



Università
Ca' Foscari
Venezia

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

Tesi di Laurea

Lo strumento della fondazione nelle strategie artistiche e culturali delle imprese

Relatore

Prof. Fabrizio Panozzo

Laureanda

Carolina Guerzoni
Matricola 877729

Anno Accademico

2019 / 2020

*Ai miei genitori per il loro sostegno,
a Bianca per gli spuntini,
a Ginevra e Vittoria per le azioni di disturbo.*

Indice

Introduzione.....	8
Capitolo I – Le aziende e l’ambito artistico e culturale	12
I.1 - Sul mecenatismo delle imprese contemporanee	12
I.1.1 - Controversie e affinità	12
I.1.2 - Mecenatismo o investimento?	15
I.2 - Le modalità del neo-mecenatismo.....	18
I.2.1 - L’erogazione liberale	19
I.2.2 - La sponsorizzazione	20
I.2.3 - La partnership	22
I.2.4 - Progetti culturali ideati e gestiti dalle imprese	24
Il collezionismo d’impresa	27
La gestione di progetti che non generano patrimonio diretto.....	30
Il museo d’impresa	32
I.2.5 - Tanti linguaggi artistici, diverse opportunità strategiche	33
Capitolo II - Le fondazioni di impresa	38
II.1 - Lo strumento predominante nel settore privato	38
II.1.1 - Quadro generale	38
II.1.2 - Tipologie di fondazione e definizioni	40
II.1.3 - Circoscrivere gli ambiti di interesse e le modalità di intervento	42
II.2 - Fondazioni e grandi imprenditori del Novecento	48
II.2.1 - La Rockefeller Foundation.....	48
II.2.2 - La Fondazione Agnelli	51
II.2.3 - La Fondazione Marzotto	54
II.3 - Un boom recente	59
Capitolo III – Casi di studio individuali di fondazioni di impresa italiane.....	63
III.1 La Collezione Maramotti	66
III.1.1 - La storia e il contesto	66
III.1.2 - Mission.....	68
III.1.3 – Ambiti degli interventi istituzionali	70

III.1.4 - Accoglienza al pubblico.....	75
III.2 - La Fondazione Bisazza.....	77
III.2.1 - La storia e il contesto	77
III.2.2 - Mission.....	80
III.2.3 - Ambiti degli interventi istituzionali	81
III.2.4 - Accoglienza al pubblico.....	86
III.3 - La Fondazione Piaggio.....	87
III.3.1 - La storia e il contesto	87
III.3.2 - Mission.....	91
III.3.3 - Ambiti degli interventi istituzionali	92
III.3.4 - Accoglienza al pubblico.....	97
III.4 - La Fondazione Pirelli HangarBicocca.....	98
III.4.1 - La storia e il contesto	99
III.4.2 - Mission.....	103
III.4.3 - Ambiti degli interventi istituzionali	105
III.4.4 - Accoglienza al pubblico.....	108
III.5 - La Fondazione MAST.....	109
III.5.1 - La storia e il contesto	111
III.5.2 - Mission.....	114
III.5.3 - Ambiti degli interventi istituzionali	115
III.5.4 - Accoglienza al pubblico.....	118
III.6 - La Fondazione Ermanno Casoli.....	120
III.6.1 - La storia e il contesto	120
III.6.2 - Mission.....	122
III.6.3 - Ambiti degli interventi istituzionali	124
III.6.4 - Accoglienza al pubblico.....	129
III.7 - La Fondazione Giancarlo Ligabue	130
III.7.1 - La storia e il contesto	130
III.7.2 - Mission.....	133
III.7.3 - Ambiti degli interventi istituzionali	134
III.7.4 - Accoglienza al pubblico.....	137
III.8 - Un progetto in cantiere: la fondazione di Arper	138
IV.1 - Analisi SWOT	144
IV.1.1 - Punti di forza.....	144

IV.1.2 - Punti di debolezza.....	151
IV.1.3 - Opportunità.....	154
IV.1.4 - Minacce.....	157
IV.2 - Un breve confronto con la letteratura	159
Bibliografia	163
Sitografia	169

Introduzione

In questa tesi si indagheranno le modalità in cui le aziende intervengono in modo diretto nell'ambito dell'arte e della cultura, quando si attivano per proporre dei contenuti creativi inediti ideati, prodotti e gestiti dalle stesse aziende in modo autonomo. Come si vedrà, le fondazioni di impresa costituiscono lo strumento privilegiato per il perseguimento di questi obiettivi ed è su questa tematica in particolare che si concentreranno le indagini.

Fin dall'inizio delle mie ricerche ho riscontrato una problematica evidente, relativa alla letteratura in materia. Difatti, in Italia, le fondazioni di impresa tendono ad essere considerate in modo indistinto, a prescindere dall'ambito in cui esse concentrano i propri interventi e dalle modalità in cui esse agiscono - sia che si tratti di raccogliere fondi per finanziare la ricerca medica, che di organizzare campi estivi per bambini appassionati di robotica, che di esporre arte contemporanea. Le fondazioni di impresa, infatti, possono operare in una serie di ambiti disparati, che nulla hanno a che fare tra di loro ma che la letteratura tende ad accomunare sotto il termine-ombrello, quantomeno generico, di filantropia d'impresa. Tendono inoltre ad essere associate, in modo non specifico, all'universo del Terzo settore, che raggruppa tutti quegli enti senza scopo di lucro e che agiscono con finalità di utilità sociale.

In un certo senso, anche la gestione di un progetto culturale si può considerare come un'attività filantropica; tuttavia, ciò non è d'aiuto quando si tenta di individuare le caratteristiche salienti delle fondazioni d'impresa che, nello specifico, si occupano di cultura. Quando poi si considera l'ambito dei privati nell'arte, questo genere di istituzioni viene invece inserito in un contesto molto più ampio, che associa una serie di elementi che nulla hanno a che fare con la dimensione imprenditoriale. Mi riferisco a soggetti come gallerie, centri culturali indipendenti, *artist-run space* o fondazioni di origine non aziendale (legate, ad esempio, alla figura di un artista).

Di recente, la letteratura ha cominciato ad accorgersi di questo fenomeno e a compiere i primi tentativi di catalogarlo e analizzarlo. Tuttavia, come si vedrà, i risultati raggiunti finora in questo senso non si possono ancora considerare pienamente soddisfacenti. Spesso, determinati interventi che hanno carattere solamente episodico vengono annoverati tra le iniziative delle imprese in ambito culturale. Altri casi che invece presentano una linea di azione più strutturata, matura e a lungo termine, sfuggono invece all'attenzione di chi indaga questo settore.

Lo scopo di questa tesi è quello di tracciare un profilo di questi ultimi casi, per individuarne caratteristiche e criticità comuni. Per arrivare al cuore dell'argomento nella maniera più diretta e circoscritta possibile, ho scelto di considerare solamente lo scenario italiano. Inoltre, ho deciso di escludere dalle mie indagini le fondazioni di origine bancaria, dal momento che esse presentano una serie di peculiarità che le rendono fin troppo diverse dalle fondazioni originate nei contesti imprenditoriali. Del resto, anche la letteratura tende a trattarle separatamente. Infine, è opportuno specificare che la maggior parte dei casi che prenderò in esame è costituito da fondazioni che si occupano di arti visive, con un focus ulteriore sull'arte contemporanea.

La tesi si strutturerà in questo modo: nel primo capitolo si cercherà di delineare un profilo del rapporto tra arte e impresa dal secolo scorso a oggi, per individuare le principali motivazioni che inducono le aziende a interessarsi all'ambito della cultura, e in che modo quest'ultima possa rappresentare un'attraente opzione strategica. Quindi, si elencheranno le modalità con cui le imprese si avvicinano a questo ambito in una scala crescente di coinvolgimento da parte delle stesse, dall'intervento occasionale fino alla creazione di una vera e propria istituzione, che proponga un'offerta culturale inedita. Si tratterà inoltre delle opportunità e delle problematiche presentate dalle diverse tipologie di espressione artistica, tra cui le imprese possono scegliere per le proprie iniziative.

Nel secondo capitolo si tenterà di dare una definizione di fondazione di impresa, strumento prediletto delle aziende che scelgono di intervenire nel campo della cultura. Si delinea un profilo della loro diffusione in Italia, a partire dai dati di un recente studio promosso dalla Fondazione Bracco e dalla Fondazione Sodalitas. Inoltre, si tratterà una breve storia delle fondazioni di impresa, a partire da tre casi del Novecento di fondazioni *ante litteram* fino agli sviluppi più recenti.

Nel terzo capitolo verrà presentato il lavoro di mappatura sommaria da me svolto, relativo alle istituzioni culturali di origine imprenditoriale attive in Italia. In seguito verranno prese in esame sette di queste, ciascuna delle quali verrà approfondita singolarmente. Per ogni caso di studio individuale, descriverò la storia e il contesto che hanno portato alla sua fondazione, la sua mission e i principali ambiti delle sue attività istituzionali.

Nell'ultimo capitolo, si esprimeranno alcune considerazioni sulle istituzioni esaminate nel terzo capitolo e si cercherà di individuarne le caratteristiche ricorrenti. Tali elementi comuni verranno riassunti in un'analisi SWOT – ovvero si cercherà di identificarne i punti forza e di debolezza

interni, e le opportunità e le minacce provenienti dall'esterno. Infine, si terrà un breve confronto tra quanto emerso dai casi di studio individuali e alcune criticità sollevate dalla letteratura.

Capitolo I – Le aziende e l’ambito artistico e culturale

I.1 - Sul mecenatismo delle imprese contemporanee

I.1.1 - Controversie e affinità

Arts & Business è una agenzia britannica non profit di consulenze per le attività commerciali che desiderano massimizzare il proprio ritorno negli investimenti in cultura, che offre le proprie prestazioni ad aziende in tutto il mondo. Qualche anno fa Colin Tweedy, il direttore generale di Arts & Business, ha scritto un articolo in cui descrive la realtà per la quale lavora. L’articolo comincia raccontando la storia della chiesa di Orsanmichele a Firenze, un tempo un granaio pubblico e in seguito divenuta un centro di vita sociale e affari, come tutte le chiese dell’epoca. Quando in città venne presa la decisione di decorare con delle statue le nicchie nelle basi dei pilastri esterni dell’edificio, si accese un’intensa competizione tra le corporazioni più ricche della città per commissionare il lavoro migliore. Vennero ingaggiati i migliori scultori della città, ciascuno dei quali era al soldo di una corporazione differente. Nei contratti di committenza, veniva esplicitamente indicato, come clausola contrattuale, che l’artista avrebbe dovuto competere con gli scultori ingaggiati dalle altre corporazioni e con se stesso, per ottenere il miglior risultato possibile. Il risultato è visibile ancora oggi, nelle nicchie esterne sui quattro lati di Orsanmichele, dove tre sculture di Ghiberti, tre di Donatello, tre di Nanni di Banco, una di Niccolò di Piero Lamberti e una di Bernardo Ciuffagni sembrano essere in competizione, per risaltare l’una sulle altre (Tweedy, 2005).

Ciò che Tweedy auspica, raccontando questa storia, è di vedere i corrispettivi contemporanei delle corporazioni fiorentine del Quattrocento ritornare a un mecenatismo così praticato, diffuso e perfino agguerrito. Ora, è possibile affermare con una certa disinvoltura che le corporazioni della Firenze di quell’epoca fossero assimilabili alle odierne Confindustria, Confcommercio *et similia*. Tuttavia, se si provasse ad immaginare il medesimo scenario, ma con i membri del consiglio direttivo di Confindustria in veste di mecenati, è assai probabile che più di una persona storcerebbe il naso. Nell’immaginario comune di oggi, il mecenate è visto come il nome sulla targhetta che, in un museo, informa i visitatori della collezione di provenienza di un

dipinto, gentilmente concesso alla collettività. Un mecenate può essere una persona che, di mestiere, fa l'imprenditore, ma può esserlo anche un'impresa nella sua totalità? Arte e imprese, nell'opinione comune, sono da tempo e continuano ad essere percepiti come due mondi diametralmente opposti. Una corrente di pensiero, tanto antica quanto ancora diffusa, riterrebbe che l'arte sia un'entità sacrale e che, in quanto tale, non dovrebbe essere contaminata dalla prosaicità delle faccende umane. Di queste ultime, la produzione industriale (che fino all'avvento del settore terziario, era sinonimo di impresa e imprenditorialità) viene considerata come esempio classico, direttamente proporzionale al funzionamento della società capitalista, inversamente proporzionale all'universo bohémien degli artisti e delle loro opere. Così si potrebbe riassumere, nel modo più stilizzato possibile, l'opinione al riguardo di due giganti del pensiero novecentesco, quali Clement Greenberg e Theodor W. Adorno (Adorno, 1975; Greenberg, 1961).

Un'altra corrente, sulla stessa lunghezza d'onda, tenderebbe a considerare l'arte come qualcosa di indissolubilmente legato alla sfera pubblica e incompatibile con la dimensione delle aziende e dei loro proprietari, sia per la sua appartenenza alla collettività, ma anche per il suo carattere di non produttività. Questo è particolarmente vero in Italia, un paese che da sempre dimostra un attaccamento tenace alla propria concezione di beni culturali come beni esclusivamente pubblici. Basti pensare alla storia di centralismo nella gestione del nostro patrimonio artistico e culturale, a lungo considerato dipendente dai fondi statali.

“Con la cultura non si mangia”, si dice che abbia affermato nel 2010 l'allora ministro dell'economia Giulio Tremonti. Tale dichiarazione è stata smentita da Tremonti stesso, e in effetti è difficile trovarne un riscontro diretto, cercando nel web (www.la7.it/laria-che-tira/video/tremonti-rinascimento-mai-detto-che-con-la-cultura-non-si-mangia-12-12-2017-229522, visitato il 14 febbraio 2021). Quello che conta non è il fatto che una frase simile sia stata effettivamente pronunciata da un ministro, ma che essa descrive alla perfezione un sentimento diffuso, soprattutto in quella categoria di popolazione che, in teoria, verrebbe raramente a contatto con l'espressione artistica disinteressata, con l'arte per l'arte, nella propria quotidianità. Si tratta purtroppo di un sentimento condiviso da molti piccoli-medi imprenditori italiani, specie tra quelli più all'antica (Sacco, 2004).

Eppure, diversi episodi di mecenatismo animato dallo spirito più nobile che hanno avuto come protagoniste delle imprese si sono verificati proprio in Italia, fin dal secolo scorso. Un esempio di questo clima di fermento intellettuale negli ambienti di impresa è dato dal legame tra il

gruppo Fluxus e l'azienda tessile Bonotto, instauratosi negli anni Sessanta. Fondata nel 1912 a Molvena, in provincia di Vicenza, la Bonotto S.p.A. è un'azienda tessile autodichiaratasi "fabbrica lenta", per il suo impiego di macchinari e tecniche che si discostano dall'odierna concezione di produzione massiva, e che ricalcano un modello manifatturiero di tipo artigianale, per confezionare prodotti di alta qualità. Tuttavia, la vera particolarità di questa azienda è la presenza costante dell'arte anche all'interno degli spazi di produzione. Si tratta di una presenza forte ed evidente, che viene continuamente richiamata, tanto da arrivare a riformulare le convenzionali strutture aziendali di organizzazione e produzione (www.bonotto.biz/it/about/story.html, visitato il 9 febbraio 2021).

Il momento in cui questa azienda è diventata degna di nota non solo per chi si occupa di moda e tessuti, o più in generale di gestione imprenditoriale, ma anche per gli studiosi di storia dell'arte contemporanea, si colloca tra il 1955 e il 1958. In quel periodo Luigi Bonotto ebbe modo di incontrare e fare amicizia con diversi esponenti del celebre gruppo artistico Fluxus. La cosa avvenne in modo casuale e spontaneo, come egli ha raccontato in un'intervista (Pasin, 2017), poiché in quegli anni a Valdagno arrivavano spesso dei giovani artisti emergenti in visita, invitati dalla famiglia Marzotto – di cui avrò modo di parlare più avanti. In breve tempo, gli artisti si inserirono all'interno della dimensione imprenditoriale, divenendo elementi abituali degli spazi di produzione che frequentavano spesso. Tuttavia, come sottolineato dallo stesso Bonotto, la presenza degli artisti di Fluxus entro la fabbrica non ebbe un'influenza diretta sull'attività produttiva della stessa: "se l'industria fosse stata agricola invece che tessile, non sarebbe cambiato nulla, né per l'industria agricola né per gli artisti" (Pasin, 2017: 71). L'imprenditore cominciò a collezionare le loro opere, particolarmente difficili da piazzare sul mercato, e raccolse sistematicamente le testimonianze delle loro performance poetiche e musicali. Nel tempo, è venuta a comporsi una vasta raccolta di opere e di documentazioni audiovisive ed editoriali delle performance poetiche e musicali di Fluxus.

Nel 2013 è stata istituita la Fondazione Bonotto, per valorizzare la collezione e divulgarla oltre i confini nazionali, attraverso esposizioni e collaborazioni con istituzioni accademiche e altre realtà museali. Come si legge nel sito della Fondazione, l'obiettivo è quello di istituire una riflessione inedita sui temi dell'arte, della contemporaneità e dell'imprenditorialità – ovvero i tre aspetti fondamentali della vita di Luigi Bonotto. Tutto ciò si svolge in uno spazio adiacente alla fabbrica lenta di Molvena, per garantire la continuità del rapporto tra le opere d'arte e i macchinari tessili. Tale vicinanza, oltre ad essere storicamente accurata perché riprende la

vicenda del rapporto tra Fluxus e Bonotto, costituisce un aspetto dello storytelling aziendale, rinforzando la narrazione sull'artigianalità e l'unicità dei tessuti prodotti. Inoltre, con la Fondazione vengono promosse nuove espressioni di arte contemporanea, tramite commissioni ad artisti emergenti, esposizioni, workshop e seminari (www.fondazionebonotto.org/it/about, visitato il 9 febbraio 2021).

I.1.2 - Mecenatismo o investimento?

Sia il caso Bonotto che quello Olivetti si possono propriamente definire come mecenatismo, ossia di stimolo alla produzione culturale animato dall'interesse di un imprenditore illuminato. Oggi sono molti gli imprenditori italiani che decidono di investire parte delle proprie risorse in opere d'arte o iniziative culturali, mossi da un atteggiamento che si può descrivere come "mecenatistico", ossia spinto dal proprio coinvolgimento individuale, slegato dalle politiche d'impresa. Tuttavia, questo determina una certa debolezza e inconsistenza negli investimenti in arte. Non solo i fondi erogati dagli imprenditori per questa finalità saranno scarsi, ma anche incostanti, poiché le risorse che con queste premesse vengono destinate al sostegno della cultura, in tempi di crisi rappresentano anche le prime voci tagliate via dal bilancio aziendale (Bondardo, 2004b).

Tuttavia, ci sono numerosi esempi di imprese (italiane e straniere) che, in diverse modalità e con esiti differenti, si sono cimentate all'ambito delle produzioni e dei beni artistici e culturali senza questo approccio di tipo mecenatistico. Tali approcci, però, avevano scopi differenti dalla pubblicizzazione esplicita dei propri prodotti o servizi. Con pubblicizzazione esplicita, mi riferisco, ad esempio, ai manifesti dipinti da Fortunato Depero per Campari (depero.it/2019/10/30/depero-e-campari-2/, visitato il 20 marzo 2021) o allo spot pubblicitario diretto da Federico Fellini sempre per Campari (www.siks.it/fellini-e-la-pubblicita-fuori-dagli-schemi-dentro-al-mondo-dei-sogni/, visitato il 20 marzo 2020), per citare un episodio più vicino nel tempo. Questi casi potrebbero essere definiti come manifestazioni di *neo-mecenatismo*, e hanno il carattere di un tipo particolare di investimento che interessa l'ambito artistico.

È opportuno precisare che, in questi casi, il termine mecenatismo potrebbe risultare fuorviante, dal momento che tali forme di investimento non vengono intraprese dalle aziende per puro spirito di munificenza, ma con un determinato obiettivo, ovvero quello di ottenere un vantaggio

sulla concorrenza. In questo senso, si può operare una distinzione tra i mecenati tradizionali, che distribuiscono donazioni e benefici agli artisti attingendo al surplus del proprio patrimonio, e i mecenati odierni, ossia le imprese, che considerano gli investimenti in cultura come una vera e propria risorsa produttiva. Difatti, per queste imprese la cultura e la creatività sono fattori indispensabili per sperimentare modalità innovative di gestione dell'organizzazione aziendale interna e dei rapporti con la comunità con cui esse vengono in contatto. In definitiva, se il mecenate dell'antichità donava agli artisti le risorse disponibili *a valle* della sua catena del valore, oggi la cultura si trova, sempre più spesso, *a monte* di quella catena (Sacco, 2005).

Tutte queste sono strategie che, nel medio-lungo periodo, contribuiscono nel determinare la competitività di un'azienda e, di conseguenza, la sua profittabilità. Tali strategie di investimento in ambito artistico oggi appaiono anche entro spazi cosiddetti istituzionali. Per illustrare questo fenomeno in modo più specifico, si farà un esempio proveniente da un contesto simile a quello italiano, come la Francia, dove per tradizione i beni culturali, così come gli spazi espositivi, vengono considerati nell'opinione comune come beni pubblici.

Nel 2005, il Palais de Tokyo di Parigi, vero e proprio incubatore creativo per i giovani artisti, ha aperto al pubblico "Ultra peau" (Ultra pelle), un'esposizione dal contenuto marcatamente interattivo ed esperienziale, lanciata dal colosso dei cosmetici Nivea. Ciò che rendeva "Ultra peau" un evento clamoroso era l'assoluto protagonismo di un'azienda e il coinvolgimento diretto dei suoi dipendenti, ai fini di un'esposizione entro uno spazio istituzionale dell'arte. A questo punto, si creava l'apparente ambiguità di una non-mostra, per la quale un'impresa multinazionale rivestiva tutti i ruoli convenzionali che solitamente appaiono in una mostra. In tale occasione, Nivea e il suo personale sono stati al tempo stesso curatori, artisti e mecenati di una mostra in uno spazio espositivo superstar. Non è difficile immaginare per quale motivo l'esposizione abbia suscitato molte polemiche e perché si possa considerare tutt'oggi controversa.

Tuttavia, un'iniziativa di questo genere costituisce un'opportunità inedita, per creare un rapporto tra arte e impresa e, di conseguenza, portare l'arte contemporanea in quella parte di società la cui vita civile ruota intorno alla dimensione imprenditoriale. Secondo Jérôme Sans, uno dei due fondatori del Palais de Tokyo, un'esposizione come "Ultra peau" ha un doppio vantaggio. Da un lato, essa svolge quasi il ruolo di un servizio pubblico: si tratta di una sorta di strategia per evitare situazioni di emarginazione culturale, poiché non contiene riferimenti culturali inaccessibili a quella parte di pubblico potenziale meno colto. In questo senso non si

pone affatto il problema della legittimità legato alla presenza ingombrante di una multinazionale, dal momento che, come lo stesso Sans afferma, “tutti i mezzi sono buoni per entrare in contatto con l’arte” (Lisbonne, Zürcher, 2009: 60). D’altro lato, questa iniziativa è stata la dimostrazione di come il management possa trarre grande giovamento dalla portata innovatrice e dalla lungimiranza di un progetto artistico. Il caso di “Ultra peau” ha particolare valore, dal momento che offre il punto di vista non solo dei manager di Nivea, ma anche di un’istituzione curatoriale di primo piano, che in tale occasione ha dato la propria benedizione a un nuovo genere di collaborazione tra il mondo delle aziende e quello artistico più convenzionale.

L’arte si profila, quindi, oltre che come un investimento potenzialmente fruttuoso, come una sorta di esercizio per la creatività in ambito imprenditoriale, “una palestra di pre-innovazione”, per usare le parole di Pierluigi Sacco. Egli sostiene che, contrariamente a quanto si potrebbe pensare, ciò è vero soprattutto in tempo di crisi, quando si rende necessario riconsiderare le modalità del *business as usual*, che appaiono a questo punto superate. La prassi artistica e creativa diventa quindi un’opportunità, per cercare nuovi approcci per la propria attività commerciale e differenziarsi in un mercato ormai saturo (Sacco, 2004).

I.2 - Le modalità del neo-mecenatismo

Si è affermato che, in ambito aziendale, vi sono vari tipi di atteggiamenti nei confronti del sistema artistico e culturale. Il primo, quello più miope, nega che vi possa essere un legame produttivo tra i due universi. Il secondo è quello, precedentemente descritto, di tipo mecenatistico, in cui un imprenditore si atteggia a novello mecenate. Tuttavia, tale tipo di atteggiamento non si può considerare troppo diverso dal primo, in quanto avviene per mezzo dell'imprenditore in quanto individuo, e non entro la sua dimensione lavorativa. Inoltre, si è accennato alla precarietà di tale atteggiamento, che rischia di interrompersi nel momento in cui la disponibilità finanziaria, inizialmente destinata all'iniziativa, dovesse venire meno. Infine vi è una terza situazione, in cui un'azienda intraprende un rapporto da mecenate nei confronti di un artista o di un'istituzione artistica, con una determinata intenzione strategica.

Questo terzo caso, precedentemente menzionato come neo-mecenatismo, è in realtà quello su cui si concentrerà principalmente questa tesi. Si tratta inoltre del caso più degno di interesse per le sue implicazioni, che solo di recente sono diventate argomento di studio puntuale nella letteratura scientifica. Il neo-mecenatismo, infine, è la modalità di interazione tra impresa e cultura in grado di produrre un cambiamento significativo su entrambe. Tale fenomeno si manifesta però in diverse modalità molto differenti; in questo capitolo tenterò di sintetizzare tali differenze, delineando un profilo tassonomico per ciascuna di queste modalità.

A questo proposito, mi pare utile menzionare il distinguo, proposto da Karine Lisbonne e Bernard Zürcher, tra le imprese che esercitano un mecenatismo "passivo", dei contributi, e il mecenatismo "attivo", di iniziativa. Questa terminologia riassume in modo piuttosto efficace le varie modalità con cui un'impresa si avvicina al sistema dell'arte, e soprattutto dell'arte contemporanea. Inoltre, è utile per stabilire un ordinamento tra varie modalità, prendendo come criterio il livello di coinvolgimento e partecipazione, da parte delle imprese, nella loro interazione con l'arte. Da un lato, dunque, vi sarebbe il mecenatismo passivo, che si traduce in forme di partecipazione indiretta dell'impresa, come le erogazioni liberali e le sponsorizzazioni. Quindi vi è il mecenatismo attivo, che presuppone il coinvolgimento diretto dell'impresa in una produzione culturale inedita. In questa categoria rientrano la partnership, il collezionismo d'impresa e la progettualità culturale di iniziativa dell'impresa.

I.2.1 - L'erogazione liberale

Iniziando dal mecenatismo passivo, il tipo di iniziativa aziendale che presuppone il minor grado di coinvolgimento è la cosiddetta erogazione liberale – assimilabile alla donazione. Secondo l'art. 769 del Codice Civile, quest'ultima si può definire come “il contratto col quale, per spirito di liberalità, una parte arricchisce l'altra, disponendo a favore di questa di un suo diritto o assumendo verso la stessa un'obbligazione” (www.brocardi.it/codice-civile/libro-secondo/titolo-v/capo-i/art769.html, visitato il 10 febbraio 2021). Si intende, dunque, che il fondamento dell'erogazione liberale è la totale gratuità dell'atto. In realtà, nell'ambito dei beni culturali il meccanismo delle erogazioni liberali è basato su un sistema di agevolazioni fiscali ed esenzioni, creato appositamente per incentivare i privati a effettuare donazioni a favore degli enti pubblici impiegati nella gestione del patrimonio.

Ciononostante, il sistema delle erogazioni liberali non sembra essersi diffuso né aver assunto la rilevanza che ci si potrebbe aspettare, per una serie di motivazioni. La prima di queste risiede nell'inadeguatezza degli incentivi fiscali conseguenti alle donazioni, che non assicurano un payoff soddisfacente. Inoltre, gli imprenditori che hanno intrapreso questa forma di sostegno alla cultura per avere un certo ritorno d'immagine si sono scontrati con dei risultati piuttosto scarsi, in termini di visibilità raggiunta. Infine, rimane il problema dell'eccessiva complessità burocratica che si presenta a fronte di un'erogazione liberale, che le recenti riforme non sono riuscite a sfoltire. Per questi motivi, spesso le aziende e i privati in generale preferiscono fare donazioni a soggetti provenienti da ambiti diversi dalla cultura, come la sanità o gli enti di beneficenza – donazioni di questo tipo, per giunta, sembrerebbero fornire maggiori possibilità di attrazione di capitale (Fidone, 2012).

Non è questa la sede adeguata per soffermarsi ulteriormente sulle criticità del sistema di agevolazioni che per molto tempo ha reso l'erogazione liberale un'opzione poco desiderabile da parte delle imprese, e dei privati in generale. Vale la pena, però, di spendere qualche parola per menzionare lo strumento dell'Art Bonus. Introdotto con l'articolo 1 del d.l. 83/2014, esso non rappresenta una novità concettuale da un punto di vista legislativo. Tuttavia, l'Art Bonus ha portato a una crescita degli incentivi fiscali a favore dei donatori, oltre ad un significativo snellimento delle procedure burocratiche necessarie per attivarlo, limitando inoltre la probabilità di controversie legali successive alla donazione (Lupi, 2014).

Donazioni o erogazioni liberali, avverte Antonio Paolucci, ex direttore dei Musei Vaticani, sono meccanismi che funzionano bene per la realtà delle imprese piccole e medio-piccole, le quali sono spesso tanto attaccate alla loro dimensione locale (e quasi campanilistica), quanto indifferenti a quanto avviene all'esterno di essa. Il loro mecenatismo si focalizza in modo circoscritto su obiettivi del loro territorio, che siano ben noti e cari alla comunità a cui il territorio fa riferimento. Questo sistema, per quanto concentrato su una dimensione microscopica, sembra in ogni caso funzionare. Difatti, i piccoli imprenditori locali si mostrano spesso disposti ad assumersi le spese per la tutela del patrimonio culturale della propria comunità. Finanziare il restauro di un affresco minore di un qualche artista rinascimentale degno di nota, che si trovi in una cappella della chiesetta dello stesso paese che ospita il suo stabilimento, per un produttore di ceramiche o per grossista di calzature è un modo per fare bella figura agli occhi dei propri concittadini, e probabilmente anche per sentirsi bene con se stessi. C'è inoltre ragione di affermare che tale tipologia di mecenatismo si applichi meglio all'ambito del patrimonio culturale storico e all'ambito delle istituzioni culturali più tradizionali, piuttosto che alle forme di arte contemporanea. Si tratta del maggior limite delle imprese italiane nell'ambito della cultura, conclude Paolucci. E in fin dei conti si tratta del suo aspetto apprezzabile, poiché garantisce un immenso contributo alla salvaguardia del patrimonio nazionale (Paolucci, 2005).

I.2.2 - La sponsorizzazione

Salendo un gradino della scala del coinvolgimento, troviamo il meccanismo della sponsorizzazione. Benché atipica da un punto vista legale, essa è diventata una convenzione contrattuale nel diritto interno e internazionale. Si può definire come un contratto tra due parti, lo sponsee e lo sponsor. Lo sponsee si impegna a concedere l'uso del proprio nome e della propria immagine, per la promozione delle attività dello sponsor – e dunque del suo nome, dei suoi brand, della sua attività e dei suoi prodotti. La sponsorizzazione si contraddistingue però dall'erogazione liberale per il proprio carattere di non gratuità: lo sponsee concede l'utilizzo del proprio nome allo sponsor ai fini di un ritorno di immagine, in cambio di un'erogazione di denaro o della fornitura di prodotti o servizi (Fidone, 2012).

In quest'ultimo caso, si parla di sponsorizzazione tecnica. Ne è un esempio eloquente la collaborazione nata tra la Fondazione Sandretto Re Rebaudengo e la società di revisione dei

conti Ernst&Young nel 2004, quando la Fondazione si è dotata per la prima volta dello strumento del bilancio sociale. In quella occasione, Ernst&Young ha redatto il bilancio sociale della fondazione, coprendo gran parte dei costi ad esso associati, e ha garantito la revisione dei bilanci per il biennio seguente (Martinoni, 2005).

Nell'ambito delle produzioni culturali, la sponsorizzazione è uno strumento di marketing tipico, nonché l'interazione tra istituzioni e imprese più diffusa, proprio perché particolarmente attraente per entrambe le parti. Inoltre, uno sponsor particolarmente coinvolto in un progetto, potrebbe godere di un pacchetto di benefit su misura creato ad hoc. Come nota Michela Bondardo, come presupposto per una sponsorizzazione efficace vi è una comunicazione efficace, sia all'interno del rapporto contrattuale, che in direzione esterna. Difatti, tra le due parti coinvolte deve esservi una perfetta intesa e reciprocità di intenti, avendo specificato in modo chiaro gli obiettivi della collaborazione e i termini del rapporto, in ruoli e responsabilità di ambo le parti. Inoltre, le operazioni di comunicazione rivolte al pubblico da parte di entrambi dovranno essere perfettamente coerenti (Bondardo, 2004b).

Inoltre, poiché la comunicazione aziendale è l'obiettivo primario, da parte dell'impresa coinvolta, si rendono necessari uno sforzo mirato e un impiego di risorse elevato. Difatti, la marca dell'impresa deve trovare uno spazio adeguato entro la produzione culturale sponsorizzata. Se questo non dovesse avvenire, la marca rischia di non essere comunicata al pubblico in modo efficace e di diventare un "passeggero passivo" del prodotto culturale. Bisogna considerare che, spesso, il pubblico di un evento artistico non conosce l'azienda che lo sponsorizza, o non ha motivazioni dirette per desiderare di diventare suo cliente.

Infine, senza l'impiego di un budget adeguato in eventi di richiamo, l'intera operazione rischia di diventare l'ennesima, anonima sponsorizzazione in un mercato culturale saturo di simili proposte. Se fino a qualche anno fa, una sponsorizzazione che coinvolgesse una multinazionale o un museo superstar poteva apparire come un evento clamoroso, oggi è diventata la routine. "Farlo bene e farlo sapere" rimane, dunque, il motto di un piano di comunicazione ben formulato. Se viene gestita con la dovuta coerenza, con degli sforzi adeguati nelle azioni di pubbliche relazioni e con un budget proporzionato, la sponsorizzazione si dimostra una modalità di investimento efficace e consolidata. Tuttavia, quello che fa davvero la differenza nella sua efficacia è la continuità dell'intervento.

I.2.3 - La partnership

La partnership si può intendere come la continuazione ideale di un rapporto di sponsorizzazione. Ciò si ha quando un'impresa e un'istituzione culturale si danno degli obiettivi e tracciano un percorso di attività condiviso, in un rapporto continuato nel tempo, mentre la sponsorizzazione ha durata episodica. Si crea dunque un rapporto biunivoco, in cui entrambe le parti si daranno un ruolo, cercheranno di comprendere a fondo le esigenze specifiche dell'altro e si sosterranno a vicenda, prevedendo un pacchetto di benefit personalizzati per l'altro. Gianluca Comin, ex responsabile della comunicazione e delle relazioni esterne di Enel, ha sottolineato le dimensioni delle potenzialità di una partnership efficace tra aziende e attività di produzione culturale. Come egli nota, per molto tempo il rapporto tra le imprese e la cultura è stato limitato alla sponsorizzazione episodica.

Tale tipo di rapporto non risulta essere soddisfacente per quelle imprese che, piuttosto che puntare al mero ritorno d'immagine per il proprio brand, desiderano agire sul piano dell'accountability, comunicando specifici elementi valoriali per creare consenso, ed essere accreditate dalla comunità a cui esse fanno riferimento come un'impresa portatrice di sviluppo, che opera in modo sostenibile. Per raggiungere tali obiettivi, la sponsorizzazione di una mostra non è sufficiente. Oltre a ciò, si tratta di iniziative che non assicurano alle istituzioni culturali la stabilità di cui esse hanno bisogno, per proseguire le proprie attività e intraprendere progetti a lungo termine. Le sponsorizzazioni *una tantum*, difatti, sono investimenti poco lungimiranti sia per la strategia delle imprese che per la stabilità delle organizzazioni culturali, che con questo sistema non possono che raccogliere fondi "a pioggia" – utili solo per risolvere le situazioni di emergenza finanziaria, ma che non contribuiscono a risanare un bilancio in perdita (Comin, 2004).

Ciò vale soprattutto per un colosso aziendale come Enel, che rischia di essere percepito come un soggetto ingombrante da parte della società. Per questo motivo, Enel ha intrapreso una serie di progetti condivisi con alcune istituzioni culturali considerate vitali dalle comunità a cui fanno riferimento. Nel 2003 l'azienda è diventata socio fondatore di due importanti fondazioni: una per il Teatro alla Scala di Milano e una per l'Accademia Nazionale di Santa Cecilia a Roma. Enel ha proposto loro un progetto di collaborazione triennale, per la realizzazione di un progetto condiviso, dal titolo *Stavolta noi portiamo la musica, voi la luce*. Il progetto aveva come scopo quello di creare una rete di location in tutta Italia per la fruizione della musica classica all'interno degli spazi industriali dell'azienda, in aree urbane solitamente estranee a questo

genere di attività culturale. Per il programma concertistico sono stati selezionati giovani musicisti di talento, per dare loro un'opportunità. Il progetto è stato un vero successo in termini di affluenza e consensi, tanto che ha vinto il primo premio BEA (Best Event Award) del 2004 (www.enel.com/it/media/esplora/ricerca-comunicati-stampa/press/2004/11/enel-vince-il-best-event-awards-2004-bea, visitato l'11 febbraio 2021).

In definitiva, la partnership è uno strumento dall'alto potenziale, sia per le imprese che per le istituzioni, anche per quelle che non si occupano di cultura. Tuttavia, per la buona riuscita di un piano di partnership, vi sono alcuni vincoli. Si tratta di un rapporto di tipo paritario, che non può essere messo in atto se non condividendo appieno i valori e la mission del proprio partner, e attuando un piano di azioni ad hoc per valorizzare la relazione e renderla pienamente produttiva. In questo senso, la difficoltà più spesso incontrata è proprio quella dell'incomprensione. Prima dell'avvio dei lavori, è necessario studiare attentamente le modalità in cui l'altra parte lavora e pianificare dei benefit che rendano la collaborazione attraente – ciò è valido, in ogni caso, sia per la partnership che per le sponsorizzazioni.

Tra i benefit più apprezzati dalle imprese, troviamo quelli relativi al marketing - ad esempio creando, con un evento culturale, dei canali distributivi inediti o occasioni di lancio per un nuovo prodotto. Quindi vi sono i benefit per l'attività di pubbliche relazioni, per i quali si può prevedere di mettere a disposizione dell'azienda la propria rete di contatti utili. Infine vi sono i benefit di visibilità e legati alla comunicazione aziendale - ad esempio inserendo la marca dell'azienda nei materiali che pubblicizzano l'iniziativa culturale, oppure on site, durante lo svolgimento dell'iniziativa stessa. Naturalmente, i rapporti di collaborazione che trovano più continuità nel tempo offrono maggiori benefit, oltre a rinforzare l'associazione mentale che si crea tra un'azienda e un'istituzione culturale o un'iniziativa (Martinoni, 2005).

Quando finalmente viene intrapreso il rapporto di partnership, ancora una volta si rende indispensabile un flusso comunicativo completo e costante tra le parti, in modo tale che vi sia coordinamento tra le proprie attività e coesione nelle relazioni con i soggetti esterni al rapporto. Di nuovo, quindi, la comunicazione interna e esterna gioca un ruolo chiave nella buona riuscita del rapporto (Bondardo, 2004b). Un'ottima strategia per rendere il flusso comunicativo interno ottimale consiste nel coinvolgimento di membri di spicco dell'impresa all'interno del Consiglio di Amministrazione dell'organizzazione culturale coinvolta, per esportarvi le proprie competenze specifiche e la propria rete di pubbliche relazioni (Martinoni, 2005).

Inoltre, bisogna che entrambe le parti considerino la partnership come una vera opportunità di arricchimento reciproco: perché funzioni, deve essere insomma fortemente auspicata sia dalle imprese che dalle istituzioni culturali. Si deve inoltre considerare l'alto grado di coinvolgimento da parte dell'impresa nell'attuazione di un progetto culturale, che la vede come coprotagonista. Così, l'impresa diventa realmente un soggetto attivo nella produzione culturale. Come tale, essa deve essere in grado di individuare il proprio partner ideale per rispondere, con un progetto condiviso, alle tendenze e ai bisogni culturali in atto. Il progetto dovrebbe inoltre poter essere tradotto nei canoni "stilistici" di marketing e media relation tipici della cultura aziendale, con cui la direzione artistica dell'evento culturale dovrebbe relazionarsi (Comin, 2004).

I.2.4 - Progetti culturali ideati e gestiti dalle imprese

Nella scala del coinvolgimento dell'impresa rispetto ad un'iniziativa culturale, i progetti interamente ideati, prodotti e gestiti da esse si collocano nel gradino più alto. In questa situazione, l'azienda è regista dell'intera operazione e si muove da sola, senza intermediari tra essa e gli artisti coinvolti (sempre che vengano coinvolti degli artisti, poiché, come si vedrà nel caso dei musei d'impresa, non sempre ciò accade). Se dovessero esservi degli intermediari, come critici o curatori, in ogni caso l'azienda se li sarebbe scelti da sé – senza dover rendere conto, almeno in teoria, a istituzioni esterne. Non solo quindi l'impresa è motore primo dell'iniziativa, ma entra a pieno titolo tra i soggetti attivi del sistema dell'arte. In altre parole, essa si istituzionalizza come organizzazione culturalmente attiva; il suo manager assume un ruolo simile a quello di un direttore d'orchestra.

La categoria della progettualità d'impresa rappresenta in realtà, nell'ambito delle forme del neo-mecenatismo, un ampio ventaglio di casistiche, riferite a tipologie d'investimento da parte delle imprese molto differenti. Ciò che le accomuna è l'intensità del coinvolgimento da parte dell'impresa, che sceglie di intraprendere questa forma di investimento in modalità continuativa. Questo determina che vi siano sia motivazioni comuni, che spingono le imprese a prendere l'iniziativa progettuale, sia elementi di svantaggio che tendono a scoraggiarle.

Fino a qualche anno fa, le forme di intervento più attive dei neo-mecenati venivano intraprese dalle aziende innanzitutto come azione di comunicazione, con l'obiettivo primario della visibilità e del ritorno di immagine. Venivano viste, in definitiva, come un'operazione aziendale a breve termine. Come nota Michela Bondardo, oggi il focus degli investimenti in arte è

incentrato, più che altro, sul perseguimento di risorse strategiche per l'impresa, in un'ottica di lungo termine. Si tratta di un'occasione per confermare la mission aziendale e definire la propria identità. Ciò assicura un vantaggio strategico per quanto riguarda il proprio posizionamento e la differenziazione rispetto ai concorrenti; al tempo stesso, si tratta di un utile strumento per migliorare la qualità delle relazioni interne ed esterne all'azienda (Bondardo, 2004b).

In questo senso, un progetto avviato su diretta iniziativa di un'impresa permetterà di introdurre, entro il territorio di associazioni mentali legate ad essa, un insieme di valori e concetti che sarebbe difficile sviluppare tramite le pratiche di business più tradizionali. Si tratta quindi di andare oltre la semplice campagna promozionale a carattere episodico, per veicolare l'immaginario molto più ampio della vision d'impresa. L'impegno nel sociale di un'impresa, come l'impegno nella cultura, diventa parte integrante della costruzione della propria identità aziendale.

Un impegno di questo tipo, però, deve partire in primo luogo dai vertici dell'azienda, e non può essere programmato e gestito interamente dallo staff addetto alla comunicazione, men che meno se tali competenze vengono reperite dall'azienda tramite esternalizzazioni. Di conseguenza, è la comunicazione che deve partire dall'identità d'impresa, e non il contrario. Francesco Morace, saggista e sociologo che da anni indaga il rapporto tra imprenditorialità e crescita sociale, sostiene che l'iniziativa e la progettualità culturale delle imprese devono essere "comunicazione di immaginario". Con ciò, si intende che un piano di iniziative a carattere culturale intrapreso da un'azienda non può avvenire in modo efficace senza che l'identità dell'azienda sia già consolidata e dai contorni ben definiti, con una mission e una strategia "di processo oltre che di prodotto" (Morace, 2004: 48).

In definitiva, un investimento in arte viene oggi considerato da un'impresa come un'operazione ad ampio raggio, per il perseguimento di determinati obiettivi a medio lungo-termine. Michela Bondardo li riassume in tre principali categorie: obiettivi di comunicazione (che rimangono, in ogni caso, oggetto di interesse da parte delle aziende), obiettivi di marketing e obiettivi di relazione. Nella prima categoria, quella degli obiettivi di comunicazione, troviamo l'aumento del livello di reputazione, la diffusione dei valori aziendali e la ricerca del consenso presso una determinata audience – secondo Bondardo, un'azione di comunicazione si può considerare tale se, tra le motivazioni che hanno spinto l'impresa a intraprenderla, vi è almeno una di queste (Bondardo, 2004b).

Per quanto riguarda gli obiettivi di marketing, invece, la cultura può giocare un ruolo determinante per diverse finalità. Un investimento appropriato può essere una strategia di differenziazione rispetto ai concorrenti, in quanto un investimento in cultura crea valore aggiunto e veicola un senso di “unicità”. Inoltre, come già specificato, i canali culturali possono fungere da supporto al lancio di un nuovo prodotto (specie nel settore del design e dell'*haute couture*), e nell'apertura di canali di business inediti, contribuendo a sensibilizzare nuovi target.

Infine, un investimento culturale può portare un vantaggio sul piano degli obiettivi di relazione, sia interna (stimolando le risorse interne e i vertici manageriali a trovare nuove soluzioni organizzative), sia esterna, intensificando il dialogo con gli stakeholder presenti nel territorio su cui si concentra l'investimento (Bondardo, 2004b). Inoltre, l'associazione mentale che si crea tra un'impresa e un'iniziativa culturale, presso i suoi stakeholder, tende ad essere più gradita e più facile da ricordare, dal momento che coinvolge la sfera emotiva dell'individuo e il suo gusto estetico. Nicky Major, ex responsabile per le sponsorizzazioni in ambito culturale per Ernst & Young, ha raccontato all'Osservatorio Impresa e Cultura come siano cominciati gli interventi in quell'ambito, per la società di revisione dei conti. Ciò a cui EY puntava era un tipo di intervento che potesse al contempo essere un'occasione di intrattenimento per il personale aziendale e rientrare nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa. La stessa Major racconta:

Abbiamo fatto un po' di ricerca fra i nostri clienti qualche anno fa, riguardo ciò che ricordavano con più piacere, e ricordavano di essersi divertiti ad eventi sportivi, ma non ricordavano chi li avesse portati (e quale è il punto se non ricordano), ma lo ricordavano in riferimento agli eventi artistici a cui erano stati portati. (Osservatorio Impresa e Cultura, 2004a: 138-139)

Dunque, un investimento in arte e cultura può dimostrarsi vantaggioso sotto diversi punti di vista. Ciononostante, quello che spesso trattiene le aziende dall'intraprendere una simile operazione è la difficoltà di coniugare l'obiettivo (a lungo termine) di veicolare un'identità aziendale forte e competitiva con la necessità di concentrare le proprie risorse in quegli ambiti del business che garantiscono un ritorno immediato, in termini di vendite o di abbattimento dei costi. Inoltre bisogna considerare che, spesso, quei benefici che un investimento culturale è in grado di apportare non sono misurabili con gli stessi strumenti che, solitamente, vengono utilizzati per valutare i risultati ottenuti dai vari canali di comunicazione aziendale.

Benché inadeguati, tali strumenti vengono spesso adoperati da quelle aziende che continuano a sottovalutare gli investimenti in ambito artistico, nei casi sporadici in cui decidono di

intraprenderne uno. Di conseguenza, esse non sono in grado di riconoscere e valutare gli effetti a lungo termine di un loro eventuale intervento diretto nella cultura. Con queste premesse, finirebbero per convincersi che l'unico risultato apprezzabile sia stato l'accostamento del proprio nome a quello di un artista o di un'istituzione culturale. (Bondardo, 2004a). Come notava Gianluca Comin, per la maggior parte delle aziende, questa non è una motivazione abbastanza attraente per scegliere di riservare parte delle proprie risorse e dei propri sforzi in un'iniziativa culturale (Comin, 2004). Come si è visto, si tratta di una concezione piuttosto limitata, che ignora il vero potenziale di tale tipo di investimenti. Inoltre, qualora un'azienda intuisse le concrete opportunità che una simile mossa offrirebbe, vi sono significative possibilità che essa venga scoraggiata dal lungo termine a partire dal quale comincerebbero a mostrarsi i risultati dell'investimento.

Questo pregiudizio potrebbe essere dimostrato non solo dalle aziende, ma anche dai loro azionisti. Tale fenomeno è stato commentato, tra gli altri, da Jean-François Dubos, ex presidente del C.d.A. di Vivendi, il colosso francese dei media e delle comunicazioni. Secondo Dubos, per un'azienda che decida di investire in arte rimane sempre il rischio concreto che i suoi azionisti disapprovino fortemente tale investimento, soprattutto se la sua attività principale non riguarda il settore dei prodotti creativi. Ciò si deve alla lentezza con cui un investimento in arte tende a mostrare i profitti da esso derivati, che non saranno necessariamente o immediatamente quantificabili (Lisbonne, Zürcher, 2009).

Tutti questi fattori devono essere considerati quando si decide di intraprendere un investimento in arte che coinvolga l'impresa in modo diretto, per valutare quale tipo di progetto soddisfi al meglio le proprie esigenze e se non sia il caso di scegliere una forma di intervento meno complessa. Ad ogni modo, le forme di neo-mecenatismo più impegnative per un'azienda, ma anche più memorabili, si possono formalmente riassumere in tre principali categorie: il collezionismo d'impresa, i progetti che non generano patrimonio diretto e il museo d'impresa.

Il collezionismo d'impresa

Una delle più comuni tipologie di progettualità interamente gestita dalle imprese è rappresentata dal collezionismo d'impresa. Come spiegano Lisbonne e Zürcher, una collezione nasce spesso per caso. Molte volte comincia con il singolo acquisto di un dirigente per gli spazi del suo ufficio, o addirittura con una commissione per la medesima destinazione, per poi ampliarsi

gradualmente nel tempo. Se il direttivo aziendale dovesse, a un certo punto, riconoscere l'esistenza di un nucleo di collezione nella propria azienda, potrebbe decidere di avviare una gestione patrimoniale mirata relativamente ad essa e dettare delle indicazioni per le successive acquisizioni.

