



# IL VALORE ALL'OPERA!

Dalla performance  
all'impatto delle attività culturali.

Tra modelli e risultati

Isabella Mozzoni, Giulio Tagliavini,  
Pier Luigi Marchini

COLLANA di

e AZIENDE PUBBLICHE  
IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE

FrancoAngeli



## *AZIENDE PUBBLICHE E IMPRENDITORIALITA' SOCIALE (APIS)*

---

### Coordinatori scientifici

Antonello Zangrandi, Federica Bandini

### Comitato Scientifico

Antonio Matacena (Presidente)

Paolo Andrei, Università di Parma

Maria Gabriella Baldarelli, Università di Bologna

Elio Borgonovi, Università Bocconi di Milano

Luca Brusati, Università Bocconi di Milano

Enrico Deidda Gagliardo, Università di Ferrara

Mara Del Baldo, Università di Urbino

Fabio Donato, Università di Ferrara

Marco Elefanti, Università Cattolica di Milano

Paolo Fedele, Università di Udine

Giorgio Fiorentini, Università Bocconi di Milano

Andrea Francesconi, Università di Trento

Katia Furlotti, Università di Parma

Andrea Garlatti, Università di Udine

Sabrina Gigli, Università di Bologna

Filippo Giordano, Università Lumsa di Roma

Enrico Guarini, Università di Milano Bicocca

Davide Maggi, Università del Piemonte Orientale

Laura Mariani, Università di Bergamo

Valentina Mele, Università Bocconi di Milano

Marco Meneguzzo, Università Tor Vergata di Roma

Riccardo Mussari, Università di Siena

Emanuele Padovani, Università di Bologna

Angelo Paletta, Università di Bologna

Stefano Pozzoli, Università Parthenope di Napoli

Elisabetta Reginato, Università di Cagliari

Paolo Ricci, Università di Napoli Federico II

Marcantonio Ruisi, Università di Palermo

Gianfranco Rusconi, Università di Bergamo

Barbara Sibilio, Università di Firenze

Maria Francesca Sicilia, Università di Bergamo

Claudio Travaglini, Università di Bologna

Emanuele Vendramini, Università Cattolica di Milano

### Comitato di Redazione

Simone Fanelli, Isabella Mozzoni, Fiorella Pia Salvatore

La collana "Aziende Pubbliche e Imprenditorialità Sociale (APIS)" propone di pubblicare, in lingua italiana e inglese, studi economico-aziendali elaborati da studiosi che si sono affermati nel contesto internazionale.

La collana intende valorizzare i contributi delle discipline economico-aziendali in tema di aziende pubbliche e di imprese sociali (anche nella loro componente cooperativa) e in generale delle aziende non profit. Inoltre, non saranno tralasciati quei contributi che tratteranno le seguenti tematiche: la teoria dell'azienda e degli aggregati di aziende, la governance aziendale, l'analisi e la progettazione delle strutture e dei processi aziendali e la rendicontazione sociale. Tali contributi dovranno:

- presentare caratteristiche di originalità, dal punto di vista metodologico e/o scientifico;
- fornire modelli interpretativi e/o strumenti operativi per i manager pubblici e del terzo settore;
- contribuire all'elaborazione delle policy necessarie a ridisegnare il sistema del welfare e delle relazioni pubbliche. Il tutto nell'ottica di contribuire alla costruzione di modelli di accountability e di governance in termini di sostenibilità e di equità sociale.

L'obiettivo perseguito dalla collana è dedicare spazio a quei risultati di elaborazioni e ricerche che possano formare e supportare i manager del settore pubblico e del non profit nel gestire in modo efficace le loro aziende.

Questa collana, pertanto, vuole dare un contributo a risolvere o, almeno, contribuire a superare, quello che tutti gli osservatori considerano un freno per la nostra economia, ed un peso ingombrante per la stessa società civile: ci riferiamo all'inefficienza della pubblica amministrazione e all'incapacità di alcuni settori dell'impresa a innovare. Tali difficoltà si pongono quale ostacolo sia per la realizzazione di un vivere più civile, sia per consentire un armonico sviluppo del mercato e del welfare, non consentendo di valorizzare quei driver che sempre più sono motore di un nuovo sviluppo economico: capitale umano, sociale, culturale e comportamenti economici espressi in termini cooperativi e solidali. Contemporaneamente la collana mira ad essere luogo di discussione attiva con la pubblica amministrazione e con tutte le realtà economiche che producono valore sociale come parte della loro mission, con l'obiettivo di proporre nuovi modelli di gestione a supporto di un'economia civile.

Saranno particolarmente graditi i risultati di ricerche qualitative e quantitative su tematiche innovative, anche in una prospettiva di contaminazione disciplinare delle scienze manageriali. Sarà, infine, apprezzata la contestualizzazione in una visione internazionale degli studi e ricerche presentati, che dovrebbero, nel loro complesso, consentire di comprendere, paragonare e valorizzare le specificità delle aziende pubbliche e delle imprese sociali nella competizione internazionale.

Le proposte di pubblicazione coerenti con gli scopi editoriali della collana saranno sottoposte a referaggio anonimo. Il comitato editoriale selezionerà i reviewer e garantirà l'applicazione trasparente e corretta del processo di double blind review.

I membri del comitato scientifico, anche con l'aiuto di altri accademici, svolgeranno il processo di referaggio sulla base delle loro specifiche competenze. Ciascun membro del comitato scientifico potrà proporre un proprio contributo per la pubblicazione ai coordinatori (in tal caso, il proponente non potrà essere coinvolto nel processo di referaggio).

La Collana si articola in due sezioni: la Sezione Monografie e la Sezione Orientamenti e proposte. Solo i testi della sezione Monografie sono sottoposti a referaggio.



La Collana è accreditata Aidea

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.



