



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in
Economia e Gestione
delle Arti e delle attività
culturali

Tesi di Laurea

Collezionismo corporate

Il caso della Fondazione Ermanno Casoli
e delle Gallerie d'Italia

Relatore

Ch. Prof. Diego Mantoan

Laureanda

Elisabetta Lamonaca

Matricola 851686

Anno Accademico

2018 / 2019

*«Why would we seek out the wisdom of artists?
Why would we embrace beauty? Why would we
adopt the unconventional and risky conceptual and
leadership approaches of artists? Because we
passionately care about the future of our families,
organizations, and country – because we care about
our planet and civilization. Now it is the time for
each of us to reclaim our artistic skills. Now is the
time for all of us to invoke beauty».*

Nancy Adler

Indice

Premessa	1
Introduzione	2
CAPITOLO I – La teoria	7
1.1 Stato del mercato dell’arte	7
1.2 Creazione del valore economico di un’opera d’arte	11
1.3 Metodi per effettuare le transazioni	24
1.4 Dal collezionismo privato al collezionismo corporate	32
CAPITOLO II – La Fondazione Ermanno Casoli	40
2.1 Storia della Fondazione	40
2.2 Attività	44
2.2.1 E-STRAORDINARIO ed E-STRAORDINARIO for kids	44
2.2.2 Premio Ermanno Casoli	48
2.2.3 FEC for Factories	53
2.3 Implicazioni individuali e manageriali di Elica Corporate Collection	58
2.4 Metodo FEC	63
2.5 Intervista	65
CAPITOLO III – Le Gallerie d’Italia	70
3.1 Storia delle Gallerie d’Italia	70
3.2 Attività	75
3.2.1 Progetto Cultura	77
3.2.2 Restituzioni	78
3.2.3 Archivio storico	79
3.2.4 Cantiere del ‘900	82
3.2.5 Altre attività	83
3.3 Rideterminazione a fair value	86
3.4 Partnership e aspetti bilancistici	97
Conclusioni	101
Bibliografia	106
Sitografia	110

Indice delle figure

Figura 1: Fattori che influenzano le decisioni di acquisto	17
Figura 2: Indice dei prezzi (selezione di artisti contemporanei)	22
Figura 3: Arte contemporanea	24
Figura 4: Funzionamento piattaforma Feral Horses.....	28
Figura 5: Signature di Vedovamazzei nella hall aziendale.....	33
Figura 6: Un momento del workshop L'intelligenza del caso, 2009.....	46
Figura 7: Interno con sculture di Ale Guzzetti	50
Figura 8: La Cubatrice nel Laboratorio Prototipi	56
Figura 9: I tre purificatori nella Cubatrice	56
Figura 10: Padiglione Save the Children, Expo 2015	57
Figura 11: Marie, diffusore di fragranze	57
Figura 12: Rapporti con le altre parti correlate	68
Figura 13: Operazioni e saldi con parti correlate	68
Figura 14: Arte come rivelazione.....	84
Figura 15: Esiti del confronto con banche esemplari	88
Figura 16: Dettaglio fair value e plusvalenza.....	96
Figura 17: Contributo monetario alla comunità per ambito di intervento	100

Premessa

Il presente lavoro di tesi prende le mosse da un profondo interesse per l'interscambio tra arte ed economia, in particolar modo per le ragioni che spingono banche, aziende e istituzioni a mettere in piedi delle collezioni d'arte aziendali o bancarie, che in gergo tecnico sono definite *corporate art collections*.

La contaminazione reciproca non è sempre stata vista di buon occhio finora, soprattutto da buona parte del mondo dell'arte che non accetta la presenza di figure non pertinenti al settore e la diffusione di pratiche dal carattere economico-finanziario. A riprova di quanto sostenuto, si pensi all'affermazione di figure quali gli *Art advisor* in banca o gli esperti di economia dell'arte in musei e istituzioni e alla diffusione di servizi come la consulenza per gli investimenti in opere d'arte o l'analisi dei trend di mercato.

L'elaborato ha, pertanto, una struttura che si snoda nei seguenti tre capitoli: il primo sviluppa una trattazione prettamente teorica circa lo stato attuale del mercato dell'arte con un approfondimento dei maggiori eventi storici che hanno portato lo stesso ad oscillare. Si procede con l'analisi dei principali fattori che intervengono nella creazione del valore economico di un'opera, cui tutti gli operatori del settore sono soggetti, incluse le banche e le aziende che intendono acquisire delle opere d'arte. Sono, inoltre, presentati i metodi per lo svolgimento delle transazioni con un'attenzione riservata alle nuove frontiere della blockchain e dell'acquisto di opere in quote azionarie. I due capitoli successivi hanno, al contrario, un approccio di carattere empirico e vedono protagoniste due realtà, nonché eccellenze del panorama italiano: la *FEC - Fondazione Ermanno Casoli*, ramificazione diretta dell'azienda Elica S.p.A. di Fabriano e le *Gallerie d'Italia* che racchiudono la collezione del Gruppo Intesa Sanpaolo in tre sedi dislocate sul territorio nazionale. Il focus è dunque posto su due realtà che con approcci diversi sono riuscite a fare di se stesse dei casi di successo. Si illustrano quelle che sono le implicazioni derivanti dalla reciproca contaminazione tra i progetti per l'inserimento dell'arte in azienda e i modelli di produzione all'interno di fabbriche e studi professionali. In ultima analisi, si mettono a punto le principali ipotesi di sviluppo del settore in base a un'intervista svolta al direttore artistico della Fondazione Ermanno Casoli, Marcello Smarrelli, e agli esiti di una ricerca sul collezionismo corporate italiano condotta dall'Università Cattolica del Sacro Cuore in collaborazione con il gruppo assicurativo AXA e con Intesa Sanpaolo.

Introduzione

L'idea di azienda, l'idea di produzione in serie sono state ampiamente accolte negli anni Sessanta dagli artisti della Pop Art – basti pensare ad Andy Warhol e alla sua *Factory* – e con maggior vigore anche in epoca contemporanea da artisti quali Damien Hirst, Jeff Koons o Haruki Murakami. Ma in quali aspetti del loro stile si può ritrovare una logica riconducibile ai meccanismi economici? Esemplare il caso di Damien Hirst, il quale suddivide le opere in sei categorie¹:

- *Tank pieces*
- *Cabinet series*
- *Spot paintings*
- *Spin paintings*
- *Butterfly paintings*
- Serie di trentuno quadri fotorealistici

Se la classificazione delle opere è un aspetto che può ritrovarsi anche in altri artisti, qui la particolarità consiste nel far realizzare le proprie opere da una squadra di giovani allievi, riservandosi di apportare il proprio contributo per i dettagli migliori e i connotati che rendono unica e riconoscibile l'opera². Ne sono un esempio rilevante gli spot paintings e gli spin paintings. In altri termini, Hirst con il suo personale intervento infonde un'aura di autenticità che un falso non avrebbe, dando dei tratti distintivi a quella che altrimenti sembrerebbe una macchina di produzione asettica. In maniera ancor più concreta nel panorama artistico Murakami si staglia come uno dei casi più singolari; ricorrendo ad immagini tipiche della cultura pop giapponese, egli ha realizzato delle sculture voluminose e dei dipinti riconducibili al movimento *Superflat*³ e nel 1996 ha fondato la *Hiropon Factory*, uno studio alla stregua della *Factory* warholiana

¹ Thompson D., (2007), *Lo squalo da 12 milioni di dollari*, Mondadori, pp. 89-92.

² *Ivi*, pp. 90-91.

³ Movimento artistico nato in Giappone e poi diffusosi anche in altri Paesi con l'intento di recuperare e valorizzare l'estetica del *flat*, del piatto, tipica degli anime e dei manga. Il termine, coniato dall'artista Murakami, acquisisce una doppia accezione: oltre a riferirsi alla cultura bidimensionale delle grafiche giapponesi, è un chiaro rimando alla piattezza dell'altra cultura, quella del consumismo dilagante.

Per ulteriori approfondimenti si consulti il sito *The Art Story*:

<https://www.theartstory.org/movement/superflat/>.

finalizzato alla produzione di opere d'arte. Nel 2001 ha dato ulteriore slancio alla sua attività, aprendo la *Kaikai Kiki Company*, una società con l'obiettivo di:

- Produrre e promuovere l'arte
- Supportare e gestire giovani artisti
- Creare e amministrare progetti ed eventi
- Produrre e vendere oggetti d'uso comune

L'operazione che Murakami ha compiuto non è stata altro che avviare un processo di *aziendalizzazione dell'arte*⁴.

Quanto riportato fa riferimento all'assorbimento di nozioni aziendalistiche da parte del sistema dell'arte, ossia all'avvicinamento dell'arte all'economia; ma il rapporto è anche inverso e costituisce l'oggetto d'esame del presente elaborato. Oggi, infatti, le aziende ricorrono all'arte per il perseguimento di determinati obiettivi non solo interni ma anche esterni all'azienda stessa. Nei prossimi capitoli si analizzeranno le ragioni, i metodi e le implicazioni che la scelta di sviluppare una collezione d'arte in azienda comporta.

L'interesse di banche, aziende e istituzioni per l'arte ha radici molto profonde, tanto da poter risalire fino al Rinascimento e alla Famiglia Medici, la quale era in possesso della prima collezione corporate della storia⁵. In questo caso, però, mecenatismo e interesse imprenditoriale per l'arte si andavano a mescolare con facilità, in quanto la famiglia, oltre a gestire una fiorente attività bancaria, metteva a disposizione di artisti illustri o emergenti la propria dimora come una residenza d'artista a tutti gli effetti. Tuttavia, l'intento di questa analisi non consiste nel ripercorrere tutte le fasi storico-evolutive che hanno portato all'attuale definizione di collezionismo corporate, bensì partire dagli anni Settanta e Ottanta del Novecento, un momento della storia che ha visto una più consistente e diffusa affermazione delle collezioni d'arte aziendali e bancarie prima a partire dagli Stati Uniti e solo in seguito anche in Europa. L'approdo della ricerca sarà l'analisi dei metodi di costruzione delle più recenti collezioni aziendali e dei parametri per la valutazione dell'impatto dell'arte in azienda.

In epoca moderna, il primo ad aver intuito e compreso l'importanza di possedere una collezione artistica in azienda è stato David Rockefeller, direttore e presidente dal 1969

⁴ Taylor M. C., (2011), *Financialization of Art, Capitalism and Society*, vol. 6, issue 2, article 3, p. 3.

⁵ Ligasacchi G., (2017), *Breve storia del collezionismo d'impresa*, Collezione da Tiffany, 18/07/2017.

al 1980 della Chase Manhattan Bank di New York. Nel 1959 egli ha dato avvio alla prima, vera e propria collezione corporate di tutti i tempi, accumulando nell'arco di 70 anni un totale di circa 1500 pezzi che spaziano dall'arte impressionista alle porcellane cinesi, includendo capolavori di arte moderna americana e pezzi d'arredamento vintage. L'insieme è confluito nella nota *JP Morgan Chase Art Collection*, d'esempio per imprenditori e uomini d'affari. Il caso Rockefeller è forse il più noto anche oggi, vista anche la recente asta del maggio 2018 che, dopo sei mesi di campagne pubblicitarie, dieci giorni di asta online e tre serate di asta fisica, ha raggiunto un ammontare complessivo delle vendite pari a 835.1 milioni di dollari⁶. A conferma del forte sostegno che Rockefeller dava alle arti, si riporta una parte del suo discorso alla *National Industrial Conference Board* nel 1966:

«Per migliorare la condizione delle performing arts e delle visual arts in questo paese c'è bisogno, a mio giudizio, di uno sforzo di collaborazione enorme in cui le aziende devono assumere un ruolo molto più grande rispetto a quello che avevano in passato. La comunità delle aziende nel suo complesso ha una lunga strada da percorrere nell'accettare le arti come un'area appropriata per l'esercizio della propria responsabilità sociale»⁷.

Rockefeller non è stato l'unico magnate a dedicare parte del proprio patrimonio ad ingenti investimenti in opere d'arte. Ulteriori figure rilevanti sono quelle di *John Paul Getty* e *Charles Saatchi*; entrambi – partendo da attività imprenditoriali aventi a che fare con l'industria petrolifera il primo e il mondo delle agenzie pubblicitarie il secondo – sono gradualmente approdati sul mercato dell'arte fino a rendere la compravendita di opere un business dapprima collaterale e poi principale. Gli esiti delle loro collezioni personali sono senza dubbio divergenti. Se, infatti, John Paul Getty si circondava di opere di inestimabile valore, la ragione era sicuramente da ricercarsi nel “bisogno” di gloria, apparire all'esterno nei fasti più eccessivi e costosi, quasi a voler incutere un senso di timore e onnipotenza come all'epoca dei grandi imperatori romani. La sua passione per dipinti, sculture e pezzi d'antiquariato lo ha portato a raccogliere circa 600 capolavori a partire dagli anni Trenta del Novecento e guidato a trasformare parte della villa di proprietà di Los Angeles nel *J. Paul Getty Museum*. Inoltre, ha istituito il *J. Paul Getty*

⁶ Christie's, (2018), *Rockefeller sales total \$835.1 million — highest ever for a single collection*, 12/12/2018.

⁷ Ligasacchi G., (2017), *Breve storia del collezionismo d'impresa*, Collezione da Tiffany, 18/07/2017.

Trust che – attraverso un patrimonio autonomo – si sarebbe occupato dell'amministrazione e gestione del museo⁸.

La stessa smania si ritrova anche in Charles Saatchi, il quale comincia ad acquistare le prime opere d'arte contemporanea intorno al 1973. Lo stesso che nel 1989, con il crollo della Borsa vende i capolavori degli artisti già affermati per poi fiutare il potenziale di quelli emergenti, di cui acquista in blocco ciò che predilige. Saatchi ha rimarcato ulteriormente il proprio potere dettando le leggi e le tendenze del mercato dell'arte ed essendo uno dei più importanti sostenitori e presunto fondatore del *Movimento degli YBA - Young British Artists* – primo movimento del secondo dopoguerra riconosciuto a livello internazionale che raccoglie un collettivo di artisti britannici nati intorno agli anni Sessanta con l'intento di realizzare arte-shock.

L'elemento che distingue gli Young British Artists dalla restante comunità artistica britannica antecedente è uno spiccato senso imprenditoriale, nonché un'evidente capacità di rapportarsi con i media⁹.

Questa osservazione spinge ad una riflessione su come sia cambiato nel corso del tempo l'approccio degli artisti al loro stesso settore. Se prima il fattore emergente era in primo luogo la passione per l'arte e la creatività, oggi le regole dettate dalla moda dei collezionisti spingono gli artisti a sacrificare il suddetto aspetto in favore di una logica imprenditoriale e, dunque, a realizzare opere che soddisfino i gusti dei maggiori acquirenti.

L'istinto di Saatchi nella scelta degli artisti da collezionare è sicuramente influenzato dal momento, dal presente inteso nel senso stretto del termine. Il potere del *tycoon* della pubblicità si esplica nella capacità che il suo nome ha di far salire automaticamente il valore economico delle opere che sono entrate nel novero della collezione Saatchi¹⁰. Quando un'opera d'arte viene messa in vendita, il fatto che sia stata precedentemente posseduta da Saatchi fa subire una brusca impennata al prezzo. La reale bellezza dell'opera in questione diventa così irrilevante, il nome del collezionista diventa garanzia di qualità e di ingenti futuri guadagni e l'acquisto viene "fatto con le orecchie", espressione che nel settore sta ad indicare la compravendita di un oggetto d'arte basata

⁸ Arteum.it, *Jean Paul Getty, il petroliere che costruì un museo al centro del suo impero*, <https://www.arteum.it/jean-paul-getty-museo/>.

⁹ Martini F., (2001), *Stay Young, Die Pretty – Young British Art e la collezione Saatchi*, Exibart, 14/12/2001.

¹⁰ Thompson D., (2007), *Lo squalo da 12 milioni di dollari*, Mondadori, p. 125.

su quello che di esso si dice¹¹.

Nella maggior parte dei casi, far parte della collezione Saatchi è fonte di successo e fortuna per gli artisti. Tuttavia, questa regola non è sempre valida. Esempio il caso di Sandro Chia, artista italiano neoespressionista, che nel 1985 ha visto calare le sue quotazioni a seguito della vendita in blocco da parte di Saatchi di sette opere in suo possesso¹². Un gesto che, proprio a causa del “sentito dire”, ha scatenato il panico generale tra i collezionisti, il conseguente crollo repentino del mercato dell’artista e il rifiuto da parte dei galleristi con i quali aveva precedentemente collaborato di rappresentarlo. Ciò a dimostrazione del fatto che le sorti di un artista spesso poggiano sui capricci di collezionisti come Saatchi, che – non curanti delle sorti altrui – decidono di cambiare la direzione delle proprie raccolte d’opere.

I singoli collezionisti privati non sono, però, i soli a riuscire ad avere un ruolo così influente nella determinazione delle tendenze del mercato. Sta sempre più prendendo piede l’abitudine da parte di aziende e banche di avviare delle collezioni non più finalizzate alla mera decorazione degli spazi, bensì per migliorare tutta una serie di problematiche riscontrate all’interno dei propri ambienti o tra i dipendenti. In Italia, anche se non è un caso isolato nel panorama internazionale, la situazione relativa al collezionismo corporate è ancora in fase evolutiva. Sebbene ci siano delle realtà esemplari, permane una prevalenza di casi che non fa un uso del tutto virtuoso delle proprie raccolte. Ad ogni modo, le poche realtà d’eccellenza sono state in grado di accrescere il valore delle opere di cui dispongono, a far emergere i rispettivi artisti e, al contempo, a notare un netto miglioramento nel rapporto con i dipendenti. L’avvicinamento all’arte contemporanea ha consentito loro di ricorrere nuovamente alla creatività, favorendo la risoluzione di eventuali problemi in azienda in maniera innovativa e accrescendo, di conseguenza, il proprio capitale umano.

¹¹ *Ivi*, p. 128.

¹² Gambillara M., (2011), *Charles Saatchi, lo speculatore*, *Artribune*, 23/07/2011.

CAPITOLO I – La teoria

1.1 Stato del mercato dell'arte

Fin dal principio, la storia del mercato dell'arte è stata caratterizzata da tendenze alterne. I principali eventi storici utili ai fini di questa analisi includono la bolla speculativa del mercato immobiliare e azionario giapponese degli anni Ottanta, l'attacco alle Torri gemelle del 2001 e la crisi finanziaria del 2008.

In Giappone verso la metà degli anni Ottanta si godeva di una condizione di forte benessere, il Paese svettava a livello mondiale per il valore della moneta nazionale e per il reddito pro capite, tanto da diffondersi l'idea di potersi affermare come la prima potenza economica a livello internazionale. Lo stato dei fatti, oltretutto, consentiva di incrementare la domanda di immobili e beni di lusso, tant'è che le banche concedevano prestiti a tassi di interesse irrisori. L'indice Nikkei aveva raggiunto un valore storico nel 1989. Nel complesso, questi fattori avvaloravano la tesi per cui il Giappone stesse vivendo un momento di crescita e benessere diffuso, ipotesi ben presto sfatata quando nel 1991 la bolla è esplosa. La bolla speculativa si era progressivamente creata in un intervallo di tempo compreso tra il 1986 e il 1991 e la principale causa della sua rottura è da attribuirsi alla *Bank of Japan*, la quale – nel vano tentativo di ripristinare un equilibrio – aveva deciso di aumentare i tassi di interesse sui prestiti, rendendo così i clienti insolventi¹³. In altri termini, questi ultimi non erano più in grado di ripagare le banche con cui avevano precedentemente contratto dei prestiti; queste, a loro volta, in mancanza di disponibilità finanziaria non potevano concederne di nuovi.

Ma quali le conseguenze sul mercato dell'arte? In occasione della bolla speculativa giapponese, il mercato artistico ha reagito seguendo quello azionario: tra il 1987 e il 1991 si registravano dei record di vendita all'asta per quadri di pittura impressionista e post-impressionista che facevano pensare ad un momento prospero per l'economia dell'arte. Le aggiudicazioni, oltretutto, andavano ad acquirenti giapponesi, i quali si erano riversati in massa sull'arte allo scopo di evadere le tasse e ripulire denaro con provenienza illecita¹⁴. Nel marzo del 1987 *Girasoli* di Van Gogh è stato venduto a Londra

¹³ McAndrew C., (2010), *Fine Art and High Finance. Expert Advice on the Economics of Ownership*, Bloomberg Press, p. 4.

¹⁴ Stallabrass J., (2004), *Art Incorporated. The Story of Contemporary Art*, Oxford University Press, pp. 105-107.

da Christie's a Yasuo Goto per circa 40 milioni di dollari, nel novembre dello stesso anno, grazie all'acquirente Alan Bond, *Iris* di Van Gogh ha sfiorato un ulteriore record d'asta sempre a Londra da Sotheby's per 53.9 milioni di dollari. Nel 1990, da Christie's a New York, Ryohei Saito si è aggiudicato il dipinto di Renoir *Bal du moulin de la Galette* per 78.1 milioni di dollari. Le cifre riportate sono state spese per lavori dal valore inestimabile, tuttavia esborsi simili sono stati effettuati anche per opere di valore mediocre e questo meccanismo non ha fatto altro che incrementare il volume della bolla. Ma ben presto, nel 1992, gli entusiasmi e un trend apparentemente in crescita sono stati frenati quando il dipinto *Le Jardin à Auvers* di Van Gogh è stato battuto per il valore di 55 milioni di dollari, un risultato senza dubbio inatteso.

Se è difficile scorgere un nesso in questa serie di eventi coinvolgenti il Giappone e l'Europa, alcuni studi dimostrano una reale correlazione tra di essi. Ai fini della presente analisi, la bolla speculativa giapponese serve a riprova dell'ipotesi per cui il mercato dell'arte è influenzato da quello finanziario e viceversa. Come dimostrato da uno studio del 1998 di Wieand, Donaldson e Quintero, il mercato azionario giapponese è stato in grado di influire sui prezzi dell'arte nel breve periodo¹⁵. Nel complesso, c'è una generale tendenza del mercato dell'arte a seguire quello finanziario in quanto la sua tipologia di acquirenti sta progressivamente cambiando e virando proprio verso magnati, manager e finanziari, la nuova generazione di collezionisti.

Nel complesso, il ventunesimo secolo è testimone di uno sviluppo inatteso del mercato: nel 2003 la tendenza è stata in generale calo, a cui sono subentrati quattro anni di incremento costante, attestandosi a un +28%. L'inflazione sui prezzi è proseguita fino al 2008, anno in cui si è verificato un brusco crollo come effetto immediatamente derivante dalla crisi finanziaria globale¹⁶. Nonostante – sia a seguito dell'attentato terroristico dell'11 settembre 2001 sia durante la crisi economica partita dal mercato immobiliare nel 2008 – il mercato artistico abbia subito una nuova, forte scossa, esso è stato in grado di avviare una rapida ripresa che nell'arco di breve tempo gli ha consentito di tornare ai ritmi precedenti i suddetti eventi. L'arte si è, dunque, presentata agli investitori come una via alternativa per i propri capitali e inserita nel novero dei

¹⁵ Wieand K., Donaldson J., Quintero S., (1998), *Are Real Assets Priced Internationally? Evidence from the Art Market*, *Multinational Finance Journal*, 1998, vol. 2, no. 3.

¹⁶ McAndrew C., (2010), *Fine Art and High Finance. Expert Advice on the Economics of Ownership*, Bloomberg Press, p. 5.

cosiddetti *beni rifugio*¹⁷. L'affermazione dell'arte come investimento alternativo ha portato all'apertura di un acceso dibattito circa la reale convenienza di utilizzare questo canale come strada verso dei rendimenti positivi futuri. Il numero di studi e teorie sviluppati a tal proposito è elevato, gli esiti divergenti; coloro che si dimostrano ottimisti vedono nell'arte, soprattutto quella contemporanea, una fonte di ritorno economico garantito; i pessimisti, al contrario, la reputano un investimento conveniente solo a fini speculativi, dunque per investimenti a breve termine.

Il sistema dell'arte fa parte di un più ampio sistema che è quello economico internazionale, in cui si è assistito negli anni alla trasformazione dei modi di generazione della ricchezza. Per decenni il capitalismo industriale ha inculcato l'idea tale per cui per generare introiti fosse necessario acquistare e vendere beni fisici e servizi; in seguito, si è affermata una nuova forma di capitalismo, il capitalismo finanziario che ha portato con sé regole mai attuate in precedenza e che è più strettamente legato alle banche e ai meccanismi della speculazione. L'obiettivo è generare ricchezza mediante la circolazione e lo scambio di azioni e asset, beni intangibili grazie ai quali si è stabilito uno stretto legame tra istituti finanziari e imprese. Il passaggio dell'economia globale dal capitalismo industriale e produttivo a quello finanziario non è avvenuto senza lasciare conseguenze nel sistema dell'arte. In questo caso, si possono individuare tre fasi¹⁸:

1. *Mercificazione* dell'arte
2. *Aziendalizzazione* dell'arte
3. *Finanziarizzazione* dell'arte

Con la mercificazione, l'arte è impiegata come indice del proprio status sociale, un mezzo con il quale attestare l'appartenenza a una certa classe. L'aziendalizzazione potrebbe essere riassunta come la transizione dalla *creazione* alla *produzione* di opere d'arte, quindi consiste nell'acquisire pratiche tipiche del lavoro imprenditoriale. La finanziarizzazione è una tendenza di recente formazione, che ha guidato l'ingresso della finanza nell'arte, nonché generato la possibilità di conversione delle opere in titoli

¹⁷ Categoria di beni che il risparmiatore ritiene sia in grado di preservare la ricchezza reale nel tempo e, in periodi di inflazione, di conservare il valore reale dell'oggetto acquistato. [...] vengono richiesti in quanto considerati meno soggetti alle conseguenze di una crisi economico-finanziaria.

Per ulteriori approfondimenti si consulti il sito *Treccani*: http://www.treccani.it/enciclopedia/bene-rifugio_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/.

¹⁸ Taylor M. C., (2011), *Financialization of Art, Capitalism and Society*, vol. 6, issue 2, article 3, p. 1.

azionari, asset alternativi e token. Nei prossimi paragrafi si analizzerà più a fondo ciascuna di queste opzioni.

I dati ufficiali sullo stato del mercato dell'arte derivano dalle vendite all'asta, che continuano ad attestarsi come la fonte più accreditata per la redazione di documenti e report annuali. Per il 2019, i principali investimenti continuano a registrarsi nel comparto dell'arte contemporanea in quanto – come riportato dal *Contemporary Art Market Report 2019 di Artprice* – la maggior parte degli artisti facenti parte del settore è ancora in vita; di conseguenza il trend dei rispettivi prezzi è ancora in fase di evoluzione e procede in linea con l'incremento del numero di lavori realizzati, fin quando l'artista stesso trova una collocazione definitiva all'interno del sistema e si delinea la propria fascia di prezzo. Il meccanismo appena illustrato permette di generare i maggiori rendimenti sugli investimenti. Ulteriori dati testimoniano che il mercato tra il 2018 e il 2019 si è collocato in una nuova fase di crescita e ha totalizzato delle vendite all'asta pari a 1.89 miliardi di dollari, un traguardo che sfiora il record superiore a 2 miliardi di dollari conseguito sia nel 2013/2014 che nel 2014/2015¹⁹. Tuttavia, secondo il report annuale di Deloitte e ArtTactic, nei primi sei mesi del 2019 le vendite delle principali case d'asta hanno registrato un calo del 20%, che per gli esperti può essere dovuto ai timori legati all'uscita del Regno Unito dall'Europa e alla guerra dei dazi tra Cina e Stati Uniti. A questo clima di incertezza si aggiunge una sottostima del mercato dell'arte da parte dei collezionisti, i quali ritengono la mancanza di trasparenza un problema rilevante²⁰. Se coloro che operano nel settore da tempo reputano l'opacità uno degli aspetti più affascinanti del mercato per via della facilità di compiere azioni fraudolente e, più in generale, perché consente di operare in una quasi totale libertà, i neofiti al contrario la considerano una minaccia. Di conseguenza, sono meno inclini ad investire parte della propria ricchezza in questo settore, dimostrando però una maggiore propensione verso le vendite online, considerate più trasparenti²¹. Per quantificare il successo delle vendite in rete si osservino le cifre del 2017, anno in cui esse hanno raggiunto i 4.22 miliardi di dollari, segnando un incremento del 12% rispetto all'anno precedente²².

¹⁹ Artprice, (2019), *The Contemporary Art Market Report 2019. General synopsis*, <https://it.artprice.com/artprice-reports/the-contemporary-art-market-report-2019/general-synopsis/>.

²⁰ Deloitte, ArtTactic, (2019), *Art and Finance Report 2019. 6th edition*, p. 16.

²¹ Maecenas, (2019), *Traditional auction houses – a look at the future*, Maecenas blog, 19/06/2019.

²² Deloitte, (2019), *Il mercato dell'arte e dei beni da collezione. Report 2019*, p. 14.

Internet si è identificata come una risorsa fondamentale per l'evoluzione del mercato dell'arte, in particolare nel tentare di ridurre i problemi relativi alla trasparenza delle transazioni, nel fornire agli utenti un più facile accesso alle informazioni e – nodo cruciale per il settore – nel democratizzare il mercato. Quest'ultimo è un aspetto di rilevante importanza in quanto l'avvento di nuove startup e piattaforme dedicate alla vendita di opere online ha permesso di abbassare la soglia di ingresso per nuovi clienti entranti, proponendo opere con fasce di prezzo inferiori o di artisti emergenti. Una strategia che consente, al contempo, di avvantaggiare sia il lato della domanda che quello dell'offerta; il primo viene alimentato ampliando la base dei collezionisti che apre le porte alla nuova generazione dei Millennials, più inclini rispetto alla generazione dei Baby Boomers²³ a ricorrere ad internet per acquistare arte. Il secondo, invece, si allarga perché nuovi artisti ottengono visibilità e una possibilità di affermazione.

Prima di addentrarsi nel tema cardine oggetto d'analisi, è fondamentale illustrare alcuni dei meccanismi di funzionamento alla base del mercato dell'arte per capire in primis quali siano gli elementi e i criteri di determinazione del valore di un'opera e successivamente analizzare come si muovano i principali agenti del settore. La ricerca effettuata ha fatto emergere degli aspetti interessanti a proposito dell'interazione che si sviluppa tra gli operatori del mercato e il valore economico dell'arte e di come quest'ultimo fluttui a seconda dei fattori a breve esaminati.

1.2 Creazione del valore economico di un'opera d'arte

Il mercato dell'arte è minato da diverse questioni che hanno spinto esperti e studiosi all'elaborazione di posizioni contrapposte nel tentativo di risanarne la struttura complessiva. La lettura di testi scientifici, riviste di settore e articoli mette in risalto la complessità di funzionamento del mercato delle opere. L'arte sembra risiedere al di fuori di qualsiasi logica, regola o schema precostituito; essa non risponde costantemente alla teoria economica elaborata nel corso del tempo, ma – soprattutto in epoca recente – è sempre pronta a stupire, sia attraverso l'impiego di nuovi strumenti sia fissando straordinari record nelle quotazioni di vendita. Se queste dinamiche possono destare

²³ I nati a cavallo tra il Dopoguerra e la metà degli anni '60.

sconcerto agli occhi dei meno esperti, per gli operatori del settore il raggiungimento di cifre astronomiche nelle aggiudicazioni in asta è, in realtà, un fenomeno normale, seppur non compreso fino in fondo da tutti.

Per stabilire quali siano i meccanismi che si innescano nella mente degli acquirenti e che li spingono a ripetuti rilanci dell'offerta, è intervenuta la finanza comportamentale²⁴. Quest'ultima ha individuato le ragioni per una tale tendenza; si tratta del cosiddetto *effetto aggiudicazione*, uno tra i più elementari degli istinti, il timore di essere a un passo dall'aggiudicazione e vedersi sfumare in ultima battuta questa chance²⁵.

Di conseguenza, i prezzi possono subire grandi variazioni a seconda del luogo in cui si svolge la transazione. È noto a tutti gli addetti ed esperti del settore che il mercato primario sia il luogo per eccellenza in cui vige una forte opacità sul processo di formazione dei prezzi e ciò si reputa sia dovuto ai rapporti che si instaurano tra galleristi e acquirenti, come anche tra galleristi e artisti²⁶. Prima che i lavori vengano esposti in galleria e messi in vendita, le suddette relazioni ammettono la possibilità di prendere accordi sul prezzo di vendita sia che si tratti dell'artista o del cliente. Entrando nel dettaglio i vantaggi per gli artisti riguardano: la negoziazione di commissioni meno elevate e di bonus da parte del gallerista, gli anticipi e il frequente ritorno delle opere in asta. Dal punto di vista del collezionista che vende tramite galleria, i punti a favore concernono: la possibilità di ridurre fino all'azzeramento le commissioni di vendita, le decisioni a proposito del pacchetto promozionale ed eventualmente anche della persona preposta alla gestione delle operazioni di vendita²⁷. La circolazione delle informazioni in questa metà del mercato è molto più limitata e spesso imperfetta, per cui solo i collezionisti assidui riescono a scontare dei prezzi più vantaggiosi o ad aggiudicarsi delle opere di valore superiore e di artisti storicizzati sulla base del rapporto di amicizia instauratosi con il venditore. Gli stessi galleristi sono restii a fornire maggiori dettagli sulle opere se il potenziale acquirente è un neofita del mondo dell'arte, ragione

²⁴ Con il termine *finanza comportamentale* si indica quella branca degli studi economici che indaga i comportamenti dei mercati finanziari includendo nei propri modelli i principi di psicologia legati al comportamento individuale e sociale.

Per ulteriori approfondimenti si consulti il sito *Borsa italiana*: <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/finanzacomportamentale.htm>.

²⁵ Thompson D., (2007), *Lo squalo da 12 milioni di dollari*, Mondadori, p. 177.

²⁶ McAndrew C., (2010), *Fine Art and High Finance. Expert Advice on the Economics of Ownership*, Bloomberg Press, p. 11.

²⁷ Thompson D., (2007), *Lo squalo da 12 milioni di dollari*, Mondadori, p. 23.

per cui si riservano di vendere determinati lavori solo perché il passaggio di questi ultimi nelle mani di clienti più facoltosi consentirebbe loro di ottenere ingenti guadagni immediati e futuri. Se non si dispone delle giuste conoscenze per godere dei suddetti benefici, si finisce per sostenere costi di transazione ben più alti in termini di tempo, commissioni e sforzi e, nonostante ciò, essere maggiormente esposti a rischi tipici del mercato primario²⁸. In galleria, la strategia sui prezzi si gioca dunque su un particolare equilibrio tra visibilità e fidelizzazione.

