



Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

Cultura, SDGs e inclusione di genere:
un'applicazione esplorativa del framework
UNESCO Culture|2030
al contesto aziendale

Alberto Dello Strologo, Francesca Ventimiglia, Edoardo D'Andrassi

Pavia, June 30, 2026
Volume 17 – N. 3/2026

DOI: 10.13132/2038-5498/17.3.667-685

www.ea2000.it
www.economiaaziendale.it


PaviaUniversityPress

Cultura, SDGs e inclusione di genere: un'applicazione esplorativa del framework UNESCO Culture|2030 al contesto aziendale

Alberto Dello Strologo

Dipartimento di Studi Aziendali.
Università degli Studi Roma Tre.
Roma. Italia.

Francesca Ventimiglia

Dipartimento di Studi Aziendali.
Università degli Studi Roma Tre.
Roma. Italia.

Edoardo D'Andrassi

Dipartimento di Studi Aziendali.
Università degli Studi Roma Tre.
Roma. Italia.

Corresponding Author:

Edoardo D'Andrassi

edoardo.dandrassi@uniroma3.it

Cite as:

Dello Strologo, A., Ventimiglia, F.,
& D'Andrassi, E. (2026). Cultura,
SDGs e inclusione di genere:
un'applicazione esplorativa del
framework UNESCO
Culture|2030 al contesto
aziendale. *Economia Aziendale
Online*, 17(3), 667-685

Section: Refereed paper

2026 - Special Issue - IPAZIA

Received: June 2026

Published: 30/09/2026

SOMMARIO - ABSTRACT

La dimensione di genere costituisce la prospettiva privilegiata attraverso cui il presente studio analizza il rapporto tra iniziative culturali aziendali e sviluppo sostenibile, con particolare riferimento all'SDG 5 dell'Agenda 2030. In tale prospettiva, il contributo affronta un tema ancora poco esplorato dalla letteratura: l'applicazione del framework UNESCO Culture|2030 Indicators al contesto di una singola impresa, al fine di leggere l'impatto culturale d'impresa sulla partecipazione e sull'inclusione femminile. Attraverso un caso studio qualitativo avente a oggetto una primaria impresa aeroportuale italiana, vengono esaminati i KPI relativi alle quattro aree tematiche del framework - Ambiente e Resilienza, Benessere Economico, Conoscenze e Competenze, Inclusione e Partecipazione - con attenzione alla pre-senza della dimensione di genere sia nella produzione sia nella fruizione delle iniziative culturali. I risultati evidenziano che le donne hanno rappresentato fino all'80% dei soggetti coinvolti nella fase creativa delle iniziative e circa il 48% dei fruitori complessivi. I risultati evidenziano una presenza femminile particolarmente rilevante nella fase creativa delle iniziative, pari fino all'80% dei soggetti coinvolti, e una partecipazione femminile alla fruizione pari a circa il 48% dei visitatori. Tali evidenze consentono una lettura esplorativa del framework UNESCO in chiave di genere, con riferimento soprattutto alla partecipazione e all'inclusione femminile. Lo studio contribuisce alla letteratura sull'impatto culturale d'impresa e sulla misurazione degli SDGs, proponendo una lettura esplorativa del framework UNESCO in chiave aziendale e offrendo indicazioni operative per rendicontare il contributo della cultura allo sviluppo sostenibile e alla valorizzazione della dimensione di genere.

The gender dimension is the privileged perspective through which this study analyzes the relationship between corporate cultural initiatives and sustainable development, with reference to SDG 5 of the 2030 Agenda. In this perspective, the paper addresses a topic that is still little explored in the literature: the application of the UNESCO Culture|2030 Indicators framework to the context of a single company, to read the cultural impact of the company on women's participation and inclusion. Through a qualitative case study of a leading Italian airport company, the KPIs relating to the four thematic areas of the framework - Environment and Resilience, Economic Well-being, Knowledge and Skills, Inclusion and Participation - are examined, with attention to the presence of the gender dimension both in the

production and in the use of cultural initiatives. The results show that women represented up to 80% of the subjects involved in the creative phase of the initiatives and about 48% of the total users. The results show a particularly significant female presence in the creative phase of the initiatives, equal to up to 80% of the subjects involved, and a female participation in the fruition of about 48% of visitors. This evidence allows an exploratory reading of the UNESCO framework from a gender perspective, with particular reference to women's participation and inclusion. The study contributes to the literature on the cultural impact of business and the measurement of the SDGs, proposing an exploratory reading of the UNESCO framework from a business perspective and offering operational indications for reporting on the contribution of culture to sustainable development and the enhancement of the gender dimension.

Keywords: sviluppo sostenibile, SDG 5, parità di genere, framework UNESCO Culture 2030, misurazione di impatto.

1 – Introduzione

La cultura assume un ruolo crescente nel dibattito sullo sviluppo sostenibile, in quanto contribuisce alla produzione di valori, rappresentazioni, pratiche sociali e forme di partecipazione capaci di incidere sui processi di inclusione. Pur non configurandosi come un obiettivo autonomo dell'Agenda 2030, essa attraversa trasversalmente gli SDGs e contribuisce alla costruzione di condizioni favorevoli al loro perseguimento (Abhayawansa, Adams, & Neesham 2021; Savio, D'Andrassi, & Ventimiglia, 2023; Dello Strologo, D'Andrassi, Paoloni, & Mattei 2021). Tale funzione appare particolarmente rilevante con riferimento all'SDG 5, dedicato all'uguaglianza di genere, considerato il ruolo centrale di tale obiettivo nelle tematiche di sviluppo sostenibile (Hepp, Somerville, & Borisch, 2019; Heß, 2020). In questa prospettiva, l'arte e la cultura possono costituire veicoli di espressione (Paoloni & Cosentino, 2024) e strumenti per promuovere partecipazione, inclusione ed empowerment di genere, contribuendo al superamento di disuguaglianze tradizionali (Lumadi, 2012; Malema & Naidoo, 2017).

Quando le iniziative culturali sono promosse da imprese, il rapporto tra cultura, sostenibilità e genere assume una specifica rilevanza economico-aziendale. L'impresa, infatti, è per definizione un sistema aperto che interagisce con l'ambiente esterno e genera esternalità che eccedono la sola dimensione economica (Zanda, 1974). Tra queste possono essere ricomprese le esternalità culturali, intese come gli effetti diretti e indiretti che le attività d'impresa producono sull'accesso alla cultura, sulla partecipazione alla vita culturale, sulla circolazione di valori e rappresentazioni e sulla costruzione di forme di riconoscimento sociale. Tali effetti assumono particolare rilievo quando incidono sulla partecipazione delle donne, sulla valorizzazione delle loro competenze e sulla diffusione di pratiche inclusive. In questo senso, la cultura non rileva soltanto come valore simbolico o identitario, ma anche come dimensione attraverso cui l'impresa può contribuire allo sviluppo sostenibile e alla promozione della parità di genere (Gazzola, 2016).

Proprio la natura multidimensionale di tali ricadute rende complessa la loro analisi. Una delle sfide affrontate dalla letteratura riguarda la possibilità di osservare e rappresentare l'impatto della cultura (Angelini & Castellani, 2019; Maas & Liket, 2011) sui processi di emancipazione e partecipazione femminile. La difficoltà deriva dal fatto che cultura ed empowerment sono concetti ampi e stratificati (Tylor, 1871; Stanistreet, Swami, Pope, Bamba, & Scott-Samuel, 2007): la prima richiama dimensioni simboliche, materiali, relazionali e istituzionali; il secondo rinvia a processi di accesso, agency, riconoscimento e capacità di inci-

dere nei contesti sociali e organizzativi. Ne discende l'esigenza di strumenti capaci di leggere tali dimensioni senza ridurle a una rappresentazione meramente descrittiva.

Su questo terreno si colloca il documento UNESCO "Culture 2030 – Indicators" (UNESCO, 2019), che propone un sistema di indicatori volto a cogliere il contributo della cultura allo sviluppo sostenibile. Tale strumento rappresenta un riferimento particolarmente utile per analizzare la relazione tra cultura, sostenibilità e genere, anche perché integra la dimensione di genere in modo trasversale all'interno dei propri indicatori. Tuttavia, il framework UNESCO Culture|2030 è stato concepito originariamente per Stati e città e non risulta, per quanto noto agli autori, sistematicamente applicato al livello della singola impresa. Da qui emerge il gap cui il presente studio intende contribuire: comprendere se e come uno strumento costruito per contesti territoriali e istituzionali possa essere adattato all'analisi delle iniziative culturali promosse da un'organizzazione aziendale, con specifica attenzione alla partecipazione, all'inclusione e alle possibili dinamiche di empowerment femminile.