Il nucleo iniziale di una collezione aziendale dovrebbe essere piuttosto ristretto: dieci o dodici opere selezionate con attenzione potrebbero già rappresentare una base solida da cui partire. Le successive acquisizioni andrebbero gestite con il medesimo livello di calcolo e cura - benché, a differenza delle collezioni dei musei o delle gallerie, e dei privati cittadini, le collezioni aziendali mostrino una tendenza a svilupparsi in maniera non organica. Queste sono le linee guida raccomandate da Hester Alberdingk Thijm, direttrice della AkzoNobel Art Foundation, che si occupa direttamente della gestione della imponente collezione AkzoNobel (Lisbonne, Zürcher, 2009). La collezione di un'impresa, pure che sia stata, in un primo tempo, iniziata dalla famiglia fondatrice, se in un secondo tempo viene assimilata a pieno regime nelle attività facenti parte delle politiche d'impresa, diventa un'opportunità considerevole da un punto di vista strategico. Come tale, viene sfruttata secondo obiettivi definiti e orientata in una direzione dettata direttamente dalla strategia aziendale. Difatti, una collezione composta con criterio, competenza e un certo anticipo rispetto alle tendenze della critica d'arte, oltre ad assumere un importante valore artistico, avrà un elevato valore patrimoniale e potrebbe dimostrarsi un ottimo investimento in termini finanziari.

Tuttavia, per massimizzare il profitto economico e minimizzare i rischi legati all'investimento in una collezione, è necessario che un'azienda vi si dedichi con costanza, continuando a valorizzarla e ad accrescerla. Le politiche di acquisizione devono essere oculate e "interessanti", ovvero basate su scelte che trovano una giustificazione critica: ci si può concentrare su pezzi rari di artisti già affermati, oppure su artisti che stanno vivendo un percorso di legittimazione critica, le cui quotazioni sono in salita. Inevitabilmente, si pone la questione del rischio rappresentato dalle fluttuazioni delle quotazioni dei pezzi di una collezione, ma anche delle collezioni per intero. Tale rischio può essere prevenuto sviluppando la collezione in termini di quantità di pezzi: quando viene raggiunta una "massa critica", che sia caratterizzata dalla diversità e dalla qualità delle opere che compongono la collezione, le probabilità di deprezzamento si riducono sensibilmente (Lisbonne, Zürcher, 2008).

Per questo, in una collezione conta il numero dei pezzi che la compongono, ma anche la diversificazione tra di essi. Quando tali elementi vengono gestiti nel modo adeguato, la

collezione costituisce un capitale immobilizzato considerevole, che si aggiunge ai capitali propri dell'azienda secondo il valore di sostituzione. Tuttavia, l'aspetto patrimoniale di una collezione potrebbe essere molto meno rilevante al di fuori di contesti come quello degli istituti di credito e dell'intermediazione finanziaria (Osservatorio Impresa e Cultura, 2004a).

Inoltre, la collezione diventa un importante veicolo di comunicazione aziendale: ne accresce la notorietà e incarna una sorta di ritratto dell'impresa, divenendo parte integrante della sua identità. Di conseguenza, anche la scelta dell'ambito artistico (in termini di periodo, stile, fama degli artisti coinvolti) in cui investire diventa uno strumento comunicativo, con cui veicolare messaggi differenti. Dedicarsi all'arte contemporanea potrebbe comunicare modernità e attenzione alle tendenze, mentre una collezione incentrata su un periodo storico più lontano, come raccolta di arte barocca proveniente dalla stessa area dell'azienda, verrebbe vista come un segnale di solidità e tradizione. Inoltre, la collezione e la sua gestione possono contribuire a rinforzare il legame tra l'impresa e il territorio in cui opera, manifestando un interesse specifico per la storia di una comunità e la sua memoria collettiva.

Ancora una volta, diventa importante la qualità in senso critico della collezione, che dipende anche dal dialogo che la curatela riesce a instaurare tra i suoi pezzi. In questo senso, come nota Peder Lund, consulente strategico per le collezioni delle aziende norvegesi Hydro e Telenor (entrambe composte da più di tremila opere, delle quali un gran numero è stato realizzato da artisti norvegesi), si può distinguere tra "arte autonoma" e "arte integrata". Arte autonoma sono le opere che si possono spostare facilmente come singoli oggetti (ad esempio dipinti o fotografie), mentre arte integrata sono le opere inamovibilmente legate allo spazio e all'architettura del luogo in cui sono state realizzate (come installazioni e in alcuni casi sculture). Se è vero che l'arte autonoma concede una maggiore facilità di riallestimento e revisione della collezione da un punto di vista curatoriale, è anche vero che l'arte integrata implica un legame concettuale molto più stretto con l'azienda che la detiene, e di conseguenza una portata identitaria più potente, in grado di comunicare autenticità (Lisbonne, Zürcher, 2009).

Il fattore autenticità diventa rilevante in particolar modo per il settore bancario, dove la pratica del collezionismo aziendale è molto diffusa. Non a caso, la più grande collezione d'impresa al mondo appartiene ad un istituto di credito, Deutsche Bank. Cominciata a partire dal 1979 e gestita da un ampio dipartimento interno dedicato dal 1985, nel suo periodo di espansione massima contava circa cinquantamila opere. A seguito delle ingenti perdite subite a partire dalla

crisi del 2008, negli ultimi tempi Deutsche Bank ha dismesso parte della propria collezione vendendo alcuni tra i suoi pezzi più importanti, ma ciononostante continua la propria politica di acquisizioni (www.ilsole24ore.com/art/deutsche-bank-cede-dipinti-sua-collezione-ACsmsxIB, visitato il 13 febbraio 2021).

Come spiega Stefano Lucchini, responsabile delle relazioni e comunicazioni esterne di Intesa Sanpaolo, le collezioni assumono un ruolo fondamentale nella costruzione del patrimonio fiduciario tra un istituto di credito e i suoi stakeholder, dove la fiducia è l'asse portante in un business che ruota tutto intorno al rapporto con il singolo (Lucchini, 2005). Inoltre, specialmente per quanto riguarda gli istituti di private banking, una collezione di valore può diventare un fattore di promozione del proprio business specifico. Se una collezione si può considerare un investimento a tutti gli effetti, quando viene costruita e gestita anticipando con intelligenza le tendenze del mercato, essa diventa un biglietto da visita in grado di comunicare l'abilità dell'azienda e la competenza con cui potrebbe curare gli interessi dei suoi potenziali clienti. Un'azienda capace di investire con intelligenza in un settore complesso e altamente specializzato, come il mercato dell'arte, con ogni probabilità otterrà buoni risultati in altri ambiti di investimento (Osservatorio Impresa e Cultura, 2004a).

Tuttavia, il permanere di un forte legame tra un'impresa e la propria collezione implica alcune problematiche, a livello di danno d'immagine. Secondo Lisbonne e Zürcher, delle fusioni o dei trasferimenti di parti consistenti di una collezione possono rappresentare una minaccia per la reputazione della stessa, qualora non venissero effettuati con una motivazione logica coerente con la storia precedente della collezione stessa. Inoltre, una collezione è strettamente legata alla personalità morale dell'impresa, e un danno di immagine alla prima potrebbe tradursi in un danno di immagine esteso all'azienda. Si pensi, ad esempio, a quando Walter Dahn si rifiutò di vendere un suo dipinto a Deutsche Bank, prendendo posizione contro le ingerenze della banca in Sudafrica (Lisbonne, Zürcher, 2009).

La gestione di progetti che non generano patrimonio diretto

Se la raccolta e la gestione di una collezione sono da considerarsi un investimento a lungo termine da parte di un'azienda, vi è anche la strada più breve del singolo evento o iniziativa culturale prodotto dall'azienda (come nel caso della mostra "Ultra peau" di Nivea). Per intraprendere una simile attività, in ogni caso, un'azienda dovrebbe dotarsi delle competenze

professionali adeguate e di un piano di comunicazione ben definito, pena il fallimento dell'operazione. Vi sono però delle imprese che decidono di agire in ambito culturale agendo come una vera e propria organizzazione culturale. Tali aziende si specializzano, nel lungo periodo, nella produzione iniziative che non comportano una gestione di tipo patrimoniale.

Un ottimo esempio di quest'ultimo tipo di approccio è rappresentato dal caso della Fondazione Nicola Trussardi, fondata dall'omonima maison di moda nel 1996 - nello stesso periodo in cui il suo brand è stato lanciato a livello internazionale. La Fondazione ha cominciato la propria attività in ambito culturale con delle esposizioni in uno spazio a Milano di proprietà dell'azienda fondatrice, in prossimità del Teatro alla Scala e della Galleria Vittorio Emanuele II. Nel 2002 ha assunto alla Direzione artistica Massimiliano Gioni, già caporedattore della storica rivista *Flash Art*. Nel 2003, sotto la sua guida, si è tenuta la prima esposizione al di fuori degli spazi di Trussardi, non lontano da essi: al centro della Galleria Vittorio Emanuele II è apparsa l'installazione *Short Cut* degli artisti Michael Elmgreen e Ingar Dragset. *Short Cut* è stata la prima opera interamente commissionata e prodotta dalla Fondazione Trussardi, e la modalità della sua esposizione ha fatto da apripista per tutte le sue successive iniziative (Brandon, 2016).

Difatti dal 2003, per scelta, la Fondazione non mantiene uno spazio espositivo né una collezione permanente, ma basa tutta la propria attività sull'organizzazione di iniziative temporanee. Il suo *modus operandi* prevede la commissione di installazioni site specific in zone di Milano di volta in volta differenti, che vengono come "riattivate" dall'intervento dell'istituzione. Le opere protagoniste di tali installazioni divengono poi di proprietà degli artisti. Beatrice Trussardi, Presidente della Fondazione, la definisce "un museo nomade" (Valeri, 2020: 27). Le location vengono scelte insieme agli artisti con cui la Fondazione collabora, e tendenzialmente si concentrano nell'area centrale della città. In molti casi, le installazioni sono apparse a diretto contatto con l'ambiente urbano, spesso in prossimità di punti di passaggio cruciali, instaurando un dialogo diretto con essi e con i significati simbolici di cui essi sono portatori.

La più celebre di queste, *Untitled*, è stata realizzata da Maurizio Cattelan in piazza XXIV Maggio, nei pressi di Porta Ticinese (costruita per celebrare una vittoria napoleonica), includendo una quercia secolare piantata come atto commemorativo dei caduti della prima guerra mondiale). Inaugurata il 5 maggio 2004, nell'anniversario della morte di Napoleone e a pochi giorni dallo scoppio dello scandalo di Abu Ghraib, l'opera consisteva in tre manichini, raffiguranti dei bambini appesi con dei cappi ad un ramo della quercia. Immediatamente, si

sono scatenate delle aspre polemiche sull'installazione, che è stata distrutta da alcuni residenti pochi giorni dopo la sua comparsa, e che tuttavia è rimasta impressa nell'immaginario collettivo milanese (Brandon, 2016; www.fondazionenicolatrussardi.com/mostre/untitled/, visitato il 14 febbraio 2021).

Il museo d'impresa

Un'altra tipologia di progetto istituzionale in proprio avviato dalle aziende è rappresentata dal museo d'impresa, una forma di storytelling aziendale che, negli ultimi anni, è diventata sempre più praticata. Un museo d'impresa ha come oggetto la narrazione della storia della stessa, con il supporto di materiali multimediali; solitamente non vi vengono esposte opere d'arte, a meno che non siano direttamente coinvolte entro la storia aziendale. Tuttavia, come precisa Vincenzo D'Arrò, tale categoria museale non è stata ben definita in letteratura. La definizione che egli propone prevede che un museo d'impresa, per poter essere definito come tale, debba: appartenere direttamente o per tramite di un soggetto strumentale ad un'impresa ancora attiva; essere dedicato alla storia dell'impresa e/o a temi connessi con l'attività dell'impresa; essere destinato a contribuire alla creazione di valore per l'impresa, attraverso la diffusione del brand e dell'immagine aziendale (D'Arrò, 2015: 73). Inoltre, occorre fare un'ulteriore distinzione tra i musei aziendali, le raccolte e gli archivi d'impresa, in quanto una raccolta non viene aperta regolarmente al pubblico, a differenza di un museo d'impresa. Un archivio invece, per definizione, dovrebbe essere unicamente composto da documenti cartacei, mentre un museo d'impresa potrebbe contenere materiali di tipologie molto differenti tra loro.

Ad ogni modo, questo argomento non troverà ulteriore spazio di trattazione in questa tesi, dal momento che, a differenza delle categorie precedentemente elencate, non riguarda la presentazione di una vera e propria proposta artistica. Tuttavia, mi è parso opportuno fornire in breve una definizione di museo d'impresa, dal momento che alcune aziende di cui parlerò più approfonditamente nel terzo capitolo hanno allestito degli spazi espositivi assimilabili a quelli del museo d'impresa e, contemporaneamente, portano avanti ulteriori progetti culturali in collaborazione con artisti o altre istituzioni artistiche. Come si vedrà, questo è ad esempio il caso di Pirelli che dal 2008 ha aperto al pubblico un museo aziendale, intitolato Fondazione Pirelli, con l'obiettivo di raccontare la storia dell'azienda omonima e valorizzare come patrimonio la documentazione in proprio possesso. Quattro anni dopo, la stessa Pirelli ha aperto

lo spazio espositivo Pirelli HangarBicocca, che si occupa di arte contemporanea e eventi culturali in tutt'altra modalità – su cui avrò modo di soffermarmi nel dettaglio nel corso del terzo capitolo.

Anche la Fondazione Piaggio, che troverà ampio spazio di trattazione nel corso di questa tesi, gestisce uno spazio che si può definire un museo d'impresa a tutti gli effetti, ovvero il Museo Piaggio, e che tuttavia non rappresenta l'unico tipo di attività di cui essa si occupa. Come si vedrà, la Fondazione Piaggio costituisce una significativa dimostrazione del fatto che le categorie finora trattate non possono considerarsi come esclusive. Difatti, un'azienda che gestisce una collezione potrebbe lanciarsi in un programma di partnership con un ente esterno, mentre un museo aziendale potrebbe condurre un programma parallelo di eventi culturali che non sono direttamente connessi alla storia dell'impresa.

Tuttavia, il tema dell'iniziativa progettuale delle imprese in ambito artistico e culturale non è ancora stato trattato in maniera esaustiva dalla letteratura scientifica italiana, ad esclusione forse di istituzioni specializzate (come ad esempio l'Osservatorio Impresa e Cultura). Per questo motivo, mi è parso che una categorizzazione di questo tipo di interventi a scopo indicativo potesse risultare utile, così come un approfondimento sugli strumenti che le imprese utilizzano più spesso in questo ambito – che verranno trattati nel secondo capitolo.

I.2.5 - Tanti linguaggi artistici, diverse opportunità strategiche

In sostanza, benché gli effetti potenziali di un investimento in cultura vadano ben oltre la sfera dell'immagine di un'azienda, quest'ultimo aspetto rimane una delle motivazioni principali che spingono l'azienda ad attivarsi in tal senso. A questo punto, la scelta dell'ambito culturale su cui puntare per il proprio investimento diventa fondamentale per un ritorno d'immagine desiderabile. Tale scelta influisce fortemente sull'esito dell'operazione a livello di contenuto, e dunque a livello di ricezione da parte del pubblico. Inoltre, forme artistiche differenti richiedono modalità operative e risorse differenti, e implicheranno differenti canali e budget di comunicazione. Quando si parla di un determinato fenomeno culturale, bisogna tenere conto del contesto da cui esso proviene e a cui esso è associato, all'immaginario cui esso fa riferimento e al target che esso coinvolge. Il pubblico e l'immagine generale di tale fenomeno culturale saranno certamente più rilevanti, da un punto di vista mediatico, di quelle di un'azienda media. Si rende quindi fondamentale un'analisi approfondita dell'ambito culturale

in cui si intende intervenire.

La scelta dell'impresa può ricadere su diverse tipologie di forme culturali con cui concentrare il proprio investimento. Spesso, le imprese scelgono di operare in un contesto che abbia una forte valenza sociale e comunitaria, anche per quanto riguarda la cultura. In questo senso, un investimento in arte antica potrebbe rappresentare un'ottima opportunità. Con arte antica, in questa sede ci si riferisce a tutte quelle forme di arte visiva tradizionali, non considerabili come contemporanee. Un'azienda che investe in questo ambito (tramite collezionismo aziendale o collaborazioni con enti museali) comunicherà un senso di universalità e, al tempo stesso, appartenenza alla tradizione. Un simile investimento trasmetterà un senso di responsabilità sociale e sensibilità nei confronti del patrimonio culturale. Inoltre, a livello di immagine, si tratta spesso di una scelta sicura, specie se l'iniziativa riguarda un grande artista del passato o un'istituzione culturale rinomata: in questo modo, l'azienda associa il proprio nome ad uno già amato e consolidato nell'immaginario comune. Tuttavia, ciò può dimostrarsi un'arma a doppio taglio a livello di comunicazione: se l'iniziativa dovesse riguardare un nome fin troppo clamoroso, il brand dell'azienda promotrice potrebbe passare in secondo piano, dimezzando così i risultati dell'investimento. Oltre a ciò, spesso tale genere di investimento prevede un budget iniziale alto o medio-alto (Bondardo, 2004a; Bondardo, 2004b).

Un progetto interamente gestito da un'impresa in ambito di arte antica può avvenire unicamente per mezzo di una collezione aziendale, con un determinato programma curatoriale. Per creare invece una proposta che sia davvero una novità, l'azienda dovrà rivolgersi all'ambito dell'arte contemporanea. In questa sede, il termine arte contemporanea verrà utilizzato in riferimento a tutte quelle forme di espressione artistica divenute oggetto di interesse da parte delle istituzioni accademiche a partire dalla prima metà del Novecento, ovvero arti visive, plastiche, performative e digitali. Sempre più spesso si tende a inserire in tale categoria anche discipline che trovano un'applicazione funzionale, come architettura e design.

L'arte contemporanea si presta sia per il collezionismo aziendale, che per avviare nuovi progetti artistici tramite commissioni. Sempre più spesso, inoltre, gli artisti contemporanei fanno del dialogo con il pubblico uno strumento della loro ricerca: opere o iniziative artistiche interattive sono particolarmente adatte ai contesti di origine aziendale, che possono diventare dei veri e propri contesti esperienziali. Inoltre, un'azienda che sceglie di rivolgersi alle espressioni artistiche della contemporaneità, comunica una mentalità aperta, capacità di guardare al futuro e attenzione alle tendenze in atto nel proprio contesto di riferimento. Puntare sulle nuove

tendenze artistiche potrebbe essere una buona strategia: chi sceglie di sostenere degli artisti che non hanno ancora raggiunto la piena maturità dimostra la propria capacità di assumersi e gestire un rischio calcolato (Lisbonne, Zürcher, 2009). Tuttavia, in questi casi l'iniziativa dovrà essere sostenuta da un apparato critico e comunicativo sufficientemente consistente. Questo vale anche nel caso in cui si scelga di orientare la propria scelta sul settore dell'arte contemporanea già affermata, che spesso, per la sua natura marcatamente elitaria, sfugge al senso estetico di massa e alla comprensione immediata. Diverse fasce di pubblico non sono abituate alla fruizione di arte contemporanea, e potrebbero mostrarsi scettiche e meno interessate a comprenderne il reale valore.

Tale diffidenza, inoltre, potrebbe provenire dagli stessi vertici aziendali che si apprestino ad avviare un progetto *ex novo*. Come notano ancora Lisbonne e Zürcher, il fatto che tra i neo-mecenati vada di moda il contemporaneo, non basta a dissipare la sfiducia di molti investitori: “a loro sembrerà sempre meno rischioso partecipare alla produzione di una mostra sui surrealisti al Centre Georges Pompidou, per esempio, che produrre l'installazione di un artista contemporaneo” (Lisbonne, Zürcher, 2009: 70). Questo vale anche per gli artisti emergenti, che di norma vengono sempre considerati un investimento più rischioso rispetto a quelli affermati. In questi casi, si richiede all'azienda uno sforzo maggiore, per fare formazione sul tema trattato dall'investimento, sia all'interno con il proprio staff che all'esterno, diretta ai propri stakeholder.

Al contrario, un progetto incentrato sull'ambito della fotografia (ormai considerata un mezzo di espressione artistica contemporanea a tutti gli effetti), potrebbe garantire una capacità comunicativa più immediata. Difatti, spesso la sua fruizione necessita di requisiti intellettuali meno elevati, e ciò la rende accessibile a più tipologie di pubblico. Inoltre, la fotografia risulta particolarmente adatta a quei progetti che presentano una forte componente relazionale, ad esempio attraverso la partecipazione diretta del pubblico, proprio per il suo carattere di accessibilità. Per di più, tale mezzo espressivo si presta ad attuare diverse tipologie di iniziativa culturale da parte delle aziende: non solo con la sponsorizzazione (o addirittura la produzione) di una mostra fotografica, ma anche con la possibilità di indire concorsi o di realizzare installazioni, in modo meno costoso e più facilmente riproducibile rispetto ad altri media artistici. Infine, un progetto fotografico richiede spesso un budget iniziale sensibilmente più basso, se paragonato ad altre tipologie di progetto (Bondardo, 2004b).

Oltre al periodo e allo stile, anche la provenienza degli artisti può essere un fattore determinante per l'immagine veicolata da un determinato progetto aziendale. Ad esempio, dare spazio al progetto di un artista proveniente da un contesto geografico con problemi umanitari, potrebbe essere un'ottima opportunità per un'azienda che voglia affermare, presso il proprio pubblico, un brand sensibile alle iniquità sociali e sostenibile. È questo il caso di Fabrica, centro di sperimentazione culturale lanciato da Luciano Benetton e da Oliviero Toscani, noto creativo che da anni lavora per il marchio Benetton. Una delle immagini simbolo di Fabrica è diventata una fotografia che inquadra un paio di occhi eterocromi, tratta da un progetto di Rhea Bhatia, artista di origine indiana. Il progetto, intitolato *Quanto costa*, indaga la criticità dei prodotti low cost da cui ormai è invasa la maggior parte dei mercati, dall'abbigliamento agli alimentari, e svela lo sfruttamento del lavoro umano e delle risorse naturali che spesso si nasconde dietro ai prezzi bassi. *Quanto costa* è stato uno degli elementi di punta del principale progetto espositivo di Fabrica del 2020, "We Are Facts", che ha coinvolto giovani artisti da tutto il mondo. L'intento della mostra era quello di delineare un quadro complessivo delle tematiche più urgenti e problematiche della società globale contemporanea, attraverso lo sguardo degli artisti coinvolti (www.fabrica.it/we-are-facts/, visitato il 18 febbraio 2021).

D'altra parte, la provenienza dell'artista o degli artisti coinvolti in un progetto potrebbe essere un modo, per un'organizzazione, di rimarcare la propria appartenenza alla comunità di un determinato luogo, scegliendo di sostenere figure provenienti dal proprio contesto. Ad esempio, la sede londinese di Simmons & Simmons, rete di studi legali diffusa a livello internazionale, ha scelto di comporre la propria collezione includendo esclusivamente artisti che vivono e lavorano a Londra. Il catalogo della collezione è stato intitolato *Made in London* (Osservatorio Impresa e Cultura, 2004a).

Un altro esempio è fornito dalla Galleria dei dipinti antichi di proprietà della Fondazione della Cassa di Risparmio di Cesena, che ospita la piccola ma significativa collezione della Fondazione. Essa è composta principalmente da più di settanta dipinti provenienti dal contesto emiliano e romagnolo, di periodi che spaziano dal Quattrocento al Settecento. L'intenzione curatoriale alla base delle politiche di acquisizione è quella di recuperare opere importanti che erano state in precedenza allontanate dal loro contesto originario di produzione. Al tempo stesso, vi è un intento divulgativo di tracciare un percorso di storia della pittura dell'Emilia-Romagna, attraverso alcuni dei suoi casi più rappresentativi. Tale intento divulgativo è confermato dalla collaborazione della Fondazione con Google Arts & Culture, grande progetto

di digitalizzazione delle opere d'arte provenienti da tutto il mondo: l'intera collezione della Galleria dei dipinti antichi è stata digitalizzata e messa a disposizione di tutti sulla piattaforma online (www.fondazionecarispcesena.it/galleria-dei-dipinti-antichi, visitato il 19 febbraio 2021).

Capitolo II - Le fondazioni di impresa

II.1 - Lo strumento predominante nel settore privato

II.1.1 - Quadro generale

Come si è visto finora, non è semplice trattare di imprese italiane che si occupano di arte, e in particolar modo se si tratta di arte contemporanea, nonostante la presenza massiccia di iniziative private nel settore culturale italiano. Tuttavia, negli ultimi anni sono stati pubblicati diversi studi che hanno provato a far luce sul fenomeno; ciascuno di essi, però, vi si è approcciato da un punto di vista differente. Uno di questi è il Comitato Fondazioni Italiane Arte Contemporanea, nato dall'iniziativa di Patrizia Sandretto Re Rebaudengo e dell'avvocato Riccardo Rossotto, in seguito a un suggerimento di Dario Franceschini all'epoca del suo primo ministero. Nel suo invito all'avvio dei lavori del Comitato, il ministro si augurava che essi potessero anticipare un rinnovato rapporto di vicinanza tra il settore pubblico dell'arte e quello privato e rimarcava l'importanza strategica della collaborazione tra i due ambiti per lo sviluppo del benessere civile ed economico del nostro paese (Re Rebaudengo, 2020: 2).

Con questi intenti, nel 2020 è stato pubblicato lo studio *Le organizzazioni private dell'arte contemporanea in Italia*, in collaborazione con l'Associazione Civita e Intesa Sanpaolo. Lo studio è basato su un campione di 63 enti privati, di varia natura, che operano nel contesto del contemporaneo in Italia - inizialmente, il Comitato ne aveva individuati 73, di cui 10, non specificati, non hanno aderito alle indagini. Innanzitutto, i 63 enti coinvolti vengono elencati e ne viene fatta una sorta di censimento per statuto giuridico e collocazione geografica (Valeri, 2020). Ho esaminato, nello specifico, quanti di questi enti siano correlati ad un'attività imprenditoriale. Ne ho contati 16, di cui:

- 10 fondazioni di impresa (su un totale di 39 fondazioni), più 2 di origine bancaria: Fondazione Antonio Ratti, Fondazione Bisazza, Fondazione Bonotto, Fondazione Brodbeck, Fondazione Ermanno Casoli, Fondazione Gruppo Credito Valtellinese, Fondazione Nicola Trussardi, Fondazione per l'Arte Moderna e Contemporanea CRT, Fondazione Pietro e Alberto Rossini, Fondazione SouthHeritage per l'arte contemporanea, Fondazione "Pinacoteca del Lingotto

Giovanni e Marella Agnelli”, Pirelli HangarBicocca;

- 2 S.p.A. (su un totale di 3), di cui una di origine bancaria: Intesa Sanpaolo - Gallerie d'Italia, Palazzo Grassi S.p.A;
- 1 S.r.l. (su un totale di 2): Collezione Maramotti CAMS S.r.l.

Tipologia degli enti	Totali	Associati a un'impresa
Fondazioni	39	12
Associazioni	19	0
S.p.A.	3	2
S.r.l.	2	1
Totali	63	15

Enti privati dal rapporto *Le organizzazioni private dell'arte contemporanea in Italia* (Valeri, 2020)

Leggendo i nomi elencati, si notano delle assenze piuttosto vistose. Non vengono nominate diverse organizzazioni di origine imprenditoriale tra le più note e attive in Italia, come ad esempio la Fondazione Prada – né è dato sapere se per caso esse figurassero tra gli enti inizialmente ritenuti idonei all'indagine, e che tuttavia non vi hanno aderito. Inoltre, risulta evidente che tali organizzazioni vengono inquadrare in modo piuttosto scarno e poco rappresentativo nello studio del Comitato, sebbene esso sia considerabile uno dei più autorevoli e completi (e più recenti) in tema di arte contemporanea e iniziativa privata.

Sebbene questo elenco non si possa considerare un campione statisticamente significativo, si nota come la fondazione di impresa tende ad essere la forma giuridica preferita dalle imprese che desiderano operare in ambito culturale. Ciò rappresenta un'ulteriore problematica ai fini di questa tesi, dal momento che la letteratura in materia tende a considerare le fondazioni di impresa come un tutt'uno, indipendentemente dall'ambito in cui esse operano, e tende a semplificare la loro attività nel termine “filantropia di impresa”, come anticipato nell'Introduzione. Si pensi, ad esempio all'esauriente rapporto di ricerca sulle fondazioni di impresa in Italia, condotto nel 2019 dalle Fondazioni Bracco e Sodalitas (De Gregorio, Lodi Rizzini, Maino, 2019). Per certi versi, si può parlare di filantropia di impresa anche per quanto riguarda i casi di progettualità artistica si iniziativa delle aziende. Rimane però necessario tenere

a mente le opportune distinzioni, quando si parla delle fondazioni di impresa in senso generico, riguardo dinamiche interne, motivazioni e obiettivi di queste ultime.

Non è forse esagerato affermare che, purtroppo, in Italia si registra ancora un vero e proprio gap informativo riguardo al tema delle fondazioni di impresa. Solo negli ultimi anni si è diffusa una maggiore consapevolezza circa la rilevanza che questo strumento, di cui le imprese dispongono, può avere nello sviluppo del territorio che le ospita e sulla sua comunità. In seguito a questa problematica, è stato condotto il sopraccitato rapporto di Bracco e Sodalitas, che nelle sue prime pagine commenta la gravità di questa lacuna nella letteratura italiana di management. Prima di tale rapporto, l'ultimo elenco completo e ordinato delle fondazioni di impresa attive in Italia era stato stilato nel 2009, in uno studio condotto da Fondazione Sodalitas, in collaborazione con la Fondazione Agnelli e l'istituto ALTIS dell'Università Cattolica di Milano (Fondazione Sodalitas, Fondazione Agnelli, Altis, 2009).

Problematiche simili si riscontrano anche nei tentativi di censimento delle fondazioni da parte delle istituzioni pubbliche. Il Censimento Istat delle fondazioni del 2011, ad esempio, non distingueva la categoria delle fondazioni di impresa rispetto a tutti gli altri tipi di fondazioni; si può quindi affermare che tale fenomeno veniva affatto riconosciuto. La nuova strategia di rilevazione dell'Istat, avviata nel 2016 nel Censimento permanente del Terzo settore, presenta di nuovo lo stesso problema. Questo basti a chiarire la fondamentale importanza dello studio di Bracco e Sodalitas, per quanto la sua materia di ricerca non riguardi strettamente le fondazioni con scopi culturali e benché, similmente al caso de *Le organizzazioni private dell'arte contemporanea in Italia*, solo 62 fondazioni su 111 abbiano risposto in modo completo e in tempo utile al questionario che sarebbe servito come base per la stesura del rapporto (De Gregorio *et al.*, 2019). Ciò indurrebbe a considerare in senso relativo la significatività del campione analizzato.

II.1.2 - Tipologie di fondazione e definizioni

In questa sede, si tenterà di fare chiarezza su questo fenomeno, dal momento che la maggior parte delle istituzioni culturali di origine aziendale, i cui casi individuali verranno analizzati nel corso della tesi, sono in effetti delle fondazioni di impresa. Prima di passare alla trattazione di tale tematica, tuttavia, è opportuno dare una definizione sintetica di fondazione, in senso

generale. Viene riportata di seguito la definizione fornita dal database Italia non profit, che si occupa di profilare le istituzioni del cosiddetto Terzo settore attive nel nostro paese:

Una Fondazione è un ente dotato di personalità giuridica privata regolato dal Codice Civile e basato su un patrimonio finalizzato a un preciso scopo lecito e di utilità sociale. Pertanto la Fondazione deve avere un patrimonio che complessivamente risulti adeguato allo scopo perseguito. In quanto ente dotato di personalità giuridica di diritto privato, la Fondazione ha una personalità distinta da quella dei fondatori e da quella degli amministratori; i creditori possono pertanto rifarsi solamente sul patrimonio della fondazione (italianonprofit.it/risorse/definizioni/fondazioni/, visitato l'11 marzo 2021).

Inoltre, sempre secondo Italia non profit, una fondazione può essere un Ente del Terzo Settore. È governata da un Consiglio di amministrazione, che ne è l'organo principale, i cui membri devono essere pagati; deve essere munita di un organo di controllo contabile e può prevederne altri, come un'assemblea. Una fondazione può assumere sia personale che volontari, e può avere entrate di natura commerciale.

A questo punto, occorrerebbe chiarire per quale motivo le fondazioni di impresa si distinguano da tutte le altre; difatti, non si tratta di una distinzione immediatamente comprensibile. Come riporta lo studio di Bracco e Sodalitas, non sembra esistere nella letteratura internazionale una definizione univoca per il concetto di *corporate foundation*, nonostante la storica rilevanza dei grandi finanziatori privati per lo sviluppo delle istituzioni artistiche, riscontrata nel modello statunitense della gestione dei beni culturali (Mizzau, Montanari, Nuccio, 2014). In questo senso, Italia non profit propone un'utile distinzione, tra fondazioni di impresa e fondazioni di famiglia. Le fondazioni di impresa sono costituite da una o più imprese, sia che esse siano pubbliche che private, istituite con lo scopo di promuovere l'agenda di responsabilità sociale di determinate aziende o gruppi di aziende. Le fondazioni di famiglia, invece, vengono istituite da una o più persone, che abbiano un legame familiare, con lo scopo preservare e trasmettere il patrimonio della famiglia (o una sua parte), che verrà impiegato con diverse finalità, in particolar modo a fini sociali e solidaristici (italianonprofit.it/filantropia-istituzionale/fondazioni-di-impresa-e-di-famiglia/, 7 febbraio 2021).

Tralasciando per un momento le fondazioni di famiglia e focalizzando il discorso sulle fondazioni di impresa, è utile fare alcune precisazioni sulla categoria. A questo proposito, vengono riportate alcune osservazioni di Marco Minciullo, che ha riassunto in tre punti le peculiarità che contraddistinguono le fondazioni di impresa dagli altri elementi del macroinsieme delle fondazioni. In sintesi, le fondazioni di impresa sarebbero caratterizzate da

una dipendenza pressoché completa dai finanziamenti che esse ricevono dall'impresa fondatrice, anche nel caso in cui la fondazione abbia altre fonti di introito (come ad esempio attività di fundraising e donatori stabili). Quindi, una fondazione di impresa si distinguerebbe per un forte legame, quasi simbiotico, con l'azienda fondatrice anche quanto riguarda le risorse non finanziarie, ossia per l'acquisizione di competenze, risorse umane e personale di supporto, nonché per la condivisione dei contatti e del portafoglio relazionale. Infine, la presenza nel C.d.A. della fondazione di membri provenienti dalla dirigenza dell'impresa fondatrice appare quasi come una costante, nel caso delle fondazioni di impresa (Minciullo, 2016). Pare scontato precisare che, spesso, la connessione tra fondazione e azienda fondatrice viene esplicitato nel nome stesso della fondazione.

Tornando ora al rapporto di Bracco e Sodalitas, quest'ultimo ha individuato una terza tipologia, oltre alle fondazioni di impresa e alle fondazioni di famiglia. Si tratterebbe della cosiddetta fondazione ibrida, a metà strada tra le due precedenti categorie, che contempla il gran numero di imprese di piccole e medie dimensioni, a conduzione familiare, presenti sul territorio italiano. Le fondazioni ibride si caratterizzano come iniziative nate con una singola famiglia di imprenditori, spesso per volontà di un membro di spicco della famiglia, il cui operato tende ad assumere nel tempo una rilevanza per l'azienda e un'organizzazione strutturale proprie delle fondazioni *pure corporate*. Benché il rapporto si proponga di studiare unicamente le fondazioni italiane *pure corporate*, quando si tratta di organizzazioni di origine aziendale che si occupano di arte e cultura, non mi pare scorretto affermare che buona parte di queste appartengano alla categoria delle fondazioni ibride, soprattutto nel contesto italiano (De Gregorio *et al.* 2019).

II.1.3 - Circoscrivere gli ambiti di interesse e le modalità di intervento

Il fatto che le fondazioni di impresa siano un argomento che la letteratura italiana non ha ancora affrontato in modo diretto, a partire dai casi empirici dello scenario contemporaneo, ne determina un problema considerevole. Infatti, si tende a considerare le fondazioni di impresa come un tutt'uno, indipendentemente dagli ambiti di interesse su cui esse concentrano le proprie attività, che possono essere di tipi anche molto diversi. Quando si parla di fondazioni di impresa, ci si riferisce fin troppo spesso al concetto di filantropia d'impresa, in modo piuttosto generico. Un intervento in ambito artistico-culturale, avviato su iniziativa di un'azienda, si può considerare come una delle tante modalità con cui la filantropia di impresa può essere messa in

atto. Tuttavia, con queste premesse risulta difficile comprendere quanto spesso le aziende avviino dei progetti culturali per mezzo della propria istituzione. Di conseguenza, non è semplice stabilire se ciò che la letteratura teorizza, quando si parla di fondazioni e filantropia d'impresa, sia valido a tutti gli effetti anche per gli interventi in ambito artistico e culturale – o se invece tali teorie debbano essere considerate in modo relativo, ridimensionandone l'attendibilità.

A questo punto, viene in aiuto il recente rapporto di Bracco e Sodalitas (De Gregorio *et al.*, 2019): esso delinea una panoramica delle fondazioni d'impresa italiane sulla base di una mappatura, che ha ne ha individuate 111, e dei risultati di un questionario, che è stato somministrato alle 62 fondazioni che hanno accettato di prendere parte allo studio. Sulla base di ciò, è bene fare di nuovo attenzione e, come nel caso del rapporto stilato dal Comitato Fondazioni Italiane Arte Contemporanea, considerare in modo relativo i dati presentati dallo studio. Tuttavia, esso risulta piuttosto utile per ricavare una misura numerica delle fondazioni d'impresa che, tra tutte le altre, si occupano di progetti in ambito artistico-culturale.

Difatti, lo studio indaga gli ambiti di intervento delle fondazioni di impresa, nonché le modalità di intervento delle stesse. Partendo da queste ultime, ne vengono individuate tre principali tipologie. La prima modalità di intervento di una fondazione di impresa è quella “operativa”, che consiste nella conduzione di progetti, organizzati e gestiti in modo autonomo oppure in collaborazione con enti esterni. In questo caso, spesso, i finanziamenti provenienti dall'azienda fondatrice non sono l'unica fonte di reddito della fondazione, che può contare anche sulle entrate provenienti da fondazioni o (come spesso accade nel caso di attività culturali) dalla biglietteria. Ad ogni modo, la fondazione rimane in larga parte dipendente dai finanziamenti dell'impresa (Minciullo, 2016). La seconda modalità di intervento è quella erogativa, consistente nell'erogazione di fondi diretti a enti esterni, che operano in modo simile, o per scopi simili, a quanto definito nello statuto della fondazione. In questo caso, le fondazioni si astengono dall'avviare progetti in modo autonomo, o dal fornire servizi in modo diretto ai destinatari delle erogazioni. La terza modalità è quella cosiddetta “mista”, per cui le fondazioni agiscono sia in modalità operativa che per via erogativa.

Dal questionario su cui si basa il rapporto di Bracco e Sodalitas, è emerso che proprio quest'ultima modalità è quella più diffusa (40% degli intervistati), seguita dalla modalità operativa (34%), mentre le fondazioni unicamente erogative rappresentano la minoranza (23%). Nell'ottica di questa tesi, che tratta dell'iniziativa progettuale delle imprese in ambito culturale,

si tende a considerare che le fondazioni che esercitano questo tipo di attività appartengono più probabilmente alla prima e a alla terza modalità (ovvero le due più diffuse). Si escludono, invece, le fondazioni erogative, in quanto non comportano l'attivazione diretta di progetti inediti su iniziativa delle imprese.

La vostra fondazione si definisce come:	Numero di fondazioni	Frequenza %
Fondazione mista	25	40%
Fondazione operativa	21	34%
Fondazione erogativa	14	23%
N. D.	2	3%
Totale	62	100%

Tipologia di fondazioni per attività istituzionale (De Gregorio *et al.*, 2019: 39)

Tali risultati vengono confermati nella parte del questionario che indaga in modo più specifico le tipologie di attività svolte dalle fondazioni intervistate. Ciò che emerge è una sostanziale prevalenza di quelle fondazioni di impresa di tipo misto, che solitamente compiono interventi di tipo erogativo, seguite da un numero consistente di fondazioni che svolgono attività operative. In particolare, è emerso che, per queste ultime, sono più frequenti quelle tipologie di intervento assimilabili alla sponsorizzazione (come la promozione di ricerche e convegni), piuttosto che la fornitura diretta di servizi (sotto la quale ricade, per semplificazione, anche la progettualità d'impresa condotta in modo autonomo attraverso una fondazione di impresa). In particolare, le funzioni di welfare aziendale interno appaiono come la tipologia di attività meno diffusa in assoluto.

Quali sono le principali attività svolte dalla vostra fondazione? <i>(era possibile fornire più risposte a questa domanda)</i>	Numero di fondazioni	Frequenza %
Promuovere ricerche, studi e conferenze in ambito in campo economico, sociale, ambientale, culturale, scientifico	36	58%
Progettare direttamente iniziative che sono realizzate in partnership con altri soggetti del Terzo settore	34	54%
Erogare contributi e sussidi filantropici	33	53%
Stimolare/finanziare, anche con bandi, progetti di organizzazioni non profit su temi di interesse (<i>grantmaking</i>)	18	29%
Realizzare direttamente servizi di pubblica utilità, gestendo strutture sanitarie, assistenziali, culturali	11	18%
Fornire servizi ai dipendenti e soci dell'azienda	2	3%

Principali interventi effettuati dalle fondazioni d'impresa (De Gregorio *et al.*, 2019: 41)

Passando ora alla tematica dei settori beneficiari delle attività di una fondazione di impresa, nel questionario ne sono stati individuati dieci. Agli intervistati è stato domandato quanto spesso fossero intervenuti in ciascuno di questi settori, con una risposta multipla che spaziava da “nessun intervento”, a “qualche intervento”, a “molti interventi”. In questo modo, sono stati ricavati i settori con maggiore frequenza di intervento tra gli intervistati: le percentuali più alte si riscontrano nei settori “Istruzione”, “Cultura e arte”, “Ricerca” e “Sviluppo economico e coesione sociale”. Tali risultati, peraltro, si dimostrano in linea con lo studio del 2009 precedentemente menzionato (Fondazione Sodalitas *et al.*, 2009).

Settore di intervento <i>(era possibile fornire più risposte a questa domanda)</i>	Numero di fondazioni	Frequenza %
Istruzione	34	55%
Cultura e arte	31	50%
Ricerca	27	43%
Sviluppo economico e coesione sociale	27	43%
Filantropia	24	39%
Assistenza sociale	24	39%
Sanità	21	34%
Ambiente	16	26%
Attività internazionali	10	16%
Sport e tempo libero	9	14%

Settori di intervento prevalenti delle fondazioni d'impresa (De Gregorio *et al.*, 2019: 43)

Ancora una volta, questi dati non vanno considerati in senso assoluto, ricordando che non rappresentano automaticamente le imprese coinvolte in modo diretto nella gestione di progetti in ambito artistico e culturale, ma che più spesso gli interventi consistono in forme di partecipazione che comportano un minore coinvolgimento, da parte delle aziende. Inoltre, non è chiara quale sia la distinzione tra cultura e tempo libero, il settore che, associato allo sport, ha ricevuto il punteggio più basso. In ogni caso, la frequenza con cui le aziende scelgono di agire nel settore Arte e cultura rimane piuttosto vistosa. Bisogna però specificare che tali aree di intervento non sono esclusive, dal momento che la domanda del questionario da cui questi dati sono stati tratti era a risposta multipla.

Difatti, sono numerose le fondazioni di impresa che operano in ambiti di interesse anche molto differenti, così come sono numerose le imprese che, nella storia della propria attività, hanno cambiato l'ambito di interesse a cui rivolgere i propri programmi. Si tenga a mente ciò, considerando i casi a dir poco singolari della Rockefeller Foundation e della Fondazione Agnelli, che verranno approfonditi nelle prossime pagine. In effetti, entrambe hanno cominciato

le loro attività come istituti impegnati su un vastissimo numero di aspetti della società umana – la Rockefeller Foundation, inizialmente, sembrava davvero impegnarsi a 360 gradi su ogni possibile ambito della filantropia. Nel corso degli anni, tuttavia, entrambe hanno affinato la mira su una determinata area di interesse, o su un numero più limitato di queste.

II.2 - Fondazioni e grandi imprenditori del Novecento

II.2.1 - La Rockefeller Foundation

L'argomento delle fondazioni di impresa, e in particolare di quelle che si occupano principalmente dell'ambito artistico e culturale, risulta problematico da rilevare in letteratura in modo specifico anche in virtù della sua rilevanza piuttosto recente nel nostro paese. Basti pensare che, delle 111 fondazioni d'impresa individuate da Bracco e Sodalitas come idonee all'analisi da loro condotta, ben 40 sono state fondate dopo il 2006. Ciononostante, il fenomeno delle fondazioni di impresa è molto più antico di quanto esso non appaia. Benchè nel nostro paese abbiano fatto la loro comparsa in modo concreto in tempi piuttosto tardivi, il concetto di fondazione di impresa è qualcosa che esiste da lungo tempo. Già nella prima metà del Novecento, al di fuori dell'Italia, si possono trovare dei casi di fondazioni che hanno avuto un ruolo di primo piano nel contesto di cui facevano parte, o che almeno hanno portato a termine dei progetti realmente degni di nota.

Un esempio eloquente, in questo senso, è la Rockefeller Foundation, fondata a New York nel 1913 dal magnate dell'industria petrolifera John D. Rockefeller. Al giorno d'oggi, il caso della Rockefeller Foundation potrebbe apparire come una normale fondazione, o tutt'al più come una fondazione di famiglia, avviata da un membro illustre dei Rockefeller. È tuttavia opportuno considerare questo caso nel contesto delle sue origini: agli inizi del XX secolo, si tendeva ad indentificare un imprenditore con la sua attività commerciale in modo piuttosto ambivalente, soprattutto nei casi delle imprese più potenti e facoltose. Si rimanda, in questo senso, alla figura del capitano d'industria, che nei primi anni del Novecento era molto presente nell'immaginario collettivo, come descritto da Joseph Schumpeter nella sua descrizione dei tipi di imprenditore moderno (Ciappei, Ninci, 2006). Se John D. Rockefeller è stato il capitano d'industria per eccellenza, la sua fondazione non poteva che essere percepita, dai suoi contemporanei, come una fondazione di impresa.

L'intento iniziale della Rockefeller Foundation era quello di intraprendere azioni di beneficenza, a cui il suo fondatore non era nuovo, attraverso una serie di interventi filantropici mirati a risolvere le situazioni di disagio sociale. Negli anni in cui gli Stati Uniti sono stati sconvolti dalla pandemia di febbre gialla, La fondazione si è impegnata finanziando la ricerca contro la malattia, a cui è seguito un impegno consistente nella lotta contro numerose altre

malattie. Nei decenni seguenti, si è registrato un certo interesse per l'ambito delle scienze sociali e per la ricerca in ambito umanistico: tra le altre cose si segnala un programma della fondazione per la formazione degli archeologi all'Oriental Institute dell'Università di Chicago. La ricerca in ambito economico è diventata una questione di primo piano negli anni della Grande Depressione, durante i quali la fondazione ha contribuito all'istituzione di numerosi centri di studi. All'inizio degli anni Quaranta, inoltre, la fondazione ha supportato gli studi sulle nuove tecnologie agroalimentari per rilanciare l'agricoltura in Messico – si tratta degli studi condotti da E. C. Stackman, Richard Bradfield e Paul C. Magelsdorf, che avrebbero condotto numerosi altri paesi in via di sviluppo alla cosiddetta Rivoluzione verde. (www.rockefellerfoundation.org/about-us/our-history/, visitato il 12 marzo 2021).

Negli anni successivi al secondo conflitto mondiale, la Rockefeller Foundation ha cominciato a operare con numerose istituzioni a carattere scientifico oltre i confini statunitensi, anche al di là della cortina di ferro che, nel frattempo, era calata sull'Atlantico - a partire da quello che oggi è il Peking Union Medical College, al quale la fondazione ha donato 10 milioni di dollari per la ricerca. L'istituzione si è distinta sempre di più per il considerevole sostegno finanziario con cui contribuiva alla coltivazione delle eccellenze in ambito scientifico. Nel 1951, il medico sudafricano Max Theiler, impegnato nel Virus Laboratory della fondazione sito a New York, ha vinto il Premio Nobel per la medicina, per il suo contributo alla creazione di un vaccino contro la febbre gialla. Sviziati decenni più tardi, un altro scienziato legato alla Rockefeller Foundation avrebbe vinto il Premio Nobel, questa volta per la pace: si trattava di Norman E. Borlaug, un altro fautore della Rivoluzione verde, che ha concorso in maniera significativa alla modernizzazione delle tecniche agricole nei paesi sottosviluppati. In occasione del suo cinquantennale, nel 1963, la fondazione ha definito il proprio programma di attività, organizzato in cinque ambiti principali: Conquest of Hunger; Population and Health; Education for Development; Equal Opportunity; e infine Arts, Humanities and Cultural Values.

Il primo programma di supporto istituzionale alle arti era stato avviato nel 1954. Il primo intervento di supporto finanziario era destinato alla fondazione dell'American Shakespeare Festival di Stratford. Si trattava del primo di una lunga serie di interventi della Fondazione nell'ambito delle arti performative pionieristiche, dalla drammaturgia alla composizione musicale, non solo nei confronti di istituzioni collettive quali teatri sperimentali e compagnie di danza contemporanea, ma anche sostenendo figure artistiche individuali che, in seguito, sarebbero divenute dei nomi importanti nel loro ambiente

(www.rockefellerfoundation.org/about-us/our-history/, visitato il 13 marzo 2021).

Ad esempio, nel 1965 la Rockefeller Foundation ha elargito un premio di 5500 dollari allo sceneggiatore Sam Shepard, allora giovanissimo, per consentirgli di dedicarsi alla scrittura full time. Qualche anno più tardi, veniva accordata un'ulteriore elargizione di 6800 dollari per un viaggio di studio in Europa, per visitare i maggiori centri teatrali, e perché Shepard continuasse a dedicarsi alla propria arte senza preoccupazioni. Nel 1965, veniva invece concesso un contributo di 550 dollari a Nam June Paik per coprire i costi delle proprie spese personali di base e dei materiali artistici che egli utilizzava. Non è forse esagerato considerare fondamentale il ruolo della Rockefeller Foundation in una fase molto delicata delle vite e delle carriere di Shepard e di Paik, che in seguito sarebbero decollate. Il primo avrebbe vinto un Premio Pulitzer nel 1979; il secondo sarebbe diventato uno degli artisti di punta della scena contemporanea, associato alle correnti Neo Dada e al gruppo Fluxus – lo stesso che era entrato in contatto con l'odierna Fondazione Bonotto.

Questa è solo una breve panoramica degli interventi della Rockefeller Foundation nel periodo della prima metà del Novecento, per rendere un'idea della sua proattività fin dagli inizi della sua storia. La fondazione prosegue tutt'oggi il proprio operato e, negli ultimi anni, essa si è votata principalmente alla lotta alla disuguaglianza economica nei paesi meno sviluppati, sotto diversi ambiti, con diversi progetti mirati. In particolare, essa si è impegnata nel contrasto alla malnutrizione e alle iniquità in ambito lavorativo che colpiscono le categorie meno privilegiate, e per l'accessibilità alle fonti di energia e alla sanità. Quest'ultimo aspetto è divenuto uno dei punti focali dell'impegno della Rockefeller Foundation, dall'inizio dell'emergenza sanitaria dovuta al Covid-19. Se forse oggi non si può più considerare una fondazione di impresa, essa rimane tuttavia un esempio degno di nota, non solo per la sua straordinaria attività e per la sua oggettiva longevità, ma anche per il proprio impegno in termini di trasparenza e accountability, iniziato già nel secolo scorso. Gli archivi della fondazione a New York sono stati aperti al pubblico nel 1972; due anni dopo, sono cominciate le attività istituzionali del Rockefeller Archive Center a Sleepy Hollow, nello stato di New York.

