



annual report

2016

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

ANNUAL REPORT 2016



A cura di

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

In collaborazione con l'Università di Firenze, L'Università di Genova e La Libera Università di Bolzano



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

Matteo Spanò

Crediamo fortemente in tutto quello che facciamo e con orgoglio vogliamo presentarvelo in ottica di trasparenza e restituzione a tutti voi del nostro operato! L'Annual Report è uno degli strumenti istituzionali più preziosi che abbiamo per accrescere la conoscenza, effettuare valutazioni e prendere decisioni delle quali beneficia in primis la nostra comunità e il nostro territorio.

Ogni giorno poniamo al centro delle nostre attività l'innovazione ed il cambiamento che dal 2000 ci caratterizzano nella valorizzazione dei Musei Civici Fiorentini. Ogni giorno cerchiamo di focalizzare la nostra attenzione sulla qualità impiegata in tutto quello che facciamo perché convinti che sia essa stessa lo strumento essenziale per misurare il cambiamento, gli effetti e gli impatti delle misure strategico-correttive messe in campo nel breve e nel medio-lungo periodo. Ogni giorno facciamo i conti con la ricerca di risorse necessarie per offrire al nostro pubblico, per noi uno dei maggiori stakeholder, un'offerta culturale di qualità che possa produrre un valore non sempre economicamente misurabile per il territorio locale e nazionale.

Le realtà museali e la cultura ad esse collegata sono per noi al centro di un'apertura personale consapevole di tutti coloro che ne vengono a contatto riconoscendo nell'arte, in tutte le sue espressioni, una fonte di libertà di pensiero e azione spesso attaccata da una società non sempre al passo coi tempi. Tutti in tutto quello che facciamo nel nostro quotidiano siamo spesso soggetti a dure critiche e compromessi che ci portano a doverci attenere a protocolli non sempre in linea con quello che siamo; l'arte credo personalmente possa essere una valida arma per abbattere un muro fatto di cose e pensieri pre-confezionati che posso portarci ad una chiusura e ad un vivere stereotipato facendoci perdere di vista gli effetti positivi del cambiamento.

MUS.E anche per il 2016 ha svolto un lavoro brillante registrando numeri, dettagliati nel presente Report,

in crescita rispetto al 2015! Questo dato si presenta in assoluta controtendenza rispetto ai numeri dei visitatori dei Musei Civici. Indagare su questo dato non è cosa semplice alla luce soprattutto del fatto che la causa spesso non è quantificabile! Non esistono barriere di nessun tipo che possano ostacolare un utente ad agire senza MUS.E, ma a quanto pare la maggior parte delle persone preferisce farlo con e attraverso traendone benefici strettamente legati al piacere e soddisfazione di ognuno.

Il Report 2016 presenta inoltre elementi di cambiamento ed innovazione nei contenuti e nel layout. Per quanto riguarda i contenuti abbiamo voluto in primis dettagliare le indagini svolte e i dati elaborati per Area e quindi Servizio oltre a volerlo per primo introdurre un capitolo di notevole portata sociale sulla misurazione dell'impatto di un ramo di attività MUS.E e conseguente calcolo del SOCIAL-ROI (SROI). Ho pensato che con tutte le crisi economiche che preoccupano il nostro Paese sarebbe stato interessante sapere se MUS.E – Associazione in *house providing* del Comune di Firenze – avesse prodotto valore con quello che ha fatto e per un euro investito se e quanti ce ne fossero stati eventualmente in ritorno (ovviamente non vi anticipo il risultato che vi invito fortemente a scoprire!). Ai contenuti proposti abbiamo voluto affiancare un layout leggero, colorato, fatto anche di immagini che speriamo induca il lettore ad una piacevole ma soprattutto di facile comprensione lettura.

Concludo questa mia breve prefazione ringraziando sinceramente tutti coloro che ogni giorno rendono possibile tutti i miei desideri di un'Associazione MUS.E fatta principalmente di persone che mettono passione e reale impegno in tutto quello che fanno, le Università che ci hanno fornito il loro prezioso coordinamento e contributo scientifico per questo Annual Report 2016 e... te che stai dedicando il tuo prezioso tempo per leggerci e per capire che MUS.E è davvero bella!

Contributo scientifico UNIFI

Il nostro coordinamento scientifico dell'annual report e degli strumenti di accountability di MUS.E è arrivato al terzo anno. L'annual report di quest'anno ha fatto un passo in avanti decisivo, verso una reportistica e uno stile di commento in linea con le tendenze più evolute delle grandi istituzioni culturali internazionali.

Gli aspetti formali, la cura dell'impostazione grafica e della presentazione dei risultati sono profondamente rinnovati. I commenti hanno finalmente coperto tutta la "superficie" delle attività e dei risultati raggiunti dalla complessa organizzazione aziendale, sempre in costante fermento.

Il coordinamento scientifico dell'annual report ha portato a compiere una prima verifica sulla definizione delle misure più idonee a monitorare e misurare 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. A questi, per le attività più importanti, si sono affiancati strumenti di indagine questionaria, volti a rilevare la percezione e la valutazione dei servizi da parte dell'utenza. I questionari sono stati oggetto di verifica e discussione e armonizzazione. Infine, siccome la qualità passa attraverso la soddisfazione del personale MUS.E, 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).

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.

Infine, la sezione narrativa del report è stata verificata in linea con i dati presentati.

Il principio cardine che ha seguito il coordinamento scientifico di questo report 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.

Nello specifico, i criteri seguiti per la verifica della Qualità 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).

L'intera operazione di valutazione e coordinamento scientifico del report ha tenuto conto degli standard previsti a livello nazionale e regionale: è stata data prioritariamente importanza 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. Tale attenzione, sulla base della Carta della Qualità dei servizi, è stata data ai principi di:

- **Uguaglianza e imparzialità;**
- **Continuità**
- **Partecipazione**
- **Efficacia e efficienza**

e sono stati presi in considerazione i seguenti fattori:

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

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:

- **Identificazione partecipata degli elementi costitutivi delle qualità del servizio**
- **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.

- Somministrazione degli strumenti di rilevazione;
- Elaborazione dei risultati;
- 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 aperto le porte a forme di collaborazione con altre Università, proprio volte alla stima del ritorno - sotto una pluralità di aspetti - dell'azione di MUS.E

Il coordinatore scientifico
Francesco Dainelli

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



Contributo scientifico Università di Genova e Libera Università di Bolzano

L'Università di Genova e la libera Università di Bolzano sono state opportunamente coinvolte attraverso la collaborazione con due Professori, al fine di offrire al pubblico una rappresentazione e valutazione innovativa delle attività svolte dall'Associazione MUS.E, in chiave di ritorno "sociale" e intangibile dell'investimento effettuato dai soci nell'associazione.

Il percorso di analisi e misurazione del S-ROI ha coinvolto pienamente oltre all'Associazione MUS.E, due professori delle Università di Genova (Giovanni Lombardo) e libera di Bolzano (Federica Viganò). È stato sviluppato nell'arco di quattro mesi, nei quali il gruppo interno MUS.E 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.

Valutando l'impatto, ci si riferisce al valore apportato alla comunità locale, all'indotto nel territorio, al turismo e alle preferenze dei cittadini in ambito culturale, agendo attraverso l'associazione MUS.E.

Nello specifico 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.

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

Giovanni Lombardo

(Dipartimento di Ingegneria Meccanica, Energetica, Gestionale e dei Trasporti - Facoltà di Ingegneria Gestionale - Università di Genova)



Federica Viganò

(Dipartimento di Education - Facoltà di Scienze della Formazione - Libera Università di Bolzano)





INDICE

ANNUAL REPORT

2016

Partnership e Sponsorship	8
MUS.E 2016 in numeri	13
Metodo ed attività oggetto dell' indagine svolta	31
Personale	35
• Organizzazione	35
• Indagine qualitativa esterna e interna	37
• Indagine esterna: questionari utenti MUS.E	38
• Indagine interna: Focus Group	44
Informazione, accoglienza e bookshop	47
• Presentazione dei servizi	47
• Rilevazione da questionari	49
Mediazione e Valorizzazione	54
• Presentazione dei servizi	54
• Rilevazione da questionari	56
Area Novecento e contemporaneo	71
• Museo Novecento	71
• Presentazione dei servizi	71
• Rilevazione da questionari	74
• Le Murate. Progetti Arte Contemporanea	76
• Presentazione dei servizi	76
Mostre e eventi	77
• Presentazione dei servizi	77
L' impatto generato e la valutazione del "Social-ROI"	80



PARTNERSHIP & SPONSORSHIP

A fronte dei pesanti limiti imposti dalla spending review agli enti pubblici locali, l'organizzazione di mostre ed eventi è resa possibile essenzialmente grazie alle sponsorizzazioni di natura economica e tecnica.

Oltre al consolidamento di sponsor "storici" come Gucci, Giotto Fila, Unicoop, Mukki e Officina Profumo Farmaceutica Santa Maria Novella, nel 2016 si segnala il nuovo rapporto con Carpisa, sponsor che ha sostenuto la mostra di Jan Fabre e si è impegnato a sostenere le mostre

del 2017 e 2018, e una significativa serie di accordi con i seguenti sponsor: Leo France, Faliero Sarti, Toscana Aeroporti, BNL, Chianti Banca, Publiacqua, Gruppo Zelari, Euroambiente, Aboca, IVV, Enegan, iGuzzini, e importanti sponsor tecnici nei settori delle assicurazioni e

delle gallerie d'arte. Inoltre, per il secondo anno consecutivo la Camera di Commercio di Firenze ha rinnovato il proprio contributo economico in occasione di F-light.

Nello specifico di seguito l'elenco degli sponsor per attività/evento 2016:

○ Un Giardino in Palazzo

- Aboca
- Gruppo Zelari - Euroambiente (sponsor tecnico)

○ Settimana Michelangiolesca

- Alibrandi
- Chianti Banca
- Galleria Poggiali e Forconi
- Laika
- Studi d'Arte Cave Michelangelo (sponsor tecnico)

○ Mostra John Currin

- Faliero Sarti

○ Mostra Jan Fabre

- Carpisa
- Leo France
- Toscana Aeroporti
- MAG Jlt (sponsor tecnico)

○ Mostra Alfabeti Sommersi

- BNL
- MAG Jlt (sponsor tecnico)

○ Mostra Artemisia Gentileschi

Sponsor tecnici:

- Rimani
- Standstudio
- Tuscan Excelsia
- Arteria
- AXA Art

○ Mostra Daniela De Lorenzo

Sponsor tecnici:

- Design Blu
- Gli Ori

○ Mostra Gaetano Pesce

Sponsor tecnici:

- Claudio Grenzi editore
- CS Insurance Service
- Gobetto Resine speciali
- Guido Baldi Allestimenti
- San Martino Cooperativa sociale.

○ F-light

- Enegan

Il contributo della Camera di Commercio di Firenze è stato trasferito dal Comune di Firenze insieme ai corrispettivi per l'incarico di organizzare il festival

Sponsor tecnici:

- iGuzzini

○ Attività di Mediazione (sponsor annuali)

- Giotto Fila

- Gucci

- Mukki

- Officina Profumo Farmaceutica Santa Maria Novella

- Publiacqua

- Unicoop

Tra gli sponsor tecnici ricorrenti in occasione delle mostre vanno citati Forma Edizioni e Studi d'Arte Cave Michelangelo.

Anche a livello di partnership il 2016 è stato un anno molto positivo. Qui di seguito un elenco dei principali partner suddivisi per le varie attività.

- **Mostra di John Currin:** Gagosian Gallery.
- **Settimana Michelangiolesca:** Accademia delle Arti del Disegno, Alinari, Giunti ArteDossier, Opera Medicea Laurenziana, Studi d'Arte Cave Michelangelo.
- **Mostra di Jan Fabre:** Angelos, Galerie Guy Pieters, Galleria Il Ponte.
- **Mostre al Museo Novecento:** Bonotto Editions, Catani Gagliani l'Arte di proteggere, Etra Studio Tommasi, ISIA, Pitti Immagine, Studio Gaetano Pesce ltd.
- **Mostre ed eventi per il 50° anniversario dell'Alluvione:** Agenzia per la Coesione Territoriale, CNA Firenze, Fondazione Sistema Toscana, MIBACT - Direzione Generale Cinema, Sapaf, Sensi Contemporanei.
- **Mostra Artemisia Gentileschi:** Gallerie degli Uffizi.
- **F-light:** Fondazione Studio Marangoni, IED, ISIA, La Rinascente, Silfi.
- **Progetto Riva:** Fondazione Studio Marangoni.
- **Attività di mediazione:** Fondazione Palazzo Strozzi, Fondazione Primo Conti, Gallerie degli Uffizi, Istituto degli Innocenti, MamBo, Mart, Musée du Louvre, Museo delle Terre Nuove, PalaExpo, Regione Toscana, Università degli Studi di Firenze.



- **Museo Novecento e Le Murate. Progetti Arte Contemporanea**: AISD (Associazione Italiana Storici del Design), Ambasciata Repubblica di Corea, ANCI Toscana, Archivio e Centro Studi Franco Fortini, Archivio storico del Comune di Firenze, Art Museum of Estonia, Biblioteca Nazionale Firenze, British Council - Walles Arts International, British Institute Firenze, Casa Masaccio, Centro Studi Palazzeschi, Comune di Fiesole, Comune di Pelago, Comune di Montelupo Fiorentino, Comune di San Giovanni Valdarno, Comunità Ebraica di Firenze, Comunità Islamica di Firenze e Toscana, Conservatorio Cherubini Firenze, Dragoon Festival Firenze, EEN-Confesercenti, Estonian Film Institute, Estonian Minister of Culture, Europe Direct, Fondazione Ambron Castiglioni, Fondazione Corrente Milano, Fondazione Fabbrica Europa, Fondazione Ferrara Arte - Palazzo dei Diamanti, Fondazione Architetti Firenze, Fondazione Berengo, Fondazione Parchi Monumentali Bardini Peyron, Fondazione Ragghianti, Fondazione Robert F. Kennedy Center for Justice&Human Rights, Fondazione Sistema Toscana, Fondazione Studio Marangoni,

Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino, Fondazione Teatro della Toscana, Fondazione Unipolis, Forum Austriaco di Cultura, Galleria d'arte moderna di Palazzo Pitti, Galleria Il Ponte, Galleria Secci, INAF Osservatorio Astrofisico Arcetri, Incubatore Tecnologico, Institut Francais Firenze, IRCAM Centre Pompidou, ISIA, ISI-International Study Institute, Istituto Storico della Resistenza, Lithuanian National Gallery of Art, LuBec, Middle East Festival Firenze, Musei di Fiesole, Museo della Ceramica di Montelupo, Museo Horne, Museo MART, Museo MAXXI, National Museum of Modern and Contemporary Art, Nemech, New York University, Orchestra Regionale della Toscana, Palazzo Spinelli, Pirelli HangarBicocca, Pitti Immagine, Romaeuropa Fondazione, SACI-College of Art&Design Florence, Scuola Normale di Pisa, Selfhabitat Cultura, Syracuse University, Tate Gallery- London, Teatro Cantiere Florida, Teatro della Pergola, Teatro Niccolini, Tempo Reale, Università Cà Foscari, Università di Bologna, Università di Firenze, Centro Studi Aldo Palazzeschi, Università di Siena, Università di Torino.

Con Sole24OreCultura si è avviata una collaborazione progettuale che potrebbe prendere corpo già nel corso del 2017 per l'organizzazione di mostre; lo stesso soggetto nel 2016 ha realizzato la mostra "Barbie-the Icon" (a Milano e a Roma), alla quale Mus.e ha fornito un prestito.

In qualità di **media partner**, il Gruppo Cairo Editore è intervenuto su F-light con le riviste del gruppo e con l'emittente tv nazionale La7.



A livello di partnership il 2016 è stato un anno molto positivo.

Partner e sponsor 2016/2017



ARCHEA ASSOCIATI



DIAMANTE LIGHTING



Faliero Sartì



FORMA

GAGOSIAN GALLERY

GUY PIETERS GALLERY
MODERN AND CONTEMPORARY ART



GRUPPO ZELARI
ZELARI GROUP



GUCCI



iGuzzini



PITTI IMMAGINE



sensi
CONTEMPORANEI



Partner e sponsor ante 2016

Accademia di Belle Arti di Firenze
ADI Associazione per il Disegno Industriale
Dragoon Festival Firenze
Conservatorio Cherubini Firenze
Aeronautica Militare
AISD (Associazione Italiana Storici del Design)
Ambasciata Repubblica di Corea
ANCI Toscana
Archivio di Stato di Firenze
Archivio e Centro Studi Franco Fortini
Archivio storico del Comune di Firenze
Art Museum of Estonia
Edra
ASI - Agenzia Spaziale Italiana
AWA
Camera di Commercio di Firenze
Biblioteca Nazionale Firenze
Biennale Internazionale dell'Antiquariato
British Council, Walles Arts International
British Institute Fi
CAB 008
EEN-Confesercenti
Enegan
Carpisa
Casa Masaccio
Centro Studi Palazzeschi
Comet
Comune di Fiesole
Comune di Pelago
Comune Montelupo Fiorentino
Comune San Giovanni Valdarno
Comunicare Organizzando
Comunità Ebraica di Firenze
ESA - European Space Agency
Comunità Islamica di Firenze e Toscana
Estonian Film Institute
Estonian Minister of Culture
Europe Direct
EXPO2015
Fabbrica Europa
Fond. Ambron Castiglioni
Fond. Corrente Milano
Fond. Fabbrica Europa
Fond. Ferrara Arte - Palazzo dei Diamant
Fondazione Architetti Firenze
Fondazione Giovanni Michelucci
Fondazione Parchi Monumentali Bardini Peyron
Fondazione Ragghianti
Fondazione Robert F. Kennedy Center for Justice&Human Rights
Fondazione Studio Marangoni
Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino
Fondazione Teatro della Toscana
Fondazione Unipolis
Forum Austriaco di Cultura
Gabinetto Vieusseux
Galleria Continua
Galleria d'arte moderna di Palazzo Pitti
Galleria Secci
Gioco del Lotto
Giotto Fila
Gruppo Zelari - Euroambiente
Gruppo Zelari - ITAF
Guild of the Dome Association
INAF Osservatorio Astrofisico Arcetr
Incubatore Tecnologico
Institut Francais Firenze
IRCAM Centre Pompidou
ISI-International Study Institute
Istituto degli Innocenti - Museo degli Innocenti
Istituto degli Innocenti - Museo dei Ragazzi
Istituto Luce
Istituto Storico della Resistenza
la Rinascente
L'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales
LENS - European Laboratory for Non-Linear Spectroscopy
Lithuanian National Gallery of Art
Lubec
MAMbo
Mart
Mercato Centrale di Firenze
MIBACT
Middle East Fetsival Firenze
Moretti Galleria d'Arte
Musée du Louvre
Musei di Fiesole
Museo della Ceramica di Montelupo
Museo Horne
Museo MART
Museo MAXXI
Museo Pecci
Museo Soffici
National Museum of Modern and Contemporary Art
Nemech
New York University
Once
Opera di Firenze - Maggio Musicale Fiorentino
Opificio delle Pietre Dure
Orchestra Regionale della Toscana
PalaExpo
Palazzo Spinelli
Parmigiani Fleurier
Pirelli HangarBicocca
Polo Museale Fiorentino
Presidenza del Consiglio dei Ministri
Presidenza del Consiglio dei Ministri
Provincia di Pistoia
RAI Teche
Reggio Children
Residenze d'epoca
Romaeuropa Fondazione
SACI-College of Art&Design Florence
Scuola Normale di Pisa
Selfhabitat Cultura
Soprintendenza Speciale per il Patrimonio Storico, Artistico ed Etnoantropologico e per il Polo Museale della città di Firenze
Sportello Ecoequo
Studi d'Arte Cave Michelangelo
Studio Gaetano Pesce Ltd.
Syracuse University
Tate Gallery- London
Teatro Cantiere Florida
Teatro della Pergola
Teatro Niccolini
Tempo Reale
Trenitalia/Ferrovie dello Stato
Unipol
Università Cà Foscari
Università di Bologna
Università di Firenze
Università di Firenze - Centro Studi Aldo Palazzeschi
Università di Firenze - Centro Studi Aldo Palazzeschi
Università di Firenze - DIDA
Università di Siena
Università di Torino
White Cube Gallery



MUS.E IN NUMERI

Il pubblico che ha usufruito dei servizi MUS.E nel 2016 si avvicina ai due milioni di persone, con una significativa crescita di rispetto al 2015. Nel dettaglio, le persone che sono entrate in contatto con gli uffici informativi e di accoglienza sono passate da 853.995 a 1.378.408 con una crescita del 61%. I fruitori effettivi dei servizi superano le 500.000 unità, fra mediazione, eventi dell'area contemporanea e grandi eventi.

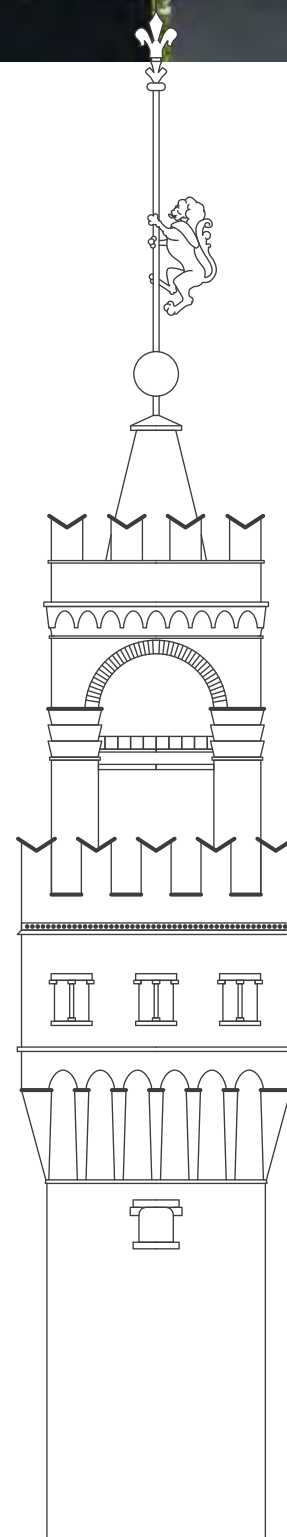
Publico raggiunto da MUS.E



Facendo un paragone con la popolazione di Firenze, il pubblico complessivo raggiunto da MUS.E supera di quasi 4 volte gli abitanti di Firenze.

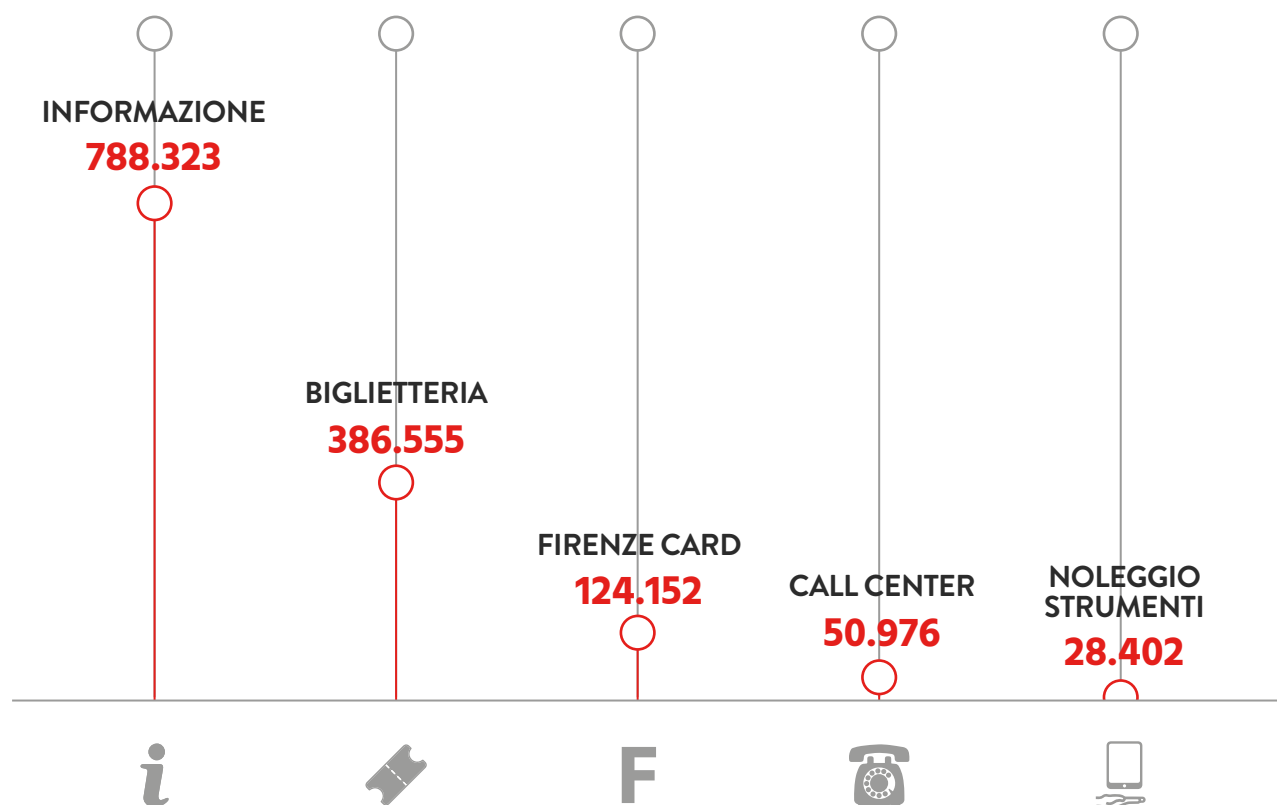
MUS.E
1.906.617
+28% dal 2015

Popolazione di Firenze
382.775

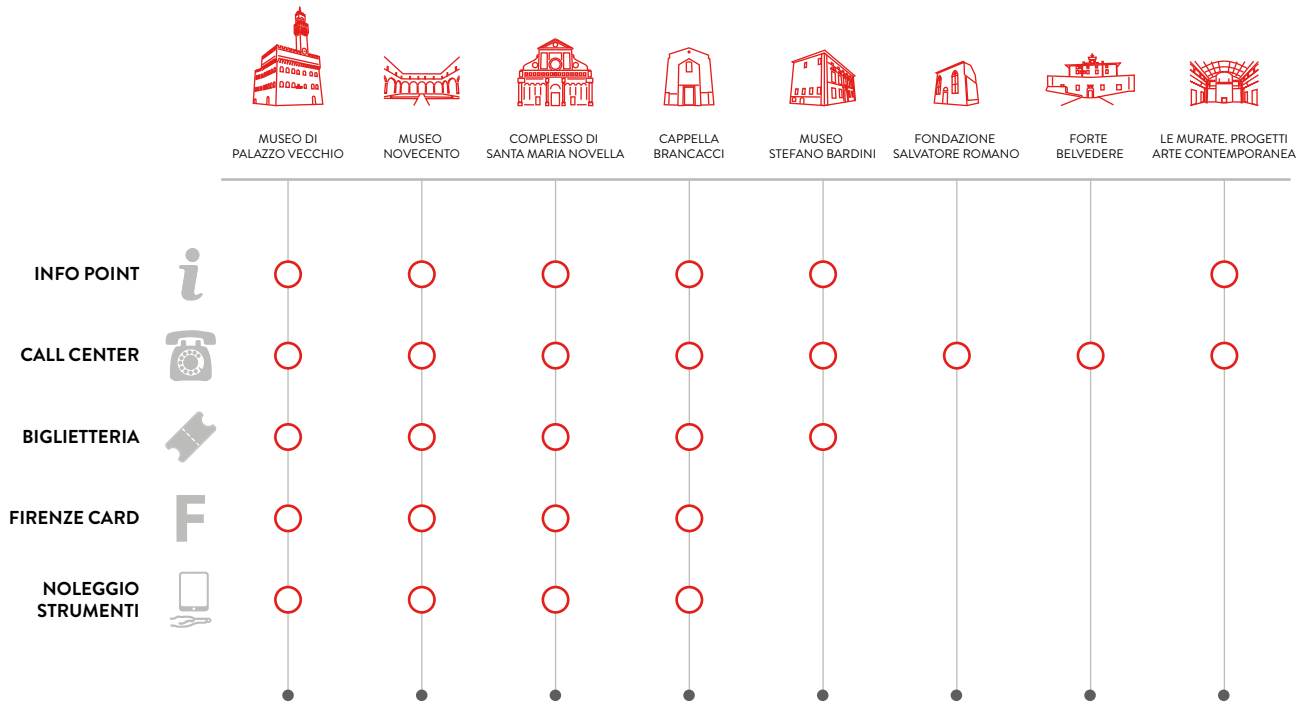




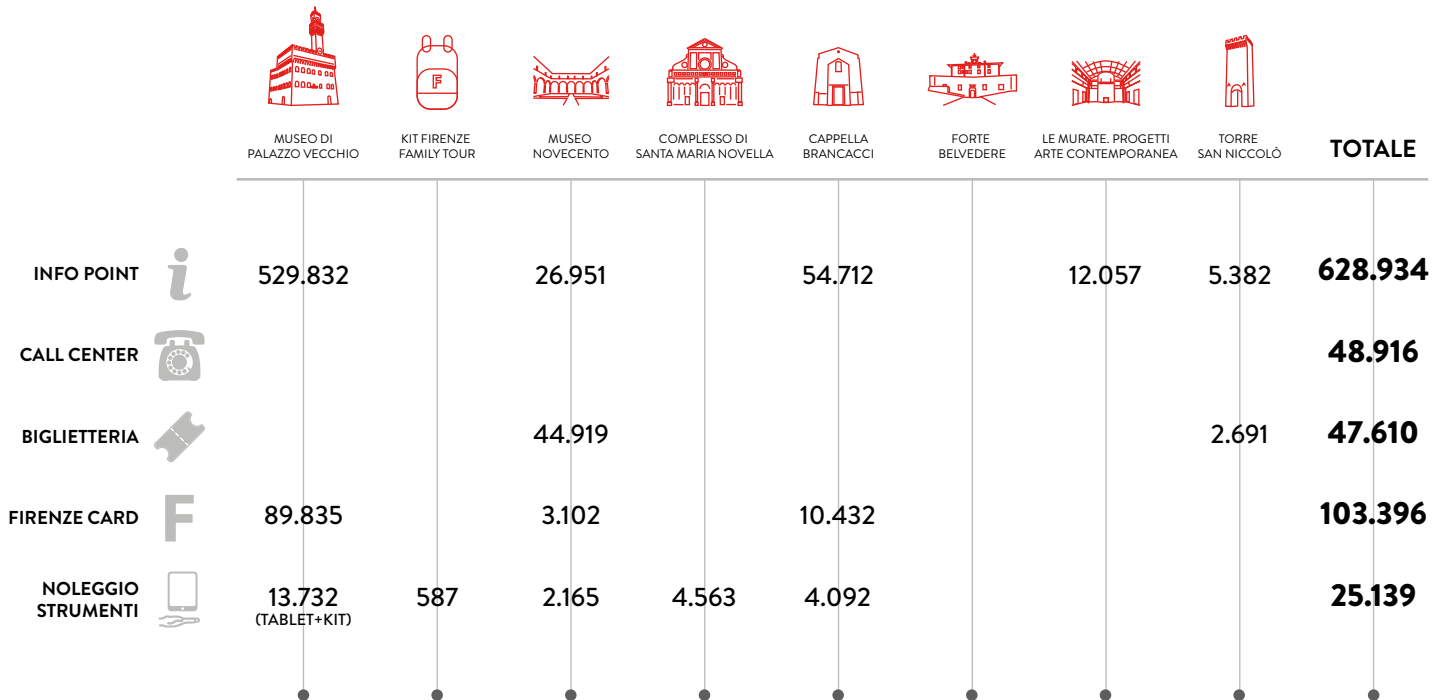
Informazione e Accoglienza



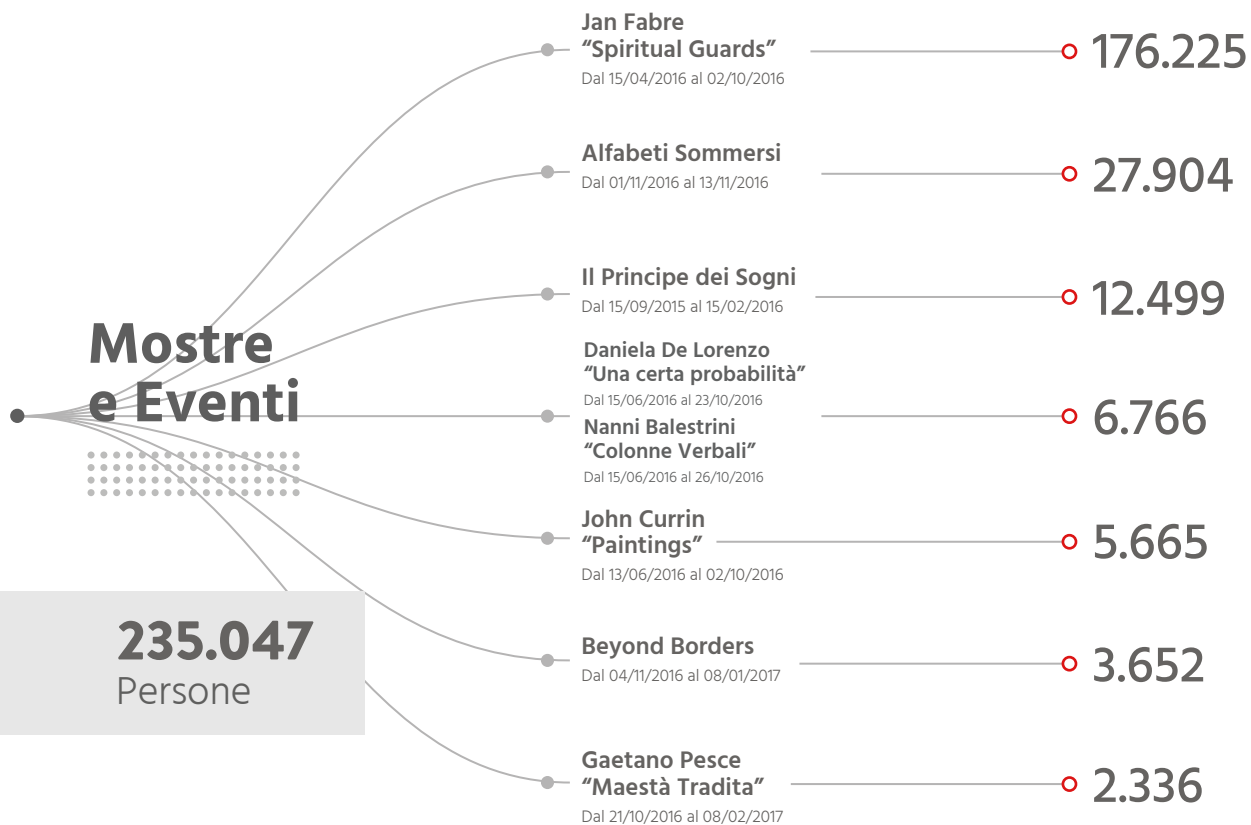
Servizi erogati per struttura



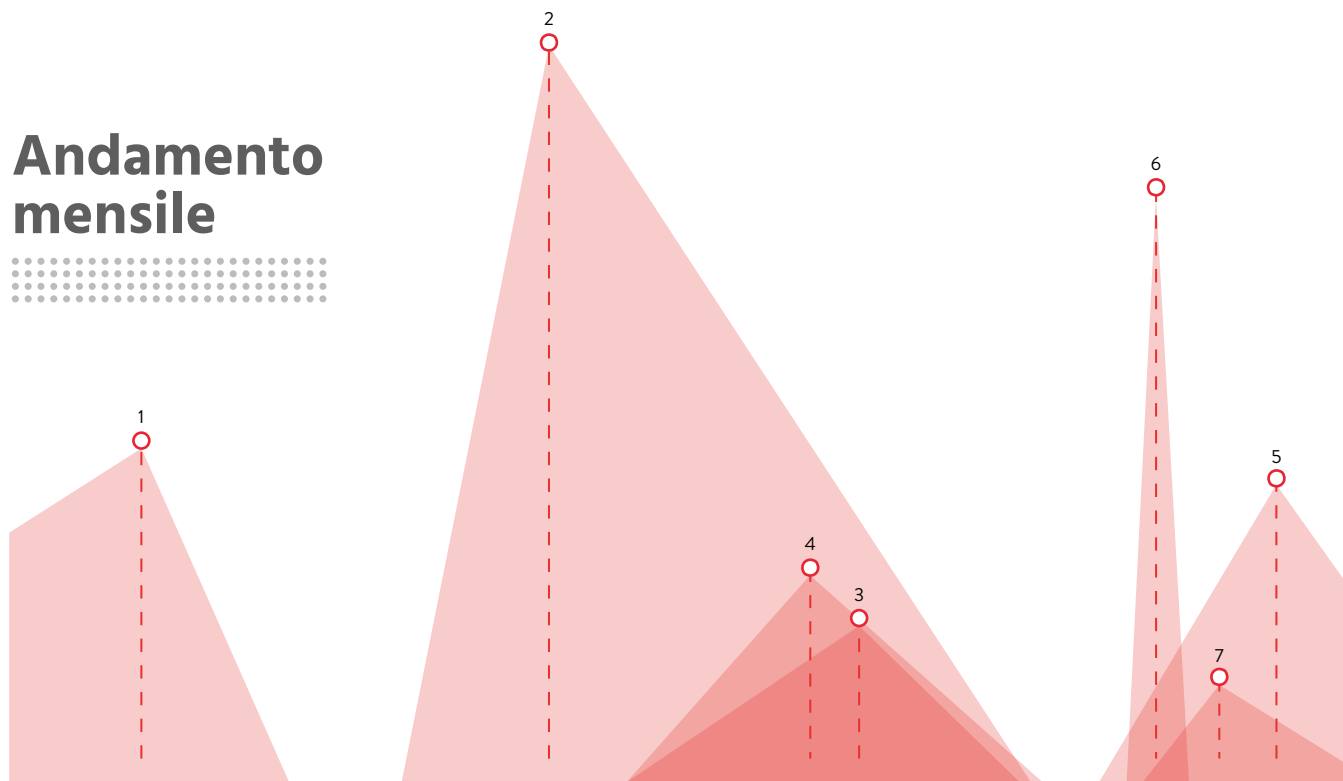
Risultati per servizio e per struttura



Mostre e Eventi



Andamento mensile



| GEN | FEB | MAR | APR | MAG | GIU | LUG | AGO | SET | OTT | NOV | DIC |

1	2	3	4	5	6	7
IL PRINCIPE DEI SOGNI	JAN FABRE	JOHN CURRIN	DANIELA DE LORENZO + NANNI BALESTRINI	GAETANO PESCE	ALFABETI SOMMERSI	BEYOND BORDERS
12.499	176.225	5.665	6.766	2.257	27.904	3.660