# IL VALORE ALL'OPERA!

Dalla performance  
all'impatto delle attività culturali.  
Tra modelli e risultati

Isabella Mozzoni, Giulio Tagliavini,  
Pier Luigi Marchini

COLLANA di

AZIENDE PUBBLICHE  
e IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE

**FrancoAngeli**

Il volume è stato pubblicato con il contributo del Dipartimento di Discipline Umanistiche, Sociali e delle Imprese Culturali (DUSIC) dell'Università degli Studi di Parma.

Isbn: 9788835167020

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*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 [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# INDICE

<b>Prefazioni</b>	pag.	11
<i>Antonello Zangrandi</i>	»	13
<i>Paolo Andrei</i>	»	15
<i>Anna Maria Meo</i>	»	18
<i>Luciano Messi</i>	»	21
<b>Introduzione</b> , di <i>Isabella Mozzoni, Giulio Tagliavini</i> e <i>Pier Luigi Marchini</i>	»	23
<b>1. Le valutazioni di impatto delle attività culturali</b> , di <i>Isabella Mozzoni</i>	»	27
1.1. Misurare l'impatto: di cosa parliamo?	»	27
1.2. Il settore culturale: l'impatto come misura della performance	»	33
1.3. La valutazione di impatto economico delle attività culturali: accenni sull'approccio macro	»	38
1.4. Gli outcome sociali ed economici delle attività culturali	»	44
Bibliografia	»	53
<b>2. Approcci e modelli per la valutazione dell'impatto sociale: un'overview in ottica aziendale</b> , di <i>Isabella Mozzoni</i>	»	59
2.1. La misurazione dell'impatto sociale attraverso la teoria del cambiamento	»	59
2.2. I principi guida del processo di misurazione	»	62
2.3. Le fasi del processo di misurazione	»	64

2.4. I sistemi di raccolta dati	pag.	67
2.5. Metodi per la valutazione dell'impatto sociale	»	72
Bibliografia	»	83
<b>3. Il <i>Social Return on Investment</i> per le attività culturali,</b> di <i>Isabella Mozzoni</i> e <i>Alessandro Casali</i>	»	87
3.1. Il <i>Social Return on Investment</i> : definizione	»	87
3.2. Storia e framework teorico	»	90
3.3. Il metodo	»	91
3.4. Vantaggi e svantaggi dello SROI	»	98
3.5. Lo SROI nel settore artistico-culturale	»	99
Bibliografia	»	102
<b>4. La domanda, l'offerta e il modello di business degli operatori del settore lirico,</b> di <i>Giulio Tagliavini</i>	»	105
4.1. Premessa	»	105
4.2. Il pubblico	»	110
4.3. L'assetto istituzionale e il modello di governance	»	113
4.4. La filiera: artisti e fornitori	»	119
4.5. Conclusioni: un modello di business complesso	»	121
Bibliografia	»	126
<b>5. La valutazione di impatto del Festival Verdi: analisi di contesto e mappa degli stakeholder,</b> di <i>Isabella Mozzoni</i>	»	129
5.1. Breve storia del Festival Verdi di Parma	»	129
5.2. La nascita del progetto: l'Osservatorio Permanente del Festival Verdi	»	136
5.3. La metodologia della ricerca	»	138
5.4. L'analisi di contesto	»	140
5.5. La mappa degli stakeholder	»	143
Bibliografia	»	152
<b>6. Decifrare il valore sociale prodotto: analisi degli input, attività e output del Festival Verdi,</b> di <i>Isabella Mozzoni</i>	»	155
6.1. Gli input del Festival Verdi	»	155
6.2. L'attività e gli output del Festival Verdi	»	158
<b>7. Dietro le quinte dell'impatto: analisi degli outcome e calcolo del <i>Social Return on Investment</i> del Festival Verdi,</b> di <i>Isabella Mozzoni</i>	»	163
7.1. Gli outcome individuati per categoria di stakeholder	»	163

7.2. La monetizzazione degli outcome, attribuzione, spiazzamento, <i>deadweight</i> e <i>drop-off</i>	pag. 183
7.3. Il Social ROI del Festival Verdi	» 188
Bibliografia	» 191
<b>8. Impatto del Festival Verdi nel tempo: l'analisi longitudinale</b> , di <i>Isabella Mozzoni</i> e <i>Giulio Tagliavini</i>	» 193
8.1. Premessa	» 193
8.2. L'impatto del Festival Verdi: considerazioni metodologiche	» 194
8.3. Il periodo oggetto dell'osservazione: 2018-2023	» 195
8.4. La valutazione di impatto in ottica longitudinale	» 201
8.5. Analisi di sensitività	» 206
<b>9. L'impact report e il Social ROI come strumenti di accountability: il caso del Festival Verdi</b> , di <i>Pier Luigi Marchini</i>	» 211
9.1. La rilevanza dell'accountability nei rapporti con gli stakeholder	» 211
9.2. L'impact report come strumento di accountability	» 213
9.3. Il report del Festival Verdi: sei anni in trasparenza	» 218
9.4. Conclusioni	» 230
Bibliografia	» 231
<b>10. Conclusioni</b> , di <i>Isabella Mozzoni</i>	» 233
10.1. Il percorso	» 233
10.2. I confini del modello	» 236
10.3. Prospettive per la valutazione dell'impatto nel settore culturale in Italia	» 236



## PREFAZIONI



La misurazione del risultato dell'azione organizzativa è sicuramente elemento fondante per chi deve decidere. Il management, i membri degli organi di governo e tutti i politici devono poter disporre di solide misure non solo per valutare ciò che è accaduto, ma soprattutto per allocare le risorse in modo coerente agli obiettivi e alle finalità. La misurazione dei risultati, la valutazione dell'azione organizzativa è indispensabile innanzi tutto nel momento della programmazione dell'attività: decidere politiche significa disporre di una *vision*, ma anche di saper apprezzare cosa le azioni che si vogliono attuare determineranno. Le misure sono necessarie per decidere e quindi le previsioni sono assolutamente fondamentali. La programmazione diventa obiettivo su cui l'azione organizzativa trova un evidente punto di riferimento.

