



Università
Ca' Foscari
Venezia

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

LM-76

Tesi di Laurea

L'integrazione dell'arte nelle strategie aziendali: il caso F/ART

Relatore

Prof. Fabrizio Panozzo

Correlatore

Prof. Federico Pupo

Laureanda

Diletta Dolo

Matricola 882974

Anno Accademico

2020 / 2021

INTRODUZIONE	4
LA CULTURA COME STRUMENTO DI SVILUPPO URBANO, ECONOMICO E SOCIALE	7
RIGENERAZIONE URBANA GUIDATA DALLA CULTURA	7
CRISI DELLA CITTÀ	8
DUE TIPOLOGIE DI APPROCCIO	10
POSSIBILI RISVOLTI NEGATIVI	13
BENEFICI DELLA RIGENERAZIONE	15
ARTE PUBBLICA	17
QUALE PUBBLICO E QUALE SPAZIO?	18
MODALITÀ DI INTERVENTO	21
BENEFICI E BUONE PRATICHE	22
ARTE E IMPRESA	26
COME CAMBIA L'AMBIENTE ECONOMICO	27
COME CAMBIANO LE AZIENDE	29
COME L'ARTE ENTRA IN AZIENDA	31
ESEMPI DI BUONE PRATICHE	35
CULTURA, RIGENERAZIONE E SOSTENIBILITÀ	37
LE DIMENSIONI DELLA SOSTENIBILITÀ	38
COME METTERE IN PRATICA LA SOSTENIBILITÀ	40
L'INTERVENTO ARTISTICO COME ESPRESSIONE DI RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA	43
RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA	43
EVOLUZIONE DELLA CSR	43
IL CONTRIBUTO DELL'UNIONE EUROPEA	48
MISURARE LA CSR	49
CRITERI ESG (ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE)	53
DAGLI SRI (SUSTAINABLE AND RESPONSIBLE INVESTMENT)...	54
... ALLA NASCITA DEI CRITERI ESG	55
LE TRE DIMENSIONI DEGLI ESG	57

BENEFICI OLTRE LE COMPLESSITÀ	59
AZIENDE RESPONSABILI TRA TERRITORIO E CULTURA	62
SINERGIE TRA IMPRESE E TERRITORIO	63
RESPONSABILITÀ SOCIALE DEL TERRITORIO	64
ANCHE LE PMI SONO RESPONSABILI	66
RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA E CULTURA: QUALE RAPPORTO?	67
IL CASO STUDIO: F/ART	72
CONTESTO GEOGRAFICO	72
LE AREE METROPOLITANE	72
IL CASO DEL VENETO	74
LA STRADA DEL TERRAGLIO	78
IL NEON	83
F/ART, L'ESEMPIO DI COME L'ARTE RAPPRESENTA UN ELEMENTO STRATEGICO VINCENTE	85
LA STORIA	85
LE MOTIVAZIONI DEL CAMBIAMENTO	87
COSA È CAMBIATO	93
MU/TER – TERRAGLIO ART EXPERIENCE	99
CONCLUSIONI	103
BIBLIOGRAFIA	106
SITOGRAFIA	113

INTRODUZIONE

Non è da molti decenni che si guarda alla cultura come un efficace strumento di sviluppo economico e sociale, e da ancora meno tempo la cultura entra far parte delle realtà aziendali in maniera più strutturata e programmatica. La volontà di questo elaborato è, infatti, quella di indagare l'utilizzo dell'espressione artistico - culturale in ambiti di applicazione diversi da quelli tradizionali. In particolare, l'attenzione è rivolta alla relazione che intercorre tra azienda e arte e sulle modalità in cui quest'ultima si rapporta ad un settore tradizionalmente guidato da metodo e razionalità. Dunque, l'obiettivo è quello di comprendere le motivazioni e il modo in cui le pratiche artistiche vengono integrate nelle strategie aziendali. Per poterlo fare, è stato necessario affrontare la questione dal punto di vista aziendale.

Da subito, il caso di F/ART, azienda leader mondiale nella produzione di trasformatori per lampade al neon, è sembrato essere molto interessante per uno studio approfondito. L'azienda, situata lungo il Terraglio, negli ultimi anni ha stravolto la propria immagine e la propria strategia attraverso l'introduzione dell'arte e della cultura, che diventano così uno strumento di narrazione e, allo stesso tempo, di vantaggio competitivo, fondamentale per la costruzione di una nuova identità. Lo studio del caso viene eseguito con il fine di ricostruire le vicende che hanno portato al cambiamento. È, infatti, di primaria importanza per l'obiettivo posto, andare a comprendere le ragioni e le motivazioni profonde che spingono l'azienda a cambiare rotta puntando tutto sul mondo dell'arte e individuare i cambiamenti, interni ed esterni, avvenuti per rispondere alle nuove esigenze. Per queste ragioni l'analisi del caso studio è di tipo qualitativo, non si cerca di misurare il fenomeno ma piuttosto di descriverlo e interpretarlo, attraverso la raccolta di informazioni circa motivazioni, atteggiamenti, aspettative. La ricerca è stata possibile, da un lato, grazie alla diretta partecipazione alla vita aziendale, esperienza che ha permesso di collaborare in prima persona ai progetti portati avanti dall'azienda e, dall'altro, grazie alla piena

disponibilità dell'amministratore delegato, il consulente marketing e l'assistente CEO al dialogo e al confronto, senza i quali la ricerca non sarebbe stata possibile. L'elaborato si articola in tre sezioni, in cui le prime due, frutto di una ricerca teorica, fanno da supporto all'ultima, dedicata allo studio del caso.

Protagonista del primo capitolo è la cultura. In questa sezione lo scopo è quello di indagare il modo in cui questa evolve in epoca contemporanea, andando a collaborare con diverse discipline e attori appartenenti a mondi diversi. Inizialmente, l'attenzione è rivolta alla rigenerazione urbana guidata dalla cultura. Qui, l'intervento artistico va a rivitalizzare centri urbani, zone periferiche e abbandonate; politiche territoriali, amministrazione pubblica, privati e comunità entrano in gioco, insieme all'arte, per promuovere il benessere in tutte le sue forme. La rigenerazione urbana rappresenta dunque un processo e l'arte, in questo caso, un mezzo. Successivamente il tema trattato riguarda l'arte pubblica, la quale può diventare un efficace strumento per poter ricostruire un legame con la città e i suoi spazi. Diventa strumento proprio quando questa forma artistica entra a far parte dei processi di rigenerazione urbana, creando così un legame inscindibile tra la due pratiche. Ovviamente l'arte e la cultura non si relazionano solo con le città. Sempre più frequentemente, infatti, fanno il loro ingresso in azienda. Sponsorizzazioni o attività di pubbliche relazioni sembrano ormai essere superate; al loro posto dei veri e propri interventi artistici vanno ad agire sulla performance aziendale, ad intrattenere e a creare valore. Spesso il rapporto tra arte e impresa può diventare così forte che quest'ultima diventa promotrice e finanziatrice, in prima persona, di nuove progettualità. Infine, il capitolo si chiude con un focus sulla sostenibilità e lo sviluppo urbano sostenibile, aspetti fondamentali che devono essere integrati nel momento in cui si agisce sul tessuto urbano.

Nel secondo capitolo l'attenzione è rivolta alla responsabilità sociale d'impresa e al rapporto di questa con il territorio e la cultura. Le aziende responsabili sono quelle che integrano e gestiscono questioni sociali, economiche e ambientali, rispondendo alle esigenze degli stakeholder e facendone uno strumento di vantaggio competitivo. Qui, lo scopo è quello di comprendere l'evoluzione del concetto e le modalità di misurazione. Connessi alla responsabilità sociale d'impresa sono i criteri ESG, che colgono e valutano la dimensione immateriale dell'azienda rispetto a

fattori ambientali, sociali e di governance. L'ultima parte è dedicata in particolare alle piccole e medie imprese e il loro profondo legame con il territorio, sul quale agiscono in sinergia con tutta la comunità per il benessere economico e sociale della città; per questo si parla di responsabilità sociale del territorio. Viene poi analizzato il modo in cui la cultura viene utilizzata per mettere in pratica attività di responsabilità sociale.

Per finire, l'ultimo capitolo tratta il caso studio. Il punto di partenza riguarda un'analisi del contesto geografico in cui F/ART è immersa. Indispensabile è un'introduzione sull'area metropolitana veneta, la quale merita di essere analizzata in quanto si discosta molto dai più comuni modelli metropolitani. È, infatti, un'area diffusa e frammentata, i cui confini sono di difficile definizione, ma estremamente interconnessa e ricca di servizi. All'interno di questa area si trova la Via del Terraglio, arteria di collegamento fondamentale nel territorio, dove F/ART trova la sua sede dal 1960. Il Terraglio è una strada piena di storia e cultura, dove passato e presente si incontrano e convivono sotto gli occhi distratti dei lavoratori. Di seguito viene ripercorsa molto brevemente la storia del neon, necessaria per comprendere al meglio quello che rappresenta il *core business* di F/ART, per capire il suo complicato funzionamento e il ruolo che questo tipo di illuminazione ricopre nel mondo dell'arte. In conclusione troviamo l'oggetto della ricerca, la ricostruzione del caso aziendale. Partendo dalla lunga storia di F/ART, si indaga per prima la situazione iniziale che spinge l'azienda al cambiamento, cercando di comprenderne le ragioni e le dinamiche, poi si analizzano tutti gli aspetti che sono stati modificati e implementati. L'ultimo argomento tratta il "MU/TER – Terraglio Art Experience", l'ambizioso progetto di rigenerazione urbana guidata dalla cultura che l'azienda sta cercando di realizzare, dove arte pubblica e responsabilità sociale d'impresa camminano una affianco all'altra.

LA CULTURA COME STRUMENTO DI SVILUPPO URBANO, ECONOMICO E SOCIALE

RIGENERAZIONE URBANA GUIDATA DALLA CULTURA

Negli ultimi decenni la cultura è entrata a far parte delle politiche di sviluppo territoriale, stimolata da fenomeni quali la rivoluzione tecnologica e informatica e la globalizzazione. È in particolare dagli anni '80 dello scorso secolo che si inizia a comprendere quanto la cultura possa avere un ruolo fondamentale per lo sviluppo e la trasformazione territoriale e quanto rilevanti possano essere le ricadute, sia sul piano economico che sociale. Di fatto inizia proprio a cambiare il modo di guardare la cultura, che esce dai suoi ambiti di applicazione tradizionale per andare a contaminare le politiche territoriali e di espansione delle città. Da sempre, infatti, la cultura non si presenta come un concetto statico, ma si evolve nel tempo in base agli sviluppi sociali, economici e politici, assumendo, in questa era globale, un nuovo significato, cioè quello di risorsa per la crescita economica urbana (Miles, Paddison, 2005); di conseguenza, si inizia a riconoscere il vero potenziale delle arti e degli investimenti nella cultura e si iniziano a sviluppare diversi studi che vedono la cultura alla base di strategie di rigenerazione urbana (Landry, Greene, Matarasso, Bianchini, 1996). Alla fine degli anni '90, il *Department for Culture, Media and Sport* svolge, in Inghilterra, delle indagini e degli approfondimenti volti a misurare l'effetto economico apportato dalle attività culturali e creative, dando vita a una nuova tipologia di economia basata proprio sulla cultura, in quanto strumento per lo sviluppo economico e sociale, capace di favorire gli investimenti in questo settore, e non una semplice tendenza del momento (Comunian, Schiavon, 2013). La cultura, infatti, inizia ad essere un indispensabile strumento nel processo di sviluppo urbano e va sempre di più a rappresentare un fattore di competitività tra le città, oltre che una nuova formula di capitale rispetto, ad esempio, a quello fisico o economico. Tale capitale culturale presenta una duplice dimensione, tangibile e intangibile; la prima è

legata ai benefici economici che ne derivano, mentre la seconda comprende gli effetti sul tessuto urbano, sociale e sulle infrastrutture (Tavano Blessi, Arborghetti, 2006).

Dall'America all'Asia, passando per l'Europa, troviamo diversi esempi in cui la cultura viene utilizzata per rigenerare intere città o parti di esse, nello specifico zone periferiche, dove sono presenti criticità a livello sociale, aree dismesse o abbandonate oppure centri urbani dove è necessario intervenire per valorizzare il patrimonio culturale (Galdini, 2008). Come suggerito da Evans e Shaw (2004), la rigenerazione urbana può essere definita come la "trasformazione di un luogo (residenziale, industriale o spazio aperto) che mostra sintomi di declino ambientale (fisico), sociale e/o economico o, meglio, come l'infusione di nuova vitalità a comunità, industrie e luoghi in declino portando miglioramenti sostenibili e a lungo termine alla qualità della vita locale in termini economici, sociali e ambientali" (Comunian, Sacco, 2006).

