

Evaluating and monitoring the economic and socio-environmental impacts of projects in Special Public-Private Partnerships: case study application on the Benedictine Monastery in Catania

Giovanna Acampa¹, Marco Biolatti², Francesco Mannino³, Alessio Pino^{4,*}, Debora Violi⁵

¹ Department of Architecture, University of Florence, Via della Mattonaia 14, 50122 Florence, Italy; giovanna.acampa@unifi.it

² Department of History, Cultural Heritage, Education and Society, University of Rome "Tor Vergata", Via Columbia 2, 00133 Rome, Italy; marco.biolatti@gmail.com

³ Officine Culturali Società Cooperativa Sociale, Piazza Dante Alighieri 32, 95124 Catania, Italy; francesco.mannino@officineculturali.net

⁴ Department of Engineering and Architecture, University of Enna "Kore", Cittadella Universitaria, 94100 Enna, Italy; alessio.pino@unikorestudent.it

⁵ Confcooperative Cultura Turismo Sport, Via Torino 146, 00184 Rome, Italy; violi.d@confcooperative.it

* corresponding author

Keywords

PSPP, partnership, indicators, monitoring, economic, social, environmental dimension

Abstract

Special Public-Private Partnerships (SPPP), governed by Article 134, paragraph 2, of the Public Procurement Code (Legislative Decree of March 1, 2023, No. 36), represent a flexible instrument for public and private entities to enhance and manage cultural heritage with a long-term perspective and to generate economic and social value. Their growing adoption, particularly by local authorities and by cooperatives and third-sector organizations has often developed in the absence of shared references for the evaluation of the effects generated. The main critical issues concern the fragmentation of implementation practices and, above all, the lack of structured tools for monitoring social, environmental, and economic impacts. This study aims to conduct a critical analysis of the indicators that can be used to monitor the effects of SPPP, organizing categories for the classification of current practices and associating them with indicators relevant to the economic, social, and environmental dimensions. The resulting set of indicators is then tested on the case study of the Benedictine Monastery of Catania, subject of an SPPP established between the University of Catania and the social cooperative Officine Culturali. The experimentation allows a tangible verification of the applicability, consistency, and operational effectiveness of the identified indicators. The ultimate goal is to contribute to the definition of a structured, transferable, and comparable monitoring system, capable of providing a robust reading of the impacts generated by SPPP and strengthening transparency and accountability in public action within cultural valorization processes.

1. Introduction

Among the transitions that characterize the contemporary period from the 1980s to the present, the evolution of the relationship between individuals and common goods is often not sufficiently explored. This timeframe has witnessed the multiplication of commons, «shared and accessible resources for all» (Hardin, 1968), which came to include urban, digital, and cultural or symbolic goods, assuming a stronger ideological value, to the point of being defined as “legal and political instruments of resistance to neoliberalism” (Mattei, 2011) and as part of a new political paradigm that “offers a polycentric and collaborative alternative to the failures of the state and the market in resource management” (Iaione, 2016).

Similarly, the model of *homo oeconomicus*, now seen as “a profoundly impoverished human being” (Sen, 1977), began to be replaced by that of *homo reciprocus*, “the subject who acts also driven by relational motivations and mutual recognition” (Zamagni, 2004).

It is in this context that the dialectic between privatization and shared social management, which characterizes the genesis of legal institutions in Italy and Europe during this period, must be framed. If in the 1980s and 1990s the construction of infrastructures and austerity policies had led to large-scale privatizations, “presented as inevitable in order to reduce public debt and relaunch competitiveness, but which in reality weakened democratic control over fundamental resources” (Crouch, 2011) both in Europe and in Italy, although here “privatization was often a gradual process, carried out through partial sales, mergers, and the creation of mixed-capital companies” (Florio, 2004), in which the private actor was a “for-profit entity, required to operate according to criteria of economic efficiency and profitability, not in the interest of the collective” (Berta, 2006) and the “enhancement of heritage” reflected an economistic vision that transformed collective resources into opportunities for rent extraction, according to market logics” (Mattei, 2011).

In the 21st century, however, new legal institutions emerged, characterized by logics of “civic self-management” (Iaione, 2016), “institutionalization of cooperation between the public and the community” (Ostrom, 2005), and “fiduciary partnership” (Bruni & Zamagni, 2005). On the other hand, the connection between the public and private sectors often represents a main driver for the development of various types of initiatives (Scaffidi et al., 2024), particularly cultural ones (Micelli et al., 2024), since heritage and public space, in their nature as intersections of flows and planning, represent a multi-actor stage whose synergies can give rise to a broad and multifaceted generativity of ideas (Careri et al., 2021).

These new types include the French *Contrats à impact social* (Pellizzari & Muniesa, 2022), the Northern European Institutionalised Public-Community Partnership (IPCP) (Müller & Bachtler, 2025), and, in Italy, the co-programming and co-planning introduced by the *Third Sector Code* (*Codice del Terzo Settore*).

In recent years, the Special Public-Private Partnership (*Partenariato Speciale Pubblico-Privato*, PSPP), introduced with Legislative Decree No. 50 of April 18, 2016, and confirmed by Legislative Decree No. 36 of March 1, 2023, has emerged in Italy as an innovative instrument for the shared management of public goods, particularly cultural heritage, with the goal of producing lasting social and cultural value (Grano et al., 2024). The legislator has made available to public administrations an institution which, being included in the Public Procurement Code (*Codice dei Contratti Pubblici*), is applicable to all economic operators and is therefore not limited to the Third Sector alone. It also fosters the involvement of local communities, associations, foundations, and other enterprises in the enhancement of common goods, according to the principles recognized by the Faro Convention on the Value of Cultural Heritage for Society. The purpose is not exclusively profitability but also care, accessibility, and collective use of public heritage, often in contexts of urban regeneration or territorial marginality (Marucci, 2025). PSPPs are characterized by their long duration, greater implementation flexibility, fiduciary and collaborative logic, and the production of social value. The objective is not to transfer a service to a more efficient actor but to activate co-management processes capable of generating economic and social value (Rossitti et al., 2022): inclusion, urban regeneration, cultural innovation, local development, and strengthening community bonds.

However, this generative ambition clashes with a structural weakness of the model: the absence of shared criteria for impact measurement. To date, no public or regulatory system clearly defines what results should be expected from a PSPP, how to evaluate them, and on what basis to compare experiences. In many cases, measurement is left to the autonomy of the partners or entrusted to generic indicators, often unable to capture the transformative complexity of projects. This gap generates at least two critical effects: on the one hand, it makes it difficult for administrations to transparently account for the effectiveness of interventions, especially to citizens and control bodies; on the other hand, it limits the possibility of learning from existing cases, hindering the construction of scalable good practices. It should also be noted that, in many cases, the definition of indicators is left to a bottom-up co-definition process to allow for the full expression of the communities involved (Cerreto et al., 2025) through the determination of objectives. Nevertheless, the identification of a common language for the evaluation of results offers complementary opportunities in terms of comparison and external validation (Baratta et al., 2023). Furthermore, they can serve as guidelines and general orientations (Acampa & Pino, 2024a) aimed at stimulating new initiatives by anticipating the characteristics that enable their successful outcomes (Acampa & Pino, 2024b).

The work presented here aligns with this research theme: the objective is to propose a system of indicators for the *ex-post* evaluation and monitoring of the economic, social, and environmental impacts of PSPP, which can serve as support during the design phase of such agreements. This research is carried out in collaboration with *Confcooperative* (*Confcooperative, Confederazione Cooperative Italiane*), the main representative organization of the cooperative sector in Italy, which actively promotes the use of PSPP as an instrument for the sustainable management and enhancement of widespread cultural heritage. What is presented in this article can be summarized in the following operational phases:

- Experimental identification of a taxonomy of functions and areas of interest across existing Special Public-Private Partnerships;
- Review of the indicators usable in existing methodologies, in the literature, and in operational practice;
- Definition of indicator sets specific to each function and domain;
- Experimentation/pilot testing of the indicator system on a PSPP case study.

Each of these operational phases is addressed in a dedicated paragraph within this article. It should be noted that, with regard to the experimentation, the selected case study is the Benedictine Monastery of Catania, managed within the framework of a Special Public-Private Partnership signed between the University of Catania and the social cooperative Officine Culturali.

The choice to build an indicator system articulated along the social, economic, and environmental dimensions responds to the need to capture the intrinsically multidimensional nature of PSPP. As instruments aimed at the production of public value, they do not generate only material or occupational benefits, but also activate transformations in community ties, organizational models, and the ecological sustainability of the territories involved. The three selected dimensions therefore reflect an integrated approach, consistent with the framework of the Sustainable Development Goals (SDGs) and with the most recent practices of social and territorial impact assessment at the European level. The indicator system presented in this article will represent an initial basis for widespread applications and adaptations in other Italian contexts, with the aim of achieving a methodology tailored to the national context.

2. Materials and methods

2.1. Special Public-Private Partnership

The Special Public-Private Partnership was first introduced in the *old* Public Procurement Code (Legislative Decree No. 50 of April 18, 2016), in paragraph 3 of Article 151. The provision reflected

the legislator's intent to provide an opportunity to enhance cultural heritage through stronger collaboration between the owner (public body) and the private sector. Thus, a special form of partnership was created, providing simplified procedures for public administrations to identify private partners for the protection and enhancement of immovable cultural assets. This institution made it possible to respond to the need for new collaborative formulas between public and private actors with the aim of pursuing public interest as co-actors, each within their own role (Milella, 2024).

Compared to traditional concession procedures, the PSPP not only allows public administrations to initiate the procedure on their own initiative (top-down mode) but also encourages proactive proposals from the private sector (bottom-up mode). In this way, the role of communities in the enhancement of cultural heritage is emphasized and placed at the center (D'Isanto, 2023), fostering shared responsibility between the parties as a result of consultation phases and a dedicated technical committee established to develop and update the agreement even after its signing.

In line with the implementation of the "Italia Domani" plan within the National Recovery and Resilience Plan (NRRP), in 2023 the Italian Government approved the new Public Procurement Code (Legislative Decree No. 36 of March 31, 2023), which reconfirmed the instrument of the PSPP, explicitly referred to in paragraph 2 of Article 134. The new Code broadens the scope of application of the PSPP, which can concern not only the protection but also the enhancement of cultural assets, and whose object now includes not only immovable assets but also movable ones (Vettori, 2024).

Unlike the co-programming and co-planning processes set forth in Legislative Decree No. 117/2017, which are exclusively reserved for Third Sector entities registered in the National Register, the PSPP can be employed by a broader range of actors, both non-profit and those oriented towards pursuing commercial and economically advantageous purposes. Among these actors are cooperatives, which have been key players in a significant number of PSPP agreements signed to date and whose trade associations have promoted numerous initiatives.

Among these initiatives is the creation of the National Observatory on Special Public-Private Partnership promoted by ANCI (*Associazione Nazionale Comuni Italiani* – National Association of Italian Municipalities) in collaboration with the Alliance of Italian Cooperatives – the national coordination body composed of the three main cooperative federations (*Agci*, *Confcooperative*, *Legacoop*) – and with the National Third Sector Forum. The Observatory also benefits from the collaboration of the Department of Management at the University of Turin.

After its first year of observation, the research group catalogued 92 cases of PSPP across Italy. The largest share is represented by 31 projects supported within the framework of the *Complementary Fund for Earthquake-Affected Areas 2009–2016*. Of these ninety-two experiences, 45 cases identified a partner and proceeded to define an agreement. The Observatory has 35 signed agreements in its archive.

An analysis of the texts of the agreements and related documents (such as public notices for the initiation of procedures, final projects approved by public administrations, and presentations prepared by private partners) reveals the object of the partnerships and the activities that the private party undertakes to implement under the agreement. The main ones are set out in Table 1 below.

In most cases, the focus lies on the enhancement, management, and, where applicable, protection of a single cultural asset. In the case of the Special Public-Private Partnerships developed within the area affected by the Central Italy earthquake, these initiatives are instead oriented towards building a development plan for a wider area, involving multiple partner municipalities, which make available some of their publicly owned cultural assets for the creation of cultural and tourist itineraries. Some PSPPs also contemplate the development of new commercial activities within the cultural asset, provided that they remain consistent with the primary objective of enhancing the cultural asset at the center of the Partnership.

To contribute to the identification of common guidelines for the monitoring and impact assessment of PSPPs, the research group analyzed the available agreements to determine whether they included indicators useful for identifying impacts in economic, social, occupational, cultural,

Table 1. List of the main activities covered by the Special Public-Private Partnerships, developed from the analysis and synthesis of a review of Partnership Agreements

Main activities covered by Italian Special Public-Private Partnerships (2025)	
Custody of the cultural asset	Organization of events, theatrical performances, and cultural festivals
Ordinary maintenance of the asset	Sale of goods (bookshop, etc.)
Extraordinary maintenance of the asset	Educational services
Restoration and redevelopment interventions	Organization of advanced training activities
Management and enhancement of green areas	Research and experimentation activities to increase active cultural participation of communities
Organization of guided tours, both for tourists and for the local population	Creation of sustainable accommodation solutions
Organization of exhibitions and museum installations	Collaboration in the creation of tourist products
Digital services for access and use	Business incubation and support services

and tourism-related terms.

An initial review revealed that the agreements themselves do not explicitly include any indicators. Instead, the identification of such tools is generally deferred to technical committee meetings or, in most cases, included in the final projects approved between the parties, as provided in the agreement templates disseminated by the commissioner's office dedicated to the post-earthquake reconstruction in Central Italy (2009–2016).

Focusing on the partnership projects, it emerges that the main indicators explicitly mentioned concern the economic dimension (e.g., private-sector investments, total project cost), cultural and tourism consumption (e.g., number of visitors, event participants, tourists, tourist packages sold), and employment and entrepreneurship (e.g., new jobs created, new enterprises launched).

2.2. Methodologies and indicators

The analysis of the indicators focused on those related to *ex-post* evaluation and the monitoring of social, economic, and environmental impacts. In particular, the following were considered:

- Commonly used methodologies, where a systematization of indicators already existed, in particular DOTS (Development Outcome Tracking System) and SROI (Social Return on Investment);
- Sets of indicators not associated with a specific methodology but frequently used for the multidimensional evaluation of impacts, such as the BES (Benessere Equo e Sostenibile – Equitable and Sustainable Wellbeing) indicators and the pool of indicators from the IRIS+ platform;
- Sets of indicators developed in recent research as syntheses of existing indicator systems, such as SEIE (Social Enterprise Impact Evaluation);
- Sets of indicators specific to the tourism and cultural sectors, as these are a distinctive feature of PSPPs given their focus on cultural and historical assets. These include the ISTAT indicators for Development Policies (2022) relating to the Culture and Tourism Sectors, the European Tourism Indicator System (ETIS), the UNESCO indicators included in the 2030 Agenda through Culture 2030, and the indicators proposed in the framework

of the Horizon project SoPHIA – Social Platform for Holistic Heritage Impact Assessment for the sustainable management of cultural heritage.

2.2.1. Development Outcome Tracking System

The Development Outcome Tracking System (DOTS) was developed by the International Finance Corporation (IFC) (Ivanov et al., 2020) to standardize the monitoring of results from private sector projects. DOTS is based on a coherent structure of indicators divided into four key dimensions: financial performance, economic performance, environmental and social performance, and impact on private sector development. Indicators are selected according to the intervention sector and include both quantitative metrics (e.g., revenues, taxes paid, emissions avoided) and qualitative ones (e.g., improved governance, innovations introduced). Data are collected during the implementation phase through operational reports and interviews, and periodically evaluated according to criteria of comparability and sectoral relevance (Holzapfel, 2014). Regarding the economic component, DOTS further subdivides indicators according to the subjects affected by impacts, namely society at large, clients, employees, suppliers, and government, for a total of 70 indicators. In contrast, the section on social and environmental performance is more compact, with no further subdivisions and comprising 26 indicators.

DOTS is useful for its specific articulation of indicators tailored to various types of activities (distinguishing agriculture, infrastructure, health and education, extractive, and manufacturing sectors), each provided with detailed tools to quantify economic effectiveness in terms of volume of impact (e.g., number of patients treated, number of containers in port traffic). Regarding social and environmental indicators, DOTS is more focused on welfare and health (including monetary indicators such as contributions to local education facilities, or number of procedures for public health), but appears less developed in formulation: for instance, concerning energy and the environment, it only includes binary indicators regarding the presence of energy efficiency, renewable energy, and pollution management practices.

2.2.2. Social Return On Investment

SROI (Social Return on Investment) has been employed as a valuation method to estimate the social value generated by projects, translating social, environmental, and economic outcomes into monetary units (Arvidson et al., 2013). The methodology is structured in six stages: (1) defining the scope and engaging stakeholders, (2) mapping outcomes through a theory of change, (3) assigning indicators and data collection, (4) attributing monetary values to outcomes, (5) calculating the net impact value, (6) verifying and reporting results (Milar & Hall, 2013).

SROI indicators are grouped by outcome categories and chosen with the active participation of stakeholders, including both intentional and unintentional effects. The method clearly distinguishes between input, output, outcome, and impact, integrating concepts such as deadweight, attribution, displacement, and drop-off to isolate the net effect of the intervention (Banke-Thomas et al., 2015). Evaluation concludes with the calculation of the SROI ratio, representing the social return for each monetary unit invested. The methodology is widely adopted internationally and is guided by seven core principles: engaging stakeholders, understanding changes, valuing what matters, avoiding over-claiming, transparency, and independent verification. It is used both for strategic planning and for impact communication and is supported by the Social Value International network (Maier et al., 2015).

Although the methodology does not prescribe a comprehensive, standardized set of indicators, the European project Third Sector Impact (Cunha & Benneworth, 2020) synthesized the most frequently used SROI indicators from 14 case studies. Categories relating to economic, social, and environmental impacts overlap with the sections “Economic Impacts,” “Civic Engagement,” and “Wellbeing and Quality of Life,” consisting of 7, 5, and 14 indicators respectively. No specific section dedicated to environmental impacts is included, while more attention is given to social impacts, encompassing all benefits for the quality of life of individuals involved. Unlike DOTS, SROI does

not specify categories of individuals as direct beneficiaries.

2.2.3. Equitable and Sustainable Wellbeing (BES)

Equitable and Sustainable Wellbeing (BES) is a national multidimensional measurement system developed in Italy by ISTAT in collaboration with CNEL starting in 2011, with the aim of complementing traditional economic indicators (such as GDP) with a series of fundamental dimensions for assessing the real progress of a society (ISTAT & CNEL, 2013). Officially adopted in 2013, BES is based on an integrated vision of wellbeing that includes both quantitative and qualitative aspects, taking into account environmental sustainability, intergenerational equity, social justice, and quality of life (Stiglitz et al., 2009).