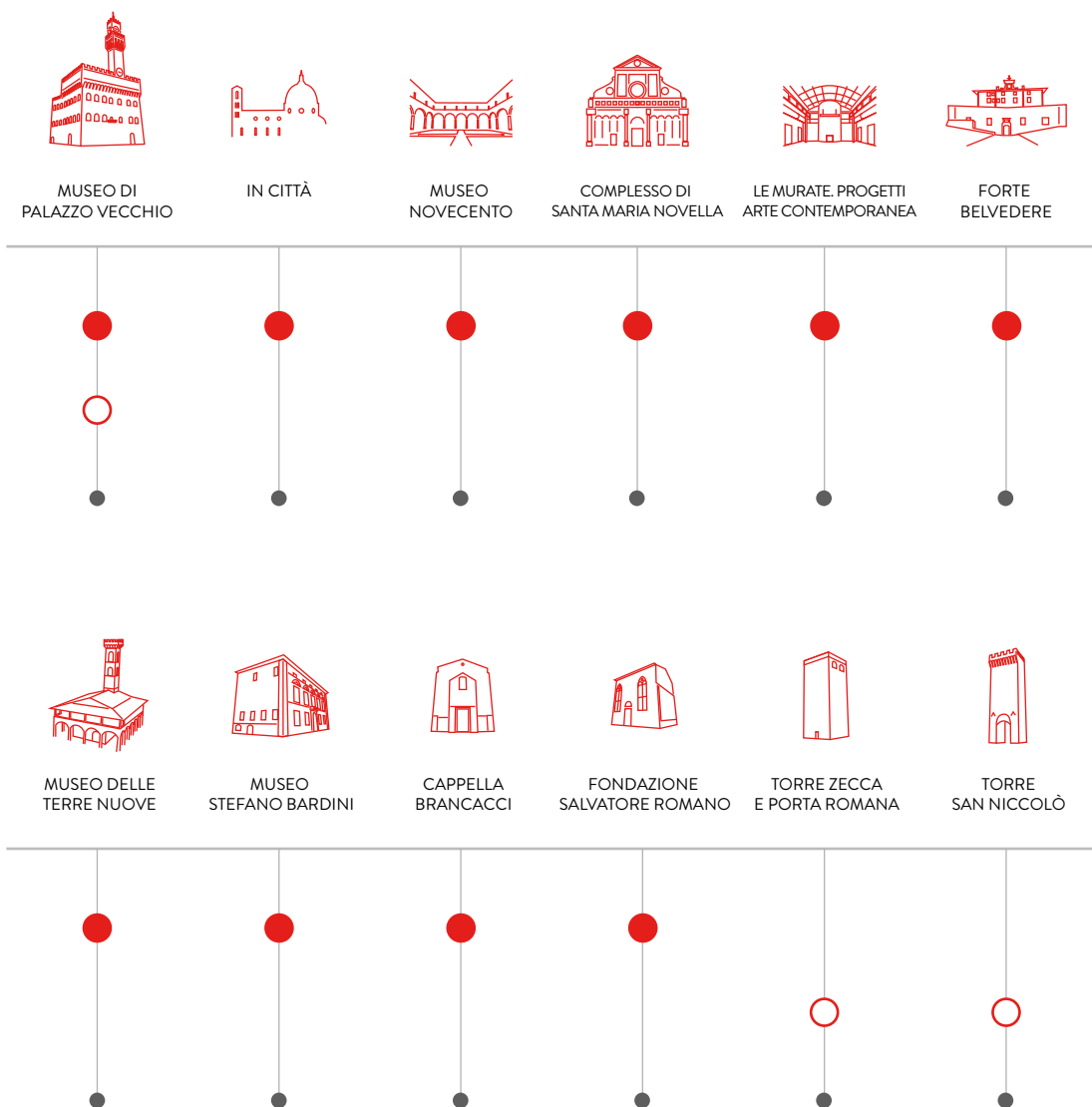
Mediazione e Valorizzazione

I risultati di un assiduo impegno nella divulgazione della conoscenza del valore culturale delle strutture nelle quali opera MUS.E e della città di Firenze sono molto positivi. Dopo molti anni di stabilità sopra i 100.000 utenti, a partire dal 2012, anno in cui si sono aggiunti i servizi di assistenza alla visita e l'organizzazione dei primi Grandi Eventi, questo servizio è sostanzialmente quadruplicato.

Servizi erogati per struttura



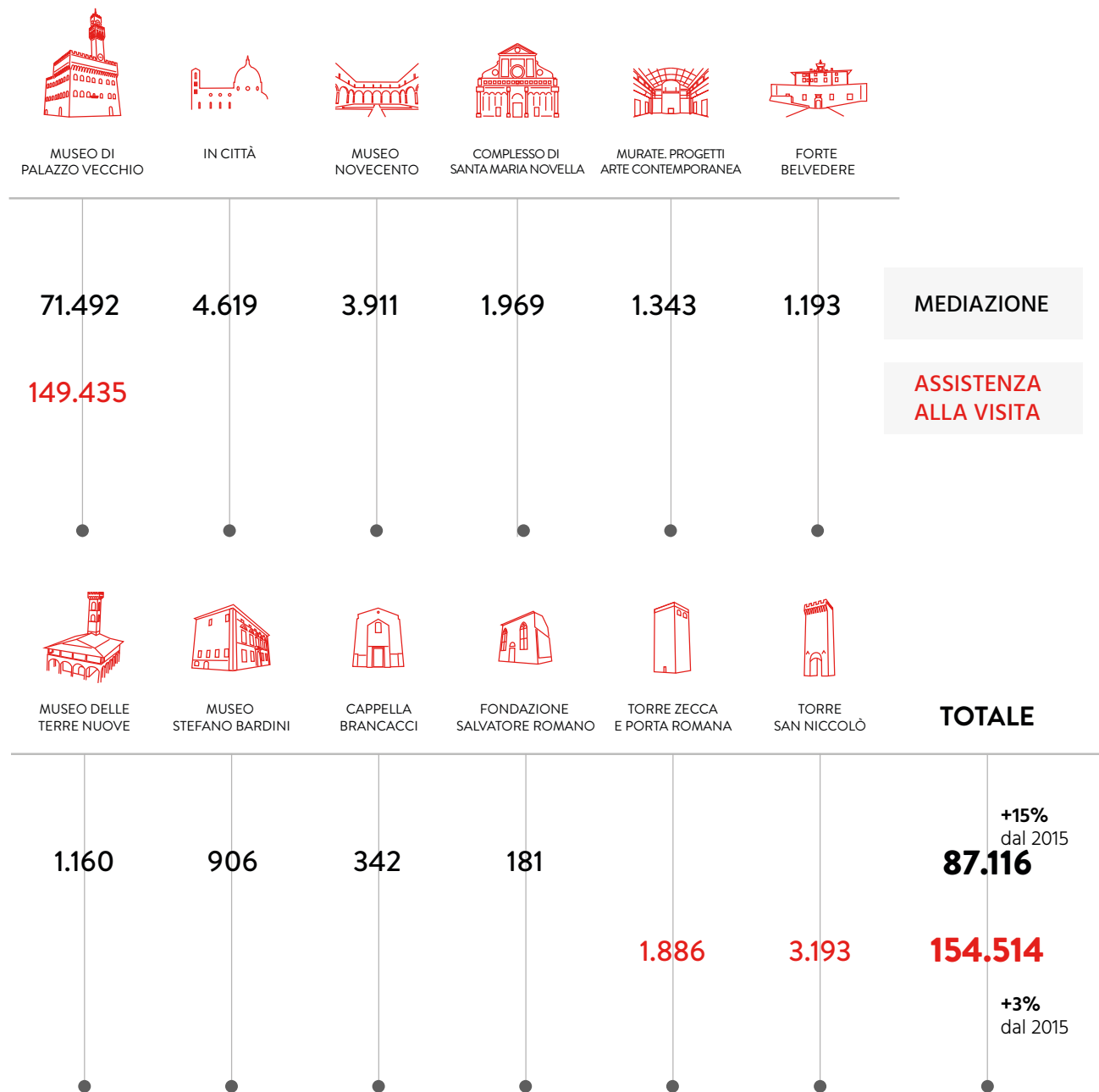
- Mediazione
- Assistenza alla visita



Risultati per servizio e per struttura



Entrando nello specifico, sono circa 87.000 i fruitori delle nostre proposte di mediazione culturale contro i 76.000 dello scorso anno, segnando una forte ripresa del +14%



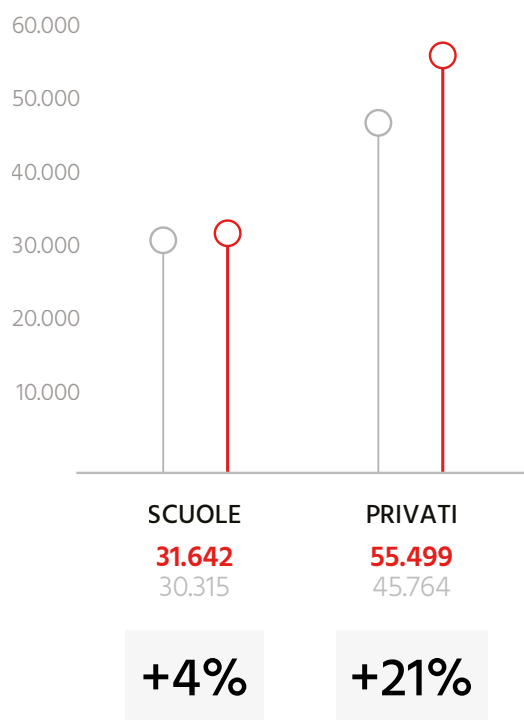
Visitatori nei Musei Civici Fiorentini



Nonostante si sia registrato un calo generale più o meno lieve dei visitatori dei Musei Civici Fiorentini, il pubblico MUS.E in assoluta controtendenza è invece aumentato registrando un + 4% relativo alle scuole e un + 21% relativo ai privati.

Ripartizione scuole e privati

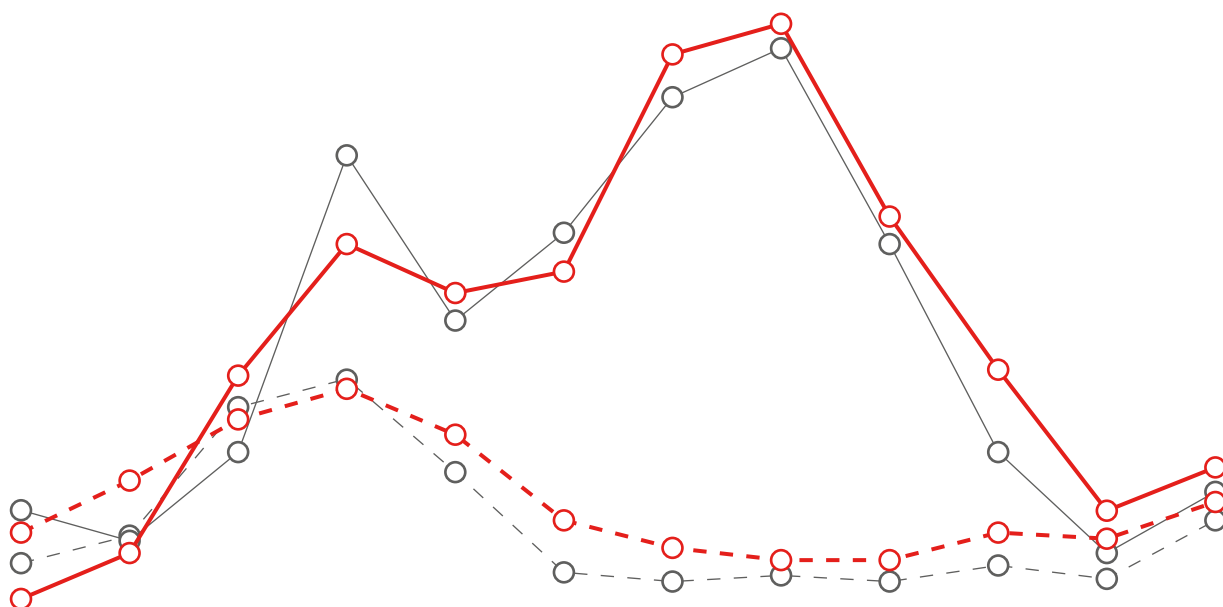
○ 2015
○ 2016



Gli utenti dei servizi di MUS.E non si distribuiscono in modo omogeneo lungo l'anno, ma si registrano dei picchi in alcuni periodi. Il primo picco si avverte da marzo ad aprile, per entrambi i nostri servizi di Mediazione, ed è spiegato prevalentemente dalle gite d'istruzione e dalla ripresa del turismo di alta stagione. Il secondo picco viene registrato solo dall'Assistenza alla visita, per via di flussi turistici, prevalentemente di origine straniera, concentrati in agosto.

Andamento mensile per tipologia di servizio

- - - ○ **Mediazione 2016**
- - - ○ **Mediazione 2015**
- ○ **Assistenza alla visita 2016**
- ○ **Assistenza alla visita 2015**



	GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO	APRILE	MAGGIO	GIUGNO	LUGLIO	AGOSTO	SETTEMBRE	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE
M	6.282	7.965	9.904	10.917	9.481	6.672	5.771	5.383	5.368	6.216	5.955	7.227
	5.265	6.144	10.342	11.201	8.229	4.949	4.609	4.797	4.649	5.109	4.692	6.489
AV	4.109	5.622	11.406	15.714	14.105	14.871	21.995	22.925	16.635	11.658	7.046	8.428
	6.988	6.053	8.982	18.665	13.200	16.000	20.580	22.171	15.790	8.976	5.636	7.662

M - Mediazione

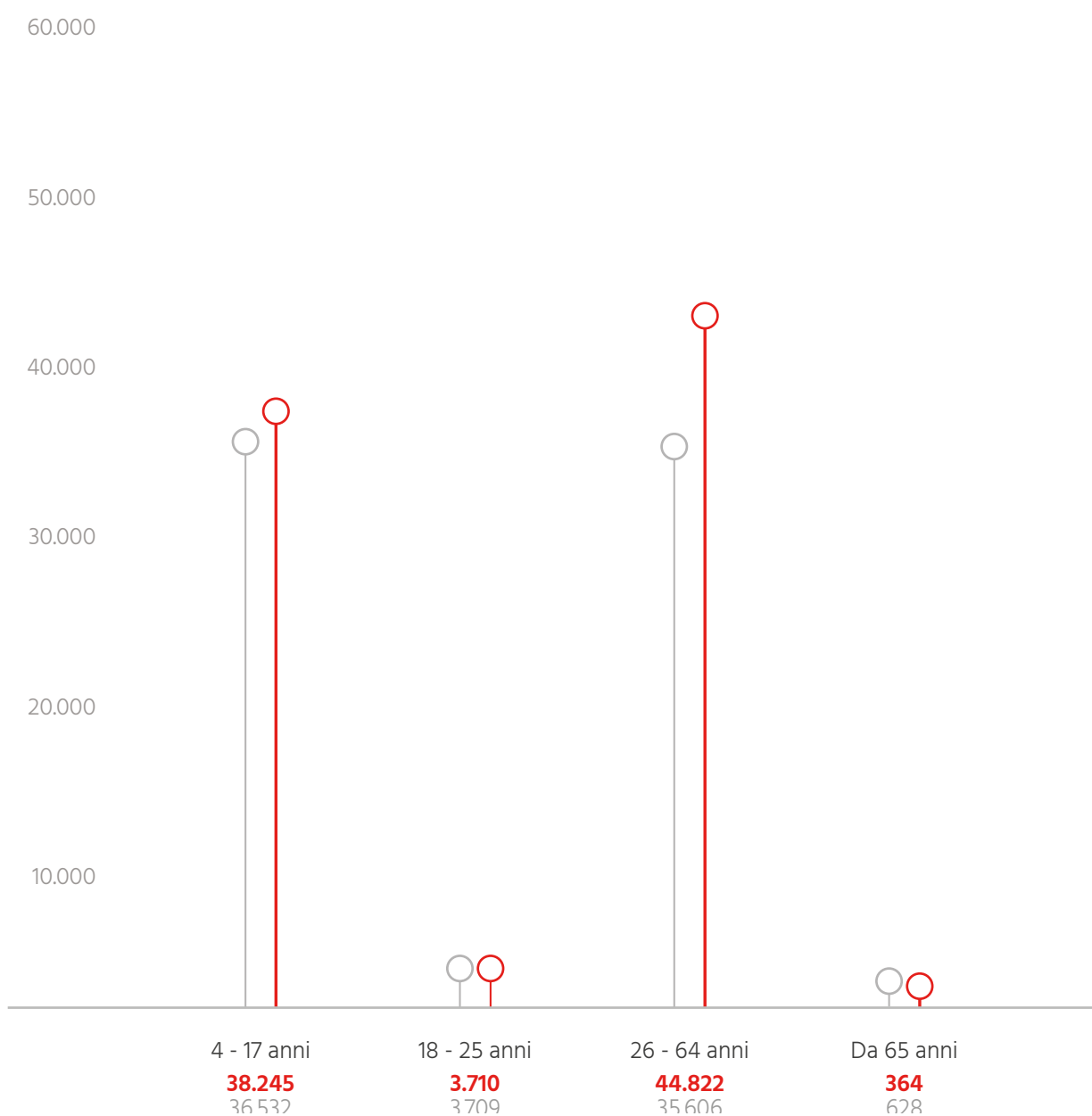
AV - Assistenza alla visita

In linea con i dati nazionali sulla distribuzione relativa all'età degli utenti di attività museali, ci accorgiamo come anche nel nostro caso i pubblici che maggiormente riusciamo a raggiungere sono quelli "scolari" (fascia 4-17) e quelli "adulti" (fascia 26-64). Il pubblico giovane (fascia 18-25) continua ad essere poco interessato, mentre per gli over 65 abbiamo un'ulteriore calo dovuto probabilmente all'abolizione della riduzione introdotta dal Ministero nella seconda metà del 2015.

Analisi per fasce d'età



○ 2015
○ 2016

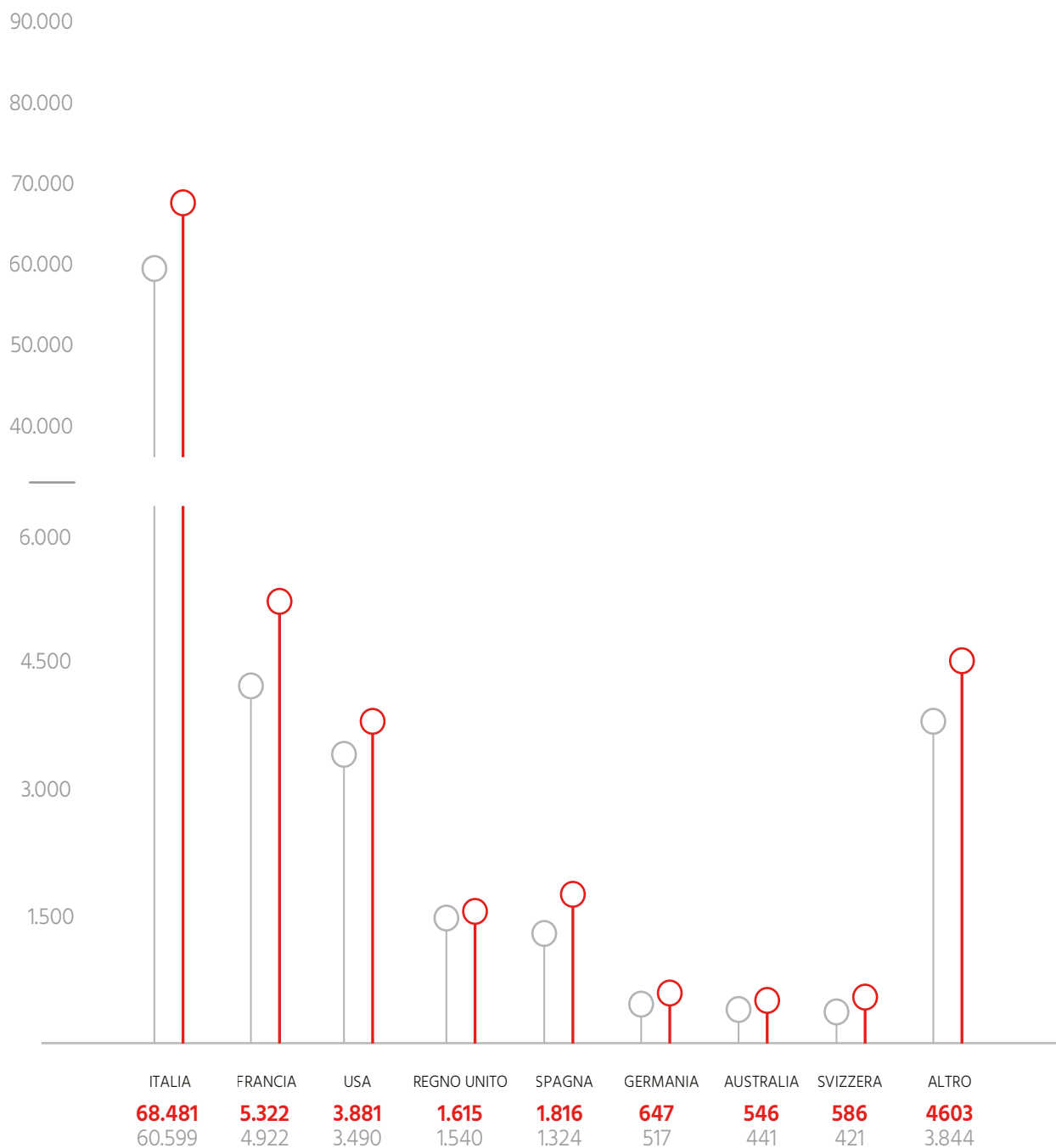


Nel 2016 abbiamo registrato un generale aumento di pubblico sia nazionale che internazionale. Tra i paesi di provenienza primeggiano come nel 2015 la Francia e gli USA.

Analisi per paesi di provenienza



○ 2015
○ 2016



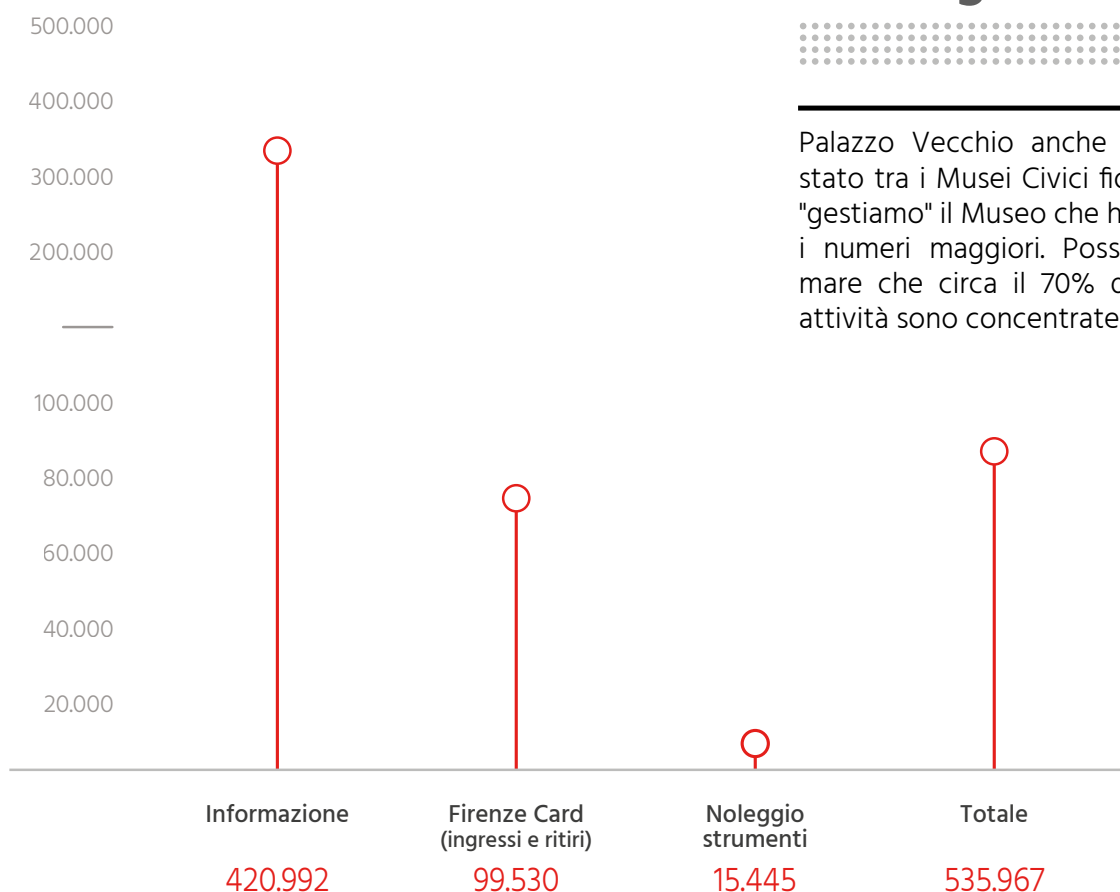
FOCUS

Museo di Palazzo Vecchio

Informazione e accoglienza



Palazzo Vecchio anche nel 2016 è stato tra i Musei Civici fiorentini che "gestiamo" il Museo che ha registrato i numeri maggiori. Possiamo affermare che circa il 70% delle nostre attività sono concentrate su di esso.

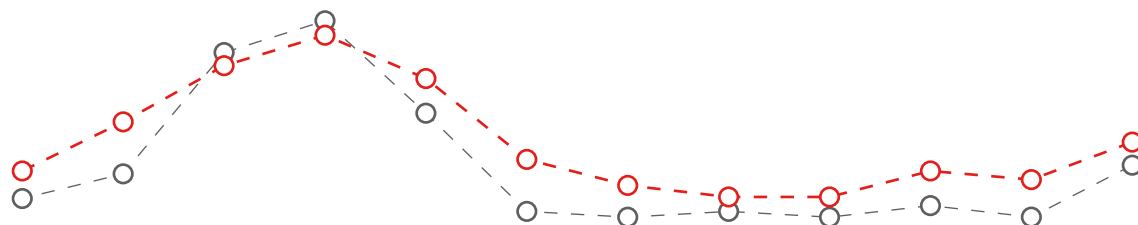


Mediazione e valorizzazione



Andamento mensile (Mediazione)

--- ○ Mediazione 2015
 --- ○ Mediazione 2016



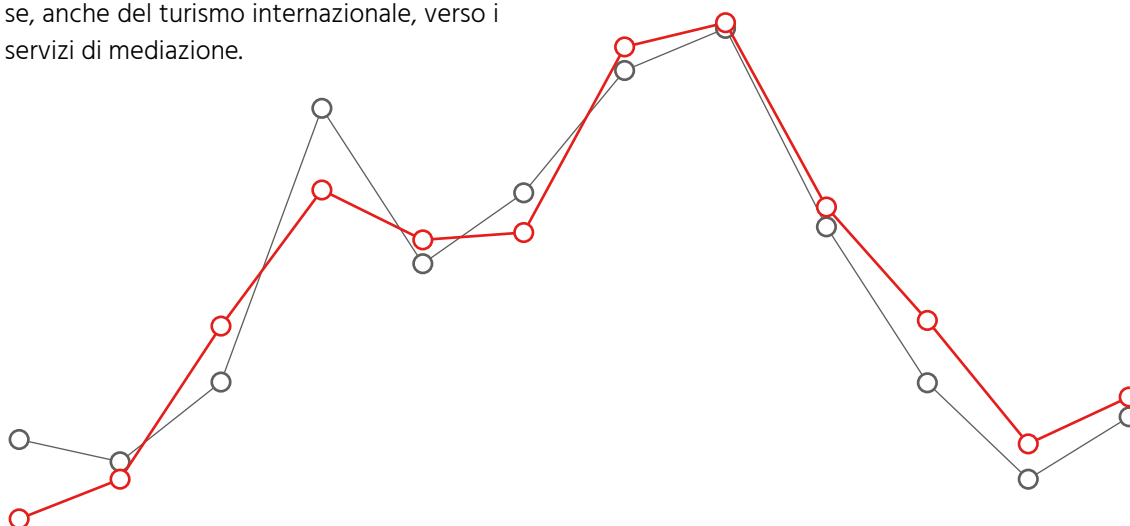
GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO	APRILE	MAGGIO	GIUGNO	LUGLIO	AGOSTO	SETTEMBRE	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE
6.282	7.965	9.904	10.917	9.481	6.672	5.771	5.383	5.368	6.216	5.955	7.227
5.207	6.144	10.316	11.459	8.229	4.821	4.611	4.797	4.624	5.008	4.616	6.424

Andamento mensile (Assistenza alla visita)

○ Assistenza alla visita 2015
 ○ Assistenza alla visita 2016



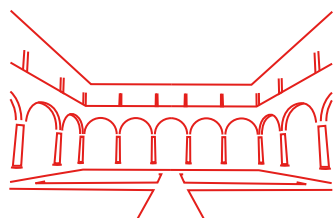
L'assistenza alla visita della Torre conferma il "vero" picco nei mesi estivi, con il turismo di massa. Ciò dimostra, nuovamente, l'interesse, anche del turismo internazionale, verso i servizi di mediazione.



GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO	APRILE	MAGGIO	GIUGNO	LUGLIO	AGOSTO	SETTEMBRE	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE
4.192	5.659	11.476	15.841	14.151	14.302	20.825	21.746	15.269	11.283	7.095	8.503
7.067	6.103	9.046	18.770	13.266	15.700	20.154	21.531	14.598	9.092	5.690	7.802

Novecento e Contemporaneo

52.060 Utenti totali



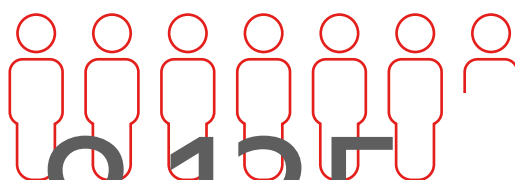
MUSEO
NOVECENTO

29.923
Visitatori

di cui

- Daniela De Lorenzo
"Una certa probabilità"
- Nanni Balestrini
"Colonne Verbali"
- Gaetano Pesce
"Maestà tradita"
- Beyond Borders

Partecipanti
agli eventi



8.135

+31% dal 2015

11.588

Eventi ospitati



L'attività a Museo Novecento prevede una programmazione piuttosto variegata e nel riquadro riportiamo le principali tipologie di eventi e relative repliche attuate nel 2016.

36

Conferenze

23

Proiezioni

15

Concerti

13

Performance
e Eventi

5

Mostre e Progetti
site-specific

2

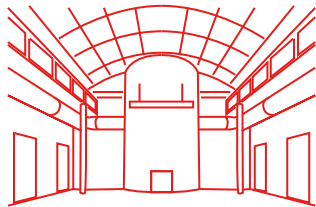
Giornate
di studio

3

Percorsi
speciali

1

Workshop

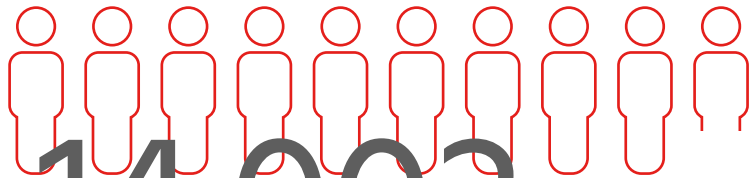


LE MURATE. PROGETTI ARTE CONTEMPORANEA

Partecipanti agli eventi



Di cui partecipanti
alle residenze d'artista 2.405



14.002

+46% dal 2015

Eventi ospitati



Anche per il contemporaneo il 2016 ha visto una programmazione variegata e nel riquadro riportiamo la tipologia di eventi con relative repliche.

