

SUPPLEMENTI
S

L'archeologia pubblica
prima e dopo
l'archeologia pubblica

09

IL CAPITALE CULTURALE

Studies on the Value of Cultural Heritage



eum

Rivista fondata da Massimo Montella

IL CAPITALE CULTURALE
Studies on the Value of Cultural Heritage
Supplementi 09 / 2019

eum

Il capitale culturale

Studies on the Value of Cultural Heritage

Supplementi 09, 2019

ISSN 2039-2362 (online)

ISBN 978-88-6056-622-5

Direttore / Editor

Pietro Petrarola

Co-Direttori / Co-Editors

Tommy D. Andersson, Elio Borgonovi,
Rosanna Cioffi, Stefano Della Torre, Michela
di Macco, Daniele Manacorda, Serge Noiret,
Tonino Pencarelli, Angelo R. Pupino, Girolamo
Sciullo

Coordinatore editoriale / Editorial Coordinator

Giuseppe Capriotti

Coordinatore tecnico / Managing Coordinator

Pierluigi Feliciati

Comitato editoriale / Editorial board

Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca
Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati,
Valeria Merola, Enrico Nicosia, Francesco
Pirani, Mauro Saracco, Emanuela Stortoni,
Federico Valacchi

*Comitato scientifico - Sezione di beni culturali /
Scientific Committee - Division of Cultural Heritage*

Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca
Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati,
Maria Teresa Gigliozzi, Susanne Adina Meyer,
Marta Maria Montella, Umberto Moscatelli,
Sabina Pavone, Francesco Pirani, Mauro
Saracco, Emanuela Stortoni, Federico Valacchi,
Carmen Vitale

Comitato scientifico / Scientific Committee

Michela Addis, Alberto Mario Banti, Carla Barbati,
Sergio Barile, Nadia Barrella, Marisa Borraccini,
Rossella Caffo, Ileana Chirassi Colombo, Caterina
Cirelli, Alan Clarke, Claudine Cohen, Gianluigi
Corinto, Lucia Corrain, Giuseppe Cruciani,
Girolamo Cusimano, Fiorella Dallari, Maria del
Mar Gonzalez Chacon, Maurizio De Vita, Fabio
Donato, Rolando Dondarini, Gaetano Maria
Golinelli, Xavier Greffe, Alberto Grohmann,
Susan Hazan, Joel Heuillon, Emanuele

Invernizzi, Lutz Klinkhammer, Federico
Marazzi, Fabio Mariano, Aldo M. Morace,
Raffaella Morselli, Olena Motuzenko, Paola Anna
Maria Paniccia, Giuliano Pinto, Marco Pizzo,
Carlo Pongetti, Adriano Prospero, Bernardino
Quattrociochi, Margherita Rasulo, Mauro
Renna, Orietta Rossi Pinelli, Roberto Sani, Mislav
Simunic, Simonetta Stopponi, Michele Tamma,
Frank Vermeulen, Stefano Vitali

Web

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult>

e-mail

icc@unimc.it

Editore / Publisher

eum edizioni università di macerata,
Corso della Repubblica, 51 – 62100 Macerata
tel (39) 733 258 6081
fax (39) 733 258 6086

<http://eum.unimc.it>

info.ceum@unimc.it

Layout editor

Marzia Pelati

Progetto grafico / Graphics

+crocevia / studio grafico

Rivista accreditata AIDEA
Rivista riconosciuta CUNSTA
Rivista riconosciuta SIMMED
Rivista indicizzata WOS
Rivista indicizzata SCOPUS
Inclusa in ERIH-PLUS



L'archeologia pubblica prima e dopo l'archeologia pubblica

I contributi pubblicati in questo volume sono stati selezionati dalle curatrici fra quelli pervenuti in risposta a una *call for papers* dal titolo “L'archeologia pubblica prima e dopo l'archeologia pubblica” lanciata dalla rivista «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*» nel 2018. Il volume è stato sottoposto a *peer review* esterna secondo i criteri di scientificità previsti dal Protocollo UPI.



L'archeologia pubblica prima e dopo l'archeologia pubblica

a cura di Patrizia Dragoni, Mara Cerquetti

Parte II

La ricerca partecipata in archeologia: attori,
metodi ed esperienze

What gets measured gets done. Misurare e valutare l'archeologia pubblica

Mara Cerquetti*

Abstract

Il presente contributo propone una riflessione critica circa gli obiettivi e le metodologie di misurazione e valutazione dei progetti di archeologia pubblica e delle attività promosse e organizzate da musei e siti di interesse culturale per il coinvolgimento dei pubblici e la co-creazione di valore. Dopo aver richiamato la necessità di implementare adeguati sistemi di monitoraggio, vengono discussi i principali approcci e le recenti tendenze in materia di *accountability* culturale, effettuando una distinzione tra gli strumenti di misurazione delle *performances* e valutazione dell'impatto rivolti a musei e luoghi della cultura e le prospettive di sviluppo per la ricerca scientifica nel contesto della terza missione delle università. Nella parte conclusiva i risultati dell'analisi vengono messi in relazione con le opportunità e le criticità emerse in molte delle esperienze presentate in questo volume.

This paper proposes some critical remarks about objectives and methodologies for measuring and evaluating both projects carried out in the field of public archaeology and activities promoted and organised by museums and heritage sites for engaging audiences and co-creating value. After recalling the need to implement adequate monitoring systems,

* Mara Cerquetti, Professore associato di Economia e gestione delle imprese, Università degli Studi di Macerata, Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo, P.le Luigi Bertelli, 1, 62100 Macerata, e-mail: mara.cerquetti@unimc.it.

the main approaches and recent trends in cultural accountability are discussed, making a distinction between tools for performance measurement and impact assessment addressed to museums and heritage sites and development perspectives for scientific research in the framework of universities' third mission. In the final section, the results of the analysis are related to the opportunities and criticalities that emerged in many of the experiences presented in this volume.

What Gets Measured Gets Done [...]
 If You Don't Measure Results, You Can't Tell Success from Failure [...]
 If You Can't See Success, You Can't Reward It [...]
 If You Can't Reward Success, You're Probably Rewarding Failure [...]
 If You Can't See Success, You Can't Learn from It [...]
 If You Can't Recognize Failure, You Can't Correct It [...]
 If You Can Demonstrate Results, You Can Win Public Support.
 (Osborne, Gaebler 1993, pp. 146-155)

1. Introduzione

Come già argomentato in recenti lavori sul tema, la Convenzione di Faro propone un vero e proprio *paradigm shift*, ovvero un rovesciamento complessivo dell'approccio al patrimonio culturale, che agisce sull'*autorità* (dal vertice alle persone), sull'*oggetto* (dall'eccezionale al tutto), sul *valore* (dal valore in sé al valore d'uso) e sulle *finalità* (dalla conservazione *per se* alla valorizzazione)¹. L'attuazione di questo approccio consentirebbe di ottenere quell'innovazione della "cultura della tutela", da più parti auspicata anche per il contesto nazionale, attraverso la partecipazione attiva della "società civile", requisito necessario per sostituire l'attuale vincolo amministrativo con un "vincolo civico"².

