



**Imprese, Cultura e Sviluppo della comunità.
Dal filantropismo alla responsabilità sociale d'impresa**
Seminario di lavoro
Roma, 5 ottobre 2005

La responsabilità sociale d'impresa e le aziende farmaceutiche

Ricognizione sui siti internet Italiani e internazionali di 11 aziende farmaceutiche

A cura di Massimo Coen Cagli e Ilaria Tordone (Fund-raising.it)

1 - PREMESSA E NOTA METODOLOGICA

La presente ricognizione è stata realizzata da Fund-raising.it in preparazione del seminario di lavoro sul rapporto tra Responsabilità sociale d'impresa, cultura e aziende farmaceutiche, promosso congiuntamente a MGA Srl. Il suo obiettivo primario è quello di mettere in evidenza alcuni aspetti concernenti la **concezione e la pratica della responsabilità sociale d'impresa** (RSI) nel settore farmaceutico.

In particolare la ricognizione ha raccolto indicazioni utili sui modelli di RSI adottati dalle aziende con particolare riferimento al tema della cultura e ha individuato le differenze tra il contesto italiano e quello internazionale.

La presente ricognizione **non vuole avere un valore statistico né intende essere esaustiva**. Comunque, essa è stata realizzata con un approccio di tipo scientifico che fa riferimento ad aspetti teorico-metodologici elencati di seguito.

- a. La fonte delle informazioni è **esclusivamente quella dei documenti ufficiali** di presentazione di 11 aziende, **pubblicati sui siti internet** istituzionali facenti riferimento alla sede italiana e a quella internazionale¹.
- b. La **scelta delle aziende è stata puramente casuale**. Solo in un caso non è stato possibile il raffronto tra sede italiana e sede internazionale, per inaccessibilità della fonte.
- c. La metodologia di trattamento delle fonti fa riferimento all'**analisi testuale** (linguistica e semantica) e all'**analisi organizzativa e strutturale** della comunicazione istituzionale.
- d. Dai testi sono stati estrapolati costrutti e frasi che contenessero **informazioni rispetto ai seguenti aspetti**:
 - definizione di RSI;

¹ Sono stati analizzati i siti internet delle seguenti aziende: Bayer, Angelini, Sigma Tau, Pfizer, Merck, Abbott, Eli Lilly, Wyeth, Novartis, Astra Zeneca, Organon-Akzo Nobel

- approccio adottato nella adozione e realizzazione di programmi di RSI;
 - relazione tra RSI e nucleo dell'azienda;
 - strutturazione dei programmi di RSI;
 - rilevanza tematica e contenutistica del tema della cultura per la RSI;
 - collocazione del tema della cultura all'interno dei programmi e delle politiche di RSI;
 - iniziative concrete nel campo della cultura e link evidenziato con l'azienda.
- e. Dalla letteratura nazionale e internazionale sono stati individuati alcuni **indicatori** in base ai quali si è proceduto ad una valutazione delle informazioni raccolte.
- Per quanto riguarda l'approccio utilizzato dalle aziende nel trattare la RSI, si è fatto riferimento a due modelli tendenziali: il primo fondato su una concezione dell'azienda quale "attore sociale" e il secondo fondato su una concezione di azienda quale "attore economico".
 - Per quanto riguarda l'orientamento strategico dei programmi di RSI delle aziende, è stata valutata la presenza e il rilievo nei siti delle aziende dei seguenti aspetti:
 - relazione di un bilancio delle attività di RSI non solo di tipo economico;
 - adesione a programmi internazionali di RSI;
 - ruolo attivo degli stakeholders nella pianificazione concertata degli interventi;
 - forme di partnership con enti pubblici e non profit;
 - brochure e pubblicazioni specifiche non occasionali (periodiche o annuali);
 - valutazione quali-quantitativa delle attività e della policy di RSI;
 - esistenza nella azienda di organi dotati di potere rilevante (dipartimenti e direzioni ad hoc);
 - forme di valutazione esterna e partecipata dei programmi di RSI;
 - predisposizione di programmi pluriennali;convenzionalmente quindi si è ritenuto che l'assenza di comunicazione da parte dell'azienda di tali aspetti indichi un debole tasso di orientamento strategico.
 - Per quanto riguarda la centralità della RSI rispetto all'azienda si è fatto riferimento al concetto di nucleo, ossia all'insieme di caratteri identitari e costitutivi che permettono all'azienda di svolgere la propria attività economica con successo (cultura di impresa). Si è quindi valutata la collocazione della RSI all'interno dei contenuti propri del "nucleo" o, viceversa, la loro collocazione all'esterno.
 - Per quanto riguarda la valutazione dell'importanza dedicata alla cultura all'interno della RSI sono stati individuati due indicatori:
 - l'esistenza o meno di programmi dedicati alla cultura (valutazione dell'importanza tematica dedicata ad essa nel contesto della RSI);
 - la relazione tra attività di RSI a contenuto culturale (a prescindere dall'esistenza di programmi generali dedicati alla cultura) e le politiche di RSI dichiarate dall'azienda (valutazione dell'intenzionalità politica con la quale le aziende si occupano di cultura).Sulla base di queste valutazioni sono stati definiti due modelli differenti di approccio della RSI verso la cultura: uno fondato su **mecenatismo/sponsorizzazione** e l'altro fondato su **investimento sociale**.
 - Infine, per quanto riguarda il legame ricercato dalle aziende con il contenuto delle iniziative culturali si è fatto riferimento al concetto di link proprio della letteratura del marketing e della comunicazione d'impresa (utilizzati soprattutto nella pratica delle sponsorizzazioni) e alla seguente tipologia:

- link con l'azienda e/o con l'immagine dell'azienda;
- link con il prodotto o con l'immagine del prodotto;
- link geografico o locale (in genere, soprattutto nel contesto di grandi aziende si fa riferimento sia all'ambiente locale dove è situata una attività industriale sia alla "constituency" dell'azienda);
- link con il pubblico-obiettivo di un prodotto;
- link interno (con il personale dell'azienda). In molti casi tale link ha sovrapposizioni significative con il link geografico e locale in quanto si concepisce il "pubblico" interno dell'azienda come parte della rete di relazioni che la lega all'ambiente di riferimento.

2. QUADRO DI SINTESI. DUE TENDENZE DELLA RSI PER LA CULTURA

La ricognizione, nel suo complesso, mette in evidenza l'esistenza di due tendenze differenti nell'adottare e implementare le politiche di RSI:

- una più centrata sul ruolo e l'identità dell'azienda **quale attore economico**, ove la RSI ha un ruolo tendenzialmente collaterale rispetto alle sue attività primarie e dalla quale discendono politiche tese più che altro a massimizzare l'immagine positiva dell'azienda (aumento della reputazione, controllo degli impatti sociali della propria attività);
- una più centrata sul ruolo e l'identità dell'azienda **quale attore sociale**, ove la RSI ha un ruolo centrale rispetto alle sue attività primarie e dalla quale discendono politiche principalmente tese a creare sviluppo sociale anche quale condizione essenziale per lo sviluppo dell'azienda.

Queste differenti filosofie generali circa la RSI hanno forti riflessi anche e soprattutto sul rapporto che le aziende hanno con il tema e il settore della cultura. Se da un lato, infatti, la cultura è ritenuta molto importante per la RSI sia al livello nazionale che a quello internazionale, dall'altro lato, anche in questo caso, emergono due tendenze differenti:

- una che guarda alla cultura soprattutto come **valore che qualifica l'impresa**, la sua immagine e, in parte, i suoi prodotti;
- una che guarda alla cultura soprattutto come **fattore essenziale di sviluppo dell'azienda** sia in modo diretto (in quanto produttore di conoscenza e di una forte identità comune e largamente condivisa) sia in modo indiretto (in quanto produttore di relazioni strategiche con l'ambiente di riferimento e i suoi stakeholders e quindi di condizioni favorevoli di sviluppo).

Per usare una analogia con il contesto filosofico, potremmo affermare che nel primo caso la RSI fa riferimento al **"dover essere"** dell'azienda, mentre nel secondo caso essa fa riferimento all' **"essere"** dell'azienda.

I dati emersi dalla ricognizione ci spingono a considerare con attenzione il fatto che vi sia una **forte differenziazione tra il livello nazionale e quello internazionale** della RSI. Le aziende Italiane si collocano all'interno della prima tendenza (attore economico/cultura come valore di immagine) mentre al livello internazionale esprimono la seconda tendenza (attore sociale/cultura come fattore di sviluppo della comunità). Tale considerazione è particolarmente rilevante visto che esiste una significativa differenza di approccio e di pratica della RSI anche nella medesima azienda tra livello nazionale e livello internazionale.

