

Deloitte.



INSTITUTE FOR
TRANSFORMATIVE
INNOVATION
RESEARCH



BANCA
GENERALI

ARTE
GENERALI



UNIVERSITÀ
DI PAVIA



Arte e iniziative culturali
come risorse per la
sostenibilità sociale

MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS

since 1645

CONTENUTO

Executive summary 04

**1. Osservatorio dei beni artistici
e delle iniziative culturali** 08

- 1.1 Introduzione 08
- 1.2 La relazione tra i fattori ESG, l'arte e la cultura 09
- 1.3 Metodologia 10
- 1.4 Analisi preliminare 10
- 1.5 Arte, cultura e sostenibilità: principali risultati della prima survey esplorativa 12

2. Interviste 18

Conclusioni 22

Riferimenti 24



EXECUTIVE SUMMARY



...relativamente alla misurazione e comunicazione dei propri impatti sociali, le organizzazioni artistiche e culturali hanno ampi margini di miglioramento.

Arte e cultura svolgono un ruolo fondamentale nello sviluppo sociale, contribuendo in modo determinante allo sviluppo sostenibile. Negli ultimi anni si assiste ad una crescita nell'interesse per i fattori "ESG", "Environmental", "Social" e "Governance", anche alla luce dell'evoluzione della normativa in materia di reporting

non finanziario e di sostenibilità. E, parallelamente, cresce la consapevolezza del ruolo della cultura nel raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità.

Questo documento presenta i risultati di un'indagine esplorativa condotta dall'Istituto per la Ricerca sull'innovazione trasformativa

(ITIR) - Università di Pavia - in collaborazione con ARTE Generali, Banca Generali e Deloitte Private, sulle **organizzazioni che detengono beni artistici culturali o promuovono iniziative culturali come fattori determinanti per la sostenibilità**. Siano esse **profit o nonprofit**, lo studio intende comprendere se e come tali organizzazioni

gestiscano, misurino e comunichino verso l'esterno il **proprio impatto sociale**. Il monitoraggio e la rendicontazione degli impatti sono infatti fattori fondamentali per incrementare il potenziale dell'arte e della cultura nella promozione dello sviluppo sostenibile, e possono supportare le organizzazioni culturali ad attrarre risorse da da stakeholder, pubblici e privati, investitori e donatori.

L'indagine presentata in questo Report è il primo passo di un'osservazione più ampia per monitorare costantemente l'evoluzione dell'analisi d'impatto di arte e cultura, anche in considerazione dei recenti sviluppi normativi europei, partendo dal Green Deal per arrivare alla nuova Corporate Sustainability Reporting Directive.

Il presente studio riconosce l'importanza del framework "Culture|2030 Indicators" dell'UNESCO¹, definito con l'obiettivo di misurare e monitorare il contributo della cultura al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals o "SDGs") delle Nazioni Unite del 2015 adottati nella risoluzione globale di Agenda 2030.

Esaminando le azioni e strategie delle organizzazioni per far sì che la cultura concorra allo sviluppo sostenibile, intendiamo contribuire allo sviluppo di politiche locali trasparenti e collaborative.

Finora, i partecipanti a questa indagine esplorativa, basata su survey ed interviste, sono **29 organizzazioni europee** che sostengono iniziative culturali o possiedono asset culturali di varia natura, includendo arte, fotografia, ed altri oggetti da collezione. Le iniziative e gli asset culturali possono avere un impatto sulle organizzazioni, sia internamente che esternamente, perché contribuiscono ad ampliare il pubblico che si avvicina all'arte e alla cultura, soprattutto nei Paesi in via di sviluppo, e a sostenere il panorama culturale locale attraverso sovvenzioni, borse di studio, programmi educativi e mostre.

Secondo il framework Culture|2030 dell'UNESCO, gli impatti culturali riguardano **quattro aree specifiche**: ambiente e resilienza; benessere economico; conoscenze e competenze; inclusione e partecipazione.

Mentre le prime due aree possono ritenersi più "semplici" da misurare, in relazione alla disponibilità di indicatori specifici, le ultime due sono più complesse ma di impatto altrettanto significativo. È quindi auspicabile che tutte le organizzazioni intervistate considerino fortemente rilevanti tutte e quattro le aree.

La maggior parte delle collezioni d'arte o di altri beni appartenenti alle organizzazioni intervistate sono accessibili al pubblico, elemento che contribuisce allo **sviluppo dell'educazione culturale**. Ciò si ricollega alla categoria dell'inclusione e della partecipazione, in quanto l'accesso all'arte e alla cultura può favorire la coesione sociale, l'inclusione e la partecipazione. D'altra parte, considerando le risposte raccolte nel corso dello studio, "accessibilità" non sempre significa "successo" in termini di pubblico, considerando il numero limitato di visitatori o partecipanti segnalati dalle organizzazioni intervistate. È anche importante sottolineare come tutte le organizzazioni promuovano le loro collezioni d'arte e di beni culturali con vari strumenti, inclusi eventi speciali aperti al pubblico, contribuendo alla diffusione delle arti e della cultura, e quindi alla creazione di competenze e conoscenze, area di rilevanza secondo l'UNESCO.

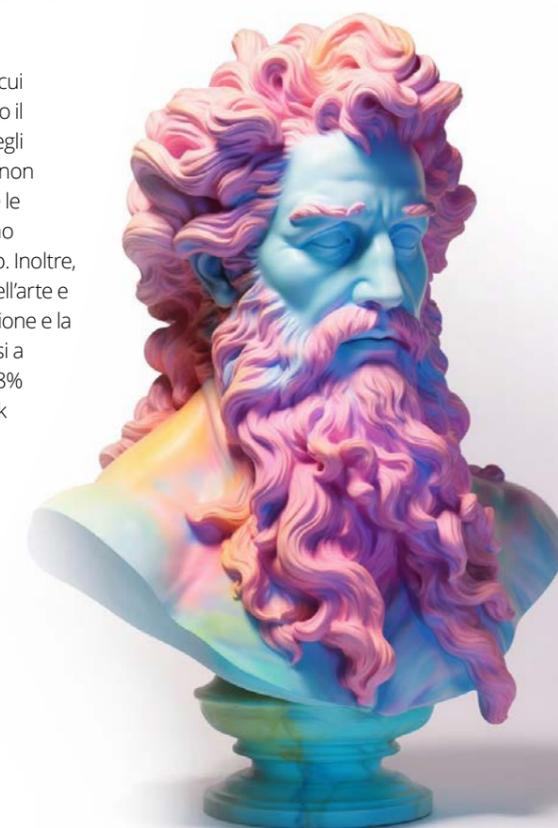
Cercando di approfondire il modo in cui le organizzazioni culturali approcciano il monitoraggio e la rendicontazione degli impatti, l'indagine rileva che gli SDGs non sono presi in considerazione da tutte le organizzazioni intervistate, o che siano affrontati in modo poco approfondito. Inoltre, ancora pochi operatori del mondo dell'arte e della cultura promuovono la misurazione e la rendicontazione di indicatori connessi a fattori ESG legati alla cultura: solo il 38% degli intervistati conosce il framework Culture|2030 dell'UNESCO e solo il 7% lo utilizza.

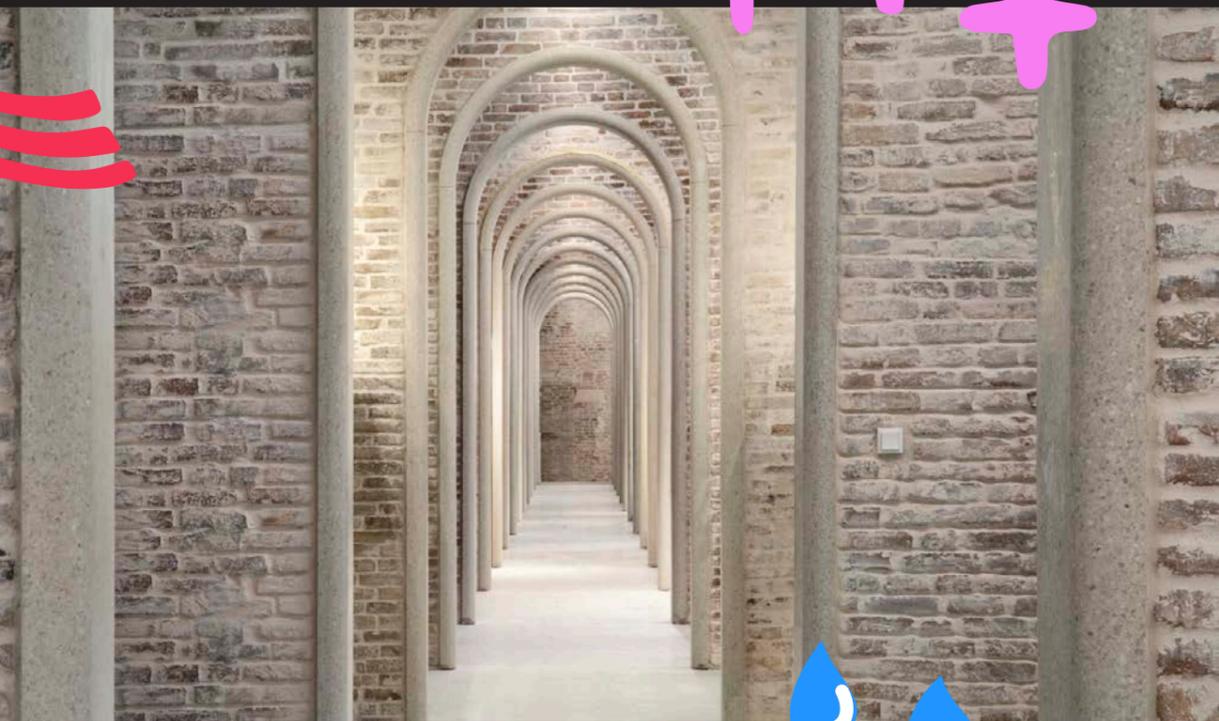
Sebbene sia promettente che il 74% degli intervistati sia interessato a misurare il proprio impatto sociale e il 60% il proprio impatto economico, è essenziale aumentare la comprensione e la consapevolezza degli SDGs per aiutare le organizzazioni culturali ad apprezzarne l'importanza.