Solitamente i prezzi in questa divisione sono tenuti più bassi rispetto alle cifre delle case d'asta, ma le eccezioni non sono escluse. Se, infatti, la regola generale prevede un prezzo inferiore per facilitare l'acquisto in galleria piuttosto che all'incanto, l'eccezione ammette la possibilità di fissare delle somme più elevate del solito. Questo accade nel momento in cui l'artista rappresentato sia particolarmente promettente, occasione che spinge i galleristi a esporsi finanziariamente. Nel caso in cui poi un artista raggiunga un nuovo record in asta, le gallerie procedono ad un rialzo automatico dei propri prezzi di vendita.

Nel mercato secondario, invece, le dinamiche sulla formazione dei prezzi sono ben più trasparenti, le informazioni circolano con maggiore libertà, tant'è che i dati annuali sull'andamento complessivo del mercato sono elaborati sulla scorta dei risultati raggiunti in questo comparto. Qui sono principalmente incluse le aggiudicazioni dei beni all'asta e le vendite delle fiere, ma ritornano anche le gallerie e i mercanti d'arte che subentrano con un ruolo leggermente variato, occupandosi della vendita delle opere già oggetto di scambio in passato. Ciò che le distingue è una migliore definizione del prezzo rispetto ai beni immessi per la prima volta sul mercato primario, peculiarità che consente loro di essere considerate per stilare i report finali.

Il valore dell'arte cresce anche grazie al *quid pluris* proveniente da gallerie e case d'asta brandizzate, senza dimenticare il contributo fornito dai musei di spicco in tutto il mondo. Il passaggio per questi luoghi è portatore di rassicurazione, garanzia di qualità, notorietà e status sociale, un insieme di fattori riconducibili alla voce "provenienza" nell'elenco dei criteri utili alla fissazione del prezzo. Per spiegare come il valore di mercato aumenti grazie alla provenienza, si pensi a ciò che accade quando un acquirente entra in possesso

²⁸ McAndrew C., (2010), *Fine Art and High Finance. Expert Advice on the Economics of Ownership*, Bloomberg Press, p. 9.

di un'opera appartenuta al Guggenheim, al Moma o al Louvre oppure quando il bene sia messo all'asta da Christie's o Sotheby's o, ancora, quando sia stato di proprietà di collezionisti di brand (ad esempio François Pinault, Bernard Arnault, Charles Saatchi). L'illustrazione dei principali meccanismi di formazione del prezzo fa emergere un elevato numero di variabili collaterali rispetto al valore strettamente connesso ad un bene, ma che tuttavia contribuiscono in larga misura all'incremento della cifra ultima cui l'oggetto d'arte è venduto.

Il prezzo riveste un ruolo così fondamentale all'interno del mercato dell'arte in quanto la sua stessa esistenza determina la presenza di un artista sul mercato. Un artista privo di un prezzo di riferimento non ha ancora una piazza di scambio²⁹. Uno dei meccanismi più peculiari nel processo di formazione del valore economico di un'opera è che un incremento della domanda di lavori di un certo artista comporta un corrispondente aumento dei suoi prezzi. Questa tendenza, oltre ad essere indice del funzionamento del mercato dell'arte, riflette anche quello che potrebbe definirsi un risvolto negativo nella progressiva affermazione dell'arte come bene alla moda. Un singolo prezzo diventa dunque segnale di come gli individui valutino l'arte. Negli ultimi anni si è di fatti riscontrato un graduale avvicinamento al settore da parte di una nuova categoria di persone interessate all'arte non per la sua natura eversiva e in controtendenza, bensì per il solo fine della riconoscibilità. Se in passato essere collezionisti significava appartenere alla ristretta cerchia di sostenitori dell'arte in tutte le sue accezioni, oggi buona parte dei collezionisti è definita e preferisce definirsi come personalità influenti e di potere. Le preferenze degli acquirenti sono virate verso il gusto di massa, ammettendo in tal modo la diffusione di un collezionismo banale e incline a seguire le linee di tendenza promosse dalle migliori campagne pubblicitarie dei galleristi di fama mondiale³⁰.

Tre sono i problemi principali che affliggono il mercato dei beni da collezione:

1. Mancanza di trasparenza nelle transazioni
2. Difficoltà di determinazione del prezzo delle opere
3. Mancata armonizzazione delle legislazioni a livello internazionale

²⁹ Maggi N., (2017), *Come si valuta l'arte contemporanea*, Collezione da Tiffany, 21/11/2017.

³⁰ Meneguzzo M., (2019), *Il capitale ignorante. Ovvero come l'ignoranza sta cambiando l'arte*, Johan & Levi.

Se l'opacità è una delle questioni ancora irrisolte per il mercato artistico, un ulteriore problema che tuttora mina la credibilità dello stesso è la difficoltà di determinazione del valore di mercato delle opere. A tal proposito, la letteratura fornisce numerosi studi che sono giunti a sviluppare dei criteri di valutazione delle opere.

Se attribuire un valore iniziale ad un'opera può sembrare un'operazione apparentemente semplice, la questione si complica di molto nel momento in cui subentrano degli elementi che fanno subire un progressivo incremento al valore inizialmente fissato. Quest'ultimo, ad esempio, può variare in base ai precedenti proprietari dell'opera, al gallerista che l'ha esposta o a causa di un semplice capriccio del venditore, il quale fissa una soglia al di sotto della quale l'opera non può essere venduta. La differenza tra valore e prezzo a proposito dell'arte diventa una linea sottile che separa i due concetti, ma, nonostante i termini siano spesso confusi e usati uno come il sostituto dell'altro, prezzo non equivale a valore³¹. Il valore pertiene all'insieme delle caratteristiche intrinseche dell'opera e al suo autore, mentre il prezzo riunisce il valore a tutti i fattori estrinseci sopra citati, quelli che fanno crescere a dismisura la cifra complessiva finale. Riassumendo, partendo dalla teoria che conduce alla costruzione del valore economico, i criteri utili e più influenti sono:

- Reputazione dell'artista
- Titolo o soggetto rappresentato
- Data di esecuzione
- Tecnica o supporto
- Dimensione
- Presenza della certificazione di autenticità
- Firma dell'autore
- Stato di conservazione
- Trattasi di multipli
- Bibliografia
- Provenienza da collezioni note e prestigiose
- Partecipazione a esposizioni

³¹ AXA Art Survey 2017, *Evaluating Contemporary Art. Information Sources & Strategies. Results of an international empirical study*, p. 8.

- Data e luogo di svolgimento della vendita

Ad un'attenta lettura emerge che buona parte dei criteri elencati è strettamente connessa all'opera in sé, fisica, mentre la restante parte attiene al mondo circostante l'opera³²: l'ambiente in cui soggiorna, i diversi passaggi di proprietà, l'insieme dei libri, giornali e siti che ne parlano, nonché la lista di gallerie e musei che l'hanno ospitata. Quanto più celebri sono i proprietari e i musei e quanto più sono coinvolti galleristi di brand, tanto più il valore dell'opera tenderà a crescere e a raggiungere delle cifre storiche. Se, in passato, il ruolo di curatori e critici era ritenuto essenziale, oggi, invece, il loro contributo è passato in secondo piano, preferendo includere nuovi parametri nella valutazione e conseguente determinazione del prezzo, quali, tra gli altri, il parere espresso dai consulenti artistici degli istituti finanziari circa il potenziale ritorno economico che si otterrebbe se l'opera fosse inserita in un eventuale portafoglio di investimenti.

Uno studio statistico del 2017 condotto da AXA Art, gruppo assicurativo leader in ambito artistico, ha fornito degli esiti utili ai fini dell'individuazione dei criteri preferiti dai collezionisti quando si tratta di acquisire una nuova opera. Gli intervistati hanno affermato di fare riferimento a tre criteri principali in fase di scelta: la qualità dell'opera, il valore di mercato assegnatole e la reputazione dell'artista³³. Il 57% sostiene di guardare in primis alla qualità, per cui si evince che le componenti estetiche permangono come primo elemento alla base di tutti gli step successivi. Come riportato nel seguente grafico, la reputazione conta in una percentuale pari al 18%, mentre il prezzo ha un'influenza del 25%.

³² McAndrew C., (2010), *Fine Art and High Finance. Expert Advice on the Economics of Ownership*, Bloomberg Press, pp. 50-58.

³³ AXA Art Survey 2017, *Evaluating Contemporary Art. Information Sources & Strategies. Results of an international empirical study*, p. 18.

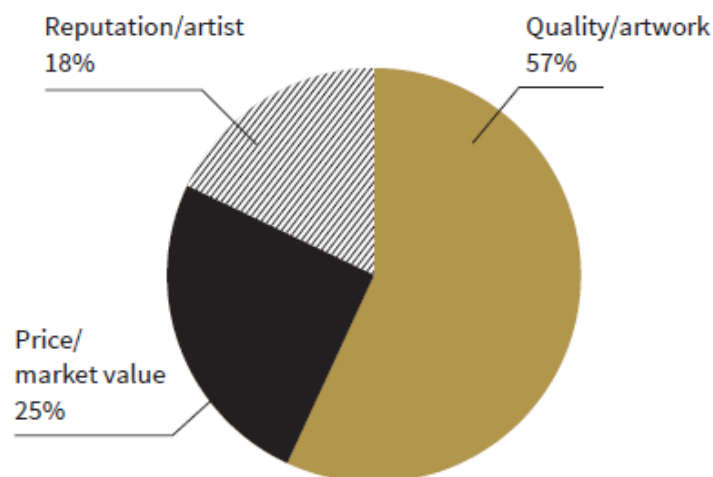


Figura 1: Fattori che influenzano le decisioni di acquisto
 Fonte: AXA Art Survey 2017, *Evaluating Contemporary Art. Information Sources & Strategies. Results of an international empirical study*, p. 18.

Stante questa distribuzione, più del 90% degli intervistati attribuisce maggior valore alla qualità e alla reputazione. L'ordine e l'importanza dei criteri valutativi cambiano, però, in base alla natura privata o istituzionale degli intervistati. Ciò significa che gli acquirenti privati e istituzionali e i collezionisti intendono innanzitutto stabilire un legame emotivo con l'opera, ragione per cui contano meno fattori quali l'originalità o la provenienza; le case d'asta guardano in maggior misura ai risultati di aggiudicazione e al valore di mercato; per mercanti d'arte e galleristi contano soprattutto la carriera dell'artista, l'originalità del lavoro e in ultima posizione la rilevanza dell'artista stesso.

Trattandosi di gallerie e case d'asta, dunque, la componente emotiva e la necessità di creare un legame con le opere d'interesse passano in secondo piano, cedendo il posto a criteri di mercato³⁴.

L'illustrazione degli elementi interni ed esterni al bene artistico che contribuiscono alla formazione del suo valore complessivo porta all'elaborazione di una formula matematica che permette di calcolare il prezzo iniziale di un'opera. Alla stessa si applicano delle variazioni sulla scorta del *medium* impiegato dall'artista:

$$\text{Prezzo} = (\text{base} + \text{altezza}) \times \text{coefficiente} \times 10$$

L'elemento che ricopre il maggior peso è il coefficiente che varia nel tempo in base alla reputazione che l'autore riesce a costruirsi. Il coefficiente è un numero che viene attribuito all'artista a seconda degli accordi raggiunti con il gallerista che lo rappresenta,

³⁴ *Ivi*, p. 17.

per determinarlo si guarda alla carriera dell'artista e muta una volta che lo stesso ha ottenuto una certa posizione nel mercato. Se la domanda e l'offerta per le sue opere continuano ad incontrarsi, il coefficiente cresce. Lo stesso succede se cambia la qualità dell'opera, un cambiamento spesso dovuto al raggiungimento della fase di maturità della produzione.

Questo è il meccanismo generalmente applicato a tutti gli artisti presenti sul mercato, che siano emergenti o storicizzati e si applica per lavori eseguiti su tela. Le variazioni della formula a cui si faceva precedentemente riferimento riguardano, invece, il medium, il materiale sul quale è stata realizzata l'opera. Se il medium è la carta, il prezzo viene scontato del 40%, quindi la formula diventa:

$$Prezzo = [(base + altezza) \times coefficiente \times 10] - 40\%$$

Nonostante l'importanza dei criteri elencati, è necessario sottolineare che un forte peso è ricoperto dal giudizio espresso dall'acquirente o dall'attuale proprietario dell'opera d'interesse. Ciò che distingue un acquisto in arte rispetto agli altri è la presenza di una forte componente emotiva. Da questa e dai gusti estetici dell'acquirente può, dunque, ulteriormente dipendere la determinazione finale del prezzo del lavoro dell'artista. Il binomio tra il fattore emotivo e il potenziale incremento o la stabilizzazione del valore è l'equilibrio spesso ricercato dai collezionisti nel mercato dell'arte.

L'attenzione alla creazione del valore economico di un'opera d'arte si è intensificata nel momento in cui si sono registrati un aumento del numero di individui con una maggiore disponibilità finanziaria, un bisogno crescente di diversificazione del portafoglio di investimenti e un evidente incremento delle vendite multimilionarie. Uno studio del 2013 condotto da Luc Renneboog e Christophe Spaenjers ha confermato l'esistenza di una forte correlazione tra i livelli di prezzo e i criteri per la sua formazione precedentemente riportati. Esso, inoltre, ha riscontrato che il 6% della ricchezza complessiva è riversato nei cosiddetti "investimenti per passione", nella cui categoria rientrano l'arte, i gioielli, le auto d'epoca, gli oggetti d'arredamento, i vini e gli strumenti musicali³⁵. Nel presente complesso, però, l'arte è l'opzione per eccellenza più ambita e la ragione è da attribuirsi al suo elevato potenziale di rivalutazione che le consente di

³⁵ Renneboog L., Spaenjers C., (2013), *Buying Beauty: On Prices and Returns in the Art Market*, Management Science, vol. 59, n. 1, p. 36.

entrare nei pacchetti di investimento o nelle collezioni e di far fruttare ampi ritorni economici, se la scelta degli artisti è condotta con strategia e ponderazione. A fronte della valutazione della convenienza di acquisire delle opere, permane la questione relativa alla misurazione dei prezzi che è resa sempre più articolata dall'eterogeneità artistica. Rappresentando il prezzo un limite e non essendo un parametro del tutto oggettivo per i motivi sopra elencati, studiosi ed esperti di settore hanno provveduto a sviluppare dei metodi per fronteggiare tale problema: accanto al prezzo sono stati posti degli indici per la valutazione del portafoglio di dipinti selezionati in base al giudizio degli esperti; indici costruiti sulla scorta del metodo delle vendite ripetute; indici basati sulle regressioni edoniche; infine, indici definiti secondo la valutazione di un dipinto rappresentativo, selezionato rispettando dei criteri prefissati³⁶. Alla base degli studi e della letteratura dedicati alla costruzione di indici per l'arte c'è lo scritto di Baumol del 1986 intitolato *Unnatural Value, or Art Investment as a Floating Crap Game*. All'interno è contenuto un assunto dello stesso autore, secondo il quale è impossibile calcolare il reale valore artistico in quanto un investimento in arte non distribuisce dividendi in denaro attualizzabili.

Le ricerche seguite a tale affermazione hanno portato all'elaborazione di una serie di indici che, partendo dai prezzi di aggiudicazione delle opere in asta, hanno permesso di osservare i trend dei singoli artisti o delle singole opere, come anche dei periodi artistici. Molto spesso la loro costruzione è basata su un modello per cui il prezzo di un'opera in uno specifico momento è determinato al contempo dalle caratteristiche invariabili dell'opera stessa e dagli elementi che, al contrario, mutano nel tempo. Per ovviare alla questione della variabilità di alcuni elementi, sono stati elaborati due approcci: il primo è il *metodo delle vendite ripetute* e riguarda i lavori che sono stati venduti più di una volta nel lasso di tempo analizzato, mentre il secondo è il *metodo della regressione edonica* che include anche le opere scambiate una sola volta. Nel complesso, lo scopo degli indici è quello di misurare la rivalutazione di un certo asset o di un gruppo di asset³⁷.

Il prezzo non si limita ad avere un uso meramente informativo circa la qualità dell'opera cui si riferisce, ma è stato impiegato per delle finalità che superano questo scopo. Una

³⁶ Candela G., Figini P., Scorcu A. E., (2004), *Price Indices for Artists – A Proposal*, Journal of Cultural Economics, vol. 28, p. 285.

³⁷ McAndrew C., (2010), *Fine Art and High Finance. Expert Advice on the Economics of Ownership*, Bloomberg Press, pp. 64-68.

corretta determinazione del prezzo di un bene artistico costituisce un carattere fondamentale e utile alla successiva misurazione, secondo intervalli di tempo, del movimento dei prezzi delle opere. Questa operazione permette di valutare la convenienza di inserire l'arte come asset class in portafoglio. Se i prezzi non fossero fissati correttamente, l'osservazione delle loro tendenze permetterebbe di scorgere le anomalie alla base della deviazione. A tal proposito, nel 2013 è stato pubblicato uno studio volto a verificare la presenza di errori nella determinazione delle stime di vendita delle opere in asta, ossia se le stime di prevendita sono degli indicatori imparziali del prezzo. La particolarità della suddetta ricerca è di aver incluso i lavori invenduti. Il campione analizzato comprende una specifica categoria di artisti americani definiti come "The Eight", un gruppo formatosi per contrastare le tendenze conservative dell'establishment artistico e se ne prendono in considerazione le opere scambiate tra il 1987 e il 2008³⁸. Partendo dal presupposto secondo cui ogni opera venduta all'asta ha tre prezzi – il prezzo ricevuto dal venditore, quello di aggiudicazione (*hammer price*) e, infine, quello effettivamente pagato dall'acquirente (*premium price*) – si giunge all'elaborazione di due variabili: la variabile 1 detta *hammer price* e la variabile 2 rinominata *premium price*. La base di partenza per il calcolo del valore di vendita di un'opera prevede la seguente operazione:

$$\text{Valutazione opera presso casa d'aste} = \frac{L + U}{2}$$

Per L si intende la stima inferiore, mentre per U quella superiore. La somma dei due valori viene poi divisa per ottenere una media aritmetica. Se non ci fossero imparzialità nel prezzo di valutazione, seguirebbe che quest'ultimo è pari al valore di aggiudicazione³⁹:

$$E[P] = \text{valutazione opera} = \frac{L + U}{2}$$

Tralasciando i calcoli statistici che hanno condotto alla conclusione, è emerso che le case d'asta sottostimano il prezzo di aggiudicazione e ciò accade per due ragioni principali: la prima è che un risultato di aggiudicazione superiore rispetto a quanto preventivato

³⁸ Ekelund R. B. Jr., Jackson J. D., Tollison R. D., (2013), *Are Art Auction Estimates Biased?*, Southern Economic Journal, Vol. 80, No. 2, p. 455.

³⁹ *Ivi*, p. 458.

gratifica sempre il venditore, sia che ci sia stata una valutazione corretta sia che sia stata sottostimata. Inoltre, ciò spinge i clienti a mettere nuovamente altre opere all'asta; in altri termini, si fa leva su un aspetto emotivo. La seconda ragione fa maggiormente gli interessi della casa d'aste, nel senso che fissare la stima a un livello più basso permette di avere più ingenti guadagni dato che l'obiettivo è incassare sia il *buyer's premium* che il *seller's premium*. Se il prezzo di stima è sottostimato segue in automatico che anche il prezzo di riserva lo sarà, perché di regola fissato a una percentuale al di sotto della stima inferiore⁴⁰. Questo meccanismo favorisce l'ingresso di un maggior numero di offerenti, di conseguenza aumenta la probabilità di una vendita di successo. In conclusione, è necessario dire che – almeno per quanto concerne il periodo e il gruppo di artisti considerati – una sottovalutazione dei prezzi di prevendita ha implicato il raggiungimento di prezzi di aggiudicazione più bassi⁴¹.

Un fenomeno a lungo osservato e poi reso oggetto di studio è il cosiddetto “effetto morte”, espressione con cui si intende associare la tendenza dei prezzi a crescere vertiginosamente quando un artista muore⁴². Ad ogni modo deve trattarsi di artisti che in vita avevano dimostrato di avere un certo potenziale artistico, estetico e comunicativo e di voler promuovere un messaggio dirompente. I casi più noti sono quelli di Jean-Michel Basquiat, Keith Haring, Andy Warhol e Yves Klein che, sebbene siano stati in grado di farsi notare ed emergere dalla massa quando ancora in vita, dopo la loro scomparsa sono entrati nella classifica degli artisti più richiesti e quotati al mondo. L'esempio che forse meglio rappresenta il caso dell'artista con successo postumo è quello di Jean-Michel Basquiat; da street artist irrequieto, provocatore e oppositore del sistema politico americano, Basquiat ha cercato di imporsi sulla scena artistica statunitense a cavallo degli anni Ottanta. La volontà di puntare l'attenzione sugli emarginati, la costante preoccupazione per i drammi del suo tempo e, più in generale, la sua forza comunicativa lo hanno guidato all'affermazione. Un potere e un'enigmatica grazie ai quali le sue opere hanno avuto accesso alle migliori raccolte di opere internazionali, come accaduto nel 2017, anno in cui, durante un'asta di Sotheby's

⁴⁰ Stallabrass J., (2004), *Art Incorporated. The Story of Contemporary Art*, Oxford University Press, p. 101.

⁴¹ Ekelund R. B. Jr., Jackson J. D., Tollison R. D., (2013), *Are Art Auction Estimates Biased?*, Southern Economic Journal, Vol. 80, No. 2, pp. 463-465.

⁴² Renneboog L., Spaenjers C., (2013), *Buying Beauty: On Prices and Returns in the Art Market*, Management Science, vol. 59, n. 1, p. 39.

a New York, l'imprenditore giapponese Yusaku Maezawa si è aggiudicato l'opera *Untitled* del 1982 per il valore di 110.5 milioni di dollari⁴³. La vendita di *Untitled*, oltre ad essere un'importante esemplificazione dell'effetto morte, è anche un'innegabile dimostrazione del potenziale finanziario dell'arte contemporanea. Prima della straordinaria acquisizione del 2017, l'opera era stata venduta al valore di 20900 dollari, registrando un tasso di crescita del 29.6% nell'arco di 33 anni. Tuttavia, nonostante il recente successo, i lavori di Basquiat hanno un incremento dei prezzi altalenante se comparati a quelli di altri artisti fortemente richiesti dai collezionisti. Qui di seguito, si riporta un grafico nel quale sono illustrati i trend dei prezzi di tre artisti contemporanei in un intervallo di tempo che va dal 2000 al 2017.

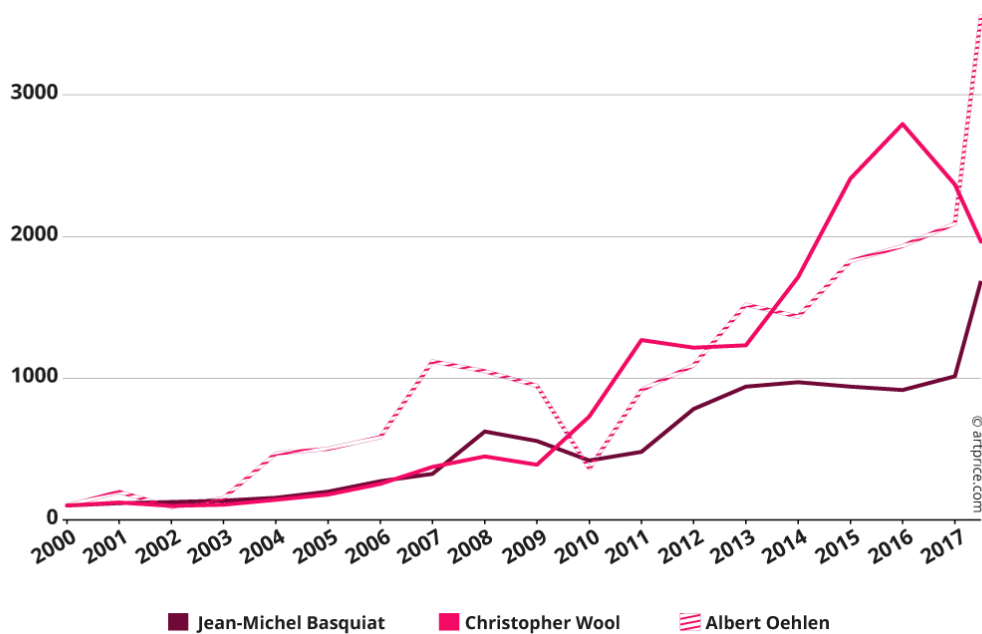


Figura 2: Indice dei prezzi (selezione di artisti contemporanei)

Fonte: Artprice, (2017), *Il Mercato dell'Arte Contemporanea 2017. Attrattiva finanziaria dell'Arte Contemporanea*.

Dagli esempi pratici si passa agli aspetti teorici del fenomeno approfonditi in un libro pubblicato nel 2017, nel quale gli autori hanno riportato i risultati derivanti dall'osservazione di un campione di 6118 record d'asta per le opere di diciassette artisti del dopoguerra morti tra il 1987 e il 2013. Secondo l'ipotesi di Ekelund e Jackson, l'effetto morte comincia ben prima della scomparsa di un artista. In base a quanto emerso dall'analisi del campione, i prezzi degli artisti venuti a mancare sono incrementati del 6% già a partire da cinque anni prima, subendo poi un crollo medio del

⁴³ Calnek A., (2017), *Beyond the \$110 Million Basquiat: Yusaku Maezawa Redefines the Megacollector*, Sotheby's Magazine, 28/08/2017.

26% nello stesso anno della scomparsa, per tornare infine a crescere nuovamente nel periodo successivo. Altri studiosi sostengono che l'effetto morte comporti maggiore beneficio se trattasi di artisti né troppo giovani né troppo anziani. Coloro che sono collocati ai poli opposti risentono meno degli effetti positivi sui prezzi; i più giovani hanno un effetto contenuto, mentre gli anziani hanno un beneficio pari a zero⁴⁴. Infine, tra i fattori determinanti sul prezzo bisogna annoverare il cosiddetto "masterpiece effect", altrimenti noto come "effetto capolavoro". È stato osservato che il trend dei prezzi delle opere più quotate non sia quello atteso e che, a differenza di lavori meno costosi ma ad ogni modo richiesti, esse abbiano un rendimento inferiore quando inserite in portafogli di investimento⁴⁵. La responsabilità è da attribuirsi al fatto che trattasi di arte il cui valore economico è già molto elevato, ragione per cui le probabilità di toccare un tasso di crescita alto diminuiscono. Nel complesso, l'effetto capolavoro deriva da un meccanismo di apprezzamento dell'opera quando essa è ancora in fase di affermazione, le offerte e i rilanci sul prezzo sono numerosi e frequenti e l'opera passa di proprietario in proprietario dopo un breve intervallo di anni. Solo dopo essersi attestata come capolavoro e a seguito del consolidamento del prezzo medio di riferimento, l'opera avvia un processo di normalizzazione della performance finanziaria, avendo dunque un ritorno inferiore.

I principali studi a sostegno dell'effetto capolavoro sono stati condotti da Pesando nel 1993, Goetzmann nel 1995, Ginsburgh e Philippe Jeanfils nel 1996, Mei e Moses nel 2001 e, infine, Ashenfelter e Graddy nel 2003. In particolare, il lavoro di Mei e Moses si concentra sull'ipotesi per cui le opere in vendita ricevano offerte con crescita esponenziale per poi subire una reversione media, da cui si genera un esito negativo sul prezzo. Tutti confermano l'esistenza di un effetto capolavoro negativo, a differenza della ricerca guidata da Barre nel 1996 che costituisce un'eccezione, avendo riscontrato un effetto capolavoro positivo. Se i più hanno costruito il proprio campione sulla scorta delle migliori aggiudicazioni, dunque secondo il criterio del prezzo più alto, lo studio di Barre si è basato sulla reputazione dell'artista. Tuttavia, trattandosi di un caso isolato, è possibile concludere che se dovesse esistere un effetto capolavoro, questo avrebbe più

⁴⁴ Sussman A. L., (2018), *The "Death Effect" on Artists' Prices Actually Occurs When They're Alive*, Artsy, 02/01/2018.

⁴⁵ Mei J., Moses M., (2002), *Art as an Investment and the Underperformance of Masterpieces*, The American Economic Review, Vol. 92, No. 5, p. 1663.

probabilità di essere negativo.

Il grafico seguente illustra l'andamento dei capolavori dell'arte contemporanea, messo a confronto con quello di altre opere, nell'intervallo di circa dieci anni; è facilmente osservabile che la curva si trovi al di sotto e che abbia una crescita graduale per poi raggiungere una stabilizzazione e infine calare. Al contrario, la curva riferita alle altre opere ha uno sviluppo molto più irregolare, la cui causa è da attribuirsi al loro essere ancora in fase di affermazione⁴⁶.

Una ulteriore scuola di pensiero sostiene che le opere d'arte affermate abbiano un rendimento minore perché associate a un livello di rischio più basso, come sostenuto dai principi di finanza secondo cui a propensione al rischio alta segue rendimento elevato e viceversa.

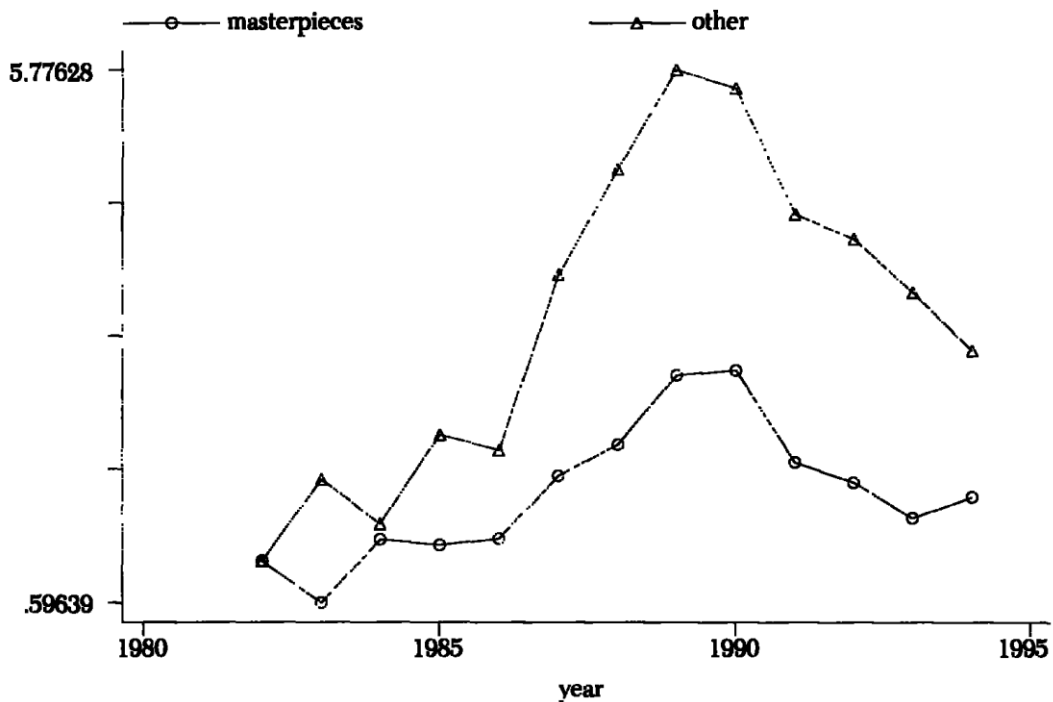


Figura 3: Arte contemporanea

Fonte: Ashenfelter O., Graddy K., (2003), *Auctions and the Price of Art*, Journal of Economic Literature, vol. XLI (September 2003), p. 772.

1.3 Metodi per effettuare le transazioni

I partecipanti al mercato dell'arte hanno a disposizione un ampio ventaglio di possibilità per portare a termine una transazione riguardante un bene artistico e i metodi qui di

⁴⁶ Ashenfelter O., Graddy K., (2003), *Auctions and the Price of Art*, Journal of Economic Literature, vol. XLI (September 2003), pp. 770-773.

seguito analizzati possono essere ripartiti in due categorie principali: la prima raccoglie le operazioni più tradizionali svolte in galleria, presso le case d'asta o, alternativamente, in forma privata; la seconda racchiude, al contrario, dei metodi più recenti e diffusi negli ultimi anni. Si tratta dell'acquisto di opere tramite il meccanismo della *blockchain* con pagamento in criptovaluta e dell'acquisto mediante la trasformazione delle stesse in share o quote azionarie. L'80% delle transazioni è, tuttavia, controllato dalle case d'asta che svolgono sia le tradizionali aste pubbliche sia le trattative private⁴⁷.

Tra galleristi e case d'asta intercorre un rapporto di forte competizione, in quanto ognuno tenta sempre di accaparrarsi l'opera e il cliente migliore per spuntare più ampi margini di profitto. Nonostante l'intento finale, non sempre dichiarato, sia quello di trarre guadagno, i galleristi si definiscono molto meno interessati al lato venale della compravendita e più vicini all'idea di supportare e promuovere gli artisti che scelgono di rappresentare. A differenza delle case d'asta che, invece, con la loro potenza e influenza guardano agli aspetti economico-finanziari per far incontrare domanda e offerta. Le transazioni che si svolgono nel mercato primario abbiamo detto essere caratterizzate da scarsa trasparenza, il che consente agli operatori di agire con un certo grado di libertà. Il gallerista, di solito, fissa il prezzo al di sotto della soglia raggiunta nel mercato secondario, ma saltuariamente potrebbe optare per una cifra più alta e rischiosa. Ciò, però, dipende dalla qualità della produzione dell'artista. In virtù degli accordi presi tra gallerista e collezionista, la compravendita può svolgersi in modo tale che l'acquirente riesca a versare una cifra di favore. Questa condizione vale a maggior ragione se il cliente in questione è un collezionista illustre, motivo per cui vendere l'opera a lui piuttosto che a un altro offerente consentirebbe di instaurare un rapporto ancora più saldo, allo scopo della fidelizzazione e della conseguente probabilità che lo stesso torni a rivolgersi alla medesima galleria per future acquisizioni. Nel complesso, lavorare sul contatto diretto e personale con il collezionista, privato o istituzionale che sia, accresce la propria reputazione di gallerista di brand.