In questi ultimi trent'anni è chiaramente emerso che le misure tradizionali di entrata e di spesa non sono affatto sufficienti ed è necessario spingersi ben oltre, nella ricerca di sistemi che sappiano esprimere al meglio le politiche e gli obiettivi, valutare i risultati attesi e realizzati, valutare come il patrimonio tangibile e intangibile si modifica, misurare gli effetti sul territorio che le politiche realizzano.

Si ritiene quindi necessario adottare misure che vadano oltre il semplice calcolo di entrate e spese e che siano in grado di prevedere gli effetti delle attività poste in essere. Questa è la sfida attuale per i ricercatori di economia aziendale, che devono fornire al management, agli organi istituzionali e ai politici strumenti solidi per prendere decisioni efficaci.

<sup>1</sup> Professore Ordinario di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Parma, Coordinatore scientifico della Collana di Aziende Pubbliche e Imprenditorialità Sociale.

Le valutazioni degli effetti delle politiche è sicuramente uno degli elementi fondamentali soprattutto per le aziende non profit e pubbliche. Disporre di misure che sappiano prevedere gli effetti che le azioni e le attività produrranno è ovviamente determinante. Occorre perseguire questa strada: le misure sull'impatto, che in questo libro sono spiegate e ben esemplificate con il caso del Festival Verdi, sono sicuramente una pista da seguire e diffondere nella prassi dei processi decisionali pubblici e non.

Poter distribuire fondi sulla base delle aspettative di risultato e poi misurarlo è quello che sempre più deve accadere nella realtà pubblica. Lo sviluppo di sistemi di misurazione in grado di promuovere un'allocazione efficiente delle risorse e di perseguire politiche che incrementino gli effetti positivi, deve essere radicata in prassi stabili. Si potrebbe probabilmente parlare di una cultura della misurazione dei risultati sia nel mondo non profit che in quello pubblico. Considerando che le misure alla base del sistema di allocazione delle risorse, del finanziamento delle attività e della valutazione dei risultati sono ancora molto deboli, soprattutto nel nostro Paese, dove il sistema di misurazione è incerto e le valutazioni non sempre portano a riflessioni e cambiamenti, è fondamentale che il management svolga un ruolo forte in questa direzione. Diventando un punto di riferimento razionale nei processi decisionali pubblici e non profit, il management può contribuire a rendere questi processi più efficaci e trasparenti.

Il management, quindi, deve promuovere sistemi di misurazione dell'impiego delle risorse, della valutazione dei risultati (output e outcome) e degli impatti. Questo permetterà l'affermarsi di una cultura gestionale basata sui fatti e sulla coerenza tra politiche e azioni, favorendo l'innovazione e un forte radicamento nella realtà.

In questo testo si mettono in luce criteri e modalità di misurazione, oltre ad un proficuo quadro di riferimento teorico, che rimandano ad un ruolo manageriale capace influenzare decisioni di allocazioni di risorse basate su chiare misurazioni di risultato e impatto.

Un tema importante che questo approccio mette in evidenza è legato al sistema di finanziamenti. In molti settori, come nella cultura, una parte significativa delle politiche si realizza attraverso finanziamenti pubblici. I sistemi di valutazione dei risultati possono essere uno strumento per migliorare il sistema di scelta di cosa sostenere e quindi promuovere uno stretto collegamento tra obiettivi delle politiche e finanziamento delle azioni.

Lo studio delle dinamiche attinenti agli impatti economici, sociali e ambientali delle attività poste in essere dalle aziende di ogni specie costituisce elemento sempre più consistente della ricerca in ambito economico-aziendale, come testimoniato dal dibattito scientifico tutt'ora in corso e dal fiorire di importanti ricerche svolte in contesti aziendali tra loro difforni.

Se, da un lato, per le aziende *for profit* si è registrata, nel corso degli ultimi decenni, una costante e crescente attenzione alle dimensioni sociali e ambientali dei risultati programmati e raggiunti, coniugandoli in vario modo ai risultati economico-finanziari derivanti dalla gestione, dall'altro, nelle aziende *not-for-profit* il ragionamento ha assunto specifiche connotazioni, soprattutto in relazione alla natura stessa che contraddistingue tali entità aziendali. Non sfugge, infatti, che pur essendo imprescindibile, anche per le aziende *not-for-profit*, il conseguimento di adeguati, dinamici e duraturi equilibri economico-finanziari della gestione (economicità aziendale), le finalità per cui tali aziende nascono, vivono e operano, impongono, in dimensione sempre più consistente, misurazioni e valutazioni attinenti al raggiungimento degli obiettivi sociali posti alla base del loro funzionamento, non solo in termini di output prodotti (beni prodotti o servizi resi) ma anche, e soprattutto, in termini di outcome generati nel breve, medio e lungo periodo riferibili a una o più categorie di stakeholder.

Varie sono le implicazioni che derivano da quanto brevemente accennato: si tratta, infatti, di connettere le dinamiche riguardanti i sistemi di programmazione e controllo della gestione con i processi aziendali di accountability al fine di rendere possibile la convergenza dei processi va-

<sup>1</sup> Professore Ordinario di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Parma, già Rettore dell'Università degli Studi di Parma.

lutativi della performance aziendale, sia interni che esterni, attinenti alle diverse dimensioni (sociale, ambientale ed economica) in cui si esplica l'unitaria gestione, traguardandone gli effetti nel breve, nel medio e nel lungo termine. Operazione non semplice che può risentire, soprattutto per la dimensione più direttamente riferibile agli impatti sociali, di modelli esplicativi poco verificabili e, spesso, oltremodo generici.

Il lavoro di Isabella Mozzoni, che accoglie anche contributi di Giulio Tagliavini e Pier Luigi Marchini, intende porre in luce le tematiche attinenti a questo vasto campo di indagine calandole nel contesto delle aziende che operano in campo culturale, fornendo anche una disamina di indubbio interesse in merito ai risultati emersi dall'indagine compiuta su una manifestazione culturale di particolare rilievo: il Festival Verdi di Parma.