CRISI DELLA CITTÀ

La rigenerazione urbana si sviluppa esclusivamente in risposta ad un problema di un'area specifica dove la qualità della vita è iniziata a venire meno a causa dei cambiamenti urbani; a questi, si cerca di porre rimedio ripensando l'utilizzo di quelle aree che, dunque, non sono più in grado di svolgere le loro funzioni economiche, sociali, fisiche. (Musco, 2009). È soprattutto dalla fine del XX secolo che, visto l'improvviso mutamento delle città causato dalla deindustrializzazione, la disuguaglianza sociale e i conseguenti effetti sul territorio, molte aree dismesse divengono oggetto di interventi di rigenerazione urbana. Fattori che incidono profondamente sul ruolo e sugli spazi della città sono anche i cambiamenti tecnologici e socio-politici, i quali rendono sempre più difficile il governo dei sistemi urbani ormai frammentati e complessi. Infatti, dalla fine dello scorso secolo, sono molti gli eventi che stravolgono la città e che spiegano la necessità di strategie di rigenerazione urbana (Galdini, 2008). La Litardi (2018) spiega in maniera molto efficace come ad entrare in crisi siano lo Stato Sociale e il sistema

economico-produttivo, i quali, fino ad allora, avevano il proprio perno nelle fabbriche di grandi dimensioni, ma che adesso, a causa della globalizzazione, iniziano a vacillare. Questo favorisce lo sviluppo della società dei servizi e dell'informazione che portano alla rivoluzione informatica e, di conseguenza, ad una progressiva povertà e segregazione urbana.

In sintesi, da una prima fase caratterizzata da un'importante urbanizzazione, accompagnata dallo sviluppo delle attività industriali e da una crescita di centri minori in zone limitrofe che creano un'area metropolitana, si arriva ad una seconda fase in cui si assiste ad un fenomeno di de-urbanizzazione, dove attività e popolazione iniziano a spostarsi dal centro verso le zone marginali, in seguito ad aumenti di costi, di inquinamento e mancanza di spazi. È solo in epoca contemporanea che la città torna ad esercitare un ruolo di attrazione e vive nuovamente una fase di urbanizzazione (Litardi, 2018). La città si trova quindi a dover fronteggiare nuove problematiche dovute, appunto, al mutamento delle ordinarie funzioni strategiche, e a dover rispondere a domande nuove in modo da soddisfare la necessità di competitività con l'obiettivo di attrarre sempre più capitali, visitatori e abitanti. È qui che entrano in gioco la cultura e tutte le attività ad essa collegate. Man mano le strategie di rigenerazione urbana guidate dalla cultura iniziano ad assumere un ruolo strategico sempre più rilevante per l'economia delle città; in breve tempo, l'utilizzo di queste pratiche si è diffuso su scala globale, fino ad assumere una "posizione fondamentale nel nuovo imprenditorialismo urbano" (Miles, Paddison, 2005).

Esemplari sono i casi di Bilbao e Glasgow, città che hanno sofferto l'abbandono industriale e sono rinate proprio grazie a queste tipologie di progetti che gli hanno permesso di inserirsi all'interno della mappa delle attrazioni turistiche internazionali. Ne consegue che, anche per far fronte ai problemi derivati dall'abbandono dei settori industriali tradizionali, viene data una nuova importanza a tutti quei settori economici che riguardano il turismo e il tempo libero, con lo scopo di diversificazione dell'economia per attrarre nuovo capitale mobile e sociale. Dall'altro lato invece, per risolvere i problemi legati alla crescente disuguaglianza sociale, queste politiche culturali si pongono l'obiettivo di incoraggiare la partecipazione della comunità locale per cercare di ricostruire il tessuto sociale, anch'esso entrato

in crisi (Bianchini, Parkinson, 1993). Lo scopo ultimo dei progetti culturali, che vengono utilizzati come elemento strategico all'interno dei processi di rigenerazione urbana, è quello di dare nuova vita alle città in declino attraverso la creazione di nuovi flussi economici e commerciali basati appunto su turismo e cultura. La cultura non rappresenta solo un mezzo per la crescita economica, ma anche uno strumento fornito alla popolazione per riappropriarsi dei luoghi e degli spazi attraverso il coinvolgimento e la partecipazione attiva e diretta al processo (Bailey, Miles, Stark, 2004). I progetti culturali rappresentano quindi un simbolo di rinascita, sia per la città che per i cittadini, un simbolo di innovazione, modernità e cosmopolitismo (Bianchini, Parkinson, 1993).

Di modo che gli effetti siano reali e duraturi, è necessario essere ben consapevoli del reale valore della cultura. Questa, oltre ad essere in continuo cambiamento e sempre imprevedibile, necessita di uno sguardo che vada oltre la sua superficie, in modo che possa essere utilizzata come modalità per trovare nuove soluzioni per poter arrivare ad una collaborazione tra arte, cultura e rigenerazione urbana di successo. Il paesaggio, i servizi, la storia artistica, la manifattura e i dialetti, sono tutti elementi che rappresentano delle potenzialità per la rigenerazione. “La nostra cultura va oltre l'arte. Riguarda le esperienze vissute di un luogo e di un tempo. Si focalizza su cosa è speciale di una città, i suoi abitanti e come la sua storia può prefigurare il futuro” (Landry, Greene, Matarasso, Bianchini, 1996). Una città attraente, infatti, è una città nella quale si vive bene, dove la crescita è legata alla conoscenza e all'innovazione, una città capace di competere a livello internazionale grazie alle caratteristiche culturali, sociali ed economiche proprie del territorio.

DUE TIPOLOGIE DI APPROCCIO

In che modo la cultura entra a far parte delle politiche di rigenerazione urbana? Molti sono gli studiosi che hanno tentato di categorizzare le diverse modalità e uno spunto interessante viene offerto dalla Galdini (2008), la quale individua due tipologie di approcci molto distanti tra loro che riescono a spiegare bene le due principali modalità di azione. Il primo è il cosiddetto effetto Bilbao e le sue origini si trovano nel

processo di rigenerazione avvenuto nella città spagnola tra la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90 dello scorso secolo. Bilbao nasce come città portuale, la quale fonda la propria ricchezza su grandi stabilimenti industriali che, nel tempo, non risultano essere più sostenibili. Per questo alla fine degli anni '80 la città inizia ad entrare in crisi, sia dal punto di vista economico che urbano, tanto che la situazione viene definita come un "vero e proprio fallimento di quella che sembrava una inespugnabile fortezza industriale" (Leira, 2006). Man mano inizia quindi a diminuire il livello di ricchezza media, si abbassa la qualità della vita, sia sociale che dei servizi, c'è perdita di occupazione, abbandono e spopolamento. Di fronte ad una situazione ormai irreparabilmente in declino, la città, nel giro di un decennio viene completamente stravolta dall'arrivo di una grande istituzione internazionale, il Guggenheim, che decide di investire e costruire nella città un museo; questo permette a Bilbao, diventata una città creativa, di entrare a far parte di una delle mete turistiche più frequentate. La trasformazione, urbanistica e sociale, è avvenuta quindi grazie alla realizzazione di un edificio-icona ben riconoscibile che diventa il simbolo della città e di una nuova tradizione che da quel momento inizia a diffondersi. Infatti, come spiegato da Leira (2006), la Bilbao che stava rinascendo avrebbe dovuto trasformarsi in modo tale da poter attrarre più capitale e investimenti e favorendo nuove attività economiche basate sul terziario che la rendessero nuovamente competitiva.

Dopo questa prima esperienza spagnola il modello utilizzato per la città di Bilbao inizia a diffondersi in tutto il mondo come uno degli approcci più efficaci per la rivitalizzazione dei centri urbani. Per l'attuazione di questi progetti culturali risulta essere fondamentale l'investimento in edifici urbani riconoscibili, i quali diventano catalizzatori ed icone delle città in cui la cultura viene utilizzata come motore di sviluppo per rendere un territorio più competitivo, dal forte valore simbolico e più attrattivo, per i visitatori e di conseguenze per gli investitori (Landry, Greene, Matarasso, Bianchini, 2006). È quindi una tipologia di approccio rivolto all'esterno, che cerca di far competere una città nuova, dinamica, internazionale e creativa su scala globale. In questi casi i centri urbani vengono riconosciuti come "città creative". Queste si rendono riconoscibili perché condividono delle caratteristiche standard come, ad esempio, la presenza di edifici, quartieri, gallerie dal forte valore

simbolico e perché tendono a svilupparsi secondo delle formule molto simili (Comunian, Schiavon, 2013).

Il secondo approccio è, al contrario, più orientato verso l'interno, quindi verso la comunità locale che abita il territorio. Non si pone l'obiettivo di competere su scala globale, bensì quello di valorizzare le unicità del luogo in questione. Infatti, in questi casi, la cultura diviene strumento per incentivare l'inclusione e la coesione sociale della comunità oltre che sostegno a livello economico, sociale e culturale. Questo avviene attraverso l'investimento su elementi intangibili e immateriali, i quali però hanno lo scopo di motivare le persone che sono coinvolte nel processo di rigenerazione (Galdini, 2008). È proprio qui che la partecipazione rappresenta un elemento fondamentale, in quanto è solo attraverso il coinvolgimento della comunità che si può arrivare ad una rigenerazione profonda, e non apparente, del centro urbano. Enti pubblici, aziende, cittadini privati, i quali hanno legittimi interessi a partecipare ai processi di rigenerazione, giocano quindi un ruolo chiave. Infatti, è quando le persone sono coinvolte e motivate che saranno pronte per ricostruire le proprie vite e i posti in cui vivono, diventando quindi il motore del processo, che abbiamo detto essere inclusivo e mirato alla valorizzazione delle specificità che caratterizzano quel luogo. Infatti, come sottolineano Landry, Greene, Matarasso e Bianchini (1996), a lungo i processi di rigenerazione sono stati visti come fini a sé stessi dimenticando di valutarli anche in base all'impatto che hanno sulle comunità e sul livello della qualità della vita raggiunto.

È proprio su questo punto che sono ben visibili le differenze tra le due tipologie di approccio. Nel primo è evidente come la cultura, simboleggiata da grandi eventi e infrastrutture, venga utilizzata come strumento di trasformazione con l'obiettivo di creare occupazione e aumentare la partecipazione culturale. Nel secondo approccio invece gli interventi sono a supporto dell'identità locale e sono ben radicati nel tessuto sociale, con il fine di agire sugli elementi distintivi del luogo senza la necessità di crearne di nuovi (Comunian, Sacco, 2006). Infatti, non si vuole intervenire tanto per cercare di contenere gli effetti arrecati alla città dalla postmodernità e dalla crescita incontrollata, ma piuttosto contrastare le forme di esclusione sociale, politica, economica e culturale che questi fenomeni hanno provocato per restituire alla comunità i luoghi ormai privi di valore e significato (De

Luca, Da Milano, 2006). Per queste motivazioni quindi il modello che si è sviluppato dopo il riuscito esperimento nella città di Bilbao e che molti tentano di imitare, viene molto criticato, proprio perché tende a mettere in secondo piano lo sviluppo della comunità locale favorendo dei meccanismi che, legandosi appunto a grandi manifestazioni, attraggono e incentivano la partecipazione del pubblico esterno.

POSSIBILI RISVOLTI NEGATIVI

L'adozione di queste strategie spesso prende le mosse da un'errata interpretazione delle teorie di Richard Florida. Lo studioso, nel 2002, formula una teoria secondo la quale le città, per poter creare le condizioni favorevoli alla crescita economica e attrarre capitale umano – che lui chiama “classe creativa”, ossia quelle persone che contribuiscono alla crescita economica grazie alla loro creatività – dovrebbero riuscire a creare un clima autentico, accogliente, che possa favorire l'integrazione delle diversità culturali, le interazioni sociali ed offrire servizi per il tempo libero e l'intrattenimento (Miles, Paddison, 2005). Proprio questa classe creativa dovrebbe rappresentare tutti quei lavoratori che, con elevati livelli di capitale umano, tendono a muoversi in luoghi che rispecchiano i loro valori fondati sul cosmopolitismo, ambienti culturali sempre stimolanti e vivaci. Di conseguenza se una città riesce ad offrire ai creativi ciò di cui hanno bisogno, sarà in grado di attrarne di più e di più qualificati (Scardi, 2011). Erroneamente però molti decisori politici, affidandosi agli studi di Florida, hanno pensato che da sola, la cultura, potesse essere la soluzione per risanare delle aree economicamente degradate, usando questi studi come un manuale di regole da seguire. Il lavoro di Florida, però, non è supportato da evidenze scientifiche né da studi statistici, in quanto si tratta di uno studio basato solo sull'osservazione delle relazioni che intercorrono all'interno della città tra lo sviluppo economico-infrastrutturale, la creatività, lo sviluppo delle nuove tecnologie e la tolleranza nei confronti delle diversità.