The BES framework is structured into 12 core domains: health; education and training; economic wellbeing; work-life balance; social relations; politics and institutions; security; subjective wellbeing; landscape and cultural heritage; environment; innovation, research, and creativity; quality of services. Each domain is represented by a set of periodically updated statistical indicators, selected according to empirical relevance, reliability, and territorial comparability. The BES approach has significantly influenced international debates on progress measurement (OECD, 2017) and has been recognized as an advanced model for evidence-based policymaking. Since 2016, some BES indicators have been integrated into the national economic and financial planning cycle (DEF), contributing to the assessment of the distributive and environmental effects of public policies. Thus, BES functions not only as an analytical tool but also as an operational guide for public governance oriented toward sustainability and equity (MEF, 2018).

The economic dimension is reflected in the category "Economic Wellbeing," with 9 indicators, and in "Work-Life Balance," with another 9, which also includes social aspects such as "Job Satisfaction." Social aspects are central to BES and appear transversally across almost all domains; however, the most relevant are "Security" (7 indicators), "Politics and Institutions" (10 indicators, representing perceived closeness to democratic tools and institutions), "Subjective Wellbeing" (4 indicators), and "Social Relations" (6 indicators, measuring the presence of a satisfying and healthy social environment). Environmental aspects are investigated by the "Environment" domain (9 indicators), which considers both quantitative factors (pollution, including PM2.5 levels and municipal waste production, renewable energy production) and psychological aspects such as "Satisfaction with the environmental situation" and "Concern for biodiversity loss," consistent with BES's subjective-based approach. Notably, BES also includes a category dedicated to "Landscape and Cultural Heritage" (6 indicators), which links environmental aspects (e.g., "Pressure from extractive activities," "Impact of forest fires") with ethnocultural valorization (e.g., "Prevalence of agritourism enterprises").

It should be noted that BES indicators are designed for application at territorial levels rather than for individual initiatives; therefore, adapting them to measure project-level impacts requires reinterpreting items according to the initiative's specific contribution. For example, indicators under "Politics and Institutions" may be reframed as measures of perceived democracy and participation within an organization, reflecting also its relationship with political decision-making bodies.

2.2.4. Social Enterprise Impact Evaluation

The Social Enterprise Impact Evaluation (SEIE) is a system of indicators developed in a recent research work (Zamagni et al., 2015) for assessing the impacts of social enterprises. It was formulated following an analysis of several systems, methods, and indicators, including CBA (Florio et al., 2016), the Dalberg Approach (Mirabile and Grieco, 2021), and CARS (Anderson and Reiser, 2021). The framework serves as a tool for identifying the contributions of social enterprises across multiple domains, drawing from broader existing methodologies the indicators most suitable for this type of activity and its most significant aspects. The resulting grid consists of seven domains, with a total of 50 indicators: Economic Sustainability, Promotion of

Entrepreneurship, Democratic and Inclusive Governance, Worker Participation, Employment Resilience, Community and Territorial Relations, and Consequences on Public Policies.

Unlike other sets of indicators presented, the SEIE is specifically designed for social enterprises. It is therefore characterized primarily by a more detailed analysis of the multidimensional aspects related to employment, examined in light of the social generativity connected to participation, entrepreneurship, and the development of local and territorial relationships. Particularly interesting is the category “Consequences on Public Policies,” which lies at the intersection of the social and economic dimensions. It positively evaluates “Areas of collaboration with other institutions” as well as the “Increased efficiency resulting from the outsourcing of offered services,” viewing the promotion of networking as a means to achieve economies of scale through process optimization.

Another relevant element is the indicator “Presence of systems for collecting employee feedback,” which serves, on one hand, as a prerequisite for various other indicators in the model related to subjective perception, and, on the other, is included within the category “Worker Participation,” recognizing the inclusion of methods based on qualitative data collection as a significant factor in fostering a sense of belonging. The category “Economic Sustainability” is entirely dedicated to the economic dimension of impacts. Conversely, the environmental dimension appears to be much less represented: the only indicators reflecting this aspect are two within the category “Community and Territorial Relations,” namely “Regeneration of community assets” and “Environmental sustainability policies and related tools.” Finally, it should be noted that the methodology employs a Likert scale with scores ranging from 1 to 5 for all indicators, yet lacks a quantitative measurement of impacts.

2.2.5. IRIS+

The IRIS+ system, developed by the Global Impact Investing Network (Global Impact Investing Network, 2019), is a global standard for the selection, classification, and use of indicators aimed at measuring the social, environmental, and economic impact of impact investments and initiatives. IRIS+ provides a structured catalog of indicators consistent with international frameworks such as the Sustainable Development Goals, the GIIN Core Metrics Set, and the OECD/DAC principles for evaluating development effectiveness (Bouri, 2011). IRIS+ indicators are organized into impact themes and strategic goals, allowing users to select sets of indicators aligned with their specific objectives. Each indicator is accompanied by a standardized definition, data collection methods, units of measurement, and references to complementary standards (e.g., GRI, SASB, SDG Targets). The adoption of the IRIS+ system enables greater comparability, transparency, and accountability in impact measurement activities and is recognized as a global benchmark in the field of impact investing (Jackson, 2013).

The system comprises 750 indicators, and its categories are structured as labels assigned to individual indicators. Among the classifications provided by these labels are:

- Category, referring to the element toward which the impact is directed, selectable among Agriculture, Air, Biodiversity and Ecosystems, Climate, Diversity and Inclusion, Education, Employment, Energy, Financial Services, Health, Real Estate, Land, Oceans and Coastal Zones, Pollution, Waste, Water, Cross-cutting, and Infrastructure;
- Impact Dimensions, referring to the element used for its measurement, selectable among What, Who, Scale, Depth, Duration, Contribution Depth, Contribution Duration, and Risk;
- Focus, selectable between Environmental and Social;
- Financial, selectable among Balance Sheet, Cash Flows, Income, and Other.

The impact categories are useful for identifying indicators based on the type of activity carried out and its corresponding domain boundaries, thereby providing specific metrics for heterogeneous types of services and sectors. Regarding the Focus, out of the 750 total indicators,

127 are categorized as “Environmental” and 119 as “Social,” with an overlap of 25. For the Financial category, 82 indicators are reported, distributed among the four measurement instruments. As demonstrated by the quantity of indicators, the system is notably comprehensive and multidimensional.

The Environmental category includes numerous precise metrics for each variable (for example, 16 indicators related to climate-altering emissions, ranging from the quantity of emissions mitigated, sequestered, avoided, or reduced, to the type of strategy adopted). It also extends to encompass the relationship with the cultural environment affected by the activity (for example, respect for the rights of indigenous populations and the ways of supporting their traditions). The Social category is equally extensive and includes assessments of corporate turnover (number of employees who left the company voluntarily or involuntarily), customer service (number of hours saved by clients thanks to the company’s products and services), gender equality (number of women on the board), empowerment (hours of learning provided to employees), human resource management (number of resolved employee reports), and racial issues (racial equity).

While the Environmental category is more comprehensive than those of the other indicator systems previously analyzed, it is worth noting that the Social category, despite encompassing most of the aspects included in those sets, does not investigate employees’ subjective and objective wellbeing, unlike BES and SROI. It also omits issues related to the hiring and employment of disadvantaged groups, as addressed in SEIE. Finally, cultural aspects are entirely absent, with no dedicated category.

2.2.6. ISTAT Territorial Indicators for Development Policies - Tourism and Culture

The Territorial Indicators for Development Policies, developed by ISTAT, represent a comprehensive measurement system aimed at monitoring and supporting cohesion and territorial development policies in Italy (Amaddeo et al., 2024). This tool was designed to provide a detailed picture of the socioeconomic and environmental characteristics of territories, allowing for comparative analyses between regions and provinces and facilitating the planning of targeted interventions. The system includes over one hundred indicators organized into thematic macro-areas, such as economic and productive development, labor market, human capital and education, infrastructure and transport networks, environment and natural resources, social inclusion, and quality of services. These indicators are designed to highlight both strengths and territorial disparities, providing an empirical basis for developing fairer public policies oriented toward reducing inequalities (Lombardi et al., 2022).

The ISTAT territorial indicators are also closely linked to the programming, monitoring, and evaluation mechanisms of European structural funds, serving as a key tool for managing resources allocated to economic and social cohesion within the framework of EU programming cycles. The availability of disaggregated and regularly updated data—accessible through the ISTAT portal—allows local authorities, central administrations, and researchers to rely on solid evidence to assess the impact of development policies and guide future intervention strategies. Similarly to the BES indicators, these indicators assess territorial, regional, and provincial contexts rather than individual initiatives; however, they can also be adapted as tools for evaluating the impacts of specific projects in relation to broader objectives.

For this purpose, the indicators related to the Culture (27 indicators) and Tourism (4 indicators) sectors are examined. A clear asymmetry emerges between the two categories, justified by the more complex branching of indicators across numerous activities and corresponding metrics within the cultural domain. The cultural indicators differentiate between museum activities, sports events, film screenings, theatrical and musical performances, and entertainment—each addressed by a specific indicator—and also include a higher level of detail, assessing, for example, employee conditions (“Share of young employees in cultural and creative enterprises,” “Volume of labor employed in the recreation and culture sector”) and state funding (“Share of expenditure on recreation and culture,” “Degree of promotion of the cultural offer by

state museums and similar institutions”). In contrast, the tourism indicators mainly concern the analysis of outcome data, such as the number of tourists by type of destination (national and regional parks/total) and by season (non-summer months/total).

2.2.7. ETIS Toolkit

The ETIS (European Tourism Indicators System) is a *toolkit* developed by the European Commission to monitor and enhance the sustainability of tourist destinations (Gasparini and Mariotti, 2021). ETIS provides a voluntary and modular framework that assists regions and tourist destinations in assessing their environmental, social, and economic performance, thereby promoting responsible tourism management. The system is composed of 42 core indicators divided into four main areas: destination management, economic value, social and cultural impact, and environmental impact. ETIS indicators are designed to support evidence-based decision-making processes, foster transparency toward stakeholders and local communities, and align with European sustainable development policies (McLoughlin et al., 2020).

As in previous cases, these indicators are conceived for application at the territorial level; therefore, it is necessary to adapt them in order to evaluate the impact of a single initiative.

2.2.8. Culture 2030

Culture 2030 is an international initiative promoted by several global organizations, including UNESCO and UCLG (United Cities and Local Governments), aimed at emphasizing the strategic role of culture in achieving the United Nations 2030 Agenda Sustainable Development Goals (UNESCO, 2019). This framework asserts that culture is not merely a specific sector but a cross-cutting and essential factor for community wellbeing, social cohesion, innovation, and environmental sustainability. Culture 2030 seeks to integrate cultural dimensions into local and global development policies by promoting indicators and guidelines that recognize the impact of culture on economic, social, and environmental aspects, while strengthening the capacity of institutions and communities to use culture as a transformative lever (World Heritage Centre, 2022). To this end, it includes a set of 22 indicators divided into four thematic areas: “Environment and Resilience,” “Prosperity and Support,” “Knowledge and Skills,” and “Inclusion and Participation” (UNESCO, 2022).

With the exception of a few more specific indicators, mostly related to economic aspects (“Expenditure on heritage,” “Household spending on culture,” “GDP related to culture”), the indicator system is not intended as a structured list of quantitative metrics. Instead, it identifies the key aspects to be investigated, allowing for flexibility in selecting detailed indicators most suitable for assessing how impacts are achieved in relation to them. Some indicators are particularly innovative and rarely included in other methodologies, such as “Artistic freedom” and “Political support for culture,” but they undoubtedly require the development of detailed (and predominantly qualitative) sub-indicators to be effectively operationalized.

2.2.9. SoPHIA Impact Assessment Model

SoPHIA – Social Platform for Holistic Heritage Impact Assessment is a project funded by the European Union’s Horizon 2020 program under the Societal Challenges call, carried out by a consortium led by Roma Tre University between 2020 and 2021. The project aimed to develop an integrated assessment model for the management of cultural heritage sites, designed to examine the impacts of each intervention across six main dimensions or domains: Social Capital and Governance, Sense of Place, Quality of Life, Education, Creativity and Innovation, Work and Prosperity, and Protection. For each domain, up to six sub-themes are defined, each associated with key issues corresponding to quantitative indicators. The framework also considers cross-cutting issues that intersect multiple themes. Since the indicators are conceived to evaluate individual physical, managerial, and/or organizational interventions, they operate on a before/after temporal horizon. Unlike other cultural indicator systems, however, they are designed

for the management of a single site, making them particularly coherent and relevant to the research domain.

Among the six domains, Social Capital and Governance and Quality of Life include several aspects related to the social dimension, focusing on the positive impact that cultural heritage exerts on the people involved—workers, visitors, clients, and local enterprises that establish generative relationships benefiting the surrounding territory influenced by the activity. A recurring element across SoPHIA indicators, especially within these two domains, is diversity. Many indicators (e.g., “Number and characterization of visitors,” “Ratio between social/demographic groups of participants,” “Demography of inhabitants in terms of income and education level”) focus on assessing the degree of differentiation among visitors, workers, and local residents in terms of ethnicity, gender, and income—recognizing a broad, non-segregated audience as a value to be preserved.

The environmental dimension, by contrast, is primarily addressed within the Protection category. Notably, in this model, environmental impact is not measured in terms of outcomes (except for the indicator “Trend in travel expenditure,” aimed at measuring an actual footprint); instead, the emphasis is placed on management. In most indicators, the economic and operational commitment dedicated to environmental issues is measured (e.g., “Total expenditure on biodiversity protection,” “Total funds dedicated to creating green infrastructure and transitioning to sustainable management practices,” “Total funds allocated to staff training in sustainable management practices,” “Number of partnerships and agreements established with local partners for tangible and intangible resources”). On one hand, this approach enables an objective evaluation of the attention devoted to environmental issues during the planning phase; on the other, the lack of outcome-oriented indicators limits the monitoring phase, as it overlooks the analysis of the effectiveness of the actions undertaken.

The overall comparison between the sets of indicators analyzed is in Table 2.

Table 2. Comparison between the indicator systems DOTS, SROI, BES, SEIE, ISTAT BDPS – Culture and Tourism, ETIS, Culture 2030, and SoPHIA across the social, environmental, and economic dimensions, and for culture

	Social	Environmental	Economic	Culture	Tourism
DOTS	Welfare and health	Focus on energy production and spending	Differentiation by stakeholder group impacted	–	–
SROI	Quality of life and participation	Absent	Poorly developed	–	–
BES	Subjective perception of well-being and work	Structured quantitative analysis	Absent	–	–
SEIE	Structured qualitative evaluation	Basic qualitative evaluation	Structured qualitative evaluation	–	–
ISTAT BDPS	–	–	–	Support and demand for cultural sectors	Tourist volume, tourist spending
ETIS	–	–	–	Almost absent	Structured quantitative analysis
Culture 2030	–	–	–	Guiding framework for evaluation	–
SoPHIA	Diversity, quality of life, identity	Lack of results-oriented analysis	Employment, synergies with context, profits	Heritage preservation	Tourist volume, types of tourists

3. Definition of an indicator system for PSPPs

Following the analysis of the existing indicator systems mentioned and presented in the previous paragraph, and considering the diversification of PSPPs currently in place, a system of indicators was developed through the following steps: (1) verification of convergence and overlap of indicators across the different systems, defining micro-domains to group indicators with similar semantics; (2) creation of macro-domains of indicators; (3) association of macro-domains with the functions for which they are relevant.

Thus, each function is associated with multiple macro-domains, each containing a variable number of indicators. The result is a modular system in which the recommended set of indicators for monitoring a PSPP derives from the definition of its functions and from the adoption of the indicators included in the domains to which such functions are connected. The resulting list of indicators is subsequently filtered to exclude those not relevant to the specific PSPP's activities and can be supplemented at the technical committee stage with additional metrics and indicators.

3.1. Analysis of overlap and convergence among existing indicator systems

The first step consisted of verifying recurring or similar indicators among the systems considered (BES, DOTS, SoPHIA, SEIE, ISTAT, ETIS, Culture 2030), in order to identify the most transversal indicators and the areas of interest to which they can be synthetically referred.

In particular, it was found that:

- economic indicators show greater overlap across systems: many sources propose common measures related to profitability, investment, public spending, or the economic sustainability of activities, with high levels of semantic and functional similarity. This allowed for relatively easy rationalization and the construction of coherent micro-domains;
- social indicators, by contrast, are more fragmented and diverse: each system tends to propose its own sets, with varying emphasis on themes such as participation, wellbeing, security, relationships, trust, and equity. This heterogeneity required a more refined reclassification, to avoid redundancies and to distinguish sub-themes such as social inclusion, quality of relationships, governance, or impact on individual capabilities;
- environmental indicators appear less developed compared to the economic and social ones: the various indicator systems present uneven coverage, with a prevalence of management-related measures (e.g., presence of sustainability plans, reduction of consumption, adoption of mitigation practices) rather than direct impacts (e.g., air quality, biodiversity, ecological footprint).

These differences also emerge in the density of indicators associated with each micro-domain: for instance, the micro-domains "Economic sustainability," "Partnership profitability," and "Managerial efficiency" show a high concentration of indicators shared across multiple systems (up to 5 or 6 sources per item); conversely, themes such as "Cultural democracy," "Sense of belonging," or "Inter-institutional relations" are represented unevenly, with only a few unique indicators for each source.

Based on these findings, a first-level classification of thematic micro-domains was developed, each representing a coherent set of phenomena and referring to one of the six adopted dimensions: economic, social, environmental, cultural, tourism, and heritage. The latter was developed starting from the SoPHIA indicators, which provide more detailed coverage of aspects related to heritage management, governance, access, and long-term sustainability.

Tables 3 and 4 present some examples of these overlaps: specifically, those related to economic-financial aspects in Table 3, where greater convergence was found among DOTS, SROI, and SEIE, and those related to social-welfare aspects in Table 4, where DOTS, SROI, and BES

converge more strongly. For the thematic areas related to tourism, convergence was found primarily among ISTAT, ETIS, and SoPHIA (not shown here).

