



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in Economia e Gestione delle Arti  
e delle Attività Culturali

Tesi di Laurea

# **La mediazione tra Arte e Impresa**

## **Uno studio sul senso e sulle modalità di interazione**

**Relatore**

Prof. Fabrizio Panozzo

**Laureanda**

Valeria Moccia

Matricola 857565

**Anno Accademico**

2021 / 2022



## Indice

Abstract .....	6
Introduzione .....	8
Le figure di mediazione nelle imprese culturali e creative.....	12
2.1 La premessa: le imprese culturali e creative. Una definizione nel tempo	12
2.2 Il cambiamento nell'approccio delle imprese culturali e creative. L'intervento delle figure di mediazione.....	21
La multidimensionalità delle relazioni tra arte e impresa .....	25
3.1 La premessa: i concetti di arte e impresa.....	25
3.1.1 La distinzione tra impresa e imprenditore .....	28
3.2 L'origine e l'evoluzione della relazione tra arte e impresa.....	30
3.2.1 La funzione dell'arte per l'impresa e nell'impresa .....	32
3.2.2 L'autenticità d'impresa.....	34
3.3 Alcune tematiche oggetto di disambiguazione .....	37
3.3.1.1 L'artigianato e il rapporto di fornitura.....	39
3.3.2 Il mecenatismo .....	42
3.3.3 Il collezionismo .....	46
3.3.4 La filantropia d'impresa.....	48
3.3.5 La responsabilità sociale d'impresa .....	50
3.3.5.1 La responsabilità culturale d'impresa .....	54

3.3.6 Una sintesi del rapporto tra le categorie oggetto di disambiguazione	56
Il curatore.....	59
4.1 Il curatore: le origini.....	59
4.1.1 Le origini storiche e l'etimologia del termine.....	60
4.1.2 Un salto nel tempo.....	61
4.1.3 Il curatore nell'ambito artistico e culturale.....	63
4.2 L'antenato del curatore.....	64
4.3 Il curatore contemporaneo.....	68
4.4 Il dialogo tra presente, passato e futuro.....	73
4.5 Il curatore come catalizzatore delle relazioni Art&Business.....	75
Le relazioni Art&Business: il caso di studio.....	79
5.1 Il processo di artificazione nelle imprese.....	79
5.1.1 La creatività che genera innovazione.....	82
5.2 Artificare: un progetto sperimentale dell'Università Ca' Foscari di Venezia. Il caso di studio.....	83
5.2.1 La metodologia e i mediatori art&business all'interno di Artificare.....	84
5.2.1 Artificare: lo studio dei processi e delle interazioni.....	86
5.2.3 Le prospettive di Artificare.....	87
5.3 Smath: la modellizzazione di un progetto di sperimentazione. Il caso di studio.....	88
5.3.1 La genesi e l'evoluzione del progetto Smath.....	90
5.3.2 Smath: sei residenze artistiche per innovare sei imprese venete.....	92
5.3.3 I mediatori Art&Business. Il caso di studio all'interno di Smath.....	95

5.3.4 La testimonianza dei mediatori Art&Business all'interno di Smath .....	98
Conclusione .....	101
6.1 Le relazioni tra arte e impresa: alcune conclusioni .....	101
6.2 Ai business models: una proposta di codifica delle interazioni tra arte e impresa .....	103
Bibliografia .....	113
Sitografia .....	116



## **Abstract**

L'obiettivo di questa tesi di laurea è quello di dare una definizione alla figura di mediazione in una relazione tra arte e impresa, attribuendogli un ruolo e degli obiettivi, e andando a delineare le competenze e l'esperienza di cui questa dovrebbe disporre per essere definita tale. Per farlo è necessario introdurre alcuni concetti di base, che costituiscono le fondamenta su cui costruire lo studio. Si prosegue poi con un processo di disambiguazione in cui vengono identificate tutte quelle figure che si inseriscono in una relazione tra arte e impresa, ma che vengono scambiate per mediatori Art&Business senza possederne i requisiti o svolgerne le attività più tipiche. Quindi si propone una definizione della figura di mediazione in quanto catalizzatore delle relazioni Art&Business, anche attraverso alcuni casi di studio. Gli esempi a cui si fa riferimento sono il progetto universitario di ricerca "Artificare" e il progetto europeo di policy making "Smath". Sulla base dell'analisi di come si sia passati in maniera fluida dalla fase sperimentale del primo alla sua modellizzazione del secondo, si propongono gli aspetti di rilievo delle figure di mediazione che sono state coinvolte e che vi hanno lavorato. Per concludere, viene fatta una proposta di codifica delle relazioni che intende fare chiarezza sulle modalità di interazione tra arte e impresa rispetto ai diversi modelli di business, e quindi sulla tipologia di intervento di una figura di mediazione.





## Introduzione

Siamo abituati a pensare al rapporto tra arte e impresa come a un fenomeno degli ultimi decenni, quando sarebbe sufficiente citare anche solo il collezionismo e il mecenatismo per ricrederci.

Con la tesi “La mediazione tra Arte e Impresa. Uno studio sul senso e sulle modalità di interazione” si vogliono studiare le dinamiche delle relazioni tra questi due mondi, apparentemente così distanti e allo stesso tempo talmente compatibili da essere in grado di dare vita a sinergie interessanti e soluzioni innovative. La consapevolezza che queste dinamiche nascano secoli fa è necessaria per approfondire il tema della loro evoluzione nel tempo.

In particolare, si pensi al canonico rapporto tra mecenati e artisti, che nel Rinascimento è fiorito senza limite alcuno, per cui una figura affermata e motivata dall'ambizione di diffondere l'arte e la cultura, facendo del bene collettivo e accrescendo il proprio prestigio, sceglie di dare supporto a individui o gruppi di persone affinché questi possano svolgere la propria produzione artistica sotto la sua protezione. È improbabile che la figura del mecenate sia sopravvissuta integra fino ai giorni nostri, ma troviamo una sua declinazione in quella del gallerista, con cui condivide molte attività e alcuni obiettivi.

Si pensi poi al rapporto tra un collezionista e un artista, o più in generale con l'arte: ci troviamo davanti alla volontà di raccogliere metodicamente e sistematicamente oggetti o opere d'arte, per interesse, curiosità oppure ossessione personale, ma nella maggior parte dei casi alimentato anche da una prospettiva di rendimento. Non dimentichiamoci di menzionare quindi i filantropi, di cui si sente parlare in continuazione negli ultimi anni, e sembrano spuntare senza tregua soprattutto nell'ambito delle medie e grandi imprese legate al Terzo Settore, quando si tratta di un termine coniato nella Grecia antica. Il filantropo, nel senso più ampio, vuole migliorare la qualità della vita e accrescere il benessere sociale, sia individuale che collettivo, e per farlo può scegliere di supportare un progetto artistico o, ancora meglio, un artista.

Tre figure che da secoli operano nello stesso ambiente ibrido, come in bilico tra l'arte e l'impresa, di cui si continua a parlare in chiave contemporanea, senza però averne ben chiare le caratteristiche e le differenze. Ed è proprio questo uno degli spunti che ha dato il via alla ricerca di questa tesi. Se nel 2021 viene fatta una mostra il cui titolo recita "Dai Medici ai Rothschild. Mecenati, collezionisti, filantropi" (Gallerie d'Italia, Milano, 2021-2022) senza nemmeno un accenno alla distinzione tra queste figure, ma solo come pretesto per trovare una motivazione a una raccolta di opere da esporre, è evidente la necessità di fare chiarezza sul tema della mediazione. Questa tesi si pone l'obiettivo non solo di disambiguare dei concetti di base di cui si parla ancora con troppa vaghezza e approssimazione, ma anche di definire il senso e le modalità dell'interazione tra arte e impresa, dai più convenzionali ai più innovativi.

Nello specifico, all'interno del capitolo dedicato alle figure di mediazione nelle imprese creative e culturali si vogliono stabilire le premesse per l'argomentazione che si trova nei capitoli successivi, a partire dalla definizione di questa tipologia d'impresa e cercando di introdurre alcuni concetti relativi all'intervento dei mediatori in un ambiente così peculiare.

Dopo di che, si affronta il macro tema della multidimensionalità delle relazioni tra arte e impresa, a partire dalle origini di questo rapporto e fino all'evoluzione contemporanea con le sue diverse chiavi di lettura. In questo capitolo si affrontano nel dettaglio le tematiche oggetto di disambiguazione, con l'obiettivo di distinguere cosa vuol dire avere un rapporto di committenza o di fornitura tra arte e impresa, approfondendo anche la fluidità di alcune attività che apparentemente verrebbero identificate come artistiche o artigianali e possono al contempo agire in quanto azienda, da quello che invece è una relazione collaborativa e partecipativa tra arte e impresa, approfondita nel quinto capitolo.

Nel quarto capitolo, invece, uno studio sul curatore, figura di mediazione per eccellenza. Come nel caso, già anticipato, del mecenate o del filantropo, si tratta di un termine usato e abusato, che ha visto la sua esplosione sempre in questi ultimi decenni. In questa parte della tesi si sono volute chiarire quelle che sono, o dovrebbero essere, le competenze, le attività e le responsabilità del curatore, prendendo in considerazione le origini di questa figura, la sua versatilità e la sua capacità di adattarsi nel tempo. Infine, un riferimento al mediatore che interviene nei rapporti innovativi tra arte e impresa, che forse più di molte altre figure rappresenta le caratteristiche del curatore, in quanto catalizzatore delle relazioni Art&Business.

Nel capitolo successivo si approfondisce il tema delle relazioni Art&Business, con i casi di studio del progetto sperimentale "Artificare" e del progetto europeo di policy making "Smath". Si parte dalla spiegazione del processo di artificazione di un'impresa, per cui i due mondi si contaminano reciprocamente e si integrano per creare innovazione, per arrivare all'elaborazione e alla definizione della figura di mediazione Art&Business, sulla base empirica dei due progetti presi in considerazione.

Per concludere, vengono elaborate alcune osservazioni relative alle tematiche trattate in questo percorso e si propone un modello di codifica delle relazioni tra arte e impresa, nel tentativo di facilitare la comprensione delle interazioni e di trovare una definizione alle diverse fasi del rapporto.

## **Le figure di mediazione nelle imprese culturali e creative**

### **2.1 La premessa: le imprese culturali e creative. Una definizione nel tempo**

Il concetto di industria culturale è stato introdotto per la prima volta nel 1966 da Theodor W. Adorno e Max Horkheimer, due studiosi che hanno analizzato l'avvicinamento tra cultura ed economia, approfondendo in particolare il processo di mercificazione della cultura e di *culturalization* dell'economia.

L'idea di industria culturale e creativa ha iniziato a diffondersi nell'ultimo decennio del secolo scorso, in Inghilterra. Nel 1998 viene pubblicato il documento "Creative Industries Mapping Document - A New Cultural Framework" da parte del Department of Culture, Media and Sport (DCMS), che aveva il fine di analizzare e mappare questa nuova tipologia di impresa, andando poi a definirne due parametri di settore: livello di creatività e quello di competitività, distinguendo quindi le industrie creative tradizionali (culturali) da quelle non tradizionali (creative). Questo documento dice che «le industrie creative sono quelle che hanno origine dalla creatività individuale, abilità e talento. Esse hanno un potenziale di creazione di ricchezza e posti di lavoro attraverso lo sviluppo della proprietà intellettuale. Le industrie creative includono pubblicità, film e video, architettura, musica, arte e

mercati antiquari, spettacoli dal vivo, computer e videogame, editoria, artigianato, software, design, televisione e radio, moda.»

David Throsby nel 2001 propone e sviluppa il “Modello dei Cerchi Concentrici”, secondo cui vengono individuate quattro categorie, quattro cerchi. Nel cerchio più interno, nel nucleo, si trovano le arti dello spettacolo, le arti visive, la letteratura e la musica, tutto ciò che ha a che fare con la creatività vera e propria, molto distante dal mondo dell’impresa. Nel cerchio poco più esterno, il secondo, sono comprese le biblioteche e i musei. Il terzo, invece, è dedicato all’industria cinematografica, all’editoria e alla valorizzazione del patrimonio culturale. Nel cerchio più esterno, infine, si trovano tutte le attività di supporto alla creatività, l’architettura, la moda, il design, il turismo e la pubblicità.

Secondo questo modello - proprio come il movimento delle onde concentriche - la dimensione creativa di un prodotto è inversamente proporzionale alla distanza dal centro: più si allontana dall’interno, più si riduce.

Un’altra modalità per classificare le attività culturali e creative in tre tipologie è quella dei “Symbolic Texts”, secondo cui la divisione è dovuta a dove queste si collocano rispetto alla posizione centrale dell’industria: nel nucleo (editoria, film, internet, musica, pubblicità, radio e televisione, videogiochi), nei dintorni periferici (arti creative) o verso l’esterno (moda, software e sport).

Sempre nei primi anni del XXI secolo, diventa prezioso il contributo del sociologo inglese David Hesmondhalgh, che approfondisce la correlazione tra le politiche culturali e il loro territorio d’applicazione, deducendo che l’effetto ottenuto può essere diverso in base all’area geografica in cui la politica culturale viene messa in atto. Se, ad esempio, in Europa si pone una maggiore attenzione alla realtà industriale delle imprese culturali e creative, ai suoi rischi e alle sue relazioni nel contesto, in Nord America il focus si sposta sulla generazione di benessere e di potere da parte da parte di questa tipologia di impresa.

In tempi più recenti, Pier Luigi Sacco pubblica il paper “Le industrie culturali e creative e l’Italia: una potenzialità inespressa su cui scommettere” con il Sole 24 Ore, in cui propone un modello simile a quello di Throsby, ma che implementa andando a distinguere sette aree alla base della produzione culturale e creativa. Nel nucleo rimane tutto ciò che non è industriale, a è ad alta intensità di contenuti creativi, come nel modello appena citato. Al secondo posto ci sono le industrie culturali, che adottano un’organizzazione industriale pur mantenendo un alta densità di creatività, trattandosi di editoria, musica, cinema, videogiochi, radio e televisione. Al terzo si trovano le industrie creative, molto simili alle precedenti ma con una densità creativa ridotta rispondendo a settori come architettura, design, artigianato, moda e comunicazione. Al quarto vengono introdotte le piattaforme digitali che, pur avendo un’organizzazione simile a quella industriale, contengono prodotti creativi rivolti o addirittura creati dagli utenti. Al quinto posto troviamo i settori complementari al mondo culturale e creativo, che, nonostante non appartengano a questo, vi sono legati in quanto importanti per la diffusione: l’istruzione, il turismo culturale e l’informativa technology. Al penultimo posto, l’experience economy, che comprende tutti i settori non-culturali in cui la componente creativa è sempre più presente e viene usata da praticamente tutte le tipologie di consumatore. Infine, al settimo posto, la scienza e la tecnologia, apparentemente distanti dalla creatività ma che risultano complementari allo sviluppo culturale e creativo, soprattutto per il sempre più frequente utilizzo di piattaforme digitali per la diffusione del patrimonio.

Tuttavia rimane per lungo tempo indeterminata la definizione dell’industria culturale e creativa, ancora oggi continua a essere una questione irrisolta. I confini tra il mondo culturale e quello non culturale sono sfumati e mutevoli, ed è complesso individuare un modello che si adatti perfettamente sul piano internazionale. Quello che è certo è che la cultura ha un ruolo sensibile e distinguibile nella formazione di

valore economico, che rafforza il suo processo di “culturizzazione” e rende innegabile il rapporto tra l’economia e la cultura.

Attualmente vengono considerate e prese come riferimento alcune definizioni che sono state date a livello nazionale e internazionale.

A livello nazionale, grazie anche al “Rapporto sull’economia della cultura in Italia 1990-2000” a cura di Carla Bodo e Celestino Spada (2004), e contenuto ne “Il sistema economico integrato dei beni culturali” pubblicato nel 2009 dall’Istituto Guglielmo Tagliacarne e da Unioncamere (Centro Studi delle Camere di Commercio) per il MiBAC, si inizia a parlare della connessione tra le materie economiche e l’ambito culturale, in particolare il settore creativo viene considerato una forma di estensione dell’industria culturale che viene ripartito in quattro categorie:

1. I beni culturali: il patrimonio culturale in toto, i musei, le mostre e tutto ciò che si attiene al mercato dell’arte.
2. Lo spettacolo dal vivo: la musica, il teatro, la danza e i festival.
3. L’audiovisivo: la televisione, la radio, il cinema, l’home video e il mondo del disco.
4. L’industria editoriale: l’editoria libraria, l’editoria giornalistica e le biblioteche.

Poco più tardi, nel 2007, arriva il l’importante contributo di Walter Santagata che studia i due elementi principali di cui si compone la cultura: il patrimonio esistente e la produzione culturale. Se il secondo fa riferimento al momento creativo dell’arte e della cultura in grado di generare nuovi impulsi e nuove conoscenze, il primo è inesorabilmente legato al concetto di conservazione, che viene definita da dei caratteri specifici:

1. Tutela del pubblico servizio, finalizzata ad evitare che l’arte sia ricondotta alla rigida e materialistica logica del mercato.



2. Difesa contro la pauperizzazione culturale di un territorio, che può essere perseguita per mezzo di provvedimenti che vietino l'esportazione, la demolizione o la distruzione di certi beni.

3. Mantenimento dell'integrità dell'opera (restauro e manutenzione).

4. Gestione e valorizzazione dell'opera, finalizzata, tra l'altro, a spingere alcuni tipi di consumo (visite e turismo culturale).

Il patrimonio culturale esistente, però, rimane invariato e va conservato nel tempo, trasmesso alle generazioni future e costituisce le fondamenta e il bagaglio che una società porta con sé insieme ai propri valori. L'innovazione di Santagata sta nella visione di lungo termine e nel pensiero manageriale che vede la produzione culturale come una più importante fonte di vitalità sociale, di propulsione per lo sviluppo economico del settore culturale, nonché una fonte reddito. Il suo studio infatti si estende e individua un indice di redditività culturale, identificando una filiera di produzione del bene culturale con cinque fasi fondamentali:

1. La selezione degli artisti e degli attori della creatività, che con la loro formazione costituiscono il punto di partenza del processo di produzione.

2. La creatività, a partire dalla generazione delle idee e fino al confronto nella progettazione, alla formazione degli attori e alla valorizzazione creativa nel complesso. Questa fase tiene presente la tutela della proprietà intellettuale e contribuisce al miglioramento della qualità del prodotto finale.

3. La produzione del bene culturale, da intendere come momento concreto in cui le idee prendono forma e vengono realizzate.

4. La distribuzione del prodotto culturale, sulla base di logiche distributive innovative in grado di garantire competitività all'interno del settore culturale. Si tratta della fase che si confronta più delle altre con il mondo esterno e con le nuove tecnologie, con lo scopo di essere più efficace in termini di riproduzione seriale di copie e di diffusione nel mercato.

5. Il consumo, l'ultima fase che, sulla base della domanda, ha il compito di indirizzare le precedenti fasi di produzione, per soddisfare gli interlocutori.

Se si parla di sviluppare e rendere dinamico il settore culturale, la fase di produzione culturale diventa fondamentale rispetto a quella di conservazione, per tipologia di apporto e per quantità di stimoli alla redditività.

Uno degli obiettivi di Santagata è dunque individuare e definire il concetto di redditività culturale, che ha origine dal rapporto tra l'attività produttiva e quella di conservazione del bene culturale. Qualora in un Paese la produzione riesca a superare la conservazione, viene considerato culturalmente redditizio.

Sempre a livello nazionale, nel 2009 viene presentato il "Libro Bianco sulla Creatività" all'interno del "Rapporto sulla creatività e produzione di cultura in Italia, che propone dodici settori economici in ambito creativo, a loro volta all'interno di tre macro categorie.

1. La cultura materiale (moda, design industriale, artigianato, industria del gusto, computer e software), legata all'ambiente, al territorio o a una comunità.
2. La produzione di contenuti, informazione e comunicazione (editoria, televisione, radio, pubblicità, cinema), secondo cui la creatività è un input prezioso per il processo di produzione.
3. Il patrimonio storico e artistico (patrimonio culturale, musica e spettacolo, architettura, arte contemporanea), che è invece legato al capitale culturale che viene generato o tramandato.

Uno diverso tipo di studio viene fatto da Pietro Antonio Valentino all'interno del suo modello per l'Associazione CIVITA (2012), secondo cui vengono definiti i confini dell'industria culturale e creativa.

In particolare, l'industria culturale comprende:

1. Attività di produzione cinematografica, di video e di programmi televisivi.
2. Attività di post-produzione cinematografica, di video e di programmi televisivi.
3. Attività di distribuzione cinematografica, di video e di programmi televisivi.
4. Attività di proiezione cinematografica.
5. Trasmissioni radiofoniche.

6. Attività di programmazione e trasmissioni televisive.
7. Edizione di giochi per computer.
8. Attività di registrazione sonora e di editoria musicale.
9. Edizione di libri.
10. Edizione di quotidiani.
11. Edizione di riviste e periodici.
12. Attività delle agenzie di stampa.
13. Attività fotografiche.

Mentre l'industria creativa comprende:

1. Attività degli studi di architettura.
2. Portali web.
3. Pubbliche relazioni e comunicazione.
4. Agenzie pubblicitarie.
5. Attività di design specializzate.

Spostandosi nell'ambito internazionale, si trovano le definizioni più condivise e con maggior credito. In questo campo, negli ultimi decenni, è stato ed è fondamentale l'apporto dell'UNESCO.

L'approccio UNESCO fa riferimento alle basi poste in occasione della European Commission for Europe di Ginevra (1974) per proporre una mappatura, a partire dalla fine degli anni '80, di quelle che ritiene poter definire come attività culturali.

Più nel dettaglio, l'UNESCO individua nove settori culturali:

1. Il patrimonio culturale.
2. L'editoria.
3. La letteratura.
4. La musica e gli spettacoli dal vivo.
5. Le arti visive.
6. I mezzi audiovisivi.
7. Le attività socio-culturali.

8. Lo sport e i giochi.
9. L'ambiente e la natura.

Ognuna di queste comprende cinque fasi:

1. Creazione e produzione.
2. Trasmissione e diffusione.
3. Ricezione e consumo.
4. Registrazione e conservazione.
5. Partecipazione.

Inoltre, l'UNESCO, con il report "International Flows of Selected Cultural Goods and Services, 1994-2003" pubblicato nel 2005, prende in considerazione anche il commercio estero di beni e servizi culturali, con un approccio statistico. Più in particolare, lo studio di questi beni e servizi considera sia quelli che esprimono direttamente significati culturali (core), sia quelli che fungono da supporto per il loro adempimento (related). Nella fattispecie, nel primo caso si tratta di beni culturali, libri, quotidiani e periodici, musica, prodotti delle arti visive, beni e servizi audiovisivi, copyright, royalties e licenze. Nel secondo caso, invece, ci si riferisce a prodotti di supporto (come strumenti musicali e apparecchi radiotelevisivi), materiale e servizi pubblicitari, piani e servizi nel campo dell'architettura, servizi d'informazione, ricreativi, sociali e culturali.

La fonte d'ispirazione per questo approccio è stata perlopiù la definizione che Alonso Cano ha dato ai beni culturali, ovvero l'insieme di beni di consumo che coinvolgono idee, simboli e modi di vita, mentre i servizi culturali prevedono attività finalizzate alla soddisfazione di interessi o bisogni culturali.

Più tardi, in occasione della 33ª Conferenza generale dell'UNESCO a Parigi, il 20 ottobre 2005, viene elaborata e proposta la "Convenzione UNESCO per la Protezione e Promozione della Diversità delle Espressioni Culturali", che andava a integrare le precedenti disposizioni culturali stabilite dall'ente, come la "Dichiarazione universale sulla diversità culturale" del 2001. La Convenzione in oggetto verrà successivamente ratificata dall'Italia il 2 febbraio del 2007.

