

5. Metodi di Misurazione della Performance delle Esperienze

MARCO BENVENUTO E LUIGI PIPER

5.1 Fondamenti teorici per la misurazione della performance nelle organizzazioni culturali e turistiche

La misurazione della performance costituisce uno dei nodi più dibattuti nell'economia aziendale applicata ai settori non profit, culturale e turistico. Se nelle imprese tradizionali orientate al profitto la performance può essere ricondotta, almeno in prima approssimazione, a indicatori economico-finanziari — redditività, liquidità, produttività — negli ambiti in cui l'obiettivo fondamentale non coincide con la massimizzazione del valore per gli azionisti, ma con la produzione di valore pubblico, educativo e sociale, il problema della misurazione acquista una complessità teorica e operativa del tutto peculiare. Le esperienze turistico-educative, per la loro natura ibrida — al confine tra produzione culturale, offerta di servizi e intervento formativo — incarnano in modo particolarmente acuto questa difficoltà.

Il riferimento più consolidato nella letteratura manageriale per la valutazione multidimensionale della performance organizzativa rimane la Balanced Scorecard (BSC), introdotta da Kaplan e Norton (1992) e successivamente sviluppata in una ampia serie di lavori (Kaplan & Norton, 1996, 2004). La BSC propone di affiancare agli indicatori economico-finanziari tradizionali tre ulteriori prospettive: quella dei clienti (o, in contesti non profit, degli utenti e dei beneficiari), quella dei processi interni, e quella dell'apprendimento e della crescita organizzativa. Questa architettura concettuale risponde a una critica ormai consolidata nei confronti della misurazione monocriteriale della performance: la sola dimensione finanziaria, pur necessaria per la sostenibilità aziendale, non è sufficiente a rappresentare la qualità dei processi, la soddisfazione degli stakeholder o la capacità dell'organizzazione di apprendere e innovare nel tempo.

In ambito pubblico e culturale, il concetto di valore prodotto non può essere ricondotto unicamente alla soddisfazione del singolo utente, ma

deve comprendere le ricadute più ampie sulla collettività. Moore (1995), nella sua teoria del “public value”, sostiene che le organizzazioni pubbliche creano valore non solo erogando servizi, ma anche costruendo fiducia istituzionale, rafforzando la coesione sociale e contribuendo alla legittimazione democratica delle istituzioni. Questa prospettiva ha trovato ampio riscontro nella successiva letteratura sull’economia delle organizzazioni culturali e delle istituzioni del patrimonio (Frey & Pommerehne, 1989; Throsby, 2001): il valore prodotto da un museo, da un ecomuseo o da un percorso di turismo culturale non si esaurisce nella quantità di biglietti venduti o di visitatori accolti, ma si estende a dimensioni simboliche, identitarie e formative che richiedono strumenti di misurazione appropriati.

Particolarmente rilevante, ai fini del presente lavoro, è il contributo della letteratura sull’economia dell’esperienza (Pine & Gilmore, 1999). Pine e Gilmore argomentano che le economie post-industriali avanzate stanno progressivamente spostando la propria creazione di valore dalla produzione di beni e dall’erogazione di servizi alla “messa in scena” di esperienze memorabili. In questa cornice, la qualità dell’esperienza vissuta dal partecipante — in termini di coinvolgimento sensoriale, emotivo, cognitivo e relazionale — diventa la principale unità di misura della performance. Applicata ai contesti turistico-educativi, questa prospettiva impone di sviluppare indicatori capaci di rilevare non soltanto l’output immediatamente osservabile (numero di partecipanti, ricavi, gradimento), ma anche gli esiti a più lungo termine sull’apprendimento, sulla trasformazione del comportamento e sulla qualità dell’incontro con il territorio.

Sul piano teorico-aziendale, è opportuno richiamare anche la distinzione tra misure di input, output e outcome, consolidata nella letteratura sul performance management delle organizzazioni pubbliche e non profit (Osborne & Gaebler, 1992; Pollitt & Bouckaert, 2004). Gli input corrispondono alle risorse impiegate nel processo produttivo — umane, finanziarie, infrastrutturali; gli output sono i prodotti o servizi erogati — il numero di esperienze realizzate, i partecipanti coinvolti, le ore di formazione erogate; gli outcome, invece, rappresentano i cambiamenti prodotti nella condizione dei beneficiari e del contesto di riferimento — la crescita della consapevolezza territoriale, il rafforzamento del capitale sociale locale, la modifica dei comportamenti di consumo turistico. Mentre la misurazione di input e output si avvale di tecniche ormai consolidate, la valutazione degli outcome pone sfide metodologiche ben

più ardue, in ragione della natura spesso intangibile, differita e multidimensionale dei cambiamenti prodotti.

Un contributo ulteriore viene dalla teoria dello stakeholder management (Freeman, 1984; Freeman et al., 2010), che invita a considerare la performance organizzativa non da un'unica prospettiva — quella dell'imprenditore o degli azionisti — ma come risultante di una negoziazione tra le aspettative e i bisogni di molteplici portatori di interesse: in contesti turistico-educativi, i principali stakeholder sono i partecipanti alle esperienze (turisti, visitatori, studenti), i residenti della comunità locale, le imprese del territorio, le istituzioni pubbliche e le organizzazioni del terzo settore. La valutazione della performance deve dunque essere intesa come processo relazionale e partecipativo, piuttosto che come esercizio unilaterale di misurazione dall'interno dell'organizzazione erogante.