Tuttavia, anche se la portata innovativa della convenzione può dirsi ampiamente condivisa sia in ambito accademico sia tra gli addetti ai lavori, la sua ratifica da parte dell'Italia continua a ritardare. Il nodo critico, come di recente sottolineato³, riguarda il rapporto con le amministrazioni pubbliche territoriali per gli specifici obblighi – prevalentemente di risultato – che la ratifica pone al nostro Paese e che costituiscono ben altra cosa rispetto al *vacuum* in cui ci si muove attualmente.

Intanto, nel limbo che separa la firma avvenuta nel 2013 dalla ratifica che si auspica prossima⁴, non mancano in Italia esperienze di partecipazione dal basso

¹ Montella 2016, p. 15; Pinton 2018, pp. 316-320 e 2019, p. 75. Sulle implicazioni e l'applicazione della Convenzione di Faro si vedano inoltre i contributi in Feliciati 2016 e Pavan-Woolfe, Pinton 2019.

² Covatta, Cammelli 2013, p. 295.

³ Zagato 2019.

⁴ Si segnala che durante la lavorazione del presente fascicolo (ottobre 2019) la Convenzione di Faro è stata ratificata dal Senato. Il testo è ora al vaglio della Camera dei Deputati.

delle comunità di eredità, “storie di innovazione spontanea e necessaria”, nella ricognizione di Alessia Zabatino⁵, o esempi di “matrimonio tra patrimonio e cittadini”, secondo la definizione di Giuliano Volpe⁶, o ancora casi di “attivismo civico” o “cittadinanza attiva” nella cura del paesaggio e dei beni culturali come beni comuni⁷ particolarmente significativi anche nelle aree interne del Paese⁸. Nonostante la dimensione territoriale limitata, molte di queste iniziative, riguardanti sia la gestione che la comunicazione del patrimonio culturale, possono considerarsi vere e proprie esperienze di *social innovation*, in cui i cittadini «da destinatari e beneficiari di un intervento pubblico tradizionale di tipo centralistico diventano i protagonisti e i co-progettisti degli interventi»⁹, come conseguenza di un bisogno sociale insoddisfatto e della necessità di individuare modelli alternativi di gestione. Tra queste numerose sono quelle avviate in ambito archeologico¹⁰.

Tra le innovazioni con un maggior rilievo dal punto di vista gestionale, opportuno qui ricordare, anche in relazione ai cambiamenti più recenti che lo coinvolgono¹¹, il caso del Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia, un museo autonomo il cui statuto, esempio al momento unico in Italia¹², fa esplicito riferimento alla convenzione di Faro, individuando come obiettivo di missione la promozione della «crescita culturale e sociale e [del]lo sviluppo economico delle realtà territoriali che le sue raccolte esprimono e rappresentano, incoraggiando altresì la formazione di comunità patrimoniali nello spirito indicato dalla *Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del patrimonio culturale per la società* (Faro 2005)»¹³.

Se, però, si guarda ai casi di ratifica della convenzione in Europa, i risultati sono alquanto deludenti. Come denuncia Zagato:

in alcuni casi infatti l'approccio è stato tradizionale, *top-down*. La partecipazione è stata intesa come sforzo delle istituzioni, depositarie del sapere relativo al patrimonio, per coinvolgere più attivamente le associazioni e i segmenti di società civile individuati come potenzialmente interessati nei progetti *già* stabiliti a livello di decisori politico-culturali. Non occorre entrare nel merito, ma è un'esperienza di cui tutti abbiamo cognizione. L'apparato di governo della politica culturale in altre parole, avendo chiari i risultati da raggiungere in

⁵ Zabatino 2015, p. 25.

⁶ Volpe 2019, p. 107.

⁷ Cerquetti *et al.* 2019.

⁸ La percentuale di organizzazioni di cittadinanza attiva impegnate nella promozione di attività artistiche e culturali è pressoché identica nelle aree interne (18,3%) e in Italia (18,2%). Cfr. Carrosio *et al.* 2018, p. 441.

⁹ Consiglio, Zabatino 2015, p. 72.

¹⁰ Si vedano in particolare: Dal Maso, Ripanti 2015; Dal Maso 2018.

¹¹ Nizzo 2019.

¹² Pinton 2019, pp. 97-98; Zagato 2019, p. 134.

¹³ *Statuto Museo Nazionale Etrusco di Villa Giulia*, approvato con D.M. 5 aprile 2018, n. 189, art. 2, <<https://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/feed/pdf/D.M.%20189-20APRILE%202018%20%20REP.%20189-imported-77855.pdf>>, 06.09.2019.

campo patrimoniale così come l'importanza di godere di una fetta ampia di consenso, assume il governo della nuova politica e apre alla partecipazione. È il modo sbagliato non solo di applicare, ma prima ancora di capire la Convenzione di Faro¹⁴.

Onde evitare che la partecipazione delle comunità di eredità promossa dalla Convenzione di Faro si svuoti di senso, ma al contrario si estenda fino a comprendere diverse categorie di *outsiders*¹⁵, in aggiunta ai meccanismi di monitoraggio e controllo previsti dalla convenzione stessa attraverso l'*European Cultural Heritage Information Network* (HEREIN)¹⁶, si rende dunque necessario individuare efficaci metodologie di misurazione e valutazione delle forme di coinvolgimento dei cittadini e del relativo impatto.

Partendo da questi presupposti e riflettendo sulle opportunità e sulle criticità emerse in molte delle esperienze discusse in questo volume, nel prosieguo del lavoro si effettua un breve *excursus* circa i principali approcci e le recenti tendenze in materia di *accountability* culturale, con un focus sull'archeologia pubblica, proponendo una distinzione tra gli strumenti di misurazione delle *performances* e valutazione dell'impatto rivolti a musei e luoghi della cultura e le prospettive di sviluppo per la ricerca scientifica nel contesto della terza missione delle università.

2. *Accountability culturale e cultura dell'accountability: obiettivi, metodi e strumenti*

Nel corso degli ultimi anni si sta assistendo ad un crescente interesse nei confronti dell'impatto della cultura e delle politiche culturali non solo sull'economia e sulla società, ma anche sulla qualità della vita, sulla salute e sul benessere dei cittadini¹⁷. In particolare, ha iniziato a farsi strada il concetto di *welfare* culturale, inteso come appropriato ed efficace inserimento dei «processi di produzione e disseminazione culturale all'interno di un sistema di welfare»¹⁸, come

parte integrante dei servizi socio-assistenziali e sanitari che garantiscono ai cittadini le forme di cura e accompagnamento necessarie al superamento di criticità legate alla salute, all'invecchiamento, alle disabilità, all'integrazione sociale e a tutte le problematiche a cui si associa il riconoscimento di un dovere di tutela sociale¹⁹.

¹⁴ Zagato 2019, p. 130.