Il presente studio propone, pertanto, una prima applicazione esplorativa del framework UNESCO Culture|2030 al contesto aziendale, attraverso un caso studio avente a oggetto una delle principali imprese aeroportuali italiane (Yin, 2018; Corbetta, 2014). La scelta del settore aeroportuale appare coerente con la natura esplorativa della ricerca, poiché l'aeroporto costituisce uno spazio ad alta intensità relazionale, attraversato da pubblici eterogenei per provenienza, nazionalità, età e genere. In tale contesto, le iniziative culturali possono raggiungere una pluralità di stakeholder e offrire un osservatorio privilegiato per analizzare il contributo della cultura allo sviluppo sostenibile e alla valorizzazione della dimensione di genere.

A partire da queste premesse, il lavoro si articola attorno a due domande di ricerca:

RQ1: *Come può il framework UNESCO Culture|2030 essere adattato al contesto di una singola impresa per leggere il contributo della cultura allo sviluppo sostenibile?*

RQ2: *Come l'applicazione del framework al caso studio consente di far emergere evidenze relative alla partecipazione, all'inclusione e alle possibili dinamiche di empowerment femminile?*

Il contributo atteso dello studio è duplice. Sul *piano teorico*, il lavoro propone una lettura esplorativa, in chiave economico-aziendale, del framework UNESCO Culture|2030, contribuendo al dibattito sulla relazione tra cultura, sviluppo sostenibile e genere. Sul *piano manageriale*, il contributo consiste nell'individuazione di un set di KPI che le imprese possono utilizzare per rappresentare in modo più strutturato le ricadute culturali e inclusive delle proprie iniziative nell'ambito della rendicontazione di sostenibilità.

Il lavoro è strutturato come segue: il PARAGRAFO 2 presenta la revisione della letteratura; il PARAGRAFO 3 illustra la metodologia; il PARAGRAFO 4 riporta i risultati del caso studio; il PARAGRAFO 5 conclude con le implicazioni teoriche e pratiche, i limiti dello studio e le possibili direzioni future della ricerca.

2 – Revisione della letteratura

La letteratura economico-aziendale ha progressivamente ampliato la concezione dell'impresa, riconoscendola non solo come unità orientata alla produzione di valore economico, ma come sistema aperto inserito in un insieme di relazioni sociali, ambientali e istituzionali. In questa prospettiva, lo sviluppo sostenibile non costituisce più un tema esterno all'azione d'impresa,

bensi una dimensione che incide sulla legittimazione, sulla responsabilità e sulla capacità delle aziende di rendere conto degli effetti prodotti nei confronti dei diversi interlocutori. La crescente attenzione di policy makers e imprese verso gli SDGs (Abhayawansa *et al.*, 2021; Savio *et al.*, 2023), insieme all'evoluzione degli obblighi e degli standard di rendicontazione non finanziaria, conferma la centralità assunta dalla sostenibilità nell'analisi economico-aziendale (Dello Strologo *et al.*, 2021). Tuttavia, il consolidamento teorico e normativo della sostenibilità non implica automaticamente un cambiamento sostanziale delle pratiche aziendali: molte organizzazioni continuano a muoversi entro logiche di compliance e di business as usual, con difficoltà nel tradurre gli impegni dichiarati in trasformazioni operative e informative effettive (Kassier, 2024).

Tale distanza tra riconoscimento della sostenibilità e capacità di rappresentarne gli effetti rende centrale il tema della disclosure. Il passaggio dagli standard GRI agli ESRS testimonia, infatti, il tentativo di rendere più strutturata, comparabile e materialmente rilevante l'informazione di sostenibilità, pur lasciando aperti problemi metodologici nella selezione degli indicatori e nella loro applicazione al livello della singola impresa (Biancone, Chmet, & Demarchi, 2024). In questa direzione, Bosoni e Marinoni (2025) evidenziano come le imprese conservino ancora significativi margini di discrezionalità nella comunicazione delle informazioni non finanziarie e nella scelta dei KPI, con conseguenti problemi di comparabilità, omogeneità terminologica e significatività dell'informativa ESG. La definizione dello sviluppo sostenibile proposta dal Rapporto Brundtland, fondata sull'esigenza di garantire alle generazioni future una qualità della vita non inferiore a quella attuale (UN-HABITAT, 2016), resta quindi un riferimento essenziale, ma richiede strumenti capaci di tradurre tale principio in pratiche osservabili, rendicontabili e coerenti con le specificità dei contesti organizzativi.

È in questo passaggio che assume rilievo una lettura integrata dei framework teorici. La *stakeholder theory* consente di interpretare la sostenibilità come responsabilità dell'impresa verso una pluralità di soggetti portatori di interessi, aspettative e bisogni informativi differenziati (Freeman, 1984). Essa è particolarmente utile quando l'impresa opera in contesti ad alta esposizione pubblica, nei quali la relazione con utenti, comunità, lavoratori, istituzioni e altri interlocutori non può essere ridotta alla sola dimensione economica. Tuttavia, la sola prospettiva stakeholder-oriented non spiega completamente perché determinate istanze diventino oggetto di disclosure e si traducano in procedure, indicatori e pratiche organizzative. A tale fine, l'integrazione con l'*institutional theory* permette di leggere la rendicontazione di sostenibilità anche come risposta a pressioni regolative, normative e cognitive che orientano progressivamente il comportamento delle imprese. Infine, una prospettiva di *feminist accounting* evidenzia come i sistemi tradizionali di accounting e reporting possano rendere marginali o invisibili le dimensioni di genere nell'analisi dell'impatto sociale (Hines, 1992; Broadbent, 1998). La combinazione di questi tre approcci consente quindi di leggere il tema oggetto del presente studio lungo tre livelli complementari: gli stakeholder verso cui l'impresa è responsabile, le pressioni istituzionali che rendono rilevante la disclosure di sostenibilità e la necessità critica di rendere visibili le implicazioni di genere delle iniziative culturali.

All'interno di tale quadro, la cultura rappresenta una dimensione particolarmente rilevante dello sviluppo sostenibile. Le transizioni verso la sostenibilità non riguardano soltanto tecnologie, modelli produttivi o politiche ambientali, ma implicano trasformazioni sociali, politiche, economiche e simboliche (Geels & Verhees, 2011). La cultura contribuisce a tali trasformazioni perché incide sui valori, sugli stili di vita, sui significati condivisi e sulle forme attraverso cui individui e comunità immaginano futuri desiderabili (Bloch, Plaice, N., Plaice, S.,

& Knight, 1986; Vries, 2020). In questa prospettiva, arte e cultura possono favorire processi di cambiamento orientati alla sostenibilità (Goggins, Rau, Moran, Fahy, & Goggins, 2022; Sovacool & Griffiths, 2020), generando valore non riducibile alla sola dimensione di mercato. Il valore economico della cultura incorpora infatti componenti estetiche, identitarie e sociali, che trovano espressione nelle pratiche di responsabilità culturale e nelle iniziative attraverso cui le imprese partecipano alla produzione di significati collettivi (Throsby, 2001; Angelini & Castellani, 2019).

Il rapporto tra cultura e sostenibilità assume una specifica rilevanza quando viene osservato attraverso la lente del gender. Pur non costituendo un obiettivo autonomo dell'Agenda 2030, la cultura attraversa diversi SDGs e può contribuire alla loro realizzazione, anche perché interviene sui sistemi di valori e sulle rappresentazioni sociali che sostengono o ostacolano l'inclusione. Tra gli SDGs, l'SDG 5 sulla parità di genere riveste un ruolo centrale, sia per il suo collegamento con le dimensioni sociali dello sviluppo sostenibile sia perché la riduzione delle disuguaglianze di genere incide sulla qualità complessiva dei processi di sviluppo (Heß, 2020; Purcell, Hendriksen, & Spengler, 2019; Dello Strologo, Paoloni, & D'Andrassi, 2022; Dello Strologo, D'Andrassi, & Ventimiglia, 2023a). In tale prospettiva, il gender non rappresenta una variabile accessoria della sostenibilità, ma una chiave interpretativa attraverso cui comprendere se e come le iniziative culturali siano in grado di promuovere partecipazione, inclusione e riconoscimento.