In tale prospettiva diventa pertinente anche il richiamo al concetto di Social Return on Investment (SROI), elaborato originariamente da Roberts Enterprise Development Fund (Emerson, 2000) e successivamente sistematizzato da Nicholls et al. (2012). Il SROI è uno strumento di rendicontazione e valutazione che tenta di monetizzare i benefici sociali prodotti da un'organizzazione, confrontandoli con le risorse investite. Pur con i limiti epistemologici che la monetizzazione dei valori sociali inevitabilmente porta con sé — la riduzione di beni relazionali e formativi a equivalenti monetari è operazione sempre discutibile — il SROI offre un linguaggio comprensibile ai decisori politici e agli investitori, rendendo visibili dimensioni della performance che i sistemi contabili tradizionali lasciano nell'ombra. Nel contesto delle esperienze turistico-educative, l'applicazione di logiche SROI può contribuire a esplicitare il valore prodotto per le comunità locali, per il sistema educativo e per l'ecosistema culturale del territorio.

Va però riconosciuto apertamente che l'adozione di questi strumenti apre una contraddizione con l'impianto critico costruito nei capitoli secondo e terzo. Freire (1970), Illich (1973) e Harvey (2005) mostrano come i linguaggi dell'emancipazione vengano regolarmente riassorbiti dai dispositivi che dovrebbero contestare, e la misurazione è uno dei canali principali di questo riassorbimento: un Net Promoter Score applicato a un percorso di coscientizzazione ne registra la gradevolezza, non la portata critica, e rischia di premiare esattamente le esperienze che confermano le aspettative del visitatore invece di incrinarle. La contraddizione non si risolve dichiarandola, ma va governata. Il presente

lavoro la governa in tre modi. Il primo consiste nel separare nettamente gli indicatori di soddisfazione (CSI-TE, NPS) da quelli di esito educativo (Δ CT, Δ SAC, IPA), negando ai primi qualunque potere di legittimazione pedagogica: un'esperienza con NPS elevato e Δ SAC nullo è, nei termini di questo volume, un fallimento, e va letta come tale. Il secondo consiste nell'affiancare a ogni indicatore quantitativo una rilevazione qualitativa — osservazione, focus group, interviste — alla quale è riconosciuto un diritto di veto interpretativo sul dato numerico. Il terzo consiste nel sottoporre la scelta stessa degli indicatori al processo partecipativo descritto nel paragrafo successivo, così che siano gli attori del territorio, e non i ricercatori, a stabilire che cosa conti come risultato. Questi accorgimenti non neutralizzano il rischio — nessun sistema di misurazione è politicamente neutro — ma lo rendono visibile e contestabile, che è la sola forma di controllo effettivamente disponibile.

Un caso particolare della stessa tensione riguarda il ricorso al SROI. Moore (1995) elabora la nozione di valore pubblico proprio per sottrarre l'azione delle organizzazioni pubbliche al criterio del rendimento monetario: monetizzare il valore pubblico attraverso un rapporto di ritorno sociale sull'investimento significa, alla lettera, reintrodurre il criterio che quella nozione intendeva superare. Il SROI viene qui impiegato, di conseguenza, con uno statuto deliberatamente subordinato. Non è la misura del valore prodotto, ma un argomento di traduzione destinato agli interlocutori — amministrazioni, enti finanziatori, commissioni di valutazione dei bandi — che ragionano in termini di rapporto costi-benefici, e ha il solo scopo di mostrare che anche nel loro linguaggio le esperienze ad alta intensità educativa risultano convenienti. Il giudizio sul valore di un'esperienza, in questo volume, resta affidato agli indicatori di esito educativo e di impatto territoriale: il SROI non lo fonda, lo rende negoziabile.

Infine, merita attenzione la riflessione sviluppata nell'ambito del destination management e del marketing territoriale (Buhalis, 2000; Ritchie & Crouch, 2003). In questa letteratura, la performance di una destinazione turistica viene valutata non solo in termini di flussi e ricavi, ma anche attraverso indicatori di competitività e sostenibilità a lungo termine: la capacità di attrarre segmenti di domanda qualificati, di mantenere elevata la qualità percepita dai visitatori, di limitare gli impatti negativi sull'ambiente e sulla società ospitante. L'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO, 2004) ha in tal senso proposto un si-

stema di indicatori per la gestione sostenibile delle destinazioni, che integra dimensioni economiche, sociali e ambientali. Tale sistema fornisce un riferimento utile — sebbene necessariamente da adattare alle specificità delle esperienze turistico-educative — per la costruzione di un cruscotto di misurazione della performance coerente con gli obiettivi del presente progetto.

Il quadro teorico che emerge dall'intersezione di questi contributi suggerisce dunque che la misurazione della performance delle esperienze turistico-educative non possa essere ricondotta a un unico indicatore o a una singola dimensione di analisi. Al contrario, essa richiede un sistema integrato e multidimensionale (Schillaci, Mertoli e Piper, 2025), capace di cogliere simultaneamente l'efficienza operativa, la qualità dell'esperienza vissuta, l'impatto educativo e sociale, la sostenibilità ambientale e la coerenza con gli obiettivi strategici di sviluppo territoriale. È all'interno di questo orizzonte teorico che si collocano la proposta metodologica e gli strumenti di rilevazione illustrati nei paragrafi successivi.

5.2 La progettazione del sistema di valutazione: approcci, dimensioni e strumenti

Passando dai fondamenti teorici alla dimensione operativa, la progettazione di un sistema di valutazione delle esperienze turistico-educative richiede scelte metodologiche precise, tanto rispetto all'approccio valutativo complessivo, quanto rispetto alle dimensioni da rilevare e agli strumenti da impiegare. In assenza di un design valutativo coerente, il rischio è quello di produrre dati frammentari, difficilmente comparabili e incapaci di supportare decisioni gestionali o di indirizzo strategico.

