



2025

IL CAPITALE CULTURALE
Studies on the Value of Cultural Heritage

eum

Rivista fondata da Massimo Montella



Il capitale culturale

Studies on the Value of Cultural Heritage

n. 31, 2025

ISSN 2039-2362 (online)

© 2010 eum edizioni università di macerata

Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

Direttore / Editor in chief Pietro Petrarola

Co-direttori / Co-editors Tommy D. Andersson, Elio Borgonovi, Rosanna Cioffi, Stefano Della Torre, Michela di Macco, Daniele Manacorda, Serge Noiret, Tonino Pencarelli, Angelo R. Pupino, Girolamo Scullo

Coordinatore editoriale / Editorial coordinator Maria Teresa Gigliozzi

Coordinatore tecnico / Managing coordinator Pierluigi Feliciati

Comitato editoriale / Editorial board Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Costanza Geddes da Filicaia, Maria Teresa Gigliozzi, Chiara Mariotti, Enrico Nicosia, Emanuela Stortoni

Comitato scientifico - Sezione di beni culturali / Scientific Committee - Division of Cultural Heritage
Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi, Susanne Adina Meyer, Marta Maria Montella, Umberto Moscatelli, Caterina Papparello, Sabina Pavone, Francesco Pirani, Mauro Saracco, Emanuela Stortoni, Carmen Vitale

Comitato scientifico / Scientific Committee Michela Addis, Mario Alberto Banti, Carla Barbati †, Caterina Barilaro, Sergio Barile, Nadia Barrella, Gian Luigi Corinto, Lucia Corrain, Girolamo Cusimano, Maurizio De Vita, Fabio Donato †, Maria Cristina Giambruno, Gaetano Golinelli, Rubén Lois Gonzalez, Susan Hazan, Joel Heuillon, Federico Marazzi, Raffaella Morselli, Paola Paniccia, Giuliano Pinto, Carlo Pongetti, Bernardino Quattrococchi, Margaret Rasulo, Orietta Rossi Pinelli, Massimiliano Rossi, Simonetta Stopponi, Cecilia Tasca, Andrea Ugolini, Frank Vermeulen, Alessandro Zuccari

Web <http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult>, email: icc@unimc.it

Editore / Publisher eum edizioni università di macerata, Corso della Repubblica 51 – 62100 Macerata, tel. (39) 733 258 6081, fax (39) 733 258 6086, <http://eum.unimc.it>, info.ceum@unimc.it

Layout editor Oltrepagina srl

Progetto grafico / Graphics +crocevia / studio grafico



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

Paola Dubini, Diana Martello, Alberto Monti (2024), *Rendere conto. Il bilancio di sostenibilità delle organizzazioni culturali*, Milano: EGEA, 135 pp.

La riflessione sulla rendicontazione non finanziaria, con particolare attenzione alla rendicontazione di sostenibilità, si è intensificata negli ultimi anni sia nel dibattito scientifico¹, sia a livello politico², sia nel mondo professionale, in maniera trasversale a molti settori industriali³. Trovare

metodologie e standard per i bilanci di sostenibilità è un problema molto sentito anche dalle organizzazioni culturali, come dimostra la crescita di contributi scientifici riguardanti la rendicontazione di sostenibilità per il settore culturale⁴, o più in generale la vivace discussione sulla misurazione e rendicontazione degli impatti, che si fa più intensa in alcuni sotto-settori (a titolo di esempio, l'assemblea di ICOM Italia 2025 è stata dedicata alla riflessione sugli impatti sociali dell'attività museale).

¹ Benameur K.B., Mostafa M.M., Hassanein A., Shariff M.Z., Al-Shattarat W. (2024), *Sustainability reporting scholarly research: a bibliometric review and a future research agenda*, «Management Review Quarterly», 74, n. 2, pp. 823-866.

² Si ricordino a questo proposito gli sforzi europei sugli standard di rendicontazione, di cui è un evidente esempio la cosiddetta CSRD – *Corporate Sustainability Reporting Directive* (Direttiva Europea 2022/2464).

³ Gokten S., Ozerhan Y., Okan Gokten P. (2020), *The historical development of sustainability reporting: a periodic approach*, «Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości», 107, n. 163, pp. 99-117.

⁴ Baioni M., Bollo A., Cicerchia A., Demartini P., Marchegiani L., Marucci F., Marchiori M. (2023), *A New Accountability for Cultural Organisations: The SOPHIA proposal to innovate Sustainability Reporting*, in *Cultural Heritage as a Trigger for Civic Wealth Creation and Sustainable Urban Development*, edited by S. Aureli, M. Del Baldo, P. Demartini, M. Piber, Roma: Roma TrE-Press, pp. 125-144; Cerquetti M., Sardanelli D., Ferrara C. (2024), *Measuring museum sustainability within the framework of institutional theory: A dictionary-based content analysis of French and British National Museums' annual reports*, «Corporate Social Responsibility and Environmental Management», 31, n. 3, pp. 2260-2276.

All'interno di questo dibattito si inserisce la riflessione sulla funzione dei *sustainability reports*, e su come possano servire non solo a migliorare l'*accountability* aziendale ma anche come momento di definizione e monitoraggio strategico⁵. In altre parole, come strumento di comprensione e verifica anche interna che permetta all'organizzazione di rendersi conto dell'allineamento delle proprie azioni con la propria mission, vision e strategia di sostenibilità. Il bilancio di sostenibilità è quindi sempre più percepito come uno strumento di comprensione, oltre che di rendicontazione e *disclosure*.

In questo scenario si inserisce il volume *Rendere conto. Il bilancio di sostenibilità delle organizzazioni culturali* di Paola Dubini, Diana Martello e Alberto Monti, pubblicato da EGEA e nato da un percorso di ricerca intrapreso a fianco della Fondazione EOS – Edison Orizzonte Sociale ETS. Animato dall'associazione fra *rendere conto* e *rendersi conto*, il libro si rivolge alle organizzazioni culturali, con l'obiettivo di aiutarle nel rappresentare, tramite i bilanci di sostenibilità, la propria strategia e il proprio impatto sull'ecosistema sociale, economico e ambientale.

Il volume non ambisce a individuare standard, quanto piuttosto a dare delle linee guida, coerentemente all'obiettivo di "supportare" le organizzazioni nell'esplicitazione delle riflessioni alla base della loro strategia e dei loro processi di creazione del valore. Come spiegato nell'introduzione, il volume si rivolge non solo alle organizzazioni culturali ma anche ai loro interlocutori, in particolare a quelli istituzionali e ai partner finanziari.

L'approccio con cui gli autori affrontano l'argomento è multi-sfaccettato, non dogmatico, in accordo con l'impostazione programmatica del volume stesso. Dopo una prima presentazione a cura di Fondazione EOS, e una breve introduzione, il volume si struttura in sei capitoli. Le tre appendici finali forniscono una panoramica sintetica sui principali standard di rendicontazione (a cura di Irene Cecconelli), un elenco delle organizzazioni intervistate e una lista dei documenti di rendicontazione non finanziaria consultati, fornendo così riferimenti puntuali all'analisi scientifica alla base delle considerazioni presentate nel volume.

Nel primo capitolo gli autori delinea brevemente lo scenario in cui si colloca il lavoro, fornendo una sintetica panoramica delle principali tipologie di rendicontazione non finanziaria (bilanci sociali, di missione, di impatto, bilanci POP, report di attività e bilanci integrati), con un breve focus sulla CSRD – *Corporate Sustainability Reporting Directive*⁶. Viene inoltre illustrato il lavoro di ricerca del volume, basato sulla *content analysis*, metodologia spesso applicata in letteratura all'analisi dei report di sostenibilità. È molto interessante la riflessione sui terreni comuni di intervento fra organizzazioni culturali, organizzazioni sociali a base culturale, organizzazioni culturali di valorizzazione territoriale a base culturale, partner finanziari, enti di ricerca, ed enti locali.

Il secondo capitolo affronta lo spinoso tema delle organizzazioni culturali e della sostenibilità, in linea con l'attuale dibattito sul rapporto fra cultura e svilup-

⁵ Ferioli M. (2022), *Sustainability report as a non-financial disclosure tool for B-Corps: analysis of the Italian fashion industry*, «Economia Aziendale Online», 13, n. 3, pp. 459-478.

⁶ <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464>>, 30.03.2025.

po sostenibile⁷. Gli autori si soffermano sullo “specifico culturale”, con riflessioni sul significato di alcuni luoghi comuni attorno alla cultura (quali “il petrolio dell’Italia” o “la grande bellezza”), e sottolineano come la sostenibilità di un’organizzazione culturale si basi anche sulla qualità del progetto culturale. Si passa poi a riflettere sul ruolo delle organizzazioni culturali in riferimento alle grandi sfide contemporanee di natura soprattutto sociale; la creazione di valore è infine analizzata nelle sue dimensioni economiche e culturali. Il capitolo si conclude con considerazioni sull’influenza degli assetti istituzionali sulle condizioni di sostenibilità.

Nel terzo capitolo si parla dei destinatari del bilancio di sostenibilità, in riferimento anche a parole particolarmente scivoiose quali inclusione e partecipazione. La relazione con gli stakeholder, in un’ottica per l’appunto inclusiva, secondo gli autori deve essere raggiunta nell’interazione con un ecosistema complesso, composto dal mercato dei pari, da quello politico-istituzionale e dal mercato privato (inteso come partner finanziari, sponsor e pubblico pagante). In questo capitolo si parla anche della matrice di materialità, anche se la trattazione non entra nel dettaglio di come impostare tale matrice (in linea con l’approccio generale del libro) e non si parla del concetto di doppia materialità, che sta animando il dibattito contem-

poraneo in ambito europeo⁸, e delle sue potenziali valenze per le organizzazioni culturali.

Il quarto capitolo si addentra nell’analisi delle attività, risorse e competenze intese come dimensioni della coerenza «tra ciò che l’organizzazione dice di essere e ciò che effettivamente è» (p. 67): credibilità è infatti una delle parole chiave di questo capitolo. Ben costruita è l’analisi delle sette aree di attività delle organizzazioni culturali (ricerca, valorizzazione degli asset gestiti, dialogo con i pubblici, inclusione e innovazione sociale, competenze, valorizzazione del territorio, sensibilizzazione), nonché la parte dedicata all’importanza delle reti e della governance come facilitatore o ostacolo alla creazione delle reti stesse.

Gli spunti forse più intriganti sono presentati nel quinto capitolo, in cui si riflette sul processo di costruzione del bilancio di sostenibilità e “sull’output”, cioè sul bilancio di sostenibilità stesso. Questo è un tema particolarmente complesso per le organizzazioni culturali e gli autori giustamente sottolineano come tali organizzazioni si sentano poco rappresentate dal panorama di standard, certificazioni e linee guida pensati per altri settori e tipologie di impresa. Gli autori evidenziano inoltre l’importanza di concepire la redazione del bilancio di sostenibilità come processo collettivo, partecipato, che si modifica e incrementa nel tempo e

⁷ Fra i tanti contributi su questo tema possiamo citare: Soini K., Dessein J. (2016), *Culture-sustainability relation: Towards a conceptual framework*, «Sustainability», 8, n. 2, pp. 167-179; Vila S.F., Miotto G., Rodríguez J.R. (2021), *Cultural sustainability and the SDGs: strategies and priorities in the European Union countries*, «European Journal of Sustainable Development», 1, n. 2, pp. 73-73; Verina N., Astike K., Grybaite V., Budanceva J. (2021), *Culture as a driver of sustainable development in Europe*, «Economics and Culture», 18, n. 2, pp. 73-82.

⁸ Dragomir V.D., Dumitru M., Chersan I.C., Gorgan C., Păunescu M. (2024), *Double materiality disclosure as an emerging practice: the assessment process, impacts, risks, and opportunities*, «Accounting in Europe», 22, n. 1, pp. 1-38.

che può essere motore di apprendimento e promotore di processi virtuosi. È questo forse il vero spirito con cui il bilancio di sostenibilità può passare dall'essere uno strumento di *compliance* (anche se non ci sono obblighi per le organizzazioni culturali, ad eccezione degli ETS) a uno strumento di riflessione strategica come più volte ribadito nel volume.

Il capitolo conclusivo si concentra sulle sfide della misurazione, tra *KPI – Key Performance Indicators*, e definizioni di risultati, effetti e impatti. Le considerazioni conclusive, che sostituiscono in questo capitolo la sezione dedicata agli “spunti di riflessione”, sintetizzano non solo gli elementi discussi nello specifico capitolo ma anche molte delle analisi discusse nei precedenti capitoli.

In generale, il volume si distingue per la scorrevolezza della narrazione, per una presentazione accattivante delle tematiche che si concretizza anche nell'individuazione di spunti di riflessione e “parole scivolose” per ognuno dei capitoli, e per uno storytelling ben strutturato che accompagna i lettori in un attento viaggio

nella rendicontazione di sostenibilità nelle organizzazioni culturali. Il lavoro degli autori è particolarmente apprezzabile in quanto cerca di fornire un supporto pratico ma non categorico all'“uso” del bilancio di sostenibilità come processo di riflessione: gli spunti proposti possono guidare le organizzazioni nel valutare e disegnare la loro strategia di sviluppo in un'ottica di condivisione di obiettivi, processi e linguaggi che esprimano l'identità dell'organizzazione stessa e ne legittimino il ruolo nel paradigma della sostenibilità. Soprattutto, il volume incoraggia le organizzazioni a ripensare cosa significa cimentarsi nella redazione di un bilancio di sostenibilità, stimolandole a interpretarlo come uno strumento di ragionamento strategico, di allineamento e comunicazione con i propri pubblici, capace di testimoniare in maniera pregnante il ruolo della cultura e delle sue organizzazioni verso un nuovo concetto di sviluppo sostenibile.

Elena Borin
Università Telematica Pegaso

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

Direttore / Editor
Pietro Petrarola

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

Texts by
Martina Arcadu, Elisa Bassetto, İrem Bekar, Martina Bernardi, Elena Borin,
Alessandro Cadelli, Lucia Cappiello, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari,
Debora De Gregorio, Francesco De Nicolo, Tamara Dominici, Andrea Ghionna,
Maria Teresa Gigliozzi, Izzettin Kutlu, Annalisa Laganà, Stephanie Leone, Chiara
Mannoni, Laura Migliorini, Rossella Moscarelli, Luca Palermo, Gianni Petino,
Daniel M. Unger, Chiara Vitaloni Vitaloni, Fernanda Wittgens, Muammer Yaman,
Giacomo Zanolin

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