L'istituto esiste anche oggi, e si occupa di raccogliere materiale documentario relativo alle funzioni della filantropia delle fondazioni americane e dell'impatto che esse hanno nel mondo. Nato per rendere nota al pubblico la storia della Rockefeller Foundation, nel tempo si è espanso, arrivando a contenere materiali d'archivio provenienti da altre quaranta istituzioni, tra fondazioni, organizzazioni culturali e vari istituti di ricerca, e di oltre cento figure intellettuali

associati a tali istituzioni. Si è venuta così a creare una consistente collezione, che raccoglie ed espone al pubblico tale materiale a fini didattici (rockarch.org/about-us/overview/#collections, visitato il 13 marzo 2021).

II.2.2 - La Fondazione Agnelli

In Italia, il caso più simile alla Rockefeller Foundation è rappresentato dalla Fondazione Agnelli. È nata a Torino grazie all'iniziativa di Gianni Agnelli nel 1966, in occasione del centenario dalla nascita del Senatore Agnelli, considerato il capostipite della famiglia. Ancora una volta, si potrebbe oggi obiettare che tale istituzione non sia assimilabile alla categoria della fondazione di impresa, quanto a quella di famiglia. Tuttavia, bisogna considerare da un lato il contesto storico in cui essa è stata fondata, e d'altro lato il nome del fondatore, tanto diffuso nell'immaginario comune italiano quanto indissolubilmente legato all'azienda che lo ha reso così noto e potente. Se ripercorrere la storia della Rockefeller Foundation in modo lineare è molto semplice, dal momento che sul sito web dell'istituzione essa viene ripercorsa, anno per anno, ciò non è altrettanto immediato nel caso della Fondazione Agnelli – o almeno per quanto riguarda gli anni di attività precedenti al 1974, che non vengono documentati nell'archivio della Fondazione (www.byterfly.eu/islandora/object/fgagnelli:catstorico, visitato il 14 marzo 2021).

La Fondazione è nata, come si deduce dallo Statuto, con l'intento di trattare e approfondire la situazione economica, tecnologica, culturale e sociale dell'Italia, e divulgare le principali scoperte sui fattori del progresso. Negli intenti dei fondatori, vi era da un lato quello di farsi portatori di una “cultura industriale”, in un contesto caldo come quello degli anni della contestazione, che si mostrava piuttosto diffidente nei confronti dei colossi imprenditoriali. D'altra parte vi era una certa attenzione per il contesto internazionale, a cui l'Italia si affacciava nella metà del Novecento, con una certa apprensione di risultare provinciale nelle proprie manifestazioni culturali.

In questo senso, un colosso dell'industria come Fiat non poteva permettersi di essere da meno. Per questo motivo uno dei principi della Fondazione Agnelli era quello di inserire l'Italia, del cui scenario imprenditoriale essa si faceva rappresentante, nel più ampio contesto della cultura internazionale proveniente dai privati. Nel ventennale della Fondazione è stato pubblicato un primo rapporto sulle sue attività, che sono state sintetizzate in tre principali macroaree di

interesse: le relazioni culturali internazionali, le ricerche sulla società italiana contemporanea, le prospettive sul futuro di quest'ultima (Fondazione Giovanni Agnelli, Pacini, 1987).

Difatti, dai primi decenni della sua attività, essa ha operato come un vero e proprio istituto di ricerca. È stata inoltre avviata una piccola casa editrice che pubblica i risultati delle ricerche promosse dalla Fondazione, presumibilmente nel 1974 – anno a partire dal quale sono disponibili i volumi pubblicati, nel Catalogo storico della Fondazione (www.byterfly.eu/islandora/object/fgagnelli:catstorico, visitato il 13 marzo 2021). Come nel caso della Rockefeller Foundation, soprattutto durante il secolo scorso, gli ambiti di interesse delle pubblicazioni variano sensibilmente e si possono prendere come campione esemplificativo delle tematiche dei progetti intrapresi dalla Fondazione. Anche il rapporto precedentemente citato, pubblicato nel 1987 e concentrato sulle attività del decennio 1976-1986, risulta piuttosto utile per tracciare uno storico di come sia cambiato l'operato della Fondazione Agnelli, nel corso del tempo (Fondazione Giovanni Agnelli, Pacini, 1987).

Tra gli argomenti di interesse primario della Fondazione si annovera la posizione della cultura italiana nelle dinamiche internazionali, in particolar modo nell'area del Pacifico e del continente americano. L'obiettivo era la promozione dell'immagine dell'Italia e dell'industria italiana in tali aree, aspirando al raggiungimento di un bilateralismo relazionale - soprattutto nei confronti degli Stati Uniti. Verso la fine degli anni Settanta, è stata organizzata una serie di convegni, intitolata "Relazioni culturali tra Italia e Stati Uniti, 1945-1978". Gli interlocutori privilegiati di questo discorso erano gli italiani immigrati in America, di prima e seconda generazione. Il programma veniva coadiuvato da un piano di ricerche da svolgersi tra gli italoamericani di New York, volto a promuovere la loro immagine e a smantellare gli stereotipi che gravavano su di essi sin dall'Ottocento. Inoltre, venivano prese in esame le dinamiche di organizzazione sociale e culturale degli italo-americani, con un approccio di tipo sociologico, in una serie di indagini condotte in collaborazione con il Center for Migration Studies di New York.

Nel 1980 è stato istituito *Notizie dall'Italia – News from Italy*, un periodico trimestrale rivolto agli esponenti dell'ambiente accademico dei Paesi anglofoni e delle due Americhe, per divulgare le principali tematiche di attualità in Italia e per promuoverne la cultura contemporanea. Nel 1981, è stata inaugurata a Washington la mostra "Italy. A country shaped by man", che intendeva narrare un'immagine complessiva dell'Italia contemporanea, tenendo conto delle influenze culturali più significative che essa traeva dal suo passato. Gli oggetti in esposizione spaziavano dalla fotografia metropolitana, ad opere di arte antica e contemporanea,

oggetti di antiquariato e contenuti audiovisivi. In seguito, la mostra è stata portata in diversi stati USA, corredata da una serie di eventi collaterali che miravano a coinvolgere i più importanti opinionisti sulla tematica della relazione culturale tra Italia e America (Fondazione Giovanni Agnelli, Pacini, 1987).

Sempre nel 1980, è stata aperta al pubblico l'esposizione "Italia – Brasile: relazioni dal XVI secolo ad oggi" al MASP (Museu de arte de São Paulo), e realizzata in collaborazione con quest'ultimo. L'intento della mostra era quello di operare una ricostruzione di tipo antropologico degli effetti dell'immigrazione italiana in Brasile, indagando gli effetti di massa del fenomeno, con un focus supplementare sull'influenza dell'architettura italiana su quella brasiliana. La mostra portò, tra le altre cose, all'istituzione di un programma di salvaguardia delle espressioni di cultura materiale dei contadini immigrati dall'Italia e di forme architettoniche ibride, mutate dai modelli italiani, riconosciuti come patrimonio da tutelare. Anche questa mostra è diventata in seguito un'esposizione itinerante, che ha viaggiato in diversi paesi dell'America Latina riscuotendo un certo successo – non paragonabile, tuttavia, a quello di "Italy. A country shaped by man". Quest'ultima, difatti, ha ricevuto una menzione speciale all'edizione del 1982 di Photokina, all'epoca (e forse anche oggi) considerata la più importante manifestazione fieristica di fotografia, per gli apparati audiovisivi in esposizione. Ad ogni modo, a queste due esposizioni ne sono seguite molte altre, spaziando di volta in volta su diversi punti di contatto tra la cultura italiana in territorio italiano e quella degli emigrati in altri continenti (Fondazione Giovanni Agnelli, Pacini, 1987).

Tra gli altri ambiti toccati dalla Fondazione Agnelli in quel periodo, vi è stata l'esplorazione della situazione politica italiana contemporanea e delle forme di partecipazione richieste dalle diverse forze politiche in gioco. Si contraddistingueva quindi, ancora, per l'impegno nella ricerca sociale. Le tematiche coinvolte spaziavano dalla cultura imprenditoriale del ceto medio, alla crisi del welfare state, al ruolo del volontariato nella gestione dei beni culturali in Italia. Tali argomenti venivano approfonditi tramite indagini, convegni e pubblicazioni periodiche, i cui risultati venivano riassunti nei volumi stampati dalle Edizioni della Fondazione Agnelli. In particolare, dagli anni Settanta è stato dimostrato un interesse per l'ambiente scolastico, approfondito più volte da studi sul ruolo degli insegnanti e sull'evoluzione delle riforme scolastiche. Dal 1978 è stato avviato un progetto volto all'indagine sui punti di contatto tra la scuola, il mondo del lavoro e i cambiamenti sociali in essi implicati. Ciò si è tradotto in un programma di aggiornamento, rivolto ai docenti scolastici, sull'ambiente del lavoro industriale

in Italia, per avvicinare in modo diretto le classi a tali tematiche (Fondazione Giovanni Agnelli, Pacini, 1987).

Quest'ultimo progetto è quello che oggi si avvicina forse di più alle attività odierne della Fondazione, che oggi si distingue per un impegno tutto rivolto al miglioramento dell'ambiente scolastico. Le tematiche più frequentemente trattate vanno dal rinnovamento delle tecniche didattiche e degli spazi dedicati alla scuola (si pensi, ad esempio, al *Rapporto sull'Edilizia Scolastica*, stilato dalla Fondazione Agnelli e pubblicato da Laterza nel 2019), all'elaborazione di moderni sistemi di valutazione dei metodi per la docenza. A questo proposito, la Fondazione ha collaborato più volte con istituzioni dell'ambito pubblico e ministeriale, come nel corso del progetto Osservazioni in classe, condotto in collaborazione con Invalsi. L'iniziativa ha comportato un'osservazione diretta degli insegnanti al lavoro nelle scuole primarie, per individuare punti di forza e criticità del clima di apprendimento (www.fondazioneagnelli.it/cosa-facciamo/, visitato il 14 marzo 2021).

La Fondazione Agnelli è stato il primo esperimento di intervento in ambito culturale da parte dei fondatori di Fiat, e del resto non è stato l'ultimo. Nel 2002 è stata inaugurata la Pinacoteca Agnelli, in una struttura architettonica, progettata da Renzo Piano, sospesa sul tetto del Lingotto di Torino, dove un tempo aveva sede il primo stabilimento Fiat. La Pinacoteca, che opera come una vera e propria fondazione in modo indipendente rispetto alla Fondazione Agnelli, ospita le 25 opere d'arte di collezione della famiglia, tra dipinti e sculture, di stili e periodi differenti (www.pinacoteca-agnelli.it/visit/fondazione/storia/, visitato il 14 marzo 2021).

II.2.3 - La Fondazione Marzotto

Un esempio italiano meno noto della Fondazione Agnelli, ma non per questo meno degno di menzione, è rappresentato dalla Fondazione Marzotto, la cui istituzione risale al 1960. Benché non si tratti di un caso esplicito di intervento in ambito culturale da parte di un'azienda, essa rimane degna di nota per essere stata uno dei primissimi casi italiani di vera e propria fondazione d'impresa, ascrivibile non solo alla figura di un singolo imprenditore ma, per intero, al modus operandi di tutta la sua azienda. La Fondazione è nata per volontà dell'imprenditore Gaetano Marzotto junior, nominato Cavaliere del Lavoro nel 1930 e titolare dell'omonima impresa di famiglia. L'azienda, oggi denominata Marzotto Group S.p.A., si è occupata di manifattura tessile e produzione di filato sin dalla sua fondazione, avvenuta nel 1836. La

Fondazione Marzotto si può intendere come l'esito di una lunga stagione di interventi per il benessere sociale, messi in atto da Marzotto jr nei confronti dei dipendenti dei suoi stabilimenti, a lungo considerati uno dei primi interventi di welfare aziendale nella storia italiana (Pasian Arbogast, 2001).

Difatti, a partire dalla seconda metà degli anni Venti, Gaetano Marzotto aveva avviato il progetto di costruzione di una "città sociale" a Valdagno, destinata ad accogliere gli impiegati della manifattura ivi situata. I lavori, il cui progetto era stato affidato all'architetto Francesco Bonfanti, erano terminati intorno al 1937. Il risultato fu un'opera di lottizzazione e riedificazione dell'abitato urbano, con numerosi apparati di utilità sociale, tra cui un poliambulatorio, un dopolavoro, un asilo e un teatro di impianto moderno e grandioso. Si trattava non solo di un intervento urbanistico di alto livello, ma che coinvolgeva l'intera area cittadina di Valdagno – che venne, in seguito, denominata "Valdagno nuova" o "città dell'armonia". L'intervento venne compiuto a favore del Comune, al quale vennero donate tutte le nuove edificazioni (www.comune.valdagno.vi.it/citta/visitare-valdagno/la-citta-sociale, visitato il 27 marzo 2021).

In verità, il concetto di città sociale era in circolazione già da tempo: il termine era stato coniato nel 1902 dall'urbanista Ebenezer Howard, per descrivere quelle città industriali in cui vi è una presenza significativa di servizi pubblici e di forme di assistenza sociale per i residenti. Né la famiglia Marzotto, né l'area geografica in questione erano nuove a tale tipologia di intervento urbanistico: l'imprenditore potrebbe aver tratto ispirazione da un simile progetto di miglie per le abitazioni degli operai messo in atto da Alessandro Rossi alla fine dell'Ottocento. Rossi possedeva una fabbrica laniera a Schio, non distante da Valdagno; lì, egli aveva preso parte alla costruzione di una sorta di città per i lavoratori. Si può dire, quindi, che un simile intervento non fosse un'innovazione del tutto attribuibile a Gaetano Marzotto jr. Già suo padre e suo nonno, in ogni caso, avevano avviato simili progetti, istituendo alcuni dei servizi utili alla comunità, tipici di una città sociale, in prossimità dell'area dove risiedeva la maggior parte degli operai che essi impiegavano nell'azienda di famiglia, come società di mutuo soccorso e strutture per l'infanzia. Tuttavia, le modalità con cui Marzotto jr portò a compimento il progetto della "città dell'armonia" a Valdagno non sono paragonabili, né per dimensioni né per significatività degli esiti, a casi simili sperimentati in precedenza in Italia (Pasian Arbogast, 2001).

Le ragioni di un simile intervento sono da ricercare in una serie di fattori. È probabile che

Marzotto jr sperasse di instaurare un rapporto di vicinanza e fiducia con gli operai impiegati nello stabilimento di Valdagno. Ciò diviene più comprensibile considerando il clima di forti tensioni che si era creato nell'area produttiva nei decenni precedenti. Il padre di Gaetano, Vittorio Emanuele Marzotto, era stato assassinato in un agguato tesogli nel 1921. Secondo alcuni, la vicenda avrebbe rappresentato il culmine delle ostilità tra gli imprenditori della zona e i sindacati. Tuttavia, secondo la voce del dizionario biografico di Treccani dedicata ai Marzotto, Vittorio Emanuele sarebbe stato ucciso da un suo figlio illegittimo a causa di motivazioni personali (www.treccani.it/enciclopedia/marzotto_%28Dizionario-Biografico%29/, visitato il 28 marzo 2021).

Nondimeno, il suo successore Gaetano era conscio dell'importanza vitale di preservare un buon rapporto con i propri operai. Egli era considerato da molti, oltre che da se stesso, un "imprenditore illuminato". Era convinto che gli industriali e i latifondisti più facoltosi avessero un obbligo non solo nei confronti della propria azienda, ma anche verso i propri dipendenti, nei confronti dei quali egli riteneva di avere l'obiettivo di migliorarne il più possibile le condizioni di vita. Questo tipo di approccio è stato criticato in più occasioni, soprattutto nella seconda metà del Novecento. Uno dei principali detrattori di Marzotto jr è stato il sociologo Luigi Guiotto, che nel suo saggio, dall'eloquente titolo *La fabbrica totale*, ha interpretato la costruzione della città sociale di Valdagno come l'intenzione, da parte dell'imprenditore, di giungere al controllo completo sui propri dipendenti, a partire dalla loro vita quotidiana. Per questo motivo Guiotto ha criticato il suo atteggiamento nei confronti del personale dell'impresa come eccessivamente paternalista e dettato da una dinamica di potere (Guiotto, 1979).

Ciononostante, il metodo di questa forma primitiva di responsabilità sociale d'impresa era utile al raggiungimento degli alti obiettivi che l'azienda si era imposta dopo la morte di Vittorio Emanuele. Difatti, Gaetano Marzotto jr aveva cominciato una sorta di restaurazione dell'azienda di famiglia, sia da un punto di vista organizzativo dei processi di produzione, che negli impianti manifatturieri, ispirandosi al modello americano dell'organizzazione del lavoro. In breve tempo, grazie a questi accorgimenti strategici, la Marzotto assunse un ruolo di primo piano nell'industria laniera italiana e ne divenne il principale esportatore. Secondo lo stesso Marzotto jr, tali risultati sarebbero stati raggiunti anche grazie all'utilizzo sistematico di strumenti di welfare aziendale: come egli sosteneva, in questo modo si sarebbe assicurato la fedeltà e la benevolenza dei dipendenti, e la produttività dell'impresa ne avrebbe beneficiato (www.treccani.it/enciclopedia/marzotto_%28Dizionario-Biografico%29/, visitato il 28 marzo

2021).

Sulla scia della precedente esperienza a Valdagno, Marzotto aveva acquistato un ampio podere di 1500 ettari a Villanova di Portogruaro; nel 1946 si diede inizio alla costruzione di un nuovo centro industriale e agricolo, dove pianificava di insediare un numero consistente di operai ivi impiegati. Questa volta, il progetto era leggermente differente, in quanto non si trattava della lottizzazione di un'area precedentemente abitata, bensì dell'instaurazione di una nuova impresa agricola e l'area delle installazioni abitative sarebbe stata più ridotta rispetto all'impianto di Valdagno. Inoltre, prima dell'intervento di Marzotto, Villanova di Portogruaro non costituiva un vero e proprio centro urbano né un punto di passaggio. Il nuovo centro urbano di produzione venne denominato Industrie Zignago; oggi rinominata Zignago Holding, la società è ancora attiva ed è di proprietà di un ramo della famiglia Marzotto (Pasian Arbogast, 2001; www.zignago.com/, visitato il 28 marzo 2021).

Quanto appena descritto si deve considerare come la premessa fondamentale per capire quale significato avesse l'istituzione della Fondazione Marzotto, al tempo della sua fondazione. Come si deduce dalle prime pagine del suo atto costitutivo, firmato 13 ottobre 1959, essa aveva lo scopo di prestare assistenza sociale, tramite “opere di beneficenza, di istruzione e di educazione” a favore degli impiegati e degli ex impiegati delle aziende appartenenti al Gruppo Marzotto. Per un lungo periodo, essa si è rivolta esclusivamente ad essi e alle loro famiglie, con lo scopo di implementare ulteriormente le funzioni di welfare aziendale (www.fondazionemarzotto.it/wp-content/uploads/2014/04/atto-costitutivo-13.10.59.pdf, visitato il 28 marzo 2021).

Oggi, la Fondazione non indirizza più le sue attività direttamente ai dipendenti dell'azienda fondatrice, ma più genericamente all'intera società, con attenzione specifica alle categorie di persone bisognose di speciali servizi assistenziali. Essa si impegna principalmente in tre ambiti di intervento: il primo di questi riguarda l'assistenza socio sanitaria a persone anziane o non autosufficienti, con sei strutture assistenziali situate tra il territorio trevigiano e il pavese. Il secondo riguarda l'erogazione di servizi per l'infanzia attraverso tre scuole per l'infanzia e un asilo nido. Infine, la Fondazione si impegna per promuovere una tipologia inclusiva di turismo, con un'attenzione specifica per il turismo sportivo, in quanto occasione di aggregazione sociale multidimensionale. Con queste finalità è stato inaugurato a Jesolo Lido il Villaggio Marzotto, una struttura turistica esplicitamente inclusiva nei confronti delle persone con disabilità, degli anziani e delle famiglie. Il Villaggio garantisce l'assenza totale di barriere architettoniche,

l'inclusività e l'accessibilità da parte di quelle categorie di persone che spesso vengono discriminate nelle strutture turistiche convenzionali e si trovano per questo in difficoltà (www.fondazionemarzotto.it/organizzazione/mission/).

Infine, merita una menzione il Premio Marzotto, un riconoscimento internazionale istituito a Valdarno dal Gruppo Marzotto nel 1950 e dedicato a più ambiti culturali. Il progetto non faceva parte di quelli promossi dalla Fondazione Marzotto; tuttavia, esso si può considerare uno dei primi seri tentativi di sponsorizzazione della cultura in Italia avviato da un gruppo imprenditoriale. Nonostante il successo delle prime edizioni, il Premio venne interrotto nel 1968 (Bairati, 1986). Dal 2015, un simile progetto è stato intrapreso su iniziativa dell'Associazione Progetto Marzotto, fondata da Giannino Marzotto, figlio di Gaetano Marzotto jr. Il nuovo premio è stato intitolato alla figura dell'imprenditore, scomparso nel 1972, e oggi si occupa principalmente di scoprire e supportare le nuove realtà imprenditoriali italiane che dimostrano innovazione e sostenibilità, spaziando dal settore dell'*automotive* a quello della moda (www.premiogaetanomarzotto.it/, visitato il 28 marzo 2021).

II.3 - Un boom recente

Anche in Italia si sono registrati dei casi singolari di fondazioni di impresa istituite in un contesto storico più vicino a quello novecentesco che a quello contemporaneo, che con il loro operato hanno ottenuto un certo successo - spesso in virtù della disponibilità finanziaria di cui godevano i loro fondatori. Tuttavia il fenomeno ha conosciuto un vero e proprio boom nel nostro paese solo in tempi molto più recenti. Come precedentemente menzionato, ancora una volta tornano utili i dati raccolti dal rapporto di Bracco e Sodalitas, che considerano le date di fondazione di tutti i 111 istituti mappati sul nostro territorio. Tutte queste fondazioni di impresa sono state fondate tra il 1963 e il 2018. Di queste, solo 23 (21%) sono state fondate prima del 1995 – e solo 3 (3%) prima del 1975 – mentre la maggiore percentuale si riscontra tra le fondazioni nate nel periodo tra il 1996 e il 2005. Queste ultime, rappresentate da 43 fondazioni, costituiscono il 39% di tutte le fondazioni d’impresa mappate in Italia.

Anno di nascita	Numero di fondazioni	Frequenza %
Fino al 1975	3	3%
1976-1985	7	6%
1986-1995	13	12%
1996-2005	43	39%
2006-2010	23	21%
2011-2018	17	15%
N.D.	5	4%
Totale	111	100%

Fondazioni di impresa per anno di nascita (De Gregorio *et al.*, 2019: 17)

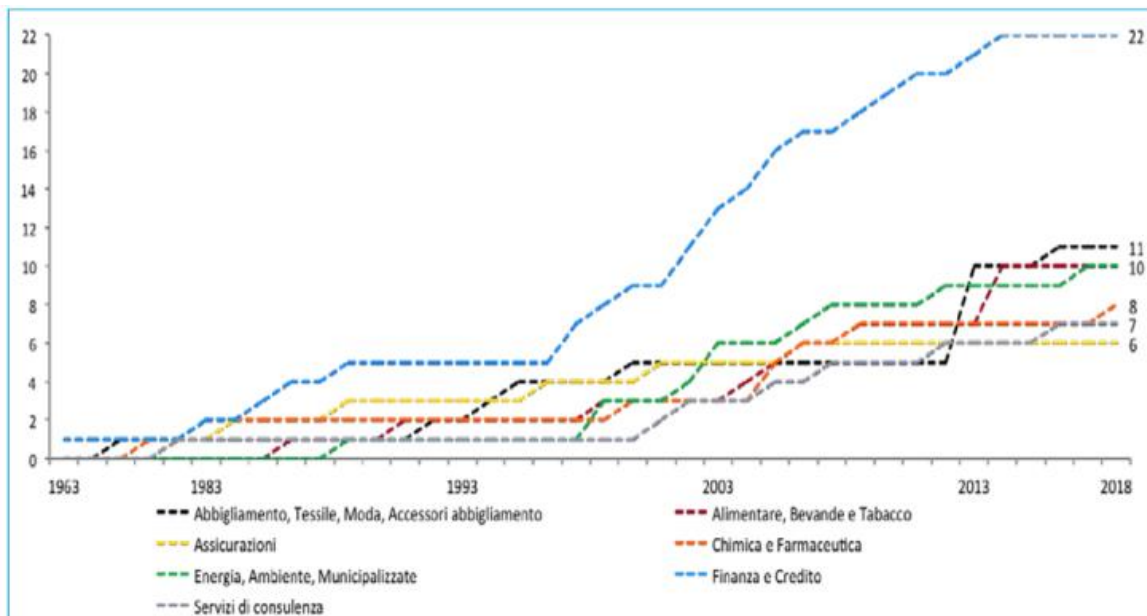
In particolare, sembra che l’anno 2000 abbia costituito un punto di svolta importante, con la nascita di un numero notevole di fondazioni di impresa. Ciò è stato principalmente determinato da un abbreviamento dell’*iter* burocratico per il riconoscimento di una fondazione a livello

nazionale. Di conseguenza, negli ultimi anni si è assistito a un'intensificazione del dibattito, da parte degli addetti ai lavori, sul ruolo delle fondazioni e sul loro potenziale a livello territoriale (De Gregorio *et al.*, 2019). Solo negli ultimi 14 anni, ne sono state istituite 40 (36%): è il segnale di una gran crescita di interesse nei confronti di questo strumento istituzionale, nonché di un notevole dinamismo interno di questo ambiente.

Le ragioni alla base di questo boom delle fondazioni di impresa nel nuovo millennio non è di immediata rilevazione. Una risposta più automatica potrebbe essere quella data da Gianluca Comin, quando ci si interroga sull'effettiva funzionalità dei progetti di tipo "filantropico" avviati dalle imprese, relativamente al loro permanere nel tempo e alla costanza con cui essi vengono conseguiti. Parlando di ciò, Comin accennava al fatto che gli interventi di durata episodica, che comportano poco sforzo, non sono più realmente sufficienti, dal momento che sono diventati la normalità e non suscitano più particolare scalpore (Comin, 2004). Per fare la differenza, occorrerebbe dedicare una parte consistente delle proprie risorse finanziarie e delle proprie competenze professionali al raggiungimento degli obiettivi di un progetto a lungo termine, che renda l'azienda promotrice una vera protagonista dell'ambito in cui opera.

In questo senso, la fondazione d'impresa sembrerebbe uno strumento perfetto. Inoltre, essa ha il merito di istituzionalizzare l'azienda fondatrice e renderla "neutra". Infatti, la fondazione appare come una sorta di soggetto *super partes*, non immediatamente coinvolta nelle dinamiche del business. Ciò è particolarmente importante nell'ambito culturale, soprattutto nel contesto italiano, dove le ingerenze da parte dei privati nell'arte e nella ricerca vengono ancora viste da una buona parte dell'opinione pubblica con un certo sospetto.

È interessante, inoltre, notare i dati forniti dal rapporto sui settori produttivi su cui le aziende fondatrici individuate concentrano il proprio business, in relazione all'anno di nascita delle fondazioni considerate. Ciò, però, induce ancora una volta a ridimensionare la portata dei dati in questione, dal momento che un buon numero delle fondazioni considerate hanno origine da istituti di credito e dall'ambito della finanza. Come si ricorda, le fondazioni di origine bancaria non verranno prese in considerazione in questa tesi, dal momento che solitamente vengono considerate dagli addetti ai lavori come un universo a sé stante, rispetto alle fondazioni d'impresa (italianonprofit.it/filantropia-istituzionale/fondazioni-di-origine-bancaria/, visitato il 14 marzo 2021). Di seguito, si riporta un grafico direttamente tratto dal rapporto di Bracco e Sodalitas, che illustra l'andamento delle fondazioni di impresa per settore produttivo e anno di nascita:



(De Gregorio *et al.*, 2019)

Ad ogni modo, il rapporto di Bracco e Sodalitas è da considerarsi significativo, poiché si tratta della prima rilevazione italiana su larga scala che possa veramente ricostruire un discorso consapevole in senso retrospettivo, dopo lo studio del 2009 condotto da Sodalitas, ALTIS e Fondazione Agnelli (Fondazione Sodalitas *et al.*, 2009). Inoltre, si tratta della prima vera retrospettiva scientifica in seguito alla crisi del 2008, considerando gli effetti più immediati di quest'ultima sull'ambiente delle fondazioni di impresa, e le successive evoluzioni.

Quella che si rileva oggi è, in sostanza, una situazione divergente rispetto allo scenario successivo alla crisi del 2008. L'impatto che quest'ultima ha avuto sulle imprese ha determinato una ricomposizione interna all'ambiente delle fondazioni. Da un lato, la cessazione dell'attività di talune imprese ha comportato la fine delle istituzioni da esse fondate, mentre altre sono state acquisite, insieme all'azienda fondatrice, da imprese terze. Infine, pochi sono i casi registrati di fondazioni che, in seguito alla liquidazione dell'impresa fondatrice, hanno proseguito autonomamente il proprio operato. In ogni caso il 2008 ha causato una sorta di fase di ristagno, in cui le attività di molte fondazioni sono state messe in pausa nell'attesa di tempi migliori. Questa fase, a giudicare dai dati del rapporto di Bracco e Sodalitas, sembrerebbe ormai superata per la maggior parte delle fondazioni, mentre altre sono scomparse senza lasciare molte tracce di sé e del proprio operato (De Gregorio *et al.*, 2019).

Parlando di quelle fondazioni che, in seguito alla cessazione delle attività dell'impresa

fondatrice, si sono trovate costrette a chiudere i battenti, si può menzionare un esempio significativo: sembrerebbe che sia stata proprio questa la sorte di Fondazione Teseco per l'arte contemporanea. Essa viene citata, come esempio virtuoso di fondazione di impresa operante in ambito artistico e culturale, in diversi documenti che ho consultato per il mio studio. Tra questi, vi è l'importante saggio di Karine Lisbonne e Bernard Zürcher (Lisbonne, Zürcher, 2009), che la poneva a confronto con molti altri casi in Europa. Ciononostante, risulta tuttavia difficile ripercorrere la storia, dal momento che le informazioni disponibili in letteratura si riferiscono al suo periodo di attività - che tuttavia si può considerare come terminata a tutti gli effetti.

La Fondazione era situata in un palazzo storico di Pisa e disponeva di un'importante collezione aziendale di arte visiva. Essa si proponeva come laboratorio di espressioni artistiche contemporanee, da porre a stretto contatto con i lavoratori entro gli ambienti aziendali e con la comunità cittadina (Osservatorio Impresa e Cultura, 2004a). La Fondazione era nata su iniziativa di Maria Paoletti e di Gualtiero Masini, presidente del Gruppo Teseco, azienda pisana che si occupava di soluzioni per lo smaltimento di rifiuti industriali. Nel 2017 Teseco è stata acquisita da Herambiente, dopo un lungo periodo di crisi (Renzenullo, 2017). Successivamente a quella data, non si hanno più notizie della Fondazione e la sezione ad essa dedicata del sito web di Teseco non risulta più attiva (www.teseco.it/fondazione, 8 febbraio 2021).

Oggi la Fondazione Teseco è una sorta di fantasma istituzionale, di cui rimangono delle tracce solamente nella letteratura che l'ha menzionata precedentemente alla sua scomparsa. È impossibile non notare che, almeno ad oggi, non si trovano notizie relative alla sua chiusura da parte dei mezzi di comunicazione più vicini alla comunità cui essa faceva riferimento, come il bollettino comunale di Pisa o le testate giornalistiche locali. In qualche modo, ciò funge da monito sulla rilevanza effettiva che enti come la Fondazione Teseco hanno nel contesto territoriale in cui essi operano, specie quando si occupano di tematiche come l'arte contemporanea. Difatti, questo genere di istituzioni potrebbero non essere partecipate dalla comunità come esse dichiarano, poiché l'arte contemporanea tende ad essere ancora considerata come qualcosa di elitario da parte di molti. Lo stesso potrebbe avvenire quando queste istituzioni non riescono a coinvolgere la cittadinanza in modo diretto entro i suoi spazi e le sue attività.

Capitolo III – Casi di studio individuali di fondazioni di impresa italiane

In questo capitolo verranno presi in esame alcuni casi di fondazioni d'impresa italiane che rappresentano in modo notevole il fenomeno del neo-mecenatismo attivo. Tali fondazioni si occupano principalmente di realizzare e promuovere di propria iniziativa, nelle modalità viste nel primo capitolo, dei progetti in ambito artistico e culturale.

Prima di arrivare a selezionare i casi in questione, ho intrapreso un lavoro di mappatura delle fondazioni di impresa italiane impegnate in questo ambito, per rendermi conto della vastità del fenomeno e delle sue differenti manifestazioni. Per svolgere questo lavoro, sono partita dall'elenco delle organizzazioni private dell'arte in Italia stilato dal Comitato Fondazioni Arte Contemporanea (Valeri, 2020) e sono andata a verificare quali di queste potessero essere assimilabili alla categoria delle fondazioni di impresa. Ho agito allo stesso modo con la documentazione tratta dagli studi dell'Osservatorio Impresa e Cultura. Ho verificato in quali dei numerosissimi casi di interazioni tra imprese e arte, che questi studi citano, vi fosse traccia di continuità negli interventi e se tali interventi fossero stati istituzionalizzati o meno, in una modalità assimilabile alla fondazione di impresa. Infine ho cercato di estendere in ampiezza il raggio delle mie ricerche, cercando sul web qualsiasi riferimento a istituzioni o organizzazioni che potessero essermi sfuggite nella prima fase delle indagini. Una risorsa utile, in questo senso, è stato il database Italia non profit.

In questo modo, sono arrivata a contare 27 enti privati descrivibili come neo-mecenati, la cui attività è legata a quella di un'impresa. La maggioranza di questi sono fondazioni, benché alcuni di questi si possano designare come semplici spazi espositivi, o abbiano in ogni caso una diversa natura giuridica. Alcune fondazioni, inoltre, si collocano nell'area grigia tra la categoria delle fondazioni d'impresa e quella delle fondazioni di famiglia. Tuttavia, ho scelto di mantenerle nell'elenco da me stilato, nel caso in cui esse siano il risultato dell'iniziativa di una famiglia di imprenditori. Sono stati esclusi, invece, tutti quei casi di musei e archivi di impresa che non risultano essere impegnati in iniziative di progettualità culturale che vada oltre la propria dimensione aziendale. Come già anticipato nell'Introduzione, infine, sono stati esclusi tutti quei casi di fondazione di origine bancaria. Riporto di seguito l'elenco che ho stilato, con tutte le

organizzazioni che ho individuato e le imprese a cui esse sono associate.

Nome dell'ente	Impresa o famiglia ad esso associata
Armani/Silos	Giorgio Armani S.p.A.
Collezione Maramotti	Max Mara Fashion Group S.r.l.
Cubo Unipol	Unipol Gruppo S.p.A.
Fabrica	Benetton Group S.r.l.
Fondazione Adriano Olivetti	Famiglia Olivetti; Olivetti S.p.A.
Fondazione Alda Fendi	Famiglia Fendi; Fendi S.r.l.
Fondazione Antonio Ratti	Ratti S.p.A.
Fondazione Bisazza	Bisazza S.p.A.
Fondazione Bonotto	Bonotto S.p.A.
Fondazione Brodbeck	Famiglia Brodbeck; Brodbeck S.r.l.
Fondazione Elena e Claudio Cerasi - Palazzo Merulana	SAC S.p.A.
Fondazione Ermanno Casoli	Elica S.p.A.
Fondazione Furla	Furla S.p.A.
Fondazione Giancarlo Ligabue	Famiglia Ligabue; Gruppo Ligabue S.p.A.
Fondazione Giangiacomo Feltrinelli	Gruppo Feltrinelli S.p.A.
Fondazione Golinelli	Famiglia Golinelli; Alfasigma S.p.A.
Fondazione La Raia	Società Agricola La Raia s.s.
Fondazione MAST	Famiglia Seràgnoli; Coesia S.p.A.
Fondazione Nicola Trussardi	Trussardi S.p.A.
Fondazione Piaggio	Piaggio & C. S.p.A.
FPAR Fondazione Pietro e Alberto Rossini	Famiglia Rossini; Ranger Compositi S.r.l.
Fondazione Pirelli HangarBicocca	Pirelli S.p.A.
Fondazione Prada	Prada S.p.A.
Fondazione SouthHeritage per l'arte contemporanea	Società Agraria Bgreen
Fondazione Unipolis	Unipol Gruppo S.p.A.
Fondazione Zegna	Ermenegildo Zegna Holditalia S.p.A.
Pinacoteca Giovanni e Marella Agnelli	Famiglia Agnelli; Stellantis NV

La mappatura da me effettuata non ha alcuna pretesa di completezza – così come, io credo, non dovrebbero averne quelle proposte da qualunque altro studio sull'argomento, benché più autorevole del mio. Ciò che è emerso, difatti, è una situazione di grande dispersione di questa

realtà, che in Italia è ancora poco conosciuta e studiata. Le fondazioni di impresa (e gli enti ad esse assimilabili) che si occupano di cultura sono tantissime, di dimensioni estremamente variabili e non sono ancora state censite in modo completo. Inoltre non è possibile sapere quanti di questi soggetti, un tempo attivi, siano oggi scomparsi senza lasciare traccia o quasi, come è accaduto nel caso della Fondazione Teseco per l'arte contemporanea.

A partire da questo elenco, ho scelto di selezionare sette enti privati come casi di studio individuali per approfondire la mia tesi. Nell'elenco si nota una certa preponderanza di fondazioni provenienti dal settore dell'abbigliamento e dell'industria tessile. Ciò non sorprende, considerando l'elevato livello di rappresentazione identitaria e di *engagement* emotivo dei brand di moda, specialmente nell'*haute couture*, per i quali il coinvolgimento dell'arte rappresenta una strategia tipica (Grassi, 2020; Mattioda, 2011). Tuttavia ho deciso di selezionare solo un'istituzione proveniente da questo settore, mentre tutti gli altri proverranno da aziende i cui ambiti di business saranno diversi tra loro. In questo modo, vi sarà una maggiore varietà nei settori di provenienza delle imprese fondatrici per i casi di studio. Verranno quindi prese in esame la Collezione Maramotti, la Fondazione Bisazza, la Fondazione Piaggio, la Fondazione Pirelli HangarBicocca, la Fondazione MAST, la Fondazione Ligabue e la Fondazione Ermanno Casoli.

Ciascuna di queste presenta una situazione molto diversa, sia dal punto di vista delle dimensioni che delle attività da esse intraprese. Nondimeno, ciascuna di queste verrà approfondita nelle seguenti modalità: dopo aver descritto la storia dell'organizzazione e il contesto in cui essa è stata istituita, si passerà a descriverne la mission. Quindi verranno elencati tutti gli ambiti degli interventi istituzionali, infine si passeranno in rassegna le strutture predisposte per l'accoglienza al pubblico (quando presenti) nelle sedi fisiche delle organizzazioni.

Oltre a queste sette fondazioni, verrà introdotto il caso di una fondazione che non è ancora stata presentata al pubblico. Si tratta di un progetto tutt'ora in cantiere di Arper S.p.A., di cui sono venuta a conoscenza grazie a un suggerimento del prof. Fabrizio Panozzo. Dal momento che mi si è presentata l'occasione per presentare questo progetto in anteprima, mi sono messa in contatto con il suo creatore, Giulio Feltrin, per fargli alcune domande sullo stato di avanzamento dei lavori.

III.1 La Collezione Maramotti

La Collezione Maramotti ha sede a Reggio Emilia, in via Fratelli Cervi 66. In qualche modo, essa rappresenta un'eccezione tra le organizzazioni culturali di origine aziendale che prenderò in esame, per una serie di motivi differenti. In primo luogo, perché su sette organizzazioni culturali che questa sezione esamina, caso per caso, sei sono fondazioni (sebbene non tutte siano assimilabili alla fondazione di impresa). La Collezione Maramotti invece non è una fondazione, bensì una società a responsabilità limitata (S.r.l.), stando a quanto riportato nello studio *Le organizzazioni private dell'arte contemporanea in Italia* (Valeri, 2020). In secondo luogo, come si vedrà, perché i legami tra la Collezione e l'azienda con cui essa è pure esplicitamente connessa, ovvero la casa di moda Max Mara, non sono così immediatamente leggibili. Nondimeno, vale la pena di dedicare una parte di tesi a questa collezione per la sua straordinaria ricchezza. Basti pensare che essa rappresenta uno dei pochissimi casi italiani ad essere inseriti nel prestigioso volume *Global Corporate Collections* tra le 100 migliori collezioni aziendali al mondo (Cozen, Hollein, Salie, 2015). Oltre alla Collezione Maramotti, le uniche ad essere selezionate sono state quella di Castello di Ama, quella di Intesa San Paolo e la Elica Corporate Collection – su cui avrò modo di ritornare più avanti.

A titolo di informazione, per approfondire questa sezione il 25 febbraio 2021 ho intervistato l'attuale direttrice della Collezione Maramotti, Sara Piccinini, che mi ha gentilmente concesso di incontrarla in videochiamata per rispondere ad alcune mie domande. La testimonianza di Piccinini è preziosa non solo per il ruolo di rilievo che essa ricopre entro l'organico della Collezione, ma anche perché ne ha seguito per anni i lavori dall'interno, fin dall'apertura al pubblico nel 2007 (Maida, 2021).

III.1.1 - La storia e il contesto

La Collezione Maramotti è stata inaugurata nel 2007, ma la sua storia è cominciata molti anni prima a partire dall'interesse personale (e inizialmente occasionale) del fondatore di Max Mara, Achille Maramotti. Nominato Cavaliere del lavoro da Sandro Pertini nel 1983, Maramotti è stato una sorta di leggenda del mondo degli affari. Non egli solo si può considerare l'inventore del *prêt-à-porter* italiano, in un periodo in cui il settore nazionale delle confezioni femminili

era ancora piuttosto arretrato: difatti, ha ricoperto un ruolo di primo piano nella finanza italiana, divenendo azionista di maggioranza di Credem, ed entrando nel consiglio di amministrazione di Unicredit e successivamente di Mediobanca. L'impero da lui fondato è stato valutato nel 2020 intorno ai 4 miliardi di euro. Achille Maramotti è scomparso nel 2005, ma la sua figura rimane per certi versi mitica, benché controversa. Paragonabile ai capitani d'industria ottocenteschi, è stato un avversario tenace dei sindacati e un fervente anticomunista, in un contesto come quello della "Stalingrado d'Italia", come era soprannominata la Reggio Emilia del secondo Novecento. La città di Reggio Emilia, da cui sono partite le attività di Maramotti, rimane il centro nevralgico dell'azienda di famiglia, ed è divenuta la sede della sua imponente collezione (De Biasi, 2020).

Achille Maramotti è stato un mecenate nel senso più classico del termine. Come egli stesso ha affermato in più occasioni, la sua vera passione non erano tanto gli affari o la moda, quanto l'arte contemporanea, di cui egli stesso ha sostenuto di essere stato un esperto fin dall'età di sedici anni. Tale passione sembra attribuibile al rapporto che egli instaurò in giovane età con il suo concittadino Luigi Magnani, studioso di musicologia e storia dell'arte, nonché raffinato collezionista. Si tratta dello stesso Luigi Magnani al quale è stata intitolata la Fondazione Magnani Rocca, anch'essa sita nei pressi di Reggio Emilia e che oggi ospita la sua straordinaria collezione, che spazia da Gentile da Fabriano ad Alberto Burri (www.magnanirocca.it/, visitato il 26 febbraio 2021). Secondo Fabio Macchi, che ha scritto una ricca biografia di Achille Maramotti dopo la sua scomparsa, fu Luigi Magnani ad avvicinarlo concretamente alla pratica del collezionismo.

In particolare, fu Magnani a fargli conoscere le opere del pittore bolognese Giorgio Morandi: in diverse occasioni, il collezionista reggiano incaricò il giovane Achille di recarsi in bicicletta fino a Bologna per ritirare alcuni dipinti che aveva acquistato. Maramotti cominciò ad acquistare le sue prime opere verso gli anni Sessanta. Morandi divenne in seguito una costante nelle sue acquisizioni e, secondo Macchi, è proprio al pittore bolognese che Maramotti deve la sua fama di collezionista di prim'ordine. Per procurarsi le sue tele, l'imprenditore reggiano divenne un cliente abituale delle principali case d'asta, presso le quali era conosciuto come un pezzo grosso. In particolare, nella seconda metà degli anni Novanta si fece notare da Sotheby's per una serie di acquisti fortunatissimi, aggiudicati per cifre astronomiche (Macchi, 2006).

Dunque Maramotti divenne un assiduo frequentatore delle aste più esclusive, vagheggiando un

suo “progetto di pinacoteca morandiana”, riportando le parole con cui lo elogiò il critico d’arte Sandro Parmeggiani (Macchi, 2006: 99). Tale progetto venne portato avanti attraverso una serie di scelte curatoriali mirate che, a quanto sembra, non furono prese da decisori esterni alla famiglia Maramotti. Per restituire un quadro della raffinatezza e della metodicità con cui la collezione venne assemblata, basti pensare che la pinacoteca morandiana di Maramotti raggiunse dei livelli paragonabili a quelli del Museo Morandi di Bologna, in ragione della sua elevata disponibilità finanziaria. Nel 1997, il Museo Morandi inviò la sua direttrice a partecipare a quell’asta di Sotheby’s in cui Achille Maramotti si aggiudicò la Natura morta firmata Morandi 942 per un miliardo e 303 milioni di lire – mentre la disponibilità del Museo era di appena 126 milioni di lire. In quella occasione, l’oggi ex direttrice del Museo Morandi, Marilena Pasquali, dichiarò di sentirsi sollevata dal fatto che l’opera, insieme ad altri quattro dipinti dello stesso artista, avessero in ogni caso preso la via dell’Emilia-Romagna e che fossero finiti nelle mani di prestatori amici.

Tuttavia, per molti anni, le opere che andavano a comporre la collezione sono rimaste in gran parte negli spazi privati della famiglia Maramotti – e in particolare nel castello di Albinea, che nel secolo scorso è diventato di proprietà della famiglia. Lì, peraltro, nel 1983 venne clamorosamente trafugato dalla collezione un dipinto di De Chirico del 1917, in seguito fortunosamente recuperato. Come ha raccontato Sara Piccinini, per anni alcune opere sono state invece collocate in modo temporaneo entro gli spazi aziendali di Max Mara. Come spiega lo stesso staff della Collezione, l’obiettivo di tali collocazioni era la creazione di una suggestione di vicinanza quotidiana e stimolante tra le opere d’arte e l’attività di disegno industriale che si svolgeva negli ambienti lavorativi. Tuttavia, tale trattamento veniva riservato a un numero di opere decisamente esiguo, se paragonato alla vastità del resto della collezione che nel tempo è venuta a formarsi (Pirozzi, 2016).

III.1.2 - Mission

La mission della Collezione Maramotti si può riassumere nell’intenzione da un lato di esporre al pubblico il patrimonio costituito dalle opere acquisite dalla famiglia Maramotti, e d’altro lato, come l’intenzione di ricercare, valorizzare e sostenere dei linguaggi artistici inediti, anche per gli stessi artisti. Il *fil rouge* che lega le attività esterne alla mera gestione della collezione permanente (che attualmente conta circa duecento opere in esposizione) si può, in sostanza,

definire come una prosecuzione filologica del percorso da collezionista di Achille Maramotti. Il suo personaggio e la sua attività imprenditoriale fanno da corollario all'identità della Collezione.

Secondo lo staff della Collezione, il proposito di rendere le opere fruibili dal pubblico era già maturato in Achille Maramotti più di trent'anni fa. Ciononostante, per molti anni non si è trovato uno spazio adeguato allo scopo. Fino alla morte dell'imprenditore, la maggior parte delle opere è rimasta nel castello di Albinea, inaccessibile al pubblico. Le ricerche di uno spazio adeguato alla collocazione e alla fruizione delle opere da parte di un pubblico si sono protratte per più di un decennio (Collezione Maramotti, 2007). Non si trattava di una questione semplice, secondo Sara Piccinini, dal momento che l'obiettivo era non solo trovare uno spazio espositivo, ma anche un luogo che manifestasse un legame esplicito con la storia della collezione, della famiglia e dell'azienda. Inoltre, si era stabilito che le ricerche si sarebbero dovute svolgere esclusivamente in territorio reggiano. Non era ammissibile, per i Maramotti, che la Collezione aprisse in un'altra città, lontano dalle proprie radici, anche se si fosse trattato di una città più frequentata dai turisti e più coinvolta nelle complesse dinamiche del sistema dell'arte italiano.

Nel frattempo, qualche anno prima della morte di Achille Maramotti, la prima fabbrica Max Mara aveva cambiato sede per un rimodernamento ed era stata trasferita in un'altra zona della città. Così, lo storico stabilimento tessile di via Fratelli Cervi 66 era rimasto vuoto. Come racconta Sara Piccinini, si è presentata in questo modo l'occasione perfetta per collocare la totalità della collezione in uno spazio che fosse sufficientemente ampio per contenere un gran numero di opere e che, al tempo stesso, consentisse di avviare progetti paralleli. Tale spazio era inoltre legato, in modo inequivocabile, alla storia dell'azienda e della vita di Achille Maramotti. Come si legge sul sito ufficiale della Collezione, il magnate svolse una funzione proattiva in fase di progettazione dell'edificio: in questo senso, tale sede sarebbe stata particolarmente adatta a raccontare il legame tra Maramotti, il luogo dove la sua avventura imprenditoriale ebbe inizio e la sua amata collezione (www.collezionemaramotti.org/it/prima-fabbrica-maxmara, visitato il 1 marzo 2021).

Per giunta, si tratta di uno spazio singolare anche da un punto di vista architettonico. Lo spazio venne inaugurato nel 1957 per ospitare la manifattura delle confezioni Max Mara, ed era stato progettato dagli architetti Antonio Pastorini ed Eugenio Salvarani. All'epoca era considerato una costruzione di innovazione avanguardistica, sia per la progettazione dello spazio estremamente funzionale e modulabile, sia per la sua elevata qualità estetica, applicata ad un

edificio destinato alla produzione industriale. Il progetto, difatti, ha seguito il principio del massimo sfruttamento della luce naturale e della possibilità di riuso: gli spazi interni sono strutturati in maniera modulare ed in modo tale che non siano vincolati alle partizioni murarie. Ne consegue una grande versatilità delle zone interne all'edificio, che possono essere riadattate per usi differenti; ciò lo rende un perfetto spazio espositivo (bbcc.ibr.regione.emilia-romagna.it/pater/loadcard.do?id_card=152237, visitato il 1 marzo 2021).