Sul piano dell'approccio complessivo, la letteratura di evaluation science (Scriven, 1991; Stufflebeam & Shinkfield, 2007) distingue tradizionalmente tra valutazione formativa, orientata al miglioramento continuo durante lo svolgimento del processo, e valutazione sommativa, finalizzata alla misurazione dei risultati complessivi al termine dell'esperienza. Nei contesti turistico-educativi, entrambe le funzioni risultano necessarie: la valutazione formativa consente di apportare correzioni in itinere alla progettazione e all'erogazione delle esperienze, mentre quella sommativa permette di confrontare i risultati ottenuti con gli obiettivi prefissati e con le risorse impiegate, fornendo elementi per

la rendicontazione agli stakeholder e per la programmazione futura. A queste si aggiunge la valutazione di impatto, che si pone un orizzonte temporale più ampio e cerca di isolare gli effetti causalmente attribuibili all'esperienza rispetto ad altri fattori intervenenti nel contesto (Gertler et al., 2016).

Un riferimento particolarmente adatto al contesto delle esperienze complesse è il modello CIPP (Context, Input, Process, Product) proposto da Stufflebeam (1971) e aggiornato in successive elaborazioni. Il modello CIPP prevede che la valutazione si articoli in quattro fasi sequenziali e complementari: la valutazione del contesto, che analizza i bisogni e le opportunità del territorio di riferimento; la valutazione degli input, che esamina le risorse umane, finanziarie e organizzative disponibili; la valutazione del processo, che monitora l'implementazione dell'esperienza rispetto al disegno originario; e la valutazione del prodotto, che misura i risultati rispetto agli obiettivi dichiarati. Adottato nelle esperienze turistico-educative del progetto CUIS, questo modello consente di integrare dimensioni strategiche, operative e di impatto all'interno di un'unica architettura valutativa, riducendo il rischio di una misurazione eccessivamente parziale o retrospettiva.

Sul piano delle dimensioni da rilevare, il sistema di valutazione proposto si articola in cinque aree principali, coerenti con il framework teorico illustrato nel paragrafo precedente e con le finalità specifiche del progetto. La prima è la dimensione economico-gestionale, che include indicatori di efficienza nell'utilizzo delle risorse, sostenibilità finanziaria dell'esperienza e capacità di generare ritorni economici per il territorio (tasso di copertura dei costi, ricavi per partecipante, effetti moltiplicatori sulla spesa turistica locale). La seconda è la dimensione della qualità dell'esperienza, intesa come grado di soddisfazione e coinvolgimento dei partecipanti, valutata attraverso strumenti di customer satisfaction adattati al contesto non commerciale (Oliver, 1997; Parasuraman et al., 1988). La terza dimensione riguarda gli esiti educativi e formativi, misurati in termini di conoscenze acquisite, atteggiamenti modificati, comportamenti trasformati: si tratta della dimensione più complessa sul piano metodologico, in quanto richiede strumenti di rilevazione capaci di cogliere cambiamenti interiori non sempre immediatamente osservabili. La quarta area attiene all'impatto territoriale e sociale, ovvero alle ricadute dell'esperienza sulla comunità locale: rafforzamento del capitale sociale, valorizzazione del patrimonio, incremento della visibilità del territorio, promozione di pratiche più consapevoli di

fruizione turistica tra i residenti. La quinta, infine, è la dimensione della sostenibilità ambientale, che considera il grado di compatibilità ecologica delle esperienze: emissioni generate, pressione sugli ecosistemi, utilizzo di risorse naturali, livello di sensibilizzazione dei partecipanti verso le tematiche ambientali.

Sul piano degli strumenti di rilevazione, il sistema valutativo adottato integra metodologie quantitative e qualitative, secondo un disegno di ricerca misto (*mixed methods research*) che garantisce al contempo la rappresentatività statistica dei risultati e la profondità interpretativa dei processi (Creswell & Plano Clark, 2011; Teddlie & Tashakkori, 2009). Tra gli strumenti quantitativi, il principale è il questionario strutturato di rilevazione, somministrato ai partecipanti in tre fasi: prima dell'esperienza (*pre-test*), immediatamente dopo (*post-test immediato*) e a distanza di alcune settimane o mesi (*follow-up*). Il design longitudinale a tre tempi consente di isolare la variazione attribuibile all'esperienza rispetto allo stato iniziale e di valutare la persistenza nel tempo degli effetti educativi. A complemento del questionario, vengono impiegati strumenti di osservazione strutturata e semi-strutturata, *focus group* con i partecipanti e interviste in profondità con i progettisti e gli operatori delle esperienze. Questi strumenti qualitativi permettono di accedere alle dimensioni dell'esperienza che il dato quantitativo non può cogliere: la qualità dell'incontro con il territorio, il significato attribuito dai partecipanti all'esperienza, le dinamiche relazionali che essa ha attivato.

Un aspetto metodologico di particolare rilievo è la definizione degli standard di riferimento rispetto ai quali interpretare i dati raccolti. In assenza di benchmark settoriali consolidati per le esperienze turistico-educative — si tratta di un ambito di offerta relativamente nuovo e ancora poco standardizzato — il sistema di valutazione proposto adotta un approccio criterioale (*criterion-referenced evaluation*), nel quale i risultati vengono confrontati con gli obiettivi predefiniti in fase di progettazione, piuttosto che con performance medie di settore. Ciò implica che ogni esperienza debba essere accompagnata da una carta degli obiettivi espliciti — dichiarazioni chiare e verificabili degli esiti attesi in ciascuna delle cinque dimensioni sopra indicate — che costituisce la base logica del processo valutativo. Tale impostazione è coerente con l'approccio della teoria del cambiamento (*theory of change*), ampiamente diffuso nella valutazione dei programmi sociali e sempre più adottato anche in ambito culturale e turistico (Taplin et al., 2013; Weiss,

1997): prima ancora di raccogliere dati, è necessario esplicitare la catena causale attraverso cui le attività previste producono gli output desiderati, e questi a loro volta determinano gli outcome e l'impatto attesi.