16

Esposizioni
temporanee

20

Eventi
performativi

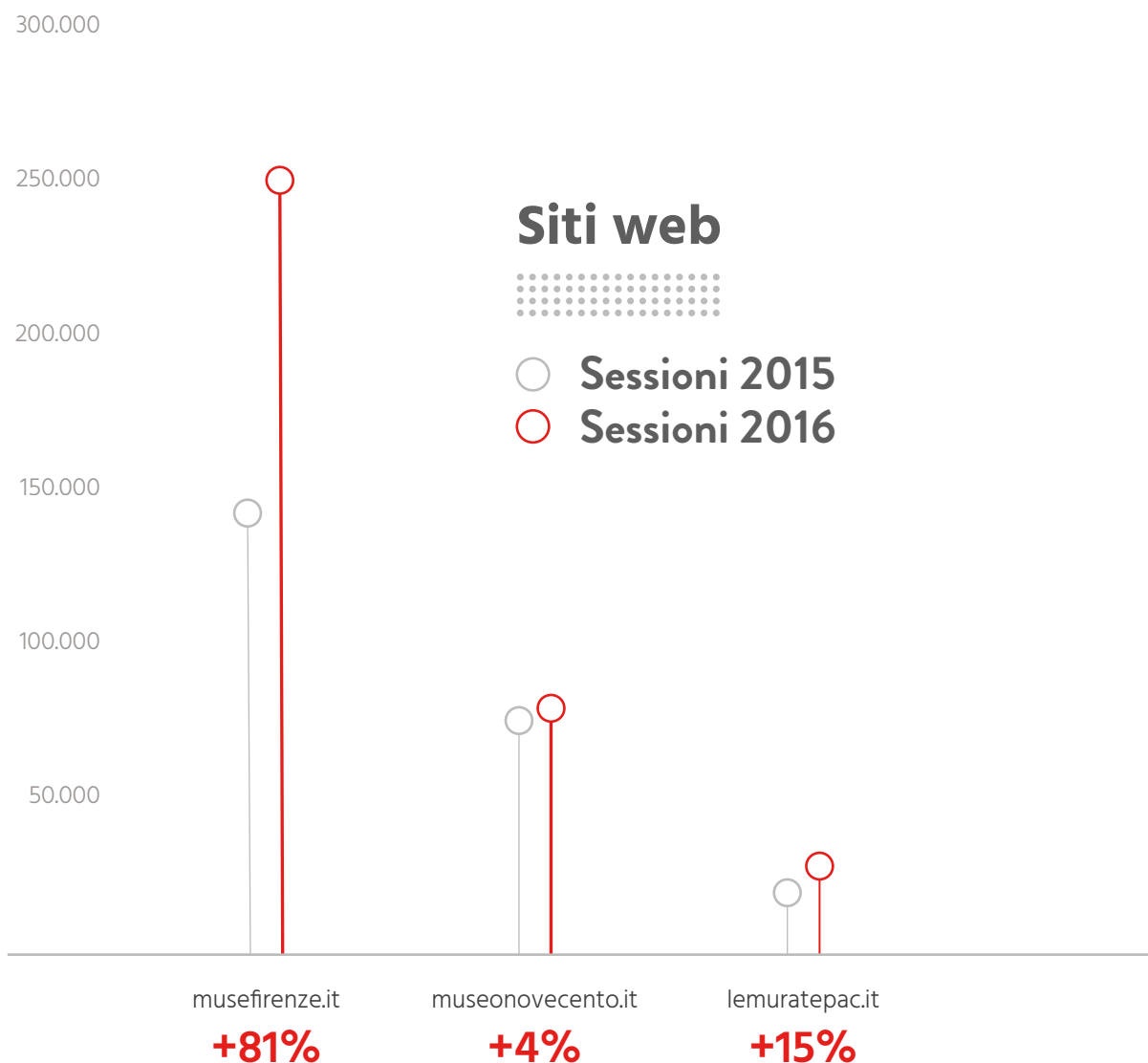
16

Workshop e visite
speciali

52

Convegni /
conferenze / talk

Web report



Curiosità

Il
59%

del traffico del sito
MUS.E proviene da
devices mobili

Il
57%

del traffico di siti
museonovecento e
muratepac proviene da
desktop

La prima fonte di traffico
di tutti i siti sono i social
network (Facebook in
primis)



musefirenze.it



1 gennaio - 31 dicembre 2016

250.749 sessioni
504.449 pagine visualizzate
179.282 utenti

Rispetto al 2015:

+81%
+44%
+83%

Media di **2.01** pagine visualizzate per visita, **1'40"** di permanenza media sul sito.

museonovecento.it



1 gennaio - 31 dicembre 2016

74.938 sessioni
222.787 pagine visualizzate
55.826 utenti

Rispetto al 2015:

/
/
/

Dati in linea con il 2015.

Media di **2.90** pagine visualizzate per visita, **2'08"** di permanenza media sul sito.

lemuratepac.it



1 gennaio - 31 dicembre 2016

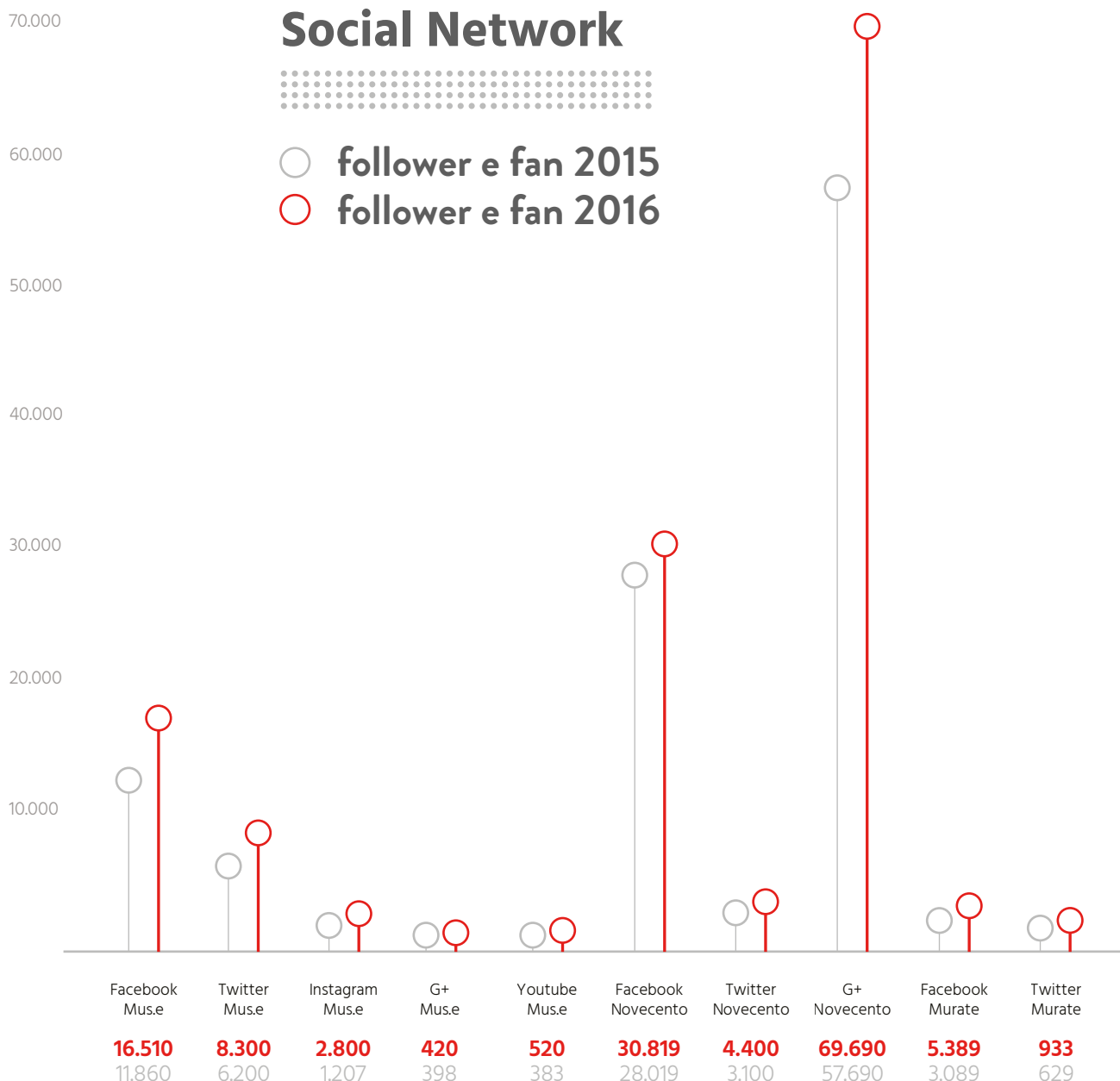
30.937 sessioni
60.035 pagine visualizzate
21.955 utenti

Rispetto al 2015:

+15%
+13%
+10%

Media di **1.95** pagine visualizzate per visita, **1'25"** di permanenza media sul sito.

Social Network



Curiosità

Nel 2016 i nostri profili social sono cresciuti in media del

51%

Con un aumento del

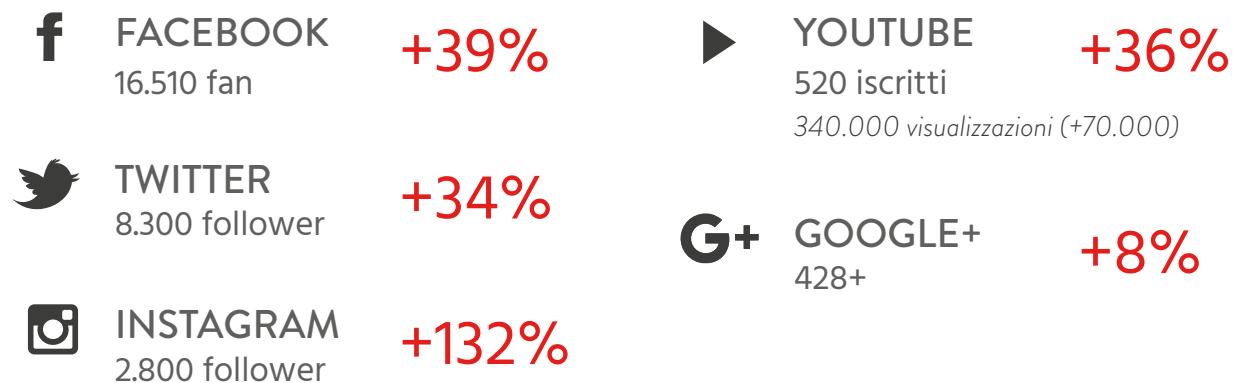
132%

il profilo Instagram di Muse è quello cresciuto maggiormente nel 2016

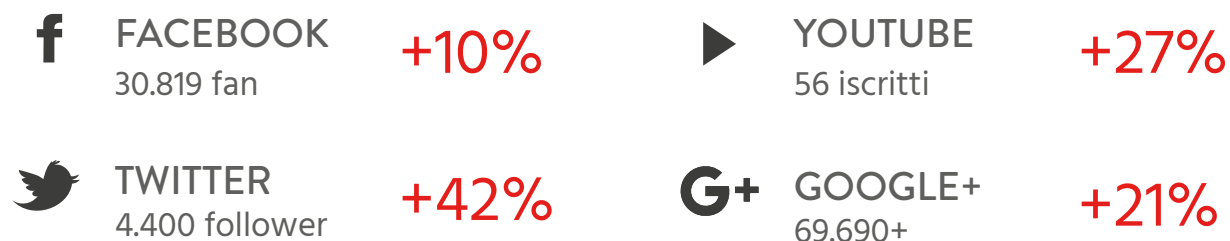
Il canale Google+ del MuseoNovecento ha segnato il maggior numero di contatti aggiuntivi, ben

12.094

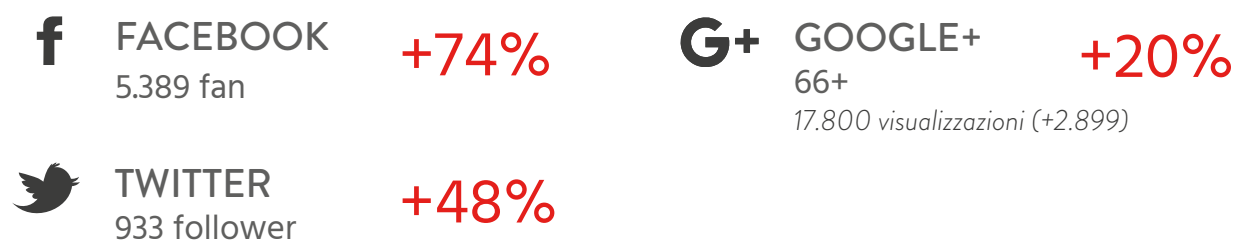
@musefirenze



@museonovecento



@lemuratepac





METODO ED ATTIVITÀ OGGETTO DELL'INDAGINE SVOLTA

L'innovazione ed il cambiamento sono al centro dell'attività che ormai dal 2000 svolgiamo nella valorizzazione dei Musei Civici Fiorentini. Ogni anno cerchiamo di focalizzare l'attenzione nelle nostre attività sulla **qualità** impiegata in esse come strumento essenziale per la misurazione del cambiamento e dell'innovazione.



La rilevazione ha
individuato come
campo prioritario di
applicazione i seguenti
servizi MUS.E :

Personale
Informazione, accoglienza &
bookshop
Mediazione
Area '900 e contemporaneo.

Alla base della nostra indagine, come anche da letteratura ormai consolidata in questo campo, poniamo sicuramente il ruolo della cultura attraverso i Musei come "istituzioni" accessibili a tutti, luoghi per ogni tipologia di utente che decida liberamente 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 2016 MUS.E ha come obiettivo proprio quello di illustrare gli aspetti qualitativi e misurare gli aspetti quantitativi del cambiamento per ogni tipologia di servizio che offriamo.

Anche nel 2016 la sfida più grande è stata quella di ampliare il numero di utenti (scuole, utenti generici, pubblici speciali) beneficiari dei servizi MUS.E attraverso continui e numerose azioni di accrescimento della qualità per ogni tipologia di servizio. **Il nostro obiettivo è stato ed è il riconoscimento da parte dei nostri stakeholder del valore degli investimenti sostenuti affinché la**

cultura museale diventi sempre più importante o addirittura essenziale per tutti.

Il punto di partenza della nostra analisi è il riconoscimento del fatto che il valore delle attività non è strettamente legato alla qualità intrinseca degli eventi, mostre, allestimenti ecc, ma è legato alla percezione da parte dell'utente che ne ha usufruito. La ricerca e l'analisi di questa percezione delle qualità è stato il punto di partenza del lavoro oggetto di questo documento rivolto anche, nell'ultimo capitolo relativo al **S-ROI (Social Return On Investment)** che ha visto l'identificazione e misurazione degli indicatori di impatto sociale necessari per avere un'idea più completa del **valore generato dalle nostre attività.**

L'analisi condotta sulla base di quanto sopra detto è stata condotta attraverso rilevazioni qualitative e quantitative dell'anno 2016. Per quanto riguarda le rilevazioni, MUS.E ha raccolto ed assemblato i dati raccolti nel nostro gestionale attraverso il SW *Infovision*. Inoltre abbiamo somministrato durante

l'ultimo trimestre del 2016 una serie di questionari rivolti a tipologie tipo di utenti, scuole (insegnanti, alunni scuola primaria e secondaria) e visitatori generici (adulti e bambini). 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 individuato come campo prioritario di applicazione i seguenti servizi MUSE: personale, informazione/accoglienza/bookshop, mediazione e area contemporaneo.

Si è cercato di individuare elementi di miglioramento del servizio, ma soprattutto elementi di forza su cui poter continuare a far leva per adottare politiche di ampliamento dell'utenza in funzione di una risposta da

dare al problema dell'accessibilità 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 è tenuto conto 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:

○ **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

○ **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



Alla luce di queste brevi note si può comprendere che, nell'ambito dell'azione pilota di valutazione dei servizi, la Qualità è stata, pertanto, interpretata e gestita come framework concettuale di riferimento e come quadro metodologico per l'impostazione e gestione della rilevazione nel suo complesso.

L'intera operazione di valutazione ha tenuto conto degli standard previsti a livello nazionale e regionale: è stata data prioritariamente importanza 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. Tale attenzione, sulla base della Carta della Qualità dei servizi, è stata data ai principi di:

- Uguaglianza e imparzialità
- Efficacia e efficienza
- Continuità
- Partecipazione

e sono stati presi in considerazione i seguenti fattori:

Accesso
regolarità e continuità, accoglienza

Fruizione
ampiezza efficacia della mediazione

Educazione e didattica
regolarità e continuità, ampiezza, evidenza



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 per tipologia di utenti e struttura**) e delle qualità percepite dal personale (**focus group**) rispetto a tali elementi;
- C** Somministrazione degli strumenti di rilevazione
- D** Elaborazione dei risultati

L'indagine qualitativa ha coinvolto tutti i servizi in due Musei il Museo di Palazzo Vecchio e il Museo Novecento e le rilevazioni sono state effettuate nell'ultimo trimestre del 2016. Nei mesi di gennaio e febbraio 2017 sono stati fatti i *focus group* con il personale di Infopoint e con il personale di Mediazione. I risultati sono stati poi condivisi ed analizzati con i referenti delle due aree.

I questionari somministrati per l'anno 2016 sono stati costruiti, come per 2015, sulla base dell'esperienza e del giudizio dei Responsabile/Referenti di Area. In linea di massima i contenuti per il 2016 sono rimasti invariati rispetto a quelli del 2015, tranne per una domanda specifica sul valore inserita nei questionari somministrati agli insegnanti e agli utenti generici di Palazzo vecchio

e Museo Novecento. Le tipologie di questionari somministrati in forma anonima sono 7 a seconda dell'utente, della struttura e della proposta culturale:

- Visitatori del Museo di Palazzo Vecchio
- Visitatori della "Torre" a Palazzo Vecchio
- Bambini accompagnati da genitori in visita al Museo di Palazzo Vecchio
- Insegnanti in visita al Museo di Palazzo Vecchio con le classi
- Studenti di scuola primaria in visita al Museo di Palazzo Vecchio
- Studenti di scuola secondaria in visita al Museo di Palazzo Vecchio
- Visitatori del Museo Novecento

Il periodo di somministrazione dei questionari si è concentrato nell'ultimo trimestre del 2016. Tutti gli intervistati sono italiani. Trattandosi di un'esperienza pilota in un tempo contenuto, non si è ritenuto opportuno dover allargare la rilevazione a turisti stranieri in considerazione delle ulteriori variabili di cui sarebbe stato necessario tenere conto. Il numero dei questionari raccolti per target/proposta culturale sono illustrati nella seguente Tabella.

TIPO DI QUESTIONARIO

per **PALAZZO VECCHIO / MUSEO NOVECENTO**

N.di questionari raccolti

Questionario per visitatori / Palazzo Vecchio	134
Questionario per i bambini accompagnati dalle famiglie / Palazzo Vecchio	75
Questionario per gli alunni delle scuole secondarie / Palazzo Vecchio	107
Questionario per gli alunni delle scuole primarie / Palazzo Vecchio	93
Questionario per gli insegnanti / Palazzo Vecchio	25
Questionario visitatori Torre / Palazzo Vecchio	153
Questionario per visitatori / Museo Novecento	163

Tutti i questionari relativi ai servizi di Palazzo Vecchio, ad eccezione di quelli predisposti per i bambini, sono articolati nelle seguenti sezioni:

- Dati generali e di conoscenza della titolarità del servizio
- Dati relativi all'accesso alle informazioni e prenotazione
- Dati su visite e attività didattiche o di mediazione

Il questionario per il Museo Novecento presenta invece una struttura leggermente dissimile considerata la specificità del museo relativa alla rilevanza dei primi due punti sopra riportati.

I questionari somministrati vengono archiviati in forma cartacea negli uffici MUSE.

I testi integrali dei questionari somministrati sono disponibili su richiesta.

Come sopra accennato, immediatamente dopo la somministrazione dei questionari sono stati realizzati due *focus group* che hanno coinvolto il personale di MUSE impiegato nei servizi oggetto dell'indagine, ovvero quelli di informazione e accoglienza e di mediazione culturale.

Nello specifico ai due *focus group* hanno partecipato:

- Operatori dei servizi di mediazione MUSE e la coordinatrice dei servizi di mediazione MUSE
- Operatori dei servizi di informazione e accoglienza MUSE e la coordinatrice di informazione e accoglienza MUSE.

I risultati dei Focus Group vengono riportati nel capitolo relativo al personale come risultato dell'indagine interna svolta.



PERSONALE

Organizzazione

Il personale in generale rappresenta per un'Associazione culturale come MUS.E la risorsa più preziosa, il punto di forza, lo stakeholder per eccellenza. **Basti pensare che le risorse MUS.E oscillano nel 2016 da 72 a 93 registrando di fatto un aumento di personale che va dal 56, 52% al 69,09% cumulato dalla nascita di MUS.E a fronte di un aumento di servizi affidati a MUS.E dal Comune di Firenze.** Per questo motivo l'attenzione che ogni anno poniamo sulla crescita ed il benessere dei nostri dipendenti – fissi o stagionali- è notevole. Di seguito il dettaglio delle unità impiegate per settore/servizio.

DETTAGLIO UNITÀ IMPIEGATE PER SETTORE / SERVIZIO

	31/12/2016		MAX 2016	
	N	%	N	%
Totali dipendenti	72		93	
Segreteria Generale / Amministrazione	7	9,72%	7	7,53%
Informazione e Accoglienza	19	26,39%	26	27,96%
Mediazione e Valorizzazione	25	34,72%	34	36,56%
Mostre e Grandi Eventi	7	9,72%	8	8,60%
Comunicazione	5	6,94%	5	5,38%
Contemporaneo	6	8,33%	7	7,53%
Bookshop	3	4,17%	6	6,45%



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 e per questo motivo ogni anno MUS.E tende ad investire in questo con **corsi di formazione e/o sinergie con altre realtà nazionali ed internazionali.**

MUS.E si mostra anche molto attenta a ricercare professionalità nei giovani, nelle donne e nelle madri. Per quanto riguarda l'età crediamo nelle potenzialità di giovani che tendono ad avere un accentuato entusiasmo e tanta voglia di fare necessari per il lavoro dinamico che caratterizza MUS.E. Si cerca di abbassare l'età media con l'assunzione di giovani qualificati (la laurea è spesso indispensabile) e dare qualifiche maggiori a giovani già attivi da tempo nell'Associazione. Di seguito il dettaglio sull'età:



Si cerca di abbassare l'età media con l'assunzione di giovani qualificati e dare qualifiche maggiori a quelli già attivi.

DETTAGLIO **ETÀ MEDIA** PERSONALE MUS.E

TOTALE	31/12/2016	Max 2016
Età media totale	36,6	36,5
Segreteria Generale / Amministrazione	41,5	41,5
Informazione e Accoglienza	34,2	36,1
Mediazione e Valorizzazione	36,4	35,3
Mostre e Grandi Eventi	38,3	36,6
Comunicazione	36,6	36,6
Contemporaneo	35,4	34,9
Bookshop	39,1	41,1

Secondo i dati ISTAT registrati nel 2016 la fascia di età che registra un maggior numero di occupati è quella 35-49; MUSE tende decisamente al limite inferiore dell'intervallo e questo rappresenta un dato assolutamente positivo in quanto mette in luce la maggiore occupazione di giovani la cui età è compresa tra i 25 - 34 anni che invece secondo l'ISTAT ha registrato un calo di occupazione. Inoltre nel 2016 risulta aumentata ancora la disoccupazione "giovanile"

degli under 30; questo spinge MUSE a cercare sempre di più professionalità nei giovani e infatti nel 2016 abbiamo registrato il 12,5% di dipendenti under 30.

Un altro punto di forza è costituito dal numero delle donne presenti nell'Associazione, circa il 70% dei dipendenti e dalle madri presenti nell'Associazione. Di seguito i numeri registrati nel 2016:



DETTAGLIO DONNE E UNDER 30 PRESENTI NELL' ASSOCIAZIONE

	31/12/2016		MAX 2016	
	N	%	N	%
Totali dipendenti	72		93	
Di cui uomini	21	29,17%	26	27,96%
Di cui donne	51	70,83%	67	72,04%
Di cui madri PT sul totale donne	10	19,61%	15	22,39%
Totale under 30 sul totale	7	12,5%	15	16,13%

Indagine qualitativa esterna ed interna

Alla luce delle professionalità impiegate in MUSE, abbiamo svolto due tipologie di indagine qualitativa:

○ Esterna

Relativa alla percezione degli utenti usufruttori dei nostri servizi attraverso la somministrazione dei questionari.

○ Interna

Relativa alla percezione che i componenti dell' area hanno dell'area stessa di appartenenza. In riferimento a questa tipologia di indagine abbiamo svolto due focus group costruiti ad hoc a seconda dell'area.



Le due aree di servizi che maggiormente hanno a che fare con il pubblico sono l'Accoglienza/Infopoint e la Mediazione e per questo motivo su queste due aree

abbiamo focalizzato le nostre indagini i cui risultati sono di seguito esposti.

Indagine Esterna: questionari utenti MUS.E

Accoglienza / Infopoint

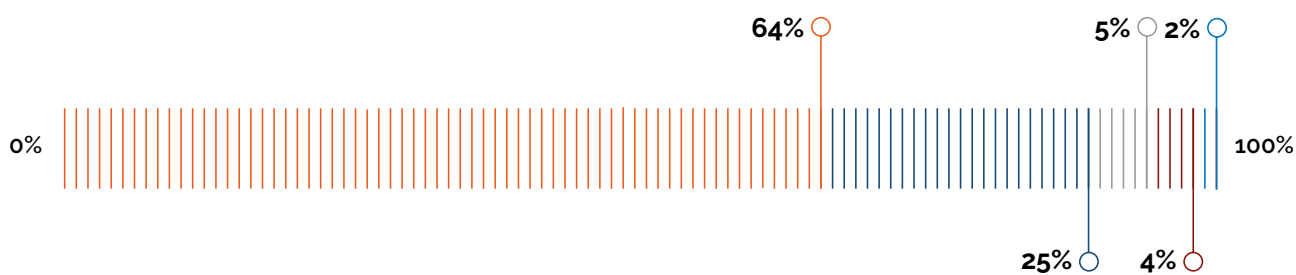
Utenti generici / Adulti

Spesso il primo contatto con MUS.E avviene attraverso il call center e/o l'Infopoint e abbiamo voluto perciò focalizzare la nostra indagine sulla raggiungibilità del servizio, la qualità delle informazioni ricevute e la professionalità degli operatori. E' necessario per noi che qualsiasi tipologia di utente abbia la percezione costante della nostra presenza, disponibilità e professionalità. Quasi la totalità degli intervistati non ha avuto difficoltà nel contattarci e a ricevere informazioni per email in tempi brevi e ritiene gli operatori decisamente professionali.

L'indagine è stata svolta a Palazzo Vecchio.

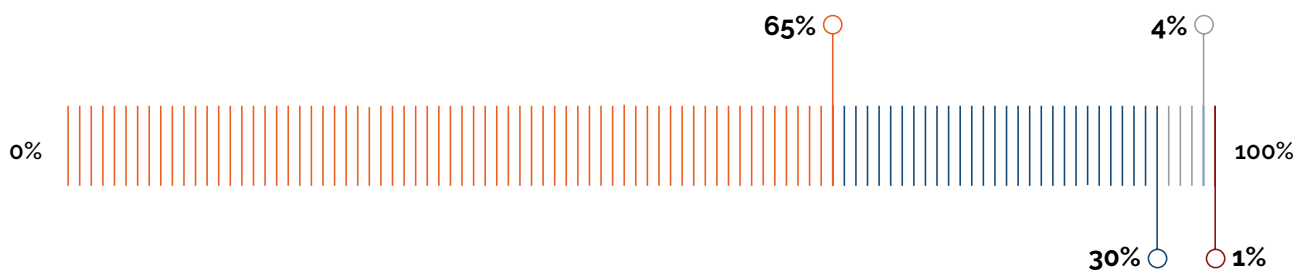


Quasi la totalità degli intervistati non ha avuto difficoltà nel contattarci e nel ricevere informazioni.



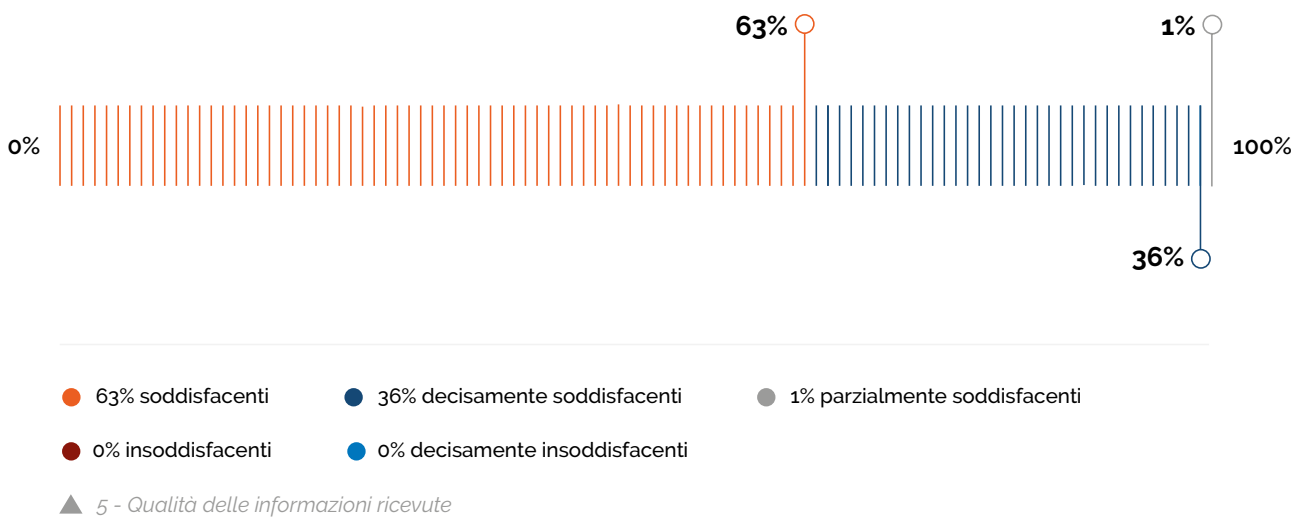
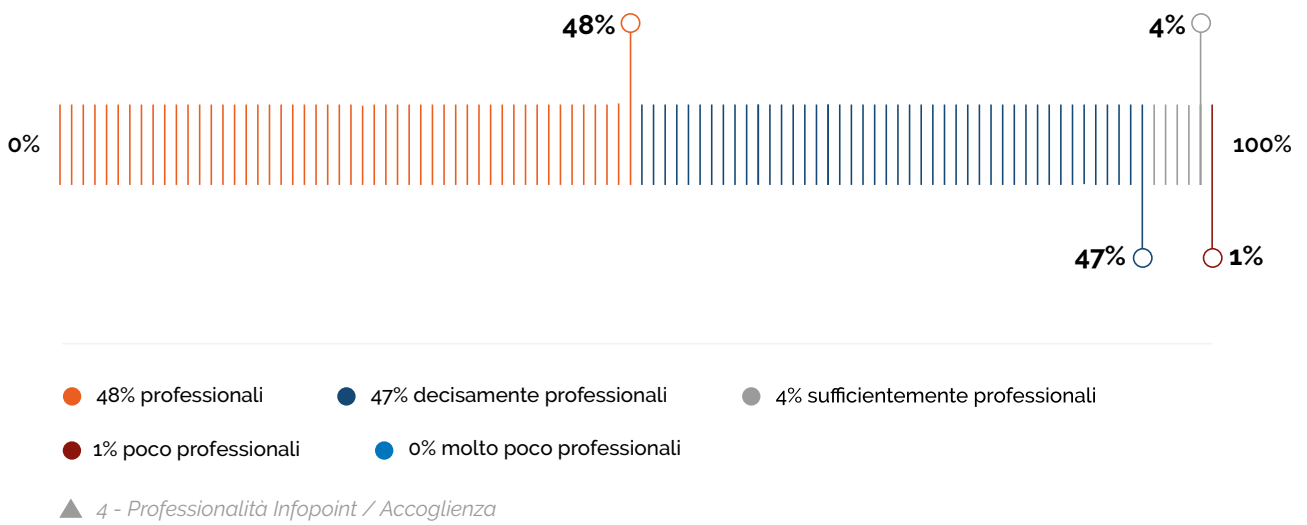
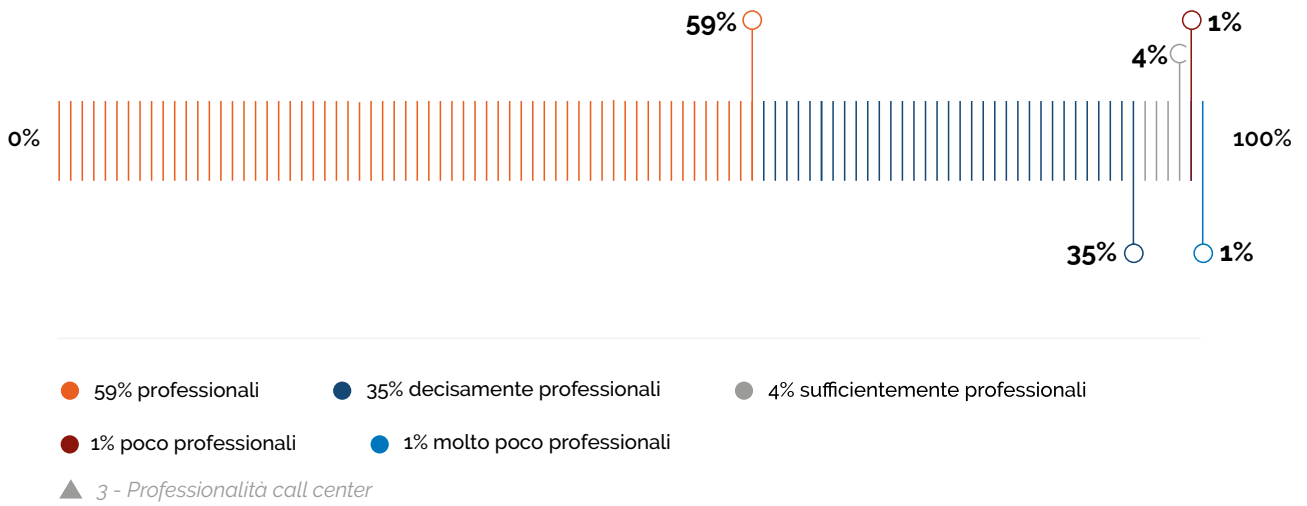
- 64% facilmente
- 25% molto facilmente
- 5% con qualche difficoltà
- 2% con difficoltà
- 4% con estrema difficoltà

▲ 1 - Raggiungibilità call center



- 65% contenuti
- 30% decisamente brevi
- 4% sufficientemente contenuti
- 1% eccessivamente
- 0% molto lunghi

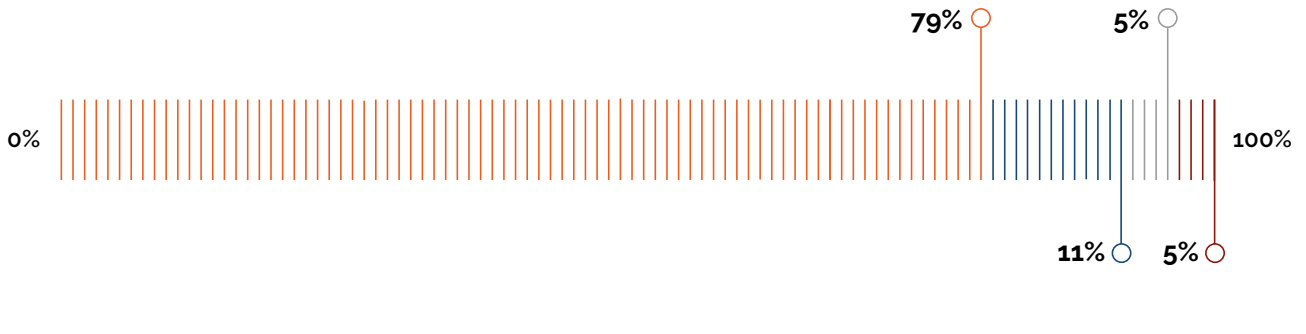
▲ 2 - Tempi di risposta alle email



Insegnanti

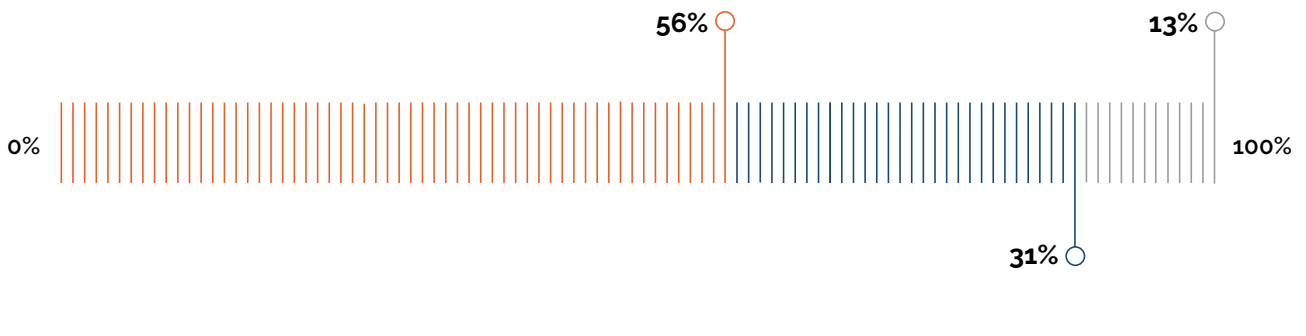
Per quanto riguarda gli insegnanti abbiamo registrato dati simili rispetto agli utenti generici.