Table 3. Examples of thematic areas defined based on the convergence between indicator systems DOTS, SROI, and SEIE

Thematic area	DOTS	SROI	SEIE
Tax revenue / Taxes / Fiscal income	Taxes paid (\$)	Additional fiscal revenues generated	Direct tax revenue (corporate income) Indirect tax revenue (generated by employment)
Financing / Loans / Capital raised	Mobilization rate: amount of MBS / IFC investment (%) Loans as part of MBS issuance (number) SME portfolio – outstanding balance (\$) Microfinance portfolio – outstanding balance (\$) Sustainable finance portfolio – outstanding balance (\$)	Additional financing	Financing and loans Social capital Endowment fund

Table 4. Examples of thematic areas defined based on the convergence between indicator systems DOTS, SROI, and BES

Thematic area	DOTS	SROI	BES
Social inclusion and vulnerability	Low-income housing financed (number) Low-income patients treated (number) Scholarships for low-income students (\$) Low-income students enrolled (number)	Independent living Improved housing situation Liberation (reduced time pressure)	Employment rate of women with children vs without children Prison overcrowding Low work intensity (Europe 2030)
Collective wellbeing and living conditions	Contributions to community development programs (\$)	Contribution to collective wellbeing	Life satisfaction

3.2. Building evaluation macro-domains and selection of the related indicators

The macro-domains were defined by aggregating coherent groups of related micro-domains, based on thematic convergence and evaluative homogeneity. The transition from micro-domains to macro-domains, therefore, required a careful balancing act: on the one hand, avoiding excessive thematic fragmentation, which would have made the system unwieldy; on the other, maintaining a sufficient level of detail to capture the complexity of the phenomena analyzed. The result is a structure composed of twelve macro-domains, each representing an impact domain potentially activated within PSPPs and including a plurality of themes, indicators, and evaluative approaches. Each macro-domain was defined according to three main criteria: evaluative relevance, i.e., the ability of the domain to include significant and coherent indicators with respect to the monitoring objectives; operational transversality, meaning the possibility of application across different types of functions and project activities; and conceptual recognizability, i.e., alignment with categories already consolidated in the debate on cultural, social, and environmental policies. In particular, the twelve identified domains are: Cultural heritage and historical assets (T1); Culture (production, economy, and fruition) (T2); Tourism (T3); General economy and entrepreneurship (T4); Employment, work, and inclusion (T5); Education and training (T6); Social wellbeing and health (T7); Environment and sustainability (T8); Urban regeneration and urban quality (T9); Social cohesion, community networks, and trust (T10); Governance, participation, and decision-making processes (T11); Intercultural dialogue and conflict prevention (T12). Each domain

is associated with between 6 and 10 indicators, derived by considering the most recurrent ones across the systems studied, excluding those not applicable to PSPPs, and consolidating similar items under a single label; to avoid redundancy, the system will be presented in detail during its application to the case study.

3.3. Correspondence between PSPP functions and domains

The third step involved associating the identified macro-domains with the recurring operational functions of PSPPs, as derived from the analysis of contracts (see par. 2.1). Of the 12 domains defined, 3 were considered transversal across PSPPs and not linked to specific functions (Economy (T4), Environment (T8), and Social wellbeing and health (T7)), while the others are added to the indicator system only if at least one of the functions to which they are associated is performed by the PSPP under consideration.

The outcome of the matching for the 9 remaining domains is shown in Table 5.

Table 5. Correspondence between thematic areas and PSPP functions identified in this research

	T1	T2	T3	T5	T6	T9	T10	T11	T12
Custody of the cultural asset	X			X					
Ordinary maintenance of the asset	X				X				
Extraordinary maintenance of the asset	X					X			
Restoration and redevelopment interventions	X			X		X		X	
Management and enhancement of green areas	X		X	X		X			
Organization of guided tours, both for tourists and the local population	X	X	X	X	X		X		X
Organization of exhibitions and museum installations		X		X	X				
Digital services for fruition	X	X	X	x					
Organization of events, theatrical performances, and cultural festivals		X		X					
Sale of goods (bookshop, ...)		X	X	X					
Educational services		X		X	X				
Organization of advanced training activities		X		X	X				
Research and experimentation activities to increase active cultural participation of communities		X		X	X		X	X	X
Creation of sustainable hospitality solutions	X		X	X		X	X		X
Collaboration in the creation of tourist products			X	X			X	X	
Business incubation and services								X	X

In the case study presented in the following paragraph, this procedure will be applied to a specific PSPP agreement in order to obtain a set of indicators through the analysis of its functions, and subsequently filter it according to the specific activities and characteristics.

4. Case study: the PSPP between Officine Culturali and the University of Catania

Officine Culturali is a cooperative founded in 2009 and engaged in the enhancement of cultural heritage through the active and conscious participation of people. Thanks to its partnership agreement with the University of Catania, it is dedicated to narrating places and transforming them into spaces of memory, sharing, and collective and responsible use. Officine Culturali carries out activities to counter educational poverty and develops culture-based local development projects in the territory, primarily in the Antico Corso neighborhood of Catania. Since May/July 2020, the social cooperative Officine Culturali has operated in full synergy with the University of Catania under a PSPP agreement, as provided by the National Code of Public Contracts (Article 151, paragraph 3, Legislative Decree 50/2016). The partnership, which has been ongoing since 2010, aims to carry out activities enhancing the University's cultural heritage, with a duration of 20 years, until 2030. The scope of the activities specifically concerns the Benedictine Monastery (Fig. 1), the Archaeology Museum, the Botanical Garden of Catania (2022), and Villa Cerami and the Church of Purity (2024), with the possibility of extension to other cultural assets of the University.



Figure 1. Photograph of the Northern Cloister of the Benedictine Monastery in Catania

The Partnership Agreement between Officine Culturali and the University of Catania reports the following functions among those listed in Table 1: Ordinary maintenance of the asset; Restoration and redevelopment interventions; Organization of guided tours, both for tourists and the local population; Organization of exhibitions and museum installations; Digital services for fruition; Organization of events, theatrical performances, and cultural festivals; Sale of goods (bookshop, ...); Educational services; Organization of advanced training activities; Research and

experimentation activities to increase active cultural participation of communities; Collaboration in the creation of tourist products; Business incubation and services. Given the heterogeneity of activities carried out and the breadth of the heritage managed, in fact, the functions included in this PSPP cover almost all of those identified, namely 12 out of 16. Therefore, as shown by the application of the correspondence matrix in Table 5, the PSPP in question involves all 12 domains of indicators.

The active dialogue with Officine Culturali, therefore, involved analyzing and filtering the list of indicators, verifying:

- for which indicators monitoring data are already available;
- which indicators are relevant for the performed activities, yet data are not available;
- which indicators do not suit the activities of the case study PSPP.

The complete list of indicators is therefore now presented, including the results of the application of the system to the PSPP signed between Officine Culturali and the University of Catania. The list of indicators is provided in Table 6, which also reports – in the last column – the correspondence with the specific case study and the availability of data, where present. The presentation of the indicators already in this paragraph aims to economize space and avoid repeating the full list.

Table 6. Complete list of indicators for each domain, including measurement methods and indication of the values corresponding to the case study, where available, or otherwise, due to the lack of availability or non-relevance

Domain	Indicator	Measurement method	Case study
T1	Number of restoration and redevelopment interventions carried out	Quantitative	0
	Number of historic buildings and components recovered/reused	Quantitative	1
	Total funds allocated to the conservation and reuse of heritage	Quantitative	€ 90,000.00
	Number of exhibitions on heritage	Quantitative	2
	Number of initiatives enhancing local cultural identity	Quantitative	365
	Number of consultations/participatory planning spaces on heritage	Quantitative	30
	Number of cultural landscape education measures	Quantitative	110
T2	Number of employees in the cultural and creative sectors	Quantitative	16
	Annual budget for ordinary management and investments in cultural and creative activities	Quantitative	€ 676,000.00
	Public/private funding received for shows, museums, and culture	Quantitative	€ 23,760.00
	Number of cultural events and festivals organized	Quantitative	30
	Number of tickets issued and visitors to museums/shows	Quantitative	72,508
	Number of cultural and artistic education activities (workshops, mediation)	Quantitative	110
	Revenue from the sale of goods	Quantitative	€ 115,425.00
T3	Number of overnight stays per year	Quantitative	Not applicable

Table 6 (continues). Complete list of indicators for each domain, including measurement methods and indication of the values corresponding to the case study, where available, or otherwise, due to the lack of availability or non-relevance

Domain	Indicator	Measurement method	Case study
T3	Average length of tourist stays	Quantitative	Not applicable
	Local revenue from hospitality activities	Quantitative	Not applicable
	Number of direct jobs in tourism	Quantitative	Not applicable
	Percentage of seasonal jobs in tourism	Quantitative	Not applicable
	Number of available and occupied beds	Quantitative	Not applicable
	Average daily expenditure per tourist and per excursionist	Quantitative	Not applicable
	Satisfaction of tourists and residents with the tourist experience	Quantitative	Not applicable
	Number of tourism events linked to local culture and heritage	Quantitative	Not recorded
T4	Number of enterprises involved/created	Quantitative	2
	Mobilized financing / loans granted	Quantitative	0
	Growth in turnover of local companies	Quantitative	3%
	Employment balance (jobs created – jobs lost)	Quantitative	67%
	Percentage of products purchased from the local supply chain	Quantitative	60%
	Number of start-ups incubated or supported	Quantitative	1
	Increase in the market value of the area's real estate	Quantitative	Not recorded
T5	Number of employed persons	Quantitative	16
	Percentage of employed women and youth	Quantitative	9/7
	Percentage of employment of vulnerable and disadvantaged groups	Quantitative	1
	Percentage of permanent jobs out of total	Quantitative	100%
	Number of vocational training opportunities offered	Quantitative	Not recorded
	Number of volunteers involved in cultural or social activities	Quantitative	7
	Satisfaction with work performed (measured through surveys)	Survey	Not recorded
T6	Number of educational programs activated (schools, universities, local institutions)	Quantitative	175
	Number of educational workshops and seminars organized	Quantitative	0
	Total number of participants in educational programs	Quantitative	11,873
	Number of scholarships awarded	Quantitative	0
	Annual expenditure on educational and cultural programs	Quantitative	€ 71,230.00

Table 6 (continues). Complete list of indicators for each domain, including measurement methods and indication of the values corresponding to the case study, where available, or otherwise, due to the lack of availability or non-relevance

Domain	Indicator	Measurement method	Case study
T6	Number of educational partnerships with local institutions	Quantitative	5
	Number of projects linked to SDGs and sustainable development	Quantitative	1
	Number of research projects associated with the site or intervention	Quantitative	3
T7	Level of satisfaction with the physical and mental well-being of the population involved	Survey	Not recorded
	Number of sports and recreational activities organized	Quantitative	0
	Number of safety-related incidents recorded per year	Quantitative	0
	Presence of health and safety services in regenerated areas	Quantitative	0
T8	CO ₂ and greenhouse gas emissions (tons per year)	Quantitative	Not recorded
	Percentage of electricity from renewable sources	Quantitative	Not recorded
	Annual consumption of raw materials	Quantitative	Not recorded
	Share of waste sorted for recycling	Quantitative	100.00%
	Percentage of use of recycled materials	Quantitative	Not recorded
	Water consumption	Quantitative	Not recorded
	Energy consumption	Quantitative	Not recorded
	Presence of environmental certifications or mitigation policies	Dichotomous	Yes
	Number of measures taken for biodiversity and landscape conservation	Quantitative	Not applicable
T9	Number of environmental education initiatives and recorded climate concern	Quantitative	15
	Number of regenerated public areas	Quantitative	1
	Square meters of abandoned spaces reused	Quantitative	Not recorded
	Number of buildings redeveloped in adaptive reuse (including social housing/start-ups)	Quantitative	0
	Total annual investments allocated to regeneration	Quantitative	Not recorded
	Presence of new urban services introduced (green, transport, waste management)	Dichotomous	No
	Availability of digital infrastructure and internet access	Quantitative	Not recorded
	Number of residents attending/working/socializing in the regenerated area	Quantitative	100 (estimate)
	Cost of living and variation in real estate prices in the regenerated area	Quantitative	Not recorded

Table 6 (continues). Complete list of indicators for each domain, including measurement methods and indication of the values corresponding to the case study, where available, or otherwise, due to the lack of availability or non-relevance

Domain	Indicator	Measurement method	Case study
T10	Number of soft mobility projects (bike sharing, pedestrian routes)	Quantitative	Not applicable
	Number of active community groups and social initiatives	Quantitative	Not recorded
	Number of public spaces used for social interactions	Quantitative	Not recorded
	Percentage of residents visiting the site / sense of belonging to the site	Survey	Not recorded
	Number of free cultural and social events for the community	Quantitative	Not recorded
	Civic participation	Survey	Not recorded
	Presence of social support networks for people involved	Survey	Not recorded
T11	Number of social/educational programs aimed at the local community	Quantitative	Not recorded
	Number of stakeholders involved in decision-making processes	Quantitative	Not recorded
	Number of public consultations, meetings, and technical tables held	Quantitative	Not recorded
	Time dedicated to participatory processes	Quantitative	Not recorded
	Number of professional planning documents produced	Quantitative	Not recorded
	Stakeholder satisfaction with the governance model	Survey	Not recorded
	Number of accountability tools used (social reports, reports)	Quantitative	Not recorded
	Number of positive/critical/negative feedbacks received (social media, meetings)	Quantitative	Not recorded
	Number of co-design opportunities in a year (workshops, technical tables)	Quantitative	Not recorded
	Number of community-based organizations represented in the technical table	Quantitative	Not recorded
T12	Number of activities or events specifically on cross-cultural dialogue	Quantitative	Not recorded
	Funds allocated for staff training on these topics	Quantitative	Not recorded
	Ethnic and social diversity of participants in events	Qualitative	Not recorded
	Diversity represented in the organizations involved	Qualitative	Not recorded
	Number of partnerships activated on an intercultural scale	Quantitative	Not recorded
	Number of intercultural spaces opened or activated (exhibitions, meetings)	Quantitative	Not recorded

Out of a total of 90 indicators, 80 are consistent with the activities carried out by the PSPP, while 10 were considered not applicable. Of the 80 relevant indicators, data are already available for 43, while for the remaining 37: 6 refer to data derived from surveys, for which no dedicated data collection procedure was in place; furthermore, they include all the indicators in domains T10 – Social cohesion, community networks and trust, T11 – Governance, participation and decision-making processes, and T12 – Intercultural dialogue and conflict prevention, which represent more innovative domains as they encompass lateral aspects of the activities carried out by PSPPs.

The correspondence figure (80 out of 90, equal to 89%) highlights the effectiveness of the proposed system in capturing the needs of the PSPP in relation to the activities carried out, while the data availability figure (43 out of 80, equal to 54%) shows that the examined PSPP already has a functional platform for identifying the main metrics, but that it can be complemented with additional tools (in particular surveys and observation of secondary aspects) to obtain a more complete picture of the impacts. It should be noted that the data are static and refer to the most recent year; therefore, the monitoring activity will be based on the progressive comparison between these results and those of subsequent years.

5. Conclusions

This paper has proposed a structured system of indicators for the ex-post evaluation and monitoring of the economic, social, and environmental impacts of Special Public-Private Partnerships (PSPPs), based on a critical comparison of the main international and national frameworks, and on subsequent experimentation with the case study of the Monastery of the Benedictines in Catania. The approach adopted has made it possible to structure a modular and adaptable set of indicators, consistent with the heterogeneous and multidimensional nature of PSPPs, and capable of providing an integrated reading of the generated outcomes. In this research path, the aim was to pursue both innovation and comprehensiveness: alongside indicators closely tied to the nature of the activities carried out by PSPPs, care was taken to include metrics that shed light on many lateral aspects of their impacts, such as civic participation, intercultural dialogue, and social cohesion. This has opened new perspectives of investigation within the activity of Partnerships.

The experimentation showed a good alignment of the system with the activities carried out by the analyzed partnership, with an almost complete coverage of the identified functions and a relevance rate of indicators of about 90%. However, the effectiveness of the tool can only be consolidated through further stages of experimentation and methodological refinement. A first line of development concerns the definition of metrics more closely aligned with the expected outcomes in the social domain, particularly with respect to desirable minimum thresholds for elements such as psychological well-being, quality of relationships, and community cohesion. These dimensions, although central in the theoretical framework of PSPPs, remain today the most difficult to quantify and require specific reflection on the most suitable evaluation tools, including qualitative ones.

A second essential step will be to test the system on other PSPPs, differentiated by scale, type of asset, partner composition, and intervention objectives. The aim is to verify the system's ability to maintain high levels of relevance and adaptability even in less complex situations or with less extensive functions than the Catania case. In this sense, the threshold of 89% correspondence between indicators and activities represents a useful, albeit provisional, benchmark for assessing the overall robustness of the model. Finally, another line of work concerns the introduction of participatory monitoring systems based on ad hoc data collection tools, such as periodic surveys addressed to workers, stakeholders, residents, and users of the services. The integration of perceptual and subjective dimensions into impact evaluation can offer a more complete picture, capturing not only what the project produces in objective terms, but also how it is experienced and interpreted by those involved.

As emphasized in several passages, evaluation – and its translation into metrics and

parameters in the form of indicators – does not only represent a tool for verifying the operational course of Partnerships and, more generally, of projects. Rather, evaluation is a tool that policymakers and actors in transformative, regenerative, and management processes can use to guide projects with an awareness of the relationship between objectives and tangible actions, capturing all the variables that contribute to ensuring their satisfactory and lasting implementation: while social cohesion, employment benefits, care for the environment, and the correct management of cultural heritage must be targeted as essential elements of civic and political action, economic sustainability is an essential parameter for a Partnership to continue its activity over time. Therefore, a guideline to convert these priorities into a practical vademecum of action—namely, the role of the indicator system of which this work represents a first elaboration step—performs a fundamental function both for the public administrations responsible for cultural heritage under PSPPs and for the private actors engaged in these agreements.

Authors' contribution

The work should be attributed equally to all authors.

