

CORPORATE CULTURAL & ART ASSETS PER UN IMPATTO SOSTENIBILE

La Misurazione
del Valore
Artistico-
Culturale legato
alle Strategie ESG



INDICE

Prefazione	4
1. Cultura e impresa nell'era ESG	6
1.1 Perché la cultura è importante nel panorama aziendale odierno	7
1.2 Corporate Cultural & Art Assets come infrastruttura simbolica e reputazionale	7
1.3 Dalla filantropia alla strategia: un approccio aziendale in evoluzione	8
1.4 L'imperativo ESG e il ruolo crescente della cultura	8
2. Corporate Cultural & Art Assets: una definizione in evoluzione e un motore trasformativo	10
2.1 Cosa intendiamo per Corporate Cultural & Art Assets	11
2.2 Oltre l'estetica: il valore sistemico dei CCAAs	11
2.3 Cultura e innovazione sociale: un linguaggio comune	11
2.4 Dall'impatto simbolico all'impatto misurabile	12
2.5 Un motore trasformativo per la strategia aziendale	13
3. Investimenti e strategie culturali aziendali: il panorama europeo	15
3.1 Metodologia e approccio analitico	15
3.1.1 Campione d'indagine	16
3.1.2 Unità di analisi	16
3.1.3 Approccio analitico	16
3.1.4 Fonti informative	16
3.1.5 Limiti dell'approccio	16
3.2 La presenza di Corporate Cultural & Art Assets in Europa	17
3.3 Tipologia di Corporate Cultural & Art Assets	18
3.4 Modelli di Governance: gestione interna ed esterna	18
3.5 Comunicazione, rendicontazione e allineamento con gli standard ESG	18
3.6 Visibilità degli investimenti e trasparenza economica	19
3.7 Tendenze chiave, approfondimenti e implicazioni per la strategia culturale dell'organizzazione	19

INDICE

4. Il Framework per i Corporate Cultural & Art Assets	21
4.1 La necessità di un framework di misurazione	21
4.2 L'approccio strategico alla gestione dei Corporate Cultural & Art Assets	22
4.3 Principi di progettazione del Framework	25
4.4 Struttura del framework	25
4.5.1 Indicatori Economico - Aziendali	28
4.5.2 Indicatori Socio - Culturali	29
4.5.3 Indicatori Ambientali	30
4.5.4 Indicatori sul livello di digitalizzazione	31
4.6 Un diverso modello d'impatto per ogni organizzazione.	32
4.7 Testimonianze ed esperienze aziendali nell'applicazione del framework	34
4.7.1 Dall'identità culturale all'infrastruttura strategica.	35
4.7.2 La misurazione come riconoscimento e legittimazione interna.	36
4.7.3 Un linguaggio comune tra cultura, governance e sostenibilità	36
4.7.4 La cultura nella prospettiva ESG	37
4.7.5 Da iniziativa progettuale a pratica organizzativa	37
4.7.6 In sintesi: evidenze dai casi pilota	38
5. Verso un benchmark di posizionamento come standard di settore	39
6. Discussione e implicazioni	40
7. Conclusioni e prospettive future	42
Riferimenti Bibliografici	44

PREFAZIONE

Negli ultimi anni, le imprese hanno affrontato un cambiamento fondamentale nel modo in cui il valore viene creato, comunicato e percepito. Le performance aziendali non vengono più valutate esclusivamente attraverso indicatori finanziari; l'impatto sociale, culturale e ambientale delle organizzazioni è diventato altrettanto centrale. In questo panorama in evoluzione, la cultura e la creatività emergono come leve per contribuire allo sviluppo sostenibile, seppur vi sia ancora poca consapevolezza in merito. Quello che un tempo appariva come un dominio di nicchia o accessorio, è ora sempre più inteso come una risorsa strategica capace di rafforzare l'identità, abilitare l'innovazione e favorire relazioni più profonde con gli stakeholder e i territori.

Il mondo delle arti visive offre una lente utile per comprendere questa trasformazione. Tradizionalmente, il mercato dell'arte è stato visto come una catena lineare: produzione, intermediazione e collezionismo come punto finale. Tuttavia, i collezionisti (individuali, aziendali o istituzionali) non rappresentano semplicemente un punto d'arrivo, né sono detentori passivi di beni culturali. Una volta che le opere entrano in una collezione, attivano un dominio economico e culturale distinto, incentrato sulla conservazione, la tutela, la valorizzazione e la condivisione pubblica.





I collezionisti aziendali, in particolare, occupano una posizione unica in questo ecosistema, ponendosi all'intersezione tra domanda (come acquirenti) e offerta (come produttori di iniziative culturali che generano valore pubblico). Molte aziende evolvono in attori culturali attivi, spinte da una passione autentica della leadership o dal riconoscimento del potenziale strategico dell'arte per arricchire la propria agenda di sostenibilità. Tuttavia, l'integrazione dell'arte nella visione a lungo termine non è automatica e molte aziende stanno ancora cercando di capire come gestirla appieno.

L'attività di ricerca dello European Art Assets Observatory si fonda proprio su questa complessità. Mirare a capire come le aziende trasformino i propri beni artistici in esperienze e narrazioni significative per gli stakeholder. In un'epoca in cui la sostenibilità è un imperativo aziendale, sorge una domanda essenziale: come le aziende misurano l'impatto di tali asset e, più in generale, del loro impegno culturale? Riflettere sulle

metriche non è un mero esercizio tecnico; spinge le organizzazioni a chiarire perché interagiscono con l'arte e come questi beni contribuiscano al loro impegno ESG (Environmental, Social, Governance).

Questo report risponde dunque alla necessità di offrire una prospettiva pratica sul ruolo strategico dei Corporate Cultural & Art Assets (CCAAs). Attraverso un'analisi empirica di 300 aziende leader in Europa e 15 interviste qualitative, è stato approfondito come vengono gestiti e valutati questi asset. In questo report viene inoltre pubblicato un framework innovativo per la misurazione degli impatti di tali asset, sviluppato dall'Osservatorio, che vuole essere uno strumento utile a comprendere come i CAAs possano contribuire al raggiungimento degli obiettivi ESG delle imprese. L'obiettivo è ispirare le organizzazioni a ripensare il proprio patrimonio artistico non come collezioni statiche, ma come infrastrutture dinamiche per l'innovazione e l'impegno sociale.



1 CULTURA E IMPRESA NELL'ERA ESG

Nell'ultimo decennio, il mondo del business ha subito un profondo cambiamento. I framework di riferimento ESG (Ambientali, Sociali e di Governance) hanno ampliato il concetto di valore aziendale, un'evoluzione testimoniata anche dall'aumento esponenziale delle imprese che adottano pratiche di reporting di sostenibilità.

L'effetto intrinseco dell'introduzione di questi framework sta spingendo le imprese

a operare entro nuovi confini, a sostenere la coesione sociale e a dimostrare una governance trasparente.

Questa trasformazione è stata accompagnata dalla progressiva istituzionalizzazione degli standard di rendicontazione della sostenibilità a livello internazionale ed europeo (GRI, 2021; EFRAG, 2023), ridefinendo ciò che gli stakeholder si aspettano dalle imprese e il modo in cui le aziende comunicano la propria identità e la propria visione a

lungo termine. Gli investitori istituzionali attribuiscono un peso crescente ai fattori ESG nei processi decisionali, con una quota maggioritaria di asset gestiti che integra criteri di sostenibilità nelle valutazioni di rischio e performance (fonte GSIA – Global Sustainable Investment Review) All'interno di questo paradigma in continua evoluzione, la cultura ha assunto una rilevanza strategica, sempre più riconosciuta anche nella letteratura manageriale come leva di apprendimento organizzativo, innovazione e sviluppo di capacità relazionali (Schiuma, 2011; Berthoin Antal, 2014). I beni artistici e culturali, un tempo considerati periferici rispetto alle attività principali dell'azienda, sono sempre più riconosciuti come risorse che contribuiscono alla creazione di valore sostenibile. Il loro potenziale tocca diverse dimensioni intrecciate tra loro: l'identità, l'impatto sociale, la capacità di innovazione e la resilienza reputazionale.

1.1 Perché la cultura è importante nel panorama aziendale odierno

In un contesto in cui le imprese devono orientarsi tra aspettative sociali sempre più complesse, la cultura funge da ponte tra l'intento aziendale e la percezione pubblica. Le pratiche artistiche, culturali e creative offrono alle organizzazioni nuovi linguaggi e nuovi strumenti per articolare i propri valori, coinvolgere le proprie comunità e interpretare le trasformazioni della società. Esse sostengono lo sviluppo del pensiero critico, stimolano la creatività e supportano ambienti favorevoli all'innovazione, in linea con gli studi che evidenziano il contributo delle pratiche artistiche allo sviluppo di competenze trasversali e capacità innovative nelle organizzazioni (Darsø, 2004; Schiuma, 2011).

Da una prospettiva organizzativa, la cultura rafforza la coesione e migliora il benessere interno. Attività legate al patrimonio artistico e culturale nei luoghi di lavoro possono

contribuire a coinvolgere i dipendenti, stimolare la collaborazione e rinforzare i valori condivisi, in coerenza con le ricerche che collegano cultura organizzativa, creatività e performance (Williams & Biggemann; European Journal of Business and Management, studio su cultura creativa e performance). Esternamente, la cultura offre alle aziende un modo per costruire relazioni significative con gli stakeholder, creare valore sociale condiviso e contribuire allo sviluppo del territorio e della comunità, secondo una logica di creazione di valore condiviso (Porter & Kramer, 2011) e di sviluppo locale basato sulla cultura (OECD, 2019). In breve, la cultura amplifica le dimensioni comunicative, simboliche e relazionali delle organizzazioni, dimensioni che sono diventate centrali nell'era ESG.

1.2 Corporate Cultural & Art Assets come infrastruttura simbolica e reputazionale

I Corporate Cultural & Art Assets (CCAAs) incarnano gli aspetti immateriali dell'identità di un'impresa: il suo patrimonio, la sua visione, la sua creatività e il suo impegno verso la società. Dando una forma tangibile a questi valori, i CCAAs diventano parte di una più vasta infrastruttura reputazionale aziendale, ovvero un insieme di risorse che modellano il modo in cui l'organizzazione viene percepita e ricordata, contribuendo alla costruzione di capitale simbolico e reputazionale (Bourdieu, 1986; Fombrun, 1996).

In un contesto in cui una quota crescente del valore aziendale è legata ad asset immateriali, reputazione, brand e capitale relazionale assumono un peso determinante, spostando le logiche di differenziazione per le organizzazioni da ciò che vendono ai valori che rappresentano. Per citare un esempio, più dell'80% del valore delle imprese S&P 500 deriva da asset intangibili (fonte Ocean Tomo – *Intangible Asset Market Value Study*). L'infrastruttura simbolica è sempre più

rilevante in un momento in cui le aziende cercano di differenziarsi non solo per ciò che vendono, ma anche per i valori che rappresentano. La cultura permette alle organizzazioni di articolare il proprio scopo (*purpose*) in un modo che sia percepito concretamente e non solo dichiarato. Essa offre narrazioni che risuonano emotivamente con gli stakeholder e creano punti di contatto esperienziali che rafforzano la fiducia e la credibilità.

1.3 Dalla filantropia alla strategia: un approccio aziendale in evoluzione

Storicamente, l'impegno aziendale nelle arti era in gran parte di natura filantropica: donazioni, sponsorizzazioni e iniziative ad hoc volte a sostenere le istituzioni culturali o a migliorare l'immagine pubblica dell'azienda. Oggi, questo paradigma sta cambiando.

I beni artistici e culturali vengono progressivamente integrati all'interno di framework strategici. Le aziende stanno passando da iniziative culturali frammentate a portafogli più strutturati che supportano:

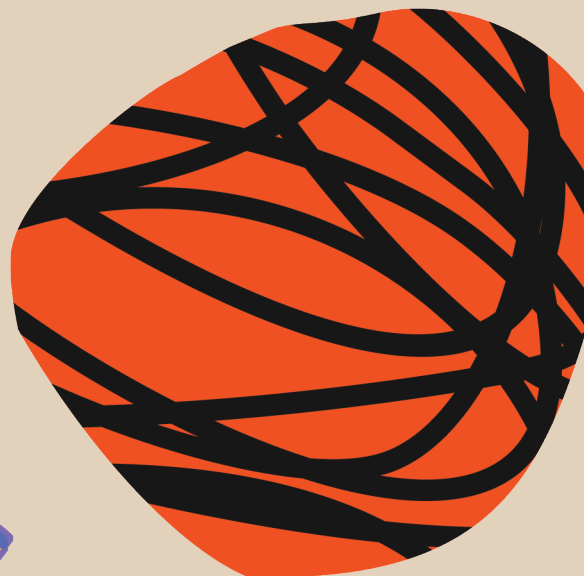
- il posizionamento del marchio a lungo termine;

- l'esperienza dei dipendenti e la cultura organizzativa;
- il coinvolgimento degli stakeholder (*stakeholder engagement*);
- l'innovazione sociale e l'inclusione;
- i modelli di governance e il reporting di sostenibilità.

Questa transizione riflette una comprensione più ampia della cultura come forma di capitale, capace di produrre ritorni economici, sociali, simbolici e relazionali, in coerenza con l'approccio che interpreta cultura e creatività come risorse strategiche per l'innovazione e la competitività (KEA, 2019; Throsby, 2001). Man mano che le aziende abbracciano la sostenibilità integrata, la cultura diventa una leva che connette lo scopo aziendale (*corporate purpose*) con pratiche concrete e risultati misurabili.