Si tratta di uno strumento giuridico internazionale che definisce e rafforza le connessioni tra i processi di creazione, produzione, distribuzione, diffusione, accesso e fruizione di espressioni culturali, veicolate da attività culturali beni e servizi. Ha il fine di promuovere la diversità culturali nel mondo, di incoraggiare la creatività degli individui e della collettività, di supportare il concetto di ambiente globale dedicato a comunità creative e di contribuire allo sviluppo economico di queste. La convenzione si pone inoltre l'obiettivo di rafforzare la cultura come mezzo per lo sviluppo sociale, economico e umano che sostiene la creatività, le industrie culturali, il patrimonio culturale in tutte le sue forme, la coesione sociale e la cooperazione internazionale in ambito culturale. Non a caso, nell'articolo 4 della Convenzione, viene ripreso il concetto di industria culturale intesa come l'"industria che produce e distribuisce beni, servizi o attività culturali, considerati indipendentemente dal loro valore economico intrinseco".

Era il 2006 quando KEA European Affairs, società che dal 1999 è pioniera nello studio di nuove proposte per le industrie culturali e creative in ambito europeo, pubblica "The Economy of Culture in Europe". Questo documento tratta il tema della diversità tra l'industria creativa e culturale, prendendo come elemento di riferimento l'output finale di entrambe.

In particolare, KEA classifica i diversi settori adottando un modello concentrico. Nel nucleo di questo viene collocato tutto ciò che non è industriale, ovvero il cuore delle arti, che include le arti visive, le arti performative e il patrimonio culturale. Nel primo cerchio, invece, sono collocate le industrie culturali, cioè che danno origine a un prodotto destinato alla grande riproduzione, come la televisione, la radio, il cinema e i video, i videogiochi, la musica e l'editoria. Nel secondo cerchio si trovano le industrie e le attività creative, che possono dare origine a prodotti diversificati e simili a uno o all'altro dei due precedenti settori; includono il design, l'architettura e la pubblicità. Infine, nel cerchio più esterno vengono collocate le industrie connesse alle attività appena spiegate, le cui prestazioni sono legate direttamente alla diffusione e alla fruizione dei prodotti culturali e creativi: si tratta,

ad esempio, di industrie che producono supporti digitali come computer, televisioni e cellulari.

La Commissione Europea che si riunisce nel 2010, poi, redige il Libro Verde “Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare”, nell’ambito di “The Entrepreneurial Dimension of The Cultural and Creative Industries”. Da questo documento si distingue tra le industrie culturali, che producono e distribuiscono prodotti o servizi legati alla cultura, e le industrie creative, che fanno della cultura il loro principale input per il processo di produzione e mantengono comunque una dimensione culturale.

Tuttavia non si tratta di un concetto nuovo, anzi, si può dire che è stato definito di conseguenza alla Convenzione UNESCO del 2005.

Il risultato della Commissione Europea del 2010 giunge alla risoluzione il 12 maggio 2011, quando il Parlamento Europeo dichiara che le industrie culturali e creative producono capitale sociale, sono parte efficiente dell’economia dell’Unione Europea, e sono da ritenere incubatrici di innovazione e competizione.

## **2.2 Il cambiamento nell’approccio delle imprese culturali e creative. L’intervento delle figure di mediazione.**

Le imprese culturali e creative si propongono da sempre di seguire e vincere le sfide che gli si presentano quotidianamente, avendo l’innovazione e la creatività come potente asso nella manica. Si tratta di sfide che le pongono in un rapporto controverso con la globalizzazione: lo stesso fenomeno che permette loro di crescere ed espandersi, può condannarle a un combattimento competitivo per la sopravvivenza. L’arma vincente è immateriale, emblematica e profondamente radicata nella società su cui si fonda e grazie a cui può svilupparsi: la cultura.

Negli ultimi decenni abbiamo visto la produzione culturale e creativa espandersi esponenzialmente e rapidamente. Più di molti altri settori, questa si è propagata in territori e comunità anche inaspettati, generando importante valore nella società. Questo fenomeno ha fatto in modo che le industrie culturali e creative, un tempo poco diffuse e soprattutto prive di una vera e propria definizione, arrivassero a una consapevolezza tale da permettere importanti studi sui processi e sugli sviluppi ad esse collegati.

A partire dall'invenzione delle industrie culturali e creative, all'incirca trent'anni fa, viene chiesto a chi appartiene a questo settore di creare progetti, dare forma alle idee e avere un impatto sulla società, instaurando relazioni. Nel tempo, come conseguenza logica, si modificano e si sviluppano le attività, le funzioni e le esigenze di questo settore in grande espansione, adattandosi all'ambiente esterno e andando quindi a modificare anche il proprio impatto e le relazioni con la società.

Se in origine la funzione e la quantità delle relazioni era quasi secondaria, adesso diventa imprescindibile nell'ambito delle industrie culturali e creative, come lo diventano le figure che le rendono possibile. Infatti, con la nascita delle figure di mediazione, la macro-categoria che si occupa di curare le relazioni in questo ambito, si può dire che la cultura e la creatività fanno e servono molto di più nella società. Adesso si può parlare di costruire degli ecosistemi in cui è la cultura a mettere a disposizione delle risorse e a cercare delle figure professionali che si occupino di relazioni nell'economia dell'arte.

Ora un'altra nuova necessità consiste nella misurazione in termini di coesione sociale, un concetto che inizialmente non solo non veniva messo in essere o richiesto, ma non veniva nemmeno considerato. La coesione sociale, intesa come "l'insieme di fiducia, cultura e ricchezza economica e sociale che caratterizzano una comunità" (definizione ripresa dalla collana di Quaderni di Ricerca

dell'Osservatorio Internazionale per la Coesione e Inclusione Sociale - OCIS), diventa elemento fondamentale anche nell'ambito di studio, in quanto presupposto ottimale per la creazione di relazioni solide in grado di permettere il dialogo.

Forse si tratta di un concetto già sentito, forse perché ricorda molto quello di "capitale culturale" coniato da Pierre Bourdieu. Quando il sociologo del Novecento diceva che «ogni forma d'autorità riposa su una forma di credenza originaria [...] e ciò riguarda non solo l'autorità imposta attraverso gli ordini, ma anche quella che si esercita inconsapevolmente [...]. Un mondo sociale è un universo di presupposizioni, scontato per coloro che vi appartengono e investito di valore da parte di coloro che vogliono esserne parte», parlava di quell'eredità culturale che voleva essere trasmessa di generazione in generazione e che, leggendola in chiave contemporanea e contestualizzata nel settore delle industrie culturali e creative, si configura come quell'insieme di valori culturali che vengono prodotti o alimentati all'interno per poi essere comunicati all'esterno. Lo scopo di questo processo è tramandare e rendere possibile la comprensione e la fruizione della cultura e della creatività al maggior numero possibile di interlocutori, rendendole quindi accessibili e collettive.

Oggi, nel settore delle industrie culturali e creative, una fitta e solida rete di relazioni al suo interno e con l'esterno è in continua crescita, e ciò è accaduto e continua ad accadere anche grazie alle figure di mediazione che andremo a considerare, studiare e quindi categorizzare.





## La multidimensionalità delle relazioni tra arte e impresa

### 3.1 La premessa: i concetti di arte e impresa

Per parlare di arte e impresa è fondamentale innanzitutto definire, seppur brevemente i due concetti.

L'arte è un concetto molto complesso e allo stesso ambiguo, i cui contorni sono difficili da delineare. Affidandoci ai principali riferimenti per la definizione dell'arte, citiamo innanzitutto l'Oxford Dictionaries Online (ODO): "l'arte è qualsiasi forma di attività dell'uomo come riprova o esaltazione del suo talento inventivo e della sua capacità espressiva. [...] L'arte è da intendersi anche come qualsiasi complesso di tecniche e metodi concernenti una realizzazione autonoma o un'applicazione pratica nel campo dell'operare e parte di una professione o di un mestiere. [...]".

A seguire, invece, il vocabolario Treccani definisce l'arte "in senso lato come la capacità di agire e di produrre, basata su un particolare complesso di regole e di esperienze conoscitive e tecniche, e quindi anche l'insieme delle regole e dei procedimenti per svolgere un'attività umana in vista di determinati risultati", mentre "nell'ambito delle cosiddette teorie del bello o dell'estetica, si tende a dare al termine "arte" un significato privilegiato, vario secondo le diverse epoche e i diversi orientamenti critici, per indicare un particolare prodotto culturale [...]".

Per passare ad altre interpretazioni meno tradizionali o convenzionali che nel tempo sono state date all'arte, citiamo innanzitutto Lev Tolstoj, che nel 1897 scrisse "Che cos'è l'arte?", il primo trattato per definirla. Alla base di tutto, ci si chiedeva se "l'arte potesse essere soltanto qualcosa che produce il bello" e, all'interno di questo trattato, Tolstoj argomenta dando una risposta che rispecchia il contesto e si inserisce perfettamente nel momento storico dell'epoca, ovvero che "l'arte è la capacità di suscitare quel sentimento di gioia nel rapporto che si instaura tra l'artista e gli altri che contemplano l'opera".

Più tardi, esattamente un secolo dopo, il New York Times si rivolse ai più importanti studiosi ed esperti contemporanei per domandare loro se potessero dare una definizione di arte. Nel 1997 dunque la nota testata americana raccolse le più disparate argomentazioni, accomunate dalla volontà di non potere fissare dei limiti entro cui ridurre il concetto di arte. In particolare, si sbilanciò particolarmente William Rubin, ex direttore del MoMA, dichiarando che qualsiasi cosa avrebbe potuto essere considerata arte, poiché non ne esiste una definizione. Con riferimento a questo, ricordiamo l'emblematica opera "Fontana" (1917) di Marcel Duchamp, che stravolse l'arte contemporanea rendendo per la prima volta un oggetto di uso comune un'opera d'arte e affermando il fenomeno del ready-made.

A loro volta, anche Gilmore e Pine nel 2009 hanno dato la loro opinione e si uniscono a questo fil rouge dell'ambiguità artistica, sostenendo che dovremmo poter considerare arte tutto ciò che per noi è tale, a prescindere di che cosa si tratti, "[...] Noi ci limitiamo a definirla come l'atto di ritagliare dal quotidiano forme o performance e proiettarle in un contesto assolutamente nuovo [...]".

Appare evidente che il denominatore comune delle definizioni e delle interpretazioni che vengono date all'arte sia il fatto che si tratta di un concetto ampio e ambiguo, impossibile da delimitare. Spesso viene associata all'idea di

espressione creativa e rappresentazione dell'immaginazione umana, il più delle volte viene associata alle arti visive, ma in realtà è molto di più. L'arte è la rappresentazione di un pensiero e di un contesto, in grado di modificarsi nel tempo al variare della storia e dei suoi protagonisti. L'arte è in grado di penetrare la sfera emozionale delle persone e di generare delle reazioni e degli stati d'animo.

Nell'ambito di studio da noi considerato, il concetto di arte è strettamente legato a quello di creatività, che nello specifico caso di relazione con l'impresa acquisiscono insieme un'accezione di innovazione rispetto agli standard.

Andando quindi a definire il secondo concetto, si parla di impresa quando si è di fronte a un'organizzazione rivolta alla produzione o allo scambio di beni e servizi, realizzati attraverso l'impiego di lavoro e di macchine. Si tratta di un'unità di produzione tipicamente capitalistica che nel tempo ha acquisito una notevole importanza nella distribuzione di reddito, nella ricerca tecnologica e di innovazione.

L'etimologia del termine deriva dal latino "imprehendere" (da "in-" e "prehendere"), letteralmente "prendere dentro o sopra di sé", con il significato più ampio di "intraprendere". La parola "impresa", già in uso nel periodo tardo medievale, ha fin dall'inizio assunto il significato di "prendere all'interno", riferito a un'attività da avviare, da svolgere o da controllare all'interno di un determinato contesto. Queste azioni prevedono la creazione di valore attraverso la distribuzione di output nel mercato. L'impresa, nello specifico, deve essere in grado di:

- Organizzare il processo produttivo di un bene o di un servizio,
- Coordinare le attività da svolgere,
- Assicurarsi di avere a disposizione il capitale necessario per l'attività,
- Acquisire la strumentazione necessaria al lavoro e successivamente predisporla per un utilizzo efficace ed efficiente,
- Acquisire le materie prime fondamentali alla realizzazione dell'output,
- Distinguere tra le competenze e le capacità a disposizione o da cercare,

- Formare i propri dipendenti o fornitori,
- Progettare il prodotto,
- Definire una strategia di distribuzione e di vendita,
- Distribuire l'output nel mercato, considerando i concorrenti reali e potenziali.

L'impresa può assumere varie forme: può essere esercitata da una persona fisica, nel caso in cui questa risponda personalmente e direttamente ai bisogni dell'organizzazione, o da una persona giuridica, se l'organizzazione è composta e guidata da diversi soci che si relazionano tra loro e con la società stessa stabilendo i limiti e i vincoli che li legano a essa.

### **3.1.1 La distinzione tra impresa e imprenditore**

Prima di proseguire, quando il business entra in relazione con l'arte, è altresì importante fare chiarezza sulla distinzione che esiste tra l'impresa, intesa come un'entità organizzata in grado di soddisfare i requisiti appena citati, e l'imprenditore, in quanto individuo con potere decisionale ed economico. In particolare, ai fini di questo studio, è necessario approfondire le motivazioni che muovono queste due entità, singolarmente o insieme, nei confronti dell'arte.

Per quanto riguarda la figura dell'imprenditore, bisogna innanzitutto comprendere se la scelta di avvicinarsi all'arte è data dal fatto che questa operazione venga fatta per perseguire gli obiettivi aziendali e utilizzi i mezzi dell'impresa per compiere l'interazione, oppure se si tratti di un individuale e personale interesse per l'arte, che la persona sceglie di coltivare e inseguire utilizzando l'impresa come pretesto e strumento. Nello specifico, si tratta di indagare anche sull'origine del budget di cui l'imprenditore dispone per iniziare e poi sviluppare l'interazione. Perché ciò avvenga secondo l'ideale rapporto di Art&Business, le risorse destinate alla relazione con l'arte dovrebbero avere origine dalla produzione dell'impresa, che

lavora anche per raggiungere questo obiettivo. Al contrario, se l'imprenditore dispone delle risorse necessarie per inserirsi nel mercato dell'arte, l'impresa di fatto rimane estranea a questa relazione, ad eccezione del fatto che gli venga attribuito il ruolo di attore della relazione con scopo meramente giustificativo. In questo caso, è il singolo imprenditore a compiere delle scelte, che non sono necessariamente d'interesse per l'impresa.

La volontà di questo studio è anche rimuovere ogni tipo di ambiguità rispetto all'agire nei confronti dell'arte e, più in generale, all'essere realmente presenti nel mondo dell'arte, differenti dall'essere uomo o donna d'impresa che operano nel mercato dell'arte principalmente per un proprio interesse.

Se un imprenditore decide, ad esempio, di collezionare arte, non ha nulla a che fare con il rapporto tra arte e impresa: il fatto che questa persona abbia un'impresa è del tutto marginale dal suo affare artistico, la dimensione dell'impresa è estranea e indifferente a questa relazione. L'imprenditore che opera con queste modalità, potrebbe farlo in quanto comune individuo che risponde delle risorse necessarie a farlo. Accade poi che l'imprenditore provi a dare l'apparenza di un rapporto tra la sua impresa e il mondo dell'arte, ma è sufficiente approfondire anche di poco il rapporto per trovarsi davanti all'evidenza dei fatti e realizzare che si tratta in realtà di una dimensione individuale. Se, invece, è proprio l'impresa, seppure per un'idea nata o supportata dall'imprenditore, a voler investire parte del suo capitale per entrare in relazione con l'arte, si innescano un rapporto con la dimensione produttiva e un'innovazione dei processi interni ed esterni dell'organizzazione che permettono di stabilire una relazione Art&Business.

Come ultima considerazione in questa premessa, è necessario fare chiarezza all'interno della stessa dimensione individuale, poiché l'imprenditore - che dispone delle risorse da investire e vuole destinarle a investimenti o attività artistiche - può decidere di agire nell'ottica di condivisione e di interesse per la propria impresa

oppure, al contrario, con una visione prettamente individualistica, soltanto in quanto tale, in quanto imprenditore.

### **3.2 L'origine e l'evoluzione della relazione tra arte e impresa**

Il dialogo e l'interazione tra la creatività e la progettazione con lo scopo di realizzare un prodotto finale comune sono sempre, con più o meno consapevolezza, esistiti. Già in epoca rinascimentale, in Italia era molto frequente che dei privati coinvolgessero degli artisti per commissionare le opere che hanno costituito e sono tutt'ora pietre miliari nella storia dell'arte. Si trattava perlopiù di Mecenatismo, ovvero quell'attività per cui una famiglia aristocratica o nobile (vedi la famiglia dei Gonzaga, quella dei Medici o degli Sforza), per non parlare della Roma papale, decideva di investire nell'arte, facendo entrare uno o più artisti, e più in generale uomini di cultura o intellettuali, nella propria cerchia di protezione, sostenendo così il loro lavoro e beneficiando del loro operato. Se storicamente il committente aveva l'ambizione di affermare il proprio prestigio e potere nella società, ha apparentemente mantenuto agli occhi della società quello che era l'obiettivo di alimentare e soddisfare un interesse culturale e artistico non solo proprio ma anche collettivo.

Allo stesso modo, anche nell'ambito delle arti performative si può storicamente parlare di arte e impresa. Nel Settecento, infatti, nasce e si diffonde rapidamente la figura dell'impresario teatrale, un membro della compagnia teatrale che si incaricava di alcune responsabilità. L'impresario stipulava il contratto per la concessione della struttura e della scritturazione della compagnia per la stagione, si occupava della logistica e degli spostamenti della compagnia, delle spese per le scenografie e per i costumi, della preparazione del repertorio e del cachet degli artisti.

Più tardi, verso la fine del secolo, la figura si allontana dal contesto più piccolo della compagnia e per diventa una sorta di figura di mediazione con il proprietario del teatro: prima perché doveva rispondere a questo rispetto a come procedeva la stagione e poi perché presero il titolo anche di “direttore del teatro”, diventandone quindi un direttore amministrativo a tutti gli effetti, che in certi casi si occupava anche della gestione della struttura. L’impresario teatrale diventò nel tempo una figura che può essere paragonata a quella dell’agente contemporaneo che metteva in relazione la gestione con approccio aziendale del teatro e la performance artistica della compagnia teatrale.

Un rapporto, quello tra arte e impresa, che nonostante i suoi cambiamenti e gli adattamenti ai periodi storici e ai contesti, è arrivato fino ai giorni nostri, con tutte le declinazioni del caso. Lasciando temporaneamente da parte il mondo della committenza artistica, che continua a esistere, ma anche quelli della curatela e della vendita di opere d’arte, che andremo ad approfondire più tardi, andiamo ad analizzare l’evoluzione di questo storico rapporto. In particolare, questo può avvenire nel senso più comune, che può trovare esempio nella fornitura di beni o servizi finalizzati alla realizzazione di un prodotto artistico oppure nella collaborazione tra il soggetto artistico e quello aziendale con il fine di creare insieme un progetto artistico. Ma risulta ancora più interessante studiare tutta quella serie di relazioni e di interazioni che vengono a crearsi tra le due parti. Spesso si tratta di un dialogo tra realtà che hanno un interesse preesistente, come nel caso di imprese interessate al mondo dell’arte e che hanno il desiderio di entrarci o di interagire, oppure nel caso in cui un artista voglia avvicinarsi al mondo dell’impresa perché interessato all’oggetto o ai processi della produzione. Altre volte, invece, vengono a crearsi delle connessioni tra due sfere che fanno fatica a comunicare. In particolare, si tratta di situazioni in cui sono tendenzialmente coinvolte imprese che non hanno nulla a che fare con il mondo dell’arte. È in quest’ultimo caso che diventa fondamentale l’introduzione di una figura di



mediazione, che riesca a conciliare le competenze, le aspettative, i bisogni e gli elementi caratterizzanti, per dare origine a un'interazione innovativa.

La domanda che sorge spontanea riguarda però il motivo dell'interazione. Ci chiediamo quindi quale sia la ragione per cui da parte dell'impresa e da parte dell'arte si voglia andare oltre al bisogno di ricevere il supporto dell'altro, mediante l'acquisizione o lo scambio di beni e servizi, relazionandosi e collaborando a uno stesso progetto. Per comprenderlo, va definita quale potrebbe essere la funzione dell'arte per l'impresa e all'interno dell'impresa.

### **3.2.1 La funzione dell'arte per l'impresa e nell'impresa**

Quando si ha a che fare con un'interazione tra il mondo dell'arte e quello dell'impresa, bisogna tenere presente che in ogni caso ci si trova davanti a una situazione sempre nuova e sempre diversa dalle precedenti. Ciò accade perché l'interazione può disporre di strumenti e finalità differenti. In particolare, dal punto di vista dell'impresa, ci affidiamo a quanto proposto da Gilmore e Pine (2009) per definire il ruolo dell'arte all'interno del suo assetto economico, proponendone cinque declinazioni:

- L'arte in quanto oggetto, intesa come un'opera d'arte o una performance che viene commissionata, realizzata ad hoc oppure che si trova all'interno degli spazi di un'impresa. Consiste in uno degli approcci più frequenti, probabilmente anche perché più semplice da realizzare. Si tratta perlopiù di un rapporto di fornitura tra arte e impresa.
- L'arte come affare, inteso come business, che si concretizza nel momento in cui l'output di un'impresa sia la realizzazione di un prodotto artistico e questo diventa il suo core business. Spesso si tratta di produzione di spettacoli, performance o festival: in questo caso l'azienda mette in piedi un processo

economico che genera valore e il suo business diventa l'organizzazione e la gestione di una produzione artistica. Altre volte si tratta di una nuova tipologia di impresa, in fase di sviluppo, che si occupa proprio di produzione d'arte: si tratta di aziende che sono in possesso dei mezzi necessari alla realizzazione di opere d'arte sulla base dei progetti pensati dagli artisti. Si considerino poi tutte quelle aziende che si occupano di esibire e di vendere arte, come le gallerie: le opere e il rapporto con gli artisti sono oggetto principale della loro attività.

- L'arte come causa da perseguire, nel caso in cui l'impresa abbia un orientamento filantropico e decida di sposare questo obiettivo che si configura anche come bisogno sociale. Nonostante risulti secondario rispetto al proprio core business, l'impresa decide di fare un investimento a sostegno dell'arte e della cultura, destinando quindi dei fondi a donazioni o consulenze, per supportare lo sviluppo e la progettualità artistica.
- L'arte come principio organizzativo, nel caso in cui un'impresa si ponga l'obiettivo di migliorare le proprie performance e decida di farlo utilizzando dei meccanismi di derivazione artistica capaci di stimolare la creatività e di sviluppare nuove competenze. Si tratta di un processo adottato spesso in contesti di formazione e gestione delle risorse umane, anche durante esperienze di team building. Può essere considerato un'interessante modalità di interazione e contaminazione Art&Business poiché, se ben interpretata, l'arte può essere in grado di contribuire allo sviluppo dei processi aziendali, andando a integrare o sostituire i precedenti. Si tratta di un approccio meno frequente di altri, data la sua complessità.
- L'arte con funzione strumentale, qualora venisse utilizzata come approccio o metodo di ripensamento durante fasi di trasformazione interne all'impresa. Si tratta di un approccio legato al precedente, che permette all'arte di diventare un importante mezzo di valorizzazione delle risorse interne e talvolta riesce ad assumere anche una funzione strategica. Anche in questo caso si tratta di una declinazione complessa, capace di generare interessanti spunti di riflessione sulla potenzialità dell'arte.

La funzione dell'arte e la sua incidenza nella vita di un'azienda, come si è visto, possono variare molto e il range d'azione è davvero ampio: può avere la rilevanza di un quadro o di un'installazione all'ingresso o in una sala di rappresentanza, ma può anche diventare un'importante nucleo intorno a cui un'azienda riesce a costruire e modellare il proprio business. È in quest'ultimo caso che lo studio diventa un interessante punto di riflessione e oggetto di studio, per la nuova interpretazione che si può dare alle interazioni innovative e non convenzionali che vengono generate. Nel momento in cui l'arte riesca a interagire con un'impresa al punto tale da riuscire a modificarne i processi produttivi oppure a ricoprire la funzione di strumento fondamentale nel ripensamento strategico, ci troviamo davanti a una relazione efficace, a un dialogo articolato e con molta probabilità all'intervento di una figura di mediazione esperta e competente, in grado di facilitare i rapporti tra le parti.