Di seguito i dettagli:



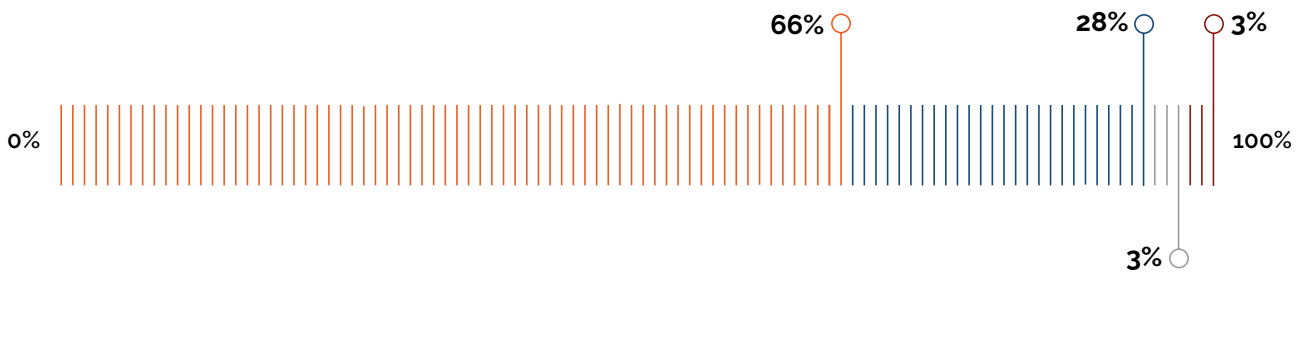
- 79% facilmente
- 11% con qualche difficoltà
- 5% con difficoltà
- 5% molto facilmente
- 0% molto difficilmente

▲ 6 - Raggiungibilità call center



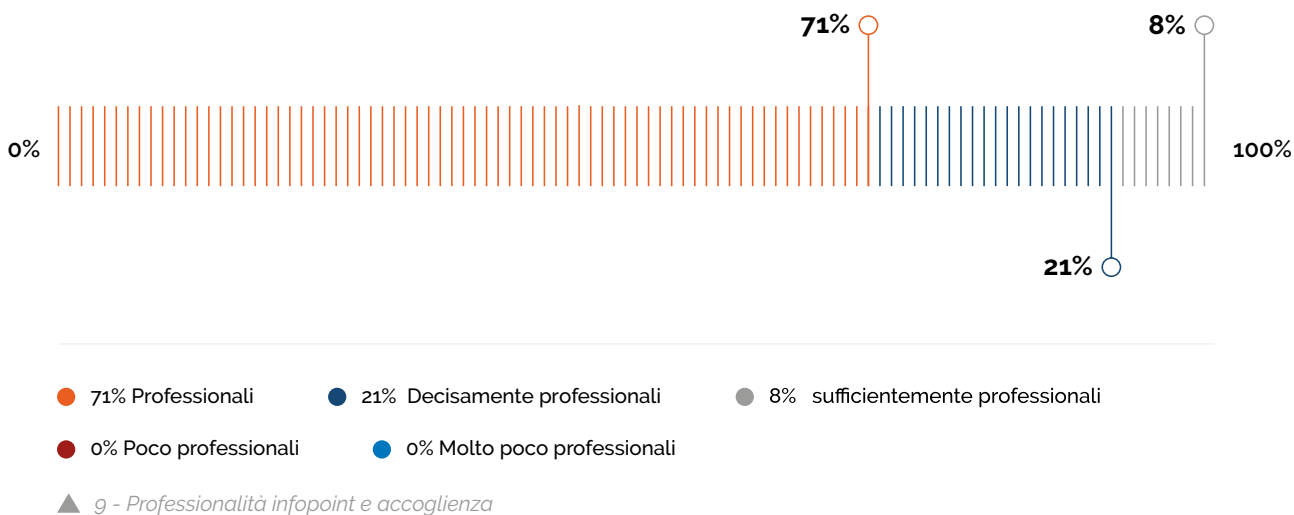
- 56% contenuti
- 31% decisamente brevi
- 13% sufficientemente contenuti
- 0% molto lunghi
- 0% eccessivi

▲ 7 - Tempi di risposta alle email



- 66% professionali
- 28% decisamente professionali
- 3% molto poco professionali
- 3% sufficientemente professionali
- 0% poco professionali

▲ 8 - Professionalità call center



Mediazione / Assistenza alla visita

In merito all'attività di mediazione ed assistenza alla visita riteniamo possa essere essenziale l'indagine qualitativa svolta al fine di capire quanti utenti usufruttori delle nostre attività ha potuto riscontrare un effettivo valore personale/culturale

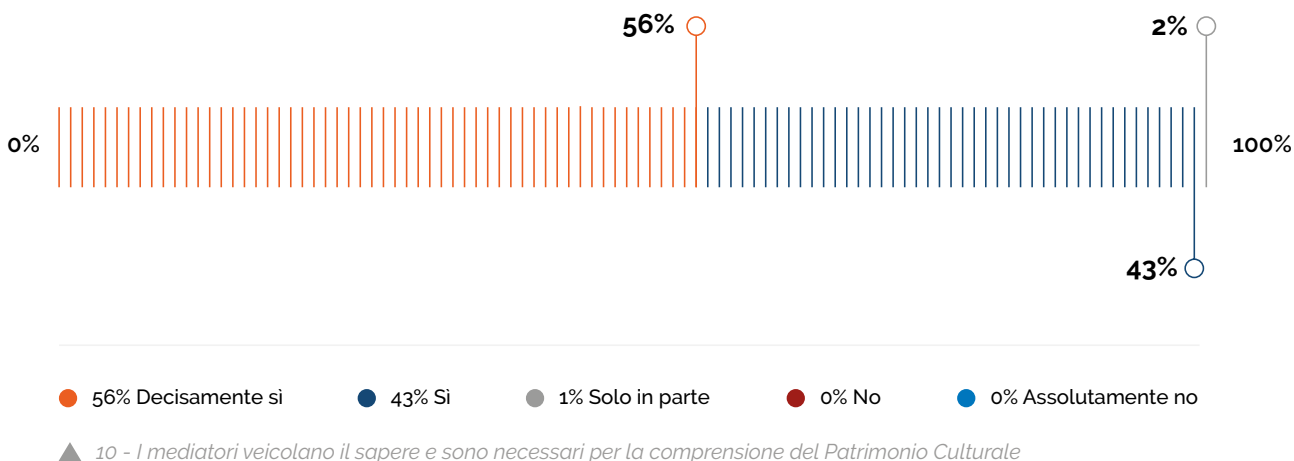
alla fine dell'attività svolta. Valore che di fatto per noi rappresenta il risultato del lavoro di attento studio ed approfondita analisi che c'è dietro ogni percorso MUS.E. L'indagine è stata svolta a Palazzo Vecchio e Torre

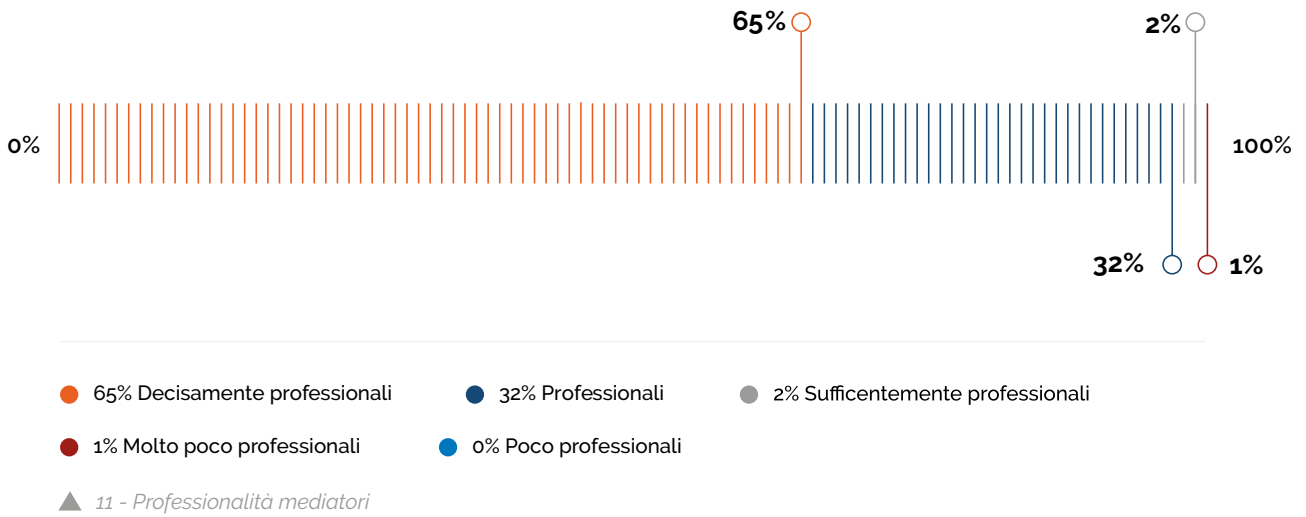
PALAZZO VECCHIO

Utenti generici / Adulti

Come primo dato ci sembra importante rilevare se sia importante la presenza di un mediatore per la comprensione del Museo. Il 99% risponde di sì!

il **99%**
degli intervistati ritiene importante la
presenza di un mediatore .



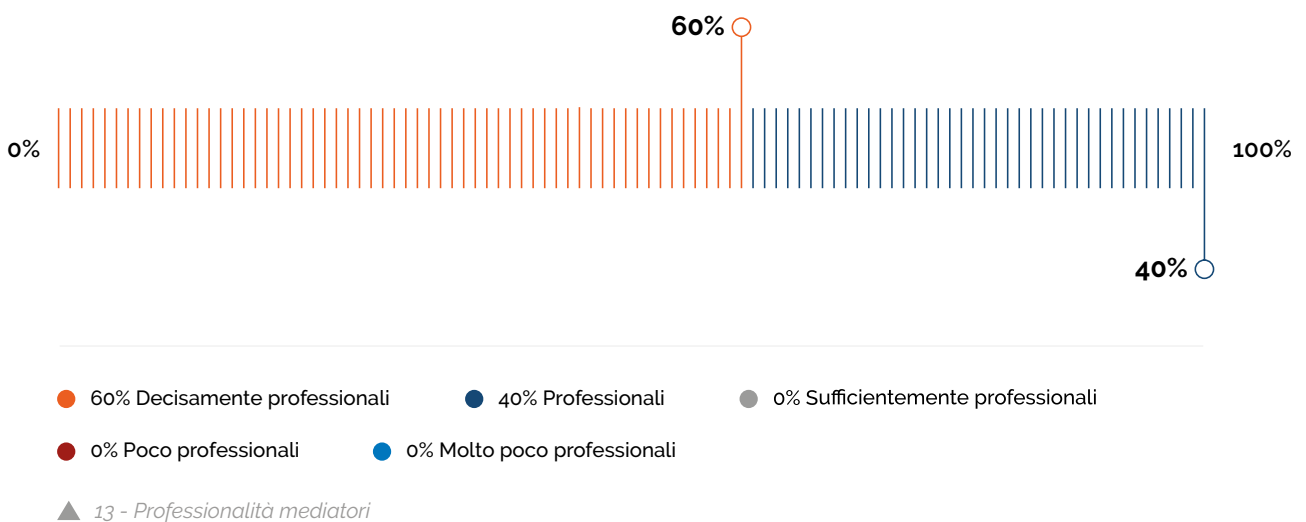
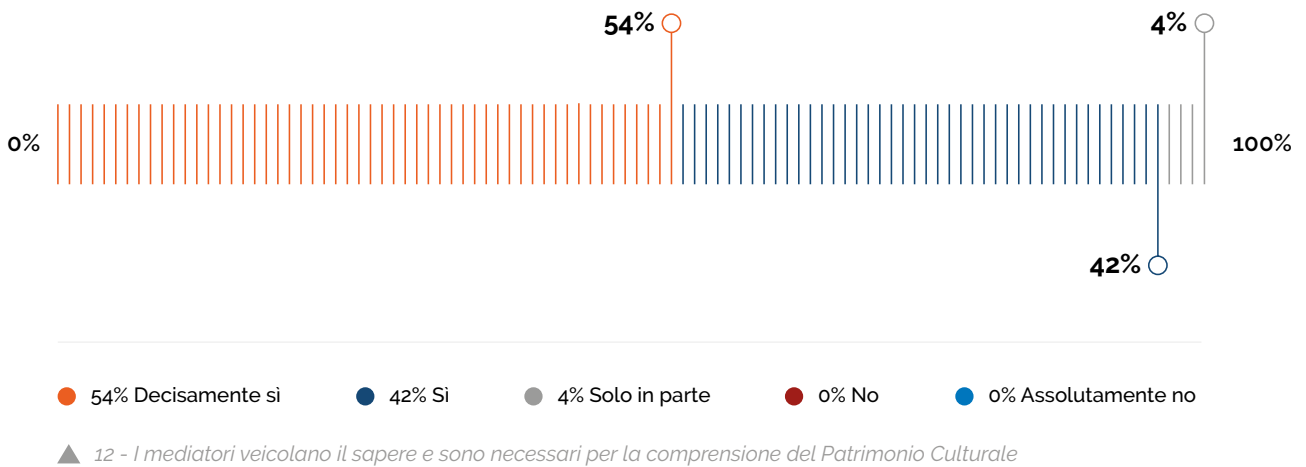


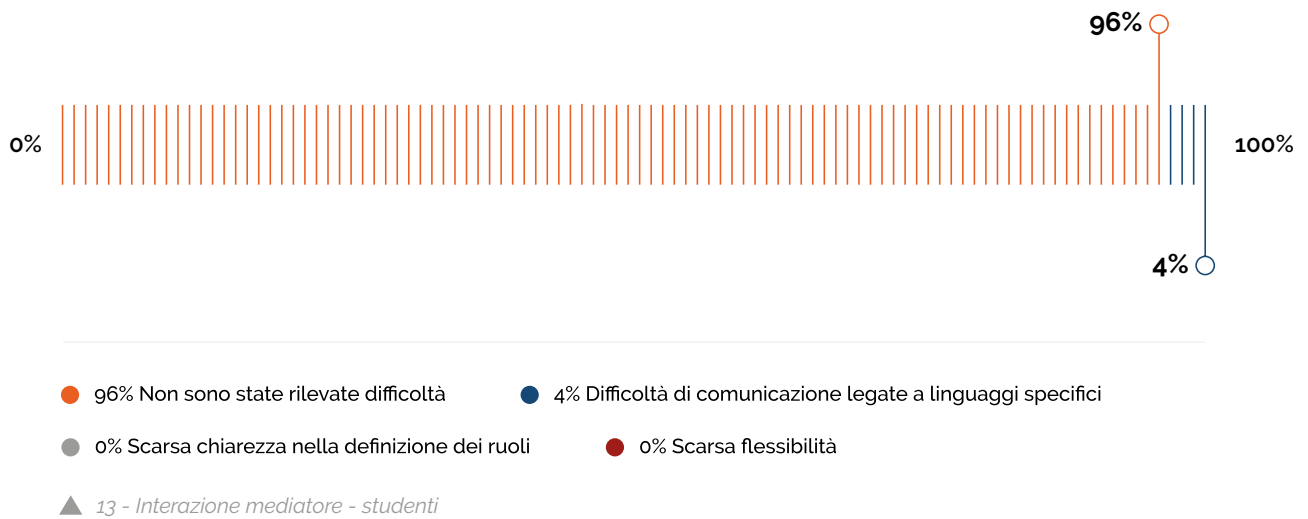
Insegnanti

Anche per gli insegnanti abbiamo registrato dati decisamente positivi. Essenziale è per noi il loro giudizio in quanto calato in un contesto

più ampio che è quello scolastico. L'apprendere quindi grazie alle nostre attività rappresenta per noi un punto di assoluta forza alla base

dello studio che giornalmente svolgiamo.

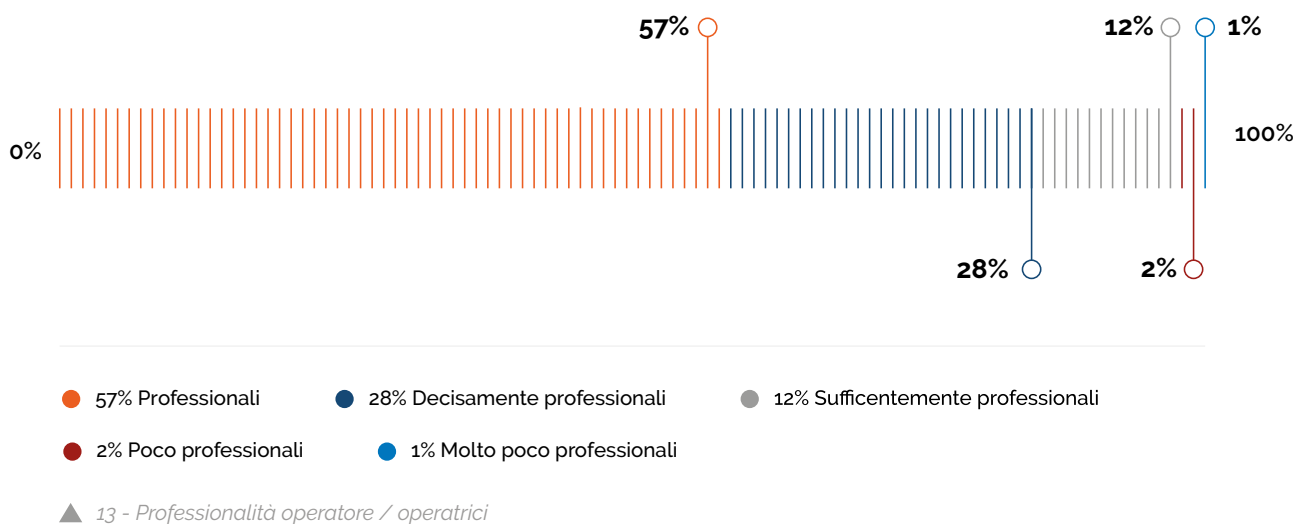
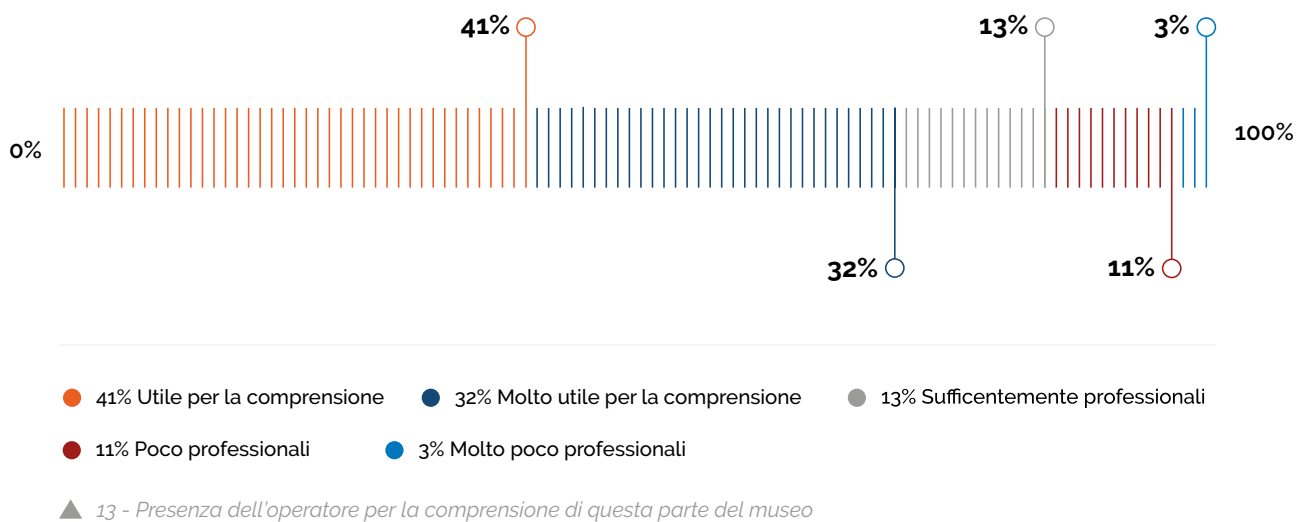




TORRE

Utenti generici

La quasi totalità degli intervistati considera decisamente utile la presenza dell'operatore per la comprensione di questa parte del Museo.



Indagine interna focus group

Nell'ambito delle attività di monitoraggio annuale, in continuità con quanto realizzato lo scorso anno, sono stati realizzati due focus group che hanno coinvolto il personale di MUS.E impegnato nelle azioni oggetto di analisi, ovvero i servizi

di mediazione culturale e i servizi di informazione e accoglienza. Entrambi i focus group sono stati condotti dalla Prof.ssa Giovanna Del Gobbo dell'Università di Firenze, Dip. Scienze della Formazione e Psicologia.

La scelta di realizzare i due 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:

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

I due Focus Group hanno visto anche per il 2016 una buona partecipazione del personale e un elevato livello di commitment nelle procedure

di valutazione. Al fine di favorire la partecipazione, i FG hanno seguito il seguente flusso operativo:

- Breve introduzione: contestualizzazione del focus group, presentazione metodo, condivisione obiettivi
- Presentazione dei partecipanti
- Presentazione delle tre aree di discussione
- Apertura degli interventi con "giro di tavolo" (20' per ciascun punto)
- 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, si ritiene utile riportare brevemente anche i risultati dei focus group del 2015: tali elementi hanno rappresentato il punto di partenza per la discussione sviluppata nel 2016. Complessivamente nell'arco di un anno sono stati realizzati 4 Focus Group: due nel febbraio 2016 e due tra febbraio e marzo 2017, relativi rispettivamente all'approfondimento degli anni 2015 e 2016. I punti affrontati, precedentemente condivisi con la Direzione, sono stati i seguenti:

- **Febbraio 2016**
 - Organizzazione dei servizi e la comunicazione interna
 - Motivazione alla professione (investimento e identità professionale)
 - Bisogni formativi
- **Febbraio - Marzo 2017**
 - Dimensione organizzativa e comunicazione interna (approfondimento e verifica anno precedente)
 - Percezione dei bisogni dell'utenza e dell'efficacia del servizio svolto
 - Aree di miglioramento e sviluppo



La scelta è stata anche determinata dalla volontà di rilevare solo aspetti sui quali poter intervenire con piani di miglioramento. L'analisi ha pertanto non tenuto conto delle evidenze riscontrate relative a situazioni

o azioni non pertinenti rispetto alla responsabilità e titolarità di MUS.E. Per ciascun punto è stata sottoposte ai partecipanti una domanda, come di seguito indicato:

- Quali ritiene siano i punti di forza da consolidare e i punti di criticità sui quali è possibile intervenire per migliorare il servizio?
- Quali sono le conoscenze/competenze di cui avverte necessità per sviluppare ulteriormente la sua professionalità in funzione di un miglioramento e innovazione del servizio?
- Quali sono le aree di sviluppo e le azioni che riterreste sarebbe opportuno avviare?

- Quali sono le competenze che ha costruito e consolidato nel suo lavoro e che contribuiscono a definire la sua professionalità attuale?
- Quali sono i principali bisogni che rilevate da parte dell'utenza che potrebbero essere recepiti al fine di migliorare il servizio?

Le riflessioni emerse durante gli incontri non hanno evidenziato vere e proprie aree di criticità, quanto aree di miglioramento su cui basare possibili interventi e riconducibili ai seguenti punti:

- Organizzazione delle attività (con particolare riferimento ai tempi di realizzazione); organizzazione dei compiti trasversali (preparazione e manutenzione materiali didattici, attrezzature, ecc.);
- Ottimizzazione ulteriore della presenza del personale in relazione alle variazioni nel flusso dei visitatori nei diversi periodi dell'anno;
- Comunicazione tra i diversi settori di attività (con particolare riferimento dei servizi di accoglienza e servizi di mediazione);
- Visibilità e comunicabilità all'esterno dei servizi offerti e di MUS.E nel suo complesso

La possibilità di riprendere l'analisi della dimensione organizzativa e della comunicazione interna anche nel 2017 ha consentito di rilevare la percezione di un miglioramento complessivo a livello organizzativo e lo sviluppo di un buon clima lavorativo in entrambi i gruppi.

Rispetto al Focus Group del 2016 permane l'esigenza e l'interesse di conoscere meglio tutti i servizi, anche quelli di cui non si è direttamente responsabili: ad esempio, gli operatori della mediazione vorrebbero poter conoscere tutte le proposte offerte, anche attraverso azione di osservazione e affiancamento dei



colleghi, con un interessante riflessione sulle possibilità di crescita professionale offerte da una peer- evaluation.

Anche gli operatori dell'area comunicazione vorrebbero poter conoscere meglio l'offerta per essere più efficaci nel loro ruolo di orientamento dell'utenza e accompagnamento nella scelta dei servizi di cui fruire.

In merito alla percezione del livello di valorizzazione delle professionalità coinvolte, da quanto emerso, appare una buona convergenza di tutto il personale nel riconoscere (anche reciprocamente) la maturazione di buone capacità di tipo comunicativo relazionale, di gestione dell'imprevisto, di auto-organizzazione e flessibilità, di capacità di lavoro in team.

Nell'area della mediazione appare una convergenza anche sulla capacità di gestione interdisciplinare dei contenuti e di calibrare

l'intervento rispetto al target. Complessivamente è emerso un forte senso di appartenenza e un forte investimento personale (passione, curiosità, desiderio di apprendimento). In questo quadro è possibile considerare anche alcune proposte emerse riconducibili a due ambiti prevalenti e integrati: la gestione delle risorse umane e il miglioramento dei servizi.

Per quanto riguarda l'area delle risorse umane si segnalano in particolare le seguenti proposte relative a:

- **Valorizzazione delle professionalità presenti in funzione dell'innovazione dei servizi**
- **Valorizzazione delle risorse interne ed esterne all'organizzazione per azioni di formazione e aggiornamento anche favorendo scambio di esperienze tra operatori**
- **Valorizzazione delle competenze sulle diverse funzioni.**



Sul versante del miglioramento dei servizi, sulla base della percezione dei bisogni dell'utenza e dell'efficacia del servizio realizzato sono stati segnalati i seguenti punti di attenzione:

○ La possibilità di disporre di materiali informativi e di supporto in più lingue

○ La possibilità di prevedere un ampliamento dell'offerta con visite tematiche per utenti fidelizzati (solitamente residenti), visite in orario serale, attività per pubblici speciali

○ La possibilità di favorire la conoscenza diffusa dei servizi da parte di tutto il personale anche con l'obiettivo di sviluppare momenti di peer evaluation e feedback per migliorare il servizio;









○ La possibilità di favorire collaborazione e confronto tra aree diverse (progettazione, comunicazione, erogazione) anche al fine di condividere e migliorare flussi comunicativi (mailing list, documenti) e di valutazione (questionari).



INFORMAZIONE, ACCOGLIENZA E BOOKSHOP

Presentazione dei servizi

Nel 2016 l'Area relativa ai servizi di Informazione, Accoglienza e bookshop ha continuato il processo di potenziamento dei servizi erogati presso le strutture con la **gestione consolidata delle biglietterie**. Inoltre nel 2016 è stata registrata una forte crescita degli utenti che hanno usufruito dei servizi di informazione ed accoglienza: **si è passati da 853.995 nel 2015 a 1.378.408 nel 2016**.

	INFOPOINT	CALL CENTER	BIGLIETTERIA	FIRENZE CARD	NOLEGGIO STRUMENTI
 PALAZZO VECCHIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
 COMPLESSO SANTA MARIA NOVELLA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
 CAPPELLA BRANCACCI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
 MUSEO STEFANO BARDINI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
 FORTE BELVEDERE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
 LE MURATE. PROGETTI ARTE CONTEMPORANEA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
 MUSEO NOVECENTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
 FONDAZIONE ROMANO		<input type="checkbox"/>			

I servizi erogati nel 2016 sono:

○ **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 cir-

cuito dei musei civici. La percentuale di visitatori che ha beneficiato di questo servizio anche per il 2016 è stato stimato intorno al 60% del complesso dei visitatori dei singoli musei.

○ **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.

○ **Ingressi Firenze Card**

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 Mu-

seo di Palazzo Vecchio lo smarco ingressi avviene su tre postazioni che permettono l'accesso al Museo (su Info Point e Bookshop) e alla Torre di Arnolfo.

○ **Ritiro Firenze Card**

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 Mu-

seo di Palazzo Vecchio risulta essere il terzo punto di ritiro sugli otto presenti in città.

○ **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 sup-

porti che permettono alle famiglie di fruire in maniera autonoma di uno strumento di mediazione culturale sia all'interno del museo che in città.

○ **Biglietteria**

Servizio cassa info point con emissione titoli di ingresso e attività educative e con copertura ordinaria serale presso il Museo di Palazzo Vecchio,

Museo Cappella Brancacci, Complesso di Santa Maria Novella, Museo Novecento, Museo Bardini.

○ **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.



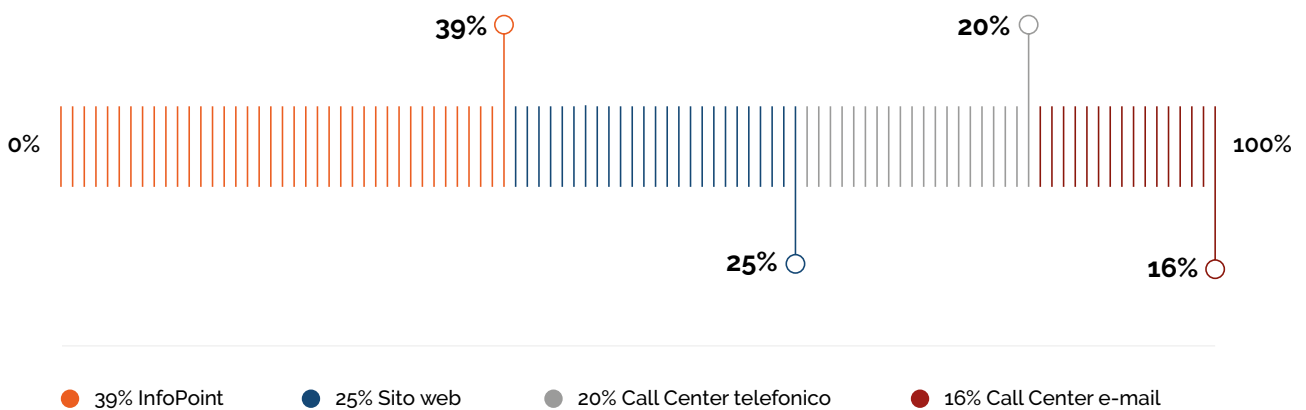
Rilevazioni da questionari

Al fine di valutare il servizio di Informazione ed Accoglienza abbiamo somministrato i questionari a Palazzo Vecchio che è il Museo che registra il numero maggiore di utenti rispetto alle altre "nostre" strutture. La tipologia di utenti coinvolti nella valutazione del servizio di Accoglienza in generale sono: gli *utenti generici* e gli *insegnanti* per le scuole. I servizi invece sui quali abbiamo "indagato" attraverso la somministrazione dei questionari circa la qualità del servizio offerto sono stati due: il **Call Center** (back office, telefonico e mail) e l'**Infopoint** (front office).

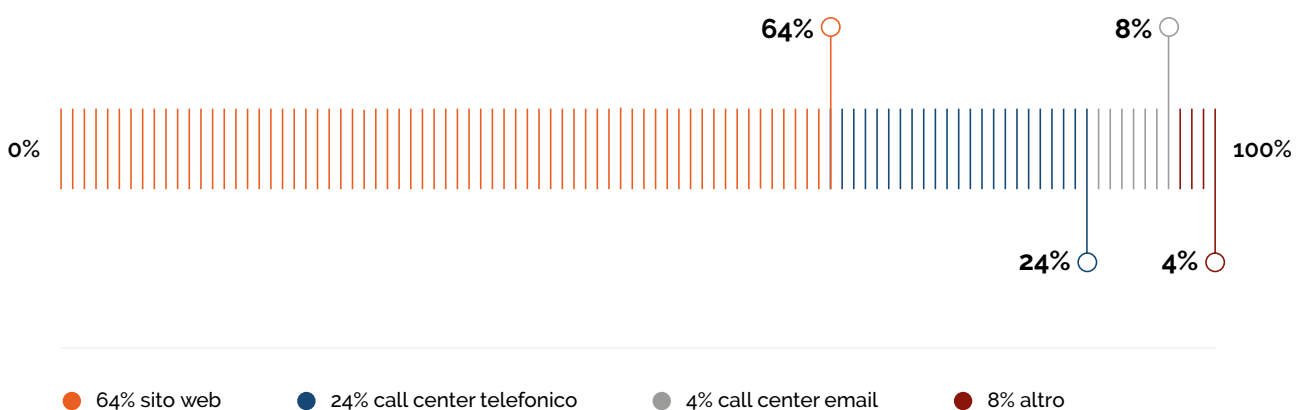
Di seguito riportiamo le rilevazioni ritenute di maggiore rilievo per poter dare una rappresentazione di quello che è il livello di soddisfazione generale percepito dagli intervistati.

Canali

Al fine di programmare una visita, che sia di un utente generico o di una scuola, i mezzi utilizzati più di frequente dai soggetti intervistati per il reperimento delle informazioni necessarie sono: l'Infopoint, il call center telefonico, il call center e-mail ed il sito web.