¹⁵ Arantes 2016, cit. in Pinton 2019, p. 85.

¹⁶ <<https://www.coe.int/en/web/herein-system#targetText=HEREIN%20is%20a%20European%20Cultural,the%20domain%20of%20Cultural%20Heritage.>>, 06.09.2019. Cfr. anche Pinton 2019, p. 92.

¹⁷ Sull'impatto degli istituti culturali, in particolare musei, si vedano: Bollo 2013; Scott 2013; Tuck, Dickinson 2014; OECD, ICOM 2019.

¹⁸ Sacco 2017.

¹⁹ *Ibidem*. Cfr. anche Bodo, Sacco 2017; Cicerchia 2017a e 2017b.

Per poter riuscire in tale scopo è però necessario misurare e valutare la capacità delle attività a tal fine promosse di conseguire gli obiettivi prefissati. Tutt'altro che semplice, la misurazione e la valutazione dell'impatto della cultura è, oggi, una sfida ancora aperta, sia per la carenza di adeguate metodologie in grado di dar conto dell'impatto tangibile²⁰, diretto e/o indiretto, e intangibile²¹ delle attività culturali, sia per la difficoltà a stabilire un nesso di causa-effetto tra le azioni intraprese e i benefici sociali raggiunti²².

Gli strumenti da utilizzare, sia quantitativi che qualitativi, dovrebbero innanzitutto misurare tanto l'efficacia dei processi quanto l'efficienza del sistema nel raggiungimento dei risultati, così come l'economicità dell'organizzazione che promuove determinate attività, oltre che la capacità di compiere scelte strategiche, tendere ad obiettivi e indirizzare opportunamente le proprie azioni²³. In particolare, nell'ottica dell'*accountability*²⁴, ovvero della responsabilità del proprio operato, nel caso di istituzioni pubbliche o di progetti finanziati con pubblica spesa, è importante dare conto dell'uso delle risorse (*inputs*), dei beni e servizi che ne risultano (*outputs*), degli effetti nel medio-lungo periodo (*outcomes*) e del «cambiamento sostenibile di lungo periodo [...] nelle condizioni delle persone o nell'ambiente che l'intervento ha contribuito parzialmente a realizzare, poiché influenzato anche da altre variabili esogene»²⁵.

Complessivamente, come argomentato da Hills e Sullivan²⁶, la valutazione del valore pubblico creato dovrebbe essere: *appropriata* alla specificità degli obiettivi da perseguire e della situazione oggetto di analisi; *olistica*, ovvero in grado di render conto della complessità e di comprenderne le diverse componenti, cogliendo i cambiamenti positivi anche in termini di benessere, innalzamento del capitale sociale e della qualità della vita; *democratica*, attraverso l'inclusione di diversi partecipanti al fine di far emergere diverse prospettive, anche contrastanti; *attendibile*, ponendo particolare attenzione alle modalità di raccolta delle informazioni, al loro uso e alla condivisione con i partecipanti e la più ampia comunità. In merito a quest'ultimo punto, come sostiene Munley²⁷, è possibile adottare gli stessi standard e metodi utilizzati nella maggior parte delle valutazioni, raccogliendo informazioni attraverso sondaggi, interviste, *focus groups* e indagini osservative e avvalendosi di adeguate procedure di campionamento, strumenti validi e affidabili, analisi accurate e replicabili e interpretazioni supportate da prove.

²⁰ Rientra in questa categoria l'impatto sull'economia locale, in termini di occupazione, stipendi, sviluppo dell'imprenditoria, ecc.

²¹ Sono benefici intangibili l'innalzamento del capitale culturale, la maggiore coesione sociale, il miglioramento della qualità della vita, ecc.

²² Viganò, Lombardo 2018, p. 333.

²³ Monti 2015.

²⁴ Cfr. Bovens 2007; Marcon, Sibilio Parri 2016.

²⁵ Zamagni *et al.* 2015, p. 81.

²⁶ Hills, Sullivan 2006.

²⁷ Munley 2013, p. 51.

Gli strumenti gestionali oggi a disposizione utilizzabili anche in campo archeologico sono numerosi e di diversa tipologia, sebbene nella maggior parte dei casi non siano pensati specificamente per il patrimonio culturale²⁸. Senza analizzarli tutti nel dettaglio, si richiamano di seguito i più conosciuti e applicati nel settore culturale, con particolare attenzione al contributo che possono fornire alla valutazione delle relazioni instaurate con i pubblici e con altre categorie di *stakeholders*. In particolare, si discutono le opportunità sia per gli istituti e i luoghi della cultura, soprattutto musei, in qualità di luoghi privilegiati per la comunicazione basata sui principi dell'archeologia pubblica²⁹, sia per la ricerca archeologica svolta principalmente, ma non esclusivamente, in ambito accademico, in cui l'approccio a forme di misurazione della partecipazione è tuttora in fase di definizione.

2.1 Misurare istituti e luoghi della cultura

In relazione all'obiettivo del presente lavoro, quando ci si focalizza su istituti e luoghi della cultura, assumendo dunque la prospettiva delle organizzazioni culturali³⁰, è opportuno portare l'attenzione su due questioni particolarmente rilevanti: da un lato, nell'ottica della co-produzione di valore, la capacità di innovare cultura e pratiche organizzative, coinvolgendo i propri *stakeholders* nelle diverse fasi del processo produttivo culturale³¹, dall'altro quella di adottare sistemi organici di misurazione in grado di integrare diversi indicatori e di cogliere il collegamento tra diverse prospettive (dell'organizzazione, degli utenti, degli *stakeholders* interni, ecc.)³².

Tra gli strumenti a supporto della gestione di istituti e luoghi della cultura intorno ai quali c'è un maggiore dibattito nel settore culturale, segnaliamo la metodologia SROI (*Social Return on Investment*), per la valutazione dell'impatto, la BSC (*Balanced Scorecard*), strumento di misurazione delle *performances* aperto

²⁸ Con riferimento al settore no profit, tra gli strumenti di misurazione delle *performances* e valutazione dell'impatto più conosciuti e applicati a livello internazionale Zamagni *et al.* (2015, pp. 86-87) menzionano: BACO ratio (*Best Available Charitable Option*), CBA (*Cost-Benefit Analysis*), SROI (*Social Return On Investment*), BSC (*Balanced Scorecard*), SIA (*Social Impact Assessment*), GRI *Sustainability Reporting Framework*, RCT (*Randomized Controlled Trials*), *Outcomes star*, IRIS (*Impact Reporting and Investment Standards*). A questi potremmo aggiungere il bilancio sociale, che ha avuto un certo successo anche tra i musei, e i sistemi di indicatori previsti a livello internazionale anche per il settore culturale, tra i quali ricordiamo i GSOs (*Generic Social Outcomes*) e i GLOs (*Generic Learning Outcomes*) (Bollo 2013, pp. 47-53).

²⁹ Bonacchi 2009, p. 330.