Infine, si è deciso per un cambio di destinazione d'uso della prima fabbrica di Max Mara. Il direttivo della Collezione, come primo incarico, si è versato nel seguire i lavori di conversione dell'edificio, affidati all'architetto inglese Andrew Hapgood e durati un intero quadriennio, dal 2003 al 2007. Nello stesso periodo, è stata effettuata una selezione delle opere che sarebbero state allestite in modo permanente nel nuovo spazio. Come ha raccontato Piccinini, in ogni caso, si è trattato di un intervento che ha preservato quanto più possibile l'aspetto originario della struttura, divenuta nel tempo un elemento essenziale del paesaggio urbano di Reggio Emilia. Lo stesso Achille Maramotti ha seguito l'inizio dei lavori; purtroppo però, egli non è riuscito a vederne il termine.

III.1.3 – Ambiti degli interventi istituzionali

L'ambito degli interventi della Collezione Maramotti si può riassumere in tre aspetti fondamentali, ossia la gestione della collezione permanente, l'attività curatoriale che genera progetti artistici inediti e il ruolo svolto dall'istituzione entro il Max Mara Art Prize.

Il primo di questi merita una digressione, per descrivere brevemente la tipologia di opere di cui si compone la collezione permanente. Se Achille Maramotti si è dimostrato un collezionista affezionato di Giorgio Morandi, tuttavia non si è limitato alla sua arte, né al contesto artistico a cui il pittore bolognese apparteneva. Difatti, la sua attenzione si è concentrata sulle maggiori tendenze della sua contemporaneità, sia italiane che internazionali. In particolar modo, nella Collezione sono entrate in numero consistente delle opere dell'arte europea astratta ed espressionista, che spaziano dagli ultimi anni Quaranta ai primi anni Cinquanta, con attenzione alla cosiddetta arte "informale", da Francis Bacon agli *Achrome* di Piero Manzoni. Un nucleo significativamente importante è costituito, poi, da opere di Arte Povera, di Arte Pop della cosiddetta scuola romana e della successiva Transavanguardia. Dal contesto internazionale provengono, oltre all'astrattismo degli anni '40, un insieme considerevole di opere del

Neoespressionismo tedesco e americano, e di New Geometry degli anni Ottanta e Novanta – tra cui Jean-Michel Basquiat e Peter Halley. Negli ultimi anni, la Collezione ha rivolto le proprie politiche di acquisizione alle nuove tendenze sperimentali, tra Stati Uniti e Regno Unito. In quest’ultima direzione sono proseguite le acquisizioni dopo la morte di Achille Maramotti, quando la Collezione e la sua gestione sono passate interamente ai suoi figli, Luigi, Ignazio e Ludovica. Se la maggior parte delle opere acquisite nella fase iniziale sono dipinti, negli ultimi anni hanno fatto la loro comparsa diversi artisti che lavorano principalmente con la scultura, come ad esempio Barry X Ball (Collezione Maramotti, 2007).

Inoltre, in seguito all’apertura dello spazio espositivo sono state commissionate due installazioni site specific. La prima, *A permanently open window* di Jason Dodge, è stata realizzata nel 2013 a diretto contatto con lo spazio espositivo stesso. La seconda è la fontana intitolata *Mahallat el-Ghouta⁹⁴, Block 8, District 4*, parte del progetto *The Fountains of Za’atari* di Margherita Moscardini. L’opera è stata presentata nel 2019 nel Parco Alcide Cervi (al di fuori, dunque, degli spazi istituzionali della Collezione Maramotti), in collaborazione con il Comune di Reggio Emilia. Oggi si tratta a tutti gli effetti di una scultura pubblica, che tuttavia è risultato di un progetto condiviso dell’artista e della Collezione (www.collezionemaramotti.org/it/opere-permanenti, visitato il 1 marzo 2021).

In ogni caso la maggior parte del *corpus* della Collezione, per come si presenta oggi sotto la gestione degli eredi di Maramotti, è costituito da opere pittoriche. Ciò si spiega, come ha sottolineato Sara Piccinini, per evidente preferenza di gusto dei collezionisti e per mantenere, d’altra parte, una continuità curatoriale con la storia della Collezione. Quest’ultimo punto è un elemento importante nelle attività di gestione della Collezione, così come nelle decisioni da prendere per le nuove acquisizioni. Viene riportato di seguito uno stralcio della conversazione con Sara Piccini, che ha risposto ad una mia domanda riguardo a quale sia stato l’effetto dell’istituzionalizzazione della Collezione Maramotti sulla direzione della stessa e dei progetti ad essa collaterali:

Il punto di tangenza con tutto quello che era venuto prima, la continuità con la collezione storica, è cercare di lavorare con degli artisti, o collezionare degli artisti, che in un momento specifico del loro percorso stanno facendo un salto. Si stanno misurando [...] con qualcosa che per loro è nuovo, che può esserlo in molti termini: in termini semplicemente di dimensioni (molti dei progetti sono sviluppati su spazi di grandi dimensioni) ma anche a livello tecnico, o a livello di un nuovo ciclo di ricerca. Non c’è un interesse vero per [...] qualcosa che è già esaurito, come linea di ricerca, o perché è già conosciuto. [...] Cerchiamo di intercettare quello specifico momento. E così è stato anche per il padre [Achille Maramotti], perché quando

collezionava Burri all'inizio degli anni Sessanta, Burri non era ancora il Burri che è adesso, così come un quadro di Paladino dell'80, quando la Transavanguardia non era stata ancora formalizzata.

Un esempio significativo in questo senso è costituito da *A permanently open window* di Jason Dodge. Si tratta della prima installazione progettata e realizzata specificamente per lo spazio di via Fratelli Cervi, nonché della prima modifica apportata all'edificio, dopo la riconversione di Andrew Hapgood. Inoltre, si è trattato del primo lavoro di installazione permanente su scala architettonica per lo stesso artista – che solitamente lavora con installazioni scultoree nello spazio di una stanza (www.collezionemaramotti.org/it/jason-dodge, visitato il 2 marzo 2021).

Oltre alla collezione vera e propria della famiglia Maramotti, la Collezione si comporta come un vero e proprio spazio espositivo e laboratoriale di arte contemporanea, che opera secondo una propria linea curatoriale e realizza progetti artistici temporanei. Sebbene la Collezione abbia continuato ad espandersi in seguito ad acquisti mirati, effettuati dagli eredi di Maramotti, la maggior parte dei nuovi pezzi in entrata è rappresentata da quelle opere che sono state prodotte come esito dei progetti espositivi avviati dall'istituzione. Nel 2019, la collezione permanente è stata estesa ufficialmente con Rehang, l'operazione di riallestimento di dieci sale della sede per fare spazio a diversi progetti, presentati nel corso di dieci anni di attività dell'istituzione. Tale operazione che ha rappresentato un'occasione di riconsiderazione e riformulazione della Collezione stessa, in un'ottica retrospettiva sulle iniziative più recenti (www.collezionemaramotti.org/it/dettaglio-mostra/-/rehang/263482, visitato il 3 marzo 2021).

La Collezione Maramotti si dimostra, dunque, un'istituzione culturale dinamica che opera a stretto contatto con gli artisti. Spesso, soprattutto per quanto riguarda le commissioni site specific, gli artisti vengono invitati a lavorare direttamente entro gli spazi espositivi, che si trasformano così in studio artistico. Come spiega Sara Piccinini, gli artisti vengono incoraggiati a instaurare un dialogo con la collezione preesistente e a porsi in relazione con essa. Si cerca, inoltre, di andare incontro alle loro necessità, sia da un punto di vista economico che tecnico. La Collezione, quindi, si mette a completa disposizione dell'artista, a cui viene data carta bianca e un ampio margine di manovra, anche da un punto di vista temporale. È il caso, ad esempio, della collaborazione con Alessandra Ariatti, che ha dipinto per la Collezione una serie di tele i cui tempi di esecuzione sono stati più lunghi di quanto inizialmente previsto: per uno dei dipinti sono stati necessari ben quattro anni. Se da un lato si tratta di una problematica di tipo fisiologico nella realizzazione di un'opera d'arte, d'altra parte ciò potrebbe diventare un ostacolo nella calendarizzazione degli eventi nel programma annuale della Collezione. Questo

tipo di incognita rende più difficili la pianificazione e il controllo gestionale delle attività istituzionali, poiché potrebbe rendersi necessario riformulare più volte lo stesso programma. Nel caso precedentemente citato, l'esposizione finale per la residenza di Ariatti è stata rinviata per ben tre anni di seguito, a causa della dilatazione delle tempistiche.

Ad ogni modo, ogni collaborazione con uno o più artisti esterni termina con un'esposizione temporanea. È capitato, in alcuni casi, che venissero richieste dalla Collezione delle opere in prestito ad istituzioni culturali esterne, per instaurare un discorso storico-artistico mirato entro il percorso di una mostra. Tuttavia, come spiega Sara Piccinini, sono state decisamente più numerose le volte in cui la Collezione Maramotti ha assunto il ruolo di prestatore, anche per la varietà e la vastità dei pezzi da cui è composta. Oltretutto, è possibile ripercorrere tutti i prestiti ad istituzioni esterne in una sezione dedicata del suo sito web (www.collezioneMaramotti.org/it/outside, visitato il 3 marzo 2021). “Le nostre opere viaggiano abbastanza, soprattutto quelle in archivio”, racconta Piccinini. “Quelle in collezione permanente si staccano per mostre molto molto importanti, altrimenti difficilmente vengono concesse”.

Naturalmente, questo genere di situazioni ha portato la Collezione in molti casi a instaurare rapporti più duraturi con istituzioni esterne, anche e soprattutto al di fuori dell'Italia, che avessero come risultato delle collaborazioni di tipo più impegnativo, ad esempio cooperando nella produzione di un progetto espositivo. È capitato in altri casi, come racconta ancora Piccinini, che ad andare in prestito a istituzioni esterne non fossero singole opere ma intere mostre, inizialmente progettate per gli spazi della Maramotti. Ad esempio, il progetto fotografico di Malick Sidibé intitolato “La vie en rose”, incentrato sulla vita sociale e culturale dei giovani maliani nella Bamako degli anni Cinquanta e Sessanta, è stato esportato al di fuori di Reggio Emilia per ben due volte. Nel marzo 2013 è stato esposto all'Ekaterina Cultural Foundation di Mosca, e qualche mese dopo ha aperto alla Marabouparken Art Gallery di Sundbyberg, in Svezia.

Le collaborazioni della Collezione Maramotti con soggetti esterni sono cominciate attraverso il suo coinvolgimento nella produzione del Max Mara Art Prize for Women. Si tratta di un progetto di Max Mara Fashion Group, avviato in collaborazione con la Whitechapel Gallery di Londra nel 2005 – alcuni anni prima dell'inizio delle attività della Collezione come ente autonomo. Ciò che il premio rappresenta è il rapporto di Max Mara da un lato con l'universo dell'arte, dall'altro con quello femminile – per cui i capi d'abbigliamento firmati Max Mara

sono in primo luogo pensati. Il premio si tiene con cadenza biennale e ha l'obiettivo di scoprire, promuovere e valorizzare giovani artiste residenti nel Regno Unito, considerato uno dei punti focali della scena artistica contemporanea. Ciò costituisce un'ulteriore riprova della prospettiva internazionale del panorama in cui l'azienda opera. Il premio è aperto a tutti i tipi di forme espressive artistiche e punta a stimolare il potenziale creativo della vincitrice, tramite la produzione di un'opera inedita.

In breve, il premio funziona nelle seguenti modalità: i membri di una giuria propongono diverse artiste come partecipanti, ciascuna delle quali propone un progetto artistico differente. Il progetto che viene infine selezionato determina l'artista vincitrice, che trascorrerà sei mesi in Italia per una residenza artistica per realizzare il proprio progetto. Al termine della residenza, quanto realizzato verrà esposto in una mostra personale dell'artista alla Whitechapel Gallery. L'opera verrà infine acquisita da Max Mara. Gli spazi in cui si sono svolte inizialmente le residenze sono stati la Fondazione Pistoletto di Biella, la British School at Rome e l'American Academy in Rome. Oltre a queste, sono state coinvolte numerose altre istituzioni artistico-culturali come piattaforme espositive e promozionali per il premio. La prima edizione del Max Mara Art Prize è stata presentata ufficialmente nel giugno 2005 al Padiglione inglese della 51esima Biennale di Venezia. L'esposizione finale relativa alla prima edizione si è infine svolta nel 2007, nello stesso anno in cui è stata inaugurata la Collezione Maramotti. Vale la pena di menzionare il fatto che, nello stesso anno, il premio ha ricevuto un riconoscimento prestigioso, quale il British Council Arts & Business International Award (www.collezioneMaramotti.org/documents/20182/176795/Max+Mara+Art+Prize_Summary.pdf/, visitato il 4 marzo 2021).

Alla sua apertura nel 2007, la Collezione Maramotti è entrata nel progetto come terzo partner ed è nel tempo venuta ad assumere un ruolo di rilievo maggiore. “Di edizione in edizione siamo diventati sempre più attivi, fino ad arrivare, tre o quattro edizioni fa [...] ad occuparci direttamente della residenza dell'artista”, ha spiegato Sara Piccinini. La Collezione inoltre è divenuta il soggetto che acquisisce le opere vincitrici del premio, in seguito all'esposizione temporanea alla Whitechapel Gallery, integrandole nel *corpus* della permanente. Per la Collezione Maramotti, il premio ha rappresentato la prima occasione di collaborazione soggetti esterni a livello internazionale, ma anche entro i confini nazionali, dal momento che è cominciato un dialogo con le tre istituzioni che inizialmente ospitavano le residenze artistiche. Successivamente, spiega Piccinini, in base alla natura degli specifici progetti si è cercato di

coinvolgere altre istituzioni, il cui storico di attività sembrasse più consono alla collaborazione con una determinata artista. Si è presentata quindi l'occasione per istituire una serie di nuovi contatti, da cui sarebbero nate eventualmente ulteriori collaborazioni al di fuori del premio.

Il coinvolgimento della Collezione Maramotti, in quanto istituzione autonoma, all'interno del Max Mara Art Prize for Women è particolarmente degno di nota, non solo per il ruolo di primo piano che essa ha assunto nella gestione di tale produzione culturale, ma anche perché si tratta ad oggi del progetto più longevo della Collezione. Non è forse sbagliato affermare che esso sia il più importante nella sua programmazione biennale. Inoltre, si tratta del punto di contatto più profondo tra la Collezione in quanto realtà privata e familiare e la realtà aziendale di Max Mara Fashion Group – che non solo dà il nome al premio, ma è anche la vera mente ideatrice del progetto. Difatti il Max Mara Art Prize è stato concepito prima dell'arrivo della Collezione Maramotti; tuttavia, non è chiaro quando e in che modalità il progetto sia stato ideato.

Tuttavia, si tratta evidentemente della maggiore iniziativa in ambito artistico-culturale da parte di Max Mara, che ha un ruolo da protagonista. In questo senso la Collezione si presenta come una sorta di organo ausiliario dell'azienda, che affianca non solo le istituzioni partner di Max Mara nella produzione degli eventi collegati al premio, ma anche le artiste vincitrici nel corso della realizzazione dei loro progetti. È significativo, inoltre, che la città di Reggio Emilia sia diventata uno dei centri focali in cui si svolge l'intero progetto, proprio grazie alla presenza della Collezione e dell'azienda. Al di là del premio, tuttavia, la Collezione dimostra una pressoché totale indipendenza rispetto alla casa di moda (Pirozzi, 2016).

III.1.4 - Accoglienza al pubblico

L'edificio che ospita la Collezione Maramotti si presenta come un tipico museo di arte contemporanea, completo delle strutture essenziali per l'accoglienza al pubblico, tra cui un ampio spazio dedicato alla reception e punti di attesa e di sosta a disposizione dei visitatori, tra cui un'area ristoro. Tuttavia, esse sembrano essere ridotte al minimo indispensabile, mentre il resto dello spazio viene riservato alle esposizioni e alla conservazione e *storage* delle opere, con una sala dedicata al restauro e alla manutenzione. Il piano terra dell'edificio comprende inoltre una sala polivalente e una mensa, in parte occupata dagli impianti di funzionamento dell'edificio e di servizio (www.collezionemaramotti.org/it/collezione, visitato il 14 aprile 2021).

Infine, la proposta culturale della Collezione è completata dalla presenza di una di una biblioteca istituzionale, che raccogli le carte d'arte e i fondi storici relativi alle acquisizioni delle opere. Essa si compone di circa quindicimila pezzi, tra volumi librari e materiale documentario di varia natura. Tali documenti provengono dalle eredità di Achille Maramotti e di Mario Diacono, gallerista e critico d'arte che per anni ha intrattenuto un forte legame intellettuale con il collezionista, e che lo ha introdotto a un gran numero di artisti della sua scuderia (Pirozzi, 2016). Tutto il materiale della biblioteca è aperto per la consultazione agli studiosi che ne facciano richiesta, e viene dedicato un ampio spazio alla lettura della documentazione (www.collezionemaramotti.org/it/biblioteca, visitato il 6 aprile 2021).

III.2 - La Fondazione Bisazza

La Fondazione Bisazza è una fondazione di impresa legata all'attività dell'azienda omonima, che si occupa della produzione di materiali per la realizzazione dei mosaici. La Fondazione si occupa invece di esposizioni attinenti soprattutto al mondo del design e dell'architettura, spesso coniugando questi ambiti all'utilizzo creativo del mosaico. La sua sede è situata in viale Milano 56 a Montecchio Maggiore, in provincia di Vicenza. Per approfondire le mie ricerche, ho avuto l'opportunità di intervistare Jeanne Boyer, registrar della Fondazione, con cui ho avuto una conversazione telefonica in data 27 gennaio 2021. A tale conversazione si farà riferimento in ogni menzione, di seguito riportata, del discorso di Boyer e delle sue opinioni sull'operato della Fondazione Bisazza.

III.2.1 - La storia e il contesto

Prima di affrontare in modo diretto la tematica delle attività della Fondazione Bisazza, vale la pena di soffermarsi brevemente sulla storia dell'azienda fondatrice, la Bisazza S.p.A. Fondata nel 1956 a Montecchio Maggiore con il nome di Vetricolor, questa piccola azienda a conduzione familiare si distingueva per la produzione industriale di tessere vitree da mosaico. Venivano così sostituiti i processi artigianali, appresi dal fondatore Renato Bisazza durante un soggiorno a Venezia, nota in tutto il mondo per la sua produzione vetraia. L'introduzione di processi di produzione meccanici, oltre a consentire un abbattimento dei costi, rendeva l'intero procedimento molto più rapido, consentendo di utilizzare il mosaico come materiale di rivestimento per superfici di dimensioni molto estese. Inoltre, l'azienda sperimentava continuamente nuovi materiali per ottenere diversi effetti estetici, oltre che una resistenza sempre maggiore a umidità e agenti atmosferici esterni.

È proprio con Vetricolor che comincia un processo di nobilitazione del mosaico come materiale da costruzione, che inizia ad essere sempre più richiesto nell'edilizia e, successivamente, nel design. Oltre alle proprie soluzioni di tipo industriale, vengono proposte lavorazioni di tipo artigianale su commissione per la realizzazione di pezzi unici: così l'azienda inizia a lavorare sempre più spesso fianco a fianco con architetti e designer di interni. Con il tempo, per queste categorie professionali il nome Bisazza è diventato una garanzia a tal punto che, nel gergo degli

addetti ai lavori, è diventato sinonimo di mosaico, come già altri brand di successo hanno sostituito i nomi del tipo prodotto a cui si riferivano, come Attak per la supercolla o Nutella per la crema spalmabile. Così, oggi non è difficile sentire un architetto dire: “Nel bagno mettiamo un Bisazza” (Barriello, 2012).

Nel frattempo, l'azienda si espandeva, acquisendo altre ditte di produzione del mosaico nel territorio del Nord Italia, e sempre più frequentemente accettava commissioni al di fuori del continente europeo. Tra vari esempi, figura la decorazione della cupola della Moschea Nazionale di Amman, in Giordania, o di parte del Groeninger Museum, in Olanda. All'inizio degli anni Ottanta, in ragione delle sempre più frequenti applicazioni dei propri prodotti nell'ambito dell'arte e del design, l'azienda si è dotata di una direzione creativa, che è stata assunta nel tempo da persone con visioni creative di volta in volta differenti. Ciascuna di queste ha portato, come contributo personale alla guida dell'impresa, non solo la propria concezione estetica ma anche la propria rete di contatti provenienti dal sistema dell'arte e del design. Le strategie di marketing dell'azienda inoltre sono diventate nel tempo più sofisticate, seguendo un approccio sempre più marcatamente esperienziale (Faccio, 2006; Carminati, 2012).

Inizialmente il ruolo di direttore artistico è stato assunto dall'artista e mosaicista Giulio Candusso. Dal 1995 è passato all'architetto e designer Alessandro Mendini, che avrebbe progettato a Milano *Casa Bisazza*, il primo showroom dell'azienda - che nel frattempo era stata rinominata con il cognome della famiglia fondatrice. Si sono susseguite diverse iniziative simili, apparse in diverse città del mondo, come i *flagship store* di Barcellona e di Berlino (oggi chiusi definitivamente), e quelli di New York, Londra e Parigi. I *flagship store* vengono creati come veri e propri contesti esperienziali, con un impianto scenografico di grande impatto – aspetto che sarebbe stato accentuato, in particolar modo, soprattutto sotto la successiva direzione artistica di Fabio Novembre, a sua volta architetto e designer.

Un'altra caratteristica della direzione artistica di Alessandro Mendini è stata la frequente partecipazione di Bisazza a fiere e grandi eventi commerciali d'arte. In tali occasioni, venivano presentate opere di grandi dimensioni, capaci di suscitare un impatto notevole sui potenziali acquirenti. Con Mendini, Bisazza è diventata una presenza stabile ad eventi come il Salone del Mobile o il Fuorisalone di Milano. All'inizio degli anni Duemila l'azienda ha subito un cambio di direttivo, a causa di dissidi interni alla famiglia, e un deciso restyling. In seguito a ciò è stato assunto come direttore creativo Fabio Novembre, che ha impresso una nuova direzione all'azienda. Alla collaborazione con Novembre si deve, tra l'altro, l'istituzione di un

dipartimento di design interno all'impresa, il Bisazza Design Studio (Faccio, 2016; Carminati, 2012).

Le iniziative di Novembre hanno avuto un effetto di grande visibilità a livello mediatico: la stampa dedicata ha cominciato a parlare delle installazioni marchiate Bisazza sempre più spesso e in termini positivi. Tuttavia secondo Carlotta Flores Faccio, che ha dedicato una tesi al design dei mosaici Bisazza, quello utilizzato dal designer era un approccio di impianto fin troppo sperimentale, che non consentiva la delineazione di un'identità aziendale ben definita, né, di conseguenza, la riconoscibilità immediata del brand. Tale problematica si presentava soprattutto nell'allestimento degli showroom, in cui era manifesto il forte impianto di tipo scenografico quasi barocco, caratteristico dei lavori di Novembre. Se da un lato ciò produceva degli ambienti affascinanti e immersivi, pieni di particolari minutissimi, d'altro lato il risultato finale suscitava la sensazione di un esercizio di stile. Ciò che veniva a mancare erano i riferimenti diretti ai prodotti Bisazza che i clienti avrebbero potuto acquistare concretamente. Con questa tendenza, era stato dato più risalto a un'applicazione in ambito artistico del mosaico Bisazza, piuttosto che alla sua destinazione in ambito domestico. In definitiva, rischiava di perdersi il contatto diretto con i potenziali clienti, che avrebbero anche potuto essere impressionati dalla visita allo showroom, e che tuttavia se ne sarebbero tornati a casa senza aver acquistato nulla (Faccio, 2016).

Dunque, per un verso si riscontrava la necessità di portare la direzione creativa verso la commercializzazione dei prodotti più convenzionali, per il settore domestico. D'altro canto, rimaneva viva l'intenzione di Bisazza di proseguire il processo di nobilitazione del mosaico come materiale da costruzione, di farlo "uscire dal bagno" dove era convenzionalmente relegato, insieme alle piastrelle da doccia. Era necessario, in definitiva, che Bisazza continuasse ad essere percepita come un brand di lusso. A questo proposito era opportuno che venisse mantenuto uno spazio adibito alle esposizioni, che contenesse dei pezzi che potessero ancora paragonarsi a delle opere d'arte, di cui le riviste di architettura degli interni e di design potessero continuare a parlare – e continuassero a parlarne bene.

Tuttavia, quegli spazi non potevano più trovarsi nei saloni di esposizione dell'azienda, che dovevano assumere un aspetto più prettamente commerciale. Col senno di poi ciò si sarebbe rivelato una giusta intuizione dal momento che, con la crisi del 2008, l'azienda avrebbe subito un calo delle vendite del 40% e circa un centinaio di dipendenti della sede Bisazza di Montecchio Maggiore sarebbero stati messi in cassa integrazione. È proprio in questo periodo

che si è cominciato a pensare a una riorganizzazione di questi spazi aziendali. La loro ristrutturazione è stata affidata all'architetto vicentino Carlo Dal Bianco, che aveva già collaborato più volte con l'impresa e che sarebbe stato nominato direttore artistico nel 2004 (Faccio, 2016). Difatti, la vera svolta nell'immagine di Bisazza, che avrebbe caratterizzato il clima in cui la Fondazione sarebbe stata inaugurata, è avvenuta con l'arrivo alla direzione creativa di Dal Bianco nel 2004. Indicativamente si tratta dello stesso periodo a cui, secondo Jeanne Boyer, risalgono gli statuti primari di quella che sarebbe in seguito diventata la Fondazione Bisazza – aperta infine nel 2012. Al tempo stesso si cominciava a pensare ad una esposizione aperta al pubblico di alcuni pezzi da collezione che, negli anni, erano entrati a far parte degli archivi dell'impresa, in seguito alle numerose collaborazioni intraprese con varie personalità del mondo dell'arte, dell'architettura e del design.

III.2.2 - Mission

La mission della Fondazione si può riassumere nella volontà di esporre i momenti espressivi in cui i mosaici Bisazza sono stati maggiormente valorizzati, attraverso il loro impiego da parte di personalità creative degne di nota. Inoltre, la Fondazione si propone come spazio di sperimentazione per l'ambito del design e dell'architettura e, più recentemente, della loro divulgazione.

Jeanne Boyer ha spiegato le origini della collezione aziendale: il nucleo primario delle opere era rappresentato da una serie di pezzi, provenienti dagli allestimenti con cui Bisazza aveva partecipato in precedenza alle fiere di design. Da questo piccolo patrimonio, creato direttamente dall'azienda ancora prima che si pensasse alla costituzione di una fondazione, è nata quella che attualmente viene definita la sua collezione permanente, o almeno una buona parte di essa. Prima di essere una collezione, come racconta Boyer, questi pezzi erano riuniti in un grande showroom aziendale che nel tempo ha continuato ad espandersi, finché non è sorto il desiderio di permetterne la fruizione non solo ai clienti di Bisazza, ma a quante più persone possibili.

Dunque le opere reduci dalle manifestazioni fieristiche, che costituivano la base di partenza per la Fondazione, si trovavano negli medesimi spazi in cui si trovano oggi. Si intuisce, di conseguenza, che era già stato individuato uno spazio adatto non solo all'esposizione delle opere già in possesso dell'azienda, ma anche alla disposizione di eventuali progetti futuri. Si rendeva però necessaria un'estesa riorganizzazione degli spazi aziendali inizialmente occupati

dallo showroom di Montecchio Maggiore, adiacenti agli uffici e agli spazi di produzione industriale. Con la crescita dell'azienda, tale sede era divenuta sempre più rilevante in termini di rappresentanza e vi era l'intenzione di trasformarla in un biglietto da visita di alto livello per gli incontri, le riunioni e i convegni con gli stakeholder più importanti. Era necessario inoltre attuare un restyling che svecchiasse gli uffici, che avevano ancora un aspetto decisamente anni Ottanta. Il risultato dei lavori, iniziati nel 2001, è la sede attuale della Fondazione, che si presenta come un tutt'uno con le opere in essa contenute e con l'azienda e i suoi prodotti (Faccio, 2006).

Le architetture di Dal Bianco, in seguito alla ristrutturazione, dialogano apertamente con i pezzi della collezione e con le nuove commissioni. Il contatto è particolarmente evidente con l'installazione site specific di Ettore Sottsass, che rappresenta la prima commissione dell'azienda ad un soggetto creativo esterno, in vista di un inserimento entro il corpus dei pezzi della collezione precedentemente sviluppata. Inoltre è opportuno menzionare che l'ingresso attuale della Fondazione è il medesimo attraverso il quale si accede agli uffici amministrativi. Ciò contribuisce a creare un senso di forte dialogo tra la realtà imprenditoriale di Bisazza e la sua Fondazione; in tal senso, Jeanne Boyer parla di una "promiscuità diretta" tra i due organi. La decorazione esterna dell'ingresso rimarca tale contatto con un grande apparato musivo floreale di forte impatto scenico, progettato da Dal Bianco, che è diventato una delle icone dell'azienda e della Fondazione stessa.

La Fondazione Bisazza ha finalmente aperto i battenti nel 2012, dopo quasi dieci anni di preparativi, progetti e riallestimenti, come il risultato dei lavori di un advisory board di direzione creativa appositamente istituito. Ne fanno parte non solo il direttivo dell'azienda, ma anche una serie di figure intellettuali provenienti dal mondo della critica del design e dell'architettura, come spiega Jeanne Boyer. In primis, tra questi vi è Stefano Casciani, progettista e consulente industriale, che per anni è stato il vicedirettore di Domus.

III.2.3 - Ambiti degli interventi istituzionali

Le attività della Fondazione Bisazza si possono fondamentalmente riassumere in due punti focali: la gestione della collezione permanente di design (la cui composizione verrà approfondita nei prossimi paragrafi) e un'intensa attività espositiva che spazia per diversi ambiti creativi, come si vedrà.

Quella che oggi si può definire la collezione permanente in esposizione alla Fondazione Bisazza si compone di una moltitudine di opere, realizzate da quindici artisti, architetti e designer che negli anni hanno collaborato con l'azienda, in periodi e modalità differenti. Nel corso della conversazione con Jeanne Boyer, essa ha ritenuto di dover precisare che la Fondazione non si occupa di arte contemporanea, quanto piuttosto di architettura, design e fotografia. Tuttavia, da un lato queste ultime discipline sono ormai da tempo considerate, per convenzione, delle forme di applicazione dell'arte, e in questo senso l'arte contemporanea non fa eccezione. D'altro lato si potrebbe obiettare che, tra le personalità creative di cui si compone la collezione permanente, vi sono alcune che sono comunemente conosciute per la loro attività di artisti, tra cui due dei principali esponenti della Transavanguardia italiana. Mi riferisco a Mimmo Paladino, con il dittico *Buon Viaggio – Buona Fortuna*, realizzato su commissione per la Fondazione, e Sandro Chia, con un murale a mosaico (*Bagnanti intelligenti*) e una scultura (*Divano a mare*) che dialogano tra loro.

Secondo Ian Phillips, autore per numerose testate di architettura e collaboratore della Fondazione, tra i motivi per i quali la collezione della Fondazione Bisazza è estremamente valida vi è la varietà delle opere esposte, non solo per quanto riguarda dimensioni, scala e proporzioni, ma anche da un punto di vista stilistico. Sono presenti installazioni di tipo minimal, come quelle create da John Pawson o da Arik Levy, così come opere più cariche di espressività anche scherzosa, come l'aeroplano *Jet Set* di Jaime Hayon, o il *Bisazza Motel* di Wanders. Inoltre figurano sia pezzi creati per un utilizzo funzionale nella quotidianità, come il vassoio argenteo gigante, disegnato da Studio Job, che funge da tavolo, o i *Pebbles* creati ancora da Wanders, che servono da sedute o da tavolini da caffè. Al tempo stesso, vi sono delle opere che non hanno un fine ulteriore se non quello della fruizione estetica di per sé, come l'installazione di Richard Meyer (www.fondazionebisazza.it/it/progetti/, visitato il 6 marzo 2021).

Come spiega Boyer, diverse opere attualmente in esposizione tra i pezzi della collezione permanente dell'azienda erano già stati realizzati e collocati, ancora prima dell'apertura ufficiale della Fondazione nel 2012, in quegli stessi spazi in cui si trovano oggi. Ad esempio, i pezzi disegnati da Ettore Sottsass, pochi mesi prima della sua morte, per l'installazione site specific *Rediscovered Fragments of Mosaic*, erano stati creati nella prospettiva di divenire una parte rilevante dell'esposizione permanente della futura Fondazione. Altri artisti o designer avevano disegnato il progetto, che poi era stato passato a Bisazza perché ne realizzasse la creazione materiale, da esporre nello showroom aziendale. Si tratta comunque, per la maggior

parte dei casi, di pezzi unici. Altre opere erano invece state inizialmente concepite per un'altra collocazione – in ogni caso per una funzione puramente espositiva. Ad esempio, le sculture dell'installazione *Bisazza Motel* del designer olandese Marcel Wanders erano state progettate per la fiera 100% Design di Londra, nel 2004. Si tratta tuttavia di pezzi unici realizzati in collaborazione con Bisazza, tra cui *Ante-Lope*: un'automobile perfettamente funzionante la cui carrozzeria, realizzata su misura, è stata interamente ricoperta di mosaici Bisazza (www.fondazionebisazza.it/it/progetti/marcel-wanders/bisazza-motel/, visitato il 6 marzo 2021).

In seguito all'apertura della Fondazione, Bisazza ha commissionato in diverse occasioni dei progetti *ex novo* ad artisti e progettisti. Ian Phillips spiega quali siano i termini delle committenze, ciascuna delle quali si svolge nelle stesse modalità: ogni mandato di commissione lascia carta bianca al designer o all'architetto coinvolto, con la sola condizione che l'opera prodotta sia rappresentativa del suo stile caratteristico (www.fondazionebisazza.it/it/progetti/, visitato il 6 marzo 2021). Non è scontato, inoltre, che per la realizzazione del pezzo commissionato venga utilizzato il mosaico: come spiega Boyer, si tratta sempre di una scelta del progettista coinvolto. In ogni caso, non vi è alcuna clausola da parte di Bisazza nei confronti del progettista che imponga l'impiego dei prodotti delle sue officine.

La prima di queste commissioni è stata affidata nel 2012 all'architetto John Pawson, in occasione dell'apertura dei battenti della Fondazione, per realizzare una mostra personale di installazioni architettoniche. Anche in questo caso è stato dato all'architetto il via libera circa le modalità di esecuzione dell'installazione. Pawson è noto per il suo stile minimalista e per l'utilizzo di tonalità neutre nei suoi lavori, nonché per l'impiego di materiali edili basilari, come il cemento grezzo. Tuttavia, una volta giunto sul posto per un primo sopralluogo, l'architetto ha scelto di lavorare con il mosaico, nonostante il fatto che non avesse mai adoperato tale tecnica prima di allora. Dopo una serie di sperimentazioni, il risultato finale è stato una struttura architettonica la cui superficie è interamente rivestita di mosaico bianco e grigio (www.fondazionebisazza.it/it/eventi/john-pawson-plain-space-architecture-and-design/, visitato il 19 febbraio 2021). Un'opera del genere ha suscitato inizialmente una certa perplessità tra i principali contatti della Fondazione e dell'azienda in generale. Ciò è accaduto, come ha spiegato Boyer, perché i mosaici prodotti da Bisazza sono generalmente molto colorati, accesi e vivi. Per questo motivo, la scelta di esporre, come prima commissione ufficiale, l'opera di un architetto che “adora il grigio” (*sic*, nell'intervista con Boyer) era decisamente insolita. La

scelta del designer e della neonata Fondazione è stata percepita come coraggiosa, oltre a dimostrarsi un'ulteriore riprova della versatilità del mosaico come materiale decorativo, e dell'abilità degli artigiani di Bisazza che hanno lavorato fianco a fianco con il team di Pawson nella realizzazione dell'installazione. L'impressione finale è stata una piacevole sorpresa per l'esito positivo della collaborazione, sia da parte dell'azienda che da parte dello stesso architetto e del suo team, che hanno affrontato una prova di abilità nella sperimentazione tecnica di un materiale con cui si misuravano per la prima volta.

Pawson e Wanders non sono stati gli unici a lavorare fianco a fianco con gli artigiani e con gli operai specializzati, impiegati negli spazi di produzione dell'impresa. Quando viene commissionata un'opera, se si tratterà di un lavoro musivo, verrà prodotto interamente nelle officine di Bisazza, che sostiene l'intera fase di produzione dell'opera sia da un punto di vista economico che tecnico. Gli artisti, in veste di designer, lavorano fianco a fianco con i dipendenti di Bisazza, che mettono le proprie competenze a disposizione nel corso dello svolgimento della commissione. In alcuni casi le idee di alcuni progettisti si sono rivelate, in corso d'opera, di esecuzione più difficile di quanto previsto inizialmente, in quanto comportavano l'impiego di una strumentazione particolare o una lavorazione di tipo tecnico a cui i vetrai di Bisazza non erano abituati. È il caso, ad esempio, delle sculture che compongono l'installazione di Sottsass. L'opera è costituita da una serie di parallelepipedi rivestiti da uno strato musivo, organizzato in complicati disegni geometrici che alludono all'incompletezza tipica dei reperti archeologici. Il Presidente della Fondazione, Piero Bisazza, ha raccontato della difficoltà tecnica che la realizzazione di quest'opera ha comportato, per via della complessità dell'impianto musivo geometrico progettato da Sottsass, nonostante l'effetto minimalistico del risultato. In particolare modo, la difficoltà è scaturita dalle dimensioni microscopiche in cui le singole tessere sono state tagliate, per ricreare con precisione le linee diagonali del progetto originale (www.fondazionebisazza.it/it/progetti/ettore-sottsass/ritrovamenti-di-mosaico/, visitato il 6 marzo 2021).

Nonostante alcune eventuali difficoltà, tale vicinanza rappresenta un motivo di forte legame tra il contesto aziendale di Bisazza e la sua Fondazione. Ciò viene accentuato anche dalla condivisione degli spazi delle due realtà, dal momento che esse si trovano ad essere praticamente adiacenti. Per questo motivo, si è venuto a creare un senso di appartenenza e partecipazione alla Fondazione anche tra i dipendenti di Bisazza, che si trovano coinvolti in un ruolo di rilevanza nella fase di produzione delle commissioni delle opere. Come spiega Boyer,

la Fondazione viene generalmente percepita dal personale dell'azienda con un senso di appartenenza condiviso. Ciò non si deve dare per scontato, considerando quello che spesso accade invece in altre istituzioni di origine aziendale, in cui un progetto rivolto alla cultura non viene partecipato in particolar modo dai suoi dipendenti.

Oltre alle opere che compongono la collezione permanente, vengono talvolta organizzate delle mostre temporanee che con regolarità vengono organizzate negli spazi espositivi. L'ultima di queste era intitolata *Fashion photography 1948 – 1968*, ed era dedicata a Norman Parkinson; purtroppo, è stata sospesa nel settembre 2020 a causa dell'emergenza sanitaria Covid-19.

Una parte consistente di materiale in esposizione alla Fondazione Bisazza è costituito dalla collezione di fotografia di architettura. La collezione è stata fortemente voluta e raccolta nel tempo da Piero Bisazza, che coltiva una forte passione per l'architettura che va oltre gli impegni lavorativi delle commissioni e delle vendite di partite di mosaici Bisazza ai cantieri edili. Si tratta di una sezione particolarmente importante, che occupa un'area dedicata della Fondazione e raccoglie una serie di stampe da scatti di sette fotografi, che trattano tematiche differenti. L'intento curatoriale di tale esposizione vorrebbe essere quello di restituire uno sguardo generale sui diversi linguaggi con cui la fotografia interpreta l'architettura nella contemporaneità. Il filo conduttore della collezione rimane, in ogni caso, la fotografia di architettura urbana. La raccolta spazia dagli inizi del diciannovesimo secolo con Eugène Atget fino ad alcuni protagonisti della fotografia contemporanea, come Candida Höfer, che nel 2003 è stata scelta per il Padiglione tedesco alla Biennale di Venezia (www.fondazionebisazza.it/it/collezione/, visitato il 7 marzo 2021).

Inoltre, da qualche anno, la Fondazione Bisazza ha cominciato ad organizzare una serie in incontri e talk con personaggi di primo piano nel panorama italiano dell'architettura, proponendosi come polo culturale e didattico di rilievo in questo ambito. Nello stesso contesto, si sono svolte diverse presentazioni di libri, sempre attinenti alla tematica dell'architettura e del design. Ad esempio, nell'aprile 2018 si è tenuta la presentazione dell'edizione di *Tham ma da. The Adventurous Interiors of Paola Navone*. Scritto da Spencer Bailey, ex caporedattore della testata statunitense *Surface*, il libro ripercorre la brillante carriera da architetto di interni di Paola Navone, che era a sua volta presente nella Fondazione per raccontare il proprio percorso. Navone era già entrata in contatto con l'azienda: precedentemente aveva disegnato la prima collezione della linea Bisazza Cementiles, una reinterpretazione moderna delle tradizionali piastrelle di cemento (www.fondazionebisazza.it/it/eventi/, visitato il 7 marzo 2021).

In conclusione, si intuisce per quale motivo Jeanne Boyer abbia presentato l'attività della Fondazione Bisazza come tutta rivolta alle tematiche dell'architettura e del design. Se, da un lato, è vero che alcuni pezzi della collezione permanente in esposizione si possono considerare come vere e proprie opere di arte contemporanea, si tratta in ogni caso di pezzi la cui realizzazione è legata direttamente allo storico dell'azienda. In questo senso, l'esposizione della collezione permanente potrebbe ricordare quella di un museo di impresa, focalizzato sulla storia aziendale e sulla valorizzazione dei suoi momenti salienti. Tuttavia, non tutti i progetti della Fondazione Bisazza sono legati alla produzione dell'impresa, dal momento che vi sono delle attività della Fondazione che attengono, in qualche modo, all'attività espositiva "pura", motivata da intenti simili a quelli di un museo o di una galleria. In questi casi, però, le tematiche interessate sono sempre l'architettura o il design – che del resto sono gli ambiti di produzione creativa con cui Bisazza, in ragione della propria attività produttiva, viene più spesso in contatto.

III.2.4 - Accoglienza al pubblico

Le *facility* della Fondazione sembrerebbero essere ridotte al minimo indispensabile per l'accoglienza ai visitatori: lo spazio che la ospita si presenta come quello di una galleria privata o di un salone espositivo, piuttosto che come quello di un museo. Come precisato da Jeanne Boyer, del resto, gli spazi della Fondazione corrispondono grosso modo a quella porzione degli uffici aziendali di Bisazza accessibili al pubblico.

III.3 - La Fondazione Piaggio

La Fondazione Piaggio è situata nel comune di Pontedera, una zona di produzione industriale in provincia di Pisa che, come l'ha definita Tommaso Fanfani, è stata una *company town*, ossia un centro abitato che, almeno in passato, ha avuto un rapporto quasi simbiotico con l'azienda Piaggio. Per molti anni la vita quotidiana degli abitanti di Pontedera, la loro economia e la loro società hanno gravitato nell'orbita dell'azienda e del suo storico stabilimento, tanto da guadagnarsi il soprannome di “città dei motorini” (Fanfani, 2008). Non è difficile comprendere la ragione per cui tra i soci fondatori, oltre a Piaggio & C. S.p.A., figurano anche il Comune di Pontedera e la Provincia di Pisa – benché i soci effettivi siano solamente i primi due soggetti (www.museopiaggio.it/statuto, visitato il 16 marzo 2021).

Il fatto che la Fondazione Piaggio sia equamente partecipata da un'impresa e da un'amministrazione cittadina non è l'unica caratteristica a renderla un'istituzione diversa rispetto alle altre prese in esame in questa tesi (ad eccezione di HangarBicocca). Un'altra caratteristica particolare è il periodo della sua fondazione, avvenuta nel 1994. Se paragonata alle altre fondazioni d'impresa, sia quelle prese in esame nello studio di Bracco e Sodalitas (De Gregorio *et al.*, 2019), sia quelle che costituiscono gli altri casi di studio in questa tesi, essa risulta più “vecchia”. Infine, a prima vista, la Fondazione Piaggio potrebbe sembrare un normale museo d'impresa. Tuttavia, come si vedrà, si tratta di un progetto decisamente più complesso oltre che della dimostrazione di quanto quelle categorie, che vengono utilizzate per descrivere le esperienze aziendali in ambito culturale, delimitino in realtà dei confini porosi.

Per approfondire la trattazione di questo caso di studio, mi sono avvalsa della gentile collaborazione di Riccardo Costagliola, presidente della Fondazione Piaggio, e di Sabrina Caredda, che svolge la funzione di *museum manager*. In data 2 marzo 2021, ho avuto modo di contattare per telefono Costagliola e Caredda, che hanno risposto ad alcune mie domande. Il loro punto di vista su una serie di questioni, riguardanti la storia e l'attività della Fondazione, si è rivelato un contributo prezioso.

III.3.1 - La storia e il contesto

Benché la Fondazione Piaggio sia stata istituita nel 1994, la sua storia era cominciata qualche

tempo prima, tra il 1992 e il 1993. In quegli anni, il giovane Giovanni Alberto Agnelli aveva assunto il ruolo di Presidente e amministratore delegato di Piaggio, dopo aver trascorso un lungo periodo di studi negli Stati Uniti, lontano dall'Italia e dall'azienda di famiglia. Il nonno paterno di Giovanni Alberto era l'avvocato Gianni Agnelli, mentre il nonno materno era Enrico Piaggio. Il nuovo presidente, come raccontano sia Riccardo Costagliola che Tommaso Fanfani, aveva ricevuto una formazione da amministratore delegato ma aveva una personalità sensibile agli stimoli umanistici, in particolare per la cultura storica. Era poi profondamente affascinato dal patrimonio dell'impresa e dall'idea di ricostruirne la storia, intrecciata a quella della famiglia Piaggio e del comune di Pontedera. Risale quindi all'inizio della sua presidenza il progetto di istituzionalizzare l'azienda: il piano iniziale, fortemente voluto da Agnelli, era quello di costituire un archivio d'impresa.

I lavori cominciarono quando venne contattato un gruppo di professori dell'università di Pisa, che vennero coinvolti nella ricostruzione della storia dell'impresa attraverso un massiccio lavoro di raccolta, catalogazione e archiviazione dei documenti storici. Tra questi vi era proprio Tommaso Fanfani che, all'epoca, era direttore del Dipartimento di Scienze economiche. Come egli stesso racconta, gli studiosi si misero sulle tracce degli ipotetici documenti – ammesso che ve ne fossero. Difatti, inizialmente sembrava che l'azienda non avesse conservato materiale sufficiente alla costruzione di un archivio, né per quantità né per consistenza di quanto era stato messo da parte. Successivamente, invece, venne trovato un vero e proprio giacimento di carte rilevanti che erano state raccolte e conservate da Francesco Lanzara, ex direttore dello stabilimento di Pontedera e per anni collaboratore stretto di Enrico Piaggio. Come racconta Fanfani, in seguito a questo ritrovamento, progressivamente vennero recuperati ulteriori documenti di valore storico effettivo (Fanfani, 2008).

Le circostanze si erano rivelate particolarmente fortunate, e ciò aveva prodotto un clima di entusiasmo nei vertici aziendali. Si era generata una serie di attese nei confronti della nuova costituzione dell'archivio, e si intravedeva la possibilità di intraprendere un vero e proprio processo di svecchiamento dell'immagine aziendale. Riccardo Costagliola racconta che il risultato dei lavori di quel periodo fu la pubblicazione di un libro sulla storia dell'azienda. Tuttavia, cominciava a figurare il disegno di un progetto molto più ampio: secondo Fanfani, l'idea per un museo aziendale è sorta tra il 1992 e il 1993 – sarebbero passati però molti anni prima della sua effettiva inaugurazione. Oltre a ciò, era andato formandosi il disegno di una fondazione mista, tra il pubblico e il privato, da condividere tra la realtà aziendale di Piaggio e

il territorio circostante, da sempre fortemente coinvolto nella storia dell'azienda.

Secondo Costagliola, i principali autori del progetto furono Giovanni Alberto Agnelli, l'allora sindaco di Pontedera Enrico Rossi, che per anni era stato governatore della Toscana, e l'allora presidente della Provincia di Pisa, Gino Nunes. Si può affermare che tale progetto non fu solo il frutto della decisione dei vertici aziendali della Piaggio ma anche, in una certa misura, di una decisione politica. Per fare chiarezza su quest'ultimo punto, occorre fare un passo indietro e tornare al 1991, prima dell'arrivo di Agnelli alla direzione dell'azienda.

In quel periodo, la direzione della Piaggio era intenzionata a intraprendere un'operazione di decentramento dei suoi impianti produttivi. Era stata presa la decisione di trasferire gli stabilimenti a Nusco, in provincia di Avellino – città nota per aver dato i natali a Ciriaco De Mita, allora presidente della Democrazia Cristiana. Il provvedimento aveva suscitato preoccupazione a Pontedera, oltre che per i licenziamenti che ne sarebbero conseguiti, per i delicati equilibri socioeconomici che nel tempo si erano costituiti attorno alla presenza del maxi stabilimento, la cui presenza era vitale per sopravvivenza di molte altre piccole imprese della zona. Non è questa la sede per soffermarsi a discutere della vicenda nel dettaglio. Basti pensare che, in ogni caso, qualora il decentramento delle attività industriali avesse avuto luogo, ne sarebbe risultata l'interruzione del circolo virtuoso di produttività che investiva l'intero distretto della Valdera (Capua, 1991).

Tra il 1991 e il 1992 si tenne un gran numero di manifestazioni sindacali e di scioperi di operai e commercianti. L'adesione alla protesta venne manifestata da più parti, dagli alti esponenti del clero di Pontedera, all'allora sindaco Enrico Rossi, all'ex presidente della Regione Toscana Vannino Chiti, che spostò a Pontedera la sede della sua Presidenza e chiese un incontro aperto con Oscar Luigi Scalfaro, che in quel momento ricopriva la carica di Presidente della Repubblica (ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/1992/06/30/per-il-caso-piaggio-critiche-ai-politici.html);

ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/1992/06/28/piaggio-deve-restare-scalfaro-pensaci-tu.html, visitati il 13 maggio 2021). La situazione cambiò nel 1993, con l'arrivo di Giovanni Alberto Agnelli alla direzione di Piaggio; secondo un articolo apparso sul Corriere fiorentino, ad avviare le trattative con il nuovo consiglio di amministrazione sarebbe stato Rossi, che in seguito divenne amico del giovane Agnelli (Allegranti, 2010). L'operazione di delocalizzazione fu accantonata da Piaggio, e cominciò un nuovo periodo di collaborazione tra l'azienda e le istituzioni locali. Venne messo a punto un piano di rimodernamento dello

stabilimento e si tennero più incontri con i sindacati per riorganizzare gli orari lavorativi e favorire nuove assunzioni (Chiti, Della Bianca, 2015).