### **3.2.2 L'autenticità d'impresa**

Sempre facendo riferimento alla relazione tra arte e impresa, bisogna tenere presente anche gli effetti che questa può avere sul pubblico o su chi assiste allo sviluppo dei risultati che ne derivano. È quindi necessario parlare di autenticità del prodotto, in quanto output della relazione, e di autenticità d'impresa, poiché l'intera organizzazione si appropria degli effetti derivanti dalla relazione. L'autenticità è un valore sempre più importante nella fase di valutazione dell'impresa da parte del consumatore che si trova a considerare, prima dell'acquisto, la reputazione e la percezione che questa ha generato. Il consumatore sensibile è attento al prodotto che sceglie, ci tiene all'autenticità dell'esperienza vissuta, dà più importanza agli aspetti qualitativi a scapito di quelli quantitativi. L'autenticità è perciò un fattore utile al posizionamento dell'impresa sul

mercato, oltre che importante contributo alla formazione e al rafforzamento dell'identità aziendale.

Per fare una premessa più generale, citiamo le cinque tipologie di autenticità che possono esistere secondo la categorizzazione proposta da Gilmore e Pine nel 2009:

- Autenticità naturale, tipica di tutto ciò che è collegato all'ambiente ed è rimasto incontaminato, quasi legato al concetto di primitivo.
- Autenticità originale, associata a un prodotto o a una realtà insoliti ma funzionali, unici nel loro genere.
- Autenticità eccezionale, di qualsiasi cosa venga ritenuta straordinaria e difficilmente ripetibile o imitabile.
- Autenticità referenziale, tipica di ciò che ha un riferimento esemplare o che vuole rifarsi a qualcosa di iconico.
- Autenticità influente, che ha un impatto talmente importante da essere in grado di influenzare le persone e le realtà circostanti.

L'impresa che vuole dare sviluppo alla sua autenticità, può servirsi di alcuni strumenti e svolgere determinate azioni per avvicinarsi a una o più di queste categorie.

Andando più nello specifico nell'ambito di analisi, un importante strumento capace di conferire autenticità a un'impresa è proprio l'arte, che può essere interpretata all'interno del sistema aziendale oppure integrarsi con il suo business. Investire nell'arte, che sia sotto forma di sponsorizzazione o per creare dei progetti originali, è sempre più frequente per i privati, a prescindere dalla dimensione dell'organizzazione. Questo tipo di investimenti da parte delle imprese sono aumentati notevolmente negli anni Ottanta, quando si è diffusa l'idea che essere rappresentati soltanto dagli aspetti economici e tecnico-produttivi che caratterizzano il proprio business potesse essere meno accattivante di un reale inserimento nel contesto e nella comunità in cui ci si trova.

Il percorso ha avuto inizio a partire dall'avvicinamento al proprio territorio e quindi dall'integrazione sociale, per poi sfociare nella ricerca sempre più insistente degli elementi che avrebbero potuto definire un'identità aziendale in grado di affermare il brand.

Se poi si vuole cercare una spiegazione all'investimento delle imprese nel settore artistico, prendiamo come esempio le motivazioni per cui una qualsiasi persona dovrebbe scegliere di acquistare un'opera d'arte. Probabilmente gli piace la sua estetica, forse ha un legame con il pensiero dell'artista o forse ancora l'opera che vuole acquistare gli trasmette un messaggio e delle emozioni, ma una cosa è certa: un'opera d'arte è unica, irripetibile e autentica. Ed è proprio qui il punto. Se un'impresa decide di sostenere l'arte acquistando un'opera, finanziando una performance o sponsorizzando un'iniziativa artistica, assistiamo alla creazione di una relazione tra arte e impresa. Questa relazione prevede che l'impresa si leghi all'artista, e più in generale al mondo dell'arte, seppure trattandosi di vendita di beni o servizi. Nel frattempo, questa relazione genera a sua volta una connessione con la comunità circostante, per una condivisione di interesse verso l'arte e la creatività, ma anche come forma di empatia tra due realtà prima distanti. L'arte e la cultura accomunano sempre di più le persone, anche quelle meno avvezze o esperte del settore, perché per curiosità e interesse ci si avvicina a questo mondo iniziando a frequentare anche ambienti prima inusuali. L'impresa, sostenendo l'arte, si avvicina ancora di più alla comunità e crea una forma di fidelizzazione con i suoi clienti abituali e ottiene con più facilità l'interesse di clienti non abituali.

Per un'impresa, investire nell'arte è dunque un utile strumento per l'affermazione e per il rafforzamento dell'immagine del brand. Ma nonostante l'importanza che può avere nel processo di avvicinamento al contesto territoriale e sociale in cui si inserisce, si tratta ancora di un fattore marginale rispetto alla reale relazione Art&Business che è oggetto dello studio.

### **3.3 Alcune tematiche oggetto di disambiguazione**

Quando si parla di relazioni tra arte e impresa è probabile che vengano in mente molti esempi, più vicini o di cui abbiamo solo sentito parlare: il terreno di discussione è indubbiamente ampio e, in quanto tale, offre molti spunti di riflessione. Il rapporto tra il mondo dell'impresa e quello artistico può avere effetti e soluzioni molto differenti tra loro, in base alla motivazione etica e creativa che muovono il processo di interazione.

Tuttavia l'oggetto di questa tesi non è soltanto la descrizione delle declinazioni che queste relazioni possono assumere, ma vuole soffermarsi sulla loro multidimensionalità, andando a esplorare nel dettaglio la specifica interazione dell'artista o del creativo con l'impresa, che entra a farne parte, integrandosi con il suo business. Di conseguenza, diventa importante fare chiarezza ed entrare nel dettaglio di alcune situazioni che potrebbero avere una lettura equivoca e potrebbero essere quindi confuse con il vero oggetto di studio.

Sono state individuate le cinque principali tematiche che in questo studio costituiscono l'oggetto di disambiguazione nelle relazioni tra arte e impresa, con la consapevolezza della somiglianza tra i processi e al contempo della differenza dai temi d'interesse. Si propongono quindi di seguito gli approfondimenti sul rapporto di fornitura tra arte e impresa, sul mecenatismo, sul collezionismo, sulla filantropia d'impresa e sulla responsabilità sociale e culturale d'impresa.

#### **3.3.1 Il rapporto di fornitura tra arte e impresa**

Se si pensa all'origine della relazione tra arte e impresa, nel modo più convenzionale, è spontaneo fare un riferimento ai rapporti di fornitura che si

vengono a instaurare tra le due realtà, sulla base di una richiesta da parte di un committente e di una realizzazione da parte del fornitore.

In un primo caso, basti pensare a un'impresa che desidera realizzare uno specifico prodotto artistico da uno specifico artista, che voglia realizzare un'opera d'arte celebrativa oppure ancora che trova interessante il modo di lavorare e il pensiero di un artista. In questa situazione, l'impresa in questione si rivolgerà a un creativo indicando la commessa o pubblicherà un bando per trovare la soluzione migliore per la realizzazione dell'opera richiesta. Si tratta sempre e comunque di una forma di committenza. Un rapporto che esiste da secoli tra il mondo dell'arte, o più in generale della cultura, e quello dell'impresa: una parte ha l'idea, l'altra parte la realizza.

Più semplicemente, poi, può succedere anche che un'impresa abbia il desiderio di acquistare una o più opere d'arte, anche se di fatto lontane da una logica aziendale e da obiettivi predefiniti. In questo modo, ci troviamo davanti a un mero rapporto di compravendita, tra un cliente e un produttore.

Al contrario, potrebbe accadere che anche un'artista abbia decisa di realizzare un'opera o una performance che richiede delle materie prime o degli strumenti di cui non dispone o che non è perfettamente in grado di utilizzare. È in questo momento, quindi, che nasce anche dalla parte della creatività la necessità di affidarsi a un'impresa in grado di soddisfare i suoi bisogni e di intervenire per raggiungere l'output desiderato. Nonostante il rapporto tra le parti per individuare una soluzione ottimale, anche in questo caso si tratta di una relazione tra un committente e un fornitore, in cui i ruoli convenzionali si ribaltano.

In entrambe le situazioni, a prescindere dal fatto che la relazione venga cercata e scatenata da parte dell'impresa o da parte del creativo, le due parti possono avere diversi rapporti: si può trattare di uno scambio, di un'acquisto o di una vendita di

beni e servizi, oppure di una collaborazione con delle facilitazioni o a titolo gratuito. Nonostante possa esistere anche un approfondito confronto tecnico e teorico tra le diverse competenze e le conoscenze, tra la creatività e l'imprenditorialità, tra l'unicità e la serialità, non ci si allontana dal semplice e puro rapporto di committente e fornitura.

### **3.3.1.1 L'artigianato e il rapporto di fornitura**

È più frequente di quanto si pensi che l'artigianato venga ingenuamente interpretato nel modo sbagliato all'interno del rapporto tra arte e impresa. Questo avviene perché l'artigianato nasce da un terreno molto simile a quello dell'arte, condividendone la creatività e il gusto, ma per quanto riguarda gli aspetti tecnici e commerciali, si configura come un'azienda. Di fatto, ci troviamo davanti a una situazione ambigua, all'interno di un'altra che lo era già a sua volta.

All'interno della relazione tra arte e impresa, può accadere che l'artigianato venga erroneamente scambiato sia con una parte che con l'altra, ma dobbiamo capire qual è la giusta lettura da dargli.

A volte il lavoro dell'artigiano prevede un momento di progettazione e di riflessione artistica, da cui deriva un prodotto con un importante valore estetico e creativo. Non è un caso che la parola "artigiano" derivi proprio da "arte", perché chi da questo mestieri esercita a tutti gli effetti un'attività artistica e non si riduce alla tecnica manuale esecutiva o di manutenzione. Allo stesso modo, non è un caso che in Italia esista a tutti gli effetti il settore dell'artigianato artistico, all'interno di quello più generale dell'artigianato. Questo sotto-settore include tutte quelle professioni che hanno la peculiarità comune di ideare e realizzare opere e prodotti di elevato valore estetico o ispirati a elementi e tecniche tipicamente appartenenti



al patrimonio storico e culturale. L'artigianato può essere confuso da terzi e molto spesso anche dai diretti interessati con il concetto di arte, alimentando il dibattito.

L'intenzione di questo approfondimento è fare chiarezza sul fatto che nel momento in cui l'artigianato entra in relazione con l'arte, soprattutto nello specifico caso in cui contribuisce alla realizzazione di un'opera con le proprie maestranze, ricopre il ruolo del fornitore. Tra l'artista e l'artigiano si instaura principalmente un rapporto tecnico in cui il secondo aiuta il primo nelle fasi in cui riscontra delle difficoltà. Sta all'artigiano riconoscere quindi il suo ruolo, senza cercare di andare oltre il confine del rapporto, pretendendo di attribuirsi delle responsabilità e dei meriti che - in questo determinato caso - non sono suoi.

Si porta l'esempio molto recente di una situazione che rientra in questa casistica, ovvero l'accusa mossa a Maurizio Cattelan e alla Galerie Perrotin parigina da parte di Daniel Druet, scultore francese, che ha realizzato alcune delle opere dell'artista che sono diventate iconiche, come "Him". Lo scultore sosteneva non solo di aver dato forma e vita alle opere di Cattelan, ma anche di essere autore di alcuni dei bozzetti, appellandosi quindi alla violazione del diritto d'autore e chiedendo un risarcimento di circa cinque milioni di euro. Cattelan naturalmente, d'altra parte, rivendica l'esclusiva ideazione delle sue opere, senza ovviamente negare di aver collaborato con terzi per la realizzazione effettiva. Di fatto, Druet è stato pagato come da contratto per il lavoro che ha eseguito, ma non ha ricevuto delle percentuali o dei proventi, più in generale, delle opere vendute. L'8 luglio 2022 i giudici del Tribunale di Parigi si sono espressi e hanno ritenuto negato la richiesta di Druet, che aveva a tutti gli effetti realizzato dei lavori commissionati da Cattelan, che quindi vinse la causa. L'avvocato della galleria parigina ha inoltre sottolineato il fatto che l'artista ha sempre dato informazioni precise rispetto alla realizzazione dell'opera e che la produzione materiale dell'opera è da ritenersi sempre secondaria rispetto alla sua concezione, così come le scelte d'allestimento.

Questa vicenda ha dato voce e grande risonanza al grande dibattito sulla proprietà intellettuale, sul concetto di arte e sul riconoscimento del ruolo degli artigiani e

degli apprendisti che contribuiscono alla realizzazione di un'opera su progetto o idea di un artista.

Un altro esempio di ambiguità tra arte e artigianato, geograficamente e concettualmente vicino alla realtà veneziana, è invece il rapporto che si crea tra un artista e una fornace che produce vetri di Murano. Può apparentemente sembrare un rapporto tra arte e impresa, ma se si considera il processo produttivo in atto ci si trova davanti a un altro caso, seppur mascherato, di rapporto commerciale. Di fatto, con ogni probabilità, quello che accade è la progettazione di un design da parte dell'artista, il cui bozzetto viene consegnato al produttore per la realizzazione. A meno che non si tratti di uno scambio di servizi, inoltre, sarà previsto che una delle due parti debba pagare l'altra: in un caso l'artista paga la fornace per la realizzazione dell'opera, nell'altro la fornace paga l'artista per la progettazione di un nuovo design da produrre. Il produttore tuttavia è anche un artigiano, che a sua volta è in grado di realizzare dei disegni di nuovi prodotti e non ha necessariamente bisogno di rivolgersi a terzi per la progettazione di nuovi prodotti, anche di design. Questo rapporto non è quello che intendiamo per arte e impresa, la comunicazione tra le parti è semplice e diretta. L'artista è una forma d'impresa, la fornace è un'altra forma d'impresa: questi si interfacciano tra loro e scambiano dei pezzi di fornitura. Non c'è la necessità di una mediazione tra le parti, si tratta a tutti gli effetti di un rapporto commerciale.

Un'ulteriore testimonianza dell'ambiguità dei ruoli tra arte e artigianato è contenuta all'interno del libro "The Art of Not Making" di Michael Petry (2012), in particolare nella sezione in cui argomenta la trasformazione dalla figura dell'artista che, da genio artistico abituato a operare in prima persona, passa all'essere paragonato a un regista o a un direttore d'orchestra, che quindi delinea le sue esigenze e delega la realizzazione a terzi, che spesso sono degli artigiani. Si tratta dell'artista contemporaneo per come siamo abituati a conoscerlo oggi, che spesso non realizza la sua opera d'arte in prima persona, ma coinvolge delle maestranze per

dare forma o ultimare il prodotto finale. Una situazione sempre più frequente e progressista, ma al contempo anche un ritorno al passato, con un riferimento al concetto rinascimentale per cui gli artisti erano ritenuti uomini di intelletto e di ricerca, al contrario degli artigiani che si occupavano dei lavori manuali. Una curiosa connessione tra passato e futuro, che apre un dibattito sul ruolo ambiguo sempre attuale dell'artista e dell'artigiano.

Infine, bisogna fare menzione alle imprese che si stanno formando all'interno del mondo dell'arte e che si occupano della produzione di opere d'arte. A prima vista, può sembrare che si tratti di produzione artistica e creativa, ma in realtà, anche in questo caso, si tratta di un servizio di fornitura. Queste imprese hanno sviluppato una rete e un sistema di fornitori professionisti nella ricerca e nella proposta di diverse soluzioni finalizzate alla produzione d'arte. Ancora una volta si tratta di sottoporre un progetto artistico a un'azienda in grado di perfezionarlo, di dare un proprio contributo per l'ottimizzazione del risultato e che poi andrà a realizzarlo, ma non si tratta di una relazione Art&Business.

### **3.3.2 Il mecenatismo**

Si può ancora parlare di mecenatismo?

Oggi ci facciamo questa domanda, ma per rispondere dobbiamo rifarci a questioni di ieri. Consideriamo quindi la figura storica del mecenate, a partire dalla sua etimologia, per arrivare alla sua evoluzione temporale, cercando di dare un'interpretazione contemporanea a questa figura.

In effetti, storicamente, è difficile pensare che un fenomeno tanto importante si possa dissolvere nel nulla. Il termine "mecenate" deriva dal nome di Gaio Clinio Mecenate, vissuto nel I secolo a.C. e appartenente a una influente famiglia aretina,

che era un amico, un collaboratore e un alleato dell'imperatore Ottaviano Augusto. Politicamente esposto nell'antica Roma, ebbe un ruolo influente nella propaganda di Augusto e contribuì esponendosi in ambito culturale artistico, comprendendo qual era l'impatto che l'arte poteva avere sull'opinione pubblica. Diede supporto a letterati e artisti, formò il circolo di intellettuali e poeti più importante dell'impero - in cui entrarono anche Orazio, Virgilio e Propertio - e sostenne gli artisti emergenti attraverso la protezione, l'incoraggiamento, l'ospitalità e sovvenzionandoli nei loro progetti. In tutto ciò, l'elemento distintivo del rapporto tra Mecenate e gli artisti che sosteneva era il fatto che questi mantennero perlopiù la loro indipendenza, senza fare legarsi necessariamente all'impero e al pensiero politico che vi stava dietro. Mecenate fu un uomo di grande intelligenza, acculturato e con una spiccata sensibilità artistica ed estetica: non a caso è stato anche un collezionista d'arte e appassionato di antiquariato. Divenne una figura di riferimento per la devozione e la generosità nei confronti dell'arte, nel senso più ampio che si possa intendere, tanto da essere definito "protettore degli artisti".

Tutte caratteristiche della figura del mecenate "idealizzato" che si conosce oggi, ed è proprio da qui che ha preso il suo nome.

Nel tempo si è continuato a usare il termine "mecenate", che vede un suo grande apice nel primo Rinascimento, per indicare una figura autorevole e motivata dal desiderio di aumentare il proprio prestigio con il pretesto di fare del bene collettivo. Esattamente come il concetto di arte, anche quello di mecenatismo tende a conservarsi nel tempo, adattandosi al contesto e al momento storico in cui ci si trova, magari modificando anche di poco il modo in cui si manifesta.

Oggi, se cerchiamo il significato di "Mecenatismo" troviamo la definizione data dal Dizionario di Storia Treccani (2010), ovvero quella "tendenza a favorire le arti e la letteratura attraverso il sostegno economico. Il mecenatismo, che affiancò all'aspetto della liberalità quello, più interessato, dell'investimento di denaro nell'arte, fu un tratto caratteristico dei principi del Rinascimento (per es. i Gonzaga

e i Medici), e di numerosi papi e sovrani dell'Età moderna. Il termine deriva dal nome di C. Clinio Mecenate (m. 8 a.C.), amico di Ottaviano Augusto, letterato e protettore di artisti”.

Tuttavia, l'Enciclopedia Treccani, con una lettura in chiave più contemporanea del concetto, definisce il Mecenatismo “la tendenza a favorire le arti e la lettere, accordando un generoso sostegno a chi le coltiva. Oggi il termine è riferito anche all'attività di appoggio finanziario che alcune imprese private, talora con intento pubblicitario, svolgono a favore di iniziative artistiche o culturali di alto livello (spettacoli teatrali e musicali, esposizioni, ricerche e pubblicazioni scientifiche)”.

Se il mecenate come veniva inteso un tempo non esiste più, utilizzando queste chiavi di lettura, è intuitivo pensare a una figura decisamente contemporanea che gli si avvicina molto: il gallerista. Il gallerista è generalmente un'esperto d'arte che ha acquisito nel tempo, con studio ed esperienza sul campo, determinate competenze che lo mettono nella condizione di selezionare degli artisti, o più nello specifico delle opere, da ospitare in uno spazio espositivo proprio o a cui si affida. Il gallerista può scegliere se mettere in mostra le opere all'interno di un percorso di visita gratuito o a pagamento, oppure ancora se inserirle in una galleria esclusivamente finalizzata alla vendita.

Certo è che come non ci si può improvvisare artisti, auspicando nella fortuna di avere successo alla prima opera realizzata, non ci si può nemmeno inventare galleristi. Il gallerista dovrebbe poter essere in grado di avere una sensibilità artistica e un gusto estetico coerente con il mercato, ma allo stesso tempo dovrebbe possedere il senso del rendimento ed essere in grado di fare degli investimenti oculati. Tutto ciò senza trascurare la capacità di relazionarsi e l'empatia con le persone, che insieme a un approccio commerciale gli permetteranno di concludere le vendite di opere d'arte. Talvolta capiterà di selezionare delle opere sulla base del talento artistico e dell'unicità di ciò che hanno davanti, dando così un'opportunità ad artisti meno noti e forse a scapito

della vendita, mentre altre volte capiterà di valutare un'opera sulla base delle quotazioni di mercato, dando una priorità alla probabilità di rendimento dell'opera. Un altro fattore che veramente rende il gallerista molto simile al mecenate è il fatto che, con la propria scelta, ovvero decidendo di sostenere un artista e dando visibilità alle sue opere, anche attraverso l'inserimento di queste sul mercato, può contribuire notevolmente alla sua affermazione, determinandone quindi il successo con il pubblico.

Tutto sommato, considerando la figura d'esempio del gallerista assimilabile alla macro categoria storica del mecenate, prendiamo in analisi le attività che il questo ha svolto nel tempo fino a oggi: non abbiamo a disposizione sufficienti elementi distintivi o decisi cambi di rotta per poter parlare di un mecenatismo contemporaneo. Abbiamo la chiave argomentativa che ci permette di dire che si tratta di un fenomeno che accade ancora, ma con delle evoluzioni marginali, che sono considerabili più adattamenti al contesto che elementi d'innovazione. Per rispondere alla domanda con cui abbiamo aperto il dibattito su questo tema, possiamo dire che sì, si può ancora parlare di mecenatismo. Se fosse esistito un momento di rottura o di stravolgimento, oggi avremmo potuto parlare di mecenatismo contemporaneo. Addirittura si potrebbe parlare quasi di regressione, perché paradossalmente quello che accadeva nelle corti rinascimentali era più innovativo di ciò che succede oggi, dal momento che aveva a che fare con il meccanismo di residenza, dove l'artista veniva supportato e ospitato, affinché potesse svolgere il suo lavoro all'interno degli spazi del mecenate. Il mecenate di oggi è più paragonabile a quello che accadeva nel caso di una famiglia o di un individuo nobile che ha le risorse per dare vita a una sua personale collezione, da cui prende forma un museo o, nel caso contemporaneo, uno spazio espositivo che mette in mostra una collezione privata.

### 3.3.3 Il collezionismo

Il collezionismo è un'attività mossa dalla volontà di raccogliere metodicamente e sistematicamente degli oggetti di una specifica categoria, che per lo più sono di interesse storico, scientifico o artistico, oppure hanno la caratteristica di essere unici o molto ricercati. Si tratta di un fenomeno esistito da sempre, ma che trova una forma e un nome nel Medioevo, con la raccolta di opere d'arte e di reliquie all'interno di edifici religiosi o di palazzi privati della nobiltà occidentale. Il collezionismo si diffonde soprattutto a partire dal XVII secolo, in corrispondenza del periodo in cui iniziano a diffondersi le gallerie private, le biblioteche e i musei, e diventa occasione di sviluppo per il mercato dell'arte. Se oggi esistono dei musei o delle gallerie che custodiscono un grande patrimonio artistico in tutto il mondo, è anche merito del collezionismo delle famiglie e dei privati che nella storia hanno deciso di investire nell'arte e di tramandarlo al mondo contemporaneo, rendendolo accessibile e fruibile. Si tratta di collezioni che sono rimaste private, visitabili e aperte al pubblico, e di altre che invece hanno fatto una donazione o preso accordi con la pubblica amministrazione per rendere il proprio patrimonio pubblico.

Anche al giorno d'oggi si conserva vivo l'interesse alla raccolta di capolavori e di esemplari unici, con le sue declinazioni e le contaminazioni, senza dimenticare il mantenimento delle collezioni preesistenti.

Ciò che ci domandiamo è quale sia la motivazione per cui un individuo o un'organizzazione dovrebbe iniziare a fare una collezione. Da un punto di vista psicologico, il collezionismo è una forma di comportamento che con molta probabilità viene scatenata da una mancanza, da un bisogno irrazionale da soddisfare, ad esempio di possedere la serie di oggetti o di opere in questione. Senza considerare i casi più rari in cui arriva ad assumere tratti psicopatologici o tendenze all'ossessione, vogliamo indagare sull'origine del bisogno che spinge al

collezionismo. Un'ipotesi potrebbe configurarsi nell'identificazione emotiva di chi colleziona negli oggetti che si raccolgono, perché questi assumono un valore o un significato particolare. Un'altra ipotesi invece riguarda il senso di piacere generato dall'estetica della collezione, dall'atto di collezionare in sé oppure di trovare un ordine e una logica agli oggetti raccolti.

