e ambientale, in modo da fornire informazioni sul numero di volte in cui un investimento viene riguadagnato dall'investitore a seguito dello svolgimento dell'attività finanziata. Nello stesso modo, il S-ROI mira a quantificare l'ammontare in impatto sociale generato in relazione all'ammontare degli investimenti, esprimendo il valore sociale in termini monetari attraverso un processo definito "monetizzazione". È importante sottolineare che la monetizzazione del valore è solo un modo per rendere le informazioni sull'impatto comprensibili e comparabili, adottando una stessa unità di misura sia per gli investimenti che per il valore sociale generato.

Il S-ROI si basa sulla teoria del cambiamento, prevedendo l'identificazione di risorse, attività, output e outcome necessari alla generazione dell'impatto. Per il suo calcolo è richiesto il coinvolgimento di tutti gli stakeholder interessati dal progetto, in ogni sua fase, in modo da stabilire qual è il principale cambiamento che interesserà gli attori del progetto/organizzazione, e definire i risultati previsti e valutare quelli raggiunti (output), andando ad individuare indicatori adatti a verificabili. Il coinvolgimento degli stakeholder è realizzato attraverso strumenti di indagine qualitativa e quantitativa; ad esempio, focus group, interviste, questionari, osservazione partecipate.

L'utilizzo del metodo S-ROI si sta diffondendo proprio per la sua capacità di fornire una evidenza quantitativa a fattori intangibili, come ad esempio gli impatti culturali. I tentativi di applicazione in ambito culturale, ad esempio, sono sempre più numerosi³.

Il S-ROI può consistere in una ricerca di tipo "valutativo" o di tipo "previsionale".

Il S-ROI valutativo viene condotto ex post ed è, quindi, basato su effetti e su outcome già raggiunti. Mentre il S-ROI previsionale serve a prevedere quanto valore sociale verrà prodotto in futuro, se le attività raggiungono gli effetti e gli outcome previsti. Quest'ultimo tipo di calcolo può risultare molto utile nelle fasi di pianificazione di una o più attività. Esso può contribuire ad evidenziare come l'investimento richiesto possa massimizzare l'impatto ed essere utile a identificare ciò che dovrebbe essere misurato allorquando il progetto risulta in corso di implementazione.

Più in dettaglio, la metodologia S-ROI prevede sostanzialmente cinque fasi fondamentali:

DEFINIZIONE DEL CAMPO DI ANALISI, INDIVIDUAZIONE E COINVOL-GIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

Gli stakeholder per il calcolo del S-ROI si possono definire come tutti i soggetti che vivono il cambiamento o che influenzano l'attività sia positivamente che negativamente. Il S-ROI serve a capire se possiamo creare o distruggere valore verso chi.

2. COSTRUZIONE DI UNA MAPPA DELL'IMPATTO

Una fotografia del percorso viene delineata attraverso il coinvolgimento dei soggetti interessati, interni e più marginali rispetto al progetto (ossia gli "stakeholder"). Essa descrive come le attività che intendiamo analizzare impiegano determinate risorse (costi o input) per produrre delle attività (output) le quali, a loro volta, risulteranno un effetto e, più in dettaglio, un outcome per gli stakeholder stessi. La mappa di impatto prevede una perimetrazione del progetto, una analisi di rilevanza delle tematiche per ogni parte sociale (c.d. "materiality") e per la sua costruzione vengono applicati standard internazionali quali il GRI e AA1000SES.

3. EVIDENZIAZIONE DEGLI OUTCOME ED ASSEGNAZIONE DI UN VALORE

Gli stakeholder sono fondamentali in questo passaggio perché sono coloro che hanno subito o che hanno prodotto un cambiamento. È in questa fase che gli stakeholder vengono "ascoltati" attraverso approcci di tipo qualitativo, come "interviste" e/o "focus group", parallelamente alla raccolta dati quantitativa, eseguita mediante questionari, solitamente contenenti variabili sia descrittive comportamentali sia psicometriche (in questo caso validate da OMS o comunque reperite in test ufficiali). L'obiettivo dell'attribuzione di un valore agli outcome 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 "proxy" di tipo economico ossia valori comparabili in modo da assegnare un valore a situazioni che -spesso- non presentano un valore esplicito sul mercato. Inoltre, bisogna tener conto del fatto che per alcuni beni non esiste un costo oggettivo, essendo tale valutazione frutto della percezione di ciascuno che ne fa o meno uso. In questo senso vengono utilizzati i metodi della "Contingent Valuation".