Pochi mesi dopo, nel 1994, venne inaugurata la Fondazione Piaggio. Se si considera in senso retrospettivo in quale contesto la neonata istituzione si inseriva, tenendo inoltre conto del fatto che si affiancavano l'impresa e l'amministrazione del territorio tra i soci fondatori, risulta più semplice comprendere il retroscena politico di tali avvenimenti. In questo senso, non è forse del tutto scorretto affermare che l'istituzione della Fondazione Piaggio, tra le altre cose, servì a suggellare quel momento di ritrovata concordia tra l'azienda e il territorio con cui essa aveva sempre intrattenuto un rapporto di assoluta vicinanza e comunità. In definitiva, fu un "patto sociale", come ha affermato Costagliola.

Inoltre, si comprende la scelta di collocare il Museo Piaggio, inaugurato nel 2000, all'interno di quello che un tempo è stato il primo insediamento industriale di Piaggio a Pontedera, risalente agli anni Venti. Dalla sua costruzione, il fabbricato è stato una presenza stabile nella storia di Pontedera e, in qualche modo, nel tempo è divenuto parte dell'identità cittadina. Come racconta Costagliola, durante la seconda guerra mondiale l'edificio venne risparmiato dai bombardamenti in ragione della sua vicinanza all'ospedale di Pontedera e al centro cittadino, mentre gli altri impianti di produzione di Piaggio vennero distrutti dalle bombe degli alleati e dalla ritirata tedesca. Negli anni precedenti al 2000, l'impianto era stato dismesso da tempo; tuttavia, i suoi interni non avevano subito modifiche, cosicché si presentavano come dovevano apparire già nella metà del Novecento. Di conseguenza, esso appariva come una sede perfetta per il Museo Piaggio, poiché simboleggiava la storicità radicata della presenza aziendale a Pontedera, oltre ad essere uno spazio espositivo decisamente suggestivo.

Ad ogni modo, alla base dell'istituzionalizzazione di Piaggio in una Fondazione vi è stata una forte motivazione personale da parte dell'allora presidente del gruppo industriale. Tra le convinzioni di Giovanni Alberto Agnelli vi era l'importanza centrale di prendere consapevolezza delle origini della propria attività imprenditoriale, così come della cultura storica e civile del proprio paese – anche da un punto di vista strategico, nella competizione sul mercato. In definitiva, secondo Fanfani, se Agnelli non avesse avuto una sensibilità tale da apprezzare il valore intrinseco del patrimonio aziendale, e da coglierne il potenziale a livello di business e sviluppo territoriale, come occasione per coltivare l'immagine aziendale e per suscitare un processo di innovazione e creatività interna, probabilmente il progetto non sarebbe mai stato messo in atto (Fanfani, 2008).

III.3.2 - Mission

Secondo Riccardo Costagliola, la mission della Fondazione Piaggio si può articolare come l'intenzione di dimostrare che impresa, cultura e territorio possono coesistere, in un rapporto di reciprocità e sinergia. Al tempo stesso, vi è l'obiettivo di valorizzare la storia dell'azienda e della comunità che essa coinvolge, delle figure professionali che hanno contribuito alla realizzazione del successo di Piaggio e dei suoi marchi principali (in primis Vespa, ma anche brand storici come Moto Guzzi e Aprilia). Quindi, la narrazione aziendale diventa un'occasione per fare promozione della cultura industriale e storico-economica, legata al contesto locale di riferimento di cui Piaggio è parte integrante. Tuttavia, come spiega Costagliola, l'obiettivo più in generale della Fondazione Piaggio è quello di diventare un polo di produzione e promozione culturale del territorio. Già negli atti costitutivi del 1994, nello statuto della Fondazione si leggeva come la sua finalità fosse quella promuovere la cultura in ogni sua forma. Lo statuto attuale non è cambiato di molto per quanto riguarda questi aspetti, con particolare riferimento a quelle pratiche che incentivano lo sviluppo dell'economia e del turismo nella Toscana (www.museopiaggio.it/statuto, visitato il 23 marzo 2021).

Costagliola espone inoltre il punto di vista che motiva le attività della Fondazione, secondo cui la stimolazione della produzione culturale sarebbe volano di sviluppo per tutto il resto delle attività produttive del territorio. Si tratta di un tipo di pensiero che ricorda, per molti versi, la teoria di Richard Florida sulla classe dei professionisti creativi, la cui presenza sarebbe motivo di sviluppo per il territorio in cui essi si insediano, facendo da traino per l'economia e per la società più in generale. La loro presenza attirerebbe dall'esterno, inoltre, ulteriori competenze professionali altamente specializzate (Florida, 2002). È rappresentativo, in questo senso, un commento di Costagliola:

Vi è la consapevolezza che un'impresa cresce in un territorio se esiste cultura, che è il terreno più fertile per lo sviluppo dell'economia e lo sviluppo dell'industria. Quindi ogni cosa che noi facciamo dedicata alla cultura, sappiamo che indirettamente la facciamo anche per l'azienda [...]. Questo è anche nell'interesse del secondo socio, il comune di Pontedera. Portare cultura in un territorio è una grande garanzia del suo sviluppo. Sia perché si arricchiscono gli abitanti, sia perché arrivano fuori dal territorio persone che si rendono conto di quali sono le valenze del territorio, e possono costituire un volano di sviluppo.

III.3.3 - Ambiti degli interventi istituzionali

Per tenere fede agli obiettivi stabiliti con la mission istituzionale, la Fondazione Piaggio è impiegata principalmente in tre ambiti di attività fondamentali, come spiega Riccardo Costagliola e come si deduce dallo Statuto. Il primo di questi riguarda il versante storico e si occupa, fondamentalmente, della gestione e dell'implementazione dell'Archivio Storico aziendale, intitolato ad Antonella Bechi Piaggio. Come affermano Costagliola e Caredda, si tratta di uno dei più vasti d'Italia, anche in ragione della longevità dell'azienda di cui documenta le vicissitudini – difatti la fondazione di Piaggio risale al 1884. L'Archivio è stato avviato da un'equipe di ricercatori dell'università di Pisa guidata da Tommaso Fanfani, che in seguito è diventato responsabile per l'Archivio stesso – oltre che Presidente della Fondazione e del Comitato scientifico della medesima. Oggi l'Archivio è composto da sette fondi e dieci archivi aggregati, costituiti da decine di migliaia di documenti tra materiali cartacei, fotografici e digitali (www.museopiaggio.it/archivio, visitato il 24 marzo 2021).

Il secondo ambito di attività istituzionali riguarda la gestione del Museo Piaggio e la manutenzione, l'ampliamento e lo sviluppo della sua collezione permanente, che conta più di 250 pezzi esposti in uno spazio di più di 5000 metri quadrati, localizzati in un antico stabilimento produttivo di Piaggio. La collezione si compone principalmente di modelli originali dei mezzi di trasporto che negli anni sono stati progettati e prodotti da Piaggio, da rari modelli di Vespa, a motociclette d'epoca prebellica, a prototipi fuori dall'ordinario, progettati per gli usi più disparati, come quelle realizzate negli anni Sessanta per il Ministero della Difesa (www.museopiaggio.it/museo, visitato il 24 marzo 2021). Non mi soffermerò ulteriormente sulle collezioni del Museo; tuttavia, è utile menzionare che quest'ultimo, tra i musei d'impresa presenti sul territorio italiano, occupa una posizione più che significativa.

Basti pensare che, a tre anni dalla sua inaugurazione, il Museo ha ricevuto il premio per il Miglior Museo e miglior Archivio d'Impresa in Italia, insignito dal prestigioso Premio Impresa e Cultura nella sua edizione del 2003. Inoltre, come racconta Sabrina Caredda, la Fondazione Piaggio e il suo Museo sono tra i soci fondatori dell'Associazione Museimpresa. Costituita su iniziativa di Confindustria e Assolombarda, l'Associazione si occupa della costituzione di un network tra i musei d'impresa italiani per valorizzarne l'operato. Oltre a ciò, essa si impegna a promuovere il concetto di responsabilità sociale d'impresa e diffondere standard qualitativi per l'attività produttiva e per la gestione degli ambienti lavorativi. Ne fanno parte musei e archivi d'impresa provenienti dai contesti più disparati e impegnati in altrettante attività, dalla Galleria

Campari, che espone la collezione di pubblicità e *affiches* d'artista con cui l'azienda ha promosso i propri prodotti per oltre un secolo, al museo Alessi, importante polo museale dedicato al design del prodotto (museimpresa.com/, visitato il 24 marzo 2021). Gli stessi musei d'impresa che fanno parte della rete sono tenuti a seguire le linee guida dettate dall'Associazione, ispirate alle direttive dell'ICOM (International Council of Museums), che assicurano un alto standard nella qualità delle iniziative da essi proposti (Montemaggi, 2008).

Il terzo aspetto fondamentale delle attività istituzionali della Fondazione Piaggio riguarda la produzione e l'organizzazione di eventi culturali collaterali al resto delle sue attività, che si concretizzano in un grande varietà di iniziative. Tale aspetto è incentivato dalla disponibilità di spazi adeguati, tra quelli di cui la Fondazione dispone. Difatti, fin dall'apertura del Museo, un'area dello spazio espositivo è stata destinata alle mostre temporanee d'arte organizzate dalla Fondazione. Inoltre, sempre dagli spazi del primo insediamento industriale Piaggio, è stato ricavato un auditorium di dimensioni considerevoli, adatto a ospitare conferenze, convegni e workshop periodicamente organizzati dalla Fondazione. Secondo quest'ultima, è proprio la presenza di un simile spazio fortemente integrato negli spazi aziendali a caratterizzarla come vero e proprio polo di aggregazione culturale e di promozione scientifica. L'auditorium viene occasionalmente affittato a utenti esterni per ospitare eventi privati (www.museopiaggio.it/auditorium, visitato il 24 marzo 2021).

È proprio questo terzo aspetto dell'attività della Fondazione Piaggio su cui ci si soffermerà maggiormente, per la peculiarità degli eventi culturali del suo calendario e per la consistente frequenza con cui essi vengono organizzati. Si tratta di iniziative in parte organizzate autonomamente dalla Fondazione, in parte prodotte in collaborazione con enti esterni. Questi ultimi rappresentano la maggioranza dei casi, soprattutto per quanto riguarda le produzioni degli ultimi anni. Come racconta Sabrina Caredda, la collaborazione con enti esterni alla Fondazione e presenti sul territorio, ciascuno con una propria audience di riferimento, rappresenta l'opportunità migliore per la Fondazione di rendersi un'istituzione coinvolta in modo più attivo e coerente entro le dinamiche locali.

Sin dall'apertura del Museo Piaggio, nel 2000, la Fondazione ha organizzato un gran numero di esposizioni artistiche temporanee. Come racconta Sabrina Caredda, le prime mostre organizzate non avevano legami espliciti con la cultura imprenditoriale di Piaggio ma dimostravano un relativo eclettismo curatoriale, spaziando da esposizioni di arte contemporanea ad artisti del primo Novecento. Si pensi, ad esempio, a mostre come “Storie di

terra”, che nel 2014 ha visto la presentazione di un’antologia di opere della scultrice e ceramista fiorentina Deborah Ciolli, o alla retrospettiva del 2015 su Giuseppe Viviani, uno dei principali incisori italiani, la cui figura è storicamente legata alla città di Pisa. Inoltre, negli anni è stato allestito un numero consistente di mostre fotografiche su temi differenti, dalla fotografia che testimonia il passato dei veicoli Piaggio e la loro presenza nell’immaginario comune italiano fin dal secolo scorso, a selezioni tratte da reportage fotografici, come “Declinazione Donna”, con gli scatti di Giovanna Biondi, inaugurata nel gennaio 2016 (www.museopiaggio.it/eventi-ed-attivita, visitato il 24 marzo 2021).

Sabrina Caredda spiega che è avvenuto un cambiamento nell’impostazione del calendario di eventi organizzati dalla Fondazione quando, nel 2016 è stato inaugurato il centro di arte contemporanea Palp. Si tratta di un progetto ideato dalla Fondazione per la Cultura Pontedera – i cui soci costituenti sono il Comune della medesima città e il Comune di Peccioli. In quella occasione, tra i vertici della Fondazione Piaggio si è deciso per un cambio di direzione curatoriale, verso un’impostazione di tipo più specifico e orientato alla cultura aziendale di Piaggio, e alla narrazione già intrapresa con l’esposizione permanente del Museo Piaggio - mentre i progetti di arte contemporanea “pura” sarebbero stati gestiti da Palp. Si delinea così un accordo che è stato raggiunto tra tutte parti, e lo dimostra l’esposizione con cui Palp ha inaugurato le proprie attività. La mostra “Tutti in moto! Il mito della velocità in cento anni d’arte” ha avuto una doppia sede espositiva: una parte si è tenuta negli spazi di Palazzo Pretorio, sede del nuovo centro d’arte, mentre una sezione è stata esposta nelle sale del Museo Piaggio. La mostra trattava la tematica dei mezzi di trasporto moderni e della velocità nelle opere d’arte del Novecento, con un focus specifico sul Futurismo: si trattava di un argomento più affine al resto delle esposizioni del Museo Piaggio (www.museopiaggio.it/eventi-ed-attivita/1-mostre/24-tutti-in-moto-il-mito-della-velocita-in-cento-anni-di-arte, visitato il 24 marzo 2021). Tale linea è stata mantenuta in tutti i progetti organizzati in seguito dalla Fondazione, che ha cominciato a esplorare l’ambito delle manifestazioni a carattere scientifico.

L’ultima di queste è stata l’esposizione “Dalle macchine di Leonardo all’industria 4.0”, terminata nel febbraio 2020. Si è trattato dell’esito di una serie di iniziative promosse dalla Fondazione Piaggio, tra cui un convegno di studi, *Dalla Scientia Machinale alla Robotica e all’Industria 4.0 nella Toscana di Leonardo*, svoltosi nell’Auditorium Piaggio, e un workshop di robotica, organizzato per gli studenti della Scuola Universitaria Superiore Sant’Anna di Pisa (www.museopiaggio.it/eventi-ed-attivita/1-mostre/34-dalle-macchine-di-leonardo-all-

industria-4-0, visitato il 24 marzo 2021). Come si intuisce, si tratta di un ambito molto differente dalle prime esposizioni di arti visive in cui la Fondazione si era cimentata, segno di un deciso cambiamento di approccio e di immagine della Fondazione stessa. I nuovi progetti culturali della Fondazione contengono sempre un collegamento concettuale con il mondo Piaggio o, più in generale, con l'ambito dell'innovazione meccanica e tecnologica.

Un altro significativo progetto della Fondazione Piaggio è la sua linea editoriale scientifica, che pubblica i cataloghi delle esposizioni concernenti le arti visive e gli atti dei convegni che si svolgono nell'Auditorium Piaggio, che come si è visto trattano tematiche anche molto differenti. Inoltre, dal 1995 vengono redatti e pubblicati con periodicità semestrale i Quaderni della Fondazione Piaggio, una rivista che, come recita il sottotitolo, tratta di diversi argomenti afferenti alla cultura d'impresa, alla creatività e all'arte (www.fondazionemondadori.it/libri/book.php?id=154, visitato il 2 aprile 2021).

La Fondazione Piaggio non si occupa unicamente di esposizioni: difatti, ogni anno essa promuove un gran numero di concerti e rassegne musicali. Come racconta Riccardo Costagliola per rendere un'idea delle dimensioni di tale sezione di produzione, i concerti organizzati nel 2019 sono stati cinquanta. Il principale di questi è probabilmente il Pontedera Music Festival, un evento concertistico a cadenza annuale, distribuito in un periodo di tempo medio-lungo. L'ultima edizione ha coperto più di un mese di tempo, nel periodo tra inizio gennaio e fine febbraio 2020, con 22 concerti di generi musicali misti. Il Festival è stato ideato e, inizialmente, organizzato interamente dalla Fondazione Piaggio, all'interno dell'Auditorium Piaggio. In seguito, è entrata a far parte dell'organizzazione l'Accademia Musicale Pontedera, un'istituzione ben radicata nel territorio. Il coinvolgimento dell'Accademia ha avuto come effetto quello di attirare nuove fasce di audience differenti da quelle a cui l'evento faceva riferimento in un primo momento, che in seguito si sono tradotte in un nuovo potenziale pubblico per le altre attività culturali promosse dalla Fondazione.

Tra le caratteristiche comuni alla maggioranza dei progetti culturali ideati e promossi dalla Fondazione Piaggio vi è indubbiamente una forte componente di interattività con il territorio, soprattutto con le fasce di popolazione più giovane e con l'ambiente dell'istruzione, sia a livello scolastico che universitario. Difatti, come ha specificato Riccardo Costagliola, tra i principali interlocutori della Fondazione vi sono proprio i giovani, con i quali si ricerca attivamente un dialogo funzionale allo sviluppo di molte delle attività della Fondazione. In particolare, essa intrattiene un rapporto privilegiato con la Scuola Universitaria Superiore Sant'Anna, e con

l'Istituto di BioRobotica di quest'ultima, con il quale è stato avviato un numero considerevole di progetti. Come afferma Costagliola riguardo il corpo studentesco di Sant'Anna, "sono la nostra anima scientifica".

Il più importante dei progetti interattivi rivolti ai giovani, organizzati dalla Fondazione, è forse Crea©tivity, un'iniziativa a cadenza annuale dedicata alla formazione e all'innovazione tecnologica nell'ambito del design, che nel 2020 è giunta alla sua 15esima edizione. L'evento dura due giorni, raccoglie ogni anno circa 500 partecipanti ed è gratuito. Costagliola ha spiegato, a grandi linee, come si svolge l'evento:

La prima mattina [i partecipanti] vengono tempestati e bombardati da conferenze di grandi scienziati e grandi comunicatori su temi che ogni anno noi individuiamo, e che comunque sono sempre riassumibili in quattro grandi categorie: mobilità, moda, innovazione di prodotto e della comunicazione. All'ora di pranzo questi ragazzi decidono di aderire ad uno dei quattro megagrappi che vengono costituiti [...], vengono suddivisi in gruppi più piccoli e iniziano a progettare. Vengono seguiti da tutor universitari, e devono progettare, [...] con un obiettivo che ogni anno è diverso, come il risparmio energetico.

Nel pomeriggio del secondo giorno, i progetti vengono valutati da una commissione scientifica e i migliori vengono premiati. Nell'arco dell'evento, oltre alle fasi di progettazione, si tengono conferenze e talk, tenuti da personalità di spicco dei settori coinvolti. Ad eccezione dell'edizione 2020, che si è svolta in streaming, Crea©tivity viene solitamente ospitato entro gli spazi del Museo Piaggio, che si trasforma in una sorta di studio di progettazione (www.progettocreactivity.com/creactivity20/, visitato il 24 marzo 2021).

Un'ulteriore caratteristica portante che contraddistingue i progetti culturali intrapresi dalla Fondazione Piaggio è la promozione e il supporto delle eccellenze del contesto locale, con azioni mirate di marketing territoriale. "I nostri settori privilegiati sono le eccellenze, e in Italia le eccellenze sono il cibo, la moda e l'altissima tecnologia", afferma Costagliola. Tra i settori maggiormente coinvolti vi è quello della moda, che nell'area di Pontedera trova una forte rappresentazione nell'Istituto Modartech, un centro di alta formazione per il settore del fashion. La Fondazione ha collaborato con quest'ultimo in più occasioni, ad esempio ospitando alcune sfilate entro gli spazi del Museo Piaggio per promuovere i lavori dei suoi studenti. Infine, Caredda rimarca l'importanza della costruzione di un network di enti culturali e di operatori turistici del territorio toscano. Nelle attività della Fondazione, tale intento trova un'applicazione concreta nel progetto Museo & Dintorni, promosso dal Museo Piaggio. Il progetto è finalizzato alla promozione delle attività commerciali e di ristorazione che aderiscono alla rete, offrendo

la possibilità di realizzare un itinerario personalizzato che includa il museo stesso, all'interno di questo vero e proprio distretto turistico. Oltre a ciò, la Fondazione aderisce ad altri due progetti: è membro del network brand Terre di Pisa e dell'associazione Strada del Vino delle Colline Pisane, due progetti di promozione e valorizzazione turistica del territorio pisano (www.museopiaggio.it/museo-e-dintorni, visitato il 24 marzo 2021).

III.3.4 - Accoglienza al pubblico

Il Museo Piaggio, elemento centrale della proposta culturale della Fondazione, si presenta come uno spazio dall'impronta marcatamente istituzionale, con un'ampia gamma di servizi e strutture per il pubblico. Oltre agli spazi dedicati alle esposizioni e all'auditorium, che mantiene buona parte degli allestimenti originari, precedenti all'intervento architettonico che ne ha modificato la destinazione d'uso, è presente un *museum shop*, dove sono in vendita libri, abbigliamento e gadget dei marchi Piaggio.

Come specifica il sito web della Fondazione, il *museum shop* fa inoltre le veci di un punto informazioni per il pubblico, e risulta utile sia per la fase precedente alla visita (come punto dove richiedere approfondimenti sulle esposizioni e sulla Fondazione, o informazioni di carattere pratico), sia per la fase successiva. Difatti, nello stesso luogo è possibile compilare un questionario di gradimento relativo al percorso di visita. I visitatori che accettano di sottoporvisi, al termine della compilazione ricevono un piccolo gadget in omaggio.

III.4 - La Fondazione Pirelli HangarBicocca

Negli ultimi anni, lo spazio HangarBicocca si è imposto sulla scena dell'arte contemporanea italiana come uno dei maggiori centri di innovazione artistica e curatoriale. Si tratta di una fondazione nata nel 2004 per iniziativa di Pirelli & C. S.p.A., come risultato di un grande progetto di riconversione di un ex stabilimento di produzione industriale nel quartiere della Bicocca di Milano. Ciononostante, poiché la dicitura grafica del nome non include sempre il marchio Pirelli su tutte le piattaforme di diffusione, ancora oggi non sembra essere noto a tutti l'origine di tale spazio, che è di natura squisitamente aziendale, né del fatto che si tratta di una fondazione di impresa a tutti gli effetti.

Ad ogni modo, non si tratta dell'unica fondazione avviata dall'impresa in questione: è bene ricordare che, oltre a HangarBicocca, è attiva la Fondazione Pirelli, che ha natura e scopi ben diversi dalla prima. Istituita nel 2010, essa è assimilabile ad un museo d'impresa che espone al pubblico un ricchissimo archivio sulla lunga storia di Pirelli, dalla sua fondazione nel 1872 ad oggi. Ne narra i punti salienti e approfondisce il ruolo fondamentale dell'impresa nello sviluppo economico dell'industria milanese fin dalla fine dell'Ottocento. L'interfaccia iniziale del sito web della Fondazione riporta una citazione dell'ingegnere Luigi Emanuelli, figura fondamentale nella storia di Pirelli: “*Adess ghe capissarem on quaicoss: andemm a guardagh denter*” (“Adesso ci capiremo qualcosa: andiamo a vedere dentro”). Come si intuisce da questa citazione dal carattere programmatico, la Fondazione Pirelli ha uno scopo ulteriore. Traspare l'intenzione di delineare i dettami culturali di un Umanesimo industriale, facendosi promotrice della cultura d'impresa in senso più generale. *Umanesimo industriale*, per giunta, è il titolo dell'antologia delle pubblicazioni della Rivista Pirelli, una pubblicazione periodica attiva dal 1948 su cui hanno scritto tra i maggiori giornalisti del Novecento. A ragione, la *Rivista Pirelli* si può considerare uno dei principali progetti della Fondazione (www.fondazionepirelli.org/it/, visitato il 2 aprile 2021).

Questa breve parentesi sulla Fondazione Pirelli è in qualche modo necessaria per più motivi: innanzitutto, poiché si tratta di uno dei maggiori esempi italiani di museo d'impresa e, più in generale, di un polo di intensa diffusione e promozione della cultura imprenditoriale. In secondo luogo, perché le sue attività si distinguono nettamente da quelle portate avanti dal progetto HangarBicocca che, come si vedrà, ha natura e finalità nettamente differenti. Se il lavoro della

Fondazione Pirelli è tutto incentrato sull'azienda e sulla costruzione di una narrazione interna completa e coerente, HangarBicocca rappresenta una proiezione di Pirelli verso l'esterno, orientata alla costruzione di una narrazione che va oltre la dimensione aziendale. Tuttavia è significativo che le sedi delle istituzioni si trovino a breve distanza l'una dall'altra nel quartiere della Bicocca, che è storicamente legato all'azienda.

Per approfondire l'indagine sulle attività di HangarBicocca, ho contattato lo staff amministrativo della fondazione per proporre loro un'intervista. Sfortunatamente, non è stato possibile fissare un incontro, a causa dell'alto numero di richieste di ricerca e progetti di tesi che la fondazione riceve annualmente. Tuttavia, ciò determina una disponibilità tutto sommato larga di materiale documentario, sulla base del quale è possibile costruire un identikit della Fondazione e dei suoi interventi istituzionali.

III.4.1 - La storia e il contesto

La storia dello spazio espositivo è legata a doppio filo a quello della Bicocca, un quartiere che negli ultimi decenni è diventato un perfetto esempio di riqualificazione urbana – e come tale, vi si possono individuare sia i più decisi successi che gli elementi rimasti critici. La Bicocca è situata in un punto di snodo fondamentale nell'hinterland milanese, tra i comuni di Cinisello Balsamo, Monza e Sesto San Giovanni. All'inizio del Novecento, tale area divenne un distretto di produzione industriale di importanza primaria, grazie all'insediamento di grandi aziende tra cui Breda, Falck, Marelli e, appunto, Pirelli. Gli stabilimenti aperti in Bicocca giunsero ad impiegare circa 32.000 operai nel loro periodo di massima espansione, su un totale di 36.000 residenti nel quartiere. La presenza massiccia di operai impiegati nelle fabbriche situate nella zona comportò l'introduzione di notevoli migliorie a livello di servizi per il sociale, destinati ai lavoratori e alle loro famiglie, come mense pubbliche, asili d'infanzia e attività ricreative, spesso istituiti per iniziativa diretta delle imprese (Mattiuzzi, 2013).

Lo sviluppo economico e demografico di Bicocca subì una battuta d'arresto durante il processo di deindustrializzazione, che era cominciato negli anni Settanta nel resto del mondo e che a Milano si manifestò in massimo grado un decennio più tardi. Così negli anni Ottanta, la maggior parte degli stabilimenti situati alla Bicocca furono chiusi per essere trasferiti in paesi dove la manodopera era meno costosa, sebbene nel quartiere fossero rimasti i centri direzionali di molte delle aziende che, un tempo, erano vicini alle fabbriche a cui essi facevano riferimento. Il

distretto industriale della Bicocca si dissolse progressivamente, senza che un nuovo tipo di organizzazione produttiva prendesse il suo posto. Al tempo stesso gran parte dei servizi elementari, originariamente offerti dalle aziende alle famiglie degli operai, vennero a mancare (Mattiuzzi, 2013).

La condizione di languore economico e sociale della Bicocca era evidente già nella metà degli Ottanta. Fu allora che, allo stesso modo in cui precedentemente erano state le aziende stesse a provvedere alle funzioni di pubblico servizio per i residenti, la situazione venne presa in mano da un'azienda. Nel 1985, fu indetto da Pirelli un bando di concorso internazionale per attuare una riorganizzazione urbana. Il bando fu vinto nel 1989 da un progetto dello Studio Gregoretti e Associati International, che tuttavia non venne mai ultimato. Contestualmente Pirelli dava il via al cosiddetto Progetto Bicocca, che prevedeva la ristrutturazione e la riqualificazione degli ormai ex stabilimenti dell'azienda, che in seguito alla delocalizzazione degli impianti di produzione erano caduti in disuso. Tale operazione si inseriva nel contesto di una più ampia trasformazione in atto: nei decenni successivi, il quartiere era diventato un polo per il settore terziario sempre più rilevante. Vennero aperte le sedi di alcuni centri di ricerca, tra cui il CNR, e di diverse multinazionali, come Johnson e Johnson e Deutsche Bank. Soprattutto, nel 1998 aprì i battenti l'Università di Milano-Bicocca, che divenne ben presto un ateneo statale di primo piano e che in pochi anni avrebbe attirato nell'area decine di migliaia di studenti (pirellihangarbicocca.org/storia-edificio/, visitato il 5 aprile 2021).

Nonostante il potenziale di innovazione e riqualificazione urbana rappresentato dai nuovi ingressi nel quartiere, e in particolare per la presenza dell'università, la Bicocca continuava ad essere una zona di transito per studenti e lavoratori del settore terziario, tutti provenienti dall'esterno. Per i residenti invece continuavano a scarseggiare non solo i servizi di utilità sociale, ma anche gli esercizi commerciali. Non vi erano sufficienti infrastrutture per l'infanzia e per i giovani, mancavano le aree verdi e, in generale, i servizi pubblici e ricreativi erano inadeguati. Le uniche eccezioni erano forse rappresentate dalla Collina dei Ciliegi, un parco artificiale costruito con le macerie derivate dai lavori di riqualificazione pubblica, e dal Teatro degli Arcimboldi, che venne aperto nel 2002 come succursale per il Teatro alla Scala, che in quel periodo era chiuso per ristrutturazioni. Anche i mezzi pubblici di collegamento risultavano insufficienti, in quanto non coprivano l'intero quartiere: per diversi anni, la zona in cui oggi sorge HangarBicocca è rimasta raggiungibile dalla stazione di Milano Bicocca solamente a piedi, con un tragitto di circa venti minuti (Mattiuzzi, 2013).

Fu in questo contesto che, nel 2004, ebbe inizio la storia di HangarBicocca. In quell'anno Carlo Alessandro Puri Negri, l'allora amministratore delegato di Pirelli Real Estate (società di gestione immobiliare appartenente al Gruppo Pirelli, oggi denominata Prelios S.p.A.), decise di affidare il capannone "Ansaldo 17" alla gestione di Gianluca Winkler, che all'epoca era il responsabile della comunicazione dell'azienda. Il capannone apparteneva un tempo alla società Breda, che vi produceva locomotive e macchine agricole. In seguito era stato ceduto ad Ansaldo e infine acquistato da Pirelli RE nell'ambito del Progetto Bicocca – nel corso del quale vi era già l'intenzione di destinare l'edificio ad un utilizzo per il pubblico. Con l'arrivo di Winkler, maturò il progetto di riconvertire l'edificio in uno spazio espositivo per l'arte contemporanea (pirellihangarbicocca.org/storia-edificio/, visitato il 5 aprile 2021).

Il progetto di istituzionalizzare uno spazio di proprietà aziendale e di convertirlo in un soggetto assimilabile a un museo non costituiva una novità. In precedenza, Pirelli aveva preso accordi con FIAT per istituire un museo d'impresa dedicato al marchio Alfa Romeo, che inizialmente avrebbe dovuto essere ospitato proprio all'interno di "Ansaldo 17". Tuttavia il piano venne accantonato in seguito alla crisi del gruppo automobilistico. Per il nuovo progetto, Winkler prese una direzione del tutto differente: venne contattato l'artista tedesco Anselm Kiefer, al quale venne commissionata un'installazione site specific di grandi dimensioni. Kiefer realizzò *I Sette Palazzi Celesti*, opera che divenne l'elemento centrale della mostra monografica inaugurale con cui, nel 2004, vennero aperte al pubblico le porte di HangarBicocca. Il nome venne coniato dallo stesso Winkler nel corso dell'opening, per sottolineare il potenziale che lo spazio espositivo aveva riguardo gli sviluppi successivi del quartiere. L'opera venne quindi acquisita da Pirelli per assicurarne l'esposizione permanente all'interno dello spazio neonato (Winkler, 2012).

Negli anni successivi vennero organizzate numerose mostre temporanee di arte contemporanea, coinvolgendo artisti di fama internazionale come Marina Abramović, con l'esposizione "Balkan Epic" del 2006. Nei primi anni di apertura dello spazio la produzione di tutti gli eventi di HangarBicocca è stata sempre a cura di Pirelli RE: si trattava quindi di un progetto di natura puramente aziendale. Ciononostante, verso il 2008 (e presumibilmente nel contesto della crisi di quel periodo), emerse l'incapacità di Pirelli RE di finanziare integralmente HangarBicocca. Al tempo stesso si poneva un problema di tipo curatoriale, poiché lo spazio espositivo non aveva ancora raggiunto un'identità definita, da comunicare al mondo esterno. Per questo motivo, si stentava a raggiungere un livello sufficiente di autonomia e credibilità, nell'ambito

delle istituzioni dell'arte contemporanea, che fosse proporzionale all'investimento effettuato per mettere in piedi un simile progetto. Ciò che traspariva era più che altro l'intenzione, da parte di Pirelli, di comunicare un certo tipo di immagine aziendale, senza però che vi fosse una vera coerenza nella proposta culturale dello spazio. Oltre alla rispettabilità del progetto, ciò ne metteva in discussione la sua continuità.

Per rafforzare la stabilità di HangarBicocca come istituzione, nel 2008 venne creata una fondazione omonima. La nuova Fondazione HangarBicocca si configurava come un'istituzione di diritto privato, finanziata da enti pubblici. Tra i soci, oltre a Pirelli RE in veste di socio fondatore, figuravano il Comune di Milano (che aveva accesso al Consiglio di Amministrazione), la Camera di Commercio di Milano e la Regione Lombardia. Venne inoltre istituito un Comitato Scientifico, composto da una Direttrice Artistica (ruolo assegnato per tre anni a Chiara Bertola) e dall'organo dell'Advisory Board, che coinvolgeva personaggi dallo scenario internazionale dell'arte contemporanea (Mattiuzzi, 2013).

A questo punto, era stata compiuta una vera e propria riorganizzazione gestionale, che servì ad aumentare la legittimità di HangarBicocca da un punto di vista artistico e critico. Si può dire che lo spazio sia diventato un vero centro dell'arte contemporanea proprio in quel momento. Oltre a ciò, era stato ottenuto l'appoggio fondamentale del Comune di Milano, che di lì a poco avrebbe concesso i permessi per effettuare le migliorie indispensabili per rendere l'ex "Ansaldo 17" un vero e proprio spazio espositivo, con tutti i servizi necessari all'accoglienza del pubblico. Si pensi che durante i primi anni della gestione Pirelli RE l'edificio non era dotato nemmeno del riscaldamento. Lo spazio venne presentato nelle sue nuove vesti di Fondazione nel 2009. Nello stesso anno venne allestita la prima mostra curata con la nuova direzione artistica di Chiara Bertola, "Fuori Centro" - un titolo programmatico che metteva in evidenza la posizione periferica dello spazio espositivo e ne riaffermava la legittimità (pirellihangarbicocca.org/mostra/fuori-centro/, visitato il 5 aprile 2021).

Un ulteriore corso direzionale è stato intrapreso pochi anni più tardi, quando Pirelli RE è uscita dal Gruppo Pirelli per essere convertita nell'odierna Prelios S.p.A., lasciando di fatto la gestione della Fondazione - che venne assunta da Pirelli & C., nuovo socio fondatore secondo lo Statuto. Il suo amministratore delegato, Marco Tronchetti Provera, è diventato il nuovo Presidente della Fondazione. In seguito a questa operazione, la Fondazione è stata incorporata entro l'ambito di responsabilità sociale d'impresa del Gruppo Pirelli: in questo modo, è venuta a mancare l'autonomia finanziaria gestionale dell'HangarBicocca (Mattiuzzi, 2013).

In compenso, in tale occasione la Fondazione ha potuto godere di un flusso di entrate decisamente più consistenti. I fondi stanziati da Pirelli & C. nel 2012 ammontavano a 3,5 milioni di euro per il grandioso programma di ristrutturazione dell'edificio, che nel frattempo era stato intrapreso, e di altri 2,6 milioni di euro per finanziare il nuovo programma di mostre ed eventi d'arte. Dopo quell'anno, gli investimenti annuali si sono mantenuti stabilmente intorno ai 3 milioni di euro, per assicurare la continuità nella realizzazione degli eventi in programma. Alessia Magistroni, general manager di HangarBicocca, ha dichiarato in un'intervista del 2013: "Fondazione Pirelli non sponsorizza 'a pioggia', ma solo se c'è la possibilità di lavorare entro il progetto" (Zanotti, 2013). Un'ulteriore punto di forza è stata la connessione creata tra HangarBicocca e la celebre agenzia M&C Saatchi, già responsabile di numerose campagne pubblicitarie per Pirelli & C., che ha curato la promozione di diversi eventi della Fondazione (Molinatto, 2017).

In definitiva, il 2012 ha determinato una vera e propria rinascita della Fondazione, che è stata consacrata tra i maggiori centri di ricerca artistica contemporanea in Italia. Probabilmente, ciò si deve in larga parte all'ultimo elemento di tale trasformazione: l'arrivo di Vicente Todolí, ex direttore della Tate Modern di Londra, nominato Artistic Advisor e tutt'oggi attivo a HangarBicocca nel ruolo di Direttore Artistico. Sotto la guida di Todolí, HangarBicocca ha intrapreso un percorso curatoriale decisamente più maturo e coerente, abbandonando il format delle mostre collettive o tematiche per adottare quello delle monografiche, che sono divenute una sorta di marchio di fabbrica dello spazio (Zanotti, 2013).

III.4.2 - Mission

La mission della Fondazione HangarBicocca è chiaramente deducibile dallo Statuto (pirellihangarbicocca.org/pirelli-hangarbicocca/, visitato il 6 marzo 2021). Nel secondo articolo, si dichiara che la Fondazione ha lo scopo di formare, promuovere e diffondere espressioni artistiche e culturali, "con particolare riferimento all'arte contemporanea". Viene affermata l'interdisciplinarietà degli ambiti di intervento della Fondazione, che promuove l'interazione tra i diversi settori della cultura e diverse forme espressive. Inoltre, secondo lo statuto, tra gli scopi primari della Fondazione vi è quello di porsi come punto di incontro centrale tra le espressioni della cultura artistica contemporanea e il pubblico, con un intento da un lato divulgativo ("in un'ottica di diffusione del sapere presso il pubblico"), da un altro

ricreativo. Proprio quest'ultimo punto rivela l'intenzione di HangarBicocca di diventare un punto di riferimento per il pubblico. Si intuisce come, in particolare, si faccia riferimento non ad un pubblico generico, ma anche agli abitanti della Bicocca. Si può trovare un riscontro di ciò nella scelta di escludere qualsiasi barriera di tipo economico all'entrata tramite l'ingresso gratuito, in modo da facilitare la frequentazione periodica dello spazio da parte di residenti e non.

Ciò che, a prima vista, potrebbe trasparire dalle prime righe di questo articolo fondamentale dello Statuto è che HangarBicocca sia un museo, dato che “svolge attività di tutela, conservazione, promozione, valorizzazione e gestione dei beni di interesse artistico”. Nonostante ciò, non si tratta di un museo ma è piuttosto assimilabile ad una galleria d'arte, benché di dimensioni decisamente superiori alla norma – la cubatura dello spazio consta di circa 15.000 mq (Mattiuzzi, 2013). Difatti, HangarBicocca ha non ha una vera e propria collezione permanente, in quanto dispone di sole tre opere in esposizione fissa. Oltre a *I Sette Palazzi Celesti* di Kiefer, vi sono *Efêmero*, pittura muraria monumentale del duo artistico Osgemeos, nel loro primo intervento in Italia, e *La Sequenza* di Fausto Melotti – realizzata nel 1981 (e, peraltro, menzionata per la prima volta nel 1971 sulla Rivista Pirelli) e recentemente acquistata dal Gruppo Pirelli per HangarBicocca (pirellihangarbicocca.org/exhibitions/opere-permanenti/, visitato il 5 aprile 2021).

Si tratta di un tris di opere d'arte fortemente eterogenee, che in un certo senso confermano l'interdisciplinarietà programmatica della Fondazione, e che sono collocate in modo tale da occupare una porzione minima dello spazio espositivo che può essere impiegato con altre finalità. Francesca Trovalusci, responsabile della Valorizzazione di HangarBicocca, ha spiegato in un'intervista del 2013 che la Fondazione non è intenzionata ad espandere intensivamente la propria collezione permanente. “Il bello di Hangar è il suo enorme spazio, che è bello tenerlo vuoto o riempirlo solo in occasione di mostre temporanee, in maniera sempre diversa”. Trovalusci spiega inoltre come tale scelta sia giustificata dall'intenzione di preservare la natura mutevole dello spazio espositivo come un soggetto estremamente dinamico, caratterizzato dalla possibilità di organizzare esposizioni temporanee di volta in volta differenti. In questo modo, è sempre possibile pianificare interventi di dimensioni considerevoli, in ragione dell'ampia disponibilità in termini di spazio: “Hangar Bicocca è qualcosa in movimento, noi siamo qualcosa di dinamico” (Mattiuzzi, 2013).

Oltre a ciò, rimane evidente l'intenzione di dimostrare il forte legame che intercorre tra la

Bicocca e il Gruppo Pirelli, che afferma la rilevanza del proprio intervento nell'ambito della riqualificazione urbana e culturale del quartiere. Si può trovare un riscontro di ciò nel fatto che l'ex edificio "Ansaldo 17" abbia mantenuto la sua linea strutturale di capannone industriale. A un primo sguardo è possibile indovinare quale fosse la funzione originaria dell'edificio, e a quale contesto sociale esso facesse riferimento – ed è significativo che Pirelli abbia scelto di associare il proprio marchio a tali significati. Una simile narrazione si inserisce nell'ampio programma di promozione dell'Umanesimo industriale di cui l'azienda si è sempre dichiarata fautrice, a partire dalle prime pubblicazioni della *Rivista Pirelli* e del celebre Calendario aziendale. HangarBicocca si può interpretare come uno dei vari aspetti dello storytelling imprenditoriale di Pirelli, che afferma la propria appartenenza identitaria alla città di Milano e la propria natura di "fabbrica bella" (Calabrò, 2019).

Non a caso, come la stessa Trovalusci ha sostenuto, Pirelli & C. ha evidenziato più volte l'ingente dimensione dell'investimento che essa ha sostenuto (e che continua a sostenere) per il progetto HangarBicocca, sia da un punto di vista finanziario che qualitativo (Mattiuzzi, 2013). Presumibilmente per questo stesso motivo, nel 2016 la Fondazione ha subito un intervento di *rebranding*, che ha visto l'inserimento del nome Pirelli entro la nomenclatura ufficiale dell'istituzione. Oggi lo spazio espositivo si chiama Pirelli HangarBicocca, come si vede nell'insegna sulla facciata dell'edificio, anche se la prima dicitura continua ad essere largamente diffusa (Molinatto, 2017).

III.4.3 - Ambiti degli interventi istituzionali

L'attività principale dell'HangarBicocca consiste nella realizzazione di mostre d'arte contemporanea a carattere temporaneo. Conseguentemente all'arrivo di Vicente Todolí alla Direzione artistica nel 2012, tutte le esposizioni che si sono svolte fino ad oggi sono state monografiche, e hanno incluso nel titolo il nome dell'artista interessato. Fanno eccezione "Architecture As Art", progetto della Triennale di Milano ospitato a HangarBicocca nel 2016, e di "Take Me (I'm Yours)", rivisitazione di una mostra del 1995 di Hans Ulrich Obrist e Christian Boltanski, ricreata nello spazio di Pirelli tra il novembre 2017 e il gennaio 2018.

Todolí ha spiegato in più occasioni il carattere programmatico di tale scelta, che è divenuta una caratteristica saliente della curatela di HangarBicocca. In un'intervista del 2013, egli ha dichiarato: "mi sono dato una serie di regole, la prima è di non creare 'la creatura dentro la

creatura” (Zanotti, 2013). In questo modo, non è il curatore a creare la narrazione di un’esposizione ma l’artista, le cui opere vengono messe a contatto diretto con la struttura dell’Hangar: artista e spazio sono coprotagonisti, mentre la curatela agisce da dietro le quinte. Si tratta di una scelta importante anche dal punto di vista dello storytelling di Pirelli & C., la quale viene rappresentata direttamente dallo spazio espositivo, che appare al pubblico come un soggetto con una propria identità. Riguardo a ciò, Todolí ha spiegato: “abbiamo deciso di operare una separazione, per ottenere spazi autonomi, con l’obiettivo, inoltre, di rispettare Hangar come luogo di memoria industriale. [...] È lo spazio che detta la produzione culturale”.

Oltre alle mostre, viene organizzata una serie di eventi, che HangarBicocca suddivide in due categorie: Public Program e Collateral Program, o Progetti Speciali. Gli eventi che fanno parte del primo sono direttamente connessi alle esposizioni temporanee. Hanno carattere vario (incontri, workshop, proiezioni, ecc.) e hanno lo scopo di arricchire la proposta culturale offerta dall’esposizione temporanea. Ad esempio, in occasione dell’esposizione di Trisha Baga “the eye, the eye and the ear”, aperta al pubblico nel 2020, sono stati organizzati tre eventi per il calendario del Public Program. Il primo di questi era una conversazione tra l’artista e le curatrici, che hanno presentato in anteprima il catalogo della mostra. Quindi è stata presentata la serie video *There’s No “I” in Trisha*, che compare nella mostra. Infine, un evento intitolato *The Reading Society*, una sorta di incontro dal format del circolo di lettura, che ha avuto come oggetto la lettura partecipata di tre romanzi che hanno ispirato l’artista nella creazione della mostra (<https://pirellihangarbicocca.org/public-program/>, visitato il 6 aprile 2021). Il Collateral Program è invece un calendario di eventi culturali di natura varia (come concerti, seminari, performance), che HangarBicocca organizza in autonomia, o in collaborazione con istituzioni esterne provenienti dal territorio nazionale o internazionale. In diverse occasioni, negli eventi è stato coinvolto Anselm Kiefer, la cui presenza all’interno della produzione culturale è stata diretta oppure indiretta, tramite il coinvolgimento della sua installazione *I Sette Palazzi Celesti* (pirellihangarbicocca.org/progetti-speciali/, visitato il 6 aprile 2021).

Insieme agli eventi collaterali di Public e Collateral Program, HangarBicocca organizza visite guidate alle sue mostre e tour speciali, come il Bike Tour: si tratta di una visita guidata in bicicletta attraverso le aree esterne dell’Hangar e nella zona del quartiere, per scoprire i punti chiave del Progetto Bicocca e la storia degli edifici che ne hanno fatto parte. Inoltre viene approfondita la storia del quartiere, dal suo passato agricolo al periodo d’oro industriale, legato a doppio filo alle aziende Ansaldo, Pirelli e Breda, e del suo sviluppo più recente. Il progetto in

sé è significativo, in quanto si tratta di uno dei mezzi di divulgazione al pubblico più completi della storia della Bicocca (pirellihangarbicocca.org/bike-tour/, visitato il 6 aprile 2021).

Uno dei punti chiave dell'offerta culturale di HangarBicocca è la proposta del suo Dipartimento Educativo, che si dimostra eccezionalmente varia e mirata. Un'ampia sezione di tale programma è dedicata al progetto School, una programmazione di percorsi didattici gratuiti, rivolti alle scuole di ogni ordine e grado. Il progetto segue il principio di "educare con l'arte", ossia intende valorizzare la divulgazione dell'arte contemporanea, integrandola nel programma scolastico di materie apparentemente anche molto differenti dai tipici contenuti culturali di HangarBicocca. Il programma viene rinnovato in occasione di ogni mostra temporanea: per ciascuna di queste, vengono organizzati dei percorsi differenti, suddivisi in due fasi differenti (una di fruizione delle opere e una di laboratorio di sperimentazione). Vengono inoltre organizzati degli specifici Percorsi a tema per le scuole secondarie di secondo grado, che non prevedono una parte laboratoriale, e che tuttavia vengono pianificati ad hoc per ogni area didattica, individuando aree tematiche di riferimento. Tali percorsi hanno lo scopo di approfondire gli argomenti trattati in classe dai docenti, impiegando le opere in mostra come materiale didattico (pirellihangarbicocca.org/school/, visitato il 6 aprile 2021).

L'altro progetto di punta del Dipartimento Educativo è Kids, organizzato in partnership tecnica con Nidi, un'azienda trevigiana che produce mobili di design, in particolare per l'infanzia. Kids si articola nel programma Percorsi Creativi e nel Campus estivo, organizzato annualmente da HangarBicocca. I Percorsi Creativi sono rivolti alle famiglie, e consistono in attività laboratoriali concepite a partire dalle mostre temporanee in esposizione e dalle installazioni permanenti, per avvicinare bambini e ragazzi più giovani alle forme espressive dell'arte contemporanea. Le attività vengono concepite in modo tale da coinvolgere, di volta in volta, fasce d'età differenti. In seguito all'emergenza sanitaria dovuta al Covid-19, le attività dei Percorsi Creativi sono state riformulate per essere partecipate da remoto, mentre l'edizione 2020 del Campus estivo è stata annullata (pirellihangarbicocca.org/kids/percorsi-creativi/, visitato il 6 aprile 2021).

Sono inoltre disponibili percorsi di formazione per gli studenti universitari e per gli insegnanti. In particolare, è stata avviata una convenzione tra HangarBicocca e l'Università di Milano-Bicocca per collaborare negli ambiti di *art based research* e di *education through art*. Un esempio in questo senso è il progetto "LAB'O: orientarsi all'università attraverso un'esperienza con l'arte". Consiste in un programma rivolto agli studenti delle scuole superiori che si

avvicinano all'esame di maturità, pensato come un contributo per orientarsi nella scelta del percorso di studio accademico, o agli studenti universitari immatricolati di recente, per approfondire la conoscenza dell'ateneo di Milano-Bicocca e del quartiere che la ospita. Il progetto è stato avviato nel 2014 ed è stato replicato per diversi anni di seguito (pirellihangarbicocca.org/universita/labo-orientarsi-alluniversita-unesperienza-larte/, visitato il 6 aprile 2021).

III.4.4 - Accoglienza al pubblico

Gli spazi di HangarBicocca presentano una gamma di servizi e strutture per il pubblico altamente diversificati. I percorsi di visita delle mostre temporanee e delle opere in esposizione permanente puntano alla massima accessibilità, sia da un punto di vista economico che da un punto di vista intellettuale. L'ingresso è gratuito e la visita è facilitata dalla presenza di mediatori culturali, a cui il pubblico è libero di porre domande.

I servizi accessori, per contro, sono a pagamento e rientrano in una fascia di prezzo medio-alta; consistono in un ristorante, chiamato Iuta Bistrot, e in un bookshop. Iuta Bistrot è gestito da un'azienda esterna a Pirelli, Iuta S.R.L., che gestisce servizi di ristorazione nell'area milanese e serve aperitivi e cucina gourmet. Il bookshop invece offre una vasta quantità di pubblicazioni d'arte, di cui la maggior parte è connessa all'attività espositiva di HangarBicocca. Inoltre sono in vendita articoli di genere vario, da stampe fotografiche a tiratura limitata a merchandising firmato dagli artisti e oggetti di design. Come specificato sul sito web, tutti i ricavi del bookshop concorrono a supportare le attività istituzionali della Fondazione (pirellihangarbicocca.org/shop/, visitato il 16 aprile 2021).