I nostri risultati rivelano quindi che, **relativamente alla misurazione e comunicazione dei propri impatti sociali, le organizzazioni artistiche e culturali hanno ampi margini di miglioramento.**

Esiste un'opportunità significativa per **ricalibrare i modelli di governance della cultura**, le capacità organizzative e le competenze individuali delle persone che operano nel settore, al fine di amplificare gli impatti positivi generati e **accrescere la capacità di contribuire allo sviluppo sostenibile.**

Da questa prospettiva, i nostri risultati empirici suggeriscono che l'obiettivo chiave sia quello di passare dal paradigma del "trade-off" - sociale contro economico, libertà contro governance - a una visione complementare, in cui le dinamiche sociali ed economiche possano generare sinergie reciproche e la governance e la misurazione della cultura possano essere concepite come strumenti potenti per preservare le arti e la cultura per le generazioni future.





1. OSSERVATORIO DEI BENI ARTISTICI E CULTURALI



1.1 Introduzione

L'arte e la cultura hanno sempre avuto un ruolo centrale nel plasmare l'evoluzione della nostra società.

A causa delle evidenti emergenze del nostro tempo, le recenti strategie di sostenibilità si sono prevalentemente focalizzate sulla salvaguardia dell'ambiente e sul contrasto al cambiamento climatico, lasciando poco spazio all'approfondimento, con studi, fatti e cifre esaurienti, del potenziale trasformativo dell'arte e delle iniziative culturali per lo sviluppo sostenibile. Un potenziale trasformativo che impatta positivamente su diversità, inclusione, istruzione di qualità, benessere psico-fisico, impegno sociale, equilibrio tra lavoro e vita privata, parità di genere, riduzione della povertà e responsabilità.

L'arte e la cultura influenzano profondamente la nostra coscienza collettiva, favorendo l'empatia, la comprensione reciproca e la coesione sociale. Non solo esplorano e celebrano il nostro passato, ma sfidano anche il presente e ci incoraggiano ad immaginare un futuro migliore. L'arte e la cultura possono fungere da catalizzatori per la sostenibilità sociale, contribuendo alla creazione di una società equa, vibrante e resiliente. Offrono un'incredibile piattaforma per il dialogo e la coltivazione di identità condivise. Inoltre, per le imprese, le collezioni

d'arte e la gestione delle iniziative culturali hanno un impatto sulla percezione del valore da parte dei consumatori e sono un fattore chiave per lo sviluppo del marchio e dell'identità aziendale².

Questo è il contesto da cui trae spunto l'indagine qui presentata, rivolta principalmente ad organizzazioni responsabili della gestione e della promozione di collezioni d'arte e di altri beni culturali, tra cui musei aziendali e fondazioni. Il perimetro d'analisi include infatti sia fondazioni dedicate alla gestione dell'arte, sia aziende che operano in settori non correlati alla cultura ma che dimostrano forte impegno nel settore, escludendo le collezioni private personali. Lo studio parte dall'assunto che arte e cultura rappresentino asset strategici che creano valore e possono essere inclusi in un bilancio integrato.³

Esplorando le migliori pratiche, i sistemi di gestione e gli approcci di governance di queste organizzazioni, **i nostri risultati mirano a fornire indicazioni su come i beni artistici e le iniziative culturali possano promuovere attivamente diverse forme di sviluppo sostenibile e sociale.**⁴ In particolare, esaminiamo il modo in cui questo valore può essere efficacemente misurato e comunicato.

L'indagine è condotta dal **nuovissimo "Osservatorio sulla gestione dei beni artistici"**, istituito presso l'ITIR e l'Università di Pavia, in collaborazione con ARTE Generali, Banca Generali e Deloitte Private.



1.2 La relazione tra i fattori ESG, l'arte e la cultura

La presente analisi riconosce l'immenso potenziale **dell'arte e dei beni culturali come driver per lo sviluppo sostenibile**, in grado di plasmare le società e promuovere cambiamenti positivi. Arte e cultura non solo ispirano e coinvolgono gli individui, ma catalizzano anche l'innovazione, il dialogo e lo sviluppo inclusivo.

In particolare, l'arte e la cultura contribuiscono allo sviluppo sociale

sostenibile in diversi modi, tra cui:

- Sostenere una migliore educazione e promuovere il rispetto del patrimonio e dei luoghi della cultura, nonché delle usanze locali;
- Promuovere la diversità, l'inclusione e l'uguaglianza di genere;
- Promuovere una crescita economica rispettosa, basata sulla creatività e sulla cultura.⁵

Se da un lato le evidenze e i risultati finora raccolti in questo ambito danno la direzione per esplorare nuovi campi di ricerca, dall'altro evidenziano la **necessità di comprendere meglio il legame tra arte, cultura e sostenibilità**, su cui mancano dati affidabili e fatti scientificamente fondati. Inoltre, le competenze per gestire e misurare questi aspetti sono ancora poco mature, soprattutto nel mondo imprenditoriale.

²Angela Bargenda, "The artification of corporate identity: aesthetic convergences of culture and capital," Qualitative Market Research 23, (2020): pp. 797-819; Daved Barry and Stefan Meisiek, "Seeing More and Seeing Differently: Sensemaking, Mindfulness, and the Workarts," Organization Studies 31 (2010): pp. 1505-1530; Yu Chen, "Possession and Access: Consumer Desires and Value Perceptions Regarding Contemporary Art Collection and Exhibit Visits," Journal of Consumer Research, 35 (2009): pp. 925-940; Morgane Lindenberg and Kim Oosterlinck, "Art Collections as a Strategy Tool: A Typology Based on the Belgian Financial Sector," International Journal of Arts Management 13 (2011): pp. 4-19.

³Evangelos Papoulias and Theoklis-Petros Zounis, "Cultural Policy and Marketing Management: The Case Study of New Museum of Acropolis," Strategic Innovative Marketing (Mykonos, Greece 2017), pp. 469-475; Pascal Scherrer, Amanda J. Smith and Ross Dowling, "Visitor management practices and operational sustainability: Expedition cruising in the Kimberley, Australia," Tourism Management 32 (2011): pp. 1218-1222.
⁴Francesco Badia and Valentina Schiano Lo Moriello, "Evolution of the business models for contemporary art galleries. Current situation and future challenges," IFKAD 2015, Culture, Innovation and Entrepreneurship: Connecting the Knowledge Dots, (Bari: Arts for Business, 2015), pp. 1567-1581; Daniela Carlucci, "Fostering excellence in business model management in arts and cultural organisations: insights from focus group research across Europe," Measuring Business Excellence 22, (2018): pp. 14-30; Paul Shrivastava, Vera Ivanaj and Silvester Ivanaj, "Sustainable development and the arts," International Journal of Technology Management 60, (2012): pp. 23-43.
⁵Badia and Schiano Lo Moriello, "Evolution of the business models," pp. 1567-1581; Shrivastava, Ivanaj and Ivanaj, "Sustainable development and the arts," pp. 23-43.

In questo contesto, gli Indicatori Culture|2030 dell'UNESCO assumono particolare rilevanza.⁶ Questo framework di indicatori, infatti, riconosce il ruolo della cultura sia come settore economico, sia come motore trasversale dello sviluppo sostenibile, con impatto su diversi SDGs nell'ambito dell'Agenda2030 delle Nazioni Unite. Il framework integra gli Obiettivi dell'Agenda2030, promuovendo connessioni e sinergie tra i diversi obiettivi di sostenibilità attraverso le iniziative culturali. Inoltre, migliora la comprensione e la valutazione del ruolo abilitante della cultura nel guidare lo sviluppo sostenibile, supportando i politici e gli stakeholder nello sfruttare efficacemente le risorse culturali per raggiungere gli SDGs. La nostra survey approfondisce quindi, tra gli altri aspetti, se le organizzazioni che gestiscono beni artistici e culturali riconoscano e utilizzino questo framework di riferimento.

