

# Ambienti digitali per l'educazione all'arte e al patrimonio

a cura di *Alessandro Luigini e Chiara Pancioli*



**FrancoAngeli**

OPEN ACCESS *Educazione al patrimonio culturale e formazione dei saperi*






# Ambienti digitali per l'educazione all'arte e al patrimonio

a cura di *Alessandro Luigini e Chiara Pancioli*



**FrancoAngeli**

OPEN  ACCESS *Educazione al patrimonio culturale e formazione dei saperi*

Il volume è stato pubblicato con il contributo della Libera Università di Bolzano.

Isbn open access: 9788891773333

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Publicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 3.0 Italia*  
(CC-BY-NC-ND 3.0 IT)

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito*

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/it/legalcode>

## Educazione al patrimonio culturale e formazione dei saperi

---

Collana diretta da Ivo Mattozzi e Chiara Pancioli

Come rendere tutti i cittadini consapevoli dell'importanza del patrimonio culturale nella vita comunitaria e della necessità della sua tutela e valorizzazione? Per dare una risposta a questo emblematico e complesso interrogativo, la collana raccoglie gli studi di settore e le ricerche integrate sull'educazione al patrimonio, sulla didattica museale e sulla formazione dei saperi. È attraverso l'analisi puntuale e critica di questi ambiti che si ridefiniscono nuove linee di studio e di sperimentazione, con una particolare attenzione rivolta ai diversi aspetti dell'insegnamento e dell'apprendimento. Nello specifico, la collana intende approfondire, all'interno del dibattito internazionale, i seguenti aspetti:

- il raccordo tra epistemologia, metodologia d'insegnamento, struttura della conoscenza e curriculum verticale;
- la ricerca mediante lo studio delle fonti, l'esplorazione delle opere, degli oggetti e dei reperti, più in generale dei beni culturali tangibili e intangibili, in ambito storico, artistico e scientifico, anche tramite le sue rappresentazioni;
- la mediazione attraverso un utilizzo didattico dei patrimoni culturali, secondo una prospettiva interdisciplinare, interculturale e di innovazione tecnologica, che vede il laboratorio nella scuola e nel museo come spazio e metodologia per l'immersione conoscitiva.

La ricerca si svolge connettendo le riflessioni teoriche alle sperimentazioni didattiche degli insegnanti, in occasione di seminari, convegni, workshop, con riferimento anche agli studi che "Clio '92" (Associazione Nazionale Insegnanti di Storia) e il MOdE (Museo Officina dell'Educazione) organizzano in questo ambito.

*Ogni volume è sottoposto a referaggio "doppio cieco". Il Comitato scientifico può svolgere anche le funzioni di Comitato dei referee.*

COMITATO SCIENTIFICO:

Roberto Balzani, *Università di Bologna*; Beatrice Borghi, *Università di Bologna*; Sara Colaone, *Accademia di Belle Arti di Bologna*; Carmela Covato, *Università degli Studi Roma Tre*; Ricard Huerta, *Università di Valencia*; Alessandro Luigini, *Libera Università di Bolzano*; Tiziana Maffei, *Università di Bologna-Ravenna*; Emanuela Mancino, *Università di Milano Bicocca*; Raffaele Milani, *Università di Bologna*; Montserrat González Parera, *Università Autònoma de Barcelona*; Maria Teresa Rabitti, *Libera Università di Bolzano*; Maria Eugenia Garcia Sottile, *Università di Valencia*; Antonella Nuzzaci, *Università de L'Aquila*.

## Indice

<b>Ambienti digitali e musei: esperienze e prospettive in Italia</b>	pag.	11
<i>Antonio Lampis</i>		
<b>Ambienti digitali per l'educazione all'arte e al patrimonio</b>	»	17
<i>Alessandro Luigini, Chiara Pancioli</i>		
<hr/>		
<b>4DGypsoteca. Un'architettura multime- diatale per la didattica del disegno</b>	»	35
<i>Paolo Belardi, Valeria Menchetelli</i>		
<b>Tra Storia e Memoria. Tecnologie avan- zate per la (ri)definizione partecipativa del significato dei luoghi nella città sto- rica</b>	»	51
<i>Stefano Brusaporci, Pamela Maiezza</i>		
<b>Ambienti aumentati e archeologia dei media</b>	»	64
<i>Mirco Cannella, Fabrizio Gay</i>		
<b>I musei italiani nel Web: analisi, rifles- sioni e proposte didattiche</b>	»	79
<i>Barbara Caprara, Alessandro Colombi, Claudio Scala</i>		
<b>Toccare l'arte e guardare con altri occhi. Una via digitale per la rinascita dei mu- sei archeologici nell'epoca della ripro- ducibilità dell'opera d'arte</b>	»	97
<i>Paolo Clini, Nicoletta Frapiccini, Ramona Quattrini, Romina Nespeca</i>		