III.5 - La Fondazione MAST

La Fondazione MAST (acronimo di Manifattura di Arti, Sperimentazione e Tecnologia), come indicato nel sito web ufficiale, “è un’istituzione internazionale, culturale e filantropica, basata sulla Tecnologia, l’Arte e l’Innovazione” (www.mast.org/about-us, visitato il 6 aprile 2021). È situata nel quartiere Santa Viola di Bologna, in via Speranza 42, ed è stata fondata nel 2013 per iniziativa dell’imprenditrice Isabella Seràgnoli - nominata Cavaliere del Lavoro nel 2005 e attualmente socia unica del Gruppo Coesia, del quale ricopre la carica di Presidente (argomenti.ilsole24ore.com/isabella-seragnoli.html, visitato l’8 aprile 2021). Benché secondo la dicitura ufficiale essa risulti essere una fondazione, è nota presso buona parte dei bolognesi come “il MAST”; inoltre, vi sono diverse ragioni per ritenere che tale istituzione non sia in realtà una fondazione. Il motivo più evidente consiste nel fatto che non è possibile trovare, almeno nei canali in rete ufficiali del MAST, né la composizione del suo organigramma, né lo statuto della fondazione o una qualsivoglia forma di rendicontazione delle sue attività istituzionali – cosa che invece è possibile fare per gli altri enti fondati da Seràgnoli.

In questo senso, è opportuno specificare che esiste una Fondazione Isabella Seràgnoli, che si può descrivere come una holding di istituti di utilità sociale, della quale fanno parte altre fondazioni, o sottofondazioni, divise per ambiti di intervento (www.fondazioneis.it/info.html, visitato il 7 aprile 2021). Il primo di questi è incentrato sull’erogazione di cure palliative ed è rappresentato dalla Fondazione Hospice Mt. Chiantore Seràgnoli, che gestisce tre strutture per l’assistenza sanitaria, psicosociale e riabilitativa, ubicati nell’area di Bologna, oltre ad un istituto privato di ricerca e formazione universitaria e continua, denominato Accademia delle scienze di medicina palliativa. Come specificato sul sito web della Fondazione Hospice, quest’ultima è una struttura operativa coordinata dalla Fondazione Isabella Seràgnoli. Sullo stesso sito web è possibile reperirne il Bilancio di Missione, la cui ultima pubblicazione risale al 2019. (www.fondhs.org/chi-siamo, visitato il 7 aprile 2021).

Il secondo ambito della Fondazione Isabella Seràgnoli riguarda la cura dei disturbi della nutrizione, rappresentato dalle attività della Fondazione Gruber Onlus. Quest’ultima gestisce la Residenza Gruber, un centro ambulatoriale di recupero per persone che soffrono di disturbi alimentari, e il poliambulatorio privato Centro Gruber, un centro di diagnostica e terapia dei disturbi alimentari e psicosomatici legati all’ansia. Inoltre, in collaborazione con l’Università

di Bologna, viene organizzato un master universitario di primo livello nell'ambito dei disturbi dell'alimentazione. Nel caso della Fondazione Gruber, non è possibile reperire bilancio sociale o statuto; tuttavia, sul sito web è disponibile un elenco dei contributi ricevuti dall'ente, sebbene questo non sia stato aggiornato negli ultimi due anni (www.fondazionegruber.org/, visitato il 7 aprile 2021).

Il terzo ambito degli interventi della Fondazione Isabella Seràgnoli riguarda lo sviluppo socio-culturale (*sic*) e comprende le attività della Fondazione MAST e della Fondazione Alsos. Quest'ultima è un centro di ricerca interdisciplinare nell'ambito degli studi umanistici e delle scienze sociali, che si pone l'obiettivo di sviluppare dei contenuti innovativi, che servano da contributo ai processi decisionali per gli enti pubblici e privati. L'ultimo programma di ricerca della Fondazione ha coperto il biennio 2018-2020 e ha avuto come tema le migrazioni e la situazione dei migranti in Italia. Tra le particolarità della Fondazione Alsos vi è la sede che la ospita: si tratta di Villa Jano, sui colli bolognesi, che oggi appare come l'esito peculiare di un processo di recupero edilizio e di riqualificazione funzionale, progettato dall'archistar Tadao Ando. Per quanto riguarda gli aspetti di accountability, non è possibile reperire lo statuto della Fondazione. È invece online la composizione del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Garanti, che fa le veci del comitato scientifico e garantiscono per i progetti di ricerca presentati all'attenzione della Fondazione (fondazionealsos.org/it/, visitato il 7 aprile 2021).

In questo contesto, il MAST si inserisce come uno degli organi facenti parte del terzo e ultimo ambito di intervento della Fondazione Isabella Seràgnoli. Si tratta dell'unica istituzione di queste impegnata nella produzione di progetti attinenti all'ambito della cultura visiva contemporanea, nonché dell'unica che sia aperta al pubblico e visitabile come un museo o una galleria. Ad ogni modo, tra tutte le fondazioni della holding di Seràgnoli, il MAST si configura come quella di cui è più arduo comprendere la struttura interna e il funzionamento in relazione alla figura fondatrice, dal momento che non è possibile accedere ad alcun documento di rendicontazione che la riguardi, né di uno statuto, né di un organigramma. Purtroppo non mi è stato possibile mettermi in contatto con il personale amministrativo della Fondazione per ottenere ulteriori informazioni, rispetto a quelle che ho potuto trovare sui canali di informazione ufficiale.

III.5.1 - La storia e il contesto

Tra tutte le istituzioni della holding Seràgnoli, benché ripercorrerne la storia e lo sviluppo non sia semplice, il MAST appare come quella più vicina da un punto di vista concettuale alla storia della famiglia Seràgnoli e del colosso imprenditoriale da essa fondata, il Gruppo Coesia. In questo senso, quindi, potrebbe essere utile riassumere le origini di Coesia per comprendere almeno in quale contesto sia sorto il progetto MAST, e quale tipo di dimensione imprenditoriale esso rappresenti.

La storia di Coesia è strettamente legata a quella del quartiere Santa Viola di Bologna, situato tra Porta San Felice e il fiume Reno. Un tempo, esso rappresentava un'area di collegamento tra il centro di Bologna e la campagna circostante, ed era caratterizzato dall'attività di prelevamento della sabbia e della ghiaia del lungofiume, che veniva quindi trasportata ai cantieri edilizi in città. Dopo lo scoppio della prima guerra mondiale, Santa Viola andò assumendo una sempre maggiore rilevanza come zona di produzione industriale, che si sviluppò soprattutto grazie alla spinta della fonderia Parenti & C. Durante il conflitto, questa si specializzò nella produzione di proiettili d'artiglieria, destinati all'esercito francese. La numerosità delle commesse belliche determinò un incremento significativo della manodopera nell'area, con un numero sempre maggiore di operai specializzati impiegati nelle fonderie della zona, il cui sviluppo fu trainato dalla fonderia Parenti & C. Nel frattempo, quest'ultima si era fusa con la ditta Calzoni nella Società Anonima Officine Parenti Calzoni, che finì per attrarre sotto di sé le altre imprese della zona (www.storiaememoriadibologna.it/quartiere-santa-viola-2194-luogo, visitato l'8 aprile 2021).

Al termine della Grande Guerra, l'area di Santa Viola era diventata una zona di produzione industriale altamente specializzata; venne riconvertita per la produzione a destinazione civile e si inserì con autorevolezza nel settore della grossa carpenteria. Nel quartiere, che aveva ormai assunto un ruolo di primo piano anche a livello nazionale, erano impiegate decine di migliaia di lavoratori, che vi sarebbero rimasti per svariati decenni. Fu in questo contesto che nel 1923 venne fondata G.D, storica casa motociclistica bolognese. Nel 1942 l'azienda venne rilevata dai cugini Enzo e Ariosto Seràgnoli, che ne convertirono la produzione in componenti meccaniche per la produzione di motocarri bellici e mitragliatrici. Dopo la fine della seconda guerra mondiale, l'ambito di produzione di G.D cambiò nuovamente e si spostò sulla produzione di macchinari per il confezionamento e l'imballaggio, destinati all'industria dolciaria e alla manifattura di tabacchi e sapone. In breve tempo, l'azienda assunse un ruolo da

protagonista nella “*packaging valley* emiliana”, come è stata più volte definita l’area di produzione tra Bologna e Reggio Emilia, in cui si concentrava un gran numero di imprese impegnate nella produzione di macchine impacchettatrici (www.bibliotecasalaborsa.it/cronologia/bologna/1923/148, visitato l’8 aprile 2021).

In particolare, il marchio G.D assunse rilevanza a livello internazionale grazie alle soluzioni innovative che esso seppe trovare per l’imballaggio del tabacco, che divenne l’ambito caratteristico della sua produzione. A partire dagli anni Ottanta, la famiglia Seràgnoli cominciò ad acquisire altre aziende del settore, dapprima in ambito bolognese e in seguito al di fuori dei confini nazionali. Andava così formandosi una holding legata a G.D, che alla fine degli anni Novanta aveva messo radici in diversi paesi d’Europa, dove aveva acquistato imprese impegnate nella produzione di macchinari per l’imballaggio destinati agli ambiti industriali più disparati, dal settore farmaceutico, a quello alimentare, alla manifattura del tabacco. Le aziende acquisite diventavano in questo modo dei brand del Gruppo (www.coesia.com/en/group/history, visitato l’8 aprile 2021).

Nel 2002, Isabella Seràgnoli ha assunto l’intera proprietà della holding, che tre anni più tardi è stato rinominato Gruppo Coesia. Il marchio Coesia, la sua immagine e la sua visione aziendale sono stati trasferiti a tutti i brand precedentemente acquisiti e vengono oggi proiettati sulle nuove acquisizioni. Il Gruppo oggi è costituito da ventuno aziende, che fanno base in otto paesi diversi tra Europa e America del Nord; tuttavia esso mantiene la propria sede principale in prossimità dei primi stabilimenti G.D, a Santa Viola. Negli ultimi decenni, i brand del Gruppo hanno intensificato il proprio impegno in termini di responsabilità sociale d’impresa, avviando diversi progetti per promuovere pratiche sostenibili di produzione e per instaurare un rapporto dialogico con le comunità a cui essi fanno riferimento. Si può affermare che, riguardo a quest’ultimo aspetto, la sede bolognese di Coesia sia partita in vantaggio, considerata la solidità della sua presenza in un quartiere in cui molti dei residenti sono stati a lungo impiegati nei suoi stabilimenti. Se il processo di deindustrializzazione degli anni Ottanta ha investito in buona parte anche Santa Viola, quest’ultima rimane tuttavia legata all’identità dell’azienda.

Negli ultimi anni, Santa Viola ha compiuto un percorso di riconfigurazione urbana, che ha visto la trasformazione del quartiere da zona di produzione industriale, ad area residenziale colpita dalla svalutazione immobiliare, a nuova area del settore terziario caratterizzata da moderni servizi di welfare. Come evidenziato in un rapporto di rendicontazione di *urban planning*, effettuato nel 2015 in occasione del progetto Collaborare è Bologna, la riqualificazione di Santa

Viola è partita dalla promozione delle attività ricreative e di comunità per i giovani e per gli anziani. È stato inoltre messo a punto un piano di potenziamento della mobilità, che è stata ripristinata per garantire una maggiore accessibilità delle infrastrutture (sia da un punto di vista fisico che economico) e per rendere più agevole il collegamento con il centro cittadino. Tramite una serie di iniziative pubbliche, la vivibilità per i residenti è migliorata nettamente negli ultimi anni, benché vi siano ancora delle problematiche evidenti (www.comune.bologna.it/collaborarebologna/santa-viola/, visitato l'8 aprile 2021).

In un processo simile a quello svoltosi alla Bicocca con Pirelli, Coesia si è inserita in questo percorso di riqualificazione dell'area. È in questo contesto che, nel 2005, è stato indetto da G.D un concorso per la progettazione di un complesso edile che sorgesse in posizione adiacente alla sede storica di G.D. Il brief fornito dal concorso prevedeva che venisse trasformata e recuperata un'area dismessa, che fronteggia l'ingresso del parco del fiume Reno e dove un tempo vi era situato uno stabilimento produttivo. Il nuovo complesso doveva essere adatto sia a svolgere una funzione di accoglienza al pubblico, che ad ospitare una serie di *facility* per i dipendenti di Coesia impiegati in G.D. In definitiva l'obiettivo era la costruzione di uno spazio destinato sia alla comunità del quartiere che alla dimensione aziendale, in un binomio di pubblico e privato. Furono invitati a partecipare al concorso gli studi 5+1AA, LDB, Cino Zucchi, Mario Cucinella e Labics. Fu proprio quest'ultimo, diretto dagli architetti Maria Claudia Clemente e Francesco Isidori, a presentare il progetto vincitore (Piccinno, 2015).

Il risultato finale è un complesso architettonico multifunzionale, dall'aspetto singolare e di impianto monumentale, suddiviso in volumi geometrici differenti a seconda della loro funzione interna e in cui spazi interni e esterni confluiscono gli uni negli altri in modo fluido. L'edificio risalta nel panorama urbano per il suo stile, totalmente difforme dal resto del caseggiato che lo circonda; tuttavia, poiché la sua altezza non supera quella media delle vicine costruzioni, appare come un elemento coerente al resto del paesaggio. L'ingresso rivolto al pubblico, inoltre, si protende verso la strada per mezzo di due lunghe rampe che invitano i visitatori a entrare. L'esterno è riempito di aree verdi e specchi d'acqua che si presentano come un luogo riposante, quasi come un'estensione del parco circostante, di cui il pubblico è come invitato a godere.

È impossibile sapere in quale stadio di avanzamento fosse il progetto che ha fatto nascere il MAST, nel periodo in cui il concorso veniva bandito. In ogni caso, sicuramente vi era già un'intenzione specifica di aprire uno spazio polifunzionale, dall'architettura fortemente caratteristica e riconoscibile, che potesse ospitare sia strutture per il welfare aziendale che

attività culturali per il pubblico. In ogni caso, tale edificio è divenuto la sede del MAST, che è stato inaugurato nel 2013.

È significativo che, tre anni più tardi, sia stato aperto al pubblico a pochi passi dal MAST l'Opificio Golinelli, oggi sede principale della Fondazione Golinelli. Si tratta di uno spazio sorto in seguito ad un intervento di riqualificazione urbana di un ex area industriale, e che oggi ospita un intenso programma di attività culturali e didattiche, principalmente rivolte ai giovani e ai giovanissimi, sui temi dell'innovazione imprenditoriale e sul binomio tra arti e scienza (www.fondazionegolinelli.it/it, visitato il 12 aprile 2021). È a sua volta uno spazio polifunzionale che per molti aspetti è simile al MAST, e che tuttavia differisce da quest'ultimo per la sua origine. Difatti, l'Opificio è stato aperto su iniziativa di Marino Golinelli, l'imprenditore che ha fondato la casa farmaceutica Alfasigma, con la quale l'Opificio e la Fondazione omonima non mostrano legami apparenti, se non il nome del fondatore. In questo caso, si può affermare che tali istituzioni rientrano piuttosto nella categoria delle fondazioni di famiglia, e che siano legate principalmente all'iniziativa individuale di un imprenditore. Come si vedrà, non è questo il caso della Fondazione MAST.

III.5.2 - Mission

Il MAST ha natura duplice: fornisce servizi di welfare aziendale agli impiegati di G.D e organizza eventi culturali e attività didattiche di varia natura per il pubblico. Per lo stesso motivo, il complesso che lo ospita ha due entrate: una si trova sul lato dell'edificio rivolto verso gli uffici di G.D, mentre l'altra fronteggia un isolato residenziale. Per utilizzare le parole di Isabella Seràgnoli, il MAST è parte di “un processo di osmosi tra impresa e città” (Capponcelli, 2016). Difatti, si potrebbe descrivere come l'esito più alto della *company vision* del Gruppo Coesia, in cui ha grande rilevanza il piano della responsabilità sociale d'impresa. Una delle priorità dell'azienda, in questo senso, è il mantenimento di una relazione paritaria con le comunità con cui essa viene in contatto, che essa ricerca attivamente creando occasioni di incontro in cui instaurare un dialogo sinergico. Ciò fa parte, secondo Coesia, dell'eredità culturale della famiglia Seràgnoli e dal suo profondo radicamento nel territorio in cui la sua attività imprenditoriale ha avuto origine, fino a diventare un tratto identitario dell'azienda stessa. Inoltre, è probabilmente questo il motivo per cui Isabella Seràgnoli ha scelto di

mantenere la sede centrale di Coesia nel quartiere di Santa Viola, e di far sorgere il MAST in prossimità degli uffici.

Da un lato, quindi, vi è il desiderio di aprire le porte dell'azienda alla comunità: in questo senso, MAST diventa il punto di congiunzione tra spazi aziendali e spazi pubblici, un ponte tra impresa e collettività. D'altra parte, si può dedurre l'intenzione da parte di Coesia di rimarcare la propria appartenenza al territorio che la ospita. I messaggi trasmessi dalla Fondazione, a partire dalla sua sede e dalla sua collocazione, si inseriscono nella narrazione d'impresa che tocca il tema "dell'identità industriale virtuosa del territorio". Tutto ciò si può riassumere nella locuzione "innovazione sociale", di cui Coesia si fa portatrice e che il progetto MAST incarna alla perfezione, come l'azienda stessa spiega nella sezione del proprio sito web dedicata all'innovazione, sul piano tecnologico e sul piano sociale (www.coesia.com/it/innovation/social-innovation, visitato il 9 aprile 2021).

In definitiva, la mission della Fondazione si può riassumere in due punti fondamentali: uno rivolto verso l'interno e uno rivolto verso l'esterno. Il primo ha come scopo mettere a disposizione delle persone che lavorano presso Coesia un ambiente accogliente, attento alle loro esigenze e che ne stimoli la performatività. Il secondo si può intendere come l'intenzione di attivare un processo creativo, per promuovere nella comunità, e in particolare tra i più giovani, l'interesse e l'attenzione per l'innovazione tecnologica e per l'imprenditorialità sostenibile, radicata nel proprio contesto e funzionale alla crescita socioeconomica di quest'ultimo.

III.5.3 - Ambiti degli interventi istituzionali

L'attività principale del MAST è rappresentata dalla produzione di mostre temporanee, che hanno come oggetto delle tematiche che si possono suddividere in due filoni fondamentali: l'innovazione tecnologica e il reportage fotografico.

Per quanto riguarda il primo di questi, la maggior parte delle esposizioni hanno carattere interattivo e si svolgono in uno spazio del complesso denominato MAST Innovation Gallery. Si tratta di un'area di "apprendimento esperienziale", in cui vengono allestiti percorsi didattici e interattivi secondo il principio dell'*edutainment*. Il format di tali allestimenti ricorda, per certi versi, la tipologia più moderna di museo della scienza. Lo spazio espositivo è arricchito dalla

presenza di quattro installazioni permanenti di videoart realizzati da Studio Azzurro, storico collettivo di artisti che esplora le possibilità tecniche ed espressive dei new media. Le installazioni sono a loro volta interattive e svolgono una funzione introduttiva per i visitatori delle esposizioni (www.mast.org/gallery; www.studioazzurro.com/opere/mast-bologna/, visitati il 9 aprile 2021).

Tuttavia, le mostre incentrate sulla fotografia rappresentano il fiore all'occhiello della curatela MAST, per la sistematicità con cui esse vengono proposte e per la qualità dell'offerta. Gran parte di queste si svolgono in un'area del complesso interamente dedicata ad esse, denominata MAST Photo Gallery. Le esposizioni toccano solitamente i temi del lavoro e dell'ambiente industriale, spaziando da mostre monografiche a grandi mostre tematiche, e vengono spesso corredate da una varietà di eventi collaterali che le approfondiscono, come seminari, proiezioni cinematografiche e laboratori per i bambini.

Un esempio rappresentativo delle mostre prodotte dalla Fondazione è stato “Anthropocene”, un progetto espositivo multimediale degli artisti Edward Burtynsky, Jennifer Baichwal e Nicholas de Pencier, realizzato con una partnership tra il MAST, l'Art Gallery of Ontario e la National Gallery of Canada. Aperta al pubblico nel 2019, l'esposizione comprendeva fotografie e videoinstallazioni in realtà aumentata, e prevedeva la proiezione del film *Anthropocene: The Human Epoch* come parte integrante del progetto. Il film è stato proiettato 495 volte, mentre la mostra ha attirato ben 155000 visitatori, affermandosi come uno degli eventi d'arte a Bologna in quell'anno (www.mast.org/activities, visitato il 9 aprile 2021).

Oltre alle mostre temporanee, il MAST organizza due maxi eventi ricorrenti: tra le sue principali produzioni vi sono Foto/Industria e MAST Photography Grant on Industry and Work. La prima di queste ha cadenza biennale ed è un programma di esposizioni di fotografia dedicata al tema del lavoro in ambito industriale. Ogni edizione è incentrata su un tema più specifico e prevede una serie di allestimenti in diversi spazi espositivi, al di fuori della sede di via Speranza. Durante l'ultima edizione, svoltasi nel 2019, sono state allestite dieci mostre monografiche in altrettanti luoghi storici di Bologna - oltre a *Anthropocene*, che è stata parte integrante del programma. La prima edizione si svolse nel 2013, in concomitanza con l'apertura al pubblico del MAST (www.fotoindustria.it/, visitato il 9 aprile 2021).

MAST Photography Grant on Industry and Work, abbreviato in MAST Photo Grant, è invece un concorso fotografico che, a sua volta, ha cadenza biennale. Oltre ai temi esplicitati nel titolo,

la competizione punta ad approfondire tematiche di attualità come l'impatto della produzione industriale sul territorio e sulla società, e l'equità negli ambienti lavorativi, attraverso gli scatti di nuovi talenti che vengono invitati a partecipare. Le opere finaliste diventano parte di un'esposizione temporanea che viene allestita negli spazi del MAST. Il concorso si svolge dal 2007. Di edizione in edizione, le opere partecipanti sono andate a formare una vera e propria collezione di fotografia industriale di proprietà della Fondazione, che viene curata da Urs Stahel, co-fondatore del Fotomuseum Winterthur, in Svizzera, e storico critico di arte e fotografia (www.mastphotogrant.com/it/the-grant/, visitato il 9 aprile 2021).

Oltre a ciò, non è scorretto affermare che il MAST detiene una piccola collezione permanente di opere in esposizione - piccola per numero di pezzi ma decisamente significativa per gli artisti che la compongono. Oltre alla videoinstallazione permanente di Studio Azzurro, sono presenti Mark di Suvero, con la grande scultura da esterno *Old Grey Beam*, Olafur Eliasson con la grande installazione *Collective Movement Sphere* (situata nella tromba di un'ampia scala panoramica) e Anish Kapoor, con la più recente acquisizione rappresentata dalla scultura *Shine*, a cui è stata dedicata una grande mostra tra l'ottobre 2017 e il gennaio 2018. Le opere, dislocate in vari punti dello spazio, sembrano inserirsi nel contesto architettonico creato da Studio Labics per instaurare un dialogo aperto con esso, e per rafforzarne l'impatto visivo e simbolico di cittadella della tecnologia e dell'arte. Come scrivono gli architetti Clemente e Isidori, il MAST è concepito come "capace di esprimere una nuova e per certi versi ibrida identità, che non s'identifica con nessuna delle attività ospitate ma al tempo stesso è in grado di rappresentarle tutte" (Maretto, 2013).

Oltre all'attività espositiva ospitata da MAST Gallery, la Fondazione svolge un'intensa attività didattica, rappresentata da MAST Academy. Si tratta di un progetto che propone un programma variegato di proposte educative, destinato ai giovani provenienti dal contesto della comunità circostante e, in particolare, dalle famiglie di chi lavora per il Gruppo Coesia. Academy occupa un ruolo di primo piano tra gli interventi istituzionali del MAST, tanto che ad essa è dedicata un'intera ala del complesso architettonico, con otto aule attrezzate di moderne tecnologie per l'apprendimento interattivo. Il programma di Academy si concentra in quattro progetti principali.

Il primo di questi è il progetto EXPEDITIONS, nato nel 2015 come proposta per l'alternanza scuola-lavoro, organizzato dalla Fondazione in collaborazione con Coesia e con l'Ufficio Scolastico Regionale dell'Emilia-Romagna. Il progetto si propone di offrire agli studenti delle

scuole superiori la possibilità di scoprire la dimensione delle aziende impegnate nell'ambito dell'innovazione tecnologica, attraverso la partecipazione ad una serie di competizioni che toccano diversi ambiti dell'attività d'impresa, dal marketing, all'automazione industriale, al packaging design. Sulla scia di EXPEDITIONS è stato concepito nel 2020 il progetto ENTER/PRISE, che offre agli studenti la possibilità di portare a termine per via telematica il monte ore di PCTO (ossia l'ormai ex alternanza scuola-lavoro) negli spazi virtuali della Fondazione e del Gruppo Coesia. ENTER/PRISE si tiene tramite la partecipazione a un project work guidato da un team di professionisti delle aziende del Gruppo, composto da ingegneri e *innovation manager*.

Oltre a ciò, fino al 2019 Academy organizzava una Summer School per gli studenti di terza e quarta superiore. Si svolgeva nel mese di luglio e, nella sua ultima edizione, offriva tre diversi programmi intensivi di orientamento e laboratori, incentrati sulle nuove tecnologie in ambito industriale. Come nel caso di ENTER/PRISE, nel 2020 è stato ideato Smart Camp: si tratta un progetto che è la continuazione ideale di Summer School, a cui è possibile partecipare da remoto. Anche in questo caso, il progetto è rivolto ai ragazzi di terza e quarta superiore e prevede tre programmi didattici, incentrati sull'ambito delle nuove tecnologie, con un nuovo focus sulla sostenibilità ambientale (www.academy.mast.org/, visitato il 12 aprile 2021).

III.5.4 - Accoglienza al pubblico

Nel caso della Fondazione MAST, bisogna operare una differenza tra i servizi destinati al pubblico che visita le esposizioni e gli eventi culturali, e quelli riservati al personale di G.D, che funzionano come un proseguimento degli spazi aziendali. I dipendenti Coesia hanno inoltre libero accesso alle strutture di accoglienza al pubblico.

Per quanto riguarda i primi, lo spazio della Fondazione si presenta come quello di un museo, la cui particolarità consiste nel fatto che l'ingresso e i servizi primari di accoglienza sono gratuiti, con una biglietteria che funge anche da bookshop e supporti alla visita, come la presenza di mediatori culturali. Sono inoltre presenti un Auditorium, che può ospitare fino a 400 persone, dove si svolgono proiezioni, conferenze, concerti ed eventi simili, e una Cafeteria, nota tra i bolognesi per servire caffè gratuitamente, dove è presente una vasta selezione di libri e pubblicazioni fotografiche che gli avventori possono consultare liberamente.

Le *facility* riservate ai dipendenti Coesia sono più sviluppate e complesse; ciò non deve sorprendere, dal momento che la loro presenza risponde all'obiettivo "interno" della mission della Fondazione. Tali servizi sono rappresentati *in primis* dalla MAST Nursery School, un vero e proprio asilo privato, suddiviso in due dipartimenti: la Nursery accoglie i bambini da 3 a 36 mesi di età, mentre la School è formata da due classi di bambini dai 3 ai 5 anni. La Nursery School occupa un'intera area del complesso progettata specificamente per tale funzione e offre un programma di apprendimento sperimentale altamente interattivo, con laboratori di pittura, musica e giardinaggio, una vasta scelta di libri che la scuola offre in collaborazione con la cooperativa di librerie Giannino Stoppani e ampio spazio dedicato all'insegnamento della lingua inglese. Il programma della Nursery School è rivolto principalmente ai figli dei professionisti impiegati in Coesia, e in particolare in G.D, benché sia aperto anche ai bambini residenti nell'area.

Inoltre, la Fondazione offre ai dipendenti Coesia un programma di benessere fisico e nutrizionale, tramite la possibilità di usufruire del ristorante aziendale, i cui menù sono progettati in collaborazione con il Centro Gruber, e un Wellness centre. Quest'ultimo si presenta come una palestra riservata, dotata di attrezzature di ultima generazione fornite da Technogym, attraverso una partnership tecnica (www.mast.org/home, visitato il 12 aprile 2021).

III.6 - La Fondazione Ermanno Casoli

La Fondazione Ermanno Casoli, spesso abbreviata in FEC, ha sede a Fabriano, in provincia di Ancona, in via Ermanno Casoli 2, negli uffici centrali di Elica S.p.A. Come si intuisce, la Fondazione è intitolata alla figura di Ermanno Casoli, figura di riferimento nella recente storia della città come polo di crescita imprenditoriale e fondatore di Elica - impegnata principalmente nella produzione di cappe da cucina, piastre aspiranti e motori elettrici per elettrodomestici. Ad oggi, Elica occupa un ruolo di primo piano nel mercato internazionale, con un *global brand portfolio* composto da sette marchi, rivolti a differenti settori di mercato. In seno alla dimensione imprenditoriale di Elica, nel 2008 è stata istituita la Fondazione Ermanno Casoli, che si occupa dell'organizzazione di progetti innovativi di arte contemporanea.

Per approfondire questa sezione della tesi, mi sono avvalsa della collaborazione di Cristina Terzoni, responsabile della Segreteria organizzativa e di coordinamento della Fondazione, che si è mostrata estremamente disponibile e ha accettato di rispondere a diverse mie domande. Ho intervistato Terzoni in data 18 marzo 2021. Il suo contributo si è rivelato fondamentale per ricostruire la storia della Fondazione e per comprendere il metodo con cui la FEC conduce i propri interventi istituzionali, soprattutto nei casi (frequentissimi) in cui vengono coinvolti soggetti terzi, esterni sia alla Fondazione che all'azienda.

III.6.1 - La storia e il contesto

Benché Elica S.p.A. sia oggi un gruppo imprenditoriale multinazionale, le sue origini sono quelle di un'azienda a conduzione familiare. È stata fondata nel 1970 da Ermanno Casoli, che in precedenza aveva svolto diversi mestieri (tra cui quello di veterinario) e che in seguito era diventato socio di Faber, un'altra azienda di Fabriano specializzata nella produzione di cappe da cucina. Come raccontava Gianna Pieralisi, moglie di Ermanno Casoli, egli aveva deciso di separarsi da Faber nel 1970 e di avviare una produzione propria di cappe – di cui ideò egli stesso il primo prototipo, nel giardino della sua casa di campagna (www.fondazioneecasoli.org/fondazione/, visitato il 17 aprile 2021).

L'imprenditore scomparve prematuramente nel 1978; a quell'epoca, l'azienda che egli aveva fondato aveva 130 dipendenti e aveva da tempo già preso contatti con il mercato internazionale.

Tuttavia, la sede centrale dell'amministrazione aziendale e buona parte degli impianti di produzione erano ancora localizzati a Fabriano. In seguito alla morte di Casoli, la direzione dell'azienda venne assunta da Gianna Pieralisi e dal loro figlio Francesco. Benché oggi venga guidata da un amministratore delegato, la composizione degli organi direttivi di Elica suggerisce l'immutata tradizione di conduzione familiare che contraddistingue ancora l'impresa. Per diversi anni, Elica si è contraddistinta nel panorama italiano per la bontà della sua gestione interna, ed è stata più volte indicata come esempio virtuoso di responsabilità sociale d'impresa. Un altro aspetto della dimensione lavorativa di Elica più volte riconosciuto come lodevole sono state le sue pratiche di welfare aziendale (Del Baldo, 2013).

Nel 1998, in occasione del ventennale della prematura scomparsa del fondatore di Elica, è stato istituito il Premio Ermanno Casoli, su iniziativa dei suoi famigliari. Si è pensato a un premio che coinvolgesse le nuove forme di espressione artistica, in memoria della grande passione per le arti visive che Ermanno coltivava. Era peraltro lui stesso un artista: amava dipingere e firmava i suoi quadri con lo pseudonimo Caserma, un gioco di parole dato dall'unione delle prime lettere del suo cognome e del suo nome. Dal 1998 al 2008 si sono svolte numerose edizioni del Premio, che non aveva una direzione artistica unitaria ma invitava ogni anno diversi curatori italiani a far parte della giuria. Si trattava di un premio-acquisto, per il quale ad ogni edizione veniva proposta una tematica differente. In seguito, veniva allestita una mostra collettiva temporanea con le opere in gara, negli spazi dell'ex convento di Santa Lucia a Serra San Quirico, in provincia di Ancona; la struttura è oggi parte del polo museale comunale. La giuria selezionava le tre opere vincitrici, che sarebbero state acquistate dalla famiglia Casoli per essere poi donate al comune di Serra San Quirico.

Marcello Smarrelli, direttore artistico della FEC fin dalla sua fondazione, in un'intervista ha parlato del Premio nelle sue dieci edizioni precedenti al 2008, spiegando quali fossero le motivazioni alla base di una simile iniziativa. Difatti, lo scopo non era solo quello di mantenere vivo il ricordo di Ermanno Casoli e della sua passione per l'arte e la pittura: si trattava di creare un'occasione per portare delle espressioni significative di arte contemporanea a Serra San Quirico. Il luogo conserva tutt'oggi il proprio borgo medievale e benché esso vanti un patrimonio storico-artistico ricchissimo, all'epoca delle iniziative simili a quella della famiglia Casoli non erano frequenti in quella zona. L'intento del Premio era quello di lanciare un segnale, con la speranza che ciò potesse tradursi in una svolta significativa per l'introduzione delle espressioni contemporanee nella vita culturale del territorio (Miliani, 2019). Di edizione

in edizione, è così venuto a costituirsi il nucleo di una collezione di arte contemporanea, composta da opere acquistate da Elica. Tale collezione avrebbe dato vita all'attuale Museo Premio Ermanno Casoli 1997-2008, istituito nel 2019 e oggi parte del polo museale di Serra San Quirico.

Come racconta Cristina Terzoni, intorno al 2008 Elica aveva conosciuto un periodo di grande espansione, nonostante la crisi, ed era arrivata ad essere quotata in borsa. A quel punto, si rendeva necessario regolamentare gli acquisti effettuati dall'azienda, anche in ambito artistico. Inoltre, dopo un decennio di edizioni, si percepiva la necessità di creare un'istituzione *ad hoc* che gestisse il Premio Ermanno Casoli, sia da un punto di vista curatoriale che per quanto riguardava gli aspetti amministrativi. Per questo motivo, tra il 2007 e il 2008 è nata la Fondazione Ermanno Casoli, che veniva dotata di un Consiglio di Amministrazione e di un Comitato Scientifico (oggi non più presente). All'epoca, il ruolo di Direttrice era ricoperto da Deborah Carè, oggi responsabile delle risorse umane di Elica, mentre l'attuale Direttrice è Viviana Cattelan. La Presidente della Fondazione è invece Cristina Casoli, figlia di Ermanno.

Come racconta Terzoni, è proprio a Carè e a Smarrelli che si deve l'ideazione di E-STRORDINARIO. Si tratta del primo progetto culturale della FEC, la cui prima edizione risale al 2008; in seguito sarebbe diventato il vero marchio distintivo dell'innovazione portata dalla Fondazione, nonché la principale delle sue attività istituzionali. La Fondazione si contraddistingue come uno spazio interno ad Elica, che ad oggi è il suo principale sostenitore, nonché incubatore di tutti i suoi progetti. Non a caso, la sede principale degli uffici di Elica a Fabriano ospita anche gli spazi della FEC. Quest'ultima tuttavia mantiene una propria indipendenza dall'azienda, così come il suo staff, che risulta essere composto da lavoratori autonomi.

III.6.2 - Mission

La mission della Fondazione Ermanno Casoli si può riassumere nell'intenzione di creare delle occasioni di incontro e contaminazione tra l'universo manageriale e imprenditoriale e l'arte contemporanea, per instaurare tra i due mondi una sinergia produttiva, da cui entrambe le parti possano trarre beneficio. In particolare, le pratiche dell'arte contemporanea vengono considerate come un mezzo efficiente per la ricerca di processi imprenditoriali innovativi e come chiave di lettura e comprensione delle situazioni problematiche. In sintesi, l'attività della

FEC crea un ponte tra la pratica artistica e il management, sia per quanto riguarda la dimensione lavorativa dell'impresa fondatrice, sia rivolgendosi ad aziende esterne, in collaborazione delle quali sono stati condotti diversi progetti della Fondazione.

In particolare, l'arte contemporanea e i suoi procedimenti si pongono come spunto di riflessione che, per sua stessa natura, agisce in maniera non convenzionale. Si tratta di un tipo di espressione culturale che costringe artisti e fruitori a prendere una posizione inedita, al di fuori dei preconcetti, e ad interpretare un'opera d'arte e il contesto con cui essa si relaziona in una modalità innovativa. Secondo gli ideatori del progetto, il dialogo che viene in questo modo ad instaurarsi non ha finalità puramente estetiche, ma presenterebbe un'occasione per le aziende di trarne degli specifici benefici. Tali benefici riguarderebbero sia la struttura interna dell'organizzazione aziendale che l'innovazione dei prodotti, e sarebbero tali da profilare la possibilità concreta di sviluppare un vantaggio competitivo rispetto alle altre imprese.

Sarebbero dunque da abbandonare i pregiudizi che, a lungo, hanno generato un certo sospetto negli imprenditori circa la possibilità di introdurre non solo le opere d'arte entro il contesto d'impresa, ma anche gli artisti con le proprie pratiche. Tali pregiudizi (di cui hanno ampiamente discusso anche Karine Lisbonne e Bernard Zürcher) sono di natura varia: dal vecchio stereotipo per cui la cultura costituirebbe una distrazione dal lavoro "serio", alla convinzione errata che il personale dell'azienda potrebbe non essere pronto per un simile intervento (Carè, Paolino, Smarrelli, 2018). Deborah Carè ha commentato in questi termini, in un'intervista del 2016, il motivo per cui l'arte contemporanea può rivelarsi estremamente benefica per le imprese:

L'arte è una metafora potente per favorire processi di cambiamento, innovazione e integrazione dei saperi, intesi come sapere intellettuale e saper fare. Nelle aziende, specialmente in quelle manifatturiere, quest'ultimo tema è particolarmente delicato, spesso irrisolto. Tra chi fa e chi ha il compito di pensare a strategie aziendali [...] intercorrono delle difficoltà di dialogo attivo. L'arte, o meglio l'artista, rappresenta entrambi questi saperi, poiché la realizzazione pratica dell'opera non può prescindere da una riflessione sui contenuti, sul messaggio che si vuole comunicare e sull'impatto che questo messaggio si prefigge di avere (Ghirardi, 2016).

L'arte contemporanea contribuirebbe quindi a rafforzare la capacità innovativa di un'impresa, e a renderla un ambiente lavorativo nettamente migliore per i suoi dipendenti. Essa può rivelarsi utile in diversi ambiti. Uno di questi è ad esempio la gestione delle risorse umane, specie quando si rende necessaria una ricomposizione dei conflitti interni all'azienda o esterni, oppure come spunto per un percorso formativo che porti a considerare le dinamiche tra i lavoratori in

un'ottica differente. Intraprendere un percorso artistico condiviso, inoltre, solitamente ha l'effetto di rafforzare i legami interpersonali, anche nel lungo periodo. Non sorprende che un simile progetto abbia avuto come co-ideatrice Deborah Carè, che vanta un'esperienza significativa nell'ambito delle risorse umane.

Un altro aspetto dell'attività d'impresa che potrebbe trarre grande giovamento da un intervento di arte contemporanea, quando questo vissuto e partecipato attivamente da tutto il personale aziendale, riguarda la gestione dei processi di innovazione, a partire dal *modus operandi* tradizionale dell'azienda. Tutto ciò non appare così assurdo, quando si pensa al fatto che molti artisti contemporanei, nella propria ricerca, utilizzano oggetti e situazioni della vita quotidiana, o che fanno comunque parte del vissuto convenzionale della maggior parte delle persone. Eppure quegli oggetti o situazioni diventano parte di un'opera d'arte contemporanea, tramite un processo di concettualizzazione atipica che finisce per scardinarne totalmente i presupposti originari, e che ha come risultato un effetto di straniamento e novità. Tale procedimento potrebbe essere applicato anche nei processi decisionali manageriali, oppure in fase di sperimentazione dell'attività produttiva (Carè *et al.*, 2018).

In definitiva, la FEC si pone come un mediatore tra la dimensione imprenditoriale e il sistema dell'arte contemporanea, proponendo la messa in atto di interventi artistici in cui i soggetti coinvolti (artista e azienda) hanno un ruolo paritario e, spesso, co-dipendente. I suoi interventi, specie quando sono rivolti ad aziende esterne, si presentano come un invito ad incorporare l'arte entro i propri meccanismi manageriali, e a farlo con spirito critico. Difatti, solo in questo modo è possibile trarne un beneficio per entrambe le parti, traducibile in capitale intellettuale aggiunto che scaturisce dall'essenza dell'intervento artistico, e che diventa una vera e propria risorsa per l'impresa.

III.6.3 - Ambiti degli interventi istituzionali

Gli interventi istituzionali della Fondazione si articolano in tre ambiti fondamentali: la gestione della collezione aziendale e tre progetti a cadenza periodica, che prevedono la messa in atto di interventi artistici. Ciascuno di questi interventi viene curato dalla direzione artistica di Marcello Smarrelli.

Il primo dei tre progetti è il precitato E-STRAORDINARIO, vincitore del premio Cultura +

Impresa 2014 e patrocinato dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali. Si tratta di un progetto che prevede, per ogni edizione, lo svolgimento di un workshop che coinvolge le risorse umane di un'azienda. Lo scopo del progetto è la creazione di un'opera d'arte con il contributo di tutti i partecipanti: il risultato, dunque, è sempre un'opera che ha carattere di condivisione corale. Il workshop viene ideato e guidato da un artista, che viene selezionato dalla FEC sulla base della compatibilità tra la sua ricerca artistica e le caratteristiche dell'azienda partecipante. Al fine di individuare, di volta in volta, la figura artistica più idonea a lavorare entro un determinato contesto aziendale, ogni workshop viene preceduto da un'indagine preliminare che viene svolta nell'azienda che vi prenderà parte, attraverso la conduzione di interviste ai responsabili manageriali e la raccolta di materiale documentario (Carè *et al.*, 2018).

Inoltre, è sempre presente la figura di un trainer manageriale, proveniente da una società esterna di formazione per le imprese. Il trainer interviene come mediatore tra il momento della creazione artistica e le funzioni manageriali dell'azienda partecipante, come coadiuvante nella pratica di *sensemaking*. A partire dall'attività svolta nel corso del workshop, e dall'osservazione del *modus operandi* con cui l'artista dirige i lavori, si cerca di cogliere un'analogia tra l'attività laboratoriale e il proprio vissuto professionale. In questo modo, è possibile estrapolare dal workshop un significato in relazione alla dimensione lavorativa dell'azienda. Di volta in volta, ciò che si auspica è che tale significato possa essere tradotto in un messaggio costruttivo per tutti, e che tale processo si traduca in uno stimolo per l'innovazione. La figura del trainer è centrale per la riuscita del workshop tanto che, come ha spiegato Carè, E-STRAORDINARIO nasce proprio dal lavoro della squadra artista/curatore/trainer. Tra le varie personalità che negli anni hanno dato il proprio contributo, quelle più ricorrenti sono Piero Tucci, dell'agenzia M&D, e Giovanni Boano, di Hic et NunC (Ghirardi, 2016).

La prima edizione di E-STRAORDINARIO si è svolta nel 2008, e ha visto la partecipazione degli artisti Ettore Favini, Christian Frosi e Nico Vascellari, che hanno diretto e gestito il workshop *Dal progetto all'oggetto*. Il progetto mirava ad indagare il processo di conversione di un oggetto dal suo status di "ordinario" in quello "artistico" – una conversione implicita in ogni processo di produzione creativa. Hanno partecipato trenta dipendenti di Elica, che hanno contribuito alla realizzazione di tre differenti esiti progettuali per ciascuno degli artisti presenti. Mentre Favini e Frosi hanno condotto la realizzazione di una serie di installazioni, che in seguito sono state esposte tra la sede fabrianese di Elica e gli stabilimenti situati a Mergo e Serra San Quirico, Vascellari ha proposto invece una performance, a cui hanno preso parte i

dipendenti di Elica (<http://www.fondazioneecasoli.org/attivita/e-straordinario/288-2/>, visitato il 18 aprile 2021).

Come racconta Cristina Terzoni, in molti si sono presto accorti del potenziale di E-STRAORDINARIO, tanto che diverse aziende esterne ad Elica sono state coinvolte negli ultimi anni nella realizzazione del progetto. Deborah Carè ha spiegato in questi termini per quali motivi una simile iniziativa abbia riscosso un grande successo, anche al di fuori di Elica:

Credo che i responsabili delle HR di queste aziende abbiano colto l'importanza di investire in un tipo di formazione più innovativa, orientata su tematiche che stimolano l'immaginazione, la creatività e la rottura del pensiero convenzionale, contribuendo al contempo ad una produzione di "contemporaneo" (Ghirardi, 2016).

La prima di queste è stato il Gruppo Artsana, che comprende numerosi marchi specializzati in prodotti e indumenti per l'infanzia. Venti dipendenti della sede di Grandate, in provincia di Como, nel 2011 hanno preso parte al progetto *Titolati vestiti* dell'artista Sissi. Nel corso del workshop, le dipendenti del Gruppo Artsana, che lavorano come stiliste di capi d'abbigliamento per bambini, sono state invitate da Sissi a intavolare una riflessione sul proprio lavoro e a riconsiderarlo, tramite una serie di operazioni di straniamento e associazioni inedite (<http://www.fondazioneecasoli.org/attivita/e-straordinario/486-2/>, visitato il 18 aprile 2021).

Parallelamente a E-STRAORDINARIO, è nato E-STRAORDINARIO FOR KIDS, rivolto inizialmente alle famiglie dei dipendenti di Elica e in seguito esteso ad altri contesti, come gli istituti scolastici del territorio marchigiano. Il format segue un andamento simile alla versione del progetto per grandi: di volta in volta, viene invitato un artista contemporaneo per l'ideazione e la gestione di un workshop, a cui partecipa un numero variabile di bambini o ragazzi. Il workshop ha come obiettivo la creazione di un'opera d'arte collettiva, che viene infine presentata al pubblico nel corso di un'esposizione o di una performance. Alla base del progetto vi è la convinzione che l'arte contemporanea possa rappresentare un momento di formazione privilegiato per i più piccoli, che vengono coinvolti nel processo di creazione artistica con la medesima dignità di quando ciò avviene con gli adulti (Carè *et al.*, 2018).

Il terzo format progettuale della Fondazione è FEC FOR FACTORIES. Si tratta di un progetto che prevede ancora una volta l'ingresso di un artista entro uno spazio lavorativo, più spesso di produzione industriale, per realizzare un'opera d'arte affiancando i dipendenti dell'azienda nelle loro funzioni professionali. Mentre gli interventi di E-STRAORDINARIO si svolgono in

un periodo distinto rispetto alla normale routine lavorativa, FEC FOR FACTORIES avviene nel cuore del circuito produttivo. Gli artisti lavorano a contatto con i dipendenti dell'azienda coinvolta, affiancandoli nelle varie fasi del processo di produzione industriale, dal design del prodotto alle fasi finali della manifattura. I risultati di tali interventi possono avere natura differente: l'opera finale potrebbe essere un oggetto funzionale (o potenzialmente funzionale) all'utilizzo pratico, oppure un'opera d'arte che non abbia funzione ulteriore rispetto alla sua concezione e successiva fruizione – in definitiva, un'opera d'arte simile a quelle che si trovano solitamente negli spazi espositivi.

Un esempio rappresentativo di opera d'arte del primo tipo come risultato di un'edizione di FEC FOR FACTORIES è *Pescecappa x Pescetrullo* di Gaetano Pesce, presentato all'edizione del 2009 del Salone del Mobile di Milano. Si tratta di una rivisitazione delle tradizionali cappe da cucina, ispirandosi al loro antenato: la cappa da camino, di cui viene ripresa la forma strutturale con l'aggiunta di giocosi elementi decorativi che imitano, in maniera semi-realistica, cibarie di ogni sorta che ne rivestono completamente la superficie. Il risultato è *Pescecappa*, che viene collocata nella cucina di *Pescetrullo*, un progetto di abitazione da campagna non convenzionale ispirata ai trulli pugliesi. Di *Pescecappa* sono stati prodotti e venduti solo quindici esemplari unici, numerati e firmati dall'artista. Nonostante le apparenze, si tratta di una vera e propria cappa aspirante che può essere utilizzata a scopo funzionale.

Diverso è il caso, per fare un esempio opposto, del progetto di Sissi *Aspiranti Aspiratori*, del 2012: in questo caso, l'artista non è intervenuta direttamente sul prodotto, ma sul processo di produzione, a cui si è affiancata per la creazione di un'opera inedita. Tale opera si è configurata come il risultato di un percorso di libera riflessione sul concetto di purificazione dell'aria, una tematica centrale per la mission di Elica. Per fare ciò, Sissi si è ritagliata uno spazio per sé all'interno di quello dell'azienda, rinominato la "Cubatrice", che le consentisse di lavorare al fianco dei progettisti di Elica, da cui essa ha tratto progetti, schemi e materiali, che ha utilizzato in maniera inedita. Al tempo stesso, la Cubatrice funzionava come un atelier artistico, in cui sospendere le convenzioni dei processi produttivi. Sono stati ideati e sceneggiati dieci personaggi che aspirano a diventare dei purificatori d'aria, e una narrazione complessa relativa a ciascuno di questi. Tre personaggi hanno infine preso forma materiale come sculture, e sono stati esposti in diverse occasioni, tra cui la mostra personale dell'artista tenutasi alla Galleria Aike-Dellarco di Shanghai nel 2013. È stato inoltre prodotto un libro d'artista relativo all'opera, presentato all'Artelibro Festival di Bologna (Carè *et al.*, 2018).

Infine, è tuttora attivo il Premio Ermanno Casoli. In seguito all'istituzione della Fondazione (2008), il Premio funziona come una commissione artistica che segue la metodologia di E-STRAORDINARIO: un artista viene invitato a svolgere un periodo di residenza, di durata variabile, a stretto contatto con un'azienda e a coinvolgere in modo diretto i suoi dipendenti nel processo artistico. L'obiettivo di tale processo sarà la concezione e la realizzazione di un'opera che nasca all'interno di un percorso formativo, in cui l'arte contemporanea funge da mezzo conoscitivo con cui interpretare la dimensione aziendale e come metafora per concepire una modalità innovativa di pensiero in relazione ad essa. In questo senso, il Premio si distingue dalle edizioni precedenti al 2008 (1998-2007), che non comportavano un'interazione tra gli artisti e le imprese. Il Premio, che ha ottenuto il patrocinio del Ministero per i Beni e le Attività culturali, viene concesso a quegli artisti che dimostrino sia una spiccata attitudine alle pratiche artistiche collettive, che sensibilità per determinate tematiche di impegno sociale.

Oltre agli interventi di tipo progettuale, tra le attività istituzionali della Fondazione vi è la gestione dell'Elica Corporate Collection, esposta negli spazi comuni della sede centrale di Elica, a Fabriano. Si tratta di una collezione fuori dal comune, in quanto non si è formata tramite una politica di acquisizioni, bensì come raccolta degli esiti dei progetti collettivi intrapresi dalla FEC dall'inizio delle sue attività. Le opere acquisite da Elica precedentemente al 2008, invece, sono confluite nel Museo Premio Ermanno Casoli 1998-2007 – si tratta di un nome lungo, come nota Cristina Terzoni, che tuttavia serve a operare una distinzione esplicita tra ciò che era il Premio prima della FEC e ciò che esso è diventato in seguito. Tutte le opere contenute nel Museo, che è stato inaugurato nel 2019 e al cui allestimento la Fondazione ha contribuito in modo significativo, sono oggi di proprietà del comune di Serra San Quirico.