C'è quindi da interrogarsi sulle ragioni o le cause che determinano tale difformità. La ricognizione non ci permette di indagare con rigore scientifico le cause. Tuttavia è possibile formulare alcune ipotesi, anche come base per sviluppare una ulteriore ricerca in profondità.

Probabilmente vi è una relazione evolutiva tra le due tendenze (quella di attore economico che usa la cultura per migliorare la propria immagine e quella di attore sociale che investe in cultura per il proprio sviluppo) nel senso che una originaria cultura del filantropismo e del mecenatismo di impresa (assunta quale background sul quale si è sviluppata la RSI) ha subito una progressiva trasformazione o evoluzione verso una cultura della cittadinanza di impresa che conferisce progressivamente maggiore risalto al ruolo di investitore sociale svolto dalle aziende nel contesto delle grandi sfide del pianeta (sviluppo sostenibile, globalizzazione, interdipendenza, aumento della soggettività umana, ecc.).

Se così fosse potremmo parlare, nel contesto italiano, di una concezione ancora "primordiale" della RSI rispetto alle tendenze più avanzate nel campo delle politiche di sviluppo d'impresa e quindi caratterizzata principalmente da pronunciamenti e dichiarazioni generali circa il proprio ruolo sociale piuttosto che da programmi e politiche strutturate e dotate di un rilevante impatto sulla realtà sociale ed economica.

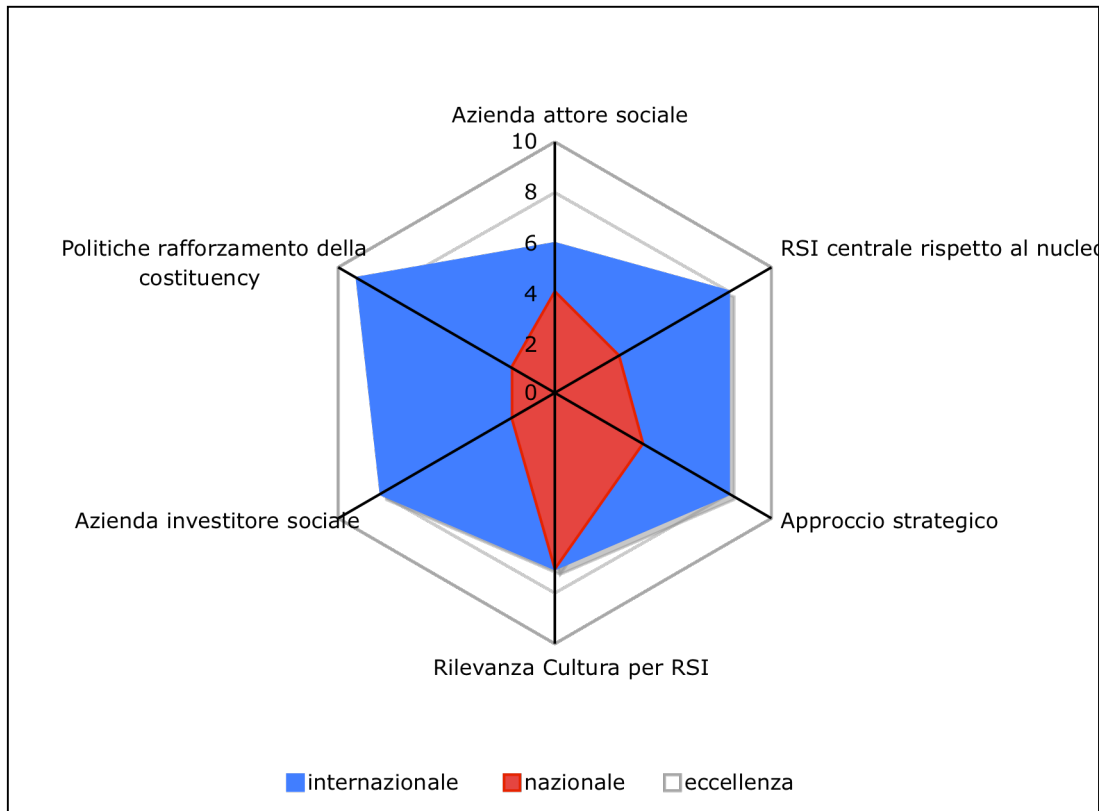
Più nello specifico possiamo ipotizzare che tale differenza possa essere determinata, tra gli altri, da ulteriori fattori di seguito elencati.

- per quanto riguarda la concezione generale della RSI:
 - la **scarsa diffusione di una moderna letteratura della RSI** e di studi e ricerche sociologiche, economiche, di scienze dell'organizzazione e di marketing che dimostrano l'interessenza tra dinamiche sociali e dinamiche economiche nello sviluppo delle imprese;
 - l'esistenza di una **serie di gap e ostacoli cognitivi e culturali** che rende difficile il dialogo tra la dirigenza internazionale e quella nazionale delle aziende (il che potrebbe determinare almeno in parte la difformità tra politiche nazionali e internazionali di RSI all'interno delle stesse aziende);
 - la **scarsa consuetudine delle aziende ad interloquire in modo sistematico e paritetico con il mondo non profit** (in genere portatore di elementi di conoscenza "sociale" della realtà) anche sostenuta dall'atteggiamento eccessivamente "questuante" o, viceversa, "ostruzionistico" delle organizzazioni non profit che si rivolgono alle aziende così come dall'atteggiamento eccessivamente "strumentale" e "utilitaristico" delle aziende che si rivolgono al non profit;
 - l'esistenza in Italia di un **contesto culturale e normativo poco favorevole** all'impegno sociale delle aziende farmaceutiche, anche come effetto di pratiche scarsamente "etiche" registrate in passato.
- per quanto riguarda il rapporto tra RSI e cultura:
 - l'esistenza in Italia di un enorme patrimonio artistico e monumentale che **stimola soprattutto il ruolo mecenatistico** delle imprese;
 - l'esistenza nel contesto italiano di una forte politica pubblica sulla cultura che, di fatto, **relega l'azienda al ruolo di mero finanziatore della cultura** piuttosto che di attore sociale dotato di titolarità a sviluppare una politica della cultura;
 - l'esistenza in Italia di **regole e contesti giuridico-fiscali che non favoriscono l'investimento** in cultura e RSI in generale.

In conclusione, se si prende come riferimento un modello di eccellenza della RSI sia dal punto di vista sociale, sia dal punto di vista del valore aggiunto prodotto per l'azienda, pos-

siamo rappresentare sinteticamente la posizione italiana e quella internazionale rispetto a tale modello.

Grafico 1. rappresentazione sintetica del gap tra modello di eccellenza, modello internazionale e modello Italiano di RSI per la cultura



3. I RISULTATI DELLA RICOGNIZIONE

Di seguito vengono esposti i dati raccolti tramite la ricognizione e i principali elementi di analisi e valutazione organizzati in cinque paragrafi.

1. Definizione di RSI e approccio teorico utilizzato dalle aziende.
2. Centralità delle politiche di RSI rispetto all'azienda nel suo complesso e alle sue strategie di comunicazione pubblica
3. Orientamento strategico nelle politiche di RSI
4. Impostazione dei programmi di RSI e la collocazione della cultura all'interno di essi
5. Tipologia di iniziative di RSI a contenuto culturale e i link con l'azienda.

3.1. Definizione di RSI e approccio teorico utilizzato dalle aziende

La ricognizione ha preso in considerazione in primo luogo, le definizioni di RSI proposte dalle aziende e le dichiarazioni che mettono in evidenza l'approccio con il quale affrontano la

materia. Sono stati isolati i contenuti e le parole o frasi-chiave (spesso enfatizzate anche in modo grafico all'interno dei siti) e sono state catalogate in relazione a due approcci differenti presenti anche nella letteratura internazionale sulla natura delle aziende e della RSI.

- Il primo approccio fa riferimento ad una concezione dell'azienda quale **attore sociale** e, quindi, connota la **RSI soprattutto come concretizzazione della cittadinanza sociale** dell'impresa (corporate citizenship) e come elemento della sua **cultura** e della propria **agency**. Le motivazioni etiche della RSI sono presenti ma sempre accompagnate da ragioni sociali e politiche, che talvolta vengono proposte come più importanti.
- Il secondo approccio, di tipo **utilitaristico**, fa riferimento ad una concezione dell'azienda quale **attore economico** e, quindi, connota la RSI soprattutto come **fattore di regolazione dell'impatto sociale e ambientale delle attività dell'azienda** e come elemento di controllo della reputazione e della rappresentazione dell'azienda da parte dell'ambiente esterno. Le principali motivazioni della RSI sono etiche e non si fa riferimento, se non sporadicamente, ad altri sistemi di motivazioni.