▲ 1 - Canali per il reperimento delle informazioni necessarie a programmare la visita per gli utenti generici

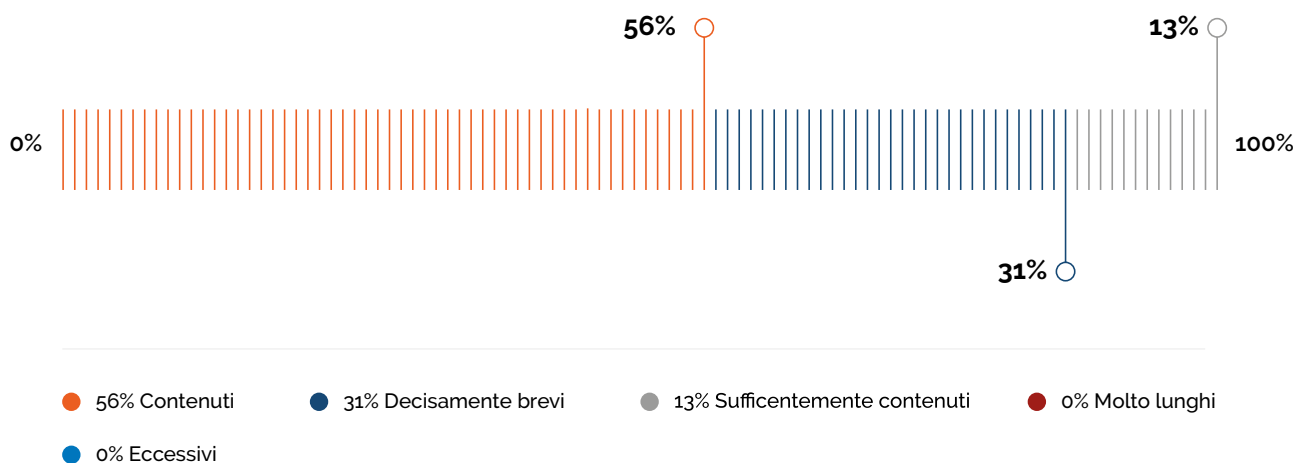


▲ 2 - Canali per il reperimento delle informazioni necessarie a programmare la visita per le scuole

Accesso alla linea telefonica e tempi di risposta alle email

Ai fini della valutazione del servizio di Call Center, l'indagine ha preso in considerazione la facilità di accesso alla linea telefonica deputata e i tempi di

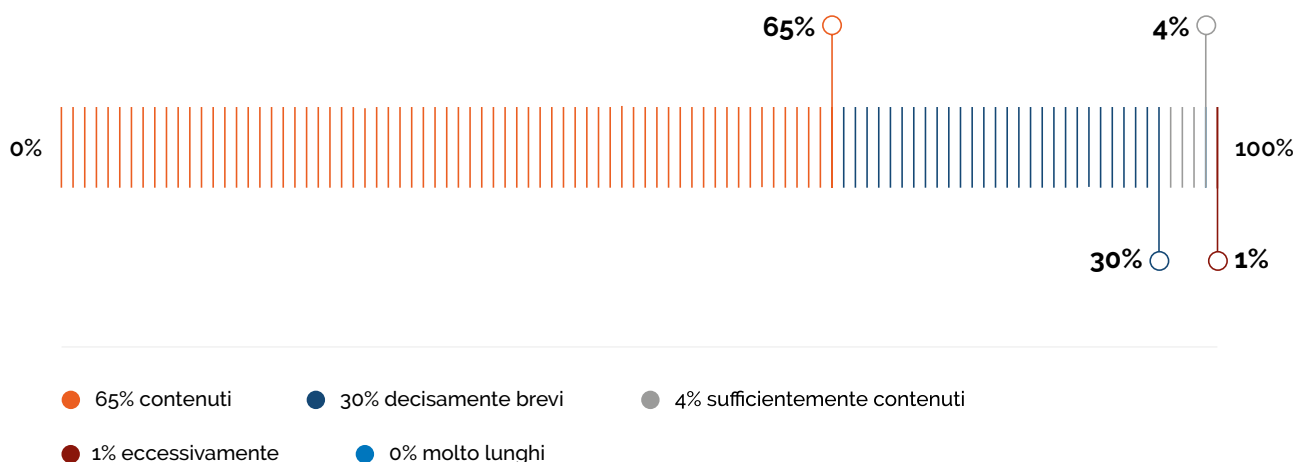
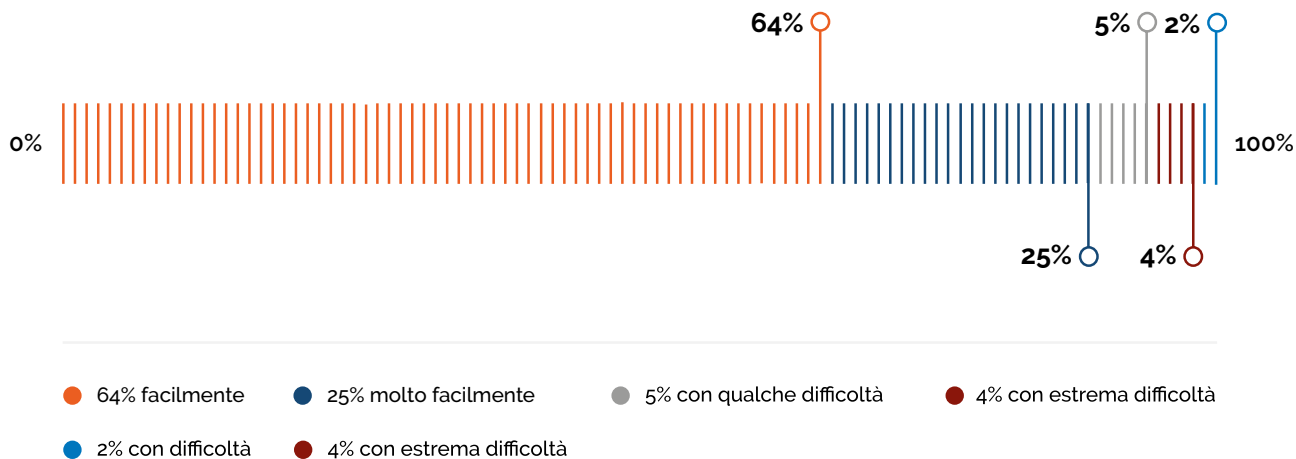
risposta alla mail. La grande maggioranza degli intervistati ha espresso pareri decisamente positivi come mostrano i grafici di seguito riportati.



▲ 3 - Accesso linea telefonica e tempi risposta alle email per gli insegnanti (scuole)



I servizi sui quali abbiamo indagato attraverso la somministrazione dei questionari circa la qualità del servizio offerto sono stati due:
il Call Center e l' Infopoint.

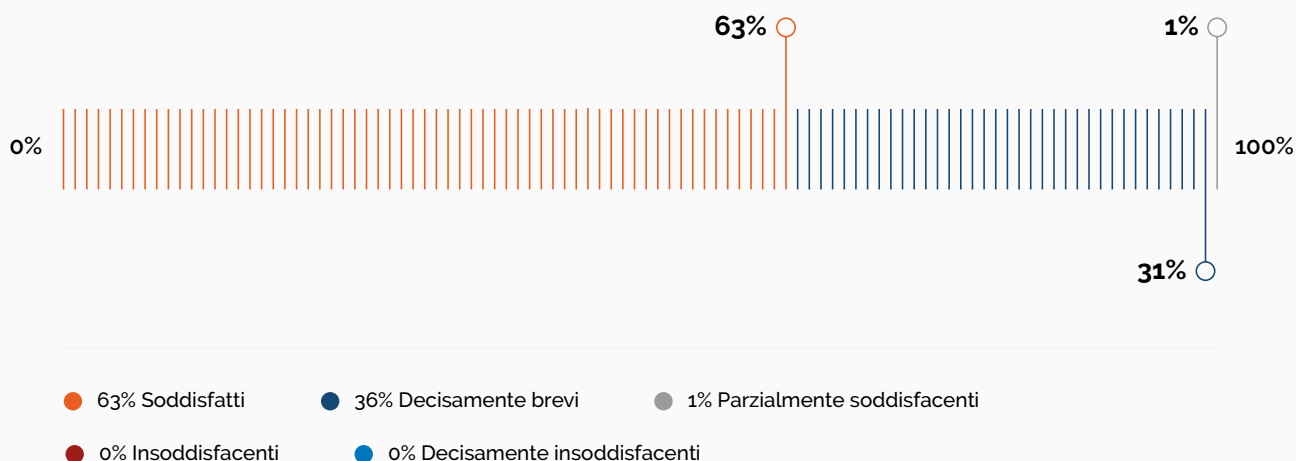


▲ 4 - Accesso linea telefonica e tempi risposta alle email per gli utenti generici

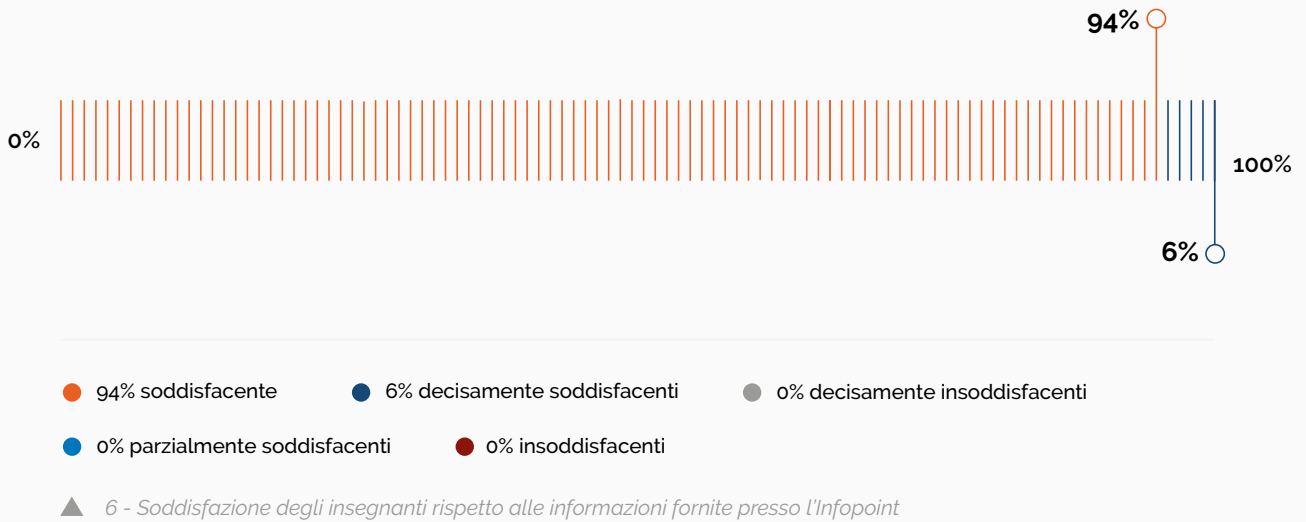
Qualità delle informazioni ricevute

Al fine di valutare la qualità del servizio nel fornire informazioni necessarie alla programmazione di una visita abbiamo chiesto sia agli utenti generici che agli insegnanti di valutare la qualità delle informazioni

ricevute. Il giudizio da parte di entrambi la tipologia di soggetti è decisamente positiva come mostrano i grafici di seguito riportati.



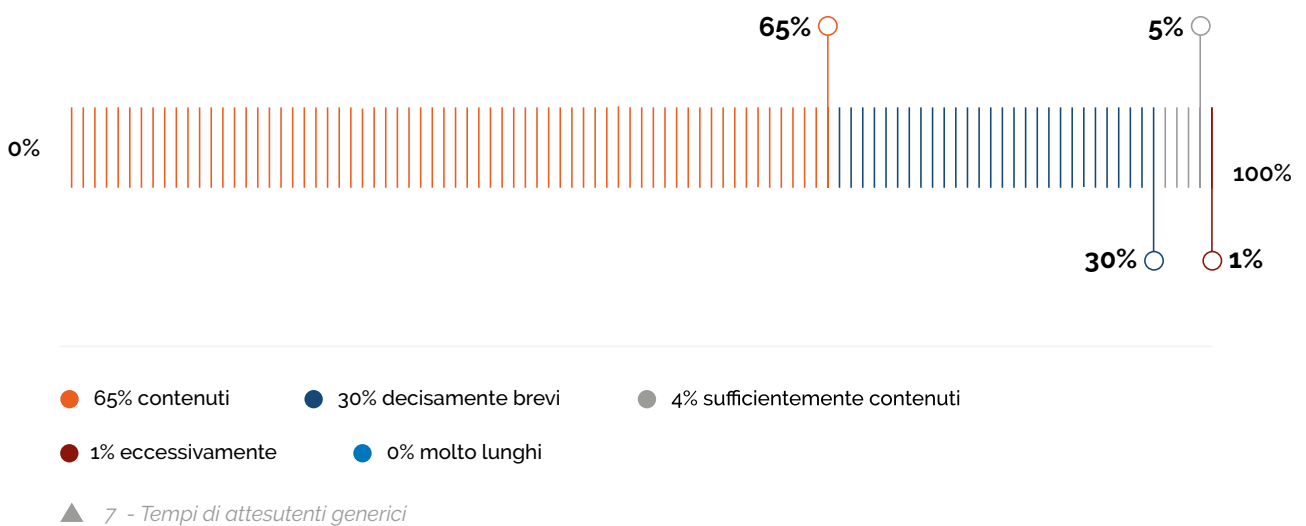
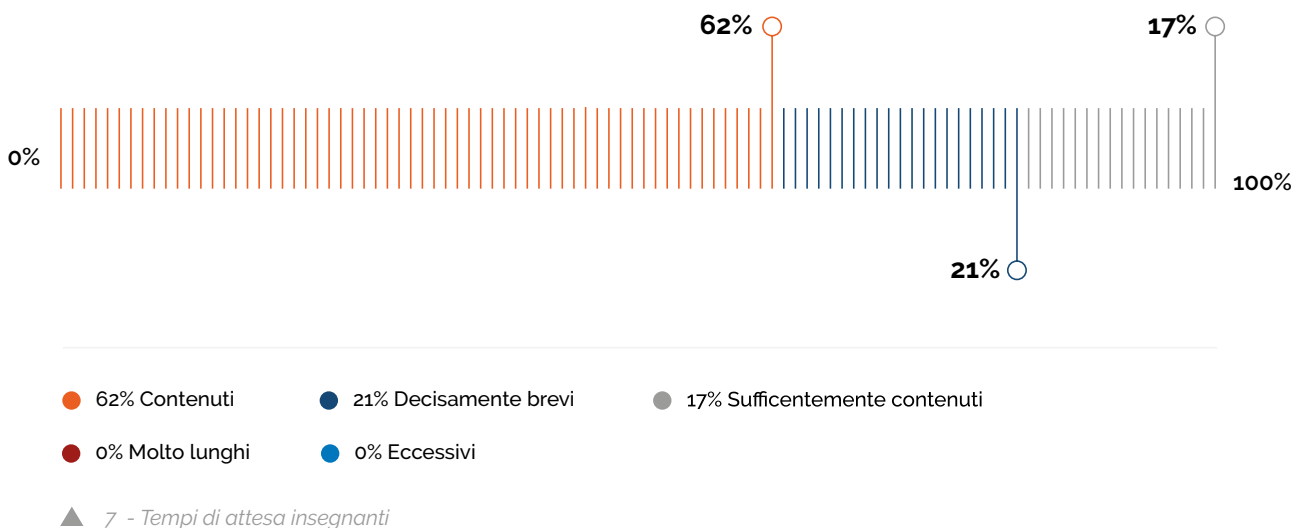
▲ 5 - Soddisfazione degli utenti generici rispetto alle informazioni fornite presso l'Infopoint



Tempi di attesa

Al fine di misurare l'efficienza del servizio di accoglienza abbiamo voluto registrare le valutazioni degli utenti intervistati in merito all'adeguatezza o meno dei tempi

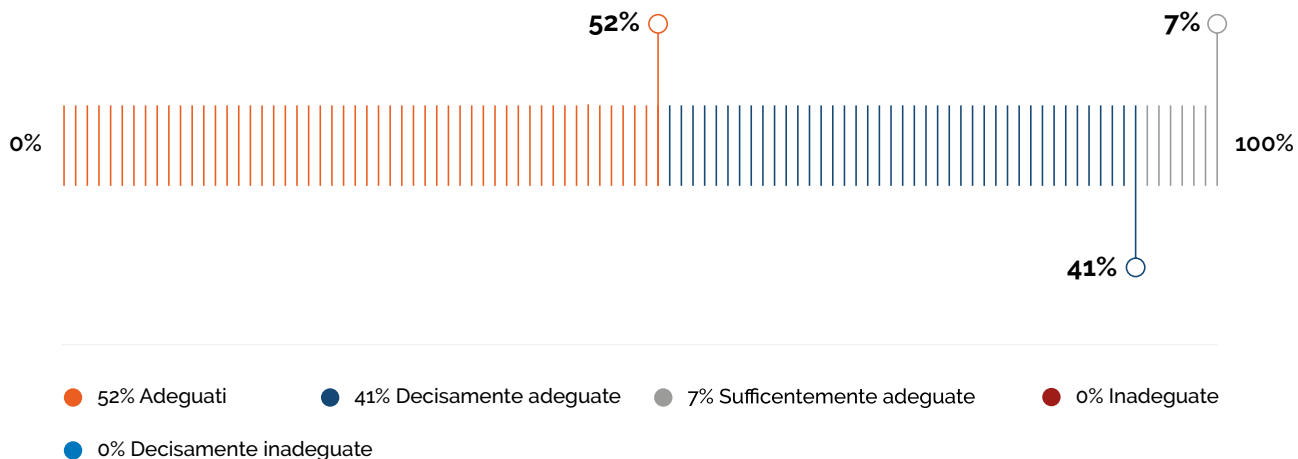
di attesa. In generale abbiamo registrato un giudizio decisamente positivo da come mostrano i grafici che seguono:



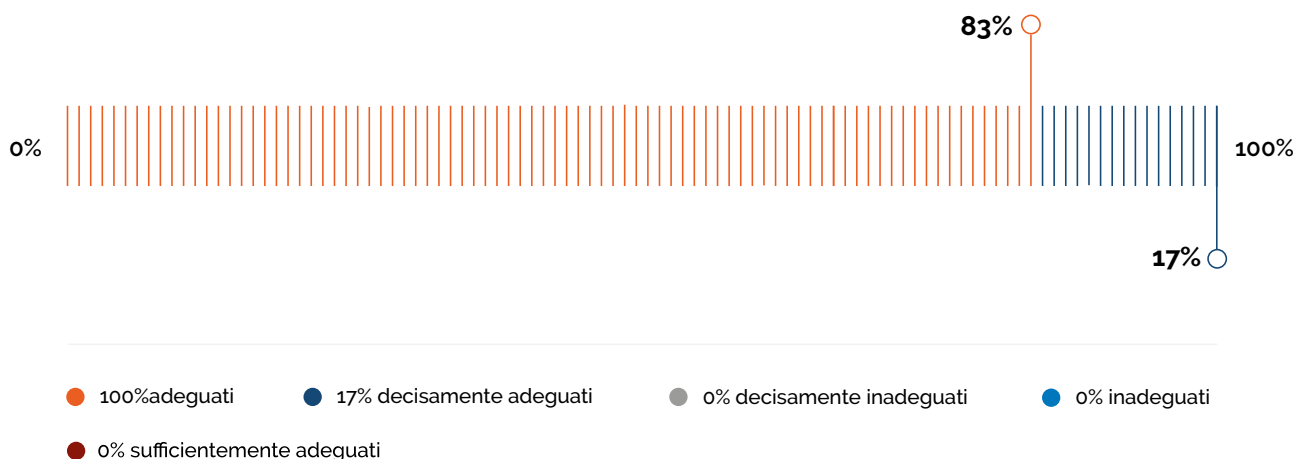
Soddisfazione generale

Il giudizio complessivo in merito al servizio di Accoglienza in generale risulta essere per il 2016

molto positivo, non registrando di fatto nessun parere negativo come risulta dai grafici che seguono.



▲ 9 – Giudizio complessivo sul servizio di prenotazione ed accoglienza utenti generici



▲ 10 – Giudizio complessivo sul servizio di prenotazione ed accoglienza insegnanti

Si tratta di una stima basata su nostre indagini empiriche e statistiche. Infatti, le persone che si rivolgono al servizio informazioni rappresentano circa il 60% dei visitatori.



MEDIAZIONE E VALORIZZAZIONE

Presentazione dei servizi

L'Associazione MUS.E opera con interventi di mediazione culturale nei Musei Civici Fiorentini (Museo di Palazzo Vecchio, Museo Novecento, Complesso Santa Maria Novella, Museo Stefano Bardini, Cappella Brancacci, Forte Belvedere, Le Murate. Progetti Arte Contemporanea, Fondazione Romano, Torre San Niccolò e, a partire dal 2016, Torre della Zecca, Porta Romana e nel centro storico della città patrimonio UNESCO, nonché presso il Museo Terre Nuove di San Giovanni Valdarno).

Un gruppo di mediatori qualificati ed esperti offre quotidianamente nei Musei Civici una rosa di proposte che cresce e si diversifica di anno in anno, seguendo le esigenze di un pubblico sempre più vario, formato da scuole, adulti, famiglie con bambini, adolescenti, pubblici speciali.

Per realizzare tutto ciò al meglio, dalla sua nascita l'Associazione ha sviluppato nell'ambito della valorizzazione culturale una pluralità di strategie, metodi e formati per porsi come un qualificato servizio civico, sociale e culturale.

L'obiettivo anche nel 2016 è stato quello di incentivare non solo una fruizione museale ma un' *affezione* al patrimonio fiorentino, offrendo ai visitatori di ogni età, lingua, provenienza sociale e geografica un'esperienza piena e piacevole.

Nel corso degli anni è stato quindi possibile sviluppare una serie di **proposte estremamente diversificate** per temi e linguaggi: **il teatro, la manualità, il racconto**

non sono quindi che alcune "chiavi di visita" grazie a cui il pubblico – bambino o adulto, italiano o straniero, da solo o in famiglia – è stato possibile comprendere i significati e le vicende della storia ponendoli in relazione con il proprio mondo e con il proprio presente.

Per esempio, le visite guidate di stampo più tradizionale si rivolgono a un pubblico di giovani e adulti e mirano a portare i partecipanti alla conoscenza degli aspetti salienti del Museo, oppure a condurli, grazie a focus tematici, alla scoperta di i luoghi curiosi o normalmente non compresi nei percorsi canonici. In questa categoria si situa la visita de / *luoghi di Inferno* – che prende spunto dal best seller *Inferno* di Dan Brown – ad aver ottenuto grandi successi di pubblico nel 2016, a seguito dell'uscita nelle sale del film ispirato al romanzo.

Le visite teatralizzate vengono svolte sia per il pubblico di privati sia per le scuole e prevedono un coinvolgimento dei partecipanti

grazie a pièces teatrali recitate da personaggi in costume accompagnati da dialoghi liberi con il pubblico. Con Giorgio Vasari, il duca Cosimo I, la Duchessa Eleonora o la sua dama di compagnia, donna Isabella, il pubblico viene introdotto alla storia di Palazzo Vecchio dai protagonisti stessi del suo passato. Tra i fiori all'occhiello della mediazione, Il colloquio con il Duca o la Duchessa, **Invito alla Reggia**, che ha avuto **un incremento di pubblico nel 2016**.

Le attività laboratoriali si rivolgono 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. Dipingere in fresco è da sempre molto apprezzato dal pubblico e anche per il 2016 si è confermato un successo con un **aumento del 30% delle prenotazioni**. Anche le attività introdotte al Museo Novecento, Collage: l'arte di scegliere e Il disegno animato, hanno avuto un buon riscontro nel 2016.

Le proposte per i bambini sono rivolte alla Scuola d'infanzia, alle prime classi della Scuola primaria e alle famiglie con bambini dai 4 anni. Esse introducono i più piccoli al mondo del museo attraverso narrazioni polisensoriali o teatralizzate, spesso centrate su vicende, luoghi o personaggi specifici. Nel 2016 ad esempio sono **aumentate del 22% le prenotazioni della Favola profumata della natura dipinta**.

Nel 2016 l'associazione MUSE ha implementato **le visite e le attività destinate ai pubblici speciali**, ovvero tutti quei pubblici che per disagi fisici, mentali o sociali possono avere esigenze particolari rispetto al visitatore generico. Le tipologie di queste visite sono le più svariate e trasversali rispetto ai musei e alle età dei partecipanti.



30%

Le attività laboratoriali sono rivolte a privati e scuole. Nel 2016 si è confermato un successo con un aumento del 30% delle prenotazioni.

Solo per Palazzo Vecchio le visite di questo tipo sono cresciute del 120% rispetto al 2015.

I risultati di un assiduo impegno nella divulgazione della conoscenza del valore culturale delle strutture nelle quali opera MUSE e della città di Firenze sono molto positivi anche nel 2016. In confronto al 2015, il 2016 ha registrato numeri maggiori così come si evince dai grafici del capitolo III del presente documento: **circa 70.000 utenti in più!**

Entrando nello specifico, nel 2016 abbiamo registrato **87.116 fruitori** delle nostre proposte

di mediazione culturale come riportato nella tabella sotto. È chiaro come il centro principale di attenzione sia il Museo di Palazzo Vecchio, che costituisce di fatto circa l'83% di tale risultato. Nel 2016 abbiamo registrato un aumento del 15% circa dei fruitori totali rispetto al 2015. Questo dato, assolutamente in controtendenza con i numeri che hanno invece registrato i Musei Civici Fiorentini, rappresenta per noi un grande risultato in quanto mette ancora di più in luce le potenzialità e il valore che MUSE contribuisce pesantemente a creare per la città di Firenze in generale. Di seguito riportiamo il dettaglio dei numeri registrati per struttura:

DETTAGLIO FRUITORI MEDIAZIONE PER STRUTTURA

	Visite e Attività	Assistenza alla Visita
Palazzo Vecchio	71.492	149.435
In Città	4.619	
Museo Novecento	3.911	
Santa Maria Novella	1.969	
Le Murate. Progetti Arte Contemporanea	1.343	
Forte Belvedere	1.193	
Museo Terre Nuove	1.160	
Museo Bardini	906	
Cappella Brancacci	342	
Fondazione Romano	181	
Torre Zecca e Porta Romana		1.886
Torre San Niccolò		3.193
In Classe	0	
	87.116	154.514



Rilevazione dei questionari

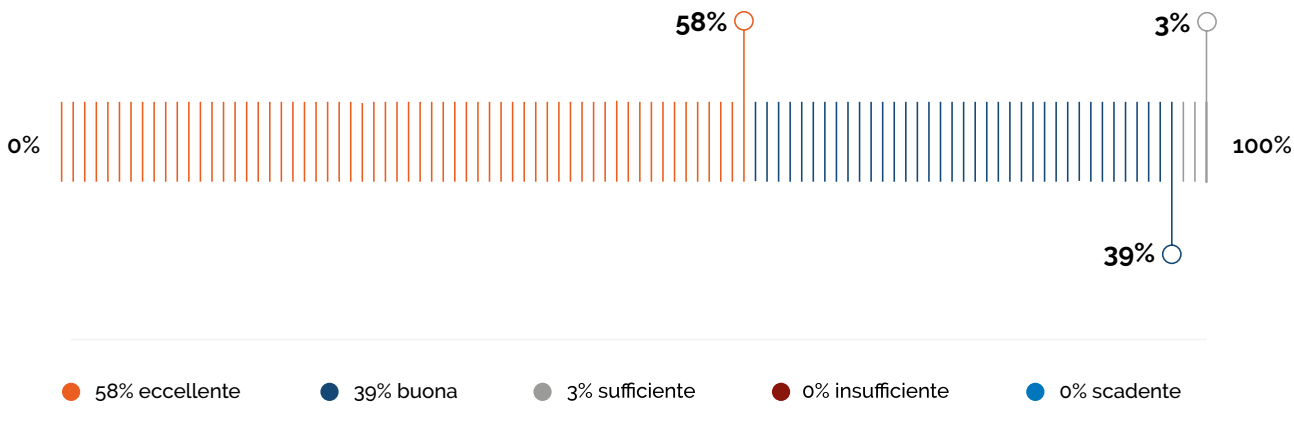
La rilevazione della qualità del servizio di mediazione percepita è stata realizzata attraverso specifiche domande del questionario. È stato possibile raccogliere dati per diverse tipologie di servizi e percorsi offerti e differenti target: visitatori generici, bambini accompagnati dai genitori, insegnanti e studenti di scuola primaria e secondaria. I questionari sul servizio di mediazione sono stati somministrati a Palazzo Vecchio e alla Torre. Di seguito riportiamo le rilevazioni alle quale abbiamo deciso di dare maggior rilievo per ogni categoria intervistata.

PALAZZO VECCHIO

UTENTI GENERICI / ADULTI

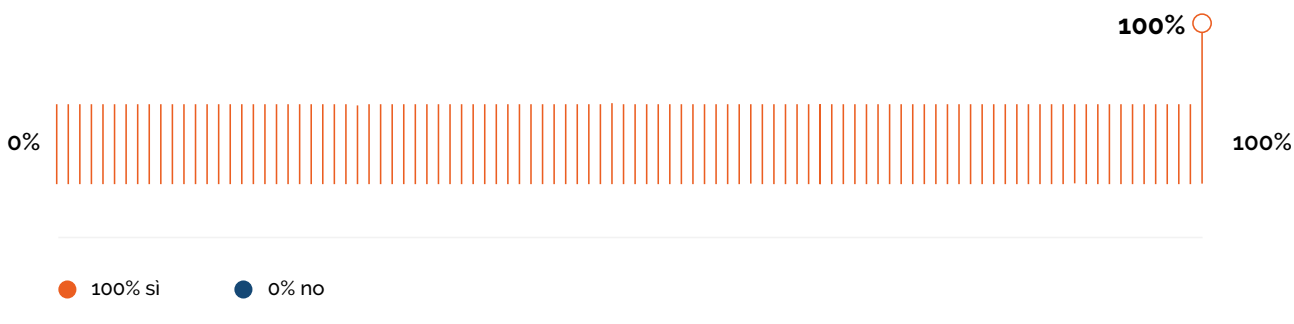
I giudizi sull'esperienza svolta con MUSE sono decisamente positivi: più della metà degli utenti

intervistati considera "eccellente" l'esperienza svolta, mentre il rimanente pubblico dei visitatori buona.



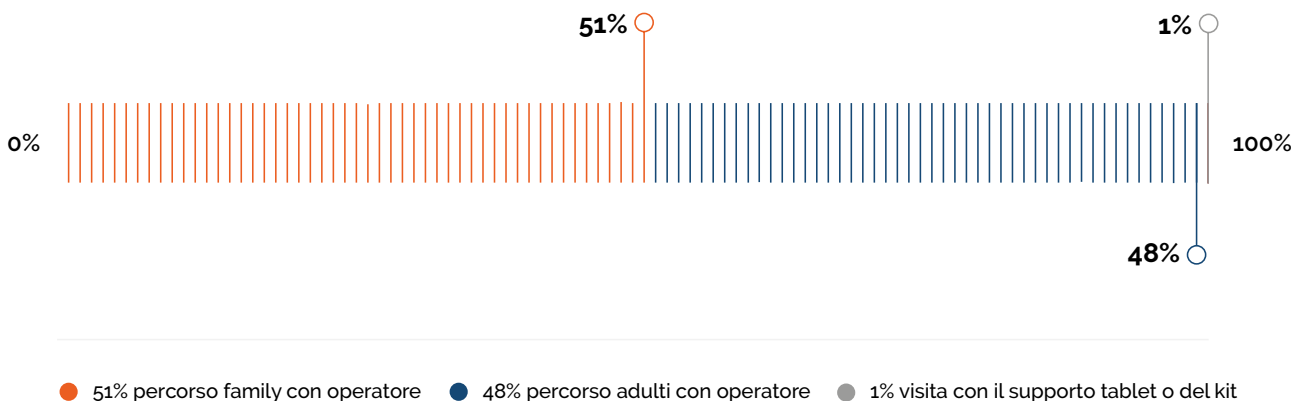
Il 100% degli utenti è soddisfatto di aver speso il suo tempo con noi perché adeguato al valore acquisito. Sappiamo bene quanto il nostro tempo abbia un valore

considerevole al giorno d'oggi alla luce soprattutto delle numerose opportunità che il mercato offre e questo risultato per noi è motivo di grande orgoglio!



Supporto alla visita

In primo luogo vogliamo mettere in risalto come il 99% dei visitatori preferisce svolgere un percorso con un operatore piuttosto che con supporto "elettronico".

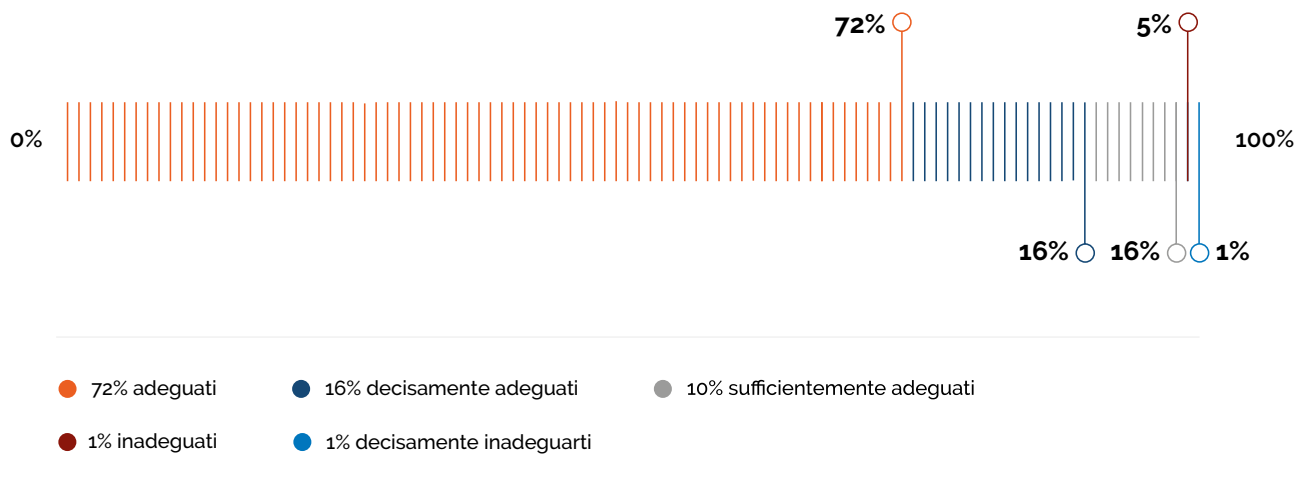


Tempi

L'investimento maggiore per un visitatore consiste proprio nel tempo impiegato nell'attività scelta. A tal proposito la maggior parte dei

visitatori considera il tempo speso adeguato come mostra il grafico di seguito riportato. In riferimento a questo aspetto notiamo un notevole

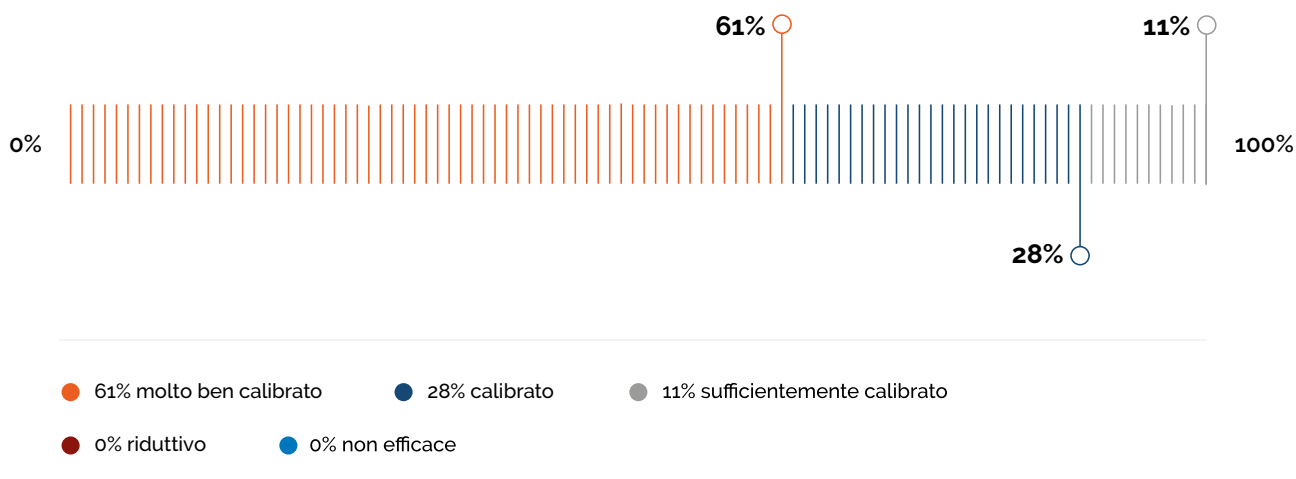
miglioramento rispetto all'anno 2015 che aveva registrato un 18% di "Tempi inadeguati" contro il 2% del 2016.



Comprensione

La comprensione del Museo, oltre al benessere al divertimento, come obiettivo principale della Mediazione è da sempre al centro di ogni attività che MUSE conduce.

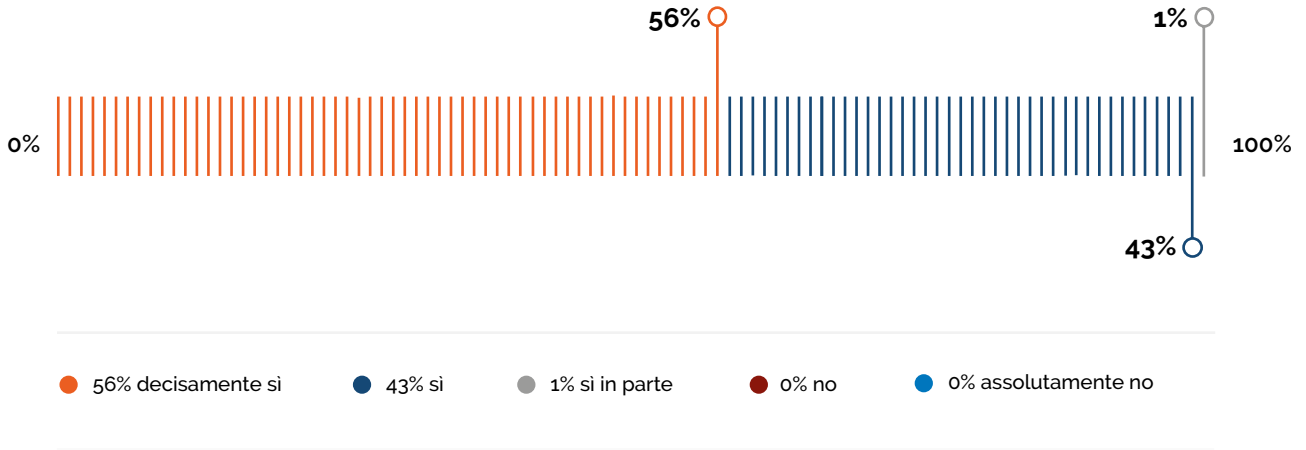
Nel 2016 si apprende come questa sia stata considerata da tutti gli utenti.