La centralità del gender richiede tuttavia di chiarire il significato attribuito alla cultura. Nel tempo, il concetto di cultura ha assunto accezioni diverse, dalle arti alla vita sociale, dalla coltivazione di piante e animali ai significati condivisi che una comunità costruisce e trasmette (Stephenson, 2023). La letteratura classica ne evidenzia la natura multidimensionale, ora come insieme complesso di conoscenze, credenze, arte, morale e costumi (Tylor, 1871), ora come sistema di significati (Geertz, 1973), come processo sociale e simbolico (Williams, 1983), o come insieme di definizioni storicamente stratificate (Kroeber & Kluckhohn, 1952). Anche nella prospettiva di Simmel (1995), la cultura è insieme processo e risultato: non solo patrimonio o prodotto, ma dinamica attraverso cui i soggetti acquisiscono, trasformano e attribuiscono senso alle forme sociali. Nell'era contemporanea, arte e iniziative culturali contribuiscono a promuovere diversità, preservazione del patrimonio e dialogo interculturale (Marino & Napolitano, 2016), ma possono anche riprodurre o contestare sistemi di genere, ruoli sociali e rappresentazioni diseguali.

Il collegamento tra cultura e gender trova una specificazione nel concetto di empowerment femminile. L'empowerment non coincide con una condizione statica, ma richiama processi di autodeterminazione, scelta, agency e azione collettiva (Kabeer, 1999; Tenglund, 2008). In tale prospettiva, l'emancipazione femminile non può essere letta soltanto come accesso formale a opportunità, ma come acquisizione effettiva della capacità di compiere scelte in ambito economico, sociale, politico e psicologico (Boserup, Kanji, Tan, & Toulmin, 2013; Scheyvens, 1999; Stanistreet *et al.*, 2007). Ne deriva che l'impatto culturale sull'empowerment femminile è difficile da osservare attraverso indicatori unidimensionali: esso riguarda la partecipazione delle donne, la loro rappresentazione, il riconoscimento delle competenze, la possibilità di accesso agli spazi culturali e organizzativi e la trasformazione dei significati sociali associati al genere. Una delle sfide individuate dalla letteratura riguarda proprio la capacità di cogliere tali effetti senza ridurre la cultura o l'empowerment a dimensioni esclusivamente quantitative (Angelini & Castellani, 2019; Maas & Liket, 2011).

Diversi studi riconoscono, in questa direzione, il ruolo dell'arte e della cultura come veicoli di espressione e come strumenti per l'empowerment di genere e per la promozione di valori

inclusivi capaci di superare disuguaglianze tradizionali (Paoloni & Cosentino, 2024; Lumadi, 2012; Malema & Naidoo, 2017). Nel contesto aziendale, tale potenziale può essere sostenuto attraverso politiche e pratiche di responsabilità sociale d'impresa, nella misura in cui la CSR venga intesa non come ambito separato dalla sostenibilità, ma come modalità attraverso cui l'impresa traduce in iniziative concrete il proprio orientamento responsabile (Gazzola, 2016; Dello Strologo, D'Andrassi, & Ventimiglia, 2024). Recenti evidenze empiriche confermano, più in generale, che la CSR può costituire un driver rilevante per il perseguimento degli SDGs, ma che il suo impatto dipende dalla capacità dell'impresa di tradurre le strategie dichiarate in pratiche operative, attraverso comunicazione interna, partecipazione dei dipendenti e accountability manageriale (Govender & Yini, 2026).

Alla luce di quanto precede, la disclosure culturale d'impresa può essere letta come un terreno nel quale si intrecciano tre esigenze: rendere conto agli stakeholder degli effetti sociali e culturali generati dalle iniziative aziendali; rispondere a pressioni istituzionali crescenti verso forme più strutturate di rendicontazione della sostenibilità; evitare che la dimensione di genere resti marginale o invisibile nei sistemi di misurazione. In questa prospettiva, il tema non è soltanto verificare se l'impresa realizzi iniziative culturali, ma comprendere quali effetti tali iniziative rendano osservabili, quali stakeholder vengano inclusi nella rappresentazione dell'impatto e quali dati di genere siano effettivamente prodotti.

In tale scenario si inserisce il contributo dell'UNESCO. Il documento "Culture 2030 Indicators" (UNESCO, 2019) propone un *framework* volto a valorizzare attraverso opportuni indicatori il contributo della cultura allo sviluppo sostenibile. Tale impostazione deriva da un percorso istituzionale di riconoscimento del ruolo della cultura nello sviluppo, culminato anche nelle Risoluzioni dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite del 2010, 2011 e 2013 e nell'inclusione della cultura nell'Agenda 2030, in particolare attraverso il riferimento al patrimonio culturale e naturale nell'SDG 11. Il documento UNESCO individua quattro dimensioni principali — Ambiente e Resilienza, Prosperità e Benessere, Conoscenze e Competenze, Inclusione e Partecipazione — ma, ai fini del presente contributo, rileva soprattutto l'impostazione trasversale del framework: la cultura viene letta come fattore abilitante dello sviluppo sostenibile e non come settore isolato.

Un aspetto particolarmente rilevante è il modo in cui il documento UNESCO tratta la dimensione di genere, che non viene confinata a un indicatore autonomo, ma attraversa l'intero impianto degli indicatori, anche mediante la previsione di dati disaggregati per sesso e l'attenzione agli aspetti di genere nelle politiche, nelle leggi e nelle procedure rilevanti (UNESCO, 2019). Questa scelta appare significativa perché consente di considerare il gender non come addizione successiva al tema culturale, ma come criterio trasversale di lettura delle relazioni tra cultura, partecipazione, governance, conoscenza, occupazione e libertà artistica. Ne deriva una particolare affinità tra il framework UNESCO e l'analisi dell'empowerment femminile nelle iniziative culturali d'impresa, soprattutto laddove l'obiettivo sia comprendere come le pratiche aziendali possano incidere su partecipazione, inclusione e riconoscimento delle donne.

Nonostante tali premesse, la letteratura mostra ancora una lacuna rilevante.

Gli studi sulla misurazione dell'impatto culturale si sono sviluppati prevalentemente a livello macro, con riferimento a città, regioni e sistemi nazionali (Angelini & Castellani, 2019; Maas & Liket, 2011; UNESCO, 2019), oppure nell'ambito della disclosure di sostenibilità di grandi imprese (Biancone *et al.*, 2024). Al contempo, nel contesto italiano, permangono difficoltà nel tradurre gli impegni di sostenibilità in informazioni quantitative e qualitative adeguate: una

recente analisi del settore Food & Beverage mostra che sono ancora limitate le imprese in grado di supportare le proprie dichiarazioni con dati e forme di disclosure strutturate (Dello Strologo, D'Andrassi, Ventimiglia, & Di Marcantonio, 2023b). Tale criticità è stata ricondotta anche alla difficoltà di tradurre gli impegni teorici in misurazioni concrete e in pratiche effettivamente implementate (Pavione, Gazzola, Amelio, & Magri, 2020). In questo quadro, l'applicazione del framework UNESCO al livello della singola impresa, con specifica attenzione alla relazione tra cultura, sostenibilità e gender, rappresenta un terreno ancora poco esplorato. Il presente studio si colloca in tale spazio, proponendo di verificare la trasferibilità di uno strumento concepito per contesti nazionali e urbani a un contesto aziendale, mantenendo centrale la dimensione dell'empowerment femminile come chiave di lettura dell'impatto culturale.

3 – Metodologia della ricerca

Per raggiungere l'obiettivo dello studio, gli autori hanno adottato il metodo dello studio di caso (Yin, 2018). Tale approccio, ampiamente utilizzato nella ricerca economico-aziendale (D'Andrassi & Ventimiglia, 2021; Biancone *et al.*, 2024; D'Andrassi, Bellesini, & Piperno, 2026), risulta particolarmente adeguato quando il fenomeno osservato è contemporaneo, scarsamente esplorato e strettamente dipendente dal contesto in cui si manifesta (Edmondson & McManus, 2007). La metodologia dello studio di caso è, inoltre, indicata nelle fasi iniziali di un percorso di ricerca, poiché consente di ordinare evidenze empiriche ancora poco formalizzate e di porre le basi per successive analisi più strutturate (Rowley, 2002). In questa prospettiva, il caso studio si presta allo studio di fenomeni nei quali il contesto non rappresenta uno sfondo esterno, ma una componente costitutiva del fenomeno stesso (Stake, 1995), come avviene nell'analisi dell'impatto culturale generato da un'impresa nel rapporto con il proprio territorio, con gli utenti e con gli stakeholder raggiunti dalle iniziative promosse.