³⁰ Gli strumenti presentati in questa sede si focalizzano sull'operato complessivo delle organizzazioni, non sui singoli progetti, che vengono comunque rilevati nella misurazione delle *performances* e nella valutazione dell'impatto prodotto dalle organizzazioni stesse.

³¹ Spence *et al.* 2013, p. 98.

³² Per una sintesi dei modelli e degli strumenti applicati al settore dei musei si vedano anche: Cerquetti 2017; Solima 2018, pp. 164-175.

all'analisi del rapporto con il contesto esterno, e il modello MTA (*Museum Theory of Action*), pensato in maniera specifica per i musei³³.

Per quanto riguarda la metodologia SROI, la sua portata innovativa sta «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»³⁴. Parimenti innovativo è il processo adottato nella valutazione, che prevede il coinvolgimento delle parti interessate attraverso questionari di raccolta dati, interviste, *focus groups*, *world cafés* a garanzia della trasparenza del processo. La corretta applicazione del metodo si basa su sette principi: 1. coinvolgere gli *stakeholders*; 2. comprendere i cambiamenti (attesi e inattesi, positivi e negativi); 3. valutare ciò che conta; 4. includere solo ciò che è materiale (rilevante); 5. non sovrastimare; 6. essere trasparenti; 7. verificare il risultato³⁵.

Sei, invece, sono le fasi attraverso cui si svolge il processo di misurazione: 1. definire il campo di analisi e individuare gli *stakeholders* coinvolti e le modalità di coinvolgimento; 2. mappare gli *outcomes*, mostrando la relazione tra *inputs*, *outputs* e *outcomes*; 3. evidenziare gli *outcomes* e assegnargli un valore monetario (monetizzazione) avvalendosi di dati e indicatori; 4. definire l'impatto, senza considerare i risultati che sarebbero comunque avvenuti (*deadweight* e spiazzamento) o derivanti da altri fattori; 5. calcolare lo SROI, sommando i benefici, sottraendo i valori negativi e comparando risultato e investimento; 6. restituire, utilizzare e integrare, condividendo i risultati con gli *stakeholders*³⁶.

Sebbene la metodologia SROI abbia trovato qualche prima forma di applicazione in ambito museale³⁷, ne sono stati messi in luce anche rischi e limiti. In particolare, se da un lato risulta difficile assegnare *proxies* finanziarie agli *outcomes*, dall'altro è stato segnalato come non venga valorizzato gran parte del lavoro condotto dai musei non direttamente destinato a produrre benefici sociali³⁸.

Quanto alla BSC, questo strumento, sviluppato da Kaplan e Norton³⁹ intorno alla metà degli anni '90 del secolo scorso per le imprese for profit, supporta la gestione strategica mettendo in relazione quattro diverse prospettive: la *performance* finanziaria, la soddisfazione degli *stakeholders*, l'efficienza dei processi interni e la capacità organizzativa in termini di apprendimento e crescita.

³³ In questa sede tali strumenti vengono introdotti presentandone i principi guida e le caratteristiche, nonché le fasi del processo di misurazione. Per un'analisi dettagliata circa il loro funzionamento si rinvia ai manuali e ai contributi più o meno tecnico-operativi citati progressivamente nel testo.

³⁴ Viganò, Lombardo 2018, pp. 337-338 (corsivo nel testo aggiunto dall'autore).

³⁵ Matter&cco 2012, p. 12.

³⁶ Ivi, pp. 18-80.

³⁷ <<http://eastanglianlife.org.uk/project/social-return-investment/>>, 06.09.2019; Whelan 2015.

³⁸ Bollo 2013, pp. 54-56.

³⁹ Kaplan, Norton 1996a e 1996b.

Per ognuno degli obiettivi fissati per ciascuna di queste dimensioni vengono poi indicati misure, obiettivi specifici e iniziative. I meriti di tale modello, che ha invece avuto una più ampia diffusione nei musei⁴⁰, riguardano: 1) l'attenzione alla missione dell'organizzazione; 2) il rilievo assegnato alla relazione tra i processi interni (come quelli di apprendimento) e la soddisfazione degli *stakeholders*; 3) l'introduzione di parametri e standard per la misurazione delle prestazioni. Il modello suggerisce una visione olistica, che analizza le organizzazioni come sistemi aperti e dinamici, considerando l'interdipendenza tra diverse dimensioni.

Infine, un ulteriore modello da menzionare è l'MTA, ideato dal White Oak Institute per i musei e organizzato in 7 steps: 1) scopi deliberati; 2) principi guida; 3) risorse; 4) attività museali; 5) dati operativi e di valutazione; 6) indicatori chiave di prestazione; 7) benefici pubblici, privati, personali e istituzionali. Questo modello può essere utile per svolgere diverse attività, come documentazione, pianificazione e valutazione. La versione narrativa di tale sequenza numerata è la seguente: *il museo, al servizio della comunità di riferimento, decide i propri scopi e gli impatti desiderati (1). Quindi, guidato dai suoi principi (2), utilizza le risorse di cui dispone (3) per svolgere le attività per la sua comunità, il suo pubblico e i suoi sostenitori (4) generando impatti e benefici (7). L'impegno in queste attività genera dati operativi e di valutazione (5) che possono essere incorporati negli indicatori chiave di prestazione che monitorano l'efficacia e l'efficienza del museo (6)*⁴¹.

Tali modelli, seppur differenti, condividono l'opportunità di pianificare la misurazione dell'impatto, definendo a monte gli obiettivi da perseguire. Parimenti le metodologie qui proposte prevedono il coinvolgimento degli *stakeholders* in tutte le fasi di svolgimento di un'attività, dalla pianificazione all'attuazione fino alla verifica finale. La corretta implementazione di questi processi da un lato consente di controllare, valutare e migliorare le proprie *performances*, dall'altro di ridurre le asimmetrie informative attraverso una maggiore trasparenza e una più ampia condivisione delle informazioni. Tuttavia, la loro applicazione, anche nei casi citati, rimane spesso un esercizio accademico piuttosto che una scelta consapevole del management, e non può ancora dirsi parte della gestione ordinaria dei musei. Manca, infatti, un'adeguata cultura dell'*accountability*, oltre che risorse umane preparate e competenti per l'avvio di processi anche molto complessi. Da non trascurare, inoltre, il rischio che gli strumenti di *accountability*, come ad esempio i report gestionali, vengano introdotti solo in maniera formale, senza diventare un reale strumento di supporto alle scelte dell'istituzione museale, cosa possibile quando «introdotti al di fuori di un'azione di comunicazione e formazione appropriata»⁴², in mancanza delle conoscenze e competenze necessarie per utilizzarli.

⁴⁰ Cfr. Marcon 2004; Magliacani 2008; Bernardi, Marigonda 2009; Weinstein, Bukovinsky 2009; Haldana, Lääts 2012.

⁴¹ Jacobsen 2016, p. 5.

⁴² Donato, in Donato, Visser Travagli 2010, p. 168.