Dall'altra parte del mercato sono collocate le principali concorrenti delle gallerie, le case d'asta. A differenza delle transazioni in galleria, quelle all'incanto sono esclusivamente pubbliche, a meno che si tratti di trattative private, una seconda modalità di vendita

⁴⁷ Attico N., Mancini M., (2018), *La blockchain per l'arte*, Medium, 05/12/2018.

ammessa dalle case d'asta. Le operazioni di compravendita denotano una maggiore trasparenza, in quanto qui – prima dell'asta – è prevista la pubblicazione di cataloghi contenenti tutte le informazioni relative ai singoli lotti in vendita: dalle foto degli oggetti all'indicazione della relativa stima minima e massima a ogni altro dettaglio utile ai fini di una decisione di acquisto ponderata, sebbene poi di razionale in una vendita all'incanto ci sia ben poco. Infatti, i prezzi riportati sono solo indicativi, gli stessi banditori incalzano il pubblico a far salire le offerte, sollecitando l'istinto alla competizione o facendo finta di ricevere offerte fantasma. È facile dedurre che, soprattutto nelle aggiudicazioni record, il successo è da attribuirsi a questa capacità dei banditori di accrescere la somma di acquisto finale, nonché a tutto un complesso gioco di gesti, cenni e regole non scritte che permette di consegnare l'opera nelle mani del collezionista o dell'istituzione di maggior influenza. È bene ricordare che ciò accade nel doppio interesse delle case d'asta e dei venditori di incassare una cifra più elevata rispetto alle stime e una percentuale superiore sul buyer's e seller's premium.

Come sopra riportato, un'ulteriore modalità di svolgimento delle transazioni ammessa dalle case d'asta è quella della trattativa privata. Trattasi di un'opzione di gran lunga preferita da entrambe le parti, in quanto elimina una serie di costi che includono la pubblicazione dei cataloghi e la campagna di comunicazione e marketing per una futura vendita all'incanto. Nella tipologia di clienti che si affida ad una *private sale* possono rientrare i musei, le istituzioni e collezionisti senza fretta di vendere e guadagnare. Oltretutto, coloro interessati a vendere preferiscono il presente metodo per via della maggiore riservatezza che si ha da principio a fine delle operazioni. I responsabili addetti alla vendita hanno il compito di contattare gli acquirenti che potenzialmente potrebbero finalizzare l'acquisto, per cui si evince che questa modalità di vendita – essendo per natura privata delle caratteristiche di teatralità delle aste fisiche – consente di trasferire le opere d'arte a collezionisti realmente inclini ad esserne proprietari. Dai recenti report sul settore, è emerso che le trattative private sono esplose, registrando un incremento del 151% nel 2018 rispetto all'anno precedente. Lo stesso boom si è segnalato per le trattative private conclusesi grazie agli *Art dealer*, i quali hanno consentito di portare a termine il 62.5% delle compravendite totali del mercato⁴⁸.

⁴⁸ Deloitte, (2019), *Il mercato dell'arte e dei beni da collezione. Report 2019*, p. 18.

Per contrastare il fenomeno tale per cui l'arte passa solo nelle mani di una ristretta cerchia di cosiddetti *HNWI - High Net Worth Individuals* – individui il cui patrimonio netto supera il milione di dollari – e *UHNWI - Ultra High Net Worth Individuals* – il cui patrimonio netto supera i trenta milioni di dollari – economisti ed esperti di settore si sono mobilitati per consentire anche agli acquirenti con patrimoni o fasce di reddito inferiori di diventare proprietari di alcune opere d'arte. A lungo si è tentato di rendere l'arte accessibile ad un pubblico sempre più vasto, senza tuttavia riscuotere alcun successo di particolare rilievo. Risale, però, al 2014 l'iniziativa promossa da *Feral Horses*, una startup italo-francese che intende democratizzare l'accesso alle opere d'arte. Questa volontà viene realizzata ricorrendo ad un principio base dei mercati finanziari, ossia la vendita di quote azionarie; in altri termini, la startup individua gli artisti e le relative opere da proporre ai potenziali clienti e, attraverso la sua piattaforma online, consente a chiunque di entrare in possesso di una porzione di opera, quest'ultima venduta per l'appunto sotto forma di share. I caratteri fondanti sono essenzialmente tre:

- Semplicità
- Accessibilità
- Diversificazione

L'aspetto più interessante e connesso alla semplicità è sicuramente il fatto che una singola opera appartenga a un numero plurimo di utenti, i quali pertanto si identificano non come unici proprietari, bensì come comproprietari dell'opera. Un ulteriore aspetto da precisare è che l'arte oggetto di questi scambi è arte contemporanea, per permettere anche a giovani artisti emergenti di fare il proprio ingresso nel mercato dell'arte. Anche il tipo di iniziative promosse dopo l'acquisizione di un certo numero di titoli dell'opera è finalizzato ad offrire una crescente visibilità agli artisti, nonché a far incrementare il valore di mercato delle proprie produzioni.

La diversificazione è un elemento ripreso dai principi di finanza e torna utile anche in quest'occasione, dato che costruire un portafoglio di investimenti diversificato permette di assicurarsi sempre una fonte di profitto, anche se una delle opzioni di investimento scelte non dovesse rivelarsi fruttuosa.

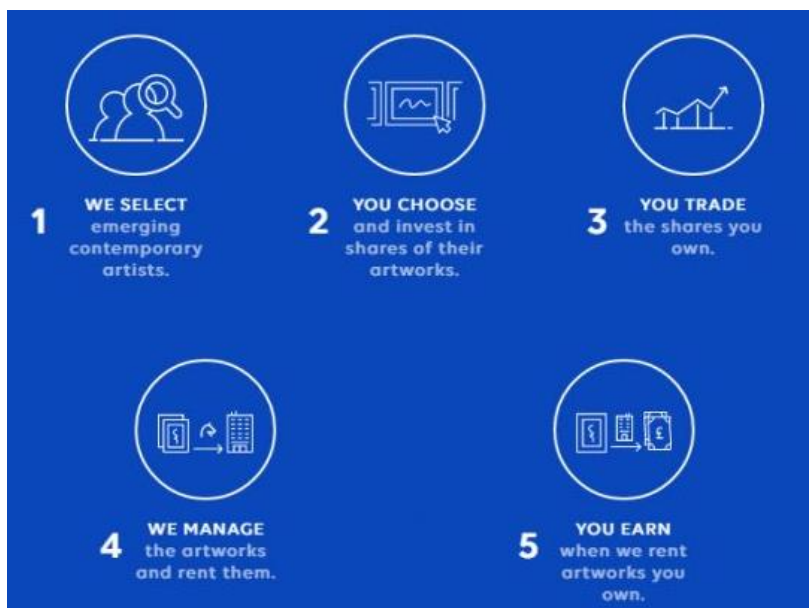


Figura 4: Funzionamento piattaforma Feral Horses

Fonte: Maggi N., (2017), *Investire in Arte: una rivoluzione chiamata Feral Horses*, Collezione da Tiffany, 25/04/2017.

Il meccanismo di funzionamento della piattaforma di trading è esattamente lo stesso del mercato dell'arte o del mercato finanziario: vi è un mercato primario in cui chiunque può diventare proprietario di share di opere contrattando direttamente con gli artisti o i galleristi, e un mercato secondario in cui gli investitori scambiano i titoli precedentemente acquistati⁴⁹. In base alla cifra investita, dunque al numero di quote acquistate, si ottiene una progressiva serie di benefici che passa dalla visita dello studio dell'artista al vernissage, dall'invito all'inaugurazione della mostra in un museo per vedere in prima persona l'opera fino all'incontro con l'artista e con i restanti comproprietari. L'opera disponibile alla vendita viene lanciata sulla piattaforma, l'acquisto minimo è dello 0,01% con una spesa non inferiore a £10 e, se l'operazione si conclude con successo, i comproprietari ne ricevono i dividendi. In caso contrario, si procede con il rimborso. L'idea di democratizzare l'accesso all'arte consente sia agli acquirenti che agli artisti di trarre dei benefici; i primi per le ragioni appena riportate, i secondi perché in questo modo riescono ad incrementare la propria visibilità e di conseguenza il valore di mercato delle proprie produzioni artistiche. Al decorrere di un anno, il ciclo di vita dell'opera sulla piattaforma giunge a termine, per cui viene venduta e i proventi vengono ridistribuiti in base alle quote⁵⁰.

⁴⁹ Balestreri G., (2018), *Feral Horses, la start up italiana che vuole democratizzare l'arte contemporanea*, Business Insider, 29/07/2018.

⁵⁰ Feral Horses, <https://www.feralhorses.co.uk/>.

Ciò che emerge dalla presente analisi è un forte avvicinamento dei giovani al settore in questione; un millennial su due è di fatto propenso o interessato a un investimento in arte non finalizzato, però, al possesso individuale, ma alla condivisione, come a voler reinterpretare l'idea contemporanea di condivisione sociale e di inclusività.

Se fino a non molto tempo fa un velo di scetticismo gravitava attorno all'acquisto di arte online, oggi questo scoglio è stato sufficientemente superato e anche le principali case d'asta si sono aperte ad accettare offerte da *bidder* in rete. Nel novero delle modalità di svolgimento delle transazioni di opere d'arte non può mancare l'universo in rapida espansione della blockchain e della criptovaluta. Questa nuova tecnologia sta progressivamente acquistando terreno perché in grado di fronteggiare alcuni tratti caratteristici, ma al contempo problematici, del mercato dell'arte: la mancanza di trasparenza, la difficoltà di risalire alla provenienza come anche all'originalità dell'opera stessa. Se per buona parte degli operatori del settore l'opacità può costituire un elemento a vantaggio della propria libertà d'azione, contrariamente i nuovi adepti del mercato cercano di migliorare le dinamiche di funzionamento degli scambi, concentrandosi sulla democratizzazione dell'arte, sul conseguente abbassamento dei *threshold* di accesso alle opere e su una maggiore evidenza degli elementi di tracciabilità e provenienza della "merce" scambiata.

Negli ultimi anni, si è assistito a un'esplosione di startup, piattaforme e siti in cui la blockchain è protagonista e la criptovaluta è ammessa come modalità di pagamento. Motivo per cui è doveroso fornire maggiori delucidazioni per comprendere a fondo la materia in questione, per poi annoverare le migliorie che la stessa intende apportare nel mercato dell'arte.

La blockchain, per definizione, è «una catena di blocchi che contengono informazioni»⁵¹, «un registro aperto che annota le transazioni internet tra due parti in modo efficiente, verificabile e permanente»⁵² e si basa su un sistema crittografico che consente di ostacolare la falsificazione e duplicazione della criptovaluta di riferimento. Le chiavi che collegano un blocco all'altro sono le stesse che impediscono la modifica. In questo meccanismo, tre sono gli elementi essenziali per garantirne il corretto funzionamento:

⁵¹ ICER.IT, <https://www.icer.it/blockchain/>.

⁵² Hanson S. P., (2018), *Blockchain per registrare le opere d'arte come i bitcoin*, Il Giornale dell'Arte, n. 384.

- Nodi
- Transazioni
- Blocchi

I nodi sono i singoli partecipanti, i server, che fanno parte della blockchain; le transazioni hanno luogo grazie ai dati con cui si identificano i valori oggetto di scambio. Dati che sono soggetti a una serie di analisi, approvazione e archiviazione. Ci sono, infine, i blocchi che sono costituiti dalla totalità delle suddette transazioni⁵³.

Il sistema della blockchain e della relativa criptovaluta nasce per ovviare alla presenza degli intermediari finanziari, dunque al costante intervento delle banche e degli istituti finanziari all'interno delle normali operazioni di compravendita. Il tentativo compiuto dalla blockchain in ambito artistico è stato quello di privare le grandi istituzioni del mercato dell'arte della totale gestione del potere e del denaro attraverso la decentralizzazione verso metodi di pagamento più diretti e trasparenti, rompendo in tal modo la catena che lasciava esclusi coloro con meno probabilità di accesso alle opere. Un modo come un altro per far sì che il mondo dell'arte si apra e sia democratizzato. Una seconda ragione per cui c'è stata l'applicazione del presente sistema all'arte concerne la volontà di risolvere sia il problema della manipolazione dei prezzi sia della tracciabilità di tutte le transazioni coinvolgenti le opere, anche se l'apertura verso questa nuova prospettiva di certo non manca di generare scetticismo e opinioni contrastanti. La comunità di esperti si scinde tra chi vede nella blockchain una valida alternativa per il miglioramento del mercato dell'arte e chi, al contrario, riscontra la stessa opacità d'altronde già presente nel settore, in quanto gli utenti non sono tenuti a rendere pubblici i propri dati personali, quindi a rivelare la propria identità. Proprio la mancata identificazione comporterebbe lo sviluppo di eventuali azioni speculative, i cui autori sarebbero ancora più difficili da rintracciare. Da una recente indagine statistica è emerso che il 19% delle piattaforme online dedicate all'arte reputa la blockchain come una forte area competitiva del mercato online nel breve periodo⁵⁴.

La blockchain ha avuto tre modalità di applicazione all'arte:

1. *Digital Art*

⁵³ ICER.IT, <https://www.icer.it/blockchain/>.

⁵⁴ Tripaldi F., (2019), *Token blockchain per le opere d'arte: vantaggi e rischi*, Agenda Digitale, 05/08/2019.

2. *Art business solutions*

3. *Tokenizzazione*

Ai fini della presente analisi, sarà utile presentare il secondo e terzo utilizzo. L'Art business solutions fornisce strumenti e soluzioni a sostegno della provenienza delle opere. Questa funzione si esplica attraverso il tracciamento delle precedenti proprietà e gli accertamenti circa l'autenticità e il supporto per le fasi di *due diligence*⁵⁵. Ancor più interessante è la tokenizzazione, altrimenti definita come cartolarizzazione digitale di un'opera d'arte, ossia la suddivisione di un oggetto d'arte in quote minori. Chi acquista una o più delle suddette porzioni di opera non finalizza la transazione portando a casa l'intero bene, bensì ottiene un certificato di proprietà. Lo svolgimento di tutto il processo è interamente online. Il primo esperimento condotto risale al 2018, anno in cui *14 Small Electric Chairs* di Andy Warhol è stata tokenizzata e venduta sulla piattaforma *Maecenas*, totalizzando 1.7 milioni di dollari per il 31.5% del totale delle quote⁵⁶.

Per favorire la diffusione del presente sistema, negli ultimi anni sono nate numerose startup che sono ricorse in vario modo alla blockchain e vi hanno attribuito ruoli diversi. La già citata *Maecenas* è una piattaforma in cui circolano *token di classe 2* – informazioni digitali non modificabili, trasferibili e sicure che permettono agli acquirenti di esercitare dei diritti su soggetti terzi. All'interno di *Maecenas* possono operare sia investitori base sia, ad esempio, banche e fondi d'investimento. I requisiti minimi di accesso per i primi sono l'essere titolari di un portafoglio contenente criptovaluta per un valore minimo di \$50000 e svolgere le transazioni solo in criptomoneta. Al contrario, per le istituzioni (banche incluse) è ammessa anche la modalità di pagamento in valuta corrente. Bisogna premettere che il proprietario può detenere il 51% dell'opera e il restante 49% metterlo in vendita. Si parte da un'asta olandese, dunque al ribasso, al termine della quale l'opera viene suddivisa in quote poi distribuite ai partecipanti che hanno vinto.

Codex, invece, è un protocollo che si prefigge di salvaguardare la provenienza delle opere mediante la creazione di un registro di titoli decentralizzato. La scelta della

⁵⁵ Individua il procedimento attraverso il quale il potenziale acquirente valuta in via preventiva le condizioni economiche della società che intende acquisire, nonché i rischi eventuali e potenziali correlati a determinate operazioni.

Per ulteriori approfondimenti si consulti il sito *Treccani*: <http://www.treccani.it/enciclopedia/due-diligence/>.

⁵⁶ Tripaldi F., (2019), *Token blockchain per le opere d'arte: vantaggi e rischi*, Agenda Digitale, 05/08/2019.

provenienza non è casuale, visto il peso che essa ricopre nel processo di determinazione del prezzo. Un archivio contenente qualsiasi tipo di dettaglio fornito dai collezionisti – dalle valutazioni ai risultati di vendita passati – permette di tracciare tutta la cronologia della proprietà e così facendo conservare anche il valore dei beni artistici.

Infine, *Look Lateral*, una società italo-americana che ha sviluppato la piattaforma digitale *Fimart* sulla quale gli utenti possono scambiare proprietà dell'arte. Sfruttando il meccanismo di sicurezza della blockchain, si può garantire l'esatta valutazione del bene, nonché accertarne la provenienza. Look Lateral funziona allo stesso modo di Maecenas quanto a quote e percentuali di vendita delle opere e, oltretutto, è affiancata da altre due società al fine di assicurare il progresso costante del settore.

1.4 Dal collezionismo privato al collezionismo corporate

L'approfondimento dei principali meccanismi di funzionamento del mercato e la panoramica sui più importanti aspetti tecnici serve a definire quello che è il terreno su cui si muovono anche le banche e le aziende interessate ad avviare o espandere una collezione di opere d'arte. L'insieme delle dinamiche relative al prezzo o allo svolgimento delle transazioni vale, di conseguenza, indistintamente per tutti gli attori operanti. Il collezionismo corporate è un fenomeno diffuso in Europa a partire dagli Stati Uniti verso la fine degli anni Ottanta, tant'è che gli istituti bancari e le aziende, inoltre, fanno ormai parte da lungo tempo della scena artistica e sono diventati dei veri e propri competitor nella lotta alla migliore aggiudicazione dei lavori. In Italia, in particolare, la tendenza ha preso piede nell'ultimo decennio. Si pensi alla già citata collezione Rockefeller, una delle storiche collezioni bancarie, o alla collezione di Deutsche Bank, la quale nel 1997 ha collaborato con la Fondazione Solomon R. Guggenheim di New York per inaugurare il *Deutsche Guggenheim* di Berlino, i cui spazi erano stati ricavati dal piano terra della sede bancaria della capitale tedesca. La partnership tra Guggenheim e Deutsche Bank ha generato visite pari a 1.8 milioni di visitatori all'anno distribuite su un numero complessivo di 57 mostre⁵⁷. L'intento del museo, aperto dal 1997 al 2013, era quello di organizzare ogni anno dalle tre alle quattro mostre d'arte contemporanea, in cui si celebrasse il lavoro dell'artista al quale era stata

⁵⁷ Barrilà S. A., (2012), *Berlino, chiude il Deutsche Guggenheim*, Il Sole 24 Ore, 06/02/2012.

commissionata l'esposizione. La presente iniziativa resta degna di nota e modello per le altre banche che, come Deutsche Bank, intendono credere nel potenziale dell'arte e metterlo a frutto nel migliore dei modi. Sul territorio nazionale, invece, tra gli esempi di collezioni corporate si annoverano la collezione della banca Unicredit, quella della banca Credem e, tra le più influenti, la collezione del Gruppo Intesa Sanpaolo. La casistica non si ferma alle sole banche; molte sono, di fatto, le aziende che hanno optato per l'ingresso dell'arte nei propri ambienti. Esempi noti giungono dalla italiana *Sergio Rossi*, azienda appartenente al settore calzaturiero e del lusso che ha dedicato parte dei suoi spazi a un'arte dal forte carattere identitario. In altri termini, *The Magic Kingdom* – nome con cui è stata ribattezzata la collezione aziendale – raccoglie opere realizzate appositamente da un gruppo di artisti per l'azienda, per cui ciascuna di esse riflette un valore fondamentale per la Sergio Rossi. Si è partiti con la realizzazione di tre lavori ad opera di Ettore Favini, Vedovamazzei e Davide Allieri, ma la volontà è di accrescerne il numero complessivo⁵⁸. Gli artisti hanno lavorato a stretto contatto con i dipendenti per conoscere e acquisire nozioni e valori emergenti dalle parole e dall'operato stessi dei dipendenti per trasformare, in seguito, i concetti in opere d'arte. Queste ultime hanno trovato collocazione nel quartier generale e sono quotidianamente fruibili da tutti.



Figura 5: *Signature* di Vedovamazzei nella hall aziendale

Fonte: Meneghel B., (2018), *The Magic Kingdom Collezione Sergio Rossi / San Mauro Pascoli (FC)*, Flash Art, 19/12/2018.

⁵⁸ Meneghel B., (2018), *The Magic Kingdom Collezione Sergio Rossi / San Mauro Pascoli (FC)*, Flash Art, 19/12/2018.

La decisione di costruire una raccolta di lavori è partita dall'amministratore delegato Riccardo Sciutto coadiuvato dall'esperienza curatoriale di Rossella Farinotti. Il successo ottenuto con *The Magic Kingdom* permette di condurre una prima riflessione a proposito delle collezioni corporate. Nel tempo il loro ruolo è mutato da semplice oggetto decorativo a specchio di un *mecenatismo aziendale*, volto a creare un dialogo tra mondi distinti e separati e a trasmettere in tal modo una diversa immagine di sé. Il caso aziendale approfondito nel presente elaborato è, però, quello della Fondazione Ermanno Casoli, la quale ha contribuito alla formazione della *Elica Corporate Collection*, una raccolta di opere derivante dalla collaborazione dei dipendenti dell'azienda con gli artisti di volta in volta contattati per i progetti più disparati. Si è scelto di dedicare un capitolo separato per la trattazione del caso FEC, in quanto modello esemplare di sviluppo di collezionismo corporate e di reale integrazione dell'arte nei processi aziendali.

In generale, il fenomeno delle collezioni d'arte aziendali e bancarie ha raggiunto delle proporzioni tali da essere reso oggetto di studio e la letteratura negli ultimi anni è stata particolarmente prolifica. Un esito particolarmente interessante è quello avutosi con la ricerca condotta dall'Università Cattolica di Milano. Lo studio – che ha coinvolto 160 realtà – ha fornito dei risultati molto interessanti a proposito delle più recenti tendenze tra le istituzioni che sono in possesso di una raccolta di beni artistici. Esso è stato condotto su tre fronti principali: il primo riguarda la gestione e integrazione della collezione all'interno della sfera manageriale; il secondo approfondisce la struttura organizzativa e il personale preposto ad occuparsi della raccolta; il terzo analizza la rete cui la collezione può far riferimento. Quest'ultimo fronte intende comprendere come e se le collezioni siano amministrate attraverso uno scambio vicendevole tra istituzioni e aziende. Avendo guidato l'indagine in tre ambiti distinti, gli esiti sono numerosi e differenziati in base al comportamento tenuto dalle aziende nei confronti delle proprie raccolte. In generale, la maggior concentrazione di collezioni si rileva tra le aziende di piccole dimensioni, nello specifico il 54% ha meno di cinquanta dipendenti, il 23% più di mille. Anche i settori di appartenenza sono molto distanti: la concentrazione maggiore pari al 19% si ha in ambito assicurativo e bancario; d'altro canto, gli istituti di credito e le compagnie di assicurazione sono state le prime realtà a credere nel potere dell'arte. I restanti settori sono quello manifatturiero e delle costruzioni per una quota equivalente

all'11% e resta indietro il settore della moda che si attesta con una percentuale uguale al 5%. Per ciò che attiene il valore medio, il 68% delle collezioni del campione è stimato avere un valore pari ai 5 milioni di euro, il 16% ne ha uno compreso nell'intervallo 5-10 milioni, mentre un altro 16% svetta superando i 10 milioni di euro. Il genere artistico più in voga è sicuramente l'arte contemporanea con il 55% delle raccolte costituito da arte italiana e il 41% da arte sia nazionale che internazionale. Tra tutti gli aspetti presi in considerazione dall'indagine statistica, quello più interessante è quello relativo alla valutazione delle collezioni. È, infatti, emerso che la maggior parte delle aziende e istituzioni proprietarie di una collezione non esegue mai una valutazione dopo l'acquisizione, il 24% ne effettua una trascorsi 6-10 anni, il 15% ogni 3-5 anni e solo una percentuale esigua, il 23% valuta nuovamente le opere dopo 1-2 anni⁵⁹. Inoltre, sarebbe opportuno eseguire un'ulteriore valutazione, in quanto – se le opere sono cedute in prestito per mostre ed esposizioni – il loro valore potrebbe accrescersi in maniera consistente. Si è scelto di riportare questo dato, in quanto il secondo caso virtuoso preso in analisi nell'elaborato, le Gallerie d'Italia, ha di recente effettuato una rivalutazione al *fair value*⁶⁰ del proprio patrimonio artistico. I risultati sono presentati e illustrati all'interno del terzo capitolo. Ma come diventano proprietarie di opere d'arte banche e aziende? Ricorrendo alle stesse tipologie di transazioni cui ricorrono anche i collezionisti privati: il 43% delle transazioni si svolge in sede di negoziazioni private, il 42% presso le gallerie, il 28% entrando in contatto diretto con gli artisti, il 30% in asta e l'11% alle fiere. La decisione in merito a quali opere acquistare è influenzata in buona parte dal top management, cui segue in ordine di percentuali il personale preposto, gli accademici e i consulenti artistici. Come accaduto anche nel caso di The Magic Kingdom, la proposta è nata dal top management – il CEO dell'azienda – per poi farsi affiancare da una curatrice per lo sviluppo dell'idea stessa. Complessivamente, la modalità dell'acquisto costituisce il 73% dei casi in cui si entra in possesso di un bene, il 26% delle opere deriva da lasciti e donazioni, mentre il restante 14% è fonte di recupero crediti⁶¹.

⁵⁹ Pirrelli M., (2016), *Corporate collection, le aziende italiane ci credono ma devono fare di più*, Il Sole 24 Ore, 29/09/2016.

⁶⁰ Il prezzo che si percepirebbe per la vendita di un'attività ovvero che si pagherebbe per il trasferimento di una passività in una regolare operazione tra operatori di mercato alla data di valutazione.

Per ulteriori approfondimenti si consulti il sito *Revisori online*:

http://www.revisorionline.it/IAS_IFRS/ifrs13.htm.

⁶¹ Pirrelli M., (2016), *Corporate collection, le aziende italiane ci credono ma devono fare di più*, Il Sole 24 Ore, 29/09/2016.

L'intento del presente paragrafo è quello di presentare le principali ragioni per cui si sceglie di inserire l'arte all'interno di spazi non convenzionali e di illustrarne le applicazioni che di essa se ne è fatto. Come è possibile evincere dai suddetti esempi, avviare una collezione non è più considerata solo una scelta al pari di fare un ottimo investimento, bensì può determinarsi da necessità interne all'azienda. Peter Harris e Shirley R. Howarth sostengono che uno dei motivi per collezionare risieda nel bisogno di comunicare la propria *CSR – Corporate Social Responsibility*, ossia la disponibilità da parte delle aziende a intraprendere un orientamento strategico e operativo volto a gestire efficacemente le questioni riguardanti l'impatto sociale, etico e ambientale che si verificano sia all'interno che all'esterno della propria area di operatività e nel rapporto con i propri *stakeholder*⁶². La comunicazione della CSR attraverso l'arte dovrebbe riuscire a toccare soci, dipendenti e clienti, quindi almeno in questo caso le opere dovrebbero fungere da mezzo per migliorare l'immagine che di un'azienda si ha dall'esterno.

Gli interventi artistici sono definiti da Ariane Berthoin Antal, ricercatrice ed esperta del mercato dell'arte come «*quel momento in cui persone, pratiche tipiche e artefatti provenienti dal mondo delle Arti entrano nelle organizzazioni per fare la differenza*»⁶³. L'arte può fare la differenza anche in termini di miglioramento della qualità della comunicazione sia dell'azienda in relazione con i propri dipendenti, sia tra i dipendenti stessi sia dell'azienda con soggetti terzi. Le ragioni per cui si dispone di una collezione ai fini della comunicazione possono essere riassunte nelle seguenti categorie:

- Urgenza di guadagnare legittimità agli occhi dei portatori d'interesse
- Volontà di sviluppare una strategia ad hoc per un certo business
- Necessità di migliorare il clima organizzativo e il dialogo tra i vari uffici

Seppur sia vero che l'arte serve a colmare i limiti della comunicazione aziendale, le finalità non si limitano a coprire problemi di quest'ordine. Ulteriori motivi per cui si decide di aprire le porte alla scena artistica sono:

- Rafforzamento del rapporto con i clienti

⁶² Glossario Marketing, <https://www.glossariomarketing.it/significato/corporate-social-responsibility/>.

⁶³ Skoldberg U. J., Woodilla J., Antal B. A., (2012), *Artistic interventions in organizations. Research, theory and practice*, Routledge, p.3.

- Creazione di una strategia utile a raggiungere specifici stakeholder
- Miglioramento della reputazione e del posizionamento
- Incremento della performance d'impresa
- Supporto motivazionale
- Identificazione dei dipendenti con le realtà di lavoro
- Chance per i dipendenti di sviluppare un pensiero divergente

Tuttavia, nella maggior parte dei casi queste sono esigenze che emergono in corso d'opera, in quanto di solito l'immediato bisogno è quello di far trasparire attraverso il medium dell'arte la filosofia aziendale e gli obiettivi che essa intende perseguire. Essendo l'arte un mezzo visivo capace di impressionare e di arrivare lì dove le parole non riescono, eccone fornita la motivazione principale per ricorrervi. Il compromesso raggiunto consiste nel far conciliare la logica economica imperante negli ambienti bancari e aziendali con una di tipo artistico-pragmatico, il cui scopo coincide nel ridare utilità alla fantasia e alla creatività⁶⁴.

Due sono poi le opzioni con cui si può decidere di amministrare una collezione: la prima consiste nella sua perfetta integrazione; in altri termini, la raccolta è gestita da un personale appositamente scelto e formato, tutti i membri dell'azienda hanno modo di fruirne, sono organizzate mostre e aperture al pubblico, le singole opere sono cedute in prestito a musei e altre istituzioni culturali sia a beneficio di un pubblico più vasto sia a vantaggio della futura rivalutazione delle stesse. Ultimo aspetto che riguarda una virtuosa gestione della collezione riguarda la valutazione dei lavori da effettuarsi idealmente ogni 1-2 anni, come accade per le realtà d'eccellenza su riportate. Tra i vantaggi esterni emersi dall'attuazione della prima strategia si annovera la capacità di influire sul mercato dell'arte e sul territorio di riferimento.

La seconda opzione, al contrario, non realizza a pieno tutte le potenzialità derivanti dall'aver una collezione in azienda. Ciò significa che il personale che vi si occupa, spesso solo a livello part-time, non ha una formazione adatta a sfruttare le complesse dinamiche in gioco dato che per il resto del tempo ricopre mansioni non affini a quelle affidategli nel presente caso. Motivo per cui tutto l'organico aziendale rischia di non

⁶⁴ Ligasacchi G., (2018), *Gli interventi artistici in azienda: oltre il collezionismo corporate. I 3 migliori casi italiani*, Artslife, 08/07/2018.

comprendere la reale utilità e presenza delle opere in sede, di conseguenza di vederne solo un fine legato all'immagine e alla reputazione dell'azienda.

Dal confronto si evince che c'è un'effettiva convenienza nel disporre di una collezione d'arte negli ambienti di lavoro, soprattutto se – guardando solo agli aspetti finanziari – essa permette di avere un miglioramento della performance e dei profitti. Una realtà a stretto contatto con l'arte trasmette senza dubbio valori quali originalità, innovazione, diversità e pragmaticità, per cui soci, clienti e dipendenti saranno più invogliati a interagire con essa. Nella migliore delle ipotesi, l'idea di avere dei beni artistici in luoghi non preposti potrebbe confluire nella realizzazione di un museo diffuso, in cui tutti i dipendenti sono a diretto contatto con l'arte.

È risaputo che i benefici derivanti dal disporre di un asset dai connotati singolari come l'arte siano difficilmente quantificabili attraverso i metodi e gli indici generalmente usati per misurare la performance d'azienda. La causa è da ricondursi alle caratteristiche qualitative piuttosto che quantitative dei beni in questione. Tuttavia, i vantaggi sono osservabili nell'incremento delle competenze, della capacità di problem solving, nell'aumento dei brevetti e, più in generale, nell'abilità di saper ricorrere a diverse chiavi di risoluzione dei problemi o nel portare a termine un obiettivo in maniera alternativa rispetto a come fatto fino a quel momento.

Pertanto, pensando al collezionismo corporate in termini diversi e con un'idea più ampia, si può sostenere che le realtà interessate all'arte vi ricorrano soprattutto perché credono nel suo potere di dare spazio alla mente, alla creatività e alla fantasia o, altrimenti, che all'insorgere di un problema esse sono certe di poterlo risolvere mediante un approccio artistico. Partendo dalla suddetta consapevolezza, l'implementazione di un intervento artistico sopraggiunge se una banca o una qualsiasi realtà aziendale vuole migliorare uno dei seguenti aspetti:

- Improvvisazione
- Elaborazione di soluzioni per problemi non ancora riscontrati
- Problem solving
- Ritorno alla creatività
- Ricorso all'immaginazione
- Sviluppo di competenze specifiche nei dipendenti

- Eliminazione della paura dell'errore
- Team working
- Team building

Nella presentazione dei casi empirici, si illustrerà come ciascuno degli aspetti elencati sia preso in considerazione e risolto. La giusta definizione per esprimere il tipo di clima che dovrebbe generarsi all'interno degli ambienti di lavoro alla luce di questa disponibilità e propensione da parte delle aziende è "agitazione creativa"⁶⁵.

Al di là della presenza di opere esposte sulle pareti, non siamo abituati a pensare che altre forme di presenza dell'arte in banche o aziende siano, in realtà, ammesse. Le convenzioni ci portano a collocare gli artisti nei propri studi di produzione e gli uomini d'affari e i dipendenti negli uffici o in fabbrica. La logica tradizionale è stata sovvertita nel momento in cui l'arte ha fatto il proprio ingresso in questi ambienti. Per fare in modo che gli interventi artistici siano compresi a pieno da tutti e non solo da coloro che li hanno richiesti, è stata data la possibilità all'arte e agli artisti di entrare in queste istituzioni. Attraverso la modalità delle residenze d'artista, gli artisti hanno avuto la possibilità di conoscere da vicino le realtà in cui sarebbero state, in seguito, collocate le loro opere, di realizzarle in quegli stessi ambienti, nonché di lavorare a stretto contatto con i dipendenti. L'opzione delle residenze d'artista comporta il doppio vantaggio di avvicinare gli inesperti all'arte contemporanea e al contempo di servire anche agli artisti stessi per sviluppare metodologie e approcci nuovi⁶⁶. Perciò è importante mantenere una certa propensione all'apertura e al dialogo in quanto così come l'arte serve all'economia così quest'ultima può portare beneficio alla prima.

⁶⁵ *Ibidem*.

⁶⁶ Ronchi G., (2019), *La Giovanardi Spa lancia il progetto di residenza 10x100: arte e industria in dialogo*, *Artribune*, 15/02/2019.