Il disegno metodologico è coerente con la cornice teorica discussa nella revisione della letteratura. La prospettiva degli stakeholder consente di individuare i soggetti rispetto ai quali l'impresa produce effetti culturali e sociali, mentre la prospettiva istituzionale aiuta a comprendere come tali effetti possano essere ricondotti a pratiche organizzative e di rendicontazione. La lente di genere consente, infine, di verificare se e in che modo le iniziative culturali considerate rendano visibili aspetti connessi alla partecipazione femminile, all'inclusione e all'empowerment. Il framework UNESCO Culture|2030 Indicators è stato pertanto utilizzato non come semplice elenco descrittivo di indicatori, ma come griglia analitica attraverso cui ordinare le evidenze documentali del caso in relazione alla triade cultura, sostenibilità e genere.

La selezione del caso è avvenuta sulla base di tre criteri. In primo luogo, è stata scelta una rilevante impresa aeroportuale italiana che ha applicato il framework UNESCO Culture|2030 alle proprie iniziative culturali, producendo documentazione istituzionale organizzata secondo gli indicatori del framework. In secondo luogo, il settore aeroportuale consente di osservare iniziative rivolte a un pubblico ampio ed eterogeneo per provenienza, nazionalità, genere e fascia d'età, rendendo il caso coerente con l'obiettivo di analizzare impatti culturali e inclusivi. In terzo luogo, la natura dell'infrastruttura gestita, caratterizzata da una funzione di servizio e da un'elevata esposizione pubblica, attribuisce particolare rilevanza all'analisi delle ricadute sociali e culturali delle iniziative promosse. L'impresa esaminata ha realizzato una serie di iniziative culturali e ne ha verificato gli effetti in termini di sviluppo sostenibile mediante i KPI del framework UNESCO, consentendo di analizzare anche la dimensione di genere.

Il protocollo di ricerca si è articolato in quattro fasi. La prima fase ha riguardato la definizione dell'unità di analisi, individuata nelle iniziative culturali promosse dall'impresa e rendicontate attraverso il framework UNESCO. La seconda fase ha riguardato la raccolta delle fonti documentali: i) documentazione istituzionale prodotta dall'impresa esaminata, costituita da un report nel quale il management ha raccolto gli esiti delle attività di reportistica dei responsabili delle key function aziendali coinvolte; ii) fonti pubbliche UNESCO relative al framework Culture|2030 Indicators; iii) fonti secondarie pubbliche, costituite da articoli di giornale e di riviste specializzate e non specializzate relativi alle iniziative analizzate. Non sono state condotte interviste né somministrati questionari; la ricerca si fonda su dati documentali prodotti indipendentemente dall'interazione con i ricercatori. Tale scelta è coerente con l'impostazione documentale dello studio e con le raccomandazioni di Corbetta (2014), secondo cui le fonti non prodotte dal ricercatore possono ridurre il rischio di influenza derivante dall'interazione tra osservatore e soggetto osservato.

La terza fase ha riguardato l'organizzazione delle evidenze secondo le quattro aree tematiche del framework UNESCO Culture|2030 Indicators (UNESCO, 2019), richiamate nella Tabella 1. Per ciascuna area sono stati considerati gli indicatori pertinenti rispetto alle iniziative dell'impresa, prestando particolare attenzione agli elementi utili a osservare la partecipazione femminile, l'accessibilità, l'inclusione e la rappresentazione di genere. In tal modo, il framework ha consentito di collegare le evidenze documentali del caso agli obiettivi di sostenibilità e alla dimensione trasversale del gender.

Tabella 1 – Aree tematiche e indicatori del framework UNESCO Culture|2030

(Fonte: elaborazione degli autori su UNESCO, 2019).

Ambiente e resilienza	Prosperità e benessere	Conoscenze e competenze	Inclusione e partecipazione
1. Spesa per il patrimonio 2. Gestione sostenibile del patrimonio 3. Adattamento climatico e resilienza 4. Infrastrutture culturali 5. Spazi aperti per la cultura	6. Cultura nel PIL 7. Occupazione culturale 8. Imprese culturali 9. Spesa delle famiglie 10. Scambi di beni e servizi culturali 11. Finanza pubblica per la cultura 12. Governance della cultura	13. Educazione allo sviluppo sostenibile 14. Conoscenza culturale 15. Educazione multilingue 16. Educazione culturale e artistica 17. Formazione culturale	18. Cultura per la coesione sociale 19. Libertà artistica 20. Accesso alla cultura 21. Partecipazione culturale 22. Processi partecipativi

La quarta fase ha riguardato l'analisi e la validazione interna delle evidenze. Gli autori hanno esaminato indipendentemente il materiale raccolto e hanno successivamente confrontato le rispettive valutazioni, procedendo a una triangolazione tra valutatori e tra fonti (Mathison, 1988). Operativamente, la triangolazione si è sviluppata attraverso: i) analisi indipendente della documentazione istituzionale dell'impresa; ii) confronto con le fonti pubbliche UNESCO e con le fonti secondarie disponibili sulle iniziative analizzate; iii) discussione collegiale fino al raggiungimento del consenso interpretativo. Le fonti secondarie sono state utilizzate con fun-

zione di riscontro esterno rispetto alle informazioni istituzionali, non come base autonoma per la produzione dei risultati.

Per rispettare l'anonimato dell'azienda esaminata, che non ha rilasciato esplicita autorizzazione alla divulgazione nominativa dei risultati, non vengono riportati i link alle fonti secondarie. Tale scelta non pregiudica la ricostruzione metodologica del caso, poiché i risultati presentati nel paragrafo successivo derivano dalla documentazione istituzionale analizzata e verificata mediante confronto con fonti pubbliche. Il disegno della ricerca adottato - studio di caso qualitativo fondato su evidenze documentali, uso di una griglia analitica predefinita e triangolazione tra valutatori e tra fonti - risponde ai criteri di rigore metodologico proposti da Yin (2018), Corbetta (2014) e Stake (1995) per studi esplorativi in domini ancora poco formalizzati. I risultati vanno pertanto interpretati come evidenze preliminari utili a fondare un modello replicabile, e non come generalizzazioni statisticamente rappresentative.

4 – Il caso studio: risultati e discussioni

L'impresa aeroportuale italiana (di seguito anche "l'Azienda") di cui al caso studio nel 2024 ha sviluppato un progetto sistematico di valutazione degli impatti generati dalle proprie iniziative culturali del 2023, applicando autonomamente il framework UNESCO Culture|2030, articolato nelle quattro aree tematiche trasversali richiamate nella Tabella 1.

Per quanto noto agli autori, si tratta della prima applicazione documentata di tale framework al contesto di una singola impresa. Sono state esaminate sette iniziative culturali secondo gli indicatori del framework: i) esposizione della scultura *Salvator Mundi* di Giovan Lorenzo Bernini, con visite guidate per milioni di passeggeri; ii) installazione *Grande Anima* dell'artista Marcantonio, uno scheletro di balena di 12 metri volto a sensibilizzare sui temi ambientali; iii) spettacolo teatrale *Medea* di Euripide a cura della compagnia Teatro Patologico Onlus, composta da attori diversamente abili; iv) installazione *Natural Reaction* di Marcantonio, rinoceronte bianco in scala reale a tutela degli animali in via di estinzione; v) installazione *Vertigine* di Manuel Felisi; vi) anteprima del film *Diabolik chi sei?* in partnership con RAI Cinema; vii) esibizioni musicali con la JuniOrchestra dell'Accademia Nazionale di Santa Cecilia e il Teatro dell'Opera di Roma.

Di seguito si riportano le verifiche effettuate e i risultati raggiunti dall'Azienda con riferimento a ciascuna delle aree tematiche del framework UNESCO.

4.1 – Ambiente e resilienza

L'area tematica "Ambiente e resilienza" intende mettere in luce il ruolo della cultura nello sviluppo sostenibile urbano e rurale, fornendo un quadro per la valutazione del contributo della cultura agli insediamenti umani sostenibili. L'Azienda ha valutato l'indicatore "5. *Open space for culture*", individuando come sotto-indicatori lo spazio messo a disposizione per le opere e l'afflusso di visitatori che hanno potuto ammirare le opere.

