



Università del Sannio Benevento

Dipartimento di Diritto, Economia, Management e Metodi Quantitativi (DEMM)

Dottorato in “Persona, Mercato, Istituzioni”

XXXVIII Ciclo

TESI DI DOTTORATO

Ida de Majo

**Il Sostegno Aziendale alle Arti “Corporate Support for the Arts-CSA”:
dalle Sponsorizzazioni agli Ecosistemi culturali**

Tutor: Prof. Riccardo Resciniti

A.A. 2025/2026

**Il Sostegno Aziendale alle Arti “Corporate Support for the Arts -CSA”:
dalle sponsorizzazioni agli ecosistemi culturali**

INDICE

Introduzione

0.1 Contesto e rilevanza dello studio.....	pag. 4
0.2 Obiettivi e domande di ricerca	pag. 6
0.3 Struttura della tesi	pag. 7

**Capitolo 1: Analisi della letteratura e quadro teorico del Sostegno aziendale alle arti
"Corporate support for the Arts"**

1.1 Introduzione.....	pag. 9
1.2 Analisi della letteratura ed evoluzione storica del costrutto.....	pag. 9
1.3 Fondamenti teorici del CSA	pag. 19
1.4 Strategie di intervento della CSA emerse in letteratura.....	pag. 23
1.4.1 Filantropia e Mecenatismo.....	pag. 23
1.4.2 Cause-related marketing	pag. 26
1.4.3 Sponsorizzazioni culturali	pag. 28
1.4.4 Partnership e coproduzioni artistiche	pag. 30
1.4.5 Collezioni d'arte aziendali	pag. 31
1.4.6 Arts based management e Arts-based Initiatives (ABIs)	pag. 33
1.4.7 Interventi di rigenerazione urbana.....	pag. 36

Capitolo 2: L'indagine empirica: domande di ricerca e metodologia

1. Domande di ricerca.....	pag. 39
2. Metodologia.....	pag. 40
2.1 Il metodo Gioia.....	pag. 41
2.2 Disegno della ricerca	pag. 43
2.2.1 Scelta e descrizione del campione	pag. 43
2.2.2 Preparazione del questionario per le interviste	pag. 46
3. Raccolta e analisi dei dati empirici.....	pag. 49

4. Costruzione di un framework strategico di CSA	pag. 56
--	---------

Capitolo 3: Interpretazione dei risultati: un'ipotesi di modello

3.1 Il CSA: un modello con 4 profili strategici.....	pag. 56
3.2 Primo profilo: “Marketing focus”	pag. 58
3.2.1 Modalità di intervento, risorse allocate e impatti	pag. 59
3.3 Secondo profilo: “Integrazione strategica – collaborazioni culturali”	pag. 60
3.3.1 Modalità di intervento, risorse allocate e impatti	pag. 61
3.4 Terzo profilo: “Hub di innovazione culturale”	pag. 63
3.4.1 Modalità di intervento, risorse allocate e impatti	pag. 64
3.5 Quarto profilo: “Ecosistema culturale d'impresa”	pag. 65
3.5.1 Modalità di intervento, risorse allocate e impatti	pag. 67

Capitolo 4: Considerazioni finali, limiti e prospettive di ricerche future

4.1 Osservazioni e contributi del modello	pag. 69
4.2 Implicazioni manageriali e pratiche.....	pag. 73
4.3 Limitazioni e prospettive di ricerche future	pag. 75
4.4 Conclusioni.....	pag. 78

Bibliografia	pag. 79
---------------------------	----------------

Appendice

INTRODUZIONE

0.1 Contesto e rilevanza dello studio

Le trasformazioni economiche e sociali degli ultimi decenni hanno ridefinito profondamente il ruolo delle imprese nella società contemporanea. L'attività aziendale è stata tradizionalmente orientata alla massimizzazione del profitto per gli azionisti (Friedman, 1970), ma si assiste da tempo a un progressivo cambio di paradigma che vede le organizzazioni assumere responsabilità sempre più ampie nei confronti della collettività, rispondendo alle istanze del contesto in cui operano (Porter & Kramer, 2006; Freeman et al., 2010). Questo mutamento di prospettiva riflette una crescente consapevolezza che la sostenibilità e la legittimazione delle imprese dipendono non solo dalla loro performance economica, ma anche dalla capacità di contribuire al benessere delle comunità e dei territori in cui operano.

La propensione delle aziende a investire nel sociale e nella cultura è diventata oggetto di studio sistematico nell'ambito della Corporate Social Responsibility (CSR) a partire dai lavori pionieristici di Bowen (1953), che per primo concettualizzò la responsabilità sociale d'impresa come obbligo etico che trascende la sfera puramente economica. Negli ultimi decenni si è sviluppato un interesse crescente verso il *Corporate Support for the Arts (CSA)*, ovvero il Sostegno aziendale alle arti e alla cultura (Leclair & Gordon, 2000), che costituisce l'oggetto di analisi della presente ricerca.

Con questo termine si intende l'insieme delle scelte strategiche che le imprese compiono nel decidere quali iniziative artistiche e culturali sostenere, attraverso diverse forme di intervento che spaziano dalla sponsorizzazione di eventi alla creazione di fondazioni culturali, dall'acquisizione di collezioni d'arte al finanziamento di progetti di valorizzazione del patrimonio (Gianecchini, 2020). Questo costrutto viene considerato in letteratura come un "caso particolare di CSR" con caratteristiche distintive che lo differenziano da altre forme di responsabilità sociale d'impresa (Campa & Zijlmans, 2019). Il rapporto tra mondo imprenditoriale e settore culturale rappresenta storicamente una delle sfere privilegiate del coinvolgimento sociale delle aziende; infatti, il Sostegno aziendale alle arti ha subito un'evoluzione significativa nel tempo, basti pensare alle forme di mecenatismo rinascimentale, in cui famiglie mercantili come i Medici utilizzarono il sostegno alle arti per consolidare potere politico e costruire legittimazione sociale, fino alle moderne partnership

strategiche tra imprese e istituzioni culturali. Questa trasformazione ha visto il passaggio da forme essenzialmente filantropiche, motivate da finalità di prestigio individuale o familiare, a politiche integrate nella strategia aziendale, orientate alla creazione di valore condiviso per molteplici stakeholder (McNicholas, 2004; Porter & Kramer, 2011; Lewandowska, 2016).

Oggi il crescente interesse per il *Corporate Support for the Arts* si inquadra nel contesto più ampio della sostenibilità e degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite (Sustainable Development Goals-SDGs) in cui la cultura assume un ruolo trasversale come catalizzatore di sviluppo territoriale, coesione sociale e inclusione (Maon & Lindgreen, 2015). Un numero crescente di imprese riconosce nelle iniziative culturali un'opportunità per creare valore condiviso, che genera benefici simultanei per l'organizzazione (in termini di reputazione, attrattività e innovazione), per i portatori di interesse del settore culturale (istituzioni, artisti, operatori) e per la comunità di riferimento (accesso alla cultura, vitalità territoriale, identità collettiva) (Campa & Zijlmans, 2019; Gianecchini, 2020; Porter & Kramer, 2011; Freeman et al., 2010).

In Italia, il tema del sostegno privato alla cultura ha acquisito particolare rilevanza negli ultimi anni a seguito delle crescenti difficoltà di finanziamento pubblico del settore culturale e della diffusione di meccanismi incentivanti come l'*Art Bonus* introdotto con il D.L. 31/05/2014 n° 83 e convertito in Legge (L. 29/05/2014 n° 106), noto come "Decreto cultura", che ha istituito un incentivo fiscale (credito d'imposta) per le erogazioni liberali a sostegno del settore artistico-culturale.

Questo contesto ha stimolato una riflessione più approfondita sulle modalità attraverso cui le imprese possono contribuire alla vitalità del sistema culturale nazionale, storicamente caratterizzato da una forte predominanza del finanziamento pubblico. Il modello italiano di sostegno alla cultura si trova oggi in una fase di transizione, confrontato alla necessità di sviluppare forme più mature e integrate di collaborazione pubblico-privato che vadano oltre la logica della mera sostituzione del pubblico da parte del privato.

Nonostante la crescente rilevanza del fenomeno, la letteratura sul Sostegno aziendale alle arti rimane frammentata e caratterizzata da significative lacune teoriche ed empiriche. Gran parte degli studi esistenti adotta prospettive parziali, focalizzandosi su singole modalità di intervento (es. sponsorizzazioni, collezioni aziendali, fondazioni, ecc.) senza fornire una visione d'insieme che restituisca la complessità e la multidimensionalità del fenomeno (Comunian & Gilmore, 2015). Nella letteratura manageriale mancano ancora studi specifici:

non si dispone né di una concettualizzazione teorica sufficientemente articolata, né di evidenze empiriche che esplorino le diverse forme attraverso cui il Sostegno aziendale alle arti si manifesta, le logiche che lo guidano e gli impatti che produce sui diversi portatori di interesse.

0.2 Obiettivi e domande di ricerca

Il presente studio si propone di provare a colmare queste lacune attraverso un'indagine empirica approfondita delle pratiche di CSA nel contesto italiano, con l'obiettivo di sviluppare un modello teorico che definisca la natura del fenomeno a partire dalle pratiche aziendali. Si tratta di fornire un contributo alla comprensione del fenomeno che possa costituire, nello stesso tempo, uno strumento operativo per manager e decisori pubblici desiderosi di sviluppare iniziative culturali più coinvolgenti e capaci di generare un forte impatto.

Per raggiungere questo obiettivo, lo studio si propone di rispondere alle seguenti domande di ricerca:

RQ1: Quali sono le dimensioni strategiche, organizzative e relazionali che caratterizzano le diverse configurazioni del *Corporate Support for the Arts*?

RQ2: È possibile identificare un percorso evolutivo attraverso cui il sostegno aziendale alle arti si sviluppa da forme transazionali verso forme strategicamente integrate?

RQ3: Quali fattori organizzativi, relazionali e contestuali facilitano od ostacolano la transizione tra diversi stadi di maturità del CSA?

RQ4: Come si trasforma il ruolo aziendale nel CSA, dal semplice supporto finanziario all'orchestrazione di ecosistemi culturali territoriali?

La ricerca si pone infine l'obiettivo di verificare l'ipotesi avanzata da alcuni autori (McNicholas, 2004; Lewandowska, 2016; Gianecchini, 2020) secondo cui il CSA si configurerebbe come un fenomeno evolutivo che attraversa stadi progressivi di maturità strategica, ciascuno caratterizzato da configurazioni distintive di logiche di gestione, strutture organizzative, meccanismi relazionali e impatti generati. Interrogarsi circa la capacità di questa letteratura di far avanzare la riflessione sul CSA ci è sembrato importante per poter offrire orientamenti pratici alle organizzazioni che intendono sviluppare forme più mature di sostegno culturale e contribuire, attraverso l'arte, la cultura e la creatività, al

cambiamento e al benessere degli individui e delle comunità (Cameron et al., 2013; Carlucci & Schiuma, 2018).

0.3 Struttura della tesi

La tesi è strutturata in quattro capitoli che procedono dall'inquadramento teorico e dall'analisi empirica, alla formulazione del modello e alle implicazioni finali.

Il primo Capitolo presenta l'analisi della letteratura e il quadro teorico del Corporate Support for the Arts (CSA), e delinea i fondamenti del costrutto situandolo rispetto alle principali tradizioni disciplinari da cui trae legittimità accademica. Il capitolo esamina l'evoluzione storica del CSA e passa in rassegna le principali strategie di intervento emerse dalla letteratura: filantropia e mecenatismo, cause-related marketing, sponsorizzazioni culturali, partnership e coproduzioni artistiche, collezioni d'arte aziendali, Arts-based Initiatives e interventi di rigenerazione urbana. Dall'analisi della letteratura integrata dall'esame di ulteriori contributi atti a completare il quadro teorico, scaturisce una proposta di definizione di CSA, preliminare all'indagine delle prassi aziendali.

Nel Capitolo 2 si illustra il disegno della ricerca, che prevede l'applicazione del Metodo Gioia per l'analisi qualitativa induttiva. Viene descritta la selezione del campione, composto da quattordici imprese italiane partecipanti al Premio Cultura+Impresa che hanno ottenuto un riconoscimento per aver realizzato progetti e interventi rilevanti nell'ambito del CSA. Vengono presentati gli strumenti di raccolta dei dati, interviste semi-strutturate con i responsabili aziendali delle iniziative culturali, e il processo di analisi attraverso le fasi di codifica di primo ordine (concetti emergenti dai dati), di secondo ordine (temi) e di dimensioni aggregate come prevede la metodologia Gioia. A partire dai dati raccolti, viene inoltre descritto il processo attraverso cui è stato costruito il framework.

Il Capitolo 3 propone un modello di CSA, articolato in quattro distinti profili strategici. Il primo profilo, che denomineremo *Marketing Focus*, è caratterizzato da un orientamento prevalentemente transazionale e da obiettivi comunicativi di breve periodo. Il secondo, che abbiamo definito *Integrazione Strategica*, si distingue per un allineamento più profondo tra il sostegno culturale e i valori organizzativi dell'impresa. Il terzo profilo, definito come *Hub di Innovazione Culturale*, vede l'organizzazione sviluppare competenze specialistiche nel settore artistico-culturale e assumere un ruolo attivo nella co-creazione di contenuti e progetti. Il quarto profilo, infine, configura un *Ecosistema Culturale d'Impresa*, e rappresenta la forma più articolata e complessa del fenomeno. In questa l'organizzazione

costruisce reti di attori culturali territoriali, assumendo responsabilità di sviluppo ecosistemico che travalicano i confini della singola impresa. Per ciascuna categoria, il capitolo esamina in modo analitico le modalità di intervento prevalenti, le risorse allocate, le strutture organizzative adottate, i meccanismi relazionali attivati e gli impatti generati sui diversi portatori di interesse.

Il Capitolo 4 presenta le considerazioni conclusive e prospetta il contributo che il modello può offrire alla riflessione sul CSA, offrendo un quadro interpretativo capace di identificare le caratteristiche dei livelli di maturità individuati.

Vengono evidenziate le implicazioni per i manager aziendali che intendono sviluppare iniziative culturali più mature, per le istituzioni culturali alla ricerca di partnership sostenibili e per i responsabili delle politiche pubbliche che desiderano incentivare forme virtuose di sostegno privato alla cultura. Inoltre nel capitolo si evidenziano i limiti dello studio, tra cui la focalizzazione sul contesto italiano e la natura esplorativa dell'indagine qualitativa, e si propongono direzioni di ricerca che testino il modello in contesti diversi.

CAPITOLO 1

Analisi della letteratura e quadro teorico del Sostegno aziendale alle arti “*Corporate support for the Arts*”

1.1 Introduzione

Lo studio del Corporate Support for the Arts presenta sin da subito una difficoltà: esso potrebbe considerarsi, a ben vedere, un costrutto “ombrello” (c.d. *umbrella construct*) (Meglio & Schriber, 2020; Bapuji et al., 2022) nella misura in cui racchiude sotto di sé una varietà di attività, strategie e motivazioni diverse, aventi in comune l’attribuzione di risorse finanziarie, tecniche e di know how da parte delle imprese al settore artistico culturale. Non è propriamente filantropia, anche quando si presenta come donazione; non è solo sponsorizzazione, anche quando produce effetti di visibilità del brand; non si esaurisce nella responsabilità sociale d’impresa, anche se ne condivide tutte le premesse. Questa difficoltà nella classificazione è una caratteristica del fenomeno, che presuppone scelte di natura diversa sul piano economico, simbolico, strategico e valoriale, relazionale e identitario.

Da questa consapevolezza discende la necessità di ripercorrere l’evoluzione del concetto nella letteratura, al fine di individuare, anche con l’ausilio di altri contributi scientifici, le basi teoriche necessarie per definire il CSA per affrontare, in seguito, l’indagine sul campo. La disamina dei contributi scientifici e l’analisi delle prassi aziendali, di fatti, sono strettamente interconnessi: le categorie concettuali con cui leggere le pratiche aziendali sono state tratte dagli studi, e questi ultimi hanno fornito, a loro volta, elementi per precisare e descrivere concretamente tali categorie.

1.2 Analisi della letteratura ed evoluzione storica del costrutto

Per l’analisi della letteratura sul Corporate Support for the Arts si è scelto di procedere secondo la *narrative review* (Sukhera, 2022; Green et al., 2006). Tale punto di partenza è motivato dalla natura, ancora frammentata e poco esplorata, del campo: trattandosi di un ambito privo di definizioni condivise e attraversato da prospettive teoriche eterogenee, un approccio flessibile e interpretativo si è rivelato più adatto rispetto a protocolli di revisione rigidi e predefiniti. Esso ha consentito di integrare contributi provenienti da filoni disciplinari diversi e di costruire una sintesi ragionata delle evidenze disponibili (Greenhalgh

et al., 2018). La *narrative review* ha inoltre reso possibile identificare ambiti poco frequentati dalla ricerca teorica ed empirica, su cui le riflessioni che seguono si propongono di fare luce.

La ricerca bibliografica sul CSA è stata condotta il 17 aprile 2024 sui database Web of Science (WoS) e Scopus, ritenuti i più autorevoli e completi nel campo delle scienze sociali (Vieira et al., 2009; D'Arco et al., 2019). Le stringhe di ricerca adottate combinano i seguenti termini: “csr implement*” OR “corporate cultural responsabil*” OR “Mecenat*” OR “art* for managem*” OR “corporate support for the art*” OR “corporate support of the arts” OR “corporate support to the art*” OR “arts sponsorship” OR “philanthropy” OR “art and culture sector” OR “business* art*”. L'asterisco inserito nella stringa ha permesso di includere tutte le parole con quella radice, in modo da inserire nella ricerca un più alto numero di studi presenti in letteratura.

La selezione delle parole chiave è avvenuta attraverso il confronto con esperti accademici e un'analisi preliminare dei contributi esistenti, includendo sinonimi e costrutti affini alla CSR applicati all'ambito artistico e culturale. Non è stato applicato alcun filtro temporale, al fine di intercettare l'intera produzione scientifica disponibile sul tema (Paul et al., 2021).

La scelta di non applicare filtri temporali ha consentito di includere contributi fondativi risalenti agli anni Ottanta (Useem, 1987) accanto alle pubblicazioni più recenti, garantendo una copertura longitudinale del fenomeno.

La prima ricerca ha restituito 1.234 risultati da Web of Science (WoS) e 1.042 da Scopus. I risultati sono stati filtrati selezionando esclusivamente articoli scientifici nelle categorie del *management* e del *business*, redatti in lingua inglese (D'Arco et al., 2019), limitando la selezione alle sole riviste incluse nella Harzing Quality List 2023 (Riviezzo et al., 2022): il corpus si è così ridotto a 259 contributi da WoS e a 298 da Scopus. I due insiemi sono stati esportati in Excel e unificati in un unico foglio di lavoro contenente 557 articoli.

Sono stati esclusi dalla selezione: (a) abstract di convegni, proceeding e capitoli di libri; (b) articoli il cui oggetto principale non fosse il sostegno aziendale alla cultura ma temi ad esso contigui trattati solo marginalmente (es. gestione delle organizzazioni culturali, politiche pubbliche per la cultura) (c) articoli di CSR che non si riferivano ad interventi artistico culturali ma p.e. ambientali, di governance o altro. (d) articoli con il titolo ambiguo o l'abstract che non si riferiva all'oggetto di questo studio come p.e. stato dell'arte.

Dopo l'eliminazione dei duplicati e l'applicazione dei criteri di esclusione sopra elencati, il corpus si è assestato sui 70 articoli. La lettura degli abstract ha consentito una selezione più stringente, pertanto sono stati individuati 30 contributi coerenti con le domande di ricerca. A questi si sono aggiunti ulteriori studi identificati attraverso la procedura di "snowballing" (Mingione, 2015; Orsingher et al., 2010), ovvero l'analisi delle bibliografie degli articoli selezionati. La selezione è stata condotta dalla ricercatrice in modo autonomo con la verifica della coerenza con le domande di ricerca. La procedura di snowballing si è conclusa al raggiungimento della saturazione tematica: l'analisi delle bibliografie è stata interrotta quando i nuovi contributi identificati non aggiungevano prospettive tematicamente nuove al corpus già selezionato.

Il ricorso a questa procedura si è reso necessario per due ragioni principali: da un lato, l'ampiezza e la genericità dei termini "arte" e "cultura" avrebbe reso difficile circoscrivere la ricerca al contesto specifico del marketing e del management attraverso i soli database; dall'altro, il CSA è un campo ancora poco battuto, i cui contributi rilevanti si trovano spesso in fonti non sempre presenti nei circuiti accademici principali. Lo "snowballing" ha pertanto permesso di recuperare studi, fonti e riferimenti teorici fondamentali per l'analisi, che altrimenti sarebbero rimasti esclusi dalla selezione iniziale.

La selezione del corpus è stata governata da criteri di inclusione ed esclusione esplicitamente definiti, coerenti con le quattro domande di ricerca e con la delimitazione del campo al sostegno aziendale alle arti inteso come implementazione di attività di CSR in ambito artistico e culturale. La tabella seguente li riporta in forma sistematica.

Dimensione	Criteri di inclusione	Criteri di esclusione
Argomento	Contributi che trattano il sostegno aziendale alle arti e alla cultura (CSA) come forma di implementazione di attività di CSR in ambito artistico e culturale: sponsorizzazioni culturali, mecenatismo, partnership arte-impresa, collezioni aziendali, Arts-Based Initiatives, rigenerazione urbana a guida aziendale.	Articoli di CSR non riferiti ad interventi artistico-culturali (es. ambientali, di governance, sociali generici); studi sulla gestione delle organizzazioni culturali pubbliche senza coinvolgimento aziendale; contributi in cui arte e cultura sono menzionate marginalmente rispetto all'oggetto principale; articoli con titolo o abstract ambigui non riconducibili al CSA.
Coerenza con le	Contributi pertinenti ad almeno una delle quattro domande di	Contributi che, pur trattando di arte e impresa, non offrono elementi utili a rispondere alle domande di

domande di ricerca	ricerca: dimensioni strategiche, organizzative e relazionali del CSA (RQ1); percorso evolutivo verso forme strategicamente integrate (RQ2); fattori che facilitano od ostacolano la transizione tra profili di maturità (RQ3); ruolo aziendale nell'orchestrazione di ecosistemi culturali territoriali (RQ4).	ricerca (es. studi esclusivamente descrittivi di singoli eventi senza analisi manageriale; ricerche sulla fruizione culturale del consumatore senza prospettiva aziendale).
Tipologia di fonte	Articoli scientifici peer-reviewed nelle categorie management e business, inclusi nella Harzing Quality List 2023; volumi e capitoli di libro di autori di riferimento del campo (es. Schiuma, Throsby, Caves), recuperati tramite snowballing; rapporti e documenti istituzionali pertinenti (es. Federculture, Premio Cultura+Impresa).	Abstract di convegni, proceedings e working paper non pubblicati; articoli non inclusi nella Harzing Quality List 2023 (fase di screening iniziale); contributi non redatti in lingua inglese (fase database), fatta eccezione per fonti fondative in italiano recuperate tramite snowballing.
Copertura temporale	Nessun filtro temporale applicato, al fine di intercettare l'intera produzione scientifica disponibile sul tema (Paul et al., 2021), inclusi i contributi fondativi degli anni Ottanta (Useem, 1987). Data di esecuzione delle stringhe di ricerca: 17 aprile 2024.	Nessuna esclusione per anno di pubblicazione.

Tabella 1a – Criteri di inclusione ed esclusione adottati nella narrative review

Fonte: elaborazione dell'autrice; formattazione di tutte le tabelle del presente lavoro, con il supporto di strumenti di IA

La conduzione della presente *narrative review* si è ispirata ai criteri metodologici proposti da Baethge et al. (2019) attraverso la SANRA (*Scale for the Assessment of Narrative Review Articles*), strumento sviluppato per garantire rigore e trasparenza nelle revisioni narrative, in assenza di pre-registrazione formale del protocollo, non prevista per questa tipologia di revisione. La SANRA articola la valutazione qualitativa di una *narrative review* in sei criteri, ciascuno dei quali è stato applicato nel presente lavoro come descritto di seguito.

N.	Criterio SANRA	Applicazione nel presente lavoro
1	Giustificazione del problema	La scelta della narrative review è motivata dalla frammentazione e dalla limitata esplorazione del campo del CSA, privo di definizioni condivise e attraversato da prospettive teoriche eterogenee.
2	Ricerca della letteratura trasparente	La ricerca è stata condotta il 17 aprile 2024 sui database Web of Science e Scopus, con stringhe documentate e criteri di filtro esplicitati (Harzing Quality List 2023; solo articoli in lingua inglese nelle categorie management e business).
3	Fonti citate adeguatamente	Tutti i contributi inclusi sono identificati con riferimento completo; le fonti primarie sono state privilegiate rispetto alle fonti secondarie, con verifica sistematica degli originali.
4	Argomentazione scientificamente fondata	La sintesi della letteratura è organizzata tematicamente; ogni affermazione interpretativa è ancorata ai contributi empirici e teorici esaminati, con esplicitazione del posizionamento della ricercatrice rispetto al campo.
5	Linguaggio chiaro e accessibile	La revisione è redatta in italiano accademico con attenzione alla chiarezza espositiva; i termini tecnici in lingua inglese sono introdotti con definizione al primo utilizzo.
6	Conflitto di interessi dichiarato	La ricercatrice non ha interessi economici o personali in conflitto con i contenuti della revisione. Il posizionamento teorico e le scelte interpretative sono dichiarati nel testo.

Tabella 1b – Applicazione dei criteri SANRA (Baethge et al., 2019) alla presente narrative review

Fonte: elaborazione dell'autrice

Intorno agli anni Ottanta del Novecento, il fenomeno del CSA viene inquadrato prevalentemente all'interno della filantropia aziendale. In questo periodo, Useem (1987) documenta come le grandi corporation americane sostengano istituzioni culturali attraverso donazioni volontarie, motivate principalmente dal miglioramento dell'immagine pubblica, dall'accesso a reti di élite e dal contributo al benessere della comunità. Sebbene emergano già le prime evidenze di benefici strategici, il Sostegno alle arti è ancora concepito come manifestazione di generosità aziendale, priva di un'articolata concettualizzazione manageriale.

Una svolta decisiva si registra all'inizio degli anni duemila con il lavoro di Leclair e Gordon (2000), pubblicato sul Journal of Cultural Economics, che introduce esplicitamente il termine *Corporate Support for Artistic and Cultural Activities* e fornisce la prima

definizione del fenomeno: *attività a livello aziendale mirate a sostenere la cultura e le arti, come musei e società storiche, televisione e radio pubbliche, teatro e sinfonie locali e regionali*. Il contributo è metodologicamente innovativo perché avanza l'ipotesi che il CSA differisca da altre forme di filantropia (*corporate giving*), essendo correlato alle spese pubblicitarie più che a donazioni di natura più marcatamente altruistica. Esso getta così le basi per le definizioni e concettualizzazioni successive (Campa & Zijlmans, 2019).

In questo stesso periodo, McNicholas (2004) individua una trasformazione più ampia in atto nel rapporto tra imprese e mondo delle arti. La graduale diminuzione del finanziamento pubblico alla cultura, riscontrabile in numerosi paesi, avrebbe spinto le organizzazioni artistiche ad adottare logiche gestionali sempre più vicine a quelle del mercato con una crescente attenzione agli strumenti del marketing e alle pratiche aziendali. L'autrice sottolinea come le sponsorizzazioni tradizionali stiano cedendo il passo a forme più articolate di collaborazione, quali partnership strategiche e nuove declinazioni di imprenditorialità culturale, e propone un quadro di riferimento delle relazioni arte-impresa in un campo che definisce *Strategic arts and Culture management*. La conclusione della studiosa è che il modello classico della sponsorizzazione artistica si debba considerare superato: i nuovi rapporti tra arte e impresa si configurerebbero come sistemi adattativi complessi, capaci di generare opportunità e vantaggi economici concreti per le organizzazioni e per le comunità. Parallelamente, in ambito europeo, Moir e Taffler (2004), sul *Journal of Business Ethics*, collocano il CSA su un *continuum* ideale tra filantropia e sponsorizzazione a seconda del prevalere di finalità altruistiche o commerciali. Questa distinzione coglie bene, a nostro avviso, la natura ibrida del fenomeno, che si muove tra aspetti legati alla CSR e aspetti più vicini al marketing.

Questi due approcci saranno sottolineati anche dalla letteratura successiva. Comunian (2009), infatti, propone il termine *Business Investments in the Arts*, lamentando l'assenza di framework concettuali adeguati e sostenendo che sponsorizzazione e mecenatismo culturale debbano essere considerati scelte socio-economiche significative all'interno della catena del valore aziendale.

Il primo decennio del Duemila segna una svolta rispetto alle precedenti riflessioni sui rapporti tra azienda e arte con l'approccio di Art-based Management: Schiuma (2011), in *The Value of Arts for Business* (Cambridge University Press), definisce le Arts-based Initiatives come strategie di utilizzo sistematico di pratiche artistiche nei processi

organizzativi per stimolare creatività, innovazione e cambiamento interno. Questo approccio sposta l'asse del CSA da sostegno esterno alla cultura, all'integrazione dell'arte all'interno dell'organizzazione, dove l'arte diventa strumento di sviluppo manageriale e trasformazione culturale (Carlucci & Schiuma, 2018). Si tratta di un altro filone di studi sul CSA, in cui al sostegno esterno alla cultura si aggiungono forme di interventi e progetti aziendali rivolti alle risorse umane, che saranno poi combinate con le strategie di CSA.

Una prospettiva del tutto originale è offerta da Kawashima (2015), particolarmente significativa per comprendere la pluralità dei modelli che le imprese hanno sviluppato nel tempo rispetto al rapporto con le arti e la cultura. La studiosa osserva che le imprese giapponesi hanno elaborato un modello di Sostegno culturale alle arti che si colloca in una posizione intermedia tra la filantropia corporativa, tipica del contesto statunitense, e la sponsorizzazione commerciale prevalente in Europa, dove il settore pubblico mantiene storicamente un ruolo dominante nella politica culturale. La specificità del modello giapponese risiede nel fatto che il *Mécénat* aziendale non è mai stato concepito come un'integrazione dell'intervento pubblico, come avviene tradizionalmente in Europa, bensì come una forma originale di politica culturale, capace di generare una nuova modalità di relazione tra impresa e cultura. A differenza di quanto accade nei sistemi anglosassoni, in cui la filantropia corporativa risponde prevalentemente a logiche di interesse "illuminato", e nei sistemi europei, in cui la sponsorizzazione commerciale persegue obiettivi di visibilità, il modello giapponese ha percorso una via propria, sviluppando un approccio che non si esaurisce né nella dimensione strumentale né in quella puramente filantropica. Tale contributo conferma, in una prospettiva comparata, come il CSA non costituisca un fenomeno unitario e universalmente definito, ma si configuri piuttosto come un costrutto eterogeneo, la cui forma concreta dipende dal contesto istituzionale, culturale e normativo in cui le imprese operano.

L'evoluzione del rapporto tra imprese e cultura viene poi ripreso, su un articolo pubblicato su *Economics and Business Review*, da Lewandowska (2016), che attraverso una ricerca qualitativa descrive il progressivo spostamento delle pratiche di CSA da una logica transazionale a forme di collaborazione strategica basate su obiettivi condivisi, fiducia reciproca e allineamento valoriale tra le parti.

Il 2019 rappresenta un anno cruciale per il consolidamento della ricerca europea sul CSA e sulla sua configurazione come concetto distinto dal CSR, grazie alla pubblicazione

simultanea, sull'European Management Journal, di due studi complementari. Campa e Zijlmans (2019), attraverso l'analisi di 42 istituzioni finanziarie europee nel periodo 2004-2013, forniscono la prima evidenza empirica quantitativa su larga scala che, collegando CSR e CSA, definisce quest'ultimo un caso speciale di CSR. Lo studio conferma così il crescente orientamento delle imprese alla partnership strategica con le istituzioni culturali. Nello stesso anno, Gianecchini applica il concetto di CSA al contesto italiano attraverso una *cluster analysis* delle imprese beneficiarie dell'Art Bonus, identificando configurazioni distintive che variano per motivazioni, modalità di implementazione e impatti percepiti, e avanza l'ipotesi che il CSA si manifesti attraverso stadi di maturità crescente.