1.3 Metodologia

Per approfondire la comprensione del legame tra arte, cultura e sostenibilità, comprese le metodologie per misurarne l'impatto, abbiamo condotto uno **studio esplorativo che ha combinato un'indagine quantitativa con interviste qualitative** per raccogliere informazioni approfondite e fornire una comprensione completa dei risultati.

La survey ha trattato i seguenti argomenti chiave:

- Profilo dell'organizzazione e del rispondente;
- Panoramica dei beni artistici e culturali (tipologia, valore, ecc.) o delle iniziative;
- Governance e gestione dei beni artistici e delle iniziative culturali;
- Metodi di valutazione, metriche e (eventuale) utilizzo del quadro di riferimento dell'UNESCO.

Le organizzazioni coinvolte operano in tre Paesi europei, Italia, Francia e Germania, e sono impegnate nella gestione e nella promozione dell'arte e dei beni culturali, siano esse dedicate esclusivamente alla gestione dell'arte e di iniziative culturali, o aziende che operano al di fuori del settore culturale ma con un forte impegno in questo

campo. Sono espressamente escluse le collezioni private personali. I rispondenti sono quindi persone esplicitamente responsabili della gestione di iniziative culturali, collezioni d'arte o musei e, in assenza di una persona designata, i rispondenti dovevano essere coloro che possedevano la conoscenza più completa della gestione e della promozione di questi beni artistici e culturali. Il sondaggio è stato distribuito a 236 organizzazioni, la cui ripartizione dettagliata è riportata nella Tabella 1, con un tasso di risposta del 12,28% per complessive ventinove organizzazioni.

Tabella 1. Distribuzione geografica del campione delle organizzazioni intervistate.
Fonte: analisi propria.



La fase successiva della ricerca prevedeva interviste, con un'attenzione specifica all'impatto sociale. Il questionario dell'intervista comprendeva sei domande organizzate in due sezioni. L'intervista si è rivolta in particolare a persone direttamente coinvolte nella gestione di beni o iniziative artistiche e culturali.

Attraverso l'approfondimento delle modalità di gestione adottate da queste organizzazioni, la ricerca cerca di **definire come le organizzazioni di diversi settori industriali possano fare leva su arte e cultura per promuovere la sostenibilità** e contribuire in modo significativo agli obiettivi sociali globali.

1.4 Analisi preliminare

Prima di esaminare i risultati della survey, si ritiene importante presentare **un'analisi dei dati pubblicamente accessibili relativi alle organizzazioni artistiche e culturali in Europa**. Le informazioni qui riassunte

sono state raccolte dai siti web pubblici delle organizzazioni artistiche e culturali, e non includono i dati derivanti dai siti web delle aziende, per quelle organizzazioni che sono state create o che sono sostenute da imprese private. Inoltre, l'analisi ha preso in considerazione i bilanci di queste organizzazioni, ove disponibili, o analoghi documenti di rendicontazione annuale (nel seguito genericamente "report"). I report considerati costituiscono una fonte informativa separata rispetto agli archivi di contenuti, strumento reperibile in molti dei siti web delle organizzazioni esaminate. Di particolare interesse per la presente indagine sono i report che approfondiscono l'impatto delle organizzazioni comprendendo sia la dimensione economica che quella sociale. È interessante notare come la distribuzione geografica di queste organizzazioni, sia in linea con quella relativa alle organizzazioni come dimostrato confrontando Tabella 1 e Tabella 2.

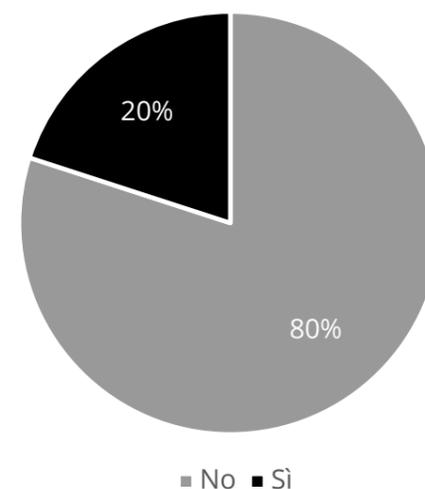
Tabella 2. Distribuzione geografica del campione delle organizzazioni esaminate tramite analisi desk.
Fonte: analisi propria.



Nota: la categoria "Altro" include i seguenti paesi: Austria, Belgio, Grecia, Olanda, Portogallo, Svizzera, Turchia.

L'analisi condotta sui siti web delle organizzazioni selezionate mostra che solo il 20% si impegna a pubblicare informazioni relative alle proprie attività ed iniziative di gestione dell'arte e culturali (Figura 1), impegnandosi nella comunicazione trasparente delle proprie performance. La distribuzione dei report disponibili al pubblico varia inoltre a seconda del Paese di appartenenza dell'organizzazione. **La Spagna, per esempio, mostra un incoraggiante 41,1% di organizzazioni che pubblicano un proprio report**, grazie anche a una forte regolamentazione in materia di reporting. **L'Italia, invece, si ferma al 12,5%** (Figura 2).

Figura 1. Organizzazioni culturali che pubblicano report annuali sul proprio sito web. Fonte: analisi propria.



Poiché la nostra ricerca si concentra sul reporting di sostenibilità e sulla valutazione dell'impatto, con particolare riferimento all'ambito sociale, è stata condotta un'analisi dei contenuti di questi report disponibili al pubblico. La maggior parte delle organizzazioni con bilanci finanziari pubblici riporta al loro interno anche informazioni relative alle loro performance in termini di audience, tra cui quantità e tipologia di visitatori, nonché frequenza delle visite. Inoltre, tutte le entità che presentano bilanci di sostenibilità pubblicano anche informazioni finanziarie.

Una distinzione cruciale è quella tra le organizzazioni che si dedicano al "solo reporting finanziario" e quelle che adottano un approccio integrato, concentrandosi sul reporting sia finanziario che di sostenibilità. La quota di organizzazioni che hanno un report di sostenibilità è del 20% (Figura 3), e questo può suggerire che una percentuale simile possa riguardare le entità i cui report non sono accessibili al pubblico.

Figura 2. Distribuzione geografica delle organizzazioni culturali che pubblicano report annuali sul proprio sito web. Fonte: Analisi propria.

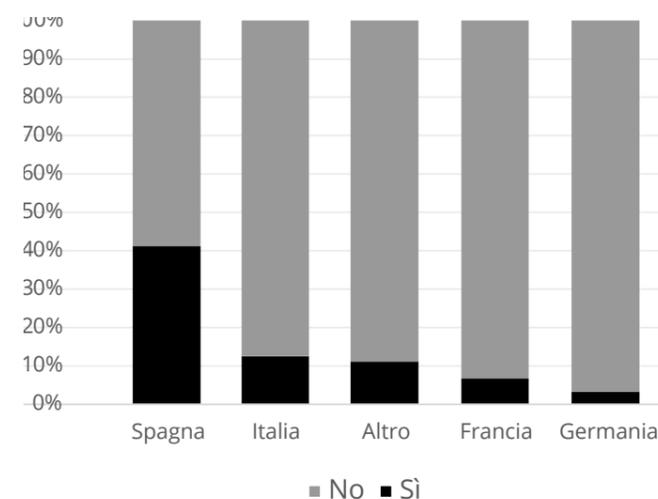
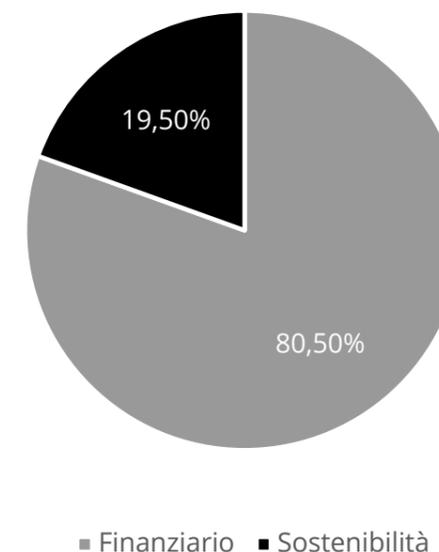


Figura 3. Distribuzione di tipi di report disponibili al pubblico. Fonte: Analisi propria.