CAPITOLO II – La Fondazione Ermanno Casoli

2.1 Storia della Fondazione

Realtà dai connotati decisamente unici è quella sviluppatasi a Fabriano, nelle Marche, la Fondazione Ermanno Casoli, estensione diretta della multinazionale *Elica S.p.a.*, azienda leader nella produzione di cappe aspiranti ad uso domestico. Nata nel 2007 per ricordare il padre fondatore di Elica, Ermanno Casoli, la Fondazione si staglia nel panorama italiano come uno dei migliori esempi di sviluppo e gestione di una collezione d'arte aziendale. La peculiarità della collezione sta nell'impossibilità di definirsi come una tradizionale raccolta di opere d'arte, derivante da acquisizioni, lasciti o donazioni; essa deriva piuttosto dalla collaborazione che si protrae da anni tra artisti di fama internazionale e i dipendenti di Elica. Gli esiti sono confluiti negli ambienti comuni dell'azienda e sono sempre accessibili e fruibili da tutti coloro che lavorano in quella sede.

Elica è la prima sostenitrice della presenza dell'arte in azienda e la motivazione è da ricercarsi non solo nel fatto che il fondatore Ermanno Casoli fosse egli stesso un artista e un grande appassionato d'arte, ma anche nella convinzione che l'arte sia un mezzo per rompere gli schemi, per provocare, per innescare processi di innovazione, cambiamento, integrazione delle conoscenze e competenze. Inoltre, la decisione è ricaduta sull'arte contemporanea e sulle arti visive in generale in quanto l'artista visivo riassume in un'unica figura il connubio tra sapere intellettuale e saper fare, in altri termini è sintesi del rapporto tra teoria e pratica. Il lavoro di un artista non prescinde mai dalla volontà di portare se stesso e i fruitori a una riflessione, contiene sempre un messaggio più o meno facile da decifrare. La modalità su cui si è optato per facilitare l'avvicinamento tra il mondo aziendale e l'arte è la formazione, scelta per la sua capacità di infondere un interesse nuovo nei confronti della bellezza e di porsi delle domande. La bellezza cui si fa riferimento non è di tipo meramente estetico, bensì poggia sull'abilità di alcune aziende di trasformare eventi negativi e apparentemente incontrollabili in qualcosa di bello. In altri termini, la bellezza di cui si parla si associa alla capacità di fare *envisioning* del futuro e di mutare i conflitti in occasione di ricomposizione⁶⁷. L'arte in azienda, pertanto, permette di sviluppare un modo di conoscere nuovo, grazie allo

⁶⁷ Carè D., Paolino C., Smarrelli M., (2018), *Innovare l'impresa con l'arte. Il metodo della Fondazione Ermanno Casoli*, Egea, pp. 52-53.

sviluppo di una modalità di apprendimento più libera e induttiva. Queste valutazioni hanno spinto a investire nel potenziale dell'arte nel tentativo di sopperire a problemi già sorti o ancora non emersi, nonché a favorire la contaminazione reciproca tra artista e dipendenti e la creazione di un ambiente di lavoro stimolante e innovativo.

Come dichiarato dallo stesso presidente di Elica, Francesco Casoli, in un'intervista del 2018:

«Quello che volevamo fare con questi primi esperimenti di interazione tra arte e azienda, era di far capire ai nostri dipendenti, dai dirigenti agli operai, che la creatività ci può aiutare in ogni cosa che facciamo e che l'approccio creativo di un artista non è poi così diverso da quello che ci vuole, ogni giorno, in un'azienda per mantenere la competitività»⁶⁸.

Ciò che emerge da questa prima introduzione alle caratteristiche e al tipo di ambiente che gravita attorno alla corporate collection di Elica è il forte impegno intrapreso, che ha portato l'azienda e la Fondazione negli anni a stagliarsi nell'orizzonte nazionale come la sola realtà che con costanza e continuità intraprende iniziative e attività di formazione aventi a che fare con l'arte. Altro elemento proprio del lavoro della Fondazione e della collezione è il forte carattere identitario che si cerca di stabilire con il territorio in cui si opera, di modo tale che i partecipanti di ogni progetto riescano a riconoscersi non solo nei tratti identificativi dell'azienda, ma anche in quelli dei luoghi.

La ricerca sul campo ha condotto, alla stregua di un percorso naturale, verso la FEC e la scelta di prenderla come caso d'esame è derivata dalla curiosità che scaturisce dalla lettura di quanto essa faccia non solo con Elica, ma anche con altre aziende in funzione di promuovere l'arte negli ambienti di lavoro. Il dubbio in merito a come due universi così distanti si siano avvicinati reciprocamente sorge spontaneo e sarà compito della presente analisi fornire le chiavi utili per rispondere a ogni domanda.

La FEC è una realtà *sui generis* dal momento che le attività che svolge non si limitano alla sola memoria di Ermanno Casoli, bensì essa ne racchiude dei tratti identificabili sia nel posizionamento che nell'identità. I concetti chiave attorno a cui ruota il lavoro della

⁶⁸ Maggi N., (2018), *Gruppo Elica S.p.a.: ecco come l'arte ci ha resi più forti*, Collezione da Tiffany, 08/03/2018.

Fondazione sono metodo e innovazione, a cui sono inevitabilmente legati anche i seguenti:

- Sperimentazione e replicabilità
- Affinamento dei processi e coinvolgimento delle persone

I motivi per cui si parla di innovazione sono facilmente intuibili; obiettivo della FEC è modificare la percezione dei rapporti e degli spazi di lavoro, nonché spingere i dipendenti verso il rinnovamento delle modalità di esecuzione delle proprie mansioni, favorendo l'ingresso dell'arte negli ambienti aziendali secondo un approccio replicabile e sistematico. Per fare innovazione è necessario però sperimentare, ricercare, superare i confini della conoscenza già consolidata e che ha già portato i propri frutti per giungere alla definizione di un sapere nuovo, ibrido, che permette di introdurre in azienda un modo di fare altrettanto nuovo, ma che abbia comunque un senso all'interno di un contesto inusuale. La definizione degli obiettivi principali conduce a un'ulteriore definizione, quella del *metodo FEC*. Parlare di metodo richiama alla mente l'idea di un'attività strutturata da condursi con una certa stabilità e formalità, dunque dando una regolarità alle proprie azioni che devono essere valutabili attraverso uno standard di riferimento⁶⁹. La delineazione dei capisaldi di un metodo valido deve conferire legittimità al fine di potersi presentare ufficialmente alla comunità di appartenenza. Prima di entrare nel merito del metodo della Fondazione, delle sue applicazioni in azienda e della sua sperimentazione presso altre realtà, è necessario enucleare il suo ambito operativo e le relative attività. Queste ultime si snodano su quattro progetti di rilievo, ciascuno dei quali si delinea in maniera diversa⁷⁰; pertanto si hanno:

1. Premio Ermanno Casoli
2. E-STRAORDINARIO
3. E-STRAORDINARIO FOR KIDS
4. FEC for Factories

Come si avrà modo di apprendere dalla lettura dei prossimi paragrafi, uno degli aspetti più interessanti e peculiari della Collezione di Elica è che il suo modello è riuscito a

⁶⁹ Carè D., Paolino C., Smarrelli M., (2018), *Innovare l'impresa con l'arte. Il metodo della Fondazione Ermanno Casoli*, Egea, pp. XIII-XIV.

⁷⁰ *Ivi*, p. 13.

superare i confini delle mura aziendali per essere sperimentato e applicato anche in altri contesti e settori. Il successo di un caso del genere si deve attribuire alla dedizione che la Fondazione Ermanno Casoli ripone in un progetto importante come quello della Elica Corporate Collection, un impegno che nel 2015 le ha consentito di essere citata all'interno del volume *Global Corporate Collection* come una tra le cento migliori collezioni aziendali di opere d'arte a livello internazionale⁷¹. Ciascuna delle opere che compone la collezione è frutto di un lavoro che mira all'elaborazione di un metodo basato sulla sperimentazione e sulla replicabilità, due concetti che a primo acchito sembrerebbero inconciliabili. Sperimentare è uno degli elementi fondanti di Elica che, oltre a condurre una ricerca sulla propria linea di prodotti, è anche il primo luogo in cui si collaudano nuovi progetti e interventi artistici. Nell'immediato, la sperimentazione di pratiche di lavoro diverse, soprattutto se prevedono l'impiego dell'arte come nel caso in esame, genera sentimenti discordanti. In principio, infatti, la presenza degli artisti ha generato un effetto a tratti disorientante, procurando titubanza, in seguito se ne è compresa a pieno l'utilità e c'è stata una perfetta integrazione tra i due sistemi. Alla sperimentazione segue la replicabilità, con cui si definisce la possibilità di realizzare più volte un progetto o un determinato intervento artistico. Pertanto, lo scopo diventa ottenere un prototipo che, una volta superata la prova in Elica, possa essere replicato presso altre realtà intenzionate a sperimentare un approccio con l'arte. Affinché il progetto o l'attività siano riproducibili è necessario che si instauri un rapporto duraturo con gli artisti, per incoraggiare una comprensione reciproca dei rispettivi metodi di lavoro e fare in modo che l'idea dell'artista risponda appieno alle richieste dell'azienda. Per ciò che concerne, invece, l'affinamento dei processi e il coinvolgimento delle persone, la sperimentazione di nuove pratiche e interventi permette di correggere e migliorare l'attività artistica, per dare la migliore percezione possibile della stessa ai dipendenti e ai principali portatori d'interesse. Inoltre, per diffondere la lateralità di pensiero e un diverso modo di operare, la Fondazione si premura di includere il maggior numero possibile di dipendenti dell'azienda con cui si intende realizzare il progetto. I gruppi di volta in volta costituiti annullano le tradizionali gerarchie interne, prevedono la massima eterogeneità di ruoli, età e competenze e devono tendere a uno scambio di

⁷¹ Maggi N., (2018), *Gruppo Elica S.p.a.: ecco come l'arte ci ha resi più forti*, Collezione da Tiffany, 08/03/2018.

idee, capacità e conoscenze per favorire l'apprendimento e la collaborazione. La conoscenza generata non deriva dunque solo dall'osservazione delle mansioni svolte dall'artista, ma anche dall'incontro tra i dipendenti stessi, che forse prima di quel momento non avevano avuto molte occasioni di confronto in virtù dell'assegnazione standard di ruoli e settori data dagli ordini organizzativi tipici di un modo di fare impresa prettamente fordista.

2.2 Attività

2.2.1 E-STRAORDINARIO ed E-STRAORDINARIO for kids

Il progetto dal quale ha preso avvio l'attività di collaborazione tra artisti e dipendenti è E-straordinario, cuore pulsante da cui poi sono nati anche i progetti successivi, motivo per cui esso definisce meglio degli altri l'identità della Fondazione. E-straordinario nasce nel 2008 con la volontà di costituirsi come un percorso didattico e metodologico dedicato all'arte contemporanea, percorso che ripone nelle mani degli artisti la libertà di contaminare i dipendenti con i propri contenuti nel modo che più ritengono opportuno. La natura stessa di questi contenuti, inusuali e dirompenti, permette già di innescare dei meccanismi di pensiero nuovi e di indirizzarsi verso una sensibilità imprenditoriale diversa. La durata del progetto può oscillare, variando da poche ore fino a un paio di giornate e si esplica attraverso una serie di workshop e riunioni teoriche in cui gli artisti affiancati dai dipendenti e coadiuvati da un curatore e da un formatore avviano una collaborazione finalizzata alla realizzazione di un'opera. Preventivamente, però, ai primi è richiesto di avere un'idea di attività che includa la partecipazione mentale e fisica del gruppo di persone selezionate. Il presente modo di procedere, prima teorico e poi pratico, permette di avvicinare in maniera graduale gli inesperti al mondo dell'arte e alla professione degli artisti. Una volta terminata l'opera, essa avrà un significato unico per ognuno di coloro che ha contribuito alla sua realizzazione e, rimanendo all'interno degli spazi aziendali, sarà sempre fonte di ispirazione e traccia indelebile delle nozioni acquisite. L'insieme dei lavori svolti all'interno delle varie sedi dagli artisti e dai dipendenti confluisce in quello che può definirsi come museo diffuso⁷²,

⁷² Carè D., Paolino C., Smarrelli M., (2018), *Innovare l'impresa con l'arte. Il metodo della Fondazione Ermanno Casoli*, Egea, p. 15.

un ambiente che idealmente raccoglie tutte le opere già realizzate e ancora da realizzarsi di tutte le realtà imprenditoriali.

La valenza del progetto è tale da essersi aggiudicato il Premio Cultura + Impresa nel 2014, nonché aver ricevuto il patrocinio del Ministero per i Beni e le Attività Culturali. Il primo E-straordinario è avvenuto nel 2008 e prevedeva il coinvolgimento di trenta dipendenti di Elica e la partecipazione di tre artisti – Ettore Favini, Christian Frosi e Nico Vascellari – con un workshop intitolato *Dal Progetto all'Oggetto*, tenutosi presso il quartier generale a Fabriano. La formula adottata in quest'occasione prevedeva tre incontri teorici, ognuno con uno degli artisti citati, cui è susseguita una giornata di workshop finalizzata alla realizzazione dell'opera vera e propria. Intento di questa prima iniziativa era far riflettere sulle interconnessioni che si possono instaurare tra arte e progettazione industriale; nello specifico, sull'insieme di fasi che conducono un bene d'uso comune alla transizione in oggetto d'arte. Tale scopo è stato posto in linea parallela al tema della funzione del progetto e dello sviluppo teorico nella realizzazione di un oggetto, in modo da creare un punto di contatto tra l'ambito artistico e l'ambito industriale. Poste queste basi, i tre artisti hanno perseguito l'obiettivo ultimo ricorrendo ciascuno alla sua personale filosofia e al proprio modo di lavorare. Gli esiti – presentati ed esposti al pubblico presso la sede di Fabriano e all'interno degli stabilimenti di Serra San Quirico e Mergo – sono stati disparati: in collaborazione con il gruppo di dipendenti selezionato, Favini ha realizzato una micro versione del sistema dell'arte, completo di artisti, critici e gallerie; ricorrendo a un approccio più intimo e astratto, Frosi ha chiesto ai partecipanti di condividere un aspetto strettamente personale con l'aiuto di un oggetto di propria appartenenza; Vascellari, al contrario, ha pensato a un lavoro fortemente connesso al binomio progetto-oggetto, senza dare tuttavia all'intervento un esito di tipo materiale⁷³.

In principio, però, una volta portato a termine il progetto e come parte dello stesso, i lavori venivano distrutti, per cui del workshop non rimaneva una traccia fisica e tangibile, ma solo i contenuti appresi dai partecipanti. A partire dall'edizione successiva, tenutasi nel 2009, le opere realizzate hanno cominciato a dare forma a una collezione. In occasione del secondo E-straordinario, il progetto era intitolato *L'intelligenza del caso* e l'artista coinvolto era Cesare Pietroiusti. Il tutto si è svolto nuovamente presso la sede

⁷³ Fondazione Ermanno Casoli, <http://www.fondazioneecasoli.org/attivita/e-straordinario/288-2/>.

centrale di Elica a Fabriano e questa volta la partecipazione vedeva un numero maggiore di dipendenti, contando cinquantasette partecipanti. Il progetto di Pietroiusti si è tenuto in due giornate, la prima caratterizzata da un approccio teorico e la seconda dalla messa in pratica delle nozioni apprese. Nel complesso, si è voluto lavorare sul doppio fronte del delicato tema dell'errore da attribuirsi al caso, errore dal quale possono emergere risorse inattese e dei meccanismi legati allo scambio economico. Giocando sui risultati imprevedibili dati da sostanze quali il vino e il fumo, i partecipanti hanno eseguito duemila disegni che poi hanno dato forma a un'installazione dal titolo *Duemila disegni da portare via*. Il progetto, infatti, non si è concluso con la sola realizzazione dei disegni, bensì lasciava la libertà a ognuno di prendere uno di quegli stessi disegni e fargli vivere un'esperienza diversa in base all'elemento utilizzato per creare il disegno stesso. Si deduce che la scelta *ab origine* del vino e del fumo di candela non fosse casuale. Chi avesse scelto un disegno fatto col fumo, in seguito avrebbe dovuto bruciarlo per fare in modo che l'opera fosse realmente compiuta. In caso contrario, l'opera sarebbe rimasta incompiuta. Chi avesse preso un disegno fatto con il vino, avrebbe dovuto vivere un'esperienza di cui il foglio portasse il segno, per poi ricollocare lo stesso al proprio posto al decorrere di un anno⁷⁴.



Figura 6: Un momento del workshop *L'intelligenza del caso*, 2009

Fonte: Fondazione Ermanno Casoli, <http://www.fondazioneecasoli.org/attivita/e-straordinario/e-straordinario-2-lintelligenza-del-caso-di-cesare-pietroiusti-2009/>.

⁷⁴ Fondazione Ermanno Casoli, <http://www.fondazioneecasoli.org/attivita/e-straordinario/e-straordinario-2-lintelligenza-del-caso-di-cesare-pietroiusti-2009/>.

Dal 2008 ad oggi i progetti realizzati con E-straordinario sono circa una trentina, alcuni dei quali sono stati riproposti in più edizioni con committenti diversi al fine di sperimentare una medesima idea su diversi target di destinatari. Questo è quanto accaduto in occasione di progetti, quali *Hand* dell'artista Francesca Grilli, finora realizzatosi in quattro occasioni: nel 2015 in ambito dell'evento *Cult Lab – Spin off di impresa culturale* a Montefiore dell'Aso (AP) con la partecipazione di trentaquattro tra imprenditori e studenti; nel 2017 al Mudec di Milano con una commissione ricevuta dalla Business School de Il Sole 24 Ore e il coinvolgimento di ventisei studenti; nuovamente nel 2017 a Urbino questa volta, però, nella forma di una *working class* con trentacinque studenti del Dipartimento di Arti Visive dell'Accademia di Belle Arti di Urbino; infine, nel 2019 a Milano *Hand* ha visto partecipare venticinque studenti dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

Altri esempi di progetti ripetuti si hanno con *Filming the process* di Marinella Senatore (2011 e 2012), *Condominium* di Margherita Moscardini (2012 e 2013), *The Wishful Map* di Pietro Ruffo (due commissioni nel 2015 ed altrettante nel 2016) ed *Esercizi di Stile* di Diego Marcon (2015 e 2016). Il fattore emergente dall'analisi di questa prima attività della Fondazione è che a riproporsi non sono solo i progetti, bensì anche le realtà che decidono di riporre nell'arte fiducia per il miglioramento delle più sfaccettate questioni aziendali. È interessante notare che il coinvolgimento non vede solo imprenditori già avviati nel settore, ma conta un elevato numero di studenti provenienti da percorsi sia di carattere artistico – si pensi all'Accademia di Belle Arti – sia di tipo economico – si pensi alla Business School de Il Sole 24 Ore o all'Università Cattolica⁷⁵.

Ognuno dei progetti portati avanti da E-straordinario intende lavorare e riflettere su specifiche tematiche. Di conseguenza, attraverso il ricorso all'arte, si vuole dimostrare come essa possa contribuire al vantaggio competitivo, come possa avere un peso all'interno dei processi ideativi e decisionali, come anche illustrare l'utilità dell'errore quando quest'ultimo interviene nella vita professionale e quotidiana o, infine, per dimostrare la valenza di un approccio estetico all'organizzazione. Questi sono solo alcuni dei casi per cui l'arte può intervenire in azienda; di fatti, l'intervento viene elaborato in base al tipo di esigenza comunicata dall'azienda committente alla Fondazione.

⁷⁵ Fondazione Ermanno Casoli, <http://www.fondazioneecasoli.org/attivita/e-straordinario/>.

Il successo riscontrato con le iniziative di E-straordinario ha spinto la FEC a ideare una versione dello stesso anche per i più piccoli, ragione per cui ha avuto origine E-STRAORDINARIO for kids. Si tratta di un progetto pensato inizialmente per i figli dei dipendenti di Elica, ma successivamente – visti e considerati il grande seguito e interesse ricevuti – sperimentato anche in altri ambienti. Il motivo trainante è il medesimo, ossia la convinzione che l'arte sia un potente strumento comunicativo, capace di influire sulla formazione delle generazioni future. Dalla sua istituzione si sono avute sette edizioni⁷⁶. Partendo dal coinvolgimento attivo dei giovani partecipanti nelle diverse fasi del processo creativo dell'artista, lo sviluppo dei singoli progetti è incentrato su temi che spaziano dall'importanza del patrimonio culturale italiano all'utilizzo alternativo delle cappe prodotte da Elica, dal difficile rapporto tra uomo e natura alla scoperta dell'identità dei luoghi in cui si vive.

2.2.2 Premio Ermanno Casoli

Il secondo tipo di attività in cui la Fondazione è coinvolta è il Premio Ermanno Casoli, istituito nel 1998 da Gianna Pieralisi, moglie di Ermanno Casoli, e dai figli Francesco e Cristina Casoli e concepito al pari di una commissione affidata a un artista vincitore, il cui compito consiste nel realizzare un'opera da collocare all'interno degli spazi aziendali. Il processo produttivo della stessa deve contemplare la partecipazione attiva dei dipendenti dell'azienda in questione. Alla base dell'operazione c'è la predisposizione di un piano di formazione che preveda la realizzazione di beni artistici, dunque la propensione a ritenere l'arte contemporanea un mezzo attraverso il quale aprirsi al mondo esterno e alla realtà, nonché un modo per elaborare una linea di pensiero innovativa. La presenza dell'arte contemporanea negli ambienti di lavoro, prima che con l'opera d'arte in sé, è da concretizzarsi mediante la residenza d'artista. Ciò significa che l'artista preposto alla realizzazione del progetto ha la possibilità di trascorrere un periodo di tempo di durata variabile, durante il quale avrà modo di conoscere meglio l'ambiente nel quale opererà e il personale con cui collaborerà. La presente attività si esplica mettendo in pratica il metodo già sperimentato con E-straordinario, un metodo

⁷⁶ Fondazione Ermanno Casoli, <http://www.fondazioneecasoli.org/attivita/e-straordinario-for-kids/>.

che rende l'artista protagonista del processo formativo insieme al potente mezzo di comunicazione cui generalmente ricorre, l'arte contemporanea.

Prima che l'artista possa avviare il proprio progetto, deve risultare vincitore del Premio. Una domanda che sorge a tal proposito attiene ai criteri di selezione degli artisti vincenti. La scelta viene operata dal direttore artistico della Fondazione in base alla storia degli artisti stessi e alla loro personale inclinazione a lavorare in contesti di gruppo, in cui il proprio è un ruolo prettamente didattico. In altri termini, il candidato ideale deve possedere delle abilità comunicative e di condivisione, essere in grado di instaurare relazioni positive con i dipendenti coinvolti nel progetto e avere una certa sensibilità di tipo sociale e relazionale.

Un aspetto da notare a proposito del Premio è che in principio la sua dinamica di funzionamento non era così elaborata come lo è oggi. Nel 1998, quando è nato, il Premio era stato concepito alla stregua di un premio-acquisto. Ciò significa che ogni sua edizione prevedeva l'organizzazione di una mostra collettiva, durante la quale una squadra di giudici selezionava tre lavori da acquisire e da destinare a un museo di arte contemporanea che avrebbe avuto sede nel Complesso Monumentale di Santa Lucia nel comune di Serra San Quirico, in provincia di Ancona. Inaugurato il 13 aprile 2019, il *Museo Premio Ermanno Casoli 1998-2007* oggi raccoglie circa quaranta opere degli artisti che si sono aggiudicati il Premio nel corso delle prime dieci edizioni, la cui esposizione gioca su un doppio equilibrio che mette insieme la valorizzazione dell'arte contemporanea – da sempre ritenuta da Ermanno Casoli e dalla sua famiglia un potente mezzo di formazione per le giovani generazioni – e degli spazi che la accolgono, nel tentativo di far dialogare l'architettura più classica della chiesa barocca diventata museo con l'arte contemporanea.

Le mostre di volta in volta organizzate hanno sempre avuto un'idea di base a guidarle, un tema opportunamente pensato e scelto dai curatori e non è un caso che il percorso espositivo riguardi i primi dieci anni di operatività del Premio. Il 2007 coincide, di fatto, con la nascita della Fondazione, per cui il Museo va a raccogliere tutti i lavori realizzati fino a questo momento⁷⁷. In occasione dell'inaugurazione dei nuovi spazi e dei venti anni del Premio, si è pensato a un'edizione speciale del Premio Ermanno Casoli, con il quale

⁷⁷ Fondazione Ermanno Casoli, (2019), *Museo Premio Ermanno Casoli 1998-2007*.

si è commissionato all'artista Patrick Tuttofuoco la realizzazione di un'opera da destinare al Comune. *The Relay*, questo il titolo assegnato all'installazione al neon site specific, è stata collocata all'ingresso del museo. Tra i vari significati attribuiti all'opera di Tuttofuoco rientra anche l'idea di fare da ponte tra la modalità di assegnazione iniziale del Premio (premio-acquisto) e la seconda (premio finalizzato alla realizzazione di un progetto con i dipendenti di un'azienda)⁷⁸.



Figura 7: Interno con sculture di Ale Guzzetti

Fonte: Fondazione Ermanno Casoli, <http://www.fondazionecasoli.org/attivita/premio-ermanno-casoli/patrick-tuttofuoco-the-relay-2019/>.

Da quando il Premio è stato istituito, ci sono state circa venti assegnazioni in più di vent'anni e trovo che ciascuno dei progetti realizzati sia degno di nota e meriti di essere analizzato. Tuttavia, in questa sede sono presi in considerazione solo i lavori che consentono di esplicitare al meglio l'obiettivo di una corporate collection così singolare. Anche in occasione del Premio Ermanno Casoli, alla Fondazione è stato riconosciuto il patrocinio del Ministero per i Beni e le Attività Culturali.

Nel 2009, in occasione della XI edizione del Premio, l'artista premiato è stato Francesco Arena che ha realizzato l'opera intitolata *Teste*, cui hanno collaborato venti dipendenti di Elica. Il progetto ha preso avvio nel contesto del workshop *Ricordare è conoscere*, durante il quale è stata condotta una profonda riflessione sul valore del tempo passato, adottato dagli artisti come metro di confronto e stimolo per la ricerca dei mezzi più adatti per la comunicazione e conservazione di eventi storici e figure che hanno fatto la

⁷⁸ Miliani S., (2019), *Premio Ermanno Casoli: nasce il museo*, Il Giornale dell'Arte, n. 396, 13/04/2019.

storia di una certa epoca. Durante il primo incontro è stato chiesto ai venti partecipanti di portare un loro oggetto che li riconducesse alla memoria dell'11 settembre 2001, la cui finalità consisteva nell'indagare il concetto di memoria come memoria collettiva, quindi per fare in modo che ognuno riconoscesse il proprio racconto all'interno di una storia più ampia. In occasione della seconda riunione, ciascun partecipante ha indicato un personaggio illustre con il quale condividesse la filosofia di pensiero o che semplicemente apprezzasse. Le immagini dei vari volti sono state poi appese su una parete dell'azienda di modo tale che gli occhi del personaggio raffigurato fossero alla stessa altezza degli occhi della persona che aveva scelto quella personalità. Durante il terzo e ultimo incontro sono stati forniti gli stessi strumenti, un massetto di argilla, un'asta di legno e un tempo limitato, per realizzare una scultura. I lavori ottenuti sono stati assemblati in un'unica opera dal titolo *Ritratto di gruppo in un interno*⁷⁹. Volontà del workshop era porre l'attenzione sulle reciproche impressioni e dinamiche che si generano quando un individuo si trova a operare in un contesto di gruppo e sull'unione di pensieri e azioni dei singoli finalizzata alla costruzione di una storia. A conclusione della parte teorica del progetto, si è passati alla fase pratica in cui la riflessione è stata incentrata sul trascorrere del tempo, motivo per cui sono state individuate sei personalità che hanno lasciato un segno nella storia delle Marche e per ciascuna di esse è stato realizzato un busto in argilla. Il momento successivo del lavoro è consistito nel collocare i busti in sei punti di passaggio interni ed esterni dello stabilimento di Elica a Fabriano e nell' esporli a un processo di corrosione naturale favorito da un sistema di incanalamento e dispersione delle acque piovane. Trascorsi sei anni, quando ormai i busti erano sfigurati, Arena è nuovamente intervenuto per sostituirli con delle lapidi con sopra incisi i nomi dei soggetti precedentemente raffigurati nell'argilla. L'intervento artistico altro non è che una metafora del tempo che passa e di come questo cambi gli oggetti su cui agisce, per cancellarne infine il ricordo. La visione disfattista è compensata dal ruolo della pioggia che subentra per ricondurre la memoria alla terra e farne nascere nuove possibilità⁸⁰. Un'ulteriore mansione positiva è svolta dall'opera d'arte in sé che combatte la corrosione del tempo con le sue caratteristiche di immortalità e durabilità

⁷⁹ Fondazione Ermanno Casoli, *Francesco Arena, Teste, XI Edizione Premio Ermanno Casoli*, <https://www.youtube.com/watch?v=KMyxnwXLWAM>.

⁸⁰ Carè D., Paolino C., Smarrelli M., (2018), *Innovare l'impresa con l'arte. Il metodo della Fondazione Ermanno Casoli*, Egea, p. 36.

per preservare i meccanismi che tramettono e regolano la memoria.

Teste non si identifica come un intervento aziendale derivante da una specifica esigenza interna, ma in questo caso la sua utilità sta nell'essere uno strumento cui il dipendente può ricorrere nel caso in cui avesse la necessità di ricongiungere la propria identità professionale con quella personale. L'artista in tal modo non fa altro che allenare il pensiero laterale e la creatività, fornendo all'azienda uno strumento già pronto in caso di evenienza. I busti che perdono i propri tratti distintivi a causa dell'azione dell'acqua e del tempo diventano dunque sinonimo della *dis-identificazione*, ossia della trasformazione che può potenzialmente avvenire nell'identità di un individuo, dello sdoppiamento tra l'io a lavoro e l'io fuori da lavoro e della conseguente necessità di ritrovare un equilibrio⁸¹.

Le attività della Fondazione non coinvolgono solo i dipendenti della sede di Fabriano, ma prevedono la partecipazione anche dei dipendenti dei paesi esteri. Elica ha sedi dislocate in tutto il mondo e dei progetti sono già stati realizzati nello stabilimento di Jelcz-Laskowice in Polonia e nel plant di Shengzhou in Cina. Nel primo caso si è trattato dell'edizione 2010 di E-straordinario che rientra nella speciale categoria di E-straordinario on tour, così definito in quanto raccoglie tutte le edizioni del progetto realizzate fuori dal territorio nazionale. L'attività ha previsto la realizzazione di un workshop ad opera dell'artista Grzegorz Drozd, il cui lavoro è stato intitolato *Opera*⁸². Mentre nel secondo caso si è trattato della XV edizione del Premio Ermanno Casoli, assegnato nel 2015 a Yan Zhenzhong. Dalla collaborazione tra l'artista e i cinquantasette dipendenti di Elica Cina è nata l'opera *Disguise*, che significa "travestimento". L'intervento di Zhenzhong può essere ricondotto alla nozione di arte come strumento formativo, in quanto l'intento di *Disguise* consiste in un ripensamento del lavoro routinario mediante il ricorso alle esperienze multisensoriali vissute grazie all'arte. I dipendenti, infatti, dopo aver preso parte ai vari workshop, hanno messo in scena una vera e propria performance negli spazi dell'azienda, indossando una maschera che riporta – attraverso una scansione 3D – gli esatti tratti fisionomici dei volti dei singoli partecipanti. Il tutto ha avuto luogo durante il normale orario di lavoro; tuttavia, ciò che ha distinto questo momento dalla ripetitività degli altri giorni è stata la possibilità di

⁸¹ *Ivi*, p. 35.

⁸² *Ivi*, p. 154.

mettere in scena una reinterpretazione in chiave alternativa dei movimenti di solito eseguiti, compiendo una sorta di danza liberatoria. Le maschere hanno attribuito una nota straniante ai volti e alle azioni svolte, conferendo nel complesso un'atmosfera di teatralità inedita per gli ambienti industriali. Si evince che lo scopo principale di *Disguise* sia stato quello di riuscire a ripensare in chiave diversa gli ambienti di lavoro consuetudinari, a creare al proprio interno un'atmosfera nuova e dal forte impatto sensibilizzante⁸³, nonché a vedere il proprio lavoro sotto una luce diversa. Oltre ad essersi concentrato sui fattori esterni, il progetto ha pensato anche ai caratteri più intimi della persona, conducendo a tal proposito una riflessione di tipo identitario. *Disguise* si è concluso con la realizzazione di un video con una marcata enfasi lirica sui dipendenti, poi presentato presso lo showroom di Elica a Shanghai nello stesso anno.

2.2.3 FEC for Factories

Un'altra attività per cui la Fondazione Ermanno Casoli si prodiga attivamente è FEC for Factories, con cui si entra nel vivo del rapporto tra arte e azienda. Con FEC for Factories l'arte si immette a pieno regime nei sistemi produttivi aziendali per realizzare una sorta di fusione tra le due parti coinvolte. Obiettivo ultimo del progetto è concepire un ripensamento dello sviluppo del prodotto, un riesame delle fasi produttive che porti all'elaborazione di linguaggi nuovi applicabili nell'ambito della produzione e realizzazione e, al contempo, utili per raccontare l'oggetto ideato. Per giungere alla suddetta riformulazione della genesi del prodotto è necessario che gli artisti si confrontino con prototipisti, designer, esperti del settore marketing, tecnici e operai specializzati e con l'insieme di step che porta alla concretizzazione di un prodotto industriale. Un progetto come FEC for Factories racchiude una complessità di intenti che ha permesso ad Elica e alla Fondazione Ermanno Casoli di mostrare un carattere eclettico e sfaccettato. Gli interventi degli artisti sono numerosi e disparati e diretti a indagare, di volta in volta, aspetti eterogenei. I progetti sui quali si è deciso di riporre l'attenzione in quanto estrema sintesi dell'avanguardia e dell'innovazione su cui lavora l'azienda sono due; il primo è *Aspiranti Aspiratori* realizzato dall'artista Sissi in occasione di FEC for Factories del 2012 presso il quartier generale di Elica a Fabriano. Il secondo,

⁸³ *Ivi*, p. 59.

invece, è *Sillage*, progetto di Ettore Favini per l'edizione del 2015. Ciò che più affascina è vedere come il ricorso all'arte abbia innescato un capovolgimento totale delle funzioni generalmente svolte dalle cappe, il core product dell'azienda. Oltre alla destinazione d'uso, a mutare è stata anche l'idea alla base del prodotto stesso, dunque è utile e interessante osservare come dall'esplorazione di terreni ancora insondati, dal binomio tra arte e azienda sia potuto nascere qualcosa di completamente nuovo.