4. CALCOLO DELLE ESTERNALITÀ POSITIVE E NEGATIVE

Questa fase risulta particolarmente importante in quanto, con appropriati indicatori, si riesce a ridurre il rischio di sottostimare e, soprattutto, di sovrastimare l'analisi svolta, riportando dunque il valore dell'impatto ad una misura realistica e cautelativa. In particolare, il calcolo passa attraverso tre ulteriori passaggi:

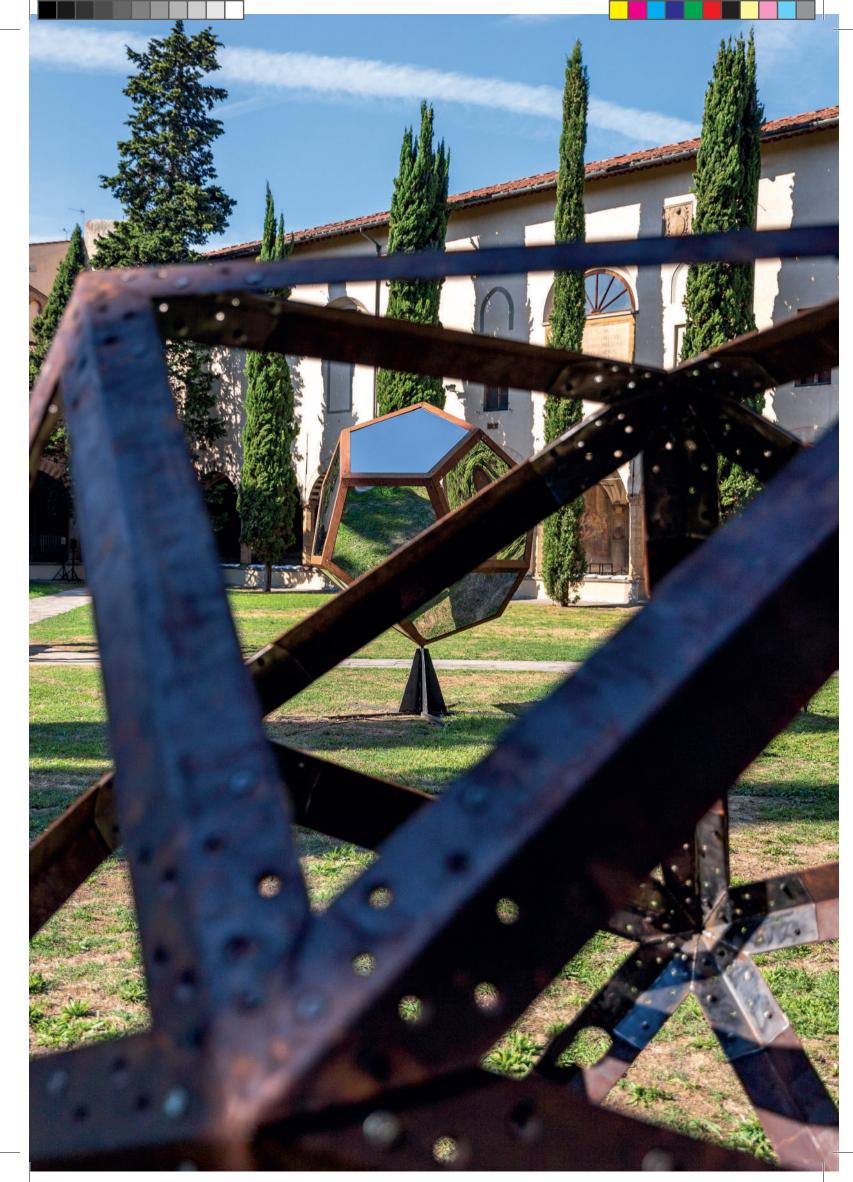
- La stima di deadweight/spiazzamento: il deadweight è definito come la misura della quantità di outcome che sarebbe avvenuta anche nel caso in cui l'attività non avesse avuto luogo. Viene calcolato in %. Per calcolarlo si fa riferimento a gruppi di comparazione. Il rapporto tra deadweight e outcome è inverso: all'aumentare del deadweight, l'outcome diminuisce.
- L'attribuzione: è la valutazione di quanta parte dell'outcome provenga dal contributo di altre organizzazioni o persone. Viene calcolata anch'essa in percentuale.
- Il displacement: rappresenta la percentuale attribuita per ogni cambiamento alle esternalità negative generate e non previste.
- Il drop off: la stima della diminuzione dell'effetto o impatto con il passare del tempo. Questo diminuisce anche il valore dell'outcome.