1.4 L'imperativo ESG e il ruolo crescente della cultura

All'interno di questo contesto, i framework di riferimento ESG pongono l'accento sulla trasparenza, la responsabilità (*accountability*) e la creazione di valore a lungo termine, ambiti in cui i CCAAs contribuiscono a questi obiettivi in molteplici modi:





- **Dimensione Ambientale (E):** Le iniziative artistiche e culturali possono accrescere la consapevolezza sulle questioni ambientali, ispirare riflessioni critiche e incoraggiare pratiche sostenibili. Musei, mostre e collezioni aziendali adottano sempre più spesso una gestione eco-responsabile, soluzioni digitali e modelli ad alta efficienza energetica, in linea con l'evoluzione delle pratiche museali e culturali verso modelli di gestione sostenibile (UNESCO, 2013).
- **Dimensione Sociale (S):** La cultura favorisce l'inclusione, preserva il patrimonio, rafforza i legami con le comunità e arricchisce il benessere dei dipendenti. Questi risultati supportano diversi indicatori sociali tipicamente inclusi nei modelli ESG, in linea con gli

obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite (UN, 2015).

- **Dimensione di Governance (G):** L'integrazione dei CCAAs nelle strutture di governance - attraverso policy, ruoli, procedure e rendicontazione - aiuta le aziende a gestire i beni culturali con trasparenza e responsabilità, allineandoli agli obiettivi strategici.

In questo senso, la cultura è sia un fattore abilitante sia un riflesso di una governance sostenibile: una lente attraverso la quale le imprese possono interpretare il proprio ruolo nella società e rendicontare il proprio impatto non finanziario, rispondendo alla crescente richiesta di trasparenza sugli asset intangibili e culturali (Eccles & Krzus, 2018; Heritage MDPI, 2024).



2 CORPORATE CULTURAL & ART ASSETS:

Man mano che l'impegno aziendale verso la cultura diventa più strategico, cresce la necessità di chiarezza, in linea con l'evoluzione della letteratura che interpreta cultura e creatività come asset organizzativi e non più come attività accessorie (Schiuma, 2011; Darsø, 2004). Cosa sono esattamente i Corporate Cultural & Art Assets (CCAAs)? In che modo differiscono dalle tradizionali sponsorizzazioni o dalle iniziative di CSR? E quale valore generano per le organizzazioni e per la società?

**UNA DEFINIZIONE
IN EVOLUZIONE
E UN MOTORE
TRASFORMATIVO**

2.1 Cosa intendiamo per Corporate Cultural & Art Assets

Corporate Cultural & Art Assets (CCAAs) comprendono l'insieme delle risorse culturali, tangibili e intangibili, che un'azienda possiede, commissiona, gestisce o attiva con un intento strategico. Essi includono, a titolo esemplificativo ma non esaustivo:

- collezioni d'arte aziendali;
- opere d'arte commissionate;
- mostre, programmi culturali e installazioni artistiche;
- musei aziendali, archivi e spazi del patrimonio (*heritage*);
- progetti culturali digitali;
- programmi di residenza d'artista o collaborazioni.

I CCAAs possono assumere molteplici forme - fisica, digitale, performativa - e possono essere utilizzati in diversi contesti: cultura organizzativa, comunicazione, branding, iniziative di impatto sociale o rendicontazione di sostenibilità.

Questa definizione è coerente con gli approcci che riconoscono al patrimonio culturale sia dimensioni materiali sia immateriali, dotate di valore economico, simbolico e sociale (Throsby, 2001; UNESCO, 2013).

A partire da questo perimetro più ampio, le attività e le ricerche dell'Osservatorio si focalizzano prevalentemente sulla componente legata agli asset artistici delle organizzazioni, coerentemente con gli studi che analizzano il ruolo delle arti come leva di sviluppo organizzativo e innovazione (Antal, 2014; Schiuma, 2011).

2.2 Oltre l'estetica: il valore sistemico dei CCAAs

I CCAAs generano contemporaneamente valore su più livelli, agendo come motori

sistemici sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, secondo una prospettiva che considera la cultura come infrastruttura di sviluppo locale, innovazione e coesione sociale (OECD, 2019; KEA, 2019):

- **Per le imprese:** rafforzano l'identità, supportano il posizionamento in ambito di sostenibilità, potenziano la capacità di innovazione e contribuiscono a coinvolgere dipendenti e clienti, in linea con le ricerche che collegano creatività organizzativa, cultura e performance (Williams & Biggemann; European Journal of Business and Management);
- **Per i territori e le comunità:** arricchiscono gli ecosistemi culturali locali, attivano la partecipazione sociale e rafforzano le partnership tra istituzioni pubbliche e private, coerentemente con i modelli di sviluppo culturale territoriale promossi a livello internazionale (OECD, 2019);
- **Per le istituzioni e la società:** preservano il patrimonio culturale, stimolano la creatività e favoriscono un accesso culturale inclusivo.

La natura sistemica di questo valore è ciò che differenzia i CCAAs dalle tradizionali sponsorizzazioni o dalle donazioni filantropiche. Mentre la filantropia tende a operare attraverso un modello 'uno-a-uno' (un'azienda che sostiene un'organizzazione), i CCAAs operano secondo una logica 'uno-a-molti': un singolo asset culturale crea simultaneamente benefici in molteplici ambiti, in accordo alle teorie sul valore condiviso e sulla generazione di benefici diffusi oltre i confini organizzativi (Porter & Kramer, 2011).

2.3 Cultura e innovazione sociale: un linguaggio comune

La cultura e la creatività sono da sempre catalizzatori di innovazione sociale, questo concetto è ben noto dalle ricerche sul ruolo



2.4 Dall’impatto simbolico all’impatto misurabile

Sebbene il valore simbolico dei CCAAs sia da tempo riconosciuto, il loro impatto misurabile sta iniziando a essere compreso solo ora. Le aziende si chiedono sempre più spesso: come possiamo valutare il valore generato dai beni artistici? Quali indicatori dovrebbero essere utilizzati? In che modo i CCAAs contribuiscono alle metriche ESG?

La “sfida della misurazione” è sostanziale, ma non insormontabile, una criticità evidenziata anche negli studi sulla valutazione dei beni culturali tangibili e intangibili attraverso sistemi multicriteriali (Heritage MDPI, 2024). Diverse dimensioni possono già essere valutate attraverso strumenti sia qualitativi che quantitativi:

- valore economico (livelli di investimento, valutazione dei beni, ricavi correlati);
- valore sociale (partecipazione, inclusione, benessere, accessibilità culturale);
- valore ambientale (gestione sostenibile dei beni, efficienza energetica);
- valore reputazionale (visibilità sui media, allineamento del brand, sentiment pubblico);
- valore organizzativo (coinvolgimento dei dipendenti, creatività, coesione interna).

Queste dimensioni riflettono l’esigenza di integrare la valutazione degli asset culturali nei sistemi di reporting della sostenibilità e degli intangibili (Eccles & Krzus, 2018; GRI, 2021). Sviluppare un approccio di misurazione condiviso è essenziale per elevare i CCAAs da beni simbolici a leve strategiche, trasformando la cultura in una risorsa gestionale e non solo espressiva (Schiuma, 2011). Man mano che le aziende integrano la cultura nei modelli di sostenibilità, la governance strutturata e i KPI diventano fondamentali.

delle arti nei processi di apprendimento organizzativo e trasformazione sociale (Antal, 2014; Darsø, 2004). Esse abilitano nuovi modi di vedere, interpretare e affrontare le sfide sociali. Le aziende che incorporano pratiche artistiche e culturali nei propri processi riferiscono spesso una maggiore capacità di collaborazione, sperimentazione e apprendimento organizzativo.

In questo senso, i CCAAs fungono da linguaggio condiviso tra le imprese e la società, contribuendo alla costruzione di capitale simbolico e relazionale (Bourdieu, 1986). Aiutano a tradurre concetti complessi come la sostenibilità, l’inclusione o il cambiamento tecnologico in forme accessibili - visive, esperienziali, narrative - che risuonano in modo più profondo rispetto alla comunicazione aziendale tradizionale.

Mentre le imprese cercano di generare un impatto sociale significativo, la cultura diventa uno strumento di co-creazione, dialogo e valore condiviso.

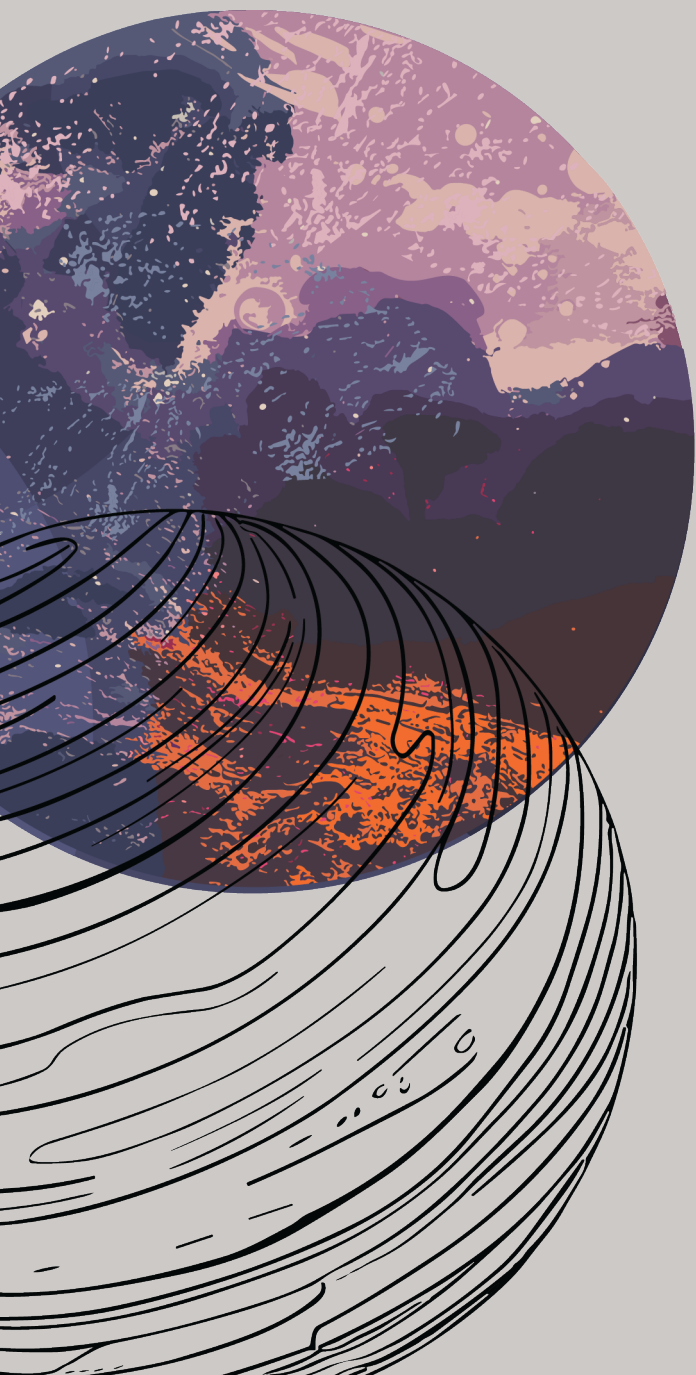
2.5 Un motore trasformativo per la strategia aziendale

I CCAAs non si limitano a supportare le strategie esistenti; possono trasformarle, coerentemente con gli approcci che vedono le arti come dispositivi di cambiamento organizzativo e innovazione strategica (Antal, 2014; Schiuma, 2011). Questi asset spingono le aziende a riconsiderare il modo in cui comunicano la propria identità, come interagiscono con le comunità e come si posizionano rispetto alle sfide della società.

Favoriscono inoltre ambienti e spazi di creatività, sperimentazione e riflessione che possono influenzare i modelli di business, non solo la percezione del marchio.

In un mondo in cui le organizzazioni stanno ripensando il proprio scopo (*purpose*) e l'impatto a lungo termine, in linea con i modelli di impresa orientata al valore condiviso e agli stakeholder (Freeman, 1984; Porter & Kramer, 2011), la cultura fornisce dunque nuovi strumenti interpretativi ed espressivi necessari per operare in modo responsabile e significativo. Essa infatti connette la cultura interna con le aspettative esterne, l'identità passata con le aspirazioni future e la strategia aziendale con il benessere della società.

I CCAAs rappresentano quindi un'opportunità per le imprese di reimmaginare il proprio ruolo: non solo come attori economici, ma come agenti culturali e sociali che contribuiscono allo sviluppo sostenibile, secondo la prospettiva che colloca la cultura al centro delle politiche di sviluppo sostenibile (UNESCO, 2013; UN, 2015).





3 INVESTIMENTI E STRATEGIE CULTURALI AZIENDALI: IL PANORAMA EUROPEO

Le sezioni precedenti hanno evidenziato la crescente rilevanza dell'arte e della cultura come asset strategici nell'ambito delle attuali agende di sostenibilità aziendale. Per comprendere come queste dinamiche si concretizzino nella pratica, è essenziale osservare come le organizzazioni si impegnano concretamente in iniziative culturali e artistiche, come le organizzano e come ne comunicano il valore. Per approfondire questi spunti qualitativi, il nostro Osservatorio ha condotto un'ampia analisi desk su 300 aziende leader europee, corrispondenti alle prime 50 per fatturato 2024: Italia, Francia, Germania, Spagna, Paesi Bassi e Belgio. L'obiettivo di questo approccio empirico è stato mappare la presenza, la natura e l'approccio comunicativo dei beni culturali e artistici aziendali (CCAAs)

e identificare modelli emergenti negli investimenti, nei modelli di governance e nelle pratiche di disclosure.

