



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

2017

ANNUAL REPORT

ANNUAL REPORT 2017



A cura di

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

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



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

LETTERA DEL PRESIDENTE

Provare a raccontare all'esterno le attività di MUS.E è di anno in anno sempre più emozionante. Aumentano i servizi, gli ambiti d'azione, i progetti, i compiti a cui siamo chiamati. Le sfide crescono e di pari passo la realtà in cui operiamo è sempre più complessa e difficile da comprendere. Non manca la passione, né la buona volontà, ma per affrontare al meglio il nostro lavoro quotidiano abbiamo a volte bisogno di dedicarci alla lettura dei passi compiuti.

Ecco perché ogni anno ci fermiamo per verificare il percorso svolto. Questo Annual Report ci permette di analizzare le tappe raggiunte nel corso del 2017, per comprendere il cambiamento in atto, valutare le nostre azioni e individuare strategie per il prossimo futuro.

A partire dal 2014 abbiamo scelto di investire energie e attenzioni in un percorso di analisi sempre più completo. Grazie al contributo dell'Università di Genova abbiamo "misurato" l'impatto sociale di MUS.E. Siamo partiti da analisi quantitative, abbiamo poi indagato gli aspetti qualitativi, per passare infine allo studio del S-ROI (Social Return on Investment) valutativo, ovvero l'impatto economico generato sul territorio con il nostro operato.

Questa azione, mi preme ricordarlo, non è banale. MUS.E è stato il primo soggetto museale ad avviare questa pratica in Italia, e il MIBACT ha lodato il lavoro svolto, invitando tutti i musei Italiani a intraprendere un processo analogo, comunicando le risorse impiegate in attività di mediazione, rivolte soprattutto al settore scolastico, al fine di mappare il ruolo sociale che i musei svolgono nel territorio e nelle loro comunità locali. Siamo un modello e ne siamo fieri, ma allo stesso tempo crescono anche le nostre responsabilità.

Perciò non ci siamo fermati, e abbiamo dedicato ancora più attenzione e impegno a questo percorso: lo abbiamo fatto attraverso azioni di digitalizzazione della raccolta e dell'elaborazione dei dati, col fine di ottimizzare la qualità dell'analisi. E ci siamo evoluti, misurando non solo lo S-ROI valutativo, ma anche quello previsionale. In entrambi i casi abbiamo voluto rispondere alla domanda: **quanto valore generiamo con un euro investito?** Il risultato, motivo di orgoglio per noi, mostra un **S-ROI valutativo 2017 pari a 3,01 euro di ritorno** (nel 2016 era 2,9) e un **S-ROI previsionale 2018/2019 pari a 3,96 euro di ritorno**.

In sintesi: per un euro investito in MUS.E, ve ne saranno circa quattro, in termini di benefici, per un'intera comunità. Ecco perché continuiamo convinti il nostro cammino, con maggiore impegno, cura ed entusiasmo. In questo report troverete testi, un rendiconto puntuale di tutte le attività, infografiche e immagini. Speriamo di aver restituito un quadro completo e chiaro di cosa abbiamo fatto.

Auguro a tutti una buona lettura, nella speranza che queste pagine possano testimoniare l'amore e l'impegno che ogni giorno mettiamo nel nostro lavoro: diffondere conoscenza, promuovere la bellezza, generare cultura.



Matteo Spanò



Consiglio Direttivo
(Paolo Sani, Mariella Carlotti, Matteo Spanò)



Sindaci Revisori
(Ginevra Villi, Leonardo Tommasini, Maria Cristina Pagni)

CONTRIBUTO SCIENTIFICO UNIFI

Il nostro coordinamento scientifico dell'Annual Report e degli strumenti di accountability di MUS.E è arrivato al quarto anno. Dopo il decisivo passo in avanti fatto segnare l'anno scorso verso una reportistica di stile internazionale, quest'anno ci siamo concentrati sull'arricchimento dei dati, la sistematizzazione dei contributi e sulla messa a regime dei diversi strumenti di analisi. In più, quest'anno abbiamo analizzato anche gli equilibri economico-finanziari dell'Associazione, verificando la loro stabilità nel tempo e mettendo in luce le principali determinanti di sostenibilità e criticità del modello di business di MUS.E

Il coordinamento scientifico dell'Annual Report ha portato a compiere una prima verifica sulle misure impiegate per monitorare le numerose attività di MUS.E e i loro risultati. In prima battuta, trattandosi di attività culturali, di per sé immateriali e soggettive, si è preferito un set di strumenti di base di natura quantitativa, usati comunque come proxy della qualità del servizio. In questo senso, gli strumenti di indagine questionaria, volti a rilevare la percezione e la valutazione dei servizi da parte dell'utenza, sono stati potenziati. I questionari sono stati oggetto di verifica e discussione e armonizzazione. A campione, si sono verificate le risposte date ai questionari e rilevate attraverso vari sistemi informatizzati.

Infine, siccome la qualità passa attraverso la soddisfazione del personale MUS.E, come l'anno passato si sono realizzati

focus group volti a esaminare lo "stato di salute" delle risorse umane e delle modalità di organizzazione del lavoro, insieme a colleghi del Dipartimento di Scienze della Formazione e Psicologia (coordinati dalla prof.ssa Giovanna Del Gobbo). In più, quest'anno abbiamo realizzato tali focus group anche sull'area Contemporanea.

Dalla fase di raccolta dei dati, l'attenzione si è spostata all'elaborazione e analisi dei dati. Nello specifico, sono state effettuate verifiche a campione sulle modalità di elaborazione dei dati e sui risultati presentati nelle varie tabelle del report. La sezione narrativa del report è stata verificata in linea con i dati presentati. Il quadro economico-finanziario che abbiamo curato, CAP X, ha preso le mosse dalla copia di bilancio che ci è stata trasmessa.

In generale il coordinamento scientifico di questo report si è ispirato alla Qualità del servizio. Ormai da molti anni la letteratura di settore individua nella Qualità Totale il criterio di valutazione dei servizi culturali alla persona. Alla base vi è anche una riflessione sul ruolo sociale dei Musei stessi come istituzione accessibile a tutti; un principio, questo, che si fonda su una concezione egualitaria dei diritti di accesso alla cultura e in generale ai servizi predisposti a beneficio del cittadino i cui criteri e principi sono indicati ed opportunamente approfonditi nel capitolo relativo alla metodologia (II)

L'intera operazione di valutazione e coordinamento scientifico del report ha tenuto

inoltre conto degli standard previsti a livello nazionale e regionale: è stata data priorità all'acquisizione di elementi di valutazione per quei processi che consentono ad un servizio museale di rispondere adeguatamente agli standard non solo in termini quantitativi, ma introducendo elementi che consentano la valutazione della qualità nella rispondenza allo standard stesso

Complessivamente l'impostazione si è configurata non in termini di "valutazione esterna" ma come "accompagnamento" per la costruzione di un modello di autovalutazione. Il flusso di lavoro è riconducibile alle seguenti macro fasi:

- a) identificazione partecipata degli elementi costitutivi delle qualità del servizio;
- b) messa a punto di strumenti di rilevazione delle qualità percepite dall'utenza (questionari differenziati) e delle qualità percepite dal personale (focus group) rispetto a tali elementi;
- c) somministrazione degli strumenti di rilevazione;
- d) elaborazione dei risultati;
- e) messa a disposizione dei risultati per l'attivazione di processi di miglioramento.

In questo quadro, la necessità di dimostrare il valore degli investimenti sulla base di una rinnovata visione dell'accountability dei Musei, in termini di riconoscimento del loro valore, ha contribuito all'analisi e alla misurazione del ritorno dell'azione di MUS.E per la collettività, prevalentemente sotto un punto di vista sociale ed economico.

Il coordinatore scientifico:
Francesco Dainelli

(Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa
Università degli Studi di Firenze)

CONTRIBUTO SCIENTIFICO UNIVERSITÀ DI GENOVA

A seguito della positiva esperienza intrapresa nel 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 portare avanti l'attività di valutazione dei propri impatti (outcome) economici, sociali e ambientali, approfondendo meglio diverse tematiche.

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

staff interno dell'associazione museale, un ricercatore senior dell'Università di Genova (Giovanni Lombardo), una psicologa, che collabora strutturalmente con lo spin off universitario (Irene Rapallo) e una ricercatrice junior con competenze in ingegneria gestionale (Marta Lanaro). Il lavoro è stato sviluppato nell'arco di sei mesi, nei quali il gruppo interno 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 o articoli in materia. Sostanzialmente, quindi, è possibile considerare questo percorso come una attività "win-win", dove entrambe le parti hanno tratto benefici.

Si è trattato di procedere in un sentiero fortemente voluto 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 S-ROI -tra le molte metodologie di misurazione esistenti-, riesce meglio di altre ad identificare e a valutare. Quest'anno oltre a quello valutativo per il 2017, ci siamo occupati di analizzare e misurare il previsionale 2018/9.

Valutando l'impatto, ci si riferisce al valore apportato ai visitatori e utenti, alla comunità

locale, all'indotto nel territorio, al turismo e alle preferenze dei cittadini in ambito culturale, agendo attraverso l'associazione MUS.E.

Il percorso condotto da MUS.E ha contribuito ad evidenziare in modo ancora più chiaro la sua creazione di valore in ambito socio-culturale, oltre che turistico-economico e ha permesso di rinforzare i legami con gli stakeholder che sono stati coinvolti in questo percorso. I risultati, riportati opportunamente nel capitolo XI, sono davvero molto positivi. In sintesi:

- a) S-ROI valutativo 2017: per ogni euro investito a in MUS.E vengono generati 3,01 euro (Social ROI pari a 3,01).
- b) S-ROI previsionale 2018/9: per ogni euro investito in MUS.E verranno generati 3,96 euro (Social ROI pari a 3,96).

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

*Responsabile Spin Off Sigma NL:
Prof. Giovanni Lombardo
(Dip. di Ing. Meccanica,
Energetica, Gestionale e dei
Trasporti-Facoltà di Ing. Ge-
stionale -Università di Genova)*

*Psicologa collaboratrice Sigma NL:
Dott.ssa Irene Rapallo*

*Ricercatrice:
Dott.ssa Marta Lanaro*

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



REX REGVM ET
DOMINVS
DOMINANTIVM



Palazzo Vecchio

G7
OFF

CHIME
RELOCA
VINCERE IL N

INDICE

| | |
|--|------------|
| MUS.E 2017 | 12 |
| Le attività | 14 |
| I risultati | 15 |
| Partnership & Sponsorship | 35 |
| Progetti speciali | 40 |
| METODO ED ATTIVITÀ OGGETTO DELL'INDAGINE SVOLTA | 42 |
| PERSONALE | 48 |
| Organigramma funzionale | 50 |
| Organizzazione | 50 |
| Indagini qualitative | 54 |
| Esterna | 54 |
| Interna | 60 |
| INFORMAZIONE, ACCOGLIENZA E BOOKSHOP | 64 |
| Presentazione dei servizi | 66 |
| Indagine qualitativa | 71 |
| MEDIAZIONE | 76 |
| Presentazione dei servizi | 78 |
| Indagine qualitativa | 82 |
| NOVECENTO | 94 |
| Presentazione dei servizi | 96 |
| Indagine qualitativa | 100 |
| CONTEMPORANEO | 102 |
| Presentazione dei servizi | 104 |
| Indagine qualitativa | 106 |
| MOSTRE E EVENTI | 112 |
| Presentazione dei servizi | 114 |
| COMUNICAZIONE | 120 |
| Presentazione dei servizi | 122 |
| EQUILIBRI DI BILANCIO E GESTIONALI | 134 |
| Equilibrio economico e produttività | 136 |
| Equilibrio patronale e struttura finanziaria | 138 |
| Equilibrio finanziario e sostenibilità del debito | 140 |
| MUS.E – L'IMPATTO GENERATO E LA VALUTAZIONE DEL "SOCIAL-ROI" | 142 |
| In breve | 144 |
| L'evoluzione del dibattito sulla misurazione degli impatti della cultura | 147 |
| Introduzione allo S-ROI | 148 |
| Il caso del Social-ROI (S-ROI) di MUS.E e le proxy della cultura | 150 |

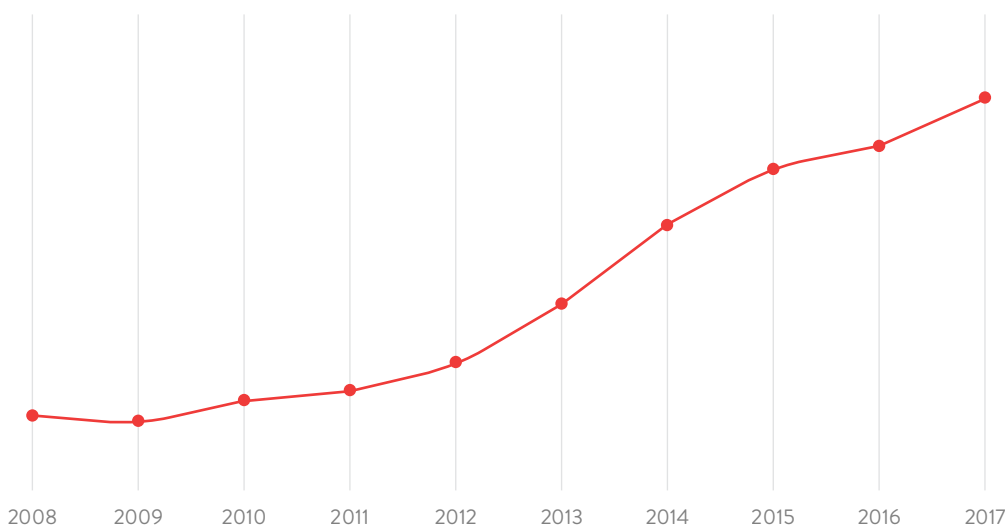
MUS.E 2017

1



MUS.E 2017

MUS.E rappresenta in Italia un modello di eccellenza nella valorizzazione museale del patrimonio culturale fiorentino e nell'organizzazione di grandi mostre ed eventi. MUS.E nasce nel febbraio del 2001 come Museo dei Ragazzi. I numeri in termini di utenti delle attività svolte dall'Associazione parlano di una crescita davvero importante soprattutto negli ultimi 5 anni come si evince dal grafico di seguito riportato:



LE ATTIVITÀ

L'Associazione MUS.E cura la valorizzazione del patrimonio dei Musei Civici Fiorentini e più in generale della città di Firenze, realizzando progetti culturali, mostre, laboratori ed eventi che favoriscono una fruizione del Patrimonio e dell'Arte attraverso esperienze di eccellenza. Con Musei Civici Fiorentini si intende il sistema dei musei del Comune di Firenze, assai eterogenei fra loro in quanto a sedi, collezioni, natura e attrattività. I Musei del circuito sono:

| | |
|--------------------------|-----------------------------|
| Museo Di Palazzo Vecchio | Fondazione Salvatore Romano |
| Santa Maria Novella | Cappella Brancacci |
| Museo Stefano Bardini | Forte Di Belvedere |
| Museo Novecento | Museo Gino Bartali |

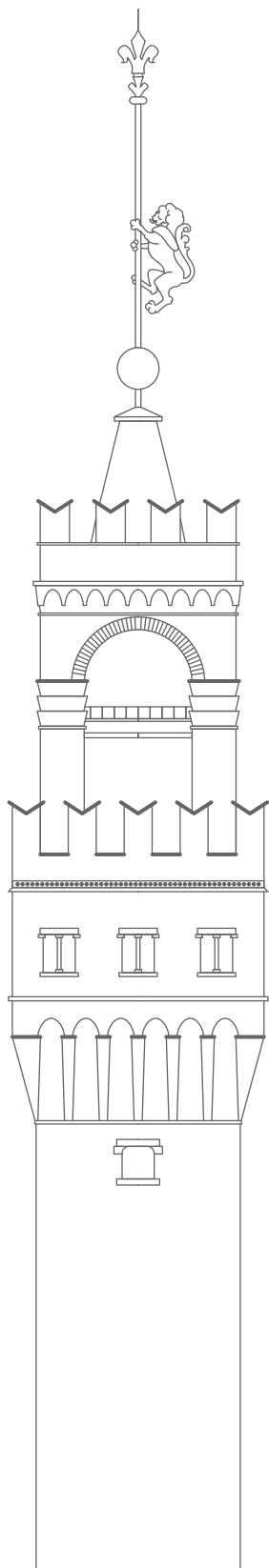
MUS.E cura inoltre la direzione scientifica e le attività di valorizzazione del complesso Le Murate-Progetti Arte Contemporanea, del Museo Terre Nuove in San Giovanni Valdarno e delle Torri e Porte fiorentine (San Niccolò, Zecca, Porta Romana e Baluardo a San Giorgio). Le attività e i servizi principali MUS.E sono:

1. Informazione, Accoglienza, Biglietteria
2. Organizzazione di mostre e grandi eventi
3. Definizione e gestione degli strumenti di supporto alla visita
4. Gestione degli spazi bookshop
5. Mediazione Culturale, Assistenza alla Visita
6. Comunicazione e Ufficio Stampa

I RISULTATI

La maggior parte dei numeri 2017 si possono ritenere decisamente positivi in quanto in crescita rispetto all'anno 2016.

Nel primo grafico si riportano i dati generali relativi al pubblico raggiunto da MUS.E nel 2017. Si nota una crescita generale del pubblico MUS.E del 6%, con uno specifico + 37% sulla mediazione e valorizzazione, un dato quest'ultimo di notevole importanza per MUS.E. Una crescita in termini assoluti che ha portato nel 2017 un forte beneficio a tutto il territorio fiorentino, riuscendo di fatto a cogliere e comunicare il giusto messaggio. Una crescita quindi legata ad una maggiore propensione della spesa nazionale in cultura!



2.013.251

Persone

+6% dal 2016

382.743

**Popolazione
di Firenze**

2.013.251

Persone

di cui:

INFORMAZIONE
E ACCOGLIENZA 1.417.983 Persone **+2%**

MOSTRE
E EVENTI 201.300 Persone **-14%**

MEDIAZIONE
E VALORIZZAZIONE 330.640 Persone **+37%**

NOVECENTO
E CONTEMPORANEO 63.328 Persone **+22%**

INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA

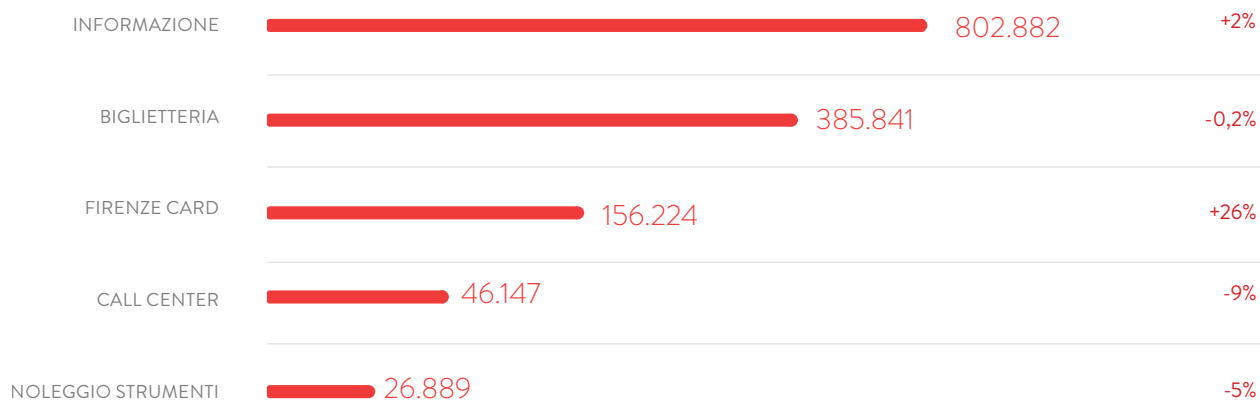
Nel secondo grafico invece si riportano gli utenti che hanno usufruito del servizio di Informazione ed Accoglienza, con il dettaglio del numero per ogni tipologia di attività svolta. L'informazione cresce anche nel 2017 vista l'attenzione che MUS.E mette in questa attività attraverso punti di contatto fisici (infopoint) e non (call center, email). Questi servizi rappresentano per l'Associazione il veicolo essenziale di una reale valorizzazione museale.

1. INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA









1.417.983

Persone








dal 2016: **+2%**



2. SERVIZI EROGATI PER STRUTTURA

| | INFORMAZIONE | BIGLIETTERIA | FIRENZE CARD | CALL CENTER | NOLEGGIO STRUMENTI |
|---|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------------|
|  MUSEO DI PALAZZO VECCHIO | ● | ● | ● | ● | ● |
|  MUSEO NOVECENTO | ● | ● | ● | ● | ● |
|  FONDAZIONE SALVATORE ROMANO | | | | ● | |
|  COMPLESSO DI SANTA MARIA NOVELLA | ● | ● | ● | ● | ● |
|  CAPPELLA BRANCACCI | ● | ● | ● | ● | ● |
|  MUSEO STEFANO BARDINI | ● | ● | | ● | |
|  FORTE BELVEDERE | | | | ● | |
|  LE MURATE. PROGETTI ARTE CONTEMPORANEA | ● | | | ● | |

3. SERVIZI EROGATI PER SERVIZIO E PER STRUTTURA

| | INFORMAZIONE | BIGLIETTERIA | FIRENZE CARD | CALL CENTER | NOLEGGIO STRUMENTI |
|---|----------------|----------------|---------------|----------------|--------------------|
|  MUSEO DI PALAZZO VECCHIO | 441.950 | 208.407 | 128.690 | | 14.529 |
|  KIT FIRENZE FAMILY TOUR | | | | | 1.824 |
|  MUSEO NOVECENTO | 25.120 | 38.894 | 2.819 | | 4.042 |
|  COMPLESSO DI SANTA MARIA NOVELLA | 270.061 | 52.745 | 11.574 | | 4.042 |
|  CAPPELLA BRANCACCI | 53.290 | 74.996 | 12.052 | | 6.285 |
|  MUSEO STEFANO BARDINI | 5.679 | 9.799 | 1.089 | | |
|  TORRE SAN NICCOLÒ | 6.782 | | | | |
| TOT | 802.882 | 385.841 | 46.147 | 156.224 | 26.889 |

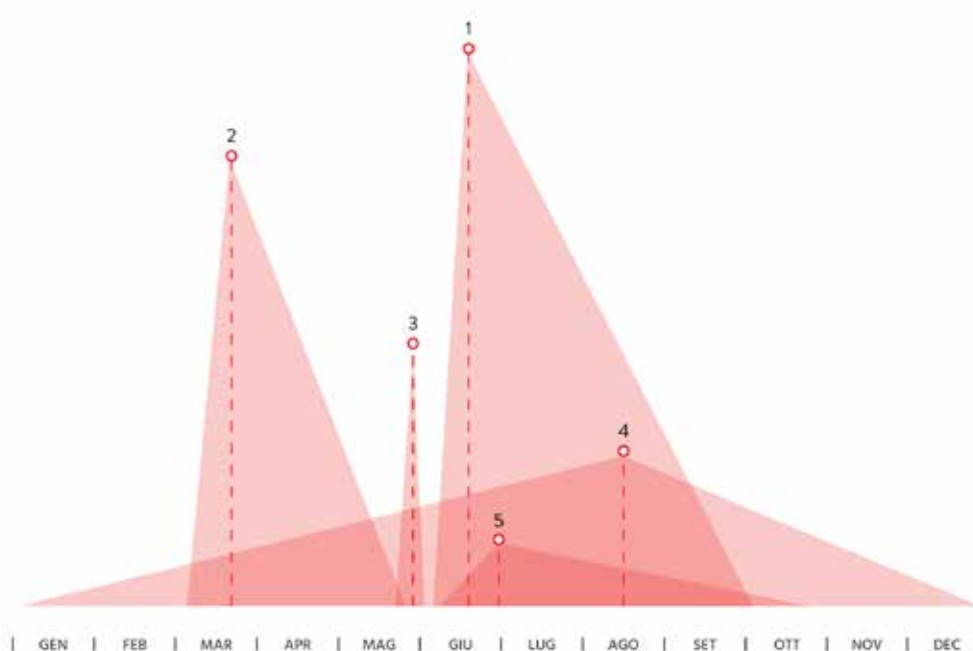
MOSTRE E EVENTI

1. MOSTRE E EVENTI

| | | |
|--------------------------------------|------------------------------|---------------|
| Ytalia "Energia, Pensiero, Bellezza" | Dal 02/06/2017 al 01/10/2017 | 83.801 |
| G7 Cultura | Dal 27/03/2017 al 27/04/2017 | 66.128 |
| Firenze dei Bambini | Dal 19/05/2017 al 21/05/2017 | 25.000 |
| Mostre Museo Novecento | — | 22.454 |
| Glenn Brown "Piaceri Sconosciuti" | Dal 10/06/2017 al 23/10/2017 | 3.917 |

201.300 persone

2. ANDAMENTO MENSILE



1) Ytalia "Energia, Pensiero, Bellezza"
83.801

2) G7 Cultura
66.128

3) Firenze dei Bambini
25.000

4) Mostre Museo Novecento
22.454

5) Glenn Brown
"Piaceri Sconosciuti"
3.917

*F-Light e Urs Fischer
in Firenze dati non disponibili*

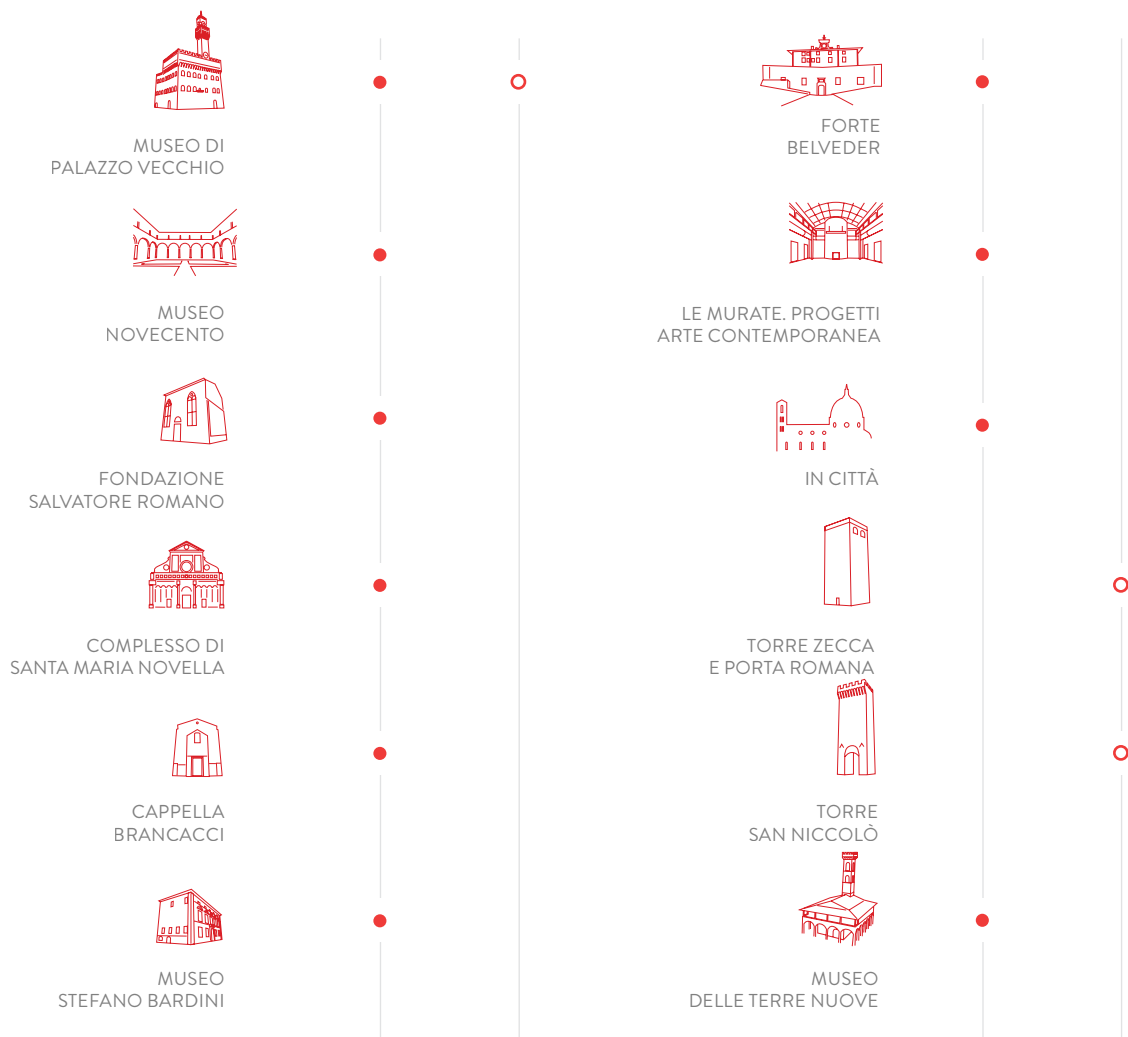
MEDIAZIONE E VALORIZZAZIONE

Nel terzo grafico invece si riportano i numeri di utenti che hanno partecipato ad attività di mediazione con MUS.E con il dettaglio della struttura di riferimento. Numeri , quelli riportati dalla Mediazione, decisamente positivi con una crescita sostanziale nell'assistenza alla visita. L'importanza di questo dato risiede soprattutto nel fatto che sempre di più il pubblico, da promiscuo a centrale, predilige esperienze culturali uniche e di grande valore capaci di contribuire al raggiungimento di un alto livello di benessere.

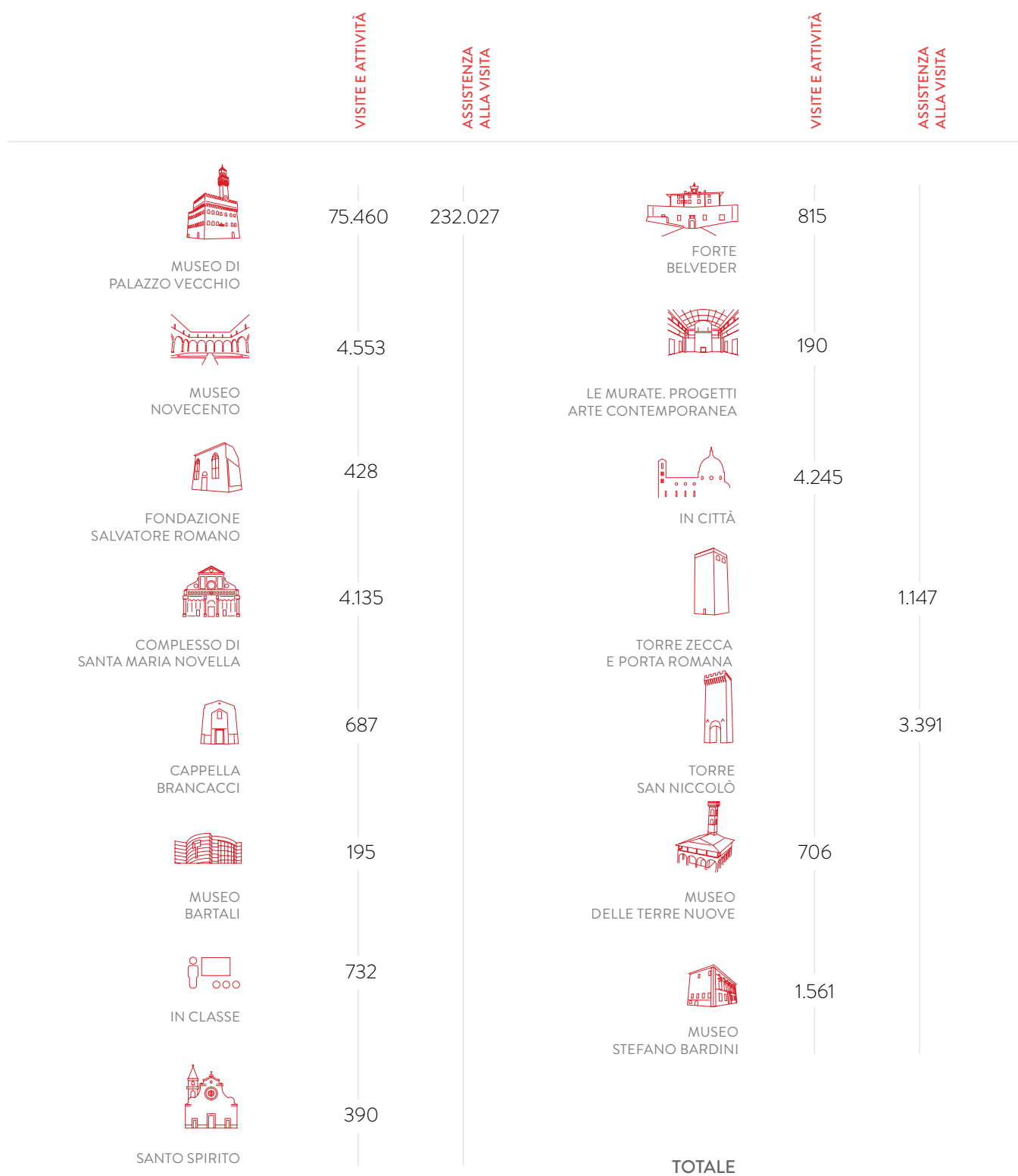
1. SERVIZI EROGATI PER STRUTTURA

Mediazione ●

Assistenza alla visita ○



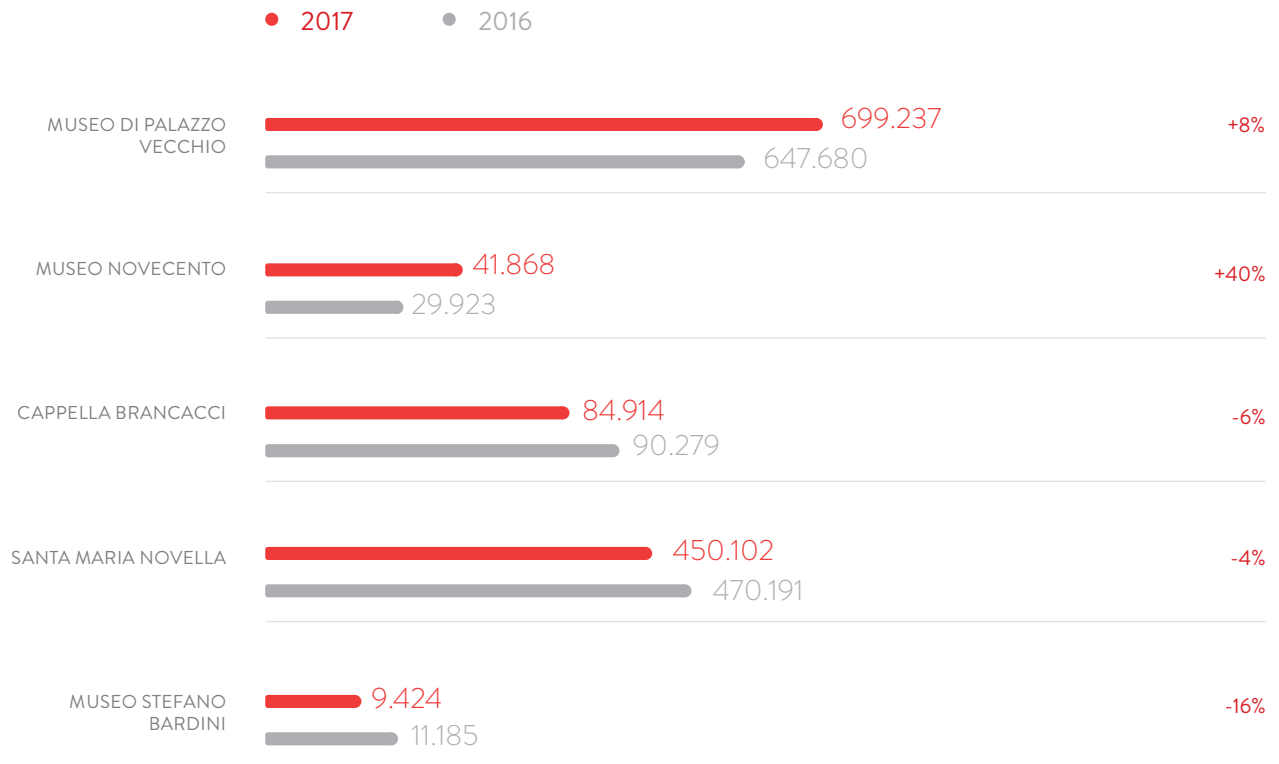
2. RISULTATI PER SERVIZIO E PER STRUTTURA



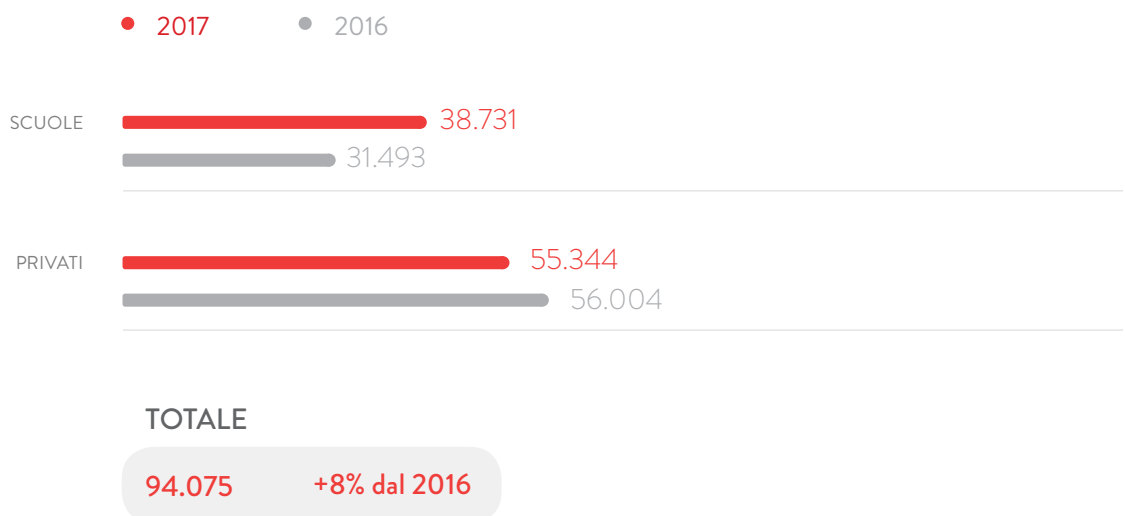
VISITE E ATTIVITÀ 94.075 (+ 8% dal 2016)

ASSISTENZA ALLA VISITA 236.565 (+ 53% dal 2016)