2.2 Misurare la ricerca archeologica

Parallelamente alla crescente attenzione alla misurazione nella gestione degli istituti e luoghi della cultura, nel corso degli ultimi anni anche la ricerca archeologica si è avvicinata a temi e questioni per lungo tempo lontani dal campo d'azione degli archeologi. Su impulso di una richiesta di evidenza nelle politiche a sostegno della ricerca e della cultura crescente a livello internazionale⁴³, in ambito accademico ci si è avvicinati progressivamente all'economia⁴⁴, tanto che qualcuno ha iniziato a parlare di "economia dell'archeologia"⁴⁵, nella consapevolezza non solo dell'indotto generato dall'economia dei beni culturali – archeologici in questo caso –, ma anche della «minore spesa derivata da una "tutela sociale attiva" favorita da una crescita culturale e partecipativa»⁴⁶, a cui si fa riferimento anche ad apertura del presente contributo.

Questi temi diventano tanto più rilevanti quando si parla di archeologia pubblica, «processo partecipativo di costruzione di conoscenza e identità»⁴⁷, in cui l'archeologo lavora con i diversi pubblici fin dall'inizio di un progetto di ricerca e che, come dimostrano molti dei contributi presentati in questa sede, sta conoscendo un crescente sviluppo in Italia e in Europa.

Partendo dal presupposto che il coinvolgimento delle comunità di eredità nella pratica archeologica può contribuire al benessere delle comunità stesse⁴⁸, la necessità della misurazione della partecipazione e del relativo impatto comincia a farsi sentire anche nel contesto della ricerca archeologica, in linea con le indicazioni del Consiglio dell'Unione Europea sulla *participatory governance* del patrimonio culturale⁴⁹. Soprattutto, da misurare e valutare sono la consultazione e la collaborazione delle comunità fin dalla fase di definizione dei progetti di ricerca⁵⁰. La sfida, infatti, sta nel comprendere che la partecipazione non è un elemento accessorio e che non si riduce al numero delle presenze. Piuttosto, occorre riconoscere il legame tra processi partecipativi e risultati soddisfacenti.

Come sostiene Ellenberger:

applied to public archaeology, this is a strong argument for critical engagement with practice. Even the forms of public archaeology which change scholarly practice least – where archaeologists present completed research in public as experts – are often justified as

⁴³ Belfiore, Bennett 2010; O'Brien 2010, 2015; Belfiore 2012 e 2016; ICOMOS 2019.

⁴⁴ Burtenshaw 2013 e 2017; Gould, Burtenshaw 2014.

⁴⁵ Burtenshaw 2017, p. 32.

⁴⁶ Manacorda 2016, p. 29.

⁴⁷ Paterlini 2016.

⁴⁸ Sayer 2018.

⁴⁹ Council of the European Union 2014, art. 27.

⁵⁰ «The key to successful project outcomes may be to include community consultation and partnership into project design itself, but this is not an easy undertaking, and the potential for participatory initiatives to "maintain, rather than upend, existing power structures through the control or acceptable forms of, and locations for, participation" must be acknowledged» (Ellenberger, Richardson 2018, p. 77).

empowering the public with knowledge to act as citizens. Of course, usually we hope that they will act in a way that supports archaeological preservation. But if we stop at just counting how many people show up to read or listen, how do we know if our efforts are working? I don't think we do⁵¹.

La realtà è che spesso, nonostante le etichette di cui spesso si fregiano, molti progetti non sono realmente *community-based*, e difficilmente possono essere considerati sostenibili⁵².

Al fine di raggiungere gli obiettivi di *outreach* nell'ambito dell'archeologia pubblica, occorre dunque iniziare a considerare la valutazione *parte* della ricerca, ovvero inserirla nel programma stesso della ricerca. Tra i contributi più recenti sul tema, Ellenberger e Richardson⁵³ propongono di approcciare l'innovazione in quattro azioni. In primo luogo vanno meglio definiti gli obiettivi di *public engagement* da un punto di vista epistemologico, etico, politico e pratico, evitando di riflettere nelle metodologie di lavoro e di misurazione gli stessi indicatori di successo ricercati dai finanziatori e di emarginare le aspirazioni alla valutazione dei partecipanti. Secondo gli autori, dunque, il significato e le metodologie di valutazione andrebbero esaminati e discussi al pari delle modalità e delle forme pratiche di partecipazione, al fine di pervenire ad un *framework* condiviso per misurare il livello della partecipazione, utile a confrontare diversi progetti di archeologia pubblica. In secondo luogo vanno condivise le *best practices*, individuandole e tenendone conto in fase di valutazione, al fine di capire come poterle incorporare nei propri progetti. La ricognizione di tali pratiche non deve essere disciplinarmente circoscritta, ma aperta al confronto con i processi partecipativi adottati in altri ambiti (es. studi sui visitatori, attività di *community engagement*, ecc.). Inoltre, occorre essere chiari e critici sulle ragioni della valutazione dei progetti e sull'uso dei relativi risultati, segnalando problemi e situazioni difficili, senza minimizzare o ignorare le aree in cui l'impatto non è stato raggiunto e le esigenze non sono state soddisfatte. In sintesi, non bisogna avere paura di fallire, altrimenti non si può migliorare, né rispondere alle mutevoli esigenze dei propri *stakeholders*. Infine, con l'obiettivo di migliorare la collaborazione e lo scambio tra coloro che praticano archeologia pubblica, gli autori suggeriscono di fare pressione sulle organizzazioni professionali del settore, anche ai fini della stesura di linee guida etiche e professionali.

Tenendo conto di tali suggerimenti, la definizione di adeguate forme di misurazione e valutazione dei progetti di ricerca e pratica archeologica andrebbe dunque accompagnata, o meglio preceduta, da un perfezionamento della riflessione critica e teorica sugli obiettivi e sulle metodologie dell'archeologia pubblica. Come già segnalato, in Italia, ad esempio, si rileva un certo empirismo

⁵¹ Ellenberger 2016.

⁵² Richardson 2013; Coben 2014.

⁵³ Ellenberger, Richardson 2018, pp. 79-82.

che condanna l'impegno verso il pubblico alla mera pratica⁵⁴. Inoltre, nell'ottica della convenzione di Faro più volte richiamata in questo volume, la cooperazione con il territorio, ad oggi prevalentemente di tipo *top-down*, dovrebbe aprirsi ad approcci *bottom-up*, verso reali forme di co-creazione del valore capaci di attrarre nuove e ampie categorie di pubblico in un'ottica più inclusiva⁵⁵, di pervenire ad una condivisione del potere tra diversi soggetti e di generare innovazione⁵⁶.