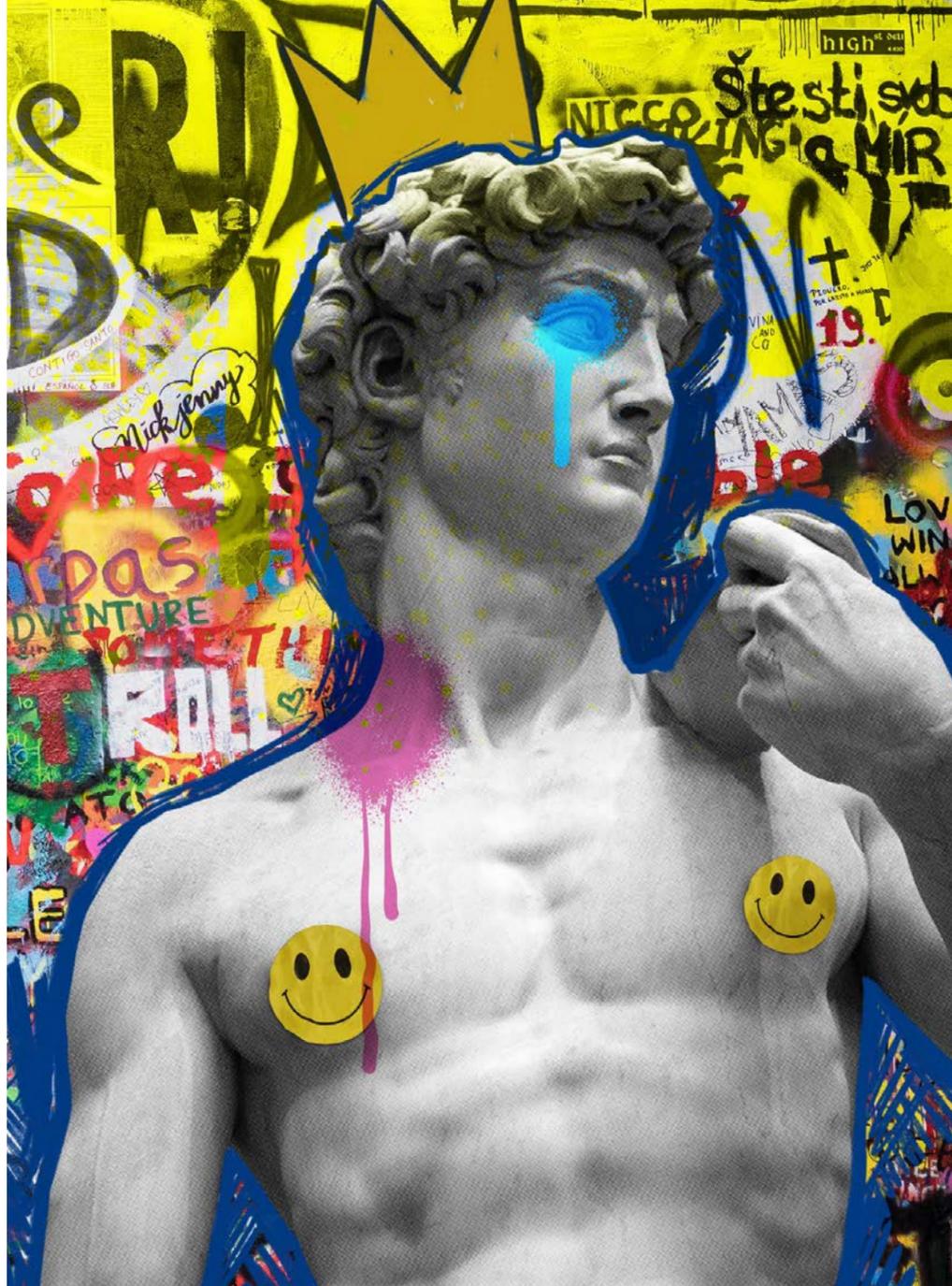
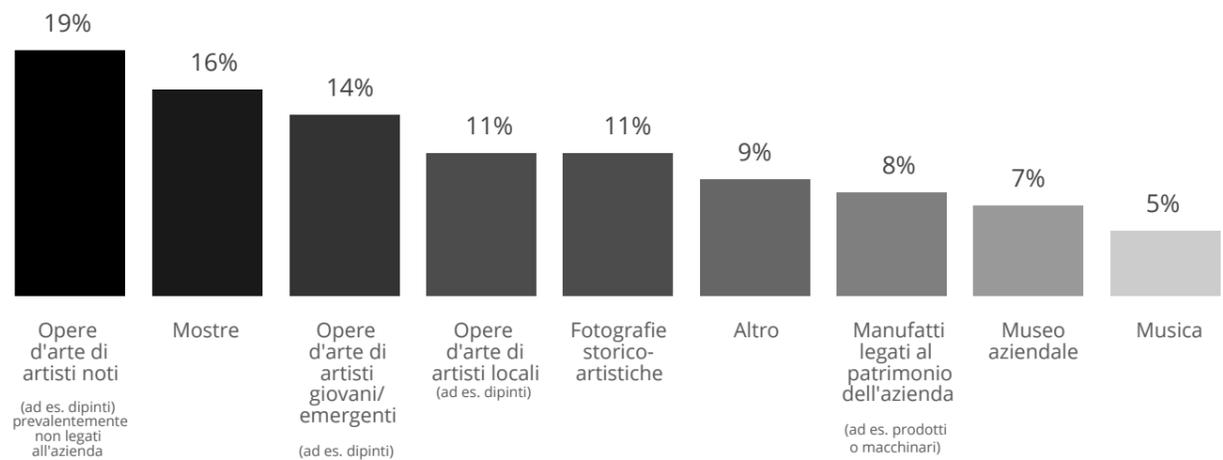


1.5 Arte, cultura e sostenibilità: principali risultati della prima survey esplorativa

Questa sezione illustra e discute i principali risultati della nostra survey. **La tipologia di beni culturali gestiti dalle organizzazioni intervistate è ampia e variegata**, partendo dalle opere d'arte in senso tradizionale per arrivare a modelli, immagini o prototipi del patrimonio aziendale.

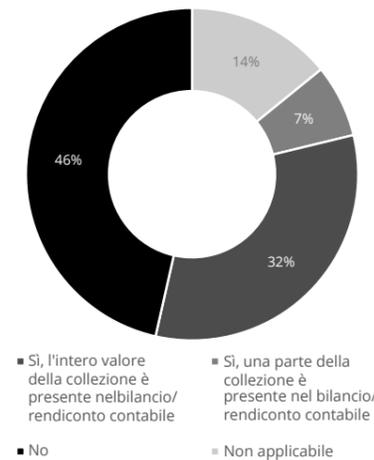
Per comprendere il contesto e le attività delle organizzazioni del nostro campione, la Figura 4 mostra il tipo di attività culturale proposta. I risultati suggeriscono un interesse prevalente per l'investimento in opere d'arte vere e proprie, con due terzi degli intervistati che partecipano a qualche forma di collezione d'arte. **C'è un'equa distribuzione tra organizzazioni che si concentrano su artisti famosi (senza alcun rapporto con l'azienda) e organizzazioni che preferiscono collezioni d'arte più orientate verso artisti giovani e/o locali.**

Figura 4. Qual è l'impegno della culturale vostra organizzazione? Fonte: analisi propria dei risultati della survey.



Le opere d'arte fanno parte del patrimonio finanziario delle organizzazioni? Da questo punto di vista, il campione si divide quasi equamente, poiché la risposta è "sì" nel 56% dei casi, anche se con sfumature diverse (Figura 5). Per quanto riguarda la misurazione e la comunicazione del valore espresso dai beni artistici, il fatto che **circa la metà delle organizzazioni non consideri l'arte un asset in senso stretto dovrebbe far riflettere.**

Figura 5. Le opere d'arte fanno parte del vostro patrimonio finanziario? Fonte: Analisi propria dei risultati della survey.



Per apprezzare l'impatto socioeconomico di questi beni, un primo ma fondamentale aspetto è determinare se questi **beni culturali siano accessibili o meno al pubblico** (Figura 6) e, in caso affermativo, quante persone possano visitare queste collezioni d'arte o siti culturali, e accedere alle iniziative ad essi connessi (Figura 7). Da un lato, le organizzazioni intervistate tendono a condividere apertamente la bellezza e il valore culturale delle loro collezioni, e solo il 3% preferisce mantenere le opere private. Dall'altro lato, **il numero di visitatori è incoraggiante ma ancora limitato**, con meno di 5.000 visitatori annuali per oltre la metà degli intervistati.

Figura 6. La collezione d'arte è aperta al pubblico? Fonte: analisi propria dei risultati della survey.

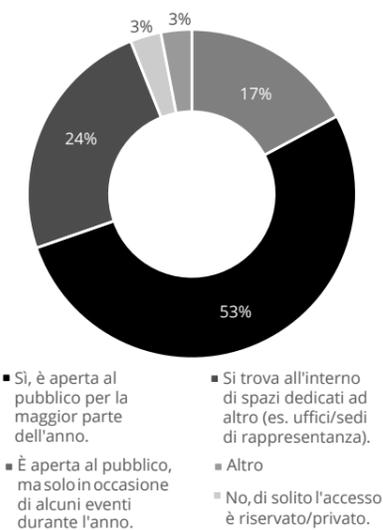
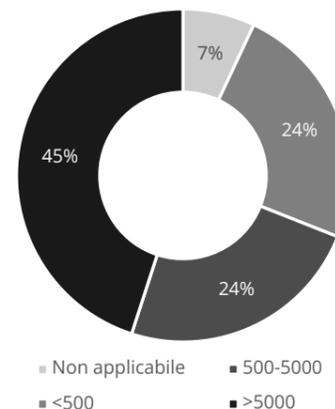
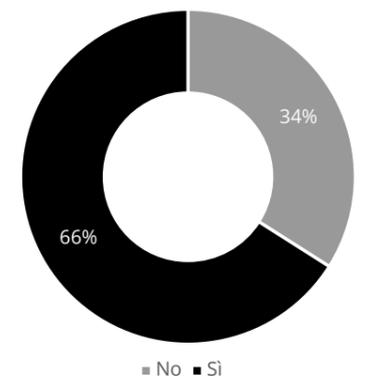


Figura 7. In media, ogni anno quante persone vedono la raccolta / partecipano alle attività di impegno culturale? Fonte: analisi propria dei risultati della survey.