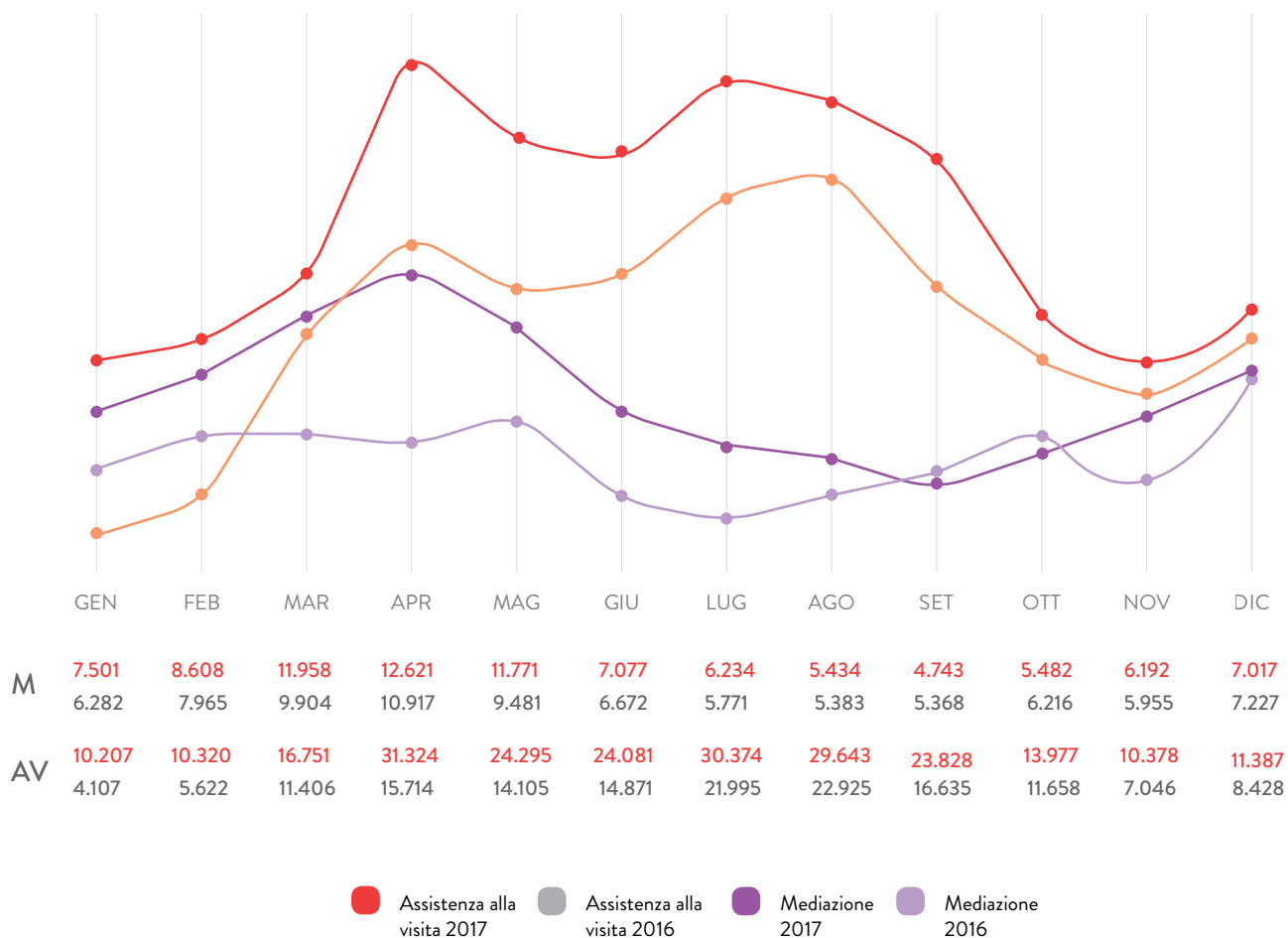
3. VISITATORI NEI PRINCIPALI MUSEI CIVICI FIORENTINI



4. RIPARTIZIONE SCUOLE E PRIVATI



5. ANDAMENTO MENSILE PER TIPOLOGIA DI SERVIZIO

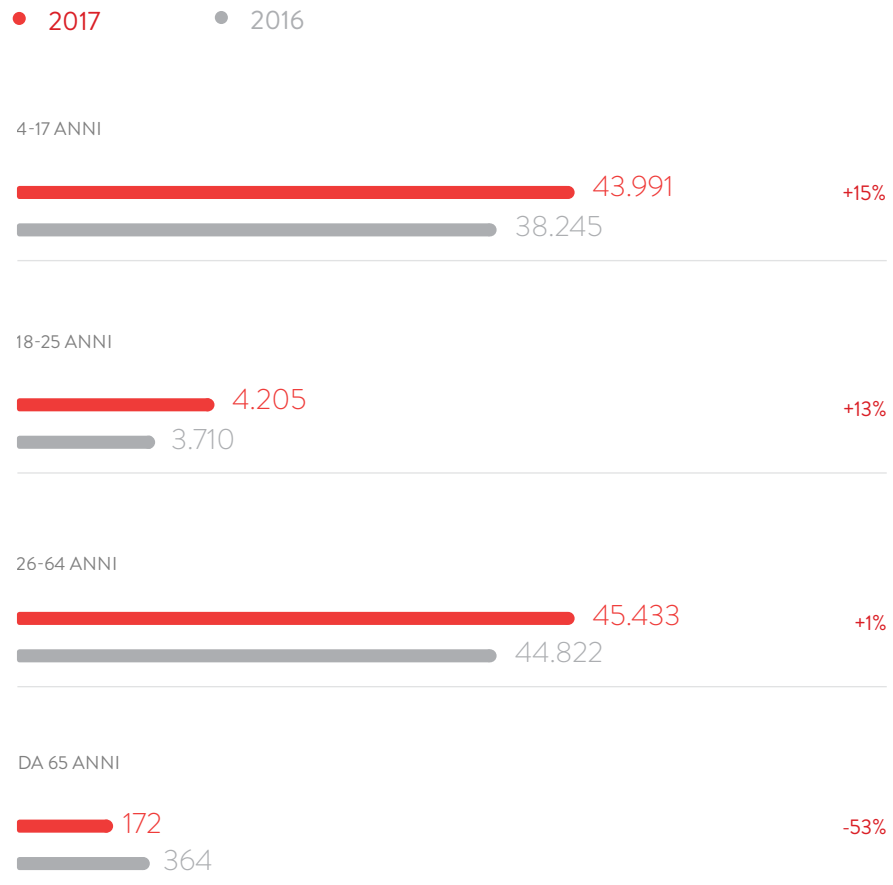


● Assistenza alla visita 2017
 ● Assistenza alla visita 2016
 ● Mediazione 2017
 ● Mediazione 2016

Totale mediazione 2017 94.098
 Totale mediazione 2016 87.141

Totale assistenza alla visita 2017 236.565
 Totale assistenza alla visita 2016 154.514

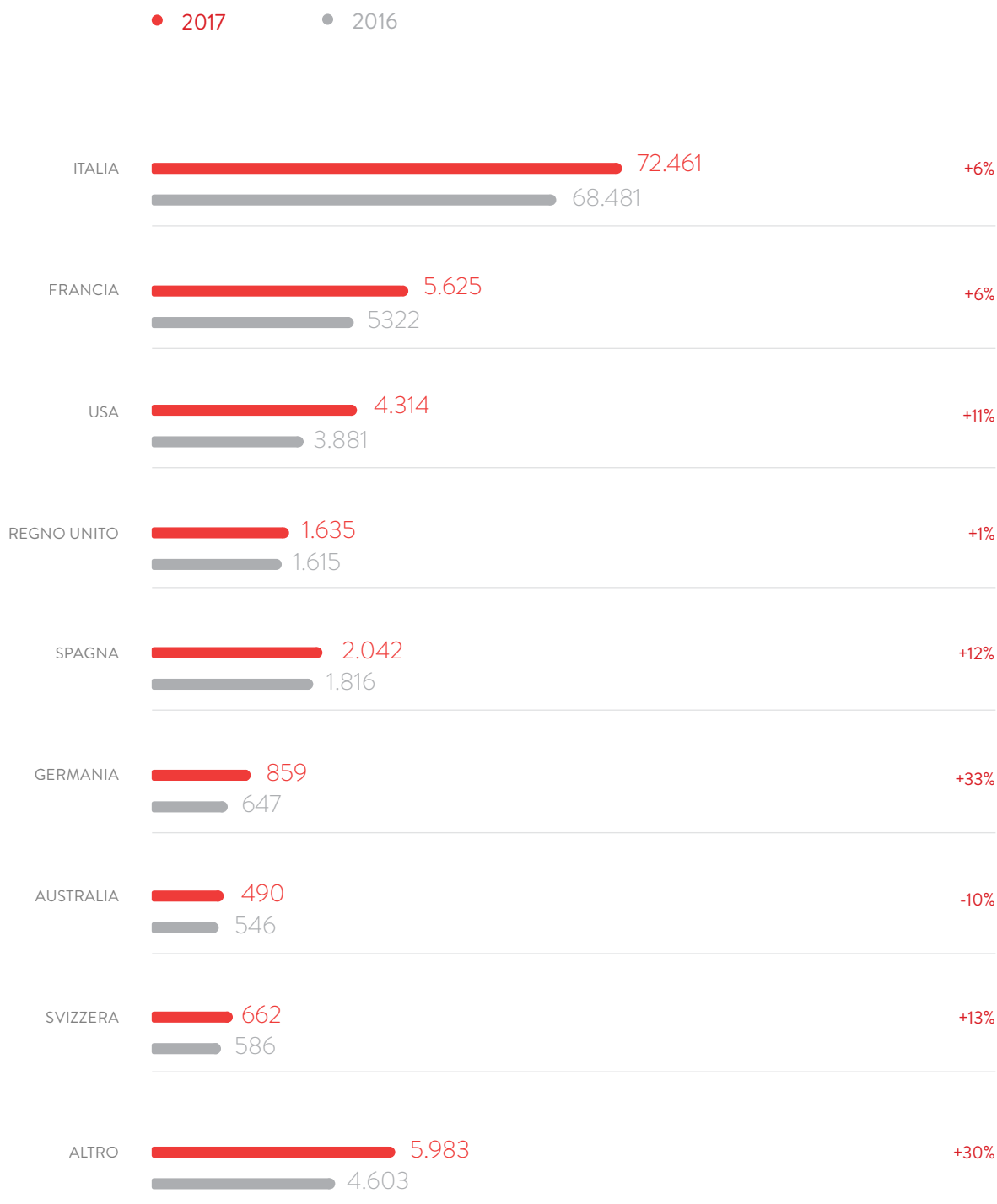
6. RIPARTIZIONE PER FASCE DI ETÀ



14,8%

Crescita di utenza per la
fascia di età 4-25 anni

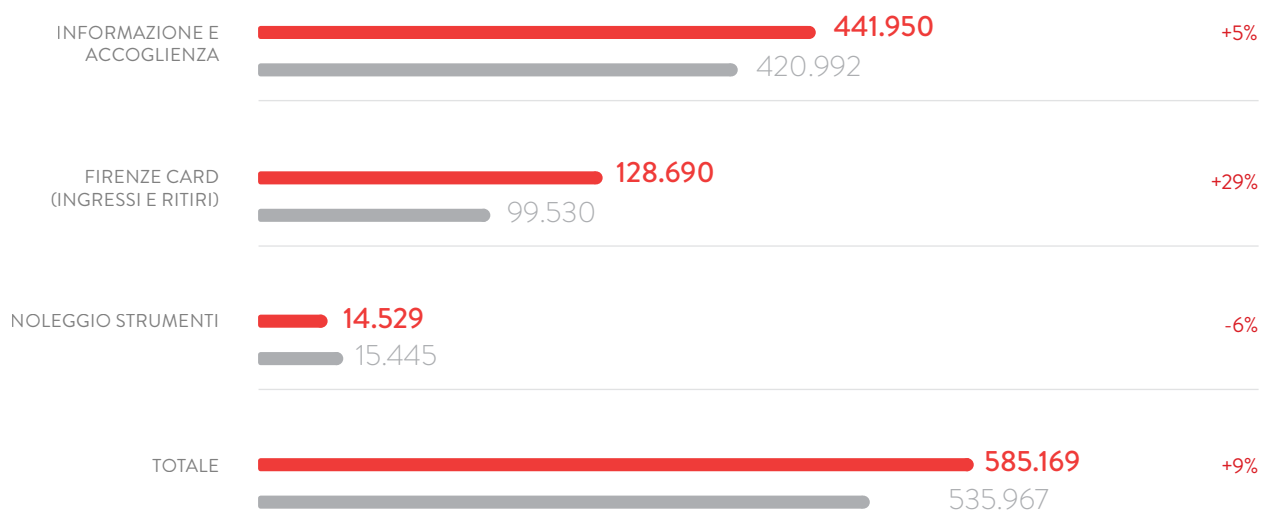
7. ANALISI PER PAESI DI PROVENIENZA



FOCUS

MUSEO DI PALAZZO VECCHIO

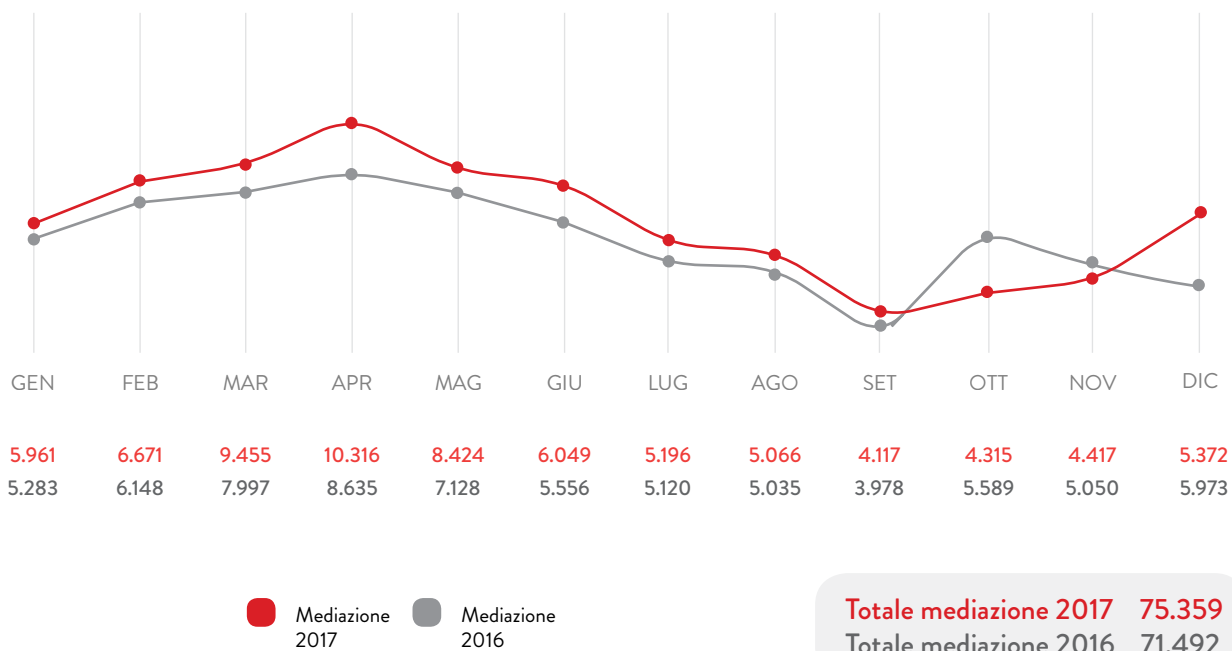
1. INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA



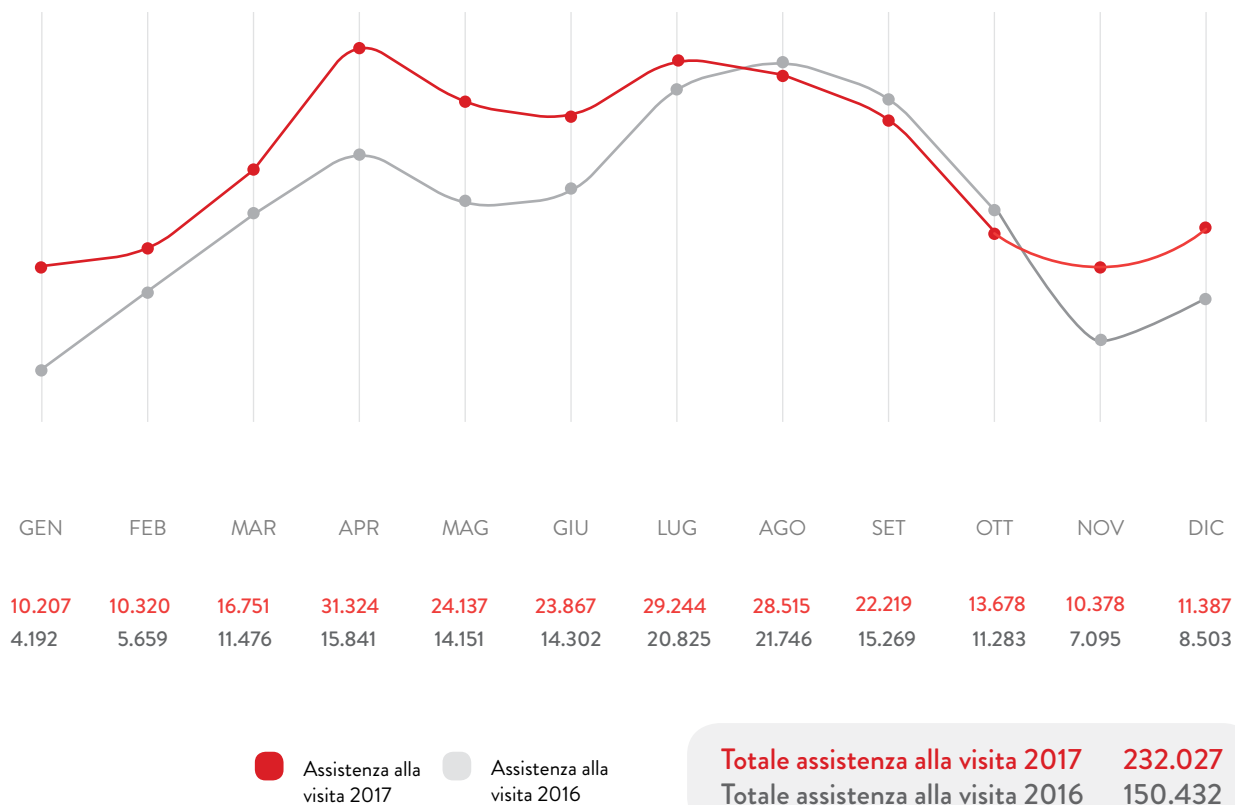
2. MEDIAZIONE E VALORIZZAZIONE



3. ANDAMENTO MENSILE MEDIAZIONE ALLA VISITA



4. ANDAMENTO MENSILE ASSISTENZA ALLA VISITA



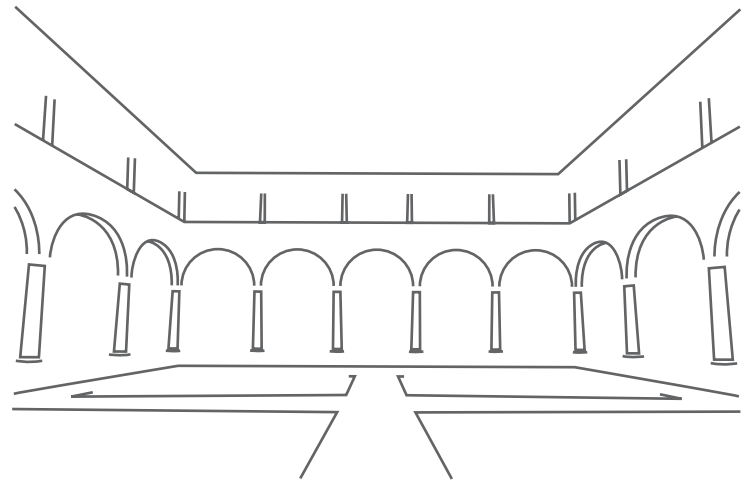
NOVECENTO E CONTEMPORANEO

63.328

Persone
dal 2016: +22%

1. MUSEO NOVECENTO

41.868
visitatori
(+40% dal 2016)

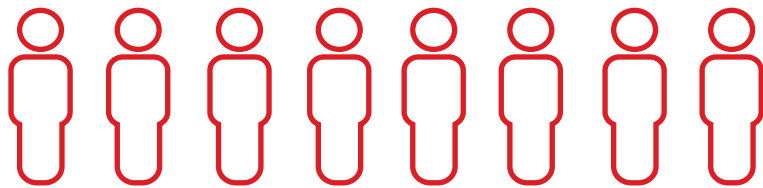


Di cui mostre:

22.454
visitatori

- Gaetano Pesce "Maestà tradita"
- Beyond Borders
- Visioni dal Nord
- Quadrante
- Ytalia
- Rivoluzione 9999
- Adrian Paci "Di queste luci si servirà la notte"

Eventi ospitati



48

Conferenze

19

Proiezioni

16

Concerti

11

Performance ed
eventi

5

Giornate
di studio

2

Workshop

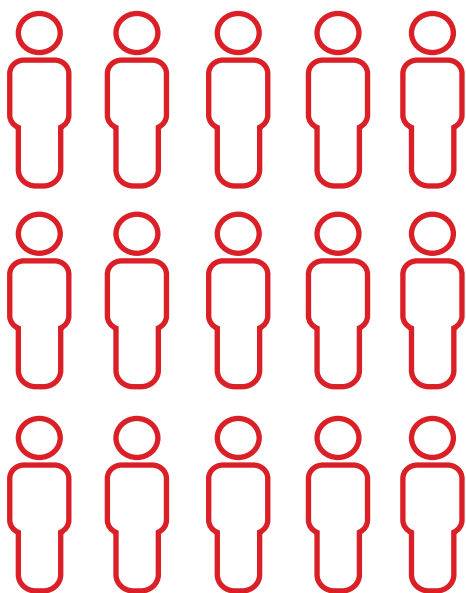
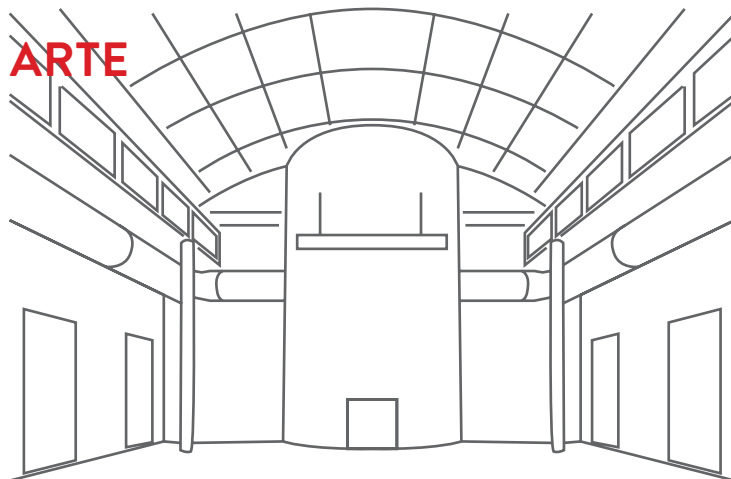
6

Mise en
espace

7.220
partecipanti

2. LE MURATE. PROGETTI ARTE CONTEMPORANEA

14.240
partecipanti
(+2% dal 2016)



Eventi ospitati

61

Conferenze
e presentazioni

33

Programma residenza
per artisti

31

Workshop

16

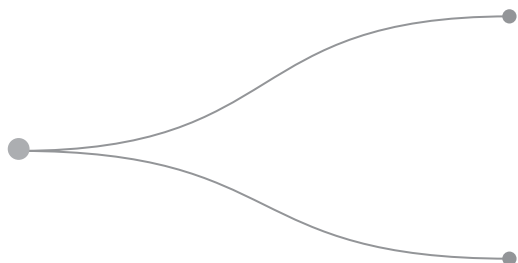
Esposizioni
temporanee

13

Eventi
performativi

WEB REPORT

SITI WEB



MUSEFIRENZE.IT

| | |
|--------------------------------|--------------|
| SESSIONI 224.335 | +11% |
| PAGINE VISUALIZZATE 485.296 | +4% |
| UTENTI 156.222 | +15% |
| MEDIA PAGINE VISUALIZZATE | 2.16 |
| PERMANENZA MEDIA SITO | 1'44" |

YTAL IA.MUSEFIRENZE.IT

| | |
|------------------------------|---------------|
| SESSIONI | 33.913 |
| PAGINE VISUALIZZATE | 75.263 |
| UTENTI | 26.675 |
| MEDIA PAGINE VISUALIZZATE | 2.22 |
| PERMANENZA MEDIA SITO | 1'52" |

FIRENZEDEIBAMBINI.IT

| | |
|---------------------------|----------------|
| SESSIONI | 19.885 |
| PAGINE VISUALIZZATE | 130.878 |
| UTENTI | 14.254 |
| MEDIA PAGINE VISUALIZZATE | 6.62 |
| PERMANENZA MEDIA SITO | 3'56" |

MUSEONOVECENTO.IT

| | | |
|---------------------------|---------|--------------|
| SESSIONI | 96.291 | +28% |
| PAGINE VISUALIZZATE | 256.239 | +27% |
| UTENTI | 71.303 | +27% |
| MEDIA PAGINE VISUALIZZATE | | 2.66 |
| PERMANENZA MEDIA SITO | | 1'52" |

FLIGHTFIRENZE.IT

| | |
|---------------------------|----------------|
| SESSIONI | 18.000 |
| PAGINE VISUALIZZATE | 53.974 |
| UTENTI | 130.000 |
| MEDIA PAGINE VISUALIZZATE | 2.99 |
| PERMANENZA MEDIA SITO | 2'19" |

LEMURATEPAC.IT

| | | |
|---------------------------|--------|--------------|
| SESSIONI | 19.633 | +36% |
| PAGINE VISUALIZZATE | 39.294 | +34% |
| UTENTI | 14.590 | +33% |
| MEDIA PAGINE VISUALIZZATE | | 2.00 |
| PERMANENZA MEDIA SITO | | 1'22" |

SOCIAL NETWORK

MUS.E



FACEBOOK
22.512 fan

+37%



TWITTER
9.703 follower

+17%



INSTAGRAM
5.003 follower

+78%



YOUTUBE
652 iscritti
409.018 visualizzazioni

+25%
+ 69.000



GOOGLE+
432

+37%

MUSEO
NOVECENTO



FACEBOOK
32.680 fan

+6%



TWITTER
5.314 follower

+21%



YOUTUBE
83 iscritti




+48%



GOOGLE+
70.061

+1%

MURATE

| | | |
|---|---------------------------|------|
|  | FACEBOOK 6.514 fan | +21% |
|  | TWITTER 1.153 follower | +23% |
|  | GOOGLE+ 68 | +4% |

Curiosità

23% è la media con cui sono cresciuti i nostri profili social nel 2017

78% è l'aumento nel 2017 del profilo Instagram di MUSE.E

47% del traffico del sito MUS.E proviene da **devices mobile**

52% del traffico di siti museonovecento e lemuratepac proviene da **desktop**

46% del traffico proviene da ricerca organica, questo è indicativo di un sito ben **indicizzato**

13% del traffico proviene da **social network** (Facebook in primis)



PARTNERSHIP & SPONSORSHIP

“MUS.E realizza in grande con poco” e questo forse ci contraddistingue maggiormente da altri competitor. Al fine di rimanere in linea con gli standard di qualità fino ad oggi adottati nelle nostre attività, mostre ed eventi abbiamo continuato a portare avanti con molto successo l'attività di fundraising a più livelli, da attivazioni di partnership a quelle di sponsorship. Un primo passo, iniziato nel 2017, è stato proprio quello di creare una banca dati completa e dettagliata di tutti i soggetti che in forma di Partner e/o Sponsor sono venuti a contatto con la nostra Associazione. Siamo grati ai numerosi partner/sponsor consolidati e “nuovi” che vogliono investire in noi e quindi in cultura ed arte in tutte le loro espressioni. Uno speciale ringraziamento alla generosità dei Donor e degli Sponsor che rendono possibili i nostri progetti.

DONOR



SPONSOR





PARTNER & MEDIA PARTNER





kunilaart.ee







PROGETTI SPECIALI

Nel corso del 2017 l'Associazione ha avuto modo di introdursi in progetti che definiamo speciali per il loro carattere nuovo e sperimentale rispetto a quelli che rientrano ormai in un ambito istituzionalmente consolidato. La gestione di questi progetti ha per noi significato una grande crescita soprattutto a livello di know how che con grande orgoglio, giorno dopo giorno, ci viene riconosciuto da un ampio ventaglio di soggetti pubblici e privati. Di seguito riportiamo una breve sintesi dei progetti speciali.

1. VALORE MUSEO

Valore Museo è il bando della Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze, all'interno del programma Giovani Sì e in collaborazione con ICOM e con Fondazione Fitzcarraldo.

MUS.E con Museo Novecento è risultato fra i 12 musei delle provincie di Firenze, Arezzo e Grosseto selezionati dalla commissione esaminatrice. Al bando hanno partecipato 497 giovani laureati under 35 e 41 musei, di cui 14 con sede in provincia di Arezzo, 21 nella città metropolitana di Firenze, 6 in provincia di Grosseto. Punto di forte innovatività è stato quello di mettere a disposizione dei Musei non direttamente fondi, ma il lavoro di un giovane professionista dedicato all'area di marketing/comunicazione/fundraising e nello specifico nel primo modulo svolto nel 2017 alle attività di analisi qualitative e quantitative. Grazie a Valore Museo l'incontro di domanda ed offerta di lavoro è stato realmente possibile e i giovani professionisti in residenza dei Musei hanno potuto mettere in pratica e anzi accrescere il loro know how.

Partner
Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze
Icom
Fitzcarraldo

2. SENSI CONTEMPORANEI: RIVA E ADRIAN PACI

“Sensi Contemporanei” è un programma di investimenti pubblici in ambito culturale, con finalità di sviluppo e innovazione, operante nell'ambito dell'Agenzia per la Coesione Territoriale. In relazione al suddetto programma, con deliberazione n. 368 del 30/03/2015 la Giunta Regionale Toscana ha approvato – disponendone la trasmissione al CIPE ai sensi dell'art. 1, comma 703, lett. d) della Legge 23 dicembre 2014, n. 190 - il progetto sperimentale Sensi Contemporanei “Lo sviluppo dell'industria audiovisiva”, che nel 2017 ha visto la realizzazione delle seguenti linee di intervento: “G.1.2 Progetto espositivo : Beyond Borders/After the Flood: the Artists Engagement” e “G.3.3 Committenza, creatività e progettualità Residenza Artistiche”. Nello specifico è stato possibile realizzare le mostre e performance dedicate ai temi che ruotano intorno al fiume a Firenze e nei comuni della città Metropolitana (Progetto Riva, Mostra Adrian Paci), opportunamente descritte nei capitoli del Novecento e del Contemporaneo.

Sponsor economici
Herno, Publiacqua

Partner
Fondazione Sistema Toscana
Cassa di Risparmio di Firenze
Fondazione studio Marangoni
Tempo Reale

3. MASTER

Per la prima volta nel 2017 MUS.E è stata coinvolta in processi di formazione post-laurea attraverso la costruzione con Palazzo Spinelli di un Master in Management dei Servizi Museali e alcune ore di docenza nel Master in Management dei Beni Culturali. Nel primo Master oltre ad un numero notevole di docenze in aula, MUS.E ha gestito un workshop di 100 ore che ha portato alla produzione e presentazione di un book di progetto relativo ad un possibile “Piano di Valorizzazione di Museo Novecento”. Il successo è stato notevole fino a replicare per entrambi i Master le edizioni nel 2018.

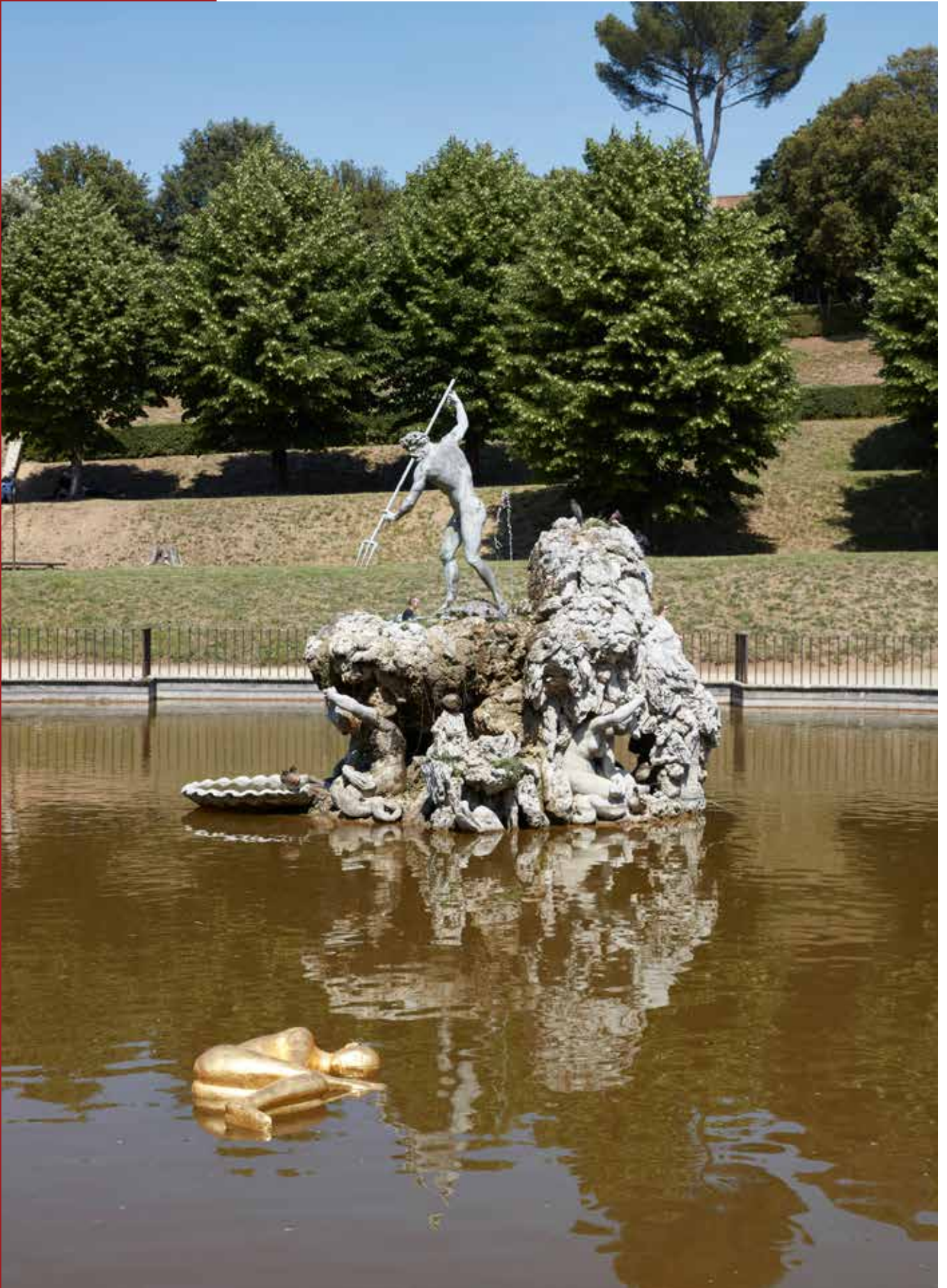
4. INTERNSHIP

In collaborazione con Cispel (Confservizi Cispel Toscana), partner del progetto az/15/enp/ot/35 – “Support to the Ministry of Culture and Tourism of the Republic of Azerbaijan for the modernisation of its policy and management system in the culture sector” è stato possibile iniziare nel 2017 un progetto di Internship con il Ministero dei Beni Culturali e del Turismo dell’Azerbaijan nel tentativo di esportare il modello MUS.E in realtà molto diverse da quelle italiane e di cercare delle nuove sinergie per la progettazione di mostre ed eventi Italia-Azerbaijan a Firenze e a Baku. 2 funzionarioe del Ministero Azero sono state in residenza in MUS.E per 3 settimane durante il mese di luglio 2017. Mentre 2 referenti MUS.E saranno in visita a Baku nel 2018.



METODO E ATTIVITÀ OGGETTO DELL'INDAGINE SVOLTA

2



METODO ED ATTIVITÀ OGGETTO DELL'INDAGINE SVOLTA



Motore di questo lavoro è sicuramente il processo di evoluzione ed innovazione verso una maggiore stabilità delle indagini svolte ed attendibilità quindi dei risultati riportati nei capitoli che seguono. Ogni anno cerchiamo di focalizzare l'attenzione sulla qualità impiegata nelle azioni che svolgiamo, come strumento essenziale per la misurazione del cambiamento e dell'innovazione. Alla base della nostra indagine, come anche da letteratura ormai consolidata in questo campo, poniamo il ruolo dei Musei come istituzioni accessibili a tutti, luoghi per ogni tipologia di utente che decida di avvicinarsi a questo mondo, ritrovando in esso un mezzo per raggiungere un cambiamento qualitativo (es. benessere) e quantitativo (maggiore propensione a spendere in cultura). L'Annual Report ha come obiettivo quindi quello di restituire ai lettori un risultato tangibile delle misurazioni quantitative (numeri che ogni mese aggregiamo al fine di monitorare l'andamento delle nostre attività in termini di pubblico) e qualitative (percezione che il pubblico intervistato ha dei nostri servizi, del nostro personale e delle nostre attività). Anche nel 2017 la sfida più grande è stata quella di ampliare il numero di utenti beneficiari dei servizi MUS.E, attraverso continue e numerose azioni di accrescimento della qualità per ogni tipologia di servizio. Il nostro obiettivo è stato ed è il riconoscimento da parte i nostri stakeholder del valore degli investimenti sostenuti, affinché la cultura museale diventi sempre più importante o addirittura es-

senziale per tutti.

Il punto di partenza della nostra analisi è il riconoscimento del fatto che il valore maggiore delle attività non deriva dal numero di utenti che hanno preso parte ad un evento o ad una mostra o più semplicemente ad una visita curati da MUS.E, ma dalla qualità che viene percepita dagli utenti che ne hanno usufruito a tutti i livelli (dalla richiesta di informazioni all'uscita dal Museo o alla fine della partecipazione di performance in città). Valore che senza alcun dubbio può avere effetti positivi su tutto il territorio!

Ogni anno cerchiamo di fare piccoli passi in avanti che possano migliorarci nel metodo e negli strumenti. Nel 2017 per la prima volta abbiamo introdotto la costruzione di un piano di somministrazione dei questionari 2017 che potesse darci evidenza del campione da intervistare significativo calcolato in base una distribuzione temporale statisticamente rappresentativa. Questo ha di fatto costituito il piano operativo delle azioni da intraprendere in termini di somministrazione ed elaborazione dati dandoci il tempo per ogni cosa.

Per quanto riguarda i questionari somministrati per le indagini qualitative e quantitative, nel 2017 è stata attuata una revisione complessiva di essi in base alle esigenze riscontrate nel 2016: partendo dalla struttura analitica utilizzata nell'anno precedente, abbiamo reimpostato l'approccio alle indagini, adeguandolo

agli obiettivi conoscitivi e all'efficacia relativa alla collezione dei dati. Innanzitutto abbiamo cercato di rendere i questionari più comprensibili e brevi per aumentare la percentuale di compilazione ed essere il meno possibili invasivi nei confronti dell'utente, bilanciando necessità di informazione e semplicità di comprensione. Le domande sono state quindi concentrate sulle dimensioni più rilevanti, ponendo particolare attenzione al linguaggio utilizzato perché i visitatori potessero comprenderlo facilmente ed immediatamente.

Rispetto al 2016, abbiamo ampliato il numero di indagini somministrate: le scuole a Museo Novecento e i frequentatori delle Murate (artisti e generici) non erano mai stati intervistati pur costituendo una fetta importante di pubblico. Per la prima tipologia però non abbiamo raggiunto un campione significativo dovuto al periodo di somministrazione (le scuole ci sono da marzo a maggio, mentre noi siamo intervenuti negli ultimi due mesi del 2017).

Anche nel 2017 abbiamo affiancato alle indagini svolte metodi qualitativi di maggiore rilievo ed approfondimento: i focus group svolti all'intero del personale di 3 aree (Mediazione, Info-Accoglienza-Bookshop e Contemporaneo) al fine di analizzare in maniera specifica la percezione dell'area di appartenenza, sia per il miglioramento del servizio che per l'eventuale introduzione di misure correttive e/o evolutive di HR. Ricordiamo come il personale sia per noi la risorsa più preziosa!