Un elemento centrale del sistema valutativo proposto è infine la sua vocazione partecipativa. Coerentemente con la prospettiva dello stakeholder management, il processo di progettazione degli indicatori e dei criteri di successo non viene condotto unilateralmente dai ricercatori o dai progettisti delle esperienze, ma attraverso un percorso di co-costruzione che coinvolge i principali portatori di interesse: operatori turistici e culturali, rappresentanti delle comunità locali, amministratori pubblici, educatori e, ove possibile, i partecipanti stessi. Questo approccio, riconducibile alla tradizione dell'Empowerment Evaluation (Fetterman et al., 1996), non solo rafforza la legittimità e l'accettabilità del processo valutativo, ma contribuisce a rendere la valutazione stessa un'occasione di apprendimento collettivo per il territorio, superando la logica della verifica esterna a favore di una logica di autovalutazione riflessiva e trasparente.

5.3 Indicatori di performance (KPI)

Il passaggio dalla progettazione del sistema valutativo alla definizione degli indicatori di performance specifici costituisce uno dei momenti più delicati dell'intero processo. Un Key Performance Indicator (KPI) non è un semplice dato numerico: è una misura selezionata perché ritenuta capace di rappresentare, in modo sintetico e affidabile, il grado di raggiungimento di un obiettivo strategico o operativo. La letteratura manageriale insiste sulla necessità che gli indicatori soddisfino il criterio SMART — Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound (Doran, 1981) — e che siano scelti in coerenza con la missione dell'organizzazione.

Coerentemente con il framework multidimensionale illustrato nel paragrafo precedente, il sistema di KPI si articola nelle cinque dimensioni già identificate. Per ciascun indicatore vengono di seguito specificate: la formula di calcolo, le modalità operative di rilevazione e un esempio numerico riferito a una singola esperienza-tipo realizzata nel contesto del progetto CUIS.

5.3.1 Dimensione economico-gestionale

KPI 1.1 — Tasso di copertura dei costi (TCC)

Il TCC misura in quale misura i ricavi diretti dell'esperienza coprono i costi totali di produzione. Valori inferiori a 1 segnalano la necessità di sussidio pubblico o finanziamento esterno e devono essere letti alla luce della valenza pubblica dell'esperienza (Moore, 1995).

$$TCC = \frac{\text{Ricavi diretti}}{\text{Costi totali}}$$

Dove: Ricavi diretti = quote di iscrizione + contributi istituzionali + sponsorizzazioni; Costi totali = costi fissi (personale, allestimento, noleggio) + costi variabili (materiali, trasporti, assicurazioni).

► **Esempio.** Un'esperienza di trekking naturalistico a Guagnano registra ricavi diretti pari a € 2.400 (60 partecipanti × € 40) e costi totali di € 3.200 (guida: € 800, allestimento: € 600, materiali: € 400, comunicazione: € 300, assicurazione: € 200, overhead: € 900). $TCC = 2.400 / 3.200 = 0,75$. L'esperienza necessita quindi di un contributo pubblico pari al 25% dei costi.

KPI 1.2 — Spesa media indotta per partecipante (SMI)

Il SMI stima l'effetto moltiplicatore dell'esperienza sull'economia locale, misurando quanto ogni partecipante spende in beni e servizi del territorio in occasione dell'esperienza, al netto della quota di iscrizione già contabilizzata tra i ricavi diretti (Archer & Fletcher, 1996). La spesa locale che compare al numeratore è dunque la spesa lorda sostenuta nel territorio, quota inclusa: la sottrazione delle quote serve a evitare che risorse già iscritte tra i ricavi dell'esperienza vengano computate una seconda volta come impatto indotto.

$$SMI = \frac{(\text{Spesa totale locale dei partecipanti} - \text{Quote di iscrizione})}{N.\text{partecipanti}}$$

La spesa locale viene rilevata attraverso una sezione dedicata del questionario post-esperienza, nella quale i partecipanti dichiarano l'insieme delle spese sostenute nel territorio — quota di iscrizione, pernottamento, ristorazione, acquisto di prodotti tipici e altre voci. La somma delle dichiarazioni individuali viene poi depurata delle quote di iscrizione, già conteggiate al numeratore del TCC, così da isolare la sola spesa aggiuntiva indotta dall'esperienza.

► **Esempio.** Negli stessi 60 partecipanti, il questionario post-esperienza rileva una spesa locale media dichiarata di € 127 a persona (quota di iscrizione: € 40, pranzo in masseria: € 28, acquisto vino e prodotti locali: € 35, altri servizi: € 24). $SMI = (60 \times € 127 - € 2.400) / 60 = € 87$ di spesa indotta per partecipante. La spesa locale lorda complessiva ammonta a € 7.620, di cui € 5.220 aggiuntivi rispetto alle quote di iscrizione.

KPI 1.3 — Costo per outcome educativo (COE)

Il COE è un indicatore di efficienza che rapporta le risorse impiegate al numero di partecipanti che hanno registrato un miglioramento significativo (definito come incremento ≥ 10 punti percentuali) nel test di conoscenza territoriale.

$$COE = \frac{\text{Costi totali}}{N.\text{partecipanti con outcome positivo}}$$

Il numero di partecipanti con outcome positivo è determinato confrontando i punteggi del test pre e post-esperienza (v. KPI 3.1). Un incremento ≥ 10 pp viene assunto come soglia minima di significatività educativa, coerentemente con la letteratura sulla valutazione dei programmi formativi (Kirkpatrick, 1994).