<b>Arte e comunicazione audiovisiva. Possibili scenari per un'educazione all'immagine</b>	»	114
<i>Laura Corazza</i>		
<b>Rappresentare, comunicare, narrare. Spazi e Musei virtuali: riflessioni ed esperienze</b>	»	128
<i>Elena Ippoliti, Andrea Casale</i>		
<b>Teatri urbani e affreschi di luce. Raccontare il territorio con le tecnologie digitali</b>	»	151
<i>Massimiliano Lo Turco</i>		
<b>ViC-CH: un modello di sintesi tra tecnolo- gie digitali <i>image-based</i> ed educazione</b>	»	172
<i>Alessandro Luigini, Giovanna Massari, Star- light Vattano, Cristina Pellegatta, Fabio Luce</i>		
<b>Ambienti digitali nella prima infanzia per giocare con l'arte</b>	»	190
<i>Elena Pacetti</i>		
<b>Musei virtuali e piattaforme digitali per educare all'arte</b>	»	204
<i>Chiara Pancioli, Anita Macaudo</i>		
<b>Sperimentazioni di didattica museale per l'attivazione di processi educativi evoluti nel programma Digital Cultural Heritage- DigitCH</b>	»	221
<i>Paola Puma</i>		
<b>Cose dell'altro mondo. La realtà virtuale immersiva per il patrimonio culturale</b>	»	240
<i>Daniele Rossi, Alessandra Meschini, Ramona Feriozzi, Alessandro Olivieri</i>		



<b>Rappresentare l'opera d'arte con le tecnologie digitali: dalla realtà aumentata alle esperienze tattili</b>	»	257
<i>Alberto Sdegno</i>		
<b>Insegnare Storia con i diorami digitali e dei materiali cartacei</b>	»	273
<i>Marco Tibaldini, László Molnár</i>		
<b>Social media per l'educazione al patrimonio del sito Unesco Sacri Monti di Piemonte e Lombardia.</b>	»	282
<i>Daniele Villa</i>		
<b>Patrimoni e ricerche tra materialità e tecnologia</b>	»	295
<i>Franca Zuccoli, Alessandra De Nicola</i>		
<hr/>		
<b>Il sito web museale: quali obiettivi per la comunicazione digitale?</b>	»	308
<i>Irene Di Pietro</i>		
<b>Gli ambienti digitali nelle arti performative</b>	»	324
<i>Starlight Vattano</i>		
<b>L'impatto sociale generato dai musei. L'applicazione della metodologia SROI</b>	»	332
<i>Federica Viganò e Giovanni Lombardo</i>		

## **Misurare l'impatto sociale generato dai musei. L'applicazione della metodologia del Ritorno Sociale sull'investimento (SROI).**

*Federica Viganó, Giovanni Lombardo*

### **Introduzione. Perché i musei devono misurare l'impatto sociale?**

Nell'ambito della cultura, il tema della misurazione dell'impatto generato su individui e società risale agli anni '80. Lo studio di Myerscough, *The economic importance of the Arts in Britain*, del 1988 viene considerato una pietra miliare, che ha dato inizio agli studi sull'impatto economico nel settore artistico e culturale, basandosi su dati (*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 generazione di risorse economiche. A partire da quegli anni vengono invece avviati una serie di studi commissionati 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 la cultura non genera solo impatto economico, ma anche e soprattutto sociale, oltre che naturalmente estetico, spirituale, storico e simbolico. In particolare l'importanza dell'impatto sociale della cultura fu evidenziato da Françoise

Matarasso, nel suo *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 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 stato caratterizzato dalla ricerca di approcci olistici, che hanno incluso nella valutazione della cultura fattori 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 cultura si è ulteriormente diversificato: gli studi sulla valutazione dell'impatto sociale sono stati sviluppati sia su singole istituzioni come i musei, le biblioteche, 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*).

Del pari, sono stati sviluppati gli strumenti per la programmazione e la valutazione dei 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 bisogno di formazione di 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 decenni si è assistito ad un ampliamento della portata di scopi e ruoli dei musei (Sandell 1988; Wavell et al. 2002; Economou 2004), che richiede sforzi maggiori per sviluppare consapevolezza e riuscire a comunicare che il valore generato nella società è di natura multidimensionale e complessa, e non

riguarda più solo l'ambito economico, quanto piuttosto quello della salute e del benessere o più in generale del welfare culturale, secondo una recente definizione che sta contribuendo ad animare un dibattito in tal senso (Lampis 2017; Bodo e Sacco 2017; Sacco 2017; Grossi 2017; Fisher 2017; Fujiwara et al. 2017; Cicerchia e Bologna 2017). La comprensione e la gestione degli impatti sociali che toccano la sfera del welfare sta diventando sempre più rilevante per informare gli stakeholder (dai fruitori, ai dipendenti, all'ente finanziatore) e i policy maker che sono chiamati a definire politiche culturali basate su elementi di valutazione.

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 un'organizzazione produce sui suoi stakeholder attraverso il proprio operato, 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 tra stakeholder ed ente museale. Gli effetti culturali propriamente intesi dovrebbero essere associati a particolari *outcomes*, come per esempio la comprensione e l'influenza dell'ambiente sociale circostante, l'ampliamento della propensione alla partecipazione a forme di arte/cultura o la crescita e lo sviluppo interiore dei singoli individui.