Presupposto dell'impostazione del modello di valutazione è stato un approccio sistemico alla qualità, che ha portato all'individuazione di alcuni ambiti prioritari di raccolta di evidenze sulla qualità percepita dal visitatore. La rilevazione ha, dunque, indicato come campo prioritario di applicazione i seguenti servizi MUS.E: personale, informazione/accoglienza/bookshop, mediazione e area contemporaneo.

Si è cercato di individuare sia gli elementi del servizio su cui intervenire per migliorare il servizio erogato, che i punti di forza su cui poter continuare a far leva, per adottare politiche di ampliamento dell'utenza, allo scopo di rendere il museo un luogo sempre più accessibile e fruibile per tutti. In un'analisi di questo tipo ci sono ovviamente fattori che possono creare "disturbo" alla percezione della qualità e abbiamo cercato di tenerne conto attraverso la differenziazione e specificità dei contesti esaminati. Si tratta di fattori oggettivi e fattori soggettivi e per entrambi è stata prevista la rilevazione del punto di vista dell'utenza e del punto di vista del personale interessato. Ovviamente con metodologie e modalità di rilevazione diverse, come indicato nel presente Rapporto.

I criteri guida per la definizione degli strumenti e delle modalità di rilevazione sono stati i seguenti:

MISURABILITÀ DELL'OGGETTO

Relativamente a evidenze oggettivamente rilevabili; introduzione di scale di valore per la percezione

EFFICACIA DELLE AZIONI

Relativamente ai risultati delle attività su base oggettivo/quantitativa e su base soggettiva - percezione

EFFICIENZA DELLE PROCEDURE

Relativamente all'analisi dei processi – dalla comunicazione, all'organizzazione, all'erogazione del servizio

MIGLIORABILITÀ DEL SERVIZIO

Attenzione alle rilevazioni di variabili su cui è possibile intervenire

LEARNING

Rilevanza della componente insita in un processo di valutazione rispetto alla consapevolezza acquisibile da parte degli operatori della molteplicità dei fattori e delle componenti del processo di erogazione di un servizio, anche in funzione della possibile trasformazione di processi organizzativi

Alla luce di queste brevi note si può comprendere come, nell'ambito di questa indagine, la qualità sia stata interpretata come framework concettuale di riferimento, applicando un quadro metodologico rigoroso nell'impostazione e gestione della rilevazione nel suo complesso.

L'intera operazione di valutazione ha tenuto conto degli standard previsti a livello nazionale e regionale e delle nuove linee guida di recente pubblicate dal Ministero per la Conservazione dei Beni Culturali, in cui l'audience development assume un'importanza sempre maggiore, riconoscendo come il lavoro compiuto da MUS.E negli anni passati sia stato precursore di una spinta istituzionale.

Con riferimento a queste indicazioni, dunque, è stata data importanza prioritaria all'acquisizione di elementi di valutazione per quei processi che consentono ad un servizio museale di rispondere adeguatamente agli standard non solo in termini quantitativi, ma introducendo elementi che consentano la valutazione della qualità nella rispondenza allo standard di riferimento.

Tale attenzione, sulla base della Carta della Qualità dei servizi, è stata data ai principi di:

1. Uguaglianza e imparzialità
2. Continuità
3. Partecipazione
4. Efficacia ed efficienza

e sono stati presi in considerazione i seguenti fattori:

1. **Accesso** (*regolarità e continuità, accoglienza*)
2. **Fruizione** (*ampiezza, efficacia della mediazione*)
3. **Educazione e didattica** (*regolarità e continuità, ampiezza, evidenza*)

Complessivamente, l'impostazione si è configurata non in termini di valutazione esterna, ma come parte della costruzione di un modello di autovalutazione, volto all'intraprendere azioni concrete per garantire un miglioramento continuo dei servizi offerti e della soddisfazione di tutti i soggetti coinvolti.

Il flusso di lavoro è riconducibile alle seguenti macro fasi:

- A Identificazione partecipata degli elementi costitutivi delle qualità del servizio
- B Messa a punto di strumenti di rilevazione delle qualità percepite dall'utenza (**questionari differenziati per tipologia di utenti e struttura**) e delle qualità percepite dal personale (**focus group**) rispetto a tali elementi
- C Definizione di un Piano di Somministrazione
- D Somministrazione degli strumenti di rilevazione
- E Elaborazione dei risultati
- F Messa a disposizione dei risultati per l'attivazione di processi di miglioramento

Il periodo di somministrazione dei questionari si è concentrato fra agosto e dicembre 2017. Rispetto allo scorso anno, tutti i questionari sono stati tradotti in inglese e, da qui, sottoposti anche ad un pubblico straniero. Trattandosi di un'esperienza pilota in un tempo contenuto, non si è riusciti a raggiungere ovunque un numero rilevante di pubblici scolastici, il cui flusso si concentra principalmente fra febbraio e maggio. Il numero e le tipologie dei questionari raccolti per target/proposta culturale sono illustrati nella seguente Tabella.

| TIPOLOGIA QUESTIONARI SOMMINISTRATI | LUOGO DI RIFERIMENTO | N. QUESTIONARI SOMMINISTRATI |
|---|----------------------|------------------------------|
| Questionario per utenti generici | Palazzo Vecchio | 186 |
| Questionario per insegnanti | Palazzo Vecchio | 15 |
| Questionario studenti scuola primaria | Palazzo Vecchio | 66 |
| Questionario studenti scuola secondaria | Palazzo Vecchio | 48 |
| Questionario per utenti generici | Torre di Arnolfo | 62 |
| Questionario per utenti generici | Museo Novecento | 259 |
| Questionario per pubblico potenziale Social Media | Facebook Novecento | 75 |
| Questionario per frequentatori delle Murate | Le Murate-P.A.C. | 75 |

Tutti i questionari, ad eccezione di quelli predisposti per i bambini, sono articolati nelle seguenti sezioni, declinate coerentemente alle specificità dello spazio oggetto della l'indagine:

1. Dati generali e conoscenza della titolarità del servizio
2. Soddisfazione relativa all'accesso alle informazioni e prenotazione
3. Soddisfazione relativa alla visita, attività didattiche o di mediazione
4. Soddisfazione generale

Per quanto riguarda gli strumenti impiegati, invece, si è sperimentato e predisposto la digitalizzazione di tutte le indagini MUS.E.

Tramite un investimento nell'acquisto del software di raccolta e analisi di indagini Survey Monkey, è stato possibile inserire l'intero piano di indagini all'interno di una piattaforma online, che raccoglie elabora ed archivia le indagini. Ciò ha reso possibile, parallelamente alla predisposizione di piattaforme di raccolta digitale, tramite tablet, in tutte le sedi museali, realizzare una struttura di somministrazione ready-to-use e semiautonoma, dando luogo a un notevole risparmio di risorse e a una maggiore efficienza del processo di rilevazione. Nel 2017 Survey Monkey ci ha maggiormente supportati in una notevole semplificazione nella fase di elaborazione dati, consentendo una drastica diminuzione dell'errore umano derivante da un conteggio manuale delle risposte. Le indagini nel 2018 potranno essere somministrate direttamente tramite dispositivi multimediali, eliminando le fasi di raccolta cartacea, data entry manuale e prima elaborazione dei dati raccolti.

I testi integrali dei questionari somministrati sono disponibili su richiesta.

PERSONALE

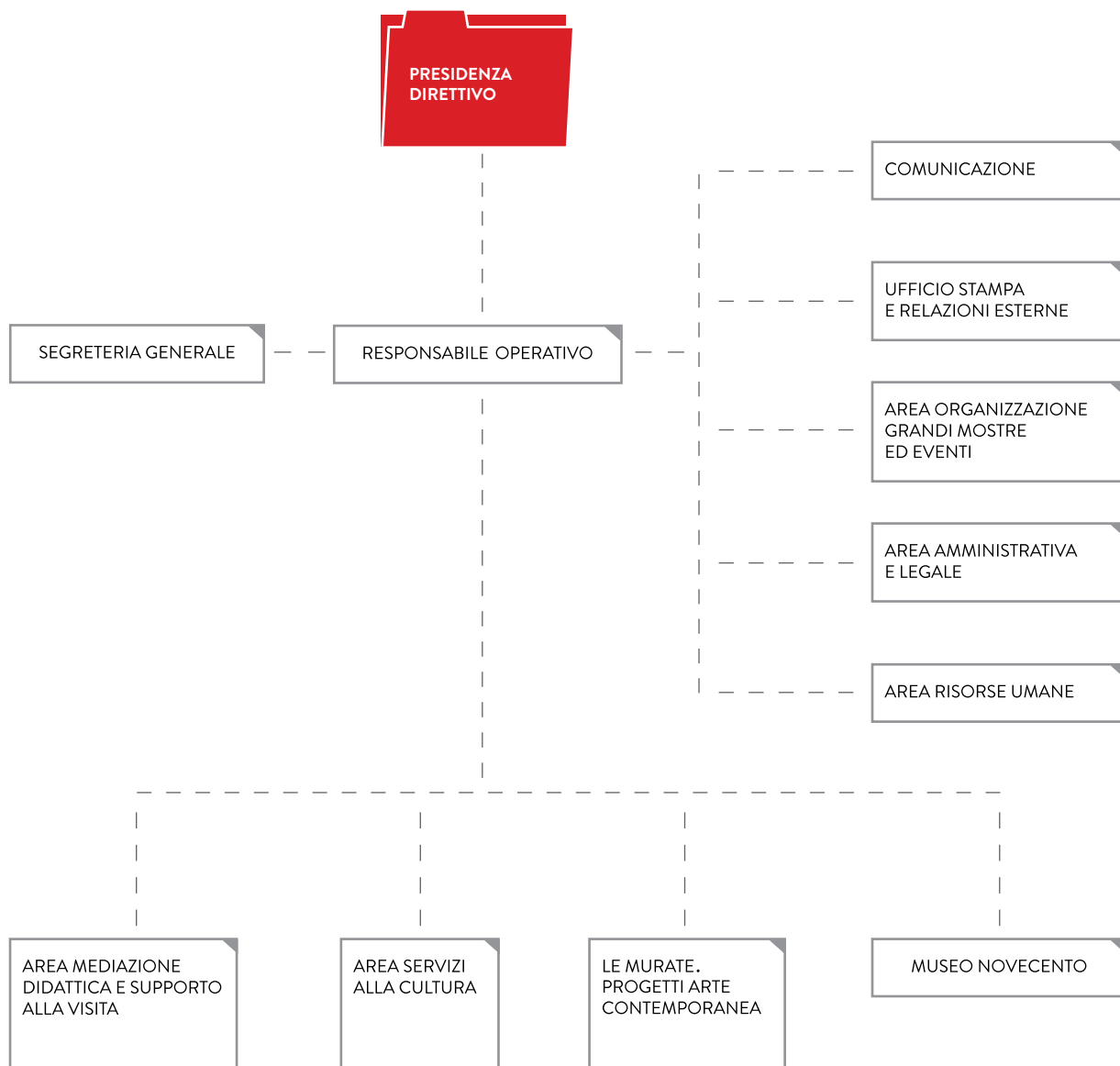
3



PERSONALE

ORGANIZZAZIONE

MUS.E nel 2017 ha subito un processo di crescita notevole che ha “costretto” l’Associazione a ripensare alle funzioni strutturali che sono alla base del processo di organizzazione gestione. Nello specifico c’è stato un rafforzamento ed ampliamento dell’Area di Segreteria Generale con funzioni specifiche dedicate al processo di fundraising in tutte le sue espressioni (bandi, collaborazioni, sponsorship, partnership). Di seguito l’organigramma funzionale:





Notevoli sono stati anche i cambiamenti trasversali e verticali per aree: primo fra tutti la necessità di incontrarsi una volta a settimana del Responsabile Operativo con tutti i referenti di area attraverso una riunione detta di staff. Nella riunione si

condividono tutti i punti principali delle attività delle varie aree nel tentativo di intervenire tempestivamente in caso di criticità o di definire insieme la strategia di breve periodo da dover intraprendere.

Non si può che confermare che

anche per 2017 il personale in generale ha rappresentato per un'Associazione culturale come MUS.E la risorsa più preziosa, il punto di forza, lo stakeholder per eccellenza. Per questo motivo l'attenzione che ogni anno poniamo sulla crescita ed il be-

nessere dei nostri dipendenti – fissi o stagionali- è notevole.

Di seguito il dettaglio delle unità impiegate per settore/ servizio:

DETTAGLIO UNITÀ IMPIEGATE PER SETTORE / SERVIZIO

| | STRUTTURALI + SOSTITUZIONI LUNGHE al 31-12-2017 | | MAX 2017 | |
|---------------------------------------|--|----------|------------|----------|
| | N° | % | N° | % |
| TOTALE DIPENDENTI | 74 | — | 104 | — |
| Segreteria Generale / Amministrazione | 13 | 18% | 13 | 13% |
| Informazione e Accoglienza | 21 | 28% | 32 | 31% |
| Mediazione e Valorizzazione | 22 | 30% | 35 | 34% |
| Mostre e Grandi Eventi | 5 | 7% | 6 | 6% |
| Comunicazione | 5 | 7% | 6 | 6% |
| Novecento | 3 | 4% | 3 | 3% |
| Contemporaneo | 2 | 3% | 2 | 2% |
| Bookshop | 3 | 4% | 7 | 7% |

Crediamo che per poter generare valore dobbiamo offrire valore in tutto quello che facciamo. La crescita professionale dei dipendenti MUS.E riteniamo possa essere fondamentale in questo processo e per questo motivo anche nel 2017 abbiamo investito in *formazione e/o sinergie con altre realtà nazionali ed internazionali (es. Internship)*.

MUS.E si mostra anche molto attenta a preservare e ricercare professionalità nei giovani, nelle donne e nelle madri cercando 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, tempo per la *famiglia* e una particolare attenzione alle esigenze delle *madri*. Di seguito riportiamo i numeri di dettaglio:

Particolare attenzione durante il 2017 si è posta anche nell'attivazione di tirocini curriculari:

33

sono stati quelli attivati.

DETTAGLIO UNITÀ

31-12-2017

MAX 2017

| | N° | % | N° | % |
|----------------------------------|----|--------|-----|--------|
| TOTALE DIPENDENTI | 74 | — | 104 | |
| Di cui uomini | 22 | 29,73% | 32 | 30,77% |
| Di cui donne | 52 | 70,27% | 72 | 69,23% |
| Di cui madri sul totale di donne | 22 | 42,31% | 26 | 36,11% |
| Totale Under 30 sul totale | 10 | 13,51% | 15 | 14,42% |



Un altro aspetto al quale tentiamo di porre attenzione con l'impiego di più giovani è l'età media. Da un articolo del Sole 24 ore del 31 gennaio 2018, emerge che l'età media degli occupati nella Pubblica Amministrazione supera i 50 anni! Come MUS.E, partecipata del Comune di Firenze, quindi particolare attenzione si è posta nel 2017 anche su questo dati e quello che emerge è motivo di grande orgoglio. Di seguito la tabella con il dettaglio:

DETTAGLIO UNITÀ IMPIEGATE PER SETTORE / SERVIZIO

STRUTTURALI +
SOSTITUZIONI
LUNGHE
al 31-12-2017

MAX 2017

| | TOTALE | TOTALE |
|---------------------------------------|--------|--------|
| età media totale | 37,6 | 36,9 |
| Segreteria Generale / Amminiztrazione | 41,5 | 41,5 |
| Informazione e Accoglienza | 37,2 | 36,5 |
| Mediazione e Valorizzazione | 37,3 | 35,7 |
| Mostre e Grandi Eventi | 35 | 36,6 |
| Comunicazione | 33,7 | 35,9 |
| Novecento e Contemporaneo | 35,2 | 35,2 |
| Bookshop | 40,1 | 41,1 |



INDAGINI QUALITATIVE

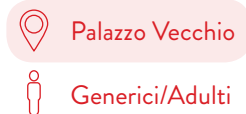
Alla luce delle professionalità impiegate in MUS.E, abbiamo svolto due tipologie di indagine qualitativa:

- | | |
|------------|---|
| 1. ESTERNA | Relativa alla percezione degli utenti fruitori dei nostri servizi attraverso la somministrazione dei questionari |
| 2. INTERNA | Relativa alla percezione che i componenti dell'area hanno dell'area stessa di appartenenza. In riferimento a questa tipologia di indagine abbiamo svolto tre focus group nelle seguenti aree: accoglienza/ infopoint/bookshop, mediazione e contemporaneo. |

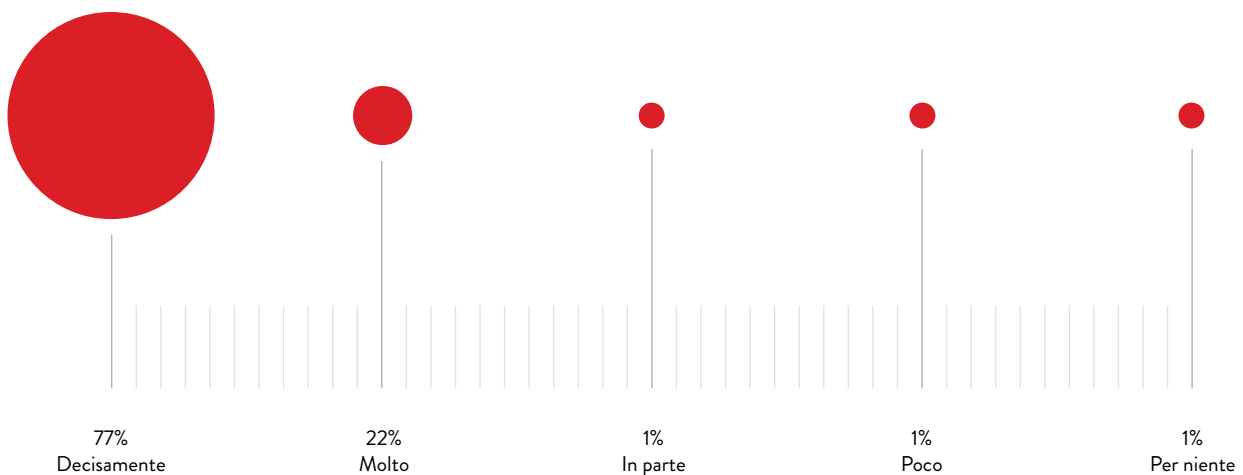
1.0 INDAGINE ESTERNA – QUESTIONARI UTENTI MUS.E

L'indagine condotta ha portato risultati decisamente positivi sulla percezione che il pubblico ha avuto sul lavoro del personale dal primo contatto alla fine dell'esperienza di visita.

Innanzitutto il personale impiegato nelle aree di Accoglienza, Infopoint e Mediazione è considerato dal **99%** degli intervistati **professionale**. Di seguito il dettaglio dei dati:

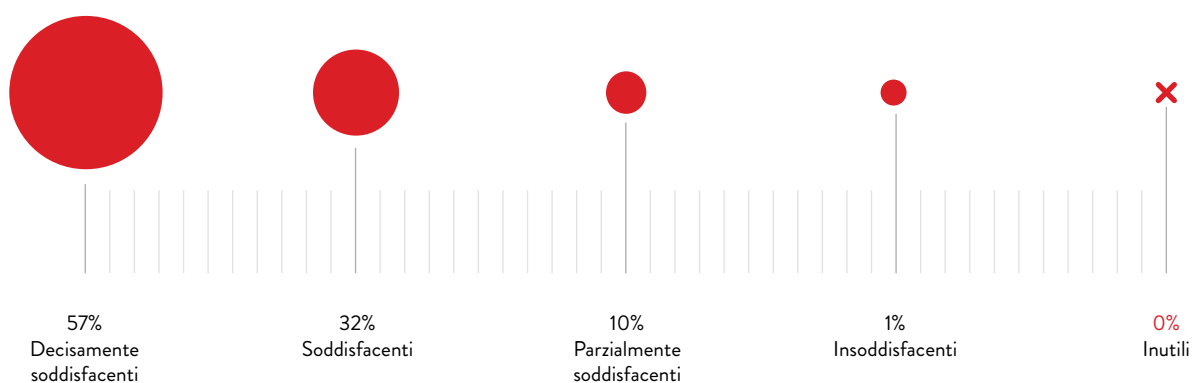


a) Il personale addetto le è sembrato professionale

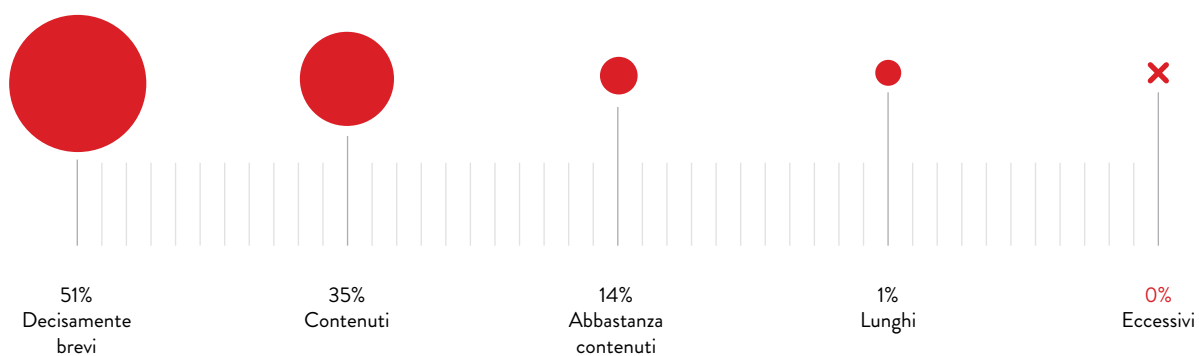


Per quanto riguarda l'output del lavoro svolto è stato riscontrato un livello piuttosto alto di soddisfazione. Riportiamo per esempio i risultati dell'indagine svolta sulla percezione della qualità delle informazioni ricevute (*preparazione del personale impiegato*) e sui tempi di attesa (*efficienza del personale impiegato*).

b) Le informazioni ricevute sono state



c) I tempi di attesa sono stati





1.1 INDAGINE ESTERNA – QUESTIONARI UTENTI MUS.E

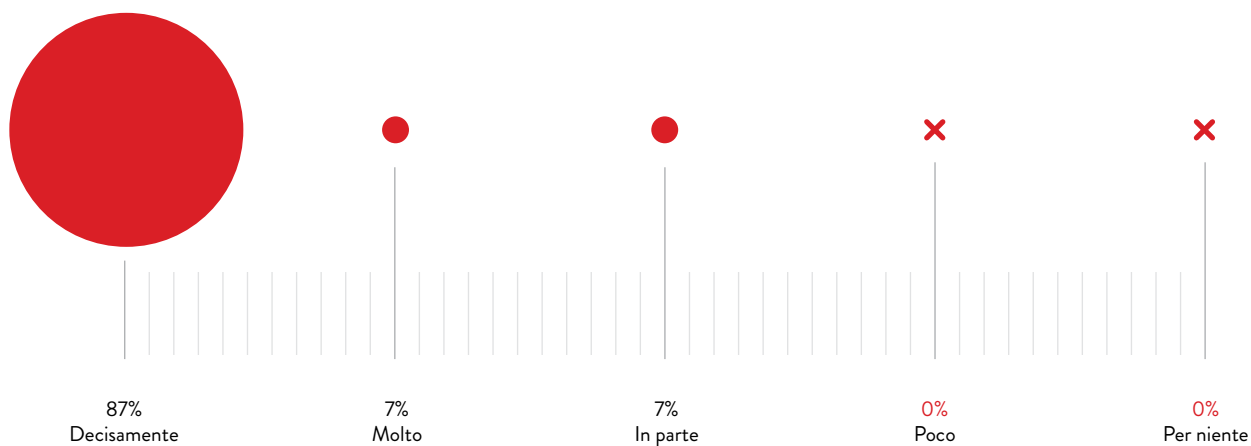
Le scuole rappresentano un pubblico centrale di MUS.E e per questo motivo in tutte le attività che svolgiamo c'è una spiccata attitudine, da parte soprattutto del personale, ad abbracciare le esigenze che questa tipologia di pubblico ha. Si tratta di un pubblico molto particolare perché spesso “costretto” a visitare un Museo per necessità scolastiche. Quindi uno dei primi obiettivi che ci poniamo è rendere la visita il più possibile interessante ed in linea con i programmi scolastici attraverso la qualità delle informazioni e dei contenuti - a tal proposito nel 2017 abbiamo iniziato a fare un lavoro di progettazione delle proposte didattiche proprio con gli insegnanti attraverso incontri e convegni - e l'interazione con l'operatore guida dell'esperienza MUS.E. Di seguito riportiamo il risultato di alcune indagini intervistando insegnanti e studenti.

-  Scuole
-  Insegnanti / Studenti

La maggior parte degli insegnanti reputa il personale MUS.E, decisamente professionale come si evince dal grafico che segue.

-  Insegnanti

a) Il personale addetto le è sembrato professionale

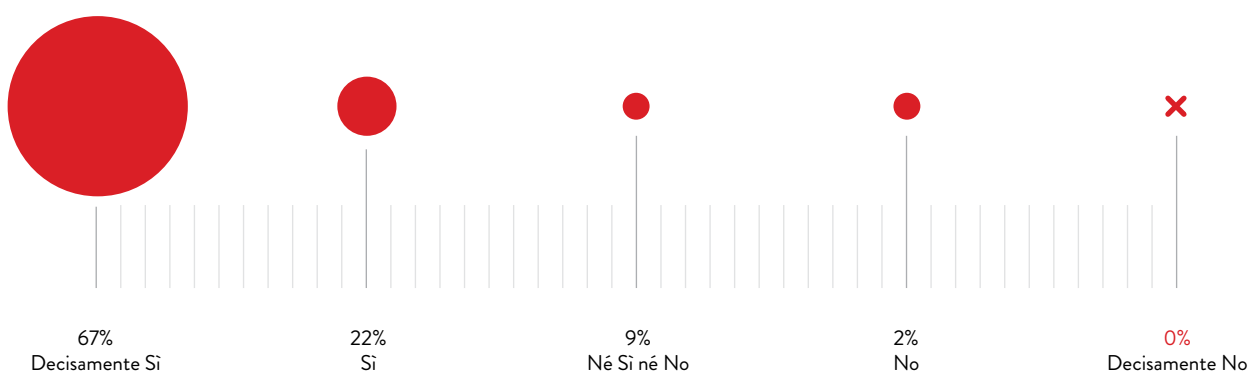


Studenti 

L'attenzione si sposta sull'esperienza di visita e nello specifico sulla percezione che hanno avuto di essa grazie al supporto di un mediatore.

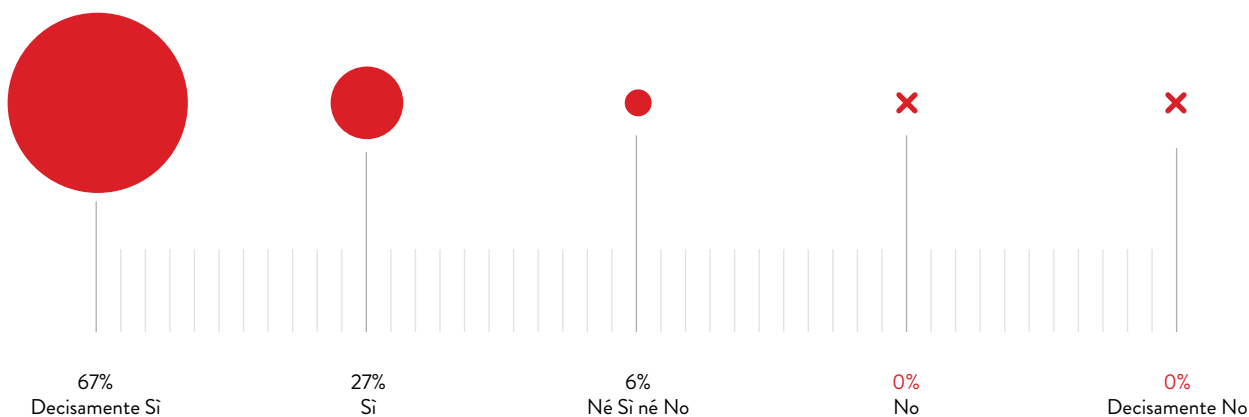
La prima indagine è rivolta all'interazione che hanno avuto con il mediatore che li ha supportati nella visita/laboratori necessaria al fine di agevolare la comprensione e l'approfondimenti dei contenuti. Il giudizio da parte della quasi totalità degli intervistati è decisamente positivo come emerge dal grafico che segue:

a) Interazione con il mediatore



L'altro punto sul quale abbiamo voluto porre la nostra attenzione è l'eventuale maggiore e facile comprensione grazie all'operatore guida della visita/laboratorio. Anche qui i risultati sono stati positivi:

b) L'operatore ha facilitato la comprensione della visita al Museo



1.2 INDAGINE ESTERNA – QUESTIONIARI UTENTI MUS.E

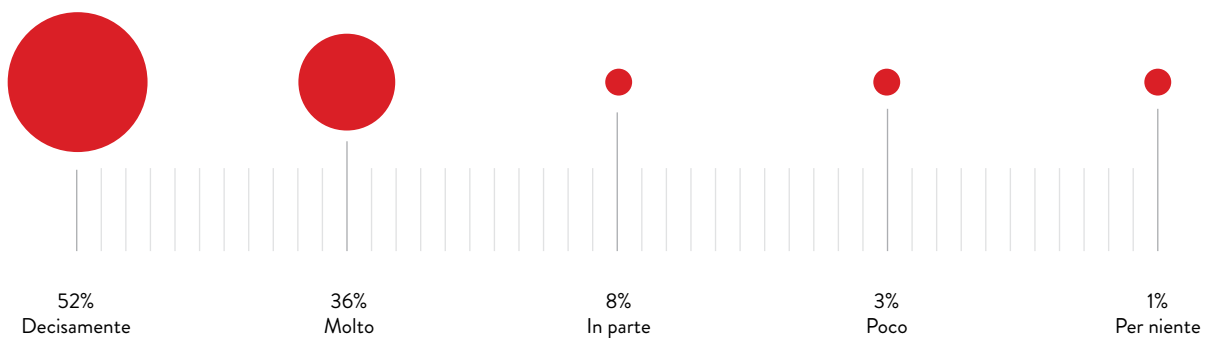
Anche al Museo Novecento abbiamo voluto indagare sull'effettiva percezione che i visitatori hanno avuto del personale MUS.E. I risultati dell'indagine, come si evince dal grafico sotto riportato, sono positivi visto che quasi la totalità degli intervistati riconosce un'elevata professionalità negli operatori:

Museo Novecento

Visitatori



a) Gli operatori le sono sembrati professionali





2.0 INDAGINE INTERNA – QUESTIONARI UTENTI MUS.E

Nell'ambito delle attività di monitoraggio annuale, in continuità con quanto realizzato negli ultimi due anni, sono stati realizzati tre *focus group* che hanno coinvolto il personale di MUS.E impegnato nelle azioni oggetto di analisi, ovvero i servizi di mediazione culturale, i servizi di informazione e accoglienza e servizi afferenti l'area del Contemporaneo.

La scelta di realizzare i Focus Group è stata determinata dalla possibilità di rispondere a tre obiettivi generali coerenti con l'approccio complessivo del piano di monitoraggio e valutazione, ovvero:

a cura di
Giovanna Del Gobbo

1. Coinvolgere gli Operatori MUS.E nel processo di *autovalutazione*
2. Fare emergere punti di forza e criticità attraverso un *processo bottom-up*
3. Rilevare elementi per l'impostazione di azioni di miglioramento che risultino condivise e funzionali ad offrire risposte ai bisogni espressi

I tre Focus Group hanno visto una buona partecipazione del personale e un elevato livello di commitment nelle procedure di valutazione. Al fine di favorire la partecipazione, i Focus Group hanno seguito il flusso operativo ormai consolidato:

1. Breve introduzione: contestualizzazione del focus group, presentazione metodo, condivisione obiettivi
2. Presentazione dei partecipanti
3. Presentazione delle tre aree di discussione
4. Apertura degli interventi con "giro di tavolo" (20' per ciascun punto)
5. Chiusura del Focus Group senza restituzione immediata di alcuni elementi di sintesi

Si riporta una sintesi dei principali elementi emersi durante gli incontri.

Al fine di rendere conto della coerenza e della continuità della valutazione, sono state sollecitate le riflessioni dei partecipanti in merito ai principali elementi emersi nelle rilevazioni dei due anni precedenti, tuttavia i focus group del terzo anno hanno avuto come dimensione principale di riferimento il rapporto con i pubblici, rimasto sullo sfondo nei due anni precedenti, come fattore di innovazione e cambiamento.

Nel caso dei servizi di *mediazione culturale, accoglienza/infopoint/biglietteria e contemporaneo* i punti affrontati, sono stati i seguenti:

1. Analisi del servizio erogato in relazione al rapporto con i pubblici
2. Percezione degli interessi/bisogni dei pubblici
3. Aree di miglioramento e sviluppo

I suddetti punti sono stati approfonditi attraverso le seguenti domande:

Nella costruzione del rapporto con i “pubblici” quali ritiene siano i punti di forza e i punti di criticità del servizio di mediazione?

Quali sono le aree di interesse che i diversi pubblici esprimono, con particolare attenzione a pubblici “non ordinari”, e che potrebbero rappresentare uno stimolo ai fini dell’innovazione?

Quali sono le aree di sviluppo e le azioni che riterreste opportuno sviluppare o avviare?

Le riflessioni emerse durante gli incontri hanno evidenziato punti di forza e aree di miglioramento su cui basare possibili interventi. Complessivamente, il personale e l’organizzazione hanno sempre rappresentato i due principali campi di riflessione riconducibile ai seguenti punti:

1. PERSONALE

- A Dai focus group emerge la percezione di gruppi di lavoro coesi e funzionali
- B È stata rilevata la percezione di un buon clima lavorativo in tutti i gruppi
- C Tutti riconoscono nelle competenze del personale il principale punto di forza del servizio: tutti gli operatori si percepiscono come forte risorsa e garanzia di qualità
- D Complessivamente è avvertita l’esigenza di rafforzare le azioni di formazione (investimento sulle capacità) e di coinvolgimento complessivo nella pianificazione/progettazione e rimodulazione delle attività
- E La condivisione delle metodologie e degli approcci al pubblico è considerata un fattore importante per il rafforzamento del senso di identità aziendale.

2. ORGANIZZAZIONE

- A È stata rilevata la percezione di un miglioramento complessivo del livello organizzativo
- B La comunicazione è considerata sempre un fattore centrale e passibile di ulteriore miglioramento nelle forme e nei tempi di scambio di informazioni tra le aree interne a MUS.E e con l’esterno
- C La circolarità delle informazioni e la conoscenza reciproca sono considerati fattori fondamentali non solo per migliorare gli aspetti organizzativi e gestionali, ma anche per favorire la consapevolezza e il senso di appartenenza.

Complessivamente si conferma un forte investimento personale (*passione, curiosità, desiderio di apprendimento*) e la consapevolezza di una professionalità che si sta rafforzando nel tempo e costituisce un punto di forza insieme alle grandi potenzialità che tutti gli spazi esprimono (*da Palazzo Vecchio alle Murate*)

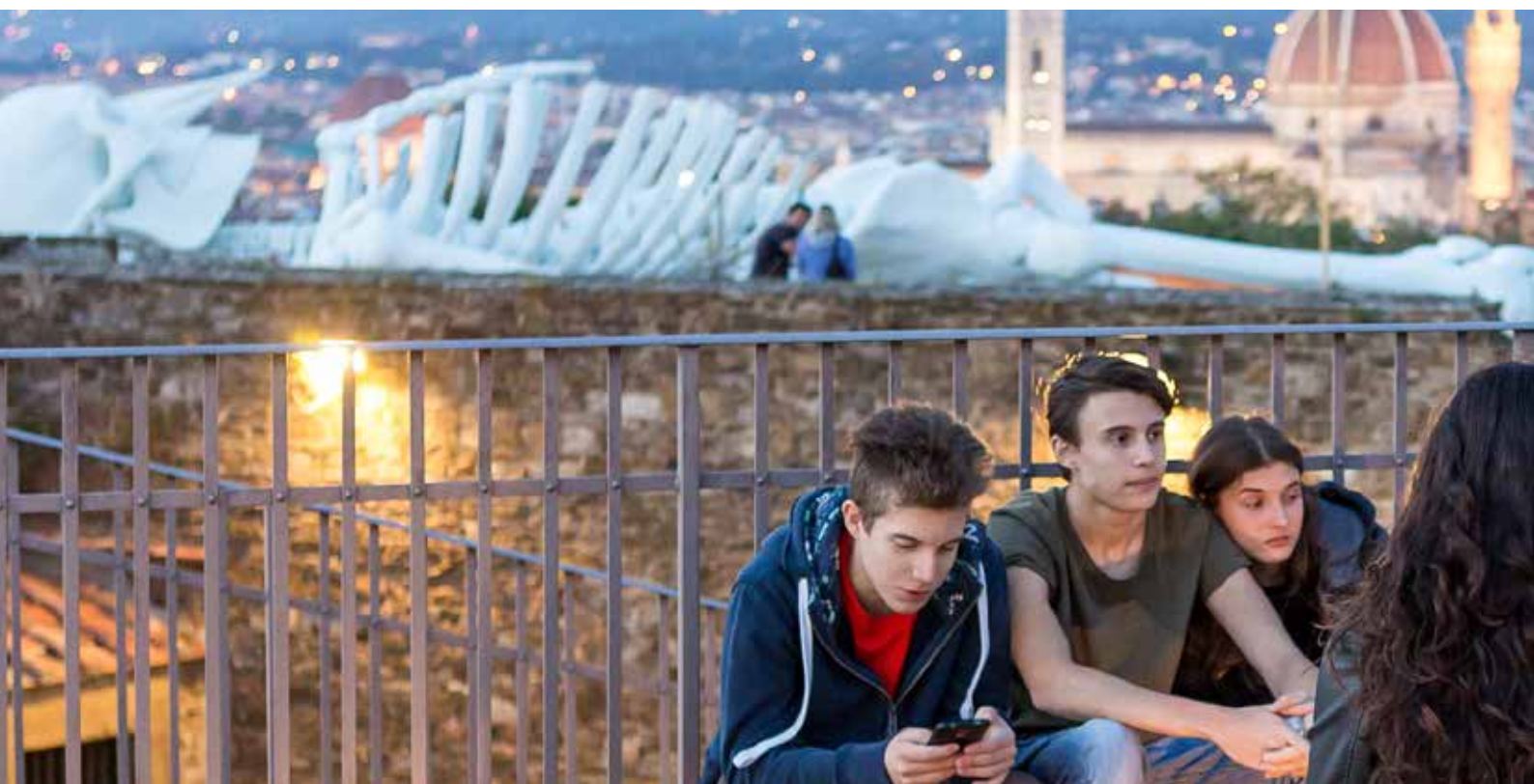
La possibilità di formazione peer to peer risulta presente in modo più sistematico attraverso la condivisione di esperienze, il reciproco feedback costruttivo, lo scambio di supporto costante. Si confermano capacità organizzative e di gestione dell'imprevisto.

Entrando invece nel merito del tema principale dei focus group, ovvero il rapporto con i pubblici, soprattutto per gli operatori della mediazione culturale, si rileva il valore di un approccio metodologico consolidato che consente di mantenere la centralità del soggetto/pubblico in tutte le attività.

La padronanza metodologica consente di valorizzare l'esperienza del pubblico, di avvicinare l'esperienza al vissuto attraverso la dimensione narrativa di storie e di vita quotidiana, di costruire una relazione efficace con pubblici "fragili" e di affezionare i pubblici "costanti".