Si dice che anche Freud fosse un grande collezionista di reperti antichi (greci, romani ed egizi) e che secondo lui esistesse un legame tra il collezionismo e l'erotismo, in quanto l'oggetto della collezione diventava una specie di feticcio in grado di placare l'angoscia.

È lecito pensare al collezionismo come a una forma di investimento per un rendimento futuro, anche perché si ha il senso dell'accumulare valore, ma diventa secondario perché chi decide di iniziare una raccolta sistematica di oggetti lo fa, più o meno con consapevolezza, essenzialmente per un suo personale bisogno.

Ciò che innegabilmente è necessario per iniziare e sviluppare una collezione sono le risorse da investire per acquistare le opere o gli oggetti che entreranno nella propria raccolta. Quindi se si tratta di collezionare oggetti di grande valore, o - più nello specifico per questo studio - opere d'arte, a farlo saranno delle persone o delle organizzazioni con una capacità economica tale da poterglielo permettere. Se le risorse di cui questi dispongono erano preesistenti, si tratta di un investimento che probabilmente persegue un interesse che anch'esso a sua volta era preesistente. Se invece le risorse che vengono investite per una collezione derivano dal capitale ottenuto dalla produzione di un'impresa, bisogna distinguere tra l'interesse fatto dall'imprenditore che vuole entrare nel mercato dell'arte per un suo personale desiderio e l'interesse dell'impresa - anche se supportato dal singolo imprenditore - che vuole entrare in relazione con il mondo dell'arte, dando inizio un dialogo di medio o lungo termine. Anche in questo caso, è fondamentale comprendere le differenze tra la dimensione individuale e quella di un'organizzazione.



Se l'imprenditore decide di collezionare opere d'arte e le espone in una mostra, si tratta chiaramente di un individuo che opera nel mercato dell'arte, nella fattispecie di un cliente che acquista arte da qualcuno che la vende. Nonostante l'appagamento che ne deriva, si tratta di un'operazione commerciale che segue una logica di mercato. Se l'idea di collezionare è invece una decisione che viene presa a livello organizzativo, può anche essere che si tratti di un'operazione collegabile al concetto di filantropia d'impresa, che sarà oggetto del prossimo approfondimento e di ulteriore disambiguazione.

### **3.3.4 La filantropia d'impresa**

È quindi il caso di introdurre il concetto di filantropia, ovvero quel pensiero che porta a svolgere un insieme di azioni e iniziative solidali, mosso dal desiderio di miglioramento della qualità della vita e di raggiungimento del benessere individuale e collettivo. Un concetto che affonda le sue radici nella Grecia antica con il significato di "amore per l'uomo", ma ancora molto attuale e sempre più utilizzato in ambito aziendale.

La filantropia include tutta quella serie di progetti e iniziative dei privati che hanno l'obiettivo di sostenere la cultura, l'arte, il benessere e l'inclusione sociale, l'istruzione, lo sviluppo e l'innovazione. Per farlo, le aziende investono su progetti sociali e culturali della comunità, sostengono organizzazioni non-profit e finanziano la manutenzione o la costruzioni di strutture socialmente utili.

Gli attori della filantropia, dunque, sono tendenzialmente quelle persone o quelle aziende con un potere e una disponibilità economici tali da poter dedicare parte delle proprie risorse al bene collettivo. Senza dimenticare anche del comune

cittadino che può, anche nel suo piccolo, supportare delle realtà in cui crede, facendo del bene sociale.

Nel caso delle imprese, spesso la filantropia è motore di un movimento verso l'interazione con l'arte e la cultura, che si serve di processi relazionali che avrebbero l'ambizione di creare o di apparire come nuove sinergie, quando invece si tratta di un più semplice avvicinamento all'arte stessa mediante l'acquisizione di opere, il sostegno o la partecipazione a progetti culturali.

Per un'impresa, la filantropia svolge un ruolo fondamentale rispetto alla sua reputazione sociale e alla sua strategia di comunicazione. Un'impresa con un forte orientamento filantropico ha il grande vantaggio di "cambiare vesti" agli occhi di chi la guarda, e lo fa mostrando un suo nuovo aspetto, una sua nuova lettura e una sua nuova mission, in grado di modificare il suo impatto nella società.

Quella che quindi sembra un'interazione con l'arte, è anche in questo caso un avvicinamento e una relazione tra i due mondi senza la pretesa di modificarne i processi o tantomeno di integrarsi reciprocamente per dare origine all'innovazione.

Evitando di confondersi con il concetto di collezionismo puro, approfondito precedentemente, bisogna comprendere se è possibile, ed eventualmente in quali occasioni avviene, che un'impresa con orientamento filantropico decida di destinare parte del proprio capitale all'arte. Si tratta di un'altra questione da disambiguare, poiché la filantropia potrebbe portare in un certo senso al collezionismo, ma non potrebbe di certo accadere il contrario.

Se, ad esempio, un imprenditore colleziona opere d'arte e magari ne organizza anche un'esposizione, questo rientra nella categoria degli operatori del mercato dell'arte. Più in particolare si tratta di un cliente che compra delle opere e che, pur facendolo con una logica di piacere estetico ed emozionale, rientra pienamente in

una logica di mercato. Anche perché con molta probabilità l'imprenditore in questione le acquista consapevole del fatto che le opere d'arte possano aumentare il proprio valore nel tempo. Al contrario, la filantropia dovrebbe essere totalmente svuotata della filosofia del rendimento: agire nell'ambito culturale vuol dire sostenere quelle realtà che sono marginalizzate dalla logica di mercato, se non addirittura estranee. Pertanto, il collezionismo non rende un imprenditore filantropo, perché se questo fosse tale non acquisterebbe delle opere per creare ulteriore valore, ma farebbe delle donazioni o destinerebbe dei finanziamenti all'arte. Questo vale anche nell'ottica di acquistare opere di artisti emergenti: può sembrare filantropia, poiché si sostiene chi ancora non ha visibilità e non è noto al grande pubblico, ma - più che un'operazione sociale - anche in questo caso ci troviamo davanti a un imprenditore collezionista che fa un investimento oculato.

Per avere un'orientamento filantropico, un'impresa dovrebbe fare un investimento nell'arte oppure destinare un finanziamento a un artista affinché sviluppi la sua idea o il suo progetto.

C'è dunque una notevole differenza tra il collezionismo e la filantropia "pura", ovvero quella che prevede un'adesione ideale e culturale a un progetto che manifesta una forma di bisogno per proseguire e che al contempo escluda la dimensione del rendimento. Sono due concetti molto simili, spesso confusi, ma concettualmente molto distinti.

### **3.3.5 La responsabilità sociale d'impresa**

La Responsabilità Sociale d'Impresa (in inglese Corporate Social Responsibility, CSR) altro non è che "l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni interessate", ovvero

la messa in pratica del concetto di filantropia appena definito. Si tratta di un elemento che oggi appartiene alla strategia d'impresa e che si pone l'obiettivo di investire nel sociale, nella cultura e nella promozione di questi.

Viene definita all'interno del Libro Verde della Commissione Europea (2001), per poi essere ampliata e articolata dalla Commissione Europea con la Comunicazione sulla "Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese" - COM (2011) 681 definitivo. La Commissione Europea, infatti, è la prima a promuovere, nel medio e lungo periodo, lo sviluppo sostenibile secondo comportamenti etici e responsabili delle imprese. Di conseguenza, a sua volta, anche il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali incentiva la responsabilità sociale nel contesto nazionale.

Ad aprile di quest'anno, Roberta Ghilardi, Sustainability Manager di Deloitte Italia, studia la relazione tra l'arte e la Corporate Social Responsibility utilizzando il bilancio di sostenibilità come strumento di analisi e comunicazione strategica. Da questo studio si evince che il numero delle imprese che hanno scelto continuano a scegliere di sostenere l'arte e più in generale la cultura, sono in continua crescita e facendolo contribuiscono ad affermare la propria visibilità e il proprio brand sul mercato. La cultura diventa portatrice di valore, ed elemento fondamentale del welfare aziendale e sociale. In termini di sviluppo, l'arte e la cultura vengono inserite tra le "attività di interesse generale" secondo la nuova normativa del Terzo Settore, permettendo quindi a chi le sostiene di beneficiare di importanti vantaggi fiscali, oltre alla crescita della reputazione sociale.

La domanda sorge spontanea e ci chiediamo dunque se l'impresa creda realmente nell'arte e nella cultura quando sceglie di sostenerle oppure se decida di farlo perché crede più che altro nel valore che queste possono dare alla propria realtà, avendo quindi l'obiettivo di affermarsi sul mercato e nella società con la nuova immagine di un'azienda che investe per la collettività.

Si può forse dire che la Corporate Social Responsibility sia una forma contemporanea del Mecenatismo? Probabilmente.

Bisogna tuttavia aggiungere che la rendicontazione aziendale degli aspetti non finanziari, ovvero la redazione di un bilancio di sostenibilità, è d'obbligo per gli enti del Terzo Settore (dal 2019) e per gli enti di interesse pubblico che abbiano avuto un numero medio di dipendenti superiore a 500 durante l'esercizio e che alla data di chiusura del bilancio abbiano un totale dell'attivo dello stato patrimoniale superiore a 20 milioni di euro oppure un un totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiore a 40 milioni di euro. Se le grandi imprese hanno questo importante vincolo, anche realtà minori si sono già adoperate. Inoltre, come già introdotto, l'Unione Europea è grande sostenitrice e promotrice della responsabilità sociale e ha anticipato entro il 2028 anche le altre tipologie d'impresa, comprese quelle di piccola e media dimensione, saranno tenute a farlo. Sicuramente si tratta di un sistema vantaggioso per monitorare le performance aziendali finanziarie e non finanziarie, per fissare gli obiettivi di miglioramento nel tempo, per sintetizzare e valutare l'impatto sociale, ambientale ed economico (le tre aree principali ESG: Environmental, Social and Governance) sul contesto in cui l'impresa opera, nonché per illustrare la mission, la vision e i valori aziendali, supportando il management e quantificando il contributo verso gli stakeholder. Allo stesso tempo, se redigere questo bilancio diventa d'obbligo per restare nel mercato, la direzione verso cui un'impresa è tenuta ad andare è sempre più orientata agli aspetti qualitativi che a quelli quantitativi, che proseguono insieme, parallelamente.

E se da una parte continua ad aumentare la necessità di informazioni e rendicontazione nell'ambito ESG, dall'altra continua a crescere anche la struttura e la complessità delle normative europee rispetto agli obiettivi di responsabilità sociale. Il "Regolamento Tassonomia UE 2020/852" in vigore dal 2021 definisce le attività economiche considerate sostenibili rispetto agli obiettivi ambientali

dell'Unione Europea e il loro ambito d'applicazione nel pieno rispetto dei criteri di valutazione esposti nella tabella di seguito.

Obiettivi ambientali identificati dalla Commissione Europea	Criteri da soddisfare per un'attività ecocompatibile	Principi guida del TEG (Technical Expert Group)
Mitigazione degli effetti del cambiamento climatico	Contribuire positivamente ad almeno uno dei sei obiettivi ambientali	Riduzione dell'esposizione ai rischi fisici dell'attività stessa e/o del contesto ambientale e socioeconomico di riferimento
Adattamento al cambiamento climatico	Non produrre impatti negativi su nessuno degli altri obiettivi	Assenza di impatti negativi sulla resilienza di altre attività o di altri contesti
Uso sostenibile della protezione dell'acqua e delle risorse marine	Soddisfare le salvaguardie minime sui diritti umani (linee guida OCSE e principi guida ONU art 18 regolamento UE2020/852)	Effetti di adattamento definibili e misurabili con Technical Screening Criteria da definire entro il 2020
Transizione verso un'economia circolare	Rispettare i criteri tecnici identificati dal TEG (Technical Expert Group)	
Riduzione degli sprechi e riciclo dei materiali		
Contenimento dell'inquinamento e tutela degli ecosistemi		

Il "Regolamento Tassonomia ambientale" dell'Unione Europea

É ancora in fase di approvazione la "Tassonomia sociale", che con molta probabilità verrà pubblicata nei prossimi anni e andrà ad affiancare quella ambientale, con il fine di perseguire tre obiettivi fondamentali: il lavoro dignitoso, il benessere e le condizioni di vita adeguate, una società e una comunità inclusive e sostenibili. In quest'ottica, verrà richiesta alle imprese una maggiore capacità di accountability e di disclosure su questi obiettivi, sempre ricordando con il suggerimento all'inclusione del supporto di attività artistiche e culturali come forma di contributo alla coesione ed inclusione sociale.

<i>Verso i lavoratori</i> Lavoro dignitoso	<i>Verso i consumatori finali</i> Benessere e condizioni di vita adeguate	<i>Verso le comunità</i> Società e comunità inclusive e sostenibili
Creazione di posti di lavoro	Tutela dei consumatori	Tutela del diritto sui territori
Protezione sociale	Garanzia di diritti economici e sociali (come il diritto alla salute, all'alimentazione, all'alloggio e all'istruzione)	Tutela dei diritti umani
Tutela dei diritti dei lavoratori		Tutela dei diritti delle popolazioni indigene
Dialogo sociale		Garanzie di accesso ai servizi essenziali per le comunità vulnerabili e bisognose

Proiezione di "Tassonomia sociale" dell'Unione Europea

### 3.3.5.1 La responsabilità culturale d'impresa

La responsabilità culturale si può leggere a tutti gli effetti come una declinazione della responsabilità sociale d'impresa. In particolare, si tratta dell'impegno da parte delle imprese di sostenere la cultura e l'arte e di renderne misurabili gli obiettivi nel tempo e i risultati ottenuti, così come avviene nel caso del sostegno per le attività sociali o di tutela dell'ambiente.

Secondo l'interpretazione di Roberta Ghilardi, sempre all'interno dell'articolo "Arte e bilancio di sostenibilità: analisi e comunicazione", le attività delle imprese che sostengono il settore culturali possono dividersi principalmente in quattro categorie:

- Iniziative commerciali di breve periodo, che permettono all'impresa di creare una comunità fidelizzata che tiene presente il legame con il settore culturale. In questo modo, le iniziative producono un conseguente contributo al miglioramento della propria immagine andando a influenzare la percezione del brand. Alcuni esempi di sostegno della cultura, in questo caso, sono

l'organizzazione di attività creative e artistiche con fini di formazione e di team building, oppure la distribuzione di biglietti d'ingresso a mostre, musei o spettacoli ai propri dipendenti o a persone della propria rete.

- Iniziative commerciali di lungo periodo, che anche in questo caso creano una cerchia fidelizzata e contribuiscono al miglioramento dell'immagine del proprio brand. Questa volta, un esempio si può concretizzare con la collaborazione continuativa con artisti e creativi per progetti legati alla promozione dell'azienda, come la realizzazione di una collezione di design firmata o delle edizioni limitate di prodotti.
- Iniziative filantropiche di breve periodo, che hanno l'obiettivo di rendere l'impresa ancora più interessante agli stakeholder, lavorando ulteriormente sulla percezione e sull'immagine del brand. Essendo mosse dalla filantropia, queste iniziative hanno lo scopo anche di creare un prodotto che possa essere messo a disposizione della comunità, contribuendo allo sviluppo dell'interesse e del coinvolgimento culturale, alla coesione sociale e all'inclusione. Tra gli esempi troviamo donazioni e sponsorizzazioni non continuative nel tempo, oppure la commissione di un'opera o di una performance ad artisti e creativi.
- Iniziative filantropiche di lungo periodo, che come nel caso precedente hanno l'obiettivo di migliorare la reputazione del brand e di aumentarne l'interesse per gli stakeholder. Come le precedenti, anche queste intendono restituire un prodotto culturale alla società, mettendo a disposizione le risorse dell'impresa per fare del bene collettivo. Questo tipo di iniziative trovano concretizzazione nel supporto di questo settore come finalità a lungo termine e importante per l'impresa, che decide quindi di istituire delle realtà (come potrebbero essere le fondazioni) in grado di coordinare e mettere in atto dei progetti duraturi che rappresentino la volontà aziendale di sposare l'arte e la cultura.

È vero che sostenere l'arte e la cultura può essere considerata anche una forma d'investimento dell'azienda che pensa alla propria immagine e alla propria reputazione, ma va tenuto presente anche che, realizzando determinati progetti, il



lavoro dell'impresa contribuisce anche al miglioramento del clima aziendale interno, al suo posizionamento e alla sua competitività nel mercato, all'interesse generato negli stakeholder e nell'innovazione dei processi produttivi e creativi.

### **3.3.6 Una sintesi del rapporto tra le categorie oggetto di disambiguazione**

Cercando di tracciare una sintesi tra le categorie oggetto della disambiguazione appena trattata, citiamo innanzitutto il rapporto di fornitura tra arte e impresa che diventa oggetto di fraintendimento proprio a partire dalla relazione che viene a instaurarsi. È necessario approfondire la natura e gli obiettivi della relazione, andando a fare chiarezza sul fatto che non si tratta di Art&Business, bensì di un rapporto di fornitura tra il mondo dell'arte e quello aziendale. Questo si manifesta nel momento in cui, da una parte o dall'altra oppure anche da entrambe, ci sia una mancanza che prevede la necessità di intervento dell'altro soggetto, che viene quindi coinvolto e arriva in supporto. Viene ritenuta una situazione ambigua soprattutto perché entrano in gioco artisti o artigiani e spesso vengono associati alla casistica Art&Business. La sua lettura può avere diverse sfumature in base ai soggetti interessati, ma rimane una situazione a sé stante rispetto alle altre quattro successive, che andremo a sintetizzare di seguito.

Il mecenate è a tutti gli effetti una figura che si comporta e svolge le sue attività sulla base di un modello antichissimo. Le sue caratteristiche sono l'incoraggiamento, la protezione e il supporto dell'arte. Dedicava le sue attenzioni anche all'artista e all'artefatto, ma essenzialmente sostiene l'arte.

Anche il filantropo si rifà a un modello molto antico, ma a differenza del mecenate sceglie di sostenere una molteplicità di ambiti, tendenzialmente sociali: tra questi può essere compresa anche l'arte, ma con molta probabilità non è la prima nell'ordine delle priorità. L'orientamento filantropico porta a un'attenzione

particolare nei confronti delle persone, a scapito dell'attività in sé o ancora di più dell'oggetto prodotto. Tra i suoi obiettivi ci sono il miglioramento della qualità della vita, l'innovazione e il benessere, con una visione di collettività.

Nel linguaggio comune capita spesso di sentire o di leggere che la figura del filantropo e quella del mecenate praticamente si equivalgono, ma bisogna fare una distinzione, una "working distinction", tra la nozione più ampia di filantropia, in cui si svolge un'attività a favore di qualcosa di diverso rispetto all'impresa o all'imprenditore, e quella del mecenatismo, in cui viene dato supporto a qualcosa che poi vedrà il suo effetto rimanere all'interno di questa relazione. In particolare, nel caso della filantropia si distribuisce la ricchezza dell'impresa o dell'impresario attraverso delle attività oppure realizzando dei prodotti che hanno valore, rilevanza e impatto generalmente all'esterno del proprio contesto. Se nel primo caso l'arte è una delle opzioni, nel caso del mecenatismo l'arte è l'unica destinataria delle attività di sostegno. Di per sé, le azioni sono le stesse, ma cambia l'ambito d'interesse: se il mecenate agisce nel campo artistico, il filantropo ha una molteplicità di interessi. Nell'ultimo trentennio, la categoria dei filantropi esiste effettivamente, è riconosciuta e si diffonde sempre di più, ma nessuno di questi spicca per l'attività nel mondo dell'arte, semmai la considera come ambito d'operazione secondario.

Sulla base di questa sintesi e di questo confronto tra le due tipologie di relazione, si può dunque dire che il mecenatismo è quella specifica categoria della filantropia che ha a che fare con l'arte.

Arriviamo dunque al ruolo del collezionista per cercare di comprendere come, a sua volta, si interfaccia con le precedenti figure. Il mecenatismo, per il tipo di attività e di obiettivi che si pone, ha un'evoluzione quasi naturale che si configura nel collezionismo. È difficile parlare di mecenatismo senza coinvolgere, anche in minima parte, il collezionismo: per farlo, bisognerebbe trovare una persona con la volontà di sostenere l'attività artistica di una persona senza l'interesse nei confronti del suo artefatto. Sicuramente incide la tipologia dell'arte in questione, perché

sarebbe complesso collezionare performance, ma potrebbe esistere un particolare tipo di mecenatismo in grado di sostenerlo e di collezionare con una specifica modalità, come ad esempio tramite dei supporti in cui queste vengano raccolte. Sicuramente, però, parlando di mecenatismo, la prima cosa a cui pensiamo sono le arti visive. Esistono diverse sfaccettature del mecenatismo, ma facciamo fatica a pensare al mecenatismo senza un collegamento al collezionismo.

La differenza sostanziale tra il mecenatismo, nel senso puro come lo intendiamo, è che questo è disinteressato, mentre il collezionista è inevitabilmente legato al concetto dell'investimento, e quindi di rendimento. Il collezionista potrebbe non essere anche un mecenate, seppure sia all'interno di un mercato, o più nello specifico all'interno di quello dell'arte. Ma a differenza del mecenate, il collezionista può rimanere indifferente alla figura dell'artista.

Se poi si parla di collezionisti e mecenati, nell'immaginario comune, si pensa istintivamente e istantaneamente a due mondo molto differenti tra loro, senza considerare i notevoli punti di connessione tra queste due figure.

Infine si è parlato della responsabilità sociale d'impresa che, per le sue caratteristiche e le sue applicazioni, può essere considerata una vera e propria messa in pratica della filantropia, sotto la forma di un esempio concreto di uso quasi comune. In particolare, con la sua declinazione di responsabilità culturale d'impresa, viene rappresentato anche tutto quel segmento filantropico che sostiene realtà artistiche e culturali. Un fattore fondamentale all'interno del management e della strategia imprenditoriale, in grado di generare benessere sociale.

Per concludere, le relazioni di cui abbiamo parlato in questo capitolo sono effettivamente rapporti tra arte e impresa, ma non sono quelli che intendiamo noi come Art&Business, nonostante si confondano facilmente.

## **Il curatore**

### **4.1 Il curatore: le origini**

Il termine e il concetto di “curatore” affondano le proprie radici nell’antica Roma, per poi essere riprese nel Medioevo, rifiorire quindi nel Rinascimento, e infine si ripresentano oggi, nel ventunesimo secolo.

Nel tempo l’accezione e l’utilizzo di questa parola sono certamente cambiate, sfociando da un tema all’altro, ma rimane come elemento comune il suo macro significato: “avere cura di qualcosa” e “prendersi cura di qualcuno”.

Non è un caso che, a prescindere dal periodo storico in cui ci si trovi, si senta la necessità di definire quelle persone che si prendono cura di qualcosa o di qualcuno. Talvolta accade in modo naturale, a volte può sembrare più forzato o addirittura abusato. Vediamo di seguito come si è evoluta e quali sono le prospettive della figura del curatore.

#### 4.1.1 Le origini storiche e l'etimologia del termine

Per risalire alle origini del ruolo curatoriale bisogna percorrere una storia lunga diversi secoli, anzi, giusto un paio di millenni. Ebbene, il termine curatore affonda le sue radici nell'antica Roma, in particolare nel latino "Curator", la figura che inizia a delinearsi nel corso del I secolo, durante l'età Imperiale di Augusto. I "Curatores" erano funzionari, totalmente al servizio dello stato e con scarse funzioni decisionali, che si occupavano nello specifico di lavori pubblici: dagli acquedotti ("Curator aquarum") agli edifici sacri ("Curator aedium sacrarum"), dalla rete stradale e viaria (*Curator viarum*) agli approvvigionamenti delle legioni e della parte di società che necessitava il mantenimento alimentare ("Curator annonae"), senza dimenticare la declinazione di chi si occupava della supervisione delle province ai confini dell'Impero ("Procurator"). Poco tempo dopo, il termine "Curator" viene utilizzato anche per definire chi veniva incaricato della tutela dei minori e degli infermi di mente, ma anche chi si prendeva cura o era consulente dei pròdigi, ovvero dei dissipatori.