### **Le metodologie di *impact assessment*. Ma per la cultura?**

Le tecniche di misurazione degli impatti sono state sviluppate principalmente in ambito aziendale-organizzativo, per misurare le performance delle imprese in ambito economico, ambientale e sociale.

Entrando nell'ambito della cultura, oggi i due concetti più rilevanti per quanto riguarda la valutazione sono quelli di impatto e valore. Il tema del "valore intrinseco" della cultura, connesso alla difficoltà della sua misurazione è sempre attuale, e proprio in questo filone si innestano le più recenti metodologie per la misurazione dell'impatto culturale, sulle quali il settore è ancora decisamente agli inizi (Scott 2002

e 2006; Selwood, 2010), dato che non si tratta appunto della mera raccolta e monitoraggio di dati (Holden 2004) o di calcolare solo il numero dei visitatori, che per quanto importante rimane comunque un dato unidimensionale e inadatto ad esprimere la multi-dimensionalità degli impatti generati dalla cultura (Hooper-Greenhill 2004; Armbricht, 2014).

Innanzitutto l'impatto della cultura va distinto in due tipologie principali: il primo è l'impatto tangibile diretto o indiretto, osservabile attraverso l'effetto che l'istituzione culturale può generare a livello di economia locale, di posti di lavoro, di salari per le categorie degli addetti nel settore, di costi della catena di fornitura; il secondo è l'impatto di natura intangibile, dato per esempio dal beneficio sociale collegato all'esistenza di un museo o di una galleria d'arte, dalla capacità di apprendimento che viene sviluppata a livello individuale nel contatto con l'arte, dal valore dell'esperienza individuale e collettiva capace di riconnettere l'individuo alla storia e al passato (o anche al futuro!) (Holden 2004; Scott 2006).

Nel caso degli impatti intangibili, si intuisce la difficoltà di sviluppare indicatori che siano in grado di catturare questi effetti, e proprio per questo vengono sviluppate delle *proxy*, ossia dei parametri appositamente costruiti perché siano in grado di esprimere un valore intangibile attraverso la sua riconduzione ad elementi misurabili.

Tra le diverse tecniche di misurazione degli impatti utilizzate ve ne sono diverse, differenziate in base all'obiettivo della misurazione e applicate in diversi contesti, tra i quali anche quello culturale. Tuttavia va sottolineato che l'ambito culturale richiede una attenzione particolare per evitare riduzionismi e appiattimenti del valore culturale su quello economico. A questo fine, le analisi qualitative e gli approcci di partecipazione che prevedono il coinvolgimento degli stakeholder aiutano molto nella 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:

**Tabella 1:** *metodi di misurazione dell'impatto*

**Fonte:** *nostra rielaborazione basata su Whelan 2015*

<b>Metodo</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Valutazione sull'applicazione in ambito mu-</b>
Cost-benefit analysis (CBA)	Questa tecnica identifica e analizza gli impatti in termini monetari e stabilisce se i benefit degli investimenti superano i costi.	La CBA è spesso utilizzata in ambito pubblico e privato per valutare le decisioni di investimento più che per misurare gli impatti.
Multiplier analysis (MA)	Questa tecnica serve a dimostrare il valore aggiunto di un impatto sull'economia più in generale. Tali impatti includono gli effetti diretti (occupazione) e indiretti (fornitori di servizi).	Questa tecnica coglie l'effetto 'trickle down' o effetto cascata, che una istituzione quale un museo può avere sull'economia. Purtroppo non si presta a valutare benefit di tipo sociale, culturale ed
Contingent valuation (CV)	Questa metodologia utilizza un modello di 'preferenze rivelate', ossia mediante una survey 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.	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 multiplier analysis e della valutazione contingente per indicare sia l'impatto che il valore, e comprende una serie di indicatori finanziari, economici e sociali. Lo SROI è stato applicato largamente nel settore privato e no 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.

Come si evince dal confronto dei metodi nella tabella 1, lo SROI, il ritorno sociale sugli investimenti, rispetto agli altri metodi (Venkatchalam 2004; Veisten 2007) si dimostra tra i più efficaci proprio per la capacità di dare un'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 senz'altro pionieristica. Lo SROI è

stato adottato ad oggi principalmente 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.

### **La metodologia del Ritorno sociale sull'investimento (SROI)**

La metodologia SROI valuta l'impatto sociale, economico e ambientale del lavoro svolto da un'organizzazione attraverso il coinvolgimento diretto con le principali parti interessate o stakeholder, e per questo si rivela particolarmente adatto a dare una misura concreta alla creazione di valore sociale. La filosofia generale di questo processo di valutazione passa per alcuni principi, che vengono realizzati nelle specifiche fasi del processo: a) il processo prevede il coinvolgimento delle parti interessate nella valutazione; b) si definiscono alcune *proxy* scegliendo i parametri più rilevanti, quelli che meglio esprimono il valore sociale creato e che sono misurabili; c) si mantiene un profilo di "realismo" nell'effettuare le scelte di parametro e di valutazione; d) ci si impegna alla trasparenza e al rigore della valutazione dei dati; e) si considerano aspetti che possano essere ricondotti a *proxy* materiali, e sostanzialmente di natura monetaria; f) si procede infine alla verifica dei risultati (Arvidson, Lyon, McKay e Moro, 2010a, Nicholls, 2012, Millar et al. 2012; SROI Network, 2015, Whelan 2015).