Emerge chiaramente la consapevolezza dei diversi bisogni e dei diversi interessi che i pubblici esprimono:

1. La scuola, che richiede integrazione curricolare e disciplinare e apprezza la possibilità che il museo offre di contestualizzare la disciplina di studio
2. L'infanzia, con il bisogno di spazi di creatività e di immaginazione
3. I pubblici giovani, con il bisogno di sentirsi protagonisti dell'esperienza al museo per poter creare un legame con il luogo
4. La terza età, accompagnata spesso a superare un sentimento di inadeguatezza e la paura di non essere in grado di comprendere
5. Il nuovo pubblico di migranti, rifugiati o richiedenti asilo



Alternanza scuola-lavoro

Nei focus group è stato segnalato il valore di alcuni progetti. Tra questi *l'alternanza scuola-lavoro* in quanto consente l'attivazione dei ragazzi e sviluppa l'interesse verso il museo, favorisce il protagonismo e l'espressione della creatività nella progettazione da parte dei giovani e la loro sperimentazione nella realizzazione e gestione di attività, promuovendo anche forme di apprendimento peer to peer.

Progetto Orizzonti

È stato segnalato il *Progetto Orizzonti* per i richiedenti asilo. In questo caso lo spazio museale ha dimostrato importanti valenze sul piano del dialogo interculturale e del riconoscimento identitario: l'arte si conferma strumento di dialogo interculturale. Dal focus group con i mediatori è emersa l'esigenza di comprendere e sviluppare modelli di intervento idonei ad una mediazione dal taglio interculturale, nella consapevo-

lezza del rispetto e del riconoscimento di un patrimonio culturale "universale".

Complessivamente il "**pubblico**" è considerato come una risorsa fondamentale per la sollecitazione costante al cambiamento e alla trasformazione del servizio. L'attenzione alla domanda espressa o inespressa è un fattore che emerge in tutti i focus group: è percepito come un valore aggiunto per la definizione delle pratiche, non tanto e non solo per garantire un miglioramento e una diversificazione dell'audience, quanto per favorire la maggiore efficacia della funzione educativa che il patrimonio culturale svolge. L'attenzione alla domanda può indurre un cambiamento e una crescita del valore dell'offerta nella misura in cui non è funzionale solo all'aumento dei fruitori, ma alla significatività della risposta fornita attraverso l'accesso al patrimonio culturale ai bisogni educativi sempre più rilevanti. La considerazione dell'apporto che il pubblico può offrire è già presente negli operatori: il personale riconosce le potenzialità del trasformare il rapporto con il pubblico in occasione di crescita professionale e di innovazione.

In questo quadro è stata rilevata una buona attenzione anche alle potenzialità di attrazione di un "**non pubblico**" attraverso attività da sviluppare in collegamento forte con il mondo delle associazioni locali, con particolare attenzione a pubblici speciali, data la connessione tra arte e inclusione sociale.

Individuazione di spazi di riflessione sulla domanda (bisogni e interessi del pubblico) e sviluppo del lavoro di rete e delle collaborazioni con l'esterno (associazioni, servizi socio-educativi) sono due dimensioni che, ulteriormente indagate potranno portare ad una valutazione dell'impatto sociale che i servizi MUS.E possono generare.



**INFORMAZIONE
ACCOGLIENZA
E BOOKSHOP**













INFORMAZIONE, ACCOGLIENZA E BOOKSHOP

PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Il 2017 ha visto in questa Area una crescita importante del pubblico raggiunto (+ 2%) grazie al processo di potenziamento iniziato nel 2016 relativo principalmente alla gestione consolidata delle biglietterie. L'Area in generale si occupa di erogare una serie di servizi al pubblico sia front office che back office che vengono gestiti ed espletati su diverse sedi museali.

| | INFOPOINT | CALL CENTER | BIGLIETTERIA | FIRENZE CARD | NOLEGGIO STRUMENTI | BOOKSHOP |
|---|-----------|-------------|--------------|--------------|--------------------|----------|
|  PALAZZO VECCHIO | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
|  MUSEO NOVECENTO | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
|  COMPLESSO S. M. NOVELLA | ● | ● | ● | ● | ● | |
|  MUSEO STEFANO BARDINI | ● | ● | ● | | | ● |
|  CAPPELLA BRANCACCI | ● | ● | ● | ● | ● | |
|  FORTE BELVEDERE | ● | ● | | | | ● |
|  LE MURATE | ● | ● | | | | |
|  FONDAZIONE ROMANO | | ● | | | | |



IN DETTAGLIO

- Punto accoglienza
Palazzo Vecchio** Info Point, accoglienza prenotati, smarco ingressi Firenzecard, ritiro on line FirenzeCard, noleggio degli strumenti di supporto alla fruizione autonoma, biglietteria lato Infopoint per i visitatori prenotati e servizio di biglietteria ordinaria nel pomeriggio durante le aperture serali; presso il Museo è presente il bookshop che offre un'ampia selezione di testi su Palazzo Vecchio, i musei fiorentini, la città di Firenze in differenti lingue oltre a molti e diversi gadget. Inoltre è presente una sezione dedicata esclusivamente all'infanzia e alle famiglie.
- Punto accoglienza
Cappella Brancacci** Info Point, accoglienza prenotati, ritiro on line FirenzeCard, noleggio degli strumenti di supporto alla fruizione autonoma, biglietteria.
- Punto accoglienza
Santa Maria Novella** Info Point, accoglienza prenotati, noleggio degli strumenti di supporto alla fruizione autonoma, biglietteria.
- Punto accoglienza
Museo Novecento** Info Point, accoglienza prenotati, smarco ingressi Firenzecard, noleggio degli strumenti di supporto alla fruizione autonoma, biglietteria; Presso il museo è presente un piccolo corner shop, con testi inerenti al secolo e alle collezioni ed artisti presenti nel Museo.
- Punto accoglienza
Museo Bardini** Info Point, accoglienza prenotati, biglietteria; Presso il museo è presente un piccolo corner shop, con testi inerenti alle collezioni presenti nel Museo.
- Punto accoglienza estivo
Forte Belvedere** Info Point, accoglienza prenotati, biglietteria.

+ *Call center prenotazioni e informazioni
per tutto il circuito Musei Civici*

I diversi servizi erogati possono essere così descritti:

| | |
|--|--|
| 1. INFO POINT | Si intende il servizio di pura informazione e accoglienza dei visitatori e turisti che richiedono informazioni generali sul museo e sulle iniziative culturali, anche in città, oltre alla promozione delle attività culturali e dei servizi offerti presso il circuito dei musei civici. Il numero dei visitatori che usufruisce di questo servizio è stimato intorno al 60% del complesso dei visitatori dei singoli musei |
| 2. ACCOGLIENZA PRENOTATI | Si intende l'accoglienza e la gestione di tutti i visitatori, siano essi gruppi scolastici o privati, che partecipano alle attività educative e culturali proposte dall'Associazione MUS.E |
| 3. SMARCO INGRESSI FIRENZECARD | Il servizio gestisce l'arrivo di tutti i visitatori che già in possesso della Firenzecard possono entrare al museo dopo aver ottenuto il titolo di accesso presso il nostro info point. In particolare sul Museo di Palazzo Vecchio lo smarco ingressi avviene su tre postazioni che permettono l'accesso al Museo (su <i>Info Point</i> e <i>Bookshop</i>) e alla Torre di Arnolfo |
| 4. RITIRO FIRENZECARD ON LINE | Si intende il servizio di consegna della Firenze card ai visitatori che l'hanno precedentemente acquistata on line. I visitatori possono ritirarla previa presentazione del voucher di acquisto. L'info point del Museo di Palazzo Vecchio risulta essere il secondo punto di ritiro sugli otto presenti in città, con il 28.8% dei ritiri totali nel 2017 |
| 5. NOLEGGIO DEGLI STRUMENTI DI SUPPORTO ALLA FRUIZIONE AUTONOMA | Si tratta del servizio di promozione e noleggio delle audioguide multimediali e delle App del Museo. Nel Museo di Palazzo Vecchio vengono inoltre noleggiati i Family kit, due differenti supporti che permettono alle famiglie di fruire in maniera autonoma di uno strumento di mediazione culturale sia all'interno del museo che in città |
| 6. BIGLIETTERIA | Servizio cassa info point con emissione titoli di ingresso e attività educative e con copertura ordinaria pomeridiana e serale presso il Museo di Palazzo Vecchio e giornaliera nel Museo Cappella Brancacci, Complesso di Santa Maria Novella, Museo Novecento, Museo Bardini; Forte Belvedere |

7. SERVIZIO DI PRENOTAZIONE VIA CALL CENTER

L'Associazione MUS.E, tramite due linee telefoniche e un indirizzo email, fornisce le informazioni generali sul circuito dei musei civici, promuove le iniziative culturali, gestisce tutte le prenotazioni delle attività educative e culturali proposte nei Musei Civici e degli ingressi ai musei del circuito dove la prenotazione è obbligatoria (Cappella Brancacci) nonché dei grandi eventi e delle iniziative promosse dal Comune di Firenze, quali le "Domeniche Metropolitane", etc.. Il servizio di call center inoltre gestisce il servizio di informazioni e prenotazioni didattiche sia per le scuole del circuito Chiavi della Città (per le quali coordina anche il servizio trasporti in collaborazione con l'ufficio preposto dell'Assessorato all'Istruzione), sia per le scuole del territorio regionale, nazionale e internazionale. Il servizio di call center della didattica è attivo con una linea telefonica e un indirizzo mail dedicato

8. REFERENTE DEI SERVIZI ALLA CULTURA

Con mansioni di Coordinamento e controllo operativo di tutte le operazioni che vengono espletate nei vari servizi erogati, raccordo operativo tra le sedi dei servizi svolti e il servizio Musei relativamente a direttive o iniziative da parte dell'amministrazione; referente per i servizi di cassa e reportistica giornaliera e mensile e per tutti i servizi svolti dell'area accoglienza; controllo e coordinamento dei materiali di uso: per la biglietteria (biglietti, toner stampanti etc.); controllo materiali e magazzini per i servizi legati alla Firenzecard e rendiconto mensile con linea Comune e i servizi Musei Civici; controllo e manutenzione dei materiali relativi ai servizi di noleggio degli strumenti di fruizione autonoma; controllo e ripristino del materiale di uso promozionale realizzato in accordo con il servizio Musei (brochure, etc.); coordinamento e gestione del bookshop del Museo di Palazzo Vecchio nonché del corner bookshop presso il Museo Novecento; formazione e aggiornamento del personale operante sui diversi servizi



INDAGINE QUALITATIVA

Anche per il 2017 abbiamo ritenuto fondamentale svolgere un'indagine qualitativa con l'obiettivo di misurare la percezione che il pubblico ha avuto di questo servizio. I questionari sono stati somministrati principalmente a Palazzo Vecchio e Museo Novecento dove si è registrato un maggiore numero di utenti. Le indagini svolte avevano come oggetto 4 aspetti principali dei servizi: canali di informazione/prenotazione scelti dagli utenti, la percezione della qualità delle informazioni ricevute, la percezione sui tempi di attesa registrati e la qualità complessiva del servizio. Le tipologie di utenti intervistati sono state due:

1. Privati Utenti generici che hanno seguito un percorso con MUS.E
2. Scuole Insegnanti di scuole primarie e secondarie

Di seguito i dettagli dei risultati qualitativi per tipologie di utenti intervistati:

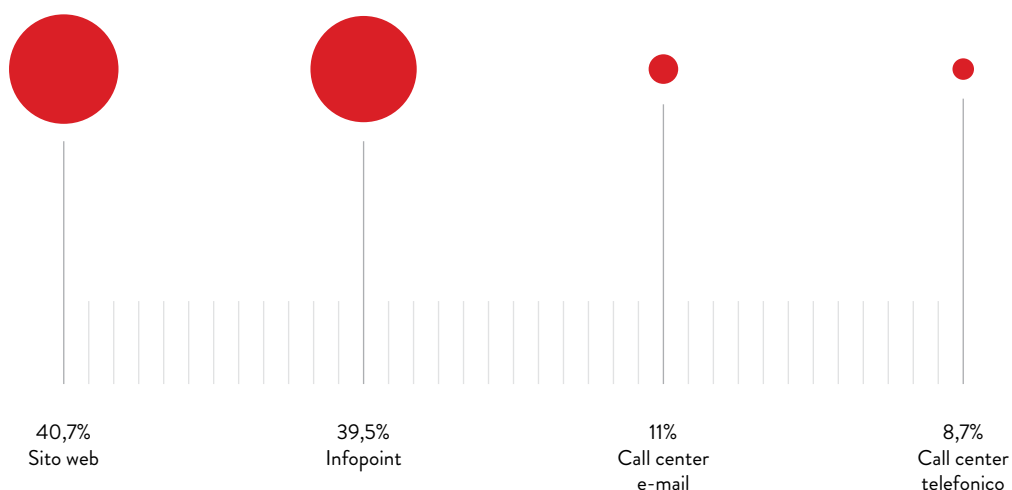
1. PRIVATI

1.1 CANALI DI INFORMAZIONE E PRENOTAZIONE

Si predilige
Infopoint e Sito

Al fine di programmare una visita e ricevere quindi tutte le informazioni necessarie per procedere con la prenotazione, gli utenti hanno usufruito maggiormente del nostro sito e dell'Infopoint. Come leggibile nel grafico, i metodi più utilizzati per la raccolta di informazioni sono Infopoint (più popolare fra gli italiani, e Sito web, più usato dagli stranieri).

Ha ricevuto le informazioni necessarie a programmare la visita attraverso:

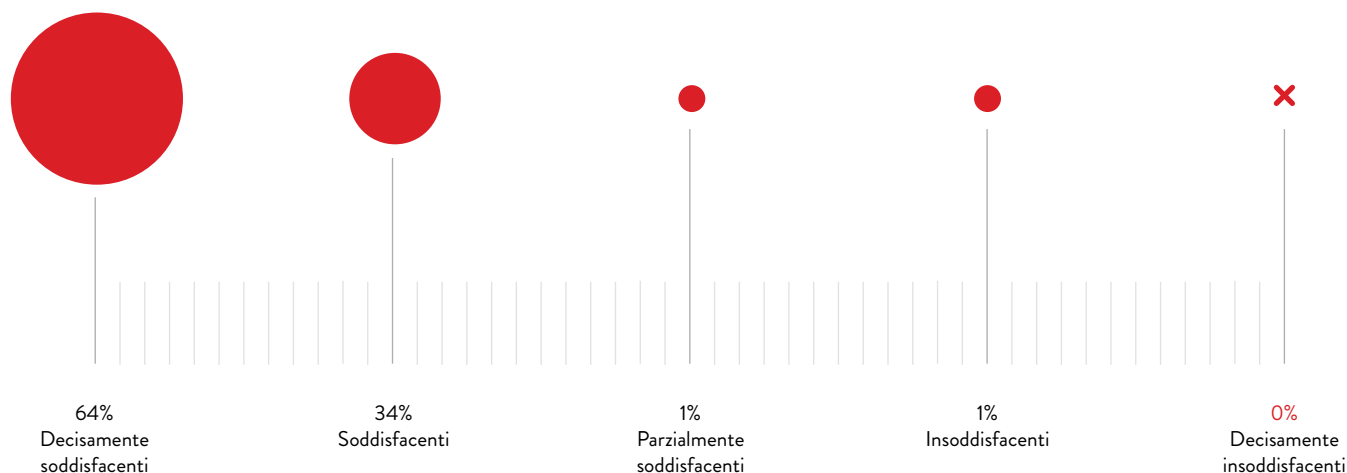


1.2 QUALITÀ DELLE INFORMAZIONI RICEVUTE

I canali utilizzati per entrare in contatto con MUS.E sono diversi e i dati riportati nel grafico sotto dimostrano una validità del servizio offerto su tutti; infatti la quasi totalità degli utenti ritiene di aver ricevuto informazioni decisamente soddisfacenti.

 Utenti Generici

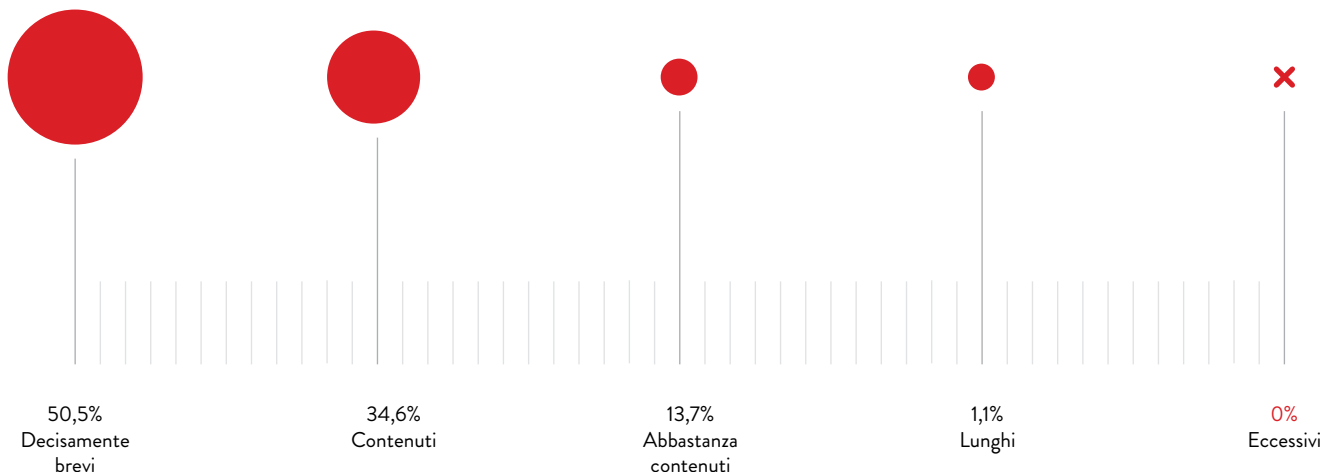
Le informazioni ricevute sono state:



1.3 TEMPI DI ATTESA

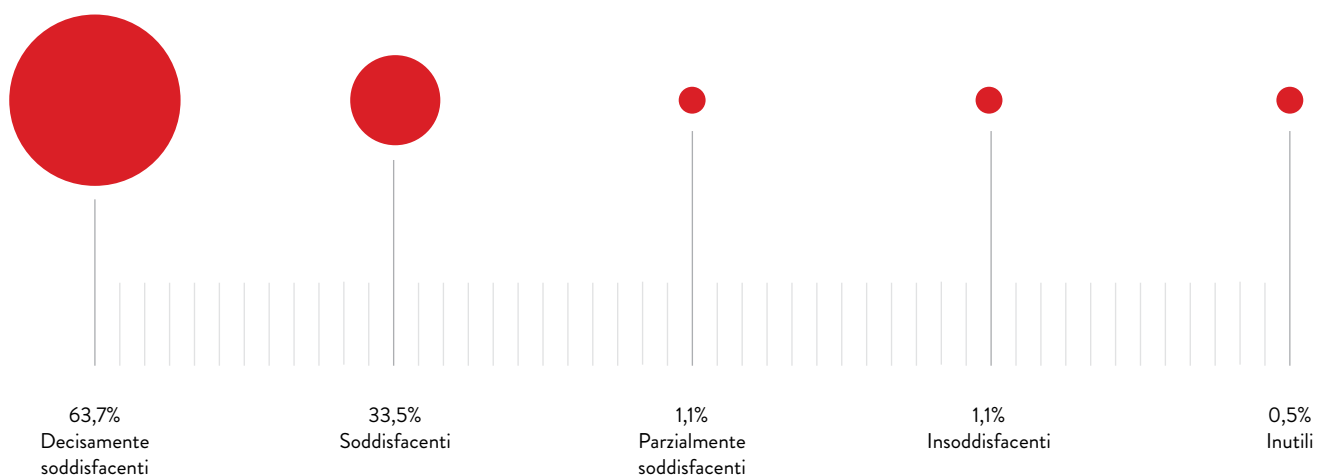
Molto positivo risulta il giudizio sui tempi di attesa, che vengono giudicati contenuti o molto brevi dall'85% dei visitatori intervistati.

a) I tempi di attesa sono stati:



Anche l'utilità delle informazioni ricevute viene giudicata molto positivamente, come si vede dal grafico qui sotto:

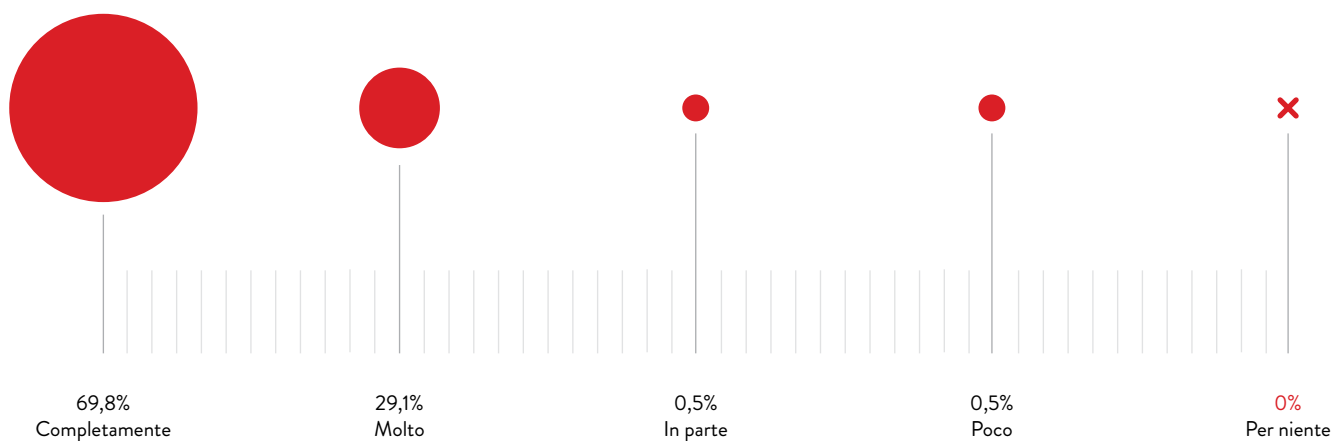
b) Le informazioni ricevute sono state:



1.4 SODDISFAZIONE GENERALE

La soddisfazione generale sui servizi di accoglienza, informazione e prenotazione è anch'essa complessivamente molto alta:

Quanto è complessivamente soddisfatto dei servizi di accoglienza, informazione e prenotazione?



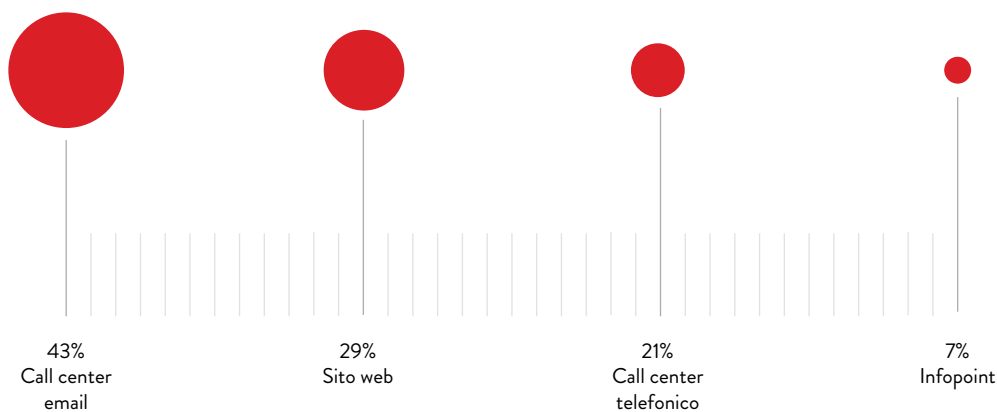
2. SCUOLE

2.1 CANALI DI INFORMAZIONE E PRENOTAZIONE

Le scuole prediligono canali di contatto per il reperimento delle informazioni e per l'eventuale prenotazione molto più diretti con l'Associazione. Infatti il 43% degli intervistati preferisce il classico call center telefonico o le email.

Si predilige l'Associazione

Canali per il reperimento delle informazioni necessarie a programmare la visita per le scuole:

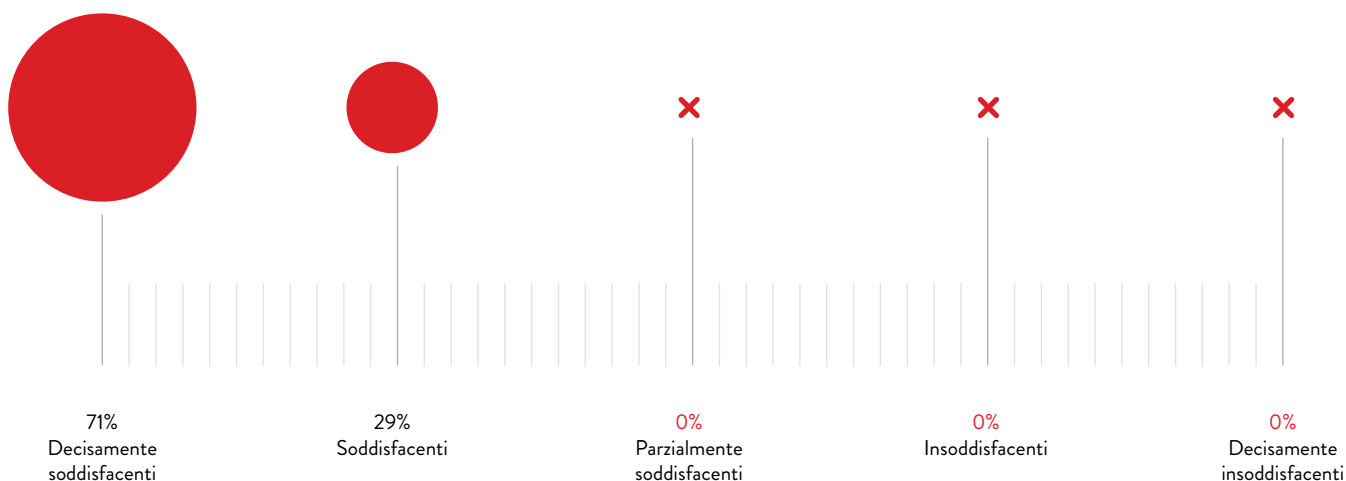


2.2 QUALITÀ DELLE INFORMAZIONI RICEVUTE


Gli insegnanti hanno giudicato decisamente soddisfacenti le informazioni ricevute

Insegnanti

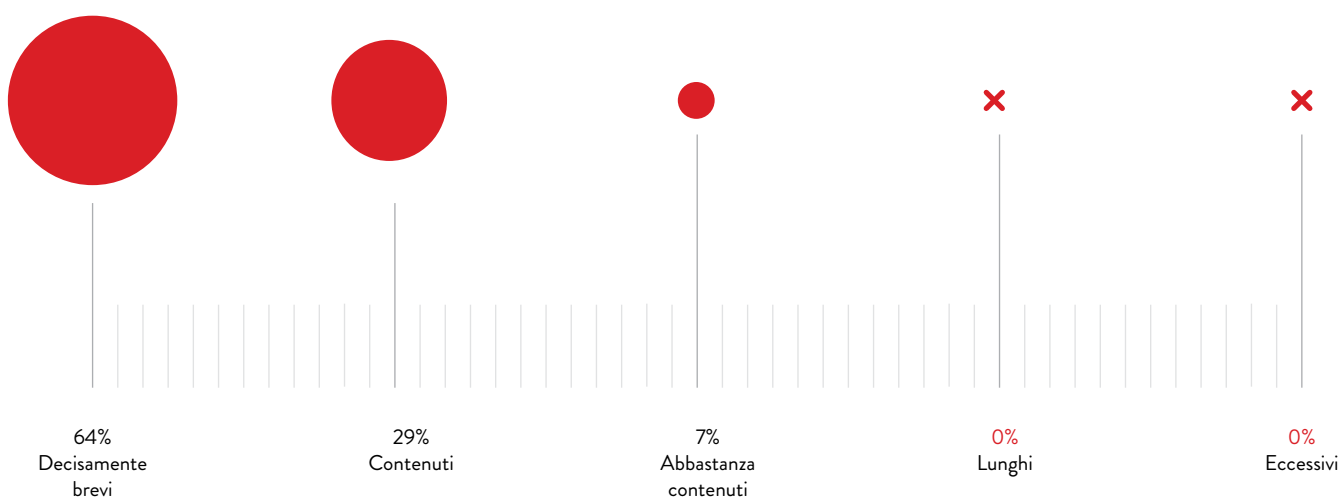
Le informazioni ricevute sono state:




2.3 TEMPI DI ATTESA

Insegnanti  I tempi di attesa per gli insegnanti sono stati decisamente brevi e contenuti

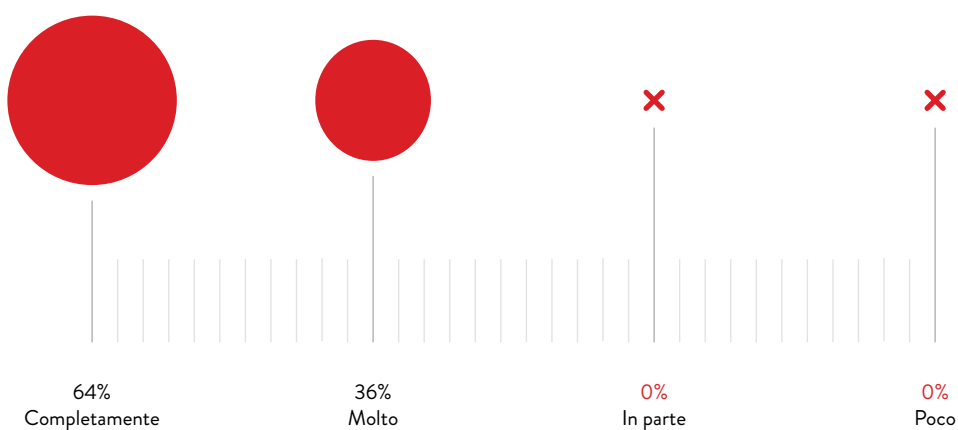
I tempi di attesa per gli insegnanti sono stati:



2.4 SODDISFAZIONE GENERALE

Insegnanti  Il grafico mostra come la totalità degli insegnanti risulta molto soddisfatta dei servizi di accoglienza, informazione e prenotazione.

Quanto è complessivamente soddisfatto dei servizi di accoglienza, informazione e prenotazione?



AREA MEDIAZIONE

5



LA MEDIAZIONE



PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Nell'ambito di una riflessione internazionale che vede i pubblici dei musei sempre più protagonisti nella vita dei beni culturali, tanto da determinare l'espressione di "museo antropocentrico", l'impegno e l'attenzione di MUS.E nei confronti delle diverse tipologie di visitatori sono stati di assoluto rilievo.

Grazie al sostegno e al supporto di importanti partner privati (Giotto FILA - Unicoop Firenze - Mukki - Publiacqua - Officina Profumo Farmaceutica Santa Maria Novella - GUCCI) è stato quindi potenziato il dialogo con le scuole, fiorentine ed extra-fio-

rentine, definendo un'offerta sempre più rispondente alle necessità didattiche degli insegnanti e formative dei bambini e dei ragazzi. In tal senso, la proposta inserita nel progetto Chiavi della Città dell'Assessorato all'Istruzione del Comune di Firenze - rivolta alle classi fiorentine - è stata ampliata e ridefinita alla luce dei feedback acquisiti e anche la programmazione per le scuole extra-fiorentine - che nei mesi primaverili affollano i musei cittadini - è stata disegnata in modo da consentire una fruizione calibrata e coerente con le loro esigenze.

Cogliendo lo spunto offerto dall'Alternanza Scuola Lavoro (che ha determinato un sostanzioso incremento della domanda di attivazione progetti in partenariato da parte degli istituti scolastici di secondo grado) sono state sviluppate tre linee di lavoro.

1. La prima ha visto collaborare gli studenti dei licei artistici nella progettazione e realizzazione delle attività artistiche e degli atelier d'arte nei musei
2. La seconda ha visto la costituzione di un Gruppo Teens con l'obiettivo di progettare iniziative, visite e attività "a misura dei teenagers"
3. La terza ha visto l'avvio del progetto Ambasciatori dell'arte, portando gli studenti ad accompagnare e supportare il pubblico in visita nei Musei Civici

Under 30 ciclo *Mysterion*

L'anno 2017 è stato anche l'anno dei giovani Under 30: nei primi mesi dell'anno - grazie alla collaborazione con l'Università degli Studi di Firenze - è nato il gruppo Giovani e Musei, che nel periodo successivo ha esplorato e frequentato i musei dando vita in autunno al fortunato ciclo di eventi riuniti sotto il nome di *Mysterion*.

Iniziativa e attività

Parallelamente, è proseguito il lavoro sul pubblico privato, con la definizione nei diversi luoghi culturali di un'offerta sempre più attenta ai gusti e ai tempi dei visitatori italiani e stranieri, ed è stata potenziata la programmazione rivolta ai residenti e alla comunità locale.

Oltre ai ricchi programmi delle Domeniche Metropolitane (le prime domeniche di ogni mese, con accesso gratuito per tutti i residenti in città metropolitana) sono stati attivati numerose iniziative e attività: si ricordano a titolo esemplificativo l'aperitivo per innamorati sulla Torre di Palazzo Vecchio per San Valentino, gli incontri sul valore dell'arte al Museo Bardini in partenariato con la Casa d'Arte Pandolfini; le conferenze sui grandi artisti del Museo Novecento; le proposte di "compleanni d'autore" per bambini e ragazzi; gli atelier d'arte sulle tecniche antiche e moderne; i campi invernali ed estivi per i bambini in vacanza dalla scuola; i laboratori di artisti contemporanei nel ciclo Murate Art Lab; le letture-laboratorio sui grandi albi illustrati connessi al patrimonio civico. Ed è all'interno di questo ultimo capitolo si annoverano le attività sulle Piccole storie di colori, connesse all'omonimo ciclo di volumi per bambini edito da Topipittori, che nel 2017 ha visto l'uscita dei libri dedicati al Giallo e al Blu.

Apertura delle porte della città

Meritano una nota particolare la straordinaria offerta di iniziative rese possibili dall'apertura al pubblico del Chiostro grande, del dormitorio e della Cappella dei Papi in Santa Maria Novella (già sede della Scuola Marescialli dei Carabinieri); la proposta di visite sulle porte e torri cittadine, che da Torre San Niccolò si è ampliata fino a comprendere Porta Romana, Torre della Zecca, Baluardo San Giorgio; e ancora la programmazione correlata alle mostre temporanee nei diversi musei: fra queste Ytalia. Energia Pensiero Bellezza, presso il Forte Belvedere e altre sedi cittadine, ma anche Glenn Brown. Piaceri sconosciuti al Museo Bardini, Adrian Paci. Di queste luci si servirà la notte al Museo Novecento o Urs Fischer in Florence in piazza Signoria.

Il Teatro nella Storia

La proposta di Teatro nella Storia si è sviluppata nel corso dell'anno portando il pubblico a "toccare con mano" volti e pensieri del passato (basti ricordare l'incontro con l'Elettrice Palatina per l'anniversario del 18 febbraio o la roboante rievocazione storica dell'incontro fra Napoleone e il Granduca Ferdinando III di Lorena), culminando nella definizione del format Giorgio Vasari racconta: nuova luce nel Salone dei Cinquecento, sviluppata intrecciando il racconto teatrale con un'innovativa regia illuminotecnica sui dipinti della sala messa a punto da Targetti e SILFI grazie a Confindustria.

Sul tessuto quotidiano di dialogo con i visitatori - reali, potenziali, desiderati e futuri - dei musei, qui sopra sintetizzato, si sono innestate tre grandi iniziative che hanno visto l'Area Mediazione fortemente impegnata:

1. LA MOSTRA CHIMERA RELOCATED

Vincere il mostro, presentata nei mesi di marzo-aprile 2017 nella sala di Leone X in Palazzo Vecchio in occasione del summit G7 Cultura, con lo studio e la ricerca archivistica e storico-artistica, l'edizione del catalogo e la predisposizione di un ricco programma di visite e attività

2. FIRENZE DEI BAMBINI

L'evento Firenze dei Bambini, che si è svolto nei giorni 19-20-21 maggio in tutta la città, dedicato a "La città come casa", che ha visto il coinvolgimento di centinaia di soggetti pubblici e privati nella predisposizione di attività per scuole e famiglie e una partecipazione di decine di migliaia di persone

3. I CONFINI DELLA MEDIAZIONE

Il convegno internazionale I confini della mediazione. Pubblici e professionalità, organizzato nei giorni 15-16 novembre con ICOM Italia e Università degli Studi di Firenze - SCIFOPSI grazie al sostegno della Regione Toscana. Le due giornate hanno raccolto le riflessioni e le esperienze più aggiornate tanto sul dialogo con i pubblici dei musei quanto sul profilo professionale del mediatore nei musei.

Allontanandosi da Firenze, per tutto l'anno 2017 è proseguito l'impegno nella direzione scientifica e nella valorizzazione del Museo delle Terre Nuove in San Giovanni Valdarno, all'interno del quale sono state sviluppate linee di lavoro e di azione rivolte alle varie tipologie di pubblico, dalle scuole alle famiglie, dai giovani agli adulti, dagli immigrati agli anziani. Si segnala, nella primavera, il concorso per giovani architetti Un'idea, una città messo in campo per favorire il dialogo museo-città, che ha visto vincitore il progetto Convivium di Laura Sattin per il loggiato di Palazzo d'Arnolfo.



INDAGINE QUALITATIVA

L'indagine è stata svolta attraverso la somministrazione di questionari nei Musei dove l'affluenza risulta essere maggiore. L'intenzione rimane comunque quella di estendere l'indagine anche i altri Musei a seconda della possibilità di investimenti nel medio-lungo periodo. Di seguito si riportano i risultati analizzati per Museo e utenti intervistati.