Ponendosi nella prospettiva degli studi di Economia Aziendale, sono dapprima definite alcune direttrici che inquadrano il tema della misurazione e valutazione degli impatti derivanti dall'attività d'azienda con particolare attenzione al settore delle attività culturali, ponendo in luce le differenti prospettive di azione attinenti alla valutazione degli impatti economici che possono derivare dall'attività esercitata da tali specie di aziende. Ampio spazio è poi dedicato all'analisi dei differenti approcci e modelli impiegabili nella misurazione e nella conseguente valutazione dell'impatto sociale derivante dalle attività aziendali, fornendo un framework metodologico utile per la comprensione delle peculiari caratteristiche della metodologia "SROI" (*Social Return on Investment*).

Il cuore della trattazione è indubbiamente costituito dall'analisi compiuta sugli impatti generati dal Festival Verdi – organizzato e gestito dalla Fondazione Teatro Regio di Parma – inquadrandone i tratti metodologici e applicativi nel più ampio contesto degli operatori del settore lirico. Vari sono gli spunti di interesse di questa ricerca:

- il lavoro sotteso alla raccolta delle evidenze necessarie per l'applicazione della metodologia SROI al caso di specie, in particolare:
  - la realizzazione di focus group e di interviste per la definizione dell'analisi di contesto e della mappatura degli stakeholder;
  - la raccolta dei dati di input (costi) e di output (ricavi) della manifestazione culturale oggetto di ricerca;
  - le difficoltà riscontrate nel reperimento di informazioni attendibili in merito ai risultati conseguiti e, più in generale, di dati di sistema affidabili (sia a livello locale che nazionale) attinenti alla realizzazione delle manifestazioni culturali relativi al settore indagato (numero di spettatori, prezzo medio dei biglietti venduti, numero delle opere messe in scena, e così via);

- la complessa, ma imprescindibile, definizione degli outcome per le differenti categorie di stakeholder;
- l’elaborazione della metodologia volta all’attribuzione di un valore, espresso in termini monetari, ai differenti outcome, spesso non scevra di difficoltà in termini applicativi;
- l’analisi dell’evoluzione dello “SROI” del Festival Verdi nel corso degli ultimi sei anni (2018-2023), attraverso un’analisi longitudinale atta ad acclarare eventuali mutamenti di contesto, variazioni negli obiettivi strategici, processi di apprendimento conseguiti;
- la funzione svolta dall’impact report e dall’applicazione della metodologia riconducibile al calcolo dello “SROI” nel processo di accountability della manifestazione culturale oggetto di indagine;
- l’importanza della costituzione dell’Osservatorio sul Festival Verdi avvenuta nel 2017 che ha permesso di attivare, con costanza e sistematicità, specifiche azioni volte a migliorare le condizioni di coinvolgimento degli stakeholder attraverso il monitoraggio e la valutazione degli outcome a essi associabili.

Nel suo complesso, pertanto, il volume offre un apprezzabile e sistematico quadro delle principali problematiche attinenti alla misurazione e alla valutazione degli impatti sociali derivanti dalla gestione delle manifestazioni culturali nel settore della musica lirica, suscitando, al contempo, importanti riflessioni critiche in merito agli sviluppi che tali metodologie possono avere, più in generale, per le aziende operanti in ambito culturale. Una ricerca che assume connotati di interesse sia per gli studiosi che per gli operatori del settore, condotta mediante il preliminare inquadramento del tema nei suoi profili teorici e metodologici, e sviluppata attraverso un lavoro “sul campo” particolarmente significativo in termini di oggetto, metodo ed estensione temporale dell’indagine.

Il presente volume rappresenta un prezioso contributo ad un tema che sta investendo con forza il mondo degli enti culturali: la misurazione della performance delle attività poste in essere. Si tratta di un bisogno che da tempo si avvertiva, ma che oggi diventa un punto imprescindibile per la sopravvivenza stessa di queste organizzazioni. La cultura è un elemento insostituibile dello sviluppo sostenibile e come tale è necessario misurare i cambiamenti che è in grado di generare e di “ispirare”. Senza strumenti le istituzioni sono cieche davanti al proprio pubblico, alla propria comunità di riferimento, come dicono gli autori, davanti ai propri stakeholder.

Il caso del Festival Verdi, che qui trova una completa restituzione, mi vede personalmente coinvolta fin dal suo rilancio nell’edizione 2016. Da allora Direttore Generale del Teatro Regio di Parma mi sono subito resa conto che l’affezione della Città verso il Festival dipendeva da quanto saremmo stati capaci, non solo di mettere in piedi, ma anche di comunicare. Misurare, rendere conto al territorio degli investimenti che il Festival Verdi esige, si è manifestata come una necessità primaria non appena l’infrastruttura progettuale del Festival ha cominciato a prendere forma. Ma misurare cosa? Il Festival non esisteva più e appena insediata avevo preso parte a una riunione con tutti gli stakeholder della Città che ancora si interrogavano su quale fosse lo strumento più idoneo a dare finalmente forma, concretezza e stabilità a un progetto che, dopo le edizioni delle celebrazioni, si era dissolto, trascinato dalle note vicende e dai debiti che avevano travolto il Teatro Regio fino a metterne a rischio a sopravvivenza.

Si stava inaugurando una nuova fase, quella del cantiere, durante la quale risultò inebriante costruire, progettare, plasmare la nuova identità del

<sup>1</sup> Direttrice Generale della Fondazione Teatro Regio di Parma dal 26 gennaio 2015 al 27 ottobre 2022.

Festival Verdi. Bisognava lavorare al progetto artistico e parallelamente al progetto gestionale, l'uno indispensabile all'altro ed entrambi vincolati indissolubilmente.