Per il FEC for Factories del 2012, su Sissi è ricaduta la responsabilità di ripensare al concetto di purificazione dell'aria, fulcro dell'attività produttiva aziendale. Volendo lavorare sull'innovazione di prodotto, il direttore artistico ha selezionato una figura che disponesse dei tratti utili per rispondere al meglio a tale obiettivo. Resta da chiedersi perché si sia scelta l'arte contemporanea per fare innovazione; la risposta non manca e sta nella capacità della stessa di analizzare i medesimi problemi da angolazioni e punti di vista diversi⁸⁴. Così facendo si dispone di una visione a trecentosessanta gradi della questione e si fa innovazione di successo.

L'artista è giunta all'ideazione di Aspiranti Aspiratori grazie alla costruzione del suo atelier temporaneo – poi rinominato “Cubatrice” – proprio in prossimità del Laboratorio Prototipi, al fine di favorire ciò che può definirsi uno scambio osmotico dato anche dalla semplice osservazione delle attività reciproche tra operai e artista. Fungendo da interspazio, la Cubatrice permetteva, infatti, di avere sì uno spazio riservato per la creazione e realizzazione dei lavori, ma allo stesso tempo era luogo di contaminazione e interazione. La sua è stata dunque una presenza costante all'interno della fabbrica ed è stato proprio da questa permanenza che è nata l'idea dell'*Organindustria*, ossia l'industria mutata nel corpo dell'artista⁸⁵. In altri termini, Sissi è entrata in così stretto contatto con l'ambiente aziendale al punto da far coincidere quest'ultimo con il proprio corpo, fornendo inoltre una precisa descrizione di come si sia sviluppato l'incastro perfetto:

⁸⁴ Fondazione Ermanno Casoli, *Sissi, Aspiranti Aspiratori, FEC for FACTORIES, Elica, 2012*, <https://www.youtube.com/watch?v=O2UrNCuWAKE>.

⁸⁵ Carè D., Paolino C., Smarrelli M., (2018), *Innovare l'impresa con l'arte. Il metodo della Fondazione Ermanno Casoli*, Egea, p. 150.

«Volevo che i tecnici e i prototipisti con cui avrei lavorato mi accettassero all'interno del loro luogo di lavoro, scadenzato da ordinate postazioni, ma ho deciso di rompere il ritmo delle scrivanie innestando il mio spazio: la Cubatrice»⁸⁶.

La ricerca di Sissi ha condotto a una reinterpretazione molto singolare del concetto di purificatore. Partendo dall'idea per cui l'ambiente non ha una forma, gli si deve attribuire un messaggio o una storia per spiegarne questa mancanza. Pur non avendo una forma tuttavia, l'ambiente è pieno di altre forme che prendono vita al suo interno e che si muovono a seconda del messaggio che si desidera comunicare. L'attività di questo magma dà origine a nuove storie e personaggi, identità cui l'artista ha attribuito il nome di Aspiranti Aspiratori. A loro volta, essi sono sottoposti a un processo di selezione sulla base di proprietà quali la funzionalità, la poeticità e la coerenza con il messaggio trasmesso, in quanto loro compito è apportare un cambiamento, subire una trasformazione. I candidati selezionati sono tre, ciascuno con caratteristiche diverse: *Riflettente*, *Capillare* e *Continente*. Essi sono i nomi conferiti a ciascuno dei tre purificatori d'aria da lei concepiti, frutto della reinterpretazione dei disegni e modelli dei prototipisti. Uno di loro ha dichiarato:

«Sissi usava i disegni dei nostri progetti per fare i suoi schizzi con il carboncino a mano libera, faceva strane forme organiche sopra quelle geometriche. Per noi il disegno del progetto è tutto, è la base del lavoro, vedere che era anche la base del suo lavoro, ma in modo completamente diverso, era per noi nuovo e sorprendente»⁸⁷.

Ma in termini pratici a cosa è servito l'intervento dell'artista? Facendo un uso alternativo di alcuni materiali già presenti e impiegati nell'area di prototipazione e ricorrendo anche a materiali inconsueti per il tipo di ambiente di destinazione, Sissi ha offerto la possibilità ai dipendenti preposti alla progettazione di attribuire un significato nuovo agli oggetti creati e di darvi un'interpretazione diversa. La differenza fondamentale di Elica rispetto ad altre organizzazioni è che l'innovazione di prodotto non è stata resa effettiva da una figura terza, chiamata dall'esterno appositamente per pensare a un prodotto nuovo,

⁸⁶ Domus, (2012), *Purificatori d'aria in chiave artistica*, Domus Arte/Design, 05/04/2012, <https://www.domusweb.it/it/arte/2012/04/05/purificatori-d-aria-in-chiave-artistica.html>.

⁸⁷ Carè D., Paolino C., Smarrelli M., (2018), *Innovare l'impresa con l'arte. Il metodo della Fondazione Ermanno Casoli*, Egea, p. 100.

bensi è stata indotta, nel senso che un individuo terzo è sì subentrato in azienda ma al solo fine di fornire al team dedicato uno stimolo e una prospettiva finora inesplorata.



Figura 8: La Cubatrice nel Laboratorio Prototipi

Fonte: Fondazione Ermanno Casoli,

<http://www.fondazioneecasoli.org/attivita/fec-for-factories/fec-for-factories-aspiranti-aspiratori-di-sissi-2012/>.



Figura 9: I tre purificatori nella Cubatrice

Fonte: Fondazione Ermanno Casoli,

<http://www.fondazioneecasoli.org/attivita/fec-for-factories/fec-for-factories-aspiranti-aspiratori-di-sissi-2012/>.

Altro importante intervento avutosi in occasione di FEC for Factories 2015 è Sillage di Ettore Favini, progetto pensato per Elica e la Fondazione e presentato nel contesto di EXPO Milano 2015, all'interno del padiglione di Save the Children. *Sillage* rientrava nell'ambito delle attività promosse dall'organizzazione non governativa per la sicurezza alimentare, la lotta alla malnutrizione dei bambini e l'educazione, obiettivi che in un certo qual modo hanno un'affinità anche con il tema del trattamento dell'aria come bene primario da salvaguardare. Il lavoro condotto sull'innovazione di prodotto ha avuto lo scopo di minimizzare gli scarti di produzione mediante l'impiego di materiali e tecnologie efficienti atti a incrementare la qualità degli ambienti, di conseguenza la qualità della vita.

Gli obiettivi di Save the Children e quelli di Elica sono stati messi insieme e fatti confluire nel progetto di Ettore Favini, all'interno del quale rientrava *Marie*, il diffusore di fragranze sviluppato dall'azienda in edizione limitata appositamente per la collaborazione con la ONG. Sillage di Favini si è declinato in due stadi: il primo ha posto al centro della scena tre modelli di cappe Elica – *Audrey*, *Edith* e *Seashell* – e ne ha cambiato i connotati, rendendoli dei vasi al cui interno sono stati piantati alberi, cereali ed erbe. Nello specifico, si trattava di anice, avena, finocchio, mandorlo e orzo, tutte piante commestibili, di facile coltivazione e rispondenti ai principi perseguiti da Save the Children. Il fatto stesso di impiegare le scocche delle cappe come vasi si conciliava con

la linea di pensiero dell'intero padiglione, vale a dire il riciclo e l'uso alternativo dei materiali. In seguito, la seconda fase ha visto protagoniste le piante stesse che sono state studiate da esperti per crearne delle essenze, dalla cui combinazione sarebbe nata una profumazione per il diffusore di fragranze di Elica. La particolarità di quest'ultimo elemento sta nel rivestimento, che è stato eseguito dallo stesso artista, e ottenuto dalla rielaborazione in chiave astratta di una fotografia ritraente una natura morta composta dalle piante con cui è stata realizzata la fragranza. Favini si è rivelato essere l'artista più adatto a dare forma alle richieste della collaborazione tra Save the Children ed Elica in quanto anch'egli condivide un interesse per il tema dell'ambiente, del paesaggio⁸⁸ e della trasformazione continua degli oggetti.

Sillage, che in gergo tecnico indica la scia lasciata da un profumo, è stato quindi la sintesi perfetta di tre linee di pensiero.



Figura 10: Padiglione Save the Children, Expo 2015
 Fonte: Fondazione Ermanno Casoli,
<http://www.fondazionecasoli.org/attivita/fec-for-factories/fec-for-factories-sillage-di-ettore-favini-2015/>.



Figura 11: Marie, diffusore di fragranze
 Fonte: Fondazione Ermanno Casoli,
<http://www.fondazionecasoli.org/attivita/fec-for-factories/fec-for-factories-sillage-di-ettore-favini-2015/>.

Da un punto di vista più prettamente aziendale, anche con il presente progetto Elica è riuscita a fare dell'innovazione di prodotto, imparando ad avere uno sguardo trasversale sulle cose. Sillage è stato per l'azienda, per i suoi clienti e per i dipendenti occasione di riflessione sul potere estetico dell'arte e su come questo possa essere esteso fino a coinvolgere anche i portatori d'interesse. L'attinenza del progetto con le essenze e le fragranze, dunque con i sensi, ha consentito di portare l'innovazione a un altro livello, finora inedito per l'azienda e di favorire ulteriormente il processo di apprendimento⁸⁹. Il coinvolgimento del corpo, delle sensazioni, delle emozioni ha permesso di impregnare

⁸⁸ *Ivi*, p. 136.

⁸⁹ *Ivi*, pp. 93-94.

la memoria con il ricordo di quest'esperienza e di farvi ricorso ogniqualvolta fosse ritenuto utile.

2.3 Implicazioni individuali e manageriali di Elica Corporate Collection⁹⁰

La presenza di una collezione di opere d'arte in azienda può innescare diversi sentimenti e reazioni. Grazie all'arte possono prendere avvio processi di rottura non solo con la routine quotidiana, ma anche con la propria individualità. Essa può quindi intervenire sia sull'individuo che sull'ambiente in cui opera, prima praticando una separazione tra l'io personale e l'io professionale e poi, solo dopo aver contribuito a creare una nuova percezione di sé arricchita da conoscenze e comportamenti diversi da adottare a lavoro, ricongiungendo le due parti. Indagando i meandri più remoti dell'individualità, si cerca di recuperare o trasmettere l'insieme delle competenze e delle capacità che vengono solitamente messe da parte in quanto non ritenute necessarie per lo svolgimento delle mansioni lavorative. In altri termini, si pratica una ricostruzione dell'identità lavorativa, ricorrendo ai cosiddetti processi di *active learning*⁹¹, espressione che in gergo indica la gamma di processi di apprendimento che l'arte è in grado di attivare: si passa dal ricorso ai cinque sensi ai meccanismi decisionali più induttivi, dalla discussione degli errori alla pratica del pensiero divergente.

Per tutti i partecipanti ad un intervento che abbia a che fare con l'arte, l'incontro con un artista e il proprio lavoro diventa occasione per immergersi in quello specifico mondo, realizzando un processo di comprensione su due livelli, individuale e collettivo. Torna nuovamente l'idea di rottura, questa volta praticata nell'ambito del processo di apprendimento; l'arte disturba il processo di *knowing*⁹², ossia la capacità di capire cosa si stia verificando e ciò potrebbe sembrare a tratti negativo. In realtà, istituire una *messy area*⁹³, un'area confusionaria, incoraggia l'incontro tra mentalità e ambiti disparati, tra la filosofia aziendale e quella artistica, tra il modo di operare dei dipendenti e quello degli artisti al fine di mettere insieme le due sfere e aumentare lo standard qualitativo

⁹⁰ Riferimento principale: Carè D., Paolino C., Smarrelli M., (2018), *Innovare l'impresa con l'arte. Il metodo della Fondazione Ermanno Casoli*, Egea, cap. 2, pp. 35-50.

⁹¹ *Ivi*, p. 6

⁹² *Ivi*, p. 9.

⁹³ *Ibidem*.

della vita lavorativa, nonché apportare un generale beneficio all'azienda anche in termini di risultati. Pertanto, essere coinvolti in un percorso di formazione con l'arte aiuta lo sviluppo di capacità plurime che superano il ragionamento logico deduttivo e mirano a produrre e appropriarsi della conoscenza scaturita dall'esperienza, una conoscenza che offre una prospettiva del tutto alternativa. Uno degli aspetti fondamentali del complesso processo di apprendimento con l'arte è la possibilità di commettere errori che, in questo caso, è più che auspicata in quanto solo ammettendo l'errore ci si può concentrare al meglio su quanto si sta svolgendo, risparmiando così energie e facilitando una maggiore percezione di autonomia in fase di apprendimento. Si parla a tal proposito di *positive error framing*⁹⁴.

Le attività che hanno luogo nel corso dei workshop e la realizzazione pratica delle opere d'arte non prescindono da una spiegazione teorica del processo che si intende avviare per attivare nei dipendenti i suddetti nuovi meccanismi di pensiero e di lavoro. Il processo si esplica attraverso alcuni momenti principali, cui se ne associano altri:

- *Sensebreaking*
- *Sensegiving*
- *Sensemaking*
- *Context shifting*
- *Job crafting*
- *Mindfulness*

Ogni attività che abbia un'attinenza con l'arte parte dalla consapevolezza di dover rompere con la routine quotidiana per porsi nella giusta condizione favorevole e aperta a una nuova prospettiva. Si pone dunque una distanza tra il senso comunemente attribuito ai luoghi di lavoro e alle mansioni eseguite e il senso diverso che si intende ricercare. Tale ricerca è facilitata da un evento in particolare, riconosciuto dalla collettività dei dipendenti come capace di avere delle implicazioni importanti sulla propria quotidianità lavorativa. Se la ricerca di senso – altrimenti definita come *sensemaking* – emerge dal confronto tra i vari lavoratori, talvolta l'azienda può fornire delle "linee guida" nel tentativo di tracciare il percorso che la stessa vorrebbe che i dipendenti seguissero. In ciò consiste il *sensegiving*.

⁹⁴ Ivi, p. 63.

Il context shifting, invece, fa riferimento alla capacità dei dipendenti coinvolti nella realizzazione di un intervento artistico di sviluppare un modo alternativo di guardare al proprio lavoro, di fare dei parallelismi tra il ruolo ricoperto nel corso del progetto e quello quotidianamente svolto. Il context shifting comporta anche la capacità dei lavoratori partecipanti di esprimersi al meglio e di esprimere dei concetti che prima di quel momento tenevano per sé, grazie all'esercizio di osservazione di pratiche poco comuni in ambito industriale.

Nel corso della ricerca di senso, un ulteriore compito attribuito all'arte consiste nell'aiutare i dipendenti a fare job crafting, ossia a praticare degli aggiustamenti al proprio lavoro in funzione dei limiti di quest'ultimo e dei rapporti da instaurare. Bisogna puntualizzare che in ciò l'arte contribuisce solo a fornire una prospettiva alternativa sia sul ruolo che si ricopre sia sui vincoli che gli appartengono. Perciò, nel presente contesto, l'arte non si configura come agente primario, bensì come motore per innescare una reazione, un rinnovamento, nonché la scoperta di sé.

Parlando di sensemaking si è fatto riferimento al fatto che i dipendenti debbano collaborare, debbano fare gruppo per la definizione di un nuovo significato da attribuire alle proprie mansioni e ai propri ambienti di lavoro. La nozione di gruppo ritorna utile per spiegare cosa sia il sentimento di mindfulness. Con il termine mindfulness, o consapevolezza collettiva, si intende la capacità sia del singolo sia del gruppo di essere ben consci di particolari rilevanti, di condividere contenuti, di avere una certa libertà di operare e soprattutto di individuare con un certo grado di facilità gli errori generati durante il processo. La consapevolezza collettiva è particolarmente importante tra le fasi costituenti un intervento artistico in quanto permette di raggiungere uno degli obiettivi più ambiti quando l'arte entra in azienda, ossia l'identificazione dei singoli dipendenti con l'azienda stessa. Pertanto, la presenza dell'arte, nello specifico di una collezione di opere aziendale, facilita tale processo di identificazione con gli ideali dell'organizzazione, ragione per cui all'azienda viene attribuita la responsabilità di aver dato consapevolezza del proprio ruolo e di aver contribuito allo sviluppo di una nuova capacità critica⁹⁵.

⁹⁵ Ivi, pp. 35-39.

Prima di giungere alla definizione dei benefici conseguibili a livello aziendale mediante un'attività artistica, bisogna enucleare le modalità attraverso cui quest'ultima interviene sul singolo partecipante:

1. Fase di *downloading*: acquisizione di nuove informazioni e familiarità con la diversa prospettiva sulla sfera organizzativa.
2. Fase di *seeing*: i dipendenti si rapportano con nuovi modi di conoscere.
3. Fase di *sensing*: i dipendenti hanno modo di riflettere sul proprio lavoro.
4. Fase di *presensing*: i dipendenti acquisiscono maggiore consapevolezza della propria identità e del proprio rapporto con l'ambiente che li circonda.

L'insieme delle suddette fasi è un processo che ha luogo a livello interiore del singolo partecipante. Durante lo svolgimento del progetto, gli individui coinvolti attivano una sorta di processo emulativo dell'artista in cui si attraversano due momenti principali, il *prototyping* e l'*embodying*. Il primo si configura come un momento in cui l'artista fornisce delle linee guida circa l'esecuzione del lavoro o della performance, il secondo, al contrario, identifica un momento in cui i dipendenti fanno proprio quanto realizzato e provano a replicarlo aggiungendo dei connotati per personalizzarlo⁹⁶. Quanto accade con l'*embodying* è ciò che dovrebbe poi verificarsi con il proprio lavoro nel momento in cui vi si trasferiscono le competenze acquisite con l'intervento artistico, come ad esempio l'attenzione ai dettagli e lo spirito d'osservazione. Quindi, attraverso un trasferimento di competenze dall'ambito artistico a quello organizzativo, si migliorano i processi decisionali aziendali.

Mediante l'allenamento del sapere estetico, l'esecuzione di opere che andranno successivamente a confluire in una raccolta aziendale permette di raggiungere tre categorie diverse di benefici⁹⁷:

- La prima categoria comprende i benefici a livello individuale che, applicati in ambito aziendale, implicano un miglioramento della concettualizzazione, una migliore capacità di astrazione e prototipazione. Quest'ultima comporta la tendenza a testare più assiduamente nuove idee al fine di verificarne la reale

⁹⁶ Ivi, p. 70.

⁹⁷ Ivi, p. 60.

fattibilità. Infine, si esercita il pensiero critico e la capacità di porsi delle domande.

- La seconda categoria raccoglie i benefici a livello di squadra di lavoro, tra cui si annovera un miglioramento delle capacità comunicative, dell'abilità nel sostenere e gestire i conflitti, dunque di stabilire rapporti positivi. Allo stesso tempo, lo spazio organizzativo acquista una nuova accezione che consente ai dipendenti di viverlo in maniera diversa.
- La terza categoria, infine, include i benefici a livello organizzativo. Per ottenere questo tipo di benefici è importante che la presenza dell'arte in azienda sia costante e il rapporto instaurato a lungo termine. Fissato questo presupposto, i vantaggi che si possono generare sono: l'attivazione del pensiero strategico, l'innovazione di processo e di prodotto, come anche un più generale rinnovamento dei valori aziendali e della cultura organizzativa. In altri termini, si cambia il modo di porsi nei confronti delle cose.

In casi esemplari di gestione di una collezione, come quello della Elica Corporate Collection, la raccolta di opere strettamente intesa si configura come l'apice di un intenso lavoro che si cela dietro le opere stesse. La permanenza della collezione all'interno delle varie sedi e degli stabilimenti permette di conservare una memoria vivida della conoscenza acquisita e dell'esperienza vissuta, nella speranza di potervi sempre ricorrere in caso di necessità ed eventi successivi. È in questa capacità dell'arte che ritengo risieda il vero potenziale di una collezione, una capacità che supera la mera bellezza per diventare indice di qualcosa di molto più importante, l'abilità di comunicare e di disporre le menti al dialogo.

Portare a termine con successo un intervento artistico permette di ottenere una serie di benefici sia a livello individuale sia a livello aziendale⁹⁸:

- Instaurazione di un rapporto duraturo e di un legame più personale con i propri dipendenti
- Condivisione di un insieme di principi e aspettative che si pone come fondamento di ogni eventuale atteggiamento improntato all'innovazione

⁹⁸ *Ivi*, p. 48.

- Fare innovazione senza venire meno ai valori e alla tradizione dell'organizzazione, conservandoli sempre come punto di riferimento

Partendo dal presupposto che un progetto debba avere specifici connotati per riscuotere successo, ossia che esso sia autentico, cauto, teorico e pratico, per l'organizzazione riuscire a conseguire positivamente i suddetti risultati è possibile in quanto l'arte favorisce le occasioni di rottura con la tradizionale concezione del proprio lavoro per poi risaldare la scissione generata, arricchendo l'idea che si ha del proprio ruolo con significati nuovi e una consapevolezza e prospettiva rinnovate.

2.4 Metodo FEC

Dall'analisi di un caso di studio come quello di Elica Corporate Collection emerge tutta la singolarità di un approccio al lavoro adottato in azienda e con i dipendenti. Si tratta di un approccio per cui saltano tutti i meccanismi di un modo di fare impresa più tradizionale, per cui in un confronto tra le aziende più "conservatrici" e quelle volte all'innovazione le prime si ritrovano prive di strumenti validi per rispondere. Rigidità nell'organizzazione e nella scala gerarchica, tentativo di recupero di strumenti e approcci che ormai hanno già raggiunto il massimo della propria resa e mancanza di confronto non costituiscono dei mezzi sufficienti ed efficaci per restare al passo, reggere la competizione e proiettarsi verso l'innovazione. Ricercare delle strade alternative risulta di conseguenza la chiave per incentivare le possibilità di crescita personale e professionale di tutto il personale lavorativo, nonché per associare il luogo di lavoro all'idea di un ambiente stimolante e aperto al confronto. Nonostante la difficile quantificazione dei benefici che una collezione di opere d'arte apporta in azienda, soprattutto se generatasi da un metodo come quello cui ricorre la Fondazione Ermanno Casoli, l'arte si rivela essere uno dei mezzi più efficaci per condurre con successo tale processo di innovazione. Vista l'efficacia degli interventi artistici, gli studiosi del settore hanno deciso di lasciare maggiore spazio anche a valutazioni che contengano metri di giudizio di carattere qualitativo e più soggettivi.

L'ampio successo riscontrato presso Elica ha indotto la Fondazione a sperimentare il proprio metodo anche presso altre aziende al fine di osservare le diverse risposte generatesi in contesti esterni ai luoghi in cui il metodo stesso è stato elaborato. Le

aziende che hanno collaborato con la FEC sono numerose e appartenenti a mercati altrettanto disparati: nel 2016, ad esempio, la FEC ha realizzato un intervento artistico, *Vitriol* di Andrea Mastrovito, presso la Angelini di Ancona, multinazionale operante nel settore farmaceutico e del benessere della persona⁹⁹; tra il 2013 e il 2014 la Fondazione ha collaborato con tre aziende toscane, la ColleVilca impegnata nella lavorazione del cristallo, la PR Industrial produttrice di generatori e macchine per la movimentazione e la Trigano del settore dell'autocaravan, per un progetto di Danilo Correale, intitolato *The Game – una partita di calcio a tre porte*, la cui analisi è risultata alquanto interessante per via delle interazioni che le regole del gioco sono riuscite a instaurare tra le tre squadre coinvolte e per la forte identificazione generatasi tra dipendenti e imprese¹⁰⁰.

Pertanto, il metodo della Elica Corporate Collection non è da intendersi come un modello sviluppato per un investimento speculativo, quindi a breve termine e con il solo interesse del profitto immediato, bensì si definisce come un investimento a lungo termine a vantaggio delle persone, della loro formazione e anche del vantaggio competitivo. Dallo studio delle varie fasi di cui si costituisce il metodo FEC è emersa, tra le altre, la specifica volontà di avvicinare tutti i portatori di interesse che confluiscono in azienda, volontà che porta a sua volta all'accrescimento delle occasioni di confronto, scambio e riflessione. Al contempo, essa permette agli stakeholder di sentirsi parte di una realtà inclusiva, in cui l'arte contemporanea è il *fil rouge* che tiene insieme ogni singolo collaboratore. In termini pratici, la presente intenzione si esplica mediante gli interventi artistici, la cui replicabilità consente di trarre un'importante conclusione a proposito della possibilità di adattare i medesimi interventi a interlocutori diversi, a seconda delle esigenze e degli ambiti di destinazione. L'efficacia dei progetti è tale solo se gli stessi sono inseriti all'interno dei cosiddetti *interstitial spaces*, definibili come frangenti di tempo e spazio in cui i partecipanti sono coinvolti in attività che non hanno alcuna attinenza con le mansioni generalmente svolte in ambito lavorativo. La prerogativa degli *interstitial spaces* risiede nel carattere informale, nel breve lasso di tempo che vi si deve dedicare e nel sentimento di ascolto reciproco e forza emotiva. Un prerequisito per gli interlocutori, invece, prevede che essi appartengano ad ambiti

⁹⁹ Mastrovito A., (2016), *Vitriol*, a cura di Smarrelli M., CTS Grafica.

¹⁰⁰ Correale D., (2014), *The Game*, a cura di Smarrelli M., CTS Grafica, pp. 5-7.

disparati¹⁰¹. Solo rispettando le suddette condizioni, un interstitial space può definirsi come tale ed essere il luogo in cui hanno origine modalità organizzative e operative innovative.

A conclusione della presentazione del lavoro che la Fondazione Ermanno Casoli ed Elica fanno con l'arte è possibile delineare un quadro della situazione attuale a proposito delle corporate art collection in Italia. Il dato che è emerso è che, seppur si stia progredendo nella direzione dell'innovazione, si è ancora molto distanti da una diffusione ad ampio raggio di esempi virtuosi come quello del caso in esame. Le collezioni aziendali con un personale e una gestione appositi sono, di fatto, ancora poche sul territorio nazionale. Perciò l'obiettivo del metodo FEC diventa quello di essere adottato anche presso altre realtà, per fare in modo che la presenza dell'arte in ambienti poco convenzionali diventi sempre più assidua e – visto il costante clima concorrenziale che vige nel mercato – per garantirsi un vantaggio competitivo.

2.5 Intervista

Per offrire una visione quanto più esauriente ed esaustiva dell'impegno profuso e del lavoro che la Fondazione Ermanno Casoli finora ha svolto e continua a svolgere per la Elica Corporate Collection, si è avuta la possibilità di intervistare Marcello Smarrelli, direttore artistico della FEC, nonché curatore dei progetti che essa realizza sia con Elica che con altre aziende. Di seguito se ne riportano gli esiti.

C'è stata fin dall'inizio l'idea di creare una collezione in collaborazione con artisti e dipendenti? Non avete mai considerato l'opzione di una collezione d'opere d'arte più comunemente intesa?

M.S.: «L'idea di creare una collezione derivante dalla collaborazione tra artisti e dipendenti è nata successivamente. All'inizio le opere che entravano a far parte della collezione venivano acquistate. Anche i primi progetti realizzati con gli artisti non prevedevano la conservazione dei lavori eseguiti con i dipendenti, anzi la distruzione degli stessi era considerata parte integrante dell'intervento artistico stesso. Questo è

¹⁰¹ Ivi, pp. 97-98.

quanto accaduto con il primo progetto in cui erano stati invitati Christian Frosi, Ettore Favini e Nicola Vascellari, i quali hanno condotto un workshop intitolato *Dal progetto all'oggetto*. Successivamente, quando ci si è accorti che i lavori avessero i connotati e la dignità di opere d'arte, allora la collezione ha cominciato a inglobarli al suo interno. La singolarità e specificità degli elementi che la compongono nel 2015 le ha permesso di essere inserita nel volume *Global Corporate Collection*, un testo che racchiude le cento più belle collezioni d'arte aziendale nel mondo».

Sulla base di quale criterio vengono scelti i dipendenti che partecipano ai progetti della Fondazione?

M.S.: «La scelta è effettuata dal direttore artistico senza alcun criterio in particolare. La decisione, invece, di quale artista selezionare per svolgere un intervento artistico è guidata da criteri basati sulla storia dell'artista stesso, sulla sua personale attitudine a lavorare in contesti di gruppo, ad avere relazioni positive e capacità didattiche. Gli artisti per natura sono già insegnanti, in quanto la professione che svolgono racchiude in sé un senso di condivisione, gli artisti insegnano agli artisti e imparano dagli artisti, per cui per queste stesse caratteristiche l'arte diventa il mezzo più adatto per comunicare in azienda».

Una volta scelti i dipendenti, il loro contributo si esplica in orario di lavoro o in un momento al di fuori dalla routine aziendale?

M.S.: «I dipendenti che di volta in volta prendono parte ai progetti della Fondazione svolgono le relative attività interamente in orario di lavoro. E-straordinario, ad esempio, è pensato proprio in questa chiave, si passa da una o due giornate dedicate al workshop teorico alla realizzazione pratica dell'opera. Inoltre, i dipendenti si vedono riconosciuta questa partecipazione anche a livello contrattuale, in cui le attività della FEC rientrano a pieno titolo come benefit».

Lo svolgimento di questi progetti ha consentito di osservare dei miglioramenti evidenti nel modo di operare dei dipendenti in azienda?

M.S.: «Misurare i benefici derivanti da un intervento di tipo qualitativo in azienda è una questione tuttora irrisolta. Non esistono parametri e misuratori che consentano di quantificare il miglioramento associabile alla presenza di una collezione di opere d'arte

negli spazi aziendali. Tuttavia, ciò che si può riscontrare è un incremento dei brevetti pari al 270% e il fatto che Elica abbia ricevuto diversi riconoscimenti per l'innovazione di prodotto».

La Fondazione sta sperimentando il metodo FEC anche presso altre aziende. Avete notato una risposta più attiva da parte dei dipendenti di un'azienda in particolare?

M.S.: «In linea generale, c'è stata una risposta positiva da parte di tutti i dipendenti delle aziende che hanno espresso la volontà di avviare un processo di formazione che coinvolgesse l'arte. Questo trova giustificazione nella predisposizione delle aziende stesse a vedere di buon grado la presenza dell'arte nei propri spazi di lavoro, di conseguenza ad accettare degli approcci diversi al pensare e all'operare. Si può dire che le realtà che collaborano con la FEC abbiano sondato il terreno in via preventiva e che quindi l'ingresso degli artisti non generi un impatto destabilizzante».

Elica ha diverse sedi nel mondo. Prendendo in considerazione il lavoro realizzato dall'artista cinese Yang Zhenzhong nello stabilimento di Shengzhou, avete pensato di coinvolgere nuovamente i dipendenti delle sedi estere nei progetti della Fondazione?

M.S.: «La Fondazione, in passato, ha realizzato diversi progetti con il coinvolgimento dei dipendenti delle sedi estere di Elica; si pensi anche al lavoro di Grzegorz Drozd del 2010 intitolato Opera e realizzato nello stabilimento in Polonia. Per i prossimi anni, la FEC ha intenzione di coinvolgere nuovamente i dipendenti dei plant esteri. Nel concreto, per il 2020 si è pianificato di svolgere una delle attività della Fondazione presso la sede di Elica in Messico».

C'è una percentuale degli utili dell'azienda che viene destinata annualmente alle attività della Fondazione?

M.S.: «La Fondazione riceve un doppio finanziamento, dalla Famiglia Casoli e dall'azienda».

Analizzando i dati pubblicati sul sito della FEC e relativi all'amministrazione trasparente, per la realizzazione dei suoi progetti «la Fondazione dichiara di aver ricevuto nell'anno 2018 un contributo economico pari a €4099.86 grazie alla campagna 5x1000»¹⁰². Inoltre,

¹⁰² Fondazione Ermanno Casoli, <http://www.fondazioneecasoli.org/>.

«la Fondazione è beneficiaria di un contributo regionale di €11896.40, non incassati ad oggi»¹⁰³.

Inoltre, leggendo le informazioni contenute nei bilanci di Elica, si evincono ulteriori dettagli. Secondo quanto riportato nella *Relazione finanziaria annuale* sul bilancio consolidato del 2018, l'azienda ha sostenuto costi pari a €121000 da ritenersi come erogazioni liberali verso la Fondazione Ermanno Casoli. Si sottolinea, oltretutto, che la natura del rapporto che Elica intrattiene con la FEC è strettamente di tipo commerciale¹⁰⁴. Qui di seguito se ne riporta l'esatta scrittura in bilancio.

<i>Dati in migliaia di Euro</i>	Debiti	Crediti	Costi	Ricavi
Fastnet S.p.A.	6		44	
Fondazione Ermanno Casoli			121	
Soci indiani (*)	18		859	

(*) Pralhad Bhutada, Pallavi Bhutada, Dileep Shringarpure, Sham Bhaltad e Nishant Hundiwala.

Figura 12: Rapporti con le altre parti correlate

Fonte: Gruppo Elica, *Relazione finanziaria annuale – Bilancio Consolidato 2018*, p. 75.

Concordemente a quanto riportato all'interno della *Relazione finanziaria semestrale*, i dati relativi al primo semestre del 2019 affermano che Elica abbia sostenuto costi pari a €57000 a supporto delle attività della FEC. Anche del presente dato, se ne riporta il riferimento in bilancio.

<i>Gruppo Elica vs Correlate</i>	Debiti	Crediti	Costi	Ricavi e proventi
<i>Dati in migliaia di Euro</i>				
I.S.M. srl	-	1	-	1
Fastnet S.p.A.	2	-	16	-
Fondazione Ermanno Casoli	57	-	57	-
Soci Indiani	21	-	527	-
	80	1	600	1

Figura 13: Operazioni e saldi con parti correlate

Fonte: Gruppo Elica, *Relazione finanziaria semestrale al 30 giugno 2019*, p. 27.

Il monte complessivo dato dalla somma del finanziamento privato e di quello aziendale ricevuti annualmente si aggira, pertanto, in un range compreso tra €130000 e €140000.

Le informazioni emerse dall'analisi dei bilanci dell'azienda permettono di ricavare alcune considerazioni aggiuntive e relative alla natura stessa dei rapporti che la Fondazione intrattiene con Elica. In particolare, è necessario specificare che – per quanto ci sia una perfetta identità tra coloro che hanno fondato l'azienda e coloro che hanno dato avvio

¹⁰³ *Ibidem*.