Un aspetto fondamentale dalla nostra indagine è legato al **se le organizzazioni comunicano esplicitamente le loro performance di sostenibilità sociale e/o ambientale attraverso specifici report**. Questa comunicazione è fondamentale per sviluppare nel tempo una cultura della trasparenza nella governance dei beni e delle iniziative culturali aziendali. La Figura 8 mostra risultati positivi e incoraggianti su questo punto per circa due terzi degli intervistati, in quanto seguono un qualche processo di misurazione delle performance di sostenibilità o, quantomeno, tentano di farlo. Le risposte sulle modalità di comunicazione di queste informazioni variano e meritano ulteriori indagini. Allo stesso tempo, alla luce del 34,5% degli intervistati che non comunica alcun dato sulla sostenibilità o sulla performance sociale, comprese le informazioni su arte e cultura, **esiste un significativo margine di miglioramento in termini di trasparenza delle performance**. Considerando l'analisi desk introdotta nella sezione precedente, la percentuale di organizzazioni che pubblicano informazioni sulle proprie performance di sostenibilità sembra sovrastimata (Figura 4). La differenza tra i due dati potrebbe essere attribuibile ad azioni di comunicazione aggiuntive alla pubblicazione del report sul sito web (ad esempio, eventi o incontri ristretti), o a una possibile tendenza a essere influenzati - nelle risposte - da ciò che si vorrebbe comunicare, piuttosto che da ciò che viene effettivamente comunicato in termini di relazione tra sostenibilità, impatti sociali e cultura.

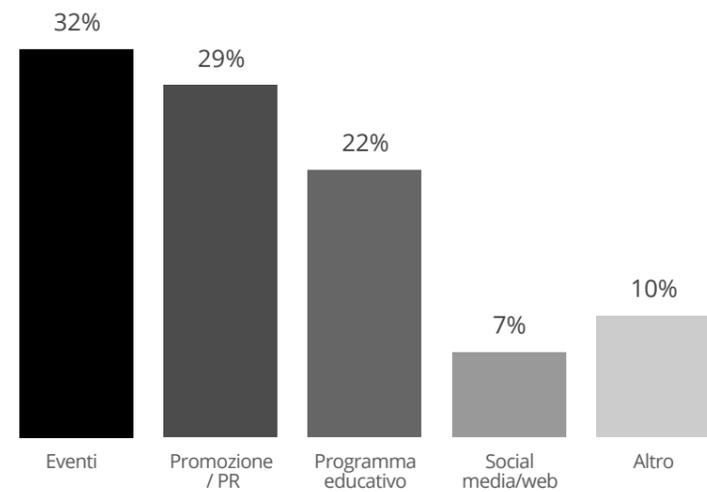
Figura 8. La vostra organizzazione comunica prestazioni di sostenibilità sociale e/o ambientale? Fonte: analisi propria dei risultati della survey.





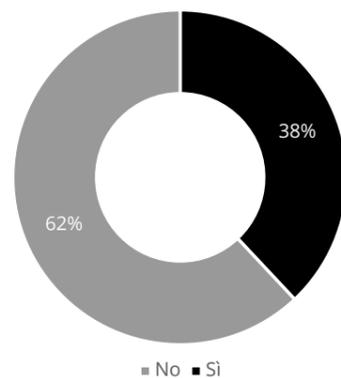
La Figura 9 mostra le strategie e gli strumenti di comunicazione utilizzati per promuovere attivamente le collezioni d'arte e i beni culturali. È interessante notare che, secondo i nostri dati, **tutte le organizzazioni promuovono la loro collezione d'arte attraverso un'ampia gamma di opzioni, con la maggior parte che utilizza eventi speciali aperti al pubblico** (32%). Il fatto che i siti web non siano considerati una priorità assoluta potrebbe spiegare la differenza tra i livelli di comunicazione rilevati dalla nostra analisi desk (condotta sui siti web) e quanto dichiarato dagli intervistati in merito alla comunicazione dei risultati delle loro iniziative culturali e sostenibili.

Figura 9. Promuovete attivamente la vostra collezione d'arte / attività di impegno culturale? Fonte: analisi propria dei risultati della survey.



La Figura 10 offre un quadro della consapevolezza del framework UNESCO Culture|2030. Riteniamo che una **solida comprensione del framework dell'UNESCO, e auspicabilmente la sua applicazione pratica, sia un valido indicatore della maturità di un'organizzazione nella governance e nella gestione dei beni culturali**, in particolare da una prospettiva sociale. Secondo i nostri risultati preliminari, **solo il 38% degli intervistati è a conoscenza del framework UNESCO e solo il 7% lo utilizza**. Questo dato suggerisce che c'è molto lavoro da fare, poiché una maggiore consapevolezza e adozione del framework, oltre ad essere sintomo di maturità, può contribuire a generare un impatto sociale di maggiore rilevanza per gli stakeholder.

Figura 10. Conoscete gli indicatori "Cultura 2030" dell'UNESCO progettati per valutare gli impatti della cultura? Fonte: analisi propria dei risultati della survey.



Grazie ai risultati mostrati nelle Figure 11, 12 e 13, cerchiamo di **approfondire i tipi di metriche utilizzate dalle organizzazioni per misurare l'impatto dei loro beni e iniziative culturali**. Secondo i nostri risultati, si tratta **principalmente di indicatori qualitativi** (Figura 11). La Figura 12 mostra quali sono le aree e gli aspetti chiave che vengono misurati in relazione ai beni e alle iniziative culturali, tra le organizzazioni che cercano di misurare questi fattori. È interessante notare che le priorità vanno alla coesione e all'inclusione sociale e all'impatto sull'ambiente, mentre l'impatto economico/finanziario è percepito come una preoccupazione secondaria.

Per quanto riguarda gli impatti della cultura coperti da indicatori specifici (Figura 13), **la priorità è lo sviluppo di conoscenze/competenze e la trasmissione dei valori culturali locali**. A ulteriore conferma di ciò, anche la **coesione sociale emerge come fattore chiave**.

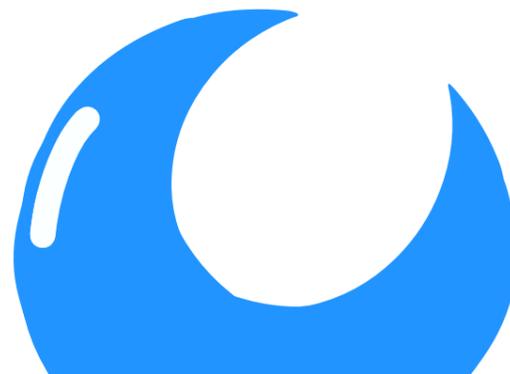


Figura 11. Avete istituito un sistema quantitativo per misurare gli impatti generati dalle attività correlate alla vostra organizzazione, incluse anche le attività collaterali che spesso si svolgono all'interno dell'organizzazione? Fonte: analisi propria dei risultati della survey.

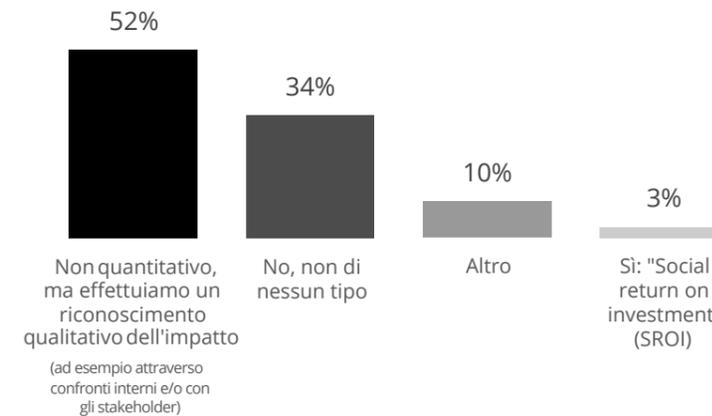


Figura 12. Su una scala da 1 a 5, indicare il livello di rilevanza delle seguenti aree per la misurazione dell'impatto delle iniziative relative alle risorse artistiche, incluse le attività collaterali. Fonte: analisi propria dei risultati della survey.