Nonostante il grande successo che tale teoria ha avuto tra i pianificatori culturali, è quindi sbagliato pensare che questa sia la dimostrazione che effettivamente la cultura sia il fattore del successo economico e dello sviluppo urbano per le città che

vogliono affermarsi a livello internazionale (Comunian, Sacco, 2006). Gli effetti di una sbagliata interpretazione di queste osservazioni potrebbero di conseguenza far emergere alcune problematiche. Primo fra tutti c'è il rischio di trascurare lo sviluppo dei talenti già presenti sul territorio per favorire invece il richiamo di professionalità esterne. Il fatto quindi di non investire sullo sviluppo della comunità, ma sugli stranieri, potrebbe causare l'allontanamento dei primi dalle aree sottoposte a processi di rigenerazione "provocando casi di segregazione ed una nuova configurazione del territorio che potrebbe rivelare la non completa positività del progetto" (Comunian, Schiavon, 2013). Seguendo questo modello e andando ad agire solamente nel centro delle città si potrebbe correre il pericolo, come suggeriscono Bianchini e Parkinson (1993), di trascurare troppo le zone periferiche andando ad aumentare ancora di più la disparità tra i cittadini a livello sociale, economico e culturale. Infine, la necessità di garantire servizi legati al mondo dell'intrattenimento e al tempo libero, per permettere il godimento della vita cittadina ed aumentare il benessere degli abitanti, potrebbe spingere ad affidare queste attività a grandi multinazionali, andando ancora una volta a trascurare e lasciare fuori le imprese locali (Comunian, Schiavon, 2013). Il rischio di un fallimentare tentativo di rigenerazione urbana guidata dalla cultura è quindi dietro l'angolo, e uno dei possibili esiti negativi è quello della *gentrification*.

La *gentrification* è un processo che interessa molto spesso le metropoli contemporanee che sono costituite da molte aree diverse tra loro a livello sociale, economico, spaziale e che di conseguenza attirano l'interesse di diverse persone per diverse ragioni; riguarda anche il cambiamento fisico-sociale di determinate zone urbane con esiti negativi per la popolazione a livello anche economico. Attraverso questo processo si verifica una graduale sostituzione della popolazione locale da parte della classe borghese. È proprio a causa della presenza di questi ultimi che si verifica un progressivo aumento del costo della vita e dei prezzi, che costringe gli abitanti locali a spostarsi verso quartieri economicamente più sostenibili. Queste circostanze possono essere il risultato di politiche di rigenerazione mal strutturate o determinate da un gruppo sociale, come spesso avviene nel caso di artisti e creativi. È, infatti, molto frequente che siano gli artisti a spostarsi in aree economicamente più accessibili in cui stabilire i proprio studi,

diventando attrazione per quei gruppi sociali più agiati che decidono di spostarsi in questi luoghi caratterizzati da un forte valore simbolico e diventandone i primi colonizzatori. Tutto ciò porta a una profonda trasformazione dell'area in questione che viene quindi stravolta dalla progressiva penetrazione nel tessuto urbano di musei, gallerie, ristoranti e ovviamente nuovi gruppi sociali che li frequentano (enciclopedia Treccani). Pertanto, quando questi processi non vengono controllati, quando le politiche culturali non sono ben pianificate e gli interventi hanno il solo scopo di uno sviluppo economico, il risultato ottenuto è il contrario di quello sperato. Come infatti sottolinea la Zukin, spesso questi interventi causano l'emarginazione della comunità, non promuovendone la crescita e lo sviluppo ma generando solo speculazione e aumento economico delle aree riqualificate (Comunian, Schiavon, 2013). A godere dei benefici economici sarebbero, di fatto, solo poche categorie di soggetti privilegiati e, inoltre, si andrebbe a creare una forte tensione tra valore economico e sociale, proprio perché la comunità vedrebbe negativamente l'intervento artistico che ha finito per compromettere l'identità del luogo. Per questo è fondamentale non lasciare in secondo piano il vero motore di questi interventi, quindi l'arte, in favore di obiettivi puramente finanziari. In sostanza, affinché si riesca a trovare un equilibrio tra la dimensione economica e sociale bisognerebbe muoversi in senso opposto, ossia promuovere l'accesso dei residenti alle nuove possibilità che lo sviluppo culturale offre, includendo e non escludendo (Sacco, 2006). Altrettanto importante è la sostenibilità del progetto, ossia la capacità di lasciare alla comunità gli strumenti adatti per poter proseguire nel tempo con il processo iniziato. Questo è possibile solo grazie alla partecipazione della comunità, e all'integrazione di ogni azione con il funzionamento della città in modo che tutti possano trarne beneficio (Musco, 2009).

BENEFICI DELLA RIGENERAZIONE

Nonostante le diverse critiche e alcuni casi in cui i tentativi di rigenerazione si sono dimostrati troppo ambiziosi, l'investimento in cultura ha dei benefici che sono ben visibili, anche se i suoi effetti sono osservabili nel lungo termine e non

nell'immediato. Evans e Shawn (2004) offrono a tal proposito un'interessante analisi di quello che è l'impatto della cultura, inteso sia come l'effetto di questa sulla comunità sia come l'effetto sulla vita culturale di un luogo. In particolare, l'influenza della cultura nei processi di rigenerazione urbana, è particolarmente visibile a livello economico, sociale e fisico. Gli effetti economici della rigenerazione sono indiretti e si possono osservare quando l'intervento culturale riesce a fare da amplificatore e ad essere inserito all'interno di un sistema di consumo e produzione che non riguarda più solo i beni culturali. In particolare si può notare come un progetto ben riuscito stimola l'investimento di pubblici e privati e aiuta anche lo sviluppo di nuove imprese e aree commerciali. Di conseguenza ci sarà un aumento dell'occupazione, la quale porta abitanti e turisti ad accrescere il loro livello di spesa, e anche un aumento dei prezzi del patrimonio immobiliare. Questo clima di crescita economica sarà quindi in grado di attrarre e trattenere aziende, artisti, creativi andando a incrementare il coinvolgimento delle imprese verso il settore culturale. Per quanto riguarda invece gli aspetti sociali è importante sottolineare come gli interventi di rigenerazione urbana guidata dalla cultura riescano a cambiare la percezione che gli abitanti hanno del luogo in cui vivono e ciò li porta ad accrescere la loro autostima, migliorando anche la loro reputazione. Per questo la comunità sarà più partecipe e attiva e maggiore risulterà essere anche la capacità organizzativa, di condivisione di idee e di bisogni. A livello fisico, invece, l'influenza della cultura è visibile grazie al miglioramento della qualità della vita del territorio. Come già detto, spesso gli interventi di riqualificazione si concentrano sul riutilizzo di edifici ormai abbandonati e in disuso, con conseguente miglioramento dell'architettura degli stessi e diminuzione nell'utilizzo del suolo grazie alla ristrutturazione di spazi già esistenti. L'esito di questi interventi spinge quindi i cittadini a ritrovare il senso di appartenenza verso quei luoghi prima abbandonati e a tornare a vivere gli spazi pubblici, dove si registra anche un calo di criminalità e vandalismo. Inoltre, il lavoro degli artisti nei progetti di rigenerazione incoraggia lo sviluppo di spazi nuovi per il settore creativo favorendo, così, nuovi interventi edilizi per spazi abitativi, lavorativi e commerciali.

La cultura riveste, dunque, un ruolo fondamentale in quanto mezzo che aumenta il benessere della comunità grazie alla sua particolare abilità di attrarre e generare

capitale umano, sociale ed economico. Affinché tutti possano godere dei benefici della rigenerazione urbana guidata dalla cultura è necessario che tutte le dimensioni – culturale, economica, sociale, fisica - abbiano equa importanza all'interno delle strategie adottate. Solo in questo modo sarà possibile offrire una qualità della vita migliore, cambiare la percezione e l'immagine dei luoghi, aumentare i flussi turistici, promuovere la coesione, la diversità e molto altro (Prescia, Trapani, 2016). Risulta quindi fondamentale che la rigenerazione sia fondata sulle caratteristiche specifiche del tessuto urbano su cui si vuole intervenire, che gli obiettivi siano chiari e puntuali, che ci sia il consenso e la partecipazione attiva di tutte le persone portatrici di interesse e che tutte le risorse che sono già a disposizione vengano sfruttate nel modo migliore (Peter, Sykes, 2000).

ARTE PUBBLICA

Quando si parla di arte pubblica, c'è ancora molta difficoltà a dare una definizione che riesca a comprendere tutte le sfumature che questa pratica porta con sé. L'arte pubblica è una forma artistica che è mutata nel tempo assumendo sempre significati diversi. Se è chiaro che il presupposto fondamentale per questa tipologia di interventi sia la loro realizzazione in spazi aperti, quindi fuori da musei o gallerie, altrettanto ovvia non è la loro funzione all'interno degli spazi pubblici. Se con il tempo sono cambiate le modalità di operare, i materiali e i linguaggi utilizzati, i luoghi scelti per la realizzazione e le funzioni, dall'altro lato è rimasto invariato il confronto con un pubblico, che per caratteristica propria di questa disciplina risulta essere non specializzato e generico. L'arte pubblica può essere quindi definita come “un insieme complesso di interventi volti a definire il senso e la natura dello spazio

pubblico, contribuendo al disegno complessivo dei luoghi in esame” (Birozzi, Pugliese, 2007).

QUALE PUBBLICO E QUALE SPAZIO?

Nell’attuale società postmoderna, questa tipologia di definizione non è abbastanza esauriente e molti sono i dibattiti nati attorno al concetto di “pubblico”. Infatti, non c’è una nozione unica e definitiva che riesca a spiegare se quando si parla di arte pubblica si fa riferimento agli spazi che questa occupa o piuttosto ai processi di coinvolgimento e partecipazione attraverso i quali viene prodotta (Hall, 2003). Per questo diverse riflessioni critiche portano ad una duplice definizione di spazio pubblico, quello fisico nel quale l’opera è inserita e con il quale dialoga, e quello “definito dagli abitanti sempre carico di valori ed associazioni personali difficilmente definibile da mappe o disegni e di natura più strettamente psicologica” (De Luca, Da Milano, 2003). Come ben spiegato dalla Comunian (2006), infatti, quando si parla di arte pubblica non si vuole intendere solo una forma artistica, in quanto questa comprende anche un principio ed un processo. Il principio è quello appunto di cambiare gli spazi attraverso questa pratica specifica per un determinato luogo e una determinata comunità; il processo riguarda invece i percorsi messi in atto da artisti e promotori all’interno degli spazi pubblici, che si integrano con il tessuto sociale.

Di conseguenza, tutte quelle caratteristiche – la storia, lo scopo sociale, la posizione – che hanno sempre caratterizzato l’arte pubblica ormai cambiano continuamente di significato insieme alle trasformazioni della società. È, infatti, quasi impossibile trovare il perfetto esempio di arte pubblica che soddisfi tutti gli aspetti della pubblicità, in termini di spazio, di proprietà, di rappresentazione e di interesse, proprio perché non è possibile racchiudere l’insieme dei progetti entro dei margini chiusi e non permeabili che vedono l’arte pubblica come solo quella finanziata e installata in spazi pubblici da enti pubblici. Un esempio è quello del Vietnam Veterans Memorial, a Washington, il quale, nonostante lo scopo pubblico di

commemorazione e l'altrettanto posizionamento in uno spazio pubblico, è stato interamente finanziato da donazioni private (Hein, 1996).

Tuttavia, l'arte pubblica non rappresenta una novità per la città, che è sempre stata caratterizzata da espressioni artistiche, e le sue origini sono rintracciabili già in epoca antica. In età classica il rapporto tra spazio urbano e arte è già molto forte. Infatti, da sempre, le opere d'arte venivano collocate negli spazi aperti come simbolo di celebrazione o con funzione ornamentale. Gli artisti sono qui co-progettatori dello spazio pubblico, che rappresenta l'identità della comunità. È la città nel suo insieme l'oggetto sul quale si interviene, in quanto luogo di socialità e di appartenenza. È poi con la modernità, soprattutto nell'Ottocento, che il valore simbolico delle opere installate nello spazio pubblico diminuisce, lasciando il posto ad una logica più improntata sull'estetica, la decorazione e la celebrazione e che vede il suo simbolo nel monumento. Quindi le opere d'arte vengono inserite nello spazio urbano solo dopo la sua progettazione, con lo scopo di caratterizzare e abbellire la città attraverso la celebrazione del potere (Mazzucotelli Salice, 2015) e per favorire la costituzione dell'identità nazionale (De Luca, 2003).

Nonostante le similitudini con i monumenti ottocenteschi, per la tipologia di committenza e le modalità di consumo, siano ancora ben visibili nei primi interventi di arte pubblica in epoca contemporanea, ci sono delle differenze che sono però fondamentali per distinguere le diverse funzioni che questi assolvono nello spazio pubblico. Infatti, a differenza del passato, se inizialmente venivano ancora collocati in spazi pubblici con lo scopo di segnare il luogo – nonostante cambi la forma esteriore, non più narrativa ma evocativa (De Luca, 2003) – la società attuale non riesce più a riconoscersi nelle narrazioni del passato; è per questo che al giorno d'oggi l'arte pubblica non può più svolgere le sue funzioni celebrative come succedeva un tempo (Scardi, 2011). Mentre in passato lo scopo era quello di esporre la comunità alla bellezza con fini educativi ed edificatori, ora, tale tipologia d'arte, si pone come obiettivo quello di dare alla comunità gli strumenti per stimolare il confronto e la riflessione; permangono i valori estetici e celebrativi ma vengono messi in secondo piano per favorire quelli economici, sociali “ma anche e soprattutto critici quando non addirittura provocatori; non solo centrati sulla materialità dell'intervento, ma anche - se non soprattutto - sulla memoria della

comunità e sul contributo che ad essa si offre con uno specifico intervento per quanto effimero e temporaneo” (Sacco, 2006).