I contributi più recenti, a livello internazionale, testimoniano il fatto che il CSA è da considerarsi oggi una pratica corrente delle imprese, sempre più collegata al benessere della comunità di riferimento. Essi, in particolare, spostano l'attenzione verso due direzioni complementari. Matsuda (2024) si sofferma su come il sostegno aziendale a gallerie e musei risponda a una logica insieme reputazionale e comunitaria, sottolineando che le istituzioni culturali riconoscono ormai la collaborazione con le imprese come condizione necessaria per continuare a operare. Addis e Rurale (2024), sul Journal of Philanthropy and Marketing, inquadrano il CSA nell'ambito della filantropia artistica, ma ne integrano la definizione in una visione aggiornata e orientata al benessere individuale e collettivo. Secondo questi studiosi il CSA si sviluppa lungo quattro dimensioni (chi, cosa, come, perché), fondate su principi etici espliciti e misure di impatto sul *well-being* di donatori e destinatari. Lo studio segna un ulteriore passo avanti nella concettualizzazione del CSA riconoscendone il valore generato per le persone e per la comunità.

Il Corporate Support for the Arts si presenta, alla luce di questa disamina, come un fenomeno articolato e multidimensionale che non si lascia ricondurre ad un'unica definizione o modalità di implementazione (cfr al "costrutto ombrello").

La tabella che segue sintetizza l'evoluzione cronologica dei principali contributi e delle definizioni emerse dall'analisi della letteratura, restituendo in forma schematica il percorso fin qui presentato.

Tabella 2 - Evoluzione delle definizioni e dei contributi al Corporate Support for the Arts

Autore/i	Anno	Definizione / Contributo al CSA	Rivista / Pubblicazione
Useem	1987	Sostegno aziendale alle arti come corporate philanthropy, motivata da reputazione e responsabilità verso la comunità.	Corporate Support for Culture and the Arts (libro)
Leclair & Gordon	2000	Prima definizione operativa: attività a livello aziendale mirate a sostenere la cultura e le arti. Prima evidenza empirica della natura strategica e promozionale del CSA, distinta dalla filantropia generica.	Journal of Cultural Economics
Moir & Taffler	2004	Il CSA si colloca su un continuum ideale tra filantropia e sponsorizzazione a seconda del prevalere di finalità altruistiche o commerciali.	Journal of Business Ethics
McNicholas	2004	Trasformazione del rapporto arte-impresa da sponsorizzazione a sistema adattivo complesso: passaggio verso partnership strategiche e forme di imprenditorialità culturale. Proposta di un framework delle relazioni arte-impresa in un campo emergente (Strategic arts and Culture management).	International Journal of Arts Management
Comunian	2009	Business Investments in the Arts: il sostegno culturale come scelta socio-economica integrata nella catena del valore aziendale, valutabile in termini di competitività economica e territoriale.	Journal of Arts Management, Law, and Society
Schiuma	2011	Arts-based Initiatives: utilizzo sistematico di pratiche artistiche nei processi organizzativi per stimolare creatività, innovazione e cambiamento. L'arte come risorsa strategica interna come piattaforma di apprendimento per l'organizzazione (Art-based Management).	The Value of Arts for Business, Cambridge University Press
Kawashima	2015	Mécénat: il CSA come sostegno alle arti senza aspettativa di benefici a breve termine, motivato nel contesto giapponese da un interesse diffuso alla cultura che	International Journal of Cultural Policy

Autore/i	Anno	Definizione / Contributo al CSA	Rivista / Pubblicazione
		rappresenta un modello di CSA ibrido rispetto a quelli statunitensi ed europei.	
Lewandowska	2016	Studio empirico sulla transizione da relazioni transazionali a collaborazione strategica: il CSA evolve dalla sponsorizzazione alla partnership basata su fiducia, obiettivi condivisi e impatti misurabili.	Economics and Business Review
Carlucci & Schiuma	2018	L'arte come leva di creazione di valore intangibile per l'organizzazione e per i suoi stakeholder, attraverso creatività, benessere organizzativo e vantaggio competitivo.	Journal of Business Research
Campa & Zijlmans	2019	Attività a livello aziendale mirate a sostenere la cultura e le arti. Il CSA come caso speciale di CSR. Prima evidenza empirica europea su larga scala del legame tra CSA e riconoscimento CSR.	European Management Journal
Gianecchini	2020	L'insieme delle scelte che un'impresa compie nel decidere quali iniziative artistiche e culturali sostenere. Identificazione empirica di configurazioni distintive del CSA nel contesto italiano.	European Management Journal
Matsuda	2024	Il sostegno aziendale a gallerie e musei come strumento di reputazione e supporto della comunità. La collaborazione con le imprese come condizione necessaria per le istituzioni culturali.	International Journal of Arts Management
Addis & Rurale	2024	Arts philanthropy come leva per il benessere individuale e collettivo di donatori e destinatari, fondata su principi etici e misure di impatto sul well-being.	Journal of Philanthropy and Marketing

Fonte: elaborazione dell'autrice

Lo stato dell'arte evidenzia una progressiva emancipazione del concetto di CSA dal CSR e una sua stabile integrazione nelle strategie di impresa; strategie che tengono sempre più conto del benessere generato per la propria collettività di riferimento. Il costrutto tuttavia

non sembra ancora aver raggiunto una fisionomia che ne individui con esaustività le caratteristiche salienti; al fine di completare il quadro e di mettere in luce gli aspetti non ancora specificamente indagati dai recenti studi, si è ritenuto opportuno approfondire la riflessione sul CSA riprendendo i concetti di base del CSR, e allargando la prospettiva all'apporto di ulteriori ambiti di ricerca, che, sebbene non strettamente centrati sul fenomeno, ci sono sembrati in grado di rendere il concetto più aderente alla realtà, in continua e rapida evoluzione.

1.3 Fondamenti teorici del CSA

Il Corporate Support for the Arts, come abbiamo visto, è un fenomeno complesso, che affonda le sue radici nel CSR: ogni approccio teorico ha colto finora qualcosa di importante, ma ha inevitabilmente trascurato altri aspetti a nostro avviso altrettanto significativi.

La prima teoria, dalla quale sono stati già attinti spunti importanti per una definizione del CSA in quanto caso speciale di CSR, è la teoria degli stakeholder, elaborata da Edward Freeman nel 1984. Essa propone un cambiamento radicale nel modo di pensare l'impresa, che non risponderebbe solo agli azionisti, ma a tutti i soggetti che possono influenzarla o essere influenzati dalla sua attività. È da questa prospettiva che ha preso le mosse la riflessione successiva sul CSA: sostenere istituzioni culturali, artisti e comunità locali sarebbe un modo concreto di riconoscere la propria responsabilità verso un ecosistema più ampio rispetto al proprio mercato di riferimento. Il limite della teoria degli stakeholder, rispetto al CSA, è però che essa non attribuisce una specificità alla cultura, nella misura in cui tratta le istituzioni artistiche come qualsiasi altro stakeholder, senza coglierne le caratteristiche peculiari, come il valore simbolico, l'autonomia creativa e la temporalità lunga degli impatti culturali.

L'ampia letteratura sulla Corporate Social Responsibility offre ulteriori strumenti di analisi grazie ai quali circoscrivere meglio il Sostegno aziendale alle arti. Carroll (1991), con la sua piramide della responsabilità aziendale (economica, legale, etica, filantropica), ha fornito uno schema classificatorio ampiamente diffuso. Secondo tale modello il CSA, in quanto parte della CSR, rientra a pieno titolo, come evidenzieranno i contributi successivi, nella dimensione filantropica, volontaria e non codificata. Tuttavia, anche la collocazione del CSA nell'ambito tradizionale della CSR mostra dei limiti: infatti, ridurre il sostegno alle arti alla filantropia significa confinarlo alla periferia della strategia aziendale, come qualcosa di aggiuntivo e separabile. Al contrario, le forme più mature di CSA, lungi dall'essere

accessorie, si configurano oggi come componenti integrate nella strategia aziendale, ed è proprio la logica del valore condiviso, proposta da Porter e Kramer (2011), a restituire meglio questa integrazione. Quando il sostegno culturale genera simultaneamente benefici per l'impresa (reputazione, creatività, attrattività dei talenti) e per la comunità (vitalità culturale, benessere, coesione territoriale, identità collettiva) non può più essere considerato come pura filantropia.

Le ricerche di Matten e Moon (2008) offrono, poi, un ulteriore tassello utile: la distinzione tra CSR esplicita, comunicata e orientata alla visibilità, e CSR implicita, radicata nei valori organizzativi e non per forza comunicata all'esterno. Nelle imprese che hanno costruito un rapporto duraturo con la cultura, il CSA non è più un progetto straordinario, ma un modo di essere che definisce e caratterizza l'identità dell'organizzazione.

Se la CSR ci spiega perché un'impresa è legittimata a sostenere la cultura, la Stakeholder Marketing Theory (SMT), sviluppata da Ferrell e colleghi (2010), approfondisce come l'impresa lo faccia concretamente. La SMT amplia il perimetro del marketing, riconoscendo l'importanza di costruire relazioni di valore con una pluralità di soggetti diversi, che vanno oltre il cliente. Analogamente, nel CSA, le imprese sono chiamate a dialogare con le istituzioni culturali, a comprendere le logiche degli artisti, a rispondere alle attese delle comunità, che rientrano a pieno titolo nelle priorità aziendali. La SMT, tuttavia, tende a leggere gli stakeholder culturali con le stesse categorie usate per i clienti o i fornitori, trascurando la specificità delle relazioni con gli artisti e le istituzioni culturali, che implicano autonomia creativa, asimmetrie simboliche e temporalità non sempre in linea con le metriche classiche del marketing.

Il concetto di co-creazione di valore, elaborato da Vargo e Lusch (2004, 2008) nell'ambito della *Service-Dominant Logic*, ci aiuta a definire meglio i rapporti tra azienda e mondo artistico culturale. Secondo gli autori, il valore non è prodotto unilateralmente dall'impresa quindi trasferito al partner culturale, ma esso emerge dall'interazione tra i vari soggetti che, mettendo in campo competenze molto diverse (manageriali, artistiche, territoriali), costruiscono qualcosa che nessuno avrebbe potuto realizzare da solo.

Quando il Sostegno alle arti si stabilizza nel tempo, smette di essere solo una pratica occasionale e comincia a incidere sull'identità stessa dell'organizzazione. Questa progressiva trasformazione può essere letta alla luce della teoria dell'identità organizzativa,

sviluppata da Gioia e colleghi (2000). Gli autori, infatti, hanno mostrato che l'identità aziendale non è una caratteristica statica ma un processo in continua ridefinizione, alimentato dai significati che i membri attribuiscono a ciò che fanno e dal riconoscimento che arriva dall'esterno. Un'impresa che sostiene le arti per anni, che viene riconosciuta come attore culturale dalla comunità e dai media, che assume professionisti della cultura, non è più la stessa che aveva cominciato con una sponsorizzazione occasionale, in quanto ha incorporato una nuova dimensione nel proprio modo di essere. Il punto di vista di queste teorie, però, si concentra sulla crisi o sulle minacce all'identità aziendale, mentre il CSA rappresenta invece un percorso di arricchimento identitario volontario, in cui l'organizzazione sceglie di associare la propria immagine e i propri valori alla cultura. Né si può ricondurre interamente la scelta, come di fatto propone Suchman (1995), alla teoria della legittimità come percezione generalizzata, da parte del contesto di riferimento, che le azioni di un'organizzazione debbano essere socialmente desiderabili e appropriate. Nella CSA, in realtà, la legittimità della scelta di operare nel settore artistico culturale non è determinata dalla società o dal contesto ma costituisce una decisione interna, motivata da valori e identità che non si esauriscono nella ricerca di approvazione sociale.

Atteso, in definitiva, che la CSA ha tratto parzialmente profitto dall'essere inquadrata a partire dalle riflessioni sulla CSR, resta da affrontare un nodo fondamentale, poco messo in luce dalle teorie su citate, ovvero quello relativo alla natura stessa dei beni culturali. Non si tratta, certo, di beni come gli altri: come ci insegna l'economia della cultura, a partire dai contributi di David Throsby (2001, 2010) e Richard Caves (2000), essi hanno una doppia natura di valore, economico e culturale. Il capitale culturale accumulato (musei, archivi, competenze creative diffuse, monumenti, ecc.) è un bene collettivo che definisce l'identità territoriale e che genera benefici per l'intero ecosistema locale, i cui orizzonti eccedono i normali cicli aziendali. Secondo Caves, i prodotti culturali richiedono una gestione specifica dovuta all'incertezza dei risultati, alla motivazione intrinseca degli artisti, all'unicità irriproducibile di ogni prodotto. Le imprese che riescono a sviluppare competenze adeguate per gestire questa complessità, che implica tolleranza dell'incertezza, rispetto per l'autonomia artistica, capacità di coordinare logiche professionali molto diverse, dimostrano di poter raggiungere livelli di maturità del CSA sensibilmente più elevati di quelle che applicano al sostegno culturale le stesse logiche gestionali usate per qualsiasi altra attività.

Infine, sono gli studi sugli ecosistemi, sviluppati da Ron Adner (2017) in ambito strategico, a fornire un importante strumento di lettura delle forme più evolute di coinvolgimento aziendale in ambito culturale. Il concetto di ecosistema di business, infatti, introduce l'idea di una comunità di organizzazioni e di individui interdipendenti, in cui il successo di ciascuno dipende dal successo dell'insieme; essa, secondo Adner, è costituita da un insieme di attori che devono coordinarsi affinché una proposta di valore comune possa concretizzarsi. Ciò descrive bene la logica del CSA come attualmente si presenta, logica che presuppone la condivisione del valore da attribuire alla vitalità culturale di un territorio, chiaramente frutto di una comunità. In questo senso, la teoria degli ecosistemi consente di delineare la specificità del CSA, ovvero di una scelta imprenditoriale in cui l'azienda non è più semplice erogatore di finanziamenti, ma orchestratrice di reti complesse che includono istituzioni culturali, artisti, amministrazioni locali, sistema educativo, comunità. Il valore, in questi contesti, emerge proprio dall'integrazione di risorse diverse, finanziarie e manageriali dell'impresa, artistiche e simboliche delle istituzioni culturali, infrastrutturali delle amministrazioni pubbliche (Vargo & Lusch, 2011).

La teoria degli ecosistemi, tuttavia, è nata prevalentemente per leggere dinamiche di innovazione tecnologica e competizione di mercato, pertanto presuppone logiche competitive, mentre gli ecosistemi culturali seguono prevalentemente logiche cooperative, e i loro attori, artisti, curatori, operatori culturali, sono mossi da motivazioni diverse da quelle prettamente economiche.

Mettendo insieme gli spunti offerti da questa rapida rassegna, tentiamo di delineare un framework in cui ciascuna teoria mette in luce un aspetto del concetto e risponde a specifiche domande: perché un'impresa ha tutte le ragioni per sostenere la cultura, al di là del profitto (teoria degli stakeholder e CSR); come costruisce concretamente relazioni con i soggetti culturali (SMT e co-creazione); cosa accade alla sua identità quando lo fa nel tempo (teoria dell'identità organizzativa); quale funzione simbolica questo sostegno assolve nel contesto istituzionale (teoria della legittimità); perché i beni culturali richiedono approcci gestionali specifici e diversi da quelli ordinari (economia della cultura); come si leggono le forme più complesse, in cui l'impresa assume responsabilità di sviluppo culturale che trascendono i propri confini (teoria degli ecosistemi). È con questo insieme di strumenti che cercheremo di interpretare i dati empirici e di proporre una definizione e un modello di CSA.

Una possibile definizione del CSA ne definisce il perimetro includendo, nell'ambito degli investimenti finanziari dell'impresa nella cultura, non solo gli interventi di filantropia o di marketing, come abbiamo visto nei precedenti paragrafi, ma anche quelle modalità di supporto, collaborazione e produzione di progetti, eventi e attività culturali, educative e di creazione di enti autonomi dedicati (es. Fondazioni, musei) nelle quali l'azienda decide strategicamente di investire non solo per il ritorno di immagine o il ritorno commerciale, ma per creare valore trasformativo sia all'interno dell'organizzazione che nell'ambiente circostante. L'impresa che integra il CSA nella propria visione strategica, decide di assumersi insieme ad altri attori (imprese, organizzazioni artistiche, artisti e istituzioni pubbliche) la responsabilità dello sviluppo culturale degli ecosistemi circostanti, incrementando il benessere di tutti i portatori d'interesse. Gli interventi di CSA, se continuativi nel tempo e in linea con i valori identitari, il Know how e le risorse a disposizione, le permettono di estendere l'orizzonte temporale dell'impatto generato alle generazioni future, lasciando un'eredità peculiare e riconoscibile che la rende unica.

La definizione di CSA va poi contestualizzata tenendo conto del contesto geografico (Occidente, Europa, Oriente): la cultura di un paese e il suo sistema giuridico influiscono in maniera significativa sullo sviluppo di politiche pubbliche e private nell'ambito del settore culturale. Ciò spiega perché il concetto di CSA assume una fisionomia più vicina alla filantropia in area statunitense (predominanza del supporto privato alle realtà artistiche), negli studi di stampo europeo, invece, risulta maggiormente posizionata nel solco delle sponsorizzazioni e collaborazioni, ovvero più orientata agli aspetti commerciali, di immagine e di vantaggio competitivo.

Entriamo adesso nel vivo di ciascuna delle modalità di intervento aziendale che abbiamo fatto rientrare nel concetto di CSA.

1.4 Strategie di intervento della CSA emerse dall'analisi

1.4.1 Filantropia e Mecenatismo

La filantropia aziendale rappresenta la forma più tradizionale e ampiamente diffusa di sostegno alle arti, caratterizzata da donazioni volontarie di risorse finanziarie o materiali a istituzioni culturali, senza aspettative di ritorni tangibili e diretti per l'organizzazione donatrice (Useem, 1987; Gautier & Pache, 2015). La filantropia aziendale nel settore

culturale presenta alcune caratteristiche distintive. In primo luogo, la decisione di donare è guidata da valori altruistici o senso di dovere civico piuttosto che da calcoli di ritorno economico diretto, sebbene possano esistere aspettative di benefici reputazionali indiretti (Gautier & Pache, 2015). In secondo luogo, il rapporto tra donatore e beneficiario tende ad essere unidirezionale: l'azienda fornisce risorse ma mantiene una distanza operativa dalle attività culturali sostenute, senza coinvolgimento attivo nella programmazione o nella gestione. In terzo luogo, le donazioni filantropiche sono frequentemente episodiche o discontinue, legate a campagne di *fundraising* specifiche piuttosto che a impegni pluriennali strutturati (Moir & Taffler, 2004; Kim et al., 2011).

Le motivazioni alla base della filantropia culturale aziendale sono molteplici e spesso intrecciate (Moir & Taffler, 2004). La letteratura identifica motivazioni altruistiche genuine, legate alla convinzione che le imprese abbiano responsabilità morali verso la preservazione e la promozione del patrimonio culturale collettivo, cui si affiancano motivazioni reputazionali: l'associazione con istituzioni culturali prestigiose può generare una buona reputazione e migliorare la percezione pubblica dell'azienda (Seitanidi & Ryan, 2007). Inoltre, la filantropia culturale può rispondere a pressioni istituzionali e aspettative sociali, particolarmente in contesti dove il sostegno privato alla cultura è incentivato dalla legge (Mei & Wang, 2021; Cha et al., 2021; Bekkers & Wiepking, 2011) mediante incentivi fiscali.

Gli impatti della filantropia culturale aziendale sono significativi per le istituzioni beneficiarie, cui sono conferite risorse essenziali per la sopravvivenza e lo sviluppo. Tuttavia, la discontinuità e l'imprevedibilità delle donazioni rendono difficile, per le istituzioni culturali, pianificare investimenti di lungo termine. L'assenza di coinvolgimento operativo limita le opportunità di apprendimento reciproco e di co-creazione di valore. Inoltre, quando la filantropia è percepita come puramente strumentale, finalizzata esclusivamente a migliorare la reputazione aziendale, può generare scetticismo e indebolire la legittimità dell'iniziativa (Moir & Taffler, 2004; Donelli et al., 2023; Addis & Rurale, 2024;).

Un esempio significativo di filantropia culturale aziendale è oggetto di studio di Bosa (2022), in una indagine qualitativa su imprese italiane a conduzione familiare, sostenitrici di un festival musicale veneto. L'autore ritiene che, accanto al dovere morale verso la comunità e alle attese reputazionali, una delle motivazioni che spinge all'intervento filantropico sia il benessere dei dipendenti, e suggerisce di ampliare la nozione di *market orientation* per

comprendere il valore generato per l'organizzazione stessa. Si conferma, inoltre, l'azione propulsiva e incentivante esercitata dall'introduzione dell'*Art Bonus* (D.L. n. 83/2014), che ha attratto nuovi donatori e ha consolidato gli impegni presi con quelli preesistenti.

Più recentemente sono stati studiati gli effetti della filantropia sulle organizzazioni culturali beneficiarie: Donelli e colleghi (2023), attraverso un'analisi longitudinale di dodici realtà australiane di performing arts, hanno mostrato che la capacità di attrarre risorse dipende in misura significativa dalla struttura organizzativa interna e dalle modalità di coinvolgimento dei donatori. Quando l'engagement si basa su valori condivisi, i risultati della donazione sarebbero più stabili nel tempo rispetto a finanziamenti legati esclusivamente ad un ritorno di immagine e prestigio.

Una forma di filantropia tradizionale è il mecenatismo aziendale, caratterizzato da un impegno più personalizzato, continuativo e profondo verso artisti, istituzioni culturali o progetti specifici. A differenza della filantropia, che tende ad essere episodica e distaccata dall'impresa, il mecenatismo implica una relazione più stretta tra sostenitore e sostenuto, spesso caratterizzata dalla committenza diretta di opere o progetti artistici (Settembre Blundo et al., 2017). Storicamente, il termine "mecenatismo" deriva da Gaio Cilnio Mecenate, consigliere dell'imperatore Augusto, che supportò generosamente poeti e artisti dell'epoca augustea. Il mecenatismo rinascimentale, come ad esempio quello delle famiglie Medici e Gonzaga, rappresenta il momento storico privilegiato di questa modalità, dove il sostegno alle arti era motivato da aspirazioni di prestigio e di legittimazione politica.

Nel contesto aziendale contemporaneo, il mecenatismo si manifesta attraverso il sostegno diretto ad artisti emergenti, la committenza di opere specifiche, o il supporto continuativo a istituzioni culturali con cui l'azienda sviluppa relazioni privilegiate (Kawashima, 2015). Diverse forme di sostegno artistico, dalle collezioni d'arte aziendali ai musei di arte contemporanea e classica fino alla partecipazione a progetti espositivi tematici, sono entrate a far parte delle strategie di comunicazione sociale delle imprese, configurandosi come una versione moderna del patronage tradizionale (Piskunova & Starostova, 2015). Il mecenatismo spesso nasce da una passione autentica per l'arte da parte del management o della proprietà aziendale, configurandosi come espressione di valori identitari individuali.

Le motivazioni del mecenatismo aziendale sono diverse. Accanto alle motivazioni reputazionali e di legittimazione sociale, il fenomeno esprime e definisce l'identità

organizzativa, rende manifesti i valori e la visione culturale dell'impresa (Kawashima, 2015). Il sostegno continuativo ad artisti o istituzioni specifiche crea associazioni simboliche durature, che contribuiscono a definire l'identità dell'organizzazione.

Tuttavia, il mecenatismo condivide con la filantropia la dimensione maggiormente autoreferenziale, nella misura in cui riflette i gusti estetici personali del management piuttosto che una strategia culturale coerente con obiettivi organizzativi più ampi. Esso, infatti, comporta un "ritorno intangibile" (Seitanidi & Ryan, 2007), ovvero un ritorno indiretto che lo colloca in una posizione intermedia nel *continuum* delle forme di coinvolgimento aziendale nella comunità, più altruistico della sponsorship ma distinto dalla donazione. Potremmo considerare come esempio di Mecenatismo l'intervento di ristrutturazione del "Colosseo" promosso da Diego Della Valle, patron del marchio "Todds". La scelta punta sul valore universalmente attribuito al Colosseo, in quanto simbolo dell'antica Roma ma anche del patrimonio storico artistico dell'Italia. Non a caso, l'imprenditore ha esplicitamente sollecitato l'intervento di altre grandi imprese nel restauro dei monumenti più simbolicamente rappresentativi del nostro paese, come Pompei, i templi siciliani, la Reggia di Caserta ecc.

La motivazione centrale è, appunto, l'interesse per l'opera in sé, sebbene la relazione possa diventare asimmetrica, poiché di norma il mecenate mantiene una posizione di potere che si traduce in forme di controllo, esplicito o implicito, sulle scelte artistiche sostenute. Questa asimmetria distingue strutturalmente il mecenatismo dalla partnership, nella quale i benefici e le responsabilità sono distribuiti in modo più equilibrato tra le parti.

1.4.2 Cause-related marketing

Il cause-related marketing (CRM) rappresenta una modalità di sostegno culturale che integra il supporto alle arti direttamente nelle strategie di vendita e comunicazione dell'impresa; in questo caso l'acquisto di prodotti o servizi da parte dei consumatori genera automaticamente contributi finanziari ad iniziative culturali. Il termine è stato introdotto da Varadarajan e Menon (1988), che lo definiscono come «un processo di formulazione e implementazione di attività di marketing caratterizzate dall'offerta da parte dell'impresa di contribuire a una causa designata per ogni unità di prodotto venduta». Tale definizione pone in evidenza il meccanismo fondante: il contributo alla causa non è incondizionato, come nella filantropia tradizionale, ma è direttamente subordinato al comportamento d'acquisto del consumatore. Mullen (1997) ne estende la prospettiva descrivendo il CRM come la creazione di campagne

di marketing in cui il collegamento tra la vendita e la donazione finanziaria a un'organizzazione non profit spinge i clienti a partecipare a transazioni generatrici di ricavi. A differenza della filantropia tradizionale, in cui la donazione è slegata dalle transazioni commerciali, e della sponsorizzazione, in cui il supporto finanziario è principalmente orientato alla visibilità del brand, il cause-related marketing crea un legame diretto tra l'acquisto del prodotto e il sostegno alla causa. Questa modalità di supporto alle arti trasforma il consumatore in co-finanziatore dell'iniziativa culturale, generando un coinvolgimento attivo che può rafforzare la fedeltà al brand e migliorare la percezione dell'azienda come socialmente responsabile. Il fenomeno del cause-related marketing ha avuto una crescita significativa a partire dai primi anni '80, quando American Express lanciò la celebre campagna per il restauro della Statua della Libertà (Kelly, 1991). Da allora, l'interesse delle imprese per questa forma di collaborazione è cresciuto costantemente; essa è stata considerata un'alternativa allettante rispetto ai programmi di filantropia tradizionale, in particolar modo in contesti di crescente competitività tra le imprese.

Le organizzazioni culturali traggono benefici significativi dal cause-related marketing: creazione di nuove fonti di finanziamento meno volatili rispetto alle donazioni tradizionali, maggiore consapevolezza pubblica delle proprie attività, grazie all'amplificazione comunicativa offerta dal partner aziendale, e sviluppo di atteggiamenti più positivi verso le istituzioni culturali. Dal lato delle imprese, i benefici includerebbero: opportunità di superare il sovraffollamento mediatico attraverso associazioni significative, capacità di attrarre consumatori sensibili alle cause culturali, miglioramento dell'immagine aziendale e differenziazione competitiva. Un aspetto particolarmente rilevante del cause-related marketing risiede nella sua capacità di offrire alle imprese un ritorno sull'utilizzo dei fondi destinati ai contributi aziendali tradizionali. Secondo alcuni studi, la maggioranza dei CEO ritiene che le pratiche di investimento aziendale debbano riflettere l'interesse dell'impresa, e il cause-related marketing risponde a questa aspettativa integrando sostegno culturale e obiettivi commerciali (File & Prince, 1995). Il cause-related marketing ha generato, tuttavia, una certa preoccupazione nelle organizzazioni culturali per il fatto che questi programmi spostano la motivazione della donazione dall'altruismo all'interesse personale, minacciano di commercializzare le istituzioni culturali, o reindirizzano i finanziamenti solo verso cause visibili e campagne pubblicitarie attraenti, trascurando organizzazioni più piccole o meno conosciute. Le imprese orientate al cause-related marketing attingono prevalentemente al budget di marketing, mentre le imprese orientate alla filantropia e al patronage utilizzano

più frequentemente risorse personali dei proprietari o quelle destinate alla CSR. Questa distinzione sottolinea come il cause-related marketing rappresenti effettivamente un approccio strategico di business piuttosto che una forma di generosità personale, configurandosi come leva commerciale prima ancora che come espressione di responsabilità sociale (Vrontis et al., 2020).

Questa connotazione marcatamente commerciale del cause-related marketing trova conferma anche nei dati empirici raccolti: nessuna delle aziende del campione ha indicato questa modalità tra quelle praticate, (domanda numero 5 del questionario Tabella 2.3-pag. 45), in cui era menzionata esplicitamente anche questa iniziativa strategica.

1.4.3 Sponsorizzazioni culturali

Le sponsorizzazioni culturali rappresentano una modalità di sostegno alle arti caratterizzata da una logica prevalentemente transazionale, dove l'azienda fornisce risorse finanziarie o in kind a eventi, istituzioni o progetti culturali in cambio della visibilità del brand, dell'accesso a pubblici target e dell'associazione positiva ai valori culturali dell'ente sponsorizzato. Questa modalità si distingue dalla filantropia e dal mecenatismo perché è esplicitamente orientata a ottenere un ritorno commerciale o pubblicitario. Di fatti Meenaghan (2001) definisce la sponsorizzazione come “un investimento, in denaro o in kind, in un'attività, in cambio dell'accesso al potenziale commerciale associato a tale attività”. Essa opera quindi secondo una logica di scambio: visibilità e accesso a pubblici qualificati in cambio di supporto finanziario. In questo senso, quindi, differisce dalla pubblicità tradizionale perché sfrutta l'associazione indiretta con eventi od opere di riconosciuto valore artistico culturale, piuttosto che la comunicazione di messaggi esplicitamente commerciali. Le motivazioni strategiche delle sponsorizzazioni culturali sono principalmente orientate al marketing e alla comunicazione (Colbert et al, 2005).

Le tipologie di sponsorizzazioni culturali sono molteplici: sponsorizzazione di eventi (mostre, festival, concerti), sponsorizzazione di istituzioni (musei, teatri, orchestre), sponsorizzazione di progetti specifici (restauri, produzioni artistiche), e *naming rights* (associazione del nome aziendale a spazi o iniziative culturali). Ciascuna tipologia presenta caratteristiche distinte in termini di visibilità, durata dell'associazione e intensità della relazione (Wang & Holznager, 2021; O'Hagan & Harvey, 2000).

Gli obiettivi tipicamente includono: aumento della *brand awareness* presso un pubblico target qualificato, miglioramento dell'immagine aziendale attraverso l'associazione con opere o artisti culturalmente prestigiosi, differenziazione competitiva rispetto a concorrenti che utilizzano canali pubblicitari tradizionali, accesso a opportunità e relazioni di valore con portatori d'interesse chiave, costruzione di rapporti con le comunità locali.

La misurazione dell'efficacia delle sponsorizzazioni culturali rappresenta una sfida significativa. Le metriche comunemente utilizzate includono: reach e frequenza (numero di persone esposte al brand attraverso l'evento sponsorizzato), valore equivalente pubblicitario (stima del costo che sarebbe stato necessario per ottenere la stessa visibilità attraverso pubblicità tradizionale), brand recall e recognition (capacità del pubblico di ricordare e riconoscere lo sponsor), cambiamenti negli atteggiamenti verso il brand, e intenzioni di acquisto.