Questo tipo di analisi utilizza *mix methods*, ossia combina informazioni qualitative, quantitative e finanziarie per stimare la quantità di "valore", di salute mentale o di benessere creato o distrutto da una singola attività o da un progetto o dall'operare complessivo di un'organizzazione (Nicholls 2012; Paddon et al. 2014; Whelan 2015).

La teoria su cui poggia l'analisi di SROI è la "Theory of change", orientata ad esplorare come viene realizzato il cambiamento sociale e come il cambiamento può essere dimostrato e illustrato allo scopo di dimostrare che il valore è stato creato (Arvidson, Lyon, McKay e Moro, 2010a). La sfida dell'applicazione di questo metodo e la sua portata innovativa stanno proprio nel tentativo di quantificare ciò che difficilmente può essere quantificato, come il valore della fiducia generato dall'operato di un ente, di un'organizzazione o di un individuo,

gli effetti in termini di benessere psico-fisico, le attitudini su comportamenti presenti e futuri.

Centrale nel processo di valutazione è dunque il coinvolgimento delle parti interessate attraverso metodologie quali i *focus group*, le interviste, i *World Café*, i questionari di raccolta dati (Wilson & Whelan, 2014; World Cafe, 2015, Whelan 2015). La natura dell'impegno diretto con le parti interessate costituisce la garanzia della trasparenza del processo: la definizione del valore sociale che viene creato e della mappa di impatto o catena di causa ed effetto dagli input agli output, vengono comunemente definiti tra l'organizzazione e le parti interessate (Nicholls, 2012; Rotheroe & Richards, 2007).

L'analisi di SROI inoltre, partendo dal bilancio finanziario che copre l'arco temporale di un anno per evincere dati finanziari relativi al soggetto che si propone di fare la valutazione del proprio rendimento sociale, si applica ad un quadro temporale più esteso, valutando l'impatto di una serie di fattori che potrebbero essere intervenuti alla realizzazione di un dato risultato (per esempio il concorso di altri soggetti o eventi al raggiungimento del risultato) e che quindi non sono imputabili al contributo diretto dell'organizzazione o dell'ente. Un aspetto che riguarda specificamente la proiezione temporale più estesa è collegato alla stima della potenziale durata dell'impatto generato. Riassumiamo nella tabella 2 i principali passaggi richiesti dalla metodologia SROI.

**Tabella 2:** Le fasi di calcolo della metodologia SROI

**Fonte:** nostra elaborazione

Fasi S-ROI	Descrizione
Definizione del campo di analisi e 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 e verso chi.



<p>Costruzione di una Mappa dell'Impatto, che viene modellata attraverso il coinvolgimento degli stakeholder.</p>	<p>Questa descrive come le attività che si intende analizzare impiegano risorse (<i>input</i>) per produrre delle attività (<i>output</i>) che a loro volta risulteranno in <i>outcome</i> (effetti) per gli stakeholder.</p>
<p>Evidenziazione degli <i>outcome</i> ed assegnazione di un valore.</p>	<p>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 "ascoltati" attraverso approcci di tipo qualitativo come "interviste" o "focus group", che complementano la raccolta dati quantitativa. L'obiettivo dell'attribuzione del valore agli <i>outcome</i> passa attraverso l'identificazione di valori finanziari adeguati che servono per presentare ad uno stakeholder l'importanza dei cambiamenti della propria sfera esperienziale. Questa fase prevede dunque la definizione di <i>proxy</i> di tipo economico di attività che spesso non hanno un valore di mercato. Inoltre bisogna tener conto del fatto che per alcuni beni non esiste un costo oggettivo, ma esso è frutto della percezione dei vari soggetti che ne fanno o meno uso. In questo senso vengono utilizzati i metodi della <i>Contingent Valuation</i>.</p>
<p>Calcolo dell'impatto. Questa fase è molto importante in quanto ci consente di ridurre il rischio di sovrastimare l'analisi svolta, riportando dunque il valore dell'impatto ad una misura reale e cautelativa.</p>	<p>In particolare il calcolo passa attraverso tre ulteriori passaggi:  La stima di <i>deadweight</i>: il <i>deadweight</i> è definito come la misura della quantità di <i>outcome</i> che sarebbe avvenuta anche nel caso in cui l'attività non avesse avuto luogo. Viene calcolato in %. L'<i>attribuzione</i> è la valutazione di quanta parte dell'<i>outcome</i> provenga dal contributo di altre organizzazioni o persone. Viene calcolata anch'essa in %.  <i>Drop off</i>: la stima della diminuzione dell'effetto o impatto con il passare del tempo. Questo diminuisce anche il valore dell'<i>outcome</i>.</p>
<p>Calcolo del SROI</p>	<p>Questa fase prevede:  la stima del valore dell'<i>outcome</i> nel futuro  il calcolo del VAN (Valore Attuale Netto), che consiste nell'attualizzare ad un certo tasso di sconto la somma dei costi e benefici.  lo SROI ratio, che corrisponde a VALORE ATTUALE/ VALORE INPUT.</p>