Bibliography

- Acampa G. & Pino A. (2024). Village Repopulation: Analysis of Extra-Economic Indicators to Evaluate and Valorise Social Generativity in Ecovillages. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 1186, 257-266. https://doi.org/10.1007/978-3-031-74679-6_25
- Acampa G. & Pino A. (2024). Filling the old with new life. Application of original indicators for evaluating ecovillages as village repopulation initiatives. *Aestimum*, 85, 73-86. <https://doi.org/10.36253/aestim-16404>
- Amadeo E., et al. (2024). A set of multidimensional indicators to assess the resilience and attractiveness of Italian provinces and municipalities (2010–2022 panel data). *Data in Brief*, 57, 11042. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2024.111042>
- Anderson L. & Reiser M. (2021). Community Development Financial Institution (CDFI) program evaluation: A luxury but not a necessity? *Community Development*, 54(1), 91–121.
- Arvidson M., Lyon F., McKay S. & Moro D. (2013). Valuing the social? The nature and controversies of measuring social return on investment (SROI). *Voluntary Sector Review*, 4(1), 3–18. <https://doi.org/10.1332/204080513X661554>
- Banke-Thomas A.O., Madaj B., Charles A. & van den Broek N. (2015). Social Return on Investment (SROI) methodology to account for value for money of public health interventions: A systematic review. *BMC Public Health*, 15, 582. <https://doi.org/10.1186/s12889-015-1935-7>
- Baratta A.F.L., Calcagnini L., Finucci F. & Magarò A. (2023). Innovative housing policy tools: impact indicators in the NRRP Urban Regeneration Programmes. *VITRUVIO – International Journal of Architectural Technology and Sustainability*, 8(1), 58–69. <https://doi.org/10.4995/vitruvio-ijats.2023.19476>
- Berta G. (2006). *Le privatizzazioni italiane*. Bologna: Il Mulino.
- Bongiovanni I. (2023). Cultura cooperativa per la rigenerazione di luoghi e comunità. L'esperienza dell'Osservatorio per i partenariati speciali pubblico-privato. *Economia della Cultura* (1,2023), 119–128. <https://doi.org/10.1446/107919>
- Bouri A. (2011). How standards emerge: The role of investor leadership in realizing the potential of IRIS. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 6(3), 117–131. https://doi.org/10.1162/INOV_a_00088
- Bruni L., Zamagni S. (2004). *L'economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*. Bologna: Il Mulino.
- Careri F., Finucci F., Enrica G., Marco M. (2021). Rifiuti e ospitalità in spazi urbani comuni: un'esperienza didattica nel laboratorio CIRCO / Waste and hospitality in common urban spaces: a didactic experience in the CIRCO laboratory. In *Pre-free, Up-Down, Re-Cycle. Pratiche tradizionali e tecnologie / Innovative per l'end of waste* (pp.304–315). Antefirma Edizioni srl.

- Cerreta M., Cesarano F., Cuntò S., Di Tomaso L., La Rocca L., Loffredo C., Ventre S. & Zizzania P. (2025). *The COMmons Places ASSESSment (COMPASS) Framework for the Governance of Common Goods: A Comparison of Evolving Practices*. *Land*, 14(7), 1374. <https://doi.org/10.3390/land14071374>
- Crouch C. (2011). *Il neoliberismo e i suoi contraddittori*. Roma-Bari: Laterza.
- Cunha J. & Benneworth P. (2020). How to measure the impact of social innovation initiatives? *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 17(1), 59–75. <https://doi.org/10.1007/s12208-019-00240-4>
- D'Isanto M. (2023). Il partenariato speciale pubblico-privato nel nuovo codice dei contratti pubblici. *Aedon* (2, 2023), 111-120.
- Florio M. (2004). *Privatizzazioni in Italia. Che cosa è successo, che cosa fare*. Bologna: Il Mulino.
- Gasparini M.L. & Mariotti A. (2021). Sustainable tourism indicators as policy making tools: Lessons from ETIS implementation at destination level. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(18), 1-19. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1968880>
- Global Impact Investing Network. (2019). *IRIS+ system: How to use IRIS+ for impact investing*. New York: GIIN.
- Grano M.C., Sileo M., Innella C., Vitulli R. & Masini N. (2024). La conservazione preventiva, programmata e partecipata dei beni culturali in ottica circolare. Casi studio e sfide aperte nel progetto Basilicata Heritage Smart Lab. *Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, (29), 105–119.
- Hardin G. (1968). The tragedy of the commons. *Science*, 162(3859), 1243–1248. <https://doi.org/10.1126/science.162.3859.1243>
- Iaione C. (2016). Governing the urban commons. *Italian Journal of Public Law*, 7(1), 170–221.
- ISTAT & CNEL. (2013). *Rapporto BES 2013: Il benessere equo e sostenibile in Italia*. Roma: Istituto Nazionale di Statistica.
- Jackson E.T. (2013). Interrogating the theory of change: Evaluating impact investing where it matters most. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 3(2), 95–110. <https://doi.org/10.1080/20430795.2013.776257>
- Lombardi P., Napoli A. & Gemma L. (2022). *Territorializing and Monitoring of Sustainable Development Goals in Italy: An Overview*. *Sustainability*, 14(5), 3056. <https://doi.org/10.3390/su14053056>
- Mattei U. (2011). *Beni comuni. Un manifesto*. Roma-Bari: Laterza.
- Maier F., Schober C., Simsa R. & Millner R. (2015). SROI as a method for evaluation research: Understanding merits and limitations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 1805–1830. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9490-x>
- Marucci M. (2024). Esperienze di co-progettazione: tre dimensioni di governance partecipativa. In B. L. Boschetti (a cura di), *Per un laboratorio dell'amministrazione condivisa* (pp. 149–176). Editoriale Scientifica.
- Marucci M. (2025). Gli “altri” strumenti di amministrazione condivisa. In B. L. Boschetti (a cura di), *L'amministrazione condivisa come laboratorio di innovazione* (pp. 147–164). Quaderni Terzjus.
- McLoughlin E., Hanrahan J. & Duddy A.-M. (2020). *Application of the European Tourism Indicator System (ETIS) for sustainable destination management: Lessons from County Clare, Ireland*. *International Journal of Contemporary Tourism Research*, 2020.
- Micelli E., Campagnari F., Lazzarini L., Ostanel E. & Pedri Stocco N. (2024). They Like to Do It in Public: A Quantitative Analysis of Culture-Led Regeneration Projects in ITALY. *Sustainability*, 16(6), 2409. <https://doi.org/10.3390/su16062409>
- Milella F. (2024). Nuove forme di collaborazione pubblico-privata per la valorizzazione del patrimonio culturale. In Vitale, C (2024), *Innovazione ed inclusione per la valorizzazione del patrimonio culturale e lo sviluppo delle aree interne*. 143–166. Giappichelli Editore.
- Millar R. & Hall K. (2013). Social Return on Investment (SROI) and performance measurement: The opportunities and barriers for social enterprises in health and social care. *Public Management Review*, 15(6), 923–941. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.771193>
- Müller C. & Bachtler J. (2025). Exploring public-private partnership frameworks in Europe: Theoretical perspectives and practical evidence. *Journal of Financial Studies & Research*, 10(2), 45–67.

- Ministero dell'Economia e delle Finanze (2018). Il BES nel ciclo di programmazione della finanza pubblica. Roma: MEF.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2017). How's Life? 2017: Measuring Well-being. Parigi: OECD Publishing.
- Ostrom E. (2005). Understanding institutional diversity. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Pellizzari M. & Muniesa F. (2022). *Social impact bonds and the tactics of feasibility: Experience from Chile, Colombia and France*. International Public Management Journal, 26(1), 1–19.
- Rossitti M., Oteri A.M., Sarnataro M. & Torrieri F. (2022). The social dimension of architectural heritage reuse. Theoretical Reflections about a Case Study in Campania Region. *ArchHistoR*, 17, 178–211. <https://doi.org/10.14633/AHR354>
- Sen A. (1977). Rational fools: A critique of the behavioral foundations of economic theory. *Philosophy & Public Affairs*, 6(4), 317–344.
- Scaffidi F., Micelli E. & Nash M. (2024). The role of the social entrepreneur for sustainable heritage-led urban regeneration. *Cities*, 158, 105670. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105670>
- Stiglitz J.E., Sen A. & Fitoussi J.-P. (2009). *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*. Parigi: INSEE.
- UNESCO. (2019). *Culture2030 Indicators: Thematic indicators for culture in the 2030 Agenda*. UNESCO World Heritage Centre.
- UNESCO. (2022). *Culture in the localization of the SDGs*. Culture2030Goal.
- Vettori N. (2024). Le “forma speciali di partenariato” per la valorizzazione dei beni culturali: la causa di comunione di scopo quale elemento di specialità. *Aedon*, 1, 15–25. <https://doi.org/10.7390/113660>
- World Heritage Centre. (2022). MONDIACULT Special Issue #1: *Culture in the 2030 Agenda*. UNESCO.
- Zamagni S. & Bruni L. (2004). *L'economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*. Bologna: Il Mulino.
- Zamagni S., Venturi P. & Rago S. (2015). Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali. *Impresa Sociale*, 6, 77–97.

Valutazione e monitoraggio degli impatti economici e socio-ambientali dei progetti nei partenariati speciali pubblico-privato: sperimentazione applicativa sul Monastero dei Benedettini a Catania

Giovanna Acampa¹, Marco Biolatti², Francesco Mannino³, Alessio Pino^{4,*}, Debora Violi⁵

¹ Dipartimento di Architettura, Università degli Studi di Firenze, Via della Mattonaia 14, 50122 Firenze, Italia; giovanna.acampa@unifi.it

² Dipartimento di Storia, Patrimonio Culturale, Formazione e Società, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", Via Columbia 2, 00133 Roma, Italia; marco.biolatti@gmail.com

³ Officine Culturali Società Cooperativa Sociale, Piazza Dante Alighieri 32, 95124 Catania, Italia; francesco.mannino@officineculturali.net

⁴ Dipartimento di Ingegneria e Architettura, Università di Enna "Kore", Cittadella Universitaria, 94100 Enna, Italia; alessio.pino@unikorestudent.it

⁵ Confcooperative Cultura Turismo Sport, Via Torino 146, 00184 Roma, Italia; violi.d@confcooperative.it

* autore corrispondente

Parole chiave

PSPP, partenariato, indicatori, monitoraggio, dimensione economica, sociale, ambientale

Abstract

I partenariati speciali pubblico-privato (PSPP), disciplinati dall'articolo 134, comma 2, del Codice dei contratti pubblici (D.Lgs. 1 marzo 2023, n. 36), costituiscono uno strumento flessibile a disposizione dei soggetti pubblici e privati per la valorizzazione e la gestione di beni culturali in un'ottica di lungo periodo e con finalità di generazione di valore economico e sociale. La loro crescente adozione, in particolare da parte di enti locali e, dal lato del partner privato, di cooperative e realtà del terzo settore, si è spesso sviluppata in assenza di riferimenti condivisi per la valutazione degli effetti generati. Le principali criticità emerse riguardano la frammentarietà delle pratiche attuative e, soprattutto, la mancanza di strumenti strutturati per il monitoraggio degli impatti sociali, ambientali ed economici. Il presente studio si propone di condurre un'analisi critica degli indicatori utilizzabili per il monitoraggio degli effetti dei PSPP, articolando categorie per la suddivisione delle pratiche in atto alle quali far corrispondere indicatori pertinenti alle dimensioni economica, sociale e ambientale. Il set di indicatori risultante verrà testato sul caso studio del Monastero dei Benedettini di Catania, oggetto di un PSPP tra l'Università di Catania e la cooperativa sociale Officine Culturali. La sperimentazione consente di verificare in concreto l'applicabilità, la coerenza e l'operatività degli ambiti indicatori individuati. L'obiettivo è contribuire alla definizione di un sistema di monitoraggio articolato, trasferibile e comparabile, capace di restituire una lettura solida degli impatti generati dai PSPP e di rafforzare la trasparenza e la rendicontazione dell'azione pubblica nei processi di valorizzazione culturale.

1. Introduzione

Tra le transizioni che caratterizzano il periodo dell'epoca contemporanea tra gli anni '80 e il tempo presente, l'evoluzione del rapporto tra individuo e beni comuni è spesso non sufficientemente approfondita. Questo intervallo temporale vede il moltiplicarsi dei *commons*, "risorse condivise e accessibili a tutti" (Hardin, 1968), che passano ad includere beni urbani, beni digitali e beni culturali o simbolici, assumono una valenza ideologica più marcata, al punto da essere definiti «strumenti giuridici e politici di resistenza al neoliberismo» (Mattei, 2011) e si inseriscono in un nuovo paradigma politico, che «offre un'alternativa policentrica e collaborativa ai fallimenti dello stato e del mercato nella gestione delle risorse» (Iaione, 2016). Similmente, al modello dell'*homo oeconomicus*, ormai visto come «un essere umano profondamente impoverito» (Sen, 1977), inizia a sostituirsi quello dell'*homo reciprocus*, «il soggetto che agisce mosso anche da motivazioni relazionali e di mutuo riconoscimento» (Zamagni, 2004).

È in questo panorama che va inquadrata la dialettica tra privatizzazione e gestione sociale condivisa che caratterizza la genesi di istituti giuridici in Italia e in Europa in questo periodo. Se negli anni Ottanta e Novanta la realizzazione di infrastrutture e le politiche di austerità avevano portato a ingenti privatizzazioni, «presentate come inevitabili per ridurre il debito pubblico e rilanciare la competitività, ma che hanno in realtà indebolito il controllo democratico su risorse fondamentali» (Crouch, 2011) tanto in Europa quanto in Italia, anche se qui «la privatizzazione è stata spesso un processo graduale, realizzato attraverso vendite parziali, fusioni, e la creazione di società a capitale misto» (Florio, 2004), in cui il privato era un «soggetto *for-profit*, chiamato a operare secondo criteri di efficienza economica e redditività, non in funzione dell'interesse collettivo» (Berta, 2006) e la «valorizzazione del patrimonio» riflette una visione economicistica che trasforma le risorse collettive in occasioni di rendita, secondo logiche di mercato» (Mattei, 2011), nel 21° secolo si colloca la nascita di istituti giuridici contraddistinti da logiche di «autogestione civica» (Iaione, 2016), «istituzionalizzazione della cooperazione tra pubblico e comunità» (Ostrom, 2005) e «partenariato fiduciario» (Bruni e Zamagni, 2005). D'altra parte, la connessione tra settore pubblico e settore privato rappresenta spesso un *driver* principale per lo sviluppo di vari tipi di iniziative (Scaffidi et al., 2024), in particolare quelle culturali (Micelli et al., 2024), in quanto il patrimonio e lo spazio pubblico, nella loro natura di intersezione di flussi e progettualità, rappresentano un teatro multi-attoriale le cui sinergie possono dare vita ad un'ampia e poliedrica generatività di idee (Careri et al., 2021). Rientrano in queste nuove tipologie i *Contrats à impact social* francesi (Pellizzari e Muniesa, 2022), le *Institutionalised Public-Community Partnership* (IPCP) del Nord Europa (Müller e Bachtler, 2025) e, in Italia, la coprogrammazione e la coprogettazione di cui al Codice del Terzo Settore.

Negli ultimi anni, il Partenariato Speciale Pubblico-Privato (PSPP), introdotto con il D.Lgs. 18 aprile 2016 N. 50 e confermato dal D.Lgs. 1° marzo 2023 N. 36, è emerso in Italia come uno strumento innovativo per la gestione condivisa di beni pubblici, in particolare beni culturali, con l'obiettivo di produrre valore sociale e culturale duraturo (Grano et al., 2024). Il legislatore ha messo a disposizione della pubblica amministrazione un istituto che, essendo contenuto all'interno del Codice dei Contratti Pubblici, è applicabile a tutti gli operatori economici, non è, dunque, limitato al solo Terzo Settore, e che favorisce il coinvolgimento di comunità locali, associazioni, fondazioni e altre imprese nella valorizzazione di beni comuni, secondo i principi riconosciuti dalla Convenzione di Faro sul valore del patrimonio culturale per la società. La finalità non è esclusivamente la redditività, ma la cura, l'accessibilità e l'uso collettivo del patrimonio pubblico, spesso in contesti di rigenerazione urbana o marginalità territoriale (Marucci, 2025). Il PSPP si caratterizza per la lunga durata, una maggiore flessibilità attuativa, per la logica fiduciaria e collaborativa e per la produzione di valore sociale. L'obiettivo non è trasferire un servizio a un soggetto più efficiente, ma attivare processi di co-gestione capaci di generare valore economico e sociale (Rossitti et al., 2022): inclusione, rigenerazione urbana, innovazione culturale, sviluppo locale rafforzamento dei legami di comunità.

Tuttavia, proprio questa ambizione generativa si scontra con una fragilità strutturale del modello: l'assenza di criteri condivisi per la misurazione dell'impatto. Non esiste, ad oggi, un sistema pubblico o normativo che definisca con chiarezza quali risultati attendersi da un PSPP, come valutarli, e su quali basi confrontare le esperienze. In molti casi, la misurazione è lasciata all'autonomia

dei partner o affidata a indicatori generici, spesso incapaci di cogliere la complessità trasformativa dei progetti. Questa lacuna genera almeno due effetti critici: da un lato, rende difficile per le amministrazioni rendicontare con trasparenza l'efficacia dell'intervento, soprattutto nei confronti della cittadinanza e degli organi di controllo; dall'altro, limita la possibilità di apprendere dai casi esistenti, ostacolando la costruzione di buone pratiche scalabili. Va pur menzionato, d'altro canto, che spesso la definizione degli indicatori è lasciata ad una dimensione di co-definizione dal basso per consentire la completa espressione delle comunità coinvolte (Cerreta et al., 2025) tramite la determinazione degli obiettivi; tuttavia, un'identificazione di un linguaggio comune per la valutazione dei risultati offre possibilità complementari in merito al confronto e alla validazione dall'esterno (Baratta et al., 2023). Inoltre, possono fungere da linee guida ed orientamenti generali (Acampa e Pino, 2024a) volte a stimolare nuove iniziative prefigurando le caratteristiche che ne consentono un buon esito (Acampa e Pino, 2024b).

In tale solco si colloca la ricerca in itinere della quale in questo articolo si presentano i primi risultati: ci si pone qui l'obiettivo di proporre un sistema di indicatori per la valutazione *ex-post* e il monitoraggio degli impatti economici, sociali e ambientali dei PSPP, che possa rappresentare un supporto nel corso dell'elaborazione progettuale di tali accordi. Tale ricerca è svolta in collaborazione con Confcooperative, principale organizzazione di rappresentanza del mondo cooperativo in Italia, che promuove attivamente l'uso del PSPP come strumento di gestione e valorizzazione sostenibile del patrimonio culturale diffuso. Quanto viene presentato in questo articolo è riassumibile nelle seguenti fasi operative:

- Identificazione sperimentale di una tassonomia di funzioni e ambiti di interesse tra i PSPP attualmente in essere;
- Ricognizione degli indicatori utilizzabili nelle metodologie esistenti, in letteratura e nella prassi operativa;
- Definizione di set di indicatori specifici per funzione e ambito;
- Sperimentazione del sistema di indicatori su un caso studio di PSPP.