Tavola 1. **Aziende centrate sul ruolo di "attore sociale" o sul ruolo di "attore economico"**

<i>Base: 11 aziende (sito italiano e internazionale)</i>	<i>Sito italiano</i>	<i>Sito internazionale</i>
Definizione e approccio centrati sul ruolo di "attore sociale" dell'azienda e alle sue relazioni con l'ambiente esterno	4 aziende Costrutti significativi: <ul style="list-style-type: none"> - Sviluppo sostenibile come condizione dello sviluppo dell'azienda - Arricchire la realtà territoriale e migliorare la comunità - Essenziale rispetto ai valori identitari della impresa - Fa parte del "modus operandi" dell'azienda 	6 aziende Costrutti significativi: <ul style="list-style-type: none"> - Sviluppo sostenibile come condizione dello sviluppo dell'azienda - Creazione valore aggiunto - Parte integrante della cultura di impresa - Creazione di opportunità (legato alla conoscenza e alla innovazione sociale) - Fare della comunità il posto migliore dove vivere - Ascoltare i bisogni - No principi ma implementazione integrata nelle attività d'impresa

segue

Definizione e approccio centrati sul ruolo di "attore economico" e sul rispetto di norme di legge o di tavole di valori generali o autoprodotti.	4 aziende Costrutti significativi: <ul style="list-style-type: none"> - Consenso alle proprie attività - Generico impegno sociale - Gestione delle implicazioni etiche delle attività economiche - Gestione dell'impatto delle proprie attività e della propria crescita economica - Rispetto delle leggi e contributo positivo alla comunità 	3 aziende Costrutti significativi: <ul style="list-style-type: none"> - Estensione dell'impegno rivolto al successo dell'azienda verso la comunità - Generico impegno sociale - Bilanciare la propria attività con l'impegno sociale - Agire in modo etico - Filantropia in quanto servizio
Nessuna indicazione in merito all'approccio utilizzato	3 aziende	2 aziende
Nota sul raffronto tra livello nazionale e livello internazionale: delle 4 aziende che in Italia mostrano di essere centrate sul ruolo economico, 2 di queste sono centrate sul ruolo sociale, al livello internazionale		

Chiaramente le dichiarazioni delle aziende possono avere un valore ambivalente rispetto ai due schemi concettuali e teorici proposti. Tuttavia la frequenza e la centralità delle dichiarazioni sono state ritenute indicatore di un tendenziale schieramento verso uno dei due approcci.

Circa le aziende che prediligono un **approccio "sociale"** vengono messe in rilievo le seguenti caratteristiche della RSI.

- Primato dello sviluppo sostenibile rispetto allo sviluppo economico dell'azienda
- Creazione di valore aggiunto per sé e per la società
- Parte integrante della cultura di impresa e del suo modo di operare
- Generare opportunità per l'azienda in termini di conoscenza e innovazione
- Sviluppo sociale quale condizione dello sviluppo dell'azienda
- Ascolto dei bisogni della società
- Rifiuto di proporre principi generali di RSI
- Integrazione della RSI nelle attività "ordinarie" dell'impresa

Circa le aziende che prediligono un **approccio "economico"** vengono messe in rilievo le seguenti caratteristiche della RSI.

- Ricerca del consenso alle proprie attività
- Gestione delle implicazioni etiche delle proprie attività economiche e produttive
- Rispetto delle leggi
- Gestione dell'impatto sociale delle proprie attività nei confronti in particolare dei clienti o dei beneficiari dei propri prodotti
- Generico impegno sociale e contributo alla comunità senza dichiarazione contestuale degli obiettivi e delle scelte di fondo che ne guidano l'azione
- Restituzione alla società del proprio successo economico (profitto)
- Rispetto di tavole di valori (in genere autoprodotti)

Dalla collocazione delle dichiarazioni delle aziende all'interno di questi due schemi si può notare che **nel contesto Italiano i due approcci si equivalgono** mentre **al livello internazionale è più accentuato un approccio di tipo sociale**. Possiamo ipotizzare che i due approcci non siano contrapposti ma siano il primo una evoluzione "strategica" del secondo. Se questa ipotesi fosse vera, il gap potrebbe essere giustificato dal fatto che la filosofia e la pratica della RSI in Italia è più giovane e più periferica rispetto al contesto internazionale.

E' interessante notare, a tale proposito, che delle **4** aziende che al livello **nazionale** sono maggiormente orientate verso il modello **economico**, **2** di queste, nel contesto **internazionale**, mostrano invece un orientamento **sociale**.

3.2. Centralità delle politiche della RSI rispetto all'azienda nel suo complesso e alle strategie di comunicazione pubblica

Secondo molti studi di tipo sociologico e economico il prodursi della **Corporate Citizenship** può essere letto come connesso a grandi fenomeni sociali, quali la globalizzazione, l'aumento della soggettività, la crisi dei modelli di welfare, la crescente rilevanza dei fattori cognitivi, ecc., ai quali le imprese rispondono con un ampliamento e con una profonda **complessificazione** di quello che potrebbe essere definito come il loro **"nucleo sociale"**. Con questo termine si fa riferimento a quei caratteri sociali dell'impresa, intesa come attore collettivo, che le permettono di svolgere le attività economiche che costituiscono la sua ragione d'essere e in primo luogo di gestire i fattori di produzione e di operare le scelte economiche.

Il nucleo dell'impresa (soprattutto di grandi dimensioni), in questo quadro, può essere visto come costituito da elementi sociali e da fenomeni che caratterizzano la vita dell'impresa e che, nella teoria economica e nelle scienze del management, viene definito "cultura di impresa".

Si può quindi valutare la relazione esistente tra il fenomeno della RSI e il nucleo dell'impresa in termini di centralità o perifericità della prima rispetto alla seconda.

Nel primo caso si è rilevata la collocazione (innanzitutto sul piano della struttura logica e poi su quello della struttura retorica) della **RSI all'interno degli elementi di presentazione del nucleo dell'impresa** (missione, visione, strategie di azione, produzione, sviluppo, gestione delle relazioni verticali e orizzontali, ecc.). Potremmo parlare in questo caso di una azienda che pone il suo nucleo e la sua azione sociale (RSI) sulla stessa faccia della medaglia.

Nel secondo caso si è rilevata invece la **tendenza a disgiungere l'azione di RSI da quella principale del nucleo dell'azienda** e a conferirle un ruolo di complemento della propria identità ma non strategicamente connesso con il proprio nucleo. Potremmo parlare in questo caso di una azienda come una medaglia a due facce l'una contenente il nucleo dell'impresa e l'altra (che l'affianca) contenente la sua azione sociale.

<i>Base: 11 aziende in Italia e al livello internazionale</i>	<i>Sito italiano</i>	<i>Sito internazionale</i>
RSI Centrale rispetto al "nucleo" dell'impresa	1 azienda indicatori di centralità rilevanti: <ul style="list-style-type: none"> - contenuti di RSI raggiungibili direttamente dalla Home page con uno spazio autonomo 	6 aziende indicatori di centralità rilevanti: <ul style="list-style-type: none"> - contenuti di RSI raggiungibili direttamente dalla Home Page con uno spazio autonomo - Sezioni specifiche dedicate alla RSI - Motori di ricerca sulle attività svolte nell'ambito della RSI - Programmi e strutture autonome per la RSI - Spazio molto rilevante (almeno 1/7 delle pagine del sito) - Report e documenti valutativi specifici sulla RSI e accessibili dal sito
RSI Collaterale o sussidiaria rispetto al "nucleo" dell'impresa	8 aziende Indicatori di collateralità rilevanti: <ul style="list-style-type: none"> - RSI appena accennata nei valori dell'azienda o nella presentazione - RSI presente solo nel bilancio di esercizio - Spazio molto ridotto (meno di un 5-10% delle pagine del sito) - Tema interamente demandato alla fondazione 	4 aziende Indicatori di collateralità rilevanti: <ul style="list-style-type: none"> - Tema interamente demandato alla fondazione - RSI appena accennata nei valori dell'azienda o nella presentazione
RSI praticamente inesistente	1 azienda (RSI non tematizzata)	
Non valutabile	1 azienda (sito in costruzione)	1 azienda (RSI demandata al Gruppo al quale l'azienda appartiene)
Nota sul raffronto tra livello italiano e livello internazionale: Delle 8 aziende in cui la RSI è collaterale in Italia, 5 di queste conferiscono alla RSI un ruolo centrale al livello internazionale		

Come si può notare dalla Tavola 2, la maggioranza delle aziende al livello internazionale propone una collocazione centrale della RSI all'interno della comunicazione dedicata al "nucleo" dell'azienda, mentre al livello nazionale resta ancora fortissima la tendenza a connotare la RSI come collaterale o sussidiaria rispetto alla presentazione della propria identità.