L'approccio si è rivelato particolarmente vantaggioso nel settore museale poiché la sua natura partecipativa e l'applicazione dei principi descritti spesso si riflettono nella missione e negli obiettivi di un ente museale. Inoltre la metodologia consente agli enti museali di esplicitare il proprio profilo di responsabilità –in linea con il concetto di responsabilità sociale- e di offrire una preziosa opportunità di apprendimento in quanto lo sforzo maggiore è concentrato sull'individuazione di impatti misurabili che generano valore sociale che può essere ulteriormente sostenuto o migliorato dalle organizzazioni del settore e che possono mutare nel tempo (Rauscher, Schober e Millner, 2012).

Prevalentemente l'applicazione dello SROI è avvenuta nel settore del volontariato e comunitario (Arts Council England, 2012, Hull, 2011, Museums of East Anglian Life, 2011; SROI Network , 2015; Wilson & Whelan, 2014; Whelan 2015). In Inghilterra vi sono esempi significativi di tale applicazione nel caso dei musei di East Anglia (MEAL), di Liverpool e di Manchester.

Molte realtà museali, tuttavia, conducendo la valutazione di SROI, spesso individuano aree di attività di natura prettamente sociale e non legate alle attività “core” di un museo (O'Brien 2010). Per esempio MEAL si configura anche giuridicamente come impresa sociale e pertanto in accordo con la missione sociale lavora principalmente sulla creazione di una *community* locale e sulla facilitazione delle persone ad entrare nel mondo del lavoro.

Un buon esempio invece, giustamente tra i più menzionati perché davvero centrato sugli effetti generati da attività culturali, è quello del Tyne and Wear Museums (TWAM), basato nel Nord Est del Regno Unito, che nel 2006 ha analizzato gli impatti sociali generati dal una mostra ‘Cinema India: The Art of Bollywood’ e da altre attività ad essa connesse a nuovi e vecchi pubblici, con l'obiettivo di aumentare la consapevolezza sugli aspetti della cultura sud-asiatica a supporto di un maggiore dialogo interculturale. Nel 2010 TWAM ha inoltre sviluppato un programma di monitoraggio sulla diminuzione dei costi di welfare data la creazione di posti di lavoro in ambito culturale.

## Il caso italiano dei Musei Civici Fiorentini e di MUS.E

Nel 2017 l'associazione fiorentina MUS.E, che cura la valorizzazione del patrimonio dei Musei Civici Fiorentini – tra cui vanno menzionati il Museo di Palazzo Vecchio, il Museo del Novecento, il complesso di Santa Maria Novella, la Cappella Brancacci, il Forte di Belvedere e le Murate- e più in generale della città di Firenze, quindi un soggetto intermedio che sviluppa progetti culturali, mostre, laboratori ed eventi per favorire una migliore fruizione del patrimonio, 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 mediante alcune specifiche aree di attività museali.

La volontà di intraprendere questo percorso è stata fortemente voluta dall'Associazione MUS.E, a fronte della consapevolezza di operare quale associazione “*in house*” ossia come una istituzione culturale e parte costituente dei Musei stessi. 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 denominati “esternalità” sono costi e benefici che non vengono contabilizzati nel bilancio economico finanziario dell'ente, ricadendo su terze persone fisiche o giuridiche.

Il percorso condotto da MUS.E ha contribuito infatti 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 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 in modo appropriato, come anticipato precedentemente.

Seguendo le diverse fasi previste dalla metodologia SROI, MUS.E ha scelto di delimitare il proprio perimetro della valutazione in relazione a investimenti compiuti nell'anno 2016 che sono andati a beneficio di persone fisiche sia interne all'azienda che soprattutto esterne: la scelta dell'attività di cui è stato valutato l'impatto sociale è quella della "mediazione culturale", ossia le visite guidate condotte da attori e attrici, particolarmente interattive e innovative, i servizi di biglietteria e alcune esperienze che MUS.E ha organizzato all'esterno delle mura dei musei. Quindi come primo passo il perimetro della valutazione ha ristretto il campo delle attività di cui valutare l'impatto, scegliendo quelle di cui erano disponibili i dati, e di cui verosimilmente era possibile effettuare la stima.

Il secondo passo è stato quello di coinvolgere gli stakeholder, individuando una mappa di riferimento, e scegliendo di coinvolgere le persone e le organizzazioni pubbliche e private che maggiormente hanno determinato, con il loro comportamento, il funzionamento di MUSE.

La scelta degli stakeholder ha determinato anche gli ambiti della valutazione di impatto in quanto gli stakeholder sono stati coinvolti nella valutazione per valutare gli effetti dell'attività di "mediazione culturale" sugli utenti, nel solco della "teoria del cambiamento".