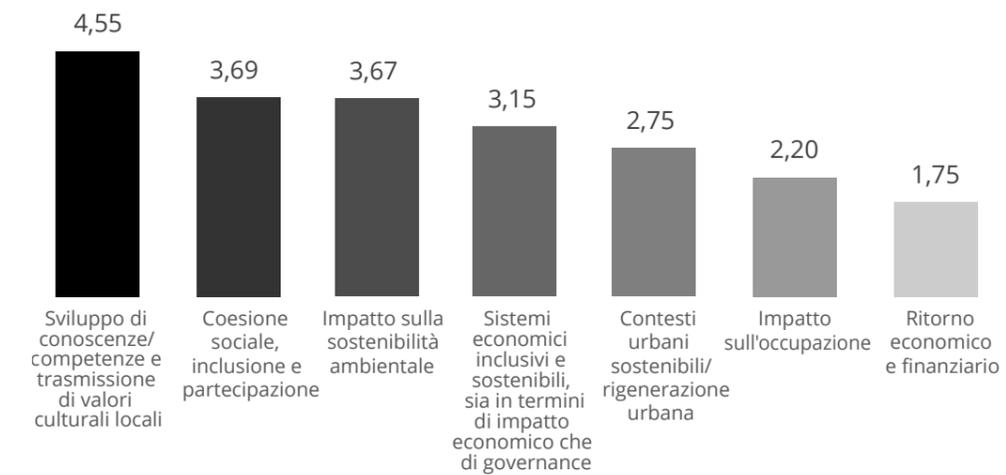
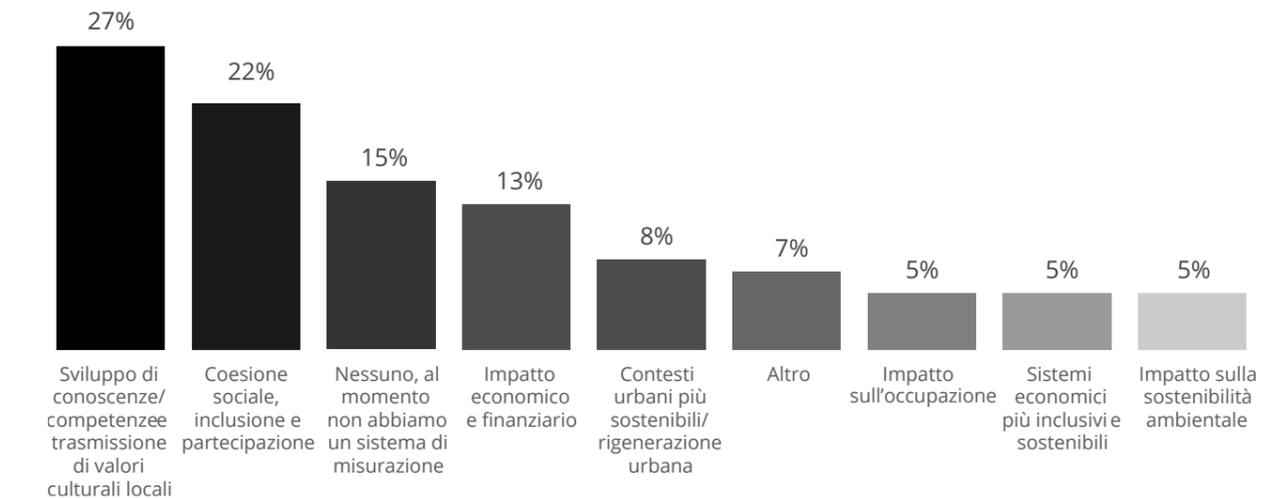
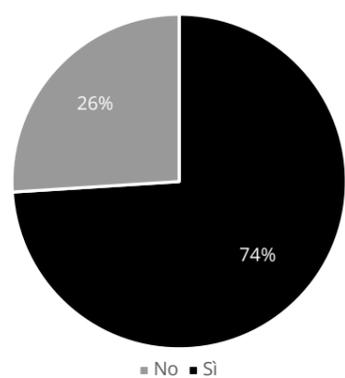


Figura 13. Quali aspetti dell'impatto sono coperti da indicatori specifici nel vostro sistema di misurazione? Fonte: analisi propria dei risultati della survey.



È interessante inoltre notare che **il 74% delle organizzazioni che attualmente non misurano l'impatto sociale delle loro collezioni d'arte e dei beni culturali indica di volerlo fare in futuro** (Figura 14). Sebbene questa percentuale sia promettente e rifletta l'impegno verso l'impatto sociale, il numero di organizzazioni che hanno già iniziato a implementare alcune misure rimane limitato.

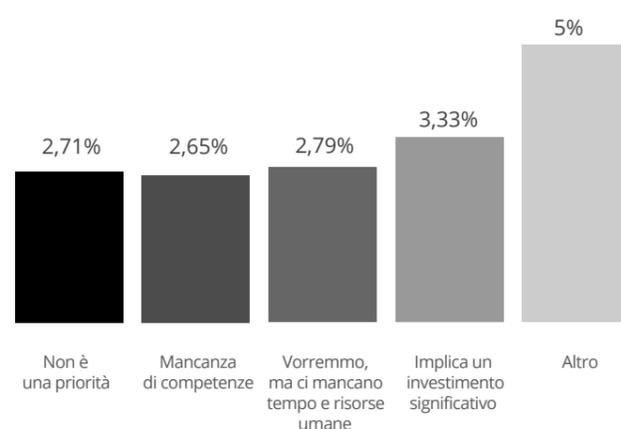
Figura 14. Se attualmente non state misurando l'impatto sociale delle vostre collezioni d'arte e/o iniziative culturali, siete interessati a farlo in futuro? Fonte: analisi propria dei risultati della survey.



La Figura 15 esplora le principali barriere incontrate dalle organizzazioni che non misurano l'impatto sociale delle loro collezioni d'arte e/o iniziative culturali. In questo caso, i risultati sono molto diversificati tra le organizzazioni e i contesti in cui operano, anche **se la preoccupazione per le risorse da investire in questa attività emerge come un problema chiave**.

Nel complesso, **i nostri risultati sottolineano che le organizzazioni sono più inclini a adottare metriche che valutino le dimensioni sociali della gestione e della performance dei beni culturali** (ad esempio, il numero di visitatori, la coesione sociale, i programmi educativi), piuttosto che accoppiarle alla dimensione economica. Ciò indica una visione prevalente della cultura come motore della reputazione piuttosto che come asset strategico aziendale.

Figura 15. Se non state misurando l'impatto sociale delle vostre collezioni d'arte e/o iniziative culturali, da 1 a 5 qual è la rilevanza dei seguenti elementi?



Le Figure 16 e 17 riportano i risultati delle domande relative agli impatti economici, che mostrano un minore interesse per questa dimensione rispetto a quella sociale. Mentre le organizzazioni interessate a investire maggiormente nella misurazione dell'impatto sociale sono il 74% (Figura 14), quando si tratta di risultati economico-finanziari la percentuale scende al 60% (Figura 16), sia perché non è un'attività prioritaria, sia perché richiede risorse da investire (Figura 17). Riteniamo che questi risultati meritino un'ulteriore discussione, in quanto potrebbero anche sottolineare la necessità di un dibattito sulla cultura manageriale in questo settore.

Figura 16. Se attualmente non misuri l'impatto economico delle tue collezioni d'arte e/o iniziative culturali, saresti interessato a farlo in futuro? Fonte: analisi propria dei risultati della survey.

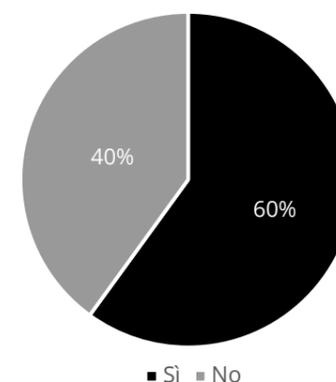
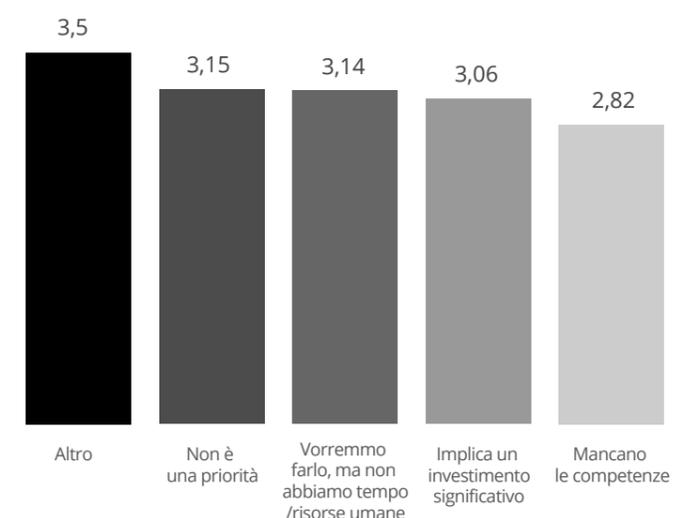


Figura 17. Su una scala da 1 a 5, se non state misurando l'impatto economico delle vostre collezioni d'arte e/o iniziative culturali, da 1 a 5 che cosa è la pertinenza dei seguenti elementi? Fonte: analisi propria dei risultati della survey.



In conclusione, si ritiene sufficiente il livello di capacità di gestione e comunicazione degli impatti di queste organizzazioni operanti nel settore delle arti e della cultura?

Si rileva un ampio **marginale di miglioramento**, soprattutto per quanto riguarda l'impatto sociale. Infatti, su una scala da 1 a 5, la media in termini di performance percepita rispetto all'impatto sociale attraverso le iniziative culturali e quelle legate alle collezioni d'arte è pari a 3,73. Un po' meno in termini di impatto economico, dove la media è di 3,40. Ciò è coerente con i risultati precedenti: ancora una volta, **la governance dell'arte è considerata un aspetto prevalentemente qualitativo, più che processo di valutazione anche quantitativa, in grado di considerare le variabili sociali ed economiche di arte e cultura.**

I risultati potrebbero sottolineare la necessità di un dibattito sulla cultura manageriale in questo settore.