Le evidenze empiriche sull'efficacia delle sponsorizzazioni culturali sono tuttavia contraddittorie. Alcuni studi documentano impatti positivi sulla notorietà del brand e sugli atteggiamenti dei consumatori, mentre altri sollevano dubbi sulla reale efficacia, particolarmente quando la corrispondenza percepita tra sponsor e proprietà sponsorizzata è debole o quando le motivazioni commerciali sono percepite come troppo evidenti. Lo studio di Matsuda e Kato (2024) sul sostegno aziendale ai musei giapponesi rivela evidenze preoccupanti: il sostegno aziendale ai musei non avrebbe avuto effetti statisticamente significativi sulle valutazioni del brand, e in alcuni casi avrebbe mostrato addirittura effetti negativi quando le motivazioni fossero percepite come prevalentemente economiche.

La coerenza tra i valori del brand e l'evento sponsorizzato, ovvero il "*fit*" (Gwinner & Eaton, 1999), che potremmo definire come corrispondenza, è particolarmente rilevante ai fini dell'efficacia dell'intervento. Sponsorizzazioni con elevato fit, dove esiste una connessione logica o valoriale tra sponsor e sponsorizzato, tendono a generare atteggiamenti più favorevoli rispetto a sponsorizzazioni con fit basso. Tuttavia, il fit da solo non garantisce successo: la percezione di autenticità del sostegno e la capacità di creare esperienze culturali significative per gli stakeholder sono egualmente cruciali. Infatti, quando le sponsorizzazioni sono percepite come forme di "art-washing", ovvero tentativi di "ripulire" la reputazione di aziende in settori controversi attraverso l'associazione con l'arte, l'efficacia è compromessa ed esse possono rivelarsi controproducenti (Cornwell, 2020; Rentschler et al., 2022).

Le sponsorizzazioni di breve termine possono creare instabilità finanziaria per le istituzioni culturali qualora queste ultime diventino dipendenti da risorse volatili. I fattori di successo delle sponsorizzazioni culturali includono: coerenza strategica tra sponsor e sponsorizzato, autenticità del commitment culturale (evidenziato da investimenti continuativi piuttosto che episodici), creazione di esperienze significative per gli stakeholder che vadano oltre la mera visibilità del logo, e trasparenza nelle motivazioni che bilancino gli obiettivi commerciali (Kirchberg, 1995).

1.4.4 Partnership e coproduzioni artistiche

La sponsorizzazione culturale mantiene una struttura fondamentalmente transazionale, in cui l'impresa trasferisce risorse in cambio di visibilità, seguendo una logica che lascia intatte le rispettive autonomie; le partnership e le coproduzioni artistiche, invece, segnano un passaggio qualitativo nel rapporto tra impresa e cultura. Ciò che le distingue strutturalmente dalla sponsorizzazione è la presenza di un progetto condiviso, di una responsabilità comune sugli esiti, e di una relazione continuativa che nel tempo modifica entrambi i soggetti coinvolti (Austin & Seitanidi, 2012). Nella coproduzione artistica non si tratta più di acquistare visibilità attraverso un evento già programmato da altri, ma di progettare insieme contenuti e processi culturali che non esisterebbero senza la convergenza delle risorse, delle competenze e delle visioni di entrambe le parti.

Come già evidenziato nell'analisi della letteratura, McNicholas (2004) e Lewandowska (2016) hanno documentato la traiettoria che porta dalle forme più semplici di sostegno culturale verso collaborazioni in cui arte e impresa condividono rischi e obiettivi. Più recentemente Seitanidi e Crane (2009) hanno approfondito i meccanismi che rendono queste collaborazioni efficaci nella pratica, studiando partnership tra aziende e organizzazioni artistiche nel contesto britannico. Il successo dipenderebbe da condizioni relazionali difficilmente replicabili in tempi brevi: fiducia interpersonale, costruita attraverso interazioni ripetute, comunicazione frequente e aperta, e un coinvolgimento che trascende il calcolo immediato degli interessi. Wang e Holznagel (2021) sostengono che le partnership generano percezioni di reputazione aziendale significativamente più positive rispetto alle sponsorizzazioni tradizionali, proprio perché implicano una condivisione autentica di responsabilità che il pubblico, in particolare quello più giovane, riconosce come qualitativamente diversa da una semplice acquisizione di visibilità.

Sul piano degli esempi concreti, possiamo citare la partnership tra Hyundai Motor e la Tate Modern di Londra: avviata nel 2014 e confermata fino al 2036, essa prevede che ogni anno un artista internazionale concepisca un'installazione inedita su larga scala per la Turbine Hall, il grande spazio industriale nel cuore del museo, mentre l'impresa fornisce risorse finanziarie e supporto produttivo per opere spesso irrealizzabili senza questa collaborazione. Il Chanel Culture Fund, avviato nel 2021, opera secondo una logica analoga ma su scala globale: anziché sostenere mostre già programmate, sviluppa, in collaborazione con oltre cinquanta istituzioni in tutto il mondo, programmi culturali originali co-costruiti attorno a obiettivi condivisi, come l'incremento della rappresentazione delle artiste donne nelle collezioni museali o la formazione di nuovi curatori emergenti.

Gli esempi non mancano anche a livello nazionale; il progetto Open, "Il Grande Accessibile" realizzato dalla Fondazione del Teatro Grande di Brescia insieme a EssilorLuxottica e vincitore del Premio Cultura+Impresa 2023/2024, ha sviluppato una tecnologia audio che consente agli spettatori ipoudenti e ipovedenti di fruire autonomamente degli spettacoli dal vivo. L'azienda non ha semplicemente finanziato un programma esistente, ma ha contribuito con le proprie competenze ottiche e tecnologiche alla progettazione di uno strumento nuovo, e ha reso il progetto irriproducibile al di fuori della collaborazione. Il Festival Bergamo Scienza 2024, vincitore del Primo Premio per le Sponsorizzazioni e Partnership Culturali nell'edizione 2024/2025, mostra, invece, come una rete di imprese industriali, istituzioni universitarie ed enti camerali possa co-produrre un festival di divulgazione scientifica che trasforma la città di Bergamo in spazio culturale condiviso per diciassette giorni consecutivi, con la partecipazione di premi Nobel e scienziati internazionali.

Queste esperienze dimostrano che la differenza tra sponsorizzazione e partnership consiste nel diverso ruolo che riveste l'impresa nel sistema culturale: da soggetto esterno che trasferisce risorse (sponsorizzazione) a soggetto interno che co-determina contenuti, processi e impatti (co-produzione culturale).

1.4.5 Collezioni d'arte aziendali

Parallelamente alle modalità di CSA orientate alla collaborazione con altri enti, sostegno a istituzioni, sponsorizzazione di eventi, coproduzione di progetti culturali, molte imprese sviluppano una relazione con l'arte che si costruisce attraverso la costituzione e la gestione di patrimoni artistici aziendali. Si tratta di una pratica consolidata e geograficamente diffusa.

Kottasz e colleghi (2008), in una ricerca condotta su 181 imprese in nove paesi, stimano che circa duemila grandi organizzazioni in Europa e Nord America abbiano sviluppato collezioni di rilievo, impiegandole strategicamente per comunicare valori, costruire identità e creare ambienti di lavoro significativi.

Sul piano delle motivazioni, la ricerca mostra che le collezioni aziendali assolvono funzioni multiple ma non sempre esplicitate. Esternamente, fungono da vettore di comunicazione dell'immagine: il tipo di arte acquisita, gli artisti sostenuti e gli spazi in cui le opere sono collocate trasmettono un messaggio sul carattere dell'organizzazione e sui valori che la ispirano. Internamente, contribuiscono al benessere organizzativo, migliorano la qualità degli ambienti di lavoro e il senso di appartenenza, e possono costituire uno stimolo intellettuale per i dipendenti (Kottasz et al., 2008). Lindenberg e Oosterlinck (2011), in uno studio fondato su interviste con i responsabili di dieci importanti collezioni bancarie belghe, confermano questa lettura, identificando cinque tipologie di motivazione che spingono l'impresa a investire nelle opere d'arte: benessere organizzativo, formazione culturale, immagine di marca, mecenatismo e diversificazione degli investimenti. Otto istituzioni su dieci citano come priorità il miglioramento degli spazi di lavoro e la stimolazione della creatività interna, a conferma del fatto che il valore strategico delle collezioni risiede prevalentemente nella loro capacità di costruire identità e legittimità piuttosto che in un ritorno economico diretto.

Le istituzioni bancarie e finanziarie hanno storicamente fatto un uso particolarmente intenso delle collezioni d'arte per comunicare solidità, raffinatezza e radicamento culturale (Williams & Biggemann, 2023). In Italia, uno dei casi più significativi è quello di Intesa Sanpaolo, il cui progetto Gallerie d'Italia, con sedi a Milano (inaugurata nel 2012), Napoli (2019), Torino (2022) e Vicenza (2023), ha trasformato il patrimonio artistico aziendale in una mostra permanente, aperta al pubblico. Un caso storicamente precedente, ma teoricamente significativo, è quello di Olivetti che, nel periodo 1930–1970, elaborò quello che Fioravante, Vaccaro e Del Baldo (2025) definiscono una vera e propria Olivetti Cultural Strategy: non una semplice collezione, ma un sistema organico in cui artisti e intellettuali venivano integrati nei ruoli aziendali, gli spazi attorno agli stabilimenti diventavano luoghi di produzione culturale aperta alla comunità, e le opere realizzate erano frutto di un processo creativo condiviso tra l'impresa e i suoi dipendenti. Questo modello, descritto dagli autori come anticipazione *ante litteram* della responsabilità sociale integrata, mostra come il

patrimonio artistico aziendale abbia prefigurato dinamiche che la letteratura avrebbe teorizzato decenni dopo nel modello più avanzato di CSA.

Per ovviare al rischio inerente alla pressione reputazionale, che potrebbe orientare le scelte verso ciò che appare più rappresentativo nell'immediato, a scapito del valore artistico duraturo, molte imprese si affidano ad un curatore professionale e indipendente. Secondo Kottasz e colleghi (2008) si tratta degli esempi più riusciti di collezionismo privato, sviluppato soprattutto da istituti bancari e finanziari. Il Banco di Napoli ne è un esempio significativo. La sua collezione, dal Seicento al Novecento, con opere di Solimena, De Nittis e Balla, è oggi accessibile nelle Gallerie d'Italia di Napoli, aperte da Intesa Sanpaolo nel 2019 nell'ex palazzo storico dell'istituto in via Toledo, a dimostrazione di come una collezione, nata per rafforzare il prestigio di un istituto finanziario, possa diventare nel tempo patrimonio culturale condiviso con la collettività.

1.4.6 Arts-Based Management (ABM) e Arts-Based Initiatives (ABIs)

Se le collezioni d'arte aziendali analizzate nel paragrafo precedente si configurano prevalentemente come strumento di costruzione identitaria orientato verso il mercato, le Arts-Based Initiatives rappresentano un'ulteriore forma di sviluppo del rapporto tra impresa e cultura: l'arte cessa di essere un oggetto da possedere o sostenere e diventa una metodologia di lavoro, uno strumento attivo di sviluppo organizzativo rivolto alle componenti interne dell'impresa. Questa distinzione è cruciale per comprendere la specificità di questa modalità di CSA, all'interno del concetto complessivo del fenomeno.

Schiuma (2011) definisce le Arts-Based Initiatives (d'ora in avanti ABIs) come quelle pratiche che impiegano le arti o i processi artistici per facilitare lo sviluppo del capitale umano e organizzativo. Si tratta di una famiglia di interventi molto eterogenea, che comprende l'utilizzo di teatro, musica, arti visive, danza e narrazione come strumenti di formazione del personale, sviluppo della leadership, miglioramento del lavoro di gruppo e stimolo della creatività collettiva. Ciò che accomuna queste pratiche è la convinzione che il processo artistico, con la sua tolleranza dell'ambiguità, la sua capacità di operare con fenomeni complessi e la sua apertura a interpretazioni multiple, offra alle organizzazioni un repertorio metodologico che le tecniche formative tradizionali non riescono a fornire (Darsø, 2004). Darsø descrive in particolare le arti come una «piattaforma di apprendimento» capace di innescare dinamiche di trasformazione del capitale umano, profonde e difficilmente

sostituibili, proprio perché agiscono su dimensioni quali l'esperienza, l'emozione, il corpo, la percezione sensoriale, dimensioni che il linguaggio razionale-analitico tipico della formazione manageriale tende a trascurare.

I benefici documentati dalla letteratura sono molteplici. Carlucci e Schiuma (2018) hanno dimostrato empiricamente che le ABIs influenzano positivamente diverse dimensioni del capitale umano e organizzativo. Esse, infatti, stimolano il pensiero divergente e la propensione alla sperimentazione, sviluppano la capacità di gestire situazioni impreviste e incerte, potenziano l'intelligenza emotiva attraverso pratiche che richiedono consapevolezza interiore e relazionale, favorendo così la coesione di gruppo e l'ascolto reciproco. In ambiente anglosassone, le ABIs (ovvero Artful Making cf. Austin & Devin, 2003) vengono sempre più utilizzate anche come strumenti di innovazione organizzativa nella misura in cui l'integrazione di logiche creative nei processi produttivi e decisionali si è dimostrata efficace nella risoluzione di problemi complessi e nella generazione di soluzioni originali.

Le forme concrete attraverso cui le ABIs si realizzano nelle organizzazioni sono variegate. Le residenze artistiche in azienda prevedono che artisti professionisti lavorino temporaneamente all'interno dell'organizzazione, osservando le pratiche aziendali, interagendo con i dipendenti e restituendo questa esperienza sotto forma di opere o di processi creativi condivisi. Appartiene a questo ambito l'Arts-Based Learning, che utilizza pratiche artistiche strutturate come metodologie didattiche per lo sviluppo di competenze trasversali: workshop teatrali per migliorare la capacità comunicativa e la gestione del conflitto, sessioni di pittura o scultura per sviluppare la capacità di visione strategica, percorsi musicali per esplorare le dinamiche di coordinamento in team.

Il caso più strutturato e documentato di Arts-Based Management in Italia è quello di Elica, azienda marchigiana leader mondiale nella produzione di cappe aspiranti, che dal 2007 ha costruito un modello sistematico di integrazione tra arte e organizzazione attraverso la Fondazione Ermanno Casoli (FEC), dedicata alla memoria del fondatore dell'azienda. La Fondazione promuove progetti che mettono in contatto artisti contemporanei internazionali con i dipendenti degli stabilimenti produttivi del gruppo, per attivare processi creativi condivisi che si concludono con la realizzazione di opere permanenti collocate negli spazi aziendali. Il programma centrale, *E-Straordinario*, prevede workshop in cui artisti e dipendenti co-producono un'opera, sotto la guida di un curatore d'arte contemporanea e di un trainer manageriale: il processo artistico diventa così simultaneamente formazione, team

building e produzione culturale (Fondazione Ermanno Casoli, 2023). La collezione aziendale che ne risulta non è dunque acquisita sul mercato dell'arte, ma generata dall'interno dell'organizzazione stessa, caratteristica, questa, che la distingue radicalmente dalle collezioni aziendali tradizionali analizzate nel paragrafo precedente. Il Premio Ermanno Casoli, giunto alla ventitreesima edizione, assegna ogni anno a un artista internazionale la commissione di un'opera realizzata all'interno di uno stabilimento produttivo Elica, con il coinvolgimento diretto dei dipendenti, il che rende il processo creativo inscindibile dal contesto lavorativo che lo ospita. Non a caso la Fondazione Ermanno Casoli viene citata come punto di riferimento nel panorama internazionale delle Arts-Based Initiatives; i suoi progetti sono inclusi nel volume *Global Corporate Collection* (2015), dedicato alle cento migliori collezioni d'arte aziendali al mondo.

A livello internazionale, un esempio di Arts-Based Management sistematicamente integrato nelle strategie aziendali è quello delle residenze artistiche promosse da Chanel attraverso lo Chanel Culture Fund, avviato nel 2021. Il programma prevede, tra le altre iniziative, la selezione biennale di dieci artisti internazionali, lo Chanel Next Prize, a ciascuno dei quali viene assegnato un contributo di 100.000 euro per realizzare un proprio ambizioso progetto artistico, con accesso a percorsi di mentorship e a una rete di istituzioni partner a livello globale (Chanel Culture Fund, 2024).

Rispetto alle modalità di CSA precedentemente analizzate, le ABIs si distinguono per alcune caratteristiche strutturali che vale la pena rendere esplicite. In primo luogo, il destinatario del valore creato non è esterno all'organizzazione, la comunità, il pubblico, l'istituzione culturale, ma interno. Sono i dipendenti, i manager, i team a beneficiare più direttamente dell'esperienza artistica. In secondo luogo, il rapporto con l'arte è di tipo attivo e partecipativo anziché passivo e contemplativo: i dipendenti non fruiscono di un'opera o assistono a uno spettacolo, ma partecipano a un processo creativo che richiede il loro coinvolgimento diretto. In terzo luogo, l'orizzonte temporale è tipicamente di breve-medio termine e l'efficacia è misurata in termini di trasformazioni organizzative osservabili, il che richiede un'integrazione molto più stretta con la strategia di sviluppo del capitale umano rispetto a quanto non accada con altre modalità di CSA (Schiuma, 2011). La riuscita di iniziative ABIs dipende dalla qualità della progettazione e della facilitazione: la selezione di artisti capaci di tradurre la propria pratica creativa in un processo formativo significativo, la creazione di contesti in cui i partecipanti si sentano liberi di sperimentare senza giudizio, e il coinvolgimento autentico del management. Si tratta di condizioni necessarie affinché

l'investimento in ABIs produca i risultati attesi, e non si riduca a un'esperienza percepita come parentesi ricreativa estranea alla vita organizzativa ordinaria.

1.4.7 Interventi di rigenerazione urbana

Tra le modalità di espressione del Corporate Support for the Arts, gli interventi di rigenerazione urbana occupano una posizione particolare: non si tratta di una pratica omogenea e circoscritta, ma di una dimensione trasversale che può manifestarsi con intensità e profondità molto diverse a seconda del grado di coinvolgimento dell'impresa nel processo trasformativo. La rigenerazione urbana a base culturale, intesa come il ricorso a pratiche artistiche e culturali per rivitalizzare spazi fisici degradati o in dismissione, restituendo loro valore economico, identitario e sociale, rappresenta una delle espressioni più visibili e territorialmente radicate del rapporto tra impresa e cultura, e proprio per questa ragione ha attirato crescente attenzione da parte degli studiosi di CSA.

Il punto di partenza è la constatazione che lo spazio urbano costituisce per l'impresa non solo un contesto entro cui operare, ma una risorsa simbolica da cui trarre legittimità e riconoscimento sociale. Seitanidi e Ryan (2007), nella loro analisi critica delle forme di coinvolgimento aziendale nella comunità, hanno mostrato come le imprese che si impegnano in relazioni continuative con il territorio, e non soltanto in interventi episodici, riescano a costruire forme di fiducia e di identificazione condivisa che vanno ben oltre quanto ottenibile attraverso la sola comunicazione di marca. Gli interventi di rigenerazione urbana rappresentano, in questo senso, una delle modalità in cui questa logica si esprime con maggiore concretezza: l'impresa non si limita a sostenere un'attività culturale, ma contribuisce a trasformare fisicamente il contesto in cui vive, assumendo una responsabilità che trascende la logica della CSR tradizionale (Maon & Lindgreen, 2015).

Le forme con cui questo avviene sono molto eterogenee. Nella sua configurazione più immediata, la rigenerazione urbana si manifesta attraverso interventi di arte pubblica e *street art* che le imprese finanziano o commissionano in spazi degradati o periferici, con l'obiettivo di contribuire alla riqualificazione estetica del territorio e al contempo rafforzare la propria presenza simbolica nella comunità locale. Un caso significativo in ambito italiano è quello di A2A, che nell'ambito di Bergamo-Brescia Capitali Italiane della Cultura 2023 ha realizzato il progetto "Light is Life", trasformando percorsi urbani delle due città in gallerie d'arte a cielo aperto, attraverso installazioni luminose progettate secondo criteri di efficienza

energetica, con la duplice funzione di animare spazi pubblici e veicolare messaggi di transizione sostenibile (Premio Cultura+Impresa, 2024). Si tratta di un intervento in cui la dimensione artistica e quella legata alla sostenibilità ambientale si intrecciano, e in cui la rigenerazione dello spazio è al tempo stesso un gesto culturale e una dichiarazione di identità aziendale.

Quando il coinvolgimento dell'impresa diventa più strutturato, la rigenerazione urbana assume i caratteri di una partnership continuativa con istituzioni culturali, amministrazioni locali o reti di soggetti del territorio. In questo caso, l'arte rappresenta una componente di un progetto più ampio di riattivazione dello spazio pubblico, in cui l'impresa apporta risorse, competenze e legittimità senza necessariamente guidare il processo in prima persona. Il progetto "Città in Scena" Festival della Rigenerazione Urbana, sostenuto da Deloitte e Intesa Sanpaolo nell'ambito della programmazione del MAXXI e di altre istituzioni culturali romane, premiato con la Menzione Speciale Networking in Arts al Premio Cultura+Impresa 2024, illustra bene l'interesse delle imprese per la promozione di progetti di rigenerazione urbana, finalizzati allo sviluppo sostenibile del territorio. L'impresa assume il ruolo di partner che contribuisce a co-costruire il progetto piuttosto che limitarsi a finanziarlo. La dimensione relazionale, la costruzione di una rete tra soggetti culturali, istituzionali e privati sono qui al centro del valore prodotto.

L'impresa può diventare essa stessa il principale agente trasformativo di un'area urbana. In questo caso, la CSA si fonde con una vera e propria strategia di sviluppo territoriale, in cui la fondazione culturale aziendale o lo spazio espositivo aziendale fungono da catalizzatori di un processo di trasformazione che investe l'identità di un intero quartiere. Il caso di Pirelli HangarBicocca a Milano è in questo senso paradigmatico: fondata nel 2004 come fondazione non-profit interamente promossa e sostenuta da Pirelli, l'istituzione ha trasformato un ex stabilimento industriale di 15.000 metri quadri, già sede della Società Italiana Ernesto Breda per la costruzione di locomotive, in uno dei più grandi spazi espositivi d'Europa, a ingresso gratuito. Ma l'impatto non si ferma allo spazio espositivo: Pirelli HangarBicocca ha contribuito, insieme all'Università di Milano-Bicocca, al Teatro degli Arcimboldi e al centro di ricerca tecnologica del gruppo, a ridefinire l'identità dell'intero quartiere di Bicocca, trasformandolo da distretto industriale dismesso in polo integrato dove cultura, formazione e innovazione si incontrano (Fondazione Pirelli, 2023). La rigenerazione in questo caso non è un effetto collaterale dell'investimento culturale ma è parte integrante del progetto.

Esempio altrettanto significativo, e per molti versi ancora più radicale nella sua ambizione, è quello della Fondazione Prada a Milano. Inaugurata nel 2015 in una vecchia distilleria di gin situata nella zona sud-est della città, la Fondazione rappresenta il primo atto di una strategia di rigenerazione che il Gruppo Prada ha progressivamente esteso all'intero quartiere Porta Romana. L'acquisizione, nel 2020, della quota di competenza nello scalo ferroviario dismesso, ha reso esplicita la vocazione dell'impresa come soggetto attivo di rigenerazione urbana nel quartiere, ben oltre il perimetro della propria istituzione culturale. Come ha dichiarato Patrizio Bertelli in occasione dell'acquisizione, il Gruppo Prada aveva già da vent'anni scelto di radicarsi in quest'area con la consapevolezza di contribuire alla costruzione di un'identità culturale e architettonica condivisa.

Rispetto alle altre modalità di CSA analizzate in questo capitolo come la filantropia, le sponsorizzazioni, le partnership e le Arts-Based Initiatives, gli interventi di rigenerazione urbana coinvolgono anche il territorio e la comunità che lo abita. L'impresa non opera più soltanto in relazione a un'istituzione artistica o a un pubblico di fruitori, ma si posiziona come soggetto responsabile nei confronti di una comunità geograficamente radicata, con tutto ciò che questo comporta in termini di aspettative, diritti e obblighi impliciti. In questo senso, la rigenerazione urbana può essere letta come una delle espressioni più mature e complesse del CSA: quella in cui il confine tra investimento aziendale, responsabilità civica e produzione culturale si assottiglia al punto da richiedere categorie interpretative nuove, capaci di restituire la molteplicità dei valori in gioco, economici, estetici, sociali e identitari al tempo stesso (Throsby, 2001). La sua inclusione nella mappatura delle modalità di CSA emergenti dalla letteratura evidenzia un aspetto del rapporto tra imprese e cultura che è sempre più radicato, profondo e territorialmente impattante, in cui l'arte smette di essere un oggetto di supporto per diventare uno strumento attivo di costruzione del contesto in cui l'impresa stessa è chiamata a operare e a rispondere.

CAPITOLO 2. L'indagine empirica: domande di ricerca e metodologia

1. Domande di ricerca

Le domande di ricerca di questo studio prendono le mosse dall'esigenza di approfondire alcuni aspetti poco analizzati dagli studiosi di CSA e dalle questioni che emergono dall'osservazione delle pratiche aziendali concrete. Il punto di partenza è il riconoscimento, già articolato nell'introduzione, che il sostegno aziendale alle arti, inteso come costruito ombrello, non costituisce una pratica omogenea ma si manifesta attraverso configurazioni assai diverse, che riflettono profili differenti di complessità strategica, intensità relazionale e profondità di integrazione nelle strategie organizzative.

L'intento della nostra ricerca è proprio quello di ricondurre questa eterogeneità a una sistematizzazione in un quadro teorico coerente.

La prima domanda di ricerca, quali sono le dimensioni strategiche, organizzative e relazionali che caratterizzano le diverse configurazioni del CSA, muove dalla constatazione che i contributi scientifici esistenti hanno analizzato le singole modalità di sostegno culturale in modo prevalentemente separato, senza offrire una lettura integrata delle dimensioni che le differenziano e le accomunano. Rispondere a questa domanda significa individuare le variabili rilevanti attraverso cui descrivere e comparare le diverse forme di CSA, elaborando un insieme di categorie concettuali radicate nell'analisi empirica, capaci di superare i limiti delle classificazioni già presenti in letteratura.

La seconda domanda, se sia possibile identificare un percorso evolutivo attraverso cui il CSA si sviluppa da forme transazionali verso forme strategicamente integrate, affronta la questione della dinamica del fenomeno. Gli studiosi avevano avanzato l'ipotesi che il CSA si manifesti attraverso configurazioni di maturità crescente: in questa sede si tenterà di sviluppare un modello che ne descriva la struttura interna e le modalità di transizione (Gianecchini, 2020), chiedendosi se esista una logica evolutiva riconoscibile nelle pratiche delle imprese e quali forme essa assuma nella realtà.

La terza domanda, quali fattori organizzativi, relazionali e contestuali facilitano od ostacolano la transizione tra diversi profili di complessità del CSA, sposta l'attenzione dagli aspetti statici ai meccanismi di cambiamento. Si tratta di capire perché alcune organizzazioni evolvono verso forme più mature mentre altre rimangono ancorate ad un approccio

prevalentemente transazionale. La risposta a questa domanda potrebbe rivelarsi interessante per manager e responsabili delle politiche culturali, che volessero approfondire le leve sulle quali agire per favorire lo sviluppo di pratiche più integrate e generative.

La quarta domanda, come si trasforma il ruolo aziendale nel CSA, dal semplice supporto finanziario all'orchestrazione di ecosistemi culturali territoriali guarda alle forme più complesse del fenomeno, quelle in cui l'impresa non si limita a sostenere iniziative culturali esterne ma assume una responsabilità attiva nella costruzione e nel governo di reti di attori culturali che producono valore per l'intera comunità. La teoria degli ecosistemi richiamata nel primo capitolo offre un quadro concettuale utile, ma è necessario verificare se e come questa logica si traduca concretamente nelle pratiche delle imprese italiane.

Le quattro domande di ricerca costruiscono un percorso logico che inizia, coerentemente, dalla descrizione delle configurazioni esistenti di CSA (RQ1) all'identificazione di un processo evolutivo (RQ2), dall'analisi dei fattori che lo governano (RQ3) per concludersi con la comprensione delle sue forme più complesse e integrate (RQ4). Insieme, esse intendono avvalorare l'ipotesi teorica fondamentale della tesi, cioè che il Sostegno aziendale alle arti si configuri come un fenomeno dinamico che si sviluppa attraverso configurazioni strategiche diverse, ciascuna caratterizzata da profili distintivi di logiche di gestione, strutture organizzative, meccanismi relazionali e impatti generati.

2. Metodologia

La natura delle domande di ricerca ha orientato in modo determinante la scelta dell'approccio metodologico. Tutte e quattro le domande richiedono di esplorare fenomeni complessi, configurazioni organizzative, meccanismi di cambiamento, logiche di governance ecosistemica, per i quali non esistono misure standardizzate né modelli teorici consolidati da testare. Da questa considerazione è scaturita la scelta di privilegiare un approccio qualitativo e induttivo, fondato sulla raccolta e sull'analisi di dati primari provenienti dalle pratiche aziendali concrete, anziché verificare ipotesi preesistenti (Gioia et al., 2013).

Si tratta di un orientamento coerente con la tradizione di ricerca qualitativa propria delle scienze dell'organizzazione e del management, che ha mostrato come i fenomeni legati all'identità organizzativa, alla costruzione di senso e alle pratiche strategiche richiedano strumenti capaci di restituire la prospettiva assunta dai soggetti coinvolti, le loro

interpretazioni dei contesti in cui operano e i significati che attribuiscono alle proprie azioni (Yin, 2009). Nel caso del CSA, in cui le motivazioni, i valori e le visioni dei responsabili aziendali giocano un ruolo determinante, la ricerca qualitativa appare come la metodologia più adeguata a restituire la ricchezza e la complessità del fenomeno.

Il quadro teorico sviluppato nel Capitolo 1 - e in particolare la teoria degli ecosistemi (Adner, 2017), che descrive reti di attori interdipendenti che co-producono valore attraverso il coordinamento - non costituisce soltanto uno strumento interpretativo, ma orienta anche il disegno della ricerca. La logica ecosistemica implica che il valore non sia attribuibile a un singolo attore ma emerga dall'interazione tra soggetti diversi, il che rende preferibile un'indagine qualitativa in grado di cogliere le logiche relazionali, i significati attribuiti dai partecipanti e le configurazioni organizzative nella loro complessità contestuale. Un approccio quantitativo, fondato sulla misurazione di variabili predefinite, avrebbe catturato scarsamente la varietà delle configurazioni strategiche del CSA e la loro dipendenza dal contesto istituzionale e territoriale. La scelta del metodo Gioia risponde esattamente a questa esigenza: costruire teoria induttivamente a partire dai significati che gli attori attribuiscono alle proprie pratiche, senza imporre categorie precostituite.

2.1 Il metodo Gioia

La ricerca ha preso spunto dal metodo Gioia, dal nome di Dennis A. Gioia, che ne ha sviluppato le fondamenta a partire dai primi anni Novanta insieme a Kevin G. Corley e Aimee L. Hamilton (Gioia et al., 2013), ovvero da approccio qualitativo induttivo concepito in risposta a una critica ricorrente rivolta alla ricerca interpretativa finalizzata alla costruzione di teoria in ambito organizzativo: quella, cioè, di non dimostrare con sufficiente trasparenza il collegamento tra i dati empirici e le conclusioni teoriche. La premessa epistemologica su cui il metodo si fonda è che il mondo organizzativo sia socialmente determinato, e che gli attori che lo abitano siano agenti capaci di spiegare le proprie azioni, intenzioni e significati. Ne consegue che il compito del ricercatore, almeno nelle fasi iniziali dell'analisi, è quello di dare voce a coloro che possiedono “informazioni” (di seguito informatori) piuttosto che sovrapporre ad essi categorie precostituite.