Nel Medioevo, il significato di curatore si trova ad affrontare un nuovo cambiamento. Questa volta viene associato alla figura dei sacerdoti, con l'Oxford English Dictionary che riconosce il primo utilizzo di questo vocabolo nella lingua inglese all'interno di "Pietro l'aratore", opera poetica di William Langland del XIV secolo, che scrive «Curati son detti per sapere e curare [i loro] parrocchiani».

Soltanto dopo il Rinascimento il titolo di "curatore" diventa più specifico e, secondo "Biennials, Triennials and Documenta: The Exhibitions That Made Contemporary Art" (Wiley-Blackwell, 2016) di Anthony Gardner, si riferisce a una "dimensione scolastica e artistica".

#### 4.1.2 Un salto nel tempo

Tuttavia, a prescindere da quale fosse l'ambito di interesse, il "Curator" aveva il compito di prendersene cura. Ed è proprio il concetto di "prendersi cura di qualcosa" che è necessario approfondire per arrivare all'essenza del curatore.

"Prendersi cura di qualcuno" oppure "avere cura di qualcosa" sono parole usate frequentemente, nella quotidianità. Sono parole che hanno fondamenta solide, eppure il loro significato è incredibilmente ampio e mutevole nel tempo; si è adattato ai contesti, ai periodi storici e alle esigenze di chi ne ha fatto uso. Prendersi cura di qualcosa o di qualcuno è un atto nobile e importante, come è importante dare il giusto peso alle parole che si sceglie di utilizzare. Una persona che decide di prendersi cura, di avere cura di qualcosa, dovrebbe possedere le capacità e le competenze che gli permettono di farlo. E nonostante possa sembrare banale specificarlo, dovrebbe anche possederne la consapevolezza.

In "The Bias of the World: Curating After Szeemann & Hopps" (2007), David Levi Strauss - Direttore del corso di laurea in Art Criticism and Writing alla School of Visual Arts di New York, già Professore di Curatorial Studies al Bard College sempre a New York - parla dei curatori, nel senso storico del termine, come di qualcuno che si trova da sempre in una posizione bivalente, un doppio incarico che si divide tra la legge del burocrate e la fede del sacerdote.

Con un rapido paragone alla contemporaneità, il curatore del ventunesimo secolo è analogamente in una situazione mediana, questa volta tra la legge delle istituzioni a cui è necessario fare riferimento e la fede artistica del pubblico e degli stessi artisti. Il curatore contemporaneo, però, non ha soltanto l'obiettivo di individuare il connubio tra questi due ambiti, deve anche essere in grado inserirsi positivamente all'interno dei rispettivi ambienti. Per farlo, si relaziona con i diversi soggetti e prende dimestichezza con i meccanismi interni. Se questo avviene con successo, assume definitivamente un ruolo di intermediario tra la parte creativa

degli artisti e quella amministrativo-commerciale dei direttori, finanziatori e altri possibili clienti.

Se dunque nell'antichità romana e medievale il termine "Curator" si riferisce a un ruolo che inevitabilmente dipende da cariche superiori e agisce secondo le indicazioni di queste, nonostante un'apparente delega di potere, il curatore contemporaneo si trova a lavorare e prendere decisioni in forma autonoma, caratterizzando la propria professionalità e le proprie scelte di sovrintendenza e allestimento sulla base delle competenze e delle conoscenze acquisite nel tempo. Ciò che non è cambiato nel tempo è l'ampia gamma di attività, eterogenee, flessibili e non necessariamente predefinite, che spettavano e spettano ancora oggi al curatore.

Dopo una breve analisi del lemma latino "cūra", si deduce che venisse impiegato in diversi contesti, assumendo quindi significati differenti. Si configura, infatti, come premura, attenzione, preoccupazione e interesse, ma anche come custodia, impegno e incarico.

Tutto sommato, il significato, o meglio i significati che il termine "cura" assume nella lingua italiana corrente non si discostano molto da quelli latini, anche se, nel suo uso più comune, riteniamo imprescindibile lo stretto legame all'ambito medico.

Secondo l'Oxford English Dictionary, in inglese il termine *care* assume un significato ancora più ampio e viene impiegato in una serie di contesti ancora più diversificati. Per chi utilizza un registro linguistico medio-elevato, sarebbe un limite associare il verbo "to cure" al senso stretto legato alla medicina e alla guarigione. Questo perché la locuzione "to take care" è una forma che si avvicina al più generico "avere attenzione per qualcosa o qualcuno" e al "custodire" inteso nel senso più ampio del termine.

### 4.1.3 Il curatore nell'ambito artistico e culturale

Arrivando all'ambito d'interesse, artistico e culturale, si nota come in particolare negli ultimi vent'anni, intorno alla parola "curatore" si sia sviluppata una sempre più frequente spinta all'utilizzo. Probabilmente, complici la molteplicità dei significati e la versatilità del termine, in questo lemma è stato individuato una sorta di "jolly linguistico", che si adatta con facilità ai contesti più diversi. Inoltre, il rimando a significati profondi contribuisce a dare un tono, a categorizzare e identificare un progetto curato da qualcuno, quasi come questo fosse una forma di garanzia. Il rischio è quello di usare questo concetto in modo inappropriato, in situazioni che non lo richiederebbero o, addirittura, in cui sarebbe più adatto utilizzare altre parole. Basti pensare a quante volte, quotidianamente, leggiamo che un'iniziativa è stata realizzata a cura di qualcuno: e se provassimo a pensare a un altro modo per dirlo, ogni volta che lo vediamo?

Il frequente utilizzo di questa forma ha portato la lingua italiana a farne un eccessivo uso, a volte anche abuso, a svantaggio della varietà del lessico di cui disponiamo.

È interessante il confronto proposto da Claude Lévi-Strauss, antropologo belgo-francese, ne "La Pensée sauvage" ("Il Pensiero selvaggio", 1962). In quest'opera paragona la figura del curatore al bricoleur, colui che fa bricolage, all'interno di un articolato processo di creazione culturale, che si inserisce a sua volta in un più grande e continuo tentativo di definizione delle strutture sociali, cercandone dei punti comuni e giustificazioni. Un libro che è esempio di strutturalismo, in cui l'idea di bricolage viene messa in relazione con quella di curatela, per il tipo di attività che svolge e per le sue finalità. Il curatore viene presentato come un persona che osserva, riflette, sperimenta e cerca di ordinare le proposte secondo un criterio specifico; una persona che, mossa da una motivazione, prova a creare nuove teorie, a raggruppare all'interno di categorie più o meno definite ciò che vede e progetta. Forse, da estimatore di Jean-Jacques Rousseau, si tratta di una diversa



lettura del mito del buon selvaggio, che in questo caso vede le convinzioni e le premesse del curatore contaminate dalla società e dall'ambiente circostante.

Di questa teoria parla anche Patrick Wilcken, quando decide di dedicarci un approfondimento nella sua pubblicazione "Claude Levi-Strauss: The Poet in the Laboratory" ("Il Poeta nel laboratorio. Vita di Claude Lévi-Strauss", 2011). In particolare, secondo Wilcken, il bricoleur di Levi-Strauss è in grado di progettare soluzioni in cui l'essere funzionale riesce ad avere un dialogo equilibrato con la sensibilità estetica, spesso arrangiandola in modo creativo con gli elementi di cui già dispone. "Il pensiero selvaggio – il pensiero libero di vagare – è una specie di bricolage cognitivo che punta tanto al godimento intellettuale quanto a quello estetico" (p. 267, "Il Poeta nel laboratorio. Vita di Claude Lévi-Strauss", 2011). Da questa descrizione, è evidente la somiglianza con le attività svolte dalla figura del curatore comunemente conosciuta, che risolve situazioni complesse, studiando una combinazione tra la praticità e la percezione estetica, con il fine di creare progetti e prodotti culturali.

A proporre il confronto con il bricoleur, più tardi, anche l'omonimo David Levi Strauss, in "The Bias of the World: Curating After Szeemann & Hopps" (2007), che degenera in una riflessione, come già anticipato, sugli aspetti ambigui e controversi del curatore contemporaneo.

## **4.2 L'antenato del curatore**

Già nel pieno Rinascimento, il concetto di collezionismo d'arte inizia ad assumere il duplice significato etico ed estetico, andando quindi a diventare un vero e proprio anello di collegamento con il passato che avrebbe rafforzato la consapevolezza della storia e del patrimonio culturale trasmesso dai propri antenati. Le famiglie nobili, che erano in possesso di reperti antichi e opere d'arte tramandate, comprendono il valore di tutto ciò e decidono, consci della loro potenzialità, di

acquistarne altri e di commissionare nuovi capolavori ai maestri della pittura e della scultura del tempo, con lo scopo di arricchire la propria collezione e donare ulteriore prestigio alle generazioni future.

Nel XVI secolo nascono le Wunderkammer e le Kunstkammer, ovvero le camere delle meraviglie e dell'arte, conosciute come la fase embrionale del museo dagli esperti del settore. Il riferimento geografico è la Germania, dove nasce il concetto di collezionismo. Qui il collezionista, vero e proprio pioniere del curatore, raccoglieva naturalia et mirabilia allestendo uno spazio con lo scopo di mettere in mostra, secondo un determinato criterio, ciò di cui era in possesso e che conservava in quanto bello, interessante, esemplare e curioso. Non è un caso che "curatore" e "curiosità" abbiano la stessa radice latina, che si è visto significare sia "custodire" sia "avere interesse". Ciò che distingue la Wunderkammer da una mostra contemporanea è che la prima nasce all'interno di ambienti elitari e aristocratici, accessibili solo mediante invito personale, su volere del collezionista. Si trattava di un'attività non inclusiva rivolta a persone con interessi simili ai propri e abituate a frequentare quel determinato tipo di ambienti, per un confronto di pari livello con chi organizzava lo stesso tipo di raccolta e di evento. Per motivazioni esclusivamente imposte dalla società, non c'era interesse nel cambiamento delle modalità di collezione e tantomeno nell'ampliamento del pubblico, con scopo conoscitivo o divulgativo. Anche la questione commerciale non era prioritaria: bisognerà infatti aspettare qualche secolo per vedere la prima vera e propria mostra aperta al pubblico, la prima mostra degli Impressionisti inaugurata il 15 aprile 1874 nello studio di Nadar a Parigi, non solo con lo scopo di mostrare le opere d'arte ma anche con la possibilità di acquistarle.

Tra le Wunderkammer si ricorda quella del gabinetto del medico irlandese Hans Sloane, che viene lasciata in eredità alla pubblica amministrazione, la quale fa di questa collezione la fondamentale base di partenza del British Museum.

Verso la fine del Cinquecento, probabilmente dopo la pubblicazione de “Le Vite” di Giorgio Vasari, si diffonde un interesse storiografico e una conoscenza biografica “de’ più eccellenti pittori, scultori e architettori” tra il Medioevo e il Rinascimento, da cui si sviluppa una nuova attenzione al recente passato artistico, che si traduce facilmente nell’affannosa volontà di collezionismo.

Nel 1581 inaugura la Galleria degli Uffizi, un imponente palazzo realizzato proprio dall’architetto Vasari su commissione di Cosimo I de’ Medici, e si tratta del primo edificio realizzato per custodire collezioni artistiche, discostandosi quindi dalla mera funzione di arredo. Da questo momento le gallerie, intese come luoghi di passaggio coperti e decorati all’interno dei palazzi, cominciano ad accogliere le collezioni d’arte, con lo scopo di mettere in risalto la potenza e la grandezza della famiglia o del committente.

Un altro pensiero va poi a Robert Hooke, noto antagonista di Isaac Newton rispetto alla ricerca scientifica, che verso la fine del XVII secolo era stato incaricato di essere “curator of experiments” della Royal Society di Londra. Nell’ambito di una delle più conosciute accademie scientifiche della storia, per quanto ai suoi albori, Hooke doveva svolgere test e osservazioni ogni settimana. Per farlo, si serviva del già importante archivio e della strumentazione d’avanguardia di cui il centro disponeva: aveva quindi a disposizione un’ampia raccolta di tutto ciò che poteva servire per la riuscita degli esperimenti, una sorta di collezione di oggetti e strumenti catalogati secondo criteri ordinati che avrebbero ottimizzato i tempi di ricerca e di realizzazione, a cui solo lui aveva accesso. Pare che Hooke fosse sufficientemente autonomo da poter definire l’ordine dell’archivio in questione, tanto da volerlo rendere quasi teatrale nell’allestimento, andando a rendere chiaro e intuitivo il senso della disposizione. Inoltre, essendo l’unica persona autorizzata a entrarvi, era automaticamente anche l’intermediario con terzi che volessero prendere in prestito un oggetto di studio. A tutti gli effetti, Robert Hooke, per quanto avesse intrapreso una carriera radicalmente diversa, è una figura che

importante per il mondo della curatela, rappresentando un'evoluzione rispetto alle prime forme di *curatore*, pur conservando le caratteristiche di base per essere contemplata come variante nel significato che ancora oggi viene riconosciuto.

Quasi contemporaneamente, la figura del religioso e storico Athanasius Kircher lascia il suo segno nella Roma barocca e, probabilmente inconsapevole, un prezioso input per il futuro. Amante del collezionismo antico e classico, ma anche eclettico poliedrico. A metà Seicento diede vita a un museo all'interno del Collegio Romano che raccoglieva oggetti d'arte, reperti archeologici e prototipi di strumentazioni ottiche che lui stesso aveva realizzato o fatto realizzare per curiosità e per studio. Viene poi ricordato anche per aver fatto da intermediario tra il Bernini e il suo committente romano per la realizzazione della Fontana dei Quattro Fiumi (1651), diventando quindi la probabile prima testimonianza di mediazione tra artista e curatore. La prova del legame tra l'erudito tedesco e il più grande esponente del Barocco italiano è l'evidenza di alcuni simboli, tipicamente appartenenti al primo, che sono stati inseriti all'interno delle opere d'arte del secondo. In particolare, si parla dell'appena citata Fontana dei Quattro Fiumi, in cui compaiono elementi che appartengono agli studi di Kircher, come l'armadillo - trasfigurato in un drago - quasi identico al reperto custodito nel Museo del Collegio Romano, e all'obelisco della Minerva, che sull'epigrafe ai piedi dell'elefantino più famoso della capitale riporta una chiara testimonianza della loro collaborazione.

Arrivando all'Illuminismo, periodo dell'avanzamento scientifico e di primato della ragione, l'Europa intera inizia ad adottare lo stesso passo nell'approccio al metodo scientifico che diventa modello e riferimento per la società. Si parla sempre di più di osservazione oggettiva e di classificazione, e l'evidenza empirica prende il posto alla superstizione diffusa. Questo pensiero viene amplificato anche nelle attività di archivio e collezionismo, che in linea generale adottano una logica razionale.

La figura del curatore per lungo tempo rimane vicina a quella dell'accademico, dello studioso ligio o a quella dell'archivista. Nell'Ottocento, i musei continuano a rappresentare i committenti o i politici del tempo, e il curatore che vi lavorava all'interno era soltanto un impiegato che doveva eseguire in modo ordinario le indicazioni che riceveva dall'alto.

Si ricorda, a tal proposito, il caso del Louvre, che inaugura nel 1793: sede di un enorme patrimonio artistico, in realtà la sua costruzione e il suo sviluppo appartenevano totalmente alla macchina politica francese ed erano strumento della propaganda napoleonica, che mise una delle collezioni d'arte più importanti al mondo nelle mani dell'ex pornografo Dominique Vivant Denon, nominandolo curatore.

Un caso simile fu quello del British Museum, poco più tardi rispetto alla vittoria di Waterloo. Nel museo londinese le sale espositive erano organizzate in modo cronologico, ma essendo lo scopo della struttura al servizio della strategia politica, non era importante che le opere fossero disposte secondo una logica accurata e studiata, ma vennero lasciate accatastate le opere senza dare modo di riconoscerle. Per citare il gallerista Karsten Schubert «il curatore si limitava a vedere nel visitatore un altro se stesso», era una figura tutt'altro che dinamica e visionaria.

### **4.3 Il curatore contemporaneo**

La differenza tra il museo nato per raccogliere opere d'arte collezionate e il museo che ha lo scopo di conservare, studiare e promuovere il patrimonio culturale, arriva nel momento in cui ci si rende conto che l'oggetto dell'esposizione non deve solo essere custodito, ma può acquisire un maggior valore se reso accessibile e fruibile

al visitatore. Arriva quindi la necessità di iniziare a definire modalità e strategie per valorizzare le collezioni, e per farlo vengono incaricate delle persone in grado di formulare nuove soluzioni a partire dallo studio del materiale a disposizione.

Parallelamente, cresce il desiderio da parte degli artisti di farsi conoscere e di vendere le proprie opere, con l'obiettivo di dare valore alle proprie idee da un punto di vista concettuale, estetico e commerciale.

Nella seconda metà dell'Ottocento continua l'affermazione dei Salon, le rinomate mostre impressioniste parigine, e allo stesso tempo, nel 1863 si svolge per la prima volta il "Salon de refusés", per i numerosi artisti che si opponevano alla precedente e ormai consolidata formula, convinti che la giuria esercitasse favoritismi e fosse incoerente. In questi casi era il pubblico a scegliere le opere più meritevoli.

Contemporaneamente, gli impressionisti parigini sono sempre più orientate verso una sorta di autogestione e iniziano a organizzare un'ancora nuova tipologia di mostra, mettendosi in gioco in prima persona e decidendo i loro stessi i criteri e le logiche espositivi. L'autonomia estetica non è più l'unica priorità degli artisti del tempo, che iniziano a lottare per ottenere anche quella commerciale. Tuttavia, pur non avendo un curatore che si occupasse dell'allestimento e dell'organizzazione della mostra, non riuscivano a svincolarsi dal mercato.

La figura del mercante d'arte inizia a diventare sempre più importante nei rapporti di vendita, in quanto mediatore fondamentale tra l'artista e il potenziale cliente, oppure tra l'artista e il committente.

È nel periodo contemporaneo, a cavallo tra Ottocento e Novecento, che prende forma la figura del curatore, come la conosciamo oggi. Con gli artisti d'avanguardia nasce inoltre la nuova cultura delle esposizioni temporanee e tematiche. Anche in questi casi, come accadeva nel contesto museale, la mostra viene curata da una persona che si occupa di dare un ordine e una logica alle

opere esposte. A differenza dei musei, che nascono spesso da collezioni già esistenti e soprattutto nel passato rimangono vincolati alla volontà del committente, quindi con limitata libertà di innovazione e scettici rispetto al cambiamento, al curatore contemporaneo viene tendenzialmente affidata la scelta delle opere, del tema e della finalità secondo cui la mostra viene costruita.

Una vera e propria rivoluzione nell'ambito delle mostre contemporanee viene messa in atto da Marcel Duchamp e dal suo ready-made. L'artista francese decide di mettere in mostra oggetti d'uso comune e tipicamente industriali come fossero opere d'arte, dando loro un nuovo valore e soprattutto un significato contestualizzato in una determinata e nuova situazione. Non basta, perché la sua innovazione lo porta a mettere se stesso all'interno di una Wunderkammer portatile: la sua "boîtes-en-valise" è una raccolta di riproduzioni delle sue stesse opere all'interno di una valigia, che diventa dunque una sorta di mostra da viaggio.

Una conferma della differenza tra le sempre più frequenti mostre d'avanguardia e le tradizionali collezioni museali è la testimonianza di Edward F. Fry, curatore associato del Solomon R. Guggenheim Museum di New York negli anni sessanta e settanta, che racconta la sua figura paragonandola a quella di un funzionario statale, la cui libertà è più che limitata e deve rispettare gli obiettivi e le regole che governano l'intera struttura. Nonostante si tratti di arte contemporanea e quindi di strutture che inconsapevolmente vengono associate a una nuova visione del mondo, continuiamo ad avere a che fare con realtà strettamente legate a meccanismi politici e sociali.

Ma il termine "avanguardia", che oggi ha un'accezione positiva e fa pensare al genio innovativo, in qualche modo forse anche legata allo stimolo provocatorio, nel periodo in cui è stato associato all'arte per la prima volta aveva un significato diametralmente opposto. Era il 1910 ed era sul quotidiano inglese Daily Telegraph, all'interno di un momento storico che associava l'arte e la cultura francesi ai moti

insurrezionali, e quindi alla precarietà. In quello stesso anno e proprio nella capitale inglese, l'artista e critico d'arte Roger Fry organizzava una mostra dedicata al Post-impressionismo francese, ribellandosi quindi alla rigida ideologia del contesto.

In questo modo, diventa sempre più evidente la spinta verso una nuova idea di mostra, con l'innovazione nella progettazione dell'allestimento e, più in generale, una nuova visione dell'arte, anche orientata al potenziare il valore commerciale all'opera, senza dimenticarsi di quello concettuale e formale.

A compiere questo processo, il curatore.

Una figura che ha bisogno di una formazione multidisciplinare, di acquisire competenze manageriali e gestionali, ma allo stesso tempo di approfondire la conoscenza dei temi che tratta.

E sempre più evidente, dunque, diventa la scissione tra il mondo museale e quello delle mostre indipendenti, che apre un acceso dibattito tra le parti. Non a caso, nel *Manifesto del Futurismo* (1909), Filippo Tommaso Marinetti condanna la pesantezza conservatrice dei musei paragonandoli a dei cimiteri, che raccolgono opere d'arte in modo seriale e tutt'altro che entusiasmante. Punti di vista divergenti e provocazioni che si protrarranno nel tempo.

Venticinque anni dopo, al MOMA viene presentata la mostra "Cubism and Abstract Art", a cura del suo primo direttore Alfred H. Barr Jr, in cui una riproduzione in gesso della Nike di Samotracia viene posizionata vicino alla scultura "Forme uniche della continuità dello spazio" di Boccioni, molto probabilmente per rispondere in modo provocatorio a una delle affermazioni azzardate di Marinetti, secondo cui anche un'automobile sarebbe stata più bella dell'iconica donna alata. Inutile dire che il contrasto tra una, per quanto pacchiana, riproduzione d'arte antica e una scultura futurista ha avuto una risonanza d'impatto internazionale che viene ricordata tuttora.



Le provocazioni e la genialità di Barr non si fermano, in primis perché dà vita a un museo unico nel suo genere, smentendo la convinzione per cui un museo non può essere allo stesso tempo moderno e all'avanguardia (si parla tra l'altro dell'ideatore del white cube), e poi perché nel giro di poco tempo rivoluziona il concetto di curatore, in grado di tradurre idee europee in nuove soluzioni specificatamente americane. Rappresenta il prototipo del curatore-direttore di un'istituzione pubblica fino agli scorsi anni sessanta e riesce a incarnare anche il mercante d'arte ideale, occupandosi in prima persona di importare ed esportare le opere o addirittura intere mostre, sempre con un'attenzione particolare al rapporto domanda-offerta nel mercato contemporaneo.

È grazie a figure come Alfred H. Barr Jr che la società inizia a conoscere il ruolo del curatore di successo e a idealizzare questa figura, sognando di poter diventare lo stesso. Così facendo, si diffonde il desiderio di imparare questo mestiere e di conseguenza si sviluppa un'importante offerta di corsi di formazione e professionali, per diventare curatori.

Quello del curatore, però, non è certamente il caso di un'adeguata coerenza nel rapporto domanda-offerta. Il fenomeno di mitizzazione di questa figura ha fatto in modo che nel tempo si formassero e quindi esistessero molti più curatori e persone interessate a diventarlo rispetto all'effettiva necessità di curatori.

Premesso che non è scontato che tutte le persone che si dicono curatori possiedano le conoscenze e competenze necessarie a definirsi tale, come del resto in ogni ambito, per permettere di soddisfare il bisogno di intraprendere questa carriera, negli ultimi vent'anni è stata messa in piedi una sovrapproduzione di percorsi formativi, anche universitari, che illudono gli interessati di poter avere successo in un settore che è molto di nicchia e che non ha necessità di sovrappopolazione. Chi si iscrive a questi corsi è convinto di poter inseguire il proprio sogno, di trovare il lavoro ideale e di poter scalare la vetta del successo. Ma nella maggior parte dei casi purtroppo rimane deluso. La formazione che si riceve spesso non è adeguata alla domanda, poiché per svolgere al meglio il

mestiere del curatore dovrebbe essere indispensabile la medesima preparazione in ambito manageriale e gestionale così come in ambito scientifico-culturale rispetto al tema della mostra o dell'evento in questione. Senza dimenticare la necessità di acquisire e maturare esperienza nel settore, affiancando e imparando da chi svolge questa professione da più tempo, andando ad annientare quindi l'arroganza superficiale di chi pensa di poter seguire un progetto senza averlo mai fatto prima, soltanto dicendo di aver studiato come fare. Ma soprattutto, molto probabilmente, in linea generale esiste un'esagerazione nell'offerta, a fronte di una domanda molto scarsa.