È soprattutto dagli anni '60 dello scorso secolo che queste tipologie di attività iniziano a ricevere sempre più interesse. Se, inizialmente, mancavano di continuità e di specifiche competenze capaci di gestire questi processi, con il tempo si verifica una progressiva evoluzione in termini di gestione, collaborazione e partecipazione, sintomo che si sta andando verso una attività sempre più strategicamente pianificata e integrata all'interno di processi di rigenerazione urbana. Questo avviene proprio perché, come già detto, si inizia ad essere sempre più coscienti delle potenzialità della cultura nel miglioramento delle performance urbane e sia amministrazioni pubbliche che private comprendono quanti benefici, sia interni che esterni, riesce a apportare l'investimento in questo settore (Tavano Blessi, Arborgehetti, 2006). È, infatti, a causa della crisi economica e sociale generata dalla fine dell'età industriale che le città sono state oggetto di profondi cambiamenti ed è per questo che è iniziato a svilupparsi un nuovo interesse per le politiche urbane. Con il passaggio alla postmodernità, e quindi lo sviluppo delle nuove tecnologie, delle comunicazioni e dei processi produttivi, la città è portata a formulare nuove considerazioni sul suo ruolo e le sue funzioni sia su scala globale che locale. Lo spazio pubblico, da sempre luogo per eccellenza di aggregazione, torna quindi a rivestire un'importanza centrale all'interno della città. Lo scopo è di restituirgli la funzione di promotore della socializzazione collettiva e non semplice luogo di transito, di consumo, privo di significato che agisce negativamente sulla partecipazione della comunità alla vita pubblica (Mazzucotelli Salice, 2015). Proprio attraverso la gestione dello spazio pubblico, quindi, si cerca di non subire i processi di trasformazione in atto ma bensì di guidarli per restituire alla comunità “il senso della propria appartenenza” (Scardi, 2011). Lo sviluppo urbano rappresenta quindi uno dei principali mercati in cui sono cresciute le committenze e le iniziative, sia pubbliche che private, nel settore dell'arte pubblica (Miles, 1997) in quanto si riconosce come quest'ultima sia fondamentale nell'attuale fase storica di transizione come supporto al cambiamento della città, oltre a rappresentare una nuova formula di diversificazione del capitale (Tavano Blessi, Arborgehetti, 2006). L'arte pubblica risponde quindi al bisogno di

ristabilire un rapporto tra la città, le sua architettura e i suoi spazi rivitalizzando le aree degradate (Comunian, 2006).

MODALITÀ DI INTERVENTO

In generale, al giorno d'oggi, si possono riconoscere diverse modalità attraverso le quali l'arte pubblica modifica lo spazio urbano e la Mazucotelli Salice (2015) ne offre un'interessante prospettiva. Permane ancora la tradizionale installazione di opere d'arte contemporanea autonome posizionate nelle piazze o nelle strade per contrassegnare ed abbellire i luoghi, intervento definito come "arte nello spazio pubblico". In questo caso l'obiettivo non è di interagire con lo spazio pubblico per influire sulla sua qualità lavorando in continuità con il territorio, ma ci si limita appunto ad una visione espositiva dello spazio. La seconda modalità di intervento viene invece definita dall'autrice come "arte come spazio pubblico", dove si agisce sull'arredo urbano attraverso degli interventi *site-specific*, per rendere lo spazio meno alienante e più umano, cercando di superare i sentimenti di estraneità causati dall'età contemporanea. Si sviluppano anche iniziative che mirano ad un'integrazione più profonda tra l'arte e il luogo in cui questa si colloca, come ad esempio quelle destinate a mezzi di trasporto, metropolitane, ospedali o quelle inserite nella progettazione di nuovi spazi. In questi due casi però, non mirando specificatamente alla coesione e al coinvolgimento, c'è il rischio di favorire processi di *gentrification*, di cui si è già precedentemente parlato.

Infine, l'ultima tipologia di interventi è quella in cui l'arte pubblica viene utilizzata come mezzo nei processi di rigenerazione urbana atta ad agire nelle zone degradate della città (De Luca, 2003) e che l'autrice definisce come "arte nel pubblico interesse". In questo caso si parla di processi *community-specific* in quanto, attraverso l'arte come strumento di incoraggiamento, si va ad intervenire direttamente sul tessuto e sulle dinamiche sociali. È fondamentale riuscire a comprendere come si possa ricucire il rapporto tra lo spazio fisico e simbolico, e questo è proprio ciò che tenta di fare la rigenerazione urbana quando utilizza l'arte pubblica, migliorando la coesione sociale e l'associazionismo e aumentando

l'attrattività delle città. Infatti, “gli interventi di arte pubblica sembrano rendere concreti temi quali la progettazione partecipata, la responsabilità sociale e la cittadinanza attiva e fare perno sulle relazioni, gli usi e le funzioni che gli abitanti di un territorio mettono in gioco quando fruiscono di uno spazio” (Mazzucotelli Salice, 2015).

BENEFICI E BUONE PRATICHE

Fondamentale diventa anche il ruolo rivestito dal pubblico, il quale è coinvolto attivamente nel processo di costruzione dell'opera; è quindi partecipe e non spettatore passivo. Proprio come tutte le forme artistiche anche l'arte pubblica è soggetta a critiche ed entrano sempre in gioco questioni di preferenze personali. Però, in questo caso, sono ancora più centrali a causa della sua visibilità e della sua capacità di coinvolgere un pubblico che però non ha chiesto in prima persona di essere coinvolto e di partecipare a questi processi (Comunian, 2006). Per questo, la buona riuscita dell'opera e il suo valore dipendono dai significati che gli vengono attribuiti dal pubblico, in quanto primo destinatario che deve accettare e far proprio l'intervento nei propri spazi e che, attraverso il suo consenso, conclude l'ultima fase di realizzazione dell'opera. Questo processo di interiorizzazione e accettazione risulta essere sempre più difficile in quanto, a causa dei cambiamenti sociali e culturali dovuti ai flussi migratori, non si riesce ad identificare con esattezza i destinatari a cui ci si rivolge – essendo il pubblico composto da persone ordinarie e non necessariamente consumatori culturali –, quali siano le loro domande e le loro aspettative (Birozzi, Pugliese, 2007). Allo stesso tempo la causa della mancata integrazione potrebbe essere dovuta all'eccessiva strumentalizzazione dei progetti. Troppo spesso vengono affidati ad artisti di fama internazionale che, accompagnati da grandi finanziamenti, intenzionalmente vanno a scegliere le aree più sensibili della città andando però a creare entusiasmo ed aspettative alle quali non viene dato seguito nel momento in cui l'artista finisce il suo operato come fosse un compito e se ne va, senza riuscire a dare risposte concrete (Sacco, 2006). Per questo è necessario che in questi processi il rapporto pubblico-opera non sia distaccato e

basato solo sulla contemplazione, ma al contrario comunitario e partecipativo (Hein, 1996).

Questa nuova modalità di intervenire, slegata ormai dalle logiche ottocentesche e in cui gli artisti si assumono un vero e proprio impegno di responsabilità nei confronti della comunità, è resa possibile anche grazie ad una nuova sensibilità da questi sviluppata nei confronti sia del pubblico che del territorio. Sono, gli artisti, personalità sempre più legate ai temi sociali e che, inserendosi all'interno della comunità, contribuiscono a farne emergere le caratteristiche specifiche. L'artista diventa quindi un mediatore, il portavoce della comunità e, attraverso questo ruolo, ha la possibilità di amplificare il sistema di valori legati a quel territorio. Le opere, infatti, non sono più semplici azioni dimostrative o metaforiche, ma veri e propri progetti di intervento sul tessuto urbano e sociale, che agiscono quindi, in egual misura, sul piano estetico e pratico per risolvere i problemi della contemporaneità. Lo scopo non è di utilizzare la cultura come strumento per incentivare il turismo di breve periodo ma, piuttosto, farne un mezzo per lo sviluppo sociale nel lungo termine (Scardi, 2011) e, ancora, non per la creazione di un nuovo prodotto ma utilizzare la creatività e le risorse da essa messe a disposizione per ricostruire la memoria e l'identità di un luogo (De Luca, Da Milano, 2006).

L'arte pubblica, quindi, riesce a conferire qualità alla città e, svolgendo un ruolo promozionale, favorisce anche la sua crescita oltre a riuscire a risolvere problemi economici e fisici. Gli impatti derivanti dall'utilizzo di strategie di arte pubblica sono molti, possono essere sia esterni che interni, e ne rispecchiano la sua duplice natura: l'arte come strumento integrato del design urbano per scopi più decorativi ed estetici, funzionali al recupero di spazi in disuso, e arte come processo sociale che esce dai confini tradizionali facendo irruzione nello spazio pubblico (Miles, 1997). Tra gli impatti esterni rientrano quelli legati all'attrazione di nuove aziende e investimenti, allo sviluppo del turismo e il conseguente contributo al cambiamento di immagine della città; quando si parla invece di impatti interni si fa riferimento alla crescita dell'occupazione, all'uso degli spazi aperti come strumento relazionale tra i cittadini, la diminuzione della criminalità e del degrado delle infrastrutture. Ovviamente i diversi benefici apportati dall'arte pubblica dipendono anche dalla tipologia di programmi di rigenerazione che si intendono realizzare, se, ancora una

volta, destinati alla rigenerazione comunitaria oppure finalizzati ad una rigenerazione che punti al prestigio nazionale e internazionale (Hall, 2001). Sono spesso questi ultimi interventi, in molti casi affidati ad artisti di fama internazionale, ad essere i più problematici con dei risultati talvolta ambigui. Proprio perché lo scopo di questi è solo quello di dare alla città un segno che la contraddistingua per entrare a far parte dei circuiti del turismo culturale, la comunità potrebbe rispondere in maniera negativa e non accettare l'intervento (Sacco, 2006) in quanto dannoso per l'ambiente e "socialmente esclusivo" (Hall, 2001).

Data la complessità dei processi di rigenerazione urbana in questione, è fondamentale che gli investimenti riservati a questi progetti, che siano pubblici o privati, abbiano alle spalle un'amministrazione che sia in grado di ricoprire il proprio ruolo e che non prenda le decisioni a porte chiuse senza il coinvolgimento di tutti i destinatari a cui il progetto è rivolto (Scardi, 2011). Per questo è altrettanto importante che si venga a creare un contesto tale da poter stimolare anche le iniziative dal basso. Nel testo di De Luca e Da Milano (2006) vengono infatti individuate alcune azioni, esempio di buone pratiche da seguire, che in coordinazione tra loro sono essenziali per il raggiungimento di obiettivi comuni e si basano sulla ricerca di equilibrio tra le necessità provenienti dal basso e gli interessi da perseguire dall'alto. Queste attività riguardano:

- la selezione delle iniziative, scegliere quindi se puntare su un intervento a lungo termine e con meno risonanza internazionale oppure uno spettacolare in grado di attirare un pubblico più ampio;
- l'armonizzazione delle diversità che caratterizzano il territorio per raggiungere obiettivi comuni;
- il coinvolgimento della comunità locale, fondamentale affinché la rigenerazione abbia successo e riesca a moltiplicare il suo valore, attraverso processi partecipativi che stimolino anche la responsabilità e un uso consapevole delle risorse;
- la cooperazione, al fine di rendere gli spazi omogenei tra loro e accessibili a tutti;

- la gestione, sia dei rapporti tra i vari attori sia delle risorse che si hanno a disposizione, cercando di non guardare a come sono stati svolti progetti altrove;
- le risorse economiche, di cui bisogna assicurarsi costanza nel tempo per il proseguimento dell'iniziativa anche dopo l'iniziale fervore;
- la continuità, cercando di integrare con il progetto iniziale anche le iniziative promosse dalla comunità di modo che questa sia sempre più integrata nel nuovo spazio urbano.

Se, nel corso del processo, si riescono a seguire queste azioni, sicuramente il miglioramento e il consolidamento delle relazioni seguirà due direzioni: orizzontale, tra i cittadini, e verticale, tra cittadini e amministrazione, accrescendo il capitale sociale disponibile (Mazzucotelli Salice, 2015).