Come ogni progetto ambizioso il Festival aveva bisogno di una dimensione di messa a terra e quindi di risorse finanziarie. Anche qui, era tutto da costruire e nel faticoso percorso di reperimento dei contributi privati, cominciava farsi strada l'idea che fosse necessario dotarsi di strumenti che potessero costituire il collegamento con il "mondo dei numeri" che talvolta si ritiene possano essere addirittura d'intralcio alla realizzazione di progetti grandiosi. Questa visione, fortunatamente sempre più relegabile al passato, si è spesso rivelata dannosa per i progetti e le istituzioni che li promuovevano. Da qui l'idea di inaugurare, con l'apporto fondamentale dell'Università di Parma, un Osservatorio Permanente del Festival Verdi che aiutasse il Teatro a leggere in filigrana e a comprendere come gli investimenti pubblici e privati restituissero al territorio pregiati dividendi materiali e immateriali.

Le imprese culturali, come talvolta oggi si definiscono teatri come il Regio, sono prima di tutto Istituzioni finanziate in misura cospicua da fondi pubblici. Questo impone uno sguardo e una lettura dei dati che non può limitarsi alle alzate di sipario, al numero degli spettatori, agli incassi da biglietteria o alla raccolta di risorse dai privati. Si tratta di parametri di grande importanza certo, ma altrettanto importante è misurare la capacità di generare cambiamento, di penetrare in quegli ambiti spesso solo sfiorati dal riverbero della programmazione. È importante misurare quale grado di inclusione sociale generino le attività promosse da queste istituzioni e che contributo diano al welfare culturale del territorio in cui vivono.

Con l'Università di Parma è stato inaugurato e realizzato con successo un percorso straordinario e innovativo, uno studio rigoroso che non si poneva come obiettivo quello di sbandierare dati sempre meravigliosi, ma di costruire un tracciato che affiancasse il Festival e, se necessario, ne influenzasse alcune scelte nell'interesse dell'Istituzione e di tutti gli attori del territorio che ne sostenevano l'attività.

Tutto era da scrivere e inventare, a partire dalle basi: quali parametri, come elaborarli, da dove attingere le informazioni e a quali fonti far riferimento per ricavare quei dati sfuggenti che pure dovevano rispondere a dei criteri, primo tra tutti la trasparenza perché in ogni momento, ogni passaggio potesse essere tracciato e interpretato, senza mai correre il rischio di percepire delle forzature nel risultato finale.

Il lavoro svolto dalla Prof.ssa Isabella Mozzoni, che ringrazio per la dedizione e le straordinarie competenze investite in questo progetto, con tutti

i ricercatori del *Social Impact Lab* dell'Università di Parma e i Professori Giulio Tagliavini e Pier Luigi Marchini, ha prodotto questo studio prezioso che ha aiutato il Teatro *in primis* a comprendere i meccanismi di restituzione e poi a condividerli con il territorio.

Il precipitare delle attività negli anni del Covid e la tenuta in qualche modo sorprendente dell'impatto, misurato attraverso il *Social Return on Investment*, hanno contribuito a confermare l'importanza delle attività collaterali al Festival che avevamo fin dal principio considerato non secondarie ma parte integrante del rinnovato progetto festivaliero.

Un importante investimento di risorse e competenze era stato fatto anche all'interno del Teatro, un lavoro di raccolta minuziosa di dati e la loro successiva elaborazione. Dovevamo essere in grado di valutare per primi l'efficacia delle scelte e degli strumenti adottati e poi essere in grado di spiegare e render conto.

La continuità delle rilevazioni e lo sguardo pluriennale hanno permesso di costruire uno storico patrimonio di conoscenze oggi altrimenti irripetibili. Il futuro consentirà di concentrarsi su focus specifici per arricchire ulteriormente i risultati fin qui raggiunti.

Un felice gioco di affinità e di intenti comuni hanno legato il personale del Teatro a tutte le forze che l'Università ha messo a disposizione del progetto. A tutti va il mio ringraziamento, per quel senso di complicità e desiderio di comprendere che fa dell'Osservatorio uno strumento attuale e oggi indispensabile.

Essere alla guida di una Istituzione implica l'obbligo di interrogarsi su cosa sia necessario all'Istituzione stessa e generare idee che ne assecondino i bisogni e le aspettative, pronti ad accettare il rischio di dar vita a progetti che talvolta sono un po' scommesse che, come dimostra questa pubblicazione, si possono vincere con un lavoro serio e appassionato.

L'impatto della cultura sullo sviluppo sostenibile delle comunità e sul benessere individuale e collettivo è un tema centrale nel dibattito contemporaneo sull'evoluzione della nostra società. Nell'ambito dell'opera lirica, raccolte di dati italiane ed europee mirano ad accrescere la consapevolezza rispetto ai suoi effetti economico-sociali, tra cui il gap tra valore della produzione e indotto economico diretto e indiretto generato sul territorio. Grazie a sei anni di rilevazioni sempre più articolate, il Teatro Regio di Parma si candida quale caso di studio e precursore, nella creazione di un lavoro sistematico di raccolte e di analisi di dati con quei crismi di scientificità e comparabilità necessari a dialogare anche con il mondo accademico.

Il lavoro di ricerca condotto insieme all'Osservatorio Permanente del Festival Verdi, che la Prof.ssa Isabella Mozzoni coordina insieme al Prof. Giulio Tagliavini e al Prof. Pier Luigi Marchini, restituisce un'analisi significativa dell'impatto che il Festival Verdi ha sulle istituzioni con cui dialoga, le comunità per e con cui pianifica le attività, e gli stakeholder in senso ampio. La reportistica che ne risulta, non consiste soltanto in una puntuale rendicontazione per i portatori di interesse esterni, ma diventa uno strumento di programmazione della progettualità, verifica e lettura trasparente di obiettivi e risultati, permettendo azioni correttive di allineamento e responsabilizzando l'intera struttura della Fondazione al ruolo del Teatro nel dibattito culturale contemporaneo.