2. INTERVISTE



Le analisi sono proseguite attraverso uno **studio qualitativo, volto a completare e supportare l'indagine quantitativa**. Con l'obiettivo di migliorare la comprensione del funzionamento delle organizzazioni che operano nel mondo della cultura e della misura in cui esse riconoscano e sfruttino il potenziale strategico di arte e cultura, con particolare riferimento alla misurazione del loro impatto sulla società e sugli stakeholder di riferimento, sono state **condotte sette interviste finalizzate ad approfondire ulteriormente e con maggiore dettaglio i temi coperti dalla survey**.

Le interviste hanno coinvolto **cinque organizzazioni italiane, una tedesca e una francese**, sia in modalità orale che per iscritto. L'intervista è stata definita da un lato per raccogliere conferme sui risultati quantitativi da una diversa angolazione e, dall'altro, **per raccogliere testimonianze complementari e non strutturate sui temi d'interesse dello studio**. Per facilitare una comprensione più completa dei risultati, di seguito viene presentato il quadro delle domande utilizzate:

COMPRESIONE DEL CONTESTO:

1. *Potrebbe fornire una panoramica storica di come la sua organizzazione ha affrontato la gestione e la misurazione degli impatti delle collezioni d'arte e delle iniziative culturali? Ci sono stati cambiamenti o tappe fondamentali in questo senso?*

2. *Secondo lei, in che modo i beni culturali e artistici possono creare valore? Possono diventare un motore per la sostenibilità economica, ambientale e sociale?*

GOVERNANCE E MISURAZIONE:

3. *Misurate l'impatto dei vostri beni culturali? Se sì, come esattamente? Fate riferimento a qualche framework di reporting specifico? Avete esempi specifici in cui queste metodologie hanno dimostrato il loro valore?*

4. *Se la vostra organizzazione è interessata a espandere la misurazione degli impatti sociali ed economici, a quali dimensioni o aree specifiche daresti priorità e perché?*

5. *Se applicabile, quali sono le sfide o gli ostacoli principali che la vostra organizzazione ha incontrato nel misurare accuratamente questi impatti? Come avete lavorato per affrontare o superare queste sfide?*

6. *Potreste condividere esempi di come le informazioni derivate da queste misurazioni abbiano influenzato le decisioni o le iniziative strategiche della vostra organizzazione?*

I risultati di questo ciclo di interviste mostrano **convergenze e divergenze**.

In primo luogo, quasi tutti riconoscono **l'importanza della governance dei beni artistici e della cultura e il loro ruolo come motore della sostenibilità sociale**,

ma riconoscono anche la complessità della cultura e l'assenza di indicatori quantitativi universali. Inoltre, per quanto riguarda le evidenze convergenti, si rileva una generale mancanza di una governance strutturata per la gestione dell'impatto dei beni culturali, non tuttavia attribuibile ad una mancanza di competenze. L'attività di gestione dei beni artistici e culturali è infatti percepita come una sorta di missione "nobile", per cui misurare gli impatti da essa derivanti significa quasi "svalutare" la cultura stessa, dal momento che il valore delle iniziative ad essa correlate è sempre rilevante, per definizione, a prescindere dai numeri. Questo non significa tuttavia "non gestire" o "improvvisare", ma che esiste una visione diversa della gestione, poiché gli obiettivi della stessa non sono paragonabili a quanto avviene per altre tipologie di beni.

Un'altra evidenza abbastanza condivisa è la percezione secondo cui **il valore dei beni culturali e artistici deve sempre più favorire la diversità, la coesione e l'inclusione all'interno della società**, raffigurando un potenziale significativo, anche se non ancora del tutto esplorato, in termini di sostenibilità sociale.

Per contro, le interviste hanno anche lasciato aperta la questione relativa al se il potenziale dei beni artistici e culturali, dal punto di vista della sostenibilità economica e sociale, sia pienamente esplorato e valorizzato. Questo suggerisce in molti casi che vi siano margini di miglioramento per quanto riguarda il

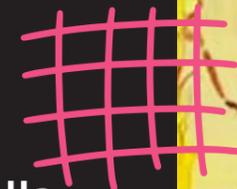
potenziale strategico della cultura e dei beni artistici, sotto diversi punti di vista.

Per quanto riguarda le **metriche per la valutazione dell'impatto, sono state raccolte risposte piuttosto eterogenee, suddivisibili in tre principali tipologie**.

La prima è relativa alle organizzazioni che non realizzano attività di misurazione degli impatti; a queste si aggiungono le organizzazioni che perseguono una valutazione d'impatto strutturata, seppur utilizzando metriche standard combinate a feedback qualitativi; e quelle che adottano metriche innovative, dando sempre maggiore rilevanza alla misurazione degli impatti, portando avanti esperimenti promettenti.

Le analisi condotte riguardano prevalentemente le **statistiche sui visitatori, i contenuti delle mostre e i bilanci finanziari in termini di compliance**, finalizzati a soddisfare essenzialmente gli obblighi di rendicontazione, anche ai fini della supervisione del consiglio di amministrazione. Tra le metriche più interessanti nei casi avanzati, non direttamente correlato alla sostenibilità, c'è il **KPI noto come "Valore pubblicitario equivalente"**, che rappresenta l'investimento che un'azienda dovrebbe fare per ottenere la promozione ottenuta organizzando un evento o una mostra museale. Questo tipo di indicatore evidenzia i molteplici modi in cui i beni artistici possono essere integrati strategicamente nelle strutture aziendali.

I risultati confermano la complessità della cultura e l'assenza di indicatori quantitativi universali.



Considerando anche i risultati dell'analisi desk e dell'indagine quantitativa, le interviste contribuiscono a suggerire l'identificazione di tre "approcci" nella gestione e nella misurazione dell'arte e dei beni culturali, come sintetizzato nella Tabella 3. Il tipo 1, che chiamiamo **"approccio basato sulla cultura"**, racchiude le organizzazioni che percepiscono l'arte come trascendente, "incalcolabile" e intrinsecamente creativa. Queste organizzazioni svolgono con efficienza il loro ruolo di gestione dell'arte e della cultura, misurando meticolosamente le statistiche dei visitatori a beneficio dei propri consigli di amministrazione, ritenendo tuttavia preferibile la valutazione qualitativa degli impatti generati e della governance di arte e cultura.

La tipologia 2, **"approccio orientato alle comunità locali"**, si riferisce invece a quelle organizzazioni che interpretano l'arte e i beni culturali come il ponte ideale per stabilire relazioni e dialogo con il territorio, per restituire alle popolazioni locali il valore generato dall'azienda, o dare valore alle comunità locali, e per gestire relazioni strategiche con importanti stakeholder, con un approccio di "rete".

Infine, il tipo 3 può essere definito **"approccio olistico"**, poiché si fonda sulla premessa di cercare di rispondere alla domanda: come possono arte e cultura, secondo più angolazioni, acquisire nuove forme di valore per massimizzare il loro impatto, diventando vere e proprie risorse strategiche che idealmente dovrebbero alimentare il vantaggio competitivo? Secondo questo approccio cade la distinzione tra chi "gestisce arte e cultura" e chi "chi porta avanti il business as usual", con la previsione di un unico sistema integrato. Questo tipo di organizzazione riconosce esplicitamente l'importanza della cultura nell'agire come motore della sostenibilità economica, ambientale e sociale, affrontando sfide contemporanee come l'eliminazione della povertà, l'adattamento ai cambiamenti climatici e la garanzia di pari opportunità. Il tipo 3 è il meno comune, ma anche il più adatto a implementare pratiche di sostenibilità sociale e di governance dei beni artistici.

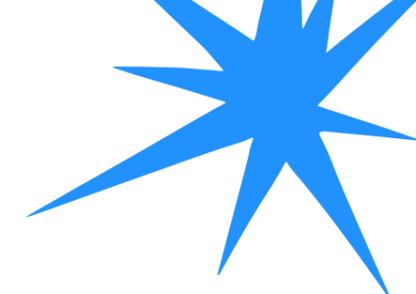


Tabella 3. Tipologie di approccio gestionale alla cultura. Fonte: elaborazione propria.



Approccio basato sulla cultura



Approccio orientato alla comunità locale



Approccio olistico

Descrizione e vision

Istituzioni culturali con una missione più ampia e non misurabile. Si concentrano sul mantenimento delle relazioni con gli stakeholder.

Istituzioni strettamente legate alla loro comunità locale, che è parte integrante della loro attività quotidiana, per cui vengono organizzati eventi specifici e mostre.

L'arte e la cultura sono beni in senso stretto. In quanto tali, dovrebbero essere integrate in una missione e in una strategia più ampie, eventualmente accanto all'azienda a scopo di lucro collegata, cercando modi creativi per sfruttare il potenziale dell'arte e dei beni culturali e massimizzarne l'impatto.