#### **4.4 Il dialogo tra presente, passato e futuro**

Le attività che svolge il curatore contemporaneo continuano ad avere un forte legame con il passato, in particolare nella continuità dell'approccio multidisciplinare, caratteristico del periodo rinascimentale e illuminista, che porta questa figura a confrontarsi con gli aspetti più vari nell'ambito dell'organizzazione di una mostra. A partire da concetti gestionali e di management, di cui il curatore deve servirsi per la realizzazione di un progetto che possa stare in piedi da un punto di vista economico e organizzativo, per arrivare alla precisa conoscenza dell'argomento a cui viene dedicato l'evento, per evitare di commettere errori tematici e concettuali. Bisogna poi considerare anche la logica secondo cui si vogliono disporre i materiali a disposizione, così come gli antenati dei curatori di cui abbiamo parlato stabilivano la metodologia dell'archivio o del museo, anche il curatore contemporaneo deve essere in grado di dare un ordine che permetta all'osservatore di fruire e comprendere al meglio il proprio lavoro.

Negli ultimi due decenni, il ruolo del curatore inizia a sfociare anche nell'ambito economico-commerciale, essenzialmente per due motivi. Il primo è la necessità di trovare dei finanziamenti in grado di sostenere i costi dei propri progetti,

possibilmente in grado anche di essere messi a profitto, che vedano coinvolti soggetti non per forza interni al mercato e al sistema dell'arte, che possono anche ignorare il significato e il valore preciso dell'opera in questione, ma che sposino la mission del settore culturale. Il secondo motivo è invece la richiesta al curatore, da parte degli artisti, di ricoprire anche un ruolo che assomiglia a quello del personal manager, che segue il lavoro dell'artista in modo duraturo e si occupa non solo della curatela delle mostre ma anche della ricerca dei contatti per realizzarle in futuro, instaurando delle relazioni con gallerie e spazi espositivi.

Anche il concetto di Wunderkammer, la camera delle meraviglie, continua ad avere una risonanza importante nell'arte contemporanea, che quotidianamente vede riempire gli spazi espositivi di affascinanti raccolte di opere d'arte accostate a oggetti rari o di uso comune, realizzati con la più ampia varietà di tecniche e di materiali. Non si tratta solo di nuove interpretazioni e riferimenti impliciti. Il MOMA di New York presenta la mostra "Wunderkammer: A Century of Curiosities" curata da Sarah Suzuki nel 2008, con opere di Jean Dubuffet, Louise Bourgeois, Max Ernst, Damien Hirst, Olafur Eliasson e molti altri. E poi la rivista d'arte Cabinet Magazine, che ha come mission la volontà di incoraggiare alla nuova cultura della curiosità, ispirandosi al concetto di Wunderkammer, proponendo progetti artistici e approfondimenti che rappresentano il panorama culturale e artistico contemporaneo americano e internazionale, naturalmente utilizzando una suddivisione per rubriche tematiche.

Infine c'è chi, come David Balzer, fa un paragone forse azzardato ma certamente verosimile: "Internet, un'eccezionale Wunderkammer digitale". Come dargli torto, del resto internet raccoglie e propone un'infinità di opere, testimonianze e tecniche, accessibili e consultabili semplicemente attraverso lo schermo di un qualsiasi dispositivo. Se intesa così, si tratta sicuramente della più grande Wunderkammer mai esistita. Per non parlare del fatto che non solo è fruibile con

facilità, ma è lo stesso utente a scegliere cosa consultare e soprattutto alla modalità con cui farlo.

#### **4.5 Il curatore come catalizzatore delle relazioni Art&Business**

Se conosciamo bene la figura del curatore nell'ambito dell'arte contemporanea, grazie ai corsi di formazione o alla molteplicità di esempi che ci circondano, al contrario sappiamo molto meno sul curatore come catalizzatore delle relazioni Art&Business. Si tratta di una figura di mediazione che dispone di caratteristiche e competenze soprattutto manageriali, tali metterla nelle condizioni di decodificare i bisogni aziendali, oltre a quelli derivanti dall'interazione sociale, come nel caso delle altre figure di mediazione più diffuse.

Il curatore in quanto catalizzatore delle relazioni art&business deve avere una formazione diversa dal tipico curatore d'arte contemporanea: l'imprenditore che vuole agire o entrare nel mercato dell'arte, chiederà una consulenza a un curatore d'arte contemporanea, mentre l'imprenditore che vuole creare un'interazione tra la sua azienda - totalmente estranea al mondo dell'arte e della cultura - e un progetto creativo, si rivolgerà invece a un curatore delle relazioni Art&Business.

Questa figura, infatti, non si occupa semplicemente di dare dei consigli in merito ai rapporti da intraprendere e alle azioni da svolgere nel settore culturale, non suggerirà l'artista a cui rivolgersi per commissionare un'intervento oppure la tipologia di opere da acquistare per aggiungerle alla propria collezione o all'arredamento delle proprie sedi. Il mediatore art&business vive e conosce il mondo delle imprese, e nel tempo ha acquisito competenze e conoscenze sulle tematiche di management e di imprenditorialità.

La figura di mediazione che si occupa di Art&Business è un vero e proprio costruttore di relazioni. Il mediatore deve prima di tutto conoscere l'azienda in quanto tale, più che l'imprenditore che di per sé è interessato all'arte, e per farlo al meglio deve saper maneggiare con dimestichezza almeno le nozioni di base del management.

Il suo intervento inizia con quella che potremmo definire una classica analisi di business, perché prima di agire ha bisogno di conoscere bene l'impresa e comprenderne gli obiettivi: deve sapere come si sta evolvendo il suo business, se c'è ed eventualmente qual è il suo rapporto con la tecnologia, quali sono i tuoi competitor all'interno del mercato.

Una volta che il mediatore art&business ha a disposizione il quadro dettagliato della situazione aziendale, arriva il momento di mettere in atto il processo di instaurazione delle relazioni con il mondo dell'arte e della creatività. A questo punto, è in grado di fornire dei consigli sull'artista o sugli artisti da coinvolgere, quindi sulle dinamiche d'interazione e sulla relazione con questi, sempre sulla base della conoscenza del modello di business dell'impresa.

Il ruolo della figura di mediazione art&business è fondamentale nell'individuazione, fin dall'inizio, degli obiettivi e degli elementi chiave che stanno alla base del rapporto tra arte e impresa. Prendendo in analisi le caratteristiche aziendali e le capacità artistiche delle due parti, il mediatore Art&Business dovrebbe essere in grado di creare un'interazione che soddisfi entrambi, stabilendo una sinergia e un equilibrio che andranno a caratterizzare il rapporto. La peculiarità di questo rapporto è proprio il fatto che sia fondato sull'interrogazione, sulla riflessione e sulla trasformazione dei modelli di business attraverso l'arte.

La differenza nell'approccio art&business, rispetto a un più comune e diffuso rapporto tra arte e impresa, sta nella comprensione di un diverso ruolo dell'artista. In queste relazioni, l'artista non serve solo a decorare uno spazio, un'azienda o un'organizzazione, ma è indispensabile affinché dal rapporto con questa persona

venga generato un nuovo spunto di interrogazione e di riflessione, che portano all'evoluzione e all'innovazione del modello di business dell'impresa.

Ad esempio, se ci si trova davanti a un'impresa che si occupa di produzione di macchinari che realizzano packaging, il ruolo dell'artista in una relazione art&business non sarà realizzare un nuovo design del packaging, ma permettere all'intera impresa di riflettere sul suo intero sistema produttivo.

Considerato l'effettivo ruolo del mediatore Art&Business e la sua importanza all'interno di queste relazioni, lo si potrebbe definire curatore in quanto catalizzatore delle relazioni.



## **Le relazioni Art&Business: il caso di studio**

### **5.1 Il processo di artificiazione nelle imprese**

La metodologia Art&Business si pone l'obiettivo di contrastare il comune pensiero per cui vengono convenzionalmente considerate solo le forme più classiche e canoniche di interazione tra il mondo dell'arte e quello dell'impresa, tra cui il collezionismo, la filantropia oppure altri progetti di sponsorizzazione e forniture reciproche. Per farlo, diventa necessario pensare a un modo innovativo e concreto di legare questi due mondi, sviluppando dei nuovi modelli di relazione tra arte e impresa.

Con il neologismo "artificiazione" ci si riferisce al processo che porta l'arte all'interno di una conversazione con un interlocutore con cui non ha nulla a che fare, con cui non esistono elementi comuni. L'arte si trova quindi nella condizione di interagire con una realtà totalmente diversa da quella in cui opera solitamente e si pone l'obiettivo di influenzarne la logica di pensiero e di azione, per migliorarne i risultati soprattutto qualitativi, senza mai mettere in discussione o deformare l'identità del soggetto con cui si relaziona.



Si tratta di un concetto nato nel 2005, con il termine "*taiteistu-minen*" proposto per la prima volta con questo significato dagli studiosi finlandesi Ossi Naukkarinen, Yrjänä Levanto e Susann Vihma, e poi tradotto con "artification".

L'artificazione è un processo che potenzialmente potrebbe essere applicato a tutto ciò che non è arte, e che quindi potrebbe venire artificato, anche se alcuni ambiti si prestano più di altri. Nella fattispecie si consideri l'artificazione delle imprese. "Artificare" un'impresa significa portarvi l'arte all'interno e attivare tutti quei processi di ideazione tipici della produzione artistica, andando a integrarli con quello che è il sistema di processi aziendali preesistente. Per farlo, il presupposto fondamentale è innanzitutto la condivisione del concetto di arte, da cui la capacità di individuare ciò che è identificabile come arte e che cosa invece non lo è. In questo contesto, non ci si limita all'avvicinamento ai principi estetici comunemente associati all'arte, ma è frequente più facile che si vada a sposare quelli legati al pensiero creativo in grado di proporre nuove letture e originali interpretazioni.

Dopo di che, è molto importante che l'impresa abbia chiare le intenzioni e la direzione verso cui andare, con la consapevolezza di stare per interagire con il mondo dell'arte e di che cosa questo implichi nello specifico. Con molta probabilità, l'azienda che verrà artificata vedrà modificarsi il proprio modello di business e alcuni dei propri processi interni ed esterni. Quando si parla di artificazione di un'impresa, si pensa anche ai benefici che questa potrà trarre dagli input creativi che si inseriranno nel suo *modus operandi* a lungo termine. In particolare, il riferimento va all'innovazione strategica e tecnica che l'arte è in grado di apportare, a partire dall'accettazione di un pensiero e di una logica distanti da quelli aziendali. Nondimeno, un altro beneficio è legato alla potenzialità relazionale dell'arte, che entra a far parte del sistema aziendale.

La complessità del processo di artificazione, dovuta principalmente alle differenze di linguaggio e di obiettivi tra arte e impresa, deve essere in grado di tradursi in una serie di opportunità di dialogo nella direzione dello sviluppo. È da questo

confronto che possono avere origine delle nuove competenze interdisciplinari, cioè creative e manageriali al tempo stesso, che permettono alle imprese artificate di crescere e di avere un buon successo competitivo.

**Artificare** *V. tr.* [ àr|ti|fi|cà|re ]

Attivare in azienda processi ideativi secondo le logiche proprie della produzione artistica. Il fine è ottenerne benefici in termini di innovazione strategica e tecnica, accettando e imparando a gestire la complessità derivante dall'inserimento di una logica, quella artistica, per molti versi diversa da quella aziendale.

**Artificare** *tr. V.* [ àr|ti|fi|cà|re ]

To activate thinking processes inside a business, according to the logics of the artistic production. The aim is to receive benefits in terms of strategic and technical innovation, accepting and learning how to manage the complexity resulting from the integration of the artistic logic, that differs in many ways from the business one.

Prima di procedere con gli argomenti di questo capitolo, si vuole chiarire che, con riferimento alla sezione 2.1, possono esistere industrie culturali e creative artificate e allo stesso tempo possono esistere industrie non creative artificate, sempre tenendo presente che un'impresa artificata è differente da un'impresa culturale e creativa, a prescindere dal fatto che sia stata artificata.

La metodologia Art&Business non si limita all'incentivo del dialogo tra arte e impresa, ma è orientata verso la contaminazione reciproca tra i due settori. I diversificati casi di studio e i loro esiti sono il risultato della ricerca e della sperimentazione tipiche del mondo accademico.

Chi si occupa di Art&Business si pone l'obiettivo di superare i rapporti canonici tra arte e impresa, come il mecenatismo e la filantropia, per portare innovazione in termini di linguaggio e nei processi. Per farlo, vediamo modificarsi in particolare il valore e il ruolo che vengono dati alla creatività all'interno del rapporto, che in questo modo entra direttamente all'interno delle aziende e lavora insieme a loro per dare vita a nuove sinergie: si arriva così a una nuova cultura d'impresa e quindi a nuovi modelli di business.

### **5.1.1 La creatività che genera innovazione**

È ormai noto sia in ambito accademico, sia nel settore delle imprese che in quello delle politiche pubbliche, che la creatività sia in grado di generare un impatto significativo direttamente sull'innovazione e sulla competitività dei soggetti, e in particolare delle industrie con cui si relaziona.

Attraverso l'artificazione delle imprese si è cercato di studiare da vicino il processo, dalla genesi agli effetti ottenuti, e di spiegare come il mondo dell'arte e quello dell'industria interagiscano tra loro, dando origine a nuove connessioni.

La creatività e, forse ancora più in generale, l'arte rappresentano tipicamente gli emblemi dell'apertura, del dialogo, della fluidità e della versatilità: un insieme di caratteristiche difficilmente disponibili o reperibili in ambito industriale, che si tratti di dimensioni piccole, medie o grandi.

Ed è per questo motivo che l'incontro tra l'arte e l'impresa può dare origine a nuove sinergie efficaci ed efficienti. La contaminazione e l'interazione tra questi due mondi sono il binomio ideale per lo sviluppo di innovazione, poiché riescono a individuare un punto di convergenza tra le esigenze aziendali e il progresso scatenato dall'attività artistica. Instaurare relazioni strutturate e interazioni complesse tra il mondo dell'arte e quello dell'impresa permette un vero e proprio dialogo di arricchimento reciproco. In questo modo, vengono superate le tradizionali strategie di management tipiche delle imprese e al contempo anche la mera introduzione di un prodotto artistico senza la pretesa d'interazione all'interno del contesto aziendale.

## **5.2 Artificare: un progetto sperimentale dell'Università Ca' Foscari di Venezia. Il caso di studio.**

L'artificazione delle aziende trova il suo primo studio empirico con "Artificare", il progetto di ricerca che è stato ideato e sviluppato dall'Università Ca' Foscari insieme all'Università IUAV di Venezia. Nello specifico, sono stati coinvolti rispettivamente il Dipartimento di Management e il suo MACLab (Management Arts Culture Laboratory), con il riferimento del Prof. Fabrizio Panozzo, e il Dipartimento di Culture del Progetto, con il riferimento della Prof. Angela Vettese.

L'obiettivo di questo progetto, iniziato nel 2017, era quello di studiare la connessione che può nascere da un rapporto tra arte e impresa, e definirne i processi e le dinamiche attraverso cui questi interagiscono tra loro, creando relazioni in grado di dare origine a nuove sinergie creative, dalla residenza artistica alla mediazione culturale, nel breve e preferibilmente anche nel lungo termine.

Da qui, la ricerca della comprensione di quello che sarebbe potuto essere il potenziale creativo, l'innovazione e la competitività delle imprese venete di piccole dimensioni, a partire dallo studio della selezione di aziende coinvolte nel progetto e applicando i risultati su larga scala.

Nell'ambito di questo progetto di sperimentazione sono state attivate, osservate e analizzate delle interazioni tra il mondo dell'arte e quello delle imprese. Sono state coinvolte alcune PMI venete che operano in differenti settori, per permettere uno studio a spettro più ampio, nelle varie declinazioni.

Nella fattispecie le aziende che hanno preso parte al progetto sono Arbos, Cantiere Daniele Manin, Cultour Active, DAAM Studio, De Castelli, Delineo Design, Fallani Venezia, Fondaco, OMP Engineering, Project Officina Creativa e Ugolini.

Gli artisti coinvolti nelle relazioni con le imprese, invece, sono Alfred Agostinelli, Andreco, Blauer Hase, Francesco Mattuzzi, Gli Impresari, Michele Spanghero e Valentina Furian.

Tra le imprese che hanno dato la loro adesione, solo otto hanno effettivamente dato il loro contributo ad Artificare, instaurando una relazione con gli artisti.

Le sinergie hanno visto relazionarsi:

- Fallani Venezia e Blauer Hase
- Fondaco e Gli Impresari
- Delineo Design e Francesco Mattuzzi
- Ugolini Srl e Valentina Furian
- De Castelli e Andreco
- Cultour Active e Alfred Agostinelli
- OMP Engineering e Michele Spanghero
- Cantiere Daniele Manin e Gli Impresari

Dalle collaborazioni appena citate, sono nati degli originali prodotti artistici nell'arco di pochi mesi: da innovative rappresentazioni a originali interventi site specific o diffusi, per arrivare a vere e proprie residenze artistiche in azienda.

Di seguito verrà illustrata la metodologia e l'osservazione delle interazioni, per arrivare alle conclusioni d'interesse.

### **5.2.1 La metodologia e i mediatori art&business all'interno di Artificare**

La metodologia adottata è stata quella di proporre l'intervento di alcune figure di mediazione, che chiameremo mediatrici Art&Business, per facilitare il dialogo tra linguaggi apparentemente diversi e lo sviluppo di relazioni in grado di stimolare l'innovazione strategica e tecnica. Queste figure si sono inserite in tutte le fasi del progetto, dai primi sviluppi alla presentazione del risultato finale, riuscendo a conciliare le esigenze, le competenze e le risorse a disposizione da entrambe le parti. Le mediatrici Art&Business hanno interpretato un ruolo fondamentale

nell'attivazione dei processi di artificazione delle imprese, con il fine di individuare un punto di incontro tra obiettivi e modalità operative e strategiche anche molto distanti tra loro.

Nella fase di osservazione, le mediatrici Art&Business hanno riconosciuto in tutti i casi il desiderio di sperimentare e la volontà di sviluppare nuovi rapporti professionali tra arte e impresa, sempre caratterizzati da una forte curiosità reciproca.

Gli artisti vedono le imprese con cui hanno avuto l'opportunità di collaborare come delle importanti risorse sul territorio, nei confronti delle quali c'è disponibilità al confronto costruttivo e volontà di dialogo, per uscire dagli schermi dei processi creativi a cui sono abituati.

Allo stesso tempo, le imprese coinvolte vedono il rapporto con l'artista, e in un senso più ampio una relazione con l'arte, come un'occasione di apertura a nuovi incontri, caratterizzata dal desiderio di crescere culturalmente e di trarne un arricchimento personale. In molti casi, aprirsi al mondo dell'arte, per un'impresa significa anche accettare di mettere in discussione i propri processi produttivi o le modalità abituali di lavoro. Per l'attore che costituisce la parte aziendale del rapporto, si tratta di fare un grande passo per uscire dagli schemi spesso rigidi che si deve (oppure sceglie di) porre per andare avanti nella propria routine.

Il fatto curioso è che entrambe le parti che scelgono di partecipare al progetto di ricerca Artificare sono caratterizzate da una spiccata ricerca dell'innovazione, affrontata con modalità e strumenti diversi.

### **5.2.1 Artificare: lo studio dei processi e delle interazioni**

Il progetto di ricerca Artificare, considerata la complessità della risposta su cui indaga, si pone tra gli obiettivi anche un'approfondita analisi dei processi di artificazione delle imprese. Per farlo, è stato indispensabile il supporto delle tre ricercatrici che hanno lavorato al progetto nelle vesti delle mediatrici Art&Business di cui è già stata fatta menzione.

Per uno studio efficace, ognuna di loro è stata incaricata di analizzare un ambito differente in particolare:

- L'ambito artistico-curatoriale, che si pone l'obiettivo di studiare i processi artistici e creativi, seguendo nello specifico questi attori e il loro percorso all'interno del progetto. Le competenze necessarie a chi si occupa di questo ambito, oltre a un'approfondita conoscenza dell'arte e delle sue applicazioni, sono in parte anche di tipo curatoriale, ovvero in grado di mantenere o ottenere un alto valore del prodotto finale.
- L'ambito aziendale, che si occupa quindi dell'altra fetta di attori all'interno del progetto. In questo caso, la figura di mediazione analizza l'impatto delle relazioni nate grazie ad Artificare sull'organizzazione coinvolta e sulle persone che ne fanno parte. Le competenze necessarie a chi si occupa di questo ambito sono perlopiù legate al management.
- L'ambito socio-economico, di tipo sistemico, il quale indaga sugli effetti di Artificare non solo direttamente sui soggetti coinvolti, ma anche all'esterno di questi, nei loro contesti di appartenenza oppure a loro collegati.

Durante tutta la durata di Artificare, a partire dai primi sviluppi, sono stati osservati - da parte delle mediatrici Art&Business - i comportamenti degli attori e le situazioni che ne conseguivano. Lo studio è stato quindi continuativo nel tempo.

### 5.2.3 Le prospettive di Artificare

Il progetto di ricerca Artificare nasce con l'obiettivo di comprendere le dinamiche che si instaurano nella relazione tra arte e impresa. Trattandosi di una fase sperimentale, sono state molto importanti innanzitutto l'osservazione di tutte le fasi del percorso e delle interazioni, poi la condivisione e la diffusione di quanto accadeva, per proseguire poi con l'approfondimento di quanto accaduto. Il racconto degli sviluppi del progetto è stato altrettanto di rilievo per definire, da qui, l'ideazione di nuovi progetti Art&Business collegati, o addirittura inseriti all'interno di Artificare.

Appartenente a quest'ultima categoria, si ricorda INSIGNI, un progetto nato e sviluppato alla fine del 2018 che ha saputo cogliere i tratti principali di Artificare per innescare una serie di nuove collaborazioni tra cinque artisti emergenti dell'Accademia di Belle Arti di Venezia e cinque botteghe di artigianato tradizionale d'eccellenza collocate nel Sestiere di Dorsoduro a Venezia. L'obiettivo di questo progetto consisteva nella progettazione di un'installazione luminosa realizzata con lampade al neon (con il supporto tecnologico di F/Art e di artigiani soffiatori) in grado di rappresentare la relazione nata tra l'artista e l'azienda storica veneziana, con uno sguardo verso l'innovazione e la contemporaneità, rappresentate dal pensiero dei giovani emergenti e dall'utilizzo di un materiale molto utilizzato nella produzione artistica contemporanea, sicuramente distante dalla produzione artistica delle botteghe coinvolte.

Qualche mese più tardi, il vero grande passo evolutivo. Se prima, con Artificare, si trattava di una fase di sperimentazione, con il progetto Smath si è giunti alla modellizzazione della progettualità studiata e proposta con Artificare. Accomunati dalla volontà di instaurare un dialogo tra l'arte e l'impresa, se nel primo caso l'Università Ca' Foscari svolge uno studio basato sulla ricerca e sulla sperimentazione, nel secondo caso si identifica nell'unica istituzione accademica



coinvolta, inserendosi all'interno di un progetto europeo finanziato da Interreg Med e in un contesto di policy making, tipicamente appartenente al mondo delle imprese. Di seguito, si parlerà nello specifico della genesi, dei processi e degli studi del progetto Smath.

### **5.3 Smath: la modellizzazione di un progetto di sperimentazione. Il caso di studio.**

Come introdotto nel paragrafo precedente, il progetto Smath trova le sue basi sulla metodologia Art&Business e di “art thinking”, quindi relativa all'interazione tra il mondo dell'arte e quello dell'impresa, che è oggetto di studio per il MacLab del Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia dal 2014, quando si è iniziato a parlare nel senso più ampio dell'introduzione del linguaggio artistico all'interno dei luoghi della produzione tipici delle imprese.