¹⁰⁴ Gruppo Elica, *Relazione finanziaria annuale – Bilancio Consolidato 2018*, pp. 75-76.

alla Fondazione – le due realtà restano ben distinte e separate. In altri termini, non si può concludere che la FEC sia nata con lo scopo di far beneficiare la sua principale sostenitrice delle agevolazioni fiscali generalmente ammesse per chi effettua donazioni o erogazioni liberali a vantaggio di Onlus e fondazioni. La somma che Elica destina alla FEC, se comparata con il totale del proprio fatturato, non è tale da poter avvalorare l'ipotesi delle agevolazioni fiscali. La presenza di un apposito apparato di governance, scandito nella struttura da un presidente, una direttrice, un direttore artistico, un Consiglio di Amministrazione e un Collegio dei revisori dei conti, pertanto, è da giustificarsi – soprattutto nel caso degli ultimi due organi - per pure ragioni di trasparenza fiscale e amministrativa, dato che la Fondazione in questione è un ente senza scopo di lucro. I suddetti organi svolgono un ruolo di gestione e distribuzione del budget tra le numerose attività che la FEC pianifica, un budget che è coperto per circa l'80% dall'erogazione liberale della stessa Elica, ma che potrebbe alternativamente essere alimentato da altre realtà.

CAPITOLO III – Le Gallerie d’Italia

3.1 Storia delle Gallerie d’Italia

Nel novero delle eccellenze italiane per ciò che attiene l’esemplarità in termini di qualità della raccolta e di amministrazione e gestione della stessa non manca la collezione del Gruppo Intesa Sanpaolo che, accanto a un numero esiguo di altre realtà bancarie e aziendali, si staglia nel panorama nazionale come un modello di riferimento per gli altri. Le Gallerie d’Italia, che raccolgono il complesso delle opere di proprietà della banca, sono pertanto le protagoniste del presente capitolo.

La collezione che oggi appartiene al Gruppo Intesa Sanpaolo consta di più di trentamila opere, confluite nella raccolta di proprietà della Banca tramite una successione di più di cento manovre di acquisizione, fusione e incorporazione di istituti bancari. Questa florida attività di accorpamento ha comportato l’automatico assorbimento delle opere d’arte già di proprietà delle banche entrate a far parte del Gruppo, nonché l’accrescimento del numero di beni artistici detenuti da Intesa Sanpaolo. I restanti lavori derivano da ulteriori ambiti e operazioni disparate:

- Si annoverano opere acquisite mediante lo svolgimento dell’attività creditizia, dunque trattasi di esecuzioni fallimentari, escussioni di garanzie reali, acquisizioni di monti di pietà o pignoramenti
- Si riporta di beni artistici pervenuti all’interno della collezione attraverso lasciti, donazioni o il personale contributo della direzione aziendale
- Si citano, infine, acquisizioni provenienti dal supporto erogato ai talenti locali. Con ciò si intende l’aiuto concesso per sostenere la crisi di altri committenti¹⁰⁵.

Questa iniziale presentazione della raccolta permette di trarre alcune prime conclusioni sull’oggetto in questione; in primis, considerata la vastità della collezione, è necessario sottolineare che la Banca opera da lungo tempo nel campo dell’arte e della cultura, mentre come secondo fattore emergente spicca l’eterogeneità delle modalità in cui le opere sono entrate a far parte della raccolta.

Sorge spontaneo chiedersi da cosa derivi il profondo interesse di Intesa Sanpaolo per le

¹⁰⁵ Coppola M., Dabbene F., (2019), *La rideterminazione a fair value del valore del patrimonio storico-artistico di Intesa Sanpaolo. Note metodologiche ed effetti bilancistici*, Nino Aragno Editore, p. 4.

attività culturali e artistiche e per il collezionismo. La risposta giunge, in parte, dall'analisi della mission, dei valori e della strategia del Gruppo, elementi che trovano una forte affinità con gli intenti perseguiti nell'attività delle Gallerie d'Italia. Gli obiettivi annunciati nella mission della Banca riguardano: *«la creazione di un circolo virtuoso basato sulla fiducia che nasce dalla soddisfazione dei clienti e degli azionisti, dal senso di appartenenza dei collaboratori e dalla vicinanza ai bisogni della collettività e dei territori»*¹⁰⁶. Emerge, inoltre, una disponibilità alla cooperazione *«con gli altri soggetti economici - privati e pubblici - ogniqualvolta sia necessario per rafforzare la capacità complessiva di crescita dei sistemi del paese in cui operiamo»*¹⁰⁷. La strategia perseguita intende percorrere la strada volta alla sicura produzione di utili, alla corretta gestione dei costi e del credito, con un contemporaneo impiego efficiente delle risorse in termini di disponibilità liquide e di capitale¹⁰⁸.

Gli obiettivi illustrati poc'anzi possono essere traslati in ambito artistico e valere in misura quasi analoga anche per la mission che Intesa Sanpaolo ha fissato per le Gallerie d'Italia e, in generale, per tutte le attività che essa svolge al fine di promuovere la diffusione dell'arte e della cultura. In particolare, il progetto che guida le attività delle Gallerie d'Italia risponde alla volontà di incentivare il ruolo della cultura come mezzo per il progresso civile ed economico del territorio. Temi prossimi allo sviluppo sono quello della sostenibilità, dell'inclusione e dell'innovazione. La Banca cerca di soddisfare i presenti intenti attraverso l'organizzazione di diversi eventi e iniziative, che a vario titolo coinvolgono la rete di sedi dislocate sul territorio nazionale e in cui è ospitata parte della collezione di opere. I suddetti eventi e iniziative permettono a un pubblico vasto ed eterogeneo di partecipare. In altri termini, la struttura e l'organizzazione interna delle Gallerie è tale da configurare queste ultime come un vero e proprio museo.

La raccolta delle Gallerie d'Italia riunisce opere di proprietà sia del Gruppo Intesa Sanpaolo sia della Fondazione Cariplo e si snoda attualmente in tre sedi principali: Milano, Napoli e Vicenza. Ciascuna di esse ha una propria storia e vi è collocata una sezione specifica di lavori.

¹⁰⁶ Gruppo Intesa Sanpaolo, <https://group.intesasanpaolo.com/it/chi-siamo/mission-valori-strategia>.

¹⁰⁷ *Ibidem*.

¹⁰⁸ *Ibidem*.

- La sede di Milano è ubicata in Piazza della Scala, tra le tre è il complesso di più recente apertura ed è formato da un insieme di tre strutture: Palazzo Brentani, Palazzo Anguissola Antona Traversi e l'ex Banca Commerciale Italiana. Il primo funge da snodo per la distribuzione della collezione di opere dell'Ottocento lombardo, cui segue il secondo in cui sono esposti tredici bassorilievi dello scultore Antonio Canova appartenenti alla Fondazione Cariplo. I presenti lavori in gesso trovano una peculiare attinenza con la sala che li ospita in quanto essa presenta delle particolari decorazioni. Alla sezione in questione sono anche legati importanti lavori di matrice romantica, naturalista, divisionista e simbolista. Il terzo palazzo accoglie, infine, la raccolta di opere del Novecento. Queste ultime, nello specifico, sono oggetto di un ciclo di allestimenti tematici che permette di valorizzarle e di esporle periodicamente al pubblico. Gli allestimenti stessi rientrano nel progetto *Cantiere del '900.2*. Gli spazi dedicati all'arte italiana del Novecento riportano capolavori sia dei principali artisti dell'epoca sia dei più importanti movimenti nati dopo la Seconda guerra mondiale: da Carrà, de Chirico, Balla, Sironi tra gli altri fino ai maggiori esempi associati allo Spazialismo, al Movimento Nucleare, all'Informale, al Movimento Arte Concreta e al Gruppo degli Otto. Tra gli altri lavori si annoverano anche quattro opere di Umberto Boccioni di proprietà di Intesa Sanpaolo e poste a conclusione dell'esposizione. Per ciò che concerne gli anni Sessanta e Settanta del Novecento, le testimonianze presenti nella collezione raccolgono lavori delle avanguardie tecnologiche e costruttive, della Poesia Visiva, dell'Arte Povera, dell'Arte Concettuale per concludere con la Pop Art italiana. Gli anni Ottanta e Novanta presentano le principali sperimentazioni a livello tecnico e operativo, nonché il recupero della pittura e la riflessione sulla fotografia. Anche l'antico caveau ha oggi una diversa destinazione d'uso e vi sono collocate circa cinquecento produzioni artistiche del ventesimo secolo. Gli ambienti espositivi della sede milanese si completano con i Giardini di Alessandro Manzoni – posti tra Palazzo Anguissola Antona Traversi e la Casa del Manzoni – in cui è possibile ammirare alcune delle sculture realizzate da Giò Pomodoro, Jean Arp, Joan Mirò e Pietro Cascella¹⁰⁹.

¹⁰⁹ Gallerie d'Italia, <https://www.gallerieditalia.com/it/milano/>.

- La sede di Napoli si trova in pieno centro presso Palazzo Zevallos Stigliano e accoglie una vasta selezione di opere che copre un arco temporale di tre secoli, dal Seicento fino al Novecento, e che ha un forte legame con la città e il territorio partenopeo. Il percorso espositivo prevede *l'Apoteosi di Saffo* dell'artista Giuseppe Cammarano, il *Martirio di Sant'Orsola*, grande nonché ultimo capolavoro di Caravaggio, per continuare con l'evoluzione pittorica napoletana in un percorso che prosegue suddiviso in tre parti e abbraccia il Seicento e Settecento nella prima parte, l'Ottocento con la Scuola di Posillipo e di Resina, i dipinti di figura, la pittura prospettica e i lavori dell'artista napoletano Vincenzo Gemito collocabili tra la seconda metà del XIX secolo e la prima metà del XX. Nel complesso, la sede napoletana delle Gallerie d'Italia raccoglie più di centoventi beni artistici¹¹⁰.
- La sede di Vicenza coincide con Palazzo Leoni Montanari, che ospita una porzione del patrimonio storico-artistico di Intesa Sanpaolo dal 1999. In particolare, vi si trova la raccolta di ceramiche attiche e magnogreche, quella di icone russe e, infine, la collezione di arte veneta del Settecento. La prima sezione riunisce ceramiche provenienti da Ruvo di Puglia e che costituiscono una traccia tangibile della tradizione culturale e artistica dell'antica Grecia d'Occidente; la seconda sezione è dedicata alle icone russe realizzate in un lasso di tempo che va dal Medioevo all'età moderna, coprendo anche la produzione tipica del periodo a cavallo tra il XVIII e il XIX secolo. Di interesse locale è, al contrario, la sezione consacrata principalmente ai lavori con le vedute di Venezia, ma anche di altre città dell'Italia settentrionale. Nel novero dei principali artisti esposti nella sede vicentina vi sono Canaletto, Pietro Longhi, Michele Marieschi e Agostino Fasolato¹¹¹.

Per ottemperare all'obiettivo di avvicinare un pubblico sempre crescente all'arte, offrendo una rete di luoghi istituzionali che promuovano l'arte nelle sue diverse accezioni e mettendo a disposizione della collettività la sua stessa collezione di beni artistici, Intesa Sanpaolo realizza diverse iniziative che spaziano dalle mostre permanenti e temporanee alle collaborazioni e scambi con musei e altre istituzioni pubbliche e

¹¹⁰ Gallerie d'Italia, <https://www.gallerieditalia.com/it/napoli/>.

¹¹¹ Gallerie d'Italia, <https://www.gallerieditalia.com/it/vicenza/>.

private, dalle opere cedute in comodato d'uso alle attività didattiche per studenti, bambini e adulti, dalla musealizzazione alla pubblicazione di cataloghi. Pertanto, la collezione di cui dispone Intesa Sanpaolo presenta i seguenti connotati:

- Eterogeneità: sia in termini di qualità che di tipologia. Ciò implica che le opere appartengano a generi diversi, ma anche a tecniche e supporti differenti. La raccolta racchiude, di fatto, reperti archeologici, libri e codici antichi, dipinti e sculture di ogni periodo artistico, come anche un vasto archivio fotografico.
- Consistenza e qualità: nel computo dei più di trentamila beni artistici non compaiono le collezioni multiple e quelle dell'Archivio storico. La gestione non si limita al solo patrimonio della Banca, ma include anche beni ceduti in comodato d'uso come nel caso della collezione della Fondazione Cariplo o opere ricevute appositamente per essere gestite dalla Banca stessa come accaduto con la raccolta di Luigi e Peppino Agrati.
- Dinamicità: vi si faceva già riferimento all'inizio del paragrafo; il patrimonio si compone di opere sopraggiunte mediante diverse tipologie di operazioni: ci citano in primis le fusioni, le incorporazioni e le acquisizioni; vi sono poi le donazioni sia in uscita – la banca dona delle opere a soggetti terzi – sia in entrata – la banca beneficia di opere ricevute per il proprio impegno e la capacità di valorizzare i beni di cui dispone; si annoverano anche i comodati, anche in questo caso valgono sia quelli in entrata che in uscita, e il *deaccessioning*¹¹² di cespiti.
- Mobilità: trattasi di uno degli elementi essenziali affinché le opere presenti in collezione siano valorizzate a pieno titolo. La mobilità implica, dunque, che i beni artistici siano spostati con una certa frequenza per garantirne la visibilità; tra il 2017 e il 2018, ad esempio, i lavori hanno fatto parte di settanta mostre nazionali e internazionali. La propensione a mostrare la propria raccolta al di fuori degli spazi delle Gallerie d'Italia e il dialogo con altre istituzioni e musei hanno ricevuto un certo interesse da parte dell'attenzione pubblica, tant'è che una sezione cospicua della collezione è stata ritenuta di interesse culturale da parte del MiBACT. Per quanto il riconoscimento di beni di interesse culturale possa essere

¹¹² Definito come il processo cui si ricorre per rimuovere permanentemente un'opera dalla collezione di un museo o per provare le ragioni di una rimozione involontaria. (Traduzione mia)
Per ulteriori approfondimenti si consulti il sito *University of Alaska*:
<https://www.uaf.edu/museum/collections/ethno/policies/deaccessioning/>.

gratificante, esso impone un insieme di condizioni relative a: normative cui attenersi; prassi assicurative, di trasporto e doganali; compilazione di documenti sullo stato di conservazione; rapporti con il Ministero e la Soprintendenza.

- Complessità informativa: la progressiva articolazione dei fattori che gravitano attorno alla collezione e gli elementi che la caratterizzano ne hanno compromesso le fonti informative, diventate da un lato più complete, ma al contempo più frammentate. Il risvolto negativo è stata la mancata coordinazione tra i tre database cui la collezione fa riferimento:
 - Libro Cespiti, in cui si trovano i valori economici dei beni artistici facenti parte del patrimonio
 - Database catalografico, in cui si evincono i dettagli tecnici e storico-artistici dei suddetti beni
 - Repertorio archivistico delle perizie sia di tipo economico sia di tipo assicurativo¹¹³.

La situazione di frammentarietà a livello informativo è stata risanata da un'attività programmata dal Piano di Impresa 2017-2019 e consistente in un processo di rideterminazione al *fair value* del patrimonio storico-artistico di pregio di proprietà di Intesa Sanpaolo¹¹⁴. Tale decisione ha portato con sé il riallineamento di tutte le informazioni contenute all'interno delle sopra citate basi di dati. Nei prossimi paragrafi la presente attività di rideterminazione sarà presentata in dettaglio.

3.2 Attività

Il Gruppo Intesa Sanpaolo con le Gallerie d'Italia è fortemente impegnato in un ampio raggio di attività, in cui non sono escluse iniziative di solidarietà, di sostegno alla ricerca, all'istruzione e all'affermazione delle giovani generazioni, di impegno per accrescere l'inclusione sociale e il conseguente abbattimento di eventuali limiti per la disabilità. I presenti obiettivi di tipo più marcatamente sociale si muovono su un sostrato dal carattere culturale e artistico. In altri termini, la Banca intende perseguire i suddetti

¹¹³ Coppola M., Dabbene F., (2019), *La rideterminazione a fair value del valore del patrimonio storico-artistico di Intesa Sanpaolo. Note metodologiche ed effetti bilancistici*, Nino Aragno Editore, pp. 6-9.

¹¹⁴ Affari Italiani, (2018), *Corporate Art Awards: Intesa Sanpaolo vince premio Innovation in Corporate Art*, Affari Italiani, 29/11/2018.

scopi anche mediante il ricorso all'arte e alla cultura e, nello specifico, attraverso iniziative di valorizzazione sia del patrimonio di sua proprietà sia di quello del territorio italiano. Nel complesso, l'insieme di tutte le attività implementate dal Gruppo si inserisce nell'ambito più generale della responsabilità sociale d'impresa, un aspetto che emerge sia dalla rendicontazione che dalla comunicazione. Pertanto, la collezione si identifica come un vero e proprio *asset* attorno al quale far ruotare gli interessi interni ed esterni dell'impresa¹¹⁵. A tal proposito, un esempio di contributo da parte delle Gallerie d'Italia per l'inclusione sociale giunge con la ricca serie di iniziative organizzate per rendere la collezione e i percorsi espositivi sempre più fruibili dal pubblico con particolari esigenze o disabilità. Presso la sede di Milano, è possibile accedere a percorsi espositivi appositamente ideati e costruiti per persone con le necessità più disparate. Inoltre, in occasione della settimana della *Giornata internazionale delle persone con disabilità* è organizzata una visita esclusiva all'*Annunciazione* di Filippino Lippi presso Palazzo Marino¹¹⁶.

Un forte impegno in questi termini sopraggiunge dalla sede di Napoli, la quale, oltre a sviluppare percorsi didattici ed espositivi su misura per persone ipo e non vedenti, ha implementato il progetto *Accessibilmente* al fine di annullare progressivamente eventuali barriere architettoniche, sensoriali e intellettive. Grazie al presente progetto, la sede partenopea dispone del materiale utile per permettere ai visitatori con disabilità di fruire in via autonoma delle opere d'arte. Le Gallerie d'Italia di Napoli fanno parte di una rete di istituzioni culturali e musei pubblici e privati intitolata *Napoli tra le Mani*, il cui scopo è quello di favorire la conoscenza di condotte e pratiche di comportamento volte alla diffusione del principio di inclusività sociale. L'intento generale perseguito consiste in un avvicinamento reciproco, non solo delle persone ipo e non vedenti all'accesso autonomo alla collezione, ma anche delle persone normodotate alle modalità alternative e agli strumenti con cui le prime riescono a percepire la realtà¹¹⁷. All'interno delle Gallerie d'Italia di Napoli questa volontà è stata integrata con l'installazione di tre riproduzioni tridimensionali di sculture dell'artista locale Vincenzo Gemito.

¹¹⁵ Paolino C., (2019), *Le corporate collection in Italia. Dalla ricerca alla prassi*, il Mulino, pp. 210-215.

¹¹⁶ Gallerie d'Italia, <https://www.gallerieditalia.com/it/area-stampa/giornata-internazionale-persone-disabilita-2019/>.

¹¹⁷ Gallerie d'Italia, *Museo a più voci. Gallerie d'Italia di Napoli*, pp. 4-5.

Anche le Gallerie d'Italia di Vicenza si sono mosse nella medesima direzione delle altre due sedi mediante la progettazione di più di quaranta percorsi espositivi, per cui ci si può misurare sia con percorsi pensati da svolgere da soli sia in gruppo. Non si tratta solo dei percorsi espositivi più tradizionalmente intesi, bensì di esperienze che prevedono l'incontro con le opere d'arte o di concerti¹¹⁸.

3.2.1 Progetto Cultura

Le attività che coinvolgono Intesa Sanpaolo e la propria collezione sono numerose e di varia natura. Il progetto principale che la Banca conduce è il *Progetto Cultura*, il quale riunisce l'insieme degli eventi e delle iniziative attraverso cui la Banca stessa contribuisce alla diffusione della conoscenza del proprio patrimonio storico-artistico in particolare, e dell'arte e della cultura in generale. Il Progetto Cultura ingloba al suo interno una lunga serie di altre attività, tutte finalizzate a rendere la cultura la chiave di volta per il progresso locale e del Paese. Pertanto, esso è ricompreso anche all'interno del Piano di Impresa 2018-2021. La pianificazione delle iniziative previste dal Progetto Cultura è determinata da un apposito comitato che, oltre a garantire un calendario cadenzato e in linea con i principi di Intesa Sanpaolo e le richieste del pubblico, è tenuto a ottemperare a delle regole ben definite:

- Salvaguardare non solo il patrimonio storico-artistico di proprietà del Gruppo, ma anche il patrimonio architettonico e archivistico
- Tutelare, allo stesso tempo, il patrimonio storico-artistico italiano mediante un dialogo costante tra istituzioni pubbliche e private
- Favorire le collaborazioni con altre istituzioni culturali italiane, ma anche internazionali; in questo secondo caso, ciò avviene partecipando o supportando dei progetti oppure offrendo la possibilità di cedere le opere in comodato d'uso, con uno sguardo sempre rivolto all'ampliamento della conoscenza della cultura italiana a livello nazionale e globale

¹¹⁸ Gallerie d'Italia, <https://www.gallerieditalia.com/it/area-stampa/giornata-internazionale-persone-disabilita-2019/>.

- Partecipare in maniera attiva all'innovazione culturale e alla ricerca scientifica, sostenendo le iniziative formative per le giovani generazioni¹¹⁹.

Il maggior ambito operativo del Progetto Cultura riguarda ad ogni modo le Gallerie d'Italia.

3.2.2 Restituzioni

La cura, la gestione e la valorizzazione da parte di Intesa Sanpaolo non si limita solo alla propria corporate collection, bensì si estende anche al patrimonio di proprietà pubblica. Un altro programma che rientra nelle previsioni del suddetto Progetto è il cosiddetto *Restituzioni*, nato nel 1989 e che prende il nome dall'attività svolta al proprio interno. In altri termini, si tratta di un programma di lungo periodo – inizialmente a cadenza annuale e successivamente biennale – grazie al quale dei capolavori del patrimonio italiano sono restaurati e vi è donato nuovo valore. A seguito di tali operazioni, i beni sono restituiti alla collettività. Finora hanno usufruito del presente programma più di millecinquecento opere d'arte e oltre duecento tra siti archeologici, musei e chiese. Inoltre, di recente, Restituzioni ha ampliato il proprio intervento, aprendo le porte anche a beni artistici italiani custoditi nelle città europee in cui Intesa Sanpaolo ha sede, come nel caso di un'opera collocata presso la Gemäldegalerie Alte Meister di Dresda. In quest'occasione è stata affidata agli interventi di restauro una veduta dell'artista Bernardo Bellotto.

Anche nel caso del programma Restituzioni è prevista la presenza di una consulenza scientifica che affianchi e supporti ogni scelta. Tale ruolo è stato ricoperto dal 1989 al 2000 da Fernando Rigon, poi da Carlo Bertelli nel 2000 e infine da Carlo Bertelli e Giorgio Bonsanti dal 2013. Nel presente programma, oltre alla partecipazione di Intesa Sanpaolo, è previsto il coinvolgimento degli enti ministeriali cui è affidato il compito di tutela dei beni, quindi le attività si basano sulla collaborazione tra la Banca e le Soprintendenze, i poli museali e i musei autonomi. Il lavoro non si limita ai soli restauro e restituzione delle opere, bensì prevede anche la redazione di un catalogo per ogni singola edizione del programma. Esso è strutturato in modo tale che si acquisisca una

¹¹⁹ Progetto Cultura, <https://progettocultura.intesasanpaolo.com/chi-siamo/>.

conoscenza graduale dei beni protagonisti di quell'edizione, per cui all'interno vi si trova sia una più semplice scheda didascalica di presentazione sia un breve testo. I cataloghi degli ultimi anni hanno aggiunto anche delle sezioni dedicate alle relazioni di restauro, in cui si illustra il prima, durante e dopo del processo, e delle schede storico-artistiche. Ad oggi, in oltre trent'anni di operatività, si sono avute diciotto edizioni di Restituzioni. Per ogni opera restaurata e restituita alla collettività, lo scopo ultimo del programma è quello di andare a costituire una sorta di museo virtuale che, mediante il sito online, possa mettere in comunicazione tutti i beni finora restaurati in un percorso espositivo che procede alla stregua di uno in una sede fisica di un museo reale. Pertanto, il sito copre un intervallo di tempo che parte dall'epoca protostorica e giunge fino al secolo scorso¹²⁰.

3.2.3 Archivio storico

Il patrimonio del Gruppo Intesa Sanpaolo, oltre ad essere conservato presso le Gallerie d'Italia, è in parte custodito presso l'Archivio storico, all'interno del quale vi sono riposti tutti i materiali di interesse aziendale, ma anche culturale. La loro consistenza quantitativa ha fatto sì che venissero distribuiti secondo una struttura ben definita; vi sono, infatti, tre sezioni dedicate agli Archivi speciali: la Fototeca, in cui sono ospitate circa 300000 fotografie, di provenienza sia dai patrimoni archivistici dell'Archivio storico sia da cospicue donazioni da parte di quei privati che hanno scelto di condividere il proprio passato. Le fotografie qui presenti testimoniano quanto accaduto dalla metà dell'Ottocento fino agli anni Duemila, coprendo una ricca varietà in termini di tematiche affrontate e di soggetti ritratti. Le sezioni in cui è suddivisa la Fototeca rispettano la provenienza e la datazione dei materiali, per cui si ha la seguente suddivisione:

- Cariplo, con una consistenza di scatti pari a 250000, realizzati tra il 1872 e il 2000
- Banca Commerciale Italiana, con una consistenza di scatti pari a 35000, realizzati tra il 1877 e il 2001
- Banco Ambrosiano Veneto, con una consistenza di scatti pari a 20000, realizzati tra il 1870 e il 2002

¹²⁰ Restituzioni, <https://www.restituzioni.com/il-progetto/>.

- IMI, con una consistenza di scatti pari a 4100, realizzati tra il 1930 e il 2000¹²¹.

La seconda sezione degli Archivi speciali consiste nella sezione multimediale, i cui 3400 articoli tra materiale audio e audiovisivo abbracciano un lasso di tempo che parte dagli anni Dieci del Novecento per giungere ai nostri giorni. Anche in questo caso la struttura data rispetta la provenienza dei beni, raccolti di conseguenza in tal modo:

- Archivio storico
- Cariplo
- Banca Commerciale Italiana
- Istituto Bancario San Paolo di Torino
- Banca Intesa
- Intesa Sanpaolo
- Banche del Gruppo¹²²

La terza sezione è la sezione museale in cui vi sono materiali di importante pregio e tali da avere una valenza museale, da cui il nome attribuito alla sezione. Essi sono quantificabili in circa 20000 pezzi appartenenti a un periodo che va dal 1722 agli anni Duemila e, come per le altre due sezioni, sono organizzati a seconda della provenienza:

- Cariplo, con una raccolta databile dal 1720 al 2001
- Banca Commerciale Italiana, con una raccolta databile dal 1868 al 1995
- Banco Ambrosiano Veneto, con una raccolta databile dal 1953 al 1998
- Banca Intesa – Intesa Sanpaolo¹²³

In aggiunta al materiale fotografico e audiovisivo appena illustrato, l'Archivio è anche sede della Biblioteca storica che si prefigge di preservare i testi che in passato erano collocati presso altre biblioteche. Il materiale acquisito è molto eterogeneo e spazia dalle biografie di persone che hanno lasciato un segno nel corso del proprio impegno professionale presso i vari istituti bancari confluiti nel Gruppo Intesa Sanpaolo alle tracce sulle strategie aziendali e sulla cultura professionale, senza tralasciare gli scritti dedicati

¹²¹ Archivio storico Intesa Sanpaolo, <https://asisp.intesasanpaolo.com/intesa-web/tree/fototeca/Fototeca/hierBrowser.html>.

¹²² Archivio storico Intesa Sanpaolo, <https://asisp.intesasanpaolo.com/intesa-web/tree/audiovideo/Multimedia/hierBrowser.html>.

¹²³ Archivio storico Intesa Sanpaolo, <https://asisp.intesasanpaolo.com/intesa-web/tree/iconografia/Sezione-museale/hierBrowser.html>.

all'arte, alla storia e alla cultura. Nel complesso, la struttura ricomprende volumi provenienti da ambiti e realtà differenti:

- Cariplo
- Banco Ambrosiano Veneto
- Banca Commerciale Italiana
- IMI
- Scritti di e su Raffaele Mattioli
- Scritti di Gallarati Scotti
- Banche del Gruppo
- ACRI
- Intesa Sanpaolo¹²⁴

Un altro importante archivio che è andato ad accrescere le dimensioni del patrimonio storico-artistico e culturale di Intesa Sanpaolo e divenuto di proprietà della stessa nel 2015 è l'Archivio Publifoto di Milano, agenzia nazionale di fotogiornalismo nota per la sua struttura organizzativa e per la mole di immagini prodotte. È, infatti, uno dei più grandi archivi di cui la Banca disponga, con i suoi sette milioni di fotografie che spaziano dagli anni Trenta agli anni Novanta del XX secolo. L'Archivio Publifoto non raccoglie solo le immagini, ma anche i negativi, le diapositive, i provini e le stampe. Dalla complessità e vastità compositiva si deduce la ragione per cui la Banca abbia scelto di acquisirlo, che sta nella volontà di affidarlo a una gestione apposita e conseguentemente di svilupparne il potenziale di bene culturale a valenza nazionale. A riprova dell'impegno che Intesa Sanpaolo ripone per la valorizzazione del patrimonio di cui dispone si riporta, a fini esemplificativi, un festival internazionale sulla fotografia, il *Cortona on the Move*, al quale la Banca ha preso parte con la realizzazione di una mostra intitolata *Paesaggio umano. L'Italia del '900*, dedicata ai principali eventi che hanno definito la storia degli italiani nel Novecento, con una focalizzazione sul rapporto tra l'uomo e il territorio che cela al suo interno la memoria storica nazionale¹²⁵. Altro esempio è la mostra *Nel mirino - L'Italia e il mondo nell'Archivio Publifoto Intesa Sanpaolo 1939-1981*, nata nel contesto

¹²⁴ Archivio storico Intesa Sanpaolo, <https://asisp.intesasanpaolo.com/intesa-web/search/biblio/fonds/Biblioteca.html>.

¹²⁵ Archivio storico Intesa Sanpaolo, <https://asisp.intesasanpaolo.com/intesa-front/publifoto-cortona.html>.

del Progetto Cultura dalla collaborazione tra Intesa Sanpaolo e CAMERA – Centro Italiano per la Fotografia con sede a Torino. Come si evince dal titolo, la mostra intende ripercorrere la storia italiana e mondiale dal 1939 al 1981 attraverso i principali eventi suddivisi nel percorso espositivo in base ai temi: cronaca, società, politica, estero, cultura, costume e sport¹²⁶.

3.2.4 Cantiere del '900

Tra i progetti della Banca si annovera anche *Cantiere del '900* che vede protagonisti i lavori del secolo scorso facenti parte integrante della collezione di Intesa Sanpaolo. Il progetto mira a trasmettere la ricchezza e la varietà tra gli artisti e le correnti della seconda metà del Novecento italiano, nonché a far dialogare lavori appartenenti a poetiche ed epoche tra loro differenti, obiettivo che si è cercato di perseguire fin dalla scelta del nome più consono da attribuire alla sezione presente nelle Gallerie d'Italia di Piazza della Scala. Il termine “cantiere” fa affiorare alla mente l'idea di un luogo che possa essere adibito allo svolgimento di diverse attività, quindi aperto ad attribuzioni di senso e impieghi alternativi, un'interpretazione favorita oltretutto dal fervore tipico dell'arte del periodo in questione. Si tratta, infatti, di un tipo di arte che appartiene a un passato al tempo stesso prossimo ai tempi odierni, un'arte di cui si conoscono i principali esponenti e le maggiori tendenze, ma di cui, tuttavia, se ne può fornire un'elaborazione e una reinterpretazione in chiave nuova, proprio sulla base dei tratti che la connotano e del non essere ancora sufficientemente distanti dall'epoca in cui si è sviluppata. Nel complesso, il segmento dedicato al Novecento italiano è formato da circa tremila opere, da cui ne è periodicamente selezionata una parte per la realizzazione di mostre tematiche, il cui percorso è suddiviso in due *ouvertures*, scandite a loro volta in dodici sezioni¹²⁷. I lavori esposti puntano a fornire un quadro esaustivo di tutti i movimenti e contributi avutisi nel corso della seconda metà del secolo scorso e giungono a conclusione con le opere eseguite durante gli ultimi due decenni del Novecento. Osservando i risultati conseguiti dopo il primo anno di apertura – come riscontro del

¹²⁶ Archivio storico Intesa Sanpaolo, <https://asisp.intesasanpaolo.com/intesa-front/publifoto-mostra.html>.

¹²⁷ De Simone R., (2012), *Cantiere del '900 Opere dalle collezioni Intesa Sanpaolo. Intesa Sanpaolo inaugura in piazza della Scala a Milano*, MiBACT, 31/10/2012.

successo ricevuto dal programma espositivo della sede milanese – si evince che ci sono stati più di 140000 visitatori, incrementati a un totale di 1.2 milioni dopo sei anni dall'inaugurazione nel 2011¹²⁸.

3.2.5 Altre attività

Nell'ambito delle attività culturali e artistiche che Intesa Sanpaolo sostiene e promuove, un ultimo progetto implementato è l'*Officina delle idee* che, più che favorire la diffusione della conoscenza del suo ricco patrimonio storico-artistico, ha come scopo quello di far fruire le giovani generazioni di laureati di opportunità di apprendimento e formazione nel mercato dell'arte¹²⁹. La presente iniziativa può essere letta nell'ottica di formare delle figure che abbiano competenze sia in ambito artistico che economico e manageriale per rispondere alle richieste crescenti e competitive di un settore in così rapida evoluzione.

Fuori dal contesto del Progetto Cultura, Intesa Sanpaolo svolge una consistente attività sia di conservazione del patrimonio già in suo possesso sia di valutazione e acquisizione di nuovi beni artistici. A tal proposito, giungono a supporto di questa tesi due importanti occasioni di cui la Banca ha beneficiato: la prima è la donazione della collezione di Luigi e Peppino Agrati, la seconda è l'attività di rideterminazione a fair value del valore del suo patrimonio storico-artistico.

Nel primo caso si tratta di un atto di donazione, mediante il quale il Cavaliere del Lavoro Luigi Agrati ha destinato la propria raccolta di opere a favore di Intesa Sanpaolo. Quest'ultima ha, dunque, tratto vantaggio di circa cinquecento lavori, di cui circa ottanta sono stati selezionati ed esposti in una mostra temporanea dal titolo *Arte come rivelazione. Dalla collezione Luigi e Peppino Agrati*, tenutasi nel 2018 presso la sede milanese delle Gallerie d'Italia. La collezione è stata poi studiata e raccolta in un catalogo Electa.