► **Esempio.** Dei 60 partecipanti, 42 registrano un incremento ≥ 10 pp nel test di conoscenza (punteggio medio pre: 38/100; post: 67/100). $COE = € 3.200 / 42 = € 76,19$ per partecipante con outcome educativo positivo. Il valore fornisce una base di confronto tra esperienze diverse e orienta le scelte di allocazione delle risorse.

5.3.2 Dimensione della qualità dell'esperienza

KPI 2.1 — Customer Satisfaction Index adattato (CSI-TE)

Il CSI-TE è un indice sintetico costruito adattando la scala SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988) al contesto delle esperienze turistico-educative. Alle cinque dimensioni originali (tangibilità, affidabilità, reattività, garanzia, empatia) vengono aggiunte due dimensioni specifiche: rilevanza educativa percepita (REP) e qualità dell'incontro relazionale (QIR).

$$CSI - TE = \frac{\sum D_i \times w_i}{\sum w_i} \times 100$$

Dove D_i è il punteggio medio della dimensione i -esima (su scala 1–5) e w_i è il peso attribuito alla dimensione in fase di progettazione. Nella configurazione standard adottata nel progetto, le ponderazioni sono: tangibilità 0,10; affidabilità 0,15; reattività 0,10; garanzia 0,15; empatia 0,10; rilevanza educativa percepita 0,20; qualità dell'incontro relazionale 0,20. Il CSI-TE è espresso su scala 1–5 e viene convertito in percentuale per facilità di comunicazione agli stakeholder.

► **Esempio.** I 60 partecipanti compilano il questionario SERVQUAL-TE. I punteggi medi per dimensione sono: tangibilità 4,1; affidabilità 4,3; reattività 3,9; garanzia 4,2; empatia 4,4; REP 4,0; QIR 3,8. $CSI-TE = (4,1 \times 0,10 + 4,3 \times 0,15 + 3,9 \times 0,10 + 4,2 \times 0,15 + 4,4 \times 0,10 + 4,0 \times 0,20 + 3,8 \times 0,20) = 4,075$. $CSI-TE\% = [(4,075 - 1) / 4] \times 100 = 76,9\%$.

KPI 2.2 — Net Promoter Score (NPS)

Il NPS misura la propensione dei partecipanti a raccomandare l'esperienza ad altri e costituisce un indicatore sintetico di fidelizzazione e qualità percepita (Reichheld, 2003). Viene rilevato attraverso un singolo item del questionario post-esperienza: “Con quale probabilità consiglieresti questa esperienza a un amico o collega?” (scala 0–10).

$$NPS = \% \text{ Promotori} - \% \text{ Detrattori}$$

Promotori: punteggio 9–10; Passivi: punteggio 7–8; Detrattori: punteggio 0–6. Il NPS varia teoricamente da –100 a +100; valori superiori a +30 sono considerati positivi per il settore dei servizi culturali e turistici.

► **Esempio.** Su 60 partecipanti: 38 promotori (63,3%), 15 passivi (25,0%), 7 detrattori (11,7%). $NPS = 63,3\% - 11,7\% = +51,6$. Il valore, superiore alla soglia +30, indica un elevato grado di soddisfazione e buone prospettive di passaparola positivo.

5.3.3 Dimensione degli esiti educativi e formativi

KPI 3.1 — *Indice di acquisizione di conoscenza territoriale (ΔCT)*

Il ΔCT misura il guadagno di conoscenza relativo prodotto dall’esperienza, espresso in punti percentuali di incremento rispetto al punteggio iniziale. Il test di conoscenza include item su storia locale, ecologia del territorio, patrimonio culturale e pratiche di turismo sostenibile, ed è somministrato prima e immediatamente dopo l’esperienza.

$$\Delta CT = \frac{(\text{Punteggio post} - \text{Punteggio pre})}{\text{Punteggio pre}} \times 100$$

Il valore è espresso in percentuale di incremento relativo (guadagno normalizzato). In alternativa, per confronti tra coorti con punteggi iniziali molto diversi, si utilizza il guadagno normalizzato di Hake (1998): $g = (\Delta CT \text{ assoluto}) / (100 - \text{Pre})$, che corregge per il cosiddetto “effetto soffitto”.

► **Esempio.** Punteggio medio pre: 38/100; post: 67/100. $\Delta CT = [(67-38) / 38] \times 100 = +76,3\%$. Guadagno normalizzato di Hake: $g = (67-38) / (100-38) = 29/62 = 0,47$ (guadagno medio, secondo la classificazione di Hake che distingue $g < 0,30$ basso, $0,30 \leq g \leq 0,70$ medio, $g > 0,70$ alto).

KPI 3.2 — Variazione dell'indice di sensibilità ambientale e culturale (ΔSAC)

Il ΔSAC rileva il cambiamento di atteggiamento verso i temi ambientali e culturali del territorio, misurato con una scala adattata dalla New Ecological Paradigm Scale (Dunlap et al., 2000) e integrata con item specifici sul patrimonio locale. La scala è composta da 15 affermazioni valutate su scala Likert 1–5; il punteggio totale varia tra 15 e 75.

$$\Delta SAC = \text{Punteggio post} - \text{Punteggio pre}$$

Il ΔSAC viene calcolato sia a livello individuale che aggregato (media del gruppo). Ai fini del sistema di KPI, si considera raggiunto il target quando $\Delta SAC \geq +3,0$ punti a livello di gruppo, soglia corrispondente a una variazione media di circa 0,2 punti per item, ritenuta pedagogicamente significativa nella letteratura di riferimento.