Come afferma Terzoni, la natura particolare della Elica Corporate Collection e della sua origine le conferisce un valore aggiunto inconsueto, che esula dal mero valore finanziario, poiché si tratta del prodotto di un processo creativo singolare – che, del resto, non è ancora concluso. Le opere che la compongono non sono quindi separabili dal contesto entro cui sono state concepite e realizzate. Nel corso degli anni, gli interventi della FEC hanno prodotto una sorta di museo diffuso, che esiste in ragione delle esperienze accumulate dalla Fondazione e dalle realtà imprenditoriali che essa ha coinvolto. Inoltre, bisogna considerare che diversi pezzi della collezione sono costituiti da interventi site specific: riprendendo la definizione data da Peter Lund, si tratta di un classico esempio di collezione d'arte integrata (Lisbonne, Zürcher, 2009). Tutto ciò costituisce, con ogni probabilità, uno dei motivi sulla base dei quali la collezione della

FEC è stata inserita tra le 100 migliori collezioni aziendali al mondo, secondo i curatori del volume *Global Corporate Collections* (Cozen *et al.*, 2015).

III.6.4 - Accoglienza al pubblico

La Fondazione Ermanno Casoli non dispone di vere e proprie strutture designate per l'accoglienza al pubblico, in quanto la sua sede è rappresentata dall'*headquarters* aziendale di Elica a Fabriano. Essa condivide lo spazio con gli uffici dell'impresa, che si trovano a contatto diretto con le opere della collezione. Per questo motivo, la Fondazione non è sempre aperta al pubblico, bensì è visitabile solo su prenotazione. Non si pone perciò la necessità di predisporre delle strutture di accoglienza come quelle di un museo o di una galleria, a parte forse per una macchinetta del caffè – la stessa che utilizzano i dipendenti di Elica durante le loro pause.

III.7 - La Fondazione Giancarlo Ligabue

La Fondazione Giancarlo Ligabue, spesso abbreviata in Fondazione Ligabue, si trova a Venezia. È stata fondata nel 2016 ed è legata a doppio filo alla figura di Giancarlo Ligabue, imprenditore e paleontologo, e al Gruppo Ligabue S.p.A., storica impresa veneziana di catering e servizi per il settore navale. Giancarlo Ligabue, scomparso nel 2015, è un personaggio per certi versi mitico in territorio veneziano e non solo, per l'intensa attività di ricerca e divulgazione scientifica con cui egli caratterizzò la propria esistenza. È inoltre prezioso il contributo che egli diede alle istituzioni culturali veneziane – prima fra tutte, il Museo di Storia Naturale, di cui egli fu Presidente dal 1978 e che nel 2019 è stato a lui intitolato. L'attuale Presidente della Fondazione, Inti Ligabue, è anche Presidente e Amministratore delegato del Gruppo, nonché figlio di Giancarlo.

Le attività istituzionali della Fondazione Ligabue sono piuttosto varie, anche se il principale ambito di riferimento degli interventi rimane la promozione e la divulgazione della ricerca in ambito archeologico, storico-artistico e demo-etno-antropologico. Ciò la rende un'istituzione piuttosto insolita, tra quelle assimilabili all'universo delle fondazioni di impresa. Per approfondire questa sezione dell'elaborato ho avuto il piacere di intervistare il Presidente della Fondazione, in data 12 aprile 2021.

III.7.1 - La storia e il contesto

La Fondazione nasce come evoluzione del Centro Studi e Ricerche Ligabue (CSRL), della cui attività essa si presenta come un proseguimento. Il Centro era nato per volontà di Giancarlo Ligabue, che aveva ereditato dalla famiglia il colosso imprenditoriale omonimo ma coniugava la propria attività imprenditoriale a quella di studioso: dopo una laurea in economia, egli aveva conseguito un dottorato in paleontologia alla Sorbona di Parigi. In seguito, oltre ad intraprendere un impegno filantropico consistente, egli aveva cominciato a condurre e finanziare ricerche in ambito archeologico sul campo, esplorando diversi siti di scavo. Quando il Centro venne istituito nel 1978, Ligabue aveva già compiuto decine di spedizioni in giro per il mondo, per dedicarsi alle proprie ricerche.

Una serie di scavi effettuati all'inizio degli anni Settanta in territorio sahariano, in collaborazione con il paleontologo Philippe Tarquet, aveva condotto a quello che fu probabilmente il suo ritrovamento più eclatante: uno scheletro quasi completo del dinosauro *Ouranosaurus nigeriensis*, corredato da altri reperti rinvenuti nella stessa area. Il ritrovamento aveva generato una certa risonanza mediatica per la sua entità. I reperti sarebbero stati donati da Ligabue al Comune di Venezia nel 1974 a patto che venisse rispettata la seguente condizione: avrebbero dovuto essere “degnamente esposti”, come lo stesso Ligabue scrisse in una lettera al direttore del Museo di Storia Naturale, che all'epoca era Antonio Giordani Soika. Insieme a quest'ultimo egli prese disposizioni per l'esposizione dei reperti, che sarebbero stati collocati in una sala dedicata, e concordò il contributo che avrebbe dato alle spese per il trasporto e per le operazioni di allestimento. Il risultato fu una sala espositiva grandiosa che attirò l'attenzione del pubblico in modo significativo, tanto che il museo finì per aumentare il prezzo del biglietto d'ingresso (Bon, 2015).

Da quel momento, ebbe inizio l'intenso sodalizio tra il Museo di Storia Naturale e Giancarlo Ligabue, che sarebbe durato fino alla morte di quest'ultimo e che avrebbe portato alla realizzazione di numerose altre mostre, pubblicazioni e iniziative di vario genere. In quel periodo, il museo conobbe un notevole ritorno di popolarità. Da un lato, l'arrivo dell'imprenditore-studioso contribuì a suscitare entusiasmo tra lo staff, per il suo straordinario apporto di risorse finanziarie e relazionali. D'altro lato, l'allestimento della “Sala dei dinosauri” ebbe un esito tanto felice da spingere Ligabue a pianificare un modo per istituzionalizzare la propria attività di ricerca.

Con queste premesse, quattro anni dopo il suo ingresso al Museo sarebbe stato fondato il Centro Studi e Ricerche, che negli anni a venire avrebbe diretto o sostenuto 130 spedizioni in tutto il mondo, e avrebbe stabilito relazioni internazionali con i principali istituti accademici. Oltre alle spedizioni, finalizzate alla ricerca archeologica sul campo, il Centro si fece promotore di un intenso programma di iniziative e produzioni culturali – prima tra queste, la pubblicazione del *Ligabue Magazine*, avviata nel 1981 (e su cui avrò modo di soffermarmi più avanti). Tra le altre cose, Giancarlo Ligabue ha partecipato alla produzione di più di settanta documentari, diversi dei quali sono stati trasmessi nei programmi televisivi condotti da Piero e Alberto Angela – quest'ultimo, peraltro, dirige oggi il *Ligabue Magazine*. La rilevanza che il Centro assunse era tale che, nel 2000, gli venne conferito il premio Unesco per la divulgazione scientifica e l'impegno nelle attività museali (www.fondazioneligabue.it/it/la-fondazione.html, visitato il 20

aprile 2021).

Come racconta Mauro Bon, l'attuale direttore del Museo di Storia Naturale, a partire dalla fondazione del Centro Studi, Giancarlo Ligabue avrebbe dedicato a quest'ultimo la maggior parte del suo tempo, ma non avrebbe mai messo da parte il suo rapporto privilegiato con il Museo. Ligabue avrebbe continuato a collaborare con l'istituzione nell'attività di ricerca e per l'allestimento di esposizioni iconiche, come ad esempio "I Dinosauri del Deserto del Gobi" del 1992, una mostra che annoverò tra i pezzi in mostra diversi scheletri completi che per la prima volta, per merito del lavoro di intermediazione svolto da Ligabue, venivano esposti in Europa. L'anno successivo, inoltre, venne curato il primo catalogo della Collezione Ligabue, che comprendeva tutti i reperti storico-archeologici acquisiti da Ligabue o ritrovati in uno degli scavi da lui organizzati, e successivamente trasferiti al Museo, tramite donazione al Comune di Venezia oppure in prestito permanente (Bon, 2015).

La collezione Ligabue si compone di diversi filoni storici e stilistici. Ciò per cui essa è forse più nota è la sua parte italica, precolombiana e mesopotamica e che comprende una quantità significativa di idoli e veneri – divenuti protagonisti della mostra "IDOLI – Il potere dell'immagine", inaugurata nel 2018. Oltre alla collezione mesoamericana, è presente un'ampia sezione di reperti archeologici attici e italici. Come racconta il Presidente della Fondazione, la Collezione comprende inoltre numerosi pezzi di arte visiva occidentale, a partire dall'Età moderna. Tra questi, sono presenti diverse caricature di Tiepolo e un disegno a carattere grottesco (una *Testa di vecchia*) attribuito a Leonardo da Vinci. Queste ultime opere verranno esposte nel 2022 in una mostra dedicata all'arte caricaturale dal Cinquecento al Seicento.

Le acquisizioni della Collezione proseguono tuttora con Inti Ligabue, i cui acquisti più recenti si orientano verso l'arte mesopotamica per quanto riguarda la parte etnografica della collezione. Oltre all'archeologia, egli si dichiara in particolar modo legato alla pittura veneta del ventesimo secolo. Per questo motivo, oggi la Collezione comprende numerose opere riconducibili alle correnti della pittura informale e dello Spazialismo veneto degli anni Cinquanta e Sessanta, da Edmondo Bacci a Giuseppe Santomaso. I pezzi di cui la Collezione si compone si dividono tra gli spazi di Palazzo Erizzo-Ligabue e quelli del Museo di Storia Naturale, con il quale La Fondazione mantiene un rapporto privilegiato.

Commentando la conversione del Centro Studi in Fondazione, avvenuta nel 2016, Inti Ligabue ha esposto due motivazioni fondamentali alla base di tale decisione: una di tipo tecnico e una

di natura più personale. Per quanto riguarda la prima, si è posta necessità di adottare una personalità giuridica più adatta per il Centro a ricevere finanziamenti, nonché a partecipare a varie forme di sponsorizzazione, e che ne rendesse più semplice le pratiche di governance. La seconda, invece, nasce dalla volontà di omaggiare la memoria di Giancarlo Ligabue e il suo percorso di studioso e collezionista.

III.7.2 - Mission

Mentre il Centro Studi aveva tra i suoi principali obiettivi il sostegno economico e il coordinamento di attività connesse alla ricerca scientifica, come gli scavi archeologici e la pubblicazione di materiale documentario accademico, gli interventi della Fondazione Ligabue seguono un approccio più orientato alla divulgazione e alla promozione culturale. La sua mission istituzionale si può riassumere nel motto “Conoscere e far conoscere” (www.fondazioneligabue.it/it/la-fondazione.html, visitato il 21 aprile 2021). Da un lato, quindi, la Fondazione si impegna a proseguire le attività del Centro Studi di indagine scientifica e di sostegno alla ricerca, anche tramite erogazioni liberali. D’altro lato, essa si occupa di organizzare manifestazioni culturali a diversi gradi di accessibilità, da giornate di studi e convegni specializzati rivolti al pubblico accademico, a grandi mostre tematiche adatte a tutti.

Ciò che contraddistingue le attività della Fondazione, come spiega Ligabue, è la coniugazione dell’elevata professionalità dei suoi interventi e delle figure accademiche che essa coinvolge, ad un approccio di comunicazione esterna, rivolto al pubblico, contraddistinta da una semplicità quasi *naïf*. Inti Ligabue ha esposto il suo punto di vista sull’impressione di schiettezza e artigianalità che contraddistingue gran parte delle iniziative della Fondazione:

Il nostro approccio è quello di raccontare delle vicende storiche, scientifiche, culturali in modo molto accurato ma in modo molto trasversale, con i massimi esperti del settore [...] in modo da poter attrarre dal curioso, all’appassionato, allo studioso, alle scuole, in un modo scientifico ma non professorale che non crei distacco, ma crei quella curiosità che è il vero seme della conoscenza e della tolleranza.

Come si intuisce, quell’impressione di semplicità è solo apparente, dal momento che l’istituzione annovera nel suo Comitato scientifico una rosa di esponenti di primo piano dell’ambito accademico archeologico, storico-artistico e demo-etno-antropologico. La direzione intrapresa dalle attività della Fondazione, fin dalla sua istituzione, denota una volontà di condivisione e avvicinamento al pubblico, in particolare per quanto riguarda la tematica

dell'archeologia – che come lo stesso Ligabue ammette, è sempre stata vista dai più come una materia di studio polverosa. In definitiva, tra gli intenti delle iniziative istituzionali vi è quello di svecchiare gli argomenti che esse affrontano, in modo tale che anche il pubblico più inesperto arrivi a percepire una mostra di archeologia come una novità piacevole e intrigante. Tra le modalità con cui tale intento viene perseguito dalla Fondazione vi è quello di puntare i riflettori, nel corso di una manifestazione che ha per protagonisti dei reperti archeologici, sulla qualità estetica di questi ultimi. In questo modo, il pubblico li apprezzerà in primo luogo per la loro bellezza, e in seguito potrà giungere a comprendere i messaggi che essi riescono ancora a trasmettere nel contesto contemporaneo.

III.7.3 - Ambiti degli interventi istituzionali

La Fondazione Ligabue agisce come una fondazione di tipo misto: tra i suoi interventi si possono annoverare la produzione e la realizzazione di eventi culturali, così come l'erogazione di servizi tecnici specializzati tipici di un istituto di ricerca altamente professionalizzato, come restauri e consulenze scientifiche. Inoltre, la Fondazione compie periodicamente donazioni liberali, al fine di sostenere svariate iniziative esterne in linea con la mission istituzionale (www.fondazioneLigabue.it/it/la-fondazione.html, visitato il 21 aprile 2021). Nonostante ciò, l'ambito più evidente su cui si concentrano gli interventi istituzionali della Fondazione è la realizzazione di mostre temporanee, che solitamente vengono organizzate in collaborazione con altre istituzioni accademiche e museali. Le mostre realizzate fino ad ora (ad eccezione de “La Grande Impresa”) hanno avuto come base espositiva dei pezzi di archeologia antica e di manufatti precolombiani, provenienti dalla Collezione Ligabue e integrati da prestiti esterni.

La prima di queste è stata “Il mondo che non c’era”, aperta al pubblico nel settembre 2015 – poco tempo dopo la scomparsa di Giancarlo Ligabue, a cui la mostra è stata dedicata dal figlio Inti, e quasi in concomitanza con la nascita della Fondazione, che di lì a poco sarebbe stata inaugurata. La mostra è stata allestita a Firenze al Museo Archeologico Nazionale, in collaborazione con Soprintendenza per i Beni Archeologici della Toscana. Ha avuto in esposizione dei preziosi manufatti delle civiltà mesoamericane, alcuni dei quali provenivano dalla Collezione Ligabue e venivano presentati al pubblico per la prima volta, mentre altri provenivano dalle collezioni dei Medici. Si è trattato, in definitiva, del risultato di un lavoro di curatela congiunto, coordinato da Jacques Blazy, grande esperto di arte preispanica. Come

primo intervento effettivo della Fondazione, la mostra si è rivelata un successo, tanto che è stata replicata l'anno seguente al Museo Civico di Rovereto. Quindi è stata esportata nel 2017 al Museo Archeologico Nazionale di Napoli e infine, nel 2018, a Palazzo Loredan di Venezia, sede dell'Istituto Veneto di Scienze Lettere ed Arti (www.fondazioneligabue.it/it/mostre.html, visitato il 22 aprile 2021).

Tuttavia, come racconta Inti Ligabue, il maggiore successo della Fondazione è stato raggiunto con la mostra “IDOLI – Il potere dell'immagine”, inaugurata a Palazzo Loredan nel 2018: “è stato il progetto più bello che abbiamo presentato”, egli stesso afferma. Si trattava di un'esposizione ambiziosa, che nasceva dall'intento di confrontare una serie di esempi significativi di rappresentazione della figura umana tra Oriente e Occidente, in un periodo compreso tra il 4000 e il 2000 a.C. La vera novità di “IDOLI” è stata il numero considerevole di prestatori coinvolti. Su 120 oggetti in mostra, solo dieci provenivano dalla Collezione Ligabue, mentre tutti gli altri erano stati concessi da ben ventisei prestatori, provenienti da sedici città differenti e più di dieci istituzioni museali coinvolte, oltre a diversi prestatori privati. L'esposizione si presenta quindi come il risultato di una straordinaria collaborazione tra numerosi enti pubblici e privati, e che ha ottenuto la mobilitazione di diversi reperti che, normalmente, lasciano con difficoltà la propria sede abituale per andare in prestito ad esterni. È questo il caso, ad esempio, della celebre Dea Madre di Turriga, un idolo sardo datato tra il V e il IV millennio a.C. che rappresenta una figura femminile stilizzata, che prima di questa mostra non aveva mai lasciato il Museo Archeologico Nazionale di Cagliari.

Un caso eccezionale, nel *continuum* curatoriale delle esposizioni promosse dalla Fondazione, è stata la mostra “La Grande Impresa”, organizzata nel 2019 in occasione del centenario del Gruppo Ligabue. L'esposizione, allestita negli spazi della Scuola Grande della Misericordia di Venezia, si configurava come una sorta di museo d'impresa temporaneo, e presentava al pubblico una serie di documenti multimediali inediti sulla storia dell'impresa e della famiglia Ligabue. Ad oggi, si tratta dell'iniziativa della Fondazione in cui è più esplicito il suo legame con la dimensione imprenditoriale del Gruppo. È tuttora possibile visitare la mostra tramite un tour virtuale, disponibile su un sito web dedicato (www.lagrandeimpresa.it/, visitato il 22 aprile 2021).

Tra i progetti futuri della Fondazione vi è inoltre la possibilità di aprire al pubblico gli spazi di Palazzo Erizzo-Ligabue, che oggi ospita gran parte della Collezione, per un'esposizione straordinaria. Come spiega Ligabue, il progetto prevedrebbe il coinvolgimento di un *temporary*

curator, a cui affidare la selezione di circa trecento pezzi, da scegliere tra tutti quelli di cui la Collezione si compone, per un'esposizione da allestire nel piano nobile del palazzo. L'obiettivo, da un punto di vista curatoriale, sarebbe quello di instaurare per mezzo dell'allestimento un dialogo tra artefatti che rappresentano delle espressioni culturali profondamente diverse tra loro, per provenienza geografica e temporale. Il Presidente della Fondazione spiega in questi termini in progetto: "si tratterebbe di un'esposizione permanente in cui ruotano i pezzi scelti da qualcuno che possa ispirare un percorso qui, e che quindi possa vedere come si sviluppa una collezione con l'occhio del collezionista all'interno del contesto in cui egli li ha visti e vissuti". Tale progetto scaturisce dalla volontà di mostrare al pubblico una collezione nel suo ambiente naturale, ovvero nello spazio personale e privato del collezionista: "vedere [tali oggetti] in un ambiente dove si fanno mostre temporanee ha un peso, un appeal, un senso. Vederli dove gli oggetti sono stati per anni vissuti, visti, raccontati in un certo modo è tutta un'altra cosa."

Oltre all'organizzazione di mostre e manifestazioni culturali di vario genere, l'altra attività che occupa un ruolo centrale nell'agenda della Fondazione è la redazione del *Ligabue Magazine*, che viene pubblicato con periodicità semestrale. Ogni volume raccoglie una serie di articoli la cui tematica varia di edizione in edizione, spaziando dalla storia dell'arte, all'indagine antropologica. Il Magazine viene pubblicato dal 1981 ed è l'eredità più evidente delle attività del Centro Studi. Come ha spiegato Inti Ligabue, da quando la redazione è passata sotto la direzione della Fondazione, il cambiamento più vistoso è stato forse l'approdo, alla Direzione editoriale, di Alberto Angela – che si potrebbe definire il volto italiano della divulgazione scientifica. Considerando la sua mission, la Fondazione non avrebbe potuto scegliere un miglior direttore per il proprio giornale. Inoltre dal 2016 è cambiato il taglio editoriale, mentre sono più numerosi gli approfondimenti sulle arti visive e sull'antropologia geografica. Il Magazine viene pubblicato in italiano, con le traduzioni in inglese presenti nello stesso volume per facilitarne la circolazione più ampia possibile (www.fondazioneligabue.it/it/ligabue-magazine.html, visitato il 13 maggio 2021).

Oltre a ciò, la Fondazione promuove una serie di iniziative periodiche a carattere culturale, rivolte a un pubblico più o meno ampio. Dal 2016 ad esempio organizza i Dialoghi della Fondazione Ligabue, una serie di incontri e talk con rappresentanti della comunità scientifica internazionale. Gli incontri sono solitamente gratuiti e accessibili a tutti. L'ultimo di questi si è svolto nel 2019 al Teatro Goldoni di Venezia, e ha avuto come protagonista l'astronauta Samantha Cristoforetti. Inoltre, la Fondazione organizza diversi eventi temporanei, alcuni dei

quali vengono concepiti contestualmente alle sue proposte di maggiori dimensioni. Solitamente, difatti, per ciascuna delle mostre organizzate viene previsto un fitto calendario di eventi collaterali, che consistono in conferenze e seminari.

Gli eventi della Fondazione non hanno solo carattere culturale: vengono talvolta organizzate delle iniziative benefiche dal contenuto meno impegnato. Per esempio, nel 2019 essa ha partecipato alla produzione di un concerto di beneficenza, in collaborazione con l'associazione Medicine Rocks. Quest'ultima è un'organizzazione senza scopo di lucro nata come tributo alla memoria di Tomaso Cavanna, famoso produttore di eventi musicali recentemente scomparso dopo una lunga malattia. Lo scopo dell'associazione è la raccolta di fondi da destinare al lavoro dei ricercatori di immunologia molecolare di HUMANITAS Research Hospital. In una partnership con Medicine Rocks, la Fondazione ha contribuito all'allestimento di una serata di concerti nel centro storico di Venezia, che ha avuto come ospiti principali i componenti dei Negrita.

III.7.4 - Accoglienza al pubblico

La Fondazione Ligabue non dispone di vere e proprie *facility* permanenti, in quanto non dispone di uno spazio aperto al pubblico in pianta stabile. La situazione potrebbe cambiare se venisse allestita, in modo permanente, l'esposizione di una parte della collezione negli spazi di Palazzo Erizzo, secondo il progetto di Inti Ligabue.

III.8 - Un progetto in cantiere: la fondazione di Arper

Arper S.p.A. è un'azienda di Monastier di Treviso specializzata in design e produzione di mobili ed elementi di arredo degli interni. Alla sua nascita, nel 1989, era un'impresa a conduzione familiare di dimensioni relativamente ridotte, specializzata nella nicchia delle sedute in cuoio. Tuttavia negli anni ha conosciuto una significativa espansione, a seguito della scelta di adottare un approccio *design-oriented*, stabilizzandosi nel mercato a livello internazionale. I valori che la contraddistinguono rimangono tuttavia immutati, e si possono indovinare a partire dal nome del brand: Arper è un gioco di parole, composto dalle parole “arredamento” e “per”. Tramite i suoi prodotti, che consistono principalmente in tavoli, sedute e complementi d'arredo, l'azienda punta a valorizzare la connessione tra individui e collettività, in un'ottica di curiosità e apertura nei confronti dell'innovazione, ma nel mantenimento di una linea stilistica coerente, orientata verso la sintesi (www.arper.com/ww/it/azienda, visitato il 29 aprile 2021).

Tuttavia, Arper non si occupa solo di design d'arredo: difatti, da alcuni anni l'impresa gestisce una serie di iniziative nell'ambito della cultura. Ho avuto la fortuna di parlarne con Giulio Feltrin, *family board member* dell'azienda, che ho intervistato in data 26 aprile 2021. Nell'ultimo decennio, Arper ha attivato diverse collaborazioni con istituzioni artistiche provenienti sia dall'ambito pubblico che privato. Ad esempio, nel 2018 è stata uno degli sponsor della grande operazione di restauri del Museo Bailo di Treviso. Precedentemente, invece, aveva aderito al progetto Guggenheim Intrapresæ, un network di imprese internazionali afferenti ai settori di business più disparati benché accomunate da un interesse condiviso per le tematiche dell'arte e della cultura. Il network è stato lanciato dalla Collezione Peggy Guggenheim di Venezia e ha come scopo quello di promuovere il sostegno della cultura da parte dei privati. L'adesione a questa speciale forma di membership aziendale prevede un pacchetto di benefit specifici per le imprese e per i loro dipendenti, che collaborano attivamente con la Collezione (www.guggenheim-intrapresae.it/it/, visitato il 13 maggio 2021)

Tuttavia, il progetto culturale più ambizioso dell'azienda è stato il primo di questi, che ha avuto come esito la mostra “Lina Bo Bardi: Together”, lanciata nel 2012 ed estesa fino al 2016. La mostra è stata ispirata e resa possibile dall'intermediazione della curatrice Noemí Blager, ed è stata realizzata in collaborazione con l'Istituto Lina Bo e Pietro Maria Bardi di San Paolo, in

Brasile. Come ha spiegato Feltrin, la collaborazione è nata durante un viaggio di lavoro in Brasile, durante il quale il direttivo di Arper ha avuto occasione di visitare la Casa de Vidro, progettata negli anni Cinquanta dall'architetta italiana a cui la struttura è intitolata. Oggi la Casa de Vidro ospita la sede dell'Istituto, che si occupa di ricerca in ambito di storia dell'architettura, nonché di promuovere la figura di Bo Bardi, legatissima al Brasile e alla città di San Paolo. In seguito a questa visita, è nato il progetto di una partnership tra l'Istituto Bo Bardi, che all'epoca stava affrontando delle serie difficoltà finanziarie, e Arper, che da subito ha colto delle affinità tra la propria visione aziendale e l'eredità culturale di Bo Bardi, ispirata ad una visione umanistica dell'architettura e delle arti creative (linabobarditogether.com/it, visitato il 29 aprile 2021). Altri elementi comuni negli approcci progettuali di Bo Bardi e di Arper si individuano nel metodo multidisciplinare, nella valorizzazione della relazione tra oggetto architettonico e contesto, e nella promozione dell'innovazione e dello sviluppo sostenibile.

A partire da ciò, è stato sviluppato un progetto comune, con l'intento di rilanciare la figura dell'architetta, che in Italia negli ultimi anni è stata in parte dimenticata. Al centro dell'iniziativa vi sarebbe stato il tema della socialità (particolarmente presente nell'identità del brand Arper), una caratteristica comune nelle progettazioni di Bo Bardi a partire dal suo arrivo in Brasile, che all'epoca stava vivendo un periodo di rivoluzione urbanistica e spaziale. Difatti, l'architetta si trovò spesso a progettare spazi pubblici e di aggregazione per la città di San Paolo, il più celebre dei quali è forse la sede del MASP. Tale componente di socialità è enfatizzata dalla presenza della parola "Together" nel titolo della mostra. Quest'ultima si è tradotta in un'esposizione collettiva multimediale, affiancata da un ciclo di conferenze. Inoltre si è deciso di rilanciare la Bardi's Bowl Chair, una poltroncina disegnata dall'architetta nel 1951 e mai industrializzata prima di allora. Il processo è avvenuto nel pieno rispetto del progetto originale e con la collaborazione diretta dell'Istituto Bo Bardi. La sedia è stata prodotta da Arper in serie limitata e non è entrata nel catalogo: non si è trattato di un'operazione commerciale, bensì di un progetto puramente sperimentale.

La mostra è stata invece inaugurata nel 2012 negli spazi del London's British Council; inizialmente, essa era stata concepita come un progetto *one-shot*. Ciononostante, visto il successo insperato del primo evento, nei successivi quattro anni la mostra ha compiuto un vero e proprio tour internazionale, nel corso del quale è stata riallestita in undici città tra Europa e Stati Uniti, per terminare a San Paolo nel 2016 al SESC Pompéia – progettato dalla stessa Bo

Bardi. Come racconta Giulio Feltrin, nel corso del progetto Arper ha contribuito a definire la parte di comunicazione e promozione, nonché di curare le relazioni con le numerose istituzioni museali e gli spazi espositivi che hanno ospitato, di volta in volta, l'esposizione. Si è trattata di una prova notevole per Arper, che per la prima volta si misurava con la realizzazione e la produzione di contenuti culturali *ex novo*. Inoltre, si è reso necessario collaborare in modo simultaneo con un gran numero di soggetti esterni. Ciò ha comportato non pochi sforzi per le risorse umane di Arper, comprensibilmente non abituate ad una simile organizzazione lavorativa. Giunti al termine dell'esperienza di "Lina Bo Bardi: Together", il direttivo di Arper è giunto alla conclusione che, prima di inserirsi nuovamente in un progetto artistico-culturale di tale portata, sarebbe stato necessario riformulare la struttura organizzativa del personale che se ne sarebbe occupato. "Questa è stata una lezione che mi ha fatto riflettere sull'utilità vera e propria di una fondazione", commenta Giulio Feltrin.

Tali riflessioni hanno avuto un seguito concreto: difatti, da diversi mesi è in atto la costituzione di quella che diventerà la Fondazione Arper – benché non vi sia ancora una dicitura ufficiale per l'istituzione. La fondazione verrà registrata intorno a settembre 2021 e si occuperà della realizzazione di una serie di progetti in ambito artistico, che rappresenteranno una continuità con le attività precedentemente intraprese in tale ambito dall'azienda. Come spiega Feltrin, che è il principale promotore del progetto, in questo periodo Arper sta organizzando la formazione del comitato scientifico e di un organico direttivo, che sarà probabilmente presieduto dallo stesso Feltrin. Inoltre, è in corso un lavoro di riflessione relativo al processo di stimolazione creativa che animerà gli interventi specifici della fondazione, e che servirà a definire una direzione artistica e curatoriale coerente. L'istituzione sorgerà a Villorba, in provincia di Treviso. L'*headquarters* sarà situato a Villa Filanda Antonini, un tempo sede centrale degli stabilimenti per la manifattura della seta che, nel secolo scorso, rappresentava l'attività produttiva più redditizia del luogo. La Villa verrà restaurata completamente e i suoi arredamenti interni verranno rinnovati, in collaborazione con lo studio finlandese Korpijärvi Design.

La fondazione, quindi, darà espressione alla parte di Arper più creativa, dinamica e attenta ai cambiamenti in essere nel cuore della società locale. Inoltre, essa rappresenterà uno strumento più adeguato, dal punto di vista dell'organizzazione e delle risorse umane, per la gestione dei progetti creativi che ormai da anni fanno parte della dimensione dell'azienda. Difatti, soprattutto per quanto riguarda la produzione di contenuti culturali innovativi, la dimensione di business d'impresa più tradizionale (e le competenze ad esso correlate) potrebbe essere

limitante. Giulio Feltrin parla, inoltre, di un “desiderio generazionale” tra le motivazioni che lo hanno spinto a concepire un progetto di questo tipo. Infatti, egli rappresenta la terza generazione nella famiglia Feltrin, dopo il nonno Luigi, fondatore di Arper, e il padre Claudio, attuale Presidente dell’azienda. Questo bisogno di rinnovamento e attenzione alle tendenze creative e sociali in atto proviene proprio dal più giovane dei tre imprenditori della famiglia fondatrice.

Gli interventi della futura fondazione non sono ancora stati calendarizzati in via definitiva, tuttavia in essa è già presente un’intenzione chiara di porsi come un centro di ricerca laboratoriale per le espressioni artistiche contemporanee. Come spiega Feltrin, tra gli strumenti principali che la fondazione adopererà per muoversi in questa direzione, vi sarà quello della residenza d’artista. Nel primo anno si ha in programma una residenza, nel corso della quale si prevede di ospitare contemporaneamente da due a tre artisti o creativi, per un periodo di uno o due mesi. In questo periodo, l’artista svilupperà un progetto creativo, che svilupperà a porte chiuse oppure prevedendo dei momenti performativi, aperti alla partecipazione del pubblico.

Tali progetti, inoltre, potrebbero essere sviluppati come un percorso formativo per la comunità del territorio, ad esempio prevedendo la partecipazione a workshop su temi di interesse comune. Tra le altre cose, ciò che l’organico della futura fondazione auspica è che tali workshop rappresentino un’opportunità, per gli abitanti del territorio, per riscoprire alcune pratiche di artigianato che un tempo erano radicate nella quotidianità del luogo e che nel tempo, con la progressiva industrializzazione del Trevigiano, sono state dimenticate. L’intento della fondazione è che, per mezzo del recupero delle pratiche manuali della tradizione, la comunità possa riappropriarsene come strumento intellettuale, attraverso il quale riscoprire la propria identità locale in una modalità di partecipazione collettiva. In questo modo, per effetto della contaminazione tra le pratiche degli artisti e le persone, piuttosto che dei manufatti si svilupperebbero un determinato *mindset* e una capacità critica condivisa. In seguito a questa esperienza, la collettività locale potrebbe prendere parte ai cambiamenti in atto nel proprio territorio con una rinnovata consapevolezza della propria appartenenza ad esso.

Naturalmente, i workshop verrebbero organizzati sulla base delle competenze specifiche degli artisti ospitati nella residenza, nonché della loro disponibilità a lavorare a contatto con soggetti esterni e ad invitare il pubblico a partecipare ai propri processi di creazione artistica. Ad ogni modo, come avverte Feltrin, gli artisti che parteciperanno alle residenze verranno selezionati tenendo conto del fattore inclusività, puntando a coinvolgere quei creativi che si dimostrino più propensi a lavorare in una dimensione di condivisione comunitaria.

Non tutte le esperienze di residenza avranno come esito la realizzazione di un'opera d'arte visiva. Nei casi in cui ciò accadrà, si prevede che le opere vengano acquisite da Arper e che diventino parte di una collezione d'impresa, che sarà allestita in un'esposizione stabilmente accessibile al pubblico. Tuttavia, il valore della collezione non si considererà come un mero asset economico, come specifica Feltrin - che esclude inoltre l'eventualità che alcuni pezzi vengano in futuro venduti o ceduti. L'obiettivo della fondazione è, difatti, quello della maggiore apertura e partecipazione del pubblico, anche per quanto riguarda la fruizione della collezione. In questo senso, la fondazione intende porsi da un lato come un'opportunità di rilancio della vita culturale della comunità locale, e come spazio di aggregazione. D'altro lato, vi è l'intenzione di operare come un istituto di ricerca e sperimentazione artistica. L'obiettivo è quello di incoraggiare la partecipazione attiva degli abitanti della zona ai progetti creativi, per costruire un percorso condiviso e per ampliare in modo significativo la voce della collettività.

A questo scopo, si prevede di dotare gli spazi istituzionali di strutture per l'accoglienza al pubblico, che risultino il più possibile aperte e accessibili. Ciò si spiega non solo in ragione della missione sociale di Arper, ma anche perché la fondazione diventi uno strumento di indagine delle tendenze in atto, che potrebbe determinare un fattore di vantaggio competitivo anche per l'impresa fondatrice. Tra le strutture per l'accoglienza vi sarà un bistrò, che fungerà sia da estensione della mensa aziendale Arper che da luogo di convivialità per tutti, informale e accogliente. Inoltre vi sarà un ampio spazio esterno, dove un tempo sorgevano gli stabilimenti industriali della filanda, che verrà riconvertito in area verde e diventerà così un giardino, arricchito dalla presenza di alcuni alberi secolari.

Gli altri ambiti di intervento della fondazione riguarderanno, principalmente, collaborazioni con altre istituzioni dell'arte per la realizzazione di progetti creativi a quattro mani. Questa tendenza si inserisce in modo coerente nella scia degli interventi intrapresi finora da Arper, e consentirebbe all'impresa di ampliare il proprio network anche in ambito esterno a quello aziendale. Inoltre, si prevede la possibilità di far partecipare i propri progetti culturali a bandi esterni, oppure di trasformarli in format rivendibili. In questo senso, la fondazione potrebbe diventare una vera e propria impresa sociale e inserirsi nel mercato degli eventi culturali, mantenendo una relativa indipendenza rispetto all'impresa fondatrice. Si prevede che essa acquisti una propria autosufficienza a partire dal suo terzo anno di attività.

Arper sarebbe, in ogni caso, il principale sostenitore dell'istituzione nella sua fase di avvio e rimarrebbe legata in senso concettuale alla fondazione. Tale legame sarà ribadito

dall'inaugurazione di un archivio di impresa, che verrà realizzato in collaborazione con l'Università Ca' Foscari di Venezia e con il supporto dei fondi regionali dell'Unione Europea. L'archivio ripercorrerà la storia e l'eredità culturale del brand Arper e si inserirà nel più ampio contesto del progetto per il Patrimonio Industriale Contemporaneo. Infine, come nota Feltrin, la fondazione funzionerebbe come un incubatore di talenti, che in futuro potrebbero entrare a far parte delle risorse umane di Arper - che avrebbero così modo di formarsi nella dimensione dell'azienda più creativa e orientata alla socialità.

Capitolo IV - Alcune considerazioni sui casi di studio

IV.1 - Analisi SWOT

A partire dai casi individuali, esaminati nel capitolo precedente, è possibile trarre alcune considerazioni, che possono essere ordinate e sintetizzate in un'analisi SWOT. Questa analisi non ha la pretesa di essere considerata estendibile all'intero panorama delle fondazioni e degli spazi d'impresa italiani che si occupano di arte e cultura, dal momento che, come anticipato all'inizio del terzo capitolo, si tratta di un panorama complesso, variegato e sfuggente nelle sue particolarità. Tuttavia è possibile ricavarne delle tendenze quantomeno plausibili, a maggior ragione perché le imprese fondatrici delle diverse istituzioni analizzate provengono da ambiti di business differenti, e le stesse istituzioni mostrano differenze piuttosto evidenti. Nondimeno, confrontando queste ultime sono emerse alcune caratteristiche ricorrenti. L'analisi SWOT viene condotta adottando, come punto di vista, quello delle imprese fondatrici – considerando cioè quali siano i vantaggi, le opportunità e le occasioni mancate per le aziende che scelgono di attivare una propria fondazione.

IV.1.1 - Punti di forza

- *Comunicazione dell'identità aziendale tramite lo spazio e la figura del fondatore*: una fondazione d'impresa funziona innanzitutto come intermediario tra un'azienda e la collettività. Nel caso in cui le sue attività istituzionali riguardino soprattutto la creazione di contenuti artistici e culturali inediti, una fondazione svolge un ulteriore ruolo di intermediazione tra l'azienda e gli artisti o i creativi che la attraversano, fino a diventare una sorta di *alter ego* intellettuale dell'azienda (Lisbonne, Zürcher, 2009). In questo senso, però, è necessario che l'identità aziendale non scompaia sotto l'impatto visivo delle iniziative della fondazione. Dai casi esaminati nel precedente capitolo, è emerso che le imprese utilizzano le fondazioni come mezzo efficace per raccontare al pubblico se stesse e la propria storia, e che lo fanno in diversi casi impiegando due elementi principali: la sede fisica della fondazione e la figura del fondatore dell'impresa.

Per quanto riguarda la sede, è piuttosto comune il reimpiego di ex spazi di produzione industriale, in particolare di quelli che un tempo venivano utilizzati dall'azienda stessa, che ne raccontano le origini e, al tempo stesso, la sua evoluzione in un soggetto capace di agire come un vero e proprio centro d'arte. In alcuni casi, gli allestimenti originari dello spazio vengono mantenuti intatti, come nel caso del Museo Piaggio, che si presenta al pubblico nello stesso modo in cui appariva negli anni Cinquanta. Altre volte, dell'ex stabilimento rimane solo la struttura essenziale (in ogni caso riconoscibile), mentre l'edificio subisce un vero e proprio restyling architettonico, come nel caso dell'HangarBicocca o della Collezione Maramotti. In quest'ultimo caso, tuttavia, come ha raccontato la Direttrice della Collezione, la scelta è ricaduta su quello spazio in particolare anche per ragioni di convenienza, poiché difficilmente se ne sarebbe trovato un altro che fosse abbastanza ampio per l'allestimento e lo *storage* delle opere.

Altre fondazioni, invece, vengono situate in un edificio di nuova costruzione e di immediato impatto visivo, che comunicano modernità e rottura degli schemi tradizionali. La forma esteriore degli spazi dell'arte contemporanea e il frequente coinvolgimento di archistar nella loro progettazione è un argomento ormai ampiamente dibattuto. Le fondazioni che si occupano d'arte non fanno eccezione, come risulta evidente, ad esempio, nel caso della Fondazione Bisazza. Lo spazio progettato da Carlo Dal Bianco si innesta sulla scia degli eclettici *flagship store* Bisazza di Alessandro Mendini. Si presenta come una sorta di *hortus conclusus* dall'entrata monumentale e pieno di giochi architettonici, che fanno da sfondo alla collezione variegata in esposizione. Altri esempi eloquenti, in questo senso, sono rappresentati dalla Fondazione Prada di Milano (progettata da Rem Koolhaas) e dal MAST, che si presentano come degli spazi futuristici che risaltano in modo netto sul paesaggio urbano circostante. Sempre nella holding di fondazioni di Isabella Seràgnoli, inoltre, vi è la Fondazione Alsos, con la sua sede ultramoderna progettata da Tadao Ando. Per descrivere questa caratteristica ricorrente di fondazioni e musei d'impresa, Elisa Fulco parla di *brandscape*: attraverso interventi architettonici straordinari, l'azienda modella il paesaggio urbano per veicolare la propria narrazione (Fulco, 2019).

Per quanto riguarda invece il nome e la figura del fondatore, invece, essi vengono impiegati per un tipo di comunicazione simile a quella che viene messa in atto quando viene utilizzato, come spazio espositivo, un ex stabilimento di produzione industriale. Tuttavia, quando essi vengono enfatizzati, si tende a porre l'accento sulle persone che hanno fatto la storia dell'azienda fondatrice, piuttosto che sulle attività che la caratterizzano. Spesso, l'imprenditore che ha creato l'impresa e, in alcuni casi, anche la fondazione è presentato

come una persona carismatica, dotata di una sensibilità intellettuale fuori dal comune. Si tende a presentare la sua vita “extracurricolare”, fatta di interessi e passioni che andavano oltre la dimensione lavorativa dell’azienda.

Nella stragrande maggioranza dei casi tutto ciò corrisponde a verità in modo palese. Si pensi ad esempio alla Fondazione Ligabue, preceduta dal Centro Studi omonimo, o alla Fondazione Piaggio e alla precedente creazione dell’Archivio Piaggio, o alla Collezione Maramotti. Tutte queste realtà non sarebbero mai esistite, se non fosse stato per le qualità morali e intellettuali degli imprenditori che le hanno istituite grazie al loro spirito di iniziativa. Tuttavia, appare evidente che quelle qualità del singolo imprenditore vengono trasmesse all’identità della fondazione e, di conseguenza, all’identità della impresa fondatrice, in quanto costituiscono la base di valori su cui esse sono state istituite. Soffermarsi sulla figura del fondatore con attività ed eventi ricorrenti dedicati (si pensi, ancora, al Premio Ermanno Casoli) rappresenta una strategia di storytelling aziendale particolarmente efficace.

- *Opportunità di migliori competenze gestionali*: una fondazione giunge spesso a istituzionalizzare una serie di attività da tempo intrapresa da un’impresa, soprattutto nel momento in cui quest’ultima dovesse rendersi conto che il proprio personale interno non sia in grado di proseguire tale operato in modo ottimale. Questo tipo di problematica tende a presentarsi con una certa frequenza quando un’impresa sceglie di attivarsi nel settore culturale. Difatti, le *core competences* di un’impresa potrebbero non risultare adeguate per gestire e portare a termine un progetto culturale in autonomia.

È quanto è accaduto evidentemente nel caso di HangarBicocca, dove si è resa necessaria l’istituzione di una Fondazione per regolarizzare gli interventi precedentemente intrapresi da Pirelli negli spazi dell’ex “Ansaldo 17”, sia da un punto di vista amministrativo che curatoriale, attraverso l’istituzione di un Comitato scientifico e di una direzione artistica. La stessa situazione sembra essersi verificata con la Fondazione Ermanno Casoli. La creazione di un’istituzione *ad hoc* ha permesso da un lato di inaugurare una linea curatoriale coerente, con l’arrivo alla direzione artistica di Marcello Smarrelli, e di intraprendere inoltre una serie di progetti più complessi, rispetto alle edizioni del Premio Ermanno Casoli precedenti al 2008. La necessità di creare uno strumento istituzionale che disponga delle competenze adeguate per progettare e gestire iniziative culturali complesse, che coinvolgano numerose parti terze, sembra inoltre essere la motivazione principale alla base del progetto di fondazione di Arper.

Una fondazione, o uno spazio d'arte con una propria personalità giuridica e una propria immagine autonoma, potrebbe essere la modalità migliore per gestire una collezione già pienamente sviluppata. In diversi casi, in effetti, la presenza di una collezione d'impresa precede anche di molti anni l'istituzione della fondazione d'impresa. In questi casi, solitamente è la fondazione a farsi carico delle acquisizioni successive, spesso per mezzo di interventi artistici che si svolgono durante periodi di residenza. Si pensi ad esempio alla Collezione Maramotti, oppure alla Fondazione Bisazza, istituita per ottimizzare la gestione della collezione aziendale e per creare la possibilità di svilupparla ulteriormente, collaborando con designer e architetti.

- *Integrazione con l'impresa fondatrice*: per quanto riguarda il rapporto che intercorre tra fondazioni e imprese fondatrici, sembra confermarsi una tendenza già riscontrata nello studio di Bracco e Sodalitas (De Gregorio *et al.*, 2019), che indaga la correlazione tra il grado di integrazione fondazione-azienda e le dimensioni di quest'ultima. Difatti, ciò che traspare è un maggior grado di integrazione tra le due realtà nei casi di imprese minori. In questi casi l'impresa sembra essere molto presente nelle attività della fondazione e nei suoi processi decisionali, benché la fondazione conservi, in ogni caso, una relativa autonomia. L'integrazione diventa più evidente quando i due soggetti si trovano a condividere gli stessi ambienti di lavoro: gli uffici aziendali possono essere al tempo stesso degli spazi espositivi, le aree date alla manifattura possono diventare sede di interventi artistici.

Questa situazione è particolarmente evidente nel caso della Fondazione Bisazza, che condivide con l'impresa fondatrice l'ingresso ai propri spazi aperti al pubblico. Essa vede inoltre realizzate le opere commissionate con il contributo e la costante supervisione degli artigiani che lavorano per Bisazza. Qualcosa di simile avviene anche nella Fondazione Bonotto, dove i pezzi che compongono la sua collezione sono sparpagliati all'interno degli ambienti aziendali, tra uffici, impianti elettrici e macchinari, in un rapporto quasi simbiotico. Tuttavia, le attività della Fondazione Bonotto si orientano verso ambiti concettuali che si distanziano dall'ambito di produzione dell'azienda: come ha spiegato lo stesso Luigi Bonotto, la "fabbrica lenta" avrebbe potuto produrre qualsiasi cosa e il suo rapporto con Fluxus non sarebbe affatto mutato (Pasin, 2017). Nel caso di Bisazza, invece, sarebbe difficile immaginare ciò che la Fondazione è oggi senza l'elemento del mosaico.

Un'eccezione al rapporto tra le dimensioni dell'impresa e il suo grado di integrazione con la sua fondazione sembra essere data dalla Fondazione Ermanno Casoli, legata alla multinazionale Elica. La FEC mantiene la propria indipendenza su un piano decisionale e

amministrativo; tuttavia essa non ha una vera e propria sede fisica al di fuori degli spazi aziendali, e ad oggi l'azienda più coinvolta nei suoi interventi artistici sembra essere proprio Elica – ciò si può forse imputare a una questione di semplicità organizzativa.

- *Pratiche di welfare aziendale*: in diversi casi, la fondazione di impresa diventa un'occasione per mettere in atto pratiche di welfare aziendale, erogando una serie di servizi e benefit particolari rivolti ai dipendenti dell'impresa fondatrice e alle loro famiglie. Il caso più eclatante, in questo senso, è rappresentato dal MAST, che fa del welfare aziendale buona metà della propria mission, e riserva un'ampia porzione dei propri spazi agli impiegati della sede bolognese di Coesia. In questo modo, la fondazione si può considerare come un'espansione degli ambienti aziendali, dedicata non al lavoro bensì al benessere dei dipendenti e dei loro cari. Mentre gli impiegati lavorano, pranzano e, usciti dall'ufficio, vanno in palestra, i loro figli giocano nella Nursery School o frequentano le lezioni e i laboratori di MAST Academy: idealmente, i datori di lavoro si prendono cura di loro per buona parte della giornata. Si tratta di una concezione di azienda sempre più diffusa, che nasce dal concetto novecentesco di città sociale – come quella costruita da Gaetano Marzotto. Come per quest'ultimo esempio, una simile organizzazione porta in sé diversi benefici oggettivi per il personale aziendale, così come una serie di aspetti passibili di critiche. Si pensi al giudizio che Luigi Guiotto dava alla struttura di Valdagno, che egli interpretava come un'estensione del potere padronale di Marzotto (Guiotto, 1979).

Una situazione meno evidente di welfare aziendale si presenta con la FEC, la cui impresa fondatrice si è contraddistinta in più occasioni per la qualità dei propri ambienti lavorativi anche senza il contributo dell'istituzione. Tuttavia, le stesse attività della FEC contano come benefit speciali di cui possono usufruire solo i dipendenti di Elica e delle imprese che si mettono in contatto con la Fondazione. In un certo senso, si può affermare che la FEC non solo fa welfare aziendale, ma lo esporta al di fuori dei propri confini.

- *Implicazioni di CSR*: la responsabilità sociale di impresa (di qui in avanti abbreviata in CSR, abbreviazione della forma inglese *Corporate Social Responsibility*) si può definire come un insieme di strategie e azioni che un'impresa mette in atto, nell'ottica di rendersi un membro positivo della società di cui essa fa parte. Intraprendendo azioni di CSR, l'impresa prende in considerazione l'impatto che essa ha non solo sul mercato in cui compete, ma anche su tutti i suoi stakeholder, con cui essa instaura una relazione basata sulla reciprocità (Paolino, 2019).

Se in un primo momento la letteratura ha considerato la CSR come una pratica puramente discrezionale delle imprese, svincolata dalle logiche transazionali di business, più recentemente si è sollevata la questione degli effetti che le pratiche di CSR potrebbero avere sulla competitività delle stesse imprese. Di conseguenza, la CSR potrebbe assumere carattere strategico nella creazione di valore economico tramite la creazione di valore per la società, considerando che ogni bisogno di quest'ultima costituisce un potenziale ambito di business (Minciullo, 2016). Alcuni autori evidenziano come le azioni di CSR potrebbero apportare un beneficio ulteriore per le imprese, fungendo da “capitale morale” che l'impresa dimostra di possedere ai propri stakeholder. In questo senso, tale capitale morale fungerebbe da assicurazione contro i danni al patrimonio di fiducia nelle relazioni azienda-stakeholder. Infatti, in caso di condizioni sfavorevoli, gli stakeholder sarebbero portati a conservare la propria fiducia nei confronti dell'azienda che ha manifestato di investire in CSR, e che ha quindi accumulato capitale morale. A generare questo tipo di capitale, tuttavia, sarebbero in particolar modo quelle azioni di CSR che generino grande visibilità, che siano sufficientemente consistenti per essere credibili e che siano riferite non solo alla platea degli stakeholder primari dell'azienda, ma anche alla comunità in cui essa si inserisce (Paolino, 2019; Godfrey, Hansen, Merrill, 2009).