Nei siti delle aziende che prediligono il primo approccio i contenuti della RSI possono essere reperiti:

- direttamente dalla home page (per definizione, la "fotografia" della identità di una impresa);

- in sezioni autonome molto corpose che hanno uno statuto logico pari se non superiore a sezioni dedicate alla produzione, al marketing, ecc.;
- attraverso richiami specifici, all'interno di altre sezioni del sito.

In questi siti, inoltre, alla RSI è riservato uno spazio molto rilevante in termini di numero di pagine e varietà dei contenuti e vengono proposti documenti specifici dedicati all'approfondimento e alla valutazione della RSI.

In buona sostanza la lettura dei siti di tali aziende fornisce l'idea che la RSI pervada tutte le attività dell'impresa e si collochi in modo funzionale accanto alla visione e alle strategie di sviluppo.

Al contrario, nei siti che si attestano sul secondo tipo di approccio, i contenuti della RSI non sono raggiungibili direttamente dalla home page e sono relegati esclusivamente in settori specifici quali:

- il bilancio di esercizio;
- le relazioni con gli investitori;
- le attività della fondazione (come unico luogo in cui si parla di RSI e spesso collocata al di fuori del sito dell'azienda);
- gli eventi e la comunicazione pubblicitaria e istituzionale.

Anche quando essa viene tematizzata nelle pagine di presentazione dell'azienda, per quanto con accentuazioni eroiche circa la sua importanza, la RSI viene comunque trattata "en passant" e senza rimandi a sezioni dedicate specificamente ad essa.

Anche in questo caso è molto interessante notare che delle 8 aziende che, nei siti italiani conferiscono alla RSI una funzione importante ma collaterale, la maggioranza di esse persegue una impostazione opposta nei propri siti internazionali.

3.3. Orientamento strategico nelle politiche di RSI

Per verificare se le dichiarazioni e gli assunti emergenti dai siti siano frutto solo di una strategia comunicativa o se invece trovino fondamento anche in fattori strutturali e programmatici dell'azienda, sono stati presi in considerazione anche alcuni "fatti" che possono essere ritenuti indicativi di una intenzionalità e di una pratica "strategica" della RSI.

La letteratura recente sulla RSI e la ricerca di tipo empirico sui casi di RSI ci permettono di identificare alcuni fatti ritenuti a larga maggioranza come indicatori di approccio strategico.

Essi riguardano i seguenti ambiti delle attività di RSI:

- l'esistenza di un programma e non solo di un resoconto a posteriori;
- l'esistenza di strutture e organici dedicati;
- la valutazione finale e in corso d'opera non solo in sede di bilancio;
- l'integrazione di attori esterni alla azienda;
- l'inserimento in forme di networking specifico.

Nella tavola seguente le aziende sono state collocate lungo l'asse dell'approccio strategico, rispetto a due polarità (forte e debole) in relazione alla quantità di informazioni rilevabili concernenti attività di tipo strategico.

Tavola 3. Intensità dell'approccio strategico alla RSI

<i>Base: 11 aziende in Italia e al livello internazionale</i>	<i>Sito italiano</i>	<i>Sito internazionale</i>
Approccio strategico forte <ul style="list-style-type: none"> • Relazione di bilancio • Adesione a Programmi internazionali di RSI • Ruolo attivo nella pianificazione concertata degli interventi • Forme di partnership con enti pubblici e non profit • Brochure e pubblicazioni specifiche • Valutazione quali-quantitativa delle attività e della policy di RSI • Bilancio economico della RSI • Esistenza di organi dotati di potere rilevante (dipartimenti e direzioni ad hoc) • Valutazione esterna e partecipata • Programmi pluriennali 	3 aziende	8 aziende
Approccio strategico debole o nullo <ul style="list-style-type: none"> • Solo fondazione senza richiami all'interno delle strategie dell'azienda • Solo singole attività ed eventi • Mancanza di programmi e piani specifici • Mancanza di strutture 	5 aziende	2 aziende
Non rilevabile	3 aziende	1 azienda
Nota sul raffronto tra livello nazionale e livello internazionale: Delle 8 aziende che mostrano in Italia un approccio strategico debole o che non è stato possibile rilevare, 5 di queste mostrano un approccio strategico forte al livello internazionale		

Appare molto rilevante la differenza tra il contesto nazionale e quello internazionale. Si tenga conto che in 3 casi "Italiani" non è stato possibile rilevare i dati in quanto le sezioni dedicate a tali aspetti alla data della ricognizione erano in costruzione (1) o perché i siti nazionali rimandano a programmi e rapporti specifici elaborati al livello internazionale (2). In tale secondo caso però bisogna tenere presente che gli indicatori di un approccio strategico rilevati al livello internazionale non trovano una adeguata rappresentazione all'interno dei siti Italiani. Si è preferito tuttavia non trarre conclusioni affrettate circa questo aspetto e pertanto non si è proceduto ad un rilevamento nel contesto del sito italiano di tali aziende.

In linea generale vi è una forte **polarizzazione**. Le aziende che **adottano un approccio strategico mettono in campo una pluralità di attività** in tal senso mentre, sul versante opposto, le aziende che non mostrano tale tendenza non evidenziano quasi nessuna attività strategica.

Appare utile fornire ulteriori elementi su come l'approccio strategico si concretizza nelle aziende elencando le attività realizzate o avviate in tal senso dalle diverse aziende (tra parentesi i pochi casi rilevati nei siti Italiani):

- Relazione di bilancio (anche in Italia);
- Adesione a Global Compact e altri Network (anche in Italia);
- Report-brochure dedicata alla RSI (anche in Italia);
- stakeholders protagonisti nella pianificazione e gestione dei programmi d'intervento che sono vere partnership con il pubblico e il non profit (anche Italia);
- Valutazione della policy, attività di monitoraggio sui bisogni della comunità, canali di comunicazione con la comunità;
- Forme di monitoraggio da parte di enti esterni quali Business Ethics, ecc.;

- Dipartimento di Politica e Cittadinanza Globale che gestisce gli interventi e le attività di monitoraggio;
- Sistema di raccolta di informazioni interno e esterno anche attraverso interviste e ricerche;
- Comitati e gruppi per la CSR;
- Report su Cittadinanza d'impresa;
- Report dedicato agli interventi filantropici;
- Politiche interne di gestione della corporate citizenship;
- Programmi internazionali pluriennali - community day (anche in Italia);
- Global community program;
- Report sulla RSI;
- Presenza di molti numeri e fatti sulla RSI (anche in Italia);
- Piano di azione nazionale;
- Forte struttura di implementazione al livello centrale e locale (Comitati), politiche di gestione, monitoraggio e reporting;
- RSI inserita nei parametri di valutazione anche del personale;
- Istituzione o uso di una fondazione dedicata, almeno in parte, alla RSI (anche Italia).

3.4. La impostazione dei programmi di RSI e la collocazione della cultura all'interno di essi

Al di là dell'approccio utilizzato e del valore strategico che ciascuna azienda riconosce ai programmi di RSI, con la ricognizione si è voluto anche raccogliere informazioni circa la impostazione di massima dei programmi e delle attività di RSI.

La quasi totalità delle aziende fa riferimento ad una quadripartizione generale delle politiche di RSI e in particolare:

- politiche **ambientali**;
- politiche **sociali** (legate alla collettività e agli stakeholders esterni);
- politiche della **salute** (legate direttamente o indirettamente ai prodotti dell'azienda);
- politiche "**interne**" dell'azienda (legate alle risorse-chiave, agli stakeholders interni e agli shareholders).

Per quanto riguarda il primo filone (ambientale) si è ovviamente orientati a minimizzare o eliminare gli impatti ambientali delle proprie attività produttive e di ricerca medica e di laboratorio.

Per quanto riguarda il secondo filone, si fa riferimento ad una amplissima gamma di ambiti di intervento che vanno dalla solidarietà o filantropismo/mecenatismo (solidarietà viene usato soprattutto nel contesto Italiano, mentre questo ambito nel contesto internazionale viene tendenzialmente inteso come forma di investimento sociale), all'arte, all'educazione-formazione, allo sport, ecc.

Per quanto riguarda il terzo filone, si fa riferimento da un lato, ad attività di aiuto ai soggetti deboli che hanno difficoltà ad accedere a farmaci e/o cure-assistenza e dall'altro ad attività di divulgazione di una cultura della salute presso il largo pubblico. Le aziende internazionali a tale proposito parlano spesso di global health.

Per quanto riguarda il quarto filone si fa riferimento soprattutto alle politiche rivolte al personale (management delle diversità di genere e etniche, tutela dei diritti dei lavoratori, svi-

luppo delle carriere, ecc.) e alla compagine imprenditoriale nel suo complesso (volontariato di impresa, spesso legato alla creazione di una identità e di una visione comune, formazione del personale e accrescimento personale), ma anche ad ambiti che influiscono sulla reputazione dell'azienda da parte di stakeholders e shareholders (eticità delle attività di business e di capitalizzazione, regolamentazione etica del marketing e della produzione, accreditamento e certificazione dell'azienda da parte di enti esterni, ecc.). Inoltre è largamente diffusa la collocazione nel quadro della RSI di molte attività di ricerca e di formazione specificamente rivolte al campo medico-farmacologico.