Le iniziative culturali in aeroporto hanno avuto esposizione in diversi luoghi, con la Piazza del Terminal 1 come primario snodo, avendo a disposizione una superficie di circa 20.000 mq. La raccolta dati ha consentito di stimare che circa 10,4 milioni di persone hanno fruito delle iniziative culturali esaminate. Considerando anche le opere presenti in aeroporto e installate precedentemente, i partecipanti/visitatori complessivi sono stati pari a 26,6 milioni. Il dato quantitativo conferma come gli spazi aeroportuali, per loro natura ad alto flusso e fruizione eterogenea, costituiscano un contesto privilegiato per la diffusione di iniziative culturali a

impatto capillare, in linea con l'indicatore UNESCO relativo alla disponibilità di spazi pubblici per la cultura. Tuttavia, è opportuno notare che l'afflusso di visitatori è strutturalmente determinato dai flussi aeroportuali e non da una scelta attiva di fruizione culturale: il dato va quindi interpretato come indicatore di esposizione, non necessariamente di engagement culturale consapevole. Una spiegazione alternativa è che la capillarità raggiunga un pubblico non intenzionalmente culturale, il che ridimensiona parzialmente la portata dell'impatto rispetto a contesti di fruizione elettiva come musei, o teatri.

Rispetto a tale area, la documentazione disponibile non consente di ricostruire evidenze specifiche sulla dimensione di genere. Questo elemento non costituisce soltanto un'assenza informativa, ma segnala un limite della rendicontazione disponibile: sebbene il framework UNESCO Culture|2030 preveda una lettura trasversale della dimensione di genere, l'applicazione aziendale non restituisce, per questo indicatore, dati disaggregati o elementi qualitativi utili a valutare eventuali differenze di accesso, esposizione o fruizione tra donne e uomini. Tale evidenza è coerente con la prospettiva della feminist accounting, secondo cui ciò che non viene rilevato tende a rimanere invisibile nei sistemi di rendicontazione.

4.2 – Benessere economico e prosperità

L'area tematica "Benessere economico e prosperità" rileva il ruolo della cultura nello sviluppo di economie più inclusive e sostenibili, mediante la generazione di posti di lavoro e di impatti economici diretti, indiretti e indotti. Tra gli indicatori alla base di quest'area tematica si trovano quelli afferenti al punto "8. *Cultural Business*", che nel caso dell'Azienda aiutano a comprendere il coinvolgimento di partner e sponsor culturali.

La realizzazione delle progettualità dell'Azienda è stata resa possibile dalle partnership culturali attivate con otto partner e sponsor, tra cui, a titolo esemplificativo, il Fondo Edifici di Culto del Ministero dell'Interno, la Fondazione Teatro dell'Opera di Roma e RAI Cinema. Nel 2023, l'Azienda ha ospitato ed esposto nei propri spazi cinque opere d'arte, offrendo ai passeggeri un'offerta culturale strutturata durante il loro transito.

Altro indicatore rilevante riguarda il punto "12. *Governance of culture*". L'Azienda lavora a una programmazione culturale, artistica e divulgativa che punta a coniugare sostenibilità sociale e innovazione a beneficio dei passeggeri.

La governance per la gestione di iniziative culturali prevede una struttura dedicata – la Direzione External Relation & Sustainability – e il supporto di diverse funzioni aziendali e società operative. Tutti i progetti sono organizzati con la collaborazione di partner e sponsor, coinvolgendo enti e istituzioni anche di altissimo livello.

Sebbene il dato relativo alla partecipazione femminile nei processi creativi possa apparire connesso anche all'area "Inclusione e Partecipazione", esso viene qui ricondotto all'indicatore "12. *Governance of culture*" poiché riguarda la composizione dei soggetti coinvolti nella progettazione, nel coordinamento e nella realizzazione delle iniziative culturali. La dimensione osservata non è dunque l'accesso del pubblico femminile alla cultura, bensì la presenza delle donne nei processi organizzativi e decisionali attraverso cui l'offerta culturale viene costruita.

La progettazione e realizzazione delle iniziative culturali hanno evidenziato una significativa partecipazione femminile nei processi creativi e organizzativi. Circa il 40% delle persone coinvolte nella realizzazione delle attività appartiene al genere femminile, con un'incidenza che raggiunge l'80% nella fase creativa. Il dato segnala una presenza femminile particolarmente rilevante nei momenti di ideazione dei contenuti culturali e consente di

collegare l'indicatore "12. Governance of culture" alla dimensione di genere, nella misura in cui la governance delle iniziative non riguarda soltanto assetti organizzativi, partnership e processi decisionali, ma anche la composizione dei soggetti coinvolti nella progettazione. Tale evidenza è coerente con la letteratura sul contributo della diversità di genere nei processi creativi e innovativi (Kong, Usman, Yue, Yasmin, & Sokolova, 2024; Galsanjigmed & Sekiguchi, 2023), pur non consentendo di inferire, da sola, un impatto causale sui contenuti o sugli esiti delle iniziative.

4.3 – *Conoscenze e competenze*

L'area tematica "Conoscenze e competenze" si focalizza sulle soft e hard skills esistenti o da valorizzare nel settore culturale per innescare, facilitare e sviluppare processi di empowerment e *capacity building*. L'obiettivo è indagare il contributo della cultura alla costruzione di conoscenze e competenze, comprese le conoscenze locali e la diversità culturale. Si sottolinea il ruolo della diversità culturale nell'istruzione primaria, secondaria e terziaria, nonché nella formazione professionale, e si concentra sullo sviluppo approfondito dei programmi di studio specificamente dedicati a profili culturali.

Per l'area tematica in oggetto, l'Azienda ha individuato due misure all'interno dell'indicatore "16. Cultural & Artistic Education": il numero dei bambini fruitori delle iniziative culturali e gli eventi realizzati per la diffusione delle opere.

Nell'arco dell'anno, l'Azienda ha organizzato otto iniziative specifiche per permettere la visita delle opere, coinvolgendo due istituti scolastici e sei ulteriori gruppi. Inoltre, l'Azienda ha donato 10.000 copie di libri di contesto socio-economico agli istituti scolastici dei territori nei quali insistono gli asset della Società, incoraggiando i giovani a sviluppare una maggiore consapevolezza di fronte alle sfide future.

Anche con riferimento all'area "Conoscenze e Competenze", la documentazione disponibile non restituisce evidenze specifiche sulla dimensione di genere. Il dato è rilevante sul piano interpretativo, poiché le iniziative educative considerate avrebbero potuto essere lette anche attraverso informazioni disaggregate per genere dei beneficiari o dei soggetti coinvolti. La mancata disponibilità di tali informazioni conferma quindi un limite dell'applicazione aziendale del *framework*: pur in presenza di indicatori potenzialmente sensibili alla dimensione di genere, la rendicontazione non sempre consente di far emergere tale profilo. In questa prospettiva, l'assenza di dati diventa essa stessa un risultato, perché mostra come la dimensione di genere possa restare invisibile quando non viene incorporata stabilmente nei processi di raccolta e rappresentazione delle informazioni.

4.4 – *Inclusione e partecipazione*

L'area tematica Inclusione e Partecipazione è particolarmente rilevante per il presente studio, poiché consente di leggere il contributo della cultura ai processi di empowerment femminile sia sul piano della produzione culturale sia su quello della fruizione. La dimensione considera il ruolo di strategie, luoghi e pratiche culturali nel favorire l'inclusione sociale e il coinvolgimento delle comunità locali, offrendo una prospettiva utile per analizzare la partecipazione delle donne e la valorizzazione della dimensione di genere.

Elemento fondamentale delle attività culturali è diffondere messaggi di promozione della diversità e dell'inclusione, in linea con la diffusione della consapevolezza che la cultura può contribuire all'aumento della coesione sociale e dell'integrazione.

In linea con gli indicatori del framework “20. Access to Culture”, l'Azienda ha monitorato i seguenti fattori: provenienza e genere dei visitatori, accessibilità, partecipazione tramite la diffusione su canali digitali e sulla stampa. I progetti hanno coinvolto 10,4 milioni di passeggeri non solo provenienti da Roma e provincia, ma anche turisti e visitatori italiani di altre province e da altri paesi esteri (circa il 31% extra Roma e provincia e 51% stranieri, come illustrato nella Figura 1).