In questo senso, le fondazioni di impresa impegnate in ambiti di utilità sociale costituirebbero un'ottima modalità per perseguire una strategia di CSR (Minciullo, 2016). In particolar modo, le collezioni di impresa rientrerebbero pienamente tra le attività istituzionali dedicate a questo ambito e rappresenterebbero un asset intangibile benché concreto e visibile – a maggior ragione, quando la collezione si trova a diretto contatto con gli spazi aziendali (Paolino, 2019).

Ciò è particolarmente evidente nel caso della Fondazione Ermanno Casoli. Le opere dell'Elica Corporate Collection sono esposte nella sede centrale di Elica e, più in generale, nello stesso luogo vi risiede anche la Fondazione, benché essa mantenga un'entità autonoma rispetto all'impresa. La collezione e il modo in cui essa è venuta a comporsi si inserisce a pieno titolo tra le iniziative intraprese dall'azienda fondatrice per rendersi un ambiente lavorativo alternativo. Per Elica, il benessere dei lavoratori e della comunità assume un'importanza strategica, e viene perseguito anche per mezzo dell'arte. Gli interventi artistici promossi dalla FEC funzionano come rilevatori di problemi e contribuiscono a formulare una risposta adeguata.

Anche le attività della Fondazione Ligabue rappresentano un ottimo esempio, in questo senso, benché sia meno esplicito il legame tra la collezione e l'impresa. Tuttavia, il Gruppo

Ligabue dimostra di essere un'azienda che investe in CSR a partire dal suo slogan “*Better care, better living*”. I maggiori ambiti in cui essa si impegna sono la sanità e la cultura, attraverso una serie di iniziative che sono rivolte in particolar modo al contesto veneziano. Non è scorretto affermare che proprio la città di Venezia e le sue istituzioni siano gli interlocutori privilegiati delle attività della Fondazione.

La Fondazione MAST, infine non dispone di una vera e propria collezione aziendale; tuttavia, essa viene impiegata come strumento di CSR dal Gruppo Coesia, che la inserisce tra i propri interventi di innovazione sociale (www.coesia.com/it/innovation/social-innovation, visitato il 4 maggio 2021). L'azienda afferma di occupare una posizione di rilievo nella comunità in cui essa è attiva, e di operare in sinergia con essa per il perseguimento del benessere sociale. La presenza di un dispositivo come il MAST si configurerebbe come la massima espressione dell'impegno di Coesia in questo senso.

- *Inserimento nei processi di rigenerazione urbana*: in diversi casi, le fondazioni di impresa impegnate nello sviluppo di progetti artistici si inseriscono in un processo più ampio di riqualificazione e rilancio di aree urbane depresse o che, più in generale, non offrono attrattive per la collettività. In particolare, esse si propongono in questi contesti come poli di promozione culturale, che coinvolgono la cittadinanza con stimoli culturali innovativi a cui tutti sono, ipoteticamente, invitati a partecipare. Oltre a ciò, tali istituzioni si presentano come il coronamento di questi processi di rigenerazione, a cui esse contribuirebbero in modo decisivo.

Si pensi, ad esempio, al rapporto tra l'HangarBicocca e il quartiere omonimo, in cui lo spazio espositivo è divenuto non solo l'attrattiva principale (oltre all'Università di Milano Bicocca), ma anche il simbolo del recupero di un'area degradata, per mezzo della creatività e della cultura contemporanea. Un altro esempio emblematico è il MAST, che si è inserito in un più ampio processo di riqualificazione della periferia bolognese, fatta di migliorie delle infrastrutture e di iniziative dell'amministrazione pubblica che propongono cultura e inclusività. Il MAST stesso si presenta come una struttura pensata per la partecipazione della collettività, e come mezzo di rilancio del benessere sociale nel quartiere di Santa Viola. Non è difficile immaginare che cosa avrebbe da dire su questi due casi Richard Florida, con la sua teoria sul potenziale di sviluppo socioeconomico rappresentato dai giovani professionisti della classe creativa (Florida, 2002). Un disegno simile si intravede nel progetto per la fondazione di Arper, che proporrà una serie di iniziative pensate specificamente per attrarre la comunità locale, e per rilanciare il patrimonio immateriale del

territorio, costituito da una serie di pratiche di artigianato in via di estinzione.

IV.1.2 - Punti di debolezza

- *Effettiva integrazione nel territorio*: benché diverse fondazioni di impresa si inseriscano in un più ampio processo di rigenerazione delle aree in cui esse si situano, in diversi casi sorgono alcuni dubbi circa la loro effettiva integrazione nei territori in questione. In alcuni casi, l'istituzione della fondazione è avvenuta in un contesto di effettiva, pregressa integrazione quasi simbiotica tra l'impresa fondatrice e la comunità locale di riferimento. Si pensi, ad esempio, alla nascita della Fondazione Piaggio nella *company town* di Pontedera, dove gran parte delle attività economiche locali ruotavano attorno alla presenza degli stabilimenti Piaggio. Quando la Fondazione è stata creata, è stato suggellato un momento di ritrovata concordia tra l'impresa, le istituzioni e la popolazione locale. Oggi, essa rappresenta davvero uno dei maggiori poli di promozione culturale del territorio, ed è parte attiva di un network di imprenditori locali del settore turistico ed enogastronomico, che si supportano vicendevolmente. Si pensi ad esempio all'iniziativa Museo & Dintorni, che promuove l'offerta turistica locale presso i visitatori del Museo Piaggio.

In altri casi, invece, non sembra esservi un così forte grado di integrazione territoriale, né rispetto alla storia della fondazione né per quanto riguarda le sue attività attuali, che potrebbero presentare una serie di barriere in entrata per la popolazione locale – sia da un punto di vista economico, che socioculturale. Difatti, molte fondazioni che si presentano come centri artistici si propongono anche come luoghi di aggregazione comunitaria. Tuttavia, soprattutto in quei casi in cui le fondazioni d'impresa sorgono in aree urbane periferiche, la comunità con cui esse vengono a contatto potrebbe non essere interessata a prendere parte alle loro iniziative o non avere le competenze intellettuali adeguate per farlo. Purtroppo, ciò accade più spesso quando l'offerta culturale di un'istituzione è incentrata sull'arte contemporanea, che tende ad essere percepita come qualcosa di elitario e artificioso. Di conseguenza, senza un solido lavoro di mediazione culturale, il percorso di integrazione della fondazione nel territorio a cui essa fa riferimento potrebbe rivelarsi fallimentare, poiché essa finirebbe per attrarre solamente visitatori esterni, più competenti di quelli locali. In questo senso, invece che a un processo di *culture-led regeneration* (che le fondazioni affermano di innestare e che le vedrebbe protagoniste della riqualificazione

dell'area in cui esse si insediano), si assisterebbe piuttosto a un processo di *culture and regeneration*. In questo scenario, le iniziative culturali delle fondazioni non prenderebbero realmente parte al rilancio di un'area bensì arriverebbero per ultime, come per stendere una patina luccicante su qualcosa che non apparterebbe loro (Comunian, Sacco, 2006).

- *Pratiche di accountability*: benché le fondazioni di impresa rientrino spesso nelle attività di CSR delle aziende fondatrici, in diversi casi emerge una certa difficoltà da parte di queste ultime ad andare fino in fondo in questo senso. Ciò che manca in questi casi è un approccio di governance maturo, in particolare per quanto riguarda le pratiche di accountability adottate dalle fondazioni relativamente agli interventi che esse portano a termine. Questa situazione appare più evidente (e paradossale) in quei casi in cui le fondazioni fanno dell'utilità sociale la propria mission e della comunità locale il proprio interlocutore privilegiato - salvo poi non riuscire ad attivare con quest'ultimo un dialogo che si configuri come un vero e proprio scambio biunivoco. L'impressione generale è che, anche in quei casi che dovrebbero essere particolarmente virtuosi a livello di governance, la partecipazione degli stakeholder ritenuti secondari dall'azienda avvenga solo in una modalità pressoché passiva, e che non vi sia una trasparenza totale. In effetti, molte delle fondazioni esaminate nel corso della tesi non sembrano fare un utilizzo consistente degli strumenti di rendicontazione circa le proprie attività istituzionali. Ad esempio, nessuna di queste sembra pubblicare dei documenti assimilabili al bilancio sociale.

Tuttavia, vi sono delle fondazioni che si impegnano, in altre modalità, a rendere conto alla collettività del proprio operato. Ad esempio, la Fondazione Piaggio dedica una sezione del suo sito web alla relazione dettagliata delle proprie attività, che essa pubblica con cadenza annuale (www.museopiaggio.it/relazione-attivita, visitato l'8 maggio 2021). La Fondazione Ermanno Casoli, invece, ha pubblicato nel 2018 un saggio intitolato *Innovare l'impresa con l'arte. Il metodo della Fondazione Ermanno Casoli*. Si tratta di un libro che analizza nel dettaglio le pratiche con cui essa mette in atto ciascuno dei propri interventi, considerandone metodologie e motivazioni. Inoltre, nello stesso volume viene affrontato l'argomento dell'interazione tra arte e impresa, che viene considerato nella complessità delle problematiche che esso implica. Viene inoltre trattata la questione della misurabilità degli interventi artistici intrapresi da un'azienda e delle modalità in cui essi possono fornire un vantaggio competitivo concreto (Carè *et al.*, 2018).

- *Scarso coinvolgimento del personale aziendale*: se nelle aziende di dimensioni minori si

riscontra un certo coinvolgimento entro la fondazione d'impresa e i suoi progetti, nelle aziende di dimensioni maggiori ciò non sembra accadere. Si intravede, anzi, un certo distacco tra la realtà imprenditoriale e le iniziative della fondazione, a cui il personale dell'azienda fondatrice sembra non prendere affatto parte, o prendervi parte in modo passivo. La distanza sembra aumentare in quei casi in cui la sede fisica della fondazione è distaccata dalla sede centrale dell'azienda.

Si pensi ad esempio all'HangarBicocca, in cui l'unico elemento di contatto con l'universo Pirelli si ha nel nome dello spazio espositivo, aggiunto peraltro solo di recente. La stessa situazione sembra verificarsi con la Collezione Maramotti (che fatta eccezione per il Max Mara Art Prize non presenta evidenti collegamenti con l'attività della casa di moda) e con la Fondazione Ligabue. Difatti, quest'ultima parrebbe avere legami molto più stretti con il Museo di Storia Naturale di Venezia e con altre istituzioni accademico-museali che non con il Gruppo Ligabue. Tuttavia, ciò si deve principalmente alla storia della Fondazione Ligabue e alle sue origini come istituto di ricerca autonomo, legato all'iniziativa privata di un imprenditore. Gli unici casi di maggior coinvolgimento dei dipendenti dell'impresa fondatrice, quando questa si configura come un'azienda di grandi dimensioni, si hanno probabilmente con la FEC e con il MAST, concepito esplicitamente per essere frequentato quotidianamente dal personale di Coesia. Tuttavia, non sembra esservi una partecipazione attiva di quest'ultimo ai progetti artistico-culturali realizzati dalla Fondazione.

- *Scarso impiego delle fondazioni come canale di marketing*: quando Michela Bondardo analizzava le principali motivazioni alla base della decisione, da parte di un'azienda, di prendere un'iniziativa progettuale in ambito artistico-culturale, essa riscontrava tre obiettivi principali: obiettivi di comunicazione, di relazione e di marketing (Bondardo, 2004b). Se i primi due vengono ampiamente perseguiti dalle imprese per mezzo delle fondazioni impegnate nel settore della cultura, il terzo non sembra essere un fattore preponderante nelle attività delle istituzioni da esse fondate.

In effetti, tra i casi individuali esaminati nel capitolo precedente, le uniche istituzioni la cui attività fa riferimento diretto all'ambito del business dell'impresa fondatrice sembrano essere la Fondazione Bisazza e la Fondazione Piaggio. Per quanto riguarda la prima, la Fondazione Bisazza è nata come evoluzione di uno showroom aziendale e, dopotutto, persegue un obiettivo analogo alla sua funzione precedente. Secondo la registrar della Fondazione, Jeanne Boyer, il fatto che tutte le opere in esposizione siano state realizzate con i mosaici prodotti da Bisazza non è parte di un progetto istituzionale. Di fatto, si tratta

di una scelta condivisa da tutti designer con cui la Fondazione ha collaborato, commissionando delle opere destinate ad essere esposte negli spazi di Montecchio Maggiore. Tuttavia, il risultato finale si può definire un caso esemplare di marketing esperienziale. Lo stesso si può dire della Fondazione Piaggio, soprattutto per quanto riguarda il Museo Piaggio (che in fin dei conti è un museo d'impresa), ma anche per le esposizioni temporanee e gli eventi culturali periodici, in cui si riscontra sempre la presenza simbolica del brand. Ciò è stato enfatizzato in occasione dell'inaugurazione del centro Palp di Pontedera, in seguito alla quale si è deciso che tutte le iniziative promosse dalla Fondazione avrebbero fatto riferimento diretto all'universo Piaggio.

- *Rischio di incoerenza nei contenuti delle iniziative*: tra i maggiori rischi in cui incorre una fondazione d'impresa che si occupa di ideare e progettare contenuti culturali inediti, vi è quello di una eventuale incoerenza, che potrebbe toccare due distinti ambiti. Da un lato, vi è il pericolo di una possibile incoerenza tra le iniziative della fondazione e l'identità dell'impresa fondatrice – oppure, senza che vi sia incoerenza, il legame tra i due soggetti potrebbe non apparire subito evidente. Inoltre, in assenza di una figura che assuma la direzione artistica e curatoriale, o di un comitato scientifico, la continuità logica e concettuale delle attività istituzionali potrebbe venire meno.

Difficoltà di questo tipo sembrano essersi presentate, ad esempio, nei primi anni di attività di HangarBicocca, prima che si procedesse all'istituzione di una fondazione vera e propria. Ciò fu causato, probabilmente, dai numerosi passaggi di mano che il progetto subì, prima che la direzione artistica venisse affidata a Vicente Todolí, che con la sua esperienza ha trasformato lo spazio espositivo in ciò che esso è oggi, facendone uno dei centri d'arte contemporanea più all'avanguardia in Italia. Ciononostante, il fatto che il nome dell'azienda fondatrice sia stato aggiunto alla dicitura ufficiale dell'Hangar solo nel 2016 denota che persisteva un certo distacco tra l'immagine della Fondazione e quella di Pirelli. Questa problematica potrebbe aver spinto l'impresa ad effettuare una vera e propria operazione di *rebranding* per riaffermare la propria paternità sullo spazio espositivo.

IV.1.3 - Opportunità

- *Collaborare con l'istruzione*: tra le opportunità che un'impresa ha di sfruttare al massimo il potenziale della propria fondazione, in ambito di CSR, vi è quello di collaborare con i

vari livelli dell'istruzione, sia pubblica che privata, per promuovere progetti didattici. In questo modo, inoltre, una fondazione può realmente fare un salto di qualità nel processo di integrazione proattiva entro il contesto territoriale in cui essa si colloca. Infine, investire in progetti di alta formazione dedicati ai più giovani potrebbe essere un modo efficace di attrarre nuovi talenti per la propria impresa, di cui essa seguirebbe lo sviluppo professionale in modo diretto fin dalle prime fasi.

Tra i casi individuali esaminati nel terzo capitolo, quello che probabilmente sfrutta al massimo questo tipo di opportunità è rappresentato dalla Fondazione Piaggio, che da anni ha attivato un intenso sodalizio con diversi enti didattici sparsi sul territorio. Si pensi, ad esempio, al legame che la Fondazione intrattiene con la Scuola Universitaria Superiore Sant'Anna, o con l'Istituto Modartech, con i quali vengono organizzati progetti condivisi e workshop a cadenza periodica. Anche l'HangarBicocca e il MAST si dimostrano particolarmente attivi in questo senso, organizzando percorsi educativi in autonomia oppure in collaborazione con scuole e atenei locali.

Infine, vi sono fondazioni che fanno della collaborazione con l'ambito della pubblica istruzione la quasi totalità dei propri interventi istituzionali. La Fondazione Agnelli è un esempio estremamente rappresentativo in questo senso, avendo cominciato i propri interventi con l'obiettivo di rendersi un ponte di collegamento tra l'ambiente della scuola superiore e il settore professionale dell'industria. Oggi, invece, essa si occupa di analizzare lo scenario dell'istruzione italiana e cercare soluzioni innovative per migliorarlo in modo concreto.

- *Collaborare con le istituzioni culturali*: il fatto che molte fondazioni di impresa intraprendano progetti in ambito artistico che esse gestiscono in modo autonomo, non significa che esse debbano sempre agire in solitaria. In diversi casi, al fine di intraprendere iniziative progettuali particolarmente complesse, potrebbe essere utile collaborare con altre istituzioni culturali - sia che esse facciano parte dello stesso territorio della fondazione, sia che provengano dall'esterno. In alcuni casi che presentano un'elevata difficoltà logistica, tale collaborazione potrebbe essere indispensabile per la buona riuscita del progetto.

Inoltre, diverse fondazioni di impresa vengono istituite dopo anni di collaborazioni andate a buon fine tra determinate istituzioni culturali e un'impresa o un'imprenditore: è ciò che sta accadendo, ad esempio, nel caso di Arper. Si pensi inoltre all'evoluzione del Centro Studi Ligabue nella Fondazione omonima, e al rapporto d'eccezione che questa intrattiene non solo con il Museo di Storia Naturale di Venezia, ma anche con tutte le altre istituzioni

accademico-museali che l'hanno affiancata nella produzione delle sue mostre. È impensabile che gli interventi finora realizzati dalla Fondazione sarebbero stati portati a termine, senza che questa collaborasse con tutti i soggetti esterni che ha coinvolto finora nelle proprie attività. Altre istituzioni di origine aziendale, come la Collezione Maramotti, si mostrano più propense a collaborare prevalentemente con spazi artistici di natura privata, come gallerie, centri culturali e altre fondazioni.

- *Collaborare con l'amministrazione pubblica*: un'altra modalità con cui le imprese si inseriscono in modo efficace in un determinato contesto territoriale, per mezzo delle istituzioni culturali da esse fondate, è quello di avviare un dialogo serrato e produttivo con le amministrazioni pubbliche locali, al fine di raggiungere degli obiettivi comuni. Si pensi, ad esempio, all'ultimo progetto della Collezione Maramotti, che ha visto l'inaugurazione di una serie di opere d'arte, realizzate in seguito ad una residenza curata da essa, in un parco pubblico di Reggio Emilia.

Alcune fondazioni d'impresa, inoltre, sono nate direttamente in seguito ad una collaborazione tra l'azienda fondatrice e l'amministrazione pubblica. In alcuni casi, ciò non appare così immediato - come nel caso dell'HangarBicocca, che tra i soci fondatori annovera il Comune di Milano, la Regione Lombardia e la Camera di Commercio di Milano, il cui contributo è stato fondamentale per lanciare il progetto dell'Hangar (Mattiuzzi, 2013). In altri casi ciò è invece evidente, come nel caso della Fondazione Piaggio. La presenza del Comune di Pontedera nella storia della Fondazione ha avuto grande rilevanza non solo agli inizi, ma anche più di recente. Ad esempio, quando il Comune ha aperto lo spazio Palp, dedicato alle esposizioni di arte contemporanea, la Fondazione Piaggio ha cambiato in modo radicale il corso delle proprie attività progettuali, in modo tale da armonizzare la propria programmazione con quella del Palp. Al tempo stesso, la Fondazione ha supportato l'apertura del nuovo centro d'arte cittadino, ospitando nei propri spazi una parte della prima esposizione del Palp.

- *Network con altre fondazioni di impresa*: tra le opzioni che le fondazioni avrebbero per espandere il raggio d'azione dei propri progetti e per aumentare la propria visibilità, vi sarebbe la possibilità di inserirsi in un network con altre istituzioni di origine aziendale. Si tratta, in realtà, di un'opportunità che non esiterei a definire mancata, dal momento che tra le fondazioni d'impresa impegnate nell'ambito artistico e culturale non sembra esservi un significativo rapporto di scambio, che sarebbe la prerogativa per avviare una rete dedicata.

Probabilmente è questo uno dei motivi per cui, in Italia, è ancora difficile rendersi conto della vastità di questo fenomeno, e svolgere relativamente ad esso un lavoro di mappatura che si possa davvero definire completo. Del resto, diverse persone provenienti dai direttivi delle fondazioni che sono riuscite a intervistare hanno espresso un loro sostanziale disinteresse nell'attivare un dialogo con altre istituzioni di origine aziendale. Ciò si deve, probabilmente, al fatto che la maggior parte di esse sono concentrate ciascuna sul proprio ambito di intervento, che non comprende necessariamente la presenza di soggetti terzi.

Tuttavia, vi sono alcune imprese che si sono rese conto dei potenziali benefici che questa opportunità offrirebbe loro. Tra queste vi è ad esempio Arper, che ha aderito al network Guggenheim Intrapresæ, il progetto della Collezione Peggy Guggenheim che punta a coinvolgere una serie di realtà imprenditoriali provenienti dai settori di business più disparati perché collaborino nel sostegno alla cultura. Tuttavia, non tutte le aziende coinvolte nel progetto hanno avviato delle proprie fondazioni, né si occupano necessariamente di progetti culturali in modo continuativo e con stabilità. Per quanto lodevole, la rete creata dalla Collezione Peggy Guggenheim sembra ancora lontana dall'ipotesi di un network delle fondazioni d'impresa italiane attive nell'arte e nella cultura.

IV.1.4 - Minacce

- *Danni di immagine derivati dalle collaborazioni:* quando un'impresa sceglie di avviare un'iniziativa progettuale in ambito culturale, solitamente coinvolgerà una figura ad essa esterna, ovvero quella di un artista o di un creativo – ad eccezione dei musei d'impresa e di quei casi in cui l'impresa produce da sé, in modo del tutto autonomo, i contenuti culturali che presenterà al pubblico, come è accaduto in occasione della mostra “Ultra peau” di Nivea (Lisbonne, Zürcher, 2009). In tutti gli altri casi, quindi, l'impresa assocerà alla propria immagine quella di un altro soggetto, con tutti i rischi del caso. Difatti, se quel soggetto dovesse essere coinvolto in una qualche forma di scandalo, il danno di immagine che egli subirebbe potrebbe ripercuotersi sull'immagine dell'azienda. Una situazione simile potrebbe verificarsi se i valori di cui il creativo si fa portatore non fossero coerenti con quelli dell'impresa che ha scelto di coinvolgerlo. Analogamente, un artista potrebbe decidere di non collaborare con un'azienda qualora non condividesse la sua vision o le modalità in cui essa gestisce il proprio business. È ciò che è accaduto, ad esempio, nel corso di un contrasto verificatosi tra il pittore tedesco Walter Dahn e la Deutsche Bank, alla quale

l'artista ha rifiutato di vendere alcune sue tele (Lisbonne, Zürcher, 2009).

- *Difficoltà finanziarie*: poiché spesso le fondazioni di impresa non sono autonome, da un punto di vista finanziario esse condividono gli stessi rischi delle loro aziende fondatrici. Di conseguenza, se queste ultime dovessero attraversare un periodo di grave crisi, le fondazioni da esse istituite potrebbero risentirne in modo serio, fino a vedere compromessa la stabilità dei propri interventi. Nei casi più gravi, potrebbero addirittura essere costrette a chiudere i battenti. È ciò che risulta dal rapporto di Bracco e Sodalitas, che ha messo in evidenza come il periodo immediatamente successivo al 2008 sia stato decisamente negativo per molte fondazioni (De Gregorio *et al.*, 2019). Si pensi, inoltre, alla sorte di istituzioni aziendali come la Fondazione Teseco per l'arte contemporanea. Sebbene la qualità delle sue iniziative fosse molto alta e la critica la avesse elogiata in più occasioni, essa è scomparsa senza lasciare troppe tracce.

IV.2 - Un breve confronto con la letteratura

La difficoltà principale che emerge, studiando il fenomeno del neo-mecenatismo e delle fondazioni di impresa che lanciano progetti culturali autonomi, riguarda il modo in cui esso viene osservato in modo unitario. Difatti, è difficile considerare tutto ciò con uno sguardo di insieme sufficientemente ampio, tale da valutare tutti i suoi punti di forza, così come i punti più critici. Si tratta tuttavia di un fenomeno che sta conoscendo una grande espansione, a cui sia la critica artistica che gli studiosi di management hanno cominciato a prestare maggiore attenzione. In particolare, c'è una questione che risalta in modo piuttosto vistoso e non privo di problematiche.

Ciò che veramente contraddistingue una sponsorizzazione o una partnership da un progetto culturale interamente ideato, realizzato e gestito da un'impresa, è il fatto che quest'ultima modalità abbia come conseguenza diretta l'istituzionalizzazione dell'impresa. Quando un simile progetto ha un esito positivo, ha come effetto quello di elevare l'azienda che se ne è fatta carico al livello delle altre istituzioni culturali, come musei, gallerie o festival. Si può dire che un'impresa che riesca a portare avanti un progetto consistente e coerente, che abbia un valore intellettuale effettivo, in qualche modo finisca per fare un salto di qualità rispetto alle altre aziende. Potenzialmente, queste imprese e le istituzioni da esse fondate potrebbero giungere ad avere la stessa rilevanza culturale di una qualunque altra istituzione d'arte "pura". Nell'ambito dell'arte contemporanea, vi sono fondazioni d'impresa o simili progetti che hanno davvero raggiunto uno status superiore a quello di molti musei che operano nel medesimo ambito. Questa rilevanza che le istituzioni culturali di origine aziendale stanno assumendo nel sistema dell'arte, però, implica diverse problematiche fisiologiche, come si è visto, e suscita non poche perplessità nell'ambiente della critica.

Antonio Zimarino, critico d'arte e curatore indipendente, descrive come i privati siano arrivati ad avere una grande responsabilità nel sistema dell'arte contemporanea. Ciò si deve all'assenza di un vero e proprio circuito di commissioni d'arte provenienti dalle amministrazioni pubbliche. Secondo Zimarino, le poche committenze che provengono dal pubblico appaiono spesso come frutto di scelte curatoriali poco chiare; inoltre, di norma si tende a lasciare uno spazio di manovra non sufficientemente ampio agli artisti che si apprestano ad intervenire su uno spazio pubblico. Lo stesso Zimarino è piuttosto scettico anche nei confronti del livello qualitativo delle

opere commissionate entro quel settore, poiché c'è sempre un rischio concreto che i progetti culturali vengano gestiti in modo poco meritocratico. Difatti, i ruoli chiave potrebbero essere assegnati a persone che non hanno le competenze specifiche per assumerli, sulla base di interessi puramente personali e rapporti di convenienza che nulla hanno a che vedere con il progetto in questione (Zimarino, 2015). Si comprende, però, come le stesse osservazioni potrebbero essere sollevate anche nei confronti delle committenze e degli spazi privati.

Da un lato, dunque, le istituzioni pubbliche ispirano poca fiducia nella gestione di iniziative di qualità. Sull'altra sponda, nel settore privato, oltre alle iniziative di neo-mecenatismo delle imprese vi è il lavoro svolto dalle gallerie e dai progetti curatoriali indipendenti. Nel contesto italiano, però, il ruolo di questi elementi e la loro effettiva rilevanza suscitano qualche perplessità, dal momento che non sembrano ancora aver raggiunto lo stesso peso dei loro colleghi al di fuori dei confini nazionali. In particolare, Pierluigi Sacco ha affrontato la questione con un certo scetticismo (Sacco, 2004). Sebbene le gallerie svolgano un ruolo fondamentale nel loro contesto locale, spesso al di fuori di questo perdono la loro importanza e vengono considerate del tutto secondarie e quasi provinciali – tranne forse nei casi delle cosiddette gallerie superstar. Ad ogni modo, le gallerie rimangono il primo punto di riferimento per la maggior parte degli artisti italiani che, secondo Sacco, non sono abituati a frequentare (né sembrano particolarmente interessati a farlo) gli spazi non profit, gestiti dalle curatele indipendenti. In ogni caso, secondo Sacco, tali spazi in Italia sarebbero pressoché irrilevanti. Su questa sua opinione ci sarebbe da discutere, poiché oggi potrebbe suonare in modo piuttosto anacronistico; inoltre, egli non considera il ruolo degli spazi *artist-run*, che stanno diventando un punto di riferimento sempre più importante per gli artisti stessi.

Ciò su cui Sacco non ha tutti i torti è la difficoltà, incontrata da questi spazi espositivi, nell'affermarsi come una presenza stabile, a causa dell'incertezza che caratterizza la loro condizione di soggetti autofinanziati. In questo contesto, che risulta privo di solidità e di stimoli professionali stabili, ci sarebbe molto da sperare nelle imprese che decidono di investire in arte contemporanea. Anche secondo Sacco, tale aspettativa comporta una certa responsabilità che, al tempo stesso, implicherebbe una serie di criticità. In primo luogo, diventa problematico assicurare un livello qualitativo alto dell'offerta culturale. Il problema della qualità va di pari passo con la questione delle competenze, impegnate nella gestione delle iniziative progettuali delle imprese. Come si è visto precedentemente, spesso le aziende (di qualunque dimensioni esse siano) non possiedono tra le proprie *core competencies* quelle necessarie alla gestione di

un progetto complesso.

Di conseguenza, si rende necessario affidarsi a figure professionali esterne. Esiste però il rischio che tali figure vengano assunte dall'azienda al solo scopo di "legittimare" un progetto già creato interamente da essa, secondo le proprie convenienze. È ciò che ha raccontato nel corso di un'intervista il noto critico e curatore Francesco Bonami, in merito alla propria esperienza con i progetti artistici di iniziativa aziendale:

Il concetto di "curatore" è spesso ancora molto vago. "Io ti do questa mostra che a me interessa e tu me la firmi": questo a volte è il concetto. Negli USA non mi è mai capitato che un'azienda o anche un semplice *trustee*, membro del *board* del museo, mi abbiano proposto una mostra. Esiste una fiducia nella figura del curatore e la consapevolezza che è la visione del curatore a definire l'efficacia di un progetto e non semplicemente il suo nome. Da noi esiste ancora un po' l'ansia del progetto culturale griffato (Osservatorio Impresa e Cultura, 2004b: 131).

Secondo un operatore culturale di primo piano come Bonami, quindi, in Italia esisterebbe ancora la tendenza da parte delle imprese a fare caccia grossa degli artisti e dei curatori più importanti, da inserire all'interno dei propri progetti. Commentando questo fenomeno, Lisbonne e Zürcher hanno paventato la deriva del neo-mecenatismo, che si verifica in quei casi in cui lo strumentalismo di una proposta culturale diviene lampante. In questi casi si verifica un vero e proprio abuso, e l'arte finisce per diventare un "supplemento d'anima" per l'impresa (Lisbonne, Zürcher, 2009: 17). Per evitare tutto ciò, come si visto, è innanzitutto necessario che vi sia una pertinenza simbolica tra l'impresa e la proposta culturale di sua iniziativa. Inoltre, perché un progetto culturale funzioni, non solo dovrebbe esservi un reale interessamento da parte dell'organico aziendale per l'oggetto dell'iniziativa, ma anche una forte continuità tra quest'ultima e l'attività complessiva dell'azienda o i suoi prodotti. Il rischio di sviluppare un progetto incoerente è sempre dietro l'angolo, benché nella maggior parte dei casi il neo-mecenatismo si attivi presentando delle proposte più che valide. Questo, almeno è ciò che è emerso esaminando i casi di studio nel terzo capitolo.

Per concludere, diversi punti di vista in letteratura individuano un'ulteriore criticità relativa all'iniziativa progettuale delle imprese in ambito culturale – più che di una criticità, a dire il vero si tratta di un indizio di criticità, relativo al contesto italiano. Nel nostro paese, si conta un numero di progetti interamente ideati e portati avanti dalle imprese, piuttosto che in collaborazione con istituzioni già presenti nel territorio, che appare insolitamente alto, se paragonato alla situazione in altri paesi. Secondo Pierluigi Sacco, ciò è dimostrativo

dell'intraprendenza e della curiosità dell'imprenditoria italiana nell'ambito della cultura; al tempo stesso, però, si intuisce che nell'ambito aziendale vi è poca dimestichezza con le istituzioni culturali. A causa di ciò, le aziende faticano a rapportarsi con esse e ad avviare delle collaborazioni che siano costruttive per entrambe le parti (Sacco, 2005).

Tale punto di vista è condiviso anche da Michela Bondardo e Daniela Ivaldi, che descrivono come in Italia l'investimento in cultura da parte delle imprese avvenga soprattutto per mezzo di sponsorizzazioni (episodiche) e progetti in proprio, mentre stenta ancora ad affermarsi la via delle partnership con le istituzioni culturali "pure" e con gli enti pubblici. La diffusione del fenomeno della progettualità di impresa, quindi, sarebbe sintomatica di una significativa difficoltà di interazione tra le imprese italiane e il settore della cultura istituzionale. Per giunta, tale prassi verrebbe spesso intrapresa dalle aziende in seguito a precedenti esperienze di collaborazione con enti esterni, terminate in modo fallimentare (Bondardo, Ivaldi, 2005).

Questa preoccupazione, però, non sembra ritrovare riscontro nella realtà dei fatti. Considerando le storie e l'attività dei casi di studio esaminati e dei loro simili, si direbbe che le imprese comunichino spesso e volentieri con le istituzioni culturali, in particolare con quelle più radicate nel territorio. Lo strumento prediletto dalle imprese per avviare questo dialogo sembra essere proprio quello delle fondazioni. In diversi casi, infine, questo confronto viene ricercato sulla base di un bisogno reciproco di risorse e legittimità: quando appare evidente che una determinata iniziativa riuscirebbe molto meglio con il contributo di un certo museo, galleria o centro studi, le fondazioni di impresa non esitano a coinvolgerli nelle proprie iniziative.

Bibliografia

- T. W. Adorno, A. G. Rabinbach, *Culture Industry Reconsidered*, “New German Critique”, 6, Autunno 1975, pp. 12-19
- D. Allegranti, *L'uomo rosso, con un amico in casa Agnelli*, “Corriere Fiorentino”, 30 marzo 2010
- P. Bairati, *Sul filo di lana: cinque generazioni di imprenditori: i Marzotto*, Il Mulino, Bologna 1986
- V. Barriello, *I signori del mosaico fanno un museo*, “Artribune”, 29 luglio 2012
- M. Bon, *Giancarlo Ligabue e il Museo di Storia Naturale di Venezia*, “Bollettino del Museo di Storia Naturale di Venezia Giancarlo Ligabue”, 66, 2015, pp. 7-10
- M. Bondardo, *Impresa e cultura, la formula della creatività*, in: *Impresa e arti visive: dalla sponsorizzazione alla progettualità*, a cura di Osservatorio Impresa e Cultura, Ibis, Como 2004, pp. 23-35
- M. Bondardo, *Vademecum per investire in arte*, in: *Impresa e arti visive: dalla sponsorizzazione alla progettualità*, a cura di Osservatorio Impresa e Cultura, Ibis, Como 2004, pp. 81-102
- M. Bondardo, D. Ivaldi, *Conquistare le imprese: istruzioni per l'uso*, in: *Relazioni vincenti: conquistare le imprese oltre lo sponsor: 30 istituzioni culturali italiane raccontano come*, a cura di Osservatorio Impresa e Cultura, SIPI, Roma 2005, pp. 289-299
- M. T. Bosch-Badia, J. Montllor-Serrats, M. A. Tarrazon, *Corporate Social Responsibility from Friedman to Porter and Kramer*, “Theoretical Economics Letters”, 3, 2013, pp. 11-15
- C. Brandon, *Spaces of Art in the Exhibition Age: Italy as a Laboratory for Global Exhibition Paradigms since 1970*, tesi di dottorato, New York University – Institute of Fine Arts, New York 2016
- A. Calabrò, *L'umanesimo industriale di Pirelli tra cultura milanese politecnica e Fabbrica Bella*, “Economia della Cultura”, 1, marzo 2019, pp. 63-75
- I. Capponcelli, *I sistemi informativi e il CRM per le organizzazioni culturali. Il caso pratico della Fondazione MAST*, tesi di laurea magistrale, Università Ca' Foscari Venezia, Venezia 2016
- P. Capua, *La Piaggio sbarca a Nusco e a Pontedera scatta l'allarme*, “La Repubblica”, 25 settembre 1991

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

M. Carminati, *Accomodatevi sui mosaici futuri*, "Il Sole 24 Ore", 3 giugno 2012

V. Chiti, R. Della Bianca, *Buon governo, un mito? Le Regioni rosse tra leggenda e realtà*, Guerini e Associati, Milano 2015

C. Ciappei, D. Ninci, *Il governo imprenditoriale. 3: Gli aspetti etici del governo imprenditoriale. 3.1: Etica d'impresa: considerazioni teoriche ed evidenze cliniche*, Firenze University Press, Firenze 2006

Collezione Maramotti (a cura di), *Collezione Maramotti*, Collezione Maramotti, Reggio Emilia 2007

G. Comin, *Energiaper...la cultura*, in: *Relazioni vincenti: conquistare le imprese oltre lo sponsor: 30 istituzioni culturali italiane raccontano come*, a cura di Osservatorio Impresa e Cultura, SIPI, Roma 2005, pp. 275-280

R. Comunian, P. L. Sacco, *Newcastle Gateshead: riqualificazione urbana e limiti della città creativa*, "DADI Dipartimento delle Arti e del Disegno Industriale / WP WORKING PAPERS", 2/06, giugno 2006, pp. 0-0

F. Cozen, M. Hollein, O. Salie (a cura di), *Global Corporate Collections*, Deutsche Standard, Colonia 2015

V. D'Arrò, *Mecenatismo, musei d'impresa e comunicazione istituzionale. Würth: quando l'azienda diventa museo*, "HUMANITIES", IV, 7, gennaio 2015, pp. 70-87

E. De Biasi, *L'impero ago e filo di Achille*, "Assinews.it", 18 luglio 2020

O. De Gregorio, C. Lodi Rizzini, F. Maino, *Le fondazioni di impresa in Italia: rapporto di ricerca 2019*, realizzato da Fondazione Bracco, Fondazione Sodalitas, 2019

M. Del Baldo, *Corporate Social Responsibility, Human Resource Management and Corporate Family Responsibility. When A Company Is "The Best Place to Work": Elica Group, The Hi-Life Company*, "Ekonomiska Istraživanja / Economic Research", Special issue, maggio-giugno 2013, pp. 201-224

C. F. Faccio, *Il luxury brand Bisazza: design e attività espositiva*, tesi di laurea magistrale, Università Ca' Foscari Venezia, Venezia 2016

T. Fanfani, *Il Progetto culturale Piaggio: impresa e cultura*, "Economia della Cultura", 4, dicembre 2008, pp. 559-564

G. Fidone, *Il ruolo dei privati nella valorizzazione dei beni culturali: dalle sponsorizzazioni alle forme di gestione*, "Aedon", 1-2, giugno-settembre 2012, pp. 0-0

- R. Florida, *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*, Basic Books, New York 2002
- Fondazione Giovanni Agnelli, M. Pacini, *Fondazione Giovanni Agnelli: 1976-1986: dieci anni di attività*, Fondazione Giovanni Agnelli, Torino 1987
- Fondazione Sodalitas, Fondazione Agnelli, Altis (a cura di), *Le Corporate Foundations in Italia*, 2009, dicembre 2009
- E. Fulco, *L'impresa storica come fabbrica di cultura: tra Heritage e contaminazioni*, "Economia della Cultura", 1, marzo 2019, pp. 15-27
- S. Ghirardi, *Il processo dell'arte contemporanea aiuta il business e crea valore: il modello sociale di Fondazione Ermanno Casoli*, "Il Giornale delle Fondazioni", 8 novembre 2016
- P. C. Godfrey, J. M. Hansen, C. Merrill, *The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: an empirical test of the risk management hypothesis*, "Strategic Management Journal", 30 (4), aprile 2009, pp. 425-445
- A. Grassi, *Art to Enhance Consumer Engagement in the Luxury Fashion Domain*, "Journal of Fashion Marketing and Management", 24 (3), luglio 2020, pp. 327-341
- C. Greenberg, *Art and Culture: critical essays*, Beacon Press, Boston 1961
- L. Guiotto, *La fabbrica totale: paternalismo industriale e città sociali in Italia*, Feltrinelli economica, Milano 1979
- K. Lisbonne, B. Zürcher, *L'arte contemporanea: costo o investimento? Una prospettiva europea*, Johan & Levi Editore, Milano 2009
- S. Lucchini, *Per una nuova cultura dell'essere banca*, in: *Relazioni vincenti: conquistare le imprese oltre lo sponsor: 30 istituzioni culturali italiane raccontano come*, a cura di Osservatorio Impresa e Cultura, SIPI, Roma 2005, pp. 271-274
- R. Lupi, *L'Art Bonus come sovvenzione pubblica in forma di "credito d'imposta"*, "Aedon", 3, settembre-dicembre 2014, pp. 0-0
- F. Macchi, *Achille Maramotti: le gonne, il cavaliere l'arte e gli affari*, Aliberti, Reggio Emilia 2006
- D. Maida, *Collezione Maramotti di Reggio Emilia: Sara Piccinini nuova direttrice. L'intervista*, "Artribune", 7 gennaio 2021
- M. Maretto, *Fondazione MAST a Bologna*, "L'industria delle costruzioni", 434, anno XLVII, novembre-dicembre 2013, pp. 72-83

- M. Martinoni, *Le istituzioni culturali capaci di coinvolgere le imprese. Analisi ragionata*, in: *Relazioni vincenti: conquistare le imprese oltre lo sponsor: 30 istituzioni culturali italiane raccontano come*, a cura di Osservatorio Impresa e Cultura, SIPI, Roma 2005, pp. 55-73
- S. Mattiazzi, *Rigenerazione urbana: spazi industriali per l'arte contemporanea. Hangar Bicocca e Dolomiti Contemporanee, due casi di studio a confronto*, tesi di laurea magistrale, Università Ca' Foscari Venezia, Venezia 2013
- M. M. Mattioda, *Le costruzioni identitarie del sistema moda. Verso modelli di identità plurale*, "Synergies Italie", 7, 2011, pp. 61-74
- S. Miliani, *Premio Ermanno Casoli: nasce il museo*, "Il Giornale dell'Arte", 12 aprile 2019
- M. Minciullo, *Il ruolo strategico delle Fondazioni d'Impresa: tra Responsabilità Sociale e Vantaggio Competitivo*, "ImpresaProgetto", 1, 2016, pp. 0-0
- L. Mizzau, F. Montanari, M. Nuccio, *Politiche culturali e territorio*, in: *Il diritto dell'arte. Vol. 3: La protezione del patrimonio artistico*, a cura di G. Negri-Clementi, S. Stabile, Skira, Milano 2014, pp. 27-40
- B. Molinatto, *Il mondo automotive e l'arte. Sponsorship, partnership, musei e fondazioni*, tesi di laurea magistrale, Università Ca' Foscari Venezia, Venezia 2017
- M. Montemaggi, *I musei d'impresa: un'opportunità per il Paese*, "Economia della Cultura", 4, dicembre 2008, pp. 479-487
- F. Morace, *Cultura e Impresa nel nuovo scenario della modernità radicale*, in: *Impresa e arti visive: dalla sponsorizzazione alla progettualità*, a cura di Osservatorio Impresa e Cultura, Ibis, Como 2004, pp. 39-55
- Osservatorio Impresa e Cultura (a cura di), *Cultura e competitività: Per un nuovo agire imprenditoriale*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli 2003
- Osservatorio Impresa e Cultura, *Arti visive e performance aziendali. L'impatto dell'investimento in cultura sugli asset dell'impresa*, in: *Impresa e arti visive: dalla sponsorizzazione alla progettualità*, a cura di Osservatorio Impresa e Cultura, Ibis, Como 2004, pp. 137-161
- Osservatorio Impresa e Cultura, *Le basi per un dialogo tra imprese e operatori culturali*, in: *Impresa e arti visive: dalla sponsorizzazione alla progettualità*, a cura di Osservatorio Impresa e Cultura, Ibis, Como 2004, pp. 127-136
- L. Nardi, *Oltre la conservazione. Dall'archivista d'impresa al communication manager*, "Economia della Cultura", 3, agosto 2011, pp. 255-263
- C. Paolino, *Il valore delle collezioni per la vita dell'impresa. Il ruolo dell'autenticità e della Corporate Social Responsibility*, "Economia della Cultura", 1, marzo 2019, pp. 29-42

- A. Paolucci, *Il punto di vista delle istituzioni culturali in Italia*, in: *Relazioni vincenti: conquistare le imprese oltre lo sponsor: 30 istituzioni culturali italiane raccontano come*, a cura di Osservatorio Impresa e Cultura, SIPI, Roma 2005, pp. 267-269
- P. Pasian Arbogast, *Gaetano Marzotto and the "Social City" of Villanova di Portogruaro*, tesi di master, Tarleton State University, Stephenville 2001
- A. Pasin, *Forme di mecenatismo culturale. Due casi a confronto*, tesi di laurea magistrale, Università Ca' Foscari Venezia, Venezia 2017
- T. M.M. Piccinno, *MAST. Art, Experience and Technology*, "ArchiDiAp", 24 marzo 2015
- C. Pirozzi, *Achille Maramotti: dalla filosofia dell'imprenditore al percorso delle scelte del collezionista*, "Intrecci d'arte", 5, 2016, pp. 51-60
- D. Renzenullo, *Dalle difficoltà nasce il polo leader in Italia per i rifiuti speciali*, "Il Tirreno Pisa", mercoledì 1 febbraio 2017, estratto da pag. 6
- A. J. Richardson, M. Welker, I. R. Hutchinson, *Managing capital market reactions to corporate social responsibility*, "International Journal of Management Reviews", 1 (1), marzo 1999, pp. 17-43
- P. L. Sacco, *Arti visive e modelli di investimento*, in: *Impresa e arti visive: dalla sponsorizzazione alla progettualità*, a cura di Osservatorio Impresa e Cultura, Ibis, Como 2004, pp. 69-79
- P. L. Sacco, *Le istituzioni culturali e le imprese in Italia: un dialogo o due monologhi?*, in: *Relazioni vincenti: conquistare le imprese oltre lo sponsor: 30 istituzioni culturali italiane raccontano come*, a cura di Osservatorio Impresa e Cultura, SIPI, Roma 2005, pp. 33-42
- P. Sandretto Re Rebaudengo, *Un nuovo paesaggio culturale*, in: *Le organizzazioni private dell'arte contemporanea in Italia: ruoli, funzioni, attività*, a cura di Associazione Civita, Comitato Fondazioni Arte Contemporanea, Intesa Sanpaolo, gennaio 2020, pp. 1-2
- M. Scherdin, I. Zander (a cura di), *Art entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham; Northampton 2011
- C. Tweedy, *Art and money*, in: *Relazioni vincenti: conquistare le imprese oltre lo sponsor: 30 istituzioni culturali italiane raccontano come*, a cura di Osservatorio Impresa e Cultura, SIPI, Roma 2005, pp. 43-51
- A. Valeri, *Il quadro delle organizzazioni private nel contesto del contemporaneo in Italia*, in: *Le organizzazioni private dell'arte contemporanea in Italia: ruoli, funzioni, attività*, a cura di Associazione Civita, Comitato Fondazioni Arte Contemporanea, Intesa Sanpaolo, gennaio 2020, pp. 11-35
- G. Winkler, *Come nasce un'istituzione. Il caso Hangar Bicocca*, Allemandi & C., Milano 2012

M. Zanotti, *Vicente Todoli e HangarBicocca, il nuovo corso*, “Il Giornale delle Fondazioni”, 7 giugno 2013

A. Zimarino, *Arte contemporanea e impresa. Metacognizione della critica nei processi relazionali della committenza*, “arte e oltre / art and beyond”, 5, II, 20 gennaio 2015

Sitografia

www.academy.mast.org/

argomenti.ilsole24ore.com/isabella-seragnoli.html

www.arper.com/ww/it/

bbcc.ibt.regione.emilia-romagna.it/pater/loadcard.do?id_card=152237

www.bibliotecasalaborsa.it/cronologia/bologna/1923/148

www.brocardi.it/codice-civile/libro-secondo/titolo-v/capo-i/art769.html

www.byterfly.eu/islandora/object/fgagnelli:catstorico

<https://www.coesia.com/en>

www.collezioneMaramotti.org/it

www.comune.bologna.it/collaborarebologna/santa-viola/

www.comune.valdagno.vi.it/citta/visitare-valdagno/la-citta-sociale

depero.it/2019/10/30/depero-e-campari-2/

www.enel.com/it/media/esplora/ricerca-comunicati-stampa/press/2004/11/enel-vince-il-best-event-awards-2004-bea

www.fabrica.it/we-are-facts/

www.fondazioneagnelli.it/

fondazionealsos.org/it/

www.fondazionebisazza.it/it/

www.fondazionebonotto.org/

www.fondazioneCarisPcesena.it/galleria-dei-dipinti-antichi

www.fondazioneCasoli.org/

www.fondazionegolinelli.it/it

www.fondazionegruber.org/

www.fondazioneis.it/info.html

www.fondazioneiligabue.it/it/index.html

<https://www.fondazionemarzotto.it/>

www.fondazionemondadori.it/libri/book.php?id=154

www.fondazionenicolatrussardi.com/mostre/untitled/

www.fondazionepirelli.org/it/

www.fondhs.org/chi-siamo

www.fotoindustria.it/

www.guggenheim-intrapresae.it/it/

www.ilsole24ore.com/art/deutsche-bank-cede-dipinti-sua-collezione-ACsmsxIB

italianonprofit.it/

www.lagrandeimpresa.it/

www.la7.it/laria-che-tira/video/tremonti-rinascimento-mai-detto-che-con-la-cultura-non-si-mangia-12-12-2017-229522

linabobarditogether.com/it

www.magnanirocca.it/

www.mast.org/home

www.mastphotogrant.com/it/the-grant/

museimpresa.com/

www.museopiaggio.it/

www.pinacoteca-agnelli.it/visit/fondazione/storia/

pirellihangarbicocca.org/

www.premiogaetanomarzotto.it/

www.progettoreactivity.com/creativity20/

ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/1992/06/30/per-il-caso-piaggio-critiche-ai-politici.html

ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/1992/06/28/piaggio-deve-restare-scalfaro-pensaci-tu.html, visitati il 13 maggio 2021

rockarch.org/about-us/overview/#collections

www.rockefellerfoundation.org/about-us/our-history/

www.siks.it/fellini-e-la-pubblicita-fuori-dagli-schemi-dentro-al-mondo-dei-sogni/

www.storiaememoriadibologna.it/quartiere-santa-viola-2194-luogo

www.studioazzurro.com/opere/mast-bologna/

www.teseco.it/fondazione

www.treccani.it/enciclopedia/marzotto_%28Dizionario-Biografico%29/

<http://www.zignago.com/>