Nell'ambito della *digital public archaeology*, ad esempio, Bollwerk individua quattro livelli di *engagement*: dalla *pubblicità*, intesa come disseminazione delle informazioni ad un vasto pubblico, alla *partecipazione*, come coinvolgimento attivo dei pubblici nei progetti, fino alla *collaborazione*, in cui gli utenti hanno voce nella definizione e nel perfezionamento degli obiettivi di alto livello e nella progettazione, e alla *co-creazione*, in cui gli utenti sono partner di pari livello nell'ideazione e implementazione di un progetto⁵⁷. Infine, la misurazione non deve essere un mero obbligo istituzionale nel contesto dei sistemi di valutazione della ricerca, ma deve rilevare l'impatto socio-economico generato. A tal proposito, se si focalizza l'attenzione sul caso dell'Italia, l'attuale sistema di valutazione della terza missione dell'università fornisce senz'altro degli stimoli⁵⁸, ma l'adesione a tali sistemi non deve mai perdere di vista la necessità di comprendere la partecipazione e non diventare un puro esercizio burocratico – spesso macchinoso e di conseguenza inutile, oltre che noioso.

3. Il futuro dell'archeologia pubblica: una questione di metodo

L'analisi dei modelli e delle prospettive di misurazione e valutazione sia dell'attività di istituti e luoghi della cultura sia della ricerca archeologica pubblica condotta in questa sede mette in luce la necessità di un approccio condiviso. Se per i musei la riflessione teorico-metodologica sul tema può dirsi ad uno stato più avanzato, affondando le radici agli inizi del millennio, nella ricerca archeologica l'esigenza della misurazione è stata posta all'attenzione degli addetti ai lavori solo di recente. In entrambi i casi, però, l'applicazione ordinaria di processi e strumenti di misurazione è ancora lungi da venire. C'è da chiedersi, inoltre, se certi modelli siano effettivamente capaci di rispondere alle esigenze della misurazione, di cogliere i fallimenti come i successi, gli impatti negativi e positivi. Dal momento che i processi non sono ancora consolidati – anzi, più spesso neanche approcciati

⁵⁴ Ripanti 2017, p. 102.

⁵⁵ Kajda *et al.* 2018, p. 14.

⁵⁶ «The end goal of co-creation is that it has to be both *co* (that is, it has to share power in some way) and *creative* (that is, we cannot just do the same things better, we need to do something *new*)» (Bollwerk 2015, p. 224).

⁵⁷ Ivi, p. 226.

⁵⁸ Cfr. ANVUR 2018, pp. 25-26.

–, sicuramente quanto verrà sperimentato sarà da perfezionare, sistemare, in alcuni casi anche ripensare. Bene, però, non ritardare ulteriormente la riflessione su questi temi, attraverso il confronto, lo scambio e la valutazione non solo di pratiche, ma anche di obiettivi e metodologie.

Anche tra i lavori presentati in questo volume, principalmente nella seconda parte, non mancano casi degni di attenzione. In particolare, val la pena citare l'esperienza di Vignale – di cui si traccia il bilancio di un decennio di attività – non solo per la capacità di instaurare un collegamento con il tessuto economico, imprenditoriale e turistico del territorio, ma anche per il processo seguito e per la relativa misurazione, a partire dalla *value-based stakeholder analysis* i cui risultati sono sintetizzati nella *Participation Polarised Chart* (PPC). Gli autori, inoltre, con uno sguardo attento alla sostenibilità sul medio-lungo periodo, non mancano di mettere in luce le criticità, in particolare giuridico-gestionali, incontrate – tra cui l'occupabilità dei singoli – e gli spazi di migliorabilità del progetto, attraverso le opportunità fornite dal *crowdfunding* e dal *crowdsourcing*.

Parimenti, anche gli esempi di archeologia comunitaria condotti nell'area sudorientale della penisola iberica propongono un primo modello di misurazione delle pratiche partecipative, che considera *inputs*, *outputs* e *outcomes* per le diverse aree di intervento: mappatura degli *stakeholders* e organizzazione dei relativi incontri; realizzazione di convegni per la presentazione dei risultati preliminari; organizzazione di visite guidate; organizzazione di *workshops* su temi specifici; realizzazione di studi sulla percezione del patrimonio culturale da parte dei residenti; coinvolgimento della popolazione negli scavi archeologici; analisi dei siti potenziali e delle caratteristiche del patrimonio culturale; promozione della partecipazione dei pubblici attraverso i *social networks*; partecipazione del team degli archeologi agli eventi popolari; realizzazione di attività educative; promozione del turismo sostenibile; mediazione nella risoluzione di conflitti; disseminazione delle informazioni a livello regionale e nazionale; sviluppo della comunicazione.

Infine, nel progetto di archeologia pubblica del contemporaneo condotto a Monforte San Giorgio (*Percorsi bioGrafici*) l'efficacia viene valutata tenendo conto di tre diversi punti di vista: la qualità del risultato, che deve contribuire al miglioramento oggettivo della qualità della vita di una comunità in un determinato luogo; il rapporto costi-benefici, con particolare riferimento alla capacità di attrarre contributi esterni senza erodere le già scarse risorse locali; e la capacità di dare visibilità ad un problema, innescando una riflessione collettiva virtuosa sulle possibilità per affrontarlo.

Sebbene gli approcci qui presentati siano in fase sperimentale o semplicemente abbozzati e molti dei quesiti suggeriti da alcune esperienze siano ancora in attesa di una risposta, i primi risultati invitano a continuare il percorso avviato.

Riferimenti bibliografici / References

- ANVUR (2018), *Linee guida per la compilazione della Scheda Unica Annuale Terza Missione e Impatto Sociale SUA-TM/IS per le Università (versione 07/11/2018)*, <https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2018/11/SUA-TM_Lineeguida.pdf>, 06.09.2019.
- Apaydin V. (2016), *Effective or not? Success or failure? Assessing heritage and archaeological education programmes – the case of Çatalhöyük*, «International Journal of Heritage Studies», pp. 828-843, <<https://doi.org/10.1080/13527258.2016.1218912>>.
- Belfiore E. (2012), “*Defensive instrumentalism*” and the legacy of New Labour’s cultural policies, «Cultural Trends», 21, n. 2, pp. 103-111, <<https://doi.org/10.1080/09548963.2012.674750>>.
- Belfiore E., Bennett O. (2010), *Beyond the “Toolkit Approach”: Arts Impact Evaluation Research and the Realities of Cultural Policy-Making*, «Journal for Cultural Research», 14, n. 2, pp. 121-142, <<https://doi.org/10.1080/14797580903481280>>.
- Belfiore E. (2016), *Cultural policy research in the real world: curating “impact”, facilitating “enlightenment”*, «Cultural Trends», 25, n. 3, pp. 205-216, <<https://doi.org/10.1080/09548963.2016.1204050>>.
- Bernardi B., Marigonda P. (2009), *Lanciare la BSC nei musei: come le «figurine» migliorano la performance*, in *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, a cura di M. Rispoli, G. Brunetti, Bologna: Il Mulino, pp. 359-385.
- Bodo C., Sacco P.L., edited by (2017), *Cultura, salute, benessere / Culture, health, wellbeing*, «Economia della cultura», XXVII, n. 2.
- Bollo A. (2013), *Measuring Museum Impacts*, Report 3, LEM – The Learning Museum, <<http://online.ibr.regione.emilia-romagna.it/I/libri/pdf/LEM3rd-report-measuring-museum-impacts.pdf>>, 06.09.2019.
- Bollwerk E. (2015), *Co-Creation’s Role in Digital Public Archaeology*, «Advances in archaeological practice», n. 3, pp. 223-234, <<https://doi.org/10.7183/2326-3768.3.3.223>>.
- Bonacchi C. (2009), *Archeologia pubblica in Italia: origini e prospettive di un ‘nuovo’ settore disciplinare*, «Ricerche Storiche», n. 2-3, pp. 329-350.
- Bovens M. (2007), *Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework*, «European Law Journal», 13, n. 4, pp. 447-468.
- Burtenshaw P. (2013), *The Economic Capital of Archaeology: Measurement and Management*, Thesis submitted for Doctor of Philosophy (PhD), London: University College London, Institute of Archaeology, <<http://discovery.ucl.ac.uk/1416288/1/Burtenshaw%20Vol.%201%20Economic%20Capital%20of%20Archaeology%20PUBLIC.pdf>>, 06.09.2019.
- Burtenshaw P. (2017), *Economics in public archaeology*, in *Key Concepts in Public Archaeology*, edited by G. Moshenska, London: UCL Press, pp. 31-42.