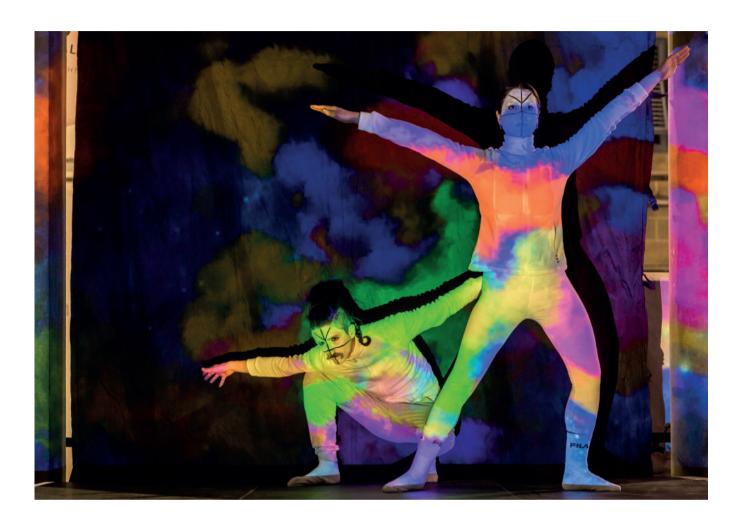
5. CALCOLO DEL S-ROI

La fase finale consiste nel determinare un impatto quantitativo, derivante a sua volta dalla somma degli effetti quantificati mediante proxy, ossia le variabili equivalenti che esprimono il valore di effetti e fenomeni analoghi a quelli indagati, in assenza di un valore puntuale dei medesimi. Ad esempio, una proxy che esprime il valore orario del tempo risparmiato consiste nel determinare quanto si pagherebbe una persona per un'ora di tempo, affinché questa eseguisse determinate attività della nostra vita quotidiana al posto nostro. In questo caso, si suole assegnare quantomeno un valore pari a 10 euro per ciascuna ora risparmiata.

Questa fase prevede alcune altre sottofasi; in particolare:

- Viene stimato il valore dell'outcome nel futuro.
- Viene calcolato il VAN (Valore Attuale Netto) del progetto, che consiste nell'attualizzare ad un certo tasso di sconto ("r" o WACC) la somma dei costi e dei benefici presenti e futuri (in caso di durata pluriennale).
- Infine, viene calcolato il "S-ROI ratio", ossia il rapporto tra:
 VALORE ATTUALE DEGLI OUTCOME / VALORE DEGLI INPUT.





ANALISI DEGLI EFFETTI PSICOSOCIALI

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 soggetti (Perrini e Vurro, 2013).

Tale teoria, detta Teoria del Cambiamento (Theory of Change - ToC) 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 causale (Taplin e Clark, 2012).

Successivamente alla fase di raccolta bibliografica, sulla base delle informazioni reperite il passo successivo è consistito nell'elaborazione di un numero ridotto di item, per il rilevamento degli effetti qui d'interesse.

A tale scopo, sono stati presi come riferimento metodologico gli 8 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'autoefficacia 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. 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 psicoeducativo.