Elemento fondamentale per la creazione di rapporti mutualmente vantaggiosi è poi il dialogo, quello tra comunità, artista e amministrazione. Soprattutto per quanto riguarda gli ultimi due soggetti, ai fini di una perfetta collaborazione, il dialogo si deve basare su obiettivi chiari e il rispetto dei propri ruoli affinché i progetti riescano a portare avanti l'interesse comune. È indubbio che entrambi si troveranno a dover affrontare i limiti dell'altro e dovranno imparare ognuno a capire un nuovo linguaggio, ma è solo attraverso queste condizioni che il territorio può diventare teatro di sperimentazioni e che il senso delle attività può essere potenziato e assumere valore. Insieme, i principali attori e promotori della rigenerazione devono lavorare per cercare di trovare soluzioni concrete a problemi concreti ed è necessaria una profonda conoscenza del territorio e di tutte le dinamiche che lo riguardano per poter soddisfare tutti i suoi abitanti. Come suggerito da Bovaird, una rigenerazione urbana ben riuscita dovrebbe essere in grado di aumentare il benessere per i residenti e i lavoratori del luogo, cercando di promuovere la coesione sociale e l'immagine della città come luogo di cultura e, quindi, di accrescere il reddito e il peso della città nei processi decisionali nazionali. È ormai ben chiaro che attraverso l'arte questi obiettivi, se attentamente pianificati, sono ben raggiungibili (Scardi, 2011). Importante è quindi non continuare a costruire luoghi alienanti che cercano di inseguire la perfezione tramite l'omologazione, ma valorizzare la diversità attraverso l'utilizzo di modelli socialmente responsabili e sostenibili (Miles, 1997) .

La strada per arrivare ad una perfetta integrazione tra arte pubblica e rigenerazione urbana è ancora lunga. Come suggerito da Sacco (2006), infatti, la maggior parte dei progetti si basano ancora su l'enfatizzazione dell'immagine della città, una sorta di ripetizione dell' "effetto Bilbao" su piccola scala. Il rischio di rimanere per troppo tempo ancorati a questa logica è quello che l'intervento venga man mano normalizzato e diventi solo un'anonima tappa del percorso turistico della città o che, nel peggiore dei casi, perda progressivamente valore fino ad essere abbandonato. Per cercare di non arrivare a questa di involuzione, si rende necessario, allora, avanzare verso una fase dove la popolazione sia coinvolta, come già sottolineato in precedenza, e che Sacco definisce dell' "integrazione" – tra valore economico, sociale, nuove professionalità, comunità e spazio pubblico – cercando di bilanciare tutte le dimensioni affinché l'identità storica del luogo non venga compromessa dall'autocelebrazione. L'ultima fase, quella a cui l'autore auspica tutti possano arrivare e che definisce della "culturalizzazione", si caratterizza per la lotta al degrado, l'innovazione in nuovi ambiti, la relazionalità dello spazio pubblico, la costruzione di reti sociali e la riappropriazione della memoria storica.

Solo grazie alle capacità di cooperazione tra tutti gli attori che entrano in gioco, gli artisti, come mediatori responsabili, le amministrazioni, fiduciose nei progetti proposti, la comunità, a cui vengono offerte nuove prospettive per il futuro e le imprese, che riconoscono nella cultura una forma di responsabilità sociale sarà possibile "trasformare semplici spazi in luoghi con un significato, e trasformare un pubblico generico in vere e proprie persone" (Comunian, 2006).

ARTE E IMPRESA

A rendersi conto dei benefici derivanti dall'investimento in arte non sono solo i decisori politici e le amministrazioni e, questa consapevolezza, non riguarda solo il

confronto con il tessuto urbano. Così come la cultura si rende necessaria allo sviluppo economico e sociale delle città, allo stesso modo anche le imprese iniziano ad accorgersi dei benefici che derivano dall'uso di questo strumento per migliorare la loro performance. Sempre più crescente è la consapevolezza che i modelli tradizionali, utilizzati dalle aziende e basati sulla razionalità e sulla logica, non sono adatti per rispondere ai problemi attuali dell'ambiente, sia esterno che interno all'organizzazione (Taylor, Ladkin, 2009).

Le prime sperimentazioni di collaborazioni tra arte e impresa risalgono agli anni '60 e '70 dello scorso secolo, ma è soprattutto negli ultimi due decenni che questa tipologia di interventi si sta espandendo, sotto diverse forme e secondo modalità più strutturate. Questo è dovuto principalmente alle profonde trasformazioni tecnologiche e sociali che hanno modificato le consuete modalità di fare business (Adler, 2006). Dunque, utilizzare quei sistemi basati sui tradizionali modelli di fare management non è più sufficiente per governare delle organizzazioni che hanno, nel panorama contemporaneo, la necessità di essere sostenibili e competitive. Come per chi si occupa dei processi di rigenerazione urbana, anche le imprese devono saper trovare il modo di accontentare i bisogni e le aspettative del mercato e dei diversi stakeholder con cui si confrontano, oltre a dover stare al passo con le numerose innovazioni che travolgono e caratterizzano la contemporaneità (Carlucci, Schiuma, 2018).

COME CAMBIA L'AMBIENTE ECONOMICO

Quali sono le forze e le tendenze che stanno portando alla metamorfosi dell'ambiente economico del XXI secolo? Sicuramente a fare da capofila c'è la globalizzazione. La crescente interconnessione e interdipendenza rendono molto complesso prevedere i cambiamenti che avverranno, i quali sono ormai inevitabili, soprattutto perché si tratta ormai di un fenomeno che non guarda più a confini, aree geografiche o settori, il che rende ancora più difficile l'applicazione delle classiche strategie. Conseguenza è proprio la complessità dell'ambiente, caotico, ambiguo e caratterizzato dalla discontinuità. Questo pone i manager di fronte ad una sfida,

quella di dover progettare qualcosa che va nella stessa direzione in cui va il mondo, dovendolo però anticipare, senza aspettare di ricevere tutti gli indizi e non permettendo ad altri di anticipare la novità (Adler, 2006). Infatti, per stare al passo con questo continuo cambiamento e la sua inarrestabile accelerazione è necessario che le organizzazioni siano sempre aperte alla ricerca di nuove soluzioni, facendo della trasformazione, dell'innovazione e dell'improvvisazione dei principi chiave (Carlucci, Schiuma, 2018). Un altro trend, conseguente sempre alla crescente complessità dell'ambiente aziendale, è rappresentato dal fatto che le aziende non operano più singolarmente, ma tendono a creare delle reti. Le relazioni interorganizzative, fondate su fiducia e coesione, rappresentano sempre più un fattore di successo competitivo, anche se richiedono un grande sforzo nella pianificazione e collaborazione affinché abbiano successo. Fondamentali non sono solo le caratteristiche tecniche e pratiche, ma anche e soprattutto gli aspetti sociali ed emotivi che rendono una relazione di qualità (Schiuma, 2011).

Da non sottovalutare è poi l'esponenziale crescita tecnologica, che progredisce di giorno in giorno. Come suggerito da Adler (2006) questi progressi hanno l'effetto di ridurre i costi delle sperimentazioni e di conseguenza si rivolge sempre più importanza a chi riesce ad inventare delle idee che valga la pena testare. Ancora una volta vediamo come la dimensione umana sta assumendo più importanza rispetto a quella tecnica. Infatti, proprio perché la conoscenza tecnica è ormai alla portata di tutti all'interno delle organizzazioni, sta perdendo di valore lasciando spazio a quella relativa ai tratti emotivi delle persone, un tipo di conoscenza che riesce ad influenzare anche i comportamenti organizzativi (Schiuma, 2011).

Nel nuovo ambiente competitivo, poi, sono sempre più presenti nuovi attori – i quali basano le loro strategie sui tradizionali fattori economici, accompagnati dalle nuove tecnologie digitali – che rappresentano dei fattori di rischio per le organizzazioni che devono ancora trovare nuove modalità per fargli concorrenza. Inoltre, si sta sempre più sviluppando un'economia che si basa sull'esperienza, in risposta alle domande dei consumatori che sono sempre più diversificate. Questa tipologia di economia è basata sulla capacità di integrare il valore immateriale a servizi e prodotti offerti – in modo tale da andare ad agire sulle emozioni dei clienti attraverso la creazione di valori intangibili – mantenendo allo stesso tempo la loro funzionalità. Infine, sempre

più importanza riveste la responsabilità sociale d'impresa, in quanto viene riconosciuto alle organizzazioni un importante ruolo all'interno dell'ambiente nel quale agiscono, in quanto socialmente responsabili della propria incidenza e del proprio impatto nella società (Carlucci, Schiuma, 2018).

COME CAMBIANO LE AZIENDE

Dal report pubblicato da KEA nel 2015, "*Connecting Arts & Business. Realising The Potential for Creative Partnerships*", emergono una serie di sfide a cui le organizzazioni devono far fronte nel XXI secolo e che ben riescono a motivare sia le difficoltà da affrontare, sia le ragioni per le quali molti trovano necessaria la collaborazione con il settore artistico - culturale. Le imprese hanno un crescente bisogno di sviluppare nuove competenze e approcci per poter continuare ad essere competitive – attraverso la continua innovazione di prodotti e servizi –, per poter consolidare il proprio rapporto con il pubblico e avvicinarsi a nuovi utenti. In più, con lo sviluppo del digitale, molti devono rivedere il modo di comunicare con il pubblico ma soprattutto le principali attività che devono essere implementate, spesso attraverso l'incremento di nuovi modelli di business. Per mantenere alta la propria credibilità è poi fondamentale l'attenzione alla sostenibilità e, come già detto, alla responsabilità sociale, aspetti ai quali i consumatori sono sempre più sensibili.

Insieme, tutti questi fattori, inducono le aziende a dover individuare delle nuove modalità per migliorare la propria performance aziendale attraverso una continua innovazione – origine della sostenibilità e della competitività – dinamicità e adattabilità. Lo sviluppo di queste abilità è possibile quando viene riconosciuta la dimensione umana dell'organizzazione. Un'organizzazione sarà intuitiva quando le persone da cui è formata si trovano nel contesto adatto per esprimere al meglio la loro immaginazione e creatività mentre svolgono le loro funzioni quotidiane; le persone troveranno soluzioni innovative ai problemi contemporanei quando sono stimolate ad utilizzare le proprie facoltà mentali al meglio. Dunque, in questa nuova epoca in cui sono cambiati gli approcci al management, le organizzazioni si trovano a dover gestire sia l'aspetto più razionale e funzionale – che riguarda tutte le

pratiche, i metodi, le caratteristiche delle attività che vengono svolte – sia la dimensione estetica ed emotiva – tutti quei comportamenti ed espressioni che hanno un impatto sulla qualità delle funzioni svolte –, creando una connessione tra quelle che sono le prestazioni dell’organizzazione e l’esperienza di chi vi lavora, decretandone il successo (Schiuma, 2011, 2012). Cambia dunque anche il ruolo rivestito dalle persone, ruolo che inizia ad occupare uno spazio centrale. Se, inizialmente, ci si preoccupava solamente di formare personale qualificato per compiere le attività lavorative in modo efficiente, dall’inizio degli anni ’90 l’attenzione inizia a spostarsi verso la “gestione della conoscenza e a come le persone, in quanto lavoratori della conoscenza, sviluppano e applicano il proprio *know how*”. Secondo la visione manageriale postmoderna, quindi, i manager devono trovare il modo di incoraggiare la creatività dei dipendenti e canalizzarla verso la creazione innovativa (Carlucci, Schiuma, 2018).

È ormai evidente che i tradizionali e ormai obsoleti modelli di gestione, fondati sulla routine, su un ambiente prevedibile, un apprendimento controllato dall’alto verso il basso, non funzionano più. Bisogna lasciare spazio alla spontaneità, all’improvvisazione, l’esplorazione di nuove forme gestionali (Gibb, 2004); sono necessarie creatività e competenze trasversali per essere competitivi, abilità che si potranno acquisire nel momento in cui si smetterà di cercare risultati di breve termine.

Come è possibile allora sostenere e resistere a questa nuova era aziendale? È importante sottolineare che sta cambiando il modo di vedere il rapporto tra arte, cultura ed economia - i primi appartenenti al mondo dell’immaginazione e dell’ispirazione, il secondo a quello del profitto e dell’efficienza – e che i loro confini sono sempre più permeabili ed aperti alla contaminazione (Berthoin Antal, 2009). Per questo bisogna incoraggiare questi processi di scambio, cercare di mettere da parte quegli strumenti che si basano sulla logica e la razionalità per permettere lo sviluppo di attività più intuitive, che rendono possibile la risoluzione di problemi tramite l’espressione del proprio potenziale personale, non fondato sull’applicazione di regole e schemi predeterminati. Sempre più forte è la consapevolezza che ci possono essere delle nuove modalità per affrontare l’incognito e che l’arte rappresenti un’ottima soluzione a questo problema (Taylor, Ladkin, 2009), in quanto

strumento in grado di sviluppare la creatività all'interno delle organizzazioni e mezzo per dare un senso alla complessità (Nissley, 2010). La convinzione è, infatti, quella che vede la creazione di valore nell'organizzazione fortemente dipendente dall'energia e dalle emozioni messe in campo dai singoli, il cui frutto è la creazione di idee innovative (Carlucci, Schiuma, 2018).