A ciascuna di queste fasi operative è dedicato un paragrafo all'interno del presente articolo: si precisa che, relativamente alla sperimentazione, il caso studio prescelto è rappresentato dal Monastero dei Benedettini a Catania, gestito nell'ambito di un PSPP sottoscritto tra l'Università degli Studi di Catania e la cooperativa sociale Officine Culturali.

La scelta di costruire un sistema di indicatori articolato lungo le dimensioni sociale, economica e ambientale risponde all'esigenza di cogliere la natura intrinsecamente pluridimensionale dei PSPP. In quanto strumenti orientati alla produzione di valore pubblico, essi non generano solo benefici materiali o occupazionali, ma attivano trasformazioni nei legami di comunità, nei modelli organizzativi e nella sostenibilità ecologica dei territori coinvolti. Le tre dimensioni selezionate riflettono dunque un approccio integrato, coerente con il quadro dei *Sustainable Development Goals (SDGs)* e con le pratiche più recenti di valutazione dell'impatto sociale e territoriale in ambito europeo. Il sistema di indicatori presentato in questo articolo rappresenterà una prima base per capillari applicazioni e adattamenti in altre realtà italiane, al fine di ottenere una metodologia su misura per il contesto nazionale.

2. Materiali e metodi

2.1. Partenariato Speciale Pubblico Privato: lo strumento, le attività e gli indicatori presenti

Lo strumento del PSPP viene individuato per la prima volta nel "vecchio" Codice dei Contratti Pubblici (Decreto legislativo 18 aprile 2016 N. 50) al comma 3 dell'articolo 151. La norma recepiva l'intento del legislatore di fornire un'opportunità per favorire la valorizzazione dei beni culturali attraverso una maggior collaborazione tra il proprietario (ente pubblico) e il mondo privato. Si è così trovata una forma speciale di partenariato che prevedesse procedure semplificate per l'individuazione di partner privati da parte delle PA per le attività di tutela e valorizzazione di beni culturali immo-

bili. Con questo istituto è stato possibile rispondere alla necessità di individuare nuove formule collaborative tra i soggetti pubblici e i privati con l'intento perseguire l'interesse pubblico, in qualità co-attori, ciascuno per il proprio ruolo. (Milella, 2024).

Rispetto alle classiche procedure concessorie, il PSPP oltre alla possibilità da parte della PA di avviare di propria iniziativa la procedura di Partenariato Speciale Pubblico Privato (modalità discendente), incentiva anche la propositività della componente privata (modalità ascendente). In questo modo viene valorizzato e messo al centro il ruolo delle comunità nella valorizzazione del patrimonio culturale (D'Isanto, 2023), promuovendo una corresponsabilità tra le parti frutto delle fasi di concertazione e del tavolo tecnico appositamente creato con il fine di sviluppare e aggiornare l'accordo, anche dopo la sua sottoscrizione.

In linea con l'attuazione del Piano "Italia Domani" – PNRR – Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, nel 2023 il Governo italiano ha approvato il nuovo Codice dei Contratti pubblici (Decreto legislativo 31 marzo 2023 N. 36), dove si registra la conferma dello strumento del Partenariato Speciale Pubblico Privato, esplicitato al comma 2 dell'articolo 134. Il nuovo Codice amplia il campo d'applicazione dell'istituto del PSPP, che può riguardare non solo la tutela ma anche la valorizzazione del bene culturale, sia l'oggetto che non comprende più soltanto i beni immobili, ma anche quelli mobili (Vettori, 2024).

Rispetto ai processi di co-programmazione e co-progettazione previsti dal D.Lgs. 117/2017 esclusivamente rivolti agli enti del Terzo Settore iscritti nel Registro Unico, l'istituto del Partenariato Speciale Pubblico-Privato può essere utilizzato da una più ampia platea di attori, sia di natura no-profit, sia orientati a perseguire finalità commerciali ed economicamente vantaggiose. Tra queste realtà vi sono sicuramente le cooperative che sono protagoniste di una parte significativa degli accordi di PSPP sino ad oggi sottoscritti e le cui associazioni di categoria si sono fatte promotrici di numerose iniziative.

Tra queste, la creazione dell'Osservatorio Nazionale sul Partenariato Speciale Pubblico Privato, promosso dall'ANCI - Associazione Nazionale Comuni Italiani in collaborazione con l'Alleanza delle Cooperative Italiane (il coordinamento nazionale costituito dalle tre principali centrali cooperative Agci, Confcooperative, Legacoop) e dal Forum Nazionale del Terzo Settore, che si sta avvalendo della collaborazione del Dipartimento di Management dell'Università degli Studi di Torino.

Dopo un primo anno di osservazione, il gruppo di ricerca ha catalogato 92 casi di Partenariato Speciale Pubblico-Privato lungo tutto lo stivale. Il bacino più importante è rappresentato dalle 31 progettualità sostenute nell'ambito del Fondo Complementare Aree Sisma 2009-2016. Di queste novantadue esperienze, si registrano 45 casi che hanno individuato il partner e hanno provveduto alla definizione dell'accordo. L'Osservatorio ha a disposizione all'interno del suo archivio 35 accordi sottoscritti.

Leggendo i testi degli accordi e degli atti ad essi collegati (ad esempio gli avvisi pubblici di avvio procedimento, i progetti definitivi approvati dalle Pubbliche Amministrazioni e le presentazioni a cura della componente privata), emerge l'oggetto dei Partenariati e le attività che la parte privata realizzerà in attuazione dell'accordo. Le principali sono esplicitate nella Tabella 1 sottostante.

Nella maggior parte dei casi l'oggetto verte sulla valorizzazione, gestione ed eventuale tutela di un singolo bene culturale. Nel caso dei Partenariati elaborati nell'ambito dell'area del cratere del Sisma del Centro Italia, quest'ultimi sono orientati a costruire un piano di sviluppo per un'area più vasta, comprendente molti comuni partner, i quali mettono a disposizione alcuni beni culturali pubblici di proprietà per la creazione di itinerari culturali e turistici. Alcuni PSPP contemplano anche lo sviluppo di nuove attività commerciali all'interno del bene culturale, ovviamente coerenti con l'obiettivo principale di valorizzare il bene culturale oggetto del Partenariato.

Con l'obiettivo di contribuire ad individuare linee guida comuni per il monitoraggio e la valutazione d'impatto del Partenariati Speciali Pubblico-Privati, il gruppo di ricerca ha provveduto ad analizzare gli accordi a disposizione per comprendere se in essi fossero presenti indicatori utili ad identificare l'impatto in termini economici, sociali, occupazionali, culturali e turistici.

Dopo una prima disamina si è potuto constatare che all'interno degli accordi non viene esplicitato alcun indicatore, ma viene rimandata l'identificazione di questi strumenti in sede dei tavoli tecnici, nella maggior parte dei casi, oppure all'interno dei progetti definitivi approvati tra le parti,

Tabella 1. Elenco delle principali attività ad oggetto dei Partenariati Speciali Pubblico Privati, elaborata a partire dall'analisi e sintesi di una rassegna di Accordi di Partenariato

Principali attività oggetto dei Partenariati Speciali Pubblico Privati italiani (2025)	
Custodia del bene culturale	Organizzazione eventi, manifestazioni teatrali e festival culturali
Manutenzione ordinaria del bene	Vendita di beni (bookshop...)
Manutenzione straordinaria del bene	Servizi educativi
Interventi di restauro e riqualificazione	Organizzazione attività di alta formazione
Gestione e valorizzazione degli spazi verdi	Attività di ricerca e sperimentazione per incrementare la partecipazione culturale attiva delle comunità
Organizzazione visite guidate, sia per turisti, sia per la popolazione locale	Creazione di soluzioni ricettive sostenibili
Organizzazione mostre e allestimenti museali	Collaborazione alla creazione di prodotti turistici
Servizi digitali per la fruizione	Incubazione e servizi alle imprese

come è previsto negli schemi d'accordo diffusi dalla struttura commissariale dedicata alla ricostruzione post-sisma del Centro Italia 2009-2016.

Concentrandosi sui progetti di Partenariato si evince che i principali indicatori esplicitati riguardano la dimensione economica (investimenti da parte della componente privata, costo totale del progetto...), quella dedicata ai consumi culturali e turistici (numero di visitatori, partecipanti agli eventi, turisti, pacchetti turistici venduti...) e quella occupazionale ed imprenditoriale (nuovi posti lavoro creati, nuove imprese attivate...).

2.2. Metodologie e indicatori

L'analisi degli indicatori si è focalizzata su quelli afferenti alla valutazione ex-post e al monitoraggio degli impatti sociali, economici e ambientali. In particolare, si sono presi in considerazione:

- Metodologie di comune utilizzo, laddove esisteva una sistematizzazione degli indicatori utilizzati, in particolare il DOTS (Development Outcome Tracking System) e lo SROI (Social Return on Investment);
- Set di indicatori non associati ad una specifica metodologia ma frequentemente utilizzati per la valutazione multidimensionale degli impatti, quali gli indicatori BES (Benessere Equo e Sostenibile) e il pool di indicatori della piattaforma IRIS+;
- Set di indicatori sviluppati in ricerche recenti come sintesi di sistemi di indicatori esistenti, quali il SEIE (Social Enterprise Impact Evaluation);
- Set di indicatori specifici per i settori del turismo e della cultura, poiché rappresentano una tipicità dei PSPP in quanto dedicati a beni di interesse storico e culturale, in particolare gli indicatori ISTAT per le Politiche di Sviluppo del 2022 relativamente ai Settori Cultura e Turismo, il sistema europeo di Indicatori per il Turismo ETIS, gli indicatori UNESCO inclusi nell'Agenda 2030 con Culture 2030 e gli indicatori proposti nel framework del progetto Horizon SoPHIA – *Social Platform for Holistic Heritage Impact Assessment* per la gestione sostenibile del patrimonio culturale.

2.2.1. Development Outcome Tracking System

Il Development Outcome Tracking System (DOTS) è stato sviluppato dall'International Finance Corporation (IFC) (Ivanov et al., 2020) per monitorare in modo standardizzato i risultati dei progetti

del settore privato. DOTS si basa su una struttura coerente di indicatori suddivisi in quattro dimensioni chiave: performance finanziaria, performance economica, performance ambientale e sociale, e impatto sullo sviluppo del settore privato. Gli indicatori sono selezionati in base al settore di intervento e comprendono sia metriche quantitative (es. ricavi, imposte pagate, emissioni evitate) sia qualitative (es. miglioramento della governance, innovazioni introdotte). I dati sono raccolti in fase di implementazione tramite report operativi e interviste, e valutati periodicamente secondo criteri di comparabilità e rilevanza settoriale (Holzapfel, 2014). Rispetto alla componente economica, esso prevede una suddivisione ulteriore degli indicatori in funzione dei soggetti verso i quali si considerano gli impatti, in particolare la società nel suo insieme, i clienti, i dipendenti, i fornitori e il governo, per un totale di 70 indicatori. Risulta invece più compatta la sezione destinata agli indicatori per la prestazione sociale e ambientale, che non ha suddivisioni al proprio interno e consta di 26 indicatori.

Il sistema DOTS risulta utile per la sua articolazione specifica degli indicatori per vari tipi di attività (distingue tra settore agricolo, infrastrutture, salute ed istruzione, estrattivo e produttivo), per ciascuna delle quali fornisce strumenti di dettaglio per quantificare l'efficacia economica in termini di volume di impatto (ad esempio, numero di pazienti trattati, numero di container interessati da traffico portuale, ecc.). In merito agli indicatori sociali e ambientali, risulta più focalizzato sul welfare e sulla salute (include indicatori monetari quali i contributi a strutture educative locali, o il numero di procedure eseguite a favore della salute pubblica), ma appare poco sviluppato nella loro formulazione: ad esempio, rispetto all'energia e al rapporto con l'ambiente, include solo indicatori binari riguardanti la presenza dei temi dell'efficienza energetica e dell'energia rinnovabile e del miglioramento nella gestione dell'inquinamento.

2.2.2. Social Return On Investment

Lo SROI (Social Return on Investment) è stato impiegato come metodo di valutazione per stimare il valore sociale generato dai progetti, traducendo gli *outcome* sociali, ambientali ed economici in unità monetarie (Arvidson et al., 2013). La metodologia si basa su un processo strutturato in sei fasi: (1) definizione dello scopo e coinvolgimento degli stakeholder, (2) mappatura degli *outcome* attraverso una teoria del cambiamento, (3) assegnazione di indicatori e raccolta dati, (4) attribuzione di valori monetari agli *outcome*, (5) calcolo del valore netto dell'impatto, (6) verifica e rendicontazione dei risultati (Milar e Hall, 2013).

Gli indicatori SROI (*Social Return On Investment*) sono suddivisi in categorie legate agli *outcome* e sono scelti con la partecipazione attiva degli *stakeholder*, includendo sia effetti intenzionali che non intenzionali. Il metodo distingue chiaramente tra *input*, *output*, *outcome* e impatto, integrando concetti come *deadweight*, *attribution*, *displacement* e *drop-off* per isolare l'effetto netto dell'intervento (Banke-Thomas et al., 2015). La valutazione si conclude con il calcolo del rapporto SROI, che rappresenta il ritorno sociale per ogni unità monetaria investita. La metodologia è ampiamente adottata a livello internazionale ed è guidata da sette principi fondamentali, tra cui: coinvolgere gli stakeholder, comprendere i cambiamenti, attribuire valore alle cose che contano, evitare sovrastime, trasparenza e verifica indipendente. Lo strumento è utilizzato sia per la pianificazione strategica che per la comunicazione dell'impatto, ed è supportato dalla rete Social Value International (Maier et al., 2015).

Benché non sia prevista all'interno della metodologia una circoscrizione comprensiva e rigorosa degli indicatori da utilizzare, nell'ambito del progetto europeo *Third Sector Impact* (Cunha e Benneworth, 2020) è stata effettuata una sintesi degli indicatori maggiormente utilizzati per lo SROI traendo esemplificazioni da 14 case studies. Le categorie riconducibili agli impatti economici, sociali e ambientali in tale rassegna si sovrappongono alle sezioni "Impatti economici", "Impegno civico" e "Benessere e qualità della vita", rispettivamente composte di 7, 5 e 14 indicatori. Non risulta dunque prevista una sezione specifica dedicati agli impatti ambientali, mentre maggiore spazio viene dedicato agli impatti sociali, comprendendo in essi tutti i benefici che un'iniziativa determina per la qualità della vita degli individui coinvolti; diversamente dal DOTS, non c'è però specifica dedicata alla categoria di individui cui ci si riferisce.

2.2.3. Benessere Equo e Sostenibile

Il Benessere Equo e Sostenibile (BES) è un sistema nazionale di misurazione multidimensionale ideato in Italia dall'ISTAT in collaborazione con il CNEL a partire dal 2011, con l'obiettivo di affiancare agli indicatori economici tradizionali (come il PIL) una serie di dimensioni fondamentali per valutare il progresso reale di una società (ISTAT e CNEL, 2013). Ufficialmente adottato a partire dal 2013, il BES si fonda su una visione integrata del benessere che comprende sia aspetti quantitativi che qualitativi, tenendo conto della sostenibilità ambientale, dell'equità intergenerazionale, della giustizia sociale e della qualità della vita (Stiglitz et al., 2009).

Il framework BES è articolato in 12 domini fondamentali: salute; istruzione e formazione; benessere economico; lavoro e conciliazione dei tempi di vita; relazioni sociali; politica e istituzioni; sicurezza; benessere soggettivo; paesaggio e patrimonio culturale; ambiente; innovazione, ricerca e creatività; qualità dei servizi. Ogni dominio è rappresentato da un insieme di indicatori statistici aggiornati periodicamente, selezionati secondo criteri di rilevanza empirica, affidabilità e comparabilità territoriale. L'approccio del BES ha avuto un impatto significativo sul dibattito internazionale in tema di misurazione del progresso (OECD, 2017), ed è stato riconosciuto come modello avanzato nell'ambito delle politiche basate sull'evidenza. A partire dal 2016, alcuni indicatori del BES sono stati integrati nel ciclo di programmazione economico-finanziaria nazionale (DEF), contribuendo alla valutazione degli effetti distributivi e ambientali delle politiche pubbliche. In questo senso, il BES rappresenta non solo uno strumento di analisi, ma anche una guida operativa per la governance pubblica orientata alla sostenibilità e all'equità (Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2018).

La dimensione economica viene riflessa nella categoria "Benessere economico", che consta di 9 indicatori e in "Lavoro e conciliazione dei tempi di vita", che ne comprende altri 9 e include anche aspetti sociali, come la "Soddisfazione per il lavoro svolto". Gli aspetti sociali sono particolarmente centrali all'interno del BES e pertanto si riscontrano trasversalmente in quasi tutte le categorie; in ogni caso, le più affini a tale dimensione risultano essere "Sicurezza", con 7 indicatori, "Politica e istituzioni", con 10 indicatori, rappresentativa della vicinanza percepita agli strumenti democratici e alle istituzioni da parte del cittadino, "Benessere soggettivo", con 4 indicatori, e "Relazioni sociali", con 6 indicatori, che mira a misurare la presenza di un ambiente sociale soddisfacente e sano. Gli aspetti ambientali sono investigati dalla categoria "Ambiente", con 9 indicatori, che oltre a considerare gli aspetti quantitativi dell'inquinamento, tra cui il contenuto di PM2.5 nell'aria e il volume di rifiuti urbani prodotti, e della produzione di energia da fonti rinnovabili, indaga anche gli aspetti psicologici legati alla situazione ambientale, includendo la "Soddisfazione per la situazione ambientale" e la "Preoccupazione per la perdita di biodiversità", in linea con l'approccio *subjective-based* del BES. Altro elemento significativo è la presenza di una categoria dedicata al "Paesaggio e patrimonio culturale", con 6 indicatori, che si intrecciano sia con l'aspetto ambientale (con gli indicatori "Pressione delle attività estrattive" e "Impatto degli incendi boschivi") sia con elementi che trascendono la preservazione, collocandosi più vicini alla valorizzazione del patrimonio etnoculturale, quali la "Diffusione delle aziende agrituristiche".