Ruolo del mediatore

L'efficacia delle visite effettuate abbiamo rilevato dipendere in buona parte dal ruolo del mediatore che conduce l'attività e/o la visita. Il 100%

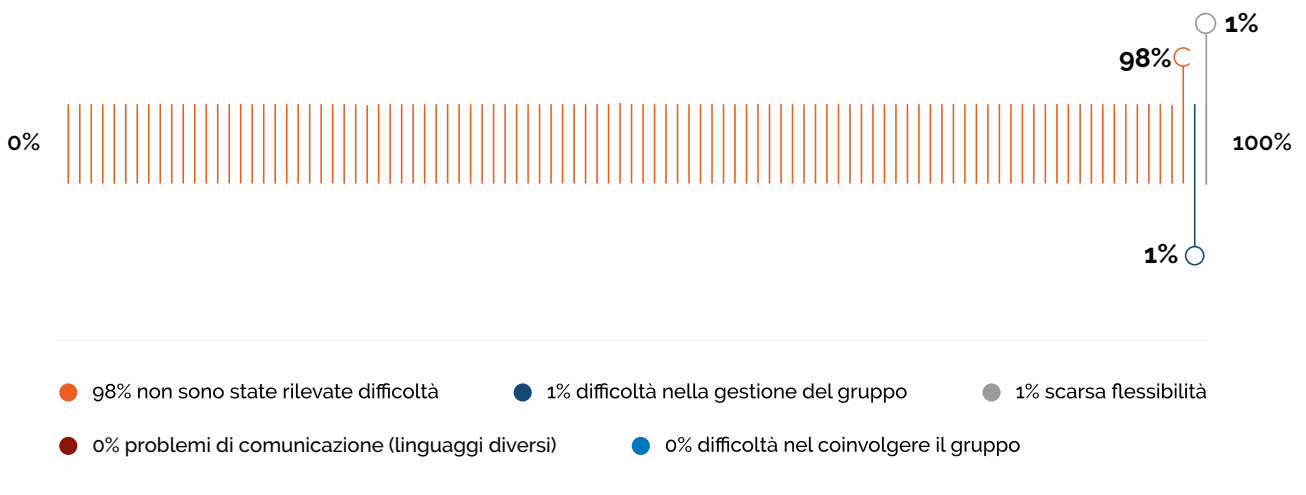
degli utenti intervistati lo ritiene necessario per veicolare il sapere relativo al Museo.



Interazione con il mediatore

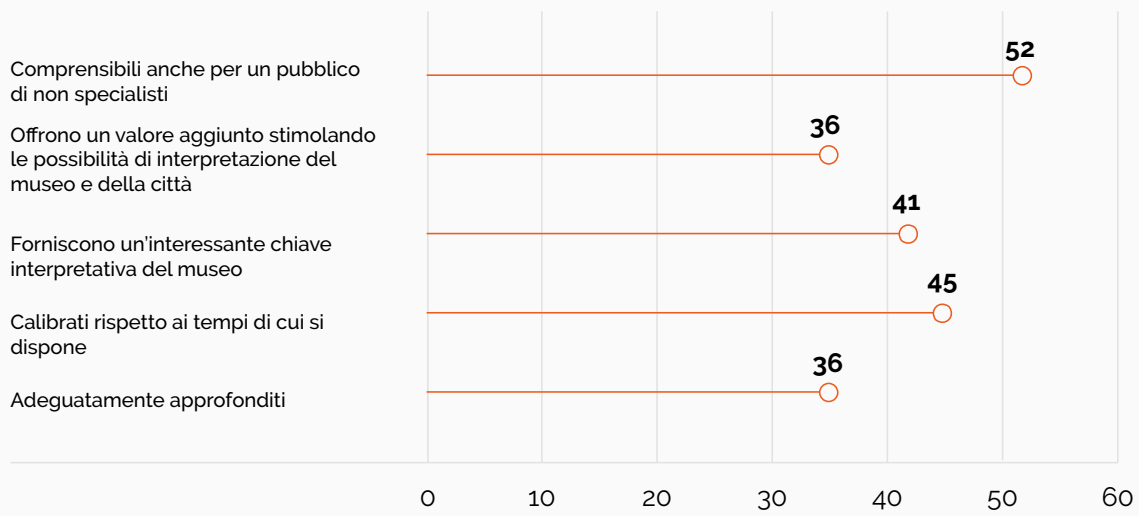
La soddisfazione del visitatore che sceglie di usufruire dei nostri servizi di mediazione è legata anche all'interazione che riesce ad avere con il mediatore. Il risultato

che emerge dai questionari è decisamente positivo in quanto il 98% degli utenti non ha riscontrato difficoltà di interazione.



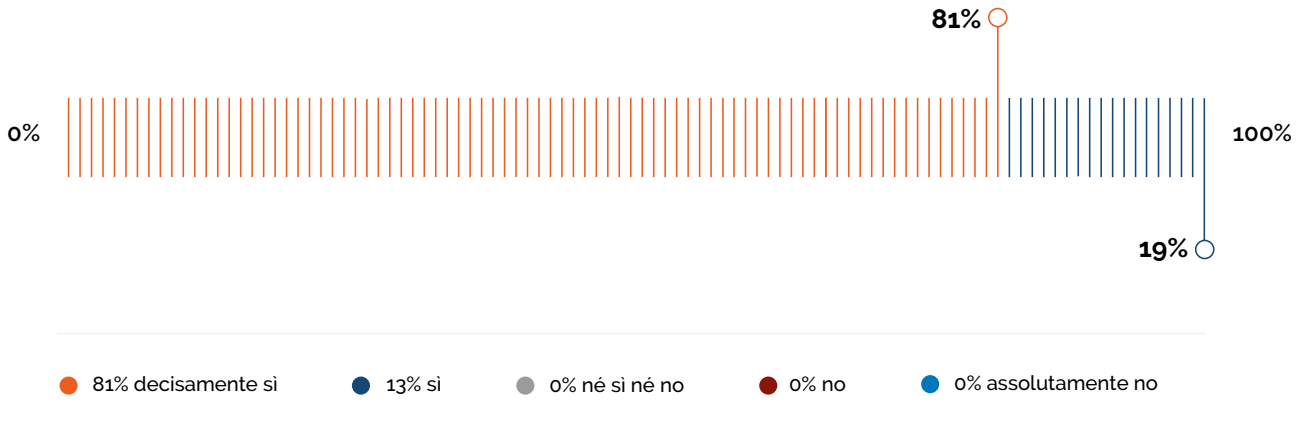
I Contenuti proposti durante la visita

Il 100% degli utenti ritiene assolutamente adeguati i contenuti della visita principalmente per i motivi di seguito riportati:

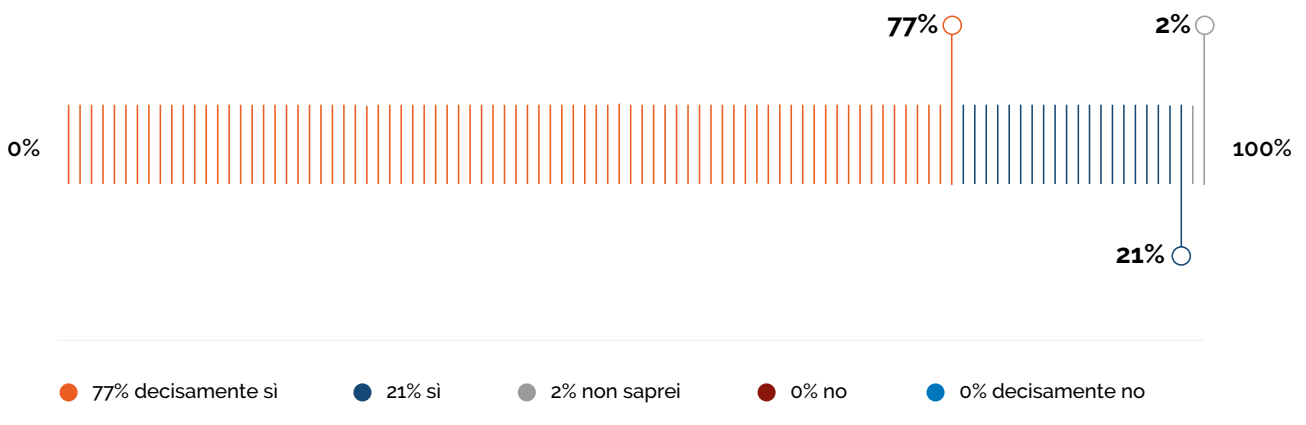


BAMBINI / UTENTI GENERICI

Il 100% dei bambini intervistati era entusiasta dell'esperienza svolta! Alla domanda "ti è piaciuta la visita", l'81% ha risposto decisamente sì ed il rimanente 19% sì.



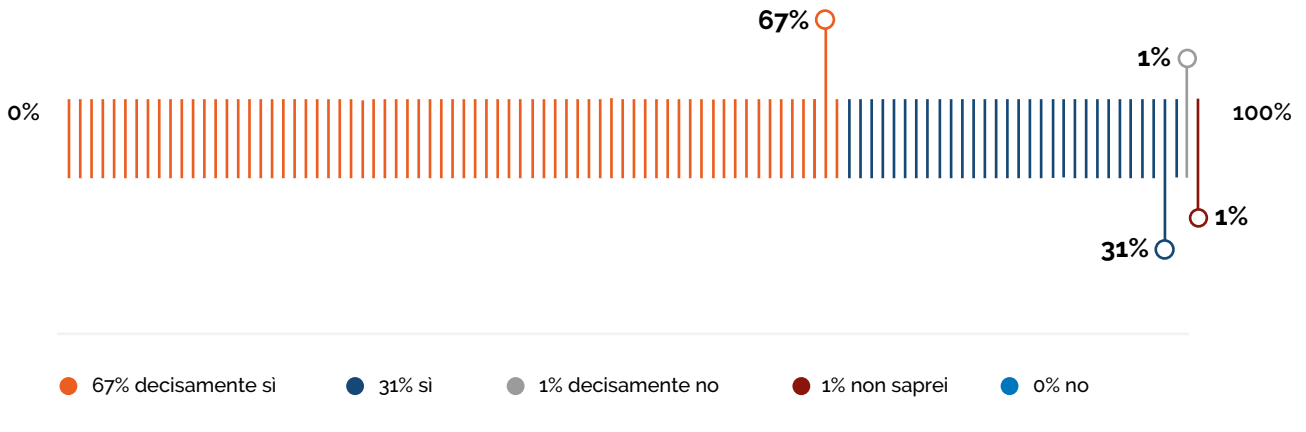
E il 77% dichiara di voler tornare per svolgere altre attività:



Apprendimento

La maggior parte dei bambini dichiara di aver appreso qualcosa dalla visita. Questo è per noi un dato davvero molto rilevante in quanto ci dà evidenza di quanto

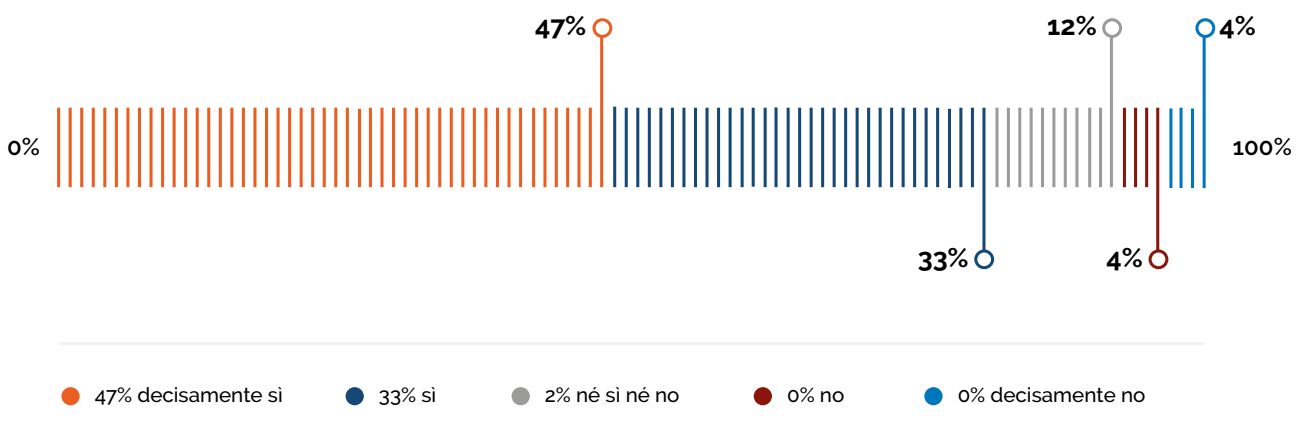
efficace possa essere l'attività di mediazione nella "divulgazione" culturale anche nei bambini.



Interazione con il mediatore

Anche in questo caso abbiamo voluto "misurare" la percentuale di interazione con il mediatore che ha condotto l'attività. Riteniamo fondamentale per il risultato che vogliamo ottenere con le nostre attività un'interazione tra bambino e mediatore. I bambini

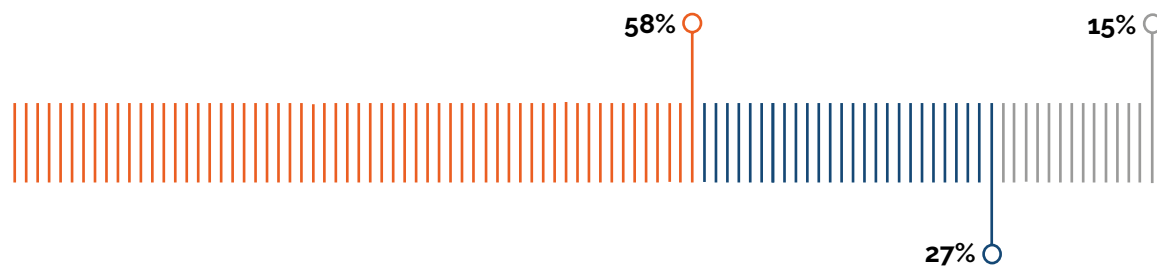
sono sicuramente il pubblico più curioso, alla scoperta di cose nuove e per questo spesso sono quelli più interessati a porre domande. La maggior parte dichiara di aver potuto fare domande senza nessuna difficoltà.



Comprensione

L'85 % dei bambini dichiara di aver appreso tutto facilmente. Legato alla comprensione è sicuramente

il linguaggio che per ogni attività di mediazione viene studiato e curato nel dettaglio.



- 58% decisamente sì
- 27% sì
- 15% alcune volte sì, altre no
- 0% no
- 0% assolutamente no

INSEGNANTI

Le scuole rappresentano un pubblico assai importante per quelle che sono le attività di mediazione di MUSE. Molte volte quanto previsto in una visita a Museo rientra in un programma scolastico e quindi deve avere un riscontro di quello che il nostro contributo in un contesto scolastico è decisamente essenziale proprio ai fini della valorizzazione della cultura a 360°.

I percorsi più seguiti durante il periodo di somministrazione dei questionari sono quelli riportati di seguito:

- 24%** A corte con donna Isabella
- 24%** Piccole storie di colori
- 12%** Guidati da Giorgio Vasari
- 8%** Vita di corte
- 8%** In bottega: l'arte della doratura
- 8%** In bottega: dipingere in fresco
- 4%** Intorno al porcellino
- 4%** Percorsi segreti
- 4%** In bottega: la tempera su tavola
- 4%** La meravigliosa scala del Duca Guattieri



Tempi di visita

I tempi relativi alla visita sono per noi essenziali per capire se può essere considerata calibrata o meno l'attività svolta alla luce anche del fatto che si inserisce in un contesto scolastico di portata notevole. Inoltre il nostro obiettivo è quello di essere il più possibile incisivi in un tempo che sconfina in quello della noia e distrazione che il più delle volte non produce affatto risultati

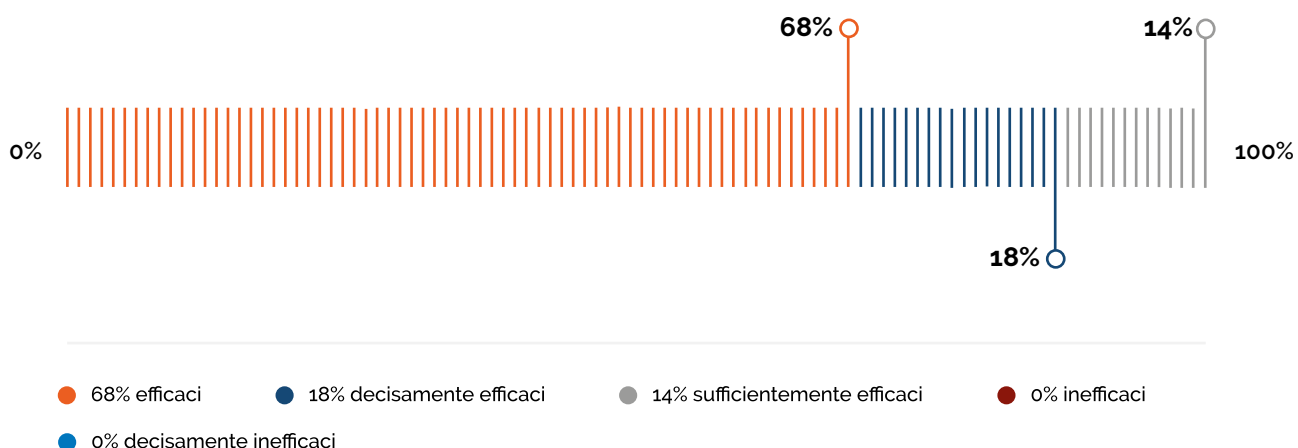
per i nostri "piccoli" utenti. Gli insegnanti intervistati giudicano il tempo della visita in base all'atteggiamento degli studenti durante la visita che sulla base della loro esperienza produce un determinato effetto post visita. Il 100% degli insegnanti giudica comunque calibrato il tempo della visita e il 14 % addirittura lo giudica molto ben calibrato.



Tempi di visita Materiali / Strumenti utilizzati durante la visita

L'attività di mediazione prevede il più delle volte il supporto di alcuni materiali/strumenti alla visita al fine di essere più incisivi sul trasferimento della cultura del

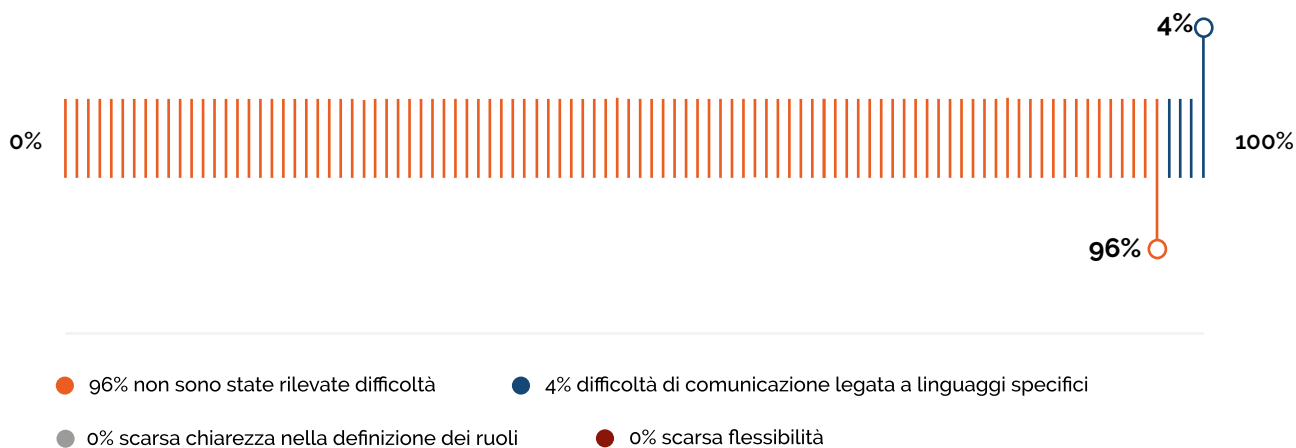
tempo. L'efficacia risulta essere riconosciuta dal 100% degli insegnanti.



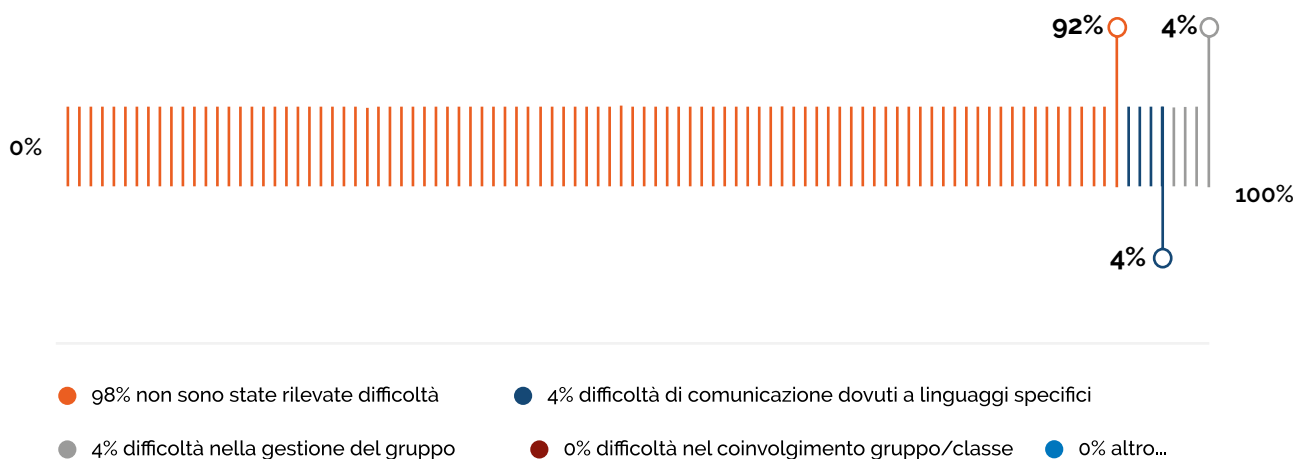
Interazione con i mediatori

Un buon risultato richiede il più delle volte che si crei un buon rapporto tra insegnanti e mediatori. Il 96%

degli insegnanti non riscontrato nessuna difficoltà nel rapporto con il mediatore.

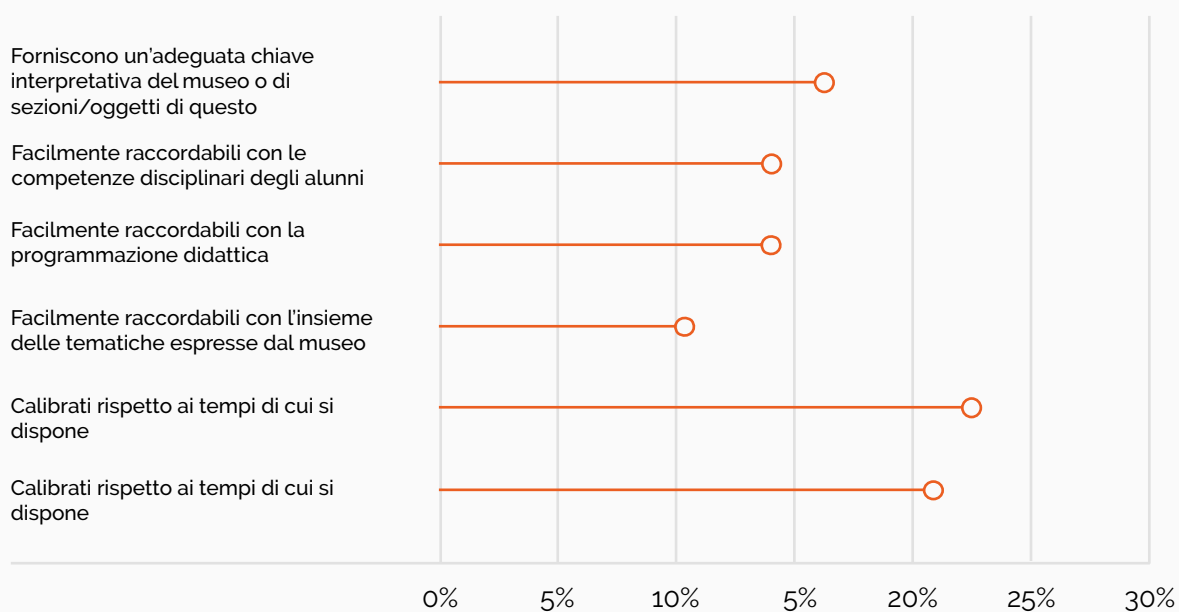


Così come il 92% degli studenti non ha riscontrato nessuna difficoltà nel rapporto con il mediatore.



Contenuti

Il 100% degli insegnanti ha giudicato i contenuti dell'attività di mediazione trattati in maniera adeguata per i seguenti motivi:

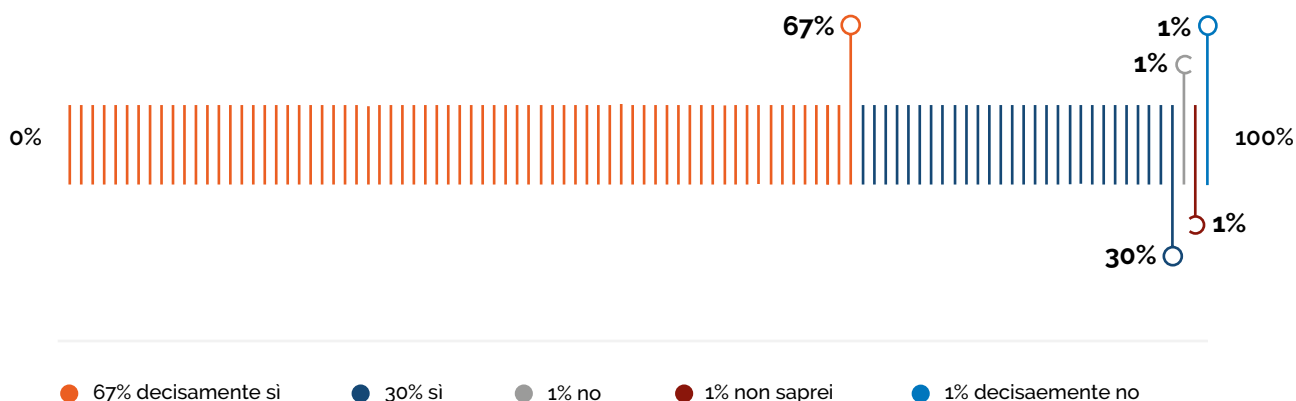


Anche per agli insegnanti abbiamo voluto chiedere di esprimere un giudizio sul valore acquisito alla fine dell'attività svolta: il 96% degli insegnanti intervistati

considera il tempo speso nell'attività adeguato al valore acquisito alla fine dell'attività stessa.

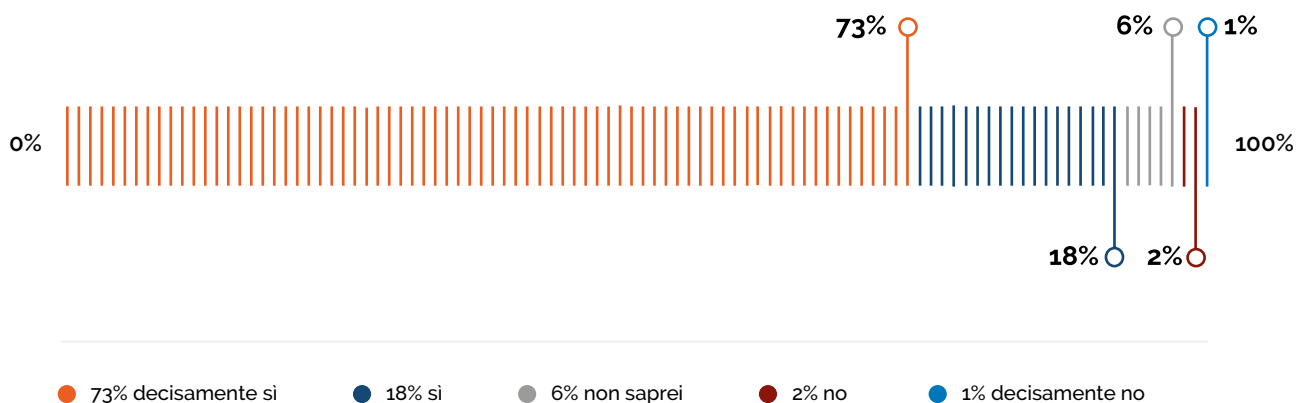
STUDENTI SCUOLA PRIMARIA

Il 97% degli studenti della scuola primaria dichiara che gli è piaciuta l'esperienza svolta con MUS.E.



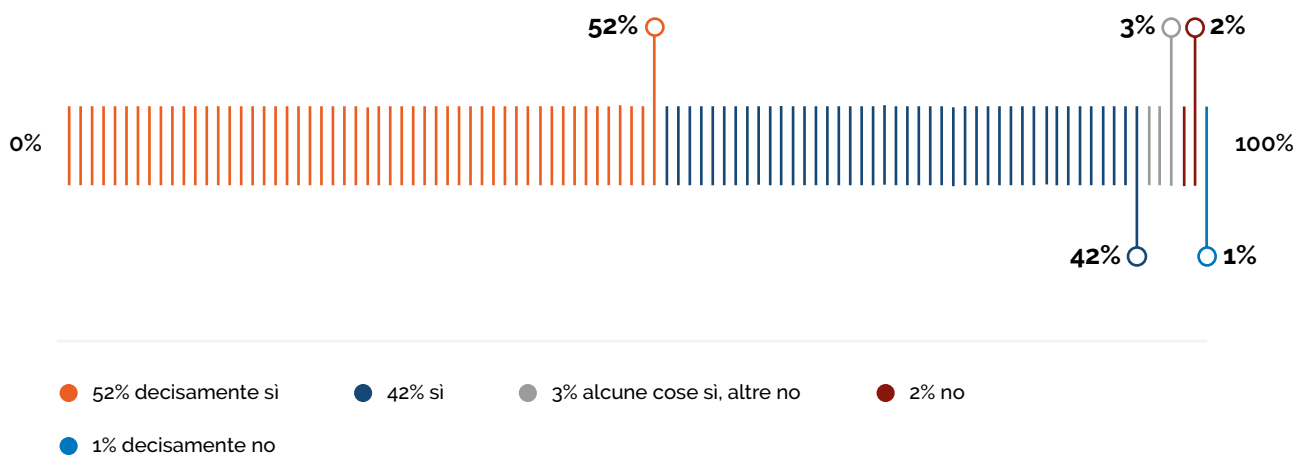
Il 91% dichiara di voler tornare a svolgere un'altra attività. Questo dato ha una notevole portata su quella che è la nostra attività (e non solo) in quanto riteniamo che una

propensione a "spendere in cultura" da parte di bambini che iniziano ad avvicinarsi a questo mondo in modo consapevole sia di elevata portata.

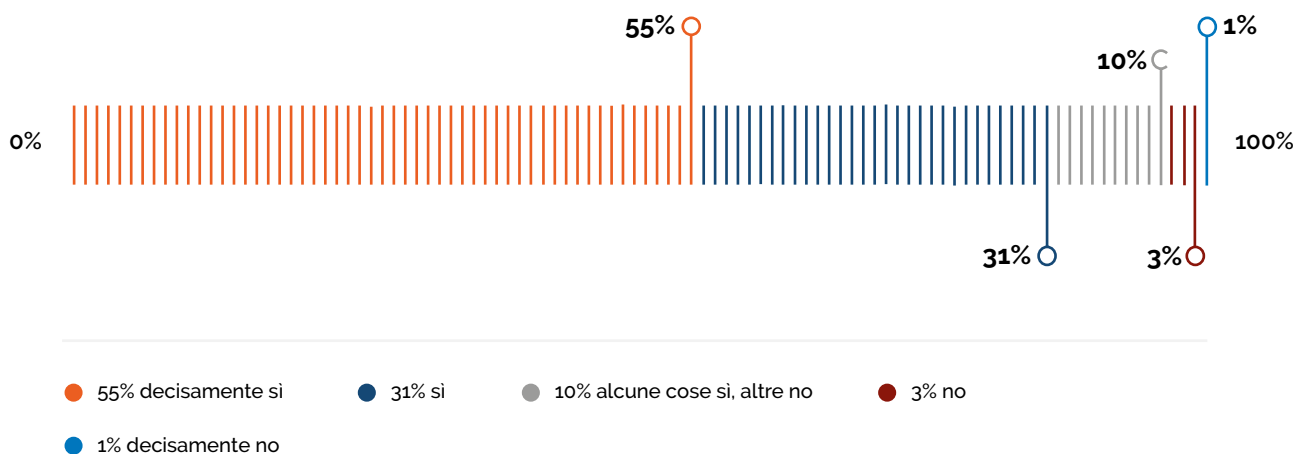


Apprendimento

Anche qui i dati raccolti sono decisamente positivi, inseriti poi in un contesto scolastico prendono ancora più valore. Il 94% degli studenti dichiara di aver appreso qualcosa dalla visita.



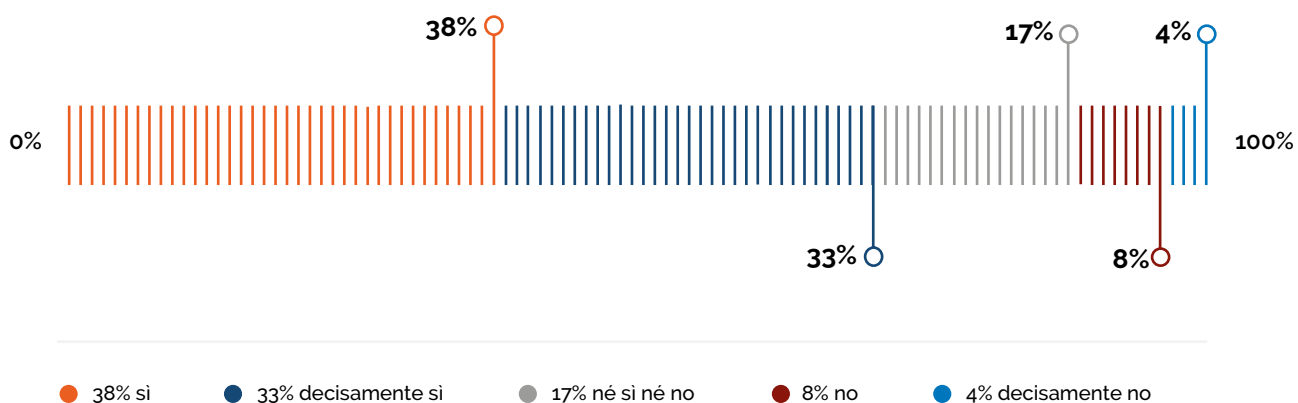
L'86% dichiara di aver appreso con facilità. Da questo dato emerge ancora l'importanza del linguaggio oggetto di attento studio ed analisi.



Interazione con il mediatore

Il 71% degli studenti non ha avuto alcuna difficoltà nel porre domande al mediatore e questo per noi rappresenta un dato davvero importante in quanto lo studente si è

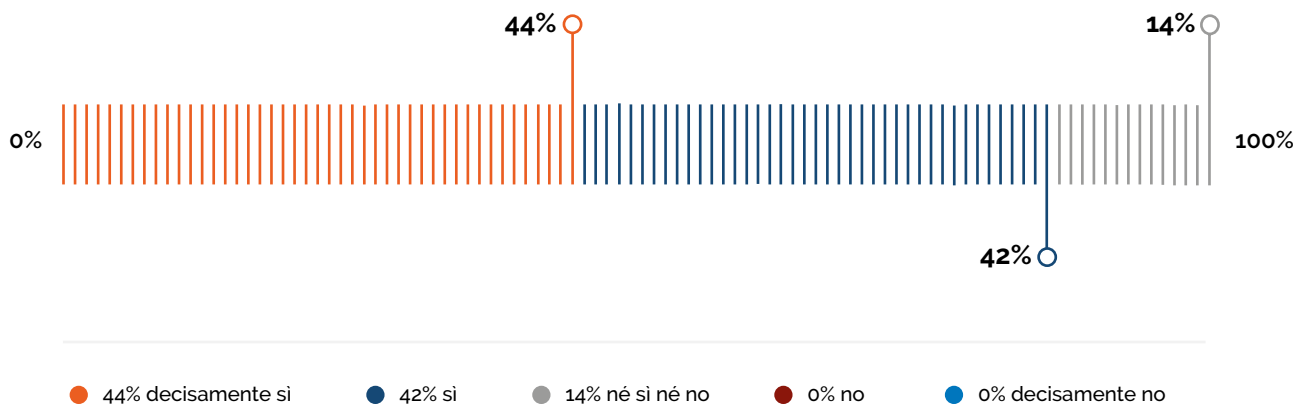
sentito "coinvolto" al tal punto nell'apprendimento di cose nuove che ha sentito l'esigenza di interagire con il mediatore che ha condotto l'attività.