Tuttavia, nell'analizzare nel dettaglio i programmi di RSI delle aziende si scorge una maggiore complessità che rende più difficile la loro collocazione all'interno dei quattro filoni. Inoltre, come si può notare dalla tavola 4, l'approccio tematico spesso viene affiancato o sostituito da un approccio più di tipo funzionale che mette in evidenza maggiormente lo scopo e/o la modalità che viene utilizzata per concretizzare la RSI (cooperazione allo sviluppo, solidarietà, volontariato d'impresa, filantropia, ecc.).

Nella tabella che segue sono riportati i temi richiamati all'interno delle pagine dei siti aziendali dedicate alla RSI raggruppati in **7 aree tematiche omogenee**. Per ciascun tema viene segnalata la quantità di aziende che dedicano ad esse programmi specifici.

Tavola 4. **Ambiti tematici enfatizzati nei programmi di RSI**

Ambito tematico	<i>nazionale</i>	<i>Internazionale</i>	<i>Tot. ambito tematico</i>
Ambiente (include diritti animali e grandi questioni ambientali del pianeta)	1	8	
Totale ambiente	1	8	9
Impegno sociale in generale	3		
Sport in quanto attività sociale rilevante per la comunità	1	1	
Sviluppo della comunità (collettività)	1	6	
Totale sviluppo sociale comunità	5	7	12
Cultura in generale	4	5	
Arte (include conservazione e restauro)	2	3	
Musei scientifici	1	1	
Educazione, formazione, scuola (non direttamente connesso con aspetti medici e farmaceutici)	1	9	
Totale cultura	8	18	26

Solidarietà e beneficenza	4	1	
Cooperazione allo sviluppo nei paesi non occidentali	1	1	
Impegno filantropico (finanziamento ad altri soggetti civili e sociali) e investimenti sociali	1	3	
Totale solidarietà e filantropismo	6	5	11
Ricerca e formazione medico-scientifica e in campo farmaceutico	4	4	
Totale ricerca in campo medico-farmaceutico	4	4	8
Volontariato d'impresa		2	
Finanza/Economia/Produzione (comportamento nella produzione, economico e di marketing delle aziende)	1	5	
Sviluppo risorse umane professionali e miglioramento ambiente di lavoro	1	6	
Business Ethics (controllo operazioni finanziarie, regole marketing, codici di comportamento, ecc.)	2	6	
Diversity management	1	1	
Totale potenziamento di fattori interni all'azienda	5	20	25
Global Health (insieme programmi tesi a aumentare lo stato di salute e benessere fisico generale)	3	7	
Accesso a farmaci per soggetti svantaggiati	1	2	
Informazione scientifica e sulla salute al largo pubblico	2	2	
Sviluppo politiche sanitarie e servizi di welfare	2	1	
Totale global health	8	12	20
Totale temi enfatizzati nei programmi di RSI	38	74	111

Il settore cultura, nelle dichiarazioni delle aziende farmaceutiche, occupa un posto importante al pari di altri settori tipici di intervento. In Italia addirittura viene posta una enfasi particolare sul tema della cultura rispetto ad altri ambiti tematici, anche se il numero di programmi segnalati dalle aziende nel campo della cultura al livello internazionale è più del doppio di quelli segnalati in Italia.

Tuttavia per approfondire meglio questo aspetto appare utile prendere in considerazione, oltre alla tematizzazione proposta dalle aziende, anche il tipo di iniziative che vengono realizzate da esse o che esse contribuiscono, attraverso donazioni e sponsorizzazioni, a realizzare e che possono essere collocate nell'ambito della cultura (per obiettivi e/o modalità di realizzazione).

Infatti la cultura non sempre rappresenta un ambito tematico a se stante, ed è più spesso presente, invece, quale **tema centrale di iniziative che fanno riferimento a politiche differenti.**

A tale scopo per ciascun sito preso in analisi è stata effettuata una analisi delle iniziative svolte nel campo della RSI che hanno riguardato il settore cultura (a prescindere dall'esistenza o meno, nei programmi dell'azienda, di un filone tematico specificamente dedicato alla cultura) e si è valutata la relazione tra tali iniziative e le politiche generali di RSI suddividendole in:

- politiche di mecenatismo e sponsorizzazione;
- politiche di solidarietà con soggetti svantaggiati;
- politiche di sviluppo della comunità;

- politiche di educazione e formazione (non esclusivamente connesse con la medicina e la farmacologia);
- politiche di ricerca scientifica (non esclusivamente dedicate alla ricerca in campo medico e farmaceutico);
- politiche di miglioramento delle risorse umane impiegate e dell'ambiente di lavoro;
- politiche di partecipazione al welfare.

I risultati di tali analisi sono riportati nella tavola seguente (il numero di segnalazioni è superiore a 11 in quanto ogni azienda, nel realizzare le proprie iniziative culturali, può perseguire più di una politica).

Tavola 5. Rapporto tra tipi di iniziative nel campo della cultura e politiche di RSI

<i>Politiche di RSI</i>	<i>nazionale</i>	<i>internazionale</i>
Mecenatismo/Sponsorizzazione/immagine azienda	6 aziende	2 aziende
Solidarietà	2 aziende	1 azienda
Sviluppo della comunità/collettività	2 aziende	6 aziende
Rispondere ai bisogni della comunità/Filantropia		
Educazione/Formazione	1 azienda	5 aziende
Ricerca/conoscenza (fuori dal campo farmaceutico/medico)	1 azienda	3 aziende
Miglioramento risorse umane e dell'ambiente di lavoro	Nessuna azienda	4 aziende
Partecipazione al Welfare	1 azienda	1 azienda
Nessun ruolo particolare della cultura nelle attività di RSI	2 aziende	1 azienda
Totale segnalazioni	15	23

I dati raccolti permettono di fare alcune prime considerazioni circa il rapporto tra cultura e RSI. Generalmente si può affermare che, al di là delle intenzioni espresse dalle aziende, **i temi culturali appaiono più presenti nelle iniziative delle aziende internazionali.** Infatti i casi in cui le aziende internazionali segnalano iniziative legate alla cultura sono quasi più del doppio dei casi riscontrati nelle aziende Italiane. La centralità della cultura nelle politiche di RSI appare quindi più pronunciata nelle aziende internazionali.

Appare evidente che la differenza più marcata tra il contesto italiano e quello internazionale sta nella **collocazione della cultura all'interno di due politiche di relazione con gli stakeholders molto differenti tra loro.** Nel caso italiano la relazione più ricorrente è quella tra cultura e **ruolo mecenatistico delle imprese.** Si fa riferimento ad un generico impegno delle aziende nel mantenere vivi le attività e i patrimoni culturali e artistici che rappresentano un valore riconosciuto dai propri interlocutori. Nel contesto internazionale invece tale fattore appare molto minoritario (e ciò forse è dovuto alla minore presenza di beni artistici e ambientali da tutelare nei territori di riferimento), mentre appare preponderante la relazione tra iniziative culturali e politica di **investimenti per lo sviluppo della comunità** nell'ambito della quale l'azienda opera e gestisce i rapporti con gli stakeholders. Ciò è dovuto senza dubbio al fatto che il filantropismo (fenomeno contiguo al mecenatismo) al livello internazionale è inteso come un investimento su iniziative e attività nelle quali l'azienda

esprime un co-interesse e che viene gestito attraverso una attività economica di sostegno ad organizzazioni civili, sociali e pubbliche che si fanno portatrici di tali interessi (A tale proposito le aziende si fanno anche promotrici della creazione di più fondazioni "grant making", mentre nel contesto italiano le fondazioni delle aziende tendono a gestire in proprio le attività se non addirittura a gestire un proprio patrimonio artistico-culturale; tenendo conto comunque che ciò può essere influenzato anche dalle differenze tra i regimi fiscali italiano e di altri paesi).

A sostegno di tale interpretazione può essere considerato anche il fatto che nella strutturazione dei programmi di RSI (vedi tavola 4), le aziende Italiane **raramente presentano un filone dedicato alla comunità** (1 caso su 12 aziende) mentre al livello internazionale tale aspetto è molto ricorrente (6 casi su 11) ed è fortemente connesso con l'applicazione dei principi della *stakeholders theory* alla RSI.

Una ulteriore conferma di tale tendenza si può avere dalla analisi delle dichiarazioni proposte dalle aziende circa l'importanza della cultura nei programmi di RSI (vedi tavola 6).