Per la costruzione delle domande relative agli effetti psicologici sul pubblico sono stati presi in considerazione i seguenti domini del LEQ:

- "IF" (Intellectual Flexibility)
- "SO" (Social Competences, comprensivo di: communication skills, positive
- · relation, cooperative work, family relationships, conflict resolution skills)
- "AM" (Achievement Motivation)
- "EC" (Emotional Control, stress management)

In maggiore dettaglio, circa gli effetti psicosociali generati a favore degli utenti, occorre aggiungere che si è condotta anche una elaborazione mediante applicazione di uno strumento psicometrico di valutazione del benessere soggettivo (edonico), lo SPANE-P/N (Scale of Positive and Negative Experiences) realizzato da Diener et al. (2010), che valuta l'esperienza emozionale complessiva della persona in termini di sentimenti piacevoli e non piacevoli. Per valutare gli effetti psicosociali sui lavoratori sono stati invece utilizzati 9 items della scala psicometrica adattata in italiano HSE Management Standards Work-Related Stress Indicator Tool (Marcatto et al., 2011), che valuta lo stress lavoro-correlato a livello organizzativo.

La valutazione del benessere generato (espressa in termini qualitativi e monetari) richiede di ricorrere a metodologie che introducono la questione dell'accuratezza della valutazione.

Nasce la necessità di individuare uno strumento di gestione in grado di misurare gli effetti delle attività e di guidare le aziende verso investimenti socialmente positivi. A tal fine, diverse organizzazioni e istituzioni accademiche hanno sviluppato diversi metodi di valutazione dell'impatto sociale che sono attualmente utilizzati dalle imprese e dal settore pubblico. Un elenco dei principali strumenti di valutazione dell'impatto sociale comprende: Social Enterprise Balanced Scorecard (BSC); Dashboard delle prestazioni del terzo settore; Valutazione continua dell'impatto sociale (OASIS); Social Return Assessment (SRA); Contabilità e revisione sociale (SAA); Misurazione dell'impatto sociale per le economie locali (SEMPLICE); Rapporto benefici-costi; Ritorno sugli investimenti sociali (SROI); E-valutatore sociale; Miglior rapporto di opzione di beneficenza disponibile (BACO); Costo per impatto; Ritorno previsto.

Tra questi, il Social Return on Investment (SROI) rappresenta uno dei framework di valutazione dell'impatto sociale più affermati, essendo un indicatore che soddisfa i principali requisiti essenziali delle valutazioni di impatto sociale, vale a dire (Watson, 2017):

- la capacità di misurare i risultati anziché tracciare i risultati;
- la capacità di confrontare il valore di diversi tipi di benefici;
- la valutazione di prove controfattuali nella generazione di impatto;
- la capacità di guidare verso decisioni di finanziamento efficaci e coerenti.



L'ANALISI DEI DATI

A seguito della mappatura degli stakeholder si è proceduto ad indagare sugli effetti nei confronti dei primi beneficiari della cambiamento apportato dall'utilizzo della Card del Fiorentino, ovvero i cittadini di Firenze che hanno sottoscritto la convenzione.

Inoltre, sono stati indagati gli outcome afferenti ai lavoratori di MUS.E, ossia i dipendenti amministrativi e le guide musali; del pari, sono stati raccolti dati dalla comunità locale e dagli esercenti locali.

I portatori di interessi sono stati interpellati attraverso questionari, somministrati sia dai componenti del team di progetto, sia posti su piattaforma on line, al fine di facilitarne la raccolta capillare. L'obiettivo è stato quindi quello di mappare il così detto "Effect Size", indicatore fondamentale per indagare gli impatti ambientali e sociali e la loro variazione dovuta a un fenomeno o un evento. Il questionario si è rivelato fondamentale per la mappatura, l'approfondimento e la misurazione dell'impatto, permettendo la definizione e la rilevazione del cambiamento vissuto dagli stakeholder individuati nel campo di analisi.

Nell'analisi effettuata occorre distinguere tra impatto economico, impatto sociale e impatto ambientale. Tali effetti vengono denominati "esternalità": costi e benefici che non vengono contabilizzati nel bilancio economico finanziario dell'ente organizzatore, ricadendo su terze persone fisiche o giuridiche.

L'impatto sociale ha interessato la mappatura degli effetti positivi e negativi relativamente alla percezione di come un accesso duraturo nel tempo presso i vari musei cittadini possa impattare nella vita delle persone, per ogni categoria di stakeholder intervistata.