Palazzo Vecchio



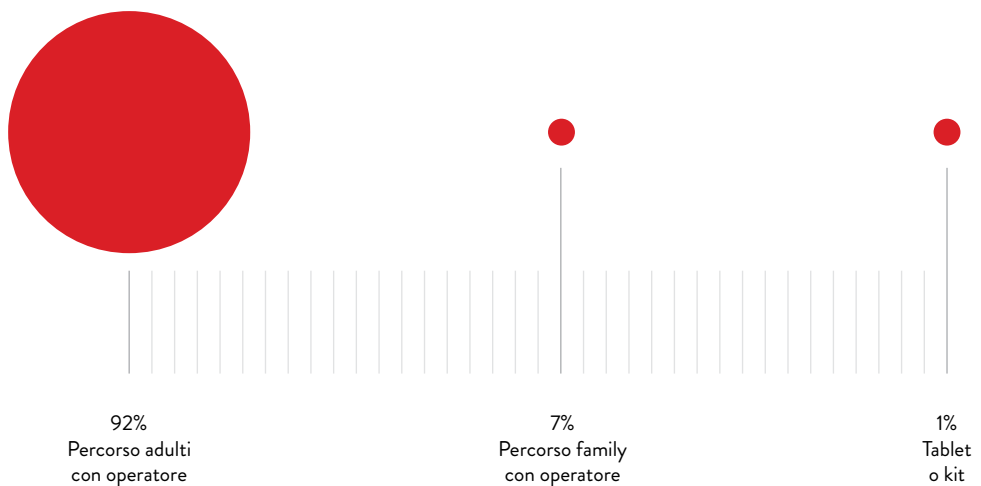
Utente generico



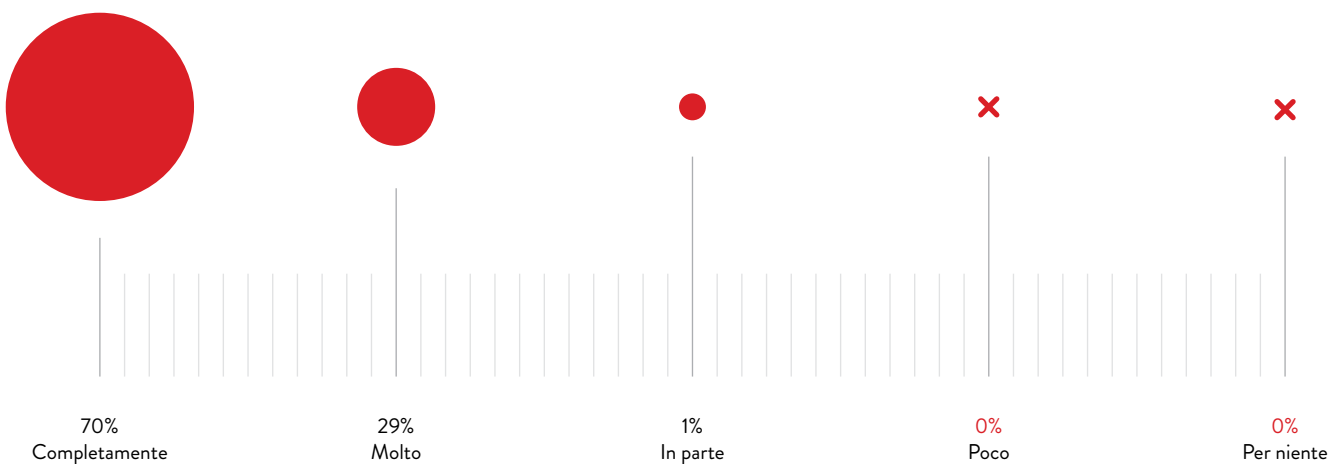
1. UTENTI GENERICI

Gli utenti che hanno usufruito dei servizi di mediazione (percorso adulti con operatore, percorso family con operatore, tablet o kit) sono più che soddisfatti del percorso scelto ed effettuato.

a) Di che servizio ha usufruito?

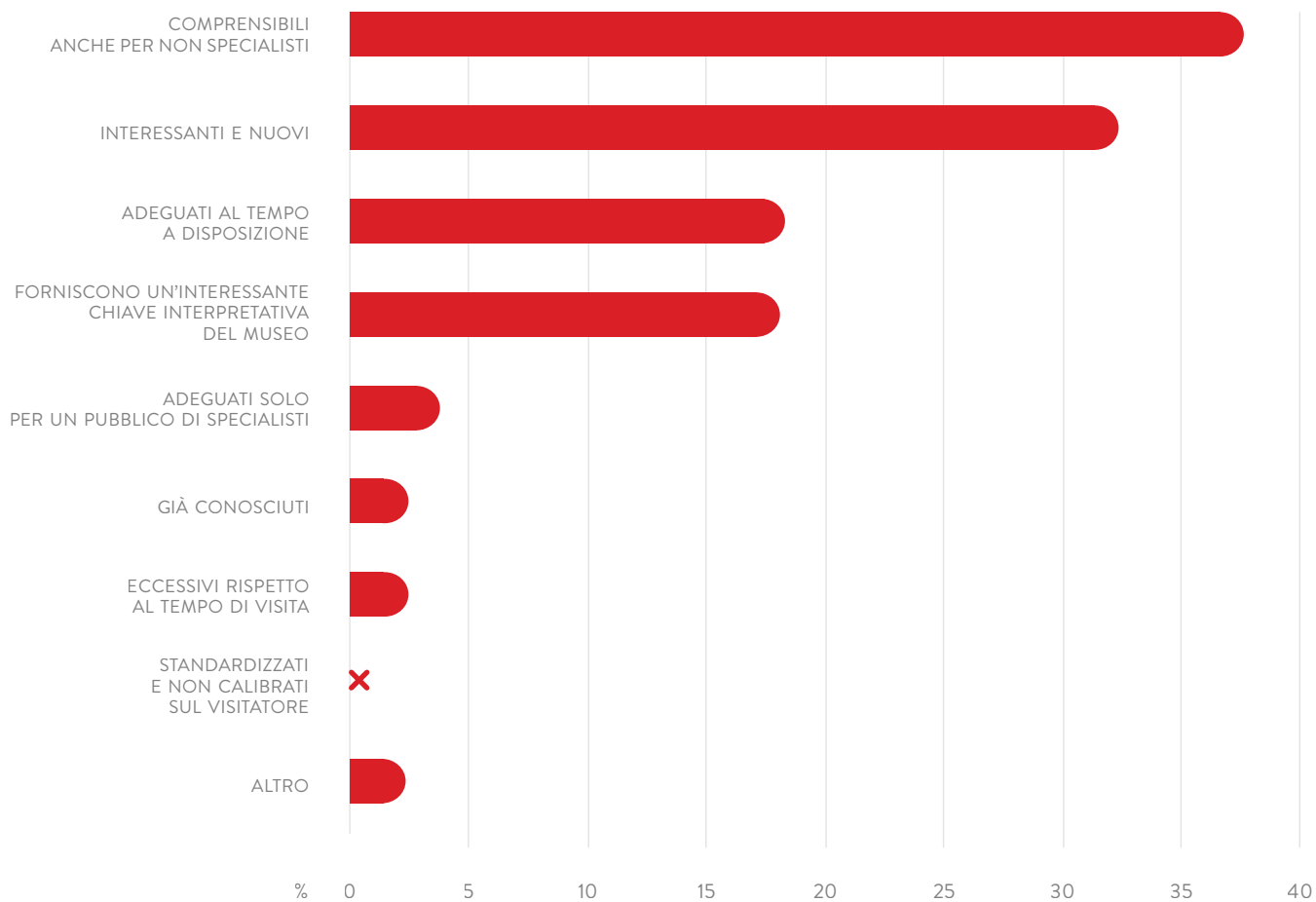


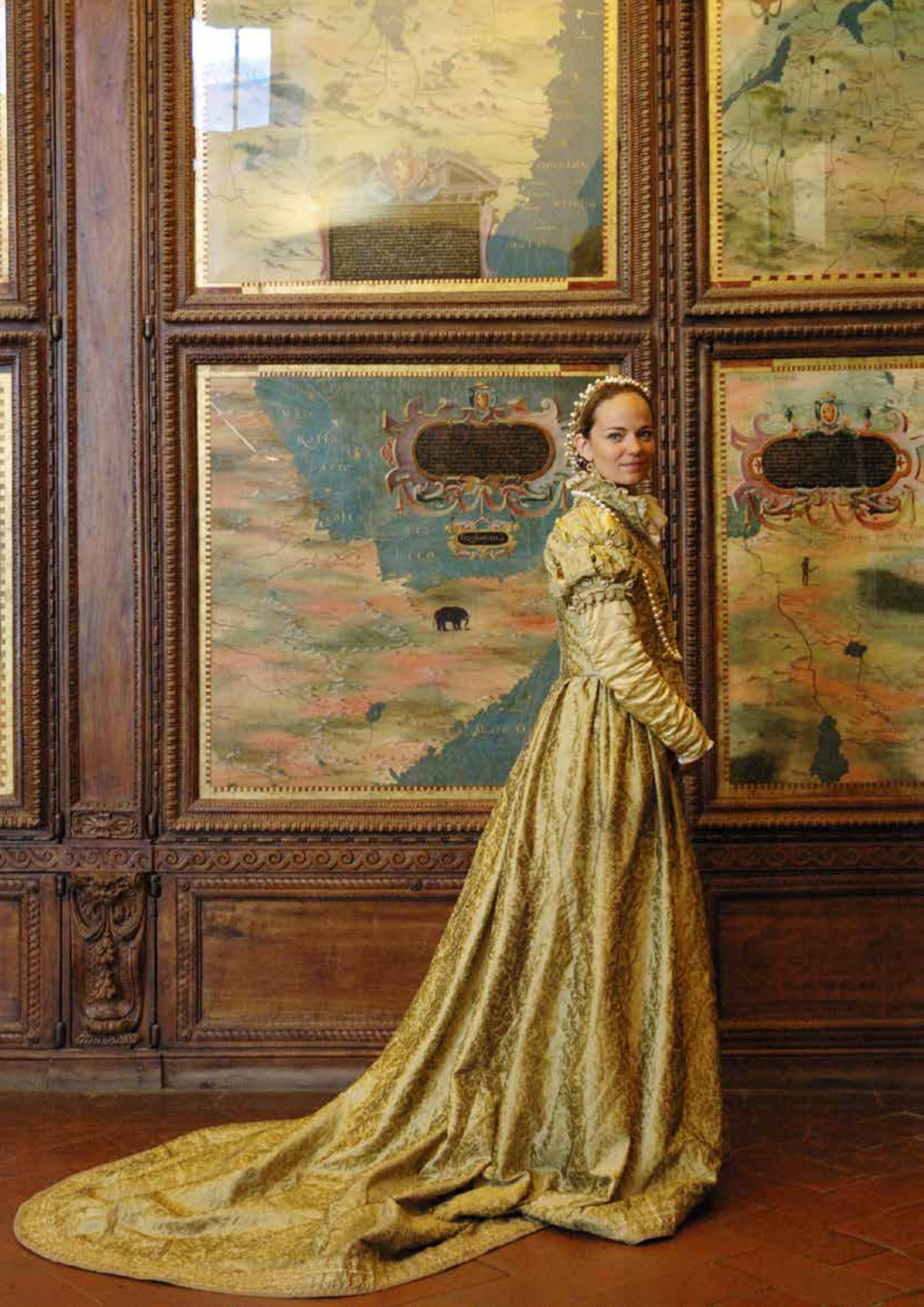
b) È soddisfatto/a del percorso di visita proposto?



La maggior parte dei percorsi, laboratori e visite prevedono il supporto di un mediatore che come abbiamo visto nel III capitolo relativo al personale la quasi totalità degli utenti considera professionale e fondamentale per una maggiore comprensione dei contenuti oggetto dell'attività. Il 36% degli utenti ha infatti definito i contenuti proposti comprensibili anche per non specialisti; il 31% li ha definiti nuovi e interessanti; il 17% ha ritenuto il percorso offerto come un'interessante chiave interpretativa del Museo.

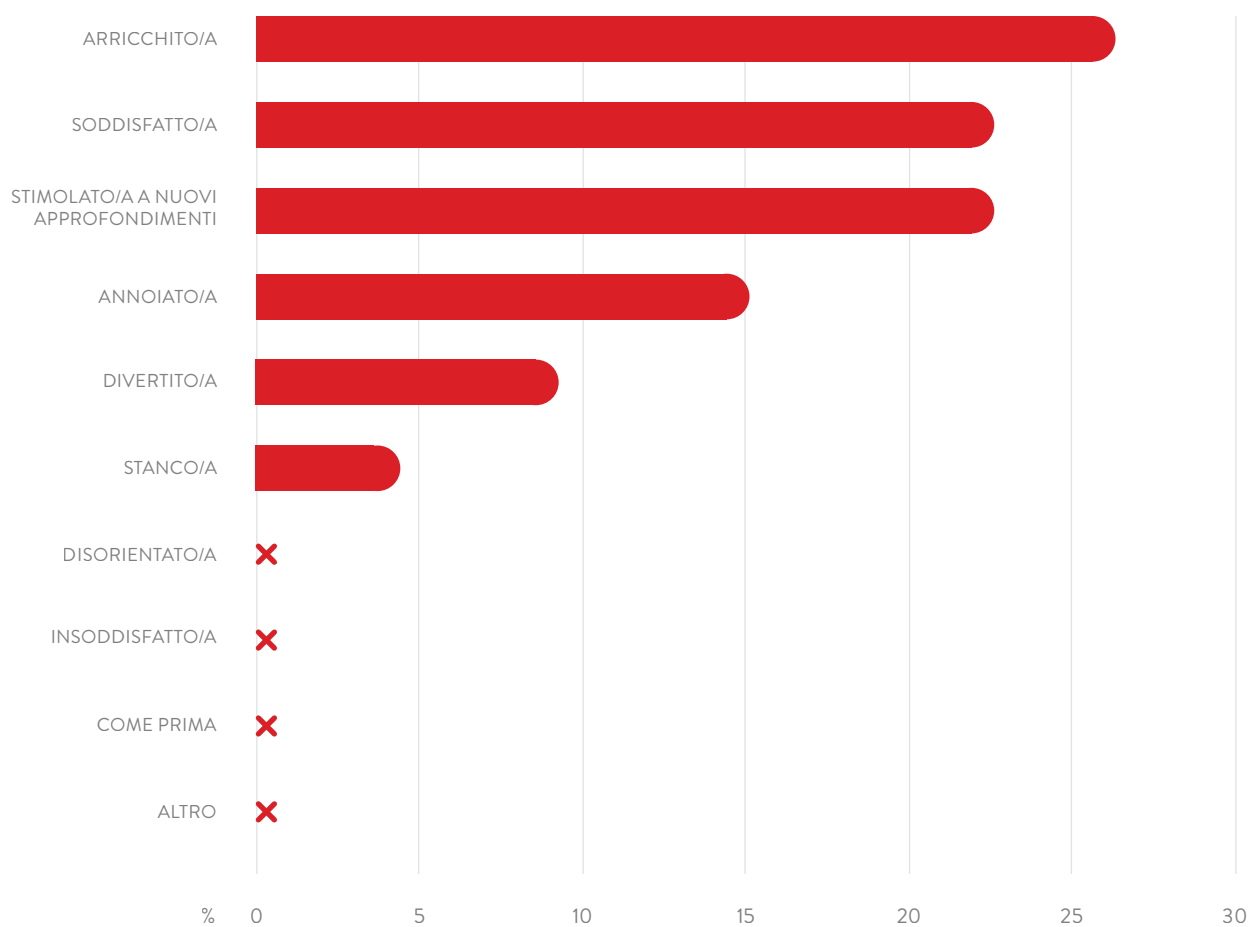
c) I contenuti proposti (operatore, tablet, kit) le sono apparsi:





Ogni utente ha recepito l'esperienza al Museo in maniera differente e il dato che ci teniamo a mettere in evidenza è che la totalità degli utenti intervistati non si sente "come prima". Ci siamo quindi focalizzati sui possibili effetti che come di seguito riportiamo sono di carattere assolutamente positivo. Infatti la maggior parte degli utenti, alla fine della visita, si è sentita arricchita, stimolata a nuovi approfondimenti e soddisfatta.

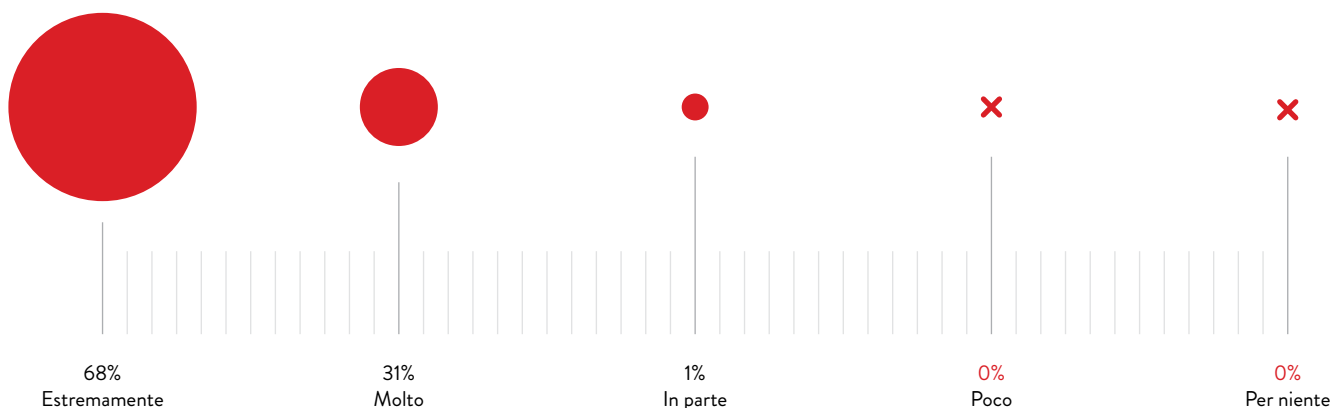
d) Al termine di questa esperienza si sente:



Il 98% degli intervistati suggerirebbero ad altri questa esperienza

In definitiva gli utenti intervistati si considerano estremamente soddisfatti della visita effettuata e consiglierebbero di certo l'esperienza ad altri.

e) Quanto è soddisfatto, nel complesso, della sua esperienza di visita?




2. GLI INSEGNANTI

Le scuole rappresentano un pubblico molto importante per MUS.E – l'Associazione nasce infatti come Museo dei Ragazzi- che di anno in anno cerca di approfondire sempre di più studi e programmi da poter offrire. Nel 2017 per la prima volta abbiamo pensato di costruire l'offerta didattica da mettere a calendario nel 2018 con gli insegnanti perché potessimo avere un'aderenza maggiore con quelle che sono le necessità formative.

Abbiamo indagato innanzitutto sui tempi di visita che di fatto si intersecano con l'attenzione che una classe può avere durante la visita. Infatti gli insegnanti intervistati hanno giudicato il tempo della visita in base all'atteggiamento tenuto dagli studenti durante la visita stessa. Dunque, secondo gli insegnanti, i tempi di visita sono adeguati e per alcuni anche un po' brevi.

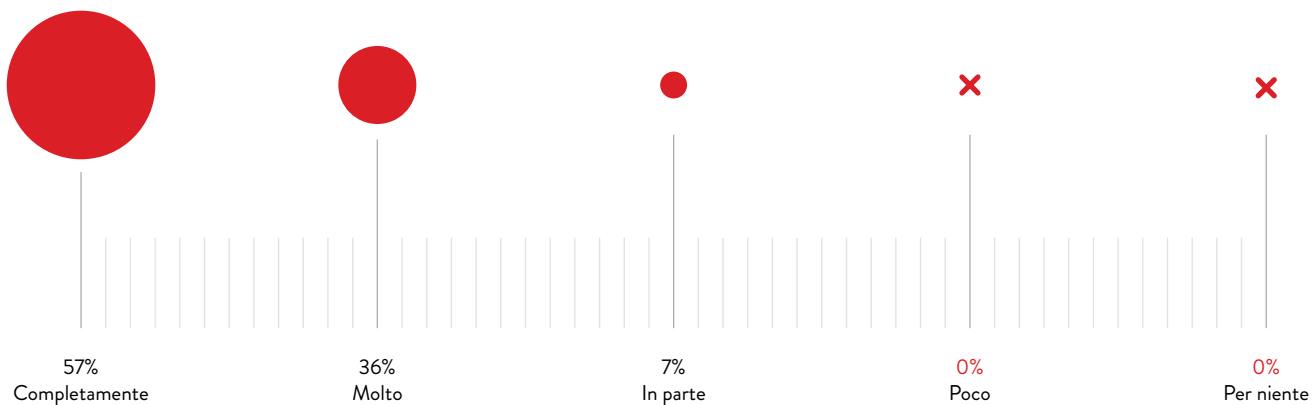
 Palazzo Vecchio

 Insegnanti

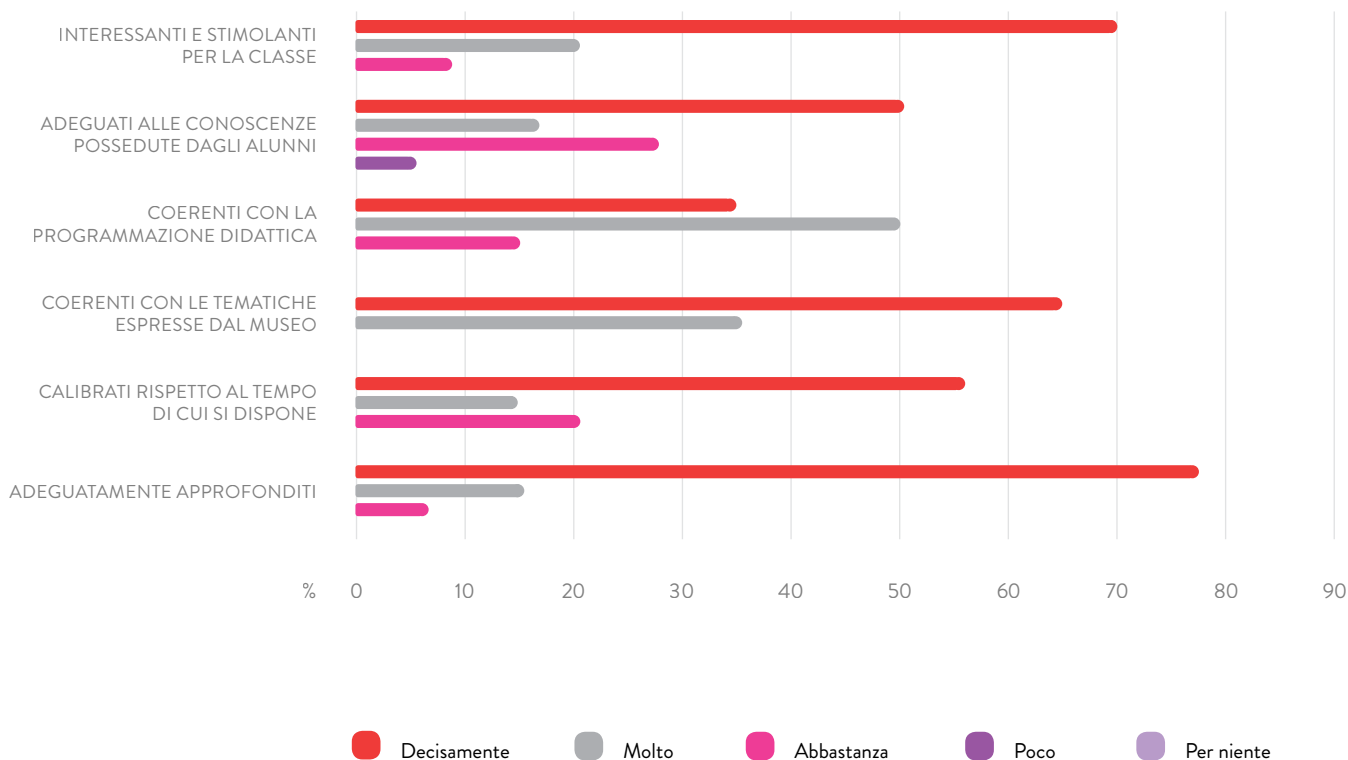


I percorsi proposti da MUS.E sono stati giudicati in maniera positiva. Gli insegnanti si ritengono molto soddisfatti.

a) Il percorso proposto ha soddisfatto le sue aspettative?

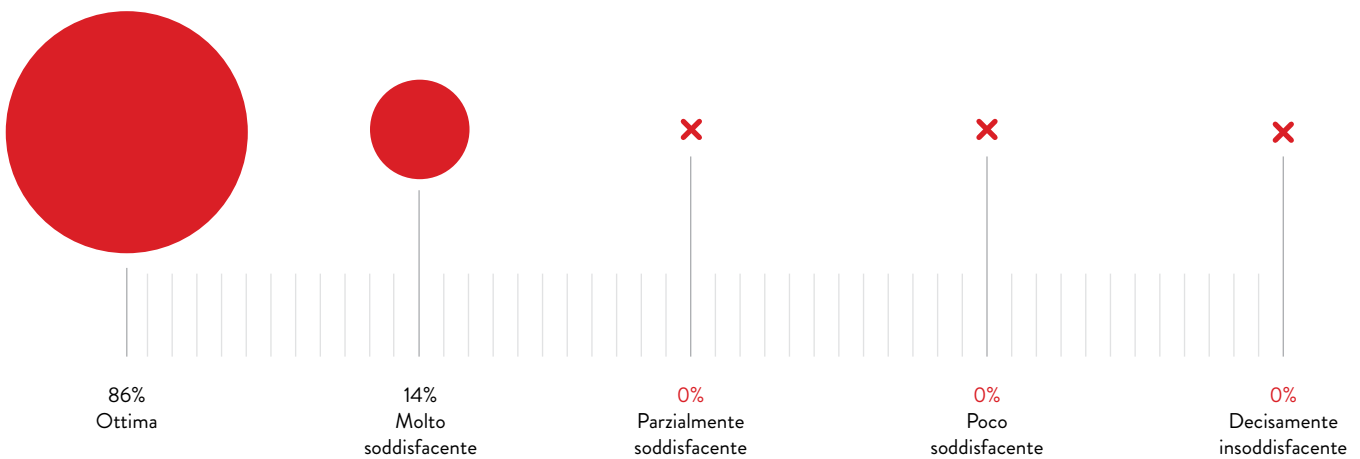


Come si evince dal grafico i contenuti sono stati decisamente approfonditi e calibrati rispetto ai tempi a disposizione. Inoltre i percorsi proposti sono stati coerenti con la programmazione didattica e adeguati alle conoscenze possedute dagli alunni. In definitiva le proposte di MUS.E sono giudicate interessanti e stimolanti per le classi.



La buona riuscita di un percorso è il risultato di un buon rapporto tra insegnanti e mediatori. La totalità degli insegnanti ritiene che i mediatori siano professionali e giudica l'esperienza complessiva di visita ottima e molto soddisfacente.

b) Come giudica l'esperienza complessiva di visita:



Il 100% degli insegnanti consiglierebbero senza dubbio l'esperienza giudicandola stimolante, interessante, formativa e divertente

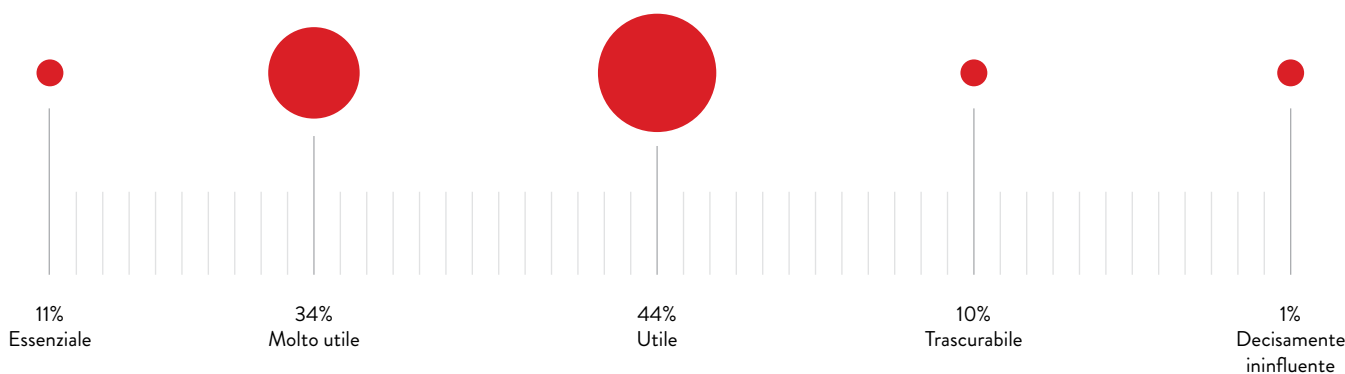


Torre di Arnolfo 
 Visitatori 

Nelle indagine svolte abbiamo voluto effettuare, in linea con gli anni precedenti, un focus sulla Torre di Arnolfo per la quale non si svolgono attività di mediazione “pure”, piuttosto c’è un’assistenza alla visita costante.

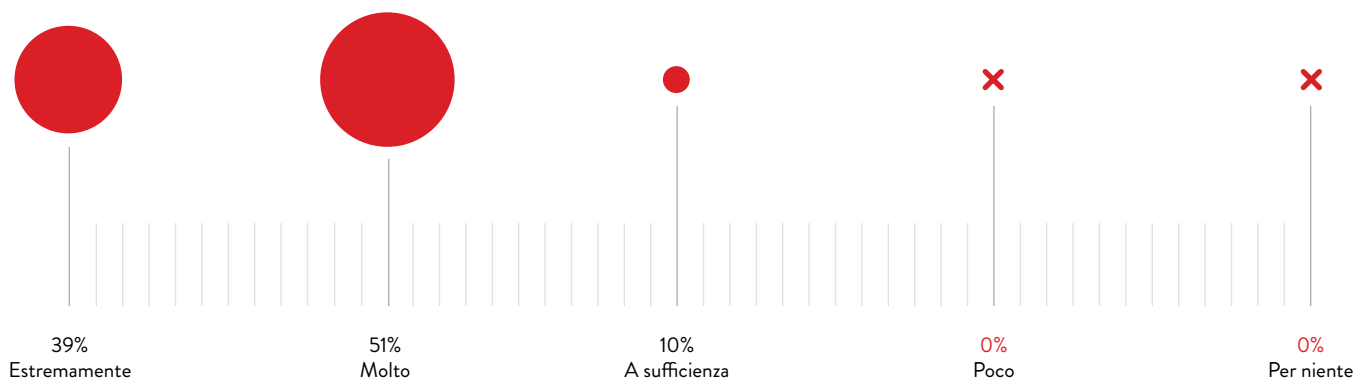
Il pubblico intervistato appartiene alla tipologia degli utenti generici. La maggior parte degli utenti intervistati considera molto utile la presenza di un operatore al fine della comprensione di questa parte del museo. Questo quindi valorizza il servizio di assistenza alla visita proposto in Torre.

a) Ai fini della comprensione di questa parte del museo, la presenza dell’operatore/operatrice appare:



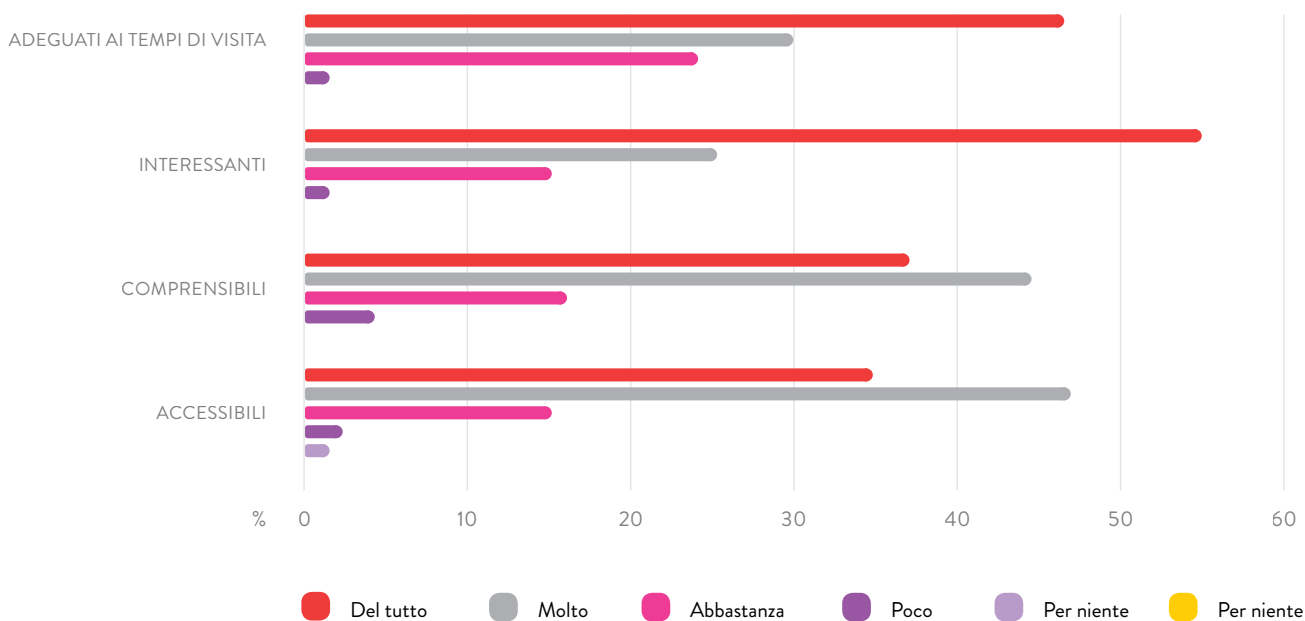
Dai dati riportati si può riscontrare che il parere degli utenti nei confronti degli operatori è molto positivo. Il 39% ha giudicato gli operatori estremamente professionali.

b) Durante la visita gli operatori/operatrici le sono sembrati/e professionali?



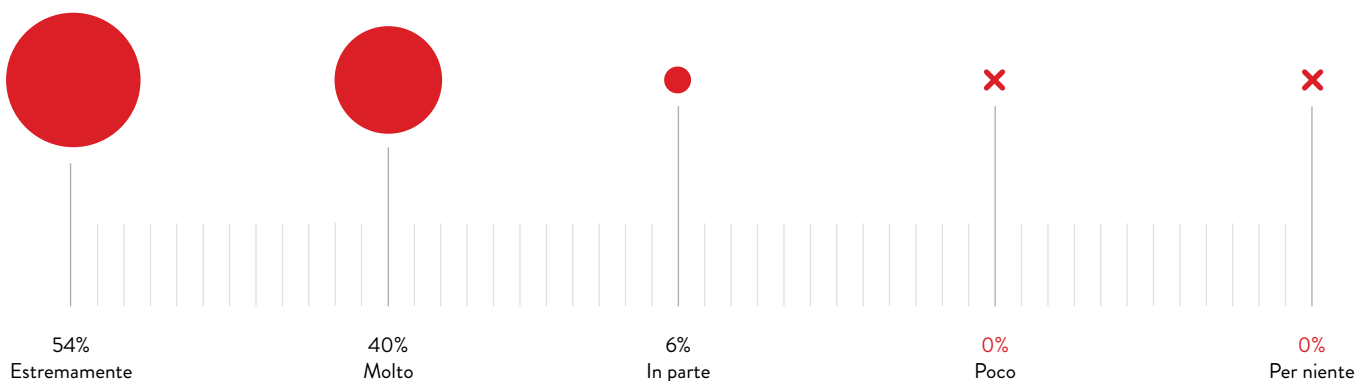
I dati del grafico riportano la valutazione dei contenuti che sono considerati del tutto interessanti, molto accessibili e abbastanza adeguati ai tempi di visita.

c) I contenuti proposti le sono sembrati



Infine il 54% si ritiene estremamente soddisfatto della visita.

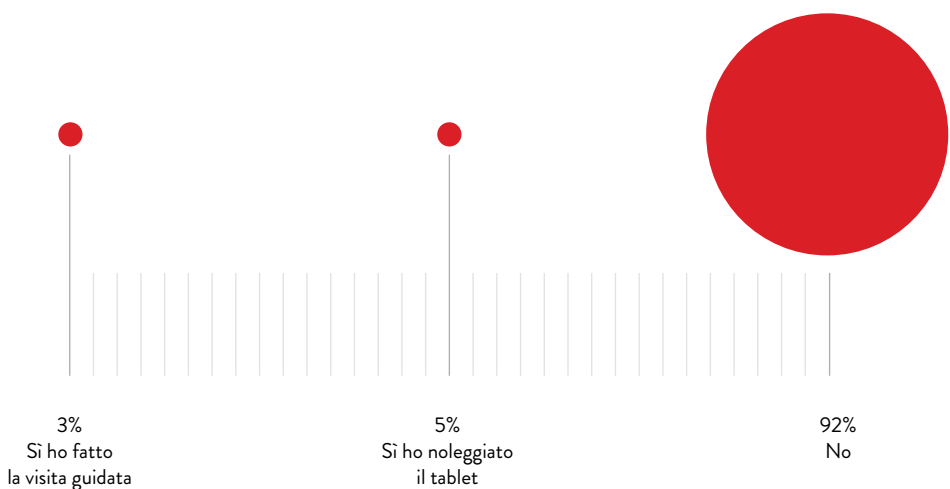
d) È soddisfatto della sua esperienza di visita?



Museo Novecento 
 Visitatori 

Per quanto riguarda Museo Novecento, la grande maggioranza dei visitatori (92%) sceglie di visitare il Museo autonomamente; dei restanti, il 5% sceglie di noleggiare un tablet e il 3 % preferisce la visita guidata.

a) Ha usufruito di un supporto alla visita proposto dal museo?

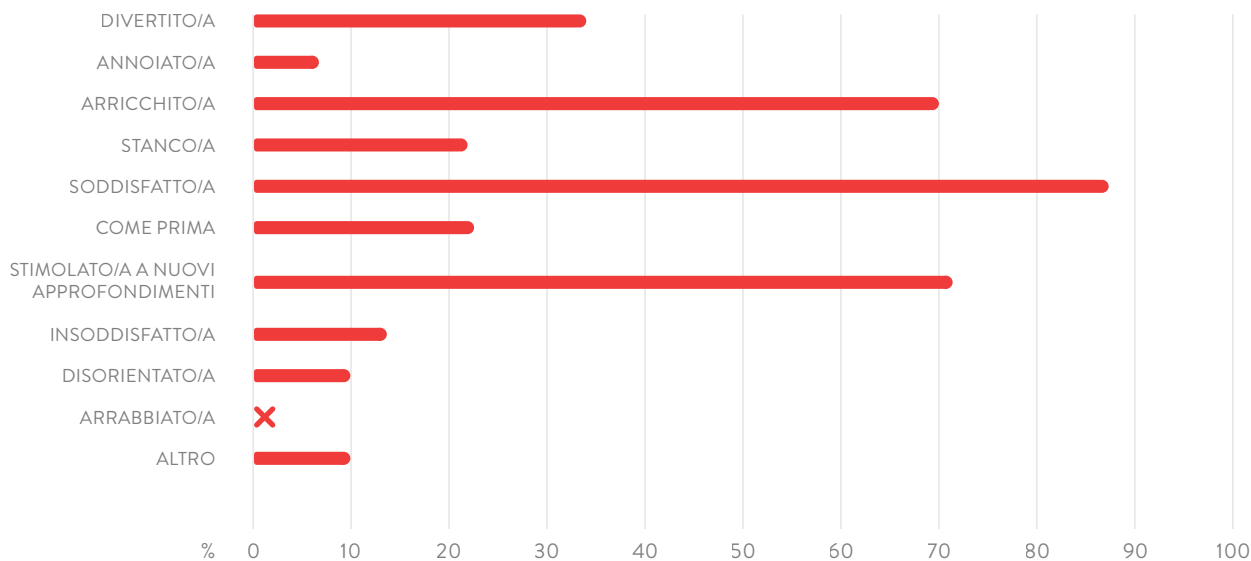


Fra coloro che scelgono di usufruire di un supporto, la maggior parte lo fa per approfondire aspetti poco conosciuti, mentre chi non lo fa principalmente preferisce l'indipendenza di poter visitare il museo per proprio conto.

| SÌ | | NO | |
|-----|---|-------|---|
| 55% | Approfondire aspetti che non conoscevo | 68,4% | Preferisco visitare in indipendenza |
| 0% | Ottimizzare il tempo ed il percorso di visita | 11,7% | Prezzo elevato |
| 20% | Fare un'esperienza divertente | 3,6% | Avevo già una guida esterna |
| 10% | Mi è stata suggerita | 9,7% | Non disponibile/ compatibile con i miei orari |
| 15% | Altro | 6,6% | Altro |

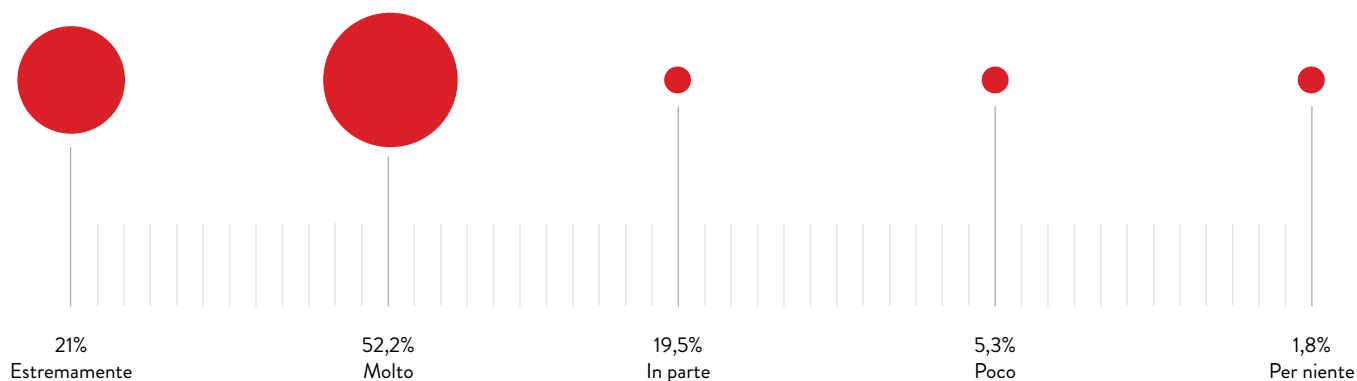
Al termine del percorso, la maggior parte dei visitatori ritiene che la visita abbia suscitato stati d'animo positivo o un arricchimento personale

b) Al termine di questa esperienza, si sente:



Anche la soddisfazione complessiva sulla visita risulta essere molto positiva:

c) È soddisfatto della sua esperienza di visita?