Il contesto in continuo mutamento in cui il Teatro opera quale protagonista nella vita sociale e culturale della comunità, si riflette nell'accurata individuazione di indicatori atti a studiare queste evoluzioni in relazione alle attività del Festival Verdi, confrontandole con le linee guida dei pro-

<sup>1</sup> Sovrintendente della Fondazione Teatro Regio di Parma da dicembre 2022.

grammi d'azione globali in un'ottica di sostenibilità integrata. Come ampiamente trattato dagli autori, complementare all'impiego di modelli teorici e di indicatori come il *Social Return on Investment*, che pongono l'accento sull'impatto economico diretto generato sul territorio, è la valutazione della ricaduta sociale delle attività co-progettate con le realtà più fragili e periferiche, per natura soggette ad analisi qualitative che ne restituiscano il senso e la sensibilità.

In virtù del lavoro dell'Osservatorio, della struttura della Fondazione e dei suoi stakeholder, per cui esprimo gratitudine nei confronti di una sempre costruttiva collaborazione, questa pubblicazione rende manifesta la necessità di studi riguardanti l'impatto della cultura sulla società, in particolare modo dell'opera lirica, diventando valore di riferimento per il settore e per futuri e rilevanti approfondimenti in materia.

## INTRODUZIONE

*Isabella Mozzoni, Giulio Tagliavini e Pier Luigi Marchini*

Come si misura la performance di un'attività culturale? Come si possono intercettare e valutare gli effetti immateriali che la cultura genera? Quando ha senso investire e sostenere un'istituzione o un programma *cultural based*? Dopo 6 anni di lavoro all'interno della Fondazione Teatro Regio di Parma, la presente pubblicazione tenta di dare risposta a queste domande, con l'obiettivo di stimolare discussioni e confronti tra l'accademia, gli operatori, i sostenitori e la pubblica amministrazione (PA), sulla necessità di far crescere una "cultura della misurazione" e della valutazione dei risultati, anche in un contesto complesso come quello culturale. In Italia il settore sconta un'eterogeneità che, da un lato, rappresenta un valore, ma dall'altro richiede la "scalabilità" di interventi, politiche e strumenti manageriali. In questo testo abbracciamo l'idea che le istituzioni culturali, per misurare le proprie performance, debbano necessariamente superare la semplice logica del bilancio e della misurazione degli output per andare verso valutazioni più olistiche che riguardano l'impatto delle loro attività. Valutare l'efficacia istituzionale ed essere accountable rispetto agli stakeholder di riferimento diventa una sfida che il mondo culturale deve affrontare, supportata, con i giusti strumenti manageriali, dall'Economia Aziendale. Si tratta di un salto culturale enorme che non riguarda solo il settore culturale, ma ogni attività che possa considerarsi produttiva. Le istanze del legislatore nazionale e delle organizzazioni sovranazionali vanno in questa direzione e, nei prossimi anni, sarà richiesto un notevole sforzo di *compliance* ad imprese, enti del terzo settore e PA per adeguarsi alle normative sulla sostenibilità che vedono come metrica privilegiata "l'impatto". In questo senso, il settore culturale è certamente uno degli ambiti più complessi da investigare e richiede modelli multidimensionali. Per fare il salto sarà necessario maturare competenze e consolidare la "cultura

del dato” come elemento imprescindibile per poter prendere decisioni consapevoli e misurare la propria efficacia.

Nel *Social Impact Lab* (SILAB), dell’Università di Parma, stiamo lavorando da anni sul tema dell’impatto, utilizzando diversi strumenti, tra cui il *Social Return on Investment* (SROI o Social ROI), e in questo testo vorremmo dare una restituzione, seppur parziale, dell’esperienza che abbiamo maturato in ambito culturale. Il Social ROI è uno dei modelli di valutazione di impatto più complessi, ma anche più robusti dal punto di vista metodologico, adottato come strumento di misurazione dall’*Art Council* in Inghilterra e ormai entrato tra le metodiche consolidate nel settore culturale a livello internazionale. In Italia sono ancora poche le esperienze che lo utilizzano e tra queste annoveriamo il progetto dell’Osservatorio Permanente del Festival Verdi portato avanti dal SILAB. Il Festival Verdi è un evento annuale organizzato dalla Fondazione Teatro Regio di Parma, ente promotore della ricerca. L’Osservatorio è, di fatto, nato da un partenariato tra L’Università di Parma e il Teatro Regio con l’obiettivo di tenere monitorate le performance del Festival attraverso una potente attività di raccolta e analisi dei dati, che hanno portato alla valutazione di impatto dell’evento e al successivo impact report annuale. Si tratta di una delle poche esperienze di valutazione di impatto di un Festival lirico sviluppata in modo continuativo a partire dal 2018 e viene presentata in questo testo come caso di studio. Speriamo che la restituzione dell’esperienza di ricerca degli autori, su una serie storica di oltre 6 anni, sia di supporto sia per chi vuole approfondire il tema da studioso, sia ai *practitioners*.

Il lavoro è suddiviso in una parte teorica e una specifica sull’applicazione del Social ROI ad un Festival lirico. Il primo Capitolo presenta il quadro logico di riferimento sul tema della valutazione di impatto, con un approfondimento sul contesto delle attività culturali, accennando agli approcci macro, solo in relazione ad alcune dimensioni e concetti utilizzati anche in ambito aziendale, e concludendo con l’analisi della letteratura sulla classificazione degli outcome. Il secondo approccia sia la metodologia di raccolta dati e i principi guida delle misurazioni dell’impatto sociale, sia la molteplicità degli strumenti di valutazione proponendo un’*overview* complessiva in ottica aziendale, per poi approfondire, nel terzo capitolo il Social ROI.

Nel quarto Capitolo si presenta il modello di business del settore lirico analizzando sia le filiere tipiche dello spettacolo dal vivo, sia la dimensione istituzionale e di governance delle realtà che vi operano.