La sperimentazione ha dunque preso in considerazione alcune attività specifiche e alcuni stakeholder in particolare, di cui menzioniamo le principali:

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 dei programmi educativi.
2. Gli anziani delle residenze per anziani (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. Gli esercenti. Altre rilevazioni sono state effettuate con gli 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. I 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.

5. Le istituzioni. Un ultimo aspetto riguardava la fiducia generata nelle istituzioni, segnatamente i soci di MUS.E che, a fronte delle nuove iniziative in ambito "mediazione", si sono dichiarati disposti ad affidare ulteriori servizi all'associazione *in house*.

L'impatto è stato classificato principalmente in "economico", "sociale" e "culturale". 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).

Nella tabella 3 sono stati classificati gli impatti collegati a ciascuno stakeholder e le attività che sono state valutate. Indichiamo sinteticamente l'area di *proxy* individuata per ciascuna iniziativa.

**Tabella 3:** Iniziative, stakeholder, tipologie di impatto, proxy

**Fonte:** nostra elaborazione

Iniziativa e stakeholder	Tipologia di impatto	Proxy
Laboratorio scuole/ visite - insegnanti	Economico/ culturale	Propensione al consumo di beni culturali / disponibilità a pagare un maggior prezzo a fronte di un medesimo o equivalente servizio
Museo in valigia per RSA- anziani	Sociale/culturale	Stima del valore corrispondente di questa iniziativa nonché la disponibilità a pagare un servizio analogo che apporti simili livelli di benessere

Indotto ricettivo e dei trasporti- esercenti	Economico/ culturale	Stima di indotto economico, basata sulla profilazione di utenti italiani e stranieri e sulla loro maggiore propensione al consumo di cibo e bevande nel soggiorno nella città di Firenze –aree limitrofe ai musei
Attitudine al consumo di beni culturali -turisti	Economico/sociale/ culturale	Propensione al consumo di beni culturali da parte dei turisti
Fiducia istituzionale e nuove commesse- Comune di Firenze	Economico/ culturale	Affidamenti di commesse future come misura della fiducia generata da MUS.E

I soggetti sono stati coinvolti con modalità strutturate, basate sull'interazione diretta, mediante l'utilizzo di tecniche diverse.

Agli insegnanti scolastici è stato chiesto se, a fronte delle peculiari visite guidate fruite nella “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.

Agli ospiti delle RSA cittadine è stato chiesto mediante interviste se l'iniziativa “il museo in valigia”, ossia una manifestazione a domicilio condotte in 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.

Per quanto riguarda l'indotto sul territorio generato sempre dalle attività di mediazione culturale, segnatamente in ambito ricettivo e della ristorazione, distinguendo gli utenti italiani da quelli stranieri, i mezzi di trasporto utilizzati, le strutture ricettive collegate, sono state condotte interviste con esercenti locali nelle zone limitrofe al museo.

Questa è forse una delle attività più difficili da valutare in modo direttamente collegato alle attività di MUS.E in quanto l'attrattività della capitale fiorentina è elevata anche a prescindere dall'offerta specifica del patrimonio museale.

Una ulteriore categoria di stakeholder intervistati sono stati i turisti, valutando l'attitudine al consumo di beni culturali, ossia la loro propensione ad investire maggiormente in cultura dopo aver usufruito della mediazione culturale e delle visite guidate. Anche questa rilevazione presenta fattori critici, perché si basa sulla rilevazione di un dato via questionario, che necessiterebbe di essere verificato negli anni futuri, tornando ad intervistare lo stesso campione. Tuttavia è apprezzabile il primo sforzo di rilevazione che MUS.E mette in atto su un campione casuale di visitatori, a cui viene chiesto di stimare la propria allocazione di risorse mensili da dedicare alle visite museali rispetto al passato, dopo avere usufruito di uno dei servizi offerti da MUS.E. Ciò va proprio nella direzione della *Theory of change*, in quanto l'esperienza vissuta nella mediazione culturale smuove empaticamente il fruitore, a tal punto da indurlo a prossime decisioni di spesa per aumentare occasioni paragonabili. Questo si rivolge sia alla città di Firenze sia al resto dell'Italia e del mondo, generando un fattore moltiplicatore per tutto il comparto e per i settori positivamente correlati.

Infine l'ultimo aspetto indagato è stato quello della stima della fiducia dei soci nei confronti del management, della gestione e degli/delle operatori/trici dell'ente, tramite interviste agli *shareholder* rappresentativi peraltro della comunità locale, in quanto istituzione comunale. A fronte dei buoni risultati riscontrati nelle iniziative condotte da MUS.E in ambito "mediazione", i soci sono disposti ad affidare ulteriori servizi alla loro associazione *in house*, a tal punto da incrementare i contributi fino al 50% rispetto a quelli attuali. Nel calcolo finale, peraltro, i ricercatori hanno inserito diverse decurtazioni, in modo da pubblicare un dato 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 rodada, con avviamento, conosciuta e stimata dagli stakeholder interni ed esterni.