La collezione Agrati ha preso avvio nel 1968 per volontà di Peppino Agrati che, in accordo con lo stesso Luigi, ha costruito una raccolta di lavori slegata da ogni influenza e tendenza passeggera. Grazie alle amicizie stabilite con gli artisti e tramite la

¹²⁸ Ansa, (2017), *A Gallerie d'Italia 2 milioni visitatori*, Ansa, 02/12/2017.

¹²⁹ Progetto Cultura, <https://progettocultura.intesasanpaolo.com/officina-delle-idee/>.

frequentazione dei luoghi di maggior spicco, i due fratelli sono riusciti a inserire nella propria raccolta opere di nomi di fama nazionale e internazionale; si pensi a Piero Manzoni, Fausto Melotti, Enrico Castellani, Lucio Fontana, Mario Schifano e Alberto Burri a livello italiano, e a Jean-Michel Basquiat, Andy Warhol, Robert Ryman, Michel Heizer e Christo a livello internazionale. Ciò che emerge è una particolare varietà sia in termini di tipologie di scuole di pensiero sia di provenienze e influenze. Pertanto, aver ricevuto un tale lascito rappresenta un'importante risorsa e fonte di crescita per il patrimonio di Intesa Sanpaolo, considerato anche il cospicuo valore che la collezione ha apportato, pari a più di 250 milioni di euro¹³⁰. Anche l'allestimento della mostra realizzata per celebrare la raccolta Agrati cerca di mettere in luce la costituzione di due fronti principali – quello americano e quello italiano – che comunicano al contempo, nel tentativo di instaurare un punto di contatto e comprensione reciproca.

Infine, la collezione ha un carattere fortemente personale in quanto i fratelli Agrati hanno cercato di inserirvi, secondo una propria linea di pensiero, le opere e gli artisti che hanno fatto la storia del loro tempo¹³¹.



Figura 14: Arte come rivelazione

Fonte: Gallerie d'Italia, <https://www.gallerieditalia.com/it/milano/la-collezione-agrati-si-svela-al-pubblico/>.

Nel secondo caso Intesa Sanpaolo ha beneficiato di un'attività di revisione e rivalutazione del valore di una parte del proprio patrimonio storico-artistico, a cui sarà

¹³⁰ Pirrelli M., (2019), *L'arte in bilancio ha un benchmark*, Il Sole 24 Ore, 12/10/2019.

¹³¹ Gallerie d'Italia, <https://www.gallerieditalia.com/it/milano/arte-come-rivelazione/>.

dedicato un paragrafo apposito vista la complessità dell'operazione e per illustrarne al meglio gli esiti.

L'impegno di Intesa Sanpaolo a favore dell'arte contemporanea si concretizza anche nel suo essere sponsor principale di *Miart*, fiera internazionale di arte moderna e contemporanea che ha luogo annualmente a Milano. I principi che accomunano la Banca e Miart sono l'elevato carattere qualitativo, l'interesse ad accrescere il progresso culturale del Paese e l'apertura verso la sfera globale. Oltre a essere partner della fiera dal 2018, Intesa Sanpaolo ha svolto un ruolo attivo nel favorire la circolazione delle opere presentate: questo è il caso di *Paesaggio interno*, produzione dell'artista Alessandro Papetti. L'opera è diventata parte integrante della collezione di Intesa Sanpaolo e, per facilitarne la conoscenza e visibilità, è circolata presso alcune delle sedi della Banca dislocate sul territorio nazionale¹³². In occasione dell'edizione del 2019, inoltre, gli spazi bancari sono stati adibiti per accogliere una mostra temporanea con i lavori di Paolo Bini, artista emergente a cui sono già stati attribuiti importanti riconoscimenti, come il *Premio Cairo* per i giovani artisti under 40. La presente iniziativa si pone a conferma della disponibilità da parte di Intesa Sanpaolo di aprirsi a un maggiore dialogo con l'arte contemporanea e con le nuove generazioni di artisti. Negli spazi di Miart, dal canto suo, la Banca programma alcune giornate per la realizzazione di un ciclo di approfondimenti sul collezionismo artistico, quali ad esempio il vantaggio di investire in arte contemporanea e le peculiarità del mercato dell'arte¹³³.

A completamento della presente panoramica sulla polimorfa rete di attività di Intesa Sanpaolo si annovera la recente collaborazione con altre due istituzioni, l'Associazione Civita e il Comitato Fondazioni Arte Contemporanea, per tracciare lo stato attuale del collezionismo privato italiano. Nello specifico, la ricerca condotta dalle tre organizzazioni intende osservare quelle che sono le realtà che tengono traccia dell'evoluzione del collezionismo privato dagli anni Novanta del XX secolo ad oggi, con l'obiettivo di comparare le strategie e la gestione associate all'offerta artistico-culturale per poi far emergere i casi d'eccellenza e, al contempo, gli ambiti ancora vacillanti a proposito di:

¹³² Gallerie d'Italia, <https://www.gallerieditalia.com/it/area-stampa/intesa-sanpaolo-main-partner-miart-2018/>.

¹³³ Intesa Sanpaolo Private Banking, http://www.intesaprivatebanking.org/it/news/intesa-sanpaolo-main-partner-di-miart-2019_283.html.

impatto generato da parte di queste stesse entità sia sul territorio che sulla comunità cui sono legate; buone pratiche per il coinvolgimento del pubblico; politiche di sostegno agli artisti emergenti. L'indagine ha ricevuto esito positivo da parte di 63 su 73 organizzazioni selezionate e il campione che ne è derivato è formato da 39 Fondazioni, 19 Associazioni e 5 società di capitali. I risultati affiorati dalla ricerca parlano di una concentrazione di organizzazioni di arte contemporanea soprattutto nel territorio del Nord-ovest, nello specifico tra Lombardia e Piemonte. Qui, di fatto, il 44% consta di Fondazioni, mentre il 37% di Associazioni. Le collezioni oggetto d'analisi hanno, inoltre, visto un'evoluzione nel tipo di opere raccolte; il passaggio ereditario ha consentito un cambiamento che ha indotto a virare dall'arte antica all'arte contemporanea. La trasformazione nella tipologia di opere collezionate non è l'unico tipo di mutamento verificatosi; in alcuni casi, a cambiare sono stati anche gli obiettivi da perseguire o i contesti in cui le raccolte erano collocate. Si è seguita quindi l'evoluzione dell'ambiente sociale di appartenenza e degli interessi culturali. La ricerca indaga anche aspetti più peculiari di ciascuna collezione, come ad esempio la *governance*, la diversità delle iniziative promosse e la promozione¹³⁴.

3.3 Rideterminazione a fair value¹³⁵

L'interesse di Intesa Sanpaolo per ogni profilo riguardante l'arte e la cultura è ormai un aspetto consolidato. Tuttavia, a dimostrazione del fatto che l'arte sia perfettamente integrata e in linea con la mission e gli obiettivi della Banca, è fondamentale illustrare la recente operazione di determinazione a fair value del valore del proprio patrimonio storico-artistico. Prima di avviare ogni tipo di analisi, è opportuno chiarire cosa si intenda per fair value. Secondo la definizione datane dai principi contabili internazionali e, in particolare, dall'IFRS 13, il fair value è «*il prezzo che si otterrebbe dalla vendita di un'attività o che si pagherebbe per il trasferimento di una passività in una regolare operazione tra operatori di mercato alla data di misurazione*»¹³⁶ (trad. mia). Pertanto, il

¹³⁴ Pirrelli M., (2019), *L'arte contemporanea è un tesoro privato accessibile al pubblico*, Il Sole 24 Ore, 20/01/2020.

¹³⁵ Riferimento principale: Coppola M., Dabbene F., (2019), *La rideterminazione a fair value del valore del patrimonio storico-artistico di Intesa Sanpaolo. Note metodologiche ed effetti bilancistici*, Nino Aragno Editore, pp. 9-35.

¹³⁶ IFRS, <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-13-fair-value-measurement/>.

fair value o prezzo equo non corrisponde necessariamente al prezzo di mercato – quest’ultimo è dato dall’incontro tra domanda e offerta sul mercato di riferimento – bensì combina un carattere prettamente etico, dato dalla determinazione di un valore giusto, e un altro di tipo tecnico in quanto perviene alla definizione di un valore corretto. Il fair value è impiegato anche in altri contesti aziendali per la redazione dei bilanci e il relativo inserimento di attività e passività di pertinenza.

La volontà di avviare un’operazione di questo genere è derivata dalla constatazione di una compresenza di diverse provenienze e prassi di contabilizzazione delle opere d’arte di volta in volta confluite nel patrimonio del Gruppo. La rideterminazione a fair value non è, però, un caso isolato e fine a se stesso all’interno delle attività bancaria, ma è prevista da un piano strategico a medio-lungo termine. In altri termini, essa non si identifica come il punto di arrivo, ma come una tappa intermedia di un percorso di re-design ed efficientamento del complesso di fasi di gestione, tutela e valorizzazione dell’intera collezione. La ragione da cui si è determinata la scelta di dare avvio a questa operazione, a partire dalla redazione del bilancio al 31 dicembre 2017, non è dipesa da una situazione di disinteresse, bensì da un ordine di priorità. L’accrescimento dei volumi della raccolta si è avuto grazie a circa un centinaio di operazioni di incorporazione, acquisizione e fusione di istituti bancari, che già prima delle suddette operazioni erano proprietarie di collezioni artistiche. Perciò, prima del disbrigo delle questioni relative all’allineamento contabile dei beni artistici, era necessario dirimere i problemi riscontrati con le aggregazioni. Ad ogni modo, l’operazione è stata discussa e inserita nel Piano di Impresa relativo al 2017 e riproposta anche per il successivo che interessa il triennio 2018-2021.

Considerata la mole quantitativa di beni artistici di proprietà e anche l’ampio numero di collezioni multiple o di raccolte particolarmente numerose, non tutto il patrimonio storico-artistico è stato coinvolto nella rivalutazione, mentre le raccolte voluminose sono state conteggiate come una singola unità.

L’operazione di rideterminazione a fair value consta di diverse fasi; non è sufficiente, infatti, individuare le categorie di beni e poi procedere alla loro valutazione. Il processo è ben più articolato e parte da un’*analisi di benchmark*, mediante la quale sono state prese in esame venticinque tra le collezioni di maggior spicco a livello internazionale e tra queste è stata praticata un’ulteriore scrematura delle cinque che si sono distinte per

qualità, reputazione, valore finanziario, estensione e impegno da parte dei rispettivi proprietari. Le banche che hanno soddisfatto ciascuno dei suddetti prerequisiti sono: Bank of America, Deutsche Bank, JP Morgan Chase, La Caixa e UBS. La selezione delle cinque è servita per praticare un'analisi su un doppio fronte: il primo intendeva indagare la struttura organizzativa, i modelli di gestione e le attività collegate, mentre il secondo mirava all'approfondimento dei piani di gestione, tutela e valorizzazione dei patrimoni di cui si dispone. In altri termini, il confronto era finalizzato alla valutazione del posizionamento della collezione di Intesa Sanpaolo rispetto ai *major competitor*.

Collezione	Modello di governance	Modello organizzativo	Numero opere	Numero sedi espositive
Bank of America	Arti, Patrimonio e Programmi sulle donne emergenti, che dipende dal Corporate Social Responsibility	Staff in 5 aree: Patrimonio e Archivi, Iniziative artistiche, Musei su di noi e Arte nelle nostre Comunità, Progetto di tutela artistica, Sponsorizzazioni	n.d.	11 sedi espositive, con 6 Bank of America galleries e 5 heritage centers
Deutsche Bank Collection	Divisione Arte, Cultura & Sport	Struttura a matrice, divisione indipendente che riporta al CEO	57.000	3 sedi istituzionali Kunsthalle Deutsche Bank (Berlino), Prinzessinnenpalais (Berlino, da giugno 2018), Art in the Towers (Frankfurt HQ) e opere in 900 sedi
JPMorgan Chase Art Collection	Ufficio autonomo collegato a CSR	Ufficio indipendente, Sponsorizzazioni artistiche condivise ma gestite dal dipartimento Sponsorizzazioni	30.000	Opere esposte nelle 450 sedi nel mondo, fatte circolare in sedi museali internazionali, con mostre prodotte internamente
La Caixa Collection	Fondazione Obra Social "La Caixa" Direzione cultura	Fondazione strutturata su 6 aree, con due unità autonome su Cultura e Scienze	9.500	8 La Caixa Forum (presenti solo in Spagna) e 1 Museo della scienza CosmoCaixa
UBS Art Collection	UBS Art (Divisioni) + UBS Culture Foundation	Direzione generale supportata da un team globale con sedi a Zurigo, Londra, New York e Hong Kong	35.000	Opere principalmente esposte nelle 800 sedi di UBS, vengono fatte circolare in varie sedi museali per mostre temporanee

Figura 15: Esiti del confronto con banche esemplari

Fonte: Coppola M., Dabbene F., (2019), *La rideterminazione a fair value del valore del patrimonio storico-artistico di Intesa Sanpaolo. Note metodologiche ed effetti bilancistici*, Nino Aragno Editore, p. 11.

Il riscontro avuto ha dato conferma a Intesa di essere una tra le principali istituzioni a muoversi nel campo del collezionismo corporate globale e ha definito la linea in direzione della quale si stanno muovendo le altre banche sopra citate. In termini pratici, ciò che è emerso è un progressivo passaggio dai cosiddetti *modelli di granting* ai *modelli di acting*; dunque, piuttosto che investire sui programmi di soggetti esterni, le banche progettano e realizzano internamente iniziative e attività in ambito culturale e artistico. Un'ulteriore transizione in corso è quella da un approccio B2B ad uno B2C, il focus cioè si sposta dal marketing al pubblico. Uno degli aspetti più interessanti emersi è la tendenza – in via di affermazione – ad accorpate le attività delle collezioni aziendali con le attività di CSR – Corporate Social Responsibility, con cui si individua la responsabilità sociale d'impresa. Gli altri aspetti emersi dal confronto riguardano:

- L'amministrazione unificata delle attività di valorizzazione, conservazione e gestione dei patrimoni artistici
- L'adattamento di palazzi di pregio per la creazione di musei e spazi espositivi finalizzati non solo alle mostre, ma anche a eventi culturali e didattici
- L'assunzione di personale con una formazione ibrida tale da poter ricoprire i vari ruoli richiesti dal settore. Le squadre devono essere costituite da almeno venti figure, che devono potersi dedicare a tempo pieno alla collezione. Tra di esse sono previsti consulenti, appaltatori e stagisti, mentre il personale museale può e deve essere esternalizzato
- L'incremento nel numero di scambi delle raccolte e nell'internazionalizzazione degli eventi culturali, con uno sguardo rivolto alle pratiche di *cultural diplomacy*¹³⁷.

La presentazione degli esiti derivanti dal confronto con le principali collezioni d'arte internazionali guida verso la fase successiva dell'attività di rideterminazione a fair value, che consiste nell'implementazione di un processo di sistematizzazione, integrazione e aggiornamento dei tre database cui fa riferimento l'intero patrimonio storico-artistico della Banca. Ciò che si intende fare nella presente fase è impostare un criterio di inserimento delle informazioni su ogni singola opera e renderlo applicabile a tutti i database della raccolta per fare in modo che ci sia un'unificazione tra i dati, garantendo al contempo il corretto svolgimento delle attività attinenti alle opere. Obiettivo della presente fase è anche quello di pareggiare i valori storico-artistici con quelli economico-assicurativi per non generare discordanza tra quanto inserito nel Libro Cespiti e il suddetto valore assicurativo. Oltre alla normalizzazione dei dettagli sui beni all'interno delle basi di dati, sono previsti altri due intenti; il primo consiste nella necessità di porre in comunicazione tra loro il Libro Cespiti, il Database catalografico e il Repertorio archivistico delle perizie, onde non incorrere in ricerche apposite e interpretazioni poco oggettive che procurano un maggiore dispendio di tempo alle attività di contabilizzazione. Il secondo scopo, invece, sta nel bisogno di elaborare delle classi di

¹³⁷ Insieme di azioni che sono basate su e ricorrono a uno scambio di idee, valori, tradizioni e altri aspetti culturali o identitari, al fine di rafforzare le relazioni, potenziare la cooperazione socioculturale, promuovere gli interessi nazionali e non solo. [...] può essere praticata sia dal settore pubblico che privato, come anche dalla società civile. (Traduzione mia)

Per ulteriori approfondimenti si consulti il sito *Institute for Cultural Diplomacy*:
http://www.culturaldiplomacy.org/index.php?en_culturaldiplomacy.

iscrizione per dare un ordine gerarchico alle opere e ai nuclei delle raccolte, ottemperando alle disposizioni del *collection management* per una migliore amministrazione dei costi di documentazione, deposito, gestione, restauro, pulizia, assicurazione e trasporto. L'ottimizzazione degli oneri è possibile tramite il processo di razionalizzazione che, in una prospettiva a medio-lungo termine, consente di ottenere delle economie di scala e di scopo.

Fatte le suddette premesse, si è passati a un adattamento dei principi contabili da seguire per il *reporting* delle opere d'arte in bilancio. Il principio contabile antecedente la redazione del bilancio al 31 dicembre 2017 è stato lo IAS 16, di conseguenza i beni artistici fino a quel momento sono stati contabilizzati seguendo il criterio del costo storico. Fatte le necessarie verifiche volte ad accertare la correttezza del principio contabile individuato, la scelta è ricaduta sull'IFRS 13 e sulla valutazione al fair value, anche guardando ad altre realtà che lo avevano già applicato, tra le quali si annoverano istituti di credito, collezioni corporate, fondi di investimento in arte e fondazioni, molte delle quali di origine bancaria. Nel momento in cui sono state impugnate le tre fonti informative, la situazione che si è prospettata è stata la seguente:

- Nel Libro Cespiti si contavano 16911 beni iscritti, di cui il 75% riportato per un valore inferiore a €1000 e il 27% per un valore uguale o minore di €1. In questo secondo caso, è evidente che i beni fossero in larga misura sottostimati e per una percentuale superiore alla metà, il 65%, essi constavano di dipinti, opere grafiche e pezzi d'arredamento con valori attribuiti di carattere nullo o simbolico
- Dei beni riportati all'interno del Libro Cespiti, 15154 record vi sono stati inseriti a cavallo tra gli anni Settanta e gli anni Novanta e da quel momento non sono mai più stati aggiornati
- Secondo quanto trascritto nel Database catalogafico, 19570 beni sono iscritti come singoli record. Tuttavia, alcuni nuclei collezionistici sono inseriti mediante una registrazione unica – come nel caso dell'Archivio Publifoto – e da ciò si determina una discrepanza nell'uniformità dell'annotazione delle voci
- Nel Repertorio Perizie erano trascritti 5410 beni presenti anche nel Libro Cespiti, una somma pari al 27% dei record contenuti nel Database catalogafico. Inoltre,

i beni del suddetto Database catalografico che non erano ancora stati trascritti nel Libro Cespiti erano in percentuale pari al 14%.

Ciò che emerge è un generale disallineamento e una mancata comunicazione tra i tre database di riferimento. La necessità immediata che è sorta consiste, di conseguenza, nel sopperire alle mancanze, uniformando tutti i dati, requisito indispensabile per poter procedere al confronto tra i costi storici del reporting precedente e i valori equi cui si è giunti dopo delle accurate perizie.

In base alle regole dell'Istituto Centrale per il Catalogo e la Documentazione del MiBACT, sono stati individuati i criteri per la riclassificazione del patrimonio storico-artistico della Banca, scanditi in sette classi principali, quattordici classi minori e, infine, sessantasette categorie. Le sette classi maggiori riuniscono i beni per tipologia; dunque, si hanno beni appartenenti all'archeologia, agli arredi, alla fotografia, al mobilio, alla musica, alla numismatica, oltre a beni archivistici, artistici, librari e storici. Le quattordici sottoclassi suddividono ulteriormente la classificazione fatta con i sette gruppi, mentre le sessantasette categorie individuano l'esatta tipologia di oggetto. Pertanto, si passa dalle ceramiche ai reperti archeologici, dalle fotografie agli oggetti d'arredamento, dagli acquerelli alle stampe, dai testi antichi alle riviste.

Oltre all'individuazione dei criteri di riclassificazione, è stato elaborato un ulteriore database, al cui interno sono ricomprese tredici sezioni, in base alle quali sono stati successivamente compilati tutti i dettagli sui singoli beni. Un elemento essenziale per il seguente accertamento dei valori peritali e per il funzionamento ottimale delle opzioni di ricerca era avere una corretta successione di informazioni, di modo tale che ogni dato corrispondesse alla categoria in cui era stato riportato. In altri termini, era necessario che ci fosse una giusta definizione del bene. A conclusione, sulla scorta dei principi seguiti per le collezioni aziendali, l'intero patrimonio storico-artistico di Intesa Sanpaolo è stato ridistribuito in quattro gruppi maggiori:

1. Opere di valore storico-artistico: trattasi di lavori che presentano una certa rilevanza sia dal punto di vista economico sia da quello storico-critico, si annoverano nel mercato tra le opere di rilievo internazionale, motivo per cui sono già stati spesso oggetto di aste e se ne ha una completa informazione sui prezzi. Nella presente categoria sono ricompresi beni che si distinguono per

essere di interesse storico-artistico nazionale, un riconoscimento attribuito dal Ministero per i beni e le attività culturali. Tale attribuzione implica il rispetto di norme e regole stringenti relative alla conservazione, tutela e circolazione degli stessi

2. Beni con funzioni decorative e di rappresentanza: trattasi di beni che sono sì di una certa importanza, ma non tale da rientrare nella categoria su menzionata. Ciò significa che vi si identificano record di buona qualità ed elevato valore economico, ma che tuttavia non rilevano dal punto di vista storico-critico
3. Opere e oggetti d'arredamento collocati negli uffici e negli ambienti lavorativi non di rappresentanza: i beni in questione non hanno un valore di spicco tale da poterli ricondurre a categorie superiori
4. Opere d'arte immobili: come si evince dal nome attribuito all'ultima categoria, qui rientrano tutti quei lavori che non possono essere rimossi o spostati, ma che ad ogni modo permettono di far incrementare il valore delle sedi in cui sono collocati. In termini esemplificativi, si tratta di lavorazioni in materiali lapidei, stucchi, affreschi, nonché decorazioni su parete e serramenti.

L'unica categoria oggetto dell'operazione di rideterminazione a fair value è quella relativa alle opere di pregio storico-artistico e per tale ragione le voci qui inserite sono state controllate singolarmente, al fine di giungere a un campione omogeneo di beni. A seguito del processo di inserimento delle opere nelle rispettive classi di appartenenza, si è proseguito con la valutazione peritale delle stesse e con l'attribuzione delle cifre emerse, assegnando a ognuna la minusvalenza o plusvalenza derivante.

Ma da cosa è stata orientata la scelta di attuare un'operazione di rideterminazione del valore a fair value? Perché la decisione è ricaduta su questa direzione piuttosto che su altre? Il problema principale al quale Intesa Sanpaolo ha dovuto far fronte è stato il riscontrare un eterogeneo sistema di contabilizzazione delle opere da parte degli istituti bancari poi confluiti nel Gruppo, nel processo di reporting i beni artistici erano stati rilevati secondo criteri bilancistici tra loro differenti e, in linea generale, i valori erano molto distanti e discordanti reciprocamente. L'essersi interfacciati con questo consistente limite ha spinto nella direzione nota e la scelta di rivalutazione del valore del patrimonio al fair value ha implicato, a sua volta, la necessità stessa di eseguire delle

perizie approfondite da affidare a terze parti. Per le opere di particolare pregio sono stati svolti ulteriori accertamenti o sono state aggiornate le perizie condotte in passato.

I beni della collezione che sono stati oggetto di perizie non fanno solo parte del patrimonio di pregio storico-artistico, ma fanno anche parte di un gruppo di opere non ancora inserite nel Libro Cespiti. Da questo secondo insieme, sono state prese in considerazione solo le opere che hanno soddisfatto e risposto ai seguenti tre requisiti:

- Valore storico-artistico e critico
- Valore economico rilevante
- Buono stato conservativo

Per vedersi riconosciuta la caratteristica di valenza storico-artistica e critica, le opere devono rispettare dei criteri scientifici determinati secondo il dettato ministeriale, ossia:

- Importanza storica dell'artista, data dall'influenza avuta nel proprio periodo di attività o riconosciuta per aver contribuito al progresso artistico
- Importanza storico-artistica e critica dell'opera, comprovata da esperti e critici d'arte autorevoli
- Importanza pubblicistica del bene artistico
- Autenticità dell'opera
- Provenienza del bene, desumibile dai vari passaggi di proprietà tracciati dalla storia della collezione (come discusso nel primo capitolo, il legame di un'opera a una certa collezione ne accresce il valore). Anche essere stata di proprietà di un collezionista di brand certifica la qualità di un lavoro artistico
- Circolazione delle opere in mostre temporanee realizzate presso musei e istituzioni culturali del territorio nazionale e internazionale
- Riconoscimento dell'interesse storico-artistico e culturale da parte del MiBACT. In termini pratici, la presente dichiarazione vale per i beni artistici eseguiti da oltre 70 anni e ne limita la circolazione esclusivamente all'interno del territorio italiano, impedendo al contempo la vendita all'estero.

Per accertare la valenza economica dei lavori e per poterli riportare nel novero delle opere artistiche di pregio, è stato preso in considerazione – mediante il ricorso a database contenenti i prezzi di aggiudicazione delle opere in asta a livello mondiale – il

valore di mercato corrente di ciascuno di essi. Tra le principali banche dati di riferimento per il mercato dell'arte si annoverano Artprice e Artnet, le quali si collocano come le migliori nel settore grazie all'accuratezza e alla cospicuità delle informazioni, oltre che alla vasta copertura geografica nella rilevazione delle operazioni. I dati riportati da Artprice e Artnet non esulano da una comparazione con i risultati di vendita realizzati presso fiere e gallerie d'arte. Per ciò che concerne il prezzo, ciascuna opera in circolazione sul mercato si vede attribuiti quattro valori diversi, tra i quali solo il valore di mercato corrente, detto altrimenti valore commerciale, è quello preso in considerazione nell'operazione di rideterminazione del valore a fair value. I restanti valori associabili a un bene sono: il valore di liquidazione, che si determina a seguito di un investimento a breve termine, il quale ha come conseguenza il deprezzamento dell'opera protagonista del disinvestimento; il valore assicurativo, dato dal valore di mercato corrente cui si aggiunge per convenzione un 20% a copertura da eventuali rischi di danneggiamento. Generalmente tale valore assicurativo viene ridotto da parte di quelle istituzioni che ripongono i propri beni artistici in caveau dotati di sistemi di climatizzazione e di sicurezza, al fine di ottimizzare i costi; infine, il valore di restauro, che si stabilisce a seconda che l'opera sia stata oggetto o meno di un ingente intervento di conservazione. In tal caso, il valore del bene può ridursi anche del 50% sul suo valore di mercato corrente.

Al contrario, per vagliare lo stato conservativo delle opere è sufficiente verificare due sole misure: la situazione di conservazione della pellicola pittorica e dei colori e la condizione conservativa del supporto della stessa opera.

Stante la valutazione delle condizioni per rientrare nel campione sul quale si è proceduto alla rideterminazione del valore, i beni artistici destinati a tale operazione sono circa 3500 e provengono dalle seguenti specifiche sezioni:

- 522 reperti archeologici della raccolta di vasi attici e magnogreci
- 424 tavole appartenenti alla raccolta di icone russe
- 632 opere legate alla collezione di dipinti e sculture che spaziano dal XVI al XVIII secolo
- 473 opere scultoree e pittoriche dell'Ottocento legate al panorama culturale napoletano e lombardo

- 88 lavori pittorici e scultorei, tra i quali è anche inclusa una raccolta di stampe antiche, la quale è però conteggiata come singola unità. Essi provengono dalla collezione ex Carive
- 1356 opere d'arte moderna e contemporanea del XX e XXI secolo
- Archivio Publifoto, la cui numerosità e omogeneità gli permette di essere conteggiato come singola unità.

È stato ritenuto utile estendere il lavoro di rideterminazione a fair value anche a oltre un centinaio di beni artistici individuati all'interno del Libro Cespiti di Fideuram e della Cassa di Risparmio di Pistoia e Lucchesia.

Si è deciso di procedere con tale operazione solo su un campione limitato, ma al contempo di elevato pregio, rispetto alle 30000 opere attualmente di proprietà di Intesa Sanpaolo in quanto si è trattato della prima volta per la Banca e del primo caso italiano di applicazione di una procedura simile. Inoltre, non si poteva più continuare con il persistere di una mancanza di coerenza nell'iscrizione dei cespiti in bilancio, anche nel rispetto dei principi di trasparenza e dei portatori di interesse.

L'applicazione dell'IFRS 13 non comporta soltanto la necessità di eseguire delle perizie accurate su ogni singola opera, bensì prevede anche il controllo dei valori commerciali delle stesse, concordemente a tre principi: preferire un principio prudenziale, secondo il quale bisogna analizzare i valori medi di un ampio numero di fonti informative, considerato il fatto che molte opere di valore inestimabile non circolano sul mercato per lungo tempo; effettuare delle comparazioni ottenute attraverso la verifica costante degli scambi internazionali effettuati mediante gli svariati agenti del mercato dell'arte; infine, l'azione di monitoraggio sui trend dei prezzi deve essere ripetuta trimestralmente per mantenere aggiornate e complete tutte le serie di prezzi relative a ciascuna opera. Al contrario, per conservare un quadro esaustivo delle perizie è sufficiente effettuare un monitoraggio a cadenza triennale, a differenza della tendenza delle transazioni che, invece, deve essere controllata annualmente.

L'azione di monitoraggio non si limita ai soli beni presenti all'interno della collezione di Intesa Sanpaolo, ma si estende anche a opere simili ed è da attuarsi ogni anno. La ragione per cui si ritiene utile ricorrere a quest'ulteriore misura sta nell'urgenza di captare le variazioni di prezzo e di tendenza, quando ormai le opere di cui si dispone hanno sempre meno passaggi in asta per l'esiguo numero di pezzi disponibili. In questo

caso, l'analisi di scenario – così è rinominato il monitoraggio dei trend di opere e artisti analoghe – è basata sia sulla reportistica di settore redatta da importanti istituti bancari, spesso in collaborazione con società di consulenza di spicco, sia sulla pubblicistica riguardante il mercato dell'arte.

Dalla complessiva operazione di rideterminazione del valore a fair value ne è risultata una plusvalenza per un importo equivalente a €207.297.154, nonché un'assegnazione di un valore pari a €270.5 milioni alla sezione della collezione dedicata al patrimonio artistico di pregio.

		<i>Items</i> Libri Cespiti	Numero opere	Valore a <i>fair value</i> al 31/12/2017	Plusvalenza (al netto delle minusvalenze)
Libro Cespiti Intesa Sanpaolo	Cespiti assegnati alla classe "Altri beni di interesse storico e decorativo"	14.934			
	Cespiti inseriti e donazioni ricevute nel 2017 nella classe "Altri beni di interesse storico e decorativo"	493			
	Totale al 31/12/2017 della classe "Altri beni di interesse storico e decorativo"	15.427			
	Cespiti assegnati alla classe "Patrimonio artistico di pregio"	1.977		248.759.025	
	Cespiti inseriti e donazioni ricevute nel 2017 nella classe "Patrimonio artistico di pregio"	252		12.919.800	
	Totale al 31/12/2017 della classe "Patrimonio artistico di pregio"	2.229	3.500	261.678.825	203.184.887
Libro Cespiti Cassa di Risparmio di Pistoia e Lucchesia	Cespiti assegnati alla classe "Altri beni di interesse storico e decorativo"	2.213			
	Cespiti assegnati e inseriti nel 2017 nella classe "Patrimonio artistico di pregio"	89	92	7.887.100	4.088.266
Libro Cespiti Fideuram	Cespiti assegnati e inseriti nel 2017 nella classe "Patrimonio artistico di pregio"	28	28	946.000	24.000,00
	Totale			270.511.925,00	207.297.153

Figura 16: Dettaglio fair value e plusvalenza

Fonte: Coppola M., Dabbene F., (2019), *La rideterminazione a fair value del valore del patrimonio storico-artistico di Intesa Sanpaolo. Note metodologiche ed effetti bilancistici*, Nino Aragno Editore, p. 31.

Come anticipato all'inizio del capitolo, la presente operazione non si isola dalle restanti attività coinvolgenti la collezione del Gruppo, ma si contestualizza all'interno di un piano pluriennale, grazie al quale si è pervenuti alla nascita della *Direzione Centrale Arte, Cultura e Beni Storici*. Quest'ultima attualmente amministra un patrimonio superiore a €850 milioni, che include non solo la raccolta di beni artistici, ma anche gli immobili che fungono da sedi museali ed espositive per gli stessi.

3.4 Partnership e aspetti bilancistici

Le attività svolte nel contesto delle Gallerie d'Italia e il complesso programma di attività annualmente previsto per la promozione della cultura e dell'arte sono perfettamente integrati nell'ambito della documentazione che la Banca è tenuta a stilare periodicamente. Pertanto, un'accurata analisi del caso di studio in questione deve contenere anche una presentazione dei dati così come sono inseriti all'interno delle relazioni e dei bilanci di Intesa Sanpaolo. Per rendere del tutto effettiva la valorizzazione del patrimonio artistico di cui quest'ultima dispone, si è giunti alla determinazione di un piano strategico a dieci anni che conta di *«mettere a scala le attività museali e culturali di Gruppo, proseguendo il cammino già intrapreso con la creazione delle Gallerie d'Italia e con le collaborazioni realizzate in Italia e all'estero con Musei e Fondazioni, a cui affiancare progressivamente attività congressuali e ricettive, allo scopo di massimizzarne l'estrazione di valore»*¹³⁸. L'obiettivo è dunque quello di rafforzare le attività attualmente implementate, come anche il numero e la qualità delle partnership già instaurate. Le Gallerie d'Italia alimentano una fitta rete di rapporti con musei e istituzioni culturali sia sul territorio italiano sia internazionale. In America e nel Regno Unito si annoverano collaborazioni di rilievo con: il Metropolitan Museum of Art e l'Istituto Italiano di Cultura entrambi a New York, nonché la Estorick Collection of Modern Italian Art e la National Gallery a Londra. Inoltre, in Russia e in diversi Paesi dell'Europa dell'Est si citano numerose collaborazioni con: il Museo Statale Ermitage di San Pietroburgo, con il quale nello specifico si è sancito un accordo a scadenza triennale, da cui ne derivano vantaggi reciproci tra cui scambi di opere provenienti dalle rispettive raccolte d'arte, programmi di ricerca, supporto a programmi di esposizioni e borse di studio; il Museo di Belle Arti Puškin di Mosca; il Museo Nazionale d'Arte della Romania a Bucarest; il Sarajevo City Hall; il Museo di Belle Arti – Galleria Nazionale Ungherese di Budapest; il Museo delle Arti e dell'Artigianato di Zagabria.