Va notato che gli indicatori BES nascono per l'applicazione su un contesto territoriale piuttosto che su una singola iniziativa e attività: pertanto, per usarli in questa direzione, diviene necessario rielaborarli rispetto all'impatto della singola iniziativa sul miglioramento degli aspetti previsti dagli indicatori BES; item che indicano esplicitamente un oggetto di impatto di più ampia scala, quali gli indicatori della categoria "Politica e istituzioni", possono essere reinterpretati come una misurazione della percezione di democraticità e possibilità di partecipazione all'interno del soggetto economico, che si riflette anche nel rapporto con gli organi decisionali politici.

2.2.4. Social Enterprise Impact Evaluation

Il *Social Enterprise Impact Evaluation* (SEIE) è un sistema di indicatori elaborati nel campo della ricerca (Zamagni et al., 2015) per la valutazione degli impatti delle imprese sociali, a valle dell'analisi di diversi sistemi, metodi e indicatori, tra i quali CBA (Florio et al. 2016.), Dalberg Approach (Mirabile e Grieco, 2021) e CARS (Anderson e Reiser, 2021). La griglia si offre quale strumento per rilevare i contributi delle imprese sociali in numerosi ambiti, traendo delle metodologie esistenti di

più ampio spettro gli indicatori più rispondenti a questo tipo di attività e ai suoi aspetti più rilevanti. La griglia risultante consta di 7 ambiti, per un totale di 50 indicatori: Sostenibilità economica, Promozione di imprenditorialità, Democraticità ed inclusività della *governance*, Partecipazione dei lavoratori, Resilienza occupazionale, Relazioni con la comunità e il territorio, e Conseguenza sulle politiche pubbliche.

Il SEIE, diversamente dagli altri set di indicatori presentati, è già per sua natura destinato alle imprese sociali, e pertanto è caratterizzato in primo luogo da un'analisi più dettagliata degli aspetti multidimensionali legati all'occupazione, indagandola sotto la luce della generatività sociale connessa alla partecipazione, all'imprenditorialità e allo sviluppo di relazioni locali e territoriali. Risulta interessante anche la categoria "Conseguenza sulle politiche pubbliche", che si pone a cavallo tra dimensione sociale e dimensione economica, in quanto valuta positivamente gli "Ambiti di collaborazione con altre istituzioni" ma anche la "Maggiore efficienza derivante dall'esternalizzazione dei servizi offerti", intendendo la sollecitazione al networking come una modalità per ottenere economie di scala tramite un efficientamento dei processi. Altro elemento rilevante è l'indicatore "Presenza di sistemi per la rilevazione dei feedback dei dipendenti", che da un lato si pone come prerequisito per vari altri indicatori del metodo che si legano alla percezione soggettiva, e dall'altro viene posto all'interno della categoria "Partecipazione dei lavoratori", intendendo l'inclusione di metodi basati sulla rilevazione di elementi qualitativi come fattore significativo per lo sviluppo di un senso di appartenenza. La categoria "Sostenibilità economica" è poi interamente dedicata alla dimensione economica degli impatti. La dimensione ambientale appare invece fortemente meno trattata: gli unici indicatori in cui si ravvisa tale aspetto sono 2 della categoria "Relazioni con la comunità e il territorio", ovvero "Rigenerazione di asset comunitari" e "Politiche di sostenibilità ambientale e relativi strumenti". Va in ultimo segnalato che la metodologia prevede per tutti gli indicatori una scala *Li-kert* con punteggi da 1 a 5, mentre è del tutto assente una misurazione quantitativa degli impatti.

2.2.5. IRIS+

Il sistema *IRIS+*, sviluppato dal *Global Impact Investing Network* (Global Impact Investing Network, 2019), è uno standard globale per la selezione, classificazione e utilizzo di indicatori finalizzati alla misurazione dell'impatto sociale, ambientale ed economico di investimenti e iniziative ad impatto. *IRIS+* fornisce un catalogo strutturato di indicatori coerente con framework internazionali come i *Sustainable Development Goals*, il *GIIN Core Metrics Set* e i principi OCSE/DAC per la valutazione dell'efficacia dello sviluppo (Bouri, 2011). Gli indicatori *IRIS+* sono organizzati in temi d'impatto (*impact themes*) e categorie strategiche (*strategic goals*), che permettono agli utenti di selezionare set di indicatori coerenti con i propri obiettivi. Ogni indicatore è accompagnato da una definizione standardizzata, metodi di raccolta dati, unità di misura e riferimenti a standard complementari (es. GRI, SASB, SDG Targets). L'adozione del sistema *IRIS+* consente una maggiore comparabilità, trasparenza e *accountability* nelle attività di *impact measurement*, ed è riconosciuto come standard di riferimento nel campo dell'*impact investing* a livello internazionale (Jackson, 2013).

Il sistema consta di 750 indicatori, e le sue categorie sono strutturate come *label* attribuite ai singoli indicatori. Tra le classificazioni operate dalle *label*, si riportano:

- Categoria di impatto, ovvero l'elemento cui l'impatto è rivolto, selezionabile tra Agricoltura, Aria, Biodiversità ed Ecosistemi, Clima, Diversità e Inclusione, Istruzione, Occupazione, Energia, Servizi Finanziari, Salute, Immobiliare, Territorio, Oceani e Zone Costiere, Inquinamento, Rifiuti, Acqua, Trasversale e Infrastrutturale;
- Dimensioni dell'Impatto, riferito all'elemento utilizzato per la sua misurazione, a scelta tra Cosa, Chi, Scala, Profondità, Durata, Profondità del contributo, Durata del contributo e Rischio;
- *Focus*, a scelta tra Ambientale e Sociale;
- Finanziario, a scelta tra Bilancio, Flussi Monetari, Redditi, Altro.

Le categorie di impatto risultano utili per individuare gli indicatori a partire dal tipo di attività svolta e dai suoi conseguenti confini di dominio, in modo da ottenere metriche specifiche per tipologie eterogenee di servizi e settori; in merito al *Focus*, dei 750 indicatori totali 127 sono categorizzati come "Ambientali" e 119 come "Sociali", con una sovrapposizione di 25. Per la categoria Finanziario se ne riportano infine 82, distribuiti tra i 4 strumenti di misurazione. Come mostrato dalla quantità di indicatori, il pool è particolarmente comprensivo e multidimensionale. La categoria "Ambientale" presenta molteplici metriche accurate per ciascuna grandezza (ad esempio, 16 indicatori per le emissioni clima-alteranti, che variano dalla quantità di emissioni mitigate, sequestrate, evitate e ridotte al tipo di strategia adottata), e si estendono ad includere anche il rapporto con l'ambiente culturale con il quale l'attività entra in contatto (ad esempio, il rispetto dei diritti delle popolazioni indigene e la modalità di sostegno alle loro tradizioni). Anche la categoria "Sociale" è molto ampia ed include valutazioni del turn-over aziendale (numero di dipendenti che hanno lasciato l'azienda volontariamente e involontariamente), del servizio al cliente (numero di ore risparmiate dai clienti grazie ai prodotti e ai servizi dell'azienda), della parità di genere (numero di donne nel board), della capacitazione (ore di apprendimento fornite ai dipendenti), della gestione delle risorse umane (numero di segnalazioni dei dipendenti risolte), delle questioni razziali (equità razziale). Mentre la categoria "Ambientale" risulta più comprensiva degli altri sistemi di indicatori sopra analizzati, si segnala che la categoria "Sociale", pur includendo la quasi totalità degli aspetti inclusi in tali set, non indaga invece il benessere soggettivo e oggettivo dei dipendenti a differenza di quanto previsto dal BES e dallo SROI, oltre che i temi legati all'assunzione e all'impiego di categorie di soggetti svantaggiati, come invece appare nel SEIE. In ultimo, gli aspetti culturali non presentano alcuna categoria dedicata.

2.2.6. Indicatori Territoriali per le Politiche di Sviluppo ISTAT – Turismo e Cultura

Gli Indicatori territoriali per le politiche di sviluppo, messi a punto dall'ISTAT, rappresentano un articolato sistema di misurazione finalizzato a monitorare e supportare le politiche di coesione e sviluppo territoriale in Italia (Amaddeo et al., 2024). Questo strumento nasce per fornire un quadro dettagliato delle caratteristiche socioeconomiche e ambientali dei territori, consentendo analisi comparate tra regioni e province e facilitando la programmazione di interventi mirati. Il sistema raccoglie oltre un centinaio di indicatori organizzati in macroaree tematiche, tra cui sviluppo economico e produttivo, mercato del lavoro, capitale umano e istruzione, infrastrutture e reti di trasporto, ambiente e risorse naturali, inclusione sociale e qualità dei servizi. Tali indicatori sono concepiti per evidenziare sia i punti di forza che i divari territoriali, fornendo una base empirica per l'elaborazione di politiche pubbliche più eque e orientate alla riduzione delle disparità (Lombardi et al., 2022).

Gli indicatori territoriali ISTAT sono inoltre strettamente collegati ai meccanismi di programmazione, monitoraggio e valutazione dei fondi strutturali europei, costituendo uno strumento fondamentale per la gestione delle risorse destinate alla coesione economica e sociale nell'ambito dei cicli di programmazione comunitaria. La disponibilità di dati disaggregati e aggiornati, consultabili attraverso il portale ISTAT, consente a enti locali, amministrazioni centrali e ricercatori di disporre di evidenze solide per valutare l'impatto delle politiche di sviluppo e orientare le future strategie di intervento. Analogamente agli indicatori BES, questi valutano contesti territoriali, regionali e provinciali anziché singole iniziative; tuttavia, anche questi possono essere adattati in chiave di strumenti di valutazione degli impatti di singole realtà sul raggiungimento di un obiettivo.

Pertanto, si prendono in esame gli indicatori legati ai settori della Cultura (27 indicatori) e del Turismo (4 indicatori). È evidente una asimmetria tra le due categorie, motivata da una ramificazione degli indicatori tra le numerose attività e corrispondenti metriche nell'ambito della cultura, con la differenziazione tra attività museali, spettacoli sportivi, spettacoli cinematografici, spettacoli teatrali e musicali e intrattenimento – a ciascuna di queste viene dedicato uno specifico indicatore – e da un più alto grado di dettaglio negli indicatori dello stesso, che indagano anche le condizioni dei dipendenti ("Incidenza di dipendenti in età giovanile delle imprese nei settori culturali e creativi", "Volume di lavoro impiegato nel settore ricreazione e cultura") o il finanziamento statale ("Incidenza della spesa per ricreazione e cultura", "Grado di promozione dell'offerta culturale dei musei e istituti

similari statali"). Per il turismo, gli indicatori pertengono prevalentemente all'analisi del dato finale, ovvero il numero dei turisti a seconda del tipo di destinazione (parchi nazionali e regionali/complessivo) e del periodo dell'anno (mesi non estivi/complessivo).

2.2.7. ETIS Toolkit

Gli indicatori ETIS (*European Tourism Indicators System*) sono uno strumento sviluppato dalla Commissione Europea per monitorare e migliorare la sostenibilità delle destinazioni turistiche (Gasparini e Mariotti, 2021). ETIS offre un quadro volontario e modulare che aiuta regioni e località turistiche a valutare le proprie performance ambientali, sociali ed economiche, promuovendo una gestione responsabile del turismo. Il sistema si articola in 42 indicatori di base, suddivisi in quattro aree principali: gestione della destinazione, valore economico, impatto sociale e culturale, impatto ambientale. Gli indicatori ETIS sono pensati per supportare processi decisionali basati su evidenze, favorire la trasparenza verso stakeholder e comunità locali, e allinearsi con le politiche europee di sviluppo sostenibile (McLoughlin et al., 2020).

Anche in questo caso, si tratta di indicatori concepiti per un ambito territoriale, pertanto è necessario adattarli in modo da riferirli all'impatto di una singola iniziativa.

2.2.8. Culture 2030

Culture 2030 è un'iniziativa internazionale promossa da numerose organizzazioni internazionali, tra cui UNESCO e UCLG (United Cities and Local Governments), nata per sottolineare il ruolo strategico della cultura nel raggiungimento degli SDG dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite (UNESCO, 2019). Questo framework sostiene che la cultura non sia soltanto un settore specifico, ma un fattore trasversale essenziale per il benessere delle comunità, la coesione sociale, l'innovazione e la sostenibilità ambientale. *Culture 2030* mira a integrare dimensioni culturali nelle politiche di sviluppo locale e globale, promuovendo indicatori e linee guida che riconoscano l'impatto della cultura su aspetti economici, sociali e ambientali, e rafforzando la capacità delle istituzioni e delle comunità di utilizzare la cultura come leva trasformativa (World Heritage Centre, 2022). A tale scopo, integra un set di 22 indicatori, suddivisi nei 4 ambiti tematici "Ambiente e Resilienza", "Prosperità e Sostegno", "Conoscenza e Capacità" e "Inclusione e Partecipazione" (UNESCO, 2022).

Ad eccezione di alcuni indicatori più definiti e perlopiù legati ad aspetti economici ("Spesa per il patrimonio", "Spesa domestica per la cultura", "PIL legato alla cultura"), il sistema di indicatori non si pone come un elenco strutturato di metriche quantitative, ma segnala piuttosto quali siano gli aspetti da indagare, lasciando ampio spazio alla scelta di indicatori di dettaglio più adeguati a valutare come vengano realizzati impatti rispetto ad essi. Alcuni risultano particolarmente innovativi e poco inclusi nelle altre metodologie, come la "Libertà artistica" e il "Sostegno politico alla cultura", ma indubbiamente necessitano dello studio di indicatori di dettaglio (e senz'altro di natura fortemente qualitativa) per essere valorizzati.

2.2.9. SoPHIA Impact Assessment Model

SoPHIA - Social Platform for Holistic Heritage Impact Assessment è un progetto finanziato dal programma *Horizon 2020* dell'Unione Europea tramite la *call Societal Challenges*, che ha visto la partecipazione congiunta di un consorzio diretto dall'Università Roma Tre tra il 2020 e il 2021. Scopo del progetto era la definizione di un modello integrato di valutazione per la gestione dei siti del patrimonio culturale, volto ad esaminare gli impatti di ogni intervento attraverso sei dimensioni o domini principali: Capitale sociale e governance, Identità del luogo, Qualità della vita, Educazione, creatività e innovazione, Lavoro e prosperità, Protezione. Per ciascun dominio vengono definiti fino a 6 sotto-temi, ognuno dei quali è associato a questioni chiave cui corrispondono degli indicatori quantitativi; vengono inoltre esaminate le questioni che prevedono l'intersezione di più tematiche. Essendo concepiti per valutare un singolo intervento fisico, gestionale e/o organizzativo, gli indicatori prevedono un orizzonte temporale ante/post-intervento; diversamente dagli altri indicatori per la

cultura, sono però legati alla gestione di un solo sito; pertanto, si presentano come più coerenti all'ambito della ricerca.

Dei 6 domini, "Capitale Sociale e Governance" e "Qualità della vita" includono molti aspetti legati alla dimensione sociale, in relazione all'impatto positivo che il bene culturale produce sulle persone coinvolte, sia lavoratori che visitatori, clienti, imprese locali con cui si intessano delle relazioni generative a beneficio del territorio cui si espande l'influenza della singola attività. Un elemento ricorrente tra gli indicatori del SoPHIA, specialmente presente in queste due categorie, è la diversità: viene posta attenzione in numerosi indicatori ("Numero e caratterizzazione dei visitatori", "Rapporto tra i gruppi sociali/demografici dei partecipanti", "Demografia degli abitanti in termini di reddito e livello di istruzione") alla valutazione del grado di differenziazione sia dei visitatori che dei lavoratori, ma anche degli abitanti dell'area locale per quanto riguarda l'etnia, il genere, il reddito, riconoscendo la presenza di una platea vasta e non segregata come un valore da preservare. La dimensione ambientale è invece presente perlopiù nella categoria "Protezione": elemento degno di nota è che in questo modello l'impatto ambientale non viene misurato in termini di risultati (fatta eccezione per l'indicatore "Tendenza di spesa per i viaggi", mirato alla misurazione di un'effettiva impronta); invece, l'accento è posto sulla gestione: nella quasi totalità di indicatori viene misurato l'impegno economico e operativo che viene dedicato alle questioni ambientali ("Spesa totale verso la protezione della biodiversità", "Fondi totali dedicati alla creazione di infrastrutture verdi e per la transizione a pratiche di gestione sostenibile", "Fondi totali allocati alla formazione di personale per le pratiche di gestione sostenibile", "Numero di partenariati e accordi creati con partner locali per le risorse tangibili e non"). Da un lato, ciò consente una valutazione oggettiva dello spazio riservato alla questione ambientale in fase pianificatoria; dall'altro, l'assenza di indicatori dedicati ai risultati non giova nelle fasi di monitoraggio in quanto trascura l'analisi dell'efficacia delle azioni intraprese.

Il confronto complessivo tra i set di indicatori analizzati è proposto in Tabella. 2.

Tabella 2. Confronto tra sistemi di indicatori DOTS, SROI, BES, SEIE, ISTAT BDPS – Cultura e Turismo, ETIS, Culture 2030 e SoPHIA per le dimensioni sociale, ambientale ed economica e per la cultura e il turismo.

	Sociale	Ambientale	Economica	Cultura	Turismo
DOTS	Welfare e salute	Focus su energia prodotta e spesa	Distinzione tra chi riceve gli impatti	-	-
SROI	Qualità della vita e partecipazione	Assente	Poco sviluppato	-	-
BES	Percezione soggettiva di benessere e lavoro	Analisi quantitativa articolata	Assente	-	-
SEIE	Valutazione qualitativa articolata	Valutazione qualitativa essenziale	Valutazione qualitativa articolata	-	-
ISTAT BDPS	-	-	-	Sostegno e domanda per settori culturali	Volume turistico, spesa turistica
ETIS	-	-	-	Quasi assente	Analisi quantitativa articolata
Culture 2030	-	-	-	Linee di indirizzo per la valutazione	-
SoPHIA	Diversità, qualità di vita, identità	Mancata analisi dei risultati	Lavoro, sinergie con il contesto, profitti	Preservazione del patrimonio	Volume turistico, tipo di turisti

3. Elaborazione di un sistema di indicatori per i PSPP

A valle dell'analisi dei sistemi di indicatori esistenti menzionati e presentati nel paragrafo precedente e della diversificazione dei PSPP in essere, si è proceduto ad elaborare un sistema di indicatori percorrendo le seguenti fasi: (1) verifica della convergenza e della sovrapposizione degli indicatori presenti nei vari sistemi, definendo micro-ambiti per raccogliere indicatori con semantiche simili; (2) costituzione di macro-ambiti di indicatori; (3) associazione di macro-ambiti a ciascuna delle funzioni per cui risultano pertinenti.