ANALISI DELLA RISPOSTA DEGLI UTENTI

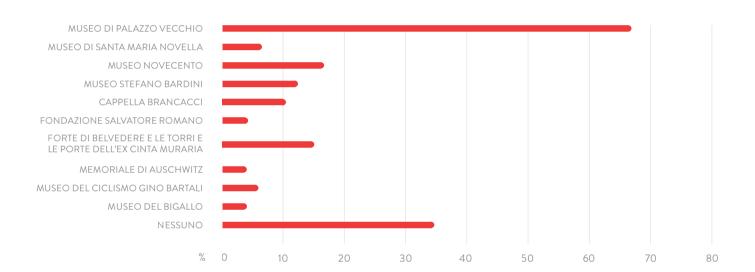
Si riportano qua di seguito i risultai delle statistiche analizzate per i principali stakeholders analizzati, ovvero gli utilizzatori della Card del Fiorentino.

Utilizzatori della Card del Fiorentino



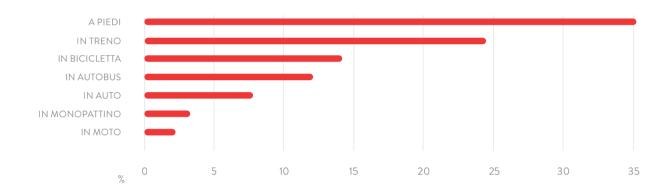
Il primo stakeholder analizzato per la mappatura degli impatti sociali, economici ed ambientali sono stati gli utilizzatori della Card del Fiorentino.

Di seguito si riportano gli utilizzi, in percentuale, degli ingressi dichiarati dagli intervistati suddivisi tra le varie possibilità di visita:



Relativamente agli effetti ambientali, sono stati chiesti i **mezzi di trasporto** utilizzati per raggiungere i vari musei in occasione delle visite. Come ipotizzato, il target di residenti favorisce l'utilizzo dei messi sostenibili a discapito dei mezzi a motore dovendo così un fattore centrale per il risparmio di costi e riduzione degli inquinanti deviranti dalla combustione caratteristici dei mezzi a motore.

Si riportano di seguito i dettagli dei risultati:

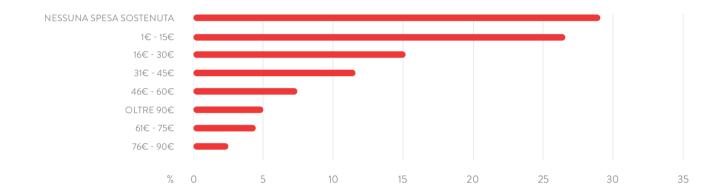


Un aspetto importante per la valutazione riguarda la spesa media che ogni utente ha affrontato relativamente alla sua visita museale in ristorazione, bar, servizi di trasporto e altre spese generiche. Il dato medio verrà poi utilizzato per stimare l'indotto generato derivante direttamente dagli utilizzatori della Card.

Il 28% del campione dichiara di non aver sostenuto spese oltre a quelle della sottoscrizione della Card stessa (dal costo di 10€ annui).

Il 26% dichiara una spesa media tra 1€ e 15€ per ogni visita effettuata.

Di seguito si riportano in dettaglio le varie fasce di spesa per utente in percentuale per tutte le fasce di spesa indagate:

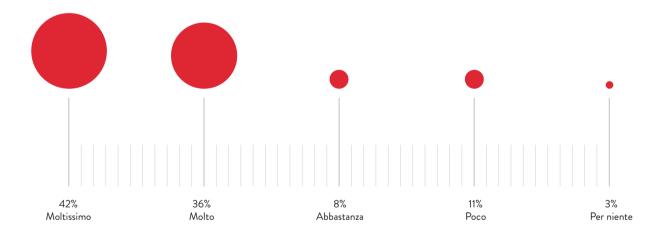


Per quanto riguarda gli effetti più legati al servizio e gli effetti psico-sociali derivanti dall'esperienza museale, si riportano in sintesi gli interessati risultati derivanti dai seguenti quesiti:

- Mi reputo soddisfatto del servizio offerto con la Card del Fiorentino?
- Mi ritengo invogliato ad incrementare il numero di visite nei luoghi di cultura della mia città?
- Mi reputo motivato ad acquisire nuove conoscenze, per migliorare il mio rendimento negli studi o sul lavoro?
- Mi ritengo cambiato a valle della possibilità di visita nei luoghi di cultura della mia città?