► **Esempio.** *Punteggio NEP-adattato medio pre: 49,2/75; post: 55,8/75. $\Delta SAC = 55,8 - 49,2 = +6,6$ punti (superiore alla soglia target di +3,0). La variazione è statisticamente significativa (t-test appaiato, $p < 0,001$).*

KPI 3.3 — Indice di persistenza degli apprendimenti (IPA)

L'IPA misura in quale misura i guadagni di conoscenza e di sensibilità rilevati immediatamente dopo l'esperienza si mantengono nel tempo, attraverso un follow-up somministrato 60 giorni dopo la conclusione dell'esperienza.

$$IPA = \frac{\text{Punteggio follow-up}}{\text{Punteggio post}} \times 100$$

Un IPA prossimo a 100 indica che gli apprendimenti sono stati consolidati; valori inferiori a 70 segnalano un deterioramento significativo degli esiti educativi e suggeriscono la necessità di interventi di rinforzo. L'indicatore viene calcolato separatamente per il test di conoscenza (IPA-CT) e per la scala di sensibilità (IPA-SAC).

► **Esempio.** Al follow-up a 60 giorni ($n = 48$ rispondenti su 60), il punteggio medio nel test di conoscenza è 61/100. $IPA-CT = 61/67 \times 100 = 91,0\%$. Il dato indica un'ottima ritenzione degli apprendimenti, con una perdita contenuta al 9% rispetto al post-test immediato.

5.3.4 Dimensione dell'impatto territoriale e sociale

KPI 4.1 — Tasso di coinvolgimento delle imprese locali (TCIL)

Il TCIL misura la quota di forniture e servizi acquistati da operatori economici del territorio rispetto al totale dei costi dell'esperienza, escludendo i costi di personale diretto e di coordinamento scientifico. L'indicatore esprime il grado di radicamento locale dell'esperienza e la sua capacità di attivare filiere economiche corte.

$$TCIL = \frac{\text{Spesa presso fornitori locali}}{\text{Spesa totale esternalizzata}} \times 100$$

Si definisce “fornitore locale” un operatore con sede nel Comune di Guagnano o nei comuni limitrofi entro 20 km. La spesa esternalizzata comprende: ristorazione e catering, noleggi, trasporti, servizi di comunicazione, acquisto di materiali e prodotti tipici.

► **Esempio.** Su € 1.100 di spesa esternalizzata totale, € 820 sono diretti a fornitori locali (masseria convenzionata: € 480, noleggio bici da azienda locale: € 180, acquisto prodotti tipici da Cantina di Guagnano: € 160). $TCIL = 820/1.100 \times 100 = 74,5\%$.

KPI 4.2 — Indice di continuità collaborativa (ICC)

L'ICC misura quante delle collaborazioni attivate in fase di realizzazione dell'esperienza si trasformano in accordi strutturati o in iniziative autonome proseguite dopo la conclusione del finanziamento progettuale, rappresentando così un indicatore di sostenibilità istituzionale dell'intervento (Ostrom, 1990).

$$ICC = \frac{N.\text{collaborazioni strutturate post - progetto}}{N.\text{collaborazioni attivate}} \times 100$$

Si definisce “collaborazione strutturata” un accordo formalizzato (protocollo d’intesa, contratto pluriennale, adesione a reti tematiche) o un’iniziativa autonoma documentata (evento replicato, prodotto culturale derivato, progetto finanziato autonomamente). La rilevazione avviene a 6 mesi dalla conclusione dell’esperienza.

► **Esempio.** Nel ciclo 2024, il progetto attiva 8 collaborazioni (3 con imprese agroalimentari, 2 con scuole, 2 con associazioni culturali, 1 con il Comune). A 6 mesi, 5 risultano strutturate (protocollo CUIS-Comune, accordo masseria-scuola, 2 contratti con imprese, adesione alla rete ItinerAri Salentini). $ICC = 5/8 \times 100 = 62,5\%$.

5.3.5 Dimensione della sostenibilità ambientale

KPI 5.1 — Carbon footprint per partecipante (CFP)

Il CFP stima le emissioni di CO₂ equivalente associate agli spostamenti dei partecipanti e alle attività organizzative dell’esperienza, calcolate con metodologia LCA semplificata basata sui fattori di emissione ISPRA (2024). L’indicatore consente di confrontare esperienze diverse e di monitorare il miglioramento nel tempo.

$$CFP = \frac{(Em_{trasporti} + Em_{energia} + Em_{materiali})}{N.\text{partecipanti}}$$

Dove: $Em_{trasporti} = \sum(km_i \times FE_{mezzo_i})$ per ogni partecipante i (FE = fattore di emissione in kg CO₂eq/km per passeggero); $Em_{energia}$ = kWh consumati $\times FE_{rete}$ elettrica; $Em_{materiali}$ = peso materiali $\times FE_{materiale}$. I dati di trasporto vengono raccolti attraverso il questionario pre-esperienza (mezzo e distanza percorsa).

► **Esempio.** Il 70% dei partecipanti (42 persone) arriva in auto da una distanza media di 35 km ($FE_{auto} = 0,171$ kg CO₂eq/km per passeggero); il 30% (18 persone) utilizza un pullman organizzato da 15 km

(FE pullman = 0,027 kg CO₂eq/km). Em trasporti = (42×35×0,171) + (18×15×0,027) = 251,4 + 7,3 = 258,7 kg CO₂eq. Aggiungendo Em energia (12,4 kg) ed Em materiali (8,6 kg), si ottiene: CFP = (258,7 + 12,4 + 8,6) / 60 = 4,66 kg CO₂eq per partecipante.