I risultati mostrano un panorama aziendale in cui le iniziative artistiche e culturali sono ampiamente presenti, ma gestite in modo disomogeneo, poco rendicontate e raramente integrate nelle narrative strategiche legate alla sostenibilità. Dopo una descrizione dell'approccio metodologico, le seguenti sottosezioni forniscono una panoramica dettagliata dei principali risultati, concentrandosi su tre dimensioni: (1) prevalenza e tipologie di CCAAs (2) modelli di investimento e governance; (3) comunicazione, rendicontazione e allineamento con i framework di riferimento internazionale per la sostenibilità.

3.1 Metodologia e approccio analitico

La desk analysis è stata progettata per fornire una panoramica strutturata, ma accessibile, di come le grandi aziende europee interagiscono con i beni artistici e culturali, e di come queste iniziative siano posizionate all'interno delle più ampie strategie aziendali. Piuttosto che concentrarsi su singoli casi studio, l'obiettivo è stato quello di identificare modelli ricorrenti, pratiche comuni e tendenze emergenti in diversi settori industriali e contesti nazionali.

Per raggiungere questo scopo, l'Osservatorio ha esaminato un'ampia gamma di fonti aziendali pubbliche, tra cui relazioni annuali e di sostenibilità, dichiarazioni non finanziarie, documenti di governance e siti web ufficiali aziendali o delle relative fondazioni. Ulteriori informazioni sono state raccolte attraverso comunicati stampa, comunicazioni istituzionali e piattaforme digitali dedicate a iniziative culturali o del patrimonio (*heritage*). Questo approccio ha permesso di ricostruire il modo in cui le aziende presentano, gestiscono e inquadrano pubblicamente il proprio impegno culturale e artistico.

Ogni azienda è stata analizzata rilevando sia la presenza che l'orientamento strategico dei CCAAs. Particolare attenzione è stata prestata a come le iniziative culturali vengono descritte, a come sono posizionate all'interno della comunicazione aziendale e se sono collegate a obiettivi di sostenibilità, narrazioni di impatto sociale o strutture di governance. Oltre a identificare l'esistenza di collezioni o programmi culturali, l'analisi ha cercato di capire come le aziende concettualizzano i propri asset culturali: come espressioni simboliche di identità, come strumenti di coinvolgimento degli stakeholder, come iniziative di responsabilità sociale o come componenti di una più ampia strategia ESG.

L'analisi ha inoltre esplorato il grado di trasparenza associato agli investimenti culturali. Laddove disponibili, sono state

prese in considerazione informazioni relative a budget, valutazione degli asset o impegni economici, insieme a riferimenti a standard di rendicontazione o quadri di sostenibilità. Sebbene tali dati fossero spesso limitati o frammentati, la loro presenza (o assenza) ha fornito indicazioni preziose su quanto i beni culturali siano effettivamente integrati nei sistemi formali di gestione e di reporting.

Adottando questo approccio, la *desk analysis* non mira a produrre una misurazione definitiva dell'investimento artistico-culturale, quanto piuttosto a mappare lo stato attuale delle pratiche aziendali. Offre una fotografia comparativa di come le aziende si relazionano con la cultura e l'arte, evidenziando sia le aree di consolidamento che le lacune significative.

Infine la ricerca adotta un approccio esplorativo e comparativo, con finalità sia descrittive sia interpretative, a supporto del successivo sviluppo del framework di misurazione che verrà presentato nelle successive sezioni, e quindi fondato sull'osservazione delle pratiche aziendali reali.



3.1.1 Campione d'indagine

Come già citato, il campione analizzato include le prime 50 aziende per fatturato nel 2024 in sei Paesi europei — Italia, Francia, Germania, Spagna, Paesi Bassi e Belgio — per un totale di 300 organizzazioni. Le imprese sono state selezionate sulla base di ranking ufficiali nazionali¹ e dati finanziari pubblicamente disponibili, per favorire la rappresentatività di attori economici di grandi dimensioni e rilevanza strutturale nei rispettivi contesti.

3.1.2 Unità di analisi

L'unità di analisi è rappresentata dalla presenza e configurazione dei Corporate Cultural & Art Assets a livello aziendale o all'interno di fondazioni, musei d'impresa, archivi o strutture heritage collegate. I CCAAs sono stati considerati in senso ampio, includendo:

- collezioni d'arte corporate;
- musei e spazi espositivi aziendali;
- archivi storici e heritage;
- fondazioni culturali collegate all'impresa;
- programmi culturali strutturati e continuativi.

3.1.3 Approccio analitico

È stata sviluppata una griglia di rilevazione strutturata per guidare la raccolta e l'analisi dei dati. Le variabili considerate includevano:

- tipologia di asset culturali presenti;
- modello di governance (gestione interna, fondazione dedicata, strutture ibride);
- obiettivi strategici dichiarati;
- modalità di coinvolgimento degli stakeholder
- pratiche di comunicazione e disclosure;
- allineamento con narrative di sostenibilità ed ESG;
- presenza di evidenze di misurazione o rendicontazione dell'impatto.

Questo approccio ha consentito una lettura comparabile delle pratiche, pur mantenendo attenzione alle specificità settoriali e nazionali.

3.1.4 Fonti informative

I dati sono stati raccolti esclusivamente da fonti secondarie ufficiali, tra cui:

- bilanci annuali;
- report di sostenibilità e documenti ESG;
- siti web corporate e di fondazioni;
- comunicazioni istituzionali e materiali pubblici.

L'analisi riflette pertanto il livello di formalizzazione e trasparenza con cui le imprese comunicano il proprio coinvolgimento culturale.

3.1.5 Limiti dell'approccio

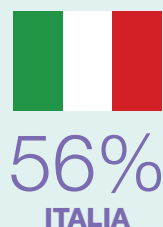
Il limite principale risiede nella dipendenza da informazioni pubblicamente disponibili. L'assenza di evidenze nella disclosure aziendale non implica necessariamente l'assenza di beni o iniziative culturali, ma può indicare lacune nei processi di governance, formalizzazione o reporting. Questo aspetto costituisce di per sé un risultato coerente con gli obiettivi della ricerca, evidenziando il divario tra pratiche culturali e sistemi di misurazione strutturati.

¹ Source: Proprietary analysis based on aggregated financial data from S&P Global and Orbis (Moody's Analytics), cross-referenced with Official Corporate Filings as of May 2025.



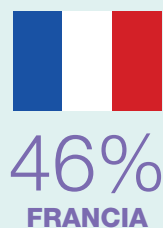
3.2 La presenza di Corporate Cultural & Art Assets in Europa

I risultati dell'analisi mostrano che il 36% delle aziende analizzate (108 su 300) possiede, gestisce o interagisce attivamente con i CCAAs. Questa percentuale evidenzia il ruolo diffuso ma variegato della cultura all'interno dell'ambiente aziendale europeo. Tuttavia, emergono variazioni significative tra i diversi paesi e settori.



L'incidenza più alta, che riflette una lunga tradizione di mecenatismo culturale e forti legami tra l'identità d'impresa e il patrimonio artistico.

In generale, i paesi del Mediterraneo mostrano una più profonda integrazione tra identità culturale e patrimonio aziendale, mentre le aziende del Nord Europa mostrano un approccio più funzionale, reputazionale o filantropico.



Un ecosistema ben consolidato di fondazioni aziendali e di impegno nell'arte contemporanea.

Passando alla prospettiva industriale, alcuni settori mostrano una maggiore propensione a investire in beni culturali e artistici:



Un approccio strutturato ma più selettivo, spesso legato alla storia aziendale, al design e all'innovazione tecnologica.



Finanza e assicurazioni

CCAAs sono utilizzati come strumenti per la costruzione dell'identità, il coinvolgimento degli stakeholder e l'esperienza del cliente.



34% SPAGNA



26% PAESI BASSI



14% BELGIO

Una presenza minore ma un interesse crescente, spesso guidato dalla CSR (Responsabilità Sociale d'Impresa), dall'istruzione e dal coinvolgimento della comunità.



Automotive, energia e manifattura:

Spesso collegati ad archivi storici, musei aziendali e brand storytelling.



Moda, design e lusso

Forte integrazione del valore culturale nel posizionamento del marchio.



Beni di consumo, vendita al dettaglio e tecnologia:

Presenza inferiore, ma crescente interesse per le iniziative culturali digitali.

A ulteriore riprova, l'eterogeneità di tali settori suggerisce che i beni artistici e culturali non sono limitati alle 'industrie culturali', ma rappresentano un fenomeno trasversale.

3.3 Tipologia di Corporate Cultural & Art Assets

In base all'analisi, è stato possibile mappare un ampio spettro di tipologie di CCAAs. Le più frequenti includono:

- **Collezioni d'arte aziendali (29,9%):** opere d'arte storiche o contemporanee curate come parte dell'identità dell'azienda.
- **Sponsorizzazioni culturali o programmi di mecenatismo (28,9%):** supporto a mostre, festival o produzione artistica.
- **Fondazioni aziendali (23,3%):** entità dedicate a iniziative culturali, programmi sociali o conservazione del patrimonio.
- **Archivi storici e beni del patrimonio (heritage) (4,7%):** documenti, prototipi, disegni e oggetti che narrano la storia aziendale.
- **Spazi espositivi e musei aziendali (3,7%):** sedi permanenti o temporanee per il coinvolgimento culturale.
- **Gallerie digitali o collezioni virtuali (0,9%):** tendenza emergente legata alla trasformazione digitale.
-

Le aziende spesso combinano più approcci, ad esempio mantenendo una collezione, finanziando una fondazione e gestendo un museo o una galleria. Ciò dimostra che i CCAAs tendono a formare ecosistemi piuttosto che asset isolati, supportando una varietà di obiettivi aziendali.

3.4 Modelli di governance: gestione interna o esterna

Una questione centrale nella strategia culturale aziendale riguarda le modalità di

gestione dei beni artistici-culturali. L'analisi mostra che:

- **Il 75% delle aziende gestisce i CCAAs internamente**, attraverso i dipartimenti di comunicazione aziendale, marketing, risorse umane (HR), sostenibilità o unità dedicate al patrimonio (heritage).
- **Il 25% si affida a una governance esterna**, come fondazioni, trust o istituzioni culturali indipendenti.

La gestione interna offre tipicamente un maggiore allineamento con l'identità del marchio e la strategia aziendale, ma può risentire di una trasparenza limitata, risorse ridotte e una mancanza di competenze culturali specialistiche. Al contrario, la governance esterna (fondazioni) tende a fornire maggiore autonomia, missioni culturali più chiare, una migliore credibilità pubblica e legami più forti con le comunità e le istituzioni.

Tuttavia, le fondazioni possono anche creare una separazione tra la cultura aziendale e le iniziative culturali, riducendo la potenziale integrazione con le strategie ESG o il coinvolgimento interno.

I dati suggeriscono che la maggior parte delle aziende percepisce i CCAAs come asset identitari strategici, il che spiega la prevalenza della governance interna.

3.5 Comunicazione, rendicontazione e allineamento con gli standard ESG

Uno dei risultati più significativi della desk analysis è la limitata visibilità dei CCAAs nella comunicazione formale e nel reporting di sostenibilità. Solo il **34% delle aziende menziona i CCAAs nei propri bilanci di sostenibilità**. Tra le aziende che forniscono

informazioni, il 54% fa riferimento agli standard ESRS, il 43% alle linee guida GRI, il 35% agli obiettivi SDG e solo 2 aziende citano i quadri di riferimento UNESCO. Questo schema dimostra che, sebbene le iniziative culturali siano ampiamente presenti, raramente vengono inquadrare come parte delle strategie ESG, nonostante il loro potenziale contributo all'inclusione sociale, all'accessibilità culturale, alla conservazione del patrimonio e alla governance responsabile.

La scelta del framework di riferimento può dipendere anche dalle diverse normative vigenti in ogni paese.

Inoltre, per le aziende che non rendicontano i CCAAs nei report non finanziari formali, la comunicazione è prevalentemente:

- **Narrativa e qualitativa:** tramite i siti web aziendali (80,5%);
- **Occasionale:** tramite comunicati stampa (12,5%);
- **Delegata:** ai siti web delle fondazioni (6,9%).

Ciò sottolinea un divario strutturale: i beni culturali sono spesso comunicati come gesti simbolici piuttosto che come motori strategici di creazione di valore.

3.6 Visibilità degli investimenti e trasparenza economica

La rendicontazione economica rappresenta una delle aree più deboli identificate dall'analisi:

- **Solo 24 aziende** menzionano investimenti legati ai CCAAs nei propri rendiconti finanziari.
- **Solo 9 aziende** (meno del 3% del campione) dichiarano un valore monetario specifico.
- I valori dichiarati variano da **75.000 € a 42 milioni di €**, con la maggior parte delle cifre al di sotto del milione di euro.

La correlazione tra il fatturato aziendale e la presenza di CCAAs risulta piuttosto debole (**0,13**), questo indica che l'impegno culturale non è determinato dalla dimensione economica dell'impresa, bensì da motivazioni strategiche, culturali o legate alla *leadership*.

La bassa trasparenza suggerisce inoltre la necessità di framework di riferimento standardizzati per la valutazione e la rendicontazione - uno dei contributi chiave di questo rapporto.

3.7 Tendenze chiave, approfondimenti e implicazioni per la strategia culturale dell'organizzazione

L'analisi desk delinea un panorama aziendale in cui i beni culturali e artistici sono sempre più presenti, ma ancora poco strutturati da una prospettiva strategica e manageriale. Sebbene più di un terzo delle aziende analizzate interagisca attivamente con i CCAAs, queste iniziative rimangono spesso debolmente connesse alle strategie formali di sostenibilità e ai sistemi di governance. La cultura è ampiamente riconosciuta come una potente risorsa simbolica e reputazionale,



eppure viene raramente trattata come una componente pienamente integrata della creazione di valore aziendale.