Il Capitolo 5 introduce il caso di studio e, dopo una breve storia del Festival Verdi, si sofferma sulla metodologia della ricerca e sulla costruzione della mappa degli stakeholder come base preliminare per ogni valutazione

di impatto. I Capitoli 6 e 7 riguardano l'applicazione del Social ROI al caso del Festival Verdi, approfondendo ogni dimensione con la letteratura di riferimento e tenendo sempre presente il settore culturale nella sua dimensione più ampia. Il Capitolo 8 riporta l'analisi longitudinale del progetto evidenziando la significatività della valutazione di impatto sui 6 anni considerati. In questa sede si affronta il problema della confrontabilità dei risultati di impatto e dell'evoluzione del modello nel tempo. Infine, il Capitolo 9 presenta l'impact report come strumento di accountability per gli stakeholder e, dopo una approfondita analisi della letteratura, riprende e analizza la reportistica di impatto del Festival.

In chiusura di questa breve introduzione desideriamo ringraziare tutti coloro che ci hanno supportato nell'attività di ricerca, *in primis* la Direttrice Generale, Anna Maria Meo, e il Sovrintendente, Luciano Messi. Entrambi, in diversi periodi, hanno sostenuto il progetto con una visione di lungo termine non comune nel mondo della cultura. Inoltre, ringraziamo i colleghi universitari, gli studenti, tutto il personale del teatro e l'amministrazione comunale che in questi 6 anni hanno partecipato attivamente e si sono impegnati in un percorso che non era scontato. Speriamo con questo testo di ispirare un piccolo cambiamento nella gestione delle organizzazioni culturali e di dare un contributo a tutte quelle attività che vogliono iniziare un percorso difficile quanto entusiasmante.



# 1. LE VALUTAZIONI DI IMPATTO DELLE ATTIVITÀ CULTURALI

*Isabella Mozzoni*

## **1.1. Misurare l'impatto: di cosa parliamo?**

Negli ultimi dieci anni, il tema della valutazione di impatto di programmi e interventi è salito alla ribalta del dibattito pubblico, sostenuto da una nutrita produzione accademica e dallo sviluppo di una varietà di approcci teorici e metodologici. Il concetto di impatto nasce in relazione alla misurazione della performance delle azioni che gli attori economici pongono in essere con specifico riguardo non solo agli output generati, ma al valore creato e condiviso nella sua complessità, considerando anche elementi non finanziari (Porter & Kramer, 2011). La teoria del valore ha origine dal lavoro di Moore (1995) e nei decenni successivi ha costituito le fondamenta del framework definito *Public Value Management*. Questo approccio è caratterizzato da una visione della performance centrata sulla creazione di valore per i cittadini, intesa come capacità di soddisfarne i bisogni (Moore, 1995; Benington & Moore, 2011). In questo senso, il lavoro di Deidda Gagliardo (2002; 2022), ha notevolmente contribuito allo sviluppo del concetto di *Public Value* come evoluzione del concetto di efficacia e di accountability, soprattutto in risposta ai problemi relativi allo sviluppo sostenibile. Il valore, infatti, è un concetto multidimensionale che provoca impatti e che richiede sistemi di misurazione che superino i tradizionali modelli input - output (Clark et al., 2004). Nel tempo, l'approccio centrato sul valore creato, si è esteso sia al mondo non profit, sia alle imprese come evoluzione della *Corporate Social Responsibility* verso un più ampio concetto di *shared value*. I temi della sostenibilità, infatti, e le crisi che si sono susseguite negli ultimi decenni hanno enfatizzato e accelerato la necessità di informazioni sugli effetti olistici delle azioni poste in esse-

re e i concetti di valutazione di impatto ambientale, sociale ed economico sono diventati centrali sia per informare gli stakeholder, sia per supportare il processo decisionale con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo sostenibile (Sheate, 2010; Wallington et al., 2007). Sebbene questi processi di valutazione possano essere impiegati singolarmente a seconda del contesto specifico, la loro base unificante è considerata l'evoluzione dei sistemi di misurazione della performance in ottica di sostenibilità, poiché le tre dimensioni sono tra loro correlate e le logiche sottese simili (Vanclay, 2004).

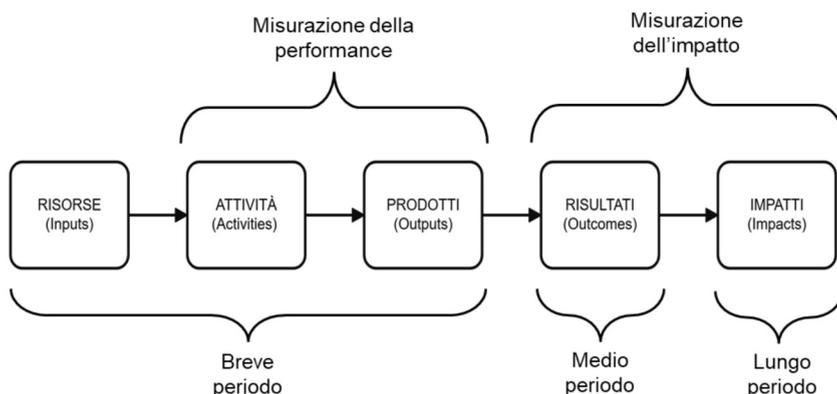
Nella pubblica amministrazione le valutazioni di impatto fanno parte della tendenza che ha superato le teorie del *New Public Management* e che ha visto affermarsi una forma di *policy making* caratterizzata da uno spostamento dell'attenzione dalla mera efficienza (input) all'efficacia (risultati ottenuti nel breve, medio e lungo termine) (Brown, 2021). La misurazione del valore pubblico generato non è solo funzionale al monitoraggio dell'azione pubblica, ma è sempre più richiesta sia a livello nazionale, sia internazionale, per definire l'allocazione delle risorse e incrementare il livello di responsabilità (Damiano, 2022).