Sul piano procedurale, il metodo si sviluppa attraverso tre livelli progressivi di astrazione. Nel primo livello vengono identificati i concetti definiti da Gioia, di primo ordine, che sono ricondotti a categorie, i quali emergono direttamente dal linguaggio degli informatori,

possibilmente nella loro terminologia originale (in questo caso le interviste sono state svolte in italiano). Questa fase è tipicamente aperta e prolifica: nei primi colloqui possono emergere molte categorie distinte, e il ricercatore è incoraggiato ad accettare questa complessità iniziale piuttosto che a ridurla prematuramente. Nel secondo livello, i concetti di primo ordine vengono aggregati in temi di secondo ordine attraverso un processo di ricerca di analogie strutturali e pattern ricorrenti. Nel terzo livello, i temi vengono ulteriormente condensati in dimensioni aggregate, le categorie più astratte che costituiscono il fondamento del modello teorico emergente, che prevedono la scelta di etichette sintetiche capaci di raccogliere i vari dati emersi.

Uno degli elementi più caratteristici dell'approccio è la cosiddetta struttura dati, una rappresentazione visiva a tre colonne che affianca i concetti di primo ordine, i temi di secondo ordine e le dimensioni aggregate, rendendo esplicito il percorso attraverso cui il ricercatore è passato dai dati grezzi alle proposizioni teoriche. Gioia e colleghi la definiscono il passo probabilmente più cruciale dell'intera procedura, in quanto rende verificabile la solidità delle inferenze proposte e permette alla comunità scientifica di valutare la coerenza del modello che si delinea (Gioia et al., 2013). La struttura dati prodotta in questa ricerca è presentata nella sezione 3 del presente capitolo.

Il rigore del metodo, dal punto di vista del dibattito che investe le scienze dell'organizzazione (Eisenhardt & Graebner, 2007), è garantito dalla trasparenza del processo di codifica e dalla sistematicità della struttura dati, mentre la rilevanza è assicurata dall'ancoraggio ai dati empirici e dalla centralità della prospettiva degli attori. Questa combinazione si è rivelata la più adeguata a uno studio sul CSA che ambisca a costruire un quadro teorico capace di orientare sia eventuali ricerche future sia le pratiche manageriali.

La preferenza per il metodo Gioia rispetto ad altre tradizioni di ricerca qualitativa si fonda quindi su ragioni specifiche. Rispetto alla grounded theory classica (Glaser & Strauss, 1967), il metodo Gioia condivide l'approccio induttivo ma adotta una posizione epistemologica più esplicitamente costruttivista, che riconosce il ruolo attivo del ricercatore nell'interpretazione pur garantendo la tracciabilità del percorso analitico attraverso la struttura dati. Rispetto alla thematic analysis (Braun & Clarke, 2006), offre un iter più formalizzato per la costruzione teorica: i tre livelli progressivi di astrazione (concetti di primo ordine, temi di secondo ordine, dimensioni aggregate) consentono di passare sistematicamente dalla voce degli informatori a proposizioni teoriche verificabili. Questa caratteristica si rivela

particolarmente adeguata per un campo come il CSA, privo di framework empirici consolidati e in cui imporre categorie teoriche preesistenti rischierebbe di distorcere la lettura delle pratiche aziendali osservate.

2.2 Disegno della ricerca

Il disegno della ricerca è stato costruito in modo da rispondere alle quattro domande attraverso un'indagine empirica sul contesto italiano del CSA. La scelta di limitare l'osservatorio al contesto nazionale risponde a una logica precisa: il CSA in Italia presenta caratteristiche istituzionali, storiche e culturali sufficientemente precipue, dall'eredità del mecenatismo rinascimentale alle recenti politiche di incentivazione fiscale introdotte con l'Art Bonus dal 2014¹, tali da giustificare la scelta di limitarsi alle esperienze nazionali piuttosto che estenderla al contesto internazionale. Al tempo stesso, la varietà dimensionale, settoriale e territoriale del tessuto imprenditoriale italiano garantisce al campione un grado di eterogeneità sufficiente per l'identificazione di uno schema trasversale (Eisenhardt, 1989).

La selezione delle imprese facenti parte del campione è ricaduta sul Premio Cultura+Impresa, riconoscimento che valorizza le eccellenze nel sostegno aziendale alla cultura in Italia. La partecipazione a questo premio non è casuale né puramente reputazionale: richiede alle organizzazioni di documentare in modo dettagliato le proprie iniziative, di esplicitare obiettivi strategici, modalità implementative, partner coinvolti e risultati conseguiti. Questa caratteristica rende le aziende premiate o finaliste "informatori" privilegiati, dotati di quella consapevolezza riflessiva sul proprio operato che la metodologia Gioia richiede ai soggetti intervistati (Gioia & Chittipeddi, 1991). Delle trentacinque aziende inizialmente contattate, tra i vincitori delle edizioni 2018-2023, quattordici hanno accettato di partecipare, ovvero il quaranta per cento dell'insieme.

2.2.1 Scelta e descrizione del campione

La selezione dei soggetti da interpellare ha seguito una logica di campionamento intenzionale orientata a massimizzare la varianza teorica all'interno del campione. A differenza del campionamento statistico, che mira alla rappresentatività della popolazione attraverso selezione casuale e numerosità elevata, questo approccio privilegia i casi

¹ il credito d'imposta per le erogazioni liberali a sostegno della cultura, introdotto dall'Art Bonus (D.L. 31 maggio 2014, n. 83, convertito con modificazioni dalla L. 29 luglio 2014, n. 106)

emblematici, capaci di illuminare dimensioni diverse del fenomeno, facilitare lo sviluppo di concetti ricchi e differenziati e permettere comparazioni sistematiche (Eisenhardt, 1989; Glaser & Strauss, 1967). I criteri di selezione hanno riguardato la diversificazione settoriale, la variazione dimensionale, la diversità geografica, la variazione nell'esperienza temporale di CSA e la tipologia di iniziative prevalenti.

Il campione finale comprende quattordici organizzazioni distribuite su cinque macro-settori: servizi finanziari e assicurativi (quattro aziende), agroalimentare e manifattura (cinque), servizi professionali, editoria e ICT (tre), immobiliare e mobilità (due). Dal punto di vista dimensionale, il campione include grandi imprese, con fatturati superiori al miliardo di euro, medie imprese nella fascia 200-600 milioni, e piccole imprese al di sotto dei cinquanta milioni, garantendo così la varianza necessaria per osservare come la dimensione organizzativa influenzi le modalità implementative del CSA. La distribuzione geografica copre il Nord-Ovest (sei aziende), il Nord-Est (cinque) e un caso con sede estera ma con riferimento all'attività svolta prevalentemente in Italia.

In conformità con l'impegno di anonimato assunto con le organizzazioni partecipanti nel rispetto del Regolamento UE 2016/679 (GDPR), le aziende del campione sono identificate nel presente studio esclusivamente attraverso codici alfanumerici (A01–A14). La Tabella 2.1 riporta le caratteristiche del campione secondo dimensioni risultate rilevanti per l'analisi, senza rendere possibile l'identificazione delle singole organizzazioni. I codici sono utilizzati in modo coerente in tutto il testo, incluse le citazioni dirette dalla struttura dati.

Gli informatori intervistati ricoprono ruoli di vertice con responsabilità strategiche nelle iniziative CSA: quattro sono Responsabili Marketing e Comunicazione, quattro sono Direttori o Responsabili CSR e Sostenibilità, tre sono Direttori Comunicazione e Relazioni Esterne, tre sono Presidenti o Direttori di strutture culturali d'impresa (musei d'impresa, fondazioni, spazi culturali). Undici informatori su quattordici sono donne, dato che riflette la composizione di genere prevalente nelle funzioni di comunicazione, sostenibilità e gestione culturale nelle organizzazioni del campione. Nella terminologia della metodologia adottata, si tratta di agenti conoscitivi nel senso di Gioia e Chittipeddi (1991): soggetti dotati di visibilità strategica nell'insieme delle iniziative culturali aziendali, capaci di spiegare con consapevolezza le logiche, i processi e i significati del sostegno culturale nelle loro organizzazioni.

Tabella 2.1 – Caratteristiche descrittive del campione (n=14)

Cod.	Settore	Macro-settore	Fascia fatturato	Area geo.	Ruolo informatore
A01	Editoria	Media e comunicazione	Piccola (<50M€)	Nord-Est (BO)	Resp. comunicazione/eventi
A02	Immobiliare e sviluppo urbano	Servizi alle imprese	Piccola (<50M€)	Nord-Ovest (MI)	Resp. Marketing e Comunicazione
A03	Profumeria e cosmetica	Manifattura leggera	Media (43M€)	Nord-Est (VE)	Presidente / Fondatore
A04	Assicurazioni	Servizi finanziari	Grande (>1Mld€)	Nord-Ovest (MI)	Resp. Sponsorship e Corporate Identity
A05	Produzione caffè	Agroalimentare	Grande (>1Mld€)	Nord-Ovest (TO)	Chief Institutional Relations & Sustainability
A06	Produzione latte e derivati	Agroalimentare	Grande (>1Mld€)	Nord-Est (BO)	Resp. comunicazione e Sostenibilità
A07	Telecomunicazioni	Servizi ICT	Grande (>1Mld€)	Nord-Ovest (MI)	Direttrice Progetto Step Futurability
A08	Consulenza gestionale	Servizi professionali	Grande (>1Mld€)	Nord-Ovest (MI)	Sustainability Manager
A09	Assicurazioni	Servizi finanziari	Grande (>1Mld€)	Nord-Ovest (MI)	Resp. Marketing e formazione
A10	Trasporto passeggeri	Mobilità e trasporti	Grande (>500M€)	Esteri (Monaco)	Resp. PR and Communication
A11	Macchine per caffè / Museo d'impresa	Manifattura specializzata	Media (244M€)	Nord-Ovest (MI)	Direttrice Museo MUMAC
A12	Assicurazioni / Museo d'impresa	Servizi finanziari	Grande (>1Mld€)	Nord-Est (BO)	Resp. Museo d'Impresa - Fondazione
A13	Assicurazioni (Mutua benefit)	Servizi finanziari	Grande (>1Mld€)	Nord-Ovest (TO)	Resp. Sostenibilità Reale Group
A14	Piastrelle e rivestimenti ceramici	Manifattura	Media (591M€)	Nord-Est (MO)	Corporate Communication Specialist (CSR)

Fonte: dati dei rispondenti alle interviste

***Legenda:** Piccola = fatturato inferiore a 50 milioni di euro; Media = fatturato tra 50 e 600 milioni di euro; Grande = fatturato da 600 a pari o superiore a 1 miliardo di euro. La classificazione è indicativa*

2.2.2 Preparazione del questionario per le interviste

La raccolta dei dati ha seguito un approccio integrato che ha combinato un questionario semi-strutturato con interviste approfondite condotte prevalentemente tramite videoconferenza. Il questionario è stato sviluppato a partire dalla definizione operativa di CSA proposta da Campa e Zijlmans (2019) e dagli elementi teorici emersi dalla revisione della letteratura presentata nel primo capitolo (Gianecchini, 2020). Lo strumento è stato concepito per esplorare sistematicamente sei nuclei tematici: la genesi e le motivazioni originarie del sostegno culturale; l'evoluzione temporale degli interventi; i processi implementativi e la governance; l'integrazione con la strategia aziendale complessiva; il coinvolgimento degli stakeholder; gli impatti percepiti e le metriche adottate per valutarli.

La natura semi-strutturata dello strumento, con domande aperte che permettono elaborazioni qualitative accanto a richieste di informazioni più specifiche, lo rende adatto a essere utilizzato come traccia durante le interviste piuttosto che come questionario a compilazione autonoma. Questa caratteristica ha consentito di adattare la conduzione dell'intervista alla specificità di ciascun caso, approfondendo le risposte con richieste di esempi concreti e di narrazioni dettagliate, in linea con il principio metodologico del metodo Gioia, secondo cui il ricercatore deve seguire le direzioni suggerite dagli informatori piuttosto che irrigidire lo scambio in categorie predeterminate (Gioia et al., 2013).

Il primo contatto con i rispondenti è avvenuto il 23/10/2024; le interviste sono state completate entro febbraio dell'anno successivo in modo da consentire ulteriori sollecitazioni all'invio o al contatto telefonico. In tredici delle quattordici interviste, svoltesi tramite videoconferenza (Google Meet e Microsoft Teams), il questionario è stato utilizzato come traccia; la durata del colloquio è stata di quaranta-sessanta minuti per sessione. A una sola azienda il questionario è stato inviato per email e restituito compilato per iscritto; il follow-up si è svolto telefonicamente. Con il consenso esplicito degli informatori, tutte le tredici interviste in videoconferenza sono state registrate e successivamente trascritte *verbatim* in un unico documento di analisi.

È necessario precisare preliminarmente che i dati raccolti attraverso la sezione a risposta scalare del questionario (domande 12 e 15 v. tabella sottostante 2.3) non sono utilizzati a fini inferenziali né per testare ipotesi statistiche, in quanto il campione è stato selezionato con una logica intenzionale orientata alla varianza teorica e non è rappresentativo della popolazione delle imprese italiane impegnate nel CSA. Tali dati hanno esclusivamente

funzione descrittiva e integrativa rispetto all'analisi qualitativa: consentono di rilevare tendenze sistematiche nel campione analizzato e di rafforzare la coerenza interna delle interpretazioni emerse dalle interviste, senza pretese di generalizzazione. Il questionario, pur concepito come traccia per le interviste qualitative, include una sezione a risposta scalare che ha consentito di raccogliere dati quantitativi comparabili. Agli informatori è stato chiesto di assegnare un punteggio da 1 (per nulla) a 5 (moltissimo) a quattro obiettivi del CSA: reputazione del brand, vantaggio competitivo, benessere della comunità, benessere dei dipendenti, in due momenti distinti: prima dell'investimento, indicando il peso attribuito a ciascun obiettivo nella scelta degli interventi, e a consuntivo, indicando il grado in cui quell'obiettivo era stato effettivamente raggiunto. Questa doppia rilevazione ha permesso di calcolare lo scostamento tra aspettative e risultati percepiti per ciascun obiettivo e per ciascun profilo. Le risposte raccolte offrono indicazioni numeriche di appoggio all'analisi qualitativa, da leggere in chiave descrittiva e non inferenziale, data la natura intenzionale del campione (n=14). Il dato più consistente e uniforme nel campione riguarda il benessere della comunità: applicando il test di Wilcoxon sui ranghi con segno, non parametrico e adeguato a campioni piccoli con dati ordinali (Corder & Foreman, 2014), si osserva che le aspettative ex ante su questo obiettivo sono sistematicamente superiori ai risultati percepiti ex post, con una differenza media di -0,54 punti su scala 1-5 ($p=0,016$ nel campione analizzato); nessun altro obiettivo mostra una tendenza analoga nel campione. Questo pattern, coerente con quanto emerso nelle interviste, va inteso come indicazione esplorativa e non come risultato generalizzabile alla popolazione delle imprese italiane. Questo risultato non solo conferma quanto emerso nelle interviste, dove le organizzazioni meno mature mostrano una comprensione più superficiale degli impatti, ma lo precisa in modo misurabile: il divario è massimo nel Profilo 1, dove raggiunge in media - 1,0 punti, e si azzera nel Profilo 4, dove A02 e A08 producono punteggi ex ante ed ex post quasi identici. La maturità strategica si manifesta dunque anche nella capacità di calibrare realisticamente ciò che il proprio investimento culturale produce, non soltanto nel modo in cui lo si descrive. Una ulteriore tendenza emerge in chiave puramente descrittiva: il peso attribuito al vantaggio competitivo come motivazione mostra un andamento decrescente passando dal Profilo 1 (media 4,0) al Profilo 4 (media 2,5). Tale tendenza è coerente con l'ipotesi teorica secondo cui le organizzazioni più impegnate nel CSA spostano le motivazioni verso finalità identitarie e di civic engagement; la sua verifica su campioni più ampi costituisce una delle direzioni di ricerca futura indicate nel par. 4.3. Le organizzazioni più impegnate sembrano smettere progressivamente di giustificare il sostegno culturale in termini concorrenziali:

quando le motivazioni diventano valoriali e di partecipazione civica, il confronto competitivo diviene semplicemente meno rilevante. Le domande principali sono sintetizzate nella Tabella 2.3; il questionario completo è riportato in Appendice

Tabella 2.3 – Domande del questionario rilevanti per l'analisi delle configurazioni strategiche del CSA

N.	Domanda del questionario	Tipo di risposta	Dimensione esplorata
A - Motivazioni e governance del CSA			
3	Chi ha deciso di investire nella CSA? (valori identitari dell'azienda; governance; proposta del marketing; richiesta dello sponsor; consulente)	Scelta multipla	Esplora l'origine della decisione di investire in cultura: se essa provenga da una scelta identitaria dell'organizzazione, da una proposta del marketing o da sollecitazioni esterne. Consente di distinguere tra un approccio deliberato e uno reattivo.
5	Quali modalità di intervento l'azienda ha sviluppato? (sponsorizzazione; partnership; filantropia/Art Bonus; produzioni culturali d'impresa; cause-related marketing)	Scelta multipla	Rileva il repertorio degli strumenti adottati e la loro complessità. La diversificazione degli strumenti, dalla sola sponsorizzazione alla co-produzione culturale e indicativa del grado di coinvolgimento strategico nel CSA.
7	Come vengono scelti i partner? (reputazione dell'organizzazione; bisogni culturali degli stakeholder; condivisione del target; condivisione di obiettivi e cause; fiducia e rapporti personali; gusti della governance)	Scelta multipla	Il criterio di selezione dei partner rivela la logica di fondo che orienta le scelte: criteri di visibilità e reputazione segnalano un orientamento prevalentemente comunicativo; allineamento valoriale e co-progettazione segnalano un orientamento strategico più profondo.
10	In quale budget vengono inserite le risorse per il CSA? (budget corporate/CSR; budget marketing; altro)	Scelta singola	La collocazione del budget rivela il posizionamento organizzativo del CSA: se è gestito come voce di spesa comunicativa o come investimento strategico autonomo con propria governance.
B - Processi implementativi e misurazione degli impatti			
16	I risultati degli interventi di CSA vengono misurati? (sì / no)	Scelta singola	Rileva la presenza o assenza di sistemi di valutazione degli impatti, come primo indicatore del grado di istituzionalizzazione del CSA nell'organizzazione.
17	Se sì, come vengono misurati? Quali metriche vengono utilizzate?	Risposta aperta	Esplora la qualità e la sofisticazione degli strumenti di misurazione adottati: dalla copertura mediatica e dall'engagement sui social alle metriche reputazionali strutturate, fino a framework multidimensionali di impatto territoriale.
19	Il grado di soddisfazione degli stakeholder viene monitorato? (sì ed è positivo; sì ed è negativo; non viene monitorato)	Scelta singola	Rileva la presenza di sistemi di ascolto degli stakeholder come indicatore dell'orientamento relazionale del CSA e dell'attenzione agli impatti percepiti dai destinatari degli interventi.

N.	Domanda del questionario	Tipo di risposta	Dimensione esplorata
C - Obiettivi dichiarati ex ante e risultati percepiti ex post (scala 1-5)			
12	Da 1 (per nulla) a 5 (moltissimo): quanto pesano i seguenti obiettivi nella scelta degli interventi di CSA? - Aumentare la reputazione del brand - Accrescere il vantaggio competitivo - Migliorare il benessere della comunità - Migliorare il benessere dei dipendenti	Scala Likert 1-5 (aspettative ex ante)	Verificare le priorità dichiarate prima dell'investimento per ciascuno dei quattro obiettivi. Consente di confrontare la gerarchia degli obiettivi tra organizzazioni diverse e di valutare in quale misura le aspettative risultino poi allineate ai risultati percepiti.
15	Da 1 (per nulla) a 5 (moltissimo): questi obiettivi sono stati raggiunti dopo il progetto? - Aumentare la reputazione del brand - Accrescere il vantaggio competitivo - Migliorare il benessere della comunità - Migliorare il benessere dei dipendenti	Scala Likert 1-5 (risultati ex post)	Rileva i risultati percepiti a consuntivo per gli stessi quattro obiettivi. Il confronto sistematico con le aspettative ex ante permette di rilevare eventuali scostamenti ricorrenti. L'interpretazione statistica di questi scostamenti è sviluppata nel par. 4
D - Stakeholder di riferimento e Agenda 2030			
13	Le strategie di CSA sono collegate ai temi della sostenibilità e dell'Agenda 2030? (sì / no; se sì, descrivere brevemente come)	Scelta singola + risposta aperta	Indaga il grado di integrazione del CSA nel più ampio framework di responsabilità sociale e di sostenibilità dell'organizzazione, nonché la consapevolezza del legame tra investimento culturale e obiettivi di sviluppo sostenibile.
18	A beneficio di quali stakeholder sono prevalentemente indirizzati gli interventi? (consumatori; clienti; dipendenti; fornitori/partner commerciali; comunità locale; altro)	Scelta multipla	Rileva la gerarchia degli stakeholder cui il CSA è prevalentemente destinato. Il confronto tra organizzazioni consente di osservare come vari il peso relativo della comunità, dei clienti e dei dipendenti come destinatari primari degli interventi.
<i>Il questionario completo è riportato in Appendice. Le domande a risposta aperta sulla descrizione dei progetti (n. 6 e 11) e quelle relative alla comunicazione interna ed esterna (n. 20, 21, 22) sono utilizzate come elementi integrativi nell'analisi qualitativa del Capitolo 3 e non sono incluse in questa tabella. Le domande n. 12 (ex ante) e n. 15 (ex post) compaiono in successione all'interno della medesima sezione del questionario originale. A14 ha restituito il questionario per iscritto; alle restanti tredici organizzazioni è stato somministrato oralmente nel corso delle interviste in videoconferenza.</i>			

Fonte: elaborazione dell'autrice. Questionario sviluppato a partire da Campa e Zijlmans (2019) e Gianecchini (2020).
Somministrazione: tra ottobre 2024 e febbraio 2025

3. Raccolta e analisi dei dati empirici

L'analisi ha preso le mosse dall'analisi diretta del corpus delle trascrizioni, procedendo per successivi avanzamenti di astrazione secondo la logica del metodo Gioia. In questa prima fase ci si è attenuti il più possibile al linguaggio degli informatori, senza cercare di ricondurre

subito le loro espressioni a etichette teoriche già note. Nelle prime letture sono stati identificati oltre una trentina di concetti di primo ordine, ciascuno ancorato a espressioni e immagini emerse direttamente dalle interviste.

Nella seconda fase, i concetti di primo ordine sono stati progressivamente aggregati in circa altrettanti temi di secondo ordine, attraverso un processo iterativo di ricerca di similarità strutturali e pattern ricorrenti tra casi diversi. Per esempio, espressioni come «nasce come un'operazione di marketing» e «siamo un'azienda e abbiamo una finalità innanzitutto commerciale» (A01) sono state ricondotte al tema che descrive un approccio orientato prevalentemente alla comunicazione e alla visibilità di breve periodo. Analogamente, espressioni come «la sostenibilità ce l'abbiamo nel sangue» (A13) e «il purpose vero di questa azienda è aiutare le persone a comprendere il proprio futuro» (A07) hanno dato luogo a temi di secondo ordine riconducibili a logiche radicalmente diverse rispetto alla prima.

Nel terzo livello di analisi dei Verbatim, i temi di secondo ordine sono stati ricondotti a quattro dimensioni aggregate, ovvero quattro profili strategici che saranno trattati nel prossimo capitolo. Parallelamente all'analisi per livelli, il confronto sistematico tra casi ha consentito di identificare tre dimensioni trasversali variabili: le motivazioni strategiche, i processi implementativi e gli impatti percepiti. L'analisi documentale di bilanci di sostenibilità, report integrati, schede di candidatura al Premio Cultura+Impresa e il materiale promozionale prodotto dalle aziende, ha integrato e consentito la triangolazione con i dati raccolti nelle interviste (Yin, 2014).

La struttura dati che segue, rappresentata nella tabella 2.2., restituisce visivamente il percorso analitico in base alle su citate tre dimensioni.

Le citazioni in corsivo nella colonna di sinistra riproducono fedelmente le parole degli informatori, attribuite ai codici anonimi attribuiti nella precedente tabella 2.1.

Come emerge già da una prima lettura, la voce degli informatori non ha bisogno di essere interpretata per rivelare le differenze tra tipologie di intervento: le espressioni stesse segnalano una distanza profonda tra chi parla di «entrare nelle scuole» (A01) e chi afferma che «senza cultura non ci può essere sviluppo sostenibile» (A08).

Tabella 2.4 – Struttura dati dell’analisi Gioia: dalle voci degli informatori al framework a quattro profili strategici del CSA

Concetti di primo ordine (voci degli informatori, in forma anonima)	Temi di secondo ordine (astrazione interpretativa)	Dimensioni aggregate (costrutti teorici emergenti)
«Nasce con l’obiettivo di entrare nelle scuole, di essere un’operazione di brand awareness, perché nel momento in cui fai un’operazione nelle scuole vieni anche ben percepito dai professori e dai genitori, che sono quelli che pagano il famoso diario» [A01] «Siamo presenti come partner in tre musical; abbiamo acquisito la titolarità comunicativa del Teatro Nazionale di Milano» [A09] «Non siamo una ONG, siamo un’azienda e abbiamo una finalità innanzitutto commerciale. Se si può avere un guadagno, facendo cose intelligenti e creative, tanto meglio» [A01] «La sostenibilità non è un vestito: se andassimo nudi andremmo comunque con la sostenibilità perché ce l’abbiamo nel sangue, siamo una mutua» [A13]	Sostegno culturale come leva di brand awareness Logica transazionale: visibilità e ritorno d’immagine come obiettivo primario Sponsorizzazione come strumento di costruzione del brand nel territorio e di visibilità presso clienti e agenti La cultura come veicolo degli obiettivi commerciali; la logica win-win come criterio di costruzione del progetto Radicamento valoriale e identitario del sostegno culturale La cultura come espressione dei valori fondativi dell’organizzazione	MOTIVAZIONI STRATEGICHE - Profilo 1 “Marketing Focus”
«Valutiamo la reputazione delle organizzazioni sul territorio, i bisogni culturali del territorio e degli stakeholder, e le risorse dell’azienda disponibili per questo tipo di interventi. La ragione principale è valorizzare il nostro patrimonio culturale e supportare il territorio» [A14] «Più di due milioni di euro investiti fuori dal marketing, nel budget corporate. Noi crediamo molto nelle produzioni culturali» [A05]	Allineamento valoriale come criterio di selezione: la scelta culturale come posizionamento identitario deliberato sul territorio Il budget corporate come segnale di integrazione strategica: la cultura esce dalla comunicazione ed entra nella governance aziendale	MOTIVAZIONI STRATEGICHE - Profilo 2 “Integrazione Strategica”
«Ho creato un modello ibrido molto innovativo in cui l’impresa persegue una finalità sociale, ma lo fa in maniera manageriale, con strumenti tipicamente manageriali» [A07] «Il purpose vero di questa azienda è quello di aiutare le persone a comprendere il proprio futuro. STEP è il luogo in cui ciò può accadere» [A07]	La cultura come missione aziendale e strumento di innovazione organizzativa Transizione da sponsor a produttore autonomo di contenuto culturale La cultura non è mezzo ma fine: il purpose aziendale si compie attraverso la produzione culturale.	MOTIVAZIONI STRATEGICHE- Profilo 3 “Hub di Innovazione Culturale”

Concetti di primo ordine (voci degli informatori, in forma anonima)	Temi di secondo ordine (astrazione interpretativa)	Dimensioni aggregate (costrutti teorici emergenti)
«La famiglia imprenditrice aveva questa illuminazione: vogliamo fare qualcosa che non sia effimero e che lasci un lascito per il territorio e la comunità che vada oltre i festeggiamenti per il centenario» [A11]	Il museo d'impresa come lascito generazionale: investimento culturale come restituzione strutturata e duratura al territorio	
«Analizziamo le esigenze di quel quadrante urbano, dialogando con le istituzioni che governano le aree della città, per metterci in ascolto rispetto alle esigenze di quelle comunità. L'azienda si fa promotrice di iniziative private di natura sociale e culturale che rispondono ai bisogni di quel territorio specifico» [A02]	La cultura come responsabilità civica e contributo all'ecosistema territoriale L'azienda come orchestratrice di reti culturali che producono valore per l'intero territorio	MOTIVAZIONI STRATEGICHE- Profilo 4 “Ecosistema Culturale d'Impresa”
«Abbiamo sposato nel 2012 l'attività culturale creando un museo con la Fondazione dei Musei Veneziani, con un contributo di 600.000 euro che continua ogni anno» [A03]	Investimento culturale continuativo come costruzione di ecosistema: non singola iniziativa ma architettura di relazioni culturali durature	
«Crediamo fermamente che senza cultura non ci possa essere sviluppo sostenibile» [A08]	La cultura come preconditione dello sviluppo sostenibile: visione sistemica del contributo aziendale alla società	
«Non c'è una figura specifica che si occupa di CSA; me ne sono occupata io. Non ci sono procedure formali» [A01]	Gestione episodica e personalistica, affidata al referente di progetto Assenza di KPI strutturati; misurazione informale	PROCESSI IMPLEMENTATIVI- Profilo 1 “Marketing Focus”
«I nostri progetti non vengono misurati, però è un feedback abbastanza evidente: se 50 colleghi ti mandano un messaggio, l'impatto è chiaro» [A05]	La misurazione qualitativa informale come sostituto dei KPI: il feedback percepito come proxy del risultato raggiunto	
«L'obiettivo è di realizzare operazioni che hanno costi decisamente limitati rispetto a una visibilità in termini di contenuti molto forte. Costruire progetti che si basano su contenuti win-win, dove i partner ciascuno mette una parte» [A01]	Logica win-win a basso costo: la partnership come leva per massimizzare la visibilità con budget contenuti	
«La parte artistica è un budget della comunicazione, separato dal marketing. Il 45% del budget va in attività culturali» [A04]	Strutturazione separata del budget e delle responsabilità. Adozione di metriche di comunicazione (NPS, brand awareness) e integrazione nel reporting	PROCESSI IMPLEMENTATIVI - Profilo 2 “Integrazione Strategica”

Concetti di primo ordine (voci degli informatori, in forma anonima)	Temi di secondo ordine (astrazione interpretativa)	Dimensioni aggregate (costrutti teorici emergenti)
«Un iter che comprende due livelli di analisi - uno valoriale e uno di due diligence -prima di approvare qualsiasi forma di collaborazione» [A13]	Formalizzazione del processo decisionale: analisi valoriale e due diligence normativa come doppio filtro di selezione dei partner	
«Usiamo la brand awareness, il Net Promoter Score e la Customer Satisfaction Score» [A09]	Introduzione di metriche reputazionali strutturate come strumento di valutazione sistematica del CSA	
«L'azienda non voleva creare un nucleo esterno; voleva realizzare il progetto con le sue competenze interne. Sono stati 18 mesi di progettazione» [A07]	Istituzionalizzazione con strutture dedicate (spazio culturale autonomo, fondazione, team specializzato) Framework di misurazione complessi: UNESCO, GRI Standard, modelli multidimensionali	PROCESSI IMPLEMENTATIVI - Profilo 3 “Hub di Innovazione Culturale”
«STEP ha un modello di business a parte, con le sue revenues, i suoi business plan, i suoi obiettivi di Free Cash Flow Proxy Neutro. Come se fosse un'azienda a sè» [A07]	La struttura culturale come entità semi-autonoma: governance propria, piano editoriale indipendente, obiettivi di sostenibilità economica (proventi autonomi)	
«Abbiamo fatto una pubblicazione con il Politecnico di Milano: la formula del Cubo. Somministriamo questionari di gradimento e profilazione su tutto quello che facciamo; abbiamo il monitoraggio capillare» [A12]	Sistemi di misurazione proprietari e multi-dimensionali: KPI per stakeholder, serie storiche decennali, framework UNESCO applicato alla rendicontazione degli impatti	
«Il Crogiolo - il nucleo produttivo più antico, oggi spazio multifunzionale - da sette anni ospita la Rassegna Culturale del Comune e le iniziative della Giornata Internazionale della Donna» [A14]	Integrazione degli spazi aziendali nella vita culturale del territorio Governance multi-stakeholder; la cultura entra nei processi operativi quotidiani dell'organizzazione	PROCESSI IMPLEMENTATIVI - Profilo 4 “Ecosistema Culturale d'Impresa”
«Dal giorno 1 successivo all'apertura abbiamo cominciato ad aggiornare i contenuti; ogni tre mesi c'è un tavolo editoriale che aggiorna i consigli che STEP dà ai visitatori con esperti esterni all'azienda» [A07]	Aggiornamento continuo e co-progettazione con partner esterni: il tavolo editoriale come struttura di governance distribuita dell'ecosistema culturale	
«Abbiamo applicato il framework UNESCO al caso di Parma Capitale della Cultura e misurato gli impatti generati. Restituiamo i risultati come bene comune del settore» [A08]	La misurazione dell'impatto come servizio per l'ecosistema: dall'accountability interna alla produzione di beni pubblici conoscitivi per il settore culturale	
«Valutiamo il numero di articoli pubblicati, il sentiment, il grado di engagement dei post, il tasso di apertura delle newsletter» [A14]	Impatti misurati in termini di visibilità, copertura mediatica e reach comunicativo Metriche di	IMPATTI PERCEPITI - Profilo 1 “Marketing Focus”