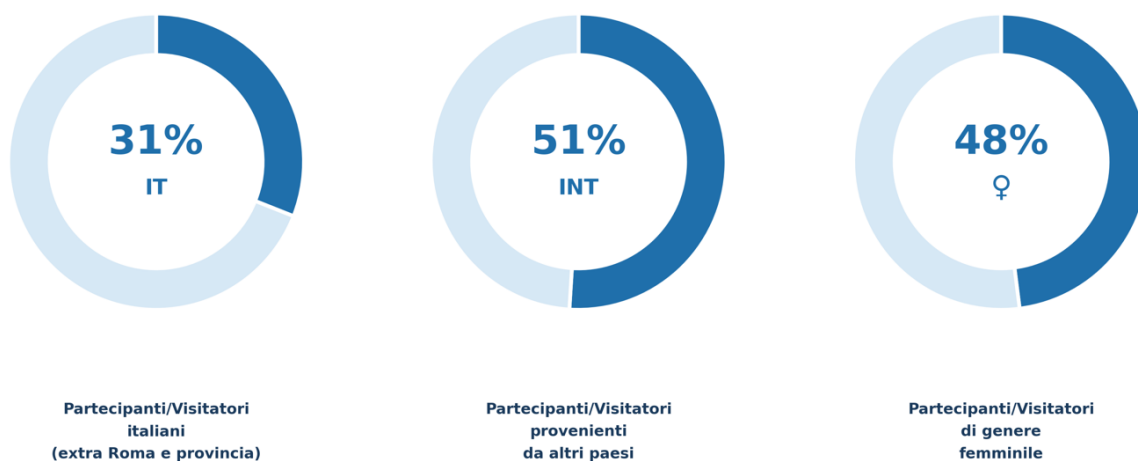


Fig. 1 – Elaborazione propria su dati dell'impresa esaminata.

Circa il 48% dei partecipanti era di genere femminile. Tale dato segnala che le iniziative hanno raggiunto una platea sostanzialmente equilibrata sotto il profilo di genere; tuttavia, esso non consente di affermare, di per sé, un effetto di empowerment femminile, anche perché la fruizione delle iniziative risulta in larga parte connessa ai flussi aeroportuali e non a una scelta attiva di partecipazione culturale. In assenza di un confronto con la composizione di genere complessiva dei passeggeri, il dato deve pertanto essere interpretato come evidenza di accessibilità e rappresentatività nella fruizione, non come misura di empowerment.

Il framework UNESCO prevede la disaggregazione per sesso come approccio trasversale a tutti i 22 indicatori (UNESCO, 2019): i risultati del caso non solo soddisfano questa aspettativa, ma la superano, evidenziando una bidirezionalità dell'impatto culturale sulla dimensione di genere. Le donne sono protagoniste tanto nella creazione quanto nella fruizione dell'offerta culturale, configurando un modello in cui la cultura funge simultaneamente da strumento di empowerment lavorativo e da leva di inclusione sociale. È tuttavia necessario precisare che i dati disponibili documentano partecipazione e inclusione femminile, non empowerment in senso tecnico: secondo Kabeer (1999), l'empowerment implica l'acquisizione di capacità di scelta da parte di soggetti che ne erano privi, un processo che i KPI del framework UNESCO non sono in grado di misurare direttamente. Il presente studio fornisce quindi evidenze esplorative compatibili con dinamiche di empowerment, senza poterne affermare la dimostrazione empirica diretta. Ciò premesso, si ritiene che tale evidenza sia coerente con le prospettive teoriche di Kabeer (1999) e Simmel (1995) e con i risultati di studi recenti sul legame tra diversità di genere e innovazione culturale (Del Mar Fuentes-Fuentes, Quintana-García, Marchante-Lara, & Benavides-Chicón, 2023; Gazzola, 2016) (Tabella 2).

Tutte le iniziative svolte in aeroporto risultano accessibili alle persone a mobilità ridotta, anche grazie al servizio di assistenza fornito dalla struttura aziendale dedicata all'assistenza a terra. Tale elemento rafforza la dimensione inclusiva delle iniziative e consente di leggere

l'accesso alla cultura non solo in termini quantitativi, ma anche come apertura a pubblici eterogenei per genere, provenienza, età e condizioni di fruizione.

Con riferimento all'indicatore "21. Cultural Participation", nel 2023 i progetti esaminati hanno generato oltre 220 uscite stampa sulle principali testate nazionali e internazionali, nelle edizioni cartacee e digitali, oltre che su canali televisivi e radiofonici. Il tema della cultura è stato valorizzato anche nella pagina web dell'Azienda, disponibile in italiano e in inglese, attraverso contenuti dedicati alle iniziative artistiche, ai podcast e agli spettacoli. La comunicazione digitale ha inoltre coinvolto i principali social media - Instagram, Facebook, X, YouTube e LinkedIn - mediante la diffusione di video, post e storie relativi alle attività svolte.

Sebbene tali dati non consentano di misurare direttamente l'empowerment femminile, essi mostrano la capacità delle iniziative culturali di raggiungere un pubblico ampio e diversificato, all'interno del quale la componente femminile risulta significativamente rappresentata, come evidenziato dal dato relativo alla fruizione, pari a circa il 48% dei partecipanti. In questa prospettiva, la comunicazione multicanale non rileva soltanto come indicatore di visibilità dei progetti, ma anche come veicolo di accesso e partecipazione culturale, contribuendo alla diffusione di contenuti inclusivi presso una platea ampia e gender-balanced. Le iniziative hanno mantenuto una presenza costante sui principali social network, raggiungendo quasi 570.000 impression complessive.

Tabella 2 – Riconciliazione: indicatori UNESCO, KPI mappati e SDGs rilevanti.

1ª Area Tematica – Ambiente e Resilienza		
Indicatore Framework UNESCO	KPI mappati	SDGs rilevanti
5. Open space for culture	• Spazio a disposizione per le iniziative culturali (ca. 20.000 mq) • Partecipanti/visitatori che hanno usufruito delle iniziative (ca. 10,4 milioni) • Assenza di dati disaggregati o evidenze specifiche di genere	SDG 11, SDG 16
2ª Area Tematica – Benessere Economico e Prosperità		
Indicatore Framework UNESCO	KPI mappati	SDGs rilevanti
8. Cultural Business	• Partner/sponsor culturali coinvolti (8) • Opere esposte (5)	SDG 8, SDG 11, SDG 17
12. Governance of culture	• Dipendenti coinvolti nella realizzazione dei progetti (ca. 40) • Dipendenti donne coinvolte nella realizzazione dei progetti (ca. 40%; 80% in fase creativa)	SDG 5, SDG 8, SDG 17

3ª Area Tematica – Conoscenze e Competenze		
Indicatore Framework UNESCO	KPI mappati	SDGs rilevanti
16. Cultural & artistic education	• Bambini fruitori dei progetti (415.000) • Ulteriori iniziative di coinvolgimento attivate (8, di cui 2 istituti scolastici) • Assenza di dati disaggregati o evidenze specifiche di genere	SDG 4, SDG 10
4ª Area Tematica – Inclusione e Partecipazione		
Indicatore Framework UNESCO	KPI mappati	SDGs rilevanti
20. Access to Culture	• Provenienza visitatori (31% extra Roma, 51% stranieri) • Genere visitatori (ca. 48% femminile) • Accessibilità 100% per persone a mobilità ridotta	SDG 5, SDG 10, SDG 11
21. Cultural Participation	• Uscite stampa relative ai progetti (> 220) • Impression nella Social Community (ca. 570.000) • Nessun risultato rispetto al genere	SDG 16, SDG 17

Nel complesso, l'applicazione del framework UNESCO Culture|2030 al caso aziendale consente di distinguere tra aree in cui la dimensione di genere emerge attraverso dati disponibili e aree in cui essa rimane scarsamente visibile nella documentazione. La presenza femminile appare particolarmente rilevante nella fase creativa delle iniziative, mentre la fruizione mostra una partecipazione sostanzialmente equilibrata, da interpretare con cautela in ragione della natura aeroportuale del contesto. Al tempo stesso, l'assenza di dati disaggregati in alcune aree del framework costituisce un risultato rilevante, poiché evidenzia la necessità di integrare stabilmente la dimensione di genere nei processi di raccolta, classificazione e rendicontazione delle informazioni culturali.

5 – Conclusioni

Il presente studio ha analizzato il rapporto tra cultura, sostenibilità e dimensione di genere attraverso l'applicazione, in chiave esplorativa, degli indicatori UNESCO Culture|2030 al caso di una singola impresa aeroportuale italiana. Alla luce delle evidenze raccolte, il lavoro consente di formulare alcune considerazioni conclusive in relazione alle domande di ricerca iniziali, mantenendo la natura pilota dell'indagine e i limiti propri di un disegno basato su studio di caso.

Con riferimento alla *prima* domanda di ricerca: *“Come può il framework UNESCO Culture|2030 essere adattato al contesto di una singola impresa per leggere il contributo della cultura allo sviluppo sostenibile?”*, i risultati mostrano che il sistema di indicatori UNESCO Culture|2030, pur essendo stato concepito per contesti nazionali e urbani, può essere utilizzato come griglia analitica per ordinare e leggere le iniziative culturali promosse da una singola impresa. La sua applicazione al caso esaminato ha consentito di ricondurre attività eterogenee a quattro aree tematiche – Ambiente e Resilienza, Benessere Economico e Prosperità, Conoscenze e Competenze, Inclusione e Partecipazione – rendendo più ordinata e osservabile la rappresentazione del contributo della cultura allo sviluppo sostenibile. Tale risultato non va inteso come validazione definitiva dello strumento in ambito aziendale, ma come evidenza preliminare della sua adattabilità a un contesto organizzativo specifico (Tabella 2).