**MUSEO
NOVECENTO**





MUSEO NOVECENTO



PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Nel 2017 il Museo Novecento ha concluso il primo triennio di direzione scientifica secondo un progetto organico e coeso volto ad ampliare la programmazione sul Novecento ed il contemporaneo, valorizzare il patrimonio, coinvolgere attivamente pubblici diversi, costruire una rete di rapporti con istituzioni, enti e realtà culturali di rilievo locale, nazionale e internazionale. Il numero di visitatori registrato nel 2017 è stato pari a 41.868 con un incremento del 40% rispetto all'anno precedente.

Questo numero include sia i visitatori del Museo contati at-

traverso il sistema di bigliettazione sia le presenze agli eventi non totalmente soggette a bigliettazione che nel 2017, come nell'anno precedente, abbiamo voluto "certificare" attraverso un processo di monitoraggio giornaliero che ha previsto un verbale presenze redatto e firmato da un responsabile del conteggio delle persone.

Alla progettazione e direzione scientifica e al coordinamento della programmazione, si sono affiancate tutte le attività di gestione generale del Museo che hanno previsto:

1. La gestione della esposizione permanente e la valorizzazione delle collezioni del Novecento tramite un aggiornamento dei criteri espositivi
2. La ricerca e valorizzazione del patrimonio
3. Il coordinamento con il Servizio Musei relativamente alle politiche sui prestiti e alle campagne di restauro
4. Il monitoraggio continuo delle strutture e delle loro necessità di manutenzione ordinaria, con attenzione all'aggiornamento dei dispositivi e della segnaletica in merito a sicurezza, privacy ed altre normative vigenti
5. Il monitoraggio dello stato di conservazione e di tutela delle opere in dialogo con la curatrice, la sovrintendenza ed i restauratori
6. La costituzione, gestione e implementazione di un fondo librario e di un archivio sul Novecento
7. Il coordinamento, la ricerca e la raccolta di materiali per nuove acquisizioni;
8. L'aggiornamento dell'archivio digitale del museo degli strumenti digitali destinati ai visitatori, ovvero dei contenuti sui supporti multimediali
9. La formazione continua del personale, anche in collaborazione con l'area mediazione e l'area servizi al pubblico
10. Il fundraising per il sostentamento dell'intera programmazione

La programmazione si è articolata in cicli di incontri settimanali, conferenze, convegni, proiezioni, performance e concerti pensati come momenti di approfondimento critico sul Novecento e la continuità degli appuntamenti ha costituito un grande sforzo mirato a fare del museo un presidio e ha previsto la realizzazione di:

- 5 Giornate di studio di cui 1 seminario
- 7 Mostre e progetti site-specific
- 11 Performance ed eventi
- 6 Mise en place
- 16 Concerti
- 19 Proiezioni presentate all'interno di 2 rassegne tematiche
- 5 Visite guidate speciali con l'artista
- 2 Workshop
- 46 Conferenze
- 2 Convegni

MOSTRE E PROGETTI SITE-SPECIFIC

- Le mostre e i progetti site-specific hanno interessato vari spazi del Museo, favorendo l'apertura dell'istituzione alla città e coinvolgendo lo spazio piazza Santa Maria Novella e i suoi dintorni. Conclusasi la mostra **Maestà tradita** di Gaetano Pesce, ospitata dal museo, nel mese di Marzo, al piano terra, è stata prodotta e inaugurata la mostra **VISIONI DEL NORD**. Pittura estone della collezione Enn Kunila, 1910 – 1940 che ha preceduto la rassegna Konrad Mägi tenuta alla Gnam di Roma in autunno. Durante l'estate, in coerenza con la programmazione cittadina, il museo ha ospitato una parte della mostra **YTALIA**, un progetto espositivo promosso dal comune di Firenze e organizzato da Mus.e che ha coinvolto più sedi della città e diverse istituzioni (Musei civici fiorentini, Galleria degli Uffizi, l'Opera di Santa Croce e il Museo Marino Marini).
- Il museo Novecento ha progettato e organizzato un ciclo di incontri conferenze inserite nell'ambito del progetto **Beyond Borders. After the Flood: the Artists' Engagement**, progetto in collaborazione con l'Archivio Storico del Comune di Firenze, la Fondazione Centro Studi sull'Arte Licia e Carlo Ludovico Ragghianti, Advancing Women Artists Foundation e finanziato dal programma Sensi Contemporanei, promosso dall'Agenzia per la Coesione Territoriale in collaborazione con il MiBACT.
- Dal mese di Novembre ai primi di gennaio 2018 è stata ideata, progettata e organizzata dal museo la mostra **ADRIAN PACI**. Di queste luci si servirà la notte a cura di Valentina Gensini, nell'ambito del Progetto RIVA. La mostra, occasione di produzione di un nuovo video e di una nuova installazione, ha occupato il piano terra e il secondo piano creando un dialogo attento tra opere della collezione e dipinti e foto dell'artista, collegandosi con le altre sedi espositive della Murate, Pelago, Montelupo.

CONFERENZE, WORKSHOP, CONVEGNI

Rafforzando il dialogo con le istituzioni attive sul territorio, il Museo ha organizzato il ciclo di conferenze **PAGINE D'ARTE**, ha ospitato la seconda edizione del Black History Month Florence con conferenze e talk in lingua inglese, ha presentato le proiezioni per il ciclo **CIAK NOVECENTO** e numerosi concerti per il ciclo **MUSIC@NOVECENTO**.

PARTNERSHIP E COLLABORAZIONI

Nell'ambito della propria programmazione il Museo ha condotto un intenso lavoro di networking, consolidando e incrementando le precedenti partnership e collaborazioni con enti, istituzioni, fondazioni, associazioni, aziende, cooperative, collettivi, compagnie, gallerie, archivi, studi d'arte. In tale contesto proseguono anche i rapporti di stretta collaborazione con l'Università di Firenze e con altri Istituti di Formazione. Particolare attenzione è stata deputata alle ricerche di taglio museologico e di attenzione all'audience development, confluite in importanti convegni. Inoltre grazie alla partnership con l'Associazione Italiana Estonia, Kunilart, Ambasciata d'Estonia a Roma è stato possibile realizzare la mostra "Visioni dal Nord" di Enn Kunila.

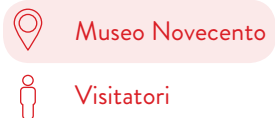


INDAGINE QUALITATIVA

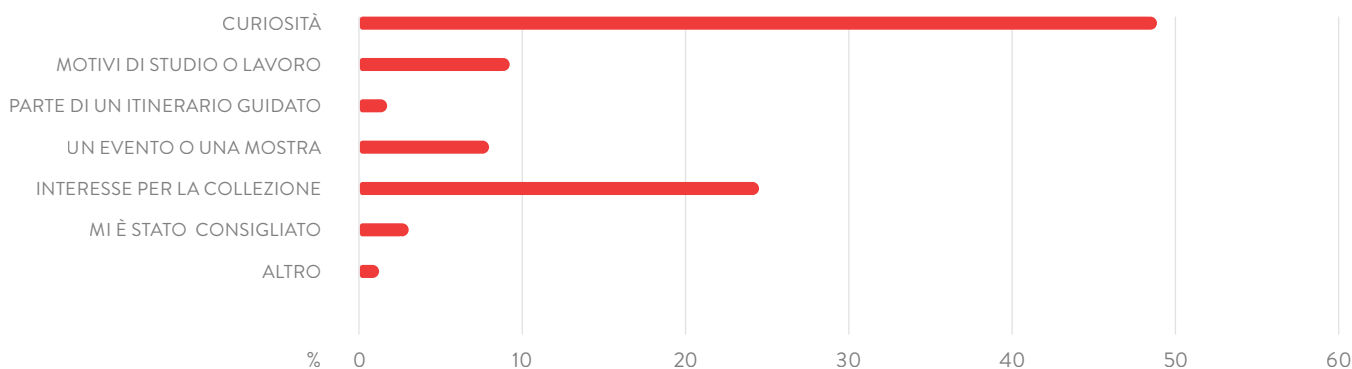
Le indagini svolte a Museo Novecento sono state nel corso del 2017 riviste in base ai mutamenti che hanno coinvolto e che coinvolgeranno per gran parte del 2018 il Museo. Sulla base dei dati raccolti ed analizzati è stato possibile prevedere delle misure correttive e strategiche da dover intraprendere già nella prima metà del 2018.

Oltre alle modifiche apportate al questionario rivolto agli utenti generici si è provveduto anche a formulare dei questionari ex novo rivolti alle scuole. In riferimento a questi ultimi non abbiamo avuto il tempo di somministrarli nel periodo di maggiore affluenza delle scuole e per questo motivo non riporteremo nessun risultato vista la poca rilevanza statistica in base al piano di somministrazione.

Dalle interviste dei visitatori si evince come il motivo principale che maggiormente spinge i visitatori ad entrare nel Museo è la curiosità, seguito da uno specifico interesse per la collezione.

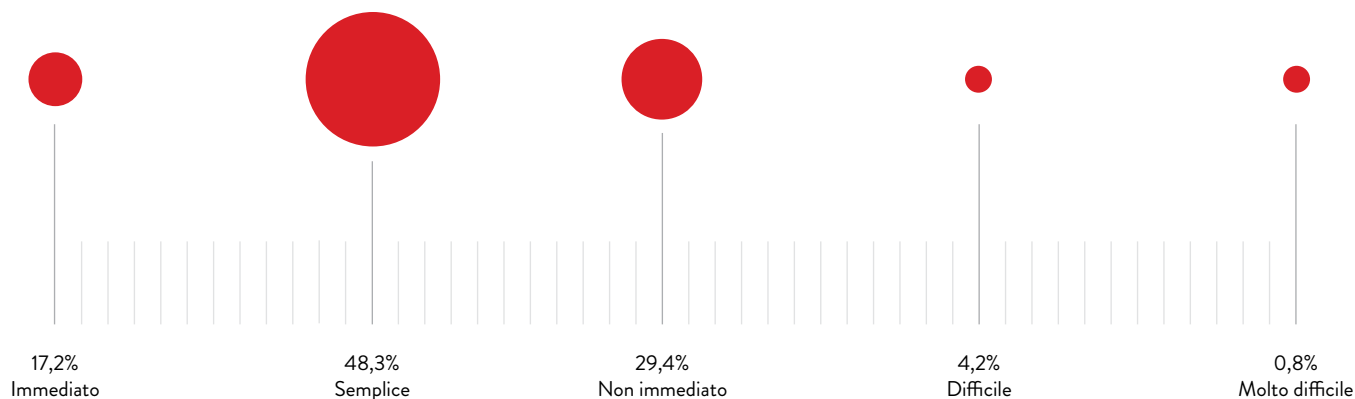


a) Cosa lo ha spinto a visitare il museo?



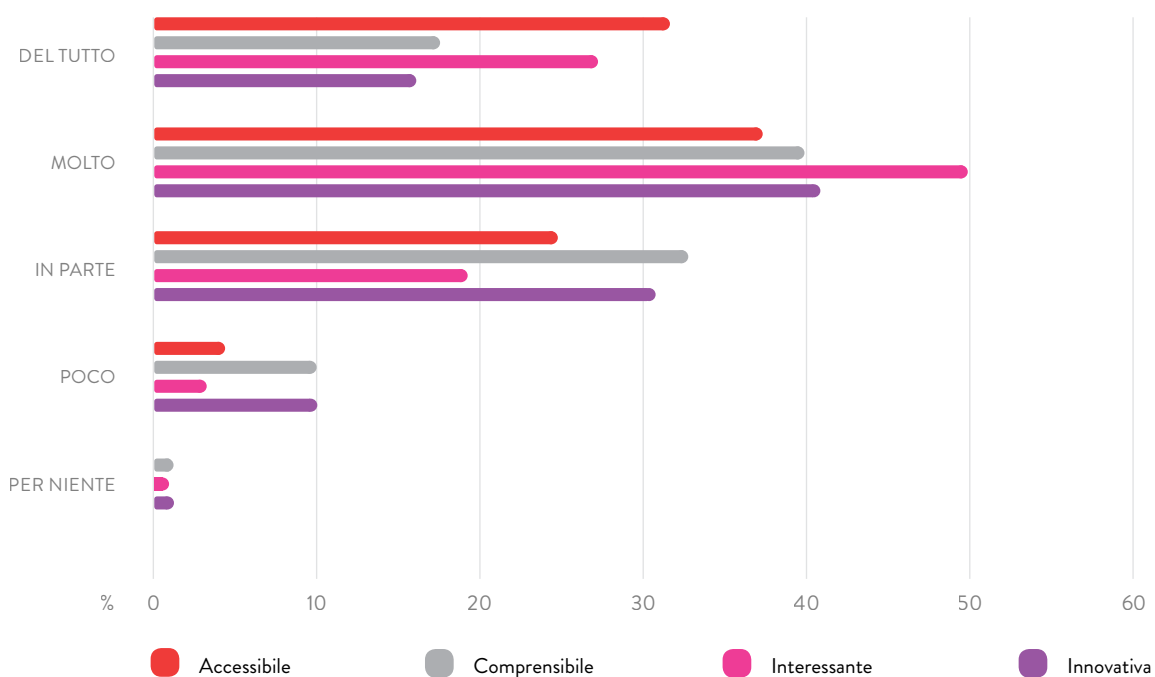
La maggioranza dei visitatori afferma di essersi orientato facilmente negli spazi museali, nonostante qualche difficoltà rilevata da circa il 35% degli utenti.

b) Orientarsi all'interno del polo museale è stato



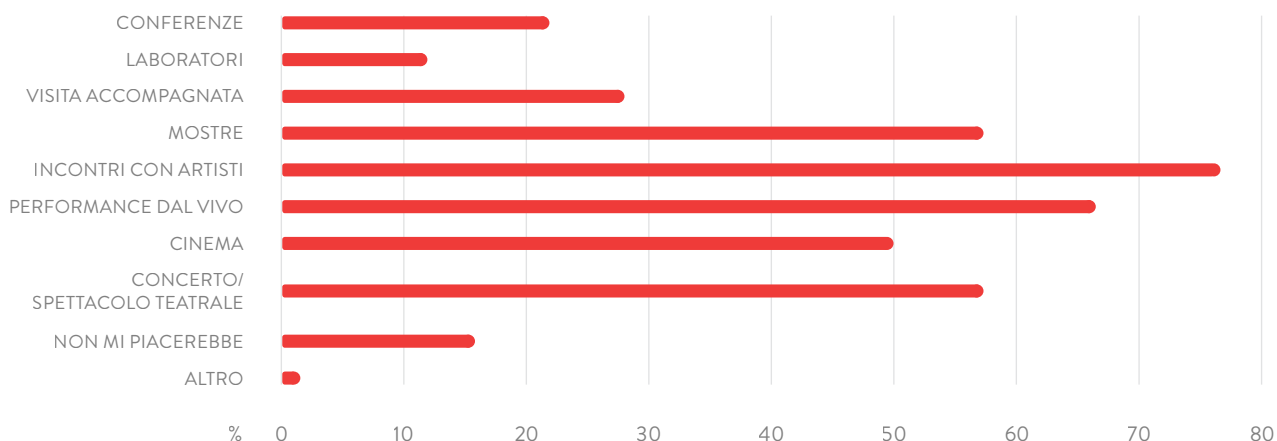
Il giudizio sull'esposizione, invece, risulta completamente o molto positivo nella maggioranza dei casi. In particolare, il 76% dei visitatori trovava l'esposizione permanente del tutto o molto interessante ed accessibile (70%), mentre il 57% ha un giudizio molto positivo su accessibilità e comprensibilità.

c) Ha trovato l'esposizione:



Fra i motivi per ritornare a Museo Novecento, spiccano, fra le preferenze dei visitatori, incontri con gli artisti, performance dal vivo, mostre, spettacoli teatrali e concerti che hanno animato la programmazione 2017.

d) In che occasione le piacerebbe maggiormente tornare al museo?



**LE MURATE.
PROGETTI ARTE CONTEMPORANEA**





LE MURATE. PROGETTI ARTE CONTEMPORANEA



PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Nel 2017, Le Murate. Progetti Arte Contemporanea ha proseguito la programmazione avviata dal 2014 legata ai linguaggi del contemporaneo, con un taglio interdisciplinare, aperto e inclusivo, riuscendo a raggiungere e coinvolgere un pubblico sempre

più ampio e diversificato: non solo addetti ai lavori ma bambini, giovani, anziani, migranti e rifugiati, persone con diverse abilità o residenti ed operatori di RSA.

PRODUZIONE E PROGRAMMAZIONE

Grazie alla versatilità degli spazi che si prestano a una continua ridefinizione, sono state realizzate 16 esposizioni temporanee, 13 eventi performativi, 61 giornate di convegni/conferenze/talk, 31 workshop e visite speciali, organizzati o selezionati con stringenti criteri di qualità, che hanno coinvolto la cittadinanza in modo attivo e partecipato, indirizzandosi con attenzione particolare ad un target giovane.

1. I NUMERI DE LE MURATE. PROGETTI ARTE CONTEMPORANEA

63 partnership attivate con enti, istituzioni e associazioni

313 artisti coinvolti

14.240 utenti

+44% di aumento di presenze artistiche rispetto al 2016

33 programmi di residenza

1. L'EMEROTECA

L'Emeroteca, aperta gratuitamente tutti i pomeriggi dal martedì al sabato dalle 14.30 alle 19.30, offre connessione wi-fi gratuita e 31 riviste internazionali di arte, architettura, design e musica contemporanea – nell'edizione cartacea ed ulteriori in digitale, sui 4 tablet messi a disposizione del pubblico –. Dodici postazioni di studio accolgono quotidianamente studenti e utenti adulti, divenendo un luogo d'incontro, di scambio e aggiornamento sulla cultura contemporanea. Per una capillare valorizzazione della sala riviste dal 2015 Le Murate. Progetti Arte Contemporanea aderisce al circuito SDIAF delle Biblioteche Civiche fiorentine.

2. IL PROGETTO RIVA

Una piattaforma artistica e interdisciplinare che coinvolge Le Murate. Progetti Arte Contemporanea, il Centro di Ricerca, Produzione e Didattica Musicale Tempo Reale, la

Fondazione Studio Marangoni, si è ritrovato quale network sinergico che unisce competenze di più ambiti disciplinari. RIVA si struttura come un cantiere di ricerca comune attorno al fiume Arno, e coinvolge artisti, architetti, curatori, operatori culturali e istituzioni in una progettualità culturale, artistica, ambientale e sociale. Come nel 2016 RIVA ha invitato performer, artisti visivi, fotografi e sound artist a svolgere un periodo di residenza nella città di Firenze volto alla realizzazione di interventi e progetti artistici site-specific; workshop e momenti di formazione per giovani artisti del territorio; talk e incontri sul tema della valorizzazione del parco fluviale. A partire dal 50° anniversario dell'alluvione, grazie al programma Sensi contemporanei per la Toscana, RIVA intende agire sull'immaginario collettivo, stimolare nuove visioni progettuali per il futuro, oltre che sensibilizzare alla definizione di buone pratiche e atteggiamenti responsabili nei

confronti del territorio e delle tematiche ambientali. Le residenze d'artista e le iniziative promosse da RIVA hanno così portato alla restituzione di un ritratto inedito del fiume, delle sue comunità e della sua storia nell'intento di coinvolgere attivamente la cittadinanza con particolare attenzione ai giovani. Oltre agli artisti, hanno contribuito alla progettualità di RIVA sociologi, architetti, curatori, antropologi, filosofi, biologi e scienziati, offrendo alla comunità un contributo specifico sui temi della sostenibilità ambientale e culturale, e del rapporto tra produzione culturale e territorio. Gli artisti coinvolti nel progetto RIVA 2017 sono stati: Studio ++, Adrian Paci, Radio Papesse, Residenza Flux, Tempo Reale, LWCircus, Davide Viridis e Katrinem coinvolgendo, oltre al territorio del comune di Firenze anche i territori dei comuni di Montelupo Fiorentino e Pelago.

Partnership:

Regione Toscana
 Agenzia per la coesione,
 Programma Sensi
 Contemporanei,
 Università di Firenze,
 Accademia di Belle Arti
 di Firenze,
 Forum Austriaco di Cultura
 di Roma,
 Caab 008,
 Camera di Commercio
 di Firenze,
 Robert F. Kennedy Center
 for Justice&Human Rights,
 ADI Toscana,
 Tempo Reale,
 Fabbrica Europa,
 Fondazione Studio
 Marangoni,
 Firenze dei Teatri,
 ANCI,
 Fondazione Michelucci,
 Syracuse University,
 Rive Gauche,
 Platform A,
 Scuola Musicale di Fiesole,
 Conservatorio
 Luigi Cherubini

2. ADRIAN PACI

La Mostra ADRIAN PACI. Di queste luci si servirà la notte è stata un importante progetto 2017-2018, presentata dal Ministro della Cultura dell'Albania.

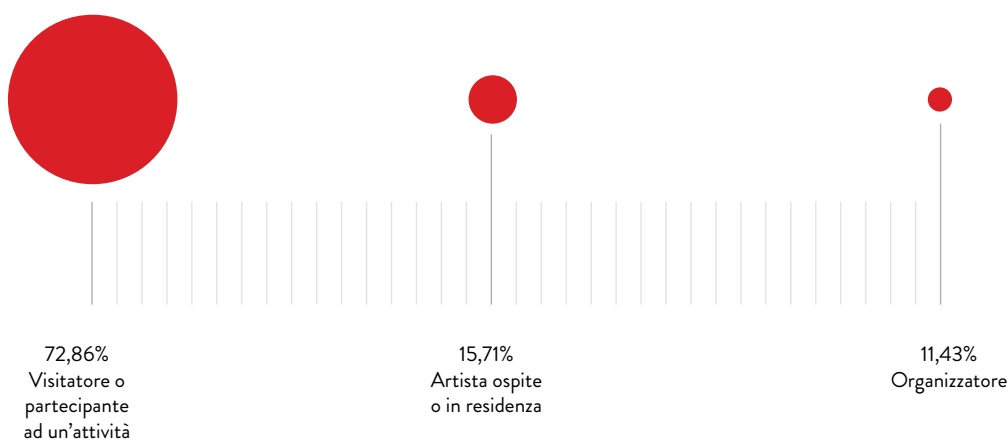
Concepito come un progetto triennale, sostenuto da MiBACT, Agenzia per la Coesione della Presidenza del consiglio dei Ministri "Progetto Sensi Contemporanei", Regione Toscana e Comune di Firenze, il Progetto RIVA aggiornerà il palinsesto nel 2018.

INDAGINE QUALITATIVA

Nel 2017 l'indagine svolta alle Murate in riferimento ai Progetti di Arte Contemporanea MUS.E rappresenta un'estensione dell'attività di analisi svolta per l'Annual Report. Abbiamo voluto creare un questionario ad hoc al fine di indagare sul pubblico promiscuo e centrale dello spazio e sulla percezione che esso ha avuto dell'offerta culturale proposta.

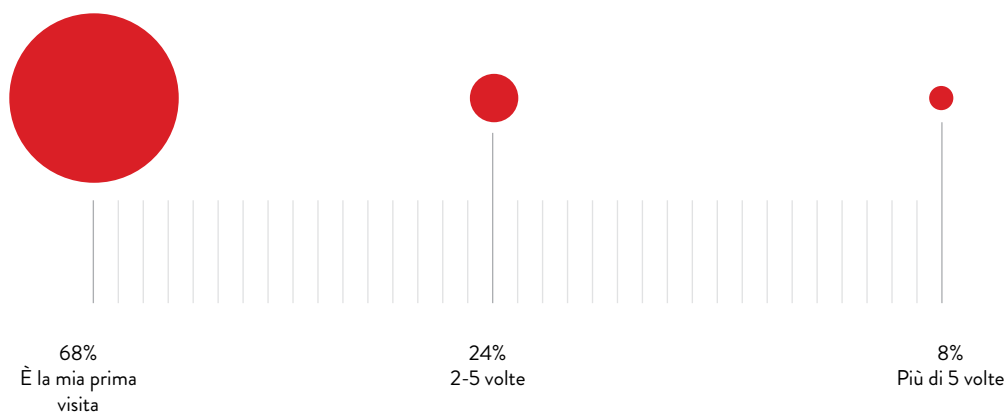
Anzitutto è stato chiesto all'intervistato di "identificarsi" in una delle 3 categorie. La percentuale di visitatori e/o partecipanti alle attività, risultato questo molto importante per uno spazio che fino a poco tempo fa era considerato molto di nicchia e rivolto soprattutto agli artisti.

a) Il pubblico è:



Abbiamo proseguito la nostra indagine analizzando la frequenza delle visite alle Murate. Una percentuale elevatissima di "prime volte" valorizza una maggiore attrattività dello spazio da parte di ogni tipologia di utente. Altro dato decisamente di rilievo è la % di pubblico centrale ossia di utenti che si possono considerare frequentatori dello spazio.

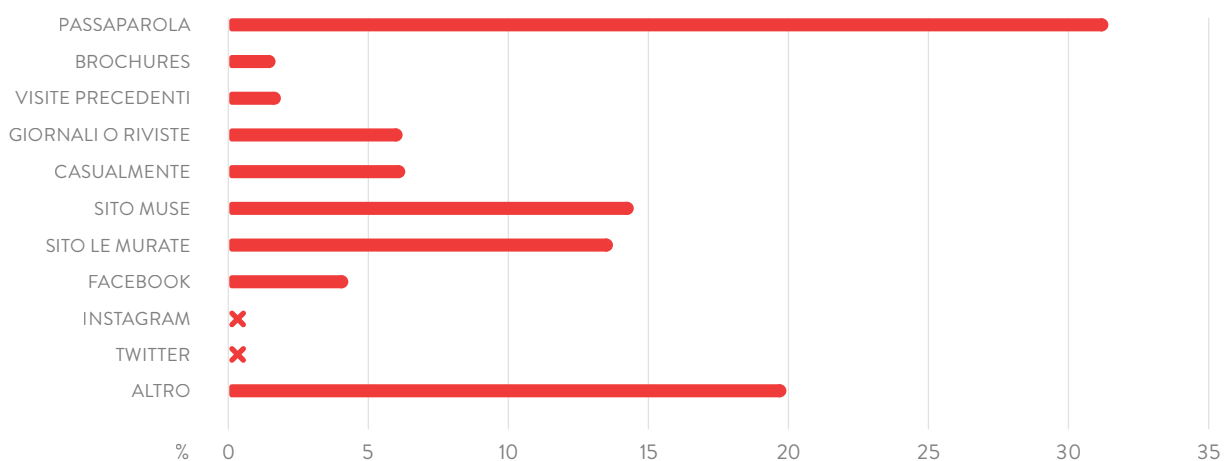
b) Quante volte è stata/o a Le Murate. Progetti Arte Contemporanea?



Il **passa parola** ed il **sito MUS.E** risultano essere i due canali di conoscenza maggiori.

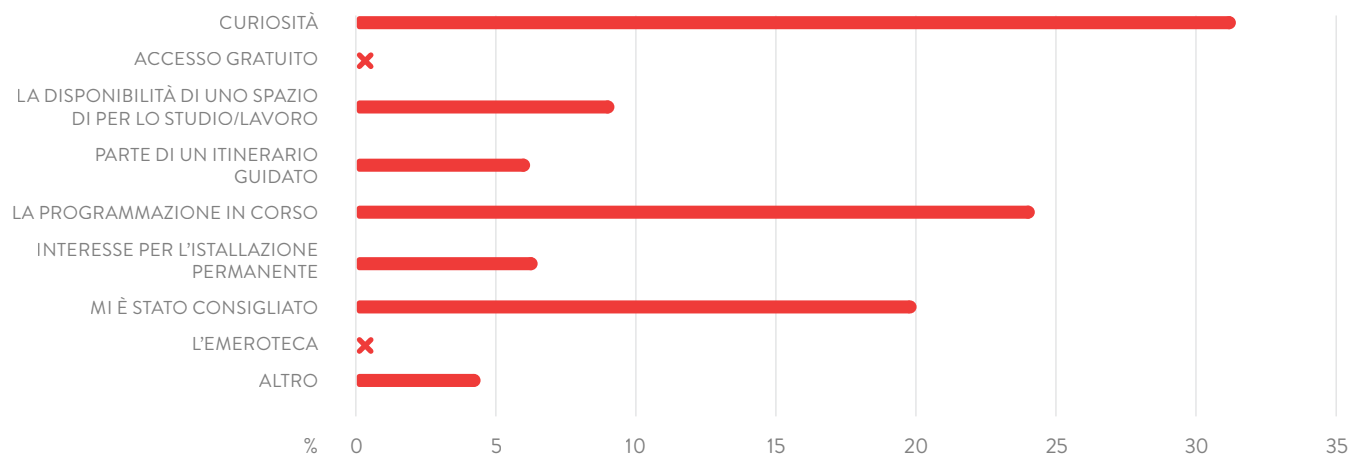
Il **passa parola** ed il **sito MUS.E** risultano essere i due canali di conoscenza maggiori, come si evince dai grafici che seguono. Interessante è la percentuale riscontrata su Facebook che valorizza le azioni di comunicazione digitale intraprese su questo spazio.

c) Come è venuto a conoscenza de Le Murate. Progetti Arte Contemporanea?



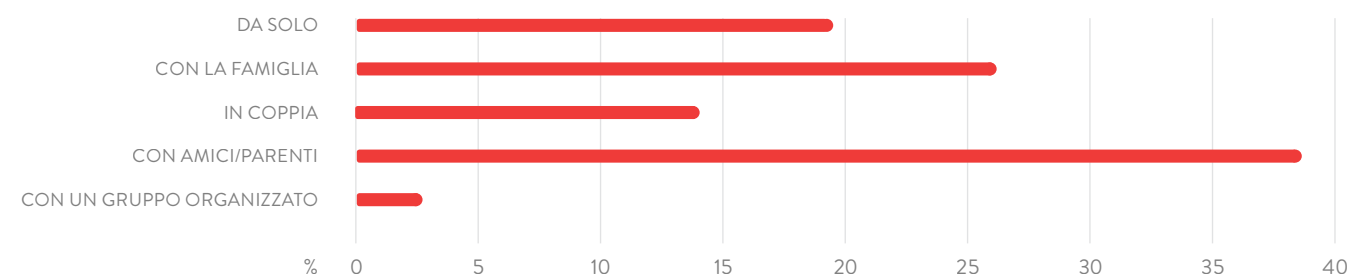
d) Cosa lo ha spinto a visitare questo spazio?

Le ragioni che hanno spinto l'utente ad avvicinarsi e quindi a visitare e/o frequentare le Murate sono riportate nel grafico che segue. Spicca la curiosità!



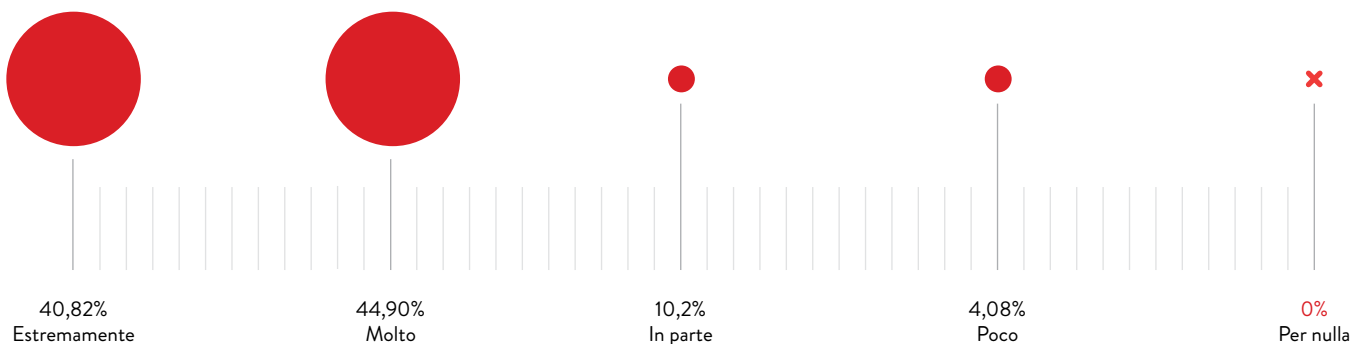
e) Con chi è venuto?

Sulle modalità di visita notiamo invece una maggiore percentuale di condivisione dell'esperienza con amici e parenti.



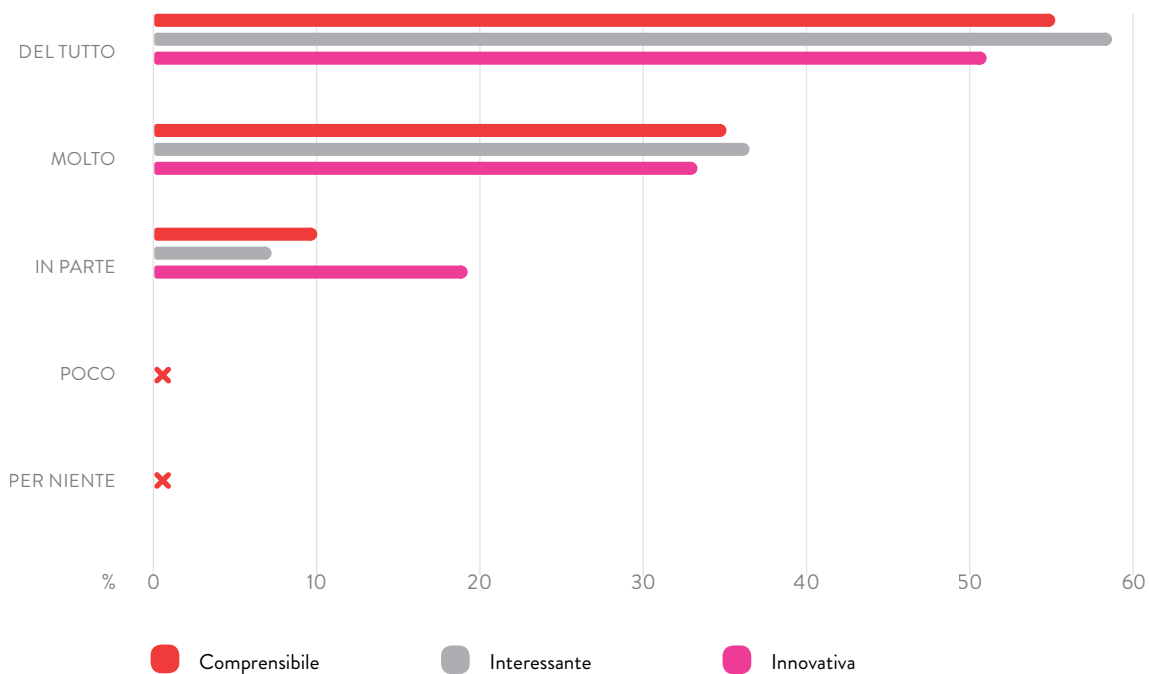
Spicca la **curiosità**
e la visita con **amici e parenti**.

f) Lo spazio è stato trovato con facilità?



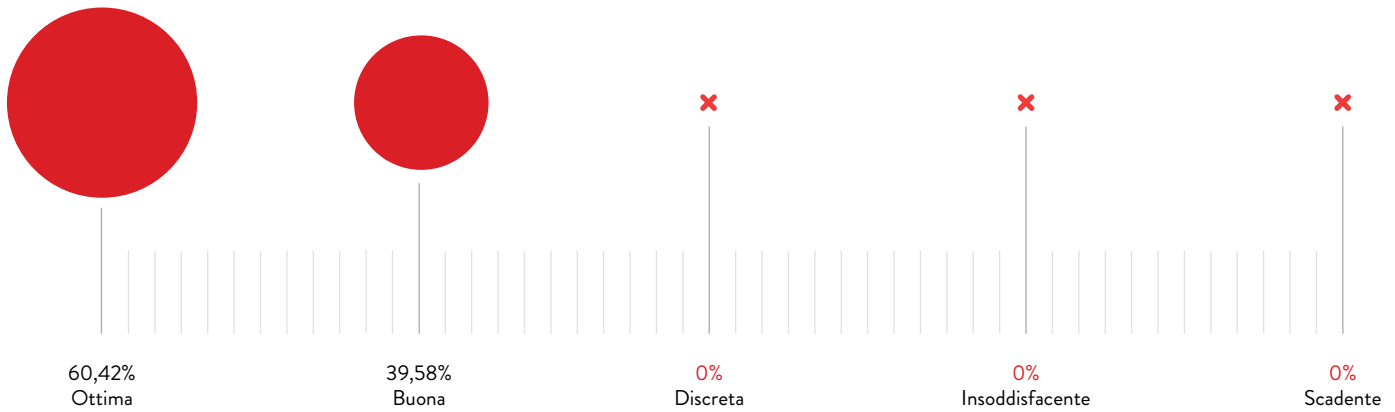
f) Come giudica la proposta culturale che ha trovato nello spazio?

La proposta culturale è stata giudicata dagli intervistati in maniera decisamente positiva come emerge dal grafico che segue:



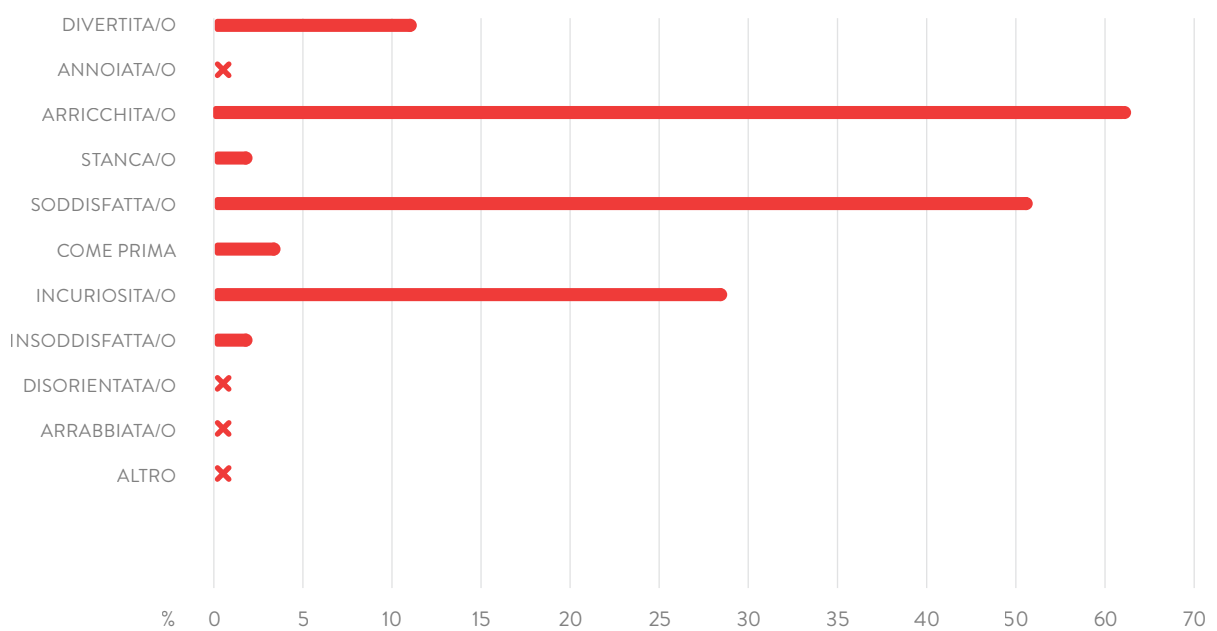
g) Come giudica l'esperienza complessiva?