Orientamento verso la sostenibilità e la comunicazione

Elevato impatto sociale, culturale e educativo. Focalizzato sulle relazioni con gli stakeholder, gli artisti e le comunità artistiche.

Utilizzano la storia dell'azienda come motore di sostenibilità sociale. Focus su comunità, territorio e reputazione.

Utilizzo di mostre ed eventi per promuovere la propria attività in modo distintivo. Alto impatto sociale con partnership di mutuo interesse. La storia è una risorsa fondamentale.

Orientamento verso la misurazione dell'impatto

Basico. Misurazioni sul numero di visitatori, mostre e indicatori base, oltre alle misurazioni finanziarie necessarie per il consiglio di amministrazione. L'impatto dell'arte e della cultura non è ritenuto misurabile.

Si rileva interesse per la misurazione dell'impatto, ma esiste la percezione di ostacoli rilevanti per perseguirlo (ad esempio, mancanza di risorse finanziarie o di competenze).

Si conducono esperimenti per la misurazione degli impatti secondo diversi punti di vista, sia quantitativi che qualitativi. Vengono adottati propri sistemi di misurazione e KPI.

Un'osservazione interessante, anche se prevedibile, è connessa ad una sorta di legame tra le prospettive degli intervistati e i loro ruoli all'interno dell'organizzazione. Coloro che hanno un background più artistico, come i curatori o i direttori artistici, tendono a sostenere opinioni che enfatizzano la natura "non misurabile" dell'impatto dell'arte e della cultura, affermando che non possa essere utilizzato

strategicamente. Al contrario, le persone che ricoprono ruoli di tipo olistico, in particolare quelli legati ad attività aziendali più ampie, al di là delle funzioni museali, hanno mostrato un punto di vista nettamente diverso. Le sfide nell'implementazione della misurazione sono state spesso attribuite a carenze di risorse, sia finanziarie, sia di personale. Inoltre, un sottoinsieme di organizzazioni ha individuato nella mancanza

di conoscenze un ostacolo, che rappresenta un'opportunità di miglioramento. L'obiettivo generale di questa ricerca è quello di guidare i professionisti sulle metodologie e le logiche di misurazione dell'impatto sociale ed economico che generano.



CONCLUSIONI



Il nostro studio mira a raccogliere dati oggettivi sull'attenzione delle organizzazioni verso i beni culturali aziendali come potente motore di sviluppo sostenibile, con un focus primario sulla sostenibilità sociale. Sebbene si tratti di risultati preliminari relativi ad un piccolo

campione, che saranno ulteriormente sviluppati e convalidati, sono già emerse alcune intuizioni degne di nota.

Se da un lato la nostra indagine ha evidenziato una certa consapevolezza ed entusiasmo per questi temi, dall'altro abbiamo

riscontrato alcune esitazioni che potrebbero rappresentare delle barriere.

Le organizzazioni che gestiscono beni culturali mostrano infatti un certo livello di consapevolezza, riconoscendo di dover avere il pieno controllo su questi beni, di doverne

comprendere a fondo il valore e di dover trovare soluzioni per amplificare gli impatti generati. Ciò implica che hanno già iniziato a utilizzare strumenti per attuare questa visione.

Tuttavia, **la sensazione è che nella maggior parte dei casi si tratti di semplici esplorazioni iniziali, condotte senza un vero e proprio comportamento proattivo e senza investimenti significativi nella "sostenibilità culturale"**, dove si attribuisca la giusta importanza all'aspetto cardine della misurazione dell'impatto.

Inoltre, **i nostri risultati rivelano che le organizzazioni sono complessivamente disposte a migliorare gli aspetti legati alla governance, alla sostenibilità e alla misurazione delle performance delle proprie iniziative culturali in futuro.** Tuttavia, è necessario intraprendere ulteriori azioni per raggiungere questo obiettivo. Sebbene vi sia un ampio consenso sul fatto che i beni culturali possano essere un potente motore di sostenibilità, tutte le organizzazioni dovrebbero condividere l'obiettivo di misurare l'impatto sostenibile.

I nostri risultati evidenziano anche che i beni artistici e culturali all'interno delle organizzazioni sono percepiti esclusivamente come "arte e cultura". Questa potrebbe essere una buona notizia, poiché è imperativo preservare lo straordinario valore e l'influenza sociale di queste risorse. Tuttavia, governandoli come "beni aziendali" in senso stretto - risorse che generano valore strategico per vari stakeholder - possiamo sfruttare il loro potenziale come un'opportunità significativa per migliorare efficacemente la sostenibilità.

L'introduzione della nuova normativa sul Terzo Settore, con l'istituzione del Registro Unico Enti Terzo Settore (RUNTS) potrà costituire, in Italia, un acceleratore della rendicontazione integrata. Arte e Cultura sono infatti attività che rientrano tra quelle che consentono, agli enti nonprofit che le gestiscono, l'iscrizione al RUNTS come Enti del Terzo Settore

(ETS) con benefici fiscali per l'ente e per il donatore non ottenibili in assenza della iscrizione. Gli obblighi di rendicontazione e governance a carico degli ETS, con la pubblicazione di un bilancio di missione con informazioni economiche e di impatto sociale, aumenterà in modo decisivo l'adozione della rendicontazione sociale per arte e cultura e delle metriche UNESCO.

Parimenti, per gli enti profit, l'implementazione della Direttiva CSRD, determinerà una attenzione verso la componente "S - social" che potrà essere fonte di ulteriore spinta a rendicontare sull'impatto di iniziative di arte e cultura. Ci aspettiamo quindi nei prossimi anni una evoluzione dei risultati dell'Osservatorio verso un utilizzo mirato della rendicontazione che partendo da obblighi di "compliance normativa" travalicherà a interesse di comunicare l'essenza della attività culturale ed artistica gestita dall'organizzazione profit o nonprofit.



Ci si auspica che le organizzazioni migliorino gli aspetti legati alla governance, alla sostenibilità e alla misurazione delle performance delle proprie iniziative culturali in futuro.



RIFERIMENTI

1. UNESCO, Culture|2030 Indicators, 2019, <https://whc.unesco.org/en/culture2030indicators/>. [1],[7]
2. Angela Bargenda, "The artification of corporate identity: aesthetic convergences of culture and capital," *Qualitative Market Research* 23, (2020): pp. 797-819 [2]
3. Daved Barry and Stefan Meisiek, "Seeing More and Seeing Differently: Sensemaking, Mindfulness, and the Workarts," *Organization Studies* 31 (2010): pp. 1505-1530 [2]
4. Yu Chen, "Possession and Access: Consumer Desires and Value Perceptions Regarding Contemporary Art Collection and Exhibit Visits," *Journal of Consumer Research*, 35 (2009): pp. 925-940 [2]
5. Morgane Lindenberg and Kim Oosterlinck, "Art Collections as a Strategy Tool: A Typology Based on the Belgian Financial Sector," *International Journal of Arts Management* 13 (2011): pp. 4-19 [2]
6. Evangelos Papoulias and Theoklis-Petros Zounis, "Cultural Policy and Marketing Management: The Case Study of New Museum of Acropolis," *Strategic Innovative Marketing* (Mykonos, Greece 2017), pp. 469-475 [3]
7. Pascal Scherrer, Amanda J. Smith and Ross Dowling, "Visitor management practices and operational sustainability: Expedition cruising in the Kimberley, Australia," *Tourism Management* 32 (2011): pp. 1218-1222. [3]
8. Francesco Badia and Valentina Schiano Lo Moriello, "Evolution of the business models for contemporary art galleries. Current situation and future challenges," *IFKAD 2015, Culture, Innovation and Entrepreneurship: Connecting the Knowledge Dots*, (Bari: Arts for Business, 2015), pp. 1567-1581 [4]
9. Daniela Carlucci, "Fostering excellence in business model management in arts and cultural organisations: insights from focus group research across Europe," *Measuring Business Excellence* 22, (2018): pp. 14-30; Paul Shrivastava, Vera Ivanaj and Silvester Ivanaj, "Sustainable development and the arts," *International Journal of Technology Management* 60, (2012): pp. 23-43 [4]
10. Badia and Schiano Lo Moriello, "Evolution of the business models," pp. 1567-1581; Shrivastava, Ivanaj and Ivanaj, "Sustainable development and the arts," pp. 23-43 [5]
11. Papoulias and Zounis, "Cultural Policy and Marketing Management," pp. 469-475; Scherrer, Smith and Dowling, "Visitor management practices and operational sustainability," pp. 1218-1222 [5]
12. Carlucci, "Fostering excellence in business model management in arts and cultural organizations," pp. 14-30 [6]
13. Vargas-Prieto A., Arrieta-Diaz E, Arrieta-Sanchez A.C., 2022, ""State of the art of sustainability assessment methods", *CLIO America*, Vol.16-31, Pag. 816-827. [6]



Si ringraziano gli autori:

Italo Carli,
Jovana Đurđević,
Stefano Denicolai,
Roberta Ghilardi,
Ernesto Lanzillo.





Deloitte.

La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.

©2024 Deloitte Italy S.p.A. S.B.
Deloitte Creative Team - Italia | SG.003.24