COME L'ARTE ENTRA IN AZIENDA

Negli ultimi anni i rapporti tra arte e impresa si sono evoluti, dalle più semplici collaborazioni, sponsorizzazioni o attività di pubbliche relazioni, ad interventi dove l'integrazione e la fusione tra queste due realtà vengono interpretate come una "forma di impiego orientato all'apprendimento, vero e proprio processo di creazione e trasformazione della conoscenza" (Panozzo, 2021). Darsø offre un'interessante descrizione sulle modalità attraverso le quali l'arte entra a far parte delle organizzazioni, individuando quattro principali tipologie di interventi: la decorazione, ossia la presenza di opere d'arte all'interno degli spazi aziendali, e l'intrattenimento, quando viene data la possibilità ai dipendenti di partecipare ad interventi artistici – che vanno ad agire più sulla dimensione umana ed emotiva. Allo stesso tempo l'arte può essere uno strumento, ad esempio per il miglioramento della gestione, della comunicazione e della leadership oppure può rappresentare un fattore per la trasformazione strategica, quando viene integrata nella visione e nei valori dell'azienda, con effetti sulla dimensione più razionale dell'organizzazione (Nissley, 2010). In generale queste iniziative possono essere definite come "interventi artistici nelle organizzazioni" (Panozzo, 2021) o, come definite da Schiuma (2011), "*Art-based initiative*", ovvero l'introduzione di una qualsiasi forma d'arte all'interno di un'organizzazione come risorsa aziendale, per contribuire, in maniera diretta o indiretta, al perfezionamento delle performance. Questo obiettivo può essere raggiunto grazie all'aumento del valore che viene incorporato nel prodotto o nell'infrastruttura, oppure grazie al miglioramento dei meccanismi di creazione del valore. Questi interventi hanno, quindi, duplice funzionalità, da un lato possono essere utilizzati come una "piattaforma di apprendimento", la quale permette alle

persone di ampliare le proprie conoscenze, incoraggiando la trasformazione della mentalità organizzativa e gestionale, dall'altro possono essere integrati come un mezzo per intervenire sulle azioni e sulle dinamiche che portano alla creazione di valore (Schiama, 2011).

Quando gli artisti entrano in azienda vanno ad esplorarne tutti gli aspetti, quelli formali e quelli informali che, complementari tra loro, compongono le due facce dell'organizzazione. La dimensione formale dell'organizzazione, che è quella che la rappresenta in modo ufficiale, è una struttura coordinata, nella quale tutto è controllato e ordinato secondo il modello di una struttura gerarchica e dove gli individui non giocano un ruolo importante, se non quello di svolgere determinate funzioni per raggiungere determinati obiettivi. L'altra dimensione dell'organizzazione è quella informale, che viene tenuta più nascosta e non ufficialmente comunicata all'esterno, nella quale i dipendenti assumono rilievo in quanto persone ed entrano in gioco valori, convinzioni, routine (Berthoin Antal, Strauß, 2013). È proprio la comprensione di questa duplice dimensione aziendale che decreta il successo di un artista e che spinge le organizzazioni a investire nella creatività, non solo come strumento esterno rivolto al rafforzamento della credibilità, della *brand image* o dell'offerta di servizi e prodotti, ma soprattutto come strumento interno. Anche gli artisti, da parte loro, sono curiosi e sempre in cerca di nuovi contesti dove potersi esprimere e, come già detto sono buoni insegnanti di pratiche come l'assunzione del rischio, l'improvvisazione, il cambiamento. Questo però non basta; affinché l'organizzazione raggiunga dei risultati reali, la collaborazione con dei creativi è solo un piccolo passo per il conseguimento dell'obiettivo. Deve essere, infatti, l'ambiente di lavoro nel suo insieme ad essere predisposto alla creatività per fare in modo che questa vada a stimolare il pensiero creativo dei dipendenti per ampliarne la prospettiva (Panozzo, 2021).

Tuttavia, la valutazione degli impatti degli interventi artistici non è semplice per diverse ragioni. Prima di tutto perché, durante queste attività, sia l'organizzazione stessa che il contesto sono sempre in movimento, influenzati da cambiamenti sociali, tecnologici e dei mercati. Di conseguenza non è facile stabilire delle chiare relazioni causali tra intervento artistico e risultato ottenuto, proprio perché spesso a determinare quest'ultimo è l'esito di diversi fattori che interagiscono tra loro. In

secondo luogo, gli obiettivi che spingono all'uso delle arti possono essere molto ampi e diversi tra loro e spesso sono molto difficili da definire in via preventiva e per questo anche da valutare. Oltretutto non esistono dei modelli di interventi artistici a cui poter fare riferimento, in quanto possono variare per durata, in base al numero di artisti e membri dell'azienda coinvolti e anche a seconda delle diverse forme d'arte utilizzate. Infine, queste attività sono effimere poiché hanno, ovviamente, un inizio e una fine. Sarà quindi compito dei lavoratori e dei dirigenti riuscire a coglierne i benefici e gli effetti nel tempo (Berthoin Antal, Strauß, 2013).

Nonostante le difficoltà appena sottolineate, ad offrire una parziale soluzione è l'*Arts Value Matrix* proposta da Schiuma (2011), un framework che, proprio con lo scopo di individuare i benefici degli interventi artistici per l'organizzazione, si propone di identificare l'insieme dei fattori e delle variabili in grado di agire sulle capacità dell'azienda e che possono essere influenzati dagli interventi artistici stessi. Come già sottolineato, questi interventi hanno un impatto simultaneo sia sui lavoratori e gli stakeholder in generale, sia sull'infrastruttura organizzativa – nella sua dimensione materiale e immateriale, quindi attrezzature, strutture, identità, reputazione – e tutti i meccanismi che la fanno funzionare. Schiuma costruisce la sua matrice proprio tenendo conto delle due facce che costituiscono l'organizzazione, valutando di conseguenza i possibili benefici, ad esempio, in termini di sviluppo del prodotto o delle competenze dei dipendenti. È chiaro che gli effetti sono variabili, di diversa intensità e dipendono dalla forza e dalla profondità con cui gli interventi artistici vengono implementati.

Per quanto riguarda la dimensione umana, l'autore individua tre livelli di sviluppo: basso, quando l'effetto è transitorio, temporaneo e svanisce una volta che l'esperienza si è conclusa; medio, quando l'intervento riesce ad agire sui comportamenti delle persone, anche a livello emotivo, ma con cambiamenti a breve termine; alto, quando attraverso riflessione e autovalutazione le persone iniziano a mettere in discussione valori e convinzioni, cambiando i loro comportamenti e l'idea di ciò che li circonda. Stessi livelli di sviluppo vengono proposti anche per l'infrastruttura organizzativa, il cui costante potenziamento va ad agire sulla capacità di questa di creare valore, di essere produttiva e di qualità. Troveremo un livello di sviluppo basso quando non viene modificata alcuna caratteristica strutturale e si

tende a agire più sulle persone; medio, quando si interviene solo su alcune componenti per rinnovarle o modificarle; alto quando le caratteristiche infrastrutturali vengono profondamente modificate o vengono introdotti nuovi elementi.

Questi diversi livelli di sviluppo sono dunque il risultato ciò che si intende conseguire attraverso gli interventi artistici basati sull'arte e, in base alla loro combinazione, Schiuma propone nove categorie di benefici come risultato di queste interazioni:

- l'intrattenimento, con lo scopo di proporre un'esperienza piacevole e di divertimento, che stimoli le emozioni e le energie in un arco di tempo e spazio limitato. Questo è possibile coinvolgendo i dipendenti in eventi artistici esterni all'organizzazione oppure creando degli eventi interni all'azienda invitando gli artisti;
- galvanizzare, stimolare energicamente, che ha alla base gli stessi meccanismi dell'intrattenimento, però con una intensità ed ampiezza maggiori, cercando di tradurre gli stimoli ricevuti dall'arte in azione e sviluppo organizzativo;
- l'ispirazione che, stimolata dagli interventi artistici, attraverso l'autoriflessione e l'autovalutazione, può supportare cambiamenti comportamentali e di mentalità nei confronti dell'organizzazione, permettendo lo sviluppo di autostima e pensiero critico. Dato che l'ispirazione va ad agire sulla dimensione più profonda e interiore dell'individuo e si manifesta con una variazione nei comportamenti, spesso, data la difficoltà di misurazione, questa viene valutata insieme ad altri benefici;
- la reputazione dell'organizzazione, che dipende da quanto l'azienda riesce ad essere credibile agli occhi degli stakeholder, a soddisfare le loro aspettative e creare valore (Falco, Carboniero, 2012). Per questo molti interventi, che possono essere raggruppati sotto le pratiche di sponsorizzazione, cercano di andare a migliorare l'immagine dell'azienda che mostra attenzione verso l'arte, migliorando il rapporto con la comunità e aumentandone il benessere;
- l'ambiente, modellare cioè spazio fisico attraverso l'arte per migliorare sia l'impressione esterna dell'azienda ma anche per creare un posto di lavoro stimolante, in cui "le persone possono sentirsi connesse, coinvolte, co-ispirate" (Carlucci, Schiuma, 2018);

- l'apprendimento e lo sviluppo, dove le arti rappresentano uno strumento di supporto. Il fine non è quello di trasformare i dipendenti in artisti, ma quello di far sviluppare, attraverso l'arte, una serie di competenze trasversali che oggi assumono sempre più importanza, come la creatività, la flessibilità, l'improvvisazione, l'assunzione dei rischi, le quali permettono di affrontare i problemi aziendali;
- l'investimento, di cui l'arte può rappresentare una modalità, sia in quanto attività economica come fonte di reddito, sia quando utilizzata per scopi commerciali;
- la creazione del capitale relazionale, ossia creare delle reti attraverso l'implementazione di interventi artistici. Questo ha risvolti positivi in termini di comprensione della diversità, di fiducia e solidarietà tra le persone, incoraggiando collaborazione e cooperazione;
- la trasformazione dell'organizzazione, sostenuta dall'arte, la quale è possibile quando vengono modificate sia l'infrastruttura organizzativa che gli atteggiamenti dei lavoratori nei confronti delle attività svolte. L'arte in questo caso aiuta a supportare, sollecitare e intraprendere dei processi di rinnovamento (Schiama, 2011).

ESEMPI DI BUONE PRATICHE

Diverse, nel panorama italiano, sono le organizzazioni che si impegnano nello sviluppo di relazioni con il mondo dell'arte, ognuna secondo diverse modalità. Ad esempio, molte sono le banche che vedono l'arte come un investimento e allo stesso tempo come mezzo per migliorare la qualità e l'esperienza dei dipendenti sul posto di lavoro. Tra queste troviamo la Deutsche Bank, che ha installato delle opere d'arte contemporanea nei suoi uffici milanesi (Sacco, 2017), e UniCredit che sta cercando di rendere la sua collezione di opere d'arte accessibili a tutti (UniCredit). In più, quest'ultima è molto attiva anche nelle collaborazioni con istituzioni artistiche come il MAMbo a Bologna e il Castello di Rivoli, proponendosi anche come partner di amministrazioni pubbliche per promuovere la crescita del paese. Inoltre, investe in

programmi di formazione per i dipendenti in collaborazione con artisti (Sacco, 2017). La strategia di illycaffè è invece rivolta al miglioramento del valore del prodotto. Collaborando con artisti di fama internazionale, l'azienda è riuscita a trasformare negli anni una semplice tazzina di caffè in un'opera d'arte vera e propria, tanto da ottenere uno spazio espositivo alla Biennale di Venezia (Zsolnai, Wilson, 2016). Un ultimo esempio degno di essere menzionato è quella di Elica, azienda produttrice di cappe di design per uso domestico, molto sensibile all'utilizzo delle arti come strumento per la creazione di valore tanto da costituire la Fondazione Ermanno Casoli, in memoria del fondatore dell'azienda. Come spiegato dall'attuale presidente, *“l'obiettivo principale della Fondazione è la contaminazione tra arte e impresa. Siamo convinti che l'arte intesa come forma di creatività produca innovazione e in Elica, grazie ai progetti realizzati dalla Fondazione che hanno coinvolto centinaia di nostri dipendenti, ne abbiamo potuto toccare con mano i risultati”* (Marsala, 2017). Tra i progetti della fondazione troviamo il Premio Ermanno Casoli, con lo scopo di realizzare un'opera d'arte in collaborazione tra artista e dipendenti, dei workshop destinati ai figli dei lavoratori per migliorare anche la formazione dei più giovani e interventi nei quali gli artisti sono invitati a partecipare alle attività che precedono la realizzazione di un prodotto per stimolare i processi produttivi e la creatività (Fondazione Ermanno Casoli).