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, come indicato nella tabella 3, 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 estrapolata 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 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, 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 MUSE.

Il risultato raggiunto da MUS.E in termini di 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 (con un Social ROI pari a 2,8), con stretto riferimento alle attività menzionate.

## **Conclusioni**

Le sfide nell'applicazione dello SROI sono di ampia portata e, come per altri metodi di valutazione economica, il suo utilizzo è stato criticato a causa di alcuni aspetti di controversia metodologica, e per l'ambizione di restituire una misura monetaria dell'impatto sociale (Arvidson et al., 2010; Pathak e Dattani 2014).

Alcuni degli aspetti più criticati in letteratura sono legati alla discrezionalità nella scelta e definizione degli indicatori; alla quantificazione del valore dei benefici che possono riguardare un intero servizio o solo un aspetto e raramente l'interezza dei fattori che producono gli impatti, lasciando una quota di preferenza concordata tra le parti interessate. Tuttavia, come argomenta Arvidson et al. (2010b), vi sono anche dei vantaggi in questa metodologia che egli definisce "pragmatica" e "flessibile": essa può essere applicata in molti settori e in molte iniziative anche singole, purché venga definito in modo corretto e trasparente il tipo di impatto che si vuole misurare, senza la pretesa di stimare la totalità degli impatti sociali generati. In questo caso entra in campo in modo importante la trasparenza della comunicazione dei risultati e la chiarezza con cui vengono definiti gli ambiti di impatto e le categorie di stakeholder coinvolte.

Una seconda preoccupazione riguarda il processo di assegnazione dei valori monetari ai risultati. Anche in questo caso a fronte di una parte di critici che mette in dubbio la possibilità di stimare effetti immateriali, SROI cerca di valutare sia il beneficio per la comunità più ampia che per l'individuo. In questo caso vengono utilizzate tecniche di rilevazione combinate, come la valutazione contingente e i prezzi equivalenti di beni paragonabili esistenti sul mercato. Il beneficio dell'interazione diretta con lo stakeholder mette in parte al riparo il ricercatore dall'aver definito dall'alto alcuni valori.

Un ultimo elemento segnalato da Arvidson riguarda l'idea di comparabilità tra diverse analisi di SROI: di fatto nessuna analisi può essere uguale all'altra per perimetro della valutazione, metodologie utilizzate, definizione delle *proxy*, stakeholder coinvolti. Allo stato attuale della ricerca la valutazione di SROI non deve essere intesa come uno strumento di confronto: è un processo di comprensione e valutazione dell'impatto di un servizio e delle attività specifiche e dovrebbe essere utilizzato dalle organizzazioni per capire a fondo l'efficacia del proprio operato in relazione ad alcuni impatti e ai cambiamenti avvenuti sull'individuo, sulla famiglia e sulla società (Nicholls, 2012; Rauscher et al., 2012).

Il fronte della ricerca su queste metodologie è estremamente vivace e in evoluzione in quanto da un lato riflette lo stato di continua sperimentazione nell'ambito della misurazione degli impatti e nelle tecniche di *assessment*- molto spinto dalle esigenze delle organizzazioni culturali e non e dalla capacità del mondo dei *practitioners* di rispondere a tali esigenze-, dall'altro riflette la necessità di alcuni settori specifici, tra cui anche quello culturale, di trovare metodologie efficaci per rendicontare gli effetti del proprio operato. In ultimo, questo che è divenuto un filone di studio contribuisce ad uno stato di avanzamento della conoscenza sulla teoria del cambiamento, sempre più al centro dell'attenzione per la comprensione delle trasformazioni dei comportamenti individuali e collettivi.

## Bibliografia

- Ambrecht, J. (2014), "Developing a scale for measuring the perceived value of cultural institutions". *Cultural Trends*, 23, 252 – 272.
- Arts Council England (2012), *Measuring the economic benefits of art and culture*. London, Arts Council England.
- Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. (2010a), Briefing Paper 49: The ambitions and challenges of SROI. Birmingham: Third Sector Research Sector.
- Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. (2010b), *Valuing the social? The nature and controversies of measuring social return on investment*. Birmingham: Third Sector Research Centre.