Infine si può notare che, nel contesto italiano, **le attività di formazione ed educazione culturale**, che pure vengono svolte dalle aziende farmaceutiche, tendenzialmente **non sono inserite nel contesto della RSI**. Lo stesso discorso vale per il tema della **ricerca scientifica e degli investimenti per la acquisizione di nuova conoscenza** e per il miglioramento delle risorse umane interne. Probabilmente ciò è dovuto, almeno in parte, ad una tendenza a non far rientrare nella RSI le attività rivolte in particolar modo al settore medico e farmaceutico e al personale interno in quanto intese come esclusivamente funzionali ai fattori produttivi e di business dell'azienda. Si potrebbe forse parlare di una scarsa consapevolezza degli effetti che le attività culturali hanno o possono avere sul versante dello sviluppo dell'impresa e delle sue attività che produce una sotto-rappresentazione di tali aspetti.

Tavola 6. **Dichiarazioni relative all'importanza della cultura per la RSI**

ITALIA	
Ruolo di mecenate	
-	<i>La valorizzazione delle opere d'arte</i>
-	<i>La valorizzazione delle attività artistiche riguardanti target di interesse per l'azienda</i>
-	<i>La cura dell'arte (restauro) come paradigma della cura della salute</i>
Ruolo di investitore per lo sviluppo della comunità	
-	<i>La crescita culturale della comunità è un valore dell'impresa</i>
-	<i>La cultura è centrale per lo sviluppo della comunità</i>
segue	

INTERNAZIONALE

Ruolo di mecenate

- *La valorizzazione delle attività artistiche riguardanti target di interesse per l'azienda*

Ruolo di investitore per lo sviluppo della comunità

- *La cultura è uno strumento di crescita e di educazione degli individui a beneficio dei propri dipendenti e della collettività. Quindi produce benessere e integrazione (soprattutto per i dipendenti)*
- *L'accrescere la qualità della vita della comunità e sostenerne la vitalità culturale attraverso arte, cultura, spettacolo.*
- *Il mettersi al servizio della società e dei bisogni emergenti (se la società ha bisogno di sostegno all'arte, l'azienda lo fa)*
- *Le iniziative artistiche e culturali sono fattori di vitalità della comunità.*
- *La cultura come fonte d'ispirazione nell'ambiente dell'azienda e in particolare in quello di lavoro*

In due aziende italiane, l'impegno per la cultura sceglie come mezzo quello della solidarietà verso soggetti svantaggiati o in difficoltà (ad esempio, anziani, immigrati, donne, ecc.). In questo caso sicuramente non si fa riferimento ad un ruolo mecenatistico anche se si è comunque lontani dall'esplicitare l'intenzione di effettuare investimenti per lo sviluppo puntando sul settore cultura.

Delle 8 aziende Italiane che svolgono un ruolo da mecenate della cultura (6) o che tematizzano la cultura solo nell'ambito della solidarietà (2), ben 5, al livello internazionale, esprimono un ruolo di investitori in cultura per lo sviluppo della comunità.

Emergono quindi **due modelli distinti** di responsabilità sociale per la cultura:

"MECENATE"

teso alla collaborazione nel mantenimento dei beni artistici e monumentali in quanto patrimonio del territorio e della società in cui si opera (maggiormente pronunciato in Italia)

"INVESTITORE"

teso agli investimenti sociali sulla cultura e le sue attività in quanto fattore di sviluppo della comunità locale e quindi condizione di sviluppo dell'azienda stessa (maggiormente pronunciato nel contesto internazionale)

Tali due modelli, anche a parità del tipo di iniziative realizzate, tendono a produrre sistemi di rappresentazione e interpretazione della RSI delle aziende e di relazione con gli stakeholders molto differenti.

3.5. La tipologia di iniziative di RSI a contenuto culturale e i link con l'azienda

L'ultimo aspetto analizzato dalla ricognizione riguarda la tipologia di iniziative realizzate nel campo della cultura e il tipo di link stabilito tra esse, l'azienda ed eventuali altri soggetti coinvolti.

Di seguito viene riportato un elenco di iniziative di cui si è potuto rintracciare notizia all'interno dei siti o nei documenti accessibili tramite essi. Evidentemente si tratta di una parte minoritaria di tutte le attività svolte nel campo della RSI dalle aziende. Tuttavia si tratta di un aggregato significativo di informazioni in quanto legato ad una intenzionalità comunicativa dell'azienda.

Non sono state prese in considerazione attività connesse alla ricerca e alla formazione specificamente ed esclusivamente rivolte al settore medico-farmaceutico in quanto scarsamente portatrici di informazioni utili sul piano delle politiche sociali di RSI per la cultura.

Per quanto riguarda la individuazione dei link principali stabiliti tra l'azienda e le iniziative da essa sostenute, questo è frutto di una valutazione basata sugli elementi di contesto della iniziativa e sulle dichiarazioni fatte dall'azienda circa gli obiettivi e le motivazioni che l'hanno spinta a sostenere le iniziative. I possibili link presi in considerazione sono:

- **link con l'immagine dell'azienda** (corporate image link), ossia con la cultura i valori e gli altri elementi identitari che l'azienda intendere rappresentare pubblicamente;
- **link con l'azienda** (corporate link), ossia con la natura della sua produzione e della sua azione di business;
- **link con i prodotti** (product link), ossia con le caratteristiche tecniche del prodotto e con il suo sistema di marketing;
- **link geografico o locale** (geographic link), ossia con il territorio e la collettività dove l'azienda ha stabilimenti impianti o attività commerciali;
- **link con i target dei prodotti**, ossia con categorie di persone essenziali per il business dell'azienda e la vendita dei suoi prodotti. Nel caso delle aziende farmaceutiche spesso si tratta di aree di soggetti affetti da patologie o target demografici che utilizzano con frequenza i suoi prodotti. In alcuni casi si può parlare di "opposed link" nel senso che l'azienda basa in parte il suo business sulla esistenza di problemi per queste categorie di persone;
- **link con le relazioni interne all'azienda**, ossia, in principal modo, con i dipendenti in quanto risorsa chiave per il funzionamento dell'azienda.

Non sono stati presi in considerazione altri link quali quello **personale** (un legame con gli interessi personali e le relazioni personali dei dirigenti dell'azienda con altri soggetti chiave, quale pubblica amministrazione, finanziari, ecc.) e quello **storico** (ossia un legame con soggetti che storicamente sono già in relazione con l'azienda), in quanto dai siti è impossibile raccogliere elementi valutativi in tal senso.

Infine, sono state registrate le categorie di soggetti che sono stati coinvolti nelle iniziative o in quanto proponenti (in genere l'azienda ha svolto quindi un ruolo di sponsor o di investitore sociale) o in quanto chiamati dall'azienda a costituire una partnership o una collaborazione su sua proposta. Laddove non sono stati segnalati soggetti coinvolti, in linea di massima si tratta di iniziative ideate e realizzate "in proprio" dalle aziende.

Tavola 7: **Elenco delle iniziative analizzate, link con l'aziende e soggetti sociali coinvolti**

Nazionale			
Iniziativa	Politica di riferimento	soggetti coinvolti	Link
Enciclopedia multimediale	Educazione/formazione		Immagine azienda
Campagna diffusione sport minori a scuola	Educazione/formazione	Associazione sportiva/Scuole	Immagine azienda Target prodotti
Filantropia per il Collegio di Milano (ente di formazione di base)	Educazione/formazione sviluppo della comunità	Università, Enti locali	Geografico
Lezioni su temi scientifici	Educazione/Formazione	Università	Azienda
Realizzazione museo storico antichi erbari	Mecenatismo/sponsorizzazione		Azienda
Restauro chiese minori	Mecenatismo/sponsorizzazione	Enti locali	Geografico Immagine azienda
Dermatologia d'autore (restauro opere d'arte) in occasione congresso medico	Mecenatismo/sponsorizzazione	Enti locali	Geografico Immagine azienda/prodotti
Conservazione e tutela beni artistici	Mecenatismo/sponsorizzazione	Fondazione	Immagine azienda
Mostra fotografica su cambiamenti sociali in Russia (fotografo tedesco)	Mecenatismo/sponsorizzazione	Istituto di cultura	Immagine azienda geografico
Restauro di antico film su Inferno di Dante	Mecenatismo/sponsorizzazione	Vaticano	Immagine azienda
Sponsor MIART – Arte contemporanea	Mecenatismo/sponsorizzazione	Istituzione museale	Immagine azienda
Serie concerti nelle basiliche	Mecenatismo/sponsorizzazione		Immagine azienda
La scienza in scena	Mecenatismo/sponsorizzazione	Enti teatrali	Immagine azienda
Filantropia a favore conservazione e restauro beni artistici	Mecenatismo/sponsorizzazione	Fondazione	Immagine azienda Geografico
Finanziamento film tecnologicamente avanzati e culturalmente elevati	Mecenatismo/sponsorizzazione		Immagine dell'azienda
Restauro Ceramiche Antiche legate alla farmaceutica	Mecenatismo/sponsorizzazione		Azienda
Filantropia a favore conservazione e restauro beni artistici	Mecenatismo/sponsorizzazione	Fondazione	Immagine azienda
Tutela e valorizzazione opere d'arte	Mecenatismo/sponsorizzazione	Fondazione	Immagine azienda
Premio per trasmissioni televisive a forte contenuto sociale	Mecenatismo/Sponsorizzazione		Immagine azienda
Premio per i giornalisti che stimolano il dibattito	Mecenatismo/Sponsorizzazione		Immagine azienda
Iniziative pubbliche su cultura dei distretti sanitari	Partecipazione al Welfare	Enti locali e Servizi sanitari	Azienda
Forum sulle ragioni della scienza	Ricerca/conoscenza		Azienda