Una tendenza dominante che emerge dall'analisi è il forte orientamento verso la costruzione dell'identità e il posizionamento del marchio. Per molte aziende, i beni culturali fungono principalmente da espressioni di patrimonio, creatività e valori aziendali, contribuendo alla coerenza narrativa e alla percezione degli stakeholder. Tuttavia, questa dimensione simbolica è raramente accompagnata da obiettivi strutturati, indicatori di performance dedicati o collegamenti espliciti alle priorità ESG. Di conseguenza, il potenziale dei CCAAs di generare risultati misurabili in ambito sociale, ambientale e di governance rimane in gran parte inutilizzato.

Un altro spunto ricorrente riguarda le pratiche di comunicazione e rendicontazione. Le iniziative culturali sono spesso comunicate attraverso uno *storytelling* qualitativo, siti web aziendali o piattaforme delle fondazioni, piuttosto che tramite una rendicontazione non finanziaria standardizzata. Sebbene alcune organizzazioni abbiano iniziato a fare riferimento ai quadri ESG nel descrivere le attività culturali, l'allineamento rimane disomogeneo e in gran parte volontario. La limitata presenza dei CCAAs all'interno dei report di sostenibilità riflette sia la mancanza di metriche condivise, sia l'incertezza su come posizionare la cultura all'interno dei modelli di informativa ESG consolidati.

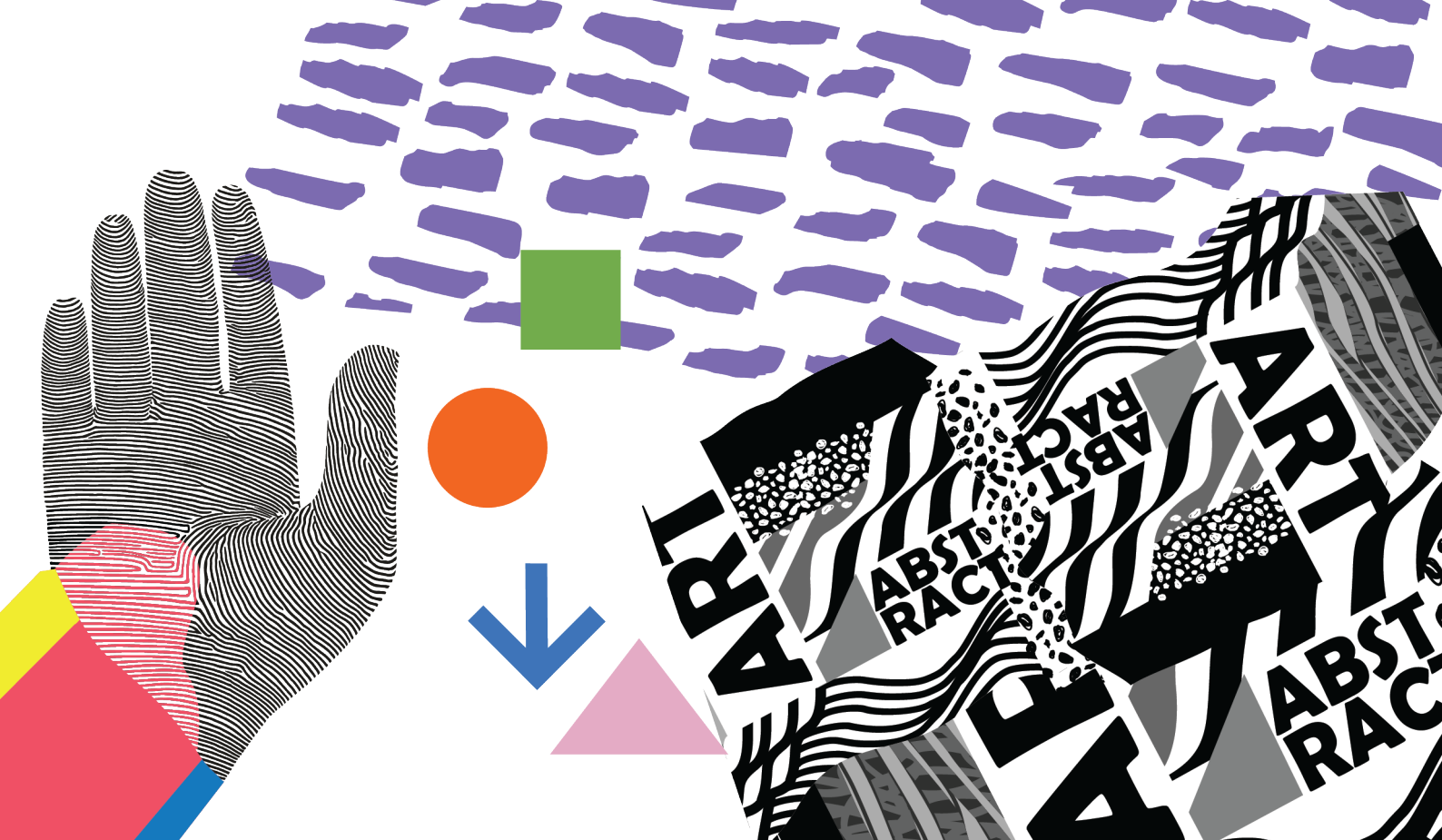
Dal punto di vista della governance, l'ampio ricorso ad approcci di gestione interna suggerisce che le aziende percepiscono i beni artistici come strettamente legati all'identità aziendale e al controllo strategico. Allo stesso tempo, l'assenza di ruoli dedicati, di coordinamento interfunzionale e di competenze specialistiche limita spesso l'efficacia e la scalabilità delle iniziative culturali. I modelli di governance esterna, come le fondazioni, tendono a migliorare la legittimità e il coinvolgimento del pubblico, ma possono anche creare un distacco

strategico dal *core business* e dalle funzioni di sostenibilità.

La trasparenza economica rappresenta uno dei divari più significativi identificati. Nonostante i crescenti investimenti in cultura e arte, pochissime aziende rendicontano dati finanziari relativi ai beni o alle iniziative culturali. Questa mancanza di visibilità rafforza ad oggi la percezione della cultura come un dominio immateriale e non misurabile, rendendo difficile per i decisori valutare i compromessi, giustificare gli investimenti o confrontare le prestazioni tra diverse organizzazioni.

Nel complesso, queste tendenze indicano una chiara implicazione per la strategia aziendale: la necessità di andare oltre approcci frammentati e basati sulla narrazione verso modelli più strutturati, misurabili e strategicamente allineati. Per le organizzazioni che cercano di integrare la cultura nella propria agenda di sostenibilità, ciò richiede riferimenti di governance più chiari, obiettivi strategici espliciti e sistemi di misurazione robusti, capaci di catturare il valore sia tangibile che intangibile. La nostra analisi rafforza quindi l'importanza di sviluppare un framework di riferimento condiviso per valutare i CCAAs, in grado di supportare il processo decisionale manageriale, migliorare la trasparenza e connettere le iniziative culturali alle prestazioni ESG. Questa sfida e questa opportunità costituiscono la base per il modello di misurazione presentato nella sezione seguente.





4 IL FRAMEWORK PER I CORPORATE CULTURAL & ART ASSETS

4.1 La necessità di un framework di misurazione

L'analisi desk presentata nella sezione precedente evidenzia un chiaro paradosso. Da un lato, un numero crescente di imprese si impegna attivamente nel campo della cultura e dell'arte attraverso collezioni, mostre, fondazioni e iniziative culturali. Dall'altro, tali attività sono ad oggi ancora poco governate attraverso obiettivi strutturati, indicatori di performance o strumenti di valutazione dell'impatto. Il coinvolgimento culturale è spesso comunicato tramite narrazioni, storytelling simbolico o affermazioni di carattere reputazionale, rimanendo però in larga misura assente dai sistemi formali di misurazione della sostenibilità.

Questo divario riflette una sfida più ampia nell'ambito della sostenibilità d'impresa: la difficoltà di tradurre valori intangibili, simbolici e culturali in indicatori misurabili e comparabili. Di conseguenza, le imprese incontrano difficoltà nel valutare l'efficacia dei propri investimenti culturali, nel giustificare le scelte strategiche e nell'integrare gli asset culturali nei sistemi di governance e reporting ESG.

Il framework di misurazione sviluppato dal nostro Osservatorio nasce proprio per rispondere a questa esigenza. L'obiettivo non è ridurre la cultura a metriche esclusivamente quantitative, ma offrire alle imprese uno strumento strutturato, flessibile e allineato ai principi ESG, capace di cogliere sia gli impatti tangibili sia quelli intangibili generati

dagli Asset Culturali e Artistici d'Impresa (CCAA). In questa prospettiva, la misurazione diventa uno strumento per rafforzare la chiarezza strategica, la responsabilità e la creazione di valore nel lungo periodo.

4.2 L'approccio strategico alla gestione dei Corporate Cultural & Art Assets

Prima di interrogarsi su come applicare un framework di misurazione dell'impatto all'interno della propria organizzazione, è fondamentale chiedersi perché e in che modo un'impresa scelga di promuovere e tutelare arte e cultura attraverso investimenti in questa direzione: quale ruolo attribuisce a questi asset nel proprio modello di creazione di valore? In che modo li connette alla propria identità, al proprio posizionamento e alle relazioni con gli stakeholder? In altre parole, si tratta di definire una vera e propria "Strategia degli Asset Culturali e Artistici d'Impresa".

La differenza non è soltanto operativa, ma fondativa: una "Strategia degli Asset Culturali e Artistici d'Impresa" definisce il significato stesso dell'investimento artistico e culturale, orienta le scelte di governance, condiziona i meccanismi di attivazione e, di conseguenza, determina i principi e le logiche di osservazione, trasparenza e misurabilità.

In questa prospettiva, il nostro framework distingue innanzitutto tra due grandi orientamenti strategici che possono guidare la gestione degli Asset Culturali e Artistici d'Impresa (CCAA):

- **Tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e artistico:** questo orientamento strategico si fonda sul riconoscimento dell'arte e della cultura come risorse di elevato valore per tutti. L'obiettivo è proteggere e valorizzare asset culturali materiali (opere d'arte, oggetti storici, architetture) e immateriali (memoria aziendale, archivi, know-how),

intesi non solo come patrimonio da preservare collettivamente, ma come leve attive per rafforzare gli asset aziendali, la reputazione, l'autorevolezza e il radicamento nel contesto di riferimento. L'impresa si presenta così come un attore responsabile e orientato al lungo periodo, che sceglie di tutelare e condividere i propri valori fondativi, generando un rafforzamento del proprio capitale economico, simbolico e reputazionale.

- **Arte e cultura come "driver trasformativo" interno ed esterno all'impresa:** secondo questa prospettiva, arte e cultura non rappresentano soltanto un patrimonio da conservare nel tempo, ma uno strumento attivo di cambiamento. I CCAAs vengono utilizzati per attivare processi di innovazione organizzativa, rigenerazione sociale, benessere collettivo e sviluppo territoriale. Questo approccio richiede un elevato grado di intenzionalità strategica: l'impresa agisce come soggetto culturale dinamico, capace di generare impatto attraverso la produzione, l'attivazione e la condivisione di contenuti artistici in dialogo con le comunità interne ed esterne. La cultura diventa così un motore di trasformazione sistemica, non soltanto testimonianza del passato, ma leva per immaginare e costruire futuri desiderabili.

Questi due orientamenti non sono mutuamente esclusivi e possono essere combinati in strategie evolute che integrano le due dimensioni appena descritte. Ciò premesso, la ricerca evidenzia come, in generale, uno dei due orientamenti tenda a prevalere.

Come seconda dimensione fondamentale degli Asset Culturali e Artistici d'Impresa, il framework pone particolare enfasi sulle quattro macro-dimensioni di impatto sostenibile: economico-aziendale, socio-culturale, ambientale e digitale. Il percorso di ricerca svolto mette in luce, in particolare, l'importanza di considerare il grado di equilibrio tra obiettivi economici e

obiettivi socio-artistici e ambientali. Alcune organizzazioni adottano un orientamento principalmente finalizzato alla valorizzazione economica e competitiva dei CCAA, mentre altre privilegiano la generazione di valore sociale, simbolico, territoriale o relazionale. Anche in questo caso, non si tratta di approcci alternativi o gerarchici, bensì di una variabile strategica che contribuisce a definire l'identità culturale dell'impresa o dell'organizzazione responsabile della gestione degli asset artistici e culturali.

In alcuni casi particolarmente avanzati, l'equilibrio tra dimensione economica e dimensioni socio-ambientali si traduce in una configurazione che supera la semplice mediazione tra logiche for-profit e non-profit, generando un modello autonomo e distintivo, orientato a finalità più ampie e a un elevato impatto trasformativo. Nel nostro framework definiamo questo approccio come **“purpose-driven”**, in quanto trascende la tradizionale dicotomia tra investimento economico e finalità socio-culturali.

In questa prospettiva, gli Asset Culturali e Artistici d'Impresa non sono soltanto strumenti di ritorno economico o di restituzione sociale, ma espressioni coerenti di un purpose aziendale autentico, che integra valori, identità e impatto trasformativo. La cultura diventa così parte del nucleo strategico dell'impresa: un mezzo per generare innovazione sostenibile, attivare comunità, rafforzare i legami interni e costruire valore condiviso, allineando performance e significato.

L'incrocio di queste due dimensioni - valorizzazione vs trasformazione e economica vs socio-ambientale - genera una matrice di posizionamento strategico, riportata nella tabella seguente, che propone sei possibili modelli strategici e di governo dei CCAA:

A. “Custodia Illuminata”. Modello in cui l'azienda si impegna a tutelare e valorizzare i propri CCAAs come parte integrante del suo patrimonio culturale,



con attenzione al loro significato storico, simbolico e identitario. Pur non perseguendo attivamente iniziative innovative come priorità assoluta, adotta pratiche coerenti con una visione sostenibile e integrata. È tipico di aziende con forte eredità storica, che spesso gestiscono musei d'impresa.

B. “Sustainable Corporate Innovation”.

Qui i CCAAs sono gestiti in un'ottica evoluta, come leva di trasformazione interna e culturale, ma all'interno di una visione bilanciata che integra valori economici, ambientali e sociali. Questo modello riflette l'approccio delle aziende che utilizzano la cultura come strumento di innovazione sostenibile, coinvolgendo stakeholder interni ed esterni.

C. “Modello Aziendale”. L'attenzione è rivolta alla valorizzazione economica e funzionale dei CCAA, con logiche orientate all'efficienza, alla rendicontazione economica e al ritorno reputazionale. I CCAAs sono considerati asset alla stregua di qualsiasi altra risorsa aziendale, vanno monitorati e devono contribuire allo sviluppo economico e alla prosperità dell'organizzazione.

D. “CCAAs come motore competitivo”.

In questo modello, i CCAAs sono attivamente utilizzati come leva per il posizionamento e il riposizionamento strategico. L’arte e la cultura diventano parte del core business, integrandosi specie nei processi di innovazione e sviluppo organizzativo. È un modello tipico di aziende visionarie che vedono nei CCAAs una fonte di differenziazione attiva sul mercato.

E. “Noble Mission”. L’impresa adotta una strategia spinta prevalentemente verso finalità sociali e ambientali, utilizzando i CCAAs come strumenti di restituzione alla comunità, rigenerazione urbana, inclusione e coesione. La logica

prevalente è quella del give-back e della responsabilità culturale, anche in assenza di un obiettivo economico diretto.

F. Innovazione culturale. All’interno di un impianto dove arte e cultura sono comunque un valore nobile dove la priorità è il give-back, i CCAAs diventano anche leva di trasformazione, in quanto utilizzati per sperimentare nuovi modi di pensare e di agire, sia all’interno dell’organizzazione che nel territorio. Le imprese che adottano questo approccio si configurano come attori culturali attivi, capaci di innovare le forme stesse di produzione e fruizione della cultura, creando ecosistemi aperti e collaborativi.

		Arte e cultura prevalentemente come...	
		...Asset da salvaguardare e valorizzazione	...Leva Trasformativa (per azienda e/o comunità di riferimento)
Approccio alla Sostenibilità	Purpose-driven (bilanciamento tra dimensione economica e socio-ambientale)	(A) Custodia Illuminata	(B) Sustainable Corporate Innovation
	Economica	(C) Modello aziendale	(D) CAA come motore competitivo
	Socio-ambientale	(E) Noble Mission	(F) Innovazione culturale

Tabella 1: Strategia di valorizzazione degli asset culturali ed artistici; matrice di posizionamento (fonte ITIR-Università di Pavia)

Oltre alle due variabili sopra descritte, un ulteriore elemento strategico che attraversa trasversalmente tutti i modelli è il **grado di intensità della digitalizzazione**, ovvero quanto le tecnologie digitali sono integrate nella gestione e nella fruizione dei CCAA. Questo aspetto - che costituisce la quarta dimensione del nostro framework - ha rilevanza sia dal punto di vista organizzativo (digitalizzazione dei processi e degli archivi), sia dal punto di vista esperienziale (accessibilità digitale, interazione multicanale, narrazione immersiva). Per molte realtà, la trasformazione digitale può rappresentare un acceleratore strategico per spostarsi verso modelli più evoluti nella matrice.

4.3 Principi di progettazione del Framework

Il framework si fonda su un insieme di principi progettuali che riflettono sia il rigore scientifico sia l'utilizzabilità pratica.

In primo luogo, il modello è esplicitamente allineato ai criteri ESG, garantendo coerenza con i paradigmi di sostenibilità sempre più adottati da imprese, investitori e regolatori. Le iniziative culturali e artistiche non sono trattate come attività esterne o accessorie, ma come contributi alla responsabilità ambientale, all'impatto sociale e alla qualità della governance.

In secondo luogo, il framework adotta un approccio multidimensionale. Riconosce che i CCAAs generano diverse forme di valore - simbolico, sociale, economico, organizzativo e territoriale - che non possono essere colte attraverso un unico indicatore. Per questo motivo, nel modello coesistono indicatori qualitativi e quantitativi.

In terzo luogo, il framework è progettato per essere adattabile e scalabile. Può essere

applicato a diverse tipologie di imprese, settori e modelli di coinvolgimento culturale, indipendentemente dal fatto che i CCAAs siano gestiti internamente, tramite fondazioni o attraverso strutture ibride.

Infine, il framework pone particolare enfasi sulla rilevanza per la governance e i processi decisionali. I KPI sono concepiti non solo per il reporting esterno, ma anche come strumenti a supporto della gestione interna, dell'allineamento strategico e del miglioramento continuo. In questo senso, il framework integra sia KPI che misurano impatti e risultati, sia KAI (Key Activity Indicators), utili a monitorare in anticipo attività, processi e politiche che conducono a tali cambiamenti. Nello strutturare il framework complessivo si è tenuto conto anche di future esigenze. Per quanto nella sua applicazione completa sia specifico per ogni realtà, poiché gli indicatori vanno adattati caso per caso, nella logica di un "vestito sartoriale" adatto ad ogni organizzazione, a quelli che sono i suoi obiettivi e relativi asset artistici, tuttavia si è deciso di creare un layer di comparabilità, che permetta in futuro di fare evolvere il framework verso uno strumento di benchmarking. In tal senso, come verrà evidenziato in seguito, è stato definito un set minimo di indicatori denominati come "fondamentali" che devono essere comuni a tutte le organizzazioni, proprio per trarre un principio di comparabilità

4.4 Struttura del framework

Dato l'approccio generale descritto nelle sezioni precedenti, ora viene approfondito il framework, evidenziandone la struttura e analizzando nel dettaglio i numeri degli indicatori inclusi. La tabella seguente fornisce una panoramica sintetica dei 141 indicatori inclusi.

Macro-area	Area specifica	N° Indicatori			di cui	
		Governance	Impatto	Totale	Fondamentali	Trasformativi
1. Economico - aziendale	1.1. Obiettivi e strategia	9	6	15	6	5
	1.2. Capitale Umano	4	2	6	1	3
	1.3. Assets	3	8	11	5	2
	1.4. Open Innovation & partnership	3	2	5	0	5
2. Socio-culturale	2.1. Promozione artistica / culturale	6	11	17	6	5
	2.2. Accessibilità e inclusività	7	5	12	2	3
	2.3. Animazione delle filiera creativo-culturale	5	6	11	3	5
	2.4. Animazione del tessuto locale	4	6	10	1	2
	2.5. Benessere e clima organizzativo	3	4	7	2	1
	2.6. Reputazione e visibilità dell'organizzazione	3	8	11	4	1
3. Ambientale	3.1. Eco-Art & Culture	3	1	4	1	0
	3.2. Eco-Value Model	2	6	8	2	1
	3.3. Eco-Logistica	1	5	6	1	1
4. Digitale	4.1. Maturità digitale	5	6	11	2	5
	4.2. Accessibilità digitale	1	2	3	2	0
	4.3. Sostenibilità digitale	2	2	4	0	0
Totale		61	80	141	38	39

Tabella 2. EAAO Framework: overview degli indicatori (fonte ITIR-Università di Pavia)

Tale set di indicatori è concepito come un sistema dinamico e in continua evoluzione (per cui il ricorso ad un link, anziché un allegato statico), che verrà costantemente aggiornato dal nostro Osservatorio per riflettere l'emergere di nuove pratiche, esperienze e sensibilità.

Gli indicatori proposti sono organizzati in quattro macro-aree d'impatto:

1. Impatto Economico-aziendale.

Questa area raccoglie gli indicatori che misurano il valore generato dai CCAAs per l'organizzazione in termini economico-finanziari, strategici e organizzativi. Include aspetti come: coerenza con la strategia aziendale, valorizzazione patrimoniale, impatti sul capitale umano, innovazione organizzativa e apertura a partnership esterne. Si tratta di indicatori in grado di collegare l'arte e la cultura alla generazione di valore competitivo.

2. Impatto Socio-culturale. Qui si valutano gli effetti dei CCAAs sul territorio, sulle comunità di riferimento e sul sistema culturale più ampio. Sono inclusi indicatori relativi alla promozione artistico-culturale, all'accessibilità e inclusività, al rafforzamento del tessuto creativo, alla reputazione aziendale e al benessere interno. Questa sezione intercetta la missione sociale dell'azienda come attore culturale.

3. Impatto Ambientale. Misura il legame tra cultura e sostenibilità ambientale, in linea con l'idea che anche le attività artistiche e culturali possono – e devono – contribuire agli obiettivi ecologici. Include l'adozione di pratiche di eco-design, l'impatto delle attività espositive o logistiche, e l'adozione di un approccio culturale alla transizione ecologica.

4. Impatto sul livello di digitalizzazione.

Infine, questa macro-area esplora come i CCAAs si relazionano ai processi di trasformazione digitale. Include la maturità digitale dei progetti artistici e dei

canali culturali, l'accessibilità tecnologica e la sostenibilità dell'infrastruttura digitale utilizzata per la valorizzazione degli asset. La componente digitale è trasversale, ma merita una lettura autonoma per cogliere la sua portata abilitante.

All'interno di ciascuna macro-area, gli indicatori sono classificati in due fondamentali aree (colonna "E" nel file analitico):

- **Indicatori di Governo** (KAI - Key Activity Indicators), che valutano l'adeguatezza dell'approccio gestionale, la presenza di policy e di processi strutturati, l'attenzione alle dimensioni di qualità e trasparenza; verificano se l'organizzazione sta facendo le cose giuste nel modo giusto;
- **Indicatori di Impatto** (KPI - Key Performance Indicators), che misurano in senso stretto i risultati generati dall'attività in termini concreti e misurabili, interni o esterni all'organizzazione; misurano se le cose fatte producono effetti tangibili e desiderati.

Dal punto di vista metodologico, gli indicatori possono assumere forma:

- quantitativa, quando si basano su numeri, dati oggettivi, percentuali o frequenze (es. numero di eventi, % di dipendenti coinvolti);
- qualitativa, quando si basano su valutazioni narrative, descrizioni strutturate o giudizi esperti (es. livello percepito di benessere culturale, qualità percepita degli spazi espositivi);
- quali-quantitativa, quando combinano aspetti numerici con elementi valutativi (es. indici di soddisfazione, scale Likert, punteggi compositi).

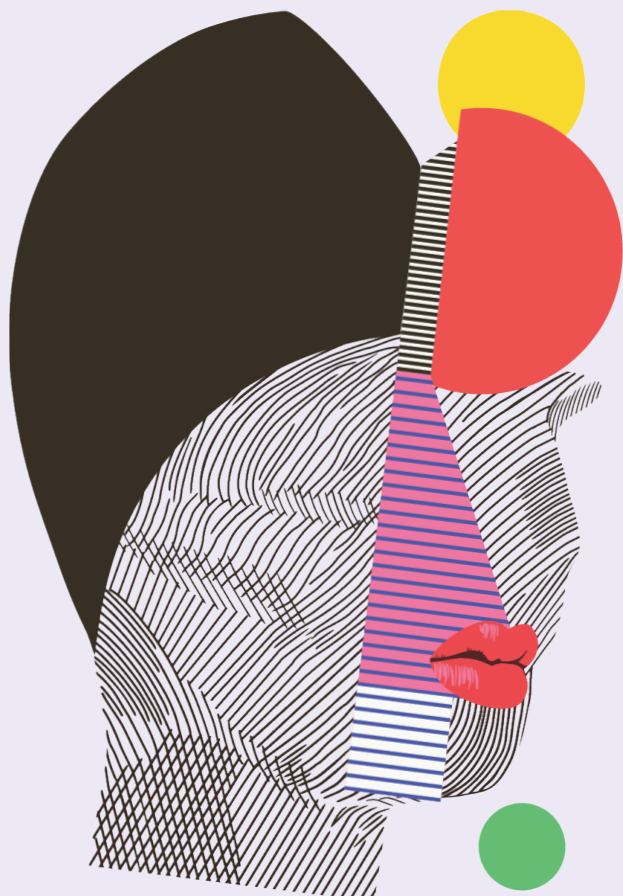
Come sopra indicato, tali indicatori hanno natura concettuale e non prescrittiva, in quanto ogni organizzazione deve identificare i KAI e KPI più adatti alla propria realtà e al

significato specifico che intende attribuire a ciascun concetto.

All'interno del framework, come detto al termine del paragrafo precedente, alcuni indicatori sono contrassegnati come "fondamentali": si tratta di quelli che, salvo casi specifici, dovrebbero essere sempre presi in considerazione, in quanto rappresentano i presidi minimi di una gestione consapevole e sostenibile dei CCAA e che proprio per questo riguardano criteri di comparabilità.

Altri indicatori, invece, sono classificati come "trasformativi": evidenziano un uso dei CCAAs come leva attiva di cambiamento e innovazione, sia all'interno dell'azienda che verso l'esterno (comunità di riferimento). Questo doppio livello - base e trasformativo - consente alle organizzazioni di definire un sistema di misurazione coerente con il proprio grado di maturità e ambizione.

Nei paragrafi seguenti viene fornita una descrizione delle diverse macro-aree e sotto-aree del framework e della tipologia di indicatori in esso inclusi.



4.5.1 Indicatori Economico - Aziendali

La misurazione dell'impatto economico-aziendale consente di valutare in che modo tali asset generano valore per l'impresa sotto il profilo finanziario, strategico e organizzativo. In un contesto in cui l'arte e la cultura vengono sempre più riconosciute come leve di competitività, reputazione e innovazione, risulta imprescindibile dotarsi di indicatori specifici che traducano tali ricadute in dimensioni osservabili, monitorabili e integrabili nella più ampia rendicontazione di sostenibilità dell'organizzazione.

Tali indicatori vengono qui articolati in quattro aree tematiche principali:

- 1.1 Obiettivi e strategia: valuta l'allineamento tra i CCAAs e la strategia complessiva dell'organizzazione, misurando l'intenzionalità e la coerenza delle scelte artistiche e culturali rispetto al modello di business e al posizionamento competitivo. Include indicatori sia di governo (es. esistenza di una strategia formalizzata, presenza di policy dedicate) sia di impatto (es. incidenza dei CCAAs nel piano industriale o nella comunicazione corporate).
- 1.2 Capitale umano: indaga l'effetto dei CCAAs sul personale interno, in termini di coinvolgimento, motivazione e benessere. Questi indicatori misurano se e come gli asset culturali influenzano la qualità del lavoro, l'attrattiva dell'ambiente professionale e la capacità dell'impresa di sviluppare un'identità condivisa.
- 1.3 Assets: considera il valore patrimoniale e gestionale dei CCAAs all'interno del bilancio e della struttura aziendale, rilevando la presenza di inventari aggiornati, l'ammortamento e la valorizzazione contabile degli asset, nonché il loro utilizzo attivo nei processi organizzativi o di marketing.
- 1.4 Open Innovation & Partnership: misura la capacità dell'organizzazione

di attivare collaborazioni e sinergie esterne attraverso i propri asset culturali, valutando la propensione ad aprirsi a reti creative, istituzioni culturali, fondazioni o altri soggetti dell'ecosistema territoriale. In questa dimensione, la cultura diventa anche leva di innovazione e contaminazione interdisciplinare.

In linea con i principi della doppia materialità, consentono di rendere conto non solo dell'impatto dell' "impresa sulla cultura", ma anche dell'impatto della "cultura sull'impresa", restituendo così l'interconnessione tra dimensione simbolica e valore economico.

4.5.2 Indicatori Socio - Culturali

La valutazione dell'impatto socio-culturale consente di misurare in modo sistematico il contributo delle attività artistiche e culturali dell'impresa alla promozione del capitale sociale - interno ed esterno -, alla coesione delle comunità e alla rigenerazione culturale dei territori. In un contesto in cui le imprese sono chiamate ad assumere un ruolo attivo nel promuovere cultura, inclusione e benessere, risulta indispensabile dotarsi di strumenti in grado di restituire la portata relazionale, simbolica e trasformativa degli asset culturali, distinguendola in modo netto dalle ricadute economico-finanziarie, ambientali o digitali.

Gli indicatori socio-culturali non si limitano a misurare l'esito delle iniziative promosse, ma offrono una lettura complessiva della funzione culturale dell'impresa, intesa come attore capace di generare valore condiviso, arricchimento simbolico e partecipazione attiva sia all'interno dell'organizzazione sia nel tessuto sociale di riferimento. La misurazione di questa dimensione rappresenta quindi una leva strategica per rafforzare la legittimità sociale dell'impresa e la sua capacità di dialogo con stakeholder interni ed esterni.

Nel framework EAAO, gli indicatori socio-culturali sono articolati in sei aree tematiche:

- **2.1 Promozione artistica / culturale:** valuta l'intensità e la varietà delle attività artistiche promosse dall'impresa, nonché la loro qualità culturale e capacità di generare contenuti originali.
- **2.2 Accessibilità e inclusività:** misura la capacità dei CCAAs di essere fruibili da pubblici eterogenei, con particolare attenzione alla rimozione delle barriere fisiche, cognitive, sociali ed economiche. Gli indicatori considerano, ad esempio, l'adozione di linguaggi accessibili, l'inclusione di target vulnerabili e la varietà di canali di fruizione.
- **2.3 Animazione della filiera creativo-culturale (non solo locale):** indaga l'impatto dell'impresa sul rafforzamento del sistema culturale esterno, valutando il sostegno a professionisti, artisti, curatori e operatori culturali. Questa area misura il contributo alla vitalità del settore, attraverso collaborazioni, committenze e investimenti diretti.
- **2.4 Animazione del tessuto locale (a tutto tondo):** rileva l'impatto dei CCAAs sulla rigenerazione culturale e sociale del territorio in cui l'impresa opera. Gli indicatori osservano, ad esempio, la capacità dell'impresa di attivare comunità, valorizzare le specificità locali e generare processi di partecipazione civica-
- **2.5 Benessere e clima organizzativo:** valuta l'influenza degli asset culturali sul benessere interno e sul clima relazionale in azienda, intesi come fattori abilitanti per la coesione, la motivazione e il senso di appartenenza. Gli indicatori esplorano il ruolo della cultura nella quotidianità organizzativa e nei processi di sviluppo delle risorse umane.
- **2.6 Reputazione e visibilità dell'organizzazione:** misura gli effetti reputazionali derivanti dagli investimenti culturali, osservando il posizionamento dell'impresa come attore culturale nella sfera pubblica. Include indicatori

di presenza mediatica, riconoscimenti istituzionali, e capacità di costruire un'identità distintiva basata su valori culturali condivisi.

In linea con il principio della doppia materialità, tali indicatori permettono di rendere visibile tanto l'impatto dell'impresa sulle comunità e sul sistema culturale, quanto l'influenza di tali relazioni sul posizionamento e sul valore immateriale dell'impresa stessa.

4.5.3 Indicatori Ambientali

La crescente attenzione alla sostenibilità ambientale impone alle imprese una riflessione profonda sull'impatto ecologico delle proprie attività: quelle culturali e artistiche non fanno eccezione. La produzione, conservazione, fruizione e valorizzazione dei CCAAs possono infatti generare esternalità ambientali rilevanti, ma anche offrire occasioni concrete per promuovere modelli culturali sostenibili. Per questo motivo, il framework EAAO prevede una specifica articolazione di indicatori ambientali, pensata per misurare in modo rigoroso, e non sovrapponibile ad altre dimensioni, il contributo delle organizzazioni alla transizione ecologica attraverso l'impiego consapevole degli asset culturali.

La rilevazione qui proposta si concentra su tre ambiti strategici, individuati come prioritari nell'interazione tra cultura e sostenibilità ambientale:

- **3.1. Eco-Art & Culture:** questa area indaga l'esplicita adozione di pratiche artistiche e curatoriali orientate alla sostenibilità ambientale. Include, ad esempio, la scelta di materiali ecocompatibili, l'uso di tecnologie a basso impatto per la produzione e l'esposizione delle opere, nonché la presenza di contenuti e narrazioni che favoriscano la consapevolezza ambientale nei fruitori. Gli indicatori qui inclusi mettono in luce quanto l'impresa sia in grado di trasformare il linguaggio e le pratiche dell'arte in veicoli di sensibilizzazione e trasformazione ecologica.
- **3.2. Eco-Value Model:** questa dimensione considera se e quanto il modello di gestione e valorizzazione dei CCAAs nel suo complesso è stato progettato per generare valore dal punto di vista della sostenibilità ambientale. Vengono rilevate, ad esempio, la presenza di sistemi di monitoraggio dei consumi



energetici associati agli asset artistici, l'integrazione di criteri ambientali nelle politiche di conservazione, e il grado di formalizzazione di strategie green nelle funzioni preposte alla gestione del patrimonio artistico-culturale. L'enfasi è posta sulla capacità dell'organizzazione di integrare i principi della sostenibilità nei propri processi culturali e decisionali.

- **3.3. Eco-Logistica:** quest'ultima area analizza l'impatto ambientale generato dalle attività logistiche connesse ai CCAA, quali trasporto, movimentazione, allestimenti temporanei e gestione degli spazi espositivi. Gli indicatori considerano aspetti come l'efficienza energetica, l'adozione di fornitori a basso impatto, il ricorso a soluzioni logistiche circolari e la gestione sostenibile del ciclo di vita dei materiali utilizzati. In questa dimensione si misura il grado di coerenza ambientale lungo l'intera filiera operativa del bene artistico-culturale.

L'integrazione di queste tre aree nel framework consente una lettura articolata, ma al contempo sistemica, del ruolo che i CCAAs possono svolgere nel promuovere un'evoluzione culturale compatibile con gli equilibri ambientali. L'obiettivo non è solo quello di ridurre gli impatti negativi, ma anche di valorizzare pratiche esemplari che coniughino estetica, creatività e responsabilità ecologica. In questa prospettiva, la dimensione ambientale non è trattata come vincolo esterno, bensì come opportunità trasformativa e parte integrante della cultura d'impresa.

4.5.4 Indicatori sul livello di digitalizzazione

Il nostro framework riconosce esplicitamente il ruolo strategico della digitalizzazione come leva trasversale di trasformazione, accessibilità, resilienza e capacità evolutiva degli asset artistico-culturali, come dimensione centrale e - seppur concettualmente trasversale alle altre - da tenere distinta.

In questa prospettiva, i digital impact indicators non sono concepiti come ausili tecnici o strumenti abilitanti subordinati, ma come manifestazioni autonome di maturità culturale, gestionale e relazionale. Essi permettono di valutare quanto l'organizzazione sia in grado di incorporare logiche e strumenti digitali nella governance dei CCAA, nella loro fruizione, documentazione, valorizzazione e attivazione in ecosistemi culturali più ampi. La digitalizzazione è quindi intesa non solo come infrastruttura tecnologica, ma come cultura strategico-organizzativa orientata alla condivisione, all'innovazione e all'ibridazione di linguaggi e pubblici.

In quanto tale, serve altresì a promuovere una cultura "data-driven", quale elemento fondamentale per stimolare una cultura della misurazione nel comparto culturale. A questo livello, identifichiamo tre principali aree di analisi:

- **4.1. Maturità digitale.** Questa area misura il livello di digitalizzazione dei processi, delle competenze e degli strumenti utilizzati nella gestione e nella valorizzazione dei CCAA. Gli indicatori valutano, ad esempio, la presenza di sistemi digitali per l'inventariazione e la conservazione, l'adozione di piattaforme per la gestione integrata delle iniziative culturali, e il grado di sviluppo di una strategia digitale formalizzata e condivisa. La maturità digitale è qui intesa come espressione della capacità dell'organizzazione di incorporare il digitale nella propria visione di lungo periodo, con coerenza rispetto alla missione culturale e alle risorse disponibili.
- **4.2. Accessibilità digitale.** Questa area si concentra sulla capacità dell'impresa di rendere fruibili i propri asset artistici e culturali attraverso canali digitali, abbattendo barriere fisiche, cognitive e relazionali. Gli indicatori valutano, tra l'altro, la varietà e qualità dei formati digitali utilizzati, la presenza

di contenuti accessibili anche a persone con disabilità, l'utilizzo di linguaggi inclusivi e la disponibilità di strumenti interattivi, multilingua o personalizzabili. L'accessibilità digitale è concepita come leva di democratizzazione della cultura e di espansione dei pubblici raggiunti, in coerenza con i principi di inclusività e diversità.

- **4.3. Sostenibilità digitale.** Infine, questa area analizza l'impatto ambientale, sociale e organizzativo delle scelte tecnologiche adottate nell'ambito della digitalizzazione dei CCAA. Gli indicatori considerano, ad esempio, l'efficienza energetica delle infrastrutture digitali utilizzate, il grado di attenzione alla sicurezza e privacy dei dati, e la capacità dell'organizzazione di progettare sistemi digitali scalabili, interoperabili e non obsolescenti. La sostenibilità digitale è qui intesa come condizione per una trasformazione duratura, responsabile e resiliente del patrimonio culturale. La digitalizzazione è qui interpretata in una duplice prospettiva: da un lato, come possibile fonte di criticità ambientali o sociali connesse all'implementazione di iniziative artistiche e culturali; dall'altro, come abilitatore strategico in grado di potenziare i livelli di sostenibilità ambientale e sociale di tali iniziative, promuovendo modelli più inclusivi, efficienti e responsabili.

In quanto dimensione trasversale e dinamica, la digitalizzazione consente anche una più efficace integrazione delle altre tre dimensioni impattanti (economico-aziendale, socio-culturale, ambientale), fungendo da connettore e catalizzatore di processi trasformativi. Misurare il livello di digitalizzazione significa dunque intercettare la capacità dell'organizzazione di anticipare scenari, attivare nuovi linguaggi culturali e dialogare con pubblici eterogenei in modo innovativo e scalabile.

Nel suo complesso, l'inclusione di questi indicatori nel framework EAAO mira a

colmare una lacuna rilevante nei modelli tradizionali, fornendo uno strumento aggiornato, sensibile alle trasformazioni tecnologiche e capace di valorizzare in modo analitico e sistemico il ruolo della cultura digitale nell'impresa contemporanea.

4.6 Un diverso modello d'impatto per ogni organizzazione

La definizione di un sistema di misurazione dell'impatto dei Corporate Cultural & Art Assets (CCAA) non può prescindere dalle specificità strategiche, identitarie e operative della singola organizzazione.

Pertanto, ancora una volta si ribadisce come non esista, né sia auspicabile, un modello unico o prescrittivo: ogni impresa deve costruire un proprio framework, adattato al proprio posizionamento strategico, al patrimonio artistico-culturale di cui dispone, e al livello di maturità nella gestione di questi asset.

In questo senso, il nostro EAAO Framework va inteso come uno strumento capace di ispirare ed orientare il disegno di modelli su misura, e non come uno schema da applicare meccanicamente. In tal senso, il framework fornisce una struttura metodologica e un repertorio di indicatori (KAI/KPI) che possono essere selezionati, adattati, integrati o ridefiniti in funzione delle priorità di ciascuna realtà. Il principio di adattabilità è alla base di un uso responsabile dello strumento: la costruzione di un modello di impatto richiede coerenza, trasparenza e rigore, ma anche capacità di lettura critica del contesto e consapevolezza strategica.

Nel percorso di adattamento del nostro framework alle specifiche realtà dell'organizzazione suggeriamo il rispetto di sei linee guida:

1. **Partire dal modello strategico:** ogni sistema di indicatori deve derivare da una

chiara “Corporate Art & Cultural Assets Strategy” (vedi sezione 3), ovvero da una riflessione esplicita sul senso, gli obiettivi e le logiche di valorizzazione dei CCAA.

2. Allinearsi alla strategia aziendale

complessiva: il modello di impatto deve riflettere i valori fondativi dell’impresa - considerando anche il gruppo “corporate” connesso, quando è il caso - , il suo posizionamento strategico e l’identità del brand.

3. Considerare indicatori che coprano tutte le quattro macro-dimensioni di sostenibilità:

ogni sistema di misurazione dovrebbe abbracciare tutte le aree di governo e impatto individuate nel framework - economico-aziendale, socio-culturale, ambientale, digitale - , anche se con peso ed enfasi diversa in base alla rilevanza strategica attribuita a ciascuna dall’organizzazione.

4. Bilanciare indicatori di governance e di impatto:

ogni dimensione deve prevedere sia KAI (indicatori di processo e presidio), sia KPI (indicatori di risultato e impatto). Questa dualità è imprescindibile per un modello solido e credibile.

5. Fare leva anzitutto sugli indicatori fondamentali:

è consigliabile includere tutti - o quantomeno buona parte - degli indicatori identificati come “fondamentali” nel nostro framework (o derivati dagli stessi), se necessario adattandoli al contesto specifico. Lavorare poi sui “non fondamentali” come elementi di personalizzazione e unicità del modello.

6. Integrare approcci quantitativi e qualitativi:

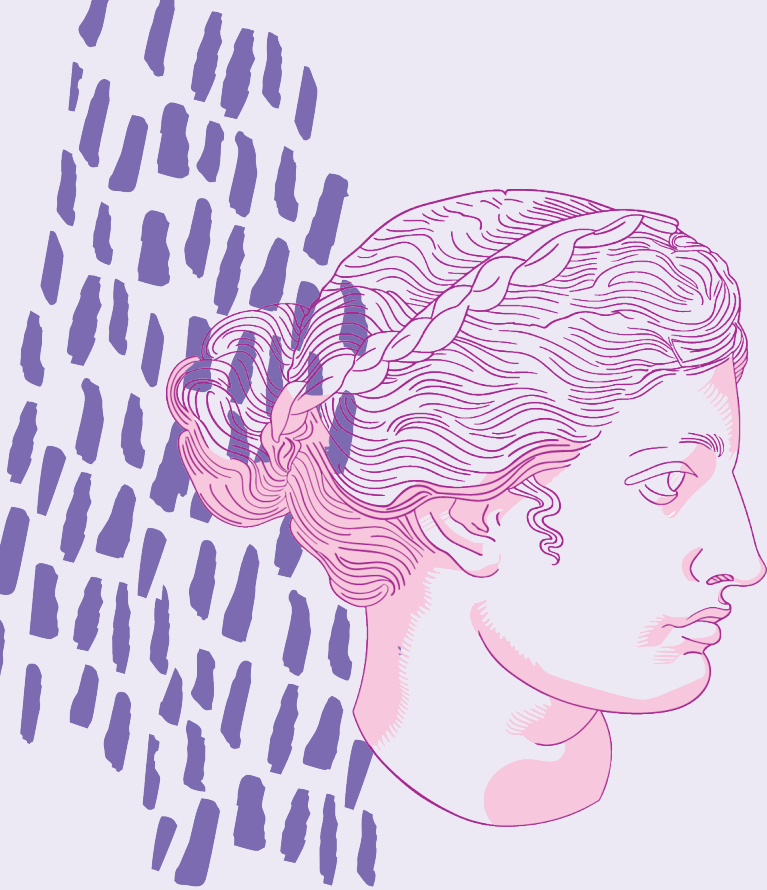
è fondamentale integrare nel modello anche dati quantitativi oggettivi, sempre restando consapevoli che non tutti gli impatti sono misurabili in termini numerici. È legittimo - e a volte necessario - includere valutazioni qualitative e narrative, purché siano inserite in un impianto metodologico coerente e trasparente.

Secondo questo approccio, la flessibilità e la contestualizzazione rispetto obiettivi e contesti specifici non equivalgono ad arbitrarietà: anche i modelli personalizzati devono garantire robustezza metodologica, trasparenza nel processo di costruzione e tracciabilità delle scelte effettuate.

Una volta definito il proprio sistema di misurazione, è cruciale che l’organizzazione lo consideri come uno strumento vivo, da mantenere, aggiornare, validare e far evolvere nel tempo. La sua efficacia non risiede solo nella sua accuratezza iniziale, ma nella sua capacità di adattarsi al mutare dei contesti, degli obiettivi strategici e delle sensibilità culturali.

Una volta definito il proprio modello di misurazione, è importante attivare un processo strutturato che ne garantisca efficacia e aggiornamento nel tempo. In particolare, si raccomanda di:

- **Validare il modello con terze parti qualificate**, coinvolgendo figure esperte, rappresentanti della corporate di riferimento, stakeholder locali e attori del sistema culturale, al fine di rafforzarne la coerenza, la legittimità e l’aderenza strategica.
- **Monitorare l’avanzamento e i risultati nel tempo**, cercando di dare visibilità a tali risultati, confrontarsi sugli stessi, ispirarsi a principi di trasparenza.
- **Analizzare come i dati puntuali dei singoli indicatori evolvono nel tempo**, così da cogliere trend evolutivi ed eventuali criticità; questo approccio è utile anche per definire un “auto-benchmark”: come l’organizzazione migliora nel tempo rispetto al punto di partenza?
- **Effettuare una revisione periodica del modello**, trattandolo come uno strumento dinamico, da aggiornare alla luce dei cambiamenti interni ed esterni. Si suggerisce una manutenzione triennale come cadenza minima per garantirne l’efficacia nel medio-lungo periodo.



4.7 Testimonianze ed esperienze aziendali nell'applicazione del framework

Questa sezione integra il framework teorico presentando alcuni casi applicativi relativi ad aziende che hanno partecipato come organizzazioni pilota alla fase di sperimentazione del modello. L'obiettivo è mostrare in che modo il framework possa essere adottato operativamente in contesti aziendali differenti, traducendosi in strumenti concreti di governance e misurazione.

Le organizzazioni coinvolte rappresentano e sono caratterizzate da modelli culturali differenti, accomunate però dalla presenza di Asset Culturali e Artistici strutturati e da una crescente attenzione al loro ruolo strategico e di sostenibilità: un museo d'impresa legato al patrimonio storico e progettuale di un brand industriale, una fondazione la cui missione nasce direttamente da una collezione d'arte, e un gruppo industriale che ha strutturato un vero e proprio hub culturale composto da esposizione museale, centro di formazione, archivio e biblioteca storica.

Questa varietà conferma uno dei presupposti centrali del framework: pur nella diversità delle forme, gli asset culturali possono essere letti attraverso una logica di valutazione comune, flessibile e adattabile ai diversi contesti. La fase pilota ha consentito alle aziende di utilizzare il framework per chiarire obiettivi, strutturare iniziative e identificare indicatori rilevanti, fornendo al contempo all'Osservatorio elementi utili per raffinare il modello e verificarne l'applicabilità trasversale. I casi mostrano quindi come il framework possa operare sia come riferimento condiviso - in prospettiva anche per finalità di benchmarking - sia come sistema modulare, personalizzabile in funzione delle specificità organizzative.

Le testimonianze che seguono evidenziano come il processo di misurazione favorisca riflessione strategica, dialogo tra funzioni e maggiore integrazione tra attività culturali e dimensioni ESG.

Fondazione Museo Kartell - Kartell S.p.A.

Il *Museo Kartell* nasce nel 1999 in occasione del cinquantenario dell'azienda con l'obiettivo di conservare, promuovere e valorizzare il patrimonio materiale e immateriale legato alla storia di uno dei marchi simbolo del design industriale italiano. Ospitato nello stabilimento di Noviglio (MI), il museo espone migliaia di oggetti, disegni e fotografie che raccontano l'evoluzione progettuale, tecnologica e comunicativa del brand, contribuendo alla diffusione della cultura del design nel contesto imprenditoriale e pubblico.

Fondazione Imago Mundi - Imago Mundi Collection

La *Fondazione Imago Mundi* è un'istituzione non profit nata a Treviso nel 2019 come evoluzione della Imago Mundi Collection, un progetto culturale ideato da Luciano Benetton per creare una mappatura globale dell'arte contemporanea attraverso opere di artisti di tutto il mondo. La Fondazione si propone di promuovere l'arte visiva contemporanea, sviluppando programmi

espositivi internazionali, laboratori, pubblicazioni e iniziative di diffusione culturale capaci di intercettare linguaggi creativi diversificati e di favorire il dialogo tra comunità artistiche di diverse geografie.

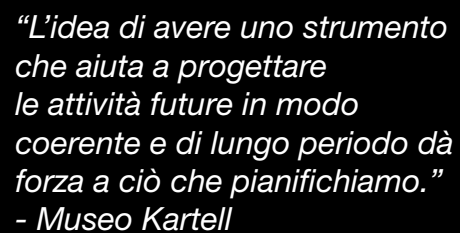
Hub Culturale di Cimbali Group

Cimbali Group, con la fondazione del MUMAC nel 2012, ha dato avvio alla creazione di un vero e proprio hub culturale articolato per celebrare e tutelare la storia e la cultura del caffè e delle macchine per caffè espresso professionali, simbolo del made in Italy nel mondo. Oltre all'esposizione permanente di macchine storiche nelle sale museali e ai pezzi disponibili per prestiti a livello worldwide, esistono anche un archivio storico, una biblioteca specialistica e una Academy che propone percorsi formativi e laboratori per professionisti ed appassionati. Attraverso l'hub culturale vengono quindi valorizzati il patrimonio industriale del gruppo e la sua cultura d'impresa, promuovendone l'heritage insieme all'innovazione culturale e tecnologica

Nonostante le differenze di natura e struttura, le esperienze raccolte evidenziano dinamiche convergenti che mettono in luce il potenziale trasformativo di un approccio strutturato alla misurazione degli Asset Culturali e Artistici d'Impresa. Più che presentare singoli casi in forma descrittiva, questa sezione sintetizza i principali temi emersi dalle testimonianze, mostrando come il framework abbia sostenuto processi di riflessione strategica, allineamento di governance e apprendimento organizzativo.

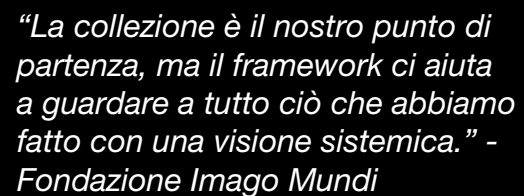
4.7.1 Dall'identità culturale all'infrastruttura strategica

In tutti i casi analizzati, gli asset culturali e artistici non rappresentano attività accessorie, ma elementi fondativi dell'identità organizzativa. Il museo d'impresa e l'archivio aziendale, nel caso Kartell, costituiscono lo spazio in cui storia, cultura progettuale e collaborazioni artistiche vengono conservate e reinterpretate, alimentando sia lo storytelling esterno sia i processi interni di innovazione.



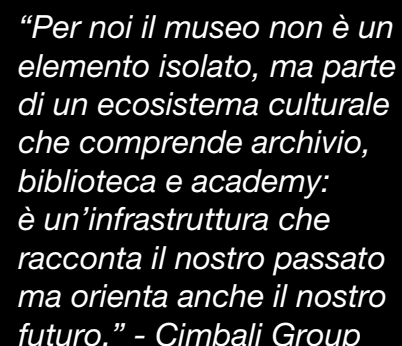
“L’idea di avere uno strumento che aiuta a progettare le attività future in modo coerente e di lungo periodo dà forza a ciò che pianifichiamo.”
- Museo Kartell

Per la Fondazione Imago Mundi, la collezione non è solo un patrimonio, ma la ragion d’essere dell’istituzione stessa.



“La collezione è il nostro punto di partenza, ma il framework ci aiuta a guardare a tutto ciò che abbiamo fatto con una visione sistemica.” - Fondazione Imago Mundi

Nel caso MUMAC, museo, archivio, biblioteca e academy configurano un ecosistema culturale che rafforza il posizionamento di Cimbali Group come custode di una cultura industriale condivisa.



“Per noi il museo non è un elemento isolato, ma parte di un ecosistema culturale che comprende archivio, biblioteca e academy: è un’infrastruttura che racconta il nostro passato ma orienta anche il nostro futuro.” - Cimbali Group

Il framework nel suo complesso ha favorito per queste realtà il passaggio da una comprensione prevalentemente narrativa del valore culturale a una visione più strutturata, sistemica e orientata al futuro.

4.7.2 La misurazione come riconoscimento e legittimazione interna

Un tema ricorrente riguarda il ruolo della misurazione nel rafforzare la legittimazione interna delle funzioni culturali. Per il Museo Kartell, il framework è percepito come uno strumento per rendere più visibile il contributo del museo all'interno dell'azienda, rafforzandone il peso nei momenti di confronto strategico e allocazione delle risorse.

“Il valore aggiunto è dare maggiore concretezza al valore del museo aziendale all'interno dell'impresa.” - Museo Kartell

Per la Fondazione Imago Mundi, il framework ha rappresentato un'opportunità per formalizzare pratiche già esistenti ma spesso implicite.

“Facciamo molte valutazioni e riflessioni dopo ogni progetto, ma spesso restano memorie di discussioni verbali. Questa linea guida strutturata ci aiuta a rendere visibile e utilizzabile tutto il nostro patrimonio di informazioni.” - Fondazione Imago Mundi

Nel caso MUMAC, l'esigenza di rafforzare la percezione dell'hub culturale come investimento e non come costo emerge con chiarezza, soprattutto nei confronti del management.

“Avere indicatori condivisi aiuta a far comprendere internamente che il museo e le attività culturali non sono un centro di costo, ma un investimento con ricadute strategiche per il Gruppo.” - Cimbali Group

4.7.3 Un linguaggio comune tra cultura, governance e sostenibilità

La traduzione delle iniziative culturali in indicatori ha favorito in modo trasversale in queste organizzazioni la costruzione di un linguaggio condiviso che supera i confini della sfera artistica.

“Attraverso le attività di divulgazione e i progetti con le scuole rendiamo comprensibili il valore e l'impatto dei materiali plastici applicati al design, dagli anni '50 a oggi. Mostrando prodotti e applicazioni, rendiamo evidente la relazione tra materiale, percezione e valore. Con studenti universitari e giovani progettisti, la sostenibilità viene trasmessa come un atteggiamento progettuale.” - Museo Kartell

Il framework ha agito come ponte tra dimensione curatoriale, amministrativa e sostenibilità, creando uno spazio di dialogo interfunzionale.

“Lavorare sugli indicatori aiuta a creare un linguaggio condiviso che va oltre la sfera artistica.” - Fondazione Imago Mundi

Nel caso di Cimbali Group, questo processo ha coinvolto direttamente sia la direzione del museo sia la funzione Sustainability, rafforzando l'integrazione tra cultura e strategia ESG.

“Il tema della cultura è stato esteso oltre il solo museo, adottando il concetto più ampio di hub culturale, con un approccio trasversale per tutta l’organizzazione.” - Cimbali Group

4.7.4 La cultura nella prospettiva ESG

Le testimonianze mostrano come il framework abbia reso più tangibile il legame tra iniziative culturali e strategia ESG. Gli indicatori non sono percepiti come adempimento, ma come strumenti di orientamento strategico e accountability.

“Quando conosciamo gli indicatori, restiamo più allineati all’obiettivo di raggiungerli. Questo ci fornisce una roadmap da seguire.” - Museo Kartell

Per Cimbali Group, il framework si inserisce direttamente nel processo di rendicontazione di sostenibilità.

“Il framework ha contribuito in modo significativo all’integrazione delle iniziative culturali nella strategia di sostenibilità del Gruppo, favorendo un approccio strutturato e orientato al medio-lungo termine.” - Cimbali Group

4.7.5 Da iniziativa progettuale a pratica organizzativa

In tutte le organizzazioni emerge l’aspirazione a trasformare la misurazione da esercizio puntuale a pratica stabile. Il framework è visto come base per la programmazione futura, il miglioramento continuo e una comunicazione più solida verso l’esterno.

“Vorrei che diventasse una pratica ricorrente, qualcosa su cui basare in modo strutturato obiettivi e programmazione futura.” - Museo Kartell

“Una volta riconosciuto il valore di questo primo step, bisogna farlo entrare nel flusso di lavoro quotidiano e trasformarlo in cultura organizzativa.” - Fondazione Imago Mundi

“Pensiamo che lo strumento possa essere un mezzo di analisi oggi e una guida per il futuro domani.” - Cimbali Group





4.7.6 In sintesi: evidenze dai casi pilota

Le esperienze raccolte mostrano come la misurazione degli Asset Culturali e Artistici d'Impresa non sia un esercizio tecnico, ma un processo trasformativo che incide sul modo in cui la cultura viene percepita, governata e valorizzata all'interno delle organizzazioni.

Dai casi analizzati emergono alcune evidenze comuni:

- **La cultura come infrastruttura strategica:** musei, collezioni, archivi e fondazioni non operano come iniziative isolate, ma come sistemi culturali che contribuiscono all'identità, all'innovazione e al posizionamento dell'impresa.
- **La misurazione come leva di legittimazione:** dotarsi di indicatori consente di rendere visibile il valore generato dalle attività culturali, rafforzando il riconoscimento interno e il dialogo con il management.

- **Un linguaggio condiviso tra funzioni:** il framework facilita l'integrazione tra ambito culturale, governance e sostenibilità, creando uno spazio di confronto comune.
- **L'integrazione della cultura nella strategia ESG:** gli indicatori aiutano a collegare iniziative culturali e obiettivi di sostenibilità, rendendo la cultura parte attiva dei processi di rendicontazione e pianificazione strategica.
- **La misurazione come pratica continua:** tutte le organizzazioni evidenziano l'esigenza di trasformare l'esperienza pilota in un processo strutturato e permanente.

Nel loro insieme, questi casi confermano che il framework può agire come catalizzatore di una transizione: da una gestione prevalentemente simbolica degli asset culturali a una loro piena integrazione nei modelli di creazione di valore sostenibile.



5 VERSO UN BENCHMARK DI POSIZIONAMENTO COME STANDARD DI SETTORE

Uno degli sviluppi più rilevanti abilitati dal framework di misurazione è la possibilità di evolvere verso un sistema di benchmarking del posizionamento delle imprese rispetto alla gestione e valorizzazione dei propri Asset Culturali e Artistici. Se applicato in modo sistematico e su un numero crescente di organizzazioni, il modello può infatti costituire la base per la costruzione di riferimenti comparativi, utili a leggere il grado di maturità con cui le imprese integrano la cultura nelle proprie strategie di sostenibilità.

Il benchmarking non è inteso in senso competitivo o classificatorio, ma come strumento di apprendimento e orientamento. Attraverso la raccolta e l'analisi di indicatori omogenei, le organizzazioni possono comprendere il proprio posizionamento rispetto a pratiche diffuse, identificare aree di miglioramento e riconoscere ambiti di eccellenza. In questo modo, la cultura entra in uno spazio di confronto strutturato analogo a quello già esistente per altre dimensioni ESG.

Un sistema di questo tipo contribuirebbe inoltre a rendere più visibile, a livello aggregato, il ruolo che il patrimonio culturale d'impresa svolge nella generazione di valore sociale, nella relazione con i territori e nella costruzione di modelli di governance più inclusivi. La disponibilità di dati comparabili permetterebbe di superare una visione episodica delle iniziative culturali, favorendo una lettura sistemica del contributo della cultura alla sostenibilità.

Nel medio periodo, un benchmark di posizionamento potrebbe diventare uno strumento utile non solo per le imprese, ma anche per investitori, istituzioni e stakeholder interessati a comprendere in che misura la cultura sia effettivamente integrata nei modelli di creazione di valore. In questa prospettiva, il framework non si configura soltanto come uno strumento interno di gestione, ma come un'infrastruttura conoscitiva capace di alimentare nuove forme di trasparenza, dialogo e accountability nel rapporto tra impresa, cultura e società.



6 DISCUSSIONE E IMPLICAZIONI

I risultati presentati in questo report evidenziano un'evoluzione strutturale nel rapporto tra cultura, arte e sostenibilità d'impresa. Gli Asset Culturali e Artistici d'Impresa (CCAA) non rappresentano più espressioni periferiche di mecenatismo o strumenti simbolici di reputazione; stanno invece assumendo il ruolo di risorse strategiche in grado di contribuire alla creazione di valore nel lungo periodo. Tuttavia, questa evoluzione appare ancora incompleta e disomogenea tra organizzazioni, settori e contesti nazionali.

La desk analysis conferma che l'impegno culturale è già ampiamente diffuso tra le imprese europee, in particolare attraverso collezioni corporate, musei d'impresa, fondazioni e iniziative culturali. Nonostante ciò, tali pratiche risultano spesso frammentate, debolmente governate e insufficientemente connesse alle strategie di sostenibilità e ai sistemi di rendicontazione ESG. La cultura è riconosciuta per la sua capacità narrativa e relazionale, ma il suo contributo in termini di impatto misurabile rimane in larga parte implicito.

Questo divario tra pratica e misurazione rappresenta una sfida manageriale e strategica cruciale. In assenza di framework strutturati, le imprese faticano a valutare l'efficacia degli investimenti culturali, a confrontare le iniziative nel tempo e a integrare la cultura nei processi decisionali. Di conseguenza, gli asset culturali rischiano di restare confinati alla sfera della comunicazione e dello storytelling, anziché essere valorizzati come motori di apprendimento organizzativo, coinvolgimento degli stakeholder e generazione di valore sociale.

Il framework di misurazione, sviluppato dall'Osservatorio, risponde direttamente a questa sfida. La sua principale implicazione risiede nel riposizionare la cultura come asset aziendale governabile e rendicontabile, soggetto agli stessi principi di trasparenza, valutazione delle performance e allineamento strategico applicati ad altri ambiti rilevanti per l'ESG. Articolando l'impatto culturale lungo le dimensioni ambientale, sociale e di governance, il framework fornisce alle imprese un linguaggio condiviso attraverso cui discutere di cultura sia internamente sia verso l'esterno.

Dal punto di vista manageriale, il framework sostiene il passaggio da iniziative culturali guidate prevalentemente dall'intuizione a strategie fondate su evidenze. Esso consente alle organizzazioni di chiarire obiettivi, allocare le risorse in modo più efficace e favorire la collaborazione interfunzionale tra sostenibilità, comunicazione, risorse umane, governance e funzioni culturali. In questo modo, rafforza anche la coerenza interna tra purpose aziendale e pratiche operative.

A livello più ampio, il framework presenta implicazioni per l'evoluzione dell'ecosistema ESG. In un contesto in cui requisiti normativi e aspettative degli stakeholder pongono crescente enfasi sulle performance non finanziarie, l'inclusione degli asset culturali nelle narrazioni di sostenibilità contribuisce a una comprensione più olistica dell'impatto d'impresa. La cultura emerge così non come un elemento opzionale, ma come una dimensione attraverso cui le aziende possono generare valore condiviso per dipendenti, comunità e territori





Questo report si è proposto di esplorare il ruolo degli Asset Culturali e Artistici d'Impresa all'interno delle strategie contemporanee di sostenibilità aziendale, affrontando sia le dimensioni concettuali sia quelle operative. Combinando una desk analysis delle pratiche aziendali europee con lo sviluppo di un framework di misurazione dedicato, lo studio offre una risposta strutturata a un ambito ancora largamente inesplorato nella gestione ESG.

I risultati confermano che cultura e arte rappresentano una risorsa significativa ma sottoutilizzata per le imprese. Sebbene molte organizzazioni investano in iniziative culturali, poche dispongono di strumenti adeguati per comprendere, governare e comunicare pienamente il valore generato da tali attività. L'assenza di metriche e framework condivisi ha finora limitato l'integrazione strategica della cultura nelle agende di sostenibilità, nonostante la sua chiara rilevanza per l'inclusione sociale, la qualità della governance e il coinvolgimento degli stakeholder.

7 CONCLUSIONI E PROSPETTIVE FUTURE

Il framework proposto in questo report rappresenta un primo passo verso il superamento di questo divario. Offrendo un sistema flessibile di KPI allineato alle logiche ESG, consente alle imprese di valutare l'impatto culturale senza semplificare eccessivamente la complessità e la ricchezza del valore culturale. È importante sottolineare che il framework non è concepito come un obbligo rigido di rendicontazione, ma come uno strumento pratico a supporto della riflessione, del dialogo e del miglioramento continuo.

Guardando al futuro, emergono diverse implicazioni per imprese, policy maker e ricercatori. Per le imprese, la sfida consiste nell'integrare la misurazione culturale nei processi esistenti di governance e reporting, assicurando che gli asset culturali siano riconosciuti come parte integrante della creazione di valore nel lungo periodo. Per istituzioni e organismi di standardizzazione, la crescente rilevanza della cultura suggerisce l'opportunità di integrare ulteriormente le dimensioni culturali nei framework e nelle linee guida di sostenibilità. Per la ricerca,

studi futuri potranno testare il framework su campioni più ampi, in diversi contesti geografici o settoriali, nonché esplorare le relazioni causali tra impegno culturale e performance ESG.

In ultima analisi, collocare la cultura al centro della sostenibilità d'impresa richiede un cambiamento di prospettiva: da una visione dell'arte e della cultura come espressioni simboliche a un riconoscimento del loro ruolo di infrastrutture strategiche per l'impatto. La misurazione non è un fine in sé, ma uno strumento per rendere possibile questa transizione. Rendendo il valore culturale visibile e rendicontabile, le imprese possono aprire nuove traiettorie verso modelli di business più inclusivi, resilienti e orientati al purpose.



Riferimenti Bibliografici

- Antal, A. B. (2014). *Art at Work: How Artworks Can Foster Organizational Learning*. *Management Learning*, 45(2), 143–160.
- Bourdieu, P. (1986). *Le forme del capitale*. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Greenwood.
- Darsø, L. (2004). *Artful Creation: Learning-Tales of Arts-in-Business*. Samfundslitteratur.
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2018). *The Nordic Model: An Analysis of Leading Practices in ESG Disclosure*. Nordic Council of Ministers.
- EFRAG. (2023). *European Sustainability Reporting Standards (ESRS)*. European Financial Reporting Advisory Group.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Global Reporting Initiative (GRI). (2021). *GRI Sustainability Reporting Standards*.
- GRI – Global Reporting Initiative. *GRI Sustainability Reporting Standards*.
- KEA European Affairs. (2019). *The Cultural and Creative Sectors and Innovation: Policy Brief*. European Commission.
- OECD. (2019). *Culture and Local Development: Maximising the Impact*. OECD Publishing.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Schiama, G. (2011). *The Value of Arts for Business*. Cambridge University Press.
- Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge University Press.
- UNESCO. (2013). *The Hangzhou Declaration: Placing Culture at the Heart of Sustainable Development Policies*.
- United Nations. (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*.
- Williams, R., & Biggemann, S. (2012). *Art as a Means to Create Value in Business-to-Business Contexts*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(7), 567–577.