In un'ottica più rivolta all'interesse nazionale, quindi allo sviluppo del territorio e al sostegno di iniziative locali, si ricorda il contributo di Intesa Sanpaolo alla già citata Miart – Fiera Internazionale di Arte Moderna e Contemporanea, il supporto per selezionate attività espositive presso Palazzo Strozzi a Firenze, come anche per il Napoli Città Libro,

¹³⁸ Intesa Sanpaolo, (2017), *Relazione e Bilancio di Intesa Sanpaolo*, Nota Integrativa – Parte A – Politiche contabili, p. 563.

per Tempo di Libri a Milano e, infine, per il Circolo dei lettori. Inoltre, sostiene il Salone Internazionale del Libro di Torino e sempre a Torino Intesa Sanpaolo è socio fondatore della Fondazione CAMERA – Centro Italiano per la Fotografia, che ha aperto le porte nel 2015¹³⁹. La collaborazione tra la Banca e CAMERA è destinata a protrarsi anche nei prossimi anni, con l'apertura di una quarta sede delle Gallerie d'Italia. Torino sarà nuovamente protagonista e posta nel mirino degli interessi del Gruppo, interessi che fanno parte del Progetto Cultura della Direzione Arte, Cultura e Beni Storici. Nell'arco dei prossimi due anni, Palazzo Turinetti – questo l'edificio destinato ad accogliere una parte della collezione della Banca – diventerà un luogo prettamente dedicato alla fotografia e alla video arte, con un focus specifico sull'epoca contemporanea e sulle principali vicende su cui si è snodata la storia dal Novecento ad oggi. In questo contesto, la partnership tra Intesa Sanpaolo e la Fondazione CAMERA sarà finalizzata all'organizzazione di mostre ed esposizioni temporanee, la prima delle quali presenterà una selezione di lavori provenienti dall'Archivio Publifoto¹⁴⁰.

I dati riportati in bilancio e nel Piano di Impresa giungono a supporto della volontà del Gruppo di continuare a lavorare con e a sostegno dell'arte e della cultura. Come si evince dalla lettura della *Relazione consolidata non finanziaria* relativa al primo semestre del 2019, la Banca ha stanziato un contributo monetario pari a €13.2 milioni destinato alla realizzazione del Progetto Cultura. Tale spesa è stata destinata alla realizzazione di otto mostre, di cui quattro principali e altre quattro dossier, nonché alla partecipazione gratuita di circa 44000 tra bambini e ragazzi in attività didattiche e laboratori presso le sedi museali delle Gallerie d'Italia. Sempre nell'ambito del Progetto Cultura, centodieci capolavori sono stati ceduti in prestito a istituzioni museali italiane ed estere per la loro esposizione in mostre ed eventi. Un contributo più attivo alle professioni dell'arte è consistito nell'assunzione di un centinaio di giovani storici dell'arte¹⁴¹.

All'interno della *Relazione consolidata non finanziaria* del primo semestre 2019 sono riportati anche i dati riguardanti il contributo alla comunità espresso in termini monetari e suddiviso per aree di intervento. La Banca ha stanziato €13.019.000 per i progetti artistici e culturali in Italia, in percentuale pari al 47.1%, e €220.000 per le iniziative che

¹³⁹ Paolino C., (2019), *Le corporate collection in Italia. Dalla ricerca alla prassi*, il Mulino, pp. 213-214.

¹⁴⁰ Maida D., (2019), *Intesa Sanpaolo apre a Torino un nuovo museo dedicato alla fotografia e alla videoarte*, *Artribune*, 22/12/2019.

¹⁴¹ Intesa Sanpaolo, (2019), *Relazione consolidata non finanziaria al 30 giugno 2019*, p. 7.

hanno avuto luogo a livello internazionale, in percentuale equivalente al 16.4%. Di conseguenza, al 30 giugno 2019 Intesa Sanpaolo risulta aver destinato un monte di €13.239.000 per la sezione Arte e Cultura¹⁴².

Visto il successo riscontrato in tutte le attività finora realizzate dalla Banca e dalle Gallerie d'Italia, il Piano di Impresa per il prossimo triennio 2018-2021 prevede di perdurare nella direzione della valorizzazione e della maggiore fruibilità del patrimonio culturale e artistico sia della collezione che del Paese. Un'ulteriore scelta che è stata rinnovata è quella che concerne la rideterminazione a fair value del valore del patrimonio storico-artistico, al fine di fornire un quadro sempre aggiornato e trasparente ai portatori di interesse della Banca. In associazione al programma di valutazione del valore dei beni artistici secondo il principio contabile internazionale IFRS 13, la nota integrativa del bilancio di Intesa Sanpaolo del 2017 prevede che «*il patrimonio artistico di pregio, in analogia a quanto viene effettuato attualmente, continuerà a non essere ammortizzato, in quanto si ritiene che la vita utile di un'opera d'arte non possa essere stimata ed il suo valore è normalmente destinato ad aumentare nel tempo*»¹⁴³. L'applicazione delle suddette procedure è proseguita anche negli anni successivi, come si evince dal bilancio del 2018.

Le relazioni e i bilanci d'esercizio non sono l'unico mezzo attraverso il quale Intesa Sanpaolo tiene traccia delle proprie attività in tutti i suoi contesti operativi. Un altro strumento con il quale il Gruppo comunica con i propri dipendenti e stakeholder e con l'esterno è il *Quaderno Comunità*, un documento attraverso il quale si mette in luce l'attenzione e l'impegno della Banca per temi quali la solidarietà, l'inclusione sociale, l'impatto sulla comunità di riferimento, l'istruzione, la cultura e l'arte. Si tratta di tematiche che possono essere ricondotte sotto l'unica voce della responsabilità sociale d'impresa, una sezione sulla quale banche e aziende stanno riponendo un'attenzione via via crescente, in quanto sta aumentando allo stesso tempo la consapevolezza che le attività svolte e gli investimenti realizzati abbiano delle ripercussioni più o meno positive sui diversi ambiti sopra elencati.

Come si desume dai dati pubblicati nel *Quaderno Comunità* relativo al 2017, nell'ampio

¹⁴² *Ivi*, pp.17-18.

¹⁴³ Intesa Sanpaolo, (2017), *Relazione e Bilancio di Intesa Sanpaolo*, Nota Integrativa – Parte A – Politiche contabili, p. 564.

spettro di possibilità di contribuzione, il settore “Arte e Cultura” permane quello più consistente, ricevendo un totale in termini di contributi pari a €28.3 milioni. Se ne riporta qui di seguito l’evidenza grafica:

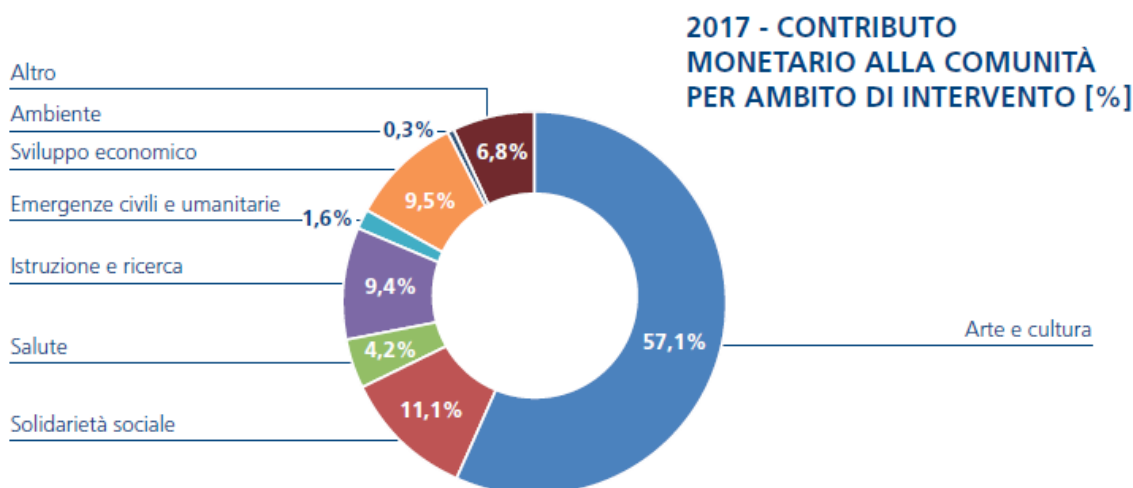


Figura 17: Contributo monetario alla comunità per ambito di intervento
 Fonte: Intesa Sanpaolo, (2017), *Quaderno Comunità*, p. 5.

Risultati analoghi sono stati replicati anche nel 2018, anno in cui il contributo monetario alla comunità ha toccato la cifra di quasi €62 milioni, che in una misura pari a circa il 50% è stata destinata al settore Arte e Cultura. Nello stesso anno, attraverso l’organizzazione di quattordici mostre le Gallerie d’Italia hanno accolto più di 500000 visitatori e sono riuscite nuovamente nell’intento di promuovere la conoscenza della propria collezione sia all’interno che all’esterno dei confini nazionali¹⁴⁴.

In ultima analisi, un aspetto interessante emergente dall’esame del presente caso di studio è il fatto che Intesa Sanpaolo sia riuscita a costruire una realtà completamente slegata dalla logica del profitto immediato derivante da una corretta gestione della propria raccolta di opere d’arte. Ciò significa che le buone pratiche adottate nell’amministrazione delle Gallerie d’Italia non sono state implementate al fine di incrementare la performance economico-finanziaria d’impresa, bensì per un reale interesse a trasmettere e ad associare all’immagine della Banca una serie di significati e valori non immediatamente riconducibili all’attività tradizionale della stessa.

¹⁴⁴ Intesa Sanpaolo, (2019), *Comunicato stampa. Gian Maria Gros-Pietro e Carlo Messina: lettera agli stakeholders di Intesa Sanpaolo*, 29/03/2019.

Conclusioni

La presentazione di due *best practice* del panorama italiano in ambito di collezionismo corporate permette di evidenziare i punti di contatto e di distanza tra le realtà illustrate. Non mancano gli aspetti che le accomunano né tantomeno quelli che le differenziano reciprocamente. Approfondendo i dettagli del suddetto confronto, si evince che uno degli elementi che accomuna la Fondazione Ermanno Casoli e le Gallerie d'Italia è la precisa volontà di dare accesso ad altre banche e aziende alle modalità di gestione delle proprie collezioni, sia al fine di avvicinare nuovi interlocutori a metodi alternativi di amministrazione delle proprie opere sia nell'ottica del rispetto del principio di trasparenza del proprio operato. Entrando nel merito della questione relativa alla diffusione delle proprie buone prassi, la FEC attua tale volontà mediante la sperimentazione del suo metodo presso altri contesti aziendali, mentre Intesa Sanpaolo condivide il proprio *know-how* con l'esterno, intendendo questa operazione come appartenente all'ambito del mecenatismo delle conoscenze e competenze¹⁴⁵. Un punto di contatto aggiuntivo tra le due realtà si riscontra nell'intento di lavorare nella direzione della ricerca e dell'innovazione. Si tratta di due concetti che, nel caso della Fondazione, sono intrinsecamente connessi al metodo FEC, nel senso che la Fondazione – mediante il ricorso all'arte contemporanea – intende apportare un valore aggiunto alla formazione dei dipendenti delle singole aziende coinvolte nei progetti e, di conseguenza, al bene generalmente prodotto. Tuttavia, la FEC, prima di mettere in atto un certo progetto presso altre realtà imprenditoriali, lo sperimenta nel suo "laboratorio" personale, ossia Elica, l'azienda alla quale è legata. A proposito del tema della ricerca e dell'innovazione, Intesa Sanpaolo cerca di avviare e tenere vivo un dibattito di carattere metodologico e, al contempo, intende conferire al patrimonio storico-artistico di sua proprietà e al concetto di valorizzazione a esso associato una progettualità e una significazione nuove¹⁴⁶.

Dall'analisi dei due casi traspare anche un forte senso di radicamento con il territorio in cui si opera. Nel caso di Intesa Sanpaolo, tale legame con i territori di riferimento si esplica mediante le tre sedi delle Gallerie d'Italia dislocate lungo la Penisola, nonché con

¹⁴⁵ Coppola M., Dabbene F., (2019), *La rideterminazione a fair value del valore del patrimonio storico-artistico di Intesa Sanpaolo. Note metodologiche ed effetti bilancistici*, Nino Aragno Editore, p. 33.

¹⁴⁶ *Ivi*, p. 34.

la caratterizzazione delle varie esposizioni con lavori di artisti locali. Si pensi alla sede di Napoli, la quale presenta una sezione dedicata alla produzione artistica di Vincenzo Gemito, o alla sede di Vicenza, in cui sono esposte – tra le altre – opere d’arte rappresentative del Settecento veneto.

Un rapporto molto solido con i territori di riferimento si ha anche nel caso della Fondazione Ermanno Casoli, la quale opera con il desiderio di coinvolgere di volta in volta diverse realtà e istituzioni del territorio marchigiano per accrescere il numero di aziende e organizzazioni che fanno leva sul potere dell’arte contemporanea per migliorare la propria competitività ed efficienza e per la risoluzione di questioni interne ai rispettivi ambienti di lavoro.

Nel complesso, ciò che è emerso dall’analisi del caso della Fondazione Ermanno Casoli e delle Gallerie d’Italia è che si tratta di due realtà dai connotati del tutto cambiati rispetto a quelli di una corporate collection comunemente intesa. In entrambi i casi, le attività caratteristiche delle collezioni non si sono mai limitate alla semplice esposizione e fruizione da parte dei clienti e dei dipendenti; esse non esulano, di fatto, da occasioni di apertura ed estensione a iniziative collaterali, quasi a voler diventare delle opere di proprietà pubblica e non più solo privata. In entrambi i casi, ci si è allontanati dalle attività svolte solo ed esclusivamente all’interno degli spazi aziendali e bancari, per includere ambienti diversi e per fare in modo di sperimentare il proprio metodo altrove, come nel caso della Fondazione Ermanno Casoli, o per favorire una conoscenza diffusa dell’arte e della cultura, come nel caso del Gruppo Intesa Sanpaolo. In casi esemplari come questi quindi, le collezioni corporate sono uscite dagli spazi loro affidati e dagli schemi consueti per intraprendere strade alternative, tenendo sempre fisso l’obiettivo della sperimentazione e dell’innovazione.

Le attività delle rispettive realtà sono sempre partite da un fulcro centrale per poi assumere i connotati di una ramificazione che, nel caso della FEC, ha assunto forme diverse a seconda della destinazione, nel senso che sono nati svariati progetti replicabili in diversi contesti e il cui successo ha portato poi all’avvicinamento all’arte di nuove aziende, mentre nel caso di Intesa Sanpaolo le iniziative artistiche e culturali non si sono mai limitate solo alla valorizzazione e fruizione della collezione, bensì hanno abbracciato un ampio *range* di eventi e occasioni. Si ricorda il Progetto Cultura, il programma Restituzioni, l’Officina delle idee, le collaborazioni con i musei e le istituzioni culturali

nazionali e internazionali, come anche il grande numero di ricerche e indagini a cui essa ha preso parte, segno della disponibilità della Banca a continuare a operare nella direzione dello sviluppo culturale e artistico e, soprattutto, del collezionismo bancario e aziendale.

D'altro canto, però, i punti di distanza non sono esclusi e segnalano che, per quanto la Fondazione Ermanno Casoli e le Gallerie d'Italia siano due casi di buone prassi, ciò non implica che esse adottino metodi di gestione e obiettivi equivalenti. La differenza principale che emerge è il diverso modo di intendere l'arte; la FEC concepisce l'arte contemporanea come un mezzo attraverso il quale si accrescono le capacità intuitive e creative dei dipendenti e, in generale, si incrementa la formazione del personale progressivamente coinvolto nei vari progetti con gli artisti. Pertanto, l'arte serve a migliorare l'ambiente lavorativo, la vita d'impresa e, in ultima analisi, ma non meno importante, a fare innovazione di prodotto. La Fondazione Ermanno Casoli non può essere associata all'idea di una realtà che supporta l'arte ricorrendo alle sponsorizzazioni o alla tradizionale concezione di mecenatismo e sostegno agli artisti. Essa, piuttosto, si pone a metà strada tra una nuova forma di umanesimo e la ricerca di elevati standard qualitativi, con l'obiettivo di fondo di agire in funzione della competitività¹⁴⁷. Come è apparso dalla presentazione del caso in questione, i suddetti intenti possono essere perseguiti attraverso la combinazione di competenze manageriali e abilità artistiche, le prime derivanti dal contesto aziendale e le seconde dal contributo degli artisti. La contaminazione è l'idea attorno alla quale ruota il fulcro del rapporto tra Elica e l'arte, tra la FEC e le altre aziende.

Contrariamente a quanto appena riferito, la concezione dell'arte che si pone alla base delle Gallerie d'Italia è ben più tradizionale, pertanto esse operano alla stregua di un vero e proprio museo con biglietto di ingresso, visitatori e organizzazione di mostre temporanee e permanenti. L'attenzione è, dunque, posta più sulla valorizzazione del patrimonio artistico e culturale in sé piuttosto che sul ricorso all'arte per raggiungere altri obiettivi, come la valutazione dell'impatto sui dipendenti associato alla presenza dell'arte negli ambienti di lavoro. Manca, infatti, una progettualità in questi termini e un intento di misurare la performance dei dipendenti dopo l'inserimento di opere d'arte

¹⁴⁷ Marsala H., (2017), *10 anni di successi per la Fondazione Casoli. Fra arte e impresa*, *Artribune*, 23/04/2017.

negli uffici. Tuttavia, non si esclude ogni ipotesi di possibilità di perseguire ulteriori fini al di là della valorizzazione della collezione. Ciò che primariamente emerge è sì una volontà di condivisione con il pubblico del patrimonio di cui si dispone, ma la cura che si ripone nella gestione e la stessa operazione di rideterminazione del valore a fair value non sono operazioni isolate e prive di scopo. Alla rivalutazione dei beni artistici di pregio secondo il principio contabile IFRS 13 è possibile attribuire un valore cosiddetto di *storytelling*¹⁴⁸, con cui la raccolta viene intesa come un *asset* della Banca a tutti gli effetti, nonché una lente attraverso la quale interpretare la cultura e l'organizzazione d'impresa.

Guardando a una prospettiva futura, il quadro auspicabile per il progresso delle buone pratiche nel campo del collezionismo corporate dovrebbe orientarsi nella direzione di una maggiore integrazione delle attività artistiche all'interno dei documenti relativi alla responsabilità sociale d'impresa. Come emerso dalla ricerca condotta dall'Università Cattolica di Milano, è ancora esiguo il numero di realtà che redige una documentazione completa ed esaustiva in termini di CSR e la ragione è da ricondursi al fatto che molte aziende non sanno esattamente come riportare in bilancio le attività svolte con le proprie collezioni, a maggior ragione se si tratta di attività che implicano il coinvolgimento dei dipendenti e l'ingresso di un artista negli spazi aziendali. Pertanto, si deduce che le realtà che hanno già instaurato uno stretto contatto tra artisti e dipendenti sono le stesse che presentano una solida struttura in termini di organizzazione, obiettivi e principi. È fondamentale istituire un dialogo tra tutti i membri della scala gerarchica per fare in modo che l'intervento artistico possa sortire l'effetto desiderato. Senza la discussione delle tematiche trattate mediante il lavoro con l'artista, senza il confronto è difficile riuscire a comprendere appieno lo scopo di ciò che si è compiuto. Di conseguenza, lo sviluppo di un progetto che prevede il coinvolgimento del proprio personale, se sviluppato nel momento e nel contesto sbagliato, potrebbe nuocere all'impresa piuttosto che apportarvi dei benefici.

Ad ogni modo, l'aggiornamento dell'indagine condotta nel 2016 con l'integrazione delle informazioni ottenute nel 2019 ha registrato un generale incremento nella tendenza a chiamare gli artisti in azienda¹⁴⁹. Si è osservato un aumento di consapevolezza da parte

¹⁴⁸ Paolino C., (2019), *Le corporate collection in Italia. Dalla ricerca alla prassi*, il Mulino, p. 216.

¹⁴⁹ *Ivi*, p. 88.

delle aziende che collezionano e dei musei d'impresa circa la valenza delle raccolte d'arte aziendali come un ottimo strumento per instaurare relazioni migliori con i propri portatori d'interesse, nonché per accrescere qualitativamente il proprio contributo alla società¹⁵⁰.

Una volta superati i limiti e i problemi di carattere interno, si dovrebbe tendere alla diffusione della conoscenza sull'insieme di fasi da seguire per la costituzione di una collezione d'arte aziendale e sulle prassi da adottare per gestirla e per tenerne la documentazione in maniera efficiente. A tal proposito, è necessario ricordare il bisogno di avere un personale preposto per ognuna delle mansioni riguardanti la raccolta. Un ultimo obiettivo auspicabile nel prossimo futuro del collezionismo corporate mira alla formazione di un collettivo, una sorta di comunità che riunisca tutte le sfaccettate realtà aziendali e bancarie che, credendo nel potenziale artistico, hanno investito il proprio capitale e il proprio tempo nella creazione di una collezione di opere d'arte. Un progresso in questo senso consentirebbe di creare una rete che metta in comunicazione tutte le realtà attive in questo settore sul territorio nazionale e, al contempo, di mappare più facilmente lo stato del collezionismo corporate italiano.

¹⁵⁰ *Ivi*, p. 51.

Bibliografia

Affari Italiani, (2018), *Corporate Art Awards: Intesa Sanpaolo vince premio Innovation in Corporate Art*, Affari Italiani, 29/11/2018.

Ansa, (2017), *A Gallerie d'Italia 2 milioni visitatori*, Ansa, 02/12/2017.

Artprice, (2017), *Il Mercato dell'Arte Contemporanea 2017. Attrattiva finanziaria dell'Arte Contemporanea*.

Ashenfelter O., Graddy K., (2003), *Auctions and the Price of Art*, *Journal of Economic Literature*, vol. XLI (September 2003).

Attico N., Mancini M., (2018), *La blockchain per l'arte*, Medium, 05/12/2018.

AXA Art Survey 2017, *Evaluating Contemporary Art. Information Sources & Strategies. Results of an international empirical study*.

Balestreri G., (2018), *Feral Horses, la start up italiana che vuole democratizzare l'arte contemporanea*, Business Insider, 29/07/2018.

Barrilà S. A., (2012), *Berlino, chiude il Deutsche Guggenheim*, Il Sole 24 Ore, 06/02/2012.

Calnek A., (2017), *Beyond the \$110 Million Basquiat: Yusaku Maezawa Redefines the Megacollector*, Sotheby's Magazine, 28/08/2017.

Candela G., Figini P., Scorcu A. E., (2004), *Price Indices for Artists – A Proposal*, *Journal of Cultural Economics*, vol. 28.

Carè D., Paolino C., Smarrelli M., (2018), *Innovare l'impresa con l'arte. Il metodo della Fondazione Ermanno Casoli*, Egea.

Christie's, (2018), *Rockefeller sales total \$835.1 million — highest ever for a single collection*, 12/12/2018.

Coppola M., Dabbene F., (2019), *La rideterminazione a fair value del valore del patrimonio storico-artistico di Intesa Sanpaolo. Note metodologiche ed effetti bilancistici*, Nino Aragno Editore.

Correale D., (2014), *The Game*, a cura di Smarrelli M., CTS Grafica.

De Simone R., (2012), *Cantiere del '900 Opere dalle collezioni Intesa Sanpaolo. Intesa Sanpaolo inaugura in piazza della Scala a Milano*, MiBACT, 31/10/2012.

Deloitte, (2019), *Il mercato dell'arte e dei beni da collezione. Report 2019*.

Deloitte, ArtTactic, (2019), *Art and Finance Report 2019. 6th edition*.

Ekelund R. B. Jr., Jackson J. D., Tollison R. D., (2013), *Are Art Auction Estimates Biased?*, Southern Economic Journal, Vol. 80, No. 2.

Fondazione Ermanno Casoli, (2019), *Museo Premio Ermanno Casoli 1998-2007*.

Gallerie d'Italia, *Museo a più voci. Gallerie d'Italia di Napoli*.

Gambillara M., (2011), *Charles Saatchi, lo speculatore*, Artribune, 23/07/2011.

Gruppo Elica, *Relazione finanziaria annuale – Bilancio Consolidato 2018*.

Gruppo Elica, *Relazione finanziaria semestrale al 30 giugno 2019*.

Hanson S. P., (2018), *Blockchain per registrare le opere d'arte come i bitcoin*, Il Giornale dell'Arte, n. 384.

Intesa Sanpaolo, (2017), *Relazione e Bilancio di Intesa Sanpaolo*, Nota Integrativa – Parte A – Politiche contabili.

Intesa Sanpaolo, (2019), *Comunicato stampa. Gian Maria Gros-Pietro e Carlo Messina: lettera agli stakeholders di Intesa Sanpaolo*, 29/03/2019.

Intesa Sanpaolo, (2019), *Relazione consolidata non finanziaria al 30 giugno 2019*.

Ligasacchi G., (2017), *Breve storia del collezionismo d'impresa*, Collezione da Tiffany, 18/07/2017.

Ligasacchi G., (2018), *Gli interventi artistici in azienda: oltre il collezionismo corporate. I 3 migliori casi italiani*, Artslife, 08/07/2018.

Maecenas, (2019), *Traditional auction houses – a look at the future*, Maecenas blog.

Maggi N., (2017), *Come si valuta l'arte contemporanea*, Collezione da Tiffany, 21/11/2017.

Maggi N., (2017), *Investire in Arte: una rivoluzione chiamata Feral Horses*, Collezione da Tiffany, 25/04/2017.

Maggi N., (2018), *Gruppo Elica S.p.a.: ecco come l'arte ci ha resi più forti*, Collezione da Tiffany, 08/03/2018.

Maida D., (2019), *Intesa Sanpaolo apre a Torino un nuovo museo dedicato alla fotografia e alla videoarte*, Artribune, 22/12/2019.

Marsala H., (2017), *10 anni di successi per la Fondazione Casoli. Fra arte e impresa*, Artribune, 23/04/2017.

Martini F., (2001), *Stay Young, Die Pretty – Young British Art e la collezione Saatchi*, Exibart, 14/12/2001.

Mastrovito A., (2016), *Vitriol*, a cura di Smarrelli M., CTS Grafica.

McAndrew C., (2010), *Fine Art and High Finance. Expert Advice on the Economics of Ownership*, Bloomberg Press.

Mei J., Moses M., (2002), *Art as an Investment and the Underperformance of Masterpieces*, The American Economic Review, Vol. 92, No. 5.

Meneghel B., (2018), *The Magic Kingdom Collezione Sergio Rossi / San Mauro Pascoli (FC)*, Flash Art, 19/12/2018.

Meneguzzo M., (2019), *Il capitale ignorante. Ovvero come l'ignoranza sta cambiando l'arte*, Johan & Levi.

Miliani S., (2019), *Premio Ermanno Casoli: nasce il museo*, Il Giornale dell'Arte, n. 396, 13/04/2019.

Paolino C., (2019), *Le corporate collection in Italia. Dalla ricerca alla prassi*, il Mulino.

Pirrelli M., (2016), *Corporate collection, le aziende italiane ci credono ma devono fare di più*, Il Sole 24 Ore, 29/09/2016.

Pirrelli M., (2019), *L'arte contemporanea è un tesoro privato accessibile al pubblico*, Il Sole 24 Ore, 20/01/2020.

Pirrelli M., (2019), *L'arte in bilancio ha un benchmark*, Il Sole 24 Ore, 12/10/2019.

Renneboog L., Spaenjers C., (2013), *Buying Beauty: On Prices and Returns in the Art Market*, Management Science, vol. 59, n. 1.

Ronchi G., (2019), *La Giovanardi Spa lancia il progetto di residenza 10x100: arte e industria in dialogo*, Artribune, 15/02/2019.

Skoldberg U. J., Woodilla J., Antal B. A., (2012), *Artistic interventions in organizations. Research, theory and practice*, Routledge.

Stallabrass J., (2004), *Art Incorporated. The Story of Contemporary Art*, Oxford University Press.

Sussman A. L., (2018), *The "Death Effect" on Artists' Prices Actually Occurs When They're Alive*, Artsy, 02/01/2018.

Taylor M. C., (2011), *Financialization of Art*, Capitalism and Society, vol. 6, issue 2, article 3.

Thompson D., (2007), *Lo squalo da 12 milioni di dollari*, Mondadori.

Tripaldi F., (2019), *Token blockchain per le opere d'arte: vantaggi e rischi*, Agenda Digitale, 05/08/2019.

Wieand K., Donaldson J., Quintero S., (1998), *Are Real Assets Priced Internationally? Evidence from the Art Market*, Multinational Finance Journal, 1998, vol. 2.

Sitografia

Archivio storico Intesa Sanpaolo, <https://asisp.intesasanpaolo.com/intesa-web/tree/fototeca/Fototeca/hierBrowser.html>.

Archivio storico Intesa Sanpaolo, <https://asisp.intesasanpaolo.com/intesa-web/tree/audiovideo/Multimedia/hierBrowser.html>.

Archivio storico Intesa Sanpaolo, <https://asisp.intesasanpaolo.com/intesa-web/tree/iconografia/Sezione-museale/hierBrowser.html>.

Archivio storico Intesa Sanpaolo, <https://asisp.intesasanpaolo.com/intesa-web/search/biblio/fonds/Biblioteca.html>.

Archivio storico Intesa Sanpaolo, <https://asisp.intesasanpaolo.com/intesa-front/publifoto-cortona.html>.

Archivio storico Intesa Sanpaolo, <https://asisp.intesasanpaolo.com/intesa-front/publifoto-mostra.html>.

Arteum.it, *Jean Paul Getty, il petroliere che costruì un museo al centro del suo impero*, <https://www.arteum.it/jean-paul-getty-museo/>.

Artprice, (2019), *The Contemporary Art Market Report 2019. General synopsis*, <https://it.artprice.com/artprice-reports/the-contemporary-art-market-report-2019/general-synopsis/>.

Borsa italiana, <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/finanzacomportamentale.htm>.

Domus, (2012), *Purificatori d'aria in chiave artistica*, Domus Arte/Design, 05/04/2012, <https://www.domusweb.it/it/arte/2012/04/05/purificatori-d-aria-in-chiave-artistica.html>.

Feral Horses, <https://www.feralhorses.co.uk/>.

Fondazione Ermanno Casoli, *Francesco Arena, Teste, XI Edizione Premio Ermanno Casoli*, <https://www.youtube.com/watch?v=KMyxnwXLWAM>.

Fondazione Ermanno Casoli, <http://www.fondazionecasoli.org/>.

Fondazione Ermanno Casoli, <http://www.fondazionecasoli.org/attivita/e-straordinario/288-2/>.

Fondazione Ermanno Casoli, <http://www.fondazionecasoli.org/attivita/e-straordinario/e-straordinario-2-lintelligenza-del-caso-di-cesare-pietrojusti-2009/>.

Fondazione Ermanno Casoli, <http://www.fondazioneecasoli.org/attivita/e-straordinario/>.

Fondazione Ermanno Casoli, <http://www.fondazioneecasoli.org/attivita/e-straordinario-for-kids/>.

Fondazione Ermanno Casoli, <http://www.fondazioneecasoli.org/attivita/premio-ermanno-casoli/patrick-tuttofuoco-the-relay-2019/>.

Fondazione Ermanno Casoli, <http://www.fondazioneecasoli.org/attivita/fec-for-factories/fec-for-factories-aspiranti-aspiratori-di-sissi-2012/>.

Fondazione Ermanno Casoli, <http://www.fondazioneecasoli.org/attivita/fec-for-factories/fec-for-factories-sillage-di-ettore-favini-2015/>.

Fondazione Ermanno Casoli, *Sissi, Aspiranti Aspiratori, FEC for FACTORIES, Elica, 2012*, <https://www.youtube.com/watch?v=O2UrNCuwAkE>.

Gallerie d'Italia, <https://www.gallerieditalia.com/it/area-stampa/giornata-internazionale-persone-disabilita-2019/>.

Gallerie d'Italia, <https://www.gallerieditalia.com/it/area-stampa/intesa-sanpaolo-main-partner-miart-2018/>.

Gallerie d'Italia, <https://www.gallerieditalia.com/it/milano/>.

Gallerie d'Italia, <https://www.gallerieditalia.com/it/milano/arte-come-rivelazione/>.

Gallerie d'Italia, <https://www.gallerieditalia.com/it/milano/la-collezione-agrati-si-svela-al-pubblico/>.

Gallerie d'Italia, <https://www.gallerieditalia.com/it/napoli/>.

Gallerie d'Italia, <https://www.gallerieditalia.com/it/vicenza/>.

Glossario Marketing, <https://www.glossariomarketing.it/significato/corporate-social-responsibility/>.

Gruppo Intesa Sanpaolo, <https://group.intesasanpaolo.com/it/chi-siamo/mission-valori-strategia>.

ICER.IT, <https://www.icer.it/blockchain/>.

IFRS, <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-13-fair-value-measurement/>.

Institute for Cultural Diplomacy,
http://www.culturaldiplomacy.org/index.php?en_culturaldiplomacy.

Intesa Sanpaolo Private Banking, http://www.intesaprivatebanking.org/it/news/intesa-sanpaolo-main-partner-di-miart-2019_283.html.

Progetto Cultura, <https://progettocultura.intesasanpaolo.com/chi-siamo/>.

Progetto Cultura, <https://progettocultura.intesasanpaolo.com/officina-delle-idee/>.

Restituzioni, <https://www.restituzioni.com/il-progetto/>.

Revisori online, http://www.revisorionline.it/IAS_IFRS/ifrs13.htm.

The Art Story, <https://www.theartstory.org/movement/superflat/>.

Treccani, http://www.treccani.it/enciclopedia/bene-rifugio_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/.

Treccani, <http://www.treccani.it/enciclopedia/due-diligence/>.

University of Alaska,
<https://www.uaf.edu/museum/collections/ethno/policies/deaccessioning/>.