Per quanto riguarda la soddisfazione del servizio offerto la maggioranza degli utenti intervistati dichiara di essere soddisfatto (fino al moltissimo) del progetto. Solo il 3% risulta essere per nulla soddisfatto e l'11% poco soddisfatto.

Mi reputo soddisfatto del servizio offerto con la Card del Fiorentino?



In merito alla futura propensione all'incremento del numero di visite circa il 70% dei intervistati si dichiara propenso ad aumentare la frequenza di visite museali e contestualmente si dichiara motivato ad acquisire nuove conoscenze.

I RISULTATI DELLA VALUTAZIONE SROI

Come precedentemente illustrato, alla base del processo che conduce al calcolo dell'impatto si trova la Teoria del Cambiamento (*Theory of Change -* ToC).

Nel caso di un'analisi d'impatto, come quella qui presentata, è stato valutato il cambiamento relativo a determinate categorie di utenti a fronte di una visita museale attraverso l'utilizzo della Card del Fiorentino.

Questi soggetti sono stati interpellati attraverso interviste e questionari posti su piattaforma online, rivolti ad indagare gli impatti economici, psicologici, sociali ed ambientali.

In questo paragrafo finale vengono esplicitati i risultati di misurazione degli impatti e degli effetti mappati per ogni stakeholder, nonché una loro monetizzazione.

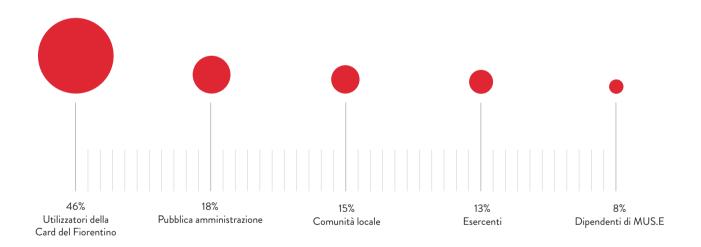
Le tematiche di interesse valutate per ogni gruppo derivano dalle aree di outcome indagate attraverso i questionari, sia in termini di effetti economici ed ambientali -diretti ed indiretti-, sia in termini di impatti legati alla sfera psicosociale delle persone.

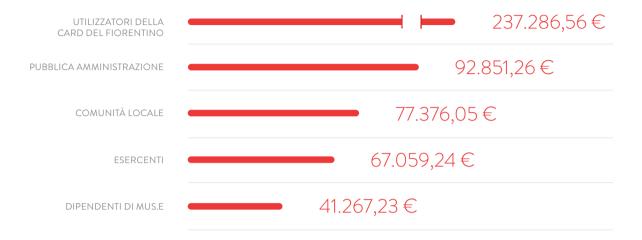
I dati espressi riguardano l'anno 2019.

Nell'anno in analisi sono state acquistate 9.243 Card del Fiorentino, che hanno prodotto circa 5.000 accessi nei musei civici convenzionati.

Dall'analisi è stato possibile stimare cautelativamente un impatto sociale, ambientale ed economico pari a circa euro 515.840 euro all'anno, a fronte di costi variabili e costi fissi stimati in 118.576,34 euro.

Viene riportato di seguito il grafico della ripartizione dell'impatto) suddiviso tra i vari stakeholder.





La percentuali maggiore di impatti è destinata allo stakeholder principale, ovvero gli utilizzatori della Card, sono stati mappati effetti positivi legati a:

- · benessere generato dalla visita museale
- · miglioramento della propensione al consumo dei beni culturali
- effetti ambientali positivi dovuti all'utilizzo di mezzi sostenibili per raggiungere i musei civici cittadini.

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.

Per quanto concerne l'indotto economico sul territorio generato dalle attività legate alla Card del Fiorentino, si è posto l'accento sia sull'ambito della ristorazione e bar sia su quello dei trasporti. È stata valutata la spesa media per ogni utente, riferendosi agli utenti che accedono nei musei di MUS.E, nel corso del 2019.