Concetti di primo ordine (voci degli informatori, in forma anonima)	Temi di secondo ordine (astrazione interpretativa)	Dimensioni aggregate (costrutti teorici emergenti)
«Le uscite giornalistiche generate sono paragonabili a circa dieci milioni di euro spesi in pubblicità: questo ci dicono i tecnici dell'agenzia di comunicazione. Se avessimo speso dieci milioni per fare una campagna sulla nostra vicinanza alla cultura, il risultato non sarebbe lo stesso» [A04]	comunicazione come proxy del valore generato (AVE, impression, engagement) L'AVE (Advertising Value Equivalency) come misura sintetica del ritorno comunicativo: la visibilità guadagnata come sostituto dell'investimento pubblicitario	IMPATTI PERCEPITI - Profilo 2 “Integrazione Strategica”
«Monitoriamo il risultato con il Reprack, che misura il livello reputazionale del gruppo. La soddisfazione degli stakeholder è positiva» [A13]	Impatti reputazionali e istituzionali misurati con strumenti riconoscibili (Reprack, Brand Awareness) Connessione esplicita con gli SDGs e la sostenibilità come framework valoriale	
«I nostri goal dell'Agenda 2030 prioritari sono 5, 8, 12 e 13. Le attività culturali impattano moltissimo sull'ambiente di lavoro» [A05]	Il CSA come strumento di sviluppo sostenibile: allineamento tra investimento culturale e obiettivi SDGs dell'Agenda 2030	
«Il museo è aperto alla cittadinanza in maniera completamente gratuita e attraverso questo canale svolgiamo attività culturali sul territorio» [A13]	L'impatto culturale come restituzione territoriale: il museo come spazio di accesso gratuito alla cultura per la comunità locale	
«l'azienda ha un profondo legame affettivo con il territorio: il restauro ha riqualificato un simbolo della città» [A14]	Impatti identitari, patrimoniali e territoriali come dimensione di valore primaria La cultura come heritage aziendale e riconoscimento come attore culturale del territorio	IMPATTI PERCEPITI - Profilo 3 “Hub di Innovazione Culturale”
«STEP fa parte dell'Associazione Musei della Lombardia» [A07] «MUMAC è nel board di MuseoCity.» [A11]	Il riconoscimento istituzionale come segnale di maturità: l'appartenenza a reti culturali qualificate come validazione esterna del ruolo di attore culturale	
«.. il framework UNESCO cerca di mettere in correlazione gli impatti della cultura e gli SDGs» [A08]	Misurazione multidimensionale dell'impatto culturale: applicazione di framework internazionali (UNESCO, GRI) per dimostrare il contributo allo sviluppo sostenibile	
«Crediamo che generare impatto sulla cultura sia un elemento chiave per raggiungere obiettivi di sviluppo sostenibile. Siamo	Impatti trasformativi misurati con framework multidimensionali su più categorie di stakeholder La	IMPATTI PERCEPITI - Profilo 4 “Ecosistema Culturale d'Impresa”

Concetti di primo ordine (voci degli informatori, in forma anonima)	Temi di secondo ordine (astrazione interpretativa)	Dimensioni aggregate (costrutti teorici emergenti)
<i>fermamente convinti che senza cultura non ci possa essere sviluppo sostenibile» [A08]</i> <i>«Usiamo il modello UNESCO con sei dimensioni per gruppi di stakeholder: patrimonio, territorio, attori della cultura, education, pubblico, dipendenti» [A12]</i> <i>«Le metriche sono prevalentemente qualitative: il riscontro, la fidelizzazione degli stakeholder, che si traduce in generazione di consenso rispetto ai nostri progetti. È un asset immateriale fondamentale per chi opera con le istituzioni pubbliche nel lungo periodo» [A02]</i>	cultura come motore di sviluppo sostenibile e valore condiviso per l'intera comunità Framework UNESCO a sei dimensioni di stakeholder come strumento di rendicontazione sistemica: dall'impatto singolo all'impatto sull'ecosistema culturale territoriale Il consenso e la fidelizzazione comunitaria come indicatori di impatto sistemico: la misurazione qualitativa dell'ecosistema come asset strategico relazionale	
<i>Fonte: elaborazione delle trascrizioni delle 14 interviste (Premio Cultura+Impresa, edizioni 2018-2023) e dei questionari compilati. I codici tra parentesi quadre identificano le aziende in forma anonima (General Data Protection Regulation-Regolamento UE 2016/679 - GDPR). Le citazioni riproducono fedelmente le espressioni degli informatori).</i>		

4. Costruzione di un framework di configurazioni strategiche di CSA

Dall'analisi dei risultati emerge una distribuzione non casuale delle caratteristiche delle pratiche di CSA delle quattordici aziende del campione; esse possono essere raggruppate in quattro configurazioni coerenti e riconoscibili, ciascuna caratterizzata da una logica dominante specifica. In un primo profilo, che denomineremo *Marketing Focus*, abbiamo raggruppato le tipologie di intervento di CSA prevalentemente concepite come strumento di comunicazione e visibilità, imputate al budget di marketing (A01, A04, A09, A10). Nel secondo profilo, che chiameremo *Integrazione Strategica*, gli interventi sono caratterizzati da un maggiore allineamento tra il sostegno culturale e i valori organizzativi dell'impresa: le relazioni con i partner culturali sono più durature, le strutture dedicate più solide e il CSA entra nella strategia complessiva (A05, A06, A13, A14). Nel terzo profilo, *Hub di Innovazione Culturale*, rientrano le organizzazioni che hanno maturato competenze specialistiche nel settore artistico-culturale e hanno assunto un ruolo attivo nella co-creazione di contenuti. Il sostegno culturale funge da leva di innovazione organizzativa (A03, A07, A11, A12). Nel quarto profilo, *Ecosistema Culturale d'Impresa*, sono stati inseriti gli interventi di CSA in cui l'organizzazione costruisce e governa reti di attori culturali territoriali, assumendo responsabilità di sviluppo ecosistemico che trascendono i confini della singola impresa (A02, A07, A08).

È opportuno precisare che la denominazione «Ecosistema Culturale d'Impresa» di questo ultimo profilo non è stata imposta ai dati a partire dal framework teorico di Adner (2017), ma è emersa induttivamente dall'aggregazione di temi di secondo ordine ricorrenti nelle interviste di A02, A07 e A08: la responsabilità civica verso la comunità territoriale, l'orchestrazione di reti multi-stakeholder e la concezione della cultura come missione piuttosto che come strumento. Solo a posteriori si è riconosciuta la consonanza tra questa configurazione empirica e il costrutto teorico degli ecosistemi di business, il che ne conferma la validità come strumento interpretativo. La descrizione analitica di ciascun profilo, con le relative modalità di intervento, le risorse allocate, le strutture organizzative adottate e gli impatti generati, costituisce l'oggetto del Capitolo 3.

CAPITOLO 3: Interpretazione dei risultati: un'ipotesi di modello

3.1 Il CSA: un framework a quattro profili strategici

L'analisi delle quattordici interviste ha restituito un quadro in cui le pratiche di Corporate Support for the Arts non si distribuiscono in modo uniforme e casuale, ma si addensano attorno a quattro configurazioni ricorrenti, ciascuna dotata di una propria logica interna. Queste configurazioni

differiscono non soltanto per le risorse investite o per la tipologia di iniziative sostenute, ma per il modo in cui le organizzazioni concepiscono il proprio rapporto con la cultura, il senso che attribuiscono a quel rapporto e le strutture attraverso cui lo governano. È questa coerenza interna, più che la somma delle singole caratteristiche osservabili, a giustificare la lettura per profili proposta in questo capitolo.

Il modello si articola in **quattro profili** distinti denominati **Marketing Focus**, **Integrazione Strategica**, **Hub di Innovazione Culturale** ed **Ecosistema Culturale d'Impresa**.

Un'organizzazione che opera nel profilo del *Marketing Focus* è un'organizzazione che ha costruito, consapevolmente o meno, un insieme coerente di motivazioni, processi e metriche orientato alla visibilità e alla comunicazione. Allo stesso modo, un'organizzazione nell'*Ecosistema Culturale d'Impresa* non è necessariamente «più avanzata» in senso assoluto: essa ha effettuato scelte che attengono a costi organizzativi, impegni strutturali e aspettative di impatto propri, specifici per la natura dell'intervento e per la relativa complessità.

Tre dimensioni trasversali caratterizzano in modo sistematico ciascun profilo e ne costituiscono la chiave di lettura. La prima riguarda le motivazioni strategiche: come l'organizzazione giustifica internamente l'investimento culturale, quali obiettivi esplicita e quali valori mobilita. La seconda riguarda i processi di implementazione: come decide, chi coinvolge, con quali strutture organizzative gestisce le iniziative e come le misura. La terza riguarda l'impatto percepito: cosa considera un esito positivo, per quali stakeholder e con quale orizzonte temporale. Queste tre dimensioni non variano in modo indipendente: all'interno di ciascun profilo, motivazioni, processi e impatti formano un insieme coerente che si distingue qualitativamente dagli altri profili, non per il grado di avanzamento lungo una traiettoria comune, ma per la diversità della logica sottostante.

Ciò che rende ogni profilo riconoscibile e scientificamente attendibile è l'omogeneità interna delle sue caratteristiche. I dati quantitativi raccolti attraverso il questionario sugli strumenti di misurazione del CSA confermano questa lettura: le organizzazioni che presentano un profilo *Marketing Focus* misurano la propria visibilità (reach, copertura mediatica, AVE), quelle che rientrano nell'*Integrazione Strategica* misurano la propria reputazione (Reprack, NPS, soddisfazione degli stakeholder), quelle che si configurano come *Hub di Innovazione Culturale* misurano la qualità dell'esperienza e le competenze generate nei destinatari (algoritmi proprietari, NPS-Net Promoter Score, strumento di misurazione della soddisfazione e fedeltà dei clienti e degli stakeholder -Reicheld, 2003- KPI multidimensionali), quelle, infine, al centro dell'*Ecosistema Culturale d'Impresa* misurano l'impatto sistemico sul territorio (framework UNESCO, GRI Standard). Questa

diversificazione dell'oggetto della misurazione dell'intervento intrapreso, è la conferma, dal punto di vista empirico, che ciascun profilo possiede una propria logica interna. Nei paragrafi che seguono ciascun profilo viene descritto attraverso le voci degli informatori che ne incarnano più compiutamente le caratteristiche. I codici tra parentesi quadre identificano in forma anonima le aziende del campione secondo la codifica adottata nel secondo Capitolo.

3.2 Primo profilo: “Marketing focus”

Nel primo profilo, il sostegno culturale è concepito prevalentemente come uno strumento al servizio della comunicazione aziendale. L'arte e la cultura vengono mobilitate perché permettono di raggiungere un pubblico specifico, di associare il brand a valori estetici o sociali desiderabili, di guadagnare visibilità in contesti dove la pubblicità tradizionale sarebbe percepita come intrusiva. La logica è transazionale: l'organizzazione offre risorse finanziarie e in cambio riceve visibilità, accesso a reti, legittimazione. Non c'è necessariamente opportunismo in questo approccio, molte delle iniziative sostenute hanno un valore culturale reale, ma il punto di partenza è sempre la domanda: quale sarà il ritorno per noi?

Questa logica emerge con particolare chiarezza nelle interviste delle organizzazioni A01, A09, A010 e A04. La responsabile di comunicazione di A01 descrive senza reticenze il progetto Comix Games, concorso di giochi linguistici per le scuole medie e superiori condotto in partnership con Repubblica Scuola e il Salone del Libro di Torino, come un'iniziativa nata con una finalità di marketing:

«Nasce con l'obiettivo di entrare nelle scuole, di essere a contatto con le scuole, di essere un'operazione di brand awareness, perché nel momento in cui fai un'operazione nelle scuole vieni anche ben percepito dai professori e dai genitori, che sono quelli che pagano il famoso diario.» [A01]

La stessa informante precisa che il budget complessivo dell'operazione si aggira intorno ai diecimila euro annui, una cifra deliberatamente contenuta perché la logica progettuale è quella del win-win: ciascun partner porta risorse complementari, limitando l'esposizione finanziaria. Il ritorno atteso non è misurato in termini di impatto culturale ma di presenza, reputazione e fidelizzazione, indicatori tipici del marketing di prodotto. Analogamente, A09 descrive il CSA come uno strumento di accrescimento valoriale del brand e di accesso ai target di clientela:

«Il secondo elemento per cui scegliamo la partnership e le sponsorizzazioni è creare un accrescimento valoriale intorno al nostro brand. Non sono sponsorizzazioni di brand nel senso classico, sennò sceglieremmo il calcio, ma servono a creare azioni di coinvolgimento che generano un buon ricordo di chi te le ha fatte vivere.» [A09]

Anche A10 si colloca in questo profilo, con la peculiarità che il sostegno culturale assume la forma di mobility partnership: accordi con festival ed eventi culturali attraverso cui l'azienda offre sconti di viaggio ai partecipanti in cambio di visibilità. La motivazione è esplicitamente commerciale e di sensibilizzazione verso la mobilità collettiva, non di *commitment* culturale autonomo. A04 si colloca anch'essa in questo profilo nella sua componente italiana: le sponsorizzazioni di mostre e teatro lirico sono concepite come strumenti di coinvolgimento degli stakeholder, agenti, clienti, dipendenti, piuttosto che come espressione di una visione culturale propria. L'intervento di A04 si posiziona al confine tra il primo e il secondo profilo. L'investimento annuo di circa cinquecentomila euro e la presenza di una funzione dedicata, Resp. Sponsorship e Corporate Identity per paese, separata dal marketing, sono indice di un grado di strutturazione organizzativa superiore a quello del primo profilo. Tuttavia le metriche adottate restano prevalentemente di tipo comunicativo (AVE, copertura mediatica equivalente) e la logica di selezione dei partner risponde a criteri di visibilità e coinvolgimento degli stakeholder piuttosto che di allineamento valoriale: l'organizzazione rientra piuttosto nell'ambito del primo profilo.

3.2.1 Modalità di intervento, risorse allocate e impatti

Sponsorizzazioni di eventi, mostre, festival culturali e partecipazione a rassegne con presenza fisica del brand: sono queste le forme di coinvolgimento tipiche degli interventi del primo profilo. Le iniziative nascono in risposta a opportunità esterne o a richieste di supporto provenienti da organizzazioni culturali, e raramente seguono un piano strategico pluriennale e strutturato. La continuità è possibile, anzi, frequente, ma dipende dal persistere di condizioni favorevoli piuttosto che da una scelta strategica esplicita.

La governance del CSA in interventi di questo tipo è affidata alla funzione di comunicazione e marketing, spesso senza una figura dedicata. Come riferisce A01:

«Non c'è una figura specifica che si occupa di CSA. Me ne sono occupata io, sviluppando un progetto nell'interesse dell'azienda per la divisione scuola. Non ci sono procedure formali.» [A01]

Le risorse allocate sono inserite nel budget di marketing o di comunicazione e vengono valutate come qualsiasi altra voce di spesa comunicativa: rapporto tra costo e visibilità ottenuta. A09 indica che circa il 45% del budget comunicazione viene investito in attività culturali, ma questo dato va letto alla luce del fatto che l'intera funzione è orientata alla costruzione del brand, non a obiettivi culturali autonomi. A04 riferisce un investimento annuo nell'ordine dei cinquecentomila euro per le sponsorizzazioni culturali italiane, con ritorni misurati in termini di copertura mediatica equivalente.

A prevalere, in questo caso, sono le ricadute di natura comunicativa ed esterna. Le metriche adottate rispecchiano fedelmente questo orientamento: numero di articoli pubblicati e relativo sentiment, engagement sui social media, tasso di apertura delle newsletter, AVE (Advertising Value Equivalency). A04 fornisce un esempio significativo:

«Le uscite giornalistiche generate dalle nostre attività culturali sono paragonabili a circa dieci milioni di euro spesi in pubblicità: questo ci dicono i tecnici dell'agenzia di comunicazione. Se avessimo speso dieci milioni per fare una campagna sulla nostra vicinanza alla cultura, il risultato non sarebbe lo stesso.» [A04]

Il benessere della comunità e dei dipendenti vengono considerati come obiettivi negli strumenti di rilevazione, ma con pesi inferiori rispetto alla reputazione e alla visibilità. Il monitoraggio della soddisfazione degli stakeholder avviene in modo indiretto, attraverso ricerche Nielsen o indici reputazionali generali, senza strumenti specifici dedicati al CSA. Un elemento interessante è la fidelizzazione dei partner: A01 segnala che in quindici anni nessun partner del progetto Comix Games si è mai ritirato, e alcune scuole partecipano dall'edizione inaugurale. Questo dato suggerisce che anche un approccio prevalentemente orientato al marketing può generare relazioni stabili e valore percepito dai destinatari. Sebbene l'organizzazione non abbia elaborato una strategia esplicita in tal senso, i valori e gli obiettivi risultano allineati con quelli dello sponsee, configurando quella congruenza che la letteratura definisce sponsor-sponsee fit (si veda par. 1.4.3. primo capitolo).

3.3 Secondo profilo: “integrazione strategica - collaborazioni culturali”

Nel secondo profilo le modalità di sostegno culturale smettono di essere un'attività periferica gestita dalla comunicazione e diventano parte riconoscibile della strategia aziendale (A05; A06; A13; A14). Il cambiamento non è solo organizzativo ma anzitutto concettuale: la cultura non viene più scelta perché permette di raggiungere un pubblico o di acquistare visibilità, ma perché è coerente con i valori che l'organizzazione vuole esprimere e con l'identità che intende costruire nel tempo. La sponsorizzazione rimane uno strumento, ma cede terreno alla partnership, che implica obiettivi condivisi, responsabilità reciproca e un orizzonte temporale più lungo.

Questo cambiamento di prospettiva emerge con forza nell'intervista di A13, che individua la ragione strutturale del coinvolgimento culturale nell'identità mutualistica dell'organizzazione, nell'assenza di azionisti da remunerare e nella vocazione alla restituzione del valore alle comunità:

«Per noi la sostenibilità non è un vestito: se andassimo nudi andremmo comunque con la sostenibilità perché ce l'abbiamo nel sangue. Siamo una mutua, e questo orienta le scelte:

non cerchiamo la sponsorizzazione che dà più visibilità, ma il progetto che è più vicino ai nostri valori.» [A13]

L'identità organizzativa non è qui un valore dichiarato ma un principio operativo che informa le scelte concrete: A13 è socio fondatore del Teatro Regio di Torino, sostiene l'Associazione Lingotto Musica e partecipa alla Consulta per la valorizzazione dei beni artistici e culturali del territorio torinese. Si tratta di impegni pluriennali che riflettono un posizionamento deliberato dell'organizzazione come attore culturale radicato nel territorio in cui opera.

A05 mostra un profilo simile, con la specificità di un'azienda familiare in cui la passione della governance per l'arte e la fotografia si è tradotta nel tempo in strutture organizzative dedicate come l'istituzione di una Fondazione con un board di cinque persone di cui tre esterne, e il progetto Toward 2030, consistito nella realizzazione di diciassette murali a Torino ad opera di artisti internazionali, accompagnata da una pubblicazione fotografica e da un paper accademico sulla rivista Sinfonia. L'informante di A05 distingue con precisione tra ciò che appartiene al posizionamento strategico dell'azienda e ciò che è gestito come progetto autonomo della fondazione:

«Noi crediamo molto nelle produzioni culturali d'impresa. Abbiamo fatto una serie di attività legate ai vent'anni della fondazione: un libro, un podcast, convegni. Cose che sono nostre, che raccontano chi siamo. Il budget investito è di circa due milioni di euro, fuori dal marketing, nel budget corporate.» [A05]

Le pratiche di CSA di A06 e A14 si collocano anch'esse in questo profilo, con caratteristiche distinte. A06, attiva nell'agroalimentare, sostiene un teatro per ragazzi e ha finanziato il restauro di un bassorilievo quattrocentesco, iniziative che riflettono il radicamento territoriale piuttosto che obiettivi di comunicazione nazionale. A14 descrive un modello in cui la scelta dei partner è guidata dalla reputazione culturale e dalla condivisione di valori, non dal ritorno di visibilità:

«Valutiamo la reputazione delle organizzazioni sul territorio, i bisogni culturali del territorio e degli stakeholder, e le risorse dell'azienda disponibili per questo tipo di interventi. La ragione principale è valorizzare il nostro patrimonio culturale e supportare il territorio nella promozione culturale.» [A14]

3.3.1 Modalità di intervento, risorse allocate e impatti

Nel secondo profilo rientra una larga tipologia di interventi: accanto alle sponsorizzazioni persistono le partnership pluriennali con istituzioni culturali, i contributi tramite Art Bonus, le produzioni culturali d'impresa e, in alcuni casi, i primi esempi di rigenerazione del patrimonio. La selezione dei partner non risponde più alla convenienza comunicativa ma a criteri di allineamento valoriale, reputazione dell'istituzione e condivisione di pubblici e obiettivi.

Dal punto di vista organizzativo, il CSA trova, in questo caso, una collocazione più stabile: un budget dedicato nel piano corporate, una figura di riferimento con competenze specifiche, un processo decisionale formalizzato che include valutazioni di compatibilità valoriale e reputazionale dei partner. A13, prima di approvare qualsiasi forma di collaborazione, procede dapprima all'analisi valoriale ovvero alla verifica preventiva della solidità reputazionale, legale e finanziaria del partner (in linea con quanto previsto dalla Direttiva UE 2024/1760 - CSDDD)¹, quindi alla verifica della *due diligence* normativa. A04 ha identificato un ruolo specifico per questo, denominato Responsabile Sponsorship e Corporate Identity, separato dal marketing, che gestisce autonomamente il portafoglio di sponsorizzazioni e Art Bonus culturali con un budget dedicato nell'ordine dei cinquecentomila euro annui.

La misurazione degli impatti si fa più sofisticata, ma rimane prevalentemente orientata alla reputazione esterna. A13 utilizza il sistema Reprack² per monitorare il livello reputazionale del gruppo, integrando il CSA nella valutazione complessiva dell'identità percepita. A05 adotta un approccio più qualitativo, il feedback interno dei dipendenti, la partecipazione agli eventi, la presenza mediatica, riconoscendo che la misurazione formale fatica a catturare il valore prodotto da iniziative identitarie di lungo periodo:

«I nostri progetti non vengono misurati in modo formale, però il feedback è abbastanza evidente: se cinquanta colleghi ti mandano un messaggio di un certo tipo dopo un evento, l'impatto è chiaro anche senza KPI. Non è la stessa cosa di una campagna pubblicitaria.»

[A05]

La reputazione rimane importante, ma acquistano peso il benessere dei dipendenti, il radicamento territoriale e la coerenza dell'identità organizzativa. A14 segnala impatti sulla comunità locale: il restauro della Torre dell'Orologio ha favorito la percezione dell'azienda come soggetto culturalmente responsabile. A05 rileva un impatto significativo sull'*engagement* dei dipendenti, che percepiscono il CSA come espressione autentica dei valori aziendali e non come operazione di facciata. Emerge inoltre, in modo sistematico, il collegamento con i temi della sostenibilità e degli SDGs dell'Agenda 2030: tutte le organizzazioni del campione raggruppati in questo profilo dichiarano di allineare le proprie iniziative culturali agli obiettivi di sviluppo sostenibile, anche se con gradi variabili di sistematicità e formalizzazione.

¹ Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione europea. (2024). *Direttiva (UE) 2024/1760 CSDDD -Corporate Sustainability Due Diligence Directive* G.U. dell'Unione europea, 5 luglio 2024.

² Fombrun, C., Ponzi, L., & Newbury, W. (2015). Stakeholder tracking and analysis: The RepTrak® system for measuring corporate reputation.

3.4 Terzo profilo: “Hub di innovazione culturale”

Il terzo profilo si distingue dai due precedenti in quanto l’organizzazione non si limita a sostenere la cultura altrui o a integrarla nella propria strategia di comunicazione, ma diventa essa stessa un soggetto generatore di cultura. Hanno questa caratteristica i rispondenti A03, A07, A11, A12. Essa si manifesta nella creazione di strutture organizzative autonome, fondazioni, musei d’impresa, spazi culturali aperti al pubblico, che possiedono una propria programmazione, una propria governance e una propria capacità di produrre contenuti culturali originali. La distinzione tra impresa e istituzione culturale si assottiglia: l’organizzazione assume un ruolo che in passato era appannaggio delle istituzioni pubbliche o delle grandi fondazioni filantropiche.

L’esempio più articolato, tra quelli del campione, è A07, che ha progettato e realizzato STEP FuturAbility District, uno spazio dedicato alla divulgazione scientifica e alla comprensione della trasformazione digitale, inaugurato a Milano nel maggio 2022. Ciò che distingue questo caso dagli altri è la radicalità dell’impostazione: non si tratta di un museo aziendale nel senso tradizionale, né di uno spazio di sponsorizzazione, ma di un modello ibrido che persegue una missione sociale con strumenti manageriali. L’informante descrive con precisione il processo di ideazione e le scelte che ne hanno definito l’identità:

«L’azienda non voleva creare un nucleo esterno con persone prese da musei o da altre realtà. Voleva realizzare un progetto con le sue competenze interne, che avesse un purpose molto preciso. Sono stati diciotto mesi di progettazione: ho costruito un team, scritto processi e procedure, definito canali di vendita, costruito un modello di business con le sue revenues e i suoi obiettivi di Free Cash Flow Proxy Neutro. Come se fosse un’azienda a sé.» [A07]

Questa impostazione ha implicazioni rilevanti per la comprensione degli interventi riferiti a questo profilo. STEP non è finanziato come centro di costo del CSA aziendale, ma attraverso entrate proprie: biglietti, laboratori, workshop, partnership con aziende che co-producono contenuti. L’A07 mette a disposizione lo spazio, le risorse umane e il brand, ma l’obiettivo dichiarato è che STEP esista come entità culturale credibile indipendentemente dal suo rapporto con l’azienda che lo ha generato:

«Non è mai stato nella volontà di A07 auto-celebrarsi in un luogo che racconta il futuro. La volontà è stata quella di creare un luogo aperto alle persone e alle aziende, in cui, sotto il coordinamento di un comitato scientifico, si racconti la trasformazione digitale. Abbiamo ribaltato completamente il concetto tradizionale di CSR.» [A07]

A11, con il Museo MUMAC, museo della macchina da caffè inaugurato nel 2013, e oggi parte integrante della comunicazione istituzionale del gruppo, presenta un profilo complementare. Il museo

è nato come iniziativa del cinquantenario aziendale per volontà della famiglia fondatrice, ma si è sviluppato nel tempo come istituzione culturale autonoma, con una propria direzione, un proprio piano editoriale e un ruolo attivo nell'ecosistema culturale milanese, dal board di "MuseoCity" alla collaborazione con il Teatro alla Scala. A12 offre un terzo caso: il Cubo, museo d'impresa di un gruppo assicurativo, nato per il centenario dell'organizzazione e divenuto nel tempo uno spazio di produzione culturale con una programmazione di mostre, concerti, podcast e workshop aperti alla città.

Anche l'intervento di A03 si colloca in questo profilo, con la peculiarità di un'azienda di dimensioni medie che ha creato il primo museo della profumeria in Italia attraverso un restauro finanziato con l'Art Bonus; contributo iniziale è di seicentomila euro, rinnovato ogni anno, dettato da motivazioni che l'informante stesso definisce ibride, tra mecenatismo e costruzione identitaria del brand:

«A me il mecenatismo piace, ma noi non siamo una grande azienda. Questo progetto è legato all'idea di creare un marchio con una forte identità veneziana che parlasse della tradizione profumieristica. Senza altro c'è del mecenatismo, ma c'è anche un progetto di prodotto che abbiamo voluto condurre con un posizionamento nella cultura e nel lusso.»

[A03]

3.4.1 Modalità di intervento, risorse allocate e impatti

Ciò che caratterizza le pratiche riconducibili al terzo profilo, quindi, è la creazione, e gestione, di strutture culturali proprietarie: musei d'impresa, spazi espositivi, piattaforme di divulgazione, fondazioni con governance autonoma. A queste si affiancano produzioni culturali originali, libri, podcast, mostre, premi artistici, che il gruppo non si limita a finanziare ma co-progetta o realizza direttamente. Le partnership con istituzioni culturali esistenti non scompaiono ma cambiano natura: da relazioni tra *sponsor* e *sponsee* diventano collaborazioni tra soggetti culturali alla pari.

A questo livello di impegno corrisponde la necessità di strutture dedicate e responsabili con competenze specialistiche: un direttore di museo o di spazio culturale, un comitato scientifico, figure editoriali e curatori. STEP ha un team interno stabile, un comitato scientifico di livello accademico e una roadmap tecnologica pluriennale per l'aggiornamento delle installazioni. MUMAC ha una direttrice con background specifico nel settore museale e un programma di attività che include mostre fotografiche, podcast, partecipazioni a eventi culturali cittadini, riqualificazione di murales con artisti

locali. Cubo ha una responsabile dedicata all'interno della fondazione del gruppo, con un modello di governance che utilizza il framework UNESCO³ per la rendicontazione degli impatti.

Le risorse allocate sono significativamente superiori a quelle dei livelli precedenti e sono inserite nel budget corporate come investimenti strategici pluriennali, non come voci di spesa comunicativa. A03 assegna un contributo annuo continuativo al museo, in aggiunta all'investimento iniziale di restauro. A07 ha affrontato un investimento iniziale di diversi milioni di euro per la realizzazione di STEP, e ha destinato un budget ricorrente per l'aggiornamento delle installazioni e la gestione operativa.

Rispetto ai livelli precedenti, il registro degli impatti percepiti si sposta verso dimensioni intangibili e territoriali. A11 descrive il riconoscimento come attore culturale nell'industria del caffè a livello internazionale e benefici sul benessere interno, grazie alle attività rivolte ai dipendenti e alle loro famiglie. A07 misura i risultati attraverso il numero di visitatori, il livello di competenze digitali rilevato dall'algoritmo proprietario di STEP, il tasso di fidelizzazione del pubblico e i risultati del NPS somministrato ai visitatori. A12 adotta il framework UNESCO per la misurazione degli impatti culturali su sei dimensioni di stakeholder, integrandolo nel bilancio sociale del gruppo:

«Usiamo il modello UNESCO con sei dimensioni per gruppi di stakeholder: patrimonio culturale, territorio e spazi della cultura, attori della cultura, education per lo sviluppo sostenibile, pubblico e coesione sociale, gruppo e dipendenti. È un modello che ci permette di raccontare l'impatto in modo multidimensionale.» [A12]

Un elemento ricorrente in queste organizzazioni è il loro riconoscimento come attori culturali significativi da parte dell'ecosistema in cui operano: STEP è membro dell'Associazione Musei della Lombardia, MUMAC è nel board di "MuseoCity", il museo di A03 è l'unico in Italia dedicato alla storia della profumeria ed fa parte della Fondazione dei Musei Veneziani.