Come possiamo ben notare, le organizzazioni tendono sempre meno a promuovere e finanziare progetti ideati da altri, preferendo essere loro stesse a dare vita a nuove progettualità. Non vengono più viste come entità estranee al mondo dell'arte, ma sempre più come valide e prestigiose collaboratrici (Sacco, 2017). In aggiunta, queste collaborazioni permettono il cambiamento di percezione dei consumatori verso il prodotto e l'organizzazione, la quale investe anche in termini di responsabilità sociale, contribuendo in maniera decisiva al benessere collettivo. A beneficiarne sono di conseguenza tutti gli attori coinvolti; le organizzazioni che, come già detto, migliorano la qualità dei prodotti e servizi offerti e il clima lavorativo, i singoli individui partecipanti, che saranno più motivati, curiosi, innovativi e collaborativi, gli artisti, che allo stesso modo possono ampliare le proprie competenze e affacciarsi a nuovi mercati e pubblici e la società, più coesa, consapevole, e impegnata in questioni sociali (KEA).

L'arte ha sempre accompagnato la vita dell'uomo e molte volte è stata utilizzata come strumento di potere da Stati, politici, personaggi di rilievo nella società. Le aziende, in epoca contemporanea, hanno sempre pensato all'arte come qualcosa di marginale e accessorio, da apprezzare a livello estetico e da appoggiare. Come è stato possibile vedere, però, finalmente si inizia ad essere consapevoli del fatto che l'arte non è solo qualcosa da ammirare, ma un vero e proprio strumento a disposizione delle organizzazioni che può fare la differenza. È così che si stanno aprendo nuovi orizzonti nel campo del management, e non solo, di cui ancora non si conoscono gli esiti ma con la certezza che l'integrazione di questi due mondi così diversi tra loro non possa far altro che avere effetti positivi per tutti.

CULTURA, RIGENERAZIONE E SOSTENIBILITÀ

La rigenerazione urbana è ormai sempre più legata allo sviluppo sostenibile, ossia il “soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri” (Enciclopedia Treccani). Per raggiungere uno sviluppo sostenibile, in una città dove si auspica un alto livello di qualità della vita, la tutela ambientale, la crescita economica e l'inclusione sociale devono rappresentare gli obiettivi principali delle politiche urbane e devono collaborare armoniosamente, progredendo insieme. Quando si parla di sviluppo sostenibile è sbagliato far riferimento alla sola crescita economica, in quanto questo comprende al suo interno obiettivi come quello del “miglioramento delle capacità di soddisfare i bisogni umani, materiali e non” (Lavagna, 2005). Priorità degli urbanisti è quindi la salute della collettività, intesa nel senso ampio come qualità degli ambienti, coesione sociale, propensione e disponibilità allo sviluppo economico e qualità dei servizi pubblici (Capolongo, Buffoli, Brambilla, Rebecchi, 2020). Per questo la città non viene più considerata come una macchina, ma sempre più come un essere

vivente, visione che sposta l'attenzione al benessere collettivo e alle dinamiche del tessuto urbano e non più sugli investimenti in infrastrutture. (Lavagna, 2005).

LE DIMENSIONI DELLA SOSTENIBILITÀ

Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile

Queste tematiche, fondamentali, quindi, per il miglioramento delle città nella sua dimensione fisica e sociale e molto importanti per chi si occupa di rigenerazione urbana, sono in linea con l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, sottoscritta dai Paesi membri dell'ONU nel 2015. È in particolare l'undicesimo obiettivo, "rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili" ad offrire un'interessante prospettiva su quelle che sono le sfide e i traguardi che le città dovrebbero raggiungere per poter continuare a prosperare, migliorare l'uso delle risorse e offrire opportunità per tutti. Lo scopo è quello di lavorare "con le autorità e le comunità locali per rinnovare e pianificare le città e gli insediamenti umani in modo da favorire la coesione comunitaria e la sicurezza personale e stimolare l'innovazione e l'occupazione" (ONU). La rigenerazione urbana e l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile si pongono quindi obiettivi comuni, tra i quali troviamo la riqualificazione di quartieri poveri e degradati, il potenziamento di un'urbanizzazione che sia inclusiva e sostenibile attraverso integrazione e partecipazione, la presenza di spazi pubblici sicuri e accessibili e il supporto e miglioramento dei legami ambientali, economici e sociali tra zone urbane e periferiche (Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile).

Riutilizzo urbano

Rigenerazione urbana e sostenibilità si incontrano anche quando si parla di riutilizzo urbano, pratica che, attraverso l'impiego delle risorse già esistenti, mira a "ripensare il vuoto per rigenerare il pieno" (Angelucci, Cellucci, Di Sivo, Ladiana, 2015) generando benefici sociali, economici e ambientali. Il riutilizzo urbano è dunque un processo che ha lo scopo di convertire un oggetto ormai obsoleto in qualcosa che può essere utilizzato, anche per scopi diversi. Questi processi si caratterizzano in

quanto attivi, in grado cioè di rendere partecipi gli stakeholder durante tutta la loro durata. Negli ultimi anni gli studiosi suggeriscono un nuovo modo di agire, un sistema in cui la pianificazione, lo sviluppo e la sostenibilità intervengono in un unico progetto di pianificazione, affinché questa sia finalizzata appunto allo sviluppo sostenibile. Il riutilizzo adattivo, che permette agli edifici di mantenere le proprie caratteristiche storiche attraverso una trasformazione minima, rende possibile il non utilizzo di risorse naturali e di conseguenza minor necessità di utilizzo di nuovi materiali. Azioni temporanee sono preferibili poiché permettono un'evoluzione e un'implementazione più graduale, in grado di consentire una continua adattabilità alle esigenze della città e quindi durabilità nel tempo (Galdini, 2019). Attraverso queste pratiche è possibile evitare la demolizione di intere infrastrutture, il cui costo ambientale risulta essere di gran lunga maggiore rispetto al recupero, evitando oltretutto di causare effetti negativi alla comunità che vive il luogo. Di conseguenza, grazie al riutilizzo di edifici o intere aree abbandonate, l'obiettivo dello sviluppo sostenibile viene raggiunto anche grazie alla diminuzione di edificazione e dell'uso di zone agricole periferiche ancora incontaminate che verrebbero altrimenti utilizzate per l'espansione del tessuto urbano (Couch, Dennemann, 2000).

Dimensione socio-economica

Tra le dimensioni possibili della sostenibilità, da non dimenticare è quella che deriva dalle interazioni sociali ed economiche, di cui le piccole imprese sono il fulcro, vere e proprie promotrici dello sviluppo socioeconomico sostenibile. Fondamentale è quindi riuscire a raggiungere un equilibrio tra nuove attività e imprese autoctone, in modo tale da poter creare un ambiente dinamico e in grado di contraddistinguersi per le sue originali risorse. Molto spesso ciò che accade è che le imprese locali vengono dimenticate per perseguire i più ampi obiettivi della rigenerazione e non riescono ad adattarsi alle nuove esigenze, non potendo più rappresentare uno strumento per lo sviluppo urbano sostenibile. Infatti, riuscire a mantenere in vita questo tipo di settori ha dei vantaggi positivi sia per l'imprenditoria esistente sia per l'economia locale, in quanto riescono a generare flussi monetari attraverso la vendita di prodotti e servizi realizzati nel territorio, oltre ad avere un impatto positivo sulla comunità, rafforzando il senso del luogo e sostenendo le reti sociali. Indirettamente

hanno anche un impatto positivo sull'ambiente, ad esempio riducendo le esigenze di trasporto e delle emissioni (Weingaertner, Barber 2010).

Dimensione temporale

Quando si parla di sostenibilità, però, non si deve solo far riferimento alla dimensione fisica ed economica della rigenerazione urbana. Infatti, un processo di rigenerazione deve essere sostenibile anche nella sua dimensione temporale per fare in modo che non si ritorni alla situazione iniziale. Per fare ciò i processi iniziati devono diventare saldi, continuativi, flessibili e in grado di adattarsi ai possibili scenari futuri, così come i sistemi amministrativi, le politiche residenziali e quelle per il recupero urbano e ambientale. Tutte le innovazioni devono essere incentivate e devono diventare consuetudine. La rigenerazione urbana, poi, deve essere sostenibile anche per le future generazioni, offrendo delle soluzioni che siano stabili, il cui rapporto costi-benefici sia però sostenibile anche per coloro che mettono in moto il processo. Allo stesso modo bisogna trovare un equilibrio tra “politiche top-down consolidate e le iniziative bottom-up che consentono di rilevare direttamente sul campo aspettative e reali bisogni” (Musco, 2009).

COME METTERE IN PRATICA LA SOSTENIBILITÀ

A proposito di sviluppo urbano sostenibile, poi, molto interessante è l'indagine “*Mainstreaming sustainable regeneration: a call to action*” realizzata dalla *Sustainable Development Commission* inglese svolta nel 2003. Il report ha come obiettivo quello di identificare dei principi chiave, delle buone pratiche da mettere in atto per rendere sostenibile la rigenerazione urbana, in modo da garantire anche alle generazioni future di avere gli strumenti adatti per poter portare avanti nel tempo ciò che è stato iniziato. La commissione ha messo a punto sei principi fondamentali che vedono intrecciarsi tra loro questioni economiche, sociali e ambientali, che abbiamo ormai capito essere le fondamenta dello sviluppo sostenibile. È proprio quest'ultimo a rappresentare il primo principio, posto alla base di tutte le politiche e i processi, per garantire alla collettività una vita migliore, attraverso la promozione dell'innovazione, dell'apprendimento, del buon governo e della coesione sociale. Il

secondo principio prevede la valorizzazione della natura, la quale non deve essere danneggiata dallo sviluppo economico, e deve essere gestita attraverso un uso più efficiente delle risorse naturali, apprezzandone non solo il valore economico, ma soprattutto quello intrinseco. Con il terzo principio l'obiettivo è quello di garantire a tutti quote eque attraverso azioni eque, assicurare cioè una qualità della vita sempre migliore producendo un alto valore economico con un uso minimo di fonti energetiche e materie prime e garantire l'occupazione. Esplicitare i costi dell'inquinamento è il fulcro del quarto principio. Bisogna essere coscienti dei costi che derivano dal cattivo uso delle risorse e dei costi ora necessari per diventare sostenibili. Importante è poi che non ci sia disuguaglianza nell'accessibilità a un ambiente sostenibile e in salute. Il quinto principio si fonda sul buon governo, in quanto, non essendoci dei modelli da seguire per lo sviluppo sostenibile, tutto dipende dalle strategie e dai processi messi in atto dalle istituzioni, che dovrebbero promuovere la partecipazione, l'interesse, la creatività, in modo che tutti diventino corresponsabili della società. Per ultimo, è poi importante l'adozione di approcci precauzionali nei confronti di tutti i cambiamenti e le innovazioni, attraverso un'attenta valutazione di tutte le attività. Infine, la SDC identifica tre criteri fondamentali per una rigenerazione sostenibile, ossia mettere gli abitanti al centro dei processi per uno sviluppo economico giusto per tutti, migliorare la qualità dell'ambiente e mettere in atto una strategia integrata e a lungo termine.

Come già sottolineato, la cultura rappresenta un efficace strumento in grado di favorire i processi di rigenerazione urbana – che molto spesso ricorre all'uso dell'arte pubblica – e di promuovere uno sviluppo urbano sostenibile, a livello economico, fisico e sociale. La cultura, infatti, crea aggregazione, occupazione, permette la circolazione di denaro, migliora la qualità dei luoghi e degli spazi pubblici e a beneficiarne non sono solo le organizzazioni culturali, ma anche tutti gli altri settori dell'economia e soprattutto la comunità. Per questo anche il ruolo delle imprese, che sempre più frequentemente si avvicinano al mondo dell'arte e della cultura, è fondamentale per il benessere collettivo.

Ad avvalorare ancora di più questa tesi è il *Global Report on Culture for Sustainable Urban Development*, pubblicato dall'UNESCO nel 2016. Il report vuole essere uno strumento di supporto e promozione per l'attuazione dei principi dell'Agenda 2030,

mettendo al centro il ruolo della cultura come fattore di sviluppo urbano sostenibile e come mezzo per la valorizzazione dell'identità della città, oltre a dimostrare come le strategie che tengono conto della cultura hanno effettivamente dei risvolti positivi sullo sviluppo sostenibile. Dai risultati del report emerge, infatti, che le città che mettono al centro le persone sono città incentrate sulla cultura, che questa è la chiave per ottenere un tessuto urbano di qualità e che le città sostenibili hanno bisogno di integrare strategie basate internamente sulla cultura. La consapevolezza del ruolo della cultura, riconosciuta per la prima volta all'interno di un programma d'azione stilato dall'ONU, rappresenta una vera innovazione e sottolinea un significativo cambiamento di visione. Infatti, "i processi creativi stanno diventando una delle dimensioni più importanti delle nuove economie in tutte le regioni del mondo. (...) Questi processi sono inevitabilmente urbani, poiché richiedono una varietà di servizi e un contesto culturale per prosperare. Le città, infatti, sono sempre state una sorgente di processi creativi, in quanto luoghi dove l'innovazione incontra il capitale e dove operano le forze di mercato" (*Global Report on Culture for Sustainable Urban Development*).