- Bodo C e Sacco P.L. (2017), “Nota introduttiva / Introductory note”, *Economia della Cultura, Rivista trimestrale dell’Associazione per l’Economia della Cultura* 2/2017, pp. 153-164
- Cicerchia A. e Bologna E. (2017), “Health, Wellbeing and Cultural Participation: Between Narratives and Indicators”, *Economia della Cultura, Rivista trimestrale dell’Associazione per l’Economia della Cultura* 2/2017, pp. 313-322
- Economou, M. (2004), “Evaluation strategies in the cultural sector: The case of the Kelvingrove museum and art gallery in Glasgow”, *Museum and Society*, 2, 30 – 46.
- Fisher R. (2017), “Arts and Health in the UK: No longer in the margins of public policy?” *Economia della Cultura, Rivista trimestrale dell’Associazione per l’Economia della Cultura* 2/2017, pp. 189-202
- Fujiwara D., Lawton R.N., Mourato S. (2017), “The health and wellbeing benefits of public libraries”, *Economia della Cultura, Rivista trimestrale dell’Associazione per l’Economia della Cultura* 2/2017, pp. 203-212
- Grossi E. (2017), “Cultural participation and health: Some medical and scientific evidences”, *Economia della Cultura, Rivista trimestrale dell’Associazione per l’Economia della Cultura* 2/2017, pp. 175-188
- Holden, J. (2004), *Capturing cultural value. How culture has become a tool of government policy*, London: Demos.
- Hooper-Greenhill, E. (2004), Measuring learning outcomes in museums, archives and libraries: “The Learning Impact Research Project (LIRP)”, *International Journal of Heritage Studies*, 10, 151 – 174.
- Hull, D. (2011), *Assessing the value and impact of museums*. Belfast: Northern Ireland Assembly
- Lampis A. (2017), “Towards an expanded concept of welfare definition. Cultural welfare projects of the Autonomous Province of Bolzano”, *Economia della Cultura, Rivista trimestrale dell’Associazione per l’Economia della Cultura* 1/2017, pp. 131-136
- Matarasso F., (1997), *Use or Ornament? The Social Impact of Participation in the Arts*. Stroud, Comedia
- Millar, R., & Hall, K. (2012), “Social return on investment (SROI) and performance measurement”, *Public Management Review*, 15, 923 – 941.
- Myerscough J. (1988), *The economic importance of the Arts in Britain*. London
- Museums of East Anglian Life (2011), *Investing in culture and community*. Stowmarket, Museums of East Anglian Life.
- Nicholls, J. (2012), *A guide to social return on investment*, Liverpool: SROI Network.
- O’Brien, D. (2010), *Measuring the value of culture: A report to the Department for Culture Media and Sport*. London, Department for Culture Media and Sport.
- Paddon, H. L., Thomson, L. J., Menon, U., Lanceley, A. E., & Chatterjee, H. J. (2014), “Mixed methods evaluation of well-being benefits derived from a heritage-in-health intervention with hospital patients”, *Arts Health: An International Journal for Research, Policy and Practice*, 6, 24 – 58.

- Pathak, P., & Dattani, P. (2014), "Social return on investment: Three technical challenges", *Social Enterprise Journal*, 10, 91 – 104.
- Rauscher, O., Schober, C., & Millner, R. (2012), *Social impact measurement and social return on investment analysis. New methods of economic evaluation?* Working Paper. Vienna: Wirtschafts Universitat.
- Rotheroe, N., & Richards, A. (2007), "Social return on investment and social enterprise: Transparent accountability for sustainable development", *Social Enterprise Journal*, 3, 31 – 46.
- Sacco P.L. (2017), "Health and Cultural welfare: A new policy perspective?", *Economia della Cultura, Rivista trimestrale dell'Associazione per l'Economia della Cultura* 2/2017, pp. 165-174
- Sandell, R. (1998), "Museums as agents of social inclusion", *Museum Management and Curatorship*, 17, 401 – 418.
- Scott, C. (2002), Measuring social value. In R. Sandell (Ed.), *Museums, society, inequality* (pp. 41 – 55). London: Routledge.
- Scott, C. (2006), "Museums: Impact and value", *Cultural Trends*, 15, 45 – 75.
- Scott, C. (2009), "Exploring the evidence base for museum value", *Museum Management and Curatorship*, 24, 195 – 212.
- Selwood, S. (2010), *Making a difference: The cultural impact of museums*, London: Sara Selwood Associates.
- SROI network. (2015), What is SROI? Retrieved from <http://www.thesroi-network.org/what-is-sroi>
- Throsby D. (2001), *Economics and Culture*, Cambridge University Press
- Tyne and Wear Archives and Museums. (2012). Young people surprise city centre shoppers with creative flashmobs. Retrieved from <http://www.twmuseums.org.uk/latest/watch-listen/young-people-surprise-city-centre-shoppers-with-creative-flashmobs.html>
- Veisten, K. (2007), "Contingent valuation controversies: Philosophic debates about economic theory", *The Journal of Socio-Economics*, 36, 204 – 232.
- Venkatachalam, L. (2004), "The contingent valuation method: A review", *Environmental Impact Assessment Review*, 24, 89–124.
- Wavell, C., Baxter, G., Johnson, I., & Williams, D. (2002), *Impact evaluation of museums, archives and libraries: Available evidence project* (A. B. School, Trans.), Aberdeen, The Robert Gordon University.
- Whelan G. (2015), "Understanding the social value and well-being benefits created by museums: A case for social return on investment methodology", *Arts & Health*, 7:3, 216-230
- Wilson, K., & Whelan, G. (2014), *An evaluation of House of Memories dementia training programme, Midlands Model September 2014*, Liverpool: Institute of Cultural Capital and National Museums Liverpool.
- World Cafe (2015), *Key concepts. An overview*, Retrieved from <http://www.theworldcafe.com/overview.html>.