Pertanto, a ciascuna funzione risultano associati più macro-ambiti, ognuno dei quali contiene un numero variabile di indicatori; ne consegue un sistema componibile, in cui il set di indicatori consigliati per il monitoraggio di un PSPP deriva dalla definizione delle sue funzioni, e dall'adozione degli indicatori presenti negli ambiti cui tali funzioni sono collegate. L'elenco di indicatori così ottenuto viene in seguito filtrato per escludere quelli non rilevanti per le attività dello specifico PSPP, e può essere integrato in sede di tavolo tecnico con metriche e indicatori aggiuntivi.

3.1. Analisi della sovrapposizione e convergenza tra i sistemi di indicatori esistenti

Il primo passo è stata la verifica degli indicatori ricorrenti o simili tra i sistemi presi in considerazione (BES, DOTS, SoPHIA, SEIE, ISTAT, ETIS, Culture 2030), ottenendo un inquadramento degli indicatori più trasversali e delle aree di interesse cui è possibile riferirsi per via sintetica. In particolare, si rileva che:

In particolare, si rileva che:

- gli indicatori economici presentano una maggiore sovrapposizione tra sistemi: molte fonti propongono misure comuni relative a redditività, investimenti, spesa pubblica o sostenibilità economica delle attività, con livelli elevati di similitudine semantica e funzionale. Ciò ha permesso una razionalizzazione relativamente agevole e una costruzione di micro-ambiti coerenti;
- al contrario, gli indicatori sociali risultano più frammentati e diversificati: ogni sistema tende a proporre set propri, con enfasi variabili su temi quali partecipazione, benessere, sicurezza, relazioni, fiducia, equità. Questa eterogeneità ha richiesto una riclassificazione più raffinata, per evitare ridondanze e per distinguere sotto-temi come inclusione sociale, qualità delle relazioni, governance, o impatto sulle capacità individuali;
- per quanto riguarda la dimensione ambientale, essa appare meno sviluppata rispetto a quella economica e sociale: i diversi sistemi di indicatori presentano una copertura disomogenea, con una prevalenza di misure legate alla gestione (es. presenza di piani di sostenibilità, riduzione dei consumi, adozione di pratiche di mitigazione) piuttosto che agli impatti diretti (es. qualità dell'aria, biodiversità, impronta ecologica).

Tali differenze emergono anche nella densità di indicatori associati a ciascun micro-ambito: ad esempio, i micro-ambiti relativi a micro-ambiti denominati "Sostenibilità economica", "Redditività del partenariato" e "Efficienza gestionale" mostrano una concentrazione elevata di indicatori condivisi da più sistemi (fino a 5 o 6 fonti per ciascun item); viceversa, temi come "Democrazia culturale", "Percezione di appartenenza" o "Relazioni interistituzionali" sono rappresentati in modo disomogeneo, con pochi indicatori univoci per ciascuna fonte.

A partire da queste evidenze, si è proceduto alla costruzione di un primo livello classificatorio di micro-ambiti tematici, ciascuno rappresentativo di un insieme coerente di fenomeni e riferibile a una delle sei dimensioni adottate: economica, sociale, ambientale, culturale, turistica e patrimoniale. Quest'ultima è stata sviluppata a partire dagli indicatori SoPHIA, che rappresentano con maggiore dettaglio gli aspetti legati alla gestione del patrimonio, alla governance, alla fruizione e alla sostenibilità nel lungo periodo. Le Tabelle 3 e 4 riportano alcuni esempi di queste sovrapposizioni: nello specifico, alcune relative agli aspetti economico-finanziari nella Tabella 3, che vedono una maggiore convergenza di DOTS, SROI e SEIE, e quelli socio-previdenziali, su cui convergono maggior-

mente DOTS, SROI e BES, nella Tabella 4; nell'elaborazione delle aree tematiche relative al turismo, ad esempio, le convergenze erano invece maggiormente presenti tra ISTAT, ETIS e SoPHIA (qui non sono mostrate).

Tabella 3. Esempi di aree tematiche elaborate a partire dalla sovrapposizione dei sistemi di indicatori DOTS, SROI e SEIE

Area tematica	DOTS	SROI	SEIE
Gettito fiscale / Tasse / Entrate fiscali	Tasse pagate (\$)	Entrate fiscali aggiuntive generate	Gettito fiscale diretto (reddito di impresa) Gettito fiscale indiretto (generato da occupazione)
Finanziamenti / Mutui / Capitale raccolto	Tasso di mobilitazione: ammontare MBS / investimento IFC (%) Mutui parte dell'emissione MBS (numero) Portafoglio PMI - saldo residuo (\$) Portafoglio microfinanza - saldo residuo (\$) Portafoglio finanza sostenibile - saldo residuo (\$)	Finanziamenti aggiuntivi	Finanziamenti e mutui Capitale sociale Fondo di dotazione

Tabella 4. Esempi di aree tematiche elaborate a partire dalla sovrapposizione dei sistemi di indicatori DOTS, SROI e BES.

Area tematica	DOTS	SROI	BES
Inclusione e vulnerabilità sociale	Case a basso reddito finanziate (numero) Pazienti a basso reddito trattati (numero) Borse di studio per studenti a basso reddito (\$) Studenti a basso reddito iscritti (numero)	Vita indipendente Situazione abitativa migliorata Liberazione (meno pressione temporale)	Rapporto occupazione donne con figli vs senza figli Affollamento istituti pena Bassa intensità lavoro (Europa 2030)
Benessere collettivo e condizioni di vita	- Contributi a programmi sviluppo comunitario (\$)	- Contributo al benessere collettivo	- Soddisfazione per la vita

3.2. Costruzione di macro-ambiti valutativi e selezione dei relativi indicatori

I macro-ambiti sono stati definiti aggregando gruppi coerenti di micro-ambiti affini, sulla base della convergenza tematica e dell'omogeneità valutativa. Il passaggio dai micro-ambiti ai macro-ambiti ha richiesto pertanto un'attenta operazione di bilanciamento: da un lato, si è cercato di evitare un'eccessiva frammentazione tematica, che avrebbe reso il sistema poco maneggevole; dall'altro, si è voluto mantenere un livello di dettaglio sufficiente a restituire la complessità dei fenomeni analizzati. Il risultato è una struttura composta da dodici macro-ambiti, ciascuno dei quali rappresenta un dominio di impatto potenzialmente attivabile nei PSPP e include al proprio interno una pluralità di temi, indicatori e approcci valutativi. Ciascun macro-ambito è stato definito tenendo conto di tre criteri principali: pertinenza valutativa, ovvero la capacità dell'ambito di accogliere indicatori significativi e coerenti rispetto alle finalità del monitoraggio; trasversalità operativa, intesa come possibilità di applicazione a diverse tipologie di funzione e di attività progettuale; riconoscibilità concettuale, ovvero l'adesione a categorie già consolidate nel dibattito sulle politiche culturali,

sociali e ambientali. In particolare, gli ambiti individuati sono i seguenti 12: Patrimonio culturale e beni storici (T1); Cultura (produzione, economia e fruizione) (T2); Turismo (T3); Economia generale e imprenditoria (T4); Occupazione, lavoro e inclusione (T5); Educazione e formazione (T6); Benessere sociale e salute (T7); Ambiente e sostenibilità (T8); Rigenerazione urbana e qualità urbana (T9); Coesione sociale, reti comunitarie e fiducia (T10); Governance, partecipazione e processi decisionali (T11); Dialogo interculturale e prevenzione conflitti (T12). A ciascun ambito sono associati dai 6 ai 10 indicatori, ottenuti considerando i più ricorrenti nei sistemi studiati, escludendo quelli non applicabili ai PSPP, e costruendo diciture adatte ad unire quelli simili in un solo *item*; per evitare ridondanza, il sistema verrà presentato nel dettaglio all'atto dell'applicazione al caso studio.

3.3. Corrispondenza tra funzioni dei PSPP e ambiti

Il terzo passaggio ha previsto l'associazione tra i macro-ambiti individuati e le funzioni operative ricorrenti nei PSPP, come ricavate dall'analisi dei contratti (v. par. 2.1). Dei 12 ambiti definiti, 3 sono stati considerati trasversali rispetto ai PSPP e non legati alle funzioni (Economia (T3), Ambiente (T8) e Benessere sociale e salute (T7)), mentre gli altri vengono aggiunti al sistema di indicatori solo se almeno una delle funzioni cui sono associati è svolta dal PSPP considerato.

L'esito dell'accoppiamento per i 9 ambiti residui è illustrato in Tabella 5.

Tabella 5. Corrispondenza tra ambiti tematici di indicatori e funzioni dei PSPP individuate nella ricerca.

	T1	T2	T3	T5	T6	T9	T10	T11	T12
Custodia del bene culturale	X			X					
Manutenzione ordinaria del bene	X				X				
Manutenzione straordinaria del bene	X					X			
Interventi di restauro e riqualificazione	X			X		X		X	
Gestione e valorizzazione degli spazi verdi	X		X	X		X			
Organizzazione visite guidate, sia per turisti, sia per la popolazione locale	X	X	X	X	X		X		X
Organizzazione mostre e allestimenti museali		X		X	X				
Servizi digitali per la fruizione	X	X	X	x					
Organizzazione eventi, manifestazioni teatrali e festival culturali		X		X					
Vendita di beni (bookshop, ...)		X	X	X					
Servizi educativi		X		X	X				
Organizzazione attività di alta formazione		X		X	X				
Attività di ricerca e sperimentazione per incrementare la partecipazione culturale attiva delle comunità		X		X	X		X	X	X
Creazione di soluzioni ricettive sostenibili	X		X	X		X	X		X
Collaborazione alla creazione di prodotti turistici			X	X			X	X	
Incubazione e servizi alle imprese								X	X

Nel caso studio di cui al paragrafo successivo, questo procedimento verrà applicato ad uno specifico accordo di PSPP per ottenere un set di indicatori tramite l'analisi delle funzioni e quindi filtrarlo in funzione delle specifiche attività e caratteristiche.

4. Caso studio: il PSPP tra Officine Culturali e l'Università di Catania

Officine Culturali è una cooperativa nata nel 2009 e impegnata nella valorizzazione del patrimonio culturale attraverso la partecipazione attiva e consapevole delle persone. Grazie all'accordo di partenariato con l'Università di Catania, si occupa di raccontare i luoghi facendoli diventare spazi di memoria, di condivisione, di uso collettivo e responsabile. Officine Culturali mette in campo attività di contrasto alle povertà educative e percorsi progettuali di sviluppo locale a base culturale nel territorio e principalmente nel quartiere Antico Corso di Catania. Da maggio/luglio del 2020 Officine Culturali cooperativa sociale opera in piena sinergia con l'Università degli Studi di Catania in virtù di un accordo di partenariato speciale pubblico-privato (PSPP), come previsto dal Codice nazionale dei Contratti pubblici (comma 3 dell'art. 151 D.Lgs. 50/2016). Il partenariato, dando continuità ad una collaborazione ininterrotta dal 2010, è finalizzato allo svolgimento delle attività di valorizzazione del patrimonio culturale dell'Ateneo da realizzare fino al 2030. L'oggetto delle attività riguarda in particolare il Monastero dei Benedettini (Fig. 1), il Museo di Archeologia, l'Orto Botanico di Catania (2022) e la Villa Cerami e la chiesa della Purità (2024), con la possibilità di estensione ad altri beni culturali dell'Ateneo.



Figura 1. Fotografia del Chiostro di Ponente del Monastero dei Benedettini a Catania.

Da una lettura dell'Accordo di Partenariato tra Officine Culturali e l'Università di Catania, emergono le seguenti funzioni tra quelle elencate in Tabella 1: Manutenzione ordinaria del bene; Interventi di restauro e riqualificazione; Organizzazione visite guidate, sia per turisti, sia per la popolazione locale; Organizzazione mostre e allestimenti museali; Servizi digitali per la fruizione; Organizzazione eventi, manifestazioni teatrali e festival culturali; Vendita di beni (bookshop, ...); Servizi educativi; Organizzazione attività di alta formazione; Attività di ricerca e sperimentazione per incre-

mentare la partecipazione culturale attiva delle comunità; Collaborazione alla creazione di prodotti turistici; Incubazione e servizi alle imprese. Data l'eterogeneità di attività svolte e l'ampiezza del patrimonio gestito, in effetti le funzioni ricomprese in tale PSPP ricoprono la quasi totalità di quelle individuate, ovvero 12 su 16. Pertanto, come risulta dall'applicazione della matrice di corrispondenze di cui alla Tabella 5, il PSPP in oggetto coinvolge tutti e 12 gli ambiti di indicatori.

Il confronto attivo con Officine Culturali ha dunque previsto un'operazione di analisi e filtraggio dell'elenco di indicatori così ottenuto, verificando:

- per quali indicatori siano già disponibili dati di monitoraggio;
- quali indicatori siano inerenti alle attività, ma non sono disponibili dati;
- quali indicatori non siano adatti al monitoraggio delle attività del PSPP in oggetto.

Si propone dunque ora la lista completa di indicatori, comprensiva dei risultati dell'applicazione del sistema al PSPP sottoscritto tra Officine Culturali e l'Università di Catania. L'elenco degli indicatori è presente in Tabella 6, che riporta anche – nell'ultima colonna – la rispondenza con lo specifico caso studio e l'entità del dato, se disponibile. La presentazione degli indicatori già in questo paragrafo è volta ad economizzare lo spazio onde evitare ripetizioni della lista completa.

Tabella 6. Lista completa degli indicatori per ciascun ambito con modalità di misurazione e indicazione dei valori corrispondenti al caso studio, se disponibili, oppure la non disponibilità o la mancata rispondenza

Ambito	Indicatore	Modalità di misurazione	Caso studio
T1	Numero di interventi di restauro e riqualificazione effettuati	Quantitativo	0
	Numero di edifici storici e componenti recuperati / riutilizzati	Quantitativo	1
	Totale fondi destinati alla conservazione e riuso patrimonio	Quantitativo	€ 90.000,00
	Numero di mostre sul patrimonio	Quantitativo	2
	Numero di iniziative che valorizzano l'identità culturale locale	Quantitativo	365
	Numero di consultazioni/spazi di pianificazione partecipata sul patrimonio	Quantitativo	30
	Numero di misure di educazione al paesaggio culturale	Quantitativo	110
T2	Numero di addetti nei settori culturali e creativi	Quantitativo	16
	Budget annuo per gestione ordinaria e investimenti in attività culturali e creative	Quantitativo	€ 676.000,00
	Finanziamento pubblici/privati ricevuti per spettacoli, musei e cultura	Quantitativo	€ 23.760,00
	Numero di eventi e festival culturali organizzati	Quantitativo	30
	Numero di biglietti emessi e visitatori musei / spettacoli	Quantitativo	72508
	Numero di attività di educazione culturale e artistica (laboratori, mediazione)	Quantitativo	110
T3	Fatturato derivante dal commercio di beni	Quantitativo	€ 115.425,00
	Numero di pernottamenti annuali	Quantitativo	Non applicabile

Tabella 6 (continua). Lista completa degli indicatori per ciascun ambito con modalità di misurazione e indicazione dei valori corrispondenti al caso studio, se disponibili, oppure la non disponibilità o la mancata rispondenza

Ambito	Indicatore	Modalità di misurazione	Caso studio
T3	Lunghezza media del soggiorno dei turisti	Quantitativo	Non applicabile
	Fatturato locale da attività ricettive	Quantitativo	Non applicabile
	Numero di posti lavoro diretti nel turismo	Quantitativo	Non applicabile
	Percentuale dei posti stagionali nel turismo	Quantitativo	Non applicabile
	Numero di posti letto disponibili e occupati	Quantitativo	Non applicabile
	Spesa media giornaliera per turista e per escursionista	Quantitativo	Non applicabile
	Soddisfazione di turisti e residenti sull'esperienza turistica	Quantitativo	Non applicabile
	Numero di eventi turistici legati alla cultura e patrimonio locale	Quantitativo	Non rilevato
T4	Numero di imprese coinvolte / create	Quantitativo	2
	Finanziamenti mobilitati / mutui concessi	Quantitativo	0
	Crescita del fatturato delle aziende locali	Quantitativo	3%
	Saldo occupazionale (posti creati - posti persi)	Quantitativo	67%
	Percentuale acquisto di prodotti che vengono dalla filiera locale	Quantitativo	60%
	Numero di start-up incubate o accompagnate	Quantitativo	1
	Incremento del valore del mercato immobiliare dell'area	Quantitativo	Non rilevato
T5	Numero di occupati	Quantitativo	16
	Percentuale di occupati donne e giovani	Quantitativo	9/7
	Percentuale occupazione categorie vulnerabili e svantaggiate	Quantitativo	1
	Percentuale lavori a tempo indeterminato sul totale	Quantitativo	100%
	Numero di opportunità di formazione professionale offerte	Quantitativo	Non rilevato
	Numero di volontari coinvolti in attività culturali o sociali	Quantitativo	7
	Soddisfazione per il lavoro svolto (misurata tramite sondaggi)	Sondaggio	Non rilevato
	Numero di programmi educativi attivati (scuole, università, enti locali)	Quantitativo	175
T6	Numero di laboratori didattici e workshop organizzati	Quantitativo	0
	Numero di partecipanti totali a programmi educativi	Quantitativo	11873
	Numero di borse di studio assegnate	Quantitativo	0
	Spesa annua per programmi educativi e culturali	Quantitativo	€ 71.230,00

Tabella 6 (continua). Lista completa degli indicatori per ciascun ambito con modalità di misurazione e indicazione dei valori corrispondenti al caso studio, se disponibili, oppure la non disponibilità o la mancata rispondenza