L'INTERVENTO ARTISTICO COME ESPRESSIONE DI RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

Il concetto di *Corporate Social Responsibility* (CSR) o Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) ha una storia lunga e variegata. È possibile infatti rintracciare prove dell'importanza di questo tema nella comunità imprenditoriale anche nei secoli scorsi. Tuttavia, la scrittura formale sulla responsabilità sociale, è in gran parte un prodotto del XX secolo, ed in particolare degli ultimi 50 anni. Inoltre, sebbene sia possibile vedere impronte del pensiero della responsabilità sociale d'impresa – nei primi scritti sulla CSR, ci si riferiva più spesso solo a responsabilità sociale – in tutto il mondo, soprattutto nei paesi sviluppati, gli scritti formali sono stati più evidenti negli Stati Uniti, dove si è sviluppato un corpo considerevole di letteratura.

EVOLUZIONE DELLA CSR

Dal punto di vista della letteratura manageriale, il primo ad introdurre il concetto di *social responsibility* per le imprese è stato Howard R. Bowen nel 1953, con il suo libro "*Social responsibility of the Businessman*". Lo studioso, che si può per questo definire il padre della CSR, sosteneva che la responsabilità sociale d'impresa non fosse un rimedio in grado di risolvere qualsiasi problema, ma comunque un'importante verità che deve guidare le imprese in futuro. Partendo dalla concezione delle imprese di grandi dimensioni quali centri vitali di potere, l'accademico già rifletteva su quali fossero le responsabilità nei confronti della società rispetto alle quali dover rispondere. La risposta che viene data nella pubblicazione di cui sopra era che queste fossero riferite agli "obblighi di perseguire quelle *policies*, decisioni e linee di azione desiderabili dalla società in termini di

obiettivi e valori” (Bowen, 1953). Il decennio degli anni Sessanta ha poi segnato una crescita significativa dei tentativi di formalizzare più precisamente cosa significhi CSR.

A contribuire notevolmente allo sviluppo e all’espansione del concetto di Responsabilità sociale d’impresa è stato Davis, che la definisce come “l’insieme di decisioni e atti degli imprenditori assunti per ragioni almeno in parte al di fuori del diretto interesse economico o tecnico dell’impresa” (Davis, 1960). L’autore riconosceva ad ogni modo l’importanza del contesto imprenditoriale in cui era possibile occuparsi di CSR, che corrispondeva con quei contesti che potevano permettersi di guardare ad orizzonti temporali più lontani nel tempo per i propri ritorni, facendo in altre parole riferimento agli stessi centri di potere citati da Bowen. Davis diventa noto inoltre per le sue opinioni sul rapporto tra responsabilità sociale e potere imprenditoriale. Nelle sue pubblicazioni degli inizi degli anni ’60 afferma, infatti, che le responsabilità sociali degli uomini d’affari devono essere commisurate al loro potere sociale” (Ibidem, 1960) e che vi sia un’uguaglianza di fondo tra la responsabilità sociale e il potere, al punto da poter asserire che l’elusione della responsabilità sociale porta a una graduale erosione del potere sociale. Questa relazione, che si afferma in letteratura come “The Iron law of responsibility” conferisce una forza ancor maggiore allo sviluppo ed alla diffusione della CSR.

Ad acquisire notorietà è in quegli anni anche Frederick, che contribuisce alla definizione di CSR scrivendo che “[Le responsabilità sociali] implicano che gli uomini d’affari dovrebbero supervisionare il funzionamento di un sistema economico che soddisfi le aspettative del pubblico”, mentre una definizione più precisa e puntuale viene fornita da McGuire, che riesce ad estendere il concetto di CSR oltre l’aspetto economico e delle obbligazioni legali, affermando: “L’idea di responsabilità sociale presuppone che l’impresa abbia non solo obblighi economici e legali, ma anche alcune responsabilità verso la società che si estendono al di là di questi obblighi” (Carroll, 1999). Non mancano però nello stesso decennio opinioni contrastanti. Primo fra tutti tra gli economisti contrari all’affermazione ed alla diffusione della CSR è infatti Friedman, che nel 1962 – nel suo “Capitalism and Freedom” – si scaglia con nettezza contro la responsabilità sociale d’impresa scrivendo che “poche tendenze potrebbero minare così fortemente le fondamenta stesse della nostra società libera

come l'accettazione da parte dei funzionari aziendali di una responsabilità sociale diversa da quella di fare più soldi possibile per i loro azionisti". Gli economisti e gli accademici che avallavano la tesi di Friedman implicavano il fatto che la gestione delle esternalità afferenti ai beni pubblici fosse demandata interamente al governo. D'altra parte invece, in particolare, Davis asseriva che nel processo decisionale di ogni businessman dovesse coesistere il trinomio dei valori "tecnici, economici ed umani" affinché un'impresa potesse evitare di erodere il suo potere nei confronti della collettività con ripercussioni negative sul proprio business. Le risposte della parte opposta non mancano e Samuelson, nel 1971, ribatte scrivendo che "una grande azienda in questi giorni non solo può impegnarsi nella responsabilità sociale, ma farebbe maledettamente bene a provare a farlo" (Azzarita, De Bortolo, Monti e Trimarchi, 2010).

Nell'ottica di chiarire la posizione della CSR e giustificare agli adepti della scuola di Friedman la non contraddizione tra responsabilità sociale d'impresa e perseguimento degli interessi economici, nel 1973 sempre Davis, padre fondatore della CSR, scrive: "È obbligo dell'impresa valutare nel suo processo decisionale gli effetti delle sue decisioni sul sistema sociale esterno in modo da ottenere benefici sociali insieme ai tradizionali guadagni economici che l'impresa persegue". In questi anni ha luogo una vera e propria proliferazione delle definizioni di CSR prodotte dagli accademici. Jhonson nel 1971 cerca, infatti, nel suo "*Business in Contemporary Society: Framework and Issues*" di criticare ed analizzare una varietà di definizioni da egli stesso proposte, che ricalcano i trend della letteratura. Johnson introduce per la prima volta quella che ha definito "saggezza convenzionale", e che ha definito come segue: "Un'azienda socialmente responsabile è quella il cui management riesca a bilanciare una molteplicità di interessi. Invece di aspirare solo a maggiori profitti per i suoi azionisti, un'impresa responsabile tiene conto anche dei dipendenti, dei fornitori, dei rivenditori, delle comunità locali e della nazione" (Carrol, 1999).

Negli anni successivi, le tesi degli autori che vengono costruite sulle basi delle teorie di Davis, McGuire e Samuelson diventano dominante. La letteratura non si concentra più infatti sull'analisi ontologica della CSR e sul chiarimento definitorio del concetto, ma approfondisce il modo in cui le imprese debbano metterla in pratica, spostando la visione verso le implicazioni delle loro azioni per tutti i *constituencies* anche se tali

considerazioni dovessero intaccare la ricchezza degli azionisti. Autori influenti come Wartick, Cochran (1985) e Wood (1991) hanno portato avanti questa rivoluzione nella visione di ciò che dovesse comprendere la responsabilità sociale d'impresa, così come la teoria degli stakeholder di Freeman del 1984, fondamentale per il tema della responsabilità sociale. Secondo questa teoria le imprese dovrebbero prendere le proprie decisioni tenendo in considerazione tutte quelle persone che possono essere influenzate dalle attività intraprese dall'azienda, appunto gli stakeholder. Infatti, l'azienda riesce a generare ricchezza a seconda delle sue capacità di intrattenere relazioni con le persone portatrici di interesse, verso le quali dovrebbe comunicare informazioni finanziarie e non, seguendo il principio della trasparenza in modo da ridurre l'asimmetria informativa e generare fiducia (Sanchez Garcia, Mendes-Da-Silva, Orsato, 2017).

In breve, l'attenzione al tema della CSR si è spostata nella letteratura sull'esistenza della responsabilità sociale d'impresa alle ragioni per cui questa esista. Nonostante questo, non si è ancora arrivati ad una definizione che faccia concordare l'intera letteratura scientifica che ha pubblicato sul tema della CSR.

In "*Cultural social responsibility – la nascita dell'impresa cognitiva*" (2010), Azzarita, De Bortolo, Monti e Trimarchi definiscono la CSR come l'espressione del "senso di connessione tra economia e valori sociali, che intensifica i legami di reciprocità tra un'impresa sociale ed il contesto in cui agisce ed offre strumenti per la costruzione di percorsi condivisi." Arrigo (2008) la definisce invece come la sommatoria dei ricavi e dei benefici sociali ottenuti, a cui sottrarre i costi e gli oneri sociali sostenuti. La consapevolezza maturata da molte imprese sulla *stakeholders theory* ha portato ad un aumento dell'efficienza perché si riconosce il fatto che gli stakeholder soddisfatti tendono a ricambiare con atteggiamenti e comportamenti positivi nei confronti dell'organizzazione, come la condivisione di informazioni preziose (tutti gli stakeholder), l'acquisto di più prodotti o servizi (clienti), la concessione di agevolazioni fiscali o altri incentivi (comunità), la fornitura di migliori condizioni finanziarie (finanziatori), l'acquisto più azioni (azionisti) o semplicemente il lavorare sodo e rimanere fedeli all'organizzazione, anche nei momenti difficili (dipendenti) (Harrison, Freeman, de Abreu, 2015). Questa teoria ha importanza anche dal punto di vista definitorio, visto che si è osservato essere la risposta alla necessità di

pratiche commerciali più etiche e che la soddisfazione degli stakeholder è pertanto una parte vitale del concetto e della pratica della CSR. Dunque l'impresa non deve solo svolgere programmi dalle finalità sociali, ma deve soprattutto integrarli all'interno delle proprie strategie. La responsabilità sociale d'impresa non rappresenta quindi solo un strumento di marketing o una mera azione filantropica, ma un mezzo a disposizione delle aziende per condividere valori intangibili attraverso la condivisione di questi con i propri stakeholder, sia interni che esterni (Azzarrita, De Bortolo, Monti, Trimarchi, 2010).

Se si è precedentemente accennato a come non esista una definizione univoca di CSR, allo stesso modo non è presente una prospettiva unica sulla *stakeholders theory*. Questo soprattutto per via del fatto che l'esecuzione delle pratiche CSR varia moltissimo tra paesi sviluppati – dai quali proviene la maggior parte della letteratura – e paesi in via di sviluppo. E' stata per esempio interessante la ricerca applicata alle cooperative brasiliane nella pubblicazione "Capacità e prestazioni di gestione delle parti interessate nelle cooperative brasiliane" di Yeda Maria Pereira Pavão e Carlos Ricardo Rossetto, che ha testato dati da 26 stati dal Distretto Federale del Brasile e da 13 settori dell'economia brasiliana, per verificare il rapporto tra Stakeholder Management Capability (SMC) e performance sia socio-ambientali che economiche. Gli autori riportano risultati a supporto della relazione positiva tra SMC ed entrambi i tipi di performance menzionati. Il contesto in cui viene calato questo studio può sembrare particolarmente appropriato per la verifica della significatività della teoria degli stakeholder visto che le cooperative – diversamente dalle aziende - tendono ad essere più equilibrate nei loro obiettivi sociali ed economici. La sfida si fa sicuramente più dura quando oggetto dello studio diventano le imprese, per le quali, nonostante Davis, Frederick e McGuire abbiano riconosciuto l'importanza delle pratiche etiche e sociali, il profitto rimane chiave di volta della loro presenza sul mercato.

IL CONTRIBUTO DELL'UNIONE EUROPEA

Oltre all'ambito accademico, anche le istituzioni hanno assecondato e contribuito alla crescita delle pratiche di CSR, con documenti che sono stati dei *vademecum* per gli anni futuri. Tra questi, fondamentale è il Libro Verde della Commissione della Comunità Europea (2001), il quale promuove un quadro di sviluppo europeo per la responsabilità sociale delle imprese, cercando di delineare delle linee di azione attraverso lo sviluppo dell'innovazione e di sistemi di valutazione più efficaci, rivolgendosi sia alla dimensione interna che esterna di un'azienda. La Commissione approfondisce la prima dimensione specificando che risultati positivi diretti possono essere portati alla luce da miglioramenti dell'ambiente di lavoro, che implicano una maggiore produttività dei lavoratori o anche della gestione delle risorse naturali. Tra gli effetti indiretti, ricompensa della maggiore attenzione dei consumatori e degli investitori sarà l'ampliamento delle possibilità dell'impresa sul mercato. Al contrario, la reputazione aziendale potrà soffrire dei giudizi negativi riportati sulle sue prassi commerciali, andando a danneggiare l'immagine e pertanto il valore del brand dell'impresa. La Commissione individua delle categorie specifiche che maggiormente vengono influenzate dalla responsabilità sociale d'impresa, ossia: Gestione delle risorse umane; Salute e sicurezza nel lavoro; Adattamento alle trasformazioni; Gestione degli effetti sull'ambiente e delle risorse naturali.

Per la dimensione esterna, la Commissione nel libro Verde si concentra invece sull'integrazione delle comunità locali, di partner commerciali, fornitori, clienti, poteri pubblici e ONG che rappresentano la comunità locale e l'ambiente. Già all'inizio del nuovo millennio risulta evidente all'UE come in un mondo