3.5 Quarto profilo: "Ecosistema culturale d'impresa"

Il quarto profilo comprende interventi più complessi e meno rappresentati all'interno del campione. A distinguerlo dal precedente non è tanto la scala delle iniziative o la complessità delle strutture organizzative, quanto la relazione che intercorre tra impresa, cultura e territorio: da produttrice di cultura l'organizzazione si trasforma in orchestratrice di un ecosistema culturale che coinvolge una pluralità di attori, istituzioni culturali, comunità locali, enti pubblici, altre imprese, università, e che

³ UNESCO Institute for Statistics. (2025). *2025 UNESCO Framework for Cultural Statistics*. Barcelona: UNESCO/UIS.

produce valore per un territorio più vasto, che travalica i confini organizzativi dell'impresa stessa. La cultura non è più uno strumento né un prodotto: è la missione.

L'azienda A07 presenta caratteristiche ibride, che la collocano tra il profilo 3 e il profilo 4. Con la realizzazione di STEP, uno spazio di divulgazione scientifico-digitale aperto al pubblico, dotato di governance autonoma, piano editoriale proprio e obiettivi di sostenibilità economica, l'organizzazione ha assunto il ruolo di produttore culturale indipendente tipico delle pratiche del terzo profilo. Al tempo stesso, la realizzazione di co-produzioni con partner aziendali esterni e il tavolo editoriale trimestrale con esperti indipendenti avvicinano questo caso alle configurazioni ecosistemiche del quarto profilo. Per questa ragione A07 compare nell'analisi di entrambi; l'obiettivo dichiarato è che lo spazio diventi una piattaforma aperta alle aziende e alle istituzioni che vogliono raccontare la trasformazione digitale nei propri settori. Non un museo aziendale ma un ecosistema di soggetti che co-producono contenuti culturali sulla tecnologia e sul futuro:

«La volontà di A07 è stata quella di creare un luogo aperto alle persone e alle aziende, in cui i player di ogni settore aiutino STEP a raccontare cosa sta succedendo grazie all'impatto della trasformazione digitale. Abbiamo ribaltato il concetto tradizionale: non è l'azienda che parla di sé stessa attraverso la cultura, è la cultura che parla del futuro attraverso chi lo sta costruendo.» [A07]

Nel campione analizzato, le pratiche di A08 mostrano elementi riconducibili a questo profilo, pur con sfumature diverse rispetto ad A07. A08, società di consulenza, ha sviluppato un modello in cui il CSA si intreccia con la propria offerta di servizi professionali: da un lato partecipa, attraverso una fondazione, a progetti culturali come sostenitore e co-produttore; dall'altro ha costruito competenze specialistiche nella misurazione dell'impatto culturale che ha trasformato in un servizio di consulenza. Questo doppio ruolo, sostenitore e consulente del settore culturale, configura una presenza ecosistemica importante:

«Crediamo fermamente che senza cultura non ci possa essere sviluppo sostenibile. Non è una dichiarazione di principio: abbiamo applicato il framework UNESCO per misurare gli impatti di Parma Capitale della Cultura, abbiamo lavorato a quattro mani con il coordinatore del progetto. Siamo soggetti che fanno cultura insieme agli altri, non che la finanziano.» [A08]

A02 offre un esempio interessante di ecosistema culturale legato alla rigenerazione urbana. Come developer immobiliare, l'azienda costruisce la propria presenza culturale nel territorio attraverso l'analisi sistematica dei bisogni dei quartieri in cui opera, il dialogo con le istituzioni locali e la promozione di iniziative culturali che rispondono a esigenze specifiche della comunità. Il progetto di

sponsorizzazione della mostra sulla Torre Velasca al MAXI è un esempio di come il sostegno culturale si intrecci con la valorizzazione del patrimonio architettonico:

«Analizziamo le esigenze di quel quadrante urbano, dialogando con le istituzioni che governano le aree della città, per metterci in ascolto rispetto alle esigenze di quelle comunità. A02 si fa promotore di iniziative private di natura sociale e culturale che rispondono ai bisogni di quel territorio specifico.» [A02]

3.5.1 Modalità di intervento, risorse allocate e impatti

A caratterizzare il quarto profilo non è tanto una tipologia specifica di intervento quanto l'insieme di elementi presenti: co-progettazione con una pluralità di partner, apertura a contributi di soggetti diversi, costruzione di piattaforme alle quali altri possono accedere. STEP progetta il proprio aggiornamento editoriale con un tavolo trimestrale che coinvolge esperti esterni all'azienda. A08 misura gli impatti delle iniziative culturali altrui applicando il proprio framework e restituisce i risultati come bene comune del settore. A02 subordina le proprie scelte culturali all'ascolto dei bisogni territoriali, non alle preferenze della governance.

Governare reti complesse di soggetti con logiche e interessi eterogenei è la vera sfida organizzativa di questo profilo. Questa capacità richiede strutture flessibili, team di progetto, comitati scientifici, board multistakeholder, capaci di coordinare senza accentrare. A07 ha costruito nel tempo un insieme di partner aziendali che co-producono contenuti per STEP, ciascuno esperto nel proprio settore, mantenendo una regia editoriale interna ma distribuendo la produzione culturale. A08 partecipa a reti di organizzazioni no profit ed enti culturali che condividono dati e metodologie di misurazione delle ricadute sul territorio.

La misurazione delle ricadute non è solo multidimensionale ma di sistema: ciò che si misura non è l'effetto di una singola iniziativa ma il contributo dell'organizzazione alla vitalità culturale di un sistema più ampio. A07 misura la propria efficacia anche attraverso la capacità di STEP di attirare partner che ne riconoscono il valore e scelgono di co-produrre contenuti, una forma di validazione esterna che va oltre qualsiasi indicatore quantitativo. A08 considera il riconoscimento, da parte del mercato, del servizio di misurazione dell'impatto culturale un indicatore della propria riuscita nel CSA:

«Siamo fermamente convinti che senza cultura non ci possa essere sviluppo sostenibile. Questo non è un valore astratto: lo abbiamo trasformato in un servizio. Misuriamo gli impatti culturali con il framework UNESCO, lo offriamo ai nostri clienti, lo applichiamo a Parma Capitale della Cultura. È il modo in cui contribuiamo all'ecosistema.» [A08]

Quello che cambia in modo più radicale, in questo profilo, è l'orizzonte entro cui si valuta il valore prodotto: il contributo dell'organizzazione allo sviluppo culturale del territorio nel suo insieme piuttosto che la reputazione del brand o la soddisfazione degli stakeholder interni. A02 misura il proprio apporto attraverso la generazione di consenso e la fidelizzazione delle comunità locali, indicatori che si traducono in un asset immateriale fondamentale per chi opera con le istituzioni pubbliche nel lungo periodo. A07 considera il livello medio di competenze digitali dei propri visitatori e la capacità di STEP di contribuire alla riduzione del divario tecnologico nella popolazione come segnali di impatto sulla comunità.

Un elemento comune a queste organizzazioni è la tensione tra la missione culturale e la sostenibilità economica. STEP deve tendere verso il pareggio di bilancio attraverso le proprie entrate; A08 deve giustificare ai partner dell'organizzazione l'allocazione di risorse a iniziative culturali che hanno ritorni misurabili solo nel lungo periodo; A02 deve bilanciare l'impegno territoriale con le esigenze dei fondi immobiliari che gestisce. Questa caratteristica, ovvero la necessità di trovare un equilibrio tra logica culturale e logica economica, spinge le organizzazioni a costruire modelli innovativi, capaci di generare valore per l'ecosistema senza dipendere dalla filantropia pura.

Il framework a quattro profili che abbiamo descritto non pretende di essere esaustivo né di cogliere ogni sfumatura delle pratiche osservate. Alcune organizzazioni del campione mostrano caratteristiche riconducibili a profili diversi a seconda delle iniziative considerate: A05, per esempio, si colloca prevalentemente nel secondo profilo per le iniziative di sponsorizzazione ma presenta elementi del terzo nel progetto "Nuvola", la sede aziendale con museo, parco pubblico e ristorante aperti alla città. Questa scelta ibrida non contraddice il framework ma lo arricchisce, suggerendo che il profilo strategico del CSA non è una proprietà monolitica dell'organizzazione nel suo insieme, ma può variare a seconda delle strategie e degli investimenti considerati. L'appartenenza a un profilo non comporta la necessità di muoversi verso un altro: ciascun profilo ha una propria ragion d'essere, propri punti di forza e propri limiti, e la scelta di quale sia il più adeguato dipende dalla governance, dalle risorse disponibili, dai valori organizzativi, dal contesto territoriale. È opportuno precisare, a questo proposito, che la denominazione «Ecosistema Culturale d'Impresa» del quarto profilo non è stata imposta ai dati a partire dal framework teorico di Adner (2017), ma è emersa induttivamente dall'aggregazione di temi di secondo ordine ricorrenti nelle interviste di A02, A07 e A08: la responsabilità civica verso la comunità territoriale, l'orchestrazione di reti multi-stakeholder e la concezione della cultura come missione piuttosto che come strumento. Solo a posteriori si è riconosciuta la consonanza tra questa configurazione empirica e il costrutto teorico degli ecosistemi di business, il che ne conferma la validità come strumento interpretativo.

Tabella 3.1 – I quattro profili strategici del CSA: sintesi comparativa

Profilo	Aziende	Budget	Tipo di intervento	Obiettivo/misurazione	Stakeholder
P1 Marketing Focus A01·A04**·A09·A10	A01 – Media e com. (NE) A04 – Serv. finanziari (NO)** A09 – Serv. finanziari (NO) A10 – Mobilità (Estero)	€ 10.000–500.000/anno Budget marketing o comunicazione	– Sponsorizzazioni episodiche – Festival, mostre, eventi – Partnership di visibilità	– Visibilità del brand – Copertura mediatica (AVE) – Brand awareness	– Clienti e consumatori – Pubblico degli eventi
P2 Integrazione Strategica A05·A06·A13·A14	A05 – Agroalimentare (NO) A06 – Agroalimentare (NE) A13 – Serv. finanziari (NO) A14 – Manifattura (NE)	€ 100.000–2 mln/anno Budget corporate e comunicazione	– Partnership pluriennali – Art Bonus – Produzioni culturali – Restauro patrimonio	– Reputazione (Reprack, NPS) – Identità valoriale – Benessere dipendenti – Allineamento SDGs	– Dipendenti – Comunità locale – Clienti e partner – Istituzioni culturali
P3 Hub di Innovazione Culturale A03·A07*·A11·A12	A03 – Manifattura leg. (NE) A07 – Servizi ICT (NO)* A11 – Manifattura spec. (NO) A12 – Serv. finanziari (NE)	Investimento iniziale + spese ricorrenti Budget corporate plurienn. o dedicato	– Musei d'impresa e fondazioni – Spazi culturali aperti – Produzioni originali – Co-progettazione alla pari	– Identità come attore culturale – Heritage industriale – Riconoscimento istituzionale – NPS, framework UNESCO	– Comunità e visitatori – Dipendenti e famiglie – Istituzioni pubbliche
P4 Ecosistema Culturale d'Impresa A02·A07*·A08	A02 – Serv. alle imprese (NO) A07 – Servizi ICT (NO)* A08 – Serv. professionali (NO)	~€ 1,5–2 mln/anno Budget corporate o di progetto; in parte proventi autonomi	– Co-produzione multi-stakeholder – Rigenerazione urbana – Piattaforme culturali aperte – Consulenza impatto culturale	– Responsabilità civica – Sviluppo culturale territorio – Impatto sistemico (GRI, UNESCO) – Cultura come missione	– Comunità territoriale – Istituzioni pubbliche – Università e ricerca – Enti culturali co-produttori
* A07 (Servizi ICT): ibrido P3-P4. ** A04 (Servizi finanziari): ibrido P1-P2. NO = Nord-Ovest; NE = Nord-Est.					

Figura 4.1 – Il framework a quattro profili strategici del CSA. Elaborazione AI su dati raccolti dalle interviste (Premio Cultura+Impresa, edizioni 2018–2023, n=14). *A07 presenta caratteristiche ibride tra profilo 3 e profilo 4; A04 tra profilo 1 e profilo 2.

Fonte: elaborazione dell'autrice

CAPITOLO 4: Considerazioni finali, limiti e prospettive di ricerca

4.1 Osservazioni e contributi del modello

La ricerca ha investigato le pratiche di Corporate Support for the Arts di quattordici organizzazioni italiane partecipanti al Premio Cultura+Impresa adottando il metodo Gioia, che consente di costruire teoria induttivamente a partire dal linguaggio degli informatori senza imporre categorie precostituite. I risultati si articolano su tre piani distinti, empirico, teorico e metodologico, che conviene distinguere, sebbene interconnessi.

Sul piano empirico, il contributo principale consiste nell'identificazione di quattro configurazioni strategiche del CSA che si differenziano qualitativamente lungo tre dimensioni trasversali: le motivazioni che orientano la scelta di investire in cultura, i processi attraverso cui tale investimento viene governato e gli impatti che le organizzazioni ritengono di produrre. Queste dimensioni non variano in modo indipendente: all'interno di ciascun profilo formano una costellazione coerente, riconoscibile anche a partire da un numero limitato di indicatori. Nel profilo *Marketing Focus* rientrano imprese orientate alla visibilità e alla costruzione del brand, con risorse inserite nel budget di comunicazione e metriche di tipo comunicativo quali AVE, reach ed engagement. Le imprese riconducibili al profilo *Integrazione Strategica* presentano un allineamento più strutturato tra cultura e identità organizzativa, con partnership pluriennali, strutture dedicate e metriche reputazionali come il Reprack (Fombrun et al., 2015) e il Net Promoter Score (Reichheld, 2003). Il profilo *Hub di Innovazione Culturale* raggruppa organizzazioni che assumono il ruolo di produttore culturale autonomo attraverso musei d'impresa, fondazioni e spazi di divulgazione, con investimenti pluriennali in conto capitale e sistemi di misurazione multidimensionali. Infine, nel profilo *Ecosistema Culturale d'Impresa*, rientrano imprese che sviluppano reti culturali territoriali in cui la cultura cessa di essere uno strumento o un prodotto per diventare la missione stessa dell'organizzazione.

La distribuzione delle quattordici organizzazioni tra i quattro profili, quattro nel primo, quattro nel secondo, quattro nel terzo e due nel quarto, con A07 che presenta caratteristiche ibride tra il terzo e il quarto, non sembra far emergere una configurazione dominante: gli interventi si distribuiscono in modo abbastanza equilibrato tra le diverse configurazioni, ciascuna internamente coerente con i propri obiettivi e vincoli. La presenza più contenuta nel quarto profilo potrebbe riflettere soglie d'accesso strutturalmente più complesse. Si tratta di pratiche che richiedono condizioni abilitanti specifiche, forme di governance non orientate alla massimizzazione del valore azionario di breve termine, competenze culturali interne professionalizzate, radicamento territoriale consolidato, che non sono alla portata di tutte.

Una ulteriore osservazione riguarda la ricorrenza di fattori strutturali, che possono essere associati all'appartenenza a ciascun profilo. L'analisi comparativa ci ha consentito di identificarne quattro: l'anzianità dell'esperienza CSA, che favorisce interventi più articolati per effetto dell'accumulo di competenze specialistiche e di relazioni fiduciarie con le istituzioni culturali non riproducibili in breve tempo (per esempio le imprese A06 e A014); la forma giuridica e la struttura di governance, poiché mutue, cooperative, aziende familiari e società benefit mostrano una propensione maggiore verso forme di intervento che implicano maggiore coinvolgimento con le istituzioni

culturali. È il caso di A13, azienda benefit e mutua, e di A06 come azienda familiare, che hanno sviluppato collaborazioni pluriennali con istituzioni culturali. Tali forme giuridiche hanno finalità sociali a lungo termine, il che si combina bene con gli obiettivi del CSA dei profili più complessi; la professionalizzazione delle competenze culturali interne, fattore chiave per dialogare alla pari con le istituzioni culturali e misurare gli impatti con framework riconosciuti; il radicamento territoriale, che caratterizza ad esempio il profilo Ecosistema, in quanto presuppone una rete di relazioni consolidate con le istituzioni locali. Riteniamo che l'azione combinata di questi quattro fattori possa spiegare perché i profili più articolati non siano semplicemente una questione di risorse disponibili: organizzazioni con budget significativi ma governance tradizionali e competenze culturali assenti difficilmente scelgono tipologie di interventi afferenti a configurazioni più complesse, come fanno, invece, organizzazioni di dimensioni medie con governance alternative e storia culturale consolidata.

Dalle interviste si evincono, inoltre, le difficoltà che caratterizzano gli interventi di CSA più complessi, propri del terzo e del quarto profilo. Esse non sono imputabili a carenze organizzative o di competenza, bensì a ragioni intrinseche alla natura stessa di questi interventi. La prima riguarda la misurazione degli impatti di lungo termine, che rimane metodologicamente ardua per la difficoltà di attribuzione causale in contesti con fattori confondenti multipli. Quando un'organizzazione attiva reti culturali territoriali o costruisce nel tempo relazioni ecosistemiche con il mondo dell'arte, non è possibile isolare con precisione la quota di impatto a essa attribuibile rispetto a quella prodotta da altri soggetti, per la natura intangibile di molti benefici quali il senso di appartenenza dei dipendenti e la qualità delle relazioni con il territorio, testimoniati dalle affermazioni degli intervistati ma difficili da apprezzare con specifici indicatori. La seconda difficoltà riguarda il coinvolgimento sistematico dei dipendenti nelle iniziative culturali, che si rivela spesso inaspettatamente arduo persino nelle organizzazioni del Profilo 3: nelle grandi imprese l'offerta di welfare è già così articolata che le opportunità culturali faticano a emergere come priorità percepita. Le fondazioni corporate, infine, devono gestire strutturalmente la tensione tra autonomia formale e dipendenza finanziaria dall'azienda fondatrice, un equilibrio che non si risolve per via organizzativa ma si amministra nel tempo attraverso scelte di governance e di posizionamento. Queste difficoltà, documentate apertamente dagli informatori, anche grazie all'anonimizzazione garantita dallo studio, arricchiscono la comprensione del fenomeno senza cadere nella tendenza celebrativa tipica della letteratura manageriale.

Sul piano teorico, i risultati della ricerca consentono di guardare oltre le dicotomie con cui la letteratura ha finora descritto il fenomeno, filantropico versus strategico, transazionale versus relazionale, strumentale versus istituzionale. Queste opposizioni riducono il CSA lungo una sola

dimensione, ignorando che le configurazioni reali sono insiemi di elementi che possono sovrapporsi e combinarsi in modi non predeterminati.

Lo studio ci ha consentito di mettere maggiormente a fuoco il collegamento tra CSA e forme di governance, che non risultano essere una semplice variabile di controllo, ma un fattore decisivo per lo sviluppo di interventi di CSA. La rimozione dei vincoli finanziari di breve termine, la protezione garantita dalla proprietà familiare o mutualistica, l'allineamento identitario iscritto negli statuti delle società benefit sono meccanismi specifici e identificabili, non generiche condizioni di contesto, che condizionano sia il tipo di intervento culturale adottato sia il posizionamento dell'organizzazione all'interno dei profili. I risultati documentano inoltre come la CSR possa evolvere da attività periferica a componente identitaria centrale, assumendo forme in cui obiettivi economici e sociali non si escludono ma si rafforzano reciprocamente: investire in spazi culturali produce simultaneamente sviluppo di competenze nella comunità e reputazione come innovatore sociale; creare musei settoriali genera benefici in termini di preservazione del patrimonio industriale e un posizionamento territoriale distintivo che nessuna campagna di comunicazione ordinaria potrebbe costruire con la stessa credibilità.

Sul piano metodologico, l'utilizzo del metodo Gioia, in un dominio dove era stato finora usato limitatamente, ha consentito di ottenere una mappatura del fenomeno che framework costruiti a priori avrebbero rischiato di non far emergere. Partendo dalle affermazioni degli informatori si è giunti a formulare ipotesi tracciabili e verificabili, in cui ogni concetto può essere ricondotto alle parole di chi vive il fenomeno dall'interno. La scelta dell'anonimato ha facilitato la raccolta di affermazioni il più delle volte franche e attendibili, consentendo di documentare non solo successi ma anche difficoltà e incertezze. In questo senso la triangolazione con la documentazione secondaria (bilanci di sostenibilità, siti, documenti aziendali) ha prodotto un risultato inatteso ma significativo: in alcuni casi le rappresentazioni pubbliche delle pratiche di CSA non coincidono con le logiche decisionali descritte dagli *informant* nelle interviste. Si tratta di una discrasia che non inficia l'affidabilità delle fonti, ma ne coglie la complessità. Le due rappresentazioni, infatti, si collocano su piani distinti: l'una descrive l'azienda come vuole essere percepita, l'altra come effettivamente funziona, e insieme restituiscono un quadro più complesso di quanto ciascuna consentirebbe da sola. L'esempio di A04 è emblematico. Nei report integrati e nella documentazione pubblica il sostegno alle arti è presentato come espressione di un'identità aziendale radicata e di un impegno culturale strutturato nel lungo periodo, come descritto nel secondo profilo del framework. L'intervista rivela invece una strategia prevalentemente orientata alla visibilità di mercato e alla gestione reputazionale su target definiti; i processi decisionali hanno natura transazionale e i sistemi di misurazione formalizzati risultano

assenti (caratteristiche queste proprie del Profilo 1). La distanza tra orientamento aspirazionale dichiarato e configurazione strategica effettiva è in questo caso sostanziale.

Al contrario, la documentazione pubblica relativa ad A12 e A08 descrive ecosistemi culturali e processi di co-creazione con il territorio: le interviste confermano questa direzione, pur rivelando che il percorso è ancora in costruzione, non privo di resistenze organizzative interne e lontano dalla piena sistematizzazione. Qui la retorica non nasconde una realtà più modesta, ma la anticipa: l'orientamento aspirazionale dichiarato precede e orienta la realizzazione effettiva, svolgendo una funzione propulsiva più che mistificatoria.

Ciò che accomuna entrambi i casi è il fatto che il Premio Cultura+Impresa, come osservatorio e come dispositivo di legittimazione del campo, orienta inevitabilmente il linguaggio con cui le aziende si rappresentano pubblicamente, indipendentemente dalle pratiche CSA effettivamente messe in atto. Riconoscere questa dicotomia è un elemento di cui tenere conto nel momento in cui si voglia condurre una ricerca qualitativa al fine di evitare possibili bias.

4.2 Implicazioni manageriali e pratiche

I contributi descritti nel paragrafo precedente possono costituire delle indicazioni operative per tre categorie di attori: i manager aziendali che vogliano progettare e gestire le iniziative di CSA, le istituzioni culturali che cerchino partner privati sostenibili, e i responsabili delle politiche pubbliche che intendano incentivare forme virtuose di sostegno privato alla cultura.

Per i manager, il framework può costituire innanzitutto uno strumento per testare la coerenza tra le reali motivazioni degli investimenti in CSA, i processi effettivamente adottati e le metriche di valutazione utilizzate: un'organizzazione che dichiari ambizioni di trasformazione culturale ma misuri i propri investimenti con indicatori di copertura mediatica, rischierebbe di non conseguire i risultati sperati. Conoscere i meccanismi che presiedono a ciascuna tipologia di profilo, nell'ambito del CSA, potrebbe facilitare la pianificazione: i diversi interventi, infatti, richiedono competenze specifiche, di comunicazione nel primo, di stakeholder management nel secondo, di curatela e governance culturale nel terzo, di orchestrazione ecosistemica nel quarto. Si tratta di competenze che si costruiscono nel tempo attraverso percorsi strutturati di formazione, reclutamento e collaborazione con università e istituzioni culturali.

Va poi considerata la comunicazione verso il board; gli impatti del CSA variano radicalmente per orizzonte temporale a seconda del profilo: si misurano in mesi nel Marketing Focus, in anni

nell'Integrazione Strategica, in decenni nell'Ecosistema. Presentare risultati di breve periodo a fronte di investimenti progettati per il lungo termine potrebbe generare incomprensioni e pressioni al disinvestimento, evitabili allineando le aspettative fin dall'avvio. Sul fronte interno, è importante, ai fini delle aspettative di impatto all'interno dell'organizzazione, comprendere come coinvolgere i dipendenti in pratiche culturali che non costituiscano ulteriori forme di benefit.

Per le istituzioni culturali, il framework può offrire una mappa per orientarsi nel sistema delle imprese che sostengono la cultura. Riconoscere il profilo di un potenziale partner prima di avanzare una proposta permetterebbe di calibrarne i contenuti e il registro: con un'organizzazione che già opera in modo riconducibile al profilo Marketing Focus è ragionevole proporre una sponsorizzazione con visibilità misurabile; a un'organizzazione nell'Integrazione Strategica può essere proposta una partnership pluriennale fondata su valori condivisi; con chi opera in modo più coerente con il terzo o il quarto profilo potrebbe essere più indicato proporre la co-progettazione di contenuti originali, la co-produzione culturale, partecipazione a governance di spazi condivisi. La coerenza tra il tipo di proposta e il profilo dell'interlocutore è uno dei principali fattori che determinano il buon esito di una negoziazione. Come ha sottolineato Francesco Moneta, direttore del Premio Cultura+Impresa, la barriera principale non è la mancanza di risorse ma la distanza tra due culture organizzative che ancora faticano a trovare un linguaggio comune; ci auguriamo che il framework possa contribuire ad accorciare questa distanza.

I responsabili delle politiche pubbliche potrebbero trarre profitto dalla considerazione degli strumenti incentivanti: quelli attualmente disponibili sono efficaci per chi opera nel primo e nel secondo profilo, ma insufficienti per stimolare le forme più complesse. L'Art Bonus (D.L. 31 maggio 2014, n. 83, conv. in L. 29 luglio 2014, n. 106) costituisce un incentivo fiscale rilevante per chi ha già scelto di sostenere la cultura; la sua estensione ai soggetti culturali privati rimuoverebbe un'asimmetria ingiustificata che oggi penalizza una parte significativa del sistema. Le organizzazioni che presentano profili più articolati, tuttavia, hanno costruito il proprio impegno culturale in modo sostanzialmente indipendente dagli incentivi fiscali, sulla base di motivazioni identitarie e non di risparmio d'imposta. Per favorire queste forme più complesse occorrerebbero leve diverse: ad esempio il riconoscimento istituzionale dei musei d'impresa come soggetti culturali a pieno titolo, l'accesso facilitato a spazi pubblici per le iniziative di rigenerazione urbana, o il supporto metodologico per la misurazione delle ricadute sul territorio.

Un valido strumento, ai fini della valutazione dell'impatto, è il VAAS -Value Analysis in Arts Sponsorship - sviluppato dal Comitato Cultura+Impresa insieme all'Università IULM di Milano. Esso consente di apprezzare l'efficacia delle sponsorizzazioni e delle partnership culturali in sei ambiti:

comunicazione, cultura organizzativa, relazioni con gli stakeholder, posizionamento, innovazione e sostenibilità (Comitato Cultura+Impresa & Università IULM, 2023). Come ha sottolineato il dottor Moneta, il VAAS è nato proprio perché, senza la possibilità di misurare l'efficacia dei propri investimenti, le aziende sono meno motivate a farli; il sistema si è rivelato utile anche per le istituzioni culturali, che possono usarlo per presentarsi agli interlocutori aziendali in modo più convincente e documentato.

4.3 Limitazioni e prospettive di ricerche future

Ogni ricerca qualitativa esplorativa presenta dei limiti che è necessario riconoscere con precisione, non solo per non compromettere la validità dei risultati, ma anche per consentire una generalizzazione delle conclusioni, che richiedono comunque cautela e ulteriori verifiche.

Il primo ordine di limitazioni riguarda il campione. Le quattordici organizzazioni analizzate si sono auto-selezionate partecipando a una competizione pubblica che celebra l'eccellenza nel CSA: questa auto-selezione implica quasi certamente una sovra-rappresentazione delle pratiche più strutturate rispetto all'universo delle imprese italiane che sostengono la cultura. Le frequenze relative dei quattro profili osservate non possono quindi essere generalizzate rispetto alla popolazione complessiva, nella quale gli interventi rispondenti al profilo Marketing Focus sono presumibilmente molto più diffusi. A questo si aggiunge la concentrazione geografica: la quasi totalità delle imprese facenti parte del campione, opera prevalentemente nel Nord Italia. Prevalgono, inoltre, le grandi imprese: circa il 79%, infatti, supera i cinquecento milioni di fatturato. Queste circostanze non ci consentono di trarre conclusioni affidabili circa le pratiche di CSA nei contesti del Centro e del Sud Italia e nelle organizzazioni di dimensioni più contenute.

Il secondo ordine di limitazioni è di natura metodologica. Il disegno è prevalentemente trasversale: i dati sono stati raccolti tra ottobre 2024 e febbraio 2025, e le narrazioni sull'esperienza delle organizzazioni sono state ricostruite retrospettivamente attraverso la memoria degli informatori, con i rischi di razionalizzazione ex post che questo comporta. Un disegno longitudinale fornirebbe evidenze molto più significative sulle condizioni che nel corso degli anni favoriscono determinate forme di intervento. La dipendenza da dati auto-riportati comporta la necessità di un'ulteriore precisazione: le motivazioni dichiarate potrebbero non coincidere con quelle latenti, e gli impatti percepiti potrebbero sovrastimare quelli effettivi. Ne offre un riscontro nel campione analizzato il divario sistematico tra aspettative ex ante e risultati ex post sul benessere della comunità, discusso nel paragrafo 2.2.2 e coerente con quanto emerso dalle interviste. Tale gap costituisce al tempo stesso un risultato rilevante e un segnale della difficoltà strutturale di autovalutazione in merito a obiettivi

di impatto sociale. Va rilevato infine che in quasi tutti i casi è stato coinvolto un unico informatore per organizzazione: prospettive diverse, da quelle della direzione generale a quelle dei dipendenti e dei partner culturali, potrebbero portare alla luce motivazioni cui il responsabile CSA potrebbe non dare voce.

Un terzo ordine di cautele riguarda la trasferibilità dei risultati oltre il contesto italiano. Il sistema culturale italiano è caratterizzato da specificità che potrebbero non replicarsi altrove: un patrimonio storico-artistico di eccezionale rilevanza, istituzioni culturali pubbliche cronicamente sottofinanziate che offrono spazio al sostegno privato, tradizioni di mecenatismo radicate nel territorio, un tessuto imprenditoriale con presenza significativa di cooperative, mutue e aziende familiari. Queste condizioni favoriscono alcune configurazioni di interventi, in particolare il profilo Ecosistema Culturale d'Impresa, fondato su commitment generazionale e radicamento locale; esso, tuttavia, potrebbe essere molto meno frequente in contesti con strutture proprietarie diverse e più forti pressioni di mercato.

Queste osservazioni meriterebbero, a nostro avviso, maggiori approfondimenti e potrebbero costituire ulteriori spunti di ricerca. Sarebbe anche auspicabile osservare le organizzazioni nel tempo, documentando direttamente le condizioni che favoriscono il consolidamento o la trasformazione di una configurazione strategica. I confronti che non si limitassero alle diverse zone del nostro paese, ma fossero cross-nazionali permetterebbero di verificare l'eventuale portata generale del framework, non circoscritta al contesto italiano. Si pensi al sistema anglosassone, alle società nordeuropee, ai paesi emergenti con forti tradizioni di mecenatismo, che potrebbero offrire forme di intervento specifiche ovvero forme compatibili con quelle individuate dal modello.

Da questo punto di vista, un osservatorio privilegiato per studi comparativi cross-nazionali potrebbe essere offerto dal Premio Europeo del Patrimonio Culturale, Europa Nostra Awards, tra i più prestigiosi riconoscimenti in questo campo, sostenuto dalla Commissione Europea dal 2002. Le sue categorie riflettono alcune delle dimensioni chiave emerse anche da questa ricerca: la Conservazione e il Riutilizzo Adattivo corrispondono agli interventi di rigenerazione urbana e patrimoniale caratteristici del profilo Ecosistema, mentre il Coinvolgimento dei Cittadini trova riscontro nelle logiche di community engagement che lo definiscono. Come ha sottolineato la presidente Cecilia Bartoli nell'edizione 2025 "il patrimonio culturale può essere una forza potente per il cambiamento positivo in Europa, capace di rafforzare le comunità, sostenere il benessere e contribuire alla resilienza economica" (Bartoli, 2025). Verificare se le configurazioni strategiche del CSA identificate in Italia si ritrovino nei casi premiati a livello europeo, con le varianti culturalmente

specifiche di ciascun contesto, costituirebbe un'importante verifica per estendere la validità interpretativa del framework.

Sul versante degli strumenti di misurazione, una delle sfide più importanti per la ricerca futura ci sembra essere la messa a punto di modelli di valutazione, credibili e accessibili, dell'efficacia degli investimenti culturali delle imprese. Il VAAS rappresenta un primo rilevante passo in questa direzione, in quanto introduce tra le sue sei variabili anche la dimensione territoriale e quella della sostenibilità connessa agli SDGs¹. Tuttavia, lo strumento rimane calibrato sulla singola sponsorizzazione come unità di analisi; per i profili più avanzati del CSA, dove l'impatto non riguarda un progetto isolato ma la vitalità culturale complessiva del territorio, sarebbe opportuno svilupparne versioni adattate, capaci di cogliere effetti sistemici e di lungo periodo.

Parallelamente, sarebbe interessante integrare nel framework teorico del CSA le evidenze accumulate dalla ricerca sul legame tra arti e benessere. Il rapporto dell'Organizzazione Mondiale della Sanità del 2019 (Fancourt & Finn, 2019), che ha sintetizzato oltre tremila studi, dimostra come le arti influenzino positivamente i determinanti sociali della salute attraverso l'attivazione simultanea di meccanismi psicologici, fisici, sociali e cognitivi. Questa evidenza scientifica trasforma le iniziative di welfare culturale aziendale, dalle visite a musei ai laboratori artistici per i dipendenti, da benefit generici a interventi con basi documentate, in possibili leve di miglioramento misurabile nella produttività, nel clima organizzativo e nella capacità di attrarre talenti. Integrare sistematicamente questa prospettiva nella ricerca sul CSA potrebbe consentire di fondare su basi più solide la motivazione a intraprendere interventi in ambito culturale, ed aprire all'individuazione di indicatori di impatto condivisi tra cultura, salute e servizi alla persona.

Meriterebbero attenzione specifica, infine, anche le tipologie di organizzazione sotto-rappresentate nel campione: le piccole e medie imprese, che potrebbero sviluppare forme di CSA in linea con i propri vincoli di risorse, valorizzando flessibilità e radicamento locale; parimenti, i settori tecnologici, privi di tradizioni mecenatizie consolidate, ma soggetti a crescente pressione verso la responsabilità sociale; le start-up, per cui resta aperta la domanda se un'incorporazione culturale fin dall'origine produca vantaggi diversi rispetto a un coinvolgimento costruito in una fase successiva della vita aziendale.

¹ United Nations (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Resolution A/RES/70/1, adopted by the General Assembly on 25 September 2015. New York: United Nations. Disponibile su: <https://sdgs.un.org/2030agenda>

4.4 Conclusioni

Ciò che, per concludere, ci sembra scaturire da questo studio, certamente non esaustivo, non è soltanto la messa in luce di ambito poco frequentato dalla ricerca, quanto l'idea che il CSA possa costituire un motore di sviluppo economico e territoriale le cui potenzialità sono tanto grandi quanto ancora largamente inesprese. Le ricerche sull'economia della cultura hanno da tempo messo in luce le conseguenze virtuose della concentrazione di attività artistiche e culturali: esse attivano processi di rigenerazione urbana, attraggono capitale umano qualificato, favoriscono lo sviluppo di quella creatività diffusa considerata oggi uno dei principali motori dell'innovazione (Florida, 2002; Throsby, 2010).

Siamo convinti che il CSA, in tutte le sue forme, contribuisca pienamente a questi processi e ne costituisce, in alcuni casi, un catalizzatore. A questo proposito, crediamo che meriterebbe di essere approfondito come fattore di sviluppo del capitale umano a livello locale. Le forme più avanzate infatti implicano la formazione di competenze, aprono spazi di sperimentazione e innovazione, creano occasioni di incontro tra saperi diversi, suscettibili, in un'economia sempre più orientata verso le industrie creative e la produzione di conoscenza, di avere importanti ricadute sullo sviluppo dell'ecosistema territoriale. Tali effetti dovrebbero fare oggetto, a nostro avviso, della stessa attenzione rivolta ai benefici reputazionali che la letteratura ha finora privilegiato. Riconoscerli e misurarli potrebbe, in futuro, orientare le scelte imprenditoriali e le politiche pubbliche, anche al di là del mecenatismo privato e degli incentivi fiscali.

Il rapporto tra impresa e cultura, come dimostrano gli esempi analizzati in questo studio, è sempre una scelta consapevole. Pensiamo che scegliere di investire in cultura significhi prendere posizione su quali valori si vogliono preservare e su che tipo di comunità si intende contribuire a costruire. È una scelta che ha un duplice valore: etico e strategico. Costruire un'identità culturale riconoscibile, essere presenti nella vita di un territorio, generare fiducia sono risultati solidi e duraturi, che possono andare al di là del ritorno di immagine delle migliori campagne di comunicazione. Il lavoro più importante - per riprendere un'osservazione di Francesco Moneta - non è quello teorico sul piano nazionale, ma quello concreto e sul piano territoriale: far conoscere le aziende che hanno scelto con successo il CSA, invogliare altri imprenditori a scoprire che investire in cultura può rendere il proprio business più competitivo e più socialmente responsabile.

L'individuazione di questo argomento di tesi è nata proprio dalla convinzione che l'investimento aziendale nella cultura sia in grado di mettere in moto un processo virtuoso di crescita di quei beni immateriali (creatività, benessere, senso di appartenenza, partecipazione, ecc.) necessari alla

formazione di una società più equa e sana. Una società in cui l'impresa, senza rinunciare al profitto, assuma consapevolmente una responsabilità etica legata alla redistribuzione del capitale sotto forma di valore culturale, nell'ottica del miglioramento continuo e sostenibile sia della propria posizione che del contesto stesso in cui opera.

Bibliografia

- Abruzzo, T., Deitrick, L., Jones, C., & Glus, J. (2020). *2020 Culture Shift: Measuring COVID-19 impact on San Diego arts and culture nonprofits*. AASD.
- Addis, M., & Rurale, A. (2024). Advancing arts philanthropy practices for well-being. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 29(1), e1828. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1828>
- Adler, M. (2006). Stardom and talent. In V. A. Ginsburgh & D. Throsby (Eds.), *Handbook of the economics of art and culture* (Vol. 1, pp. 895–906). Elsevier.
- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295.
- Alexander, V. D. (1996). From philanthropy to funding: The effects of corporate and public support on American art museums. *Poetics*, 24(2–4), 87–129. [https://doi.org/10.1016/S0304-422X\(96\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S0304-422X(96)00010-9)
- Alexander, V. D. (2014). Art and the twenty-first century gift: Corporate philanthropy and government funding in the cultural sector. *Anthropological Forum*, 24(4), 364–380. <https://doi.org/10.1080/00664677.2014.950969>
- Alexander, V. D. (2018). Heteronomy in the arts field: State funding and British arts organizations. *The British Journal of Sociology*, 69(1), 23–43. <https://doi.org/10.1111/1468-4446.12283>
- Arco-Castro, L., López-Pérez, M. V., Pérez-López, M. C., & Rodríguez-Ariza, L. (2020). How market value relates to corporate philanthropy and its assurance: The moderating effect of the

- business sector. *Business Ethics: A European Review*, 29(2), 266–281. <https://doi.org/10.1111/beer.12267>
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726–758. <https://doi.org/10.1177/0899764012450777>
- Azmat, F., & Rentschler, R. (2017). Gender and ethnic diversity on boards and corporate responsibility: The case of the arts sector. *Journal of Business Ethics*, 141(2), 317–336. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2718-6>
- Azmat, F., Ferdous, A., Rentschler, R., & Winston, E. (2018). Arts-based initiatives in museums: Creating value for sustainable development. *Journal of Business Research*, 85, 386–395. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.013>
- Baethge, C., Goldbeck-Wood, S., & Mertens, S. (2019). SANRA—a scale for the quality assessment of narrative review articles. *Research Integrity and Peer Review*, 4(1), 5. <https://doi.org/10.1186/s41073-019-0064-8>
- Baker, M. (2006). Measuring corporate social impact: Art or science? *Hong Kong Engineer*, 34(6), 16–17.
- Balmer, J. M. T. (2017). The corporate identity, total corporate communications, stakeholders' attributed identities, identifications and behaviours continuum. *European Journal of Marketing*, 51(9/10), 1472–1502. <https://doi.org/10.1108/EJM-06-2017-0362>
- Banks, P. A. (2021). Branding indigeneity: Corporate patronage of the arts. *ICOFOM Study Series*, 49(1), 56–66. <https://doi.org/10.4000/iss.2649>
- Bapuji, H., de Bakker, F. G. A., Higgins, C., Rehbein, K., Spicer, A., & Brown, J. A. (2022). More than an umbrella construct: We can (and should) do better with CSR by theorizing through context. *Business & Society*, 61(8), 1965–1976. <https://doi.org/10.1177/00076503211060173>
- Barman, E. (2017). The social bases of philanthropy. *Annual Review of Sociology*, 43, 271–290. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-060116-053524>
- Barnes, N. G., & Fitzgibbons, D. A. (1991). Business-charity links: Is cause related marketing in your future? *Business Forum*, 16(4), 20–23.
- Barnett, M. L., Henriques, I., & Husted, B. W. (2020). Beyond good intentions: Designing CSR initiatives for greater social impact. *Journal of Management*, 46(6), 937–964. <https://doi.org/10.1177/0149206319900539>

- Bartoli, C. (2025). Annuncio dei vincitori degli European Heritage Awards / Europa Nostra Awards 2025. Europa Nostra. <https://www.europanostra.org/europa-nostra-awards-2025-winners> accesso in data 07/10/2025
- Batt, V., Holzer, M., Bruhn, M., & Tuzovic, S. (2021). Effects of sponsorship quality and quantity on employee brand behavior. *Journal of Brand Management*, 28(5), 495–509. <https://doi.org/10.1057/s41262-021-00237-3>
- Bayraktar, A., & Cömert, C. E. (2018). Effect of corporate cultural responsibility on a company's financial performance and brand image: An example of a Turkish oil company Opet AS. In N. Yilmaz & A. Gurbuz (Eds.), *Corporate social responsibility for valorization of cultural organizations* (pp. 186–224). IGI Global.
- Behnke, C. (2007). Corporate art collecting: A survey of German-speaking companies. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 37(3), 225–244. <https://doi.org/10.3200/JAML.37.3.225-244>
- Bekkers, R., & Wiepking, P. (2011). A literature review of empirical studies of philanthropy: Eight mechanisms that drive charitable giving. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 924–973. <https://doi.org/10.1177/0899764010380927>
- Bertacchini, E., & Santagata, W. (2012). *Atmosfera creativa. Un modello di sviluppo sostenibile per il Piemonte fondato su cultura e creatività*. Il Mulino.
- Antal, A. B. (2013). When arts enter organizational spaces: Implications for organizational learning. In *Learning organizations: Extending the field* (pp. 177-201). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Bhattacharya, C. B. (2013). The importance of marketing for social innovation. In A. Nicholls & A. Murdock (Eds.), *Social innovation: Solutions for a sustainable future* (pp. 147–154). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-32933-8_8
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9–24. <https://doi.org/10.2307/41166284>
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2011). *Leveraging corporate responsibility: The stakeholder route to maximizing business and social value*. Cambridge University Press.

- Bianchi, C., Reyes, V., & Devenin, V. (2020). Consumer motivations to purchase from benefit corporations (B Corps). *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1445–1453. <https://doi.org/10.1002/csr.1897>
- Bonel, E., Moretti, A., Rispoli, M., & Tamma, M. (2005). I prodotti culturali in una prospettiva economico-manageriale. *Economia della Cultura*, 15(4), 497–512.
- Bonfanti, A., Battisti, E., & Pasqualino, L. (2016). Social entrepreneurship and corporate architecture: Evidence from Italy. *Management Decision*, 54(2), 390–417. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2015-0188>
- Bosa, I. M. (2022). The business of philanthropy: Challenges in measuring the value of cultural giving. *Financial Accountability & Management*, 38(4), 554–581. <https://doi.org/10.1111/faam.12283>
- Botti, S. (2000). What role for marketing in the arts? An analysis of arts consumption and artistic value. *International Journal of Arts Management*, 2(3), 14–27.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Buijze, R. (2020). Tackling the international tax barriers to cross-border charitable giving: Philanthropy for the arts in the era of globalization [Doctoral dissertation]. Utrecht University.
- Bulut, D., & Bulut Yumrukaya, C. (2009). Corporate social responsibility in culture and art. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 20(3), 311–320. <https://doi.org/10.1108/14777830910950779>
- Burke, L., Logsdon, J. M., Mitchell, W., Reiner, M., & Vogel, D. (1986). Corporate community involvement in the San Francisco Bay area. *California Management Review*, 28(3), 122–141. <https://doi.org/10.2307/41165197>
- Butler, P. (2000). By popular demand: Marketing the arts. *Journal of Marketing Management*, 16(4), 343–364. <https://doi.org/10.1362/026725700785100442>
- Byrnes, W. J. (2022). *Management and the arts* (6th ed.). Routledge.
- Bzdak, M. (2022). *Corporate cultural responsibility: How business can support art, design, and culture*. Routledge.

- Cameron, M., Crane, N., Ings, R., & Taylor, K. (2013). Promoting well-being through creativity: How arts and public health can learn from each other. *Perspectives in Public Health*, 133(1), 52–59. <https://doi.org/10.1177/1757913912466951>
- Campa, D., & Zijlmans, E. W. A. (2019). Corporate social responsibility recognition and support for the arts: Evidence from European financial institutions. *European Management Journal*, 37(6), 818–827. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.003>
- Campbell, J. L. (2006). Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 925–938. <https://doi.org/10.1177/0002764205285172>
- Carlioni, E., Arnaboldi, M., Lorenzini, E., & Calabrò, A. (2024). Corporate museums and performance measurement systems. *Museum Management and Curatorship*, 39(5), 647–665. <https://doi.org/10.1080/09647775.2023.2220081>
- Carlucci, D. (2018). Fostering excellence in business model management in arts and cultural organisations: Insights from focus group research across Europe. *Measuring Business Excellence*, 22(1), 14–30. <https://doi.org/10.1108/MBE-02-2017-0008>
- Carlucci, D., & Schiuma, G. (2018). The power of the arts in business. *Journal of Business Research*, 85, 342–347. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.012>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Caves, R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Harvard University Press.
- Cedrola, E., & Davino, C. (2020). Multivariate statistical analysis of artification effect on customer-based brand equity in luxury brands. *International Journal of Arts Management*, 22(2), 55–66.
- Cejudo Córdoba, R. (2023). Corporate responsibility for arts and culture: Addressing the impact of globalization through I. M. Young's political responsibility. *Business and Professional Ethics Journal*, 42(2), 205–224.

- Cerquetti, M. (2010). Dall'economia della cultura al management per il patrimonio culturale: Presupposti di lavoro e ricerca. *Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, 1, 23–46. <https://doi.org/10.13138/2039-2362/4>
- Cha, W., & Rajadhyaksha, U. (2021). What do we know about corporate philanthropy? A review and research directions. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 30(3), 262–286. <https://doi.org/10.1111/beer.12335>
- Chailan, C. (2018). Art as a means to recreate luxury brands' rarity and value. *Journal of Business Research*, 85, 414–423. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.010>
- CHANEL Culture Fund. (2024). CHANEL Next Prize. <https://www.chanel.com/culture-fund>
- Charles, C., Sloan, M. F., & Butler, J. S. (2021). Capital structure determinants for arts nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 31(4), 761–782. <https://doi.org/10.1002/nml.21451>
- Chow, H. W., Ling, G. J., Yen, I. Y., & Hwang, K. P. (2017). Building brand equity through industrial tourism. *Asia Pacific Management Review*, 22(2), 70–79. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.09.001>
- Christensen, J. (2008). Studio authorship, corporate art. In B. K. Grant (Ed.), *Auteurs and authorship: A film reader* (pp. 167–179). Blackwell.
- Christensen, J. (2012). *America's corporate art: The studio authorship of Hollywood motion pictures*. Stanford University Press.
- Coelho, P. R., McClure, J. E., & Spry, J. A. (2003). The social responsibility of corporate management: A classical critique. *American Journal of Business*, 18(1), 15–24. <https://doi.org/10.1108/19355181200300001>
- Colbert, F. (2014). The arts sector: A marketing definition. *Psychology & Marketing*, 31(8), 563–565. <https://doi.org/10.1002/mar.20716>
- Colbert, F. (2017). A brief history of arts marketing thought in North America. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 47(3), 167–177. <https://doi.org/10.1080/10632921.2016.1274400>
- Colbert, F., d'Astous, A., & Parmentier, M. A. (2005). Consumer perceptions of sponsorship in the arts. *International Journal of Cultural Policy*, 11(2), 215–228. <https://doi.org/10.1080/10286630500198213>

- Comitato Cultura+Impresa & Università IULM. (2023). VAAS – Value Analysis in Arts Sponsorship. Modello per la valutazione dell'efficacia delle sponsorizzazioni e partnership culturali. The Round Table progetti di comunicazione. <https://www.culturapiuimpresa.it/vaas>
- Comunian, R. (2009). Toward a new conceptual framework for business investments in the arts: Some examples from Italy. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 39(3), 200–220. <https://doi.org/10.2753/TEP1027-9204390303>
- Comunian, R., & Gilmore, A. (2015). *Beyond the creative campus: Reflections on the evolving relationship between higher education and the creative economy*. King's College London.
- Comunian, R., & Gilmore, A. (2016). Introduction to a new academic and policy field. In R. Comunian & A. Gilmore (Eds.), *Higher education and the creative economy* (pp. 3–18). Routledge.
- Conkling, S., & Kaufman, B. (2020). Equality and quality: The influence of private funds in public arts education in Boston and Baltimore. *Arts Education Policy Review*, 121(1), 10–22. <https://doi.org/10.1080/10632913.2019.1612013>
- Corder, G. W., & Foreman, D. I. (2014). *Nonparametric statistics: A step-by-step approach* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Cordtz, D. (1990). Corporate citizenship: No more soft touches. *Financial World*, 159(11), 30–36.
- Corkery, P. J. (1989). What's in it for me? *Business Month*, 134(5), 46–47.
- Cornwell, T. B. (2020). *Sponsorship in marketing: Effective partnerships in sports, arts and events*. Routledge.
- Cornwell, T. B., & Kwon, Y. (2020). Sponsorship-linked marketing: Research surpluses and shortages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 607–629. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00654-w>
- Cudny, W., Comunian, R., & Wolaniuk, A. (2020). Arts and creativity: A business and branding strategy for Lodz as a neoliberal city. *Cities*, 100, 102659. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102659>
- Culbertson, H. (2020). Peacebuilding and the performing arts through the collaborative lens. In *Peacebuilding and the arts* (pp. 357–374). Springer International Publishing.
- D'Arco, M., Di Iorio, F., Franchi, M., & Resciniti, R. (2019). CSR research in Italian management journals: A structured literature review. *Sinergie – Italian Journal of Management*, 37(3), 63–85. <https://doi.org/10.7433/s110.2019.04>

- Daellenbach, K., Thirkell, P., & Zander, L. (2013). Examining the influence of the individual in arts sponsorship decisions. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 25(1), 81–104. <https://doi.org/10.1080/10495142.2013.759825>
- Darsø, L. (2004). *Artful creation: Learning-tales of arts-in-business*. Samfundslitteratur.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76. <https://doi.org/10.2307/41166246>
- Deegan, C., Rankin, M., & Tobin, J. (2002). An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983–1997: A test of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 312–343. <https://doi.org/10.1108/09513570210435861>
- Dell’Era, C. (2010). Art for business: Creating competitive advantage through cultural projects. *Industry and Innovation*, 17(1), 71–89. <https://doi.org/10.1080/13662710903573942>
- Dewinter, H., Rutten, K., & Bradt, L. (2020). Policy attachment in the arts: The underlying agendas of arts' social role. *Cultural Trends*, 29(2), 96–111. <https://doi.org/10.1080/09548963.2020.1726950>
- Di Gaetano, L., & Mazza, I. (2020). Philanthropy. In R. Towse & T. Navarrete Hernández (Eds.), *Teaching cultural economics* (pp. 91–98). Edward Elgar Publishing.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Donelli, C. C., Mozzoni, I., Badia, F., & Fanelli, S. (2022). Financing sustainability in the arts sector: The case of the art bonus public crowdfunding campaign in Italy. *Sustainability*, 14(3), 1641. <https://doi.org/10.3390/su14031641>
- Donelli, C. C., Rentschler, R., Fanelli, S., & Lee, B. (2023). Philanthropy patterns in major Australian performing arts organizations. *Journal of Management and Governance*, 28(1), 271–300. <https://doi.org/10.1007/s10997-023-09670-x>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>

- Emerson, J. (2003). The blended value proposition: Integrating social and financial returns. *California Management Review*, 45(4), 35–51. <https://doi.org/10.2307/41166187>
- Estes, Z., Brotto, L., & Busacca, B. (2018). The value of art in marketing: An emotion-based model of how artworks in ads improve product evaluations. *Journal of Business Research*, 85, 396–405. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.017>
- Europa Nostra. (2025). European Commission and Europa Nostra announce the winners of Europe's top heritage awards 2025. <https://www.europanostra.org/european-commission-and-europa-nostra-announce-the-winners-of-europe-top-heritage-awards-2025> - accesso in data 16/12/2025
- Fancourt, D., & Finn, S. (2019). What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being? A scoping review. WHO Regional Office for Europe. <https://www.euro.who.int/en/publications/abstracts/what-is-the-evidence-on-the-role-of-the-arts-in-improving-health-and-well-being>
- Fatima, T., & Elbanna, S. (2023). Corporate social responsibility (CSR) implementation: A review and a research agenda towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 183(1), 105–121. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05047-8>
- Ferreira, F. A. (2018). Mapping the field of arts-based management: Bibliographic coupling and co-citation analyses. *Journal of Business Research*, 85, 348–357. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.011>
- File, K. M., & Prince, R. A. (1995). Cause-related marketing, philanthropy, and the arts. *Nonprofit Management and Leadership*, 5(3), 249–260. <https://doi.org/10.1002/nml.4130050304>
- File, K. M., & Prince, R. A. (1998). Cause related marketing and corporate philanthropy in the privately held enterprise. *Journal of Business Ethics*, 17(14), 1529–1539. <https://doi.org/10.1023/A:1005765627250>
- Fillis, I. (2006). Art for art's sake or art for business sake: An exploration of artistic product orientation. *The Marketing Review*, 6(1), 29–40. <https://doi.org/10.1362/146934706776861573>
- Finkel, R. (2010). Re-imaging arts festivals through a corporate lens: A case study of business sponsorship at the Henley Festival. *Managing Leisure*, 15(4), 237–250. <https://doi.org/10.1080/13606719.2010.510683>

- Fioravante, R., Vaccaro, A., & Del Baldo, M. (2026). Integral human development through culture: The Olivetti blueprint for unleashing creative forces.
- Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 35(2), 790-814. <https://doi.org/10.1111/beer.12807>
- Fiorani, G., Jannelli, R., & Meneguzzo, M. (2012). CSR 2.0 proattiva e sostenibile: Tra mercati globali e gestione della crisi. EGEA.
- Florida, R. (2002). The rise of the creative class. Basic Books.
- Fombrun, C. J., Ponzi, L. J., & Newburry, W. (2015). Stakeholder tracking and analysis: The RepTrak system for measuring corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 18(1), 3–24. <https://doi.org/10.1057/crr.2014.20>
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258. <https://doi.org/10.5465/256324>
- Fondazione Ermanno Casoli. (2023). Report annuale. Fondazione Ermanno Casoli.
- Fondazione Pirelli. (2023). *Pirelli HangarBicocca: vent'anni di arte contemporanea*. Fondazione Pirelli.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2005). A stakeholder approach to strategic management. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), *The Blackwell handbook of strategic management* (pp. 183–201). Blackwell.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815768>
- Frey, B. S. (2003). Public support. In R. Towse (Ed.), *A handbook of cultural economics* (pp. 370–377). Edward Elgar Publishing.
- Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*.
- Gallagher, B. K. (2020a). Passing the hat to pay the piper: Alternative mechanisms for publicly funding the arts. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 50(1), 16–32. <https://doi.org/10.1080/10632921.2019.1668605>

- Gallagher, B. K. (2020b). The roots of great innovation: State-level entrepreneurial climate and sustainability of nonprofit arts and culture organizations. *Artivate*, 9(1), 67–81. <https://doi.org/10.34053/artivate.9.1.67>
- Garnham, N. (2005). From cultural to creative industries: An analysis of the implications of the creative industries approach to arts and media policy making in the United Kingdom. *International Journal of Cultural Policy*, 11(1), 15–29. <https://doi.org/10.1080/10286630500067606>
- Garrison, J. R. (1990). A new twist to cause marketing. *Fund Raising Management*, 20(12), 40–44.
- Gautier, A., & Pache, A. C. (2015). Research on corporate philanthropy: A review and assessment. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 343–369. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1969-7>
- Gianecchini, M. (2020). Strategies and determinants of corporate support to the arts: Insights from the Italian context. *European Management Journal*, 38(2), 308–318. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.09.003>
- Gianecchini, M., Scapolan, A. C., Mizzau, L., & Montanari, F. (2018). Public support and corporate giving to the arts and culture in times of economic crisis: An exploratory analysis on the Italian case. In C. Donaldson & J. Taylor (Eds.), *Cross-sectoral relations in the delivery of public services* (pp. 53–77). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2051-663020180000006003>
- Giffen, S. D. (2017). SpARTs PARTnerships: A study of corporate support for the arts – trends, learnings from sports and implications [Doctoral dissertation]. Drexel University. <https://doi.org/10.17918/etd-7683>
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.
- Goodrow, G. A., Conzen, F., Hollein, M., & Salié, O. (Eds.). (2015). *Global corporate collections*. Deutsche Standards.

- González-Rodríguez, R., Díaz-Fernández, C., & Simonetti, B. (2018). Attitudes towards corporate social responsibility: A cross-cultural study. In C. R. Baker (Ed.), *Corporate social responsibility (CSR): Practices, issues and global perspectives* (pp. 269–292). IntechOpen.
- Grassi, A. (2020). Art to enhance consumer engagement in the luxury fashion domain. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 24(3), 327–341. <https://doi.org/10.1108/JFMM-09-2019-0210>
- Green, B. N., Johnson, C. D., & Adams, A. (2006). Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: Secrets of the trade. *Journal of Chiropractic Medicine*, 5(3), 101–117. [https://doi.org/10.1016/S0899-3467\(07\)60142-6](https://doi.org/10.1016/S0899-3467(07)60142-6)
- Greenhalgh, T., Thorne, S., & Malterud, K. (2018). Time to challenge the spurious hierarchy of systematic over narrative reviews? *European Journal of Clinical Investigation*, 48(6), e12931. <https://doi.org/10.1111/eci.12931>
- Grohs, R., & Reisinger, H. (2014). Sponsorship effects on brand image: The role of exposure and activity involvement. *Journal of Business Research*, 67(5), 1018–1025. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.07.012>
- Gwinner, K. P., & Eaton, J. (1999). Building brand image through event sponsorship: The role of image transfer. *Journal of Advertising*, 28(4), 47–57. <https://doi.org/10.1080/00913367.1999.10673595>
- Hahn, T., Sharma, G., & Glavas, A. (2024). Employee-CSR tensions: Drivers of employee (dis)engagement with contested CSR initiatives. *Journal of Management Studies*, 61(4), 1364–1392. <https://doi.org/10.1111/joms.12923>
- Han, Y. S., & Kim, J. H. (2021). Performing arts and sustainable consumption: Influences of consumer perceived value on ballet performance audience loyalty. *Journal of Psychology in Africa*, 31(1), 32–42. <https://doi.org/10.1080/14330237.2021.1874439>
- Hart, T. A., & Bouchet, A. (2025). Simultaneous multi-stakeholder value creation: How Volkswagen made it happen in Wolfsburg. *Journal of General Management*, 50(4), 333–345. <https://doi.org/10.1177/03063070221148870>
- Henricks, M. (1991). Doing well while doing good. *Small Business Reports*, 16(11), 28–38.
- Hess, D., Rogovsky, N., & Dunfee, T. W. (2002). The next wave of corporate community involvement: Corporate social initiatives. *California Management Review*, 44(2), 110–125. <https://doi.org/10.2307/41166125>

- Hitters, E. (1996). Art support as corporate responsibility in the postindustrial city of Rotterdam. In R. Martorella (Ed.), *Art and business: An international perspective on sponsorship* (pp. 195–216). Praeger.
- Hoeken, H., & Ruikes, L. (2005). Art for art's sake? An exploratory study of the possibility to align works of art with an organization's identity. *Journal of Business Communication*, 42(3), 233–251. <https://doi.org/10.1177/0021943605277193>
- Hollebeek, L. (2011). Exploring customer brand engagement: Definition and themes. *Journal of Strategic Marketing*, 19(7), 555–573. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.599493>
- Iamandi, I. E., & Constantin, L. G. (2012). Quantifying corporate social responsibility involvement in art and culture projects in Romania and Bulgaria. *Procedia Economics and Finance*, 3, 1122–1127. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00283-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00283-X)
- Janowski, A. (2021). CSR in management sciences: Is it a road to nowhere? *Economies*, 9(4), 198. <https://doi.org/10.3390/economies9040198>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1919). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In R. Monks & N. Minow (Eds.), *Corporate governance* (6th ed., pp. 77–132). Gower.
- Joyner, B. E., & Payne, D. (2002). Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 297–311. <https://doi.org/10.1023/A:1021237420663>
- Jukić, D., & Dunković, B. (2020). The artification of corporate identity: Aesthetic convergences of culture and capital. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(1), 157–178. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2019-0086>
- Kawashima, N. (2015). Corporate support for the arts in Japan: Beyond emulation of the Western models. In N. Kawashima & H. L. Ho (Eds.), *Cultural policy in East Asia: Contemporary issues and trends* (pp. 35–47). Palgrave Macmillan.
- Kelly, B. (1991). Cause related marketing: Doing well while doing good. *Sales and Marketing Management*, 143(3), 60–65.
- Kim, N., Cho, E., Kim, Y., & Lee, M. (2011). Developing an effective strategic mix of corporate philanthropy. *The Service Industries Journal*, 31(7), 1049–1062. <https://doi.org/10.1080/02642060902906432>

- Kirchberg, V. (1995). Arts sponsorship and the state of the city: The impact of local socio-economic conditions on corporate arts support. *Journal of Cultural Economics*, 19(4), 305–320. <https://doi.org/10.1007/BF01074364>
- Koch, F. (2012). *The new corporate philanthropy: How society and business can profit*. Springer.
- Kotler, P. (1979). Strategies for introducing marketing into nonprofit organizations. *Journal of Marketing*, 43(1), 37–44. <https://doi.org/10.2307/1250191>
- Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10–15. <https://doi.org/10.2307/1248740>
- Kottasz, R., Bennett, R., Savani, S., & Ali-Choudhury, R. (2008). The role of corporate art in the management of corporate identity. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 235–254. <https://doi.org/10.1108/13563280810893862>
- Kottasz, R., Bennett, R., Savani, S., Mousley, W., & Ali-Choudhury, R. (2007). The role of the corporate art collection in corporate identity management: The case of Deutsche Bank. *International Journal of Arts Management*, 9(3), 19–31.
- Kruger, M. (2020). Arts festival offerings: What do market segments prefer? Evidence from a South African national arts festival. *Event Management*, 24(1), 197–216. <https://doi.org/10.3727/152599519X15506259680910>
- Kushner, R. (1996). Positive rationales for corporate arts support. In R. Martorella (Ed.), *Art and business: An international perspective on sponsorship* (pp. 235–246). Praeger.
- Lamprecht, W. (2015). Corporate Cultural Responsibility bei der UniCredit Bank Austria AG. In R. Schmidpeter & C. Stehr (Eds.), *CSR und Kultur: Corporate Cultural Responsibility als Erfolgsfaktor in Ihrem Unternehmen* (pp. 195–210). Springer Gabler.
- Leclair, M. S., & Gordon, K. (2000). Corporate support for artistic and cultural activities: What determines the distribution of corporate giving? *Journal of Cultural Economics*, 24(3), 225–241. <https://doi.org/10.1023/A:1007666104401>
- Lee, H. K. (2005). When arts met marketing. *International Journal of Cultural Policy*, 11(3), 289–305. <https://doi.org/10.1080/10286630500411309>
- Lee, H., Kim, Y., & Ranucci, R. (2021). Stability and compatibility in the receptivity of US arts and culture organizations to corporate support. *International Journal of Arts Management*, 23(2), 43–55.

- Leisinger, K. M., & Schmitt, K. (2011). Corporate responsibility and corporate philanthropy. United Nations Non-Governmental Liaison Service (NGLS).
- Letts, C. W., Ryan, W., & Grossman, A. (1997). Virtuous capital: What foundations can learn from venture capitalists. *Harvard Business Review*, 75(2), 36–44.
- Lewandowska, K. (2016). It's not all about the profit: An analysis of changes in arts and business relations. *Economics and Business Review*, 2(1), 107–126. <https://doi.org/10.18559/ebr.2016.1.7>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Li, F. (2020). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, 92–93, 102012. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>
- Liggeri, D. (2015). *La comunicazione di musei e archivi d'impresa*. Lubrina Editore.
- Lin, Y. C., Padliansyah, R., & Lin, T. C. (2020). The relationship and development trend of corporate social responsibility (CSR) literature: Utilizing bibliographic coupling analysis and social network analysis. *Management Decision*, 58(4), 601–624. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2019-0848>
- Lindenberg, M., & Oosterlinck, K. (2011). Art collections as a strategy tool: A typology based on the Belgian financial sector. *International Journal of Arts Management*, 13(3), 4–19.
- Lu, X. (2023). Arts and cultural management: sense and sensibilities in the state of the field: by Constance DeVereaux, New York, Routledge, 2020, 282pp., \$52.95 (paperback), \$170 (hardback), ISBN 978-1-315-16420-5 (e-copy). *International Journal of Cultural Policy*, 29(5), 663–665. <https://doi.org/10.1080/10286632.2023.2177644>
- Lund, R., & Greyser, S. A. (2015). Corporate sponsorship in culture: A case of partnership in relationship building and collaborative marketing by a global financial institution and a *major art museum* (Working Paper No. 16-010). Harvard Business School.
- MacDonald, A., Baguley, M., Barton, G., & Kerby, M. (2020). How arts-based methods are used to support the resilience and well-being of young people: A review of the literature. In M. Baguley, Y. S. Findlay, & A. MacDonald (Eds.), *Arts-based research, resilience and well-being across the lifespan* (pp. 29–46). Springer.

- Mahajan, R., Lim, W. M., Sareen, M., Kumar, S., & Panwar, R. (2023). Stakeholder theory. *Journal of Business Research*, 166, 114104. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114104>
- Mandel, B. R., & Lambert, P. D. (2020). International arts/cultural management: Global perspectives on strategies, competencies, and education. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 50(4–5), 249–266. <https://doi.org/10.1080/10632921.2020.1808893>
- Maon, F., & Lindgreen, A. (2015). Reclaiming the child left behind: The case for corporate cultural responsibility. *Journal of Business Ethics*, 130(4), 755–766. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2257-9>
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87(Suppl. 1), 71–89. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9804-2>
- Martinoni, M. (2006). Il caso italiano: Mercati, attori e prospettive del fundraising per la cultura in Italia. In M. Martinoni (Ed.), *Il fundraising per la cultura* (pp. 101–165). Meltemi.
- Masè, S. (2020). *Art and business: Perspectives on art-based management*. Springer.
- Massa, J. F. (2024). *Muses and management: Corporate cultural responsibility in Germany*. Universidade Católica Editora.
- Matarasso, F. (1997). *Use or ornament? The social impact of participation in the arts*. Comedia.
- Matsuda, T., Kato, T. Environment vs. sports vs. art: effects of CSR activities on the perceived value of products and advertising in the food industry. *J Market Anal* 13, 1119–1132 (2025). <https://doi.org/10.1057/s41270-024-00307-0>
- Matsuda, Y. (2024). Examining how corporations support art museums: The intersection of philanthropy, sponsorship, and strategic partnership. *International Journal of Arts Management*, 26(2), 45–62.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>
- Mazza, I. (1994). A microeconomic analysis of patronage and sponsorship. In A. T. Peacock & I. Rizzo (Eds.), *Cultural economics and cultural policies* (pp. 35–53). Springer Netherlands.
- McCarthy, K. F., & Jinnett, K. J. (2001). *A new framework for building participation in the arts*. RAND Corporation.

- McCarthy, K. F., Ondaatje, E. H., Zakaras, L., & Brooks, A. (2001). *Gifts of the muse: Reframing the debate about the benefits of the arts*. RAND Corporation.
- McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 31(4), 854–872. <https://doi.org/10.5465/256342>
- McNicholas, B. (2004). Arts, culture and business: A relationship transformation, a nascent field. *International Journal of Arts Management*, 7(1), 57–69.
- Meenaghan, J. A., & Flood, P. R. (1983). Commercial sponsorship: The misunderstood corporate art. *Corporate Image*, 1(3), 22–26.
- Meenaghan, T. (1991). Sponsorship: Legitimising the medium. *European Journal of Marketing*, 25(11), 5–10. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000000630>
- Meenaghan, T. (2001). Understanding sponsorship effects. *Psychology & Marketing*, 18: 95-122. [https://doi.org/10.1002/1520-6793\(200102\)18:2<95::AID-MAR1001>3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/1520-6793(200102)18:2<95::AID-MAR1001>3.0.CO;2-H)
- Meglio, O., & Schriber, S. (2020). Umbrella constructs: An overarching framework. In O. Meglio & S. Schriber (Eds.), *Mergers and acquisitions: Rethinking key umbrella constructs* (pp. 27–56). Springer International Publishing.
- Mei, M. Q., & Wang, T. (2021). Place and corporate philanthropy: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 23(3), 376–393. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12249>
- Meisiek, S., & Barry, D. (2014). The science of making management an art. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 134–141. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.11.003>
- Melillo, J. V. (Ed.). (1983). *Market the arts! Foundation for the Extension and Development of the American Professional Theatre (FEDAPT)*.
- Miller, W. H. (1990). Doing well by doing good. *Industry Week*, 239(2), 54–55.
- Mingione, M. (2015). Inquiry into corporate brand alignment: A dialectical analysis and directions for future research. *Journal of Product & Brand Management*, 24(5), 518–536. <https://doi.org/10.1108/JPBM-10-2014-0737>
- Miniero, G., & Holst, C. (2020). Corporate communication and the arts: The mistake of not engaging. In F. Colbert & C. d'Astous (Eds.), *Managing the cultural business: Avoiding mistakes, finding success* (pp. 311–346). Routledge.

- Moir, L., & Taffler, R. (2004). Does corporate philanthropy exist? Business giving to the arts in the UK. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 149–161. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000047594.42706.cd>
- Montemaggi, M. (2008). I musei d'impresa: Un'opportunità per il Paese. *Economia della Cultura*, 18(4), 479–488.
- Montemaggi, M. (2020). *Company lands: La cultura industriale come valore per il territorio*. Edifir Edizioni Firenze.
- Morel, C. (2005). Can French corporations ever become legitimate cultural partners in the financing of the arts in France? (Working Paper No. hal-00764233). HAL. <https://doi.org/10.1080/10286630500198229>
- Mulcahy, K. V. (2020). Cultural Darwinism and the perils of privatization: The case of American museums. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 50(4–5), 205–219. <https://doi.org/10.1080/10632921.2020.1825350>
- Mullen, J. (1997). Performance-based corporate philanthropy: How giving smart can further corporate goals. *Public Relations Quarterly*, 42(2), 42–48.
- Napier, E., Knight, G., Luo, Y., & Delios, A. (2023). Corporate social performance in international business. *Journal of International Business Studies*, 54(1), 61–77. <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00564-w>
- Nichols, D. (1990). Promoting the cause. *Incentive*, 164(8), 28–31.
- Nissley, N. (2010). Arts-based learning at work: Economic downturns, innovation upturns, and the eminent practicality of arts in business. *Journal of Business Strategy*, 31(4), 8–20. <https://doi.org/10.1108/02756661011055735>
- Nissley, N., & Casey, A. (2002). Viewing corporate museums through the paradigmatic lens of organizational memory: The politics of the exhibition. *British Journal of Management*, 13(1), 35–45. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00222>
- O'Hagan, J., & Harvey, D. (2000). Why do companies sponsor arts events? Some evidence and a proposed classification. *Journal of Cultural Economics*, 24(3), 205–224. <https://doi.org/10.1023/A:1007543515241>
- Oldenberg, D. (1992). Big companies plug big causes for big gains. *Business and Society Review*, 83, 22–23.

- Orsingher, C., Valentini, S., & de Angelis, M. (2010). A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 169–186. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0155-z>
- Palmer, D. E. (2017). Conceptions and misconceptions of virtue in marketing. In A. J. G. Sison, G. R. Beabout, & I. Ferrero (Eds.), *Handbook of virtue ethics in business and management* (Vol. 2, pp. 1027–1035). Springer.
- Pasley, K. A. (1990). Cause-related marketing bolsters image. *National Underwriter*, 94(34), 13, 38–39.
- Paul, J., Lim, W. M., O'Cass, A., Hao, A. W., & Bresciani, S. (2021). Scientific procedures and rationales for systematic literature reviews (SPAR-4-SLR). *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), O1–O16. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12695>
- Perrault, E., & Rieflin, A. J. (2014). Like company, like self: A multilevel argument explaining firms' level of engagement in corporate social responsibility. *Journal of General Management*, 39(3), 39–57. <https://doi.org/10.1177/030630701403900303>
- Perrini, F., Pogutz, S., & Tencati, A. (2006). Corporate social responsibility in Italy: State of the art. *Journal of Business Strategies*, 23(1), 65–91.
- Piątkowska, K. (2014). The corporate museum: A new type of museum created as a component of marketing company. *The International Journal of the Inclusive Museum*, 6(2), 29–37. <https://doi.org/10.18848/1835-2014/CGP/v06i02/44461>
- Piskunova, L., & Starostova, L. (2015). Art in a system of social marketing: The experience of communication of Russian companies with society. *International Journal of Business Performance Management*, 16(4), 407–420. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2015.072059>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Premio Cultura+Impresa. (2024). Progetti vincitori edizione 2024/2025. Federculture / Confindustria Cultura Italia.
- Prince, R. A., & File, K. M. (1994). *The seven faces of philanthropy*. Jossey-Bass.
- Rectanus, M. W. (2002). *Culture incorporated: Museums, artists, and corporate sponsorships*. University of Minnesota Press.

- Redaelli, E. (2020). Understanding American cultural policy: The multi-level governance of the arts and humanities. *Policy Studies*, 41(1), 80–97. <https://doi.org/10.1080/01442872.2019.1577556>
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54.
- Reinholz, D. L., & Andrews, T. C. (2020). Change theory and theory of change: What's the difference anyway? *International Journal of STEM Education*, 7(1), 2. <https://doi.org/10.1186/s40594-020-0202-3>
- Reiss, J. (Ed.). (2019). *Art, theory and practice in the Anthropocene*. Vernon Press.
- Rentschler, R., Fillis, I., & Lee, B. (2022). Artists versus arts council: A longitudinal analysis of brand legitimacy. *Poetics*, 92, 101623. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2022.101623>
- Rimmer, M. (2020). The art of survival: Community-based arts organisations in times of austerity. *Community Development Journal*, 55(2), 295–312. <https://doi.org/10.1093/cdj/bsz004>
- Riviezzo A, Mason MC, Garofano A, Napolitano MR (2022), "Uncovering the worth of the past: the relationship between corporate museums' strategic orientation and dual performance". *Management Decision*, Vol. 60 No. 7 pp. 1852–1874, doi: <https://doi.org/10.1108/MD-01-2021-0037>
- Rodriguez-Gomez, S., Arco-Castro, M. L., Lopez-Perez, M. V., & Rodriguez-Ariza, L. (2020). Where does CSR come from and where does it go? A review of the state of the art. *Administrative Sciences*, 10(3), 60. <https://doi.org/10.3390/admsci10030060>
- Ross, J. K., Patterson, L. T., & Stutts, M. A. (1992). Consumer perceptions of organizations that use cause-related marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 93–97. <https://doi.org/10.1007/BF02723480>
- Ross, J. K., Stutts, M. A., & Patterson, L. T. (1991). Tactical considerations for the effective use of cause related marketing. *Journal of Applied Business Research*, 7(2), 58–65. <https://doi.org/10.19030/jabr.v7i2.6283>
- Ryman, J. A., Porter, T. W., & Galbraith, C. S. (2009). Disciplined imagination: Art and metaphor in the business school classroom. *International Journal of Education & the Arts*, 10(10), 1–27.
- Saifer, A. (2023). Racial neoliberal philanthropy and the arts for social change. *Organization*, 30(2), 219–239. <https://doi.org/10.1177/13505084211029817>

- Salzmann, M. J., & Appleyard, M. C. (2012). *Corporate art collections: A handbook to corporate buying*. Ashgate.
- Sancho-Arrieta, N., Canabate, A., & Sabate, F. (2019). The impact of corporate social responsibility communications on firms' social capital development. In *Proceedings of the Strategic International Academic Conference* (pp. 521–532). Tritonic Publishing House.
- Sanzo, M. J., Alvarez, L. I., Rey, M., & García, N. (2015). Business-nonprofit partnerships: A new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context. *Service Business*, 9(4), 611–636. <https://doi.org/10.1007/s11628-014-0236-2>
- Sarkar, S., & Searcy, C. (2016). Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of CSR definitions. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1423–1435. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.157>
- Schaltegger, S., Hörisch, J., & Freeman, R. E. (2019). Business cases for sustainability: A stakeholder theory perspective. *Organization & Environment*, 32(3), 191–212. <https://doi.org/10.1177/1086026617701842>
- Schiuma, G. (2009). *Mapping arts-based initiatives*. Arts & Business.
- Schiuma, G. (2010). Mapping the impact of arts-based initiatives. *Strategic HR Review*, 9(1), 25–30. <https://doi.org/10.1108/14754391011010873>
- Schiuma, G. (2011). *The value of arts for business*. Cambridge University Press.
- Schnugg, C. (2011). The potential of arts-based initiatives in business organizations. In *Proceedings of the 27th EGOS Colloquium* (pp. 6–9). European Group for Organizational Studies.
- Schreiber, F., & Cramer, C. (2024). Towards a conceptual systematic review: Proposing a methodological framework. *Educational Review*, 76(6), 1458–1479. <https://doi.org/10.1080/00131911.2022.2081785>
- Schwaiger, M., Sarstedt, M., & Taylor, C. R. (2010). Art for the sake of the corporation: Audi, BMW Group, DaimlerChrysler, Montblanc, Siemens, and Volkswagen help explore the effect of sponsorship on corporate reputations. *Journal of Advertising Research*, 50(1), 77–90. <https://doi.org/10.2501/S0021849910091161>
- Seitanidi, M. M., & Crane, A. (2009). Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalisation of nonprofit-business partnerships. *Journal of Business Ethics*, 85(Suppl. 2), 413–429. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9743-y>

- Seitanidi, M. M., & Ryan, A. (2007). A critical review of forms of corporate community involvement: From philanthropy to partnerships. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12(3), 247–266. <https://doi.org/10.1002/nvsm.304>
- Selsky, J. W., & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management*, 31(6), 849–873. <https://doi.org/10.1177/0149206305279601>
- Settembre Blundo, D., García Muiña, F. E., Fernández del Hoyo, A. P., Riccardi, M. P., & Maramotti Politi, A. L. (2017). Sponsorship and patronage and beyond: PPP as an innovative practice in the management of cultural heritage. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 7(2), 147–163. <https://doi.org/10.1108/JCHMSD-03-2016-0014>
- Shell, A. (1989). Cause related marketing: Big risks, big potential. *Public Relations Journal*, 45(7), 8–13.
- Siano, A., Sigliocco, M., Tuccillo, C., & Conte, F. (2014). The relationships between cultural institutions and companies: From donations to strategic partnerships. In G. Mingione (Ed.), *Handbook of research on management of cultural products* (pp. 126–150). IGI Global.
- Simone, C., Sala, A. L., & Conti, M. E. (2021). From company town to reversed company town: The firm's role in shaping the urban landscape: The case of Ivrea (Italy). *International Journal of Environment and Health*, 10(3–4), 179–194. <https://doi.org/10.1504/IJENVH.2021.116571>
- Starr, F. (2013). *Corporate responsibility for cultural heritage: Conservation, sustainable development, and corporate reputation* (Vol. 4). Routledge.
- Stead, B. A. (1985). Corporate giving: A look at the arts. *Journal of Business Ethics*, 4(3), 215–222. <https://doi.org/10.1007/BF00381593>
- Steinkellner, V. (2015). Corporate Cultural Responsibility. In A. Schneider & R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate social responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis* (pp. 905–919). Springer Berlin Heidelberg.
- Strom, E. (2020). Revisiting the arts as a socially innovative urban development strategy. *European Planning Studies*, 28(3), 475–495. <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1680765>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Sukhera, J. (2022). Narrative reviews: Flexible, rigorous, and practical. *Journal of Graduate Medical Education*, 14(4), 414–417. <https://doi.org/10.4300/JGME-D-22-00480.1>

- Sumner, R. C., Crone, D. M., Baker, C., Hughes, S., Loughren, E. A., & James, D. V. (2020). Factors associated with attendance, engagement and wellbeing change in an arts on prescription intervention. *Journal of Public Health*, 42(1), e88–e95. <https://doi.org/10.1093/pubmed/fdz021>
- Surroca, J. A., Aguilera, R. V., Desender, K., & Tribó, J. A. (2020). Is managerial entrenchment always bad and corporate social responsibility always good? A cross-national examination of their combined influence on shareholder value. *Strategic Management Journal*, 41(5), 891–920. <https://doi.org/10.1002/smj.3137>
- Swedberg, R. (2006). The cultural entrepreneur and the creative industries: Beginning in Vienna. *Journal of Cultural Economics*, 30(4), 243–261. <https://doi.org/10.1007/s10824-006-9016-6>
- Tatsuno, S. (2020). The arts as an economic driver in an era of exponential technologies: A Silicon Valley entrepreneur's perspective. In R. Comunian & J. Gilmore (Eds.), *Innovation and the arts: The value of humanities studies for business* (pp. 187–206). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-885-820201010>
- Throsby, D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press.
- Throsby, D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.
- Trivic, Z. (2020). Bringing arts closer to local communities: Spatial opportunities and impacts on community bonding. In *Building resilient neighbourhoods in Singapore: The convergence of policies, research and practice* (pp. 101–128). Springer Singapore.
- Trupiano, G. (2005). Financing the culture in Italy. *Journal of Cultural Heritage*, 6(4), 337–343. <https://doi.org/10.1016/j.culher.2005.03.004>
- Turrini, A., & Voss, Z. (2020). Strategic fundraising in the arts: The mistake of selling. In F. Colbert & C. d'Astous (Eds.), *Managing the cultural business: Avoiding mistakes, finding success* (pp. 280–310). Routledge.
- Tymoszuk, U., Perkins, R., Spiro, N., Williamon, A., & Fancourt, D. (2020). Longitudinal associations between short-term, repeated, and sustained arts engagement and well-being outcomes in older adults. *The Journals of Gerontology: Series B*, 75(7), 1609–1619. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbz027>
- United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development (Resolution A/RES/70/1). United Nations. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

- Useem, M. (1987). Corporate philanthropy. In W. W. Powell (Ed.), *The nonprofit sector: A research handbook* (pp. 340–359). Yale University Press.
- Useem, M. (1991). Corporate funding of the arts in a turbulent environment. *Nonprofit Management and Leadership*, 1(4), 329–343. <https://doi.org/10.1002/nml.4130010404>
- Useem, M., & Kutner, S. (1986). Corporate contributions to culture and the arts: The organization of giving and the influence of the chief executive officer and of other firms on company contributions in Massachusetts. In P. DiMaggio (Ed.), *Nonprofit enterprise in the arts: Studies in mission and constraint* (pp. 93–112). Oxford University Press.
- Varadarajan, P. R., & Menon, A. (1988). Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of Marketing*, 52(3), 58–74. <https://doi.org/10.2307/1251450>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2011). It's all B2B and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 181–187. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.026>
- Veltri, S., De Luca, F., & Phan, H. T. P. (2020). Do investors value companies' mandatory nonfinancial risk disclosure? An empirical analysis of the Italian context after the EU directive. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2226–2237. <https://doi.org/10.1002/bse.2501>
- Vieira, E. S., & Gomes, J. A. N. F. (2009). A comparison of Scopus and Web of Science for a typical university. *Scientometrics*, 81(2), 587–600. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-2178-0>
- Vieira Nunes, T., Espuny, M., Lauá Reis Campos, T., Santos, G., Bernardo, M., & Oliveira, O. J. (2022). Guidelines to build the bridge between sustainability and integrated management systems: A way to increase stakeholder engagement toward sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1617–1635. <https://doi.org/10.1002/csr.2282>
- Vitali, V. (2004). Corporate art and critical theory: On Shirin Neshat. *Women: A Cultural Review*, 15(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/0957404042000200637>

- Vrontis, D., Thrassou, A., Christofi, M., Shams, R., & Czinkota, M. R. (2020). Cause-related marketing in international business: What works and what does not? *International Marketing Review*, 37(4), 593–601. <https://doi.org/10.1108/IMR-05-2019-0144>
- Walsh, B., & Volini, E. (2017). Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte global human capital trends. Deloitte University Press.
- Wang, S., Li, J., & Zhao, D. (2018). Institutional pressures and environmental management practices: The moderating effects of environmental commitment and resource availability. *Business Strategy and the Environment*, 27(1), 52–69. <https://doi.org/10.1002/bse.1983>
- Wang, Y., & Holznagel, K. P. (2021). Evolving cross-sector collaboration in the arts and culture sector: From sponsorship to partnership. *Corporate Reputation Review*, 24(2), 95–104. <https://doi.org/10.1057/s41299-019-00082-y>
- Wang, Y., Xu, A. J., & Zhang, Y. (2023). L'art pour l'art: Experiencing art reduces the desire for luxury goods. *Journal of Consumer Research*, 49(5), 786–810. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucac025>
- Waymer, D., & Logan, N. (2021). Corporate social advocacy as engagement: Nik Ès social justice communication. *Public Relations Review*, 47(1), 102005. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.102005>
- Williams, E., Dingle, G. A., Calligeros, R., Sharman, L., & Jetten, J. (2020). Enhancing mental health recovery by joining arts-based groups: A role for the social cure approach. *Arts & Health*, 12(2), 169–181. <https://doi.org/10.1080/17533015.2019.1634261>
- Williams, M., & Biggemann, S. (2023). Corporate art collections in Australia: The influence of Aboriginal art on corporate identity. *International Journal of Business Communication*, 60(2), 656–677. <https://doi.org/10.1177/2329488420958112>
- Wu, J., Jiang, K., & Yuan, C. (2020). Market-oriented reforms, economic efficiency and commercial performing arts in China. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 50(1), 33–51. <https://doi.org/10.1080/10632921.2019.1680769>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). SAGE.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). SAGE.
- Zaid, M. A., Abuhijleh, S. T., & Pucheta-Martínez, M. C. (2020). Ownership structure, stakeholder engagement, and corporate social responsibility policies: The moderating effect of board

independence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1344–1360. <https://doi.org/10.1002/csr.1887>

Zbar, J. D. (1993). Wildlife takes center stage as cause-related marketing becomes a \$250 million show for companies. *Advertising Age*, 64(27), SS1–SS6.

Zsolnai, L., & Wilson, D. (2016). Art-based business. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1534–1538. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.057>

Appendice:

Elenco degli acronimi:

ABIs: Arts-Based Initiatives (par. 1.4.6)

ABM: Arts-Based Management (par. 1.4.6)

AVE: Advertising Value Equivalency (par. 3.2.1)

CSA: Corporate Support for the Arts / Sostegno Aziendale alle Arti (par. 0.1)

CSR: Corporate Social Responsibility (par. 0.1)

GDPR: General Data Protection Regulation – Regolamento UE 2016/679 (par. 2.2.1)

GRI: Global Reporting Initiative (par. 3.1)

NPS: Net Promoter Score (par. 3.1)

SDGs: Sustainable Development Goals / Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (par. 0.1)

SMT: Stakeholder Marketing Theory (par. 1.3)

VAAS: Value Analysis in Arts Sponsorship (par. 4.2)

WoS: Web of Science (par. 1.2)

Strumenti di supporto al lavoro:

La realizzazione delle rappresentazioni grafiche, le tabelle e la formattazione è stata effettuata con il supporto dell'AI generativa (Claude versione pro).

Questionario CSA:

CSA – La Corporate Support for Art (sostegno aziendale all'arte)

Definizione: attività a livello aziendale volte a sostenere la “cultura e l'arte”, come i musei, società storiche, televisione e radio pubbliche, il teatro, e il sostegno a sinfonie locali e regionali (Campa & Zijlmans, 2019).

Il questionario è in forma anonima nel rispetto della privacy secondo il Regolamento 2016/679 (GDPR). La ringraziamo per la collaborazione e per il tempo prezioso che vorrà dedicare a questa indagine.

1. Nome azienda *

2. Ruolo del rispondente *

3. Quale/i funzione/i o ufficio/i della vostra azienda si occupa di Corporate Support for Art nell'ambito della responsabilità sociale di impresa (CSR)?

4. Vengono coinvolte anche risorse esterne come esperti o consulenti nella gestione di interventi/progetti relativi all'arte e alla cultura?

Contrassegna solo un ovale.

- ☐ Sì
- ☐ No
- ☐ Altro: _____

5. In relazione alla CSA, quali modalità di intervento l'azienda ha sviluppato tra quelle elencate di seguito?

Seleziona tutte le voci applicabili.

- ☐ Sponsorizzazione
- ☐ Partnership
- ☐ Filantropia/Art bonus
- ☐ Produzioni culturali di impresa
- ☐ Cause related marketing

6. Motivi brevemente il perché *

7. Generalmente, come vengono scelti i partner (sponsee, organizzazione no profit, istituzione etc..) di progetti di CSA?

Contrassegna solo un ovale.

- ☐ In base ad un'analisi dei bisogni culturali degli stakeholder
- ☐ In base alla reputazione delle organizzazioni/sponsee/istituzioni sul territorio
- ☐ In base alla loro richiesta di supporto
- ☐ In base alla fiducia e a rapporti personali
- ☐ In base alla condivisione del pubblico/target del partner
- ☐ In base alla condivisione di obiettivi e di cause meritevoli
- ☐ In base ai gusti/passioni della Governance

- Altro: _____

8. Potrebbe specificare la percentuale di risorse destinate alle azioni di CSR in ambito artistico culturale (CSA) rispetto al totale di quelle finalizzate ad altri ambiti di responsabilità sociale? *

Contrassegna solo un ovale.

- Minore del 5%
- Tra il 5 e il 10%
- Maggiore del 10%

**Le attività di Corporate Social Responsibility (CSR) possono riguardare diversi ambiti, tra cui l'ambiente, l'equità, il patrimonio culturale, l'educazione, la salute, il risparmio energetico, la correttezza nell'informazione pubblicitaria e i diritti umani.*

9. Quali specifici interventi/progetti artistico culturali vengono supportati come CSA? *

Contrassegna solo un ovale.

- Produzioni di arti visive, cinematografiche, multimediali
- Musei e spazi espositivi
- Mostre, festival e rassegne culturali
- Installazioni, performance di arte contemporanea
- Attività editoriali
- Spettacoli o stagioni di teatro, musica, danza
- Restauro e valorizzazione di beni culturali

10. Le risorse finanziarie destinate ai succitati interventi/progetti di CSA in quale budget vengono inserite?

Contrassegna solo un ovale.

- Budget corporate (CSR)
- Budget marketing
- Altro: _____

11. Può indicare i tre progetti di CSA più rilevanti su cui ha investito la sua azienda negli ultimi tre anni oltre quello “vincitore”?

12. Da 1 (per nulla) a 5 (moltissimo) quanto pesano i seguenti obiettivi nella scelta degli interventi di CSA della vostra azienda?

Contrassegna solo un ovale per riga. Scala: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – Non saprei

Aumentare la reputazione del brand

Accrescere il vantaggio competitivo
Migliorare il benessere della comunità
Migliorare il benessere dei dipendenti

13. Queste strategie di intervento nell'ambito della CSA, sono collegate ai temi della sostenibilità sociale e ambientale (Agenda 2030)?

Contrassegna solo un ovale.

- ☐ Sì
- ☐ No

14. Se sì, può descrivere brevemente come?

15. Da 1 (per nulla) a 5 (moltissimo) quanto ritiene che gli interventi/progetti di CSA implementati dalla vostra azienda abbiano contribuito a raggiungere i seguenti obiettivi?

Contrassegna solo un ovale per riga. Scala: 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – Non saprei

Aumentare la reputazione del brand
Accrescere il vantaggio competitivo
Migliorare il benessere della comunità
Migliorare il benessere dei dipendenti

16. I risultati dei vostri interventi/progetti di CSA vengono misurati? *

Contrassegna solo un ovale.

- ☐ Sì
- ☐ No

17. Se sì, quali sono le metriche utilizzate? *

18. A beneficio di quali stakeholder sono prevalentemente indirizzati tali interventi/progetti di CSA (sono possibili più risposte)?

Seleziona tutte le voci applicabili.

- ☐ Consumatori
- ☐ Clienti
- ☐ Dipendenti
- ☐ Fornitori/partner commerciali
- ☐ Comunità locale

☐ Altro: _____

19. Il grado di soddisfazione di questi stakeholder a cui sono indirizzati gli interventi/progetti di CSA, è stato monitorato?

Contrassegna solo un ovale.

- ☐ Sì, ed è positivo
- ☐ Sì, ed è negativo
- ☐ Non è stato monitorato
- ☐ Altro: _____

20. I dipendenti (o le risorse umane) vengono informati/e degli interventi/progetti di CSA?

Contrassegna solo un ovale.

- ☐ Sì
- ☐ No
- ☐ Altro: _____

21. Se sì, con quali canali/modalità vengono comunicati questi interventi/progetti di CSA all'INTERNO dell'organizzazione?

Contrassegna solo un ovale.

- ☐ Email
- ☐ Riunioni ad hoc
- ☐ Bacheche/manifesti
- ☐ Eventi/presentazioni
- ☐ Altro: _____

22. Con quali canali/modalità vengono comunicati gli interventi/progetti di CSA all'ESTERNO dell'organizzazione?

Seleziona tutte le voci applicabili.

- ☐ Bilancio sociale
- ☐ Bilancio integrato
- ☐ Dépliant, manifesti, brochure
- ☐ Eventi dedicati
- ☐ Media tradizionali (stampa, TV, radio...)
- ☐ Sito web
- ☐ Social media
- ☐ Altro: _____