Con riferimento alla *seconda* domanda di ricerca: *“Come l'applicazione del framework al caso studio consente di far emergere evidenze relative alla partecipazione, all'inclusione e alle possibili dinamiche di empowerment femminile?”*, lo studio evidenzia come la dimensione di genere emerga soprattutto nella fase di produzione delle iniziative culturali e, in termini più descrittivi, nella fase della fruizione. Da un lato, la partecipazione femminile nei processi creativi, pari fino all'80% nella fase ideativa, segnala il ruolo delle donne nella progettazione e nella costruzione dei contenuti culturali; dall'altro, la presenza femminile tra i fruitori, pari a circa il 48%, indica che le iniziative hanno raggiunto una platea sostanzialmente equilibrata sotto il profilo di genere. Quest'ultimo dato, tuttavia, deve essere interpretato con cautela, poiché in un contesto aeroportuale la fruizione è in larga parte connessa ai flussi di passeggeri e non necessariamente a una scelta attiva di partecipazione culturale. Le evidenze raccolte consentono quindi di osservare la rilevanza della cultura come spazio di partecipazione e inclusione femminile, senza tuttavia affermare una dimostrazione diretta di empowerment in senso tecnico, che richiederebbe dati longitudinali e informazioni qualitative sulle traiettorie individuali delle persone coinvolte.

La mappatura degli indicatori ha condotto a risultati coerenti con l'impostazione teorica del lavoro. Nell'ambito di Ambiente e Resilienza, l'utilizzo di oltre 20.000 mq di spazi aeroportuali e l'esposizione di circa 10,4 milioni di visitatori alle iniziative esaminate mostrano il potenziale degli spazi ad alto flusso nell'ampliare la circolazione di contenuti culturali.

Nell'area Benessere Economico e Prosperità, la collaborazione con otto partner culturali e il coinvolgimento di donne nei processi creativi evidenziano la rilevanza della composizione di genere nei processi di governance e progettazione culturale, in coerenza con la letteratura sulla diversità di genere nei contesti creativi e innovativi (Kong *et al.*, 2024; Galsanjigmed & Sekiguchi, 2023).

Nell'area Conoscenze e Competenze, le iniziative educative e la distribuzione di materiali agli istituti scolastici evidenziano la funzione della cultura nella costruzione di consapevolezza e competenze.

Infine, l'area Inclusione e Partecipazione mostra la capacità delle iniziative di raggiungere pubblici ampi e differenziati, pur richiedendo ulteriori dati per distinguere tra esposizione, accesso e partecipazione culturale attiva.

Sul *piano teorico*, il contributo dello studio è duplice. In primo luogo, il lavoro mostra come gli indicatori UNESCO Culture|2030 possano essere impiegati, con gli opportuni adattamenti interpretativi, per leggere l'impatto culturale generato da un'impresa. In secondo luogo, il caso consente di collegare la cultura alla dimensione di genere non solo in termini di accesso o

fruizione, ma anche con riferimento alla partecipazione femminile nei processi ideativi e creativi. In tal senso, lo studio contribuisce alla letteratura sulla sostenibilità e sulla diversità di genere, offrendo una prospettiva utile per comprendere come le iniziative culturali possano rendere più visibili forme di partecipazione femminile che i tradizionali sistemi di rendicontazione tendono a cogliere solo parzialmente.

Al tempo stesso, l'analisi mostra che la dimensione di genere non emerge con la stessa intensità in tutte le aree del framework, evidenziando la necessità di integrare in modo più sistematico dati disaggregati e informazioni qualitative nei processi di rendicontazione delle iniziative culturali.

Sul *piano interpretativo*, la combinazione tra stakeholder perspective, institutional perspective e prospettiva di genere consente di leggere i risultati non solo come una mappatura di KPI culturali, ma anche come un esercizio di visibilità degli impatti prodotti dall'impresa. La prospettiva degli stakeholder aiuta a interpretare l'aeroporto come spazio relazionale attraversato da passeggeri, comunità locali, istituzioni, partner culturali e dipendenti; la prospettiva istituzionale consente di leggere l'adozione volontaria degli indicatori UNESCO come tentativo di allineamento a linguaggi e pratiche emergenti della rendicontazione di sostenibilità; la prospettiva di genere, infine, permette di distinguere tra aree in cui la partecipazione femminile viene resa osservabile e aree in cui essa rimane meno visibile per effetto dei dati disponibili.

Sul *piano operativo*, lo studio offre indicazioni utili alle imprese che dispongono di spazi aperti al pubblico e che promuovono iniziative culturali come parte delle proprie strategie di sostenibilità. Gli indicatori utilizzati nel caso possono costituire una base di lavoro per rendere più ordinata la raccolta dei dati, migliorare la leggibilità degli impatti culturali e integrare la dimensione di genere nella valutazione delle iniziative. In questa prospettiva, il contributo non consiste nel proporre un modello standardizzato immediatamente generalizzabile, ma nel mostrare un possibile percorso di applicazione aziendale, suscettibile di successivi approfondimenti e adattamenti.

Sul *piano istituzionale*, i risultati suggeriscono inoltre che il framework UNESCO Culture|2030 potrebbe rappresentare un riferimento complementare per l'evoluzione delle pratiche di rendicontazione non finanziaria delle imprese che promuovono iniziative culturali rilevanti. Tale indicazione non implica una diretta trasposizione dello strumento nei framework regolativi, ma evidenzia l'opportunità di integrare maggiormente la dimensione culturale e di genere nei sistemi di disclosure di sostenibilità.

Tale impostazione appare coerente con la letteratura che evidenzia la necessità di sistemi di rendicontazione più capaci di tradurre gli impegni in materia di sostenibilità in indicatori concreti e comparabili (Pavione *et al.*, 2020; Biancone *et al.*, 2024), nonché con gli studi che sottolineano l'importanza di una disclosure volontaria più strutturata e significativa (Bosoni & Marinoni, 2025).

Nel caso esaminato, l'applicazione volontaria degli indicatori UNESCO rappresenta dunque un'esperienza utile per riflettere sulle modalità attraverso cui le imprese possono rendere più visibile il proprio contributo culturale e sociale, mantenendo distinta la funzione esplorativa dello strumento rispetto agli obblighi formali di rendicontazione non finanziaria.

Lo studio presenta, tuttavia, alcuni limiti. In primo luogo, la natura di caso studio singolo non consente generalizzazioni statistiche: i risultati devono essere letti come evidenze esplorative e non come benchmark di settore. In secondo luogo, la ricerca si fonda prevalentemente su documentazione istituzionale e su fonti pubbliche; ciò rafforza la tracciabilità delle

evidenze, ma limita la possibilità di approfondire le percezioni dei destinatari e delle persone coinvolte nelle iniziative, nonché di verificare in modo più puntuale le differenze di genere nella fruizione e negli effetti percepiti. In terzo luogo, il sistema UNESCO Culture|2030 nasce per contesti nazionali e urbani, sicché la sua trasposizione al livello aziendale richiede adattamenti che devono essere esplicitati e verificati in ulteriori applicazioni.

Future ricerche potranno testare il percorso proposto in altri settori e su un numero più ampio di imprese, al fine di verificare la comparabilità degli indicatori e la loro capacità di cogliere le specificità dei diversi contesti organizzativi. Ulteriori studi potrebbero inoltre integrare dati documentali con interviste, questionari o osservazioni longitudinali, così da approfondire il nesso tra partecipazione culturale, processi creativi, inclusione di genere e possibili dinamiche di empowerment femminile. In questa direzione, il presente lavoro offre un primo contributo esplorativo alla comprensione del ruolo della cultura come leva di sostenibilità e inclusione di genere nel contesto aziendale.