In generale la totalità degli intervistati giudica l'esperienza positivamente.



h) Al termine di questa esperienza si sente? (max 2 risposte)

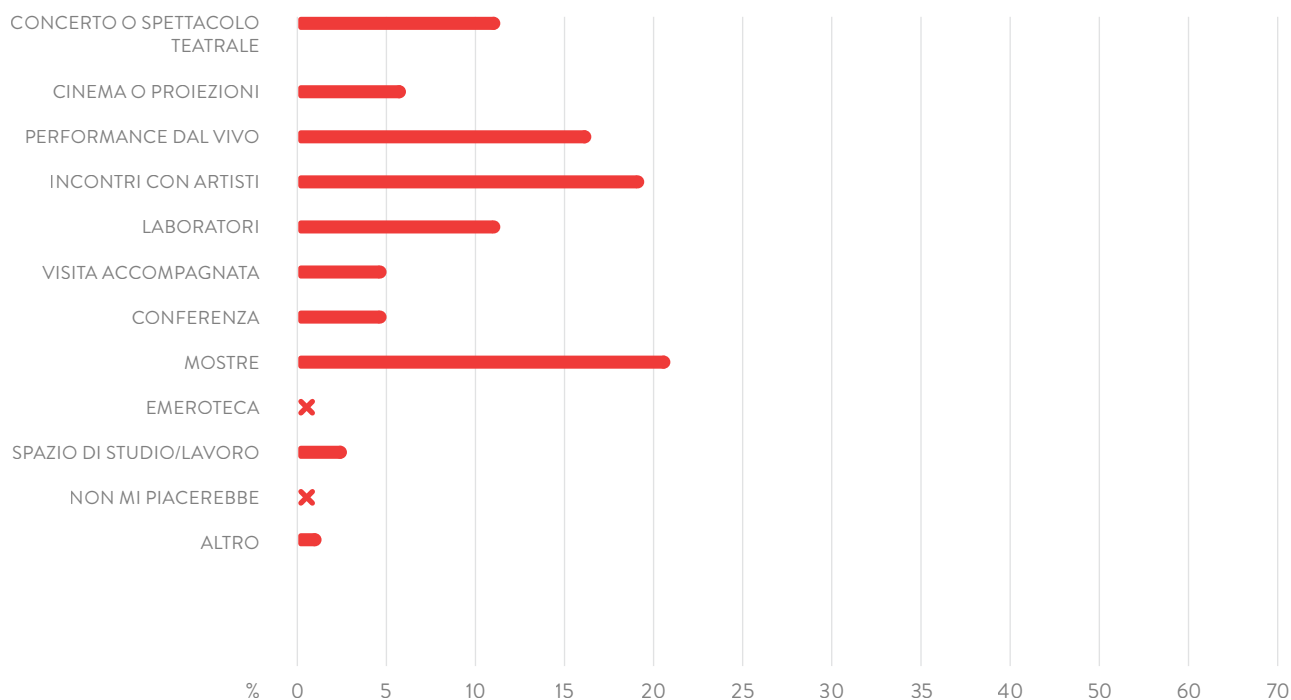
Anche in questo caso abbiamo voluto indagare sugli effetti percepiti dagli intervistati alla fine dell'esperienza e di seguito riportiamo i risultati:



Infine abbiamo analizzato le attività che spingerebbero gli utenti a tornare.

Nessun visitatore esclude il piacere di tornare a visitare lo spazio per frequentare le mostre o la programmazione proposta.

i) In che occasione le piacerebbe maggiormente tornare qui? (max 2 risposte)



MOSTRE E EVENTI





MOSTRE E EVENTI



PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

L'attività relativa all'organizzazione di mostre e grandi eventi ha rappresentato per rappresenta per MUS.E un punto decisamente di forza grazie all'esperienza acquisita alla base dei processi di gestione ormai consolidati. Inoltre negli anni si è costruita una rete di fornitori, sponsor e partner tale che la qualità del lavoro svolto sia di fatto accresciuta e frutto di continua ricerca di tec-

niche di innovazione da analizzare e sperimentare per il bene di tutto il territorio.

L'attività relativa alle Mostre e ai grandi Eventi ha rappresentato anche per il 2017 Le aree operative Nuovi Spazi Museali e Area Mostre e Grandi Eventi, nel corso del 2017 hanno organizzato e realizzato i seguenti progetti:

G7 CULTURA

(27/03/2017-27/04/2017)

Sponsor economico:
Terna

Sponsor tecnico:
Arteria,
Archea Associati

In occasione del primo G7 della Cultura, che si ha avuto luogo a Firenze nei giorni 30 e 31 marzo 2017, è stato realizzato un calendario di eventi e iniziative che si sono svolti nel periodo 27 marzo-27 aprile in luoghi significati della città. Oltre a conferenze, spettacoli e aperture straordinarie, per l'occasione MUS.E ha realizzato due esposizioni temporanee di grande valore artistico e culturale:

1. La mostra *Chimera Relocated* in Palazzo Vecchio, che ha visto il ritorno del capolavoro di arte etrusca nella Sala di Leone X, laddove venne posta a seguito del suo ritrovamento nel 1553 per volontà di Cosimo I de' Medici. Insieme alla Chimera sono stati esposti una lettera proveniente dalla Biblioteca Nazionale, raffigurante uno schizzo della scultura ad opera di Baccio Bandinelli, e il *Ritratto di Cosimo I*, un prezioso busto in bronzo realizzato dallo stesso Bandinelli.
2. L'installazione della copia dell'Arco di Palmira in piazza della Signoria, distrutto nel 2015 dai miliziani dall'ISIS, e diventato oggi simbolo della lotta contro ogni terrorismo, ogni guerra, ogni violenza cieca, a danno anche del patrimonio culturale dell'umanità.

YTALIA

(01/06/2017 - 01/10/2017)

Sponsor economico:
Edizione Property, Carpisa,
Manetti&Roberts

Sponsor tecnico:
Forma

Quest'anno il Forte di Belvedere ha ospitato la mostra YTALIA, importante collettiva che ha riunito in un progetto ambizioso e innovativo alcuni tra i maggiori artisti italiani del nostro tempo: 12 artisti, oltre 100 opere, 9 luoghi simbolo del nostro patrimonio. Un vero e proprio museo del contemporaneo diffuso nel cuore della città tra interno ed esterno, tra medioevo e rinascimento, tra musei e giardini, cappelle funerarie e spazi della vita politica. Firenze ha rafforzato con YTALIA la sua immagine di città della contemporaneità dell'arte, che assieme agli artisti riflette sulla storia civile e sul patrimonio artistico, sui grandi lasciti culturali del passato, sulla società attuale, sui comuni archetipi e le differenti tradizioni iconografiche, sullo scambio tra artigianato e arte, tra le arti e le scienze, tra scienza sacra e antropologia.

GLENN BROWN, PIACERI NASCOSTI

(10/06/2017-23/10/2017)

Donor:
Faliero Sarti

Partner:
Gagosian Gallery

Dopo il successo ottenuto con la mostra dell'artista John Currin, anche nel 2017 il Museo Stefano Bardini ha invitato un pittore di fama internazionale a esporre i suoi dipinti in dialogo con le preziose opere della collezione Bardini. Prendendo spunto dalla storia dell'arte e dalla cultura popolare, l'artista britannico Glenn Brown ha dato vita a un linguaggio artistico che sfida e trascende il tempo e le convenzioni pittoriche, andando così a creare per nella mostra *Piaceri sconosciuti* un'affascinante giustapposizione che ha dato vita ad un vertiginoso amalgama di forme e riferimenti.





URS FISCHER IN FLORENCE

(22/09/2017-22/01/2018)

A due anni di distanza dall'esposizione di Jeff Koons, Piazza Signoria ospita nuovamente In Florence, un grande evento di arte contemporanea organizzato in concomitanza con la Biennale Internazionale d'Antiquariato di Firenze. In questa edizione il protagonista assoluto è stato lo svizzero Urs Fischer, uno dei grandi nomi del panorama mondiale. In piazza Signoria Fischer ha portato l'opera Big Clay #4, una scultura in metallo di grandi dimensioni – circa 12 metri – che rappresenta un monumento alla manualità e all'azione creativa più semplice e quotidiana, mentre l'Arengario di Palazzo Vecchio ha ospitato due figure umane in cera, "Fabrizio/Saint Leonard" e "Francesco", candele inconsuete che si sono consumate durante la mostra, a simboleggiare la finitezza umana in contrasto con la durezza dell'arte.

Sponsor economico:
Moretti Fine Art Ltd
(Galleria Moretti)

Partner:
Axa art,
Biennale Internazionale
dell'antiquariato di Firenze

F-LIGHT 2017

(08/12/2017-07/01/2018)

Anche quest'anno la città di Firenze ha ospitato il festival delle luci, una rassegna di video-mapping, proiezioni, giochi di luce, installazioni e attività educative e culturali, dislocate in oltre 15 luoghi significativi della città a fruizione dei fiorentini e dei visitatori stranieri. Quest'anno il fil rouge della manifestazione è stata parola frontiere, da intendere come orizzonte e limite, in senso sia fisico che metafisico. Oltre alla presenza di nuove location eccellenti quali la torre di Arnolfo, la Basilica di San Lorenzo e la Camera di Commercio, altra novità di questa edizione sono state la presenza dell'installazione interattiva Limen nel cortile di Michelozzo in Palazzo Medici Riccardi e l'esposizione collettiva di tre artisti internazionali della luce sotto la Loggia del Porcellino.

Contributi:
Camera di Commercio

Sponsor economici:
Carpisa,
Cartiere Carrara,
Terna

Partner:
Silfi SpA,
led,
Isia Firenze,
Lens,
Il Mercato Centrale di
Firenze,
8208 lighting design festival,
alberellofestival

Media Partner:
La7





COMUNICAZIONE





COMUNICAZIONE



PRESENTAZIONE DEI SERVIZI

Nel 2017 l'area comunicazione è stata impegnata su molti fronti: per provare a raccontare il lavoro quotidiano si può distinguere tra la **comunicazione istituzionale**, che si svolge ogni giorno tutto l'anno, da quella **"attivata"** in occasione di mostre e eventi, che si alternano durante i diversi mesi e in alcuni casi si sovrappongono, raggiungendo un picco nei mesi tra la primavera e l'autunno.

La comunicazione istituzionale riguarda soprattutto la promozione delle attività di mediazione culturale che si svolgono ogni giorno nei Musei Civici Fiorentini, con una concentrazione dell'offerta nei musei più visitati come Palazzo Vecchio.

Contemporaneamente la comunicazione istituzionale ri-

guarda anche due singoli luoghi, il Museo Novecento e Le Murate. Progetti Arte Contemporanea, ciascuno con i propri canali di comunicazione.

Se da una parte il Museo Novecento presenta, oltre alla collezione permanente, delle mostre temporanee e dei cicli settimanali di incontri e conferenze, Le Murate. Progetti Arte Contemporanea prevedono un palinsesto ricco di appuntamenti e incontri, tutti gratuiti, fatto di mostre ma anche di conferenze, presentazioni, workshop, letture, convegni, concerti, performance, proiezioni, oltre ad avere spazi dedicati stabilmente alle residenze d'artista, gli ambienti del carcere duro e una sala dedicata alle riviste d'arte contemporanea.

Questa prima parte di promozione è svolta quotidianamente senza un budget specifico su cui fare affidamento: pertanto tutte le azioni comunicative sono a **costo zero o quasi** e vengono svolte principalmente attraverso canali digitali, dal sito internet ai profili social e alla newsletter. L'Area Comunicazione si configura come un'area di "supporto" nei confronti di tutte le altre aree, pertanto dipende – nei tempi e nelle risorse – dalle attività delle altre aree.

Di seguito presentiamo l'insieme dei canali di comunicazione permanenti di MUS.E e di quelli paralleli, rappresentati da Museo Novecento e Le Murate. Progetti Arte Contemporanea. (vedi diagramma pagina a fronte)

Canali di comunicazione MUS.E

| | |
|--------------------------|---|
| • MUS.E | <ul style="list-style-type: none"> Facebook: 22.900 fan Instagram: 5.000 follower Twitter: 9.700 follower YouTube: 652 iscritti - 400.000 visualizzazioni Website: 225.000 sessioni musefirenze.it Newsletter: 7.000 iscritti alla newsletter |
| • MUSEO NOVECENTO | <ul style="list-style-type: none"> Facebook: 32.700 fan Google+: 70.000 follower Twitter: 5.300 follower Website: 97.000 sessioni museonovecento.it Newsletter: 7.000 iscritti alla newsletter |
| • LE MURATE | <ul style="list-style-type: none"> Facebook: 32.700 fan Twitter: 5.300 follower Website: 97.000 sessioni museonovecento.it Newsletter: 7.000 iscritti alla newsletter |

Alla comunicazione istituzionale si aggiunge quella legata alla promozione delle mostre temporanee e dei grandi eventi.

Sulla base dei budget di volta in volta disponibili si progettano dei piani di comunicazione delle singole campagne a cui si affianca, nel caso delle grandi mostre tipo quella del Forte Belvedere, l'attivazione di un ufficio stampa dedicato. Ogni campagna di comunicazione prevede sempre un investimento sulla creazione di una nuova identità visiva che sarà declinata nelle forme previste dal piano e che vanno dalla stampa e distribuzione di prodotti cartacei (brochure, locandine, cartoline, flyer) fino alle affissioni nel circuito cittadino (da manifesti 6x3 mt ai murali 70x100 cm) e agli strumenti digitali (grafica animata, slide, banner, etc.)

per la promozione dell'evento online (dalle campagne Google alle inserzioni su Facebook, dalla comunicazione su sito al blog e ai social network). In alcuni casi, per le grandi mostre collettive o gli eventi con un ricco programma in calendario come F-Light e Firenze dei Bambini, si attivano dei siti dedicati, che si affiancano a quelli presenti stabilmente per MUS.E, Museo Novecento e Le Murate. Progetti Arte Contemporanea.

L'area svolge nel quotidiano anche attività di Ufficio Stampa, in coordinamento con l'ufficio stampa del Comune di Firenze e con uffici stampa esterni. Per le grandi mostre e per il Museo Novecento viene invece attivato uno studio esterno, che si occupa in modo dedicato delle relazioni media.

Tra le altre attività curate dall'a-

rea ricordiamo il supporto informatico con gestione hardware e software, rapporti con gli studi grafici, cura dell'identità visiva dell'Associazione, oltre alla documentazione delle attività con foto e video, sia per fini promozionali che di archiviazione.

Una delle principali novità del 2017 è stata la gestione diretta delle campagne adv sui social network, prima affidate ad agenzie esterne, e la gestione delle campagne mensili di Google con il proprio account accreditato Google Grant, un programma di donazioni con cui Google offre pubblicità AdWords gratuita a organizzazioni non a scopo di lucro selezionate di tutto il mondo.

Di seguito un riepilogo delle campagne relative alle mostre e eventi del 2017.

MOSTRE E EVENTI 2017



VISIONI DAL NORD
4.03.17 - 21.05.17



G7 CULTURA
27.03.17 - 27.04.17



FIRENZE DEI BAMBINI
19/20/21.05.17



YTALIA
02.06.17 - 01.10.17



GLENN BROWN
10.06.17 - 23.10.17



URS FISCHER
22.09.17 - 21.01.18



ADRIAN PACI
11.11.17 - 11.02.18



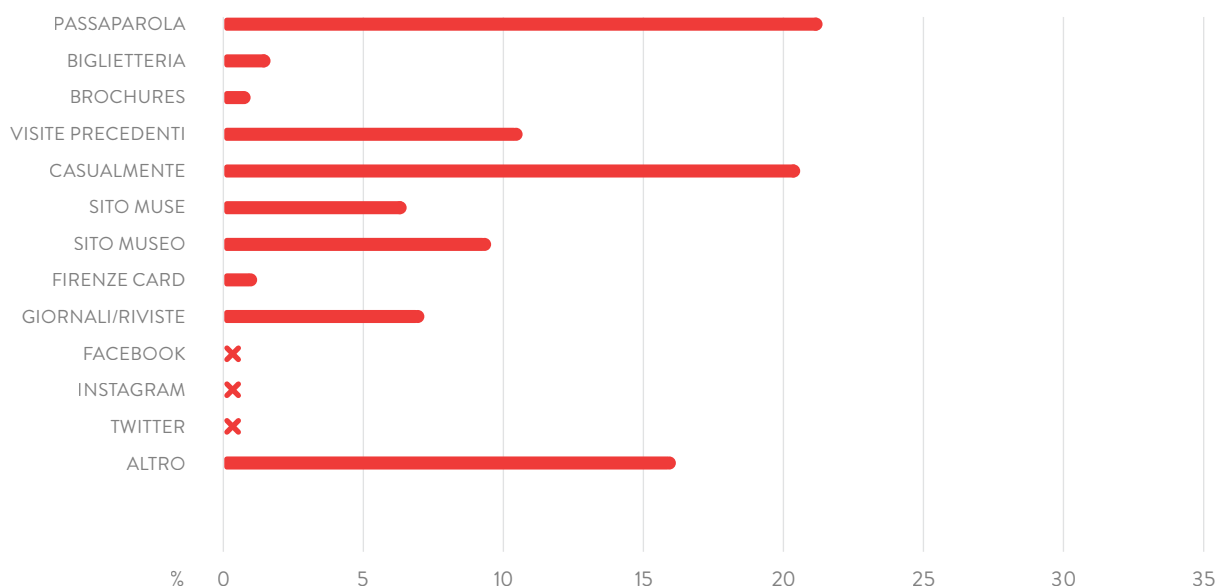
FLIGHT
08.12.17 - 7.01.18

RILEVAZIONE DA QUESTIONARI

Nei questionari somministrati principalmente su Palazzo Vecchio e Museo Novecento, è emerso un dato molto importante: una percentuale rilevante degli intervistati è venuta a conoscenza delle attività attraverso il sito MUS.E, come da grafici che seguono. La comunicazione digitale quindi assume sempre di più un ruolo importante ed è per questo motivo che MUS.E cerca di investire sempre di più in questo strumento.

1. PALAZZO VECCHIO

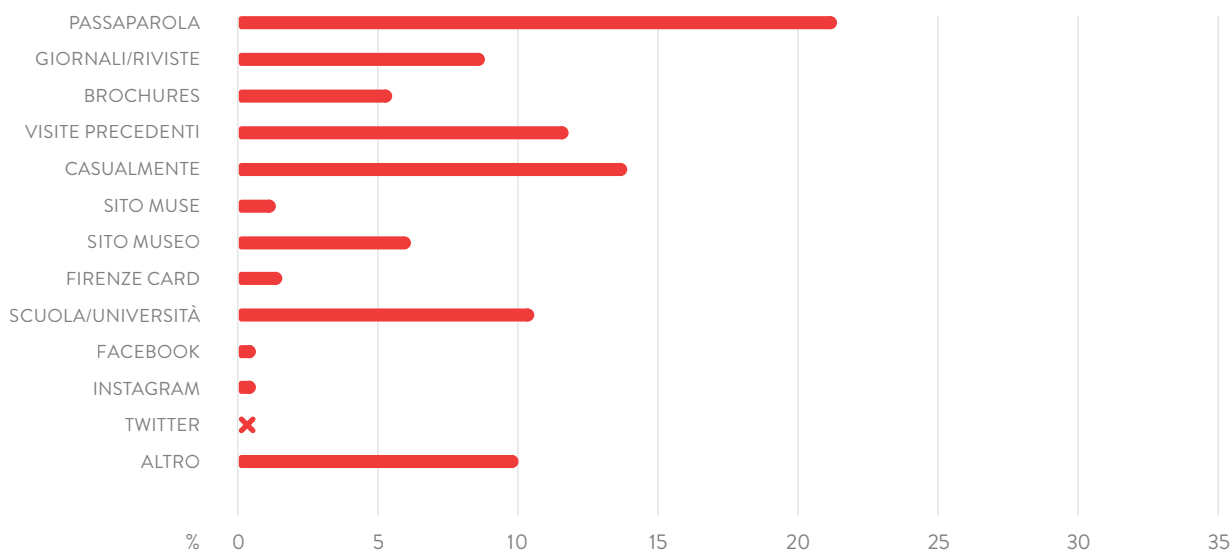
Il grafico mostra come il 15% degli intervistati a Palazzo Vecchio sia venuto a conoscenza delle attività MUS.E attraverso il sito MUS.E ed il Sito del Museo.



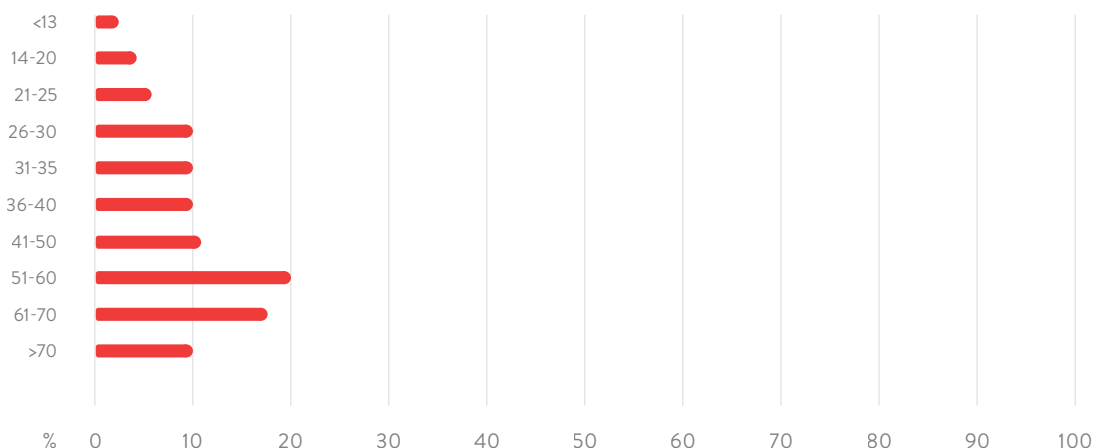
Una piccola percentuale viene a conoscenza di MUS.E tramite **Facebook e Instagram**

2. MUSEO NOVECENTO

Il grafico mostra come quasi il 10% degli intervistati a Museo Novecento sia venuto a conoscenza delle attività MUS.E attraverso il sito MUS.E ed il Sito del Museo. Una piccolissima percentuale addirittura attraverso Facebook ed Instagram, un dato questo con un significato di cambiamento notevole.



Vista la percentuale di utenti che sono venuti a conoscenza del Museo su Facebook si è deciso in un periodo di sperimentare proprio attraverso il social un'indagine relativa al pubblico potenziale su Museo Novecento: abbiamo ottenuto circa 100 risposte che ci hanno consentito di analizzare possibili azioni strategiche da dover intraprendere nel medio-lungo periodo. Abbiamo anche notato come l'età media degli utenti che hanno aderito liberamente sia medio alta, segnale ancora più forte di un forte utilizzo di mezzi digitali da parte di ogni tipo di utente.



| EVENTO | DATA | MATERIALI PRODOTTI |
|--|-----------------------------|--|
| Firenze dei Bambini | 19-21 maggio 2017 | poster 6x3 |
| | | manifesti 70x100 |
| | | slide digital signage |
| | | adesivo save the date |
| | | booklet |
| | | stendardi (Palazzo Vecchio e Museo Novecento) |
| | | totem 150x200 |
| | | roll-up 80x200 |
| | | braccialetti tyvek brandizzati |
| | | balloon brandizzati |
| | | adv stampa locale (Informacittà, La Nazione, Corriere, Repubblica) |
| | | digital adv Google |
| | | social media adv |
| G7 Cultura | 27 marzo - 27 aprile 2017 | manifesti 70x100 |
| | | slide digital signage |
| | | booklet e mappe |
| | | totem 80x180 Palazzo Vecchio |
| | | stendardi Palazzo Vecchio |
| | | adv stampa locale (Informacittà, Reporter) |
| | | adv Artribune |
| | | digital adv Google |
| social media adv | | |
| Piaceri Sconosciuti - Glenn Brown | 10 giugno - 23 ottobre 2017 | poster 6x3 |
| | | locandine A3+ esercenti centro storico |
| | | slide digital signage |
| | | brochure |
| | | stendardo Museo Bardini |
| | | digital adv Google |
| | | social media adv |





| EVENTO | DATA | MATERIALI PRODOTTI |
|--|--|---|
| VISIONI DAL NORD - PITTURA ESTONE DALLA COLLEZIONE ENN KUNILA | 4 marzo - 21 maggio 2017 | adv Artribune |
| | | adv stampa locale (Informacittà, La Nazione, Corriere, Repubblica, The Florentine, Firenze Spettacolo, Toscana Tascabile) |
| | | spot radio emittenti toscane |
| | | cartoline 10x15 |
| | | stendardo Museo Novecento |
| | | totem 150x250 |
| | | digital adv Google |
| | | social media adv |
| RIVA DI QUESTE LUCI SI SERVIRÀ LA NOTTE - ADRIAN PACI | 11 novembre 2017 - 11 febbraio 2018 | poster 6x3 |
| | | manifesti murali 70x100 |
| | | locandine A3+ esercenti centro storico |
| | | slide digital signage |
| | | brochure |
| | | booklet |
| | | inviti digitali |
| | | stendardi Le Murate Pac |
| | | stendardo Museo Novecento |
| | | totem 150x250 |
| | | adv riviste d'arte (Artribune, Exibart, Giornale dell'arte, Mousse Magazine, Flashart) |
| | | adv stampa locale (Informacittà, La Nazione, Corriere, Repubblica) |
| | | digital adv Google |
| social media adv | | |

| EVENTO | DATA | MATERIALI PRODOTTI |
|---|--|---|
| Torre San Niccolò | 24 giugno - 30 settembre 2017 | brochure |
| | | flyer |
| | | slide digital signage |
| | | totem 150x200 |
| | | social media adv |
| In Florence - Urs Fischer | 22 settembre 2017 - 21 gennaio 2018 | manifesti murali 70x100 |
| | | locandine A3+ |
| | | digital signage |
| | | stendardi ingressi Palazzo Vecchio |
| | | totem 80x180 cortili Palazzo Vecchio |
| | | brochure |
| | | brandizzazione cantiere |
| | | adv riviste d'arte (Artribune, Exibart, Giornale dell'arte, Flashart) |
| | | digital adv Google |
| | | social media adv |
| Ytalia - Energia, pensiero, bellezza | 2 giugno - 1 ottobre 2017 | poster 6x3 |
| | | manifesti murali 70x100 |
| | | slide digital signage |
| | | locandine A3+ esercenti centro storico |
| | | booklet |
| | | brochure |
| | | cartoline 10x15 |
| | | passaporto sponsor |
| | | circuito affissioni stazione Santa Maria Novella |
| | | decordinamica Ataf |
| | | stendardi (Museo Novecento, Palazzo Vecchio, Forte di Belvedere, Museo Marino Marini) |
| | | totem 150x250 |

| | | |
|--------------------|----------------------------------|--|
| | | adv stampa locale (Informacittà, La Nazione, Corriere, Repubblica, The Florentine, Lungarno) |
| | | adv riviste d'arte (Artribune, Giornale dell'arte) |
| | | spot radio emittenti toscane |
| | | blog dedicato |
| | | sito web dedicato |
| | | digital adv Google |
| | | social media adv |
| Flight 2017 | 8 dicembre 2018 - 7 gennaio 2018 | poster 6x3 |
| | | vetrine centro storico 70x100 |
| | | slide digital signage |
| | | brochure |
| | | segnaletica onsite con torrette di proiezione, pannelli e standardi |
| | | totem Palazzo Vecchio |
| | | adv informacittà |
| | | sito web dedicato |
| | | digital adv Google |
| | | social media adv |



FIRENZE DEI BAMBINI
19/20/21.05.17



G7 CULTURA
27.03.17 - 27.04.17



GLENN BROWN
10.06.17 - 23.10.17



VISIONI DAL NORD
4.03.17 - 21.05.17



ADRIAN PACI
11.11.17 - 11.02.18



TORRE DI SAN NICCOLÒ
24.06.17 - 30.09.18



URS FISCHER
22.09.17 - 21.01.18



YTALIA
02.06.17 - 01.10.17



FLIGHT
08.12.17 - 7.01.18

EQUILIBRI DI BILANCIO E GESTIONALI

a cura di
Francesco Dainelli

10



EQUILIBRI DI BILANCIO E GESTIONALI



EQUILIBRIO ECONOMICO E PRODUTTIVITÀ

L'associazione MUS.E, non essendo guidata da finalità di profitto, ha come obiettivo il raggiungimento di un equilibrio contabile di lungo periodo. A tale scopo, come ogni azienda non profit, è bene che le risorse generate e ricevute siano massimamente reinvestite nelle attività operative.

Il 2017 si chiude con un risultato di quasi 10.000 euro, espressione tangibile delle finalità non profit appena enunciate (si veda Tavola 1). Rispetto all'anno precedente, dove si realizzava un risultato economico netto di oltre 150.000 euro, potremmo affermare una più profonda realizzazione della propria vocazione sociale.

Osservando la formazione del risultato economico netto, si nota come sulle attività tipiche i margini economici siano in netta contrazione fra il 2016 e il 2017 (423.603 contro 279.368), risultato questo in linea con la strategia non profit dell'Associazione. Questo segnale va salutato positivamente, tenuto oltretutto conto dell'aumento dei costi del personale. Quest'ultimo aspetto indica come maggiori quote di proventi vengano destinate al personale dipendente e non, valore fondamentale dell'Associazione. Per l'attività accessoria valgono considerazioni diverse. Provenendo in prevalenza da attività commerciali,

le attività ancillari rispetto a quella istituzionale sono finalizzate alla produzione di reddito. In quest'ottica, il margine reddituale in lieve ascesa nel 2017 (201.439 euro) rispetto all'anno passato (193.732 euro) è una notizia positiva; segno, da un lato, di una maggiore efficienza dei processi e, dall'altro, di un più elevato gradimento del pubblico.

Al netto di altre attività trascurabili (raccolta fondi e attività finanziaria), quello che pesa sulle economie di MUS.E sono i costi di struttura. Tali spese generali sono cresciute da 448.708 del 2016 a 479.305 del 2017. È chiaro che un crescente volume di

attività porta con sé maggiori costi di struttura. In ossequio allo spirito non profit, nel 2017 il margine operativo è addirittura negativo e i proventi straordinari lo riportano in positivo. Questa circostanza, se frutto di una buona programmazione economico-finanziaria da parte degli uffici amministrativi è positiva, altrimenti indica la necessità di ritardare l'attività operativa nell'anno corrente, anche se si sta parlando di importi risibili.

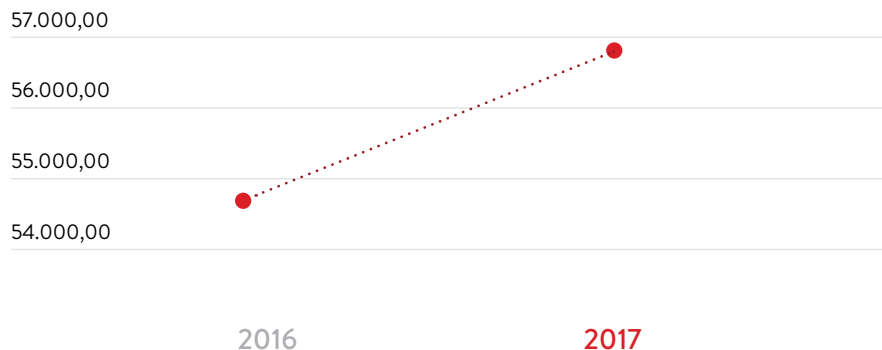
| | 2016 | 2017 |
|---------------------------------------|----------------|----------------|
| proventi attività tipiche | 3.291.828 | 3.532.164 |
| oneri attività tipiche | 2.868.225 | 3.252.778 |
| Margine da attività tipiche | 423.603 | 279.386 |
| proventi attività tipiche | 645.132 | 656.070 |
| oneri attività tipiche | 451.400 | 454.631 |
| Margine da attività accessorie | 193.732 | 201.439 |
| margine attività finanziarie | -7.945 | -8.640 |
| margine raccolta fondi | 472 | 530 |
| spese generali | 448.708 | 479.305 |
| Margine netto operativo | 161.154 | -6.590 |
| componenti straordinari | 3.494 | 16.009 |
| Risultato di periodo | 164.648 | 9.419 |

In questo quadro, anche la produttività del personale cresce. Infatti, da una parte cresce l'organico dipendente presso MUS.E (da 72 a 74 unità dal 2016 al 2017), segno importante per un'associazione che vede nel personale un punto di forza della propria missione. Dall'altro, i proventi complessivamente generati grazie all'attività del personale – sia nell'attività tipica che in quella accessoria – salgono in media di quasi 2.000 euro pro capite (si veda Tavola 2). Questo risultato segna, in sintesi, l'importante impegno fatto dalla struttura organizzativa nel rendersi sempre più autonoma e capace di ripagarsi.

Infine, tutti questi sforzi valgono se e nella misura in cui il pubblico con il quale si relaziona MUS.E non diminuisce e resta soddisfatto dei servizi erogati. I numeri presentati in questo report confermano il buon posizionamento di Muse presso il pubblico.

Tavola n°1 (sopra): Conto Economico riclassificato a margini scalari

Tavola n°2 (pagina seguente): . Indice di produttività del personale (proventi tipici e accessori / numero dipendenti)



EQUILIBRIO PATRIMONIALE E STRUTTURA FINANZIARIA

Gli investimenti strutturali, evidentemente per come è organizzata l'associazione, sono poca cosa e si aggirano intorno ai 100-150 mila euro (si veda Tavola 3). I fabbisogni finanziari dell'associazione derivano in larga misura dal ciclo operativo. Infatti, gli investimenti lordi del ciclo superano i 2 milioni e mezzo in entrambi gli anni. Essi sono principalmente costituiti da crediti verso clienti, ossia da crediti verso il Comune di Firenze, relativi a prestazioni rese nell'ambito del contratto di servizio. Sempre nel ciclo operativo, l'importante esigenza finanziaria dei crediti viene prevalentemente arginata dai debiti di fornitura e dai normali debiti verso il personale. Ne residua un fabbisogno netto del ciclo operativo (Capitale Circolante Netto) che nel 2016 era pari a 886.628 euro, in contrazione nel 2017 per oltre 100.000 euro.

I rilevanti fabbisogni espressi dal capitale circolante abbinati alle esigenze della struttura evidenziano fabbisogni finanziari che nel 2016 superavano il milione di euro e nel 2017 si sono attestati poco sotto i 900.000 euro.

Tali fabbisogni sono stati in prevalenza finanziati da mezzi propri. Per la restante parte si è fatto correttamente ricorso al debito a breve termine, visto che ciò serve per lo più a finanziare le esigenze del capitale circolante. Certo è che tale debito costa e i lunghi tempi di attesa dei crediti verso il Comune oltre a creare tensioni di cassa si fanno sentire anche da un punto di vista economico. Comunque, la riduzione del capitale circolante nel 2017 ha consentito di ridurre l'esposizione debitoria a breve termine.

In definitiva, tenuto conto della stabilità delle fonti di approvvigionamento del capitale, in correlazione alla natura degli investimenti che vanno a finanziare, si può concludere che la struttura finanziaria appare in equilibrio.

| | 2016 | 2017 |
|--|------------------|----------------|
| Investimenti del ciclo operativo | 2.688.649 | 2.669.239 |
| Passività del ciclo operativo | 1.802.021 | 1.891.090 |
| Capitale Circolante Netto | 886.628 | 778.149 |
| Investimenti strutturali | 153.819 | 114.908 |
| Passività legate alla struttura | 0 | 0 |
| Investimenti strutturali netti | 153.819 | 114.908 |
| Capitale investito netto | 1.040.447 | 893.057 |
| Coperto da: | | |
| Debiti finanziari a m/l termine | 24.853 | 0 |
| Posizione finanziaria netta a breve | 302.333 | 270.377 |
| Totale debiti finanziari netti | 327.186 | 270.377 |
| Patrimonio Netto | 713.261 | 622.680 |
| Capitale raccolto | 1.040.447 | 893.057 |

Tale equilibrio è supportato anche dalla consistenza del capitale proprio rispetto al totale del capitale raccolto. Come si legge dalla tavola 4, il livello di patrimonializzazione sfiora il 70% in entrambi gli anni e, oltretutto, appare in leggera crescita nel 2017. I buoni livelli di patrimonializzazione assicurano stabilità patrimoniale all'azienda, soprattutto quando questa è costituita sotto forma di Associazione come MUS.E, e non vi è l'interesse allo sfruttamento della leva finanziaria.

EQUILIBRIO FINANZIARIO E SOSTENIBILITÀ DEL DEBITO

Il flusso di cassa operativo corrente sfiora i 50.000 euro (si veda tavola 5). Senza entrare in tecnicismi, tale risultato deriva in prevalenza da accantonamenti a TFR che incidono sul Margine operativo lordo, riducendolo (pari a -59.238 euro), ma che in realtà non producono fuoriuscite di cassa perché la moneta uscirà al momento della conclusione dei rapporti di lavoro.

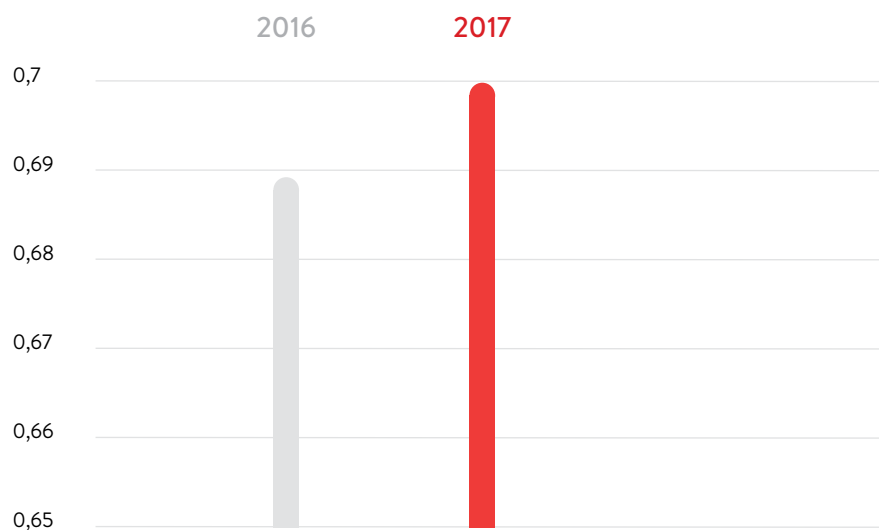
Tale flusso di cassa operativo corrente viene impiegato per fare acquisti di beni strumentali (8.369) e, con quello che residua, insieme ai componenti straordinari, per azzerare il debito a m-l termine (24.853) e ridurre il debito a breve termine (31.956).