- Carrosio G., Moro G., Zabatino A. (2018), *Cittadinanza attiva e partecipazione*, in *Riabitare l'Italia. Le aree interne tra abbandoni e riconquiste*, a cura di A. De Rossi, Roma: Donzelli, pp. 435-456.
- Cerquetti M. (2017), *From value assessment to public value creation and measurement in the museum sector. Theoretical approaches and critical issues in a changing world*, in *Bridging theories, strategies and practices in valuing cultural heritage*, edited by M. Cerquetti, Macerata: eum, pp. 121-147.
- Cerquetti M., Nanni C., Vitale C. (2019), *Managing the landscape as a common good? Evidence from the case of "Mutonia" (Italy)*, «Land Use Policy», n. 87, pp. 1-11, <<https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.104022>>.
- Cicerchia A. (2017a), *Culture and Wellbeing. Theory, methodology, stories and other challenges: an itinerary*, Reflection Paper n. 4, Culture Action Europe.
- Cicerchia A. (2017b), *Assessing the impact of culture on well-being: from indicators to narratives, and back*, in *Bridging theories, strategies and practices in valuing cultural heritage*, edited by M. Cerquetti, Macerata: eum, pp. 181-195.
- Coben L.S. (2014), *Sustainable Preservation: Creating Entrepreneurs, Opportunities, and Measurable Results*, «Public archaeology (Online)», 13, n. 1-3, pp. 278-287, <<https://doi.org/10.1179/1465518714Z.00000000072>>.
- Consiglio S., Zabatino A. (2015), *L'innovazione sociale per la rinascita del patrimonio dimenticato*, in *Sud innovation. Patrimonio Culturale, Innovazione Sociale e Nuova Cittadinanza*, a cura di S. Consiglio, A. Riitano, Milano: FrancoAngeli, pp. 69-102.
- Council of the European Union (2014), *Council conclusions on participatory governance of cultural heritage*, «Official Journal of the European Union», C 463/1, <[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014XG1223\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014XG1223(01)&from=EN)>, 06.09.2019.
- Covatta L., Cammelli M. (2013), *I beni e le attività culturali*, in *Per il governo del Paese. Proposte di politiche pubbliche*, Bagno a Ripoli: Passigli, pp. 295-300.
- Dal Maso C., a cura di (2018), *Racconti da museo. Storytelling d'autore per il museo 4.0*, Bari: Edipuglia.
- Dal Maso C., Ripanti F. (2015), *Archeostorie. Manuale non convenzionale di archeologia vissuta*, Milano: Cisalpino.
- Donato F., Visser Travagli A.M. (2010), *Il museo oltre la crisi. Dialogo fra museologia e management*, Milano: Electa.
- Ellenberger K. (2016), *The Case for Critical Evaluation of Outreach Approaches in Archaeology*, Binghamton: MAPA – Master of Arts in Public Archaeology at Binghamton University, <<https://mapabing.org/2016/03/16/the-case-for-critical-evaluation-of-outreach-approaches/>>, 06.09.2019.
- Ellenberger K., Richardson L.-J. (2018), *Reflecting on evaluation in public*

- archaeology*, «AP: Online Journal in Public Archaeology», n. 8, pp. 65-94.
- Feliciati P., a cura di (2016), *La valorizzazione dell'eredità culturale in Italia*, Atti del convegno di studi in occasione del 5° anno della rivista (Macerata, 5-6 novembre 2015), «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», Supplementi, n. 5.
- Gould P.G., Burtenshaw P. (2014), *Archaeology and Economic Development*, «Public Archaeology», 13, n. 1-3, pp. 3-9, <<https://doi.org/10.1179/1465518714Z.000000000075>>.
- Haldana T., Lääts K. (2012), *The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for Museums*, in *Best Practices in Management Accounting*, edited by G.N. Gregoriou, N. Finch, London: PalgraveMacmillan UK, pp. 232-252.
- Hills D., Sullivan F. (2006), *Measuring Public Value 2: Practical Approaches*, London: The Work Foundation.
- ICOMOS (2019), *European quality principles for EU-funded interventions with potential impact upon cultural heritage*, Charenton-le-Pont: International Council on Monuments and Sites, <http://openarchive.icomos.org/2083/1/European_Quality_Principles_2019_EN.PDF>, 06.09.2019.
- Jacobsen J.W. (2016), *Measuring Museum Impact and Performance. Theory and Practice*, Lanham-Boulder-New York-London: Rowman & Littlefield.
- Kajda K., Marx A., Wright H., Richards J., Marciniak A., Salas Rossenbach K., Pawleta M., van den Dries M.H., Boom K., Guermandi M.P., Criado-Boado F., Barreiro D., Synnestvedt A., Kotsakis K., Kasvikis K., Theodoroudi E., Lüth F., Issa M., Frase I. (2018), *Archaeology, Heritage, and Social Value: Public Perspectives on European Archaeology*, «European Journal of Archaeology», 21, n. 1, pp. 96-117, <<https://doi.org/10.1017/eea.2017.19>>.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1996a), *The Balanced Scorecard*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1996b), *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, «Harvard Business Review», January-February, pp. 75-85.
- Magliacani M. (2008), *La balanced scorecard del museo: il caso “Santa Maria della Scala” di Siena*, in *La Balanced Scorecard per l'attuazione della strategia nelle Pubbliche Amministrazioni. Teoria, casi ed esperienze*, a cura di A. Riccaboni, C. Busco, A. Bacci, G. Del Medico, Arezzo: Knowitá, pp. 341-371.
- Manacorda D. (2016), *Archeologia*, in *Economia e gestione dell'eredità culturale. Dizionario metodico essenziale*, a cura di M. Montella, Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwer, pp. 24-29.
- Marcon G. (2004), *La gestione del museo in un'ottica strategica: l'approccio della balanced scorecard*, in *Misurare e comunicare i risultati*, a cura di B. Sibilio Parri, Milano: FrancoAngeli, pp. 21-56.
- Marcon G., Sibilio Parri B. (2016), *Accountability*, in *Economia e gestione*