KPI 5.2 — Indice di pressione sui siti (IPS)

L’IPS misura il rapporto tra i partecipanti effettivi e la capacità di carico (carrying capacity) definita per ciascun sito visitato. La carrying capacity è determinata con riferimento alle linee guida UNWTO (2004) e ai regolamenti locali di tutela ambientale.

$$IPS = \frac{N. \text{partecipanti}}{\text{Carrying capacity del sito}} \times 100$$

Un IPS ≤ 70% è considerato sostenibile; tra 70% e 90% richiede monitoraggio; oltre 90% segnala una pressione eccessiva che impone la riduzione dei gruppi o la rotazione dei percorsi. L’indicatore viene calcolato per ciascun sito incluso nell’itinerario.

► **Esempio.** *L’area umida dei Paduli di Guagnano ha una carrying capacity definita di 40 visitatori contemporanei per turno. L’esperienza prevede l’accesso in due gruppi da 30 partecipanti ciascuno in fasce orarie separate. IPS = 30/40 × 100 = 75%. Il valore rientra nella fascia di monitoraggio: si raccomanda la verifica della densità in periodi di nidificazione (aprile-giugno).*

Tab. 5.1 — Quadro sinottico degli indicatori di performance (KPI) per le esperienze turistico-educative

KPI	Formula sintetica	Fonte dati	Target
1. Dimensione Economico-gestionale			
Tasso di copertura costi (TCC)	TCC = (Ricavi diretti) / (Costi totali)	Contabilità analitica	≥ 0,75
Spesa media indotta (SMI)	(Spesa locale – Quote) / N. part.	Questionario post	≥ € 40 p.p.

KPI	Formula sintetica	Fonte dati	Target
<i>Costo per outcome educativo (COE)</i>	Costi totali / N. part. con $\Delta \geq 10$ pp	Contabilità + test	Benchmark interno
2. Dimensione Qualità dell'esperienza			
<i>Customer Satisfaction Index (CSI-TE)</i>	$\frac{\sum D_i \times w_i}{\sum w_i}$	Questionario post	$\geq 75\%$
<i>Net Promoter Score (NPS)</i>	% Promotori – % Detrattori	Questionario post	$\geq +30$
3. Dimensione Esiti educativi e formativi			
<i>Acquisizione conoscenza (ΔCT)</i>	(Post–Pre) / Pre $\times$ 100	Test pre-post	$g \geq 0,30$
<i>Variazione sensibilità (ΔSAC)</i>	Punteggio post – punteggio pre	Scala NEP adattata	$\geq +3,0$ p.ti
<i>Persistenza apprendimenti (IPA)</i>	Follow-up / Post $\times$ 100	Test follow-up (T+60gg)	$\geq 70\%$
4. Dimensione Impatto territoriale e sociale			
<i>Coinvolgimento imprese locali (TCIL)</i>	Spesa locale / Spesa totale $\times 100$	Registro fornitori	$\geq 60\%$
<i>Continuità collaborativa (ICC)</i>	Collab. strutturate / Totale $\times 100$	Rilevazione a T+6 mesi	$\geq 50\%$
5. Dimensione Sostenibilità ambientale			
<i>Carbon footprint per partecipante (CFP)</i>	(Em_trasp + Em_en + Em_mat) / N.	Questionario pre + ISPRA	≤ 8 kg CO ₂ eq
<i>Indice di pressione sui siti (IPS)</i>	N. part. / Carrying capacity $\times 100$	Regolamenti locali / UNWTO	$\leq 70\%$

Note: p.p. = per partecipante; g = guadagno normalizzato di Hake (1998); T+60gg = 60 giorni dopo l'esperienza; T+6 mesi = 6 mesi dopo il ciclo di esperienze.

Sul piano operativo, i KPI in Tab. 5.1 vengono organizzati in una Dashboard di monitoraggio integrata, aggiornata al termine di ogni ciclo di esperienze e presentata agli stakeholder del progetto in forma di report sintetico. La Dashboard consente di visualizzare in modo sinottico l'andamento degli indicatori nelle cinque dimensioni, confrontando i valori rilevati con i target definiti in fase di progettazione e attivando

procedure di revisione laddove si registrino scostamenti significativi, coerentemente con la logica del ciclo PDCA (Deming, 1986). La tensione tra semplificazione numerica e fedeltà alla complessità dell'esperienza viene gestita integrando sempre i dati quantitativi con le evidenze qualitative raccolte attraverso focus group e interviste in profondità, in una logica di triangolazione metodologica che preserva la ricchezza del vissuto pur rendendolo comunicabile e governabile.

5.4 Conclusioni

Il percorso argomentativo sviluppato nel presente capitolo ha inteso mostrare che la misurazione della performance delle esperienze turistico-educative non è una questione meramente tecnica, riducibile alla scelta di qualche indicatore da inserire in una scheda di rendicontazione. Al contrario, essa costituisce un problema teoricamente e politicamente rilevante, che interroga il modo in cui una comunità scientifica, professionale e istituzionale sceglie di definire il valore delle proprie azioni nel territorio.

Il punto di partenza è stato il riconoscimento della natura ibrida delle esperienze oggetto di studio: al confine tra produzione culturale, servizio educativo e pratica turistica, esse sfuggono alle categorie di misurazione convenzionali tanto del settore privato quanto di quello pubblico, richiedendo un approccio integrato capace di tenere insieme efficienza economica, qualità educativa, impatto sociale e sostenibilità ambientale. Il riferimento alla Balanced Scorecard di Kaplan e Norton (1992, 1996), al public value di Moore (1995), all'economia dell'esperienza di Pine e Gilmore (1999) e ai modelli SROI e CIPP ha consentito di costruire un framework multidimensionale che supera la logica monocriteriale, senza per questo rinunciare alla precisione e alla verificabilità degli indicatori adottati.