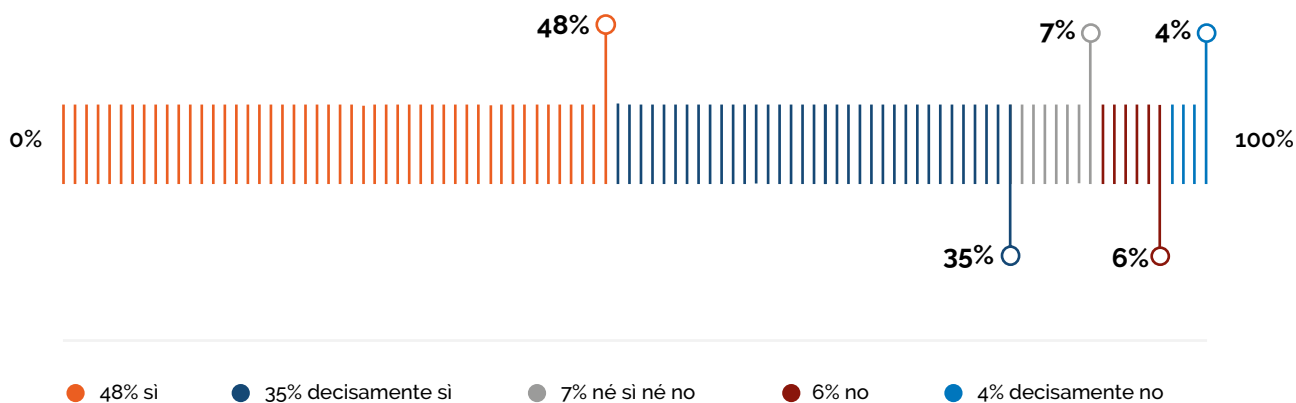
STUDENTI SCUOLA SECONDARIA

Gli studenti di scuola secondaria rappresentano un pubblico ancora più consapevole e calato in un contesto scolastico rispetto agli studenti di scuola primaria. Questo perché spesso vengono preparati ai

contenuti dell'attività ai fini di aumentare quello che il loro apprendimento in materia. L'86% dichiara che gli obiettivi dell'attività sono stati presentati chiaramente sia dall'insegnante che dal mediatore:

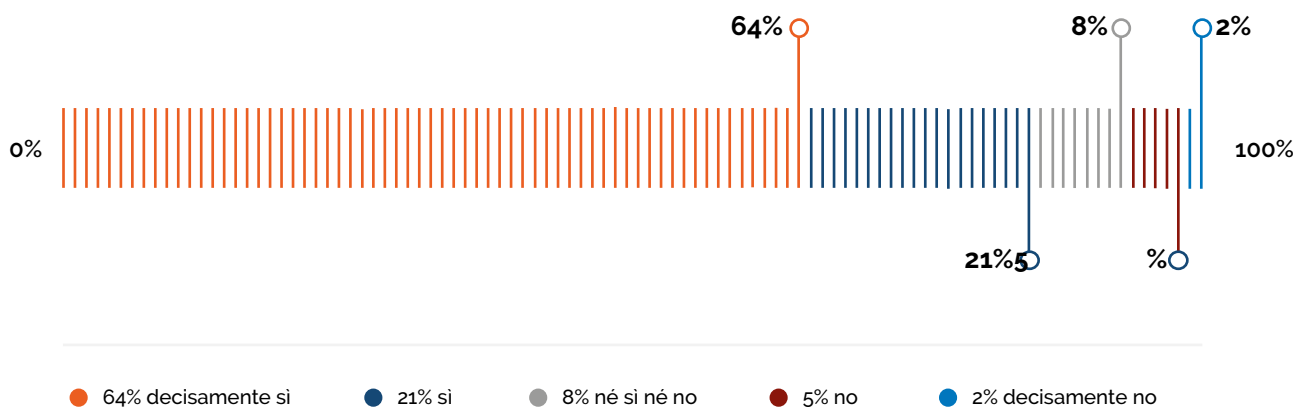


E più della metà si sentiva preparato rispetto agli argomenti affrontati durante la visita:



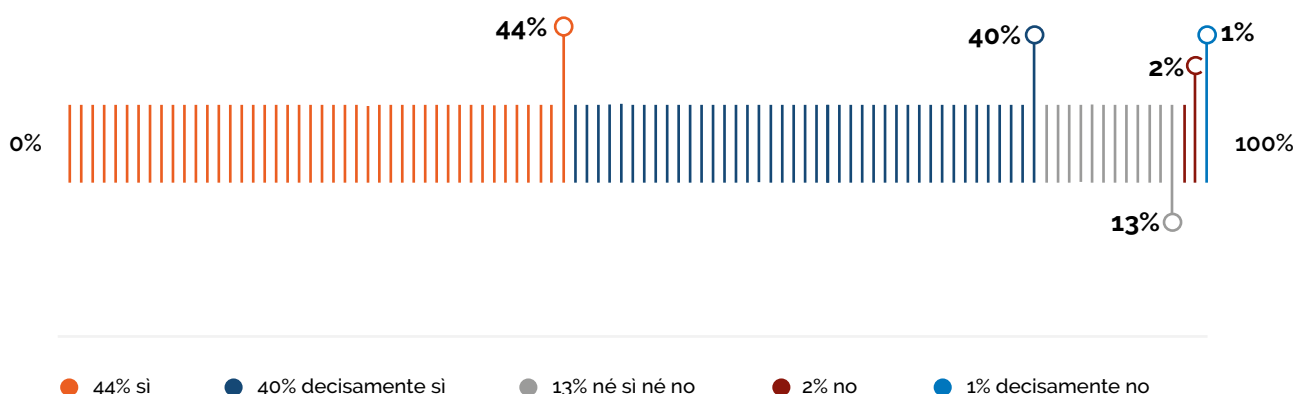
Interazione con il mediatore

Anche in questo caso di notevole portata la percentuale degli studenti che ha sentito la necessità di interagire, e quindi di chiedere approfondimenti, con il mediatore che ha condotto l'attività:



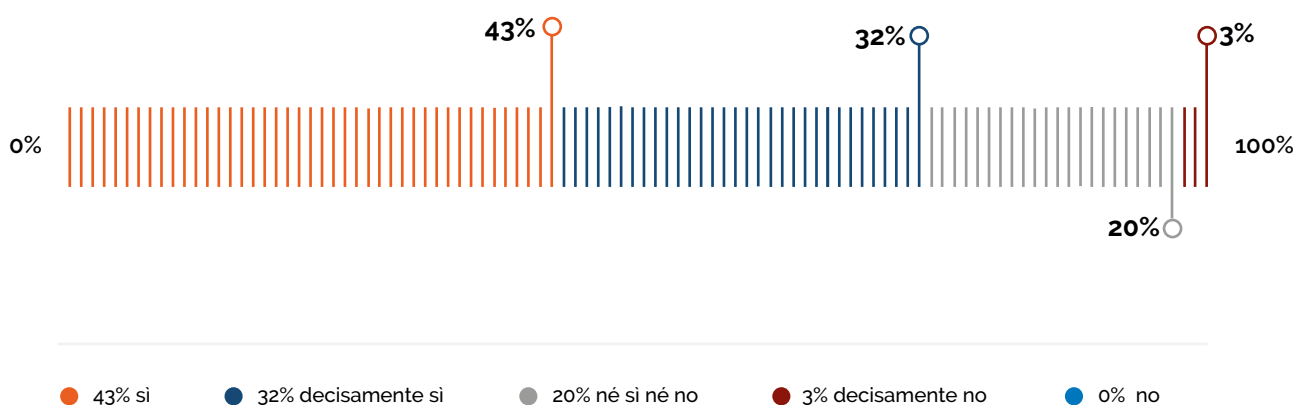
Conoscenze acquisite

Quasi la totalità degli studenti intervistati ritiene che la visita abbia decisamente contribuito alla conoscenza acquisita su un tema culturale/artistico piuttosto che su un periodo storico in generale



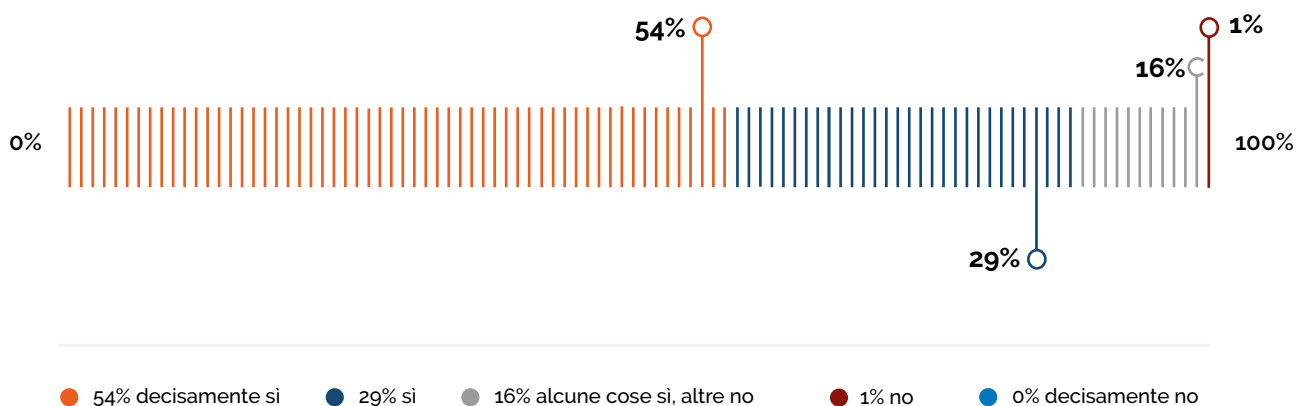
Ruolo del mediatore

Il ruolo del mediatore per la conoscenza dello studente è stato fondamentale in quanto gli ha consentito di apprendere facilmente, velocemente in modo "divertente". Il 75% degli studenti ritiene infatti fondamentale per l'apprendimento il ruolo del mediatore.



Interesse per l'arte e la cultura

Fondamentale per noi è stato capire se abbiamo suscitato con le nostre attività l'interesse a conoscere un luogo ed un periodo storico. I risultati si possono definire decisamente positivi:



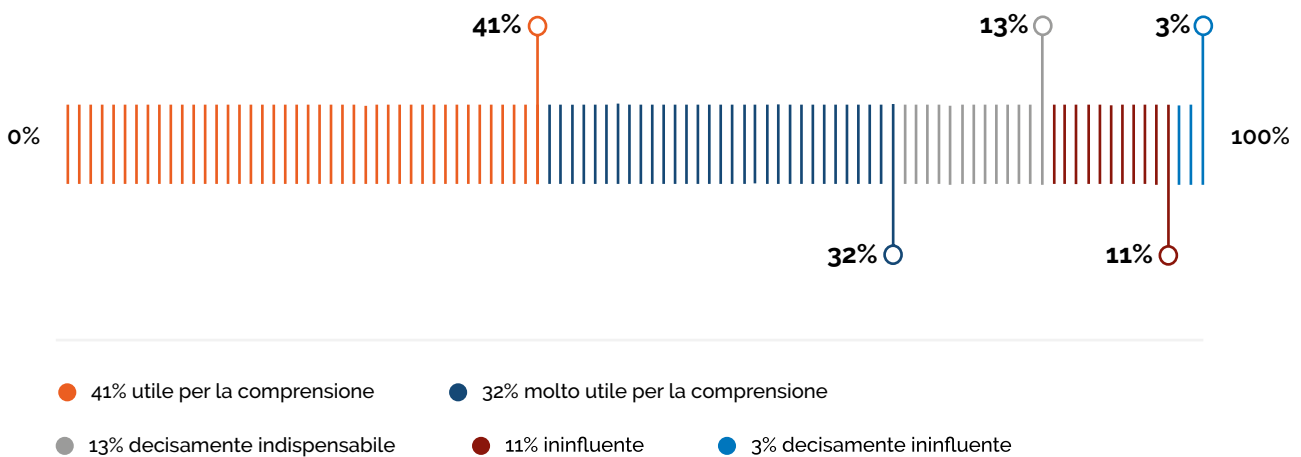
TORRE

Di seguito i risultati rilevanti relativi alle attività di mediazione nei percorsi che includono la Torre. Per quanto riguarda la Torre ai servizi di mediazione "classici" si affiancano quelli relativi all'assistenza alla

visita e per questo che abbiamo voluto scegliere come pubblico al quale somministrare i questionari quello generico.

Supporto MUS.E (mediazione / assistenza alla visita)

Innanzitutto abbiamo voluto capire quanti utenti ritengono utile il nostro supporto per la comprensione della visita: la maggior parte ritiene utile la presenza dell'operatore.



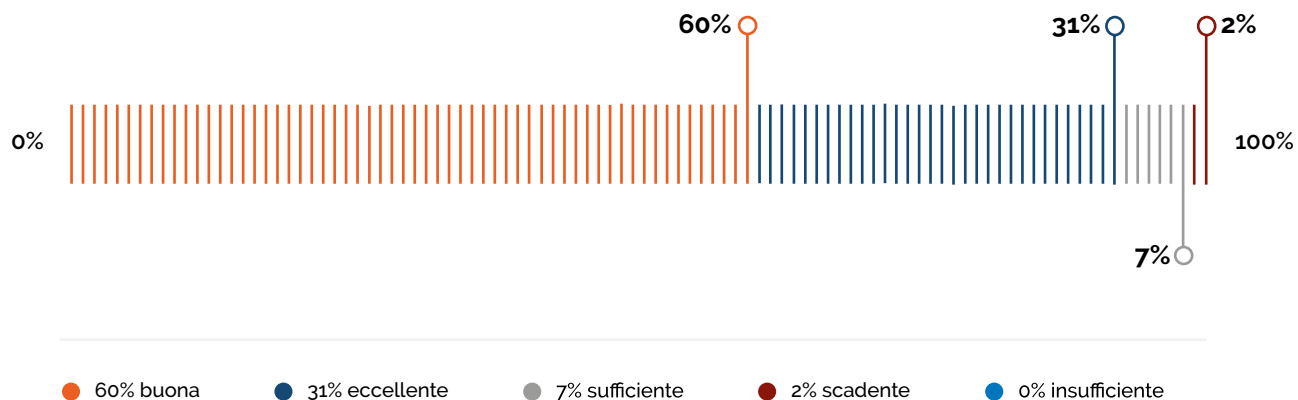
Interazione con il mediatore

La maggior parte degli intervistati non ha riscontrato alcun tipo di difficoltà nell'interagire con il mediatore e non ha riscontrato alcun tipo di difficoltà nel stargli dietro durante la visita:



Interazione con il mediatore

La maggior parte degli intervistati giudica positivamente – buona o eccellente- l'esperienza svolta:



Concludendo ci sembra essenziale rilevare come il 95% dei visitatori della Torre intervistati considera il tempo speso nell'attività adeguato al valore acquisito alla fine dell'attività stessa



EVERYTHING MIGHT BE DIFFERENT*

AREA NOVECENTO E CONTEMPORANEO

Museo Novecento

Presentazione dei servizi

Nel 2016 il Museo Novecento ha proseguito ed ampliato la programmazione avviata nel biennio 2014-2015, volta a 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 totale dei visitatori del Museo e partecipanti agli eventi è 38058. Questo numero include sia i visitatori del Museo contati attraverso il sistema di bigliettazione sia le presenze agli eventi non totalmente soggette a bigliettazione che nel 2016 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. Questo processo ci ha aiutato molto per capire quali tipologie di attività attraggono più "pubblico": per esempio abbiamo notato che nel 2016 la partecipazione alle conferenze è aumentata da una media di 37 a una media di 45 partecipanti ad incontro. Inoltre in questo modo siamo in grado di dare un numero più oggettivo su quello che è stato l'andamento effettivo del Museo Novecento nel 2016: un calo del 15% rispetto al 2015. Questo dato, alla luce del fatto che gli investimenti in comunicazione

nel 2016 sono stati azzerati (nel 2015 erano di alcune centinaia di migliaia di euro) e che il Museo nel 2016 ha avuto un orario di apertura ridotto che di fatto ha escluso la fascia di studenti/lavoratori nei giorni feriali, rappresenta per noi un successo! Infatti se mettiamo in proporzione gli incassi del Museo nel 2015 con investimenti in comunicazione (ripetiamo di alcune centinaia di migliaia di euro) con l'incasso del 2016 con un investimento in comunicazione nullo, il risultato è sicuramente positivo o addirittura in crescita.

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



Da 37 a 45

La media dei partecipanti alle conferenze rispetto all'anno precedente.

- La gestione della esposizione permanente e la valorizzazione delle collezioni del Novecento tramite un aggiornamento dei criteri espositivi.
- La ricerca e valorizzazione del patrimonio.
- Il coordinamento con il Servizio Musei relativamente alle politiche sui prestiti e alle campagne di restauro.
- 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.
- Il monitoraggio dello stato di conservazione e di tutela delle opere in dialogo con la curatrice, la sovrintendenza ed i restauratori.
- La costituzione, gestione e implementazione di un fondo librario e di un archivio sul Novecento; il coordinamento, la ricerca e la raccolta di materiali per nuove acquisizioni.
- L'aggiornamento dell'archivio digitale del museo degli strumenti digitali destinati ai visitatori, ovvero dei contenuti sui supporti multimediali.
- La formazione continua del personale, anche in collaborazione con l'area mediazione e l'area servizi al pubblico.
- 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 ha previsto la realizzazione di:

05 Mostre e progetti site-specific

02 Giornate di studio e convegni

02 Mises en espace

01 Tavola rotonda

15 Concerti

23 Proiezioni presentate all'interno di 5 rassegne tematiche

01 Proiezione con visita

01 Workshop

36 Conferenze

01 Conferenza spettacolo

02 Conferenze itineranti

01 Percorso speciale in occasione di ricorrenze e celebrazioni

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. Le sale al piano terra, destinate alle esposizioni temporanee, sono state inaugurate il 21 ottobre 2016 con l'apertura della mostra *Maestà tradita* di Gaetano Pesce. Le sale al secondo piano hanno ospitato la mostra *Una certa probabilità*

di Daniela De Lorenzo (15 giugno - 23 ottobre 2016), progetto speciale dell'Estate Fiorentina in collaborazione con Città Nascosta, e *Beyond Borders. After the Flood: the Artists' Engagement* (3 novembre 2016 - 8 gennaio 2017), 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 dalla Fondazione Sistema

Toscana attraverso il programma *Sensi Contemporanei*, promosso dall'Agenzia per la Coesione Territoriale in collaborazione con il MiBACT. Il chiostro rinascimentale e il colonnato esterno hanno accolto l'installazione site-specific *Colonne Verbalì* di Nanni Balestrini (15 giugno - 23 ottobre 2016), progetto speciale inserito nel programma *Secret Florence/Estate Fiorentina* in collaborazione con BONOTTOEDITIONS.

Conferenze, wrokshop e convegni*

Rafforzando il dialogo con le istituzioni attive sul territorio, il Museo ha organizzato il convegno *Musei Emotivi*, realizzato in collaborazione con Nemech e che ha previsto una visita speciale con storico dell'arte; ha curato *Musei, pubblici, tecnologie*, due giornate di studio, finanziate grazie al bando della Regione Toscana *Progetti per Sistemi di musei ed ecomusei*, che hanno visto la collaborazione di *Musei di Fiesole*, *Fondazione Primo Conti*, *Museo degli Innocenti*, *Muse.e - Musei Civici Fiorentini* e la partnership di *Lucca Beni Culturali - Promo PA Fondazione*. Nell'ambito del progetto *INNOVecento*, promosso dal Comune di Firenze, è stato organizzato un workshop sulla stampa 3D.

Partnership e collaborazioni

Nell'ambito della propria programmazione il Museo ha condotto un intenso lavoro di networking, consolidando e attivando 23 partnership e 62 collaborazioni con enti, istituzioni, fondazioni, associazioni, aziende, cooperative, collettivi, compagnie, gallerie, archivi, studi d'arte. In tale contesto proseguono anche i rapporti di collaborazione con l'Università di Firenze e con altri Istituti di Formazione.



Rilevazione da questionari

ADULTI / VISITATORE GENRICO

L'indagine qualitativa sul Museo Novecento ha avuto l'obiettivo di sondare la percezione del pubblico sull'offerta culturale di questa struttura alla luce soprattutto dell'intensificarsi nel 2016 dell'attività del Museo. Il questionario somministrato è stato

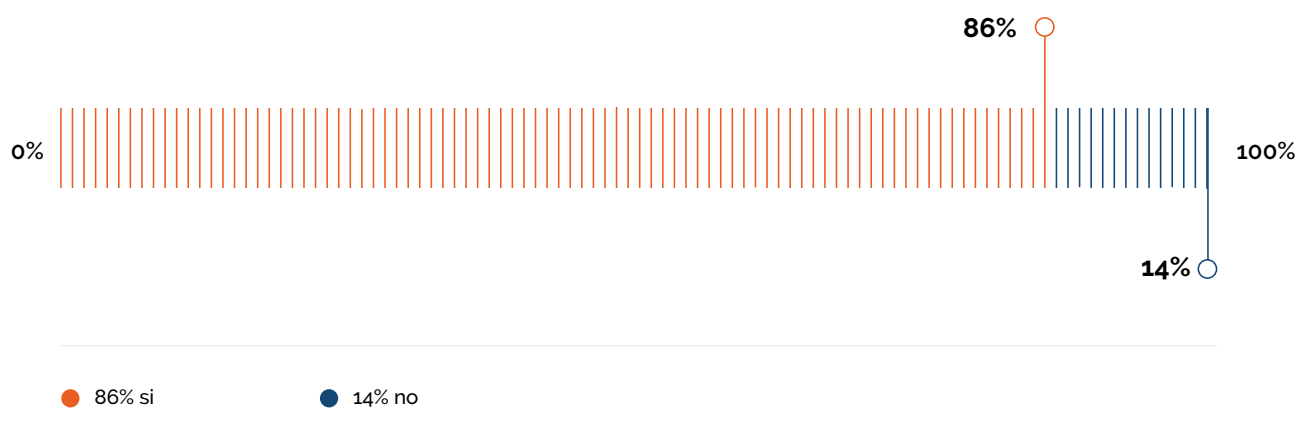
unico rivolto ad utenti generici sulla valutazione dell'esperienza svolta al Museo in termini di: modalità di conoscenza del Museo, apparato espositivo e percorso di visita.

Modalità di conoscenza del Museo Novecento

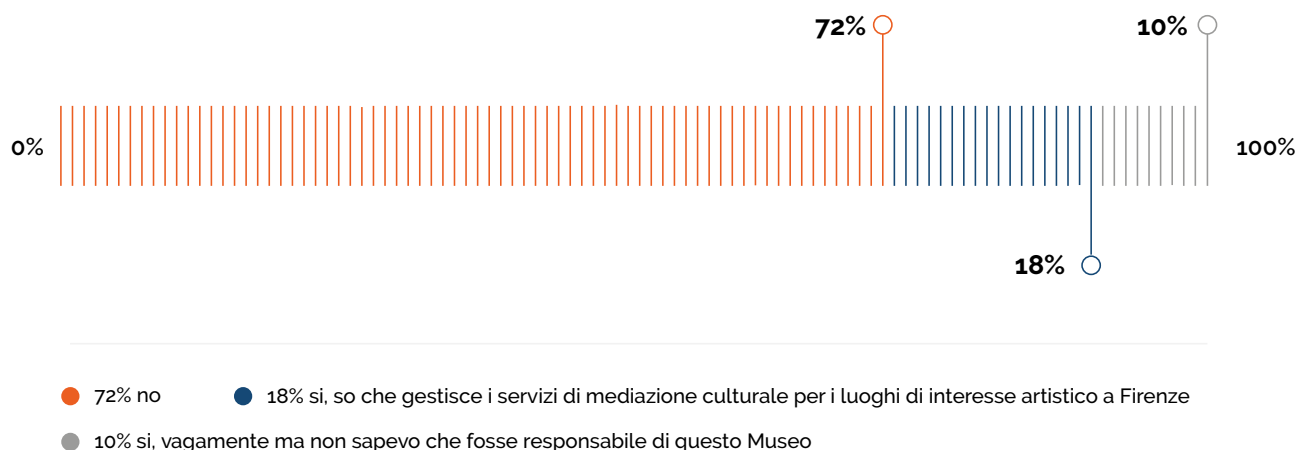
Risulta rilevante che il 41% degli utenti è venuto a conoscenza del Museo attraverso il "passa parola", mentre il 34% attraverso "altro" identificato in: scuola, Università, visite in altri siti culturali di Firenze, Facebook, Twitter, Stampa in generale e pubblicità in piazza. Il rimanente 25% ne è venuto a conoscenza attraverso i siti internet di MUSE, Museo '900 e attraverso il materiale informativo all'Infopoint di Palazzo Vecchio.

Nuovi utenti

L'86% degli intervistati dichiara di visitare il Museo per la prima volta. Questo dato ha per noi un duplice significato: un'attrattività maggiore ed una percentuale non banale di fidelizzazione.

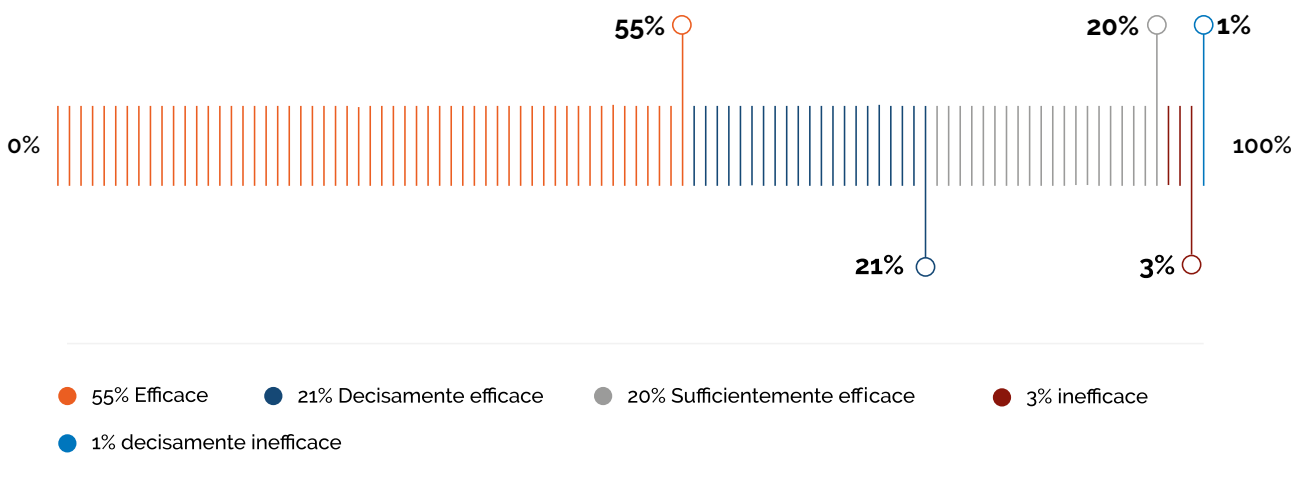


Inoltre grazie a Museo Novecento il 72% degli utenti che è stato intervistato è venuto a conoscenza anche di MUSE.

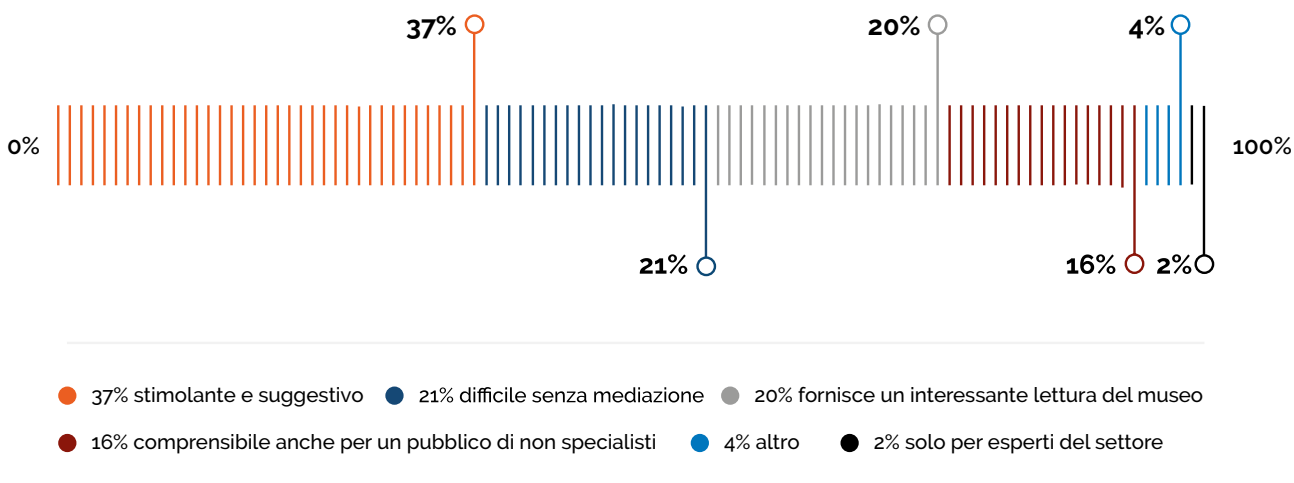


Valutazione apparato espositivo

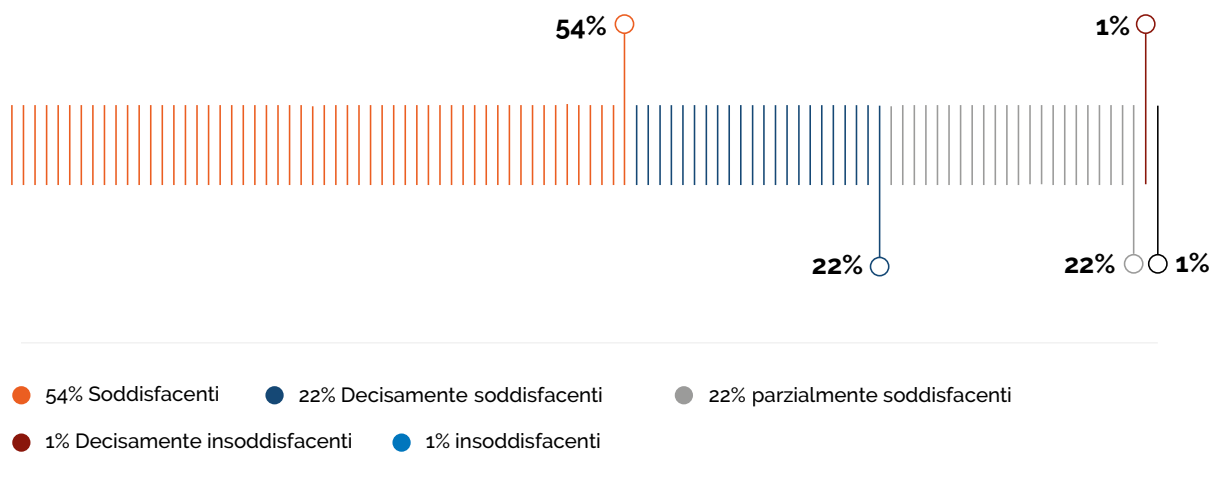
La maggior parte degli intervistati considera l'Apparato Espositivo efficace per il percorso di visita.



Valutazione Percorso di Visita



Valutazione percorso di visita rispetto alle proprie aspettative



Concludendo il 95% degli intervistati considera il tempo speso adeguato al valore acquisito alla fine della visita. Questo dato è decisamente importante in quanto,

anche in questo caso, crediamo di aver ottimizzato il ritorno in cultura dell'investimento in tempo speso dai nostri utenti.

Le Murate. Progetti Arte Contemporanea

Presentazione dei servizi

Nel 2016, *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.

Grazie alla versatilità degli spazi che si prestano a una continua ridefinizione, sono state realizzate **16 esposizioni temporanee, 20 eventi performativi, 52 convegni/conferenze/talk, 16 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. L'emeroteca, aperta gratuitamente tutti i pomeriggi dal martedì al sabato dalle 14.00 alle 20.00 (14.00-19.30 a partire dal mese di ottobre), 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 –. 12 postazioni di studio accolgono quotidianamente studenti e utenti adulti, divenendo un luogo d'incontro, di scambio e aggiornamento sulla cultura contemporanea. Per una maggiore e più diversificata valorizzazione della sala riviste *Le Murate. Progetti Arte Contemporanea* ha aderito dal 2015 al circuito SDIAF delle Biblioteche Civiche fiorentine.

Grazie a **53 partnership attivate con enti, istituzioni e associazioni** (tra i quali 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, Comunità Ebraica di Firenze, Comunità Islamica di Firenze, SACI-Studio Art Centers International, Florence Art University, Robert F. Kennedy Center for Justice&Human Rights, ADI Toscana, Tempo Reale, Fabbrica Europa, Fondazione Studio Marangoni, Firenze dei Teatri, AFIP, FLAME-Firenze Suona Contemporanea, ANCI) e ai **217 artisti coinvolti** in **34 programmi di residenza**, *Le Murate. Progetti Arte Contemporanea* è diventato un luogo vivace, frequentato da circa **14.000 utenti, con un +16% rispetto alle presenze 2015**.

Il Progetto RIVA nato in occasione del cinquantesimo anniversario dell'alluvione di Firenze, si configura come una piattaforma artistica e interdisciplinare che coinvolge *Le Murate. Progetti Arte Contemporanea*,



14.002

Utenti che frequentano
Le Murate. Progetti Arte Contemporanea

il Centro di Ricerca, Produzione e Didattica Musicale Tempo Reale, la Fondazione Studio Marangoni. Pensato come 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. A partire dallo scorso maggio, 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, 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. A partire dallo scorso maggio, gli artisti coinvolti a vario titolo nel progetto RIVA sono stati: Studio ++, Massimo Vitali, Arno Rafael Minkinen, Jay Wolke, Bernard Fort, Adrian Paci, Radio Papesse, Fotoromanzo Italiano, Francesco Pellegrino. Concepito come un progetto triennale, RIVA aggiornerà il palinsesto nel 2017 e 2018.



MOSTRE E EVENTI

| Presentazione dei servizi

L'attività relativa all'organizzazione di mostre e grandi eventi 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 tecniche di innovazione da analizzare e sperimentare per il bene di tutto il territorio.

I numeri registrati risultano positivi anche per il 2016, nonostante MUS.E non abbia avuto per quest'anno la gestione del Festival dei Bambini il cui numero di visitatori raggiunge numeri di notevole portata. Sarà di nuovo completamente gestita da MUS.E nel 2017.

Gli eventi del 2016 sono stati:

○ **Settimana Michelangiolesca**

La cultura e l'arte portata con un camper nelle piazze e in mezzo alla gente. Un festival culturale annuale interdisciplinare incentrato sulla vita e le opere del genio quadruplice:

Michelangelo Buonarroti pittore, scultore, architetto e poeta, senza tralasciare gli aspetti teologici, politici, etici sottesi all'arte del grande artefice. **Dati non rilevabili.**

○ **RIVA**

Nasce in occasione del cinquantesimo anniversario dell'alluvione di Firenze e si configura come una piattaforma artistica e interdisciplinare che vede come capofila *Le Murate. Progetti Arte Contemporanea* e come partner il Centro di Ricerca Produzione e Didattica Musicale Tempo Reale, la Fondazione Studio Marangoni, il collettivo artistico Studio ++ e Radio Papesse. Pensato come

network sinergico che unisce competenze di più ambiti disciplinari, RIVA si struttura come un cantiere di ricerca comune attorno al fiume Arno, che coinvolge artisti, architetti, curatori, operatori culturali e istituzioni in una progettualità culturale, artistica, ambientale e sociale. **Affluenza: dati non rilevabili.** Concepito come un progetto triennale, RIVA proseguirà anche nel 2017 e 2018.