Questa situazione presenta un equilibrio finanziario a breve di MUS.E, facendo sì che il debito, nella sua interezza, sia sostenibile. A dimostrazione del ragionamento, il debito risulta infatti in riduzione nell'anno in parola.



Tavola n°4 (pagina seguente in alto): Stato patrimoniale riclassificato a capitale investito/capitale raccolto

Tavola n°5 (pagina seguente in basso): Rendiconto finanziario scalare anno 2017



| | |
|-----------------------------|-----------|
| Margine operativo lordo (*) | 59.283,00 |
|-----------------------------|-----------|

| | |
|--------------------------------|------------|
| Variazione capitale circolante | 108.479,00 |
|--------------------------------|------------|

| | |
|----------------------------------|------------------|
| Flusso operativo corrente | 49.196,00 |
|----------------------------------|------------------|

| | |
|-------|----------|
| Capex | 8.396,00 |
|-------|----------|

| | |
|-----------------------|------------------|
| Free Cash Flow | 40.800,00 |
|-----------------------|------------------|

| | |
|-------------------------|-----------|
| Componenti straordinari | 16.009,00 |
|-------------------------|-----------|

| | |
|-------------------------------|-----------|
| Rimborso debiti a m-l termine | 24.853,00 |
|-------------------------------|-----------|

| | |
|-------------------------------|-------------------|
| Variazione PNF a breve | -31.956,00 |
|-------------------------------|-------------------|

* al netto dello storno della riserva

L'IMPATTO GENERATO E LA VALUTAZIONE DEL SOCIAL-ROI

11



L'IMPATTO GENERATO E LA VALUTAZIONE DEL SOCIAL-ROI



UN FOCUS SULLE ATTIVITÀ DI MEDIAZIONE CULTURALE

Questo capitolo rappresenta una valutazione innovativa delle attività svolte dell'associazione MUS.E, poiché rappresenta il ritorno "sociale" e intangibile dell'investimento effettuato dagli stakeholder nell'associazione.

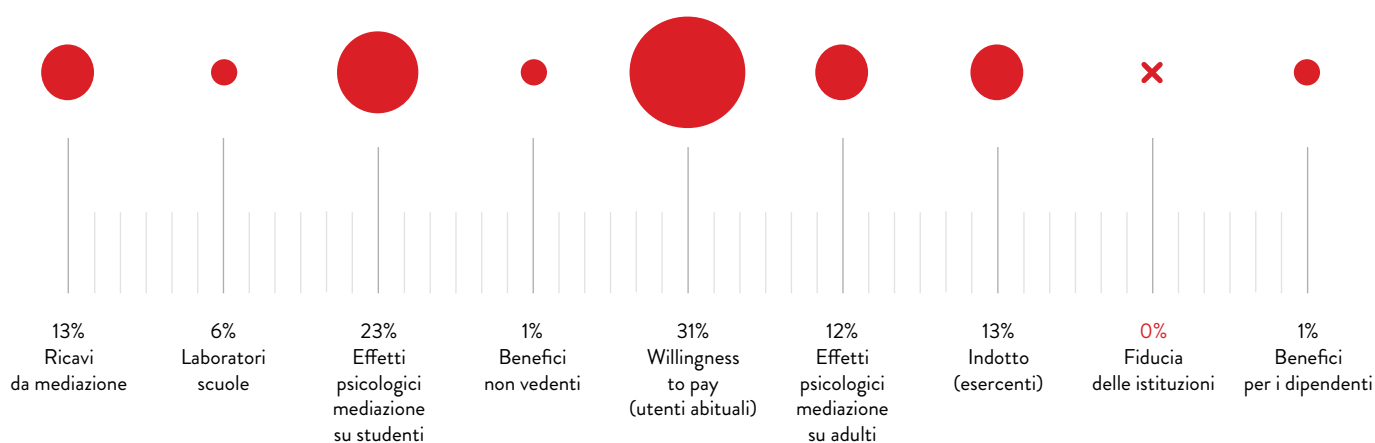
1. IN BREVE

Nel lavoro di quest'anno 2017 si è proceduto ad applicare l'indicatore denominato "Social-ROI" che si è riferito ad 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 2018/2019 (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. A ciò si è aggiunto l'impatto generato dal cosiddetto "welfare aziendale", ossia l'attenzione rivolta alla conciliazione tra vita privata e lavoro, a favore dei/delle dipendenti dell'associazione museale stessa. Un estratto della valutazione è contenuto nei seguenti grafici e tabelle.

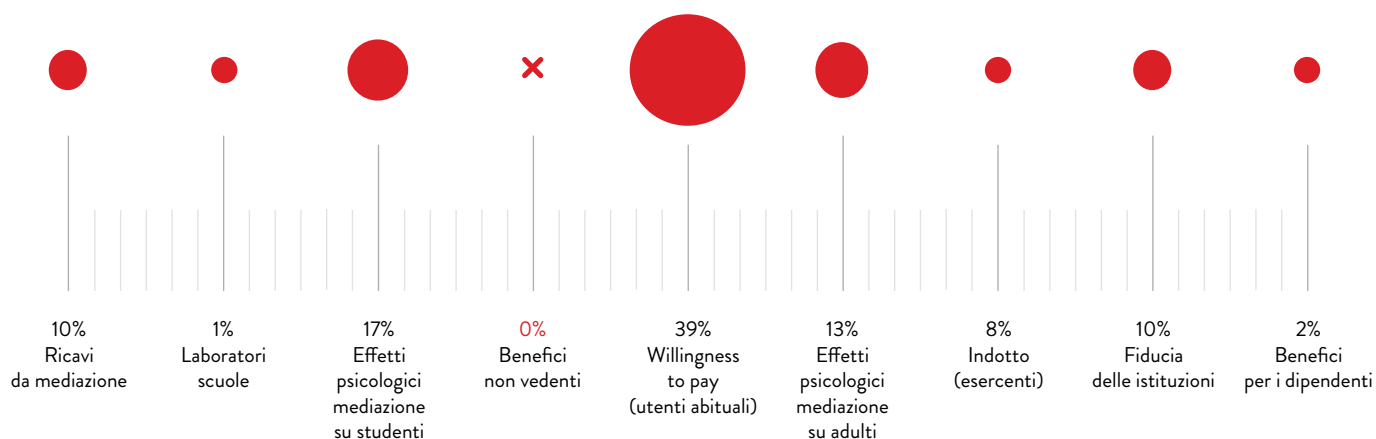
| IMPATTO GENERATO VALUTATIVO 2017 | EURO | PERCENTUALE DEL TOTALE |
|--|-----------------------|---------------------------|
| Ricavi da mediazione | € 450.165,82 | 13,66% |
| Laboratorio scuole | € 212.073,98 | 6,43% |
| Effetti psicologici mediazione su studenti | € 754.121,45 | 22,88% |
| Benefici non vedenti | € 24.610,29 | 0,75% |
| Willingness to pay (utenti abituali) | € 1.011.180,12 | 30,67% |
| Effetti psicologici mediazione su adulti | € 389.304,35 | 11,81% |
| Indotto (esercenti) | € 417.632,43 | 12,67% |
| Fiducia delle istituzioni | € 0,00 | 0% |
| Benefici per i dipendenti | € 37.377,76 | 1,13% |
| Totale | € 3.296.466,20 | |

VALUTATIVO



| IMPATTO GENERATO PREVISIONALE 2018/2019 | 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 | |

PREVISIONALE



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**.

Social ROI pari a 3,01

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**.

Social ROI previsionale
pari a 3,96

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

2. 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 operato.

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.

Per valutare gli effetti culturali generati dal museo è necessario individuare precisi outcomes come la **comprensione di un ambiente sociale circostante**.

3. INTRODUZIONE AL SOCIAL RETURN ON INVESTMENT (S-ROI)

L'utilizzo del S-ROI, 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 pionieristica. 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:

1. 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.

2. 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 outcome per gli stakeholder.

3. EVIDENZIAMENTO 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 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 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 Contingent Valuation.

4. 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. In particolare il calcolo passa attraverso tre ulteriori passaggi:

1. 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.
2. L'**attribuzione**: è la valutazione di quanta parte dell'outcome provenga dal contributo di altre organizzazioni o persone. Viene calcolata anch'essa in %.
3. 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

Questa fase prevede alcune altre sotto-fasi, In particolare:

1. Viene stimato il valore dell'**outcome** nel futuro
2. Viene calcolato il **VAN** (Valore Attuale Netto), esso consiste nell'attualizzare ad un certo tasso di sconto (r) la somma dei costi e benefici.
3. Infine viene calcolata la **S-ROI ratio**:
4. Ratio S-ROI = VALORE ATTUALE/ VALORE INPUT.

4. IL CASO DEL SOCIAL-ROI (S-ROI) DI MUS.E E LE PROXY SULLA CULTURA

In merito all'impatto socio-culturale ed ambientale 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 dall'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 salute¹, e difficilmente le persone prendono coscienza dei costi e benefici immateriali apportati dal sistema, dalle reti e da soggetti esterni "pivotali" come MUS.E.

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.

Le "esternalità"

L'analisi "valutativa"

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 **salute**, e difficilmente le persone prendono coscienza dei costi e benefici immateriali apportati dal sistema, dalle reti e da soggetti esterni "pivotali" come **MUS.E**.

¹ 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.



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

1. Impatto interno
2. 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 sta-

keholder in collegamento diretto o indiretto con MUS.E, quali i ricercatori universitari che, negli anni, hanno collaborato con l'associazione.

Il lavoro più rilevante che MUS.E ha sviluppato insieme ai ricercatori è stato quello di definire alcune proxy valutative, in grado di catturare il valore creato dalle attività del Museo, in linea con quanto previsto dalla letteratura scientifica in materia.

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 (MIBACT). Nei casi di S-ROI che sono stati consi-

derati 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. Un altro caso interessante è quello del Museum of East Anglian Life (MEAL), che si configura come impresa sociale anche dal punto di vista giuridico, e pertanto incorpora la missione sociale, che lavora principalmente sulla creazione di una community locale e sulla facilitazione delle persone ad entrare nel mondo del lavoro. 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.

L'impatto interno

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

L'impatto esterno

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 MUSE o che beneficiano o subiscono effetti dell'attività di MUSE), 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:

1. Le scuole
2. Utenti con deficit sensoriale
3. Utenti abituali
4. Esercenti & Istituzioni
5. Dipendenti

4.1 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:

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

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

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:

1

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.)

2

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:

1. Servendosi di analisi della qualità
2. Utilizzando rilevazioni di soddisfazione dell'utenza
3. Proponendo questionari di rilevazione, autovalutazione o con incontri formali o informali e può seguire varie forme come incontri individuali
4. Conferenze
5. Seminari
6. Audizioni pubbliche
7. Tavole rotonde
8. Organi consultivi
9. Procedure informative / Consultive regolari e strutturate
10. Contrattazioni collettive
11. Forum di discussione in rete.

4.2. 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).

a. 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 2018/2019 e, se sì, di quantificare la previsione in termini di "visite in più" programmate.

A fronte dei 40.000 studenti che hanno visitato MUS.E nell'anno 2017, è risultato che il 66,56% del campione degli insegnanti intervistato desidera aumentare le visite museali da 2 a 5 all'anno, anche fuori perimetro MUS.E. Inoltre, il 16 % degli insegnanti intervistati dichiara di voler programmare in futuro (anno scolastico 2018/2019) altre visite in MUS.E (da 4 a 6).

Ai valori ottenuti sono state applicate le opportune stime cautelative, come da metodologia S-ROI, al fine di ridurre il rischio di sovrastimare i risultati dell'analisi svolta, riportando il valore dell'impatto ottenuto ad una misura reale. Pertanto, è stato associato un deadweight medio del 40% (più alto nel previsionale per ragioni cautelative), in quanto è verosimile pensare che la visita oggetto della nostra indagine non sia l'unico fattore che influenza la programmazione futura di nuove esperienze didattiche extra-scolastiche; un lieve displacement (spiazzamento) del 5-10%, in quanto sono state individuate lievi esternalità negative conseguenti all'attività in oggetto, quali per esempio un aumento della CO2 e degli agenti NOx e altri particolati derivanti dal maggior afflusso turistico (esternalità negative ambientali); un attribution del 20-30%, in quanto sull'effetto possono essere intervenute variabili indipendenti dalla nostra valutazione come, ad esempio, la capacità di coinvolgimento da parte dell'insegnante, la risonanza emotiva positiva all'interno del gruppo classe durante la visita ecc.; un drop-off del 10% in quanto la proiezione del dato si applica su due anni (2018 e 2019).

A fronte dei **40.000** studenti che hanno visitato MUS.E nell'anno 2017, è risultato che il **66,56%** del campione degli insegnanti intervistato desidera **aumentare le visite museali da 2 a 5 all'anno.**



b. EFFETTI PSICOSOCIALI

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 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 promuovono 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).

Teoria del cambiamento
(ToC)

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 precedenti (*MUS.E, Report annuale 2016*, pg 54 - 70). 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 scuole. 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 tali effetti specifici. Il primo passo è stato quindi l'individuazione di una ToC che individuasse gli quali effetti psicologici fosse opportuno correlare all'esperienza sui singoli fruitori, supportando le ipotesi enunciate da una revisione della letteratura scientifica di riferimento. Come sottolinea Vertecchi (2004), 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 psicologico (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.

Vertecchi
(2004)

A tal proposito, risulta di particolare interesse interessante l'opera *The Museum Experience*, di Falk e Dierking (1992), ove viene teorizzato un Modello Esperienziale Interattivo, incentrato sul visitatore, in cui si intersecano i tre contesti che condizionano l'apprendimento:

The Museum Experience
(1992)

- Il contesto personale, che comprende le motivazioni, le aspettative, le conoscenze pregresse, le attitudini, gli interessi e le scelte del visitatore
- Il contesto fisico (museo), che include gli oggetti, l'edificio, l'ambiente
- Il contesto socio-culturale, che riguarda le persone con le quali si svolge la visita, il personale del museo e gli altri visitatori.

In questi tre contesti si concretizza l'esperienza di visita.

Vi è 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 scuole.

Metzger
(1965)

A prescindere dal contesto socio-culturale di provenienza del visitatore, si ritiene che prendere parte ad un'esperienza coinvolgente ed emozionante (dal latino, ex-movere, portare fuori, smuovere) come quella di mediazione, produca ricadute sullo sviluppo della vita psichica, sulla condotta e sui livelli di realizzazione di sé delle persone. A proposito delle ricadute che le buone esperienze percettive hanno in fatto di elaborazione cognitiva, di maturazione generale ed anche di promozione di specifiche attitudini, è interessante esporre i risultati di un'indagine di Metzger (1965) all'interno di un contributo a carattere psico-pedagogico:

“Per alcuni mesi bambini di una scuola materna, in Germania, frequentarono quotidianamente locali scolastici nei quali erano state esposte riproduzioni di famose opere d'arte. Bambini di un'altra scuola del medesimo livello, per lo stesso periodo, trovarono appese alle pareti riproduzioni fotografiche di bassorilievi egizi, raffiguranti personaggi stilizzati. In parallelo, bambini di una terza scuola materna poterono osservare soltanto, nel loro ambiente, disegni schematici eseguiti con stile infantile, particolarmente semplici e privi di dettagli. Fu studiata l'evoluzione dello stile grafico-pittorico nei disegni spontanei di tutti i bambini, e si scoprì che la maturità specifica raggiunta dai componenti del primo gruppo/classe, al termine dei mesi caratterizzati da un alto livello estetico della percezione ambientale, risultava nettamente superiore; mentre il terzo gruppo era quello che presentava il grado minore di evoluzione.”

Bartoli, Giannini, Bonaiuto
(1996)

Questo esperimento, per quanto realizzato in ambiente esterno al museo, ci offre lo spunto per riflettere sulle relazioni fra percezione – specie in periodi critici dello sviluppo – ed altre funzioni psichiche, come quella dell'immaginazione e del pensiero creativo. Ci consente inoltre di considerare l'utilità delle esperienze di ampliamento e di alternativa rispetto al quotidiano, viste come potente stimolo allo sviluppo di capacità ed attitudini (Bartoli, Giannini, Bonaiuto, 1996). In fondo, le attività che è possibile svolgere nei “laboratori” annessi a molti Musei, e destinati ad intrattenere un pubblico costituito per lo più da bambini e ragazzi, mettono a frutto queste potenzialità, contribuendo a sottolineare, rinforzare e differenziare vari aspetti dell'attività conoscitiva.

Bartoli
(2003)

Sono, infine, da considerare gli effetti a lungo termine che la percezione in ambito museale può provocare a carico dell'attività immaginativa non solo del bambino o dell'adolescente, ma anche dell'adulto. La percezione consente, è vero, di realizzare operazioni conoscitive di varia natura nell'hic et nunc, mediante l'assunzione di informazioni dalla realtà, o meglio dalla relazione fra sé e la realtà. Come pure consente, nei casi più felici, di stimolare le personali motivazioni alla scoperta ed alla creazione. Ma, più semplicemente e nella quasi totalità dei casi, apre la via al ricordo, innescando quei processi che portano alla registrazione e rielaborazione delle immagini percepite; e che convertono le evanescenti tracce visive – o acustiche o tattili – in tracce che “si conservino” a lungo nella memoria (G. Bartoli, 2003).

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 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. 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. Il LEQ è stato utilizzato in circa 20 diversi studi di ricerca fino ad oggi, ed ha acquisito crescente attenzione da parte della società scientifica come promettente strumento di ricerca e di valutazione dei programmi di intervento in ambito psico-educativo.

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

- "IF" (IntellectualFlexibility)
- "SO" (Social Competences, comprensivo di: communication skills, positive relation, cooperative team work, family relationships, conflict resolution skills)
- "AM" (AchievementMotivation)
- "EC" (Emotional Control, stress management)

I questionari così concepiti sono stati quindi somministrati, prima e dopo la visita museale (valutazione ex ante/ex post), ad un totale di 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 RTC (Randomized Controlled Trial). Questo è infatti il modo più affidabile e robusto in termini metodologici per ottenere una stima corretta e credibile dell'impatto di un programma di intervento (o di una politica) sulla popolazione a cui quell'intervento è diretto. L'estrazione casuale tra soggetti che hanno le stesse chances di essere selezionati assicura l'eguaglianza statistica tra il gruppo dei trattati e il gruppo di controllo (validità interna della valutazione). Poiché i due gruppi sono indistinguibili le differenze nell'outcome osservato al termine del progetto saranno attribuibili interamente all'intervento. Inoltre, essendo entrambi i gruppi estratti dalla popolazione di riferimento (target), le loro caratteristiche tenderanno a quelle dell'intera popolazione di riferimento rendendo generalizzabili le conclusioni ottenute (validità esterna alla valutazione). (M. T. Ambrosini, G. De Simone, 2013). Si sottolinea il fatto che, ad oggi, tale studio randomizzato risulta essere il primo in Italia in ambito museale, nonché tra i primi effettuati nei comparti socio-culturali. Quale comparabile, peraltro parziale, si riporta la nota valutazione compiuta da Save the Children in ambito scolastico.

LEQ
(Life - Effectiveness -
Questionnaire)

135
studenti

RTC
(Randomize Controlled Trial)

Ambrosini, De Simone
(2013)

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).

I risultati ottenuti sono stati calcolati sulla base del numero di classi che durante l'anno 2017 hanno visitato MUS.E, pari a 1.761 (dato fornito dall'Amministrazione). Per ogni classe è stato stimato un numero medio di alunni uguale a 22, per un totale di 38.742 alunni in un anno.

La proxy finanziaria associata al beneficio riscontrato dagli studenti in ciascun dominio considerato (IF; SO; AM; EC) ammonta a 55 Euro, ovvero la tariffa media che i comuni riconoscono ai CAF convenzionati per servizio psicologico per un'ora di terapia. Ai valori ottenuti, infine, sono state assegnate le percentuali di deadweight, displacement, attribution e drop-off, rispettivamente dello 50% (in quanto l'analisi controfattuale già ingloba il concetto di deadweight), 10% in quanto la visita comporta una lieve produzione di esternalità negative, 90% in quanto si può presumere che l'impatto derivi anche da altri soggetti che hanno concorso a generarlo, come sopra meglio specificato; il drop off (0%), infine, non è stato calcolato in quanto la proiezione del dato si limita ad un solo anno, a scopo prudenziale.

50%

Deadweight

(in quanto l'analisi controfattuale già ingloba il concetto di deadweight)

10%

Displacement

(in quanto la visita comporta una lieve produzione di esternalità negative)

90%

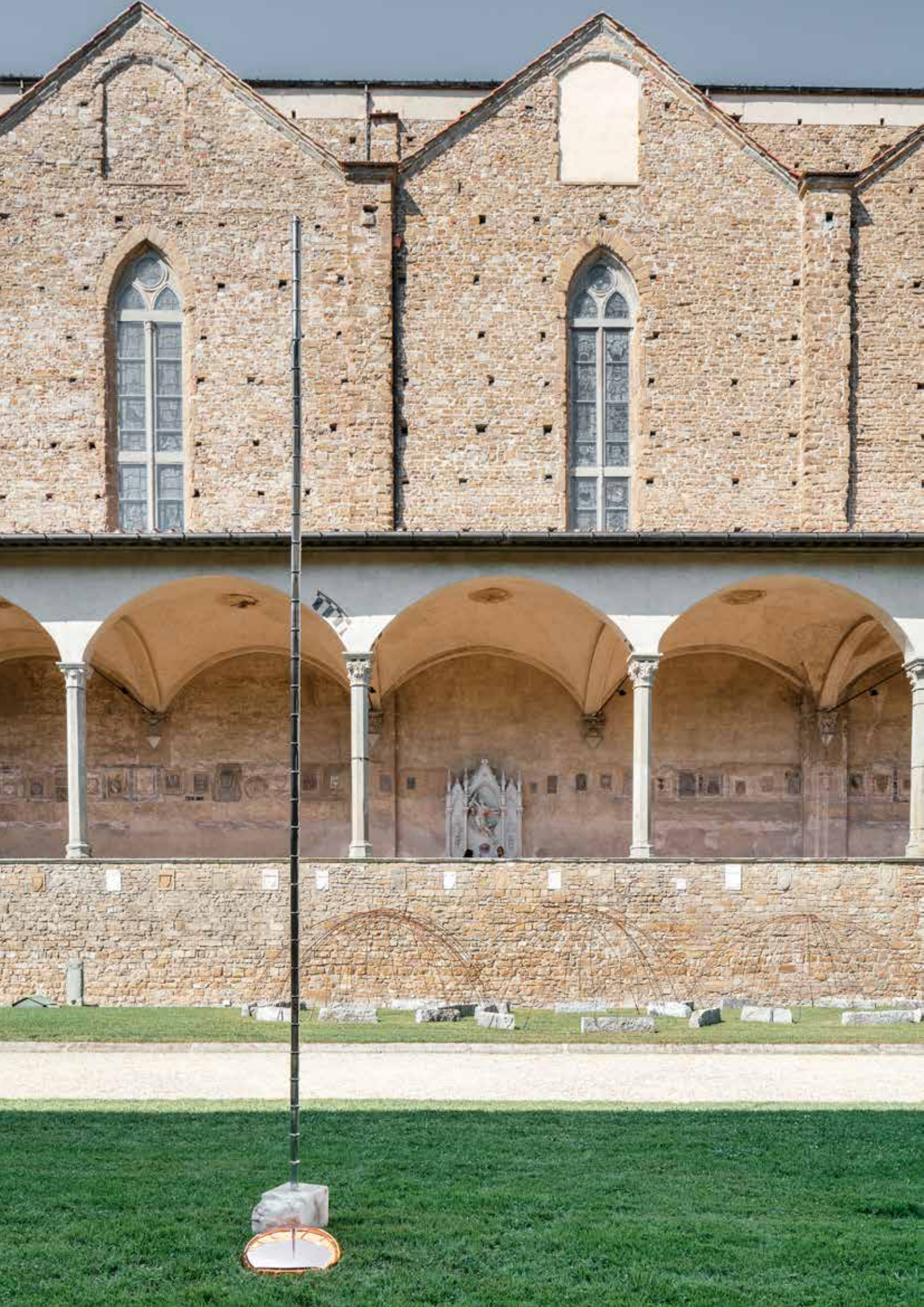
Attribution

(in quanto si può presumere che l'impatto derivi anche da altri soggetti che hanno concorso a generarlo, come sopra meglio specificato)

—

Drop Off

(non è stato calcolato in quanto la proiezione del dato si limita ad un solo anno, a scopo prudenziale)



c. 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.). Ad ogni voce è stata associata una proxy finanziaria verosimile che, mediamente, risulta equivalente a 94 Euro.

Proxy finanziaria:
94€

Rispetto alla WTP, risulta inoltre che i soggetti non vedenti sarebbero disposti a spendere in media fino a 5,6 Euro in più rispetto al costo attuale del biglietto. La durata di tale effetto è stata stimata di 2 anni; i valori relativi a deadweight, displacement, attribution e drop-off corrispondono tutti ad un valore pari al 10%, per quanto riguarda il calcolo previsionale. Nel valutativo, invece, è stato considerato solo un 5% sia di deadweight che di attribution, in quanto si suppone che i soggetti portatori di disabilità abbiano mediamente meno occasioni di svago e socializzazione rispetto ad altri pubblici (studenti, utenti abituali, turisti ecc.) e che quindi l'impatto di una sola visita, non solo non comporti esternalità negative (ad es. la rinuncia ad altre uscite/visite ecc.), ma sia maggiormente benefico e duraturo nel tempo.

In questo caso sono stati valutati due effetti conseguenti all'esperienza culturale: l'eventuale **aumento del benessere percepito** e la disponibilità a **pagare in futuro** per un servizio analogo. Entrambi gli effetti sono stati conseguiti a seguito della visita mediata, dalla totalità dei soggetti intervistati.

d. 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 preventiva 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. La proxy finanziaria attribuita ad ogni giornata dedicata a tale attività è risultata pari a 150 euro, fatta la media della spesa necessaria per vitto, pernottamento ed utilizzo di mezzi pubblici (dati raccolti tramite interviste a testimoni privilegiati).

Crescita media del 17,7%

Dall'analisi delle risposte ottenute risulta che il 57 % degli intervistati ha aumentato la propria propensione al consumo in ambito culturale nel 2017 e che il 100% è intenzionato a farlo in prospettiva (2018/2019). Il calcolo dell'indotto economico, generato grazie alla WTP risultante da una sola visita da questo particolare tipo di utenza, è dato quindi dal calcolo della media (ponderata in base al numero di persone che hanno effettuato la stessa scelta - N. di giorni) dei giorni trascorsi in attività culturali, per la proxy finanziaria considerata.

La durata dell'effetto, sia per quanto riguarda l'analisi valutativa che previsionale, è stata cautelativamente stimata di 1 anno, non è stato pertanto applicata la percentuale di drop-off, relativa all'esaurimento dell'effetto prodotto (outcome) con il trascorrere del tempo; sono stati considerati opportuni deadweight (circa 90%), displacement (20%) e attribution (circa 90%). È presumibile infatti che molte altre variabili influenzino la decisione da parte di queste persone ad investire tempo e denaro in cultura e che possano verificarsi alcune ripercussioni negative (esternalità) in altri contesti, esclusi dalla nostra indagine (ad es. emissione di CO2, N. giorni di assenze sul posto di lavoro/chiusura di altri esercizi commerciali ecc.).

Infine, gli effetti psicologici positivi della visita riscontrati sul giovane pubblico, sono stati estesi a questo specifico campione di soggetti adulti. Trattandosi di un'ipotesi supportata dalla letteratura ma non da una cospicua raccolta dati sono stati applicati i seguenti valori a scopo cautelativo: 20% di displacement e circa 90% di attribution e deadweight.

Il **57 %** degli intervistati ha aumentato la propria propensione al consumo in ambito culturale nel 2017 e il **100%** è intenzionato a farlo in prospettiva.

e. 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. "Ytalia", "Adrian Paci", "F-LIGHT" ecc.).

Proxy finanziaria

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

Rispetto al 2017, il 60 % degli esercenti coinvolti ha riscontrato una crescita media delle vendite che, nel complesso è pari al 17,7% mentre, per gli anni successivi (2018/2019) essa si attesta al 9,83 %. La durata dell'effetto, sia per l'analisi valutativa che previsionale, è stata cautelativamente stimata di un anno. Per quanto riguarda la parte valutativa, sono stati considerati valori di deadweight pari al 30 %, esigui di displacement (pari al 5%), perché non sono stati riscontrati significativi effetti collaterali negativi rispetto all'aumento dei consumi negli esercizi commerciali limitrofi al museo. Invece, è stato assegnato un attribution del 30 % in quanto gli effetti positivi potrebbero essere stati determinati anche da altri fattori intercorrenti (ad es. altri eventi culturali, incremento dell'afflusso di turisti). Nello S-ROI previsionale, i valori di deadweight e attribution corrispondono al 40 % a scopo cautelativo.

f. 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. I possibili aumenti di affidamenti diretti sono stati quantificati pari al +31% rispetto agli attuali (valore intermedio tra quelli delle risposte fornite, in un range compreso tra il +11% e il +50% rispetto all'attuale situazione).

La durata dell'effetto "fiducia istituzionale" è stato cautelativamente stimato di 1 solo anno; inoltre, sono stati considerati opportuni deadweight (30%), displacement (10%) e attribution (30%).

g. 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 dei collaboratori/trici (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.

Sulla base delle risposte ottenute e sul numero totale dei dipendenti attuali di MUS.E (N. 72), è stata calcolata la percentuale di dipendenti che ha ottenuto un miglioramento della propria condizione economica o lavorativa nel corso del 2017 (27,24%), risultante in effettivi benefici sulla propria salute e vita privata. Allo stesso modo, è stato calcolato l'impatto economico che conseguirebbe ad un eventuale miglioramento della posizione lavorativa negli anni futuri, basandoci sulle risposte dei dipendenti che lo auspicano/prevedono (72%) ed hanno dunque indicato nel questionario quali cambiamenti si aspettano.

Infine, anche in questo caso, la durata degli effetti di una stabilizzazione della posizione lavorativa è stata stimata in 2 anni, considerando opportuno sottrarre un valore pari al 10% per il fattore di abbattimento deadweight, attribution e drop-off, nel calcolo valutativo.

Tali fattori, nel previsionale, aumentano fino ad avere un deadweight e un attribution del 20%, un displacement del 5% e un drop-off pari al 10%.

33
tirocini curriculari

27%

Ha ottenuto un miglioramento della propria condizione economica o lavorativa nel corso del 2017, risultante in effettivi benefici sulla propria salute e vita privata

4.3 CONCLUSIONI RELATIVE ALLE VALUTAZIONI EFFETTUATE

Dalla valutazione dell'impatto economico, sociale e culturale generato da MUS.E è emerso che:

1. In relazione alle scuole e agli studenti (a.), è aumentata la propensione al consumo di beni culturali nonché esiste una disponibilità a pagare un maggior prezzo a fronte di un medesimo o equivalente servizio. Ciò si è evidenziato con la valutazione dell'aumento del numero di visite a strutture gestite da MUS.E, con il tasso di crescita delle richieste agli insegnanti per programmare visite museali anche al di fuori del perimetro MUS.E e con l'ammontare del maggior onere del biglietto a cui si è disposti a giungere, in euro. La stima riportata risulta molto prudente e nel calcolo sono stati inseriti opportuni deadweight, displacement, attribution e drop-off, a fronte del campionamento che, in questa prima analisi, non ha potuto essere pienamente stratificato tale da garantire un'adeguata significatività statistica.
2. 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). Per ogni classe di studenti è stato stimato un numero medio di alunni pari a 22, per un totale di 38.742 alunni in un anno. La proxy finanziaria associata al beneficio riscontrato dagli studenti in ciascun dominio considerato corrisponde alla tariffa media che i Comuni riconoscono ai CAF convenzionati per svolgere servizio psicologico, pari ad euro 55,00 per ciascuna ora di terapia.
3. Nel caso degli utenti con deficit visivo (c.) è emerso un effetto positivo su entrambe le variabili studiate, ovvero il benessere soggettivo a fronte della visita e la disponibilità a spendere più soldi in futuro (WTP) allo scopo di ripetere l'esperienza museale. La durata di tali effetti è stata stimata di 2 anni, considerando deadweight, displacement, attribution e drop-off pari al 10% cadauno. Considerando anche i risultati positivi raggiunti nel 2016 con la sperimentazione "Il museo in valigia", rivolto agli anziani ospiti di alcune RSA fiorentine, è possibile affermare che ogni iniziativa culturale a scopo inclusivo di fasce svantaggiate e fragili è da incoraggiare ed implementare, non solo per il ritorno economico ma, soprattutto, per i benefici che porta all'individuo, in un'ottica bio-psico-sociale.
4. Anche nel caso degli utenti abituali (d.), emerge l'effetto WTP sia rispetto al passato che al futuro. In particolare, è interessante sottolineare che la totalità degli intervistati sia intenzionato a programmare gite culturali a fronte dell'esperienza vissuta in ambito museale. Ciò va proprio nella direzione della Theory of change, in quanto l'esperienza vissuta nella mediazione culturale sembra aver smosso emotivamente il fruitore, a tal punto da influenzare comportamenti futuri. Tale fenomeno, avrà probabilmente effetto sia alla città di Firenze sia al resto dell'Italia e del mondo, generando un fattore accrescitivo per tutto il comparto e per i settori positivamente correlati.
5. Il dato precedente (d.) risulta essere ancor più interessante se considerato congiuntamente al dato previsionale fornito dagli esercenti (e.). Essi hanno infatti dichiarato una crescita delle vendite nel 2017 in concomitanza con gli eventi culturali promossi da MUS.E e, parimenti, ipotizzano il verificarsi di tale incremento in futuro (2018/2019), grazie alle iniziative dall'associazione. Tale aspettativa, seppur ipotetica, lascia intendere che la promozione della cultura viene percepita da parte di questi soggetti privilegiati come una variabile che influisce direttamente sull'indotto economico circostante.
6. Nella stima dell'indotto sono stati intervistati ristoratori, albergatori, addetti ai trasporti, riuscendo a profilare l'utente giornaliero italiano, l'utente famiglia che resta più di una giornata e i corrispondenti utenti stranieri, con propensioni al consumo di cibo e bevande e ospitalità più elevate rispetto agli italiani. Anche in questo caso la valutazione fornita risulta molto prudente e, nel calcolo, sono stati inseriti notevoli deadweight, displacement e attribution.
7. In merito alla sesta parte della valutazione (f.), è stata stimata la fiducia dei soci nei confronti del management, gestione e operatori/trici dell'ente, tramite interviste agli shareholder rappresentativi peraltro della comunità locale, in quanto istituzione comunale. A fronte dei buoni risultati riscontrati nelle iniziative condotte da MUS.E in ambito "mediazione", i soci sono disposti ad affidare ulteriori servizi alla loro associazione in house, a tal punto da incrementare i contributi fino al 50% rispetto a quelli attuali. Nel calcolo finale, peraltro, i ricercatori hanno inserito diverse decurtazioni, in modo da pubblicare un dato prudente e che, sostanzialmente, vuole fornire il senso profondo dell'impatto, ovvero quanto cambiamento è stato ingenerato anche nelle istituzioni cittadine, tale da modificare la pianificazione comunale e incrementare (sempre nel rispetto delle norme ANAC sugli affidamenti diretti) i compiti affidati ad una struttura formata, ben roduta, con avviamento, conosciuta e stimata dagli stakeholder interni ed esterni.

8. Oltre alle iniziative di mediazione culturale si è cercato, infine, di stimare l'impatto interno di alcune iniziative condotte a vantaggio degli stakeholder interni (g.), fulcro dell'attività di cui sopra, che non si potrebbe svolgere senza una situazione di benessere e appropriatezza nei luoghi di lavoro. Il/la dipendente, infatti, per taluni aspetti è lo stakeholder più importante. La persona umana, autopoietica e innovativa, fornisce il meglio di sé laddove riesce a separare coerentemente le preoccupazioni della vita privata dai momenti di lavoro, dove ottiene un riconoscimento di sé, delle proprie passioni e dell'impegno che profonde in ogni attività sia amministrativa gestionale sia a contatto con l'utenza museale. Identificando con il lemma "welfare per dipendenti" l'attività di conciliazione tra vita privata e lavoro, l'adeguata progressione di carriera e la stabilizzazione delle posizioni, è stato valutato -anche in questo caso con interviste- l'effetto delle iniziative della direzione a favore di lavoratrici madri e dipendenti uomini che a fronte delle proposte di MUS.E hanno modificato l'utilizzo del proprio tempo libero, la propensione ai consumi, il livello di benessere, il tempo risparmiato, le proprie competenze e rivendibilità sul mercato.

L'impatto generato nel 2017 dalla "mediazione culturale", valutato in euro, risulta essere la somma delle componenti sopra esposte e dei maggiori utili di bilancio apportati dalla differenza tra ricavi della mediazione e dei servizi ad essa interrelati e i rispettivi oneri (personale dedicato ad essa e quota parte delle spese generali) ed 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 2,2 milioni di euro.

Si può concludere, pertanto, che per ogni euro investito in MUS.E vengono generati circa tre 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).



5. BIBLIOGRAFIA

Ambrosini M. T. (Save the Children Italia), **G. De Simone** (Fondazione Giovanni Agnelli)
 “Fuoriclasse: un modello di successo per il contrasto della dispersione scolastica”.
 Fondazione Giovanni Agnelli – Save the Children, 2013

Bartoli G. (2003)
 “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,

Giordano F., Perrini F., Langer D., Pagano L., Siciliano G
 “L’impatto del teatro in carcere, misurazione e cambiamento nel sistema penitenziario”
 Ed. Egea, 2017

Kounios, J., & Beeman, M. (2009)
 “The Aha! Moment: The Cognitive Neuroscience of Insight. *Current Directions in Psychological Science*”
 Pagg. 21(4), 415 – 216
 Ed. SAGE journals

Matarasso F. (1997)
 “Use or Ornament? The Social Impact of Participation in the Arts”
 Ed. Stroud: Comedia

Mayer, R.E. (1995)
 “The Search for Insight: Grappling with Gestalt Psychology’s Unanswered Questions”
 in “R.J. Sternberg & J.E. Davidson (Eds.), *The Nature of Insight*”
 Pagg. 3 – 32
 Ed. Cambridge: MIT Press

MUS.E (2016)
 “Report annuale 2016”

Myerscough J. (1988)
 “The economic importance of the Arts in Britain”
 London, 1988

Perrini F., Vurro C.
 “La valutazione degli impatti sociali, approcci e strumenti applicativi”
 Ed. Egea, 2013

Rossi E. (2017)
 “Theory of Change: come generare e valutare il cambiamento”
 ONG2ZERO
<http://www.ong2zero.org/blog/toc-theory-of-change/>

Taplin D.H., Clark H. (2012)
 “Theory of Change basics, a primer on theory of change”
 ActKnowledge

Throsby D. (2001)
 “Economics and Culture”
 Cambridge University Press

Vertecchi B. (2004)
 “È possibile misurare gli effetti della didattica museale?”
 In “*Musei e pubblico*”
 Pagg. 145 – 152
 E. Nardi Franco Angeli Ed.,

Viganò F., Lombardo G. (2018)
 “Misurare l’impatto sociale generato dai musei. L’applicazione della metodologia del Ritorno Sociale sull’investimento (SROI)”
 In “*Ambienti digitali per l’educazione all’arte e al patrimonio*” di Luigini A. e Panciroli C. (a cura di)
 Pagg. 331-349
 Milano, Franco Angeli

6. SITOGRAFIA

1. <http://www.ong2zero.org/blog/toc-theory-of-change>
2. <http://www.wilderdom.com/tools/leq/leqreferences.html>



MUS.E
musei // eventi **frenze**

musefirenze.it