Il sistema di valutazione proposto si distingue per tre caratteristiche fondamentali. La prima è la sua coerenza con la teoria del cambiamento: prima di misurare, il sistema esplicita la catena causale che lega attività, output, outcome e impatto, rendendo trasparente la logica di intervento e consentendo una valutazione genuinamente criteriale. La seconda è la sua natura mista, che integra strumenti quantitativi — il questionario longitudinale a tre tempi, la Dashboard di monitoraggio

dei KPI — con strumenti qualitativi — osservazione, focus group, interviste — in una logica di triangolazione metodologica che preserva la complessità dell'esperienza pur rendendola comunicabile. La terza è la sua vocazione partecipativa: il sistema non viene imposto dall'esterno ai soggetti coinvolti, ma co-costruito con loro attraverso processi di Empowerment Evaluation, trasformando la valutazione stessa in un'occasione di apprendimento collettivo per il territorio.

Sul piano dei limiti, è doveroso riconoscere che la valutazione degli outcome educativi — la dimensione più significativa dal punto di vista della missione del progetto — rimane la più complessa da misurare con precisione. I cambiamenti di consapevolezza, atteggiamento e comportamento prodotti da un'esperienza turistica sono influenzati da numerosi fattori contestuali che il disegno di ricerca adottato non consente di isolare completamente. Il follow-up a 60 giorni, sebbene metodologicamente più robusto rispetto alla sola rilevazione immediata, non permette di valutare gli effetti a lungo termine sull'identità territoriale dei partecipanti o sulla loro partecipazione civica. Futuri sviluppi della ricerca potranno colmare questa lacuna adottando disegni longitudinali più estesi e, ove possibile, gruppi di controllo che consentano stime causali più rigorose.

Sul piano delle implicazioni gestionali, il sistema proposto offre agli operatori del territorio — imprese, istituzioni, associazioni — uno strumento concreto per governare la qualità delle proprie esperienze, comunicarne il valore agli stakeholder e rendicontarne i risultati in modo credibile e trasparente. In un contesto in cui la concorrenza tra destinazioni turistiche si gioca sempre più sulla qualità e sulla distintività dell'offerta, la capacità di misurare e comunicare l'impatto educativo e sociale delle esperienze può costituire un vantaggio competitivo significativo, contribuendo a posizionare il territorio salentino come laboratorio di un modello di turismo culturalmente denso, socialmente responsabile e ambientalmente sostenibile.

In ultima analisi, valutare la performance delle esperienze turistico-educative significa interrogarsi su una domanda che è insieme aziendale, pedagogica e politica: che cosa produce valore in un territorio, per chi, e con quali conseguenze nel tempo? Non è una domanda a cui un sistema di indicatori può rispondere definitivamente. Ma è una domanda che un buon sistema di misurazione può aiutare a mantenere viva, concreta e collettivamente condivisa. È forse questa — la capacità

di trasformare la valutazione in pratica riflessiva e comunitaria — la sua contribuzione più profonda allo sviluppo del territorio.

Bibliografia

- Archer, B., & Fletcher, J. (1996). The economic impact of tourism in the Seychelles. *Annals of Tourism Research*, 23(1), 32–47.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97–116.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (2nd ed.). SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.
- Dunlap, R. E., Van Liere, K. D., Mertig, A. G., & Jones, R. E. (2000). Measuring endorsement of the new ecological paradigm: A revised NEP scale. *Journal of Social Issues*, 56(3), 425–442.
- Emerson, J. (2000). *The Nature of Returns: A Social Capital Markets Inquiry into Elements of Investment and the Blended Value Proposition*. Harvard Business School, Boston.
- Fetterman, D. M., Kaftarian, S. J., & Wandersman, A. (Eds.). (1996). *Empowerment Evaluation: Knowledge and Tools for Self-Assessment and Accountability*. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Frey, B. S., & Pommerehne, W. W. (1989). *Muses and Markets: Explorations in the Economics of the Arts*. Blackwell, Oxford.
- Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. J. (2016). *Impact Evaluation in Practice* (2nd ed.). World Bank, Washington, DC.
- Hake, R. R. (1998). Interactive-engagement versus traditional methods: A six-thousand-student survey of mechanics test data for introductory physics courses. *American Journal of Physics*, 66(1), 64–74.

- ISPRA. (2024). Indicatori di efficienza e decarbonizzazione del sistema energetico nazionale e del settore elettrico. Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale, Roma.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehler, San Francisco.
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). *A Guide to Social Return on Investment* (2nd ed.). SROI Network, Liverpool.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. McGraw-Hill, New York.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*. Harvard Business School Press, Boston.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform: A Comparative Analysis* (2nd ed.). Oxford University Press, Oxford.
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54.
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing, Wallingford.
- Schillaci, C. E., Mertoli, F., & Piper, L. (2025). *Pienezza della vita e nuove metriche di visione territoriale*. McGraw-Hill.

- Scriven, M. (1991). *Evaluation Thesaurus* (4th ed.). SAGE Publications, Newbury Park, CA.
- Stufflebeam, D. L. (1971). The relevance of the CIPP evaluation model for educational accountability. *Journal of Research and Development in Education*, 5(1), 19–25.
- Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2007). *Evaluation Theory, Models, and Applications*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Taplin, D., Clark, H., Collins, E., & Colby, D. C. (2013). *Theory of Change: Technical Papers*. ActKnowledge, New York.
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of Mixed Methods Research*. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge University Press, Cambridge.
- UNWTO. (2004). *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: A Guidebook*. World Tourism Organization, Madrid.
- Weiss, C. H. (1997). Theory-based evaluation: Past, present, and future. *New Directions for Evaluation*, 76, 41–55.