○ **Alfabeti Sommersi**

In occasione del cinquantesimo anniversario dell'Alluvione, MUS.E ha proposto nella Sala d'Arme di Palazzo Vecchio un'iniziativa unica per ricordare i giorni dell'alluvione e proporre una ri-

flessione artistica sul tema della memoria e del libro: la città sommersa, le botteghe distrutte, i libri emersi dal fango. Un percorso lungo cinquant'anni, da Firenze a Firenze. **Affluenza: 27.904 visitatori.**

○ La Giuditta di Artemisia Gentileschi in Sala dei Gigli

In occasione della "Giornata internazionale contro la violenza sulle donne" MUS.E per il Comune di Firenze, in collaborazione con la Galleria degli Uffizi, ha presentato in Sala dei Gigli la **Giuditta che decapita Oloferne di Artemisia Gentileschi** (1620

ca.). Al di là di ogni riferimento strettamente biografico, l'opera può essere letta ancora oggi come un manifesto di denuncia della violenza di genere, un simbolo di accusa e di riscatto, in nome di tutte le donne vittime di violenze. **Dati non rilevabili.**

○ F-Light

L'evento, dislocato su oltre 15 location, ha proposto video-mapping, proiezioni, giochi di luce, atti-

vità educative e incontri accendendo i monumenti e le piazze della città. **Dati non rilevabili.**

Le mostre del 2016 sono state:

○ Il Principe dei Sogni:

Una serie di panni monumentali, oggetto di un complesso restauro presso l'Opificio delle Pietre Dure di Firenze e il Laboratorio Arazzi del Quirina-

le, costituisce una delle più alte testimonianze dell'artigianato e dell'arte rinascimentale.

Affluenza: 12.499 visitatori.

○ Un Giardino in Palazzo:

L'allestimento ha rievocato gli orticini che erano presenti a metà Cinquecento nella reggia ducale di Cosimo I de' Medici e di Eleonora di Toledo, innestati fra le severe mura di pietra forte dell'edifi-

cio per sopperire alla mancanza di un giardino propriamente detto, concepiti come occasione **di piacere e di svago e utili a soddisfare ogni necessità o ghiribizzo.**

Affluenza: dati non rilevabili.

○ Jan Fabre, Spiritual Guards

Uno degli artisti più innovativi e rilevanti del panorama contemporaneo. Artista totale, Fabre (Anversa, 1958) sprigiona la sua immaginazione nei diversi linguaggi della scultura,

del disegno e dell'installazione, della performance e del teatro. La mostra si è svolta su 3 siti: Palazzo Vecchio, Piazza della Signoria e Forte Belvedere.

Affluenza: 176.225 visitatori.





○ John Currin

Prima mostra in Italia dell'artista. Pittore sofisticato per tecnica e cultura visiva, Currin è conosciuto e apprezzato per ritratti elegantissimi e scene an-

○ Daniela De Lorenzo, una certa probabilità:

Artefice di una ricerca liminale, prossima alla scultura, Daniela De Lorenzo si muove liberamente tra linguaggi e discipline diverse quali fotografia,

○ Nanni Balestrini, Colonne Verbali:

Per la città di Firenze l'artista ha realizzato in collaborazione con BonottoEditions un progetto artistico site-specific per il loggiato rinascimentale del complesso delle Leopoldine. Di grandissimo

○ Gaetano Pesce, Maestà Tradita

Gaetano Pesce ha inaugurato a Firenze le nuove sale espositive di Museo Novecento ed ha esposto in Piazza Santa Maria Novella una scultura monumentale site-specific dedicata alla condizione della donna oggi. Gaetano Pesce contribuì

○ Beyond Borders

In occasione del cinquantesimo anniversario dell'alluvione, Museo Novecento ha offerto una rilettura dell'alluvione come generatore di partecipazione e solidarietà internazionale raccogliendo



che lascive interpretate con un ironico, impudico realismo. **Affluenza: 5665 visitatori.**

pratiche scultoree e installative, video e performance, creando nei suoi lavori continue tangenze e sovrapposizioni. **Affluenza: 6.766 visitatori.**

risalto la bellezza dei colori che ha caratterizzato la Piazza di Santa Maria Novella antistante il colonnato per tutta la durata dell'installazione. **Affluenza: dati non disponibili.**

to ad abbattere i confini tra architettura, arte e industria, costruendo un universo immaginifico di progetti e di oggetti diventati vere e proprie icone della creatività, ormai riconosciuti e analizzati in tutto il mondo accademico e non solo. **Affluenza: 2.336 visitatori.**

do una selezione originale di documenti e opere d'arte donate alla città di Firenze da artisti stranieri o italiani residenti all'estero. **Affluenza: 3.652 visitatori.**



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

In breve

Nel 2017 MUS.E ha intrapreso il **percorso di calcolo dei propri impatti (outcome) economici, sociali e ambientali**, intendendo con questi termini gli effetti sui terzi delle politiche intraprese internamente.

Si è proceduto ad applicare l'indicatore denominato "Social-ROI" che, nella sua declinazione iniziale in MUS.E., si è riferito ad un particolare perimetro delle attività svolte, in relazione a investimenti compiuti nell'anno 2016 (SROI valutativo) che sono andati a beneficio di persone fisiche interne all'azienda o, soprattutto, persone e attività esterne: trattasi principalmente dell'attività di **"mediazione culturale"**, ossia visite guidate condotte da attori e attrici, particolarmente interattive ed innovative. A ciò si è aggiunto l'impatto generato dal cosiddetto **"welfare aziendale"**, ossia l'attenzione rivolta alla conciliazione

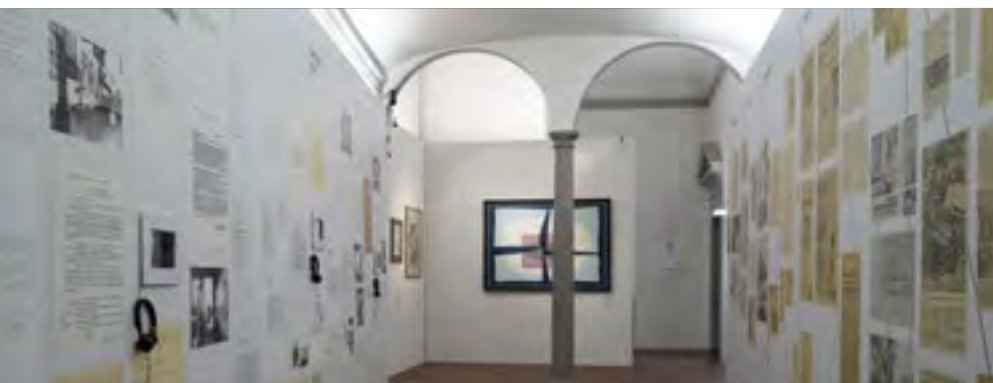
tra vita privata e lavoro a favore dei/delle dipendenti dell'associazione museale.

Dal punto di vista quantitativo e qualitativo, si è riscontrata la generazione di "attitudine al consumo di beni culturali" per turisti (16% circa dell'impatto totale), di "indotto" sul territorio (5% circa dell'impatto totale), di "fiducia" e affidamenti futuri (61% circa dell'impatto totale), di "welfare aziendale", crescita di competenze e benessere interno dei/delle dipendenti (17% circa dell'impatto totale), di "benessere" per soggetti esterni (0,5% circa dell'impatto totale), di "attitudine al consumo di

beni culturali" nelle scuole (0,5% circa dell'impatto totale).

L'impatto generato nel 2016, valutato in euro, ammonta circa 3 milioni di euro che, a fronte dell'investimento necessario a generare tale impatto (ammontante a circa 1 milione di euro) produce un valore attuale netto (VAN) di impatto economico, sociale e ambientale pari a 1,9 milioni di euro.

Si può concludere, pertanto, che per ogni euro investito in MUS.E vengono generati circa tre euro (Social ROI pari a 2,8).



Per ogni euro investito in MUS.E vengono generati circa 3 euro!

L'evoluzione del dibattito sulla misurazione degli impatti della cultura

Nell'ambito della cultura, il tema della misurazione degli impatti che essa genera a livello di individui e di società risale agli anni '80. Lo studio di Myerscough, *The economic importance of the Arts in Britain* del 1988 viene considerato una sorta di pietra miliare, che ha dato inizio agli studi sull'impatto economico del settore artistico e culturale, basandosi su dati e prove empiriche (*evidence based*).

Fino agli anni '80 il settore culturale ha avuto un ruolo ancillare nell'ambito delle politiche di programmazione economica a livello locale e internazionale, relegando la cultura ad un ruolo secondario, soprattutto in termini di

per la misurazione di tali impatti, in particolare con la formulazione di indicatori adatti al settore. Questi studi hanno permesso di individuare la cultura e le politiche culturali come un ambito rilevante anche per le agende della politica, contribuendo allo stesso tempo a contrastare la tendenza alla strumentalizzazione della cultura a fini politici.

L'ultimo decennio è caratterizzato dalla ricerca di approcci olistici, ampliando la valutazione della cultura attraverso l'inclusione di nuovi fattori come quelli ambientali e legati alla sostenibilità. David. C. Throsby, nel suo *Economia e Cultura* del 2001 ha tracciato un quadro molto chiaro del nesso cultura e sostenibilità, sottolineando come la cultura, al pari dell'ambiente, rappresenta una risorsa (sia tangibile che intangibile), che deve essere garantita alle future generazioni, in un'ottica sia inter-generazionale sia intra-generazionale. Negli ultimi anni il dibattito sulla misurazione della



generazione di risorse economiche. A partire da quegli anni vengono invece avviati una serie di studi e analisi sugli impatti, commissionate perlopiù da autorità locali e da altre agenzie per il finanziamento pubblico che avevano interesse a comprendere come anche questo settore potesse giocare un ruolo chiave soprattutto in stretta connessione ad altri settori strategici quali il turismo.

Negli anni '90, soprattutto in Gran Bretagna e Stati Uniti, si sottolineò l'importanza di evidenziare che i valori culturali non generano solo impatti economici, ma anche e soprattutto sociali, oltre che naturalmente estetici, spirituali, storici e simbolici. In particolare l'importanza dell'impatto sociale della cultura fu evidenziato da Françoise Matarasso, autore di *Use or Ornament? The Social Impact of Participation in the Arts*, del 1997 che identificò 50 diverse tipologie di impatto sociale del settore artistico e culturale. La ricerca diede particolare impulso allo sviluppo di tecniche

Negli anni '90 si sottolineò l'importanza di evidenziare che i valori culturali non generano solo impatti economici, ma anche e soprattutto sociali.

cultura si è ulteriormente diversificato: gli studi sulla valutazione dell'impatto sociale sono stati sviluppati sia su singole istituzioni come i musei, le biblioteche, e le singole istituzioni culturali, sia su eventi e festival sia, infine, su territori comuni, regioni, province con una particolare attenzione alle politiche di sviluppo a base culturale (*culture led*).



La comprensione e la gestione del significato sociale in particolare sta diventando sempre più rilevante.

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.

Del pari, sono stati sviluppati gli strumenti per la programmazione e la valutazione dei propri progetti e dell'attività ordinaria, in forma di *toolkit* per le istituzioni culturali.

Tuttavia 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

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.



Introduzione allo SROI e ad altre tecniche di valutazione

Tra le diverse tecniche di misurazione degli impatti che sono state applicate in ambito culturale, ve ne sono diverse, differenziate in base all'obiettivo della misurazione. Va sicuramente specificato che l'ambito

culturale richiede una particolare attenzione ad evitare riduzionismi e appiattimenti del valore culturale su quello economico. A questo fine, utilizzare anche analisi qualitative e approcci di partecipazione aiuta molto alla costruzione di indicatori idonei a misurare gli effetti della cultura sugli individui, sulla collettività o sul territorio. Tra le principali metodologie di valutazione ne ricordiamo quattro che riassumiamo nella tabella 1.

TABELLA 1

Metodo	Descrizione	Applicazione in ambito museale
Cost-benefit analysis	Questa tecnica identifica e analizza gli impatti in termini monetari e stabilisce se i benefit degli investimenti superano i costi.	La <i>Cost-benefit analysis</i> è usata in ambito pubblico e privato per valutare le decisioni di investimento più che per misurare gli impatti.
Multiplier analysis	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.
Contingent valuation	Questa metodologia utilizza un modello di 'preferenze rivelate', ossia viene realizzata una survey in cui viene chiesto agli utenti di esprimere una preferenza specifica su un servizio o prodotto. Gli utenti sono invitati ad indicare il valore tramite (a) la loro disponibilità a pagare (WTP - <i>Willingness To Pay</i>) per un servizio che è in realtà gratuito, o (b) la loro disponibilità ad accettare (WTA <i>Willingness to Accept</i>) la perdita di un servizio in forma di compensazione. La tecnica è utilizzata di frequente nel settore della sanità, dell'ambiente e dei trasporti.	È un metodo particolarmente adatto per attribuire un valore ad attività che non ne hanno uno convenzionale, di mercato e per prendere in considerazione anche il punto di vista di coloro che non usano direttamente un bene/prodotto (ma a cui attribuiscono comunque un valore). In tal senso si rivela adatta per alcune rilevazioni in ambito culturale.
Social return on investment (SROI)	Questa tecnica combina elementi della <i>multiplier analysis</i> e della valutazione contingente per indicare sia l'impatto che il valore, e comprendente una serie di indicatori finanziari, economici e sociali. Il SROI è stato applicato largamente nel settore privato ma anche "non profit".	Lo SROI offre maggiore flessibilità in quanto fornisce una serie di indicatori che vengono costruiti ad hoc, e può essere utilizzato per monitorare l'andamento dell'impatto di un museo nel tempo.

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 SROI 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 SROI può essere sia di tipo **valutativo** che di tipo **previsionale**. Lo SROI valutativo viene condotto ex post ed è quindi basato su *outcome* già raggiunti. Mentre lo SROI 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, riportati nella tabella 2.

TABELLA 2

Fasi S-ROI	Descrizione
Definizione del campo di analisi e l'individuazione e coinvolgimento degli stakeholder	Gli stakeholder per il calcolo dello SROI si possono definire come tutti i soggetti che vivono il cambiamento o che influenzano l'attività sia positivamente che negativamente. Lo SROI serve a capire se possiamo creare o distruggere valore verso chi.
Costruzione di una Mappa dell'Impatto , che viene modellata attraverso il coinvolgimento degli stakeholder.	Questa descrive come le attività che intendiamo analizzare impiegano certe risorse (input) per produrre delle attività (output) che a loro volta risulteranno in outcome per gli stakeholder.
Evidenziazione degli outcome ed assegnazione di un valore.	Gli stakeholder sono fondamentali in questo passaggio perché sono coloro che hanno subito o prodotto un cambiamento; è in questa fase che gli stakeholder vengono anche "ascoltati" attraverso approcci di tipo qualitativo come "interviste" o "focus group", oltre alla raccolta dati quantitativa. L'obiettivo dell'attribuzione del valore agli 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.
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: <ol style="list-style-type: none"> 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. Drop off: la stima della diminuzione dell'effetto o impatto con il passare del tempo. Questo diminuisce anche il valore dell'outcome.
Calcolo del SROI	Questa fase prevede alcune altre sotto-fasi, In particolare: <ol style="list-style-type: none"> 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 SROI ratio: Ratio SROI = VALORE ATTUALE/ VALORE INPUT.

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

Nel 2017 MUS.E ha deciso di calcolare in forma di **SROI valutativo** il proprio ritorno sugli investimenti sostenuti nel 2016. Questo lavoro ha richiesto un **IMPEGNO** di notevole portata che come introdotto nel presente documento di Annual Report ha visto l'impegno oltre che dell'Associazione, soprattutto di due professori dell'Università di Genova e della Libera Università di Bolzano, rispettivamente il Prof. Giovanni Lombardo della facoltà di Ingegneria Gestionale e la Prof.ssa Federica Viganò della facoltà di Scienze della Comunicazione.

Si è trattato di un lavoro fortemente voluto dall'Associazione MUS.E, data la consapevolezza di essere una istituzione culturale con una forte propensione alla creazione di impatti sociali, e data la convinzione che il S-ROI, tra le molte metodologie di misurazione esistenti, fosse quella più adatta a verificare gli investimenti fatti dal Comune di Firenze in ambito culturale agendo attraverso l'associazione MUS.E come strumento operativo.

Il percorso condotto da MUS.E ha contribuito ad evidenziare in modo ancora più chiaro la 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. **MUS.E in Italia rappresenta uno dei casi unici di misurazione del ritorno sociale degli investimenti, a fronte di altri pochi casi di istituzioni culturali che hanno sviluppato il S-ROI, e che si trovano perlopiù nel Regno Unito.**

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, le imprese dell'indotto, l'ambiente, 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 salute³, 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 percorso condotto da MUS.E ha contribuito ad evidenziare in modo ancora più chiaro la creazione di valore in ambito socio-culturale.



Il Social ROI (S-Roi) 2016 che viene di seguito presentato deriva da una analisi "valutativa", condotta ex post nel 2017 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 o outcome attesi. Quest'ultimo calcolo può risultare molto utile

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.



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 delle attività del Museo.

nelle fasi di pianificazione strategica di una o più attività e può aiutare la governance dell'Associazione, il Comune di Firenze, la Città Metropolitana, il Comune di Vinci e gli altri soci, oltre ad altri soggetti esterni e potenziali finanziatori, ad evidenziare come un investimento richiesto possa massimizzare l'impatto. In tal modo lo strumento del cruscotto del social ROI museale diviene utile per identificare anche ciò che dovrebbe essere meglio misurato, una volta che il progetto viene deliberato e inizia il suo corso.

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

- Impatto interno
- Impatto esterno.

Convenzionalmente si è ritenuto di considerare "impatto interno" una tipologia di effetti positivi e/o negativi a vantaggio di stakeholder interni quali i/le dipendenti, il personale tecnico e di controllo (auditors); il management apicale; il middle management, i/le dipendenti che hanno collaborato con i ricercatori esterni.

Nell'impatto "esterno", invece, in MUS.E è stato

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; dell'ambiente naturale e delle future generazioni; di altri/e stakeholder 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 delle



attività del Museo, in linea con quanto previsto dalla letteratura scientifica in materia.

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

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

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

Il perimetro prescelto è stato quello delle attività organizzate da MUS.E nell'ambito della "mediazione culturale", vale a dire le attività relative ai servizi alla cultura, la progettazione del contemporaneo, i grandi eventi e il bookshop.

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

1. Le scuole. Il confronto con gli insegnanti delle scuole cittadine ha permesso di valutare la propensione al consumo culturale e alla programmazione di visite museali come parte del programma educativo.

2. Gli anziani delle RSA. Il percorso speciale "Il museo in Valigia", attività di intrattenimento teatrale e museale offerto agli anziani di alcune RSA della città di Firenze, ha consentito di sviluppare la mappa dell'impatto attraverso l'ascolto diretto di questo target group specifico sulla propensione a pagare per questo tipo di attività in futuro e sulla disponibilità a sostenere queste attività nel caso non avessero più una loro sostenibilità economica.

3. Esercenti. Altre rilevazioni sono state effettuate con esercenti della città che appartengono all'**indotto delle attività di MUS.E**, in merito al comportamento dei turisti italiani e stranieri sulla propensione a spendere nell'ambito della ristorazione come forma di completamento e arricchimento del proprio soggiorno nella città di Firenze e in relazione all'offerta culturale e museale offerta.

4. Visitatori. Infine sono stati coinvolti alcuni **visitatori** a cui è stata proposta una formula semplice di valutazione contingente sulla propensione a spendere più denaro e tempo in attività culturali, dopo l'esperienza museale vissuta attraverso la visita guidata di MUS.E.

Tale perimetro potrà essere ulteriormente amplificato in futuro rispetto a quanto riportato nella presente analisi preliminare, a fronte di un fattore moltiplicativo apportato dal numero di stakeholder coinvolti, diverso in base alla tipologia della filiera analizzata, basato anche sulla durata nel tempo e nello spazio dell'effetto dell'azione considerata.



La metodologia utilizzata

Per il calcolo degli output e degli outcome si è reso necessario intervistare gli stakeholder destinatari delle attività oggetto di analisi. Ciò è avvenuto mediante l'utilizzo di framework teorici di riferimento e standard in materia di coinvolgimento (AA1000SES, UNI ISO 26000 e PdR UNI 18:2016).

In dettaglio, ci si è posti le seguenti domande:

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



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

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

A) 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.);

B) la risposta che MUS.E fornisce alle aspettative di questi soggetti.

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

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

- servendosi di analisi della qualità,
- utilizzando rilevazioni di soddisfazione dell'utenza,
- proponendo questionari di rilevazione, autovalutazione,



Il calcolo del rendimento sociale si basa sui dati tratti dal bilancio di esercizio 2016, in particolare sugli investimenti iniziali per lo sviluppo delle attività oggetto della valutazione.

o con incontri formali o informali e può seguire varie forme come

- incontri individuali,
- conferenze,
- seminari,
- audizioni pubbliche,
- tavole rotonde,
- organi consultivi,
- procedure informative o
- consultive regolari e strutturate,
- contrattazioni collettive e
- forum di discussione in rete

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

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

Al fine di calcolare il rendimento sociale si è reso necessario conoscere l'investimento iniziale, ossia l'ammontare in Euro dedicato ad ogni attività da valutare. Per questo motivo ogni componente di investimento necessario alla valutazione è stato estrapolato dal bilancio di esercizio 2016 e, ove necessario, da quello degli anni passati. Ciò non è risultato sempre agevole, poiché in materia contabile occorre una conoscenza approfondita dei bilanci anche dal punto di vista fiscale, oltre ad una visione strategica ampia tale da includere ogni componente economico finanziario di investimento in una valutazione di intangibles e di effetti anche futuri sugli stakeholder.

Se da un lato, infatti, nel bilancio civilistico occorre già applicare i principi contabili nazionali e/o internazionali, che hanno regolato anche le attività immateriali e intangibili culturali (cfr. lo IAS 38, l'OIC 24 e l'IPSAS 31 con gli specifici paragrafi dedicati alle "Attività immateriali del patrimonio culturale" nel settore pubblico), è noto che un tradizionale bilancio economico finanziario non potrebbe esprimere appieno il valore creato da un ente per la sua collettività, per la comunità locale, per le scuole e per le famiglie e per l'indotto del turismo, proprio perché queste esternalità ricadono nel bilancio economico finanziario dei consociati e di altri stakeholder, direttamente e indirettamente coinvolti nell'attività di gestione museale.

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



Il Social-ROI restituisce un valore che esprime quanti euro sono stati generati a fronte di un euro investito.

| 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").

Agli insegnanti scolastici (A) è stato chiesto se, a fronte delle peculiari visite guidate fruite nella

anni, sebbene siano stati considerati opportuni deadweight, attribution e drop-off, fino ad un ammontare pari all'80% dell'importo stimato nel primo anno di impatto.

È stata valutata anche l'iniziativa "il museo in valigia" (B), ossia manifestazioni a domicilio condotte in residenze per anziani (RSA) nelle quali si sono sviluppate esperienze culturali che hanno apportato benessere ai fruitori del servizio. Anche in questo caso è stata valutata la disponibilità a pagare un servizio analogo, oltre al benessere generato dall'iniziativa. Si è stimato che 80 anziani all'anno sarebbero disposti a pagare per avere accesso all'esperienza culturale e che 40 di

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 giorni nei quali sono state effettuate visite guidate ai "percorsi segreti", calcolando prudenzialmente solo l'aumento di 1 persona al giorno italiana all'anno e nei soli giorni di festa, nonché l'incremento di 1 sola persona straniera al giorno, per 300 giorni all'anno. La durata dell'effetto di quanto prodotto nel 2016 è stata stimata in 2 anni per gli italiani (che potrebbero ritornare a "completare" la visita alla città di Firenze e dintorni), e di 1 solo anno per i turisti stranieri.

Una successiva fase valutativa ha i



"mediazione culturale" di MUS.E, fosse aumentata la richiesta di visite/gite scolastiche in ambito culturale da parte degli alunni o da parte dei genitori nonché la disponibilità a pagare in più rispetto all'attuale ticket, per ciascuna visita guidata / evento / laboratorio. A fronte dei 31.642 visitatori provenienti da scuole (alunni e insegnanti), è risultato che il 5% delle scuole stesse è disposto ad aumentare le visite museali (da 2 a 4 all'anno, anche fuori perimetro MUS.E) e che il 10% di familiari degli alunni e insegnanti sono disposti a pagare un ticket di importo più elevato rispetto a quello attuale (pari a 2 euro), fino alla somma di 5 euro. La durata dell'effetto di quanto prodotto nel 2016 è stata stimata in 2

anni, sebbene siano stati considerati opportuni deadweight, attribution e drop-off, fino ad un ammontare pari all'80% dell'importo stimato nel primo anno di impatto.

Successivamente si è proceduto nella valutazione dell'indotto sul territorio (C), 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, le



Nell'ambito della valutazione di impatto e del valore generato da MUS.E, sono stati intervistati diversi stakeholder, mediante campionamento.

esseri sarebbero disposti a spendere una somma in denaro in beni equivalenti o sostitutivi, in caso di assenza del percorso MUS.E a loro domicilio. La durata dell'effetto di quanto prodotto nel 2016 è stata stimata in 2 anni, sebbene siano stati considerati opportuni deadweight, attribution e drop-off, fino ad un ammontare pari all'80% dell'importo stimato nel primo anno di impatto.

interessato l'attitudine al consumo di beni culturali da parte dei turisti (D), ossia la loro propensione ad investire maggiormente in cultura dopo aver usufruito della mediazione culturale e visite guidate. Dalle interviste

è risultato che, su 87.000 visitatori annui, l'1% di essi ha modificato la propria propensione e attitudine al consumo di beni culturali, consistente in un aumento di giornate dedicate alla cultura e in un aumento della spesa relativa a tali iniziative. La durata dell'effetto di quanto prodotto nel 2016 è stata stimata in 3 anni, sebbene siano stati considerati opportuni deadweight, attribution e drop-off, fino ad un ammontare pari al 50% dell'importo stimato nel primo anno di impatto.

Una quinta analisi verteva sulla fiducia generata nelle istituzioni (E), 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 (essendo le risposte fornite pari ad un range compreso tra il +11% e il +50% rispetto all'attuale situazione). La durata dell'effetto di quanto prodotto nel 2016 è stata stimata in 3 anni, sebbene siano stati considerati opportuni deadweight, attribution e drop-off, fino ad un ammontare pari al 30% dell'importo stimato nel primo anno di impatto.

Al momento non sono stati valutati anche gli impatti indiretti e conseguenti che deriverebbero da ulteriori affidamenti potenziali a MUS.E. Occorre tuttavia considerare che, in caso si verificasse tale espressione della maggiore fiducia riposta nell'associazione museale, anche gli ulteriori indicatori di impatto già analizzati -quali l'indotto e la propensione al consumo di beni culturali- beneficerebbero di un notevole incremento ulteriore (potenzialmente fino al 50% rispetto a quanto valutato nella presente stima).

Un'ultima analisi residuale ha riguardato la valutazione dei benefici sugli stakeholder interni, ovvero il personale dipendente (F), 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, specie per le lavoratrici madri. È stata stimata la propensione a spendere più denaro, la maggiore tranquillità, il minor uso psicofarmaci o di uno psicologo o di una baby sitter attivata per evitare assenze e compensare il timore di non esser riconfermati sul lavoro (10 persone); sono stati anche stimati altri benefici di carriera (migliore rivendibilità sul mercato, risparmi di tempo e di denaro, conciliazione vita familiare e lavoro) per 93 persone dipendenti e/o collaboratori/trici.

La durata di quanto prodotto nel 2016 è stata stimata in 1 solo anno, tranne in relazione all'aumento di livello (oltre obblighi di legge) che determina benessere e maggiore rivendibilità sul mercato del lavoro, per il quale è stato considerato opportuno sottrarre deadweight, attribution e drop-off, fino ad un ammontare pari al 30% dell'importo stimato nel primo anno di impatto.

Nella quantificazione degli oneri investiti si è tenuto conto del personale dedicato alle attività oggetto di valutazione, oltre ad una corrispondente quota parte del personale amministrativo e altri oneri generali da attribuire pro quota alle attività oggetto di stima.



La durata dell'effetto prodotto sugli stakeholder intervistati nel 2016 è stata stimata in 2 anni.



L'impatto è stato classificato principalmente in "economico", "sociale" e "culturale". Si è proceduto anche in una prima stima sperimentale dell'impatto "ambientale" netto, derivante dalla generazione di risparmi di tempo e di spostamenti e conseguente diminuzione CO2 e dall'efficientamento energetico, che sono stati tuttavia compensati con l'aumento delle emissioni, derivanti dal maggior flusso turistico.

Per ogni tipologia di rilevazione è stata scelta una appropriata "proxy" valutativa e, a fronte dell'impatto stimato, si è proceduto a valutare il suo effetto nel tempo (durata).

I metodi di monetizzazione sono stati "Cost-price based" (Incurred Losses Method, Hedonic Price Method, Cost Prevention Method, Travelling Costs Method) e "Value-price based" (contingent evaluation).

Per ciascuna voce è stata eseguita una analisi controfattuale (dead-weight) ossia il calcolo dell'impatto o outcome con attività e valore dell'outcome senza attività. Del pari è stato considerato il peso di altri fattori o attori nella determinazione dell'outcome (attribution) e la riduzione dell'impatto o dell'incidenza sull'impatto nel corso del tempo (drop-off).

Per la stima dell'impatto sono state attuate le metodologie di volta in volta ritenute più adeguate, applicando il metodo dei gruppi di confronto identici, partecipanti vs non partecipanti; la tecnica del "Prima-Dopo", il "Matching statistico", la "Differenza nelle differenze" e tecnica "Randomized" (selezione casuale del gruppo di trattamento all'interno di una popolazione target), con gruppi uguali per caratteristiche (oggettive e non) e selezione non arbitraria.

Il tasso di attualizzazione e sconto è stato posto pari al 3,5%, tenendo conto dell'Euribor e dei WACC di settore. È stata effettuata una analisi di sensitività e, successivamente, il calcolo del valore attualizzato dei flussi di benefici (e costi) futuri.



Per ogni tipologia di rilevazione è stata scelta una appropriata "proxy" valutativa e, a fronte dell'impatto stimato, si è proceduto a valutare il suo effetto nel tempo (durata).



Valutata la propensione ad aumentare gli affidamenti a MUS.E come proxy della fiducia nel lavoro già svolto e relative abilità del personale (dal 10% al 50% rispetto all'attuale situazione)

Di seguito vengono riportati per estratto i dati salienti delle valutazioni, escludendo la quota di impatto economico finanziario che concorre all'utile di bilancio derivante dall'attività di mediazione.

RIF	iniziativa e stakeholder	quantificazione del cambiamento	impatto generato (euro)	impatto generato (%)	tipologia di impatto
A	Laboratorio scuole	Su circa 30000 studenti visitatori, il 5% è disposto ad aumentare le visite museali (da 2 a 4 all'anno, anche fuori perimetro MUS.E) e il 10% è disposto a pagare un ticket fino a 5 euro al posto di 2 eu/cad.	13.119,00	0,52%	Economico/ culturale
B	"Museo in valigia" per RSA	80 anziani sarebbero disposti a pagare per avere accesso all'esperienza culturale e 40 hanno individuato il valore di beni sostitutivi equivalenti	9.720,00	0,38%	Sociale/ culturale (benessere)
C	Indotto ricettivo e dei trasporti	Valutato l'aumento del numero di coperti a pranzo e a cena, dei trasporti con mezzi pubblici e dei pernottamenti nei giorni di visite guidate a "percorsi segreti", pari a 1 persona al giorno italiana nei giorni di festa e 1 persona al giorno straniera, in un anno	128.000,00	5,04%	Economico/ culturale
D	Attitudine al consumo di beni culturali	Valutazione pari all' 1% degli 87.000 visitatori annui, che ha modificato la propria attitudine al consumo di beni culturali, consistente in aumento di giornate dedicate alla cultura e aumento della spesa relativa	407595,00	16,04%	Economico/ sociale/ culturale
E	Fiducia istituzionale e nuove commesse	Valutata la propensione ad aumentare gli affidamenti a MUS.E come proxy della fiducia nel lavoro già svolto e relative abilità del personale (dal 10% al 50% rispetto all'attuale situazione)	1568550,00	61,32%	Economico/ culturale
F	Welfare e conciliazione famiglia-lavoro	Stimata la propensione a spendere più denaro, la maggiore tranquillità, il minor uso di baby sitter per il timore di non esser riconfermata (10 persone) e di altri benefici di carriera (rivendibilità sul mercato, risparmi di tempo e denaro, conciliazione vita familiare/lavoro) per 93 persone dipendenti e/o collaboratori/trici	424528,00	16,70%	Economico/ sociale/ culturale
	totale impatto		2541512,00	100%	



La quarta fase di analisi risulta cruciale per una istituzione come MUS.E, proprio perché attiene alla sua mission: trattasi dell'attitudine al consumo di beni culturali da parte dei turisti.

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

1. in relazione alle scuole e giovani (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 in altre città d'arte 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

notevoli deadweight, attribution e drop-off, a fronte del campionamento che, in questa prima analisi, non ha potuto essere pienamente stratificato tale da garantire una perfetta significatività statistica.

2. Con riguardo alle residenze per anziani (RSA), dove è stato portato "il museo in valigia" (B), è stato stimato il valore corrispondente di equipollenti iniziative o di altri beni o altri servizi che avrebbero portato ai fruitori il medesimo livello di benessere; nonché la disponibilità a pagare un servizio analogo. Trattandosi di circa 120 utenti, l'analisi ha potuto svolgersi con significatività e il risultato indica sostanzialmente quanto sia importante, per alcune persone anziane, partecipare ad uno spettacolo interattivo come la mediazione culturale, unica nel suo genere, generatrice di benessere psico-fisico e in grado di riattivare il potenziale attivo degli anziani.



3. Nella stima dell'indotto (C) 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 questa prima valutazione risulta molto

prudenziale e, nel calcolo, sono stati inseriti notevoli deadweight, attribution e drop-off. Il senso di questi dati pare condurre ad una attenzione maggiore da riporre nelle iniziative di "mediazione culturale", poiché sono foriere di notevoli esternalità positive per gli esercenti del centro storico e della periferia.

4. La quarta fase di analisi risulta cruciale per una istituzione come MUSE, proprio perché attiene alla sua mission: trattasi dell'attitudine al consumo di beni culturali da parte dei turisti (D). In breve, è stata stimata la propensione ad investire maggiormente in cultura dopo aver usufruito della mediazione culturale e delle visite guidate in MUSE, riscontrando un cambio nella mentalità del/la turista, il/la quale decide scientemente di allocare le proprie risorse mensili in modo da includere nel suo paniere più visite museali rispetto al passato, a parità di retribuzione e altri stili di vita. Ciò va proprio nella direzione della Theory of change, in quanto l'esperienza vissuta nella mediazione culturale ha smosso empaticamente il fruitore, a tal punto da indurlo a prossime decisioni di spesa per aumentare occasioni paragonabili a quella provata in MUSE. Questo si rivolge sia alla città di Firenze sia al resto dell'Italia e del mondo, generando un fattore moltiplicativo per tutto il comparto e per i settori positivamente correlati.

5. In merito alla quinta parte della valutazione (E), 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 MUSE 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 prudenziale 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.

6. Oltre alle iniziative di mediazione culturale si è cercato, infine, di stimare l'impatto interno di alcune iniziative condotte a vantaggio degli stakeholder interni, 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 amministrativo 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 MUSE 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 2016 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).

Dalla quantificazione dell'impatto eseguita mediante proxy è stata ottenuta la somma pari a circa 3 milioni di euro, a fronte dell'investimento necessario a generare tale impatto ammontante a circa 1 milione di euro.

Si può concludere, pertanto, che per ogni euro investito in MUSE vengono generati circa tre euro (o, più precisamente, un "Social ROI" pari a 2,8).



Oltre alle iniziative di mediazione culturale si è cercato, infine, di stimare l'impatto di alcune iniziative condotte a vantaggio degli stakeholder interni.





MUS. 
musei // eventi **firenze**

musefirenze.it