Lo stesso orientamento si è imposto nel terzo settore, stimolato tanto da sollecitazioni esterne, come le richieste dei finanziatori per progetti specifici (Perrini & Vurro, 2011), quanto da inviti a livello governativo. In Italia, ad esempio, è stata introdotta dal d.lgs. 24 luglio 2019, e in parte già dalla legge 106/2016, la valutazione di impatto sociale come processo di misurazione volontario, destinato a supportare le organizzazioni del terzo settore nella comunicazione del loro valore agli stakeholder. La spinta verso l'adozione di tali sistemi di valutazione deriva non solo da fattori esterni (politici, economici, sociali e normativi) ma anche da una motivazione interna alle stesse organizzazioni. Queste realtà vedono nella valutazione di impatto uno strumento fondamentale per la pianificazione strategica e la trasparenza nei confronti delle comunità di riferimento (Damiano, 2022). Non dimentichiamo che anche nel settore privato il movimento B-corp e la normativa sulle società benefit hanno introdotto l'*impact assessment* come strumento da incorporare nella rendicontazione non finanziaria per incrementare il livello di accountability.

Ma cosa significa "impatto"? Il concetto nasce alla fine degli anni '90 in ambito ambientale, per poi, nel tempo, ricomprendere tutte le dimensioni dello sviluppo sostenibile (ambientale, economico e sociale). In linea generale, per "impatto" si intendono gli effetti di un'azione su determinate categorie di stakeholder che possono essere riferiti al breve, medio (out-

come) e lungo termine (impatto)<sup>1</sup>. Questa definizione generica può essere declinata con accezioni differenti. Sul tema, infatti, la letteratura non ha un orientamento univoco e si possono distinguere due approcci che partendo dagli stessi presupposti propongono una visione di impatto diversa (White, 2009). Il primo approccio definisce l'impatto come risultato della *impact value chain* (Clark et al., 2004), attraverso la quale partendo dagli **input** (risorse) e generando specifiche **attività**, si ottengono **output** (risultati in termini di prodotti/servizi) che, a loro volta, generano **outcome** (effetti di breve e medio termine). Gli outcome di lungo periodo vengono, infine definiti **impatti**. Nella Figura 1.1 è rappresentata l'*impact value chain* da un punto di vista grafico.

Fig. 1.1 – La catena dell'impatto



Fonte: nostra elaborazione

Questa prima tendenza è ben espressa nella definizione di impatto della OECD nel “*Glossary of key terms in evaluation and results-based management*” (2002), ossia “gli effetti a lungo termine, positivi e negativi,

<sup>1</sup> Per impatto si devono intendere i cambiamenti di lungo termine, ma sempre più spesso sia in letteratura, sia nei report, il termine “outcome” viene identificato come l'impatto stesso. Questa sovrapposizione lessicale deriva dalla difficoltà o, talvolta, impossibilità, a rintracciare e misurare gli effetti di lungo termine di programmi e azioni, con il conseguente appiattimento degli stessi a livello temporale. Il concetto e la pratica dell'impatto sono tutt'oggi sempre più incentrati sugli outcome (Onyx, 2014; Grieco et al., 2015; Ormiston & Castellás, 2019; Zappalà, 2020). In ambito culturale alcuni autori identificano come outcome gli effetti individuali dell'attività artistica, mentre legano all'impatto gli effetti collettivi, misurabili in un orizzonte temporale più lungo (Marcon & Sibilio, 2020). Questo a testimonianza di come sia complesso tenere distinti i due ambiti e come la letteratura e le pratiche faticino a individuare una linea di demarcazione definita tra i due concetti.

primari e secondari, previsti o imprevisi, prodotti direttamente o indirettamente da un intervento”. L’accento è posto sulle relazioni causali che vanno evidenziate ed analizzate per ogni categoria di stakeholder inclusa nell’analisi. Dalla definizione riportata, risulta evidente come gli studi sugli effetti di una attività possano sempre rientrare nell’ambito delle valutazioni di impatto purché siano chiariti i nessi di causalità tra i vari anelli della catena.

Il secondo approccio, partendo anch’esso dalla *impact value chain*, focalizza, invece, l’attenzione sulla porzione di cambiamento effettivamente imputabile all’attività posta in essere, enfatizzando la dimensione dell’attribuzione. Sostanzialmente ci si chiede quale parte del cambiamento che si osserva è davvero dovuto all’azione svolta o se ci sono altri fattori che possono averlo determinato (Clark, 2004). Per fare questo è necessario utilizzare delle tecniche che permettano di escludere gli effetti causati da altri eventi. Ad esempio, può essere utilizzato il metodo controfattuale, che vedremo meglio in seguito nel Capitolo 2, con il quale si analizza cosa sarebbe successo in assenza di quell’azione (White, 2009). I due filoni enfatizzano dimensioni differenti, ma entrambe rilevanti ai fini della valutazione di impatto. Infatti, è ormai consolidato, che è necessario esplorare sia l’aspetto causale sia, dove possibile, l’attribuzione.

In ambiti complessi come lo sviluppo sociale, educativo, culturale e comunitario, dove gli interventi possono avere traiettorie di impatto non lineari e molteplici variabili, sono maturati approcci e metodologie più olistiche che hanno alla base la *Theory of Change* (ToC) (Weiss, 1995). La ToC è un framework concettuale utilizzato per pianificare e valutare l’impatto di iniziative e programmi che sintetizza le due tendenze sopradescritte. Essa delinea una sequenza di eventi che si prevede possano causare il cambiamento, partendo dagli obiettivi generali del programma e spiegando le connessioni causali tra le attività intraprese e i risultati attesi. La ToC è particolarmente rilevante nelle valutazioni di impatto poiché fornisce una mappa chiara e logica che collega le attività del programma agli impatti desiderati, consentendo agli stakeholder di comprendere meglio come e perché una iniziativa dovrebbe funzionare. Una definizione esaustiva della ToC è data da Taplin & Clark (2013) nel lavoro “*Theory of Change basics*”, dove si descrive la *Theory of Change* quale processo rigoroso e partecipativo nel quale differenti gruppi e portatori di interesse, in un processo di pianificazione, definiscono i loro obiettivi di lungo termine (*impact*) e identificano le condizioni, a loro parere necessarie, affinché tali obiettivi siano raggiunti. Queste condizioni sono rappresentate dagli output e dagli outcome che si vogliono ottenere e sono organizzate graficamente