Innanzitutto, per spiegare l'origine del nome Smath è necessario specificare che si tratta di un acronimo semplificato di “Smart Atmospheres of social and financial innovation for innovative clustering of creative industries in Med area”. Come suggerisce l'ultima parte del nome completo del progetto, Smath si inserisce nell'ambito del programma Interreg Med 2014-2020, in particolare relativo all'area Italia-Croazia. Il progetto è stato ideato e sviluppato da dieci soggetti istituzionali, di cui la Regione del Veneto è stata capofila:

- Regione del Veneto (Italia, Lead Partner/Coordinator)
- Università Ca' Foscari di Venezia (Italia, Partner)
- Agency for Territorial Marketing Ltd. - ATM Ltd. (Slovenia, Partner)
- ZCER Zagreb Innovation Centre Ltd, Zagreb (Croazia, Partner)
- Barcelona Activa SA SPM (Spagna)
- Institut de Cultura de Barcelona, Ajuntament de Barcelona (Spagna, Partner)
- Technopolis and INNOVATHENS, City of Athens (Grecia, Partner)

- Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia (Italia, Partner)
- Pôle Culture & Patrimoines (Francia, Partner)
- TVT Innovation, Agence de Développement Économique - Metropole Toulon Provence Méditerranée (Francia, Partner)

Il progetto Smath si pone come principale obiettivo quello di “migliorare la qualità e la quantità di connessioni fra il settore culturale, che tradizionalmente beneficia di un forte contributo pubblico, e quello creativo che è invece più orientato verso modelli di sviluppo di forma imprenditoriale, attraverso forme innovative di aggregazione - atmosfere intelligenti (smart atmosphere)”.

In particolare, con Smath si intende favorire lo sviluppo e il rafforzamento di un’atmosfera intelligente, in quanto premessa e condizione ideale per la nascita di start-up e il consolidamento di PMI nei settori culturale e creativo, andando a facilitare l’accesso delle imprese interessate a un ecosistema di processi di collaborazione e contaminazione tra attori che operano nel medesimo ambito (“culture factories”). In questo contesto, le imprese culturali e creative interagiranno con investitori pubblici e privati in grado di incrementarne il valore e quindi sviluppare modelli di cluster innovativi, con l’obiettivo di dare loro supporto nella crescita e nella diffusione all’interno della MED Area.

Con il progetto Smath, si conferma l’intenzione del MACLab di andare oltre i modelli di relazione tra arte e impresa più classici e conosciuti, tra cui il collezionismo, la filantropia e la sponsorizzazione, che sono stati oggetti della disambiguazione all’interno del terzo capitolo. L’idea di instaurare relazioni innovative tra i due mondi, che dialogano e generano nuove sinergie, diventa sempre più credibile e concreta.

Smath è stato il pretesto perfetto per creare un modello sulla base delle ricerche e della sperimentazione proposte dall’Università Ca’ Foscari di Venezia negli ultimi anni.

Il progetto ha avuto una durata di circa due anni, in cui le aziende e gli artisti sono riusciti a tessere interessanti relazioni tra loro e instaurando sinergie innovative. Di seguito si illustreranno più nel dettaglio i processi e le dinamiche del progetto Smath.

### **5.3.1 La genesi e l'evoluzione del progetto Smath.**

A partire dalla primavera del 2019, sono state raccolte le adesioni dei partecipanti attraverso una call aperta a tutti e rivolta sia ad imprese sia a creativi, nel senso più ampio, diffusa su scala regionale e nazionale. Il primo evento consisteva in un grande brainstorming creativo e collettivo negli spazi dell'Arsenale di Venezia.

Nei primi mesi sono stati organizzati diversi incontri per facilitare la comprensione degli obiettivi, la condivisione delle necessità da parte di tutti i soggetti e per iniziare a disegnare la direzione da intraprendere.

La peculiarità di questi incontri iniziali consisteva nel fatto che non vi era una strada già definita da seguire, ma si sarebbe disegnata dopo aver preso in considerazione le realtà di quelli che sarebbero diventati gli attori del progetto Smath, a partire dalle loro esigenze.

Fin dal primo momento e poi per tutta la durata del progetto, sono da riconoscere come fondamentali i ruoli del Prof. Fabrizio Panozzo, in quanto responsabile scientifico di Smath per conto dell'Università Ca' Foscari di Venezia, e i due mediatori Art&Business Silvia Maria Carolo e Marcello Libralato, figure indispensabili per la facilitazione degli sviluppi del progetto e che più tardi verranno analizzate nello specifico.

È in questo contesto che inizia a delinearsi una vera e propria comunità: da un gruppo numeroso inizialmente composto da circa sessanta soggetti tra imprese (tendenzialmente collocate nella Regione Veneto) e artisti interessati (di rilievo non solo regionale, ma anche nazionale e internazionale), nel tempo se ne sono aggiunti degli altri, ma soprattutto in molti hanno scelto di abbandonare il progetto.

In un primo momento sono state fatte delle tavole rotonde di presentazione, quindi con l'aiuto dei mediatori Art&Business si è cercato di indirizzare l'avvicinamento, senza mai intervenire direttamente, tra le imprese e i creativi che avrebbero potuto essere compatibili in termini di necessità e linguaggio comune. In questo modo, iniziano a crearsi i primi nidi creativi: delle relazioni collaborative che prevedono la comprensione reciproca delle opportunità e delle sfide che potrebbero derivarne, e in cui vengano condivise idee nello spirito dell'innovazione sociale e dello sviluppo locale e regionale.

Negli incontri collettivi seguenti e in occasione delle *study visit* presso le sedi delle imprese partecipanti, i mediatori Art&Business hanno affiancato gli attori del progetto, sia assumendo il ruolo di intermediario che svolgendo attività di *coaching*.

La creazione di uno spazio relazionale in cui artisti e imprese erano messi a confronto apertamente e in dialogo tra loro ha permesso la conoscenza reciproca delle affinità e quindi la nascita di connessioni spontanee. A progetto concluso, si può dire che se ci fosse stato un intervento di terzi nella fase di combinazione dei soggetti, probabilmente gli esiti non avrebbero avuto lo stesso successo e gli attori avrebbero sentito meno la motivazione e il coinvolgimento nel progetto.

Giunti alla formazione delle coppie composte da artisti e imprese, i mediatori hanno seguito i soggetti fino al momento della bozza di proposta progettuale da presentare in occasione del *marketplace* appositamente organizzato e dei *workshop*, poi al momento dell'esposizione delle tredici progettualità in fase di

*pitching event*, durante il quale sarebbero state sottoposte alla giuria scientifica, che avrebbe quindi valutato le più meritevoli.

Le tipicità del contesto del nido creativo, come il forte incentivo alla collaborazione e soprattutto al periodo di “incubazione” creativa, hanno sicuramente contribuito al funzionamento positivo del progetto e alla produzione degli esiti finali, ponendo inoltre delle solide basi per proseguire nello sviluppo e nella realizzazione delle progettualità in autonomia.

Nella stessa ottica del MACLab, Smath propone idee e conclusioni concrete. Più in particolare, si è arrivati alla selezione e all’attivazione di sei residenze artistiche in azienda per le migliori progettualità proposte, che sarebbero state supportate economicamente dal progetto. Si tratta cuore del progetto Smath, che si è svolto nei primi mesi del 2020 e ha trovato conclusione del maggio dello stesso anno, e di cui si parlerà nel paragrafo successivo.

### **5.3.2 Smath: sei residenze artistiche per innovare sei imprese venete**

Il progetto ha Smath ha visto il suo momento clou nell’attivazione delle sei residenze artistiche in azienda. Come indicato nel bando del progetto, con Smath sarebbero state finanziate le sei residenze progettuali selezionate, permettendo quindi di proseguire nel dettaglio lo sviluppo dello studio creativo tra gli artisti e le imprese. In questo modo viene escluso il finanziamento dell’eventuale realizzazione di quanto progettato, che sarebbe stato a carico delle singole realtà.

Portare un artista, che è imprenditore di se stesso, all’interno di un’impresa vuol dire affiancarlo ad altri imprenditori e lavoratori. Si tratta di un’operazione delicata e che necessita di essere seguita dalle figure di mediazione Art&Business che

affiancano i soggetti e ne analizzano i comportamenti, cercando di indirizzarli nelle connessioni da instaurare.

Attivare una residenza artistica nell'ambito di Smath significa avere sperimentato quanto negli anni scorsi era stato studiato in via teorica, sempre dal Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari, e avere quindi a disposizione delle osservazioni empiriche che possono essere utilizzate come base per la modellizzazione del rapporto Art&Business inteso nell'accezione più innovativa delle atmosfere intelligenti.

Con il progetto Smath si è creato un vero e proprio nido creativo, una comunità composta da realtà imprenditoriali e creative da cui sono nate le progettualità selezionate per le residenze artistiche in azienda. Dalle tredici progettualità arrivate all'ultima fase selettiva dello Smath Pitching Event, la giuria di esperti ha dato le sue valutazioni sulla base dei seguenti criteri: qualità della proposta, originalità e sostenibilità nel tempo. Da qui, sono risultate vincitrici le seguenti sei relazioni Art&Business:

- D20 Art Lab con Electrolux Spa (sede di Susegana): "Data Fountain", un esempio di corporate storytelling e di comunicazione aziendale interna. Il collettivo D20 Art Lab ha saputo inserirsi nella fase di trasformazione aziendale verso il 4.0 della grande impresa multinazionale Electrolux Spa, proponendo un progetto di *data-art* partecipativa che prevede l'elaborazione di dati quantitativi, trasformandoli in uno storytelling audiovisivo in grado di facilitare la comprensione e la diffusione interna delle informazioni suscitando aspetti emozionali.
- Kensuke Koike con Contarina Spa: l'artista visuale giapponese Kensuke Koike ha tradotto in opera d'arte i processi di smaltimento e riciclo dei rifiuti solitamente operati dalla Contarina Spa, valorizzandoli. L'installazione "Miniera" è stata realizzata ed esposta al pubblico al Museo Bailo di Treviso, con un progetto sitespecific che vuole fare sensibilizzazione sul tema dell'economia circolare e sui rifiuti in quanto importante risorsa a livello mondiale.

- Studio Tonnato con F/Art srl: “Terraglio - Museo dell’Accumulo”, un progetto di land art industriale per il duo artistico Studio Tonnato. Insieme a F/Art, storica azienda che produce neon a livello internazionale. Gli artisti hanno saputo cogliere la volontà dell’impresa nell’approcciarsi al mondo museale con la proposta di rendere museo la stessa strada tipicamente industriale su cui questa sorge fin dalla sua nascita. In questo modo l’azienda diventa protagonista di uno spazio sia dal punto di vista produttivo che da quello di un cittadino che vuole artificare il territorio in cui si trova.
- Špela Volčič con Villaggio SOS dei Bambini di Vicenza (cooperativa Idea Nostra): l’artista slovena intraprende il progetto fotografico “Rising Modeling Baking” con la cooperativa che si inserisce nell’omonima rete internazionale e ha come fine quello di garantire l’educazione e la crescita dei bambini in un ambiente protetto e accogliente, quando vengono a mancare le cure parentali. Il progetto mira a coinvolgere i ragazzi del Villaggio e degli operatori in attività laboratoriali e fotografiche artistiche, che serviranno a creare nuovo materiale per la comunicazione esterna attraverso un processo partecipativo e inclusivo.
- Alessio Ballerini e Simona Sala con cooperativa Verlata: “Sugamara”, un progetto digitale e di video-arte nel contesto della Fattoria Sociale Don Manfrin, nel vicentino. A partire da un workshop di educazione all’approccio audio-video artistico, utenti ed esterni legati alla cooperativa partecipano alla creazione multisensoriale di un prodotto comunicativo rivolto all’esterno.
- Teoria&Preda con Gv3 Venpa Spa: il duo artistico propone il progetto “Tracciante” insieme alla filiale dell’azienda che si occupa di noleggio di macchine da lavoro per movimento a terra e piattaforme aeree. Da questa collaborazione nasce un modo per utilizzare elementi di scarto dei macchinari, trasformarli e renderli l’inchiostro con cui realizzare delle opere d’arte: un esempio in cui l’arte diventa lo strumento per sensibilizzare sul tema della sostenibilità delle lavorazioni.

Questi sei esempi sono la testimonianza del fatto che, nell'ambito dei progetti Art&Business, l'arte con si relaziona con l'azienda con il mero intento decorativo o comunicativo, ma utilizza l'*art thinking*, ovvero utilizza il pensiero, la pratica e le visioni artistiche per ripensare i processi legati, in questo caso, al mondo dell'impresa. Una sorta di ricerca in ambito manageriale attraverso lo sguardo dell'arte, che viene utilizzato come strumento per dare supporto e comprensione, e diventa elemento fondamentale nella narrazione di una trasformazione. Ecco, quindi, gli ingredienti necessari per applicare la metodologia Art&Business. Le imprese iniziano a comprendere sempre di più le nuove possibilità e le innovazioni, anche strategiche, che possono derivare dalla contaminazione con il mondo creativo. Inoltre, è da considerare anche il potenziale dell'impatto artistico sul fronte della coesione sociale e del benessere aziendale, oltre che sugli effetti esterni relativi ai rapporti con i consumatori, con gli stakeholder e con il territorio in cui l'azienda si inserisce.

La ricerca svolta dall'Università Ca' Foscari in questi ultimi anni ha dato origine, prima con Artificare e poi con Smath, a un modello di relazione tra arte e impresa che trova le sue fondamenta in quello ancora più specifico delle residenze. In questo contesto, gli artisti vengono individuati e posti al centro di una conversazione con le aziende interessate a instaurare una relazione contaminata, definendone insieme le dinamiche e i processi con cui la creatività entrerà in azienda, sulla base delle convergenze comuni e delle affinità di pensiero.

### **5.3.3 I mediatori Art&Business. Il caso di studio all'interno di Smath**

Il mediatore Art&Business è una figura in fase di studio e di diffusione in ambito accademico. Trattandosi di una figura dai contorni sfumati ed essendo attualmente ancora priva di una vera e propria definizione, uno degli obiettivi di



questa tesi è proprio quello di delinearne le caratteristiche salienti e il *modus operandi* per provare a definirla. Si tratta, in ogni caso, di una definizione *ex post* ed empirica, poiché la figura di mediazione in questione è già stata inserita e ha operato a tutti gli effetti all'interno di progetti Art&Business.

Le figure di mediazione all'interno della relazione tra arte e impresa ricoprono un ruolo importante, ma non necessario. Quello che si è compreso, sulla base sia teorica che empirica degli studi e dei progetti proposti in particolare dal Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari, è che queste figure, pur non essendo indispensabili per instaurare un rapporto tra il mondo dell'arte e quello dell'impresa, risultano veramente utili in quanto facilitatori delle nuove relazioni.

Il mediatore Art&Business parte dal presupposto di non conoscere la situazione in cui sta per intervenire ed è mosso quindi dalla curiosità di scoprire di più sui soggetti che è stato incaricato di affiancare, sui contesti da cui questi provengono e chiaramente anche sui loro obiettivi e sulle loro esigenze.

Questa figura di mediazione è caratterizzata da uno spiccato spirito d'osservazione che applica sia all'interno del rapporto tra arte e impresa, fin dalla fase embrionale, sia all'esterno della relazione, investigando sul perimetro sociale che circonda gli attori e quindi per avere uno sguardo complessivo sul contesto in cui sta operando.

Dopo la prima fase di osservazione, arriva la capacità di comprendere entrambe le parti. Per farlo, sono necessari due prerequisiti: per poter comprendere al meglio l'interazione, il mediatore dovrebbe possedere delle competenze sia manageriali che artistiche, possibilmente in modo bilanciato tra le parti e senza disequilibri eccessivi verso una delle due, altrimenti si potrebbe rischiare di dare una lettura non esatta alle situazioni. Ne è una logica conseguenza, quindi, che il mediatore

Art&Business, per possedere entrambe le tipologie di competenze e per potersi muovere con agilità all'interno di questi due mondi, è caratterizzato anche dal dinamismo. Il dinamismo gli permette di spaziare tra linguaggi, pratiche e culture diversi e distanti tra loro.

Trattandosi di un rapporto così eterogeneo tra l'ambito artistico e quello dell'impresa, per dare stabilità alla relazione, ne deriva la necessità di trovare un equilibrio tra le parti che permette di instaurare una connessione vera e propria. Anche questo è compito del mediatore Art&Business, che - nel suo ruolo di intermediario - è in grado di facilitare i rapporti e dispone della creatività e dell'inventiva che serve all'ideazione di soluzioni innovative, adatte ai soggetti coinvolti.

Portare l'*art thinking* all'interno di un'impresa o di un'organizzazione è un'operazione complessa e richiede le giuste modalità d'intervento per poter trovare il connubio in grado di sviluppare interazioni innovative e atmosfere intelligenti.

La figura di mediazione in oggetto possiede inoltre la sensibilità necessaria a intercettare e comprendere anche le esigenze non dette, anche dal punto di vista umano ed empatico, seppure in minima parte, a cui si impegna a trovare una soluzione. Si può dire quindi che il mediatore Art&Business si prenda cura dei soggetti che affianca nel processo di conoscenza e di contaminazione reciproca, premesse fondamentali per instaurare la relazione.

Dunque, il mediatore Art&Business può essere inteso anche come curatore in quanto catalizzatore delle relazioni tra arte e impresa.

### 5.3.4 La testimonianza dei mediatori Art&Business all'interno di Smath

In occasione del workshop “Art&Business. La costruzione di un nido creativo” che si è tenuto il 10 dicembre 2020 tramite video conferenza, sono state raccolte le testimonianze delle due figure di mediazione coinvolte nel progetto Smath: Silvia Maria Carolo e Marcello Libralato.

Silvia racconta le attività del mediatore Art&Business, in quanto un soggetto intermediario che opera trasversalmente tra i due mondi che ha il fine di avvicinarli, all'interno dei processi di attivazione di un nido creativo. Per farlo, fa riferimento all'esperienza diretta nell'ambito di Smath e all'interno della Regione Veneto, in cui era stato posto l'obiettivo di affiancare e portare gli artisti e le imprese a una co-progettazione.

Immaginando il progetto Smath come un imbuto che raccoglie le attività svolte, al suo interno si vedono confluire le funzioni tipiche del nido creativo, che sono al tempo stesso le fasi del progetto e i diversi livelli di intensità del rapporto di intermediazione:

- Scouting: il nido conduce un'attività di ricerca, analizza bisogni e potenzialità a livello territoriale, assorbe dall'esterno e si arricchisce di informazioni per poter disegnare le attività da svolgere.
- Seminazione: vengono elaborati gli strumenti da utilizzare per creare occasioni di seminazione, che stanno alla base della conoscenza e dell'apprendimento reciproco.
- Coaching: la figura di mediazione segue il naturale processo di avvicinamento man mano che i soggetti vanno a conoscersi e a interagire tra loro. In questa fase vengono avviate anche una trasmissione di competenze dal mediatore agli artisti e alle imprese.
- Sostegno al matching: supporto della figura di mediazione nelle fasi di conoscenza e contaminazione reciproca.

L'attività del nido di smath ha creato le condizioni necessarie per l'apprendimento reciproco, fondamentale per attivare un processo spontaneo di selezione e autoselezione che è stato alla base degli interventi.



Le fasi del progetto e di attivazione del nido creativo

Anche Marcello propone una valutazione *ex post*, soprattutto sulla base dell'esperienza fatta, di che cos'è il mediatore e di quali sono le sue funzioni. La figura di mediazione che interviene nei progetti Art&Business è una figura professionale che supporta la creazione di un'infrastruttura di comunicazione. Se dovesse essere rappresentata graficamente, la immagino come un iceberg, in cui la parte emersa è quella più strategica e programmatica, mentre quella sommersa comprende le attività di tipo amministrativo e burocratico. In particolare, la parte strategica e programmatica si riferisce alla fase iniziale del processo che serve a definire gli obiettivi insieme alle aziende. In alcuni casi gli obiettivi sono stati chiari fin dal principio, in altri vi era solo un'intuizione della direzione da prendere: è in questo contesto che ha inizio un processo dialogico e di maieutica, seguito da una sorta di "settaggio" delle aspettative. Nella seconda fase amministrativo-burocratica sono comprese invece tutte quelle mail, telefonate, scadenze, riunioni e stimolazioni che servono alla creazione dello spazio relazionale in cui i soggetti potranno interagire.

Dopo di che il mediatore Art&Business si occupa di fare monitoraggio di tutte le fasi evolutive del progetto, svolge attività di mitigazione dei conflitti e soprattutto di facilitazione tra i soggetti, con il fine di rimuovere qualsiasi ostacolo all'interno della relazione e rendere il flusso di informazioni il più veloce possibile.

Infine, la parte secondo Marcello più importante è quella in cui il mediatore Art&Business diventa a tutti gli effetti un catalizzatore di innovazione, nel senso che è in grado di stimolare innovazione e aiutare i processi di empowerment, spesso rivolto a una porzione di azienda ancora più ampia di quanto era stato inizialmente considerato.



La rappresentazione delle attività del mediatore Art&Business

## Conclusione

### **6.1 Le relazioni tra arte e impresa: alcune conclusioni.**

In questo percorso sono stati studiati il senso e le modalità d'interazione tra arte e impresa. Dall'approfondimento è emerso che esiste una multidimensionalità delle relazioni che possono instaurarsi tra i due mondi. Nella fattispecie, questa multidimensionalità è stata analizzata dall'origine del rapporto, che risale a diversi secoli fa, per arrivare all'evoluzione più contemporanea, con le sue diverse chiavi di lettura.

Sono state analizzate nello specifico le dinamiche delle relazioni tra il mondo dell'arte e quello dell'impresa, che appaiono subito molto distanti, ma possono essere al contempo estremamente conciliabili. Non solo, è stato osservato inoltre che nell'ambito di questi rapporti, dopo un'attenta conoscenza reciproca delle affinità, possono nascere dialoghi e confronti interessanti e quindi connessioni spontanee, sinergie in grado di creare innovazione e di definire una comunità all'interno di un nuovo spazio relazionale.

Per poterle studiare nel dettaglio, è stato necessario prima di tutto fare chiarezza sulla natura di questi rapporti, individuando quindi quali fossero effettivamente

relazioni collaborative, guidate dagli stessi obiettivi e orientate verso lo stesso risultato condiviso, e quali invece fossero rapporti di natura commerciale o di fornitura. Si è voluto rimuovere ogni tipo di ambiguità relativa a questa tipologia di relazioni, giungendo quindi alla consapevolezza che molte attività spesso identificate come creative o artistiche sono in realtà fluide nella loro natura, che in alcuni casi assumono delle funzioni tipicamente aziendali. Si pensi, ad esempio, a un artigiano, il cui lavoro viene comunemente considerato artistico o creativo: nel momento in cui questi realizza un prodotto su progetto di terzi oppure fornisce dei materiali o dei componenti per creare un prodotto artistico, allora non va più considerato come componente artistica o creativa all'interno del rapporto. È il caso di un falegname che produce elementi d'arredo per conto di un brand o di un designer, ma è anche il caso di una fornace di Murano che produce un vaso o un lampadario disegnati da un artista.

Nell'ambito dei progetti Art&Business, infatti, l'arte non si relaziona con l'azienda con il mero intento decorativo o comunicativo, ma utilizza l'art thinking, ovvero quel pensiero, quella pratica e quelle visioni artistiche per ripensare i processi legati al mondo dell'impresa. Si tratta di una sorta di ricerca in ambito manageriale attraverso lo sguardo dell'arte, che viene utilizzato come strumento per dare supporto e comprensione, e diventa elemento fondamentale nella narrazione di una trasformazione.