Spoletto scienza (festival dedicato alla scienza legato al Festival dei due mondi)	Ricerca/conoscenza Mecenatismo/ Sponsorizzazione	Ente artistico	Azienda
Laboratorio di SpolettoScienza	Ricerca/conoscenza		Azienda
Costituzione di una fondazione per gli studi e la formazione scientifica	Ricerca/conoscenza		Azienda
Attività editoriale divulgazione scientifica	Ricerca/conoscenza		Azienda
Libro sugli scenari sociali e tecnologici del futuro	Ricerca/conoscenza		Immagine azienda
Cultura in Galleria (ciclo incontri e conferenze)	Ricerca/conoscenza Sviluppo comunità		Immagine azienda
Mostra fotografica Volti e luoghi della ricerca	Ricerca/conoscenza, Mecenatismo/ sponsorizzazione		Immagine azienda
Clownterapia nei reparti di pediatria	Solidarietà	Aziende sanitarie Enti teatrali Non profit	Geografico Immagine azienda
Percorsi di donne collana informativa e formativa sulla salute per donne immigrate	Solidarietà	Non profit	Immagine azienda
Concerto beneficenza bambini	Solidarietà		Target centrale prodotti Immagine azienda
Sistema di e-learning per un comune	Sviluppo comunità, Educazione/formazione	Enti locali	Geografico
Mostra su DNA – Cultura scientifica/cultura artistica	Sviluppo della comunità		Immagine azienda
Matricole d'Argento (empowerment e benessere anziani)	Sviluppo della comunità Miglioramento risorse umane	Enti locali Non profit Personale azienda	Target centrale prodotti Immagine azienda

Internazionale			
Iniziativa	Politica	Partner	Link
Sostegno dei programmi scientifici nelle scuole	Educazione formazione	Scuole	Azienda
Borse di studio per giovani studenti	Educazione formazione	Scuole	Immagine azienda
Lotta al digital divide in Africa (formazione, computer center, donazione di computer,	Educazione/ formazione Sviluppo Comunità	Amministrazioni pubbliche NGO	Immagine azienda Geografico
Donazioni filantropiche museo scienza e industria	Mecenatismo/ sponsorizzazione	Enti artistici	Azienda
Sponsorizzazione balletti operistici e concerti	Mecenatismo/ sponsorizzazione	Enti artistici	Geografico
Sponsorizzazione opera lirica	Mecenatismo/	Enti artistici	Geografico

Museo virtuale sull'arte contemporanea	sponsorizzazione Mecenatismo/ sponsorizzazione		Immagine azienda
Club locali per la pianificazione degli interventi nel campo della cultura e dello sport	miglioramento risorse umane Sviluppo comunità	Organizzazioni locali, personalità politica, cultura, economia, Am- ministrazioni lo- cali, Lavoratori	Geografico Relazioni interne
Realizzazione museo scientifico	Ricerca/cono- scenza		Azienda
Children Museum	Ricerca/conoscenza Sviluppo comunità	Amministrazioni locali	Geografico
Piano integrato di interventi nel campo della cultura e l'arte attraverso una struttura aziendale per la cultura	Partecipazione welfare Sviluppo comunità	Amministrazioni locali/regionali	Geografico
Attività artistiche a scopo terapeutico per persone disabili	Solidarietà	Non profit	Immagine azienda Target prodotti
Mostra fotografica di sensibilizzazione sull'Africa	Solidarietà		Immagine azienda
Workshop di teatro aziendale in India come elemento di socializzazione interna al personale e evento di solidarietà	Solidarietà Miglioramento risorse umane	Lavoratori	Relazioni interne Geografico
Sistema di analisi dei bisogni della collettività e di investimenti sociali mirati attraverso il coinvolgimento e la consultazione del personale dell'azienda	Sviluppo comunità miglioramento risorse umane	Lavoratori	Geografico Relazioni interne
Donazioni filantropiche a istituzioni artistiche e culturali	Sviluppo comunità	Non profit	Geografico
Sostegno giovani talenti nel campo dell'arte e della cultura scientifica	Sviluppo comunità		Geografico Immagine azienda
American Cabaret Theatre	Sviluppo comunità	Enti artistici	Geografico
Beef & Boards Dinner Theatre	Sviluppo comunità	Enti artistici	Geografico
Community advisory panel per pianificare gli interventi nella comunità con riferimento particolare anche ad arte e cultura	Sviluppo Comunità	Tutti gli attori sociali e amministrativi locali	geografico
Community Program (per pianificare interventi in educazione, sport, cultura e servizi socio-sanitari)	Sviluppo comunità	Lavoratori	Geografico
Consulenza pro bono per enti culturali	Sviluppo comunità	Non profit	Geografico
Eiteljorg Museum (indiani d'America)	Sviluppo comunità	Non profit	Geografico Immagine azienda
Indiana Repertory Theatre (teatro non profit)	Sviluppo comunità	Non profit	Geografico
Indiana State Museum	Sviluppo comunità	Enti artistici	Geografico

Indianapolis Museum of Art	Sviluppo comunità	Enti artistici	Geografico
Indianapolis museum of art's outdoor lawn film series	Sviluppo comunità	Enti artistici	Geografico
Madame Waltker Theatre (teatro femminile)	Sviluppo comunità	Enti artistici	Geografico Immagine azienda
Murat Center (centro spettacolo e musica)	Sviluppo comunità	Amministrazioni locali	Geografico
Programma Good Neighbroad	Sviluppo comunità	Non profit Amministrazioni locali	Geografico
Realizzazione e valorizzazione Clowes Memorial Hall (sede delle principali compagnie musicali e di arti performative della città)	Sviluppo comunità	Amministrazioni locali Enti artistici	Geografico
Verizon Wireless Music Center (spazio aperto per la musica)	Sviluppo comunità	Amministrazioni locali	Geografico
Filantropia per il trust di Brightside (miglioramento della zona)	Sviluppo comunità	Amministrazioni pubbliche, Non profit	Geografico
Sponsorizzazione parco pubblico	Sviluppo comunità	Amministrazioni pubbliche	Immagine azienda Geografico
Sostegno alla New Jersey Symphony Orchestra (Ente operante nella formazione professionale e scolastica, promotore di eventi musicali)	Sviluppo comunità	Enti artistici	Immagine azienda Geografico
Art Foundation (Collezione ispirata alla creatività e alla innovazione)	Sviluppo comunità		Immagine azienda
Filmfestival Heartland (premio per film che esprimono valori positivi)	Sviluppo comunità		Immagine azienda
NOW Legal defend and education fund (fondo per il sostegno dell'educazione alla parità di genere nell'accesso ai servizi, al lavoro, ecc.)	Sviluppo Comunità	Non profit	Immagine azienda Relazioni interne
Donazioni filantropiche a organizzazioni culturali ed educative per le persone di colore	Sviluppo comunità	Non profit	Relazioni interne

Tavola 8: **tipologia di link delle iniziative in relazione alle politiche di RSI**

Nazionale						
<i>Politiche/Link</i>	<i>Immagine azienda</i>	<i>Target prodotti</i>	<i>Azienda</i>	<i>Geografico</i>	<i>Immagine prodotto</i>	<i>totale</i>
Educazione/formazione	2	1	1	1		5
Mecenatismo/Sponsor	13		2	3	1	19
Partecipazione Welfare			1			1
Ricerca/conoscenza	3		5			8
Solidarietà	3	1		1		5
Sviluppo comunità	2	1		1		4
Miglioramento risorse umane	1	1				2
Totale	24	4	9	6	1	44

Internazionale						
<i>Politiche/Link</i>	<i>Immagine azienda</i>	<i>Target prodotti</i>	<i>Azienda</i>	<i>Relazioni interne</i>	<i>Geografico</i>	<i>totale</i>
Educazione/formazione	2		1		1	4
Mecenatismo/Sponsor	1		1		2	4
Partecipazione Welfare					1	1
Ricerca/conoscenza			1			1
Solidarietà	2	1		1	1	5
Sviluppo comunità	9			2	24	35
Miglioramento risorse umane				2	2	4
Totale	14	1	3	5	31	54

Pur ricordando che la presente ricongnizione non ha alcun valore statistico e essendo, quindi, molto cauti nel trarre conclusioni di carattere generale circa l'analisi quantitativa dei dati, analizzando le Tavole 7 e 8 appare evidente che vi sono due tendenze politiche e comunicative ben definite circa l'impegno delle aziende nel campo della cultura:

- la prima riguarda soprattutto **sponsorizzazioni e mecenatismo per produrre immagine** dell'azienda verso il largo pubblico eventualmente con una attenzione alle relazioni con le istituzioni artistiche e culturali (questa tendenza è presente soprattutto al livello italiano);
- la seconda riguarda soprattutto **investimento nella comunità locale** (e nelle sue istituzioni culturali e artistiche) **per stabilire proficui legami** con il territorio e i suoi attori sociali anche a partire dalle relazioni interne all'azienda (questa tendenza è presente soprattutto al livello internazionale).