Ambito	Indicatore	Modalità di misurazione	Caso studio
T6	Numero di partnership educative con istituti locali	Quantitativo	5
	Numero di progetti legati a SDG e sviluppo sostenibile	Quantitativo	1
	Numero di progetti di ricerca associati al sito o intervento	Quantitativo	3
T7	Grado di soddisfazione sul benessere fisico e mentale della popolazione coinvolta	Sondaggio	Non rilevato
	Numero di attività sportive e ricreative organizzate	Quantitativo	0
	Numero di incidenti legati alla sicurezza registrati all'anno	Quantitativo	0
	Presenza di servizi per salute e sicurezza nelle aree rigenerate	Quantitativo	0
T8	Emissioni di CO ₂ e gas serra (tonnellate annue)	Quantitativo	Non rilevato
	Percentuale energia elettrica da fonti rinnovabili	Quantitativo	Non rilevato
	Consumo annuo materie prime	Quantitativo	Non rilevato
	Percentuale di utilizzo materiali riciclati	Quantitativo	Non rilevato
	Consumo acqua	Quantitativo	Non rilevato
	Consumo energetico	Quantitativo	Non rilevato
	Presenza di certificazioni ambientali o politiche di mitigazione	Dicotomico	Sì
	Numero di misure prese per la biodiversità e la conservazione del paesaggio	Quantitativo	Non applicabile
	Numero di iniziative di educazione ambientale e preoccupazione clima rilevata	Quantitativo	15
T9	Numero di aree pubbliche rigenerate	Quantitativo	1
	Metri quadri di spazi abbandonati riutilizzati	Quantitativo	Non rilevato
	Numero di edifici riqualificati in riuso adattivo (anche social housing/start-up)	Quantitativo	0
	Totale investimenti annui destinati alla rigenerazione	Quantitativo	Non rilevato
	Presenza di nuovi servizi urbani introdotti (verde, trasporto, gestione rifiuti)	Dicotomico	No
	Disponibilità infrastrutture digitali e accesso internet	Quantitativo	Non rilevato
	Numero di abitanti che frequentano/lavorano/socializzano nell'area rigenerata	Quantitativo	100 (stima)
	Costo della vita e variazione prezzi immobiliari nell'area rigenerata	Quantitativo	Non rilevato
	Numero di progetti di mobilità dolce (bike sharing, percorsi pedonali)	Quantitativo	Non applicabile

Tabella 6 (continua). Lista completa degli indicatori per ciascun ambito con modalità di misurazione e indicazione dei valori corrispondenti al caso studio, se disponibili, oppure la non disponibilità o la mancata rispondenza

Ambito	Indicatore	Modalità di misurazione	Caso studio
T10	Numero di gruppi comunitari attivi e iniziative sociali	Quantitativo	Non rilevato
	Numero di spazi pubblici utilizzati per interazioni sociali	Quantitativo	Non rilevato
	Percentuale residenti che visitano il sito / che hanno senso di appartenenza per il sito	Sondaggio	Non rilevato
	Numero di eventi culturali e sociali gratuiti per la comunità	Quantitativo	Non rilevato
	Partecipazione civica	Sondaggio	Non rilevato
	Presenza di reti sociali di supporto per le persone coinvolte	Sondaggio	Non rilevato
	Numero di programmi sociali/educativi rivolti alla comunità locale	Quantitativo	Non rilevato
T11	Numero di stakeholder coinvolti nei processi decisionali	Quantitativo	Non rilevato
	Numero di consultazioni pubbliche, incontri e tavoli tecnici svolti	Quantitativo	Non rilevato
	Tempo dedicato ai processi partecipativi	Quantitativo	Non rilevato
	Numero di documenti professionali di pianificazione elaborati	Quantitativo	Non rilevato
	Grado di soddisfazione degli stakeholder sul modello di governance	Sondaggio	Non rilevato
	Numero di strumenti di <i>accountability</i> usati (bilanci sociali, report)	Quantitativo	Non rilevato
	Numero di feedback positivi/critici/negativi ricevuti (social, incontri)	Quantitativo	Non rilevato
	Numero di occasioni di co-progettazione in un anno (workshop, tavoli tecnici)	Quantitativo	Non rilevato
T12	Numero di organismi appartenenti alla comunità locale presenti nel tavolo tecnico	Quantitativo	Non rilevato
	Numero di attività o eventi specifici sul dialogo transculturale	Quantitativo	Non rilevato
	Fondi allocati per la formazione del personale su questi temi	Quantitativo	Non rilevato
	Diversità etnica e sociale dei partecipanti agli eventi	Qualitativo	Non rilevato
	Diversità rappresentata nelle organizzazioni coinvolte	Qualitativo	Non rilevato
	Numero di partnership attivate su scala interculturale	Quantitativo	Non rilevato
	Numero di spazi interculturali aperti o attivati (mostre, incontri)	Quantitativo	Non rilevato

Su un totale di 90 indicatori, 80 risultano congruenti con le attività svolte dal PSPP, mentre 10 sono stati considerati non applicabili. Dei primi 80, per 43 sono già disponibili dati, mentre per gli altri 37: 6 si riferiscono a dati derivanti da sondaggi, per i quali non era naturalmente attiva un'apposita procedura di rilevazione; inoltre, appartengono ad essi la totalità degli indicatori degli ambiti T10 – Coesione sociale, reti comunitarie e fiducia, T11 – Governance, partecipazione e processi decisionali e T12 – Dialogo interculturale e prevenzione conflitti, che si configurano come ambiti più innovativi in quanto incamerano aspetti laterali delle attività svolte dai PSPP.

Il dato della rispondenza (80 su 90, pari all'89%) mostra l'efficacia del sistema proposto nell'intercettare le esigenze del PSPP rispetto alle attività svolte, mentre il dato della rilevazione (43 su 80, pari al 54%) mostra che esiste nel PSPP esaminato una piattaforma funzionale all'identificazione delle metriche principali, ma che può essere integrato con strumenti complementari (in particolare sondaggi e osservazioni di aspetti secondari) per ottenere un quadro più completo degli impatti. Si specifica che i dati sono statici e riferiti all'anno più recente; pertanto, l'attività di monitoraggio si fonderà sul confronto progressivo tra tali risultati e quelli relativi alle annualità successive.

5. Conclusioni

Il presente contributo ha proposto un sistema articolato di indicatori per la valutazione ex post e il monitoraggio degli impatti economici, sociali e ambientali dei Partenariati Speciali Pubblico-Privati (PSPP), sulla base di un confronto critico tra i principali framework internazionali e nazionali, e della successiva sperimentazione sul caso studio del Monastero dei Benedettini di Catania. L'approccio adottato ha consentito di strutturare un set componibile e adattabile di indicatori, coerente con la natura eterogenea e pluridimensionale dei PSPP, nonché in grado di restituire una lettura integrata dei risultati generati. In tale percorso di ricerca, si è teso a perseguire sia innovazione che comprensività: accanto ad indicatori duali alla natura delle attività svolte dai PSPP, si è avuta cura di includere metriche per far venire alla luce i molti aspetti laterali dei loro impatti, quali la partecipazione civica, il dialogo transculturale e la coesione sociale. Ciò ha aperto nuove prospettive di indagine nell'ambito dell'attività dei Partenariati.

La sperimentazione ha mostrato una buona aderenza del sistema rispetto alle attività svolte dal partenariato analizzato, con una copertura pressoché completa delle funzioni individuate e un tasso di rilevanza degli indicatori di circa il 90%. Tuttavia, l'efficacia dello strumento potrà essere consolidata solo attraverso ulteriori fasi di sperimentazione e rafforzamento metodologico. Un primo fronte di sviluppo riguarda la definizione di metriche più aderenti ai risultati attesi in ambito sociale, in particolare rispetto alle soglie minime desiderabili per elementi come il benessere psicologico, la qualità delle relazioni e la coesione comunitaria. Tali dimensioni, benché centrali nell'impianto teorico dei PSPP, restano ad oggi le più difficili da quantificare e necessitano di una specifica riflessione sugli strumenti valutativi più adeguati, anche di tipo qualitativo.

Un secondo passaggio imprescindibile sarà il test del sistema in altri contesti di PSPP, differenziati per scala, tipologia di bene, composizione dei partner e finalità degli interventi. L'obiettivo è verificare la capacità del sistema di mantenere livelli elevati di rilevanza e adattabilità anche in situazioni meno articolate o con funzioni meno estese rispetto al caso catanese. In tal senso, la soglia dell'89% di corrispondenza tra indicatori e attività rappresenta un benchmark utile, ma ancora provvisorio, per valutare la robustezza generale del modello. Infine, un'ulteriore linea di lavoro riguarda l'introduzione di sistemi di monitoraggio partecipativo basati su strumenti di rilevazione ad hoc, come sondaggi periodici rivolti a lavoratori, stakeholder, residenti e fruitori dei servizi. L'integrazione di dimensioni percettive e soggettive nella valutazione dell'impatto può offrire un quadro più completo, restituendo non solo ciò che il progetto produce in termini oggettivi, ma anche come viene vissuto e interpretato da chi ne è coinvolto.

Come sottolineato in più occasioni, la valutazione – e la sua declinazione in metriche e parametri sotto forma di indicatori – non rappresenta solo uno strumento per la verifica dell'iter operativo dei Partenariati e, più in generale, delle progettualità. Piuttosto, la valutazione è uno strumento che i decisori politici e gli attori dei processi trasformativi, rigenerativi e gestionali possono utilizzare per indirizzare i progetti nella consapevolezza del rapporto tra obiettivi e azioni tangibili,

intercettando tutte le variabili che concorrono a garantire una sua conduzione soddisfacente e duratura: se da un lato la coesione sociale, i benefici occupazionali, la cura per l'ambiente e la gestione corretta di un bene culturale vanno targettizzati quali elementi imprescindibili di azione civica e politica, la sostenibilità economica è un parametro essenziale perché un Partenariato continui la sua attività nel tempo. Pertanto, un documento indirizzo che converta tali priorità in vademecum di azione – ovvero il ruolo del sistema di indicatori di cui questo lavoro rappresenta un primo *step* di elaborazione – svolge una funzione fondamentale sia per le amministrazioni pubbliche preposte ai beni culturali in oggetto ai PSPP sia per i soggetti privati che intraprendono questi accordi.

Contributo degli autori

Il lavoro va attribuito in parti uguali agli Autori.

Bibliografia

- Acampa G. & Pino A. (2024). Village Repopulation: Analysis of Extra-Economic Indicators to Evaluate and Valorise Social Generativity in Ecovillages. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 1186, 257-266. https://doi.org/10.1007/978-3-031-74679-6_25
- Acampa G. & Pino A. (2024). Filling the old with new life. Application of original indicators for evaluating ecovillages as village repopulation initiatives. *Aestim*, 85, 73-86. <https://doi.org/10.36253/aestim-16404>
- Amaddeo E., et al. (2024). A set of multidimensional indicators to assess the resilience and attractiveness of Italian provinces and municipalities (2010-2022 panel data). *Data in Brief*, 57, 11042. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2024.111042>
- Anderson L. & Reiser M. (2021). Community Development Financial Institution (CDFI) program evaluation: A luxury but not a necessity? *Community Development*, 54(1), 91-121.
- Arvidson M., Lyon F., McKay S. & Moro D. (2013). Valuing the social? The nature and controversies of measuring social return on investment (SROI). *Voluntary Sector Review*, 4(1), 3-18. <https://doi.org/10.1332/204080513X661554>
- Banke-Thomas A.O., Madaj B., Charles A. & van den Broek N. (2015). Social Return on Investment (SROI) methodology to account for value for money of public health interventions: A systematic review. *BMC Public Health*, 15, 582. <https://doi.org/10.1186/s12889-015-1935-7>
- Baratta A.F.L., Calcagnini L., Finucci F. & Magarò A. (2023). Innovative housing policy tools: impact indicators in the NRRP Urban Regeneration Programmes. *VITRUVIO – International Journal of Architectural Technology and Sustainability*, 8(1), 58-69. <https://doi.org/10.4995/vitruvio-ijats.2023.19476>
- Berta G. (2006). *Le privatizzazioni italiane*. Bologna: Il Mulino.
- Bongiovanni I. (2023). Cultura cooperativa per la rigenerazione di luoghi e comunità. L'esperienza dell'Osservatorio per i partenariati speciali pubblico-privato. *Economia della Cultura* (1,2023), 119-128. <https://doi.org/10.1446/107919>
- Bouri A. (2011). How standards emerge: The role of investor leadership in realizing the potential of IRIS. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 6(3), 117-131. https://doi.org/10.1162/INOV_a_00088
- Bruni L., Zamagni S. (2004). *L'economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*. Bologna: Il Mulino.
- Careri F., Finucci F., Enrica G., Marco M. (2021). Rifiuti e ospitalità in spazi urbani comuni: un'esperienza didattica nel laboratorio CIRCO / Waste and hospitality in common urban spaces: a didactic experience in the CIRCO laboratory. In *Pre-free, Up-Down, Re-Cycle. Pratiche tradizionali e tecnologie / Innovative per l'end of waste* (pp.304-315). Anteferma Edizioni srl.
- Cerreta M., Cesarano F., Cuntò S., Di Tomaso L., La Rocca L., Loffredo C., Ventre S. & Zizzania P. (2025). *The COMmons Places ASSESSment (COMPASS) Framework for the Governance of Common Goods: A Comparison of Evolving Practices*. *Land*, 14(7), 1374. <https://doi.org/10.3390/land14071374>
- Crouch C. (2011). *Il neoliberalismo e i suoi contraddittori*. Roma-Bari: Laterza.
- Cunha J. & Benneworth P. (2020). How to measure the impact of social innovation initiatives?

- International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 17(1), 59–75. <https://doi.org/10.1007/s12208-019-00240-4>
- D'Isanto M. (2023). Il partenariato speciale pubblico-privato nel nuovo codice dei contratti pubblici. *Aedon* (2, 2023), 111-120.
- Florio M. (2004). *Privatizzazioni in Italia. Che cosa è successo, che cosa fare*. Bologna: Il Mulino.
- Gasparini M.L. & Mariotti A. (2021). Sustainable tourism indicators as policy making tools: Lessons from ETIS implementation at destination level. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(18), 1-19. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1968880>
- Global Impact Investing Network. (2019). *IRIS+ system: How to use IRIS+ for impact investing*. New York: GIIN.
- Grano M.C., Sileo M., Innella C., Vitulli R. & Masini N. (2024). La conservazione preventiva, programmata e partecipata dei beni culturali in ottica circolare. Casi studio e sfide aperte nel progetto Basilicata Heritage Smart Lab. *Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, (29), 105–119.
- Hardin G. (1968). The tragedy of the commons. *Science*, 162(3859), 1243–1248. <https://doi.org/10.1126/science.162.3859.1243>
- Iaione C. (2016). Governing the urban commons. *Italian Journal of Public Law*, 7(1), 170–221.
- ISTAT & CNEL. (2013). *Rapporto BES 2013: Il benessere equo e sostenibile in Italia*. Roma: Istituto Nazionale di Statistica.
- Jackson E.T. (2013). Interrogating the theory of change: Evaluating impact investing where it matters most. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 3(2), 95–110. <https://doi.org/10.1080/20430795.2013.776257>
- Lombardi P., Napoli A. & Gemma L. (2022). *Territorializing and Monitoring of Sustainable Development Goals in Italy: An Overview*. *Sustainability*, 14(5), 3056. <https://doi.org/10.3390/su14053056>
- Mattei U. (2011). Beni comuni. Un manifesto. Roma-Bari: Laterza.
- Maier F., Schober C., Simsa R. & Millner R. (2015). SROI as a method for evaluation research: Understanding merits and limitations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 1805–1830. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9490-x>
- Marucci M. (2024). Esperienze di co-progettazione: tre dimensioni di governance partecipativa. In B. L. Boschetti (a cura di), *Per un laboratorio dell'amministrazione condivisa* (pp. 149–176). Editoriale Scientifica.
- Marucci M. (2025). Gli “altri” strumenti di amministrazione condivisa. In B. L. Boschetti (a cura di), *L'amministrazione condivisa come laboratorio di innovazione* (pp. 147–164). Quaderni Terzjus.
- McLoughlin E., Hanrahan J. & Duddy A.-M. (2020). *Application of the European Tourism Indicator System (ETIS) for sustainable destination management: Lessons from County Clare, Ireland*. *International Journal of Contemporary Tourism Research*, 2020.
- Micelli E., Campagnari F., Lazzarini L., Ostanel E. & Pedri Stocco N. (2024). They Like to Do It in Public: A Quantitative Analysis of Culture-Led Regeneration Projects in ITALY. *Sustainability*, 16(6), 2409. <https://doi.org/10.3390/su16062409>
- Milella F. (2024). Nuove forme di collaborazione pubblico-privata per la valorizzazione del patrimonio culturale. In Vitale, C (2024), *Innovazione ed inclusione per la valorizzazione del patrimonio culturale e lo sviluppo delle aree interne*. 143-166. Giappichelli Editore.
- Millar R. & Hall K. (2013). Social Return on Investment (SROI) and performance measurement: The opportunities and barriers for social enterprises in health and social care. *Public Management Review*, 15(6), 923–941. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.771193>
- Müller C. & Bachtler J. (2025). Exploring public-private partnership frameworks in Europe: Theoretical perspectives and practical evidence. *Journal of Financial Studies & Research*, 10(2), 45–67.
- Ministero dell'Economia e delle Finanze (2018). Il BES nel ciclo di programmazione della finanza pubblica. Roma: MEF.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2017). *How's Life? 2017: Measuring Well-being*. Parigi: OECD Publishing.

- Ostrom E. (2005). Understanding institutional diversity. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Pellizzari M. & Muniesa F. (2022). *Social impact bonds and the tactics of feasibility: Experience from Chile, Colombia and France*. International Public Management Journal, 26(1), 1–19.
- Rossitti M., Oteri A.M., Sarnataro M. & Torrieri F. (2022). The social dimension of architectural heritage reuse. Theoretical Reflections about a Case Study in Campania Region. *ArchHistoR*, 17, 178–211. <https://doi.org/10.14633/AHR354>
- Sen A. (1977). Rational fools: A critique of the behavioral foundations of economic theory. *Philosophy & Public Affairs*, 6(4), 317–344.
- Scaffidi F., Micelli E. & Nash M. (2024). The role of the social entrepreneur for sustainable heritage-led urban regeneration. *Cities*, 158, 105670. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105670>
- Stiglitz J.E., Sen A. & Fitoussi J.-P. (2009). *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*. Parigi: INSEE.
- UNESCO. (2019). *Culture|2030 Indicators: Thematic indicators for culture in the 2030 Agenda*. UNESCO World Heritage Centre.
- UNESCO. (2022). *Culture in the localization of the SDGs*. Culture2030Goal.
- Vettori N. (2024). Le “forma speciali di partenariato” per la valorizzazione dei beni culturali: la causa di comunione di scopo quale elemento di specialità. *Aedon*, 1, 15–25. <https://doi.org/10.7390/113660>
- World Heritage Centre. (2022). MONDIACULT Special Issue #1: *Culture in the 2030 Agenda*. UNESCO.
- Zamagni S. & Bruni L. (2004). *L'economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*. Bologna: Il Mulino.
- Zamagni S., Venturi P. & Rago S. (2015). Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali. *Impresa Sociale*, 6, 77–97.