- dell'eredità culturale. Dizionario metodico essenziale*, a cura di M. Montella, Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwer, pp. 200-204.
- Matter&Co (2012), *Guida al Ritorno Sociale sull'Investimento SROI*, The SROI Network e Human Foundation, <https://www.humanfoundation.it/wp-content/uploads/2019/07/SROI-Guide_ITA_completa.pdf>, 06.09.2019.
- Montella M. (2016), *La Convenzione di Faro e la tradizione culturale italiana*, in Feliciati 2016, pp. 14-17.
- Monti S., a cura di (2015), *Cultural accountability. Una questione di cultura*, Milano: FrancoAngeli.
- Munley M.E. (2013), *Evaluating Public Value: Strategy and Practice*, in Scott 2013, pp. 45-61.
- Nizzo V. (2019), *Comunicare il Museo Etrusco*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 20, pp. 451-487.
- 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.
- O'Brien D. (2015), *Cultural value, measurement and policy making*, «Arts & Humanities in Higher Education», 14, n. 1, pp. 79-94, <<https://doi.org/10.1177/1474022214533892>>.
- OECD, ICOM (2019), *Cultura e sviluppo locale: massimizzare l'impatto. Una guida per le amministrazioni locali, le comunità e i musei*, <<http://www.oecd.org/cfe/leed/OECD-ICOM-GUIDE-MUSEUMS-IT.pdf>>, 06.09.2019.
- Osborne D., Gaebler T. (1993), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*, New York: Penguin.
- Paterlini A. (2016), *Che cos'è l'archeologia pubblica*, <<http://www.archeostorie.it/che-cose-l-archeologia-pubblica/>>, 06.09.2019.
- Pavan-Woolfe L., Pinton S., a cura di (2019), *Il valore del patrimonio culturale per la società e le comunità. La Convenzione del Consiglio d'Europa tra teoria e prassi*, Padova: Linea.
- Pinton S. (2018), *The Faro Convention, the Legal European Environment and the Challenge of Commons in Cultural Heritage*, in *Cultural Heritage. Scenarios 2015-2017*, edited by S. Pinton, L. Zagato, Venezia: Edizioni Ca' Foscari, pp. 315-333.
- Pinton S. (2019), *La Convenzione di Faro: alcuni profili di diritto internazionale*, in Pavan-Woolfe, Pinton 2019, pp. 73-98.
- Richardson L. (2013), *A Digital Public Archaeology?*, «Papers from the Institute of Archaeology», 23(1), n. 10, pp. 1-12, <<http://dx.doi.org/10.5334/pia.431>>.
- Ripanti F. (2017), *Italian public archaeology on fieldwork: an overview*, «Archeostorie. Journal of Public Archaeology», n. 1, <https://doi.org/10.23821/2017_4a>.
- Sacco P. (2017), *Appunti per una definizione di "Welfare culturale"*, «Il

- Giornale delle Fondazioni», 16 marzo, <<https://secondowelfare.it/terzo-settore/appunti-per-una-definizione-di-welfare-culturale.html>>, 06.09.2019.
- Sayer F. (2018), *Understanding Well-Being. A Mechanism for Measuring the Impact of Heritage Practice on Well-Being*, in *The Oxford Handbook of Public Heritage Theory and Practice*, edited by A.M. Labrador, Silberman N.A., Oxford: Oxford University Press, pp. 387-403.
- Scott C.A., edited by (2013), *Museums and Public Value. Creating Sustainable Futures*, Farnham: Ashgate.
- Solima L. (2018), *Management per l'impresa culturale*, Roma: Carocci.
- Spence D., Wareham T., Bressey C., Bam-Hutchison J., Day A. (2013), *The Public as Co-producers: Making the London, Sugar and Slavery Gallery, Museum of London Docklands*, in Scott 2013, pp. 95-109.
- Tuck F., Dickinson S. (2014), *The Economic Impact of Museums in England*, prepared by TBR's Creative & Cultural Team in partnership with Pomegranate LLP and Scott Dickinson & Partners Ltd, <https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Economic_Impact_of_Museums_in_England_report.pdf>, 06.09.2019.
- Viganò F., Lombardo G. (2018), *L'impatto sociale generato dai musei. L'applicazione della metodologia SROI*, in *Ambienti digitali per l'educazione all'arte e al patrimonio*, a cura di A. Luigini, C. Panciroli, Milano: FrancoAngeli, pp. 332-350.
- Volpe G. (2019), *Il bene nostro. Un impegno per il patrimonio culturale*, Bari: Edipuglia.
- Weinstein L., Bukovinsky D. (2009), *Use of the Balanced Scorecard and Performance Metrics to Achieve Operational and Strategic Alignment in Arts and Culture Not-for-Profits*, «International Journal of Arts Management», 11, n. 2, pp. 42-55.
- Whelan G. (2015), *Understanding the social value and well-being benefits created by museums: A case for social return on investment methodology*, «Arts & Health. An International Journal for Research, Policy and Practice», 7, n. 3 (*Culture, Museums and Wellbeing*), pp. 216-230, <<https://doi.org/10.1080/17533015.2015.1065574>>.
- Zabatino A. (2015), *Storie di innovazione spontanea e necessaria*, in *Sud innovation. Patrimonio Culturale, Innovazione Sociale e Nuova Cittadinanza*, a cura di S. Consiglio, A. Riitano, Milano: FrancoAngeli, pp. 25-68.
- Zagato L. (2019), *Alcune considerazioni su partecipazione e comunità patrimoniali*, in Pavan-Woolfe, Pinton 2019, pp. 125-136.
- Zamagni S., Venturi P., Rago S. (2015), *Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali*, «Impresa Sociale», 6. n. 12, pp. 77-97.

JOURNAL OF THE DIVISION OF CULTURAL HERITAGE
Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
University of Macerata

Direttore / Editor in-chief
Pietro Petrarola

Texts by

Francesca Amirante, Nadia Barrella, Kristin M. Barry,
Gian Pietro Brogiolo, Jean-Michel Bruffaerts,
Giuliana Calcani, Mara Cerquetti, Alexandra Chavarría Arnau,
Sandra Costa, Lara Delgado Anés, Caterina De Vivo,
Patrizia Dragoni, Raffaella Fontanarossa, Elisabetta Giorgi,
Luca Luppino, Massimo Maiorino, Samanta Mariotti,
Nina Marotta, José María Martín Civantos, Carolina Megale,
Lucia Molino, Stefano Monti, Maria Luigia Pagliani, Caterina Paparello,
Chiara Piva, Francesco Ripanti, Federica Maria Chiara Santagati,
Ludovico Solima, Emanuela Stortoni, Giuliano Volpe, Enrico Zanini

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/index>

eum edizioni università di macerata



ISSN 2039-2362
ISBN 978-88-6056-622-5

Euro 25,00