L'orientamento al livello nazionale e internazionale verso le due tendenze appare evidente dalla lettura dei due grafici seguenti.

Grafico 2. **Percentuale iniziative culturali per politiche di RSI delle aziende**

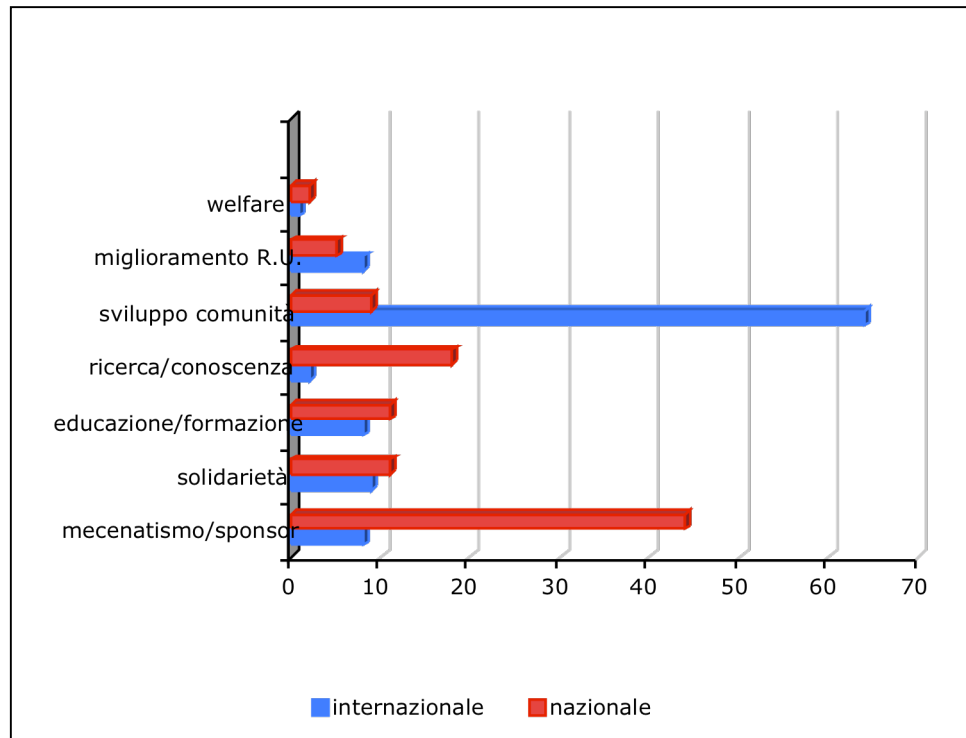
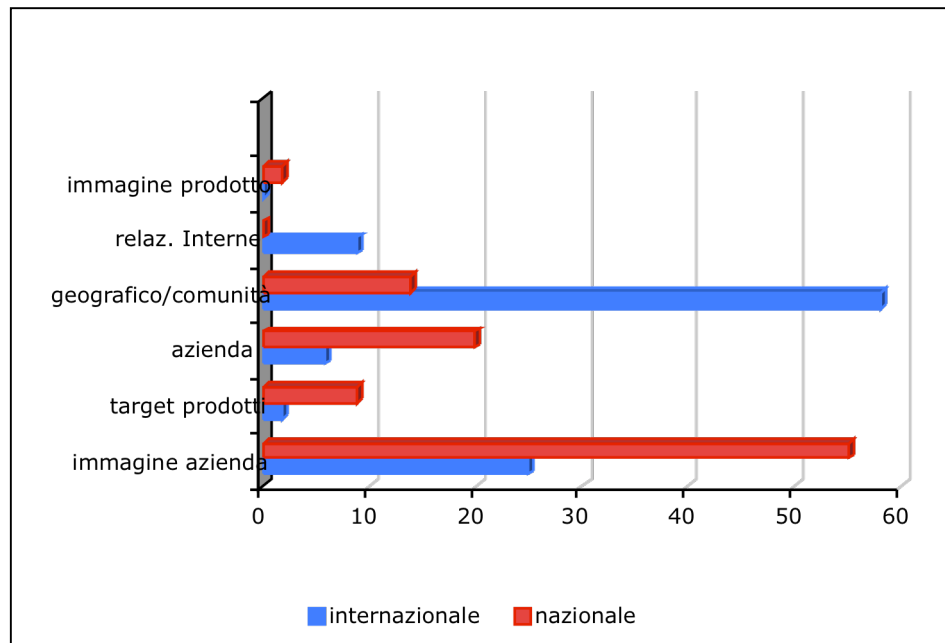


Grafico 3. **Percentuale iniziative culturali per link con le aziende**



Infatti circa il 65 % delle iniziative culturali al livello internazionale riguarda politiche di sviluppo delle relazioni con la comunità mentre la maggioranza di quelle realizzate al livello nazionale (45%) riguarda il mecenatismo e la sponsorizzazione. Alla stessa stregua, il 58% delle iniziative culturali internazionali evidenzia un link geografico-locale con l'azienda mentre il 55% delle iniziative nazionali evidenzia un link con l'immagine dell'azienda.

La tendenza a collocare le iniziative culturali nel contesto delle politiche di sviluppo della comunità porta maggiormente a favorire **forme di partnership tra azienda e organizzazioni sociali** anche in funzione del meccanismo proprio del filantropismo di matrice anglosassone (co-interessamento). Infatti nel 67 % dei casi in cui le iniziative fanno riferimento a politiche di sviluppo della comunità l'azienda tende ad avere rapporti di partnership (almeno di tipo finanziario) con organizzazioni sociali pubbliche e non profit (22 casi su 34).

L'altra tendenza porta invece più facilmente alla semplice presenza/ospitalità dell'azienda con la conseguente difficoltà di rendere strategica la sua partecipazione ad una iniziativa sociale rispetto alle sue politiche di RSI.

In entrambi i casi però si riscontra una prevalenza di apporti finanziari legati a patrimoni/strutture piuttosto che a programmi/progetti specifici anche se va tenuto conto che spesso nei casi internazionali, il filantropismo verso un museo o verso un teatro prevede forme di coinvolgimento dell'azienda tali che permettono una co-progettazione delle iniziative e degli spettacoli in cartellone.

Una ultima notazione va riservata al tipo e alla qualità delle iniziative realizzate nel contesto delle politiche di sviluppo della comunità. Dove maggiore è il tasso di innovatività e il valore strategico per l'azienda.

E' il caso di sottolineare la costituzione di comitati locali composti dai differenti stakeholders dell'azienda con la funzione di stabilire politiche e programmi di intervento favorendo un approccio partecipato e consensuale alla implementazione delle linee di RSI delle aziende. In un caso tale iniziativa riguarda addirittura la definizione di un programma pubblico di intervento sulla cultura al livello regionale.

Non è da trascurare anche il rilevante numero di casi in cui l'azienda diventa imprenditore sociale e culturale per dare vita ad istituzioni ed iniziative altrimenti non sostenibili dalla comunità con le proprie forze.

Anche l'intervento nel settore della educazione e della formazione (non specifica per il campo medico e farmacologico) appare interessante notare la tendenza a investire per il miglioramento qualitativo dei programmi e delle didattiche quale condizione per aumentare il livello del capitale cognitivo e intellettuale della comunità dove opera l'azienda.

Infine emerge una forte tendenza a studiare iniziative che favoriscano una sinergia tra il piano delle relazioni con il personale dell'azienda e il piano delle relazioni con la comunità, dove, cioè, i lavoratori svolgono una funzione di mediatori tra l'azienda e la comunità assumendo un ruolo sociale e aziendale al tempo stesso fortemente riconosciuto e legittimato dall'azienda.