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 del progetto della Card del Fiorentino, hanno stanziato ulteriori fondi dedicati al progetto per la loro associazione in house MUS.E.

L'analisi ha riguardato, infine, 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.

214

La misurazione degli impatti prevede la quantificazione in termini monetari dei cambiamenti, così detti outcome.

Un passo anteriore consiste nel comprendere quali siano stati gli input, ovvero i costi e gli investimenti che vengono spesi al fine di ottenere i cambiamenti mappati.

L'idea parte da un indicatore finanziario, il ritorno dei mezzi propri sull'investimento ("ROI"), esteso poi con l'inserimento di componenti sociali ed ambientali nel calcolo dell'attualizzazione dei benefici.

Valutando un progetto specifico gli input sono costituiti dai costi fissi e da costi variabili necessari per la realizzazione del progetto. Nel caso in studio sono stati imputati i costi diretti e un ribaltamento dei costi fissi.

I costi stimati sono stati di: 118.576,34 €

Rapportando i costi ai benefici, il risultato dell'algoritmo indica che il progetto della Card del Fiorentino genera un ritorno sociale sull'investimento (SROI) pari a **3,35**.

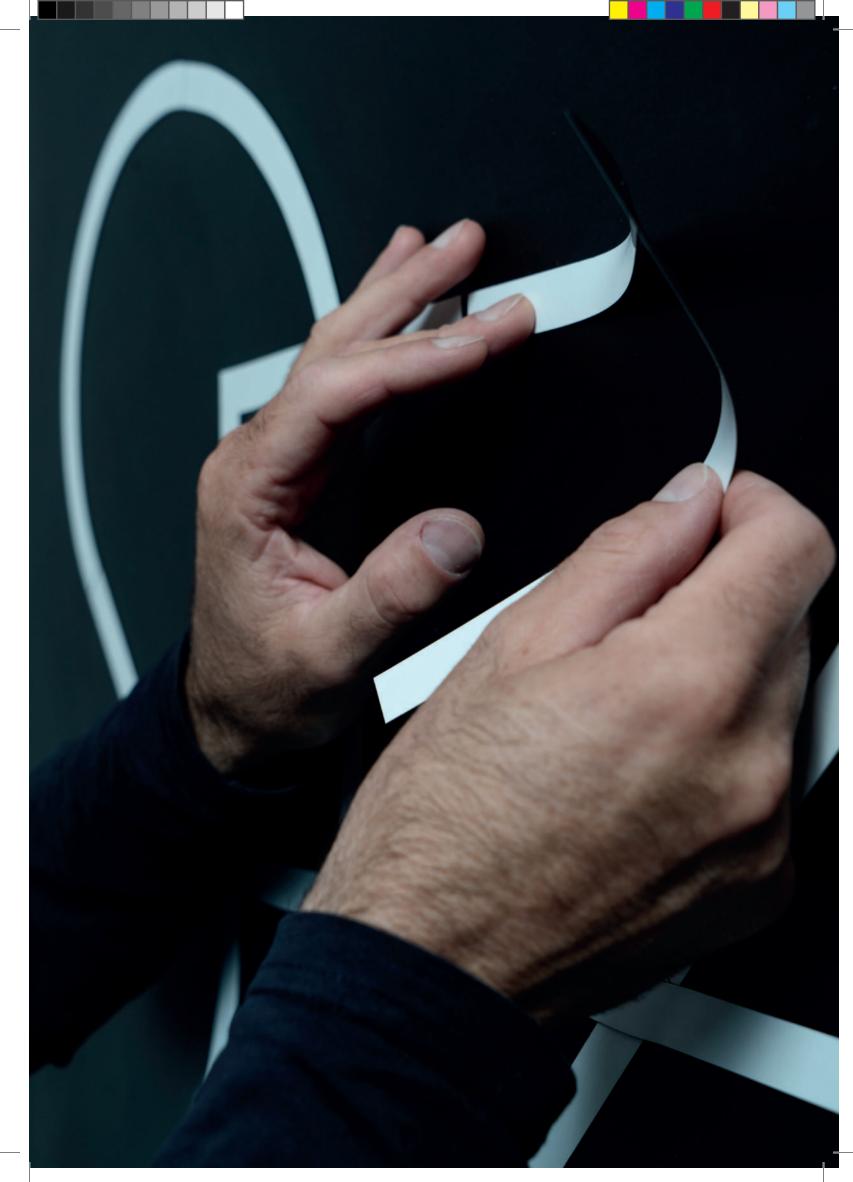
Questo significa che, per ogni euro investito, ne vengono generati circa 3 e mezzo.

Tale valore, essendo superiore a "1", indica una creazione di valore. Valori di SROI inferiori a "1", invece, indicano una distruzione di valore, dal punto di vista socio-ambientale.

L'analisi condotta ha tenuto in considerazione anche parametri ambientali di trasporto severi e impatti sulle persone anche negativi.

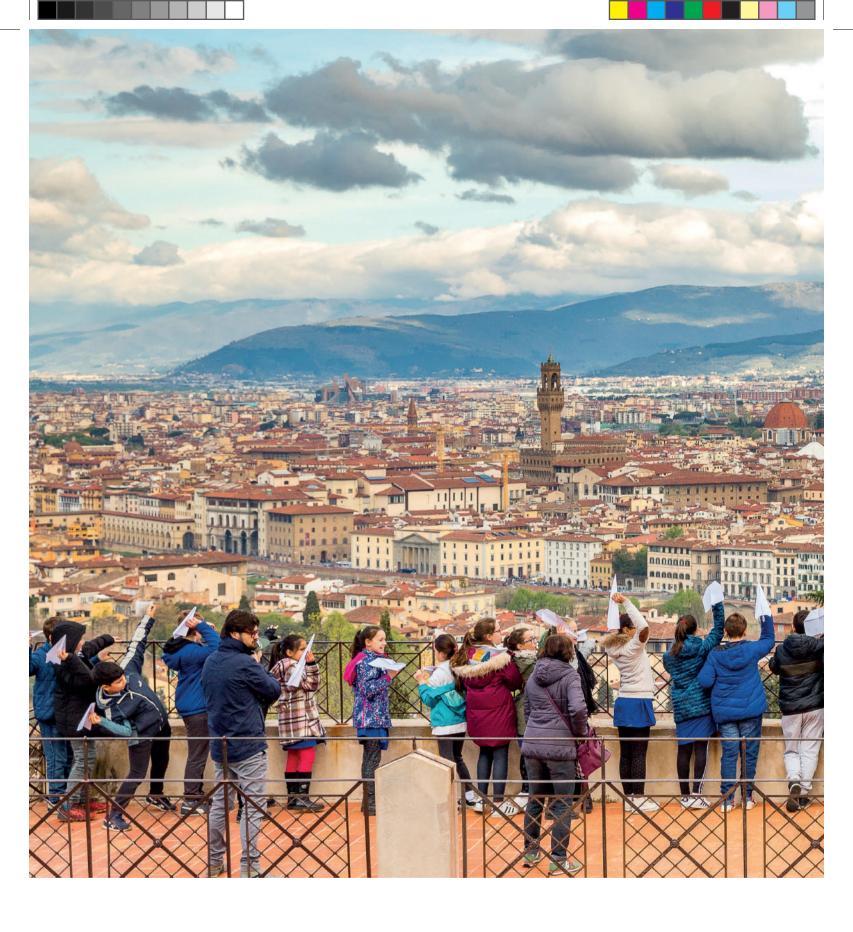
Si deduce che costruire un progetto che ha contenuti costi di implementazione, ha dato alla possibilità in primo luogo di aumentare gli ingressi per gli abitanti di Firenze nei musei civici della propria città, ed in seconda battuta, grazie alla capacità attrattiva di MUS.E, ha sostenuto l'economia locale e l'indotto.

Dare la possibilità a tutti i fiorentini di avere un "pass" per i musei civici che abbia permesso loro, a prezzo modico, di poter riscoprire i musei civici, da Palazzo Vecchio al museo Novecento, dal Bardini a Santa Maria Novella, e di fruire di visite guidate, ha portato a effetti psicosociali positivi e ad un miglioramento della propensione alla cultura, fino a consentire ai cittadini stessi di riappropriarsi della loro città e dei suoi tesori artistici.



Progetto grafico a cura di Mallet Studio

malletstudio.com





musefirenze.it