Successivamente, nel tentativo di dare una spiegazione completa alle relazioni innovative, è stata proposta l'analisi della figura che permette di facilitare la relazione tra la componente creativa e quella dell'impresa, coniugando le necessità e rendendo reciprocamente comprensibili i linguaggi: il mediatore Art&Business. Si tratta di una figura di evidente importanza nel dialogo tra le parti, anche se non essenziale. Il mediatore Art&Business possiede infatti tutte le caratteristiche e le competenze che gli permettono di decifrare i comportamenti e gli obiettivi sia artistici che manageriali. Nell'ambito di una relazione che vede intervenire il mediatore, si possono notare l'ottimizzazione dei tempi e soprattutto

delle risorse a disposizione. Non solo, il mediatore può a sua volta proporre anche di agire con nuovi approcci e in situazioni innovative: è il caso in cui vengono selezionati gli artisti e le imprese che diventeranno protagonisti dell'interazione sulla base della predisposizione di entrambe le parti a creare un dialogo, e in particolare se si tratta di aziende interessate a ibridare i propri prodotti e i propri processi con la creatività artistica "in azione", ma è anche il caso in cui si parla di incubazione all'interno di un hub creativo per l'elaborazione delle progettualità.

Per delineare questa figura di facilitazione, sono stati presi come riferimento i casi studio "Artificare", progetto di ricerca dell'Università Ca' Foscari di Venezia e dello IUAV, e "Smath", il progetto europeo di policy making che ha visto l'ateneo veneziano tra i protagonisti insieme alla Regione del Veneto. In particolare, sono state prese in considerazione le figure di mediazione che sono intervenute nelle situazioni appena citate, le funzioni e le attività svolte da queste. Da qui, la definizione del mediatore Art&Business.

Gli obiettivi finali di questo studio sono due: il primo è relativo alla disambiguazione delle relazioni tra arte e impresa, con tutte le implicazioni che ne conseguono, ed è stato raggiunto, il secondo invece vuole individuare e proporre una chiave di lettura razionale, una sorta di codifica delle interazioni Art&Business, e trova la sua spiegazione di seguito.

## **6.2 Ai business models: una proposta di codifica delle interazioni tra arte e impresa**

Considerato lo studio complessivo sulle relazioni tra arte e impresa, e in particolare sul senso e sulle modalità con cui queste interagiscono tra loro, e con l'obiettivo di facilitare l'interpretazione di queste situazioni, si è pensato di proporre una forma di codifica dei rapporti Art&Business, sia per quanto riguarda il ruolo che il



mediatore delle relazioni può assumere al loro interno sia per il definirsi del modello di business dell'azienda coinvolta.

Partendo dalla premessa per cui le imprese iniziano sempre di più a comprendere come la bellezza e il pensiero estetico possano essere in grado di stimolare l'innovazione dei propri prodotti e dei processi aziendali, ma anche di sollecitare nuove visioni strategiche, si può dire che il "pensare artisticamente", se portato all'interno di un'impresa, contribuisce a renderle più competitive, oltre che innovative. A dire il vero, l'arte interviene anche nella fase di comprensione dei processi organizzativi e nella guida verso un cambiamento a livello manageriale. L'arte inoltre agisce sul versante della coesione e del welfare aziendale, ed è pertanto capace di stimolare le scelte con un impatto sociale positivo. L'arte si interpone nelle dinamiche tra l'azienda e i lavoratori, così come interviene nei rapporti tra gli stessi lavoratori. L'arte svolge un ruolo importante nella comunicazione verso i consumatori e verso tutti gli stakeholder, ma anche nell'instaurazione e nel consolidamento di una relazione con il territorio.

L'incontro tra l'impresa e gli artisti genera un contesto che permette di evadere dagli schemi più convenzionali e quindi di pensare in modo più ampio: in quanto tale, andrebbe inteso come un investimento nell'innovazione. A questo proposito, iniziare una relazione Art&Business può essere un'occasione e una strada per accompagnare la trasformazione digitale di industria 4.0, che spesso viene percepita come una minaccia dai lavoratori. Un esempio di come il timore verso qualcosa di ignoto possa acquisire un nuovo senso e, perché no, trasformarsi in un'opportunità di coesione, grazie allo sguardo artistico capace di compiere un'azione di trasfigurazione aziendale.

Di seguito si vuole elaborare un modello in grado di decifrare i rapporti complessi tra arte e impresa, e quindi di tradurli in un linguaggio unico e comprensibile a tutti,

in grado di facilitare l'individuazione delle differenti fasi di coinvolgimento, dei ruoli che assumono gli attori e dei diversi momenti in cui un'interazione può collocarsi.

La proposta di codifica che ha l'ambizione di diventare la soluzione alle ambiguità di interpretazione delle relazioni tra l'arte e il modello di business di un'impresa prende il nome di *Ai business models*, in cui "A" sta per "Art" e "i" sta per "interactions".

La modellizzazione in oggetto si compone di quattro categorie d'interazione tra arte e impresa, andando a classificare un'azienda e il suo modello di business come *art interested*, *art inspired*, *art infused* e *art immersed*. Si tratta di quattro livelli, che in alcuni casi possono essere letti anche come fasi progressive, che vogliono rappresentare con chiarezza il grado di integrazione reciproca tra il mondo dell'arte e quello dell'impresa in cui questa si inserisce.

Come prima tipologia di rapporto, si propone l'*art interested*, che vede un coinvolgimento reciproco appena evidente in entrambe le parti. L'azienda è interessata al mondo dell'arte ed è disposta ad un avvicinamento non necessariamente continuativo, difficilmente potrebbe immaginare un'integrazione o una grande influenza di questa nel proprio modello di business. È il caso di un imprenditore che è un amante dell'arte, che magari compra delle opere d'arte e addirittura sceglie di esporle o di sponsorizzare dei progetti artistici tramite la propria società e legandosi a questi con una forma episodica. In questo rapporto l'arte ha un fine quasi esclusivamente comunicativo e decorativo, non riesce a penetrare i processi di management.

La seconda categoria di rapporto è quello dell'impresa *art inspired*, che vede un maggior coinvolgimento reciproco tra arte e impresa rispetto alla precedente, ma ancora non si tratta di un rapporto imprescindibile o estremamente vincolante. L'azienda cerca una relazione continuativa con l'arte, che diventa fonte d'ispirazione caratterizzante per i processi manageriali. Si cerca una forma di

connessione tra l'elemento artistico e il brand, che sceglie di legarsi a un concetto convenzionalmente distante dalla propria produzione.

Come terza categoria delle interazioni troviamo le imprese *art infused*, dove l'arte penetra i meccanismi e le dinamiche aziendali, diventando coprotagonista di un'azione collaborativa e partecipativa. L'arte raggiunge un importante livello di integrazione con il modello di business e la produzione viene caratterizzata ancora di più dalla forte componente artistica presente anche in ambito manageriale. È il caso di un'azienda che decide di specializzarsi e di lavorare nel settore della produzione di beni o servizi strettamente legati al mondo dell'arte.

L'ultima categoria di interazione che viene proposta è quella dell'impresa *art immersed*, dove l'arte e le caratteristiche tipicamente aziendali, come dice il nome stesso, sono perfettamente integrate tra loro. L'impresa, in questo caso, è realmente immersa nell'arte, dalla sua produzione caratteristica alle scelte e alle azioni che questa svolge. È il caso di aziende che sono imprescindibilmente legate all'arte, ad esempio perché trattano o producono beni o servizi indispensabili al mondo artistico. Ma è anche il caso di aziende che nascono o sono diventate di cruciale importanza per l'attività artistica che esse stesse svolgono, come alcune fondazioni private che organizzano o sono coinvolte direttamente in iniziative e progetti artistici. Per fare alcuni esempi, fanno parte di questa categoria le imprese che come attività principale si occupano di management artistico, organizzano eventi e attività artistiche oppure producono strumenti necessari all'organizzazione di eventi artistici.

Art interested	Art inspired	Art infused	Art immersed
Imprese interessate al mondo dell'arte	Imprese ispirate dal mondo dell'arte	Imprese che sono infuse nel mondo dell'arte	Imprese connesse imprescindibilmente al mondo dell'arte
Interesse per l'arte, il rapporto può essere limitato o episodico	Ricerca di continue connessioni con il mondo dell'arte	L'arte è fondamentale e caratterizzante del modello di business	L'impresa e il suo business model sono strettamente collegati e vincolati all'arte
Il mediatore interviene per avvicinare le parti	Il mediatore interviene per sviluppare il rapporto	Presenza costante del mediatore che si prende cura della relazione	Il curatore delle relazioni potrebbe appartenere al personale dell'azienda

Ai business models

Nella tabella vengono schematizzate le caratteristiche degli *Ai business models*, che raccolgono in ogni colonna le peculiarità delle diverse tipologie d'interazione tra arte e impresa.

In particolare, nella prima riga sono riportati i nomi dei quattro diversi *Ai business models*.

Nella seconda riga, invece, vengono identificate le tipologie di imprese coinvolte nelle relazioni, in funzione del loro rapporto con l'arte: si parte dal mero interesse estetico e decorativo nei confronti dell'arte (*art interested*), passando per i due livelli intermedi in cui il modello di business dell'impresa è contaminato dall'arte (*art inspired*) e in cui l'arte abbraccia i processi e le finalità dell'impresa (*art infused*), per arrivare alla totale integrazione dell'arte nella configurazione e negli obiettivi aziendali (*art immersed*). Con un riferimento a quest'ultima tipologia di interazione, si porta l'esempio di Prada, una grande impresa italiana nota a livello mondiale, che qualora dovesse rinunciare al suo legame con l'arte contemporanea perderebbe l'intera identità del suo brand.

Quindi nella terza riga della tabella vengono classificati i differenti gradi di coinvolgimento dell'arte all'interno delle attività aziendali. Anche in questo caso, si può spaziare da un livello base di interesse per l'arte (*art interested*), alla volontà di sviluppare connessioni continuative e di integrare l'arte, che è anche fonte

d'ispirazione per almeno una parte della produzione, nel proprio sistema aziendale (*art inspired*), al fatto che un modello di business possa essere caratterizzato da una forte componente artistica che influisce sull'intera impresa (*art infused*), per arrivare alla totalità delle sinergie tra gli elementi artistici e manageriali, quindi alla piena compatibilità e all'integrazione reciproca tra questi, che rendono imprescindibile e vincolato il rapporto tra arte e impresa (*art immersed*).

Nella quarta riga, infine, viene definito il grado di coinvolgimento e la tipologia dell'intervento della figura di mediazione capace di facilitare la relazione tra le parti e di migliorarne la qualità. Come nei precedenti casi, a ogni *Ai business model* viene attribuito un diverso grado d'intervento del mediatore, in base al tipo di interazione da considerare. Nello specifico, se nella maggior parte dei casi il mediatore interviene in quanto figura esterna per facilitare la relazione, nel caso dell'ultima cella della tabella, in cui il mediatore diventa curatore e catalizzatore delle relazioni, si pensa a una situazione in cui questa figura diventa talmente importante per l'impresa da sentire la necessità di inserirla a tutti gli effetti all'interno dell'organico. Un'esempio che abbiamo potuto osservare da vicino, nell'ambito del progetto Smath, è quello di F/ART. L'azienda trevigiana, leader mondiale nella produzione di trasformatori per lampade a neon, sentiva la necessità di sviluppare una linea di business dedicata all'arte contemporanea e per farlo di è dotata di una direzione artistica che, dopo un primo periodo di test, è stata incorporata nel personale dell'impresa e svolge funzioni di mediazione in tutti i progetti e le attività legati al mondo dell'arte.

Gli *Ai business models* sono inoltre un pretesto per proporre per la prima volta una codifica del ruolo del mediatore, che ci aiuta anche a comprendere le relazioni e gli interventi in contesti Art&Business.

La figura del mediatore assume un ruolo fondamentale nella nascita e nello sviluppo delle relazioni, perché è questa decidere se mantenere le relazioni nello stadio in cui si trovano oppure se farle evolvere, sempre con consapevolezza. Tendenzialmente presente in ogni situazione che prevede una relazione tra arte e

impresa, il mediatore è una terza parte coinvolta nel rapporto. L'unica situazione in cui potrebbe non esserci la necessità di coinvolgerla sarebbe quella di un rapporto immerso tra arte e impresa, perché molto probabilmente è già stata incorporata e integrata all'interno del personale: in questo specifico caso non servirà un esperto esterno, poiché la curatela artistica diventa una funzione aziendale, al pari di altre figure di responsabilità interne.

I modelli di business appena illustrati sono stati pensati sia per definire delle situazioni isolate, ma anche per cercare di dare una spiegazione a situazioni consequenziali, per esempio nel caso in cui venisse osservata una qualche forma di progressione tra i modelli di business stessi.

Nello specifico, un'azienda che appartiene alla categoria *art interested* può mantenere costante e invariato il proprio interesse nei confronti del mondo dell'arte, scegliendo di non approfondire il rapporto. Allo stesso tempo, un'impresa che, a partire dalla sua nascita, manifesta una vocazione e un coinvolgimento per l'arte non può non essere considerata parte della categoria *art infused*. In questo caso, l'impresa salta le prime fasi di interesse e ispirazione, in cui si cercano avvicinamento e nuove connessioni con l'arte, perché agisce direttamente nel mondo artistico, come accade nel mondo della moda o del gioiello.

È possibile poi pensare a un sistema con prospettiva evolutiva, come succede quando un'impresa manifesta un interesse nei confronti dell'arte, iniziando ad avvicinarsi a un mondo ancora estraneo (*art interested*). Da qui, la relazione con l'arte può generare idee e cercare connessioni (*art inspired*), che a loro volta portano a una prima influenza dell'arte all'interno del modello di business dell'impresa (*art infused*). Infine, l'ultima fase è quella in cui l'impresa arriva a non poter rinunciare all'arte per definire il proprio modello di business (*art immersed*).

Le fasi intermedie forniscono una sorta di gradualità che precede la compenetrazione tra l'arte e il modello di business, rendendoli un'entità inscindibile.

Una probabile concretizzazione della prospettiva evolutiva degli *Ai business models*, prende forma nel momento in cui si pensa a un'azienda che inizia svolgendo attività di falegnameria meccanico-esecutive. A seguito dell'interessamento di una terza parte, l'impresa decide di approfondire la progettazione e la produzione di elementi d'arredo, come la costruzione di tavoli o sedie (*art interested*). L'azienda inizia quindi a collaborare con dei designer che propongono dei disegni ad hoc e producono una linea esclusiva, dove vengono adoperati elementi riconoscibili: comincia quindi il processo di identificazione del brand, grazie all'utilizzo di un colore o di una forma ad esso riconducibili (*art inspired*). Il passo successivo è quello in cui l'impresa comincia a caratterizzarsi, magari grazie a un progetto di collaborazione con un artista, ai fini del quale viene creato uno specifico prodotto: in questa fase, il know-how dell'impresa incontra la creatività e il brand viene collegato per la prima volta al concetto di arte (*art infused*). Il sistema di produzione funziona, l'azienda individua una porzione di mercato interessata ai suoi prodotti e sceglie di promuovere, all'interno di situazioni espositive, il frutto delle collaborazioni con artisti e designer che ormai caratterizzano il brand. Successivamente, l'impresa opta per l'ideazione e la produzione di collezioni a tema, più durature nel tempo e ancora più legate al brand, specializzandosi al punto di diventare uno dei principali produttori di servizi o di installazioni d'arte contemporanea (*art immersed*).

Il livello di interazione tra arte e impresa può essere definito sia dall'intensità della relazione ma anche dalla frequenza dell'interazione: può ad esempio sussistere un generico interesse per l'arte che si concretizza in maniera episodica e in base alle possibilità di un'impresa, oppure può esserci un'immersione totale nell'arte. Ci troviamo davanti a situazioni totalmente diverse perché, se nel primo caso il

rapporto può essere duraturo ma episodico, andando a prolungare i tempi di sviluppo dell'interazione, nel secondo caso l'interazione con l'artista o con il mondo della produzione culturale sarà sistematica.

In quanto proposta scientifica, non esiste una differenza di interesse all'interno dello studio e del modello: tutte le fasi e le interazioni all'interno degli *Ai business models* hanno lo stesso peso e la stessa importanza. Analogamente, anche le interazioni che vengono a crearsi all'interno di questo modello vengono considerate allo stesso modo, essenzialmente perché si tratta di rapporti e situazioni che esistono e sono concreti, a prescindere dalla possibilità di evoluzione della relazione.

La proposta di codifica degli *Ai business models*, in conclusione, si pone l'obiettivo di rappresentare, identificare e distinguere con chiarezza la tipologia di interazione tra l'arte e l'impresa, con il relativo modello di business, al fine di fornire nuove chiavi di lettura. Questa modellizzazione vorrebbe essere utilizzata sia nelle situazioni di ambiguità che in quelle più comuni, con il fine di individuare la tipologia di relazione presente e potenziale, e quindi di definire il coinvolgimento delle parti, suggerire uno specifico intervento di una figura di mediazione e comprendere al meglio l'entità dell'interazione.





## Bibliografia

- Alonso Cano G., Del Corral M., Poussin G., *UNESCO, Culture, Trade and Globalisation: 25 Questions and Answers*, UNESCO Publishing, Paris, 2000.
- Balzer David, *Curatori d'assalto*, Johan & Levi, 2016.
- Battistella C., “Il Tribunale di Parigi per la proprietà intellettuale ha deciso: Cattelan vince la causa contro Druet”, in *Dirittoaldigitale.com*, 25 luglio 2022.  
<https://dirittoaldigitale.com/2022/07/25/druet-cattelan-proprietà-intellettuale/>
- Berger-Schmitt R., “Social cohesion as an aspect of the quality of societies: concept and measurement”, in *EuReporting Working Paper No. 14*, Centre for Survey Research and Methodology (ZUMA), Mannheim, 2000.
- Bianchi Patrizio, “Impresa”, in *Enciclopedia Treccani*, 2012.
- Bianco Denise, “Sulla relazione tra Arte e Impresa: modelli ed esperienze”, Tesi di Laurea, Università Ca' Foscari di Venezia, 2017.
- Bourdieu Pierre, “Capitale simbolico e classi sociali”, in *Polis*, No. 3/2012.
- Commissione delle Comunità Europee, “Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese”, Bruxelles, 18 luglio 2001.
- Darsø, *L'arte con funzione strumentale all'interno delle imprese*, 2009.
- Department for Culture, Media and Sport, *Creative Industries Mapping Document 2001*, 2 ed., London, 2001.

- Gardner Anthony, *Biennials, Triennials and Documenta: The Exhibitions That Made Contemporary Art*, Wiley-Blackwell, 2016.
- Ghilardi Roberta, “Arte e bilancio di sostenibilità: analisi e comunicazione”, in We-health.com, ultima modifica 12 aprile 2022.  
<https://www.we-wealth.com/news/pleasure-assets/protezione-beni-da-collezione/arte-e-bilancio-di-sostenibilita-analisi-e-comunicazione>
- Hesmondhalgh D. e Baker S., *Creative Labour: Media Work in Three Cultural Industries*, Routledge, 2010.
- Levi Strauss David, *The Bias of the World*, 2006.
- London Michael Petry, *The Art of Not Making: The New Artist/Artisan Relationship*, Thames & Hudson, 2012.
- Marsala H., “Artificare. Progetti tra arte, impresa e università. A Venezia gli artisti lavorano in azienda”, in Artribune.com, 2017.  
<https://www.artribune.com/arti-visive/arte-contemporanea/2017/10/artificare-progetti-tra-arte-impresa-e-universita-a-venezias-gli-artisti-lavorano-in-azienda/>
- Ministero per i Beni e le Attività Culturali e Unioncamere e Camere di Commercio d'Italia con Istituto Guglielmo Tagliacarne per la promozione della cultura economica, *Il sistema economico integrato dei beni culturali*, 2000.  
[https://storico.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1288345729406\\_rapp\\_BBCCIntegrato\\_09.pdf](https://storico.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1288345729406_rapp_BBCCIntegrato_09.pdf)
- Ossi Naukkarinen, Yrjänä Levanto e Susann Vihma, *Taiteistu-minen*, 2005.
- Pagotto Giorgia, “Le industrie culturali e creative”, Tesi di Laurea, Università Ca' Foscari di Venezia, 2013.
- Regolamento UE 2020/852 (detto Regolamento Tassonomia UE), G.U.UE 22 giugno 2020.
- Sacco P. L., “Le industrie culturali e creative e l'Italia: una potenzialità inespressa su cui scommettere”, Il Sole 24 Ore, 2013.
- Sant'Agata Walter, *La fabbrica della cultura*, Il Mulino, 2007.
- Spada C. e Bodo C. (a cura di), *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1990-2000*, Il Mulino, 2004.

- Strinati C., “Processo a Maurizio Cattelan: perché Benedetto Croce lo assolverebbe”, in *Repubblica*, 13 maggio 2022.  
[https://www.repubblica.it/cultura/2022/05/13/news/maurizio\\_cattelan\\_processo\\_parigi\\_arte\\_diritti\\_dautore-349403772/](https://www.repubblica.it/cultura/2022/05/13/news/maurizio_cattelan_processo_parigi_arte_diritti_dautore-349403772/)
- Tolstoj Lev, *Che cos'è l'arte?*, ed. 1997, 1897.
- UNESCO, *International Flows of Selected Cultural Goods and Services 1994-2003*, 2005.
- UNESCO, *Convenzione sulla protezione e la promozione della diversità delle espressioni culturali*, Parigi, 2005.
- Valentino Pietro Antonio, *L'Arte di produrre Arte. Imprese culturali a lavoro*, Marsilio Editori per Associazione CIVITA, 2012.
- Venturini G. e Graziano P.R., “Misurare la coesione sociale: una comparazione tra le regioni italiane”, in *Rivista impresa sociale*, N. 8, 2016
- Volterra Edoardo, “Procuratore”, in Enciclopedia Treccani.  
[https://www.treccani.it/enciclopedia/procuratore\\_%28Enciclopedia-Italiana%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/procuratore_%28Enciclopedia-Italiana%29/)
- Wikipedia, s.v. “Curatore”, ultima modifica 10 novembre 2022.  
<https://it.wikipedia.org/wiki/Curator>
- Zorloni, A., e Ghilardi, R., *L'arte in azienda: dai programmi artistici alle nuove forme di mecenatismo*, in A. Zorloni (a cura di), *Musei privati. La passione per l'arte contemporanea nelle collezioni di famiglia e d'impresa*, Egea, Milano, 2019.

## Sitografia

- Progetto Art and business Ca' Foscari  
<https://aikucafoscari.it/areas/art-business/>
- La finanza sostenibile estende la Tassonomia per gli investimenti green anche ai temi sociali  
<https://www.ambrosetti.eu/news/la-finanza-sostenibile-estende-la-tassonomia-per-gli-investimenti-green-anche-ai-temi-sociali/>
- La definizione di arte nelle sue molteplici declinazioni  
<https://www.andreaconcas.com/che-cose-larte-scopriamo-alcune-definizioni/>
- Progetto artigianato artistico  
<https://www.cittadeimestieri.it/professioni/artigianato-artistico-2/>
- Presentazione progetto Smath  
<https://www.culturaveneto.it/it/la-tua-regione/progetti-europei/progetto-smath>
- Il bilancio di sostenibilità  
<https://www.esgportal.eu/it/articoli/bilancio-di-sostenibilita/>
- Tassonomia: criteri tecnici per la misurazione dell'impatto ambientale  
<https://www.esg-rating.it/tassonomia-ue-obiettivi-ambientali-quantificazione-rischi/>
- Filantropia  
<https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/filantropia/>

- Ministero del Lavoro: la responsabilità sociale di imprese e organizzazioni  
<https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-impresefocus-on/Responsabilita-sociale-impresee-organizzazioni/Pagine/default.aspx>
- Regione Friuli-Venezia Giulia: il progetto Smath  
<https://www.regione.fvg.it/rafvfg/cms/RAFVG/cultura-sport/progetti-bandi-europei/FOGLIA6/>
- La storia di Gaio Cilnio Mecenate  
<https://www.romanoimpero.com/2015/07/gaio-cilnio-mecenate.html>
- Progetto Smath: sito ufficiale  
<https://smath.interreg-med.eu>
- Progetto SMATH: sei residenze artistiche per innovare le imprese venete  
[https://www.unive.it/pag/14024/?tx\\_news\\_pi1%5Bnews%5D=8418&chash=5db4bb8c374e8151c0c436c497e73705](https://www.unive.it/pag/14024/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=8418&chash=5db4bb8c374e8151c0c436c497e73705)
- Progetto artificare: insieme per la competitività delle imprese venete  
[https://unive.it/pag/14024/?tx\\_news\\_pi1%5Bnews%5D=3712&chash=fb3350c2459168f9317599c3605c713d](https://unive.it/pag/14024/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=3712&chash=fb3350c2459168f9317599c3605c713d)