6 – Referenze

- Abhayawansa, S., Adams, C. A., & Neesham, C. (2021). Accountability and governance in pursuit of Sustainable Development Goals: Conceptualising how governments create value. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 34(4), 923-945.
- Angelini, F., & Castellani, M. (2019). Cultural and economic value: A critical review. *Journal of Cultural Economics*, 43(2), 173-188.
- Biancone, P. P., Chmet, F., & Demarchi, L. (2024). Analyzing non-Financial reporting through GRI-ESRS interoperability. *Economia Aziendale Online*, 15(2), 375-394.
- Bloch, E., Plaice, N., Plaice, S., & Knight, P. (1986). *The principle of hope* (Vol. 1, p. 240). Cambridge, MA: Mit Press.
- Boserup, E., Kanji, N., Tan, S. F., & Toulmin, C. (2013). *Woman's role in economic development*. Routledge.
- Bosoni, E., & Marinoni, M. A. (2025). Non-financial disclosure in the insurance sector. Investigation into the materiality of qualitative and quantitative sustainability KPI. *Economia Aziendale Online*, 16(1), 263-278.
- Broadbent, J. (1998). The gendered nature of "accounting logic": pointers to an accounting that encompasses multiple values. *Critical Perspectives on Accounting*, 9(3), 267-297.
- Corbetta, P. G. (2014). *Metodologia e Tecniche della Ricerca Sociale* (2a ed.). Bologna: il Mulino.
- D'Andrassi, E., & Ventimiglia, F. (2021, novembre). The use of blockchain by different art market players: Current applications and risks. In *2021 IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions (ICTMOD)* (pp. 1-7). IEEE.
- D'Andrassi, E., Bellesini, R., & Piperno, Y. (2026). Made in Italy and Gender Inclusion: The GUCCI Case, a Model of Excellence and Female Empowerment. In *Art, Culture and Made in Italy: Gender Perspectives in the Contemporary World* (pp. 213-223). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Del Mar Fuentes-Fuentes, M., Quintana-García, C., Marchante-Lara, M., & Benavides-Chicón, C. G. (2023). Gender diversity, inclusive innovation and firm performance. *Sustainable Development*, 31(5), 3622-3638.
- Dello Strologo, A., D'Andrassi, E., Paoloni, N., & Mattei, G. (2021). Italy versus other European countries: Sustainable Development Goals, policies and future hypothetical results. *Sustainability*, 13(6), 3417.
- Dello Strologo, A., Paoloni, N., & D'Andrassi, E. (2022). Recognizing progress on SDG 5 of the 2030 agenda in Europe: Guidelines for development in support of gender equality. In *Organizational resilience and female entrepreneurship during crises: Emerging evidence and future Agenda* (pp. 95-110). Cham: Springer International Publishing.

- Dello Strologo, A., D'Andrassi, E., & Ventimiglia, F. (2023a). The prioritization of the SDGs: Analysis of European policies in favor of gender equality. In *When the crisis becomes an opportunity: The role of women in the post-COVID organization* (pp. 243-254). Springer International Publishing.
- Dello Strologo, A., D'Andrassi, E., Ventimiglia, F., & Di Marcantonio, M. (2023b). Blockchain and sustainability: winning combination for generating better performance?. *Rivista Italiana Di Ragioneria E Di Economia Aziendale*, 123(5-8), 210-228.
- Dello Strologo, A., D'Andrassi, E., & Ventimiglia, F. (2024). The credibility of fashion and luxury companies' sustainability reports and the role of gender equality. In *Gender issues in the sustainable development era: Emerging evidence and future agenda* (pp. 297-311). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1246-1264.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing.
- Galsanjigmed, E., & Sekiguchi, T. (2023). Challenges women experience in leadership careers: An integrative review. *Merits*, 3(2), 366-389.
- Gazzola, P. (2016). CSR as a mean to promote gender equality. *Economia Aziendale Online*, 7(1), 95-99. DOI: 10.6092/2038-5498/7.1.95-99
- Geels, F. W., & Verhees, B. (2011). Cultural legitimacy and framing struggles in innovation journeys: A cultural-performative perspective and a case study of Dutch nuclear energy (1945-1986). *Technological Forecasting and Social Change*, 78(6), 910-930.
- Geertz, C. (1973). Thick description: Toward an interpretive theory of culture. *The Interpretation of Cultures: Selected Essays/Basic Books*.
- Goggins, G., Rau, H., Moran, P., Fahy, F., & Goggins, J. (2022). The role of culture in advancing sustainable energy policy and practice. *Energy Policy*, 167, 113055.
- Govender, K. K., & Yini, L. (2026). Corporate social responsibility and environmental sustainability: Perceptions of select petroleum companies in South Africa. *Economia Aziendale Online*, 17(1), 1-29.
- Hines, R. D. (1992). Accounting: Filling the negative space. *Accounting, Organizations and Society*, 17(3-4), 313-341.
- Hepp, P., Somerville, C., & Borisch, B. (2019). Accelerating the United Nation's 2030 Global Agenda: Why prioritization of the gender goal is essential. *Global Policy*, 10(4), 677-685.
- Heß, P. (2020). SDG 5 and the gender gap in standardization: Empirical evidence from Germany. *Sustainability*, 12(20), 8699.
- Kabeer, N. (1999). Resources, agency, achievements: Reflections on the measurement of women's empowerment. *Development and Change*, 30(3), 435-464.
- Kassier, L. (2024). Identifying transitions in corporate sustainability reporting: a content analysis of JSE/FTSE multinational sustainability reports from 2016 to 2021. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 9(1), 1-23.
- Kong, L., Usman, M., Yue, W., Yasmin, F., & Sokolova, M. (2024). Leadher: Role of women leadership in shaping corporate innovation. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-10.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology, Harvard University.
- Lumadi, M. W. (2012). Empowering the voiceless rural women: A daunting task in African society. *Studies of Tribes and Tribals*, 10(2), 123-130.
- Maas, K., & Liket, K. (2011). Social impact measurement: Classification of methods. In *Environmental management accounting and supply chain management* (pp. 171-202). Dordrecht: Springer Netherlands.

- Malema, D. R., & Naidoo, S. (2017). The role of community arts and crafts in the empowerment of women living in a rural environment. *World Leisure Journal*, 59(sup1), 54-60.
- Marino, V., & Napolitano, M. R. (2016). Cultural Heritage e Made in Italy: Casi ed esperienze di marketing internazionale.
- Mathison, S. (1988). Why triangulate? *Educational Researcher*, 17(2), 13-17.
- Paoloni, P., & Cosentino, A. (2024). *Il diversity management e le sue Implicazioni nell'economia dell'azienda* (pp. 1-193). Giappichelli.
- Pavione, E., Gazzola, P., Amelio, S., & Magrì, J. (2020). Smart Industry e sviluppo sostenibile, imprese intelligenti e SDGs 2030. *Economia Aziendale Online*-, 11(1), 41-53.
- Purcell, W. M., Hendriksen, H. A., & Spengler, J. D. (2019). Universities as the engine of transformational sustainability toward delivering the Sustainable Development Goals. *International Journal of Sustainability Education*, 20(8), 1343-1357.
- Rowley, J. (2002). Using case studies in research. *Management Research News*, 25(1), 16-27.
- Savio, R., D'Andrassi, E., & Ventimiglia, F. (2023). A systematic literature review on ESG during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 15(3), 2020.
- Scheyvens, R. (1999). Ecotourism and the empowerment of local communities. *Tourism Management*, 20(2), 245-249.
- Simmel, G. (1995). *Le metropoli e la vita dello spirito*. Armando editore.
- Sovacool, B. K., & Griffiths, S. (2020). Culture and low-carbon energy transitions. *Nature Sustainability*, 3(9), 685-693.
- Stanistreet, D., Swami, V., Pope, D., Bamba, C., & Scott-Samuel, A. (2007). Women's empowerment and violent death among women and men in Europe: An ecological study. *Journal of Men's Health and Gender*, 4(3), 257-265.
- Stephenson, J. (2023). *Culture and Sustainability: Exploring Stability and Transformation with the Cultures Framework*. Springer Nature.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. SAGE Publications.
- Tengland, P. A. (2008). Empowerment: A conceptual discussion. *Health Care Analysis*, 16, 77-96.
- Throsby, D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge university press.
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom*. J. Murray.
- UN-HABITAT (2016). *Urbanization and Development: Emerging Futures*. Retrieved from: <https://unhabitat.org/sites/default/files/download-manager-files/WCR-2016-WEB.pdf>.
- UNESCO (2019). *UNESCO Thematic Indicators for Culture in the 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://whc.unesco.org/document/177713>.
- Vries, G. D. (2020). *Culture in the sustainable development goals: The role of the European Union* (p. 51). DEU.
- Williams, R. (1983). *Keywords: A vocabulary of culture and society*. Oxford university press.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Zanda, G. (1974). *La grande impresa. Caratteristiche strutturali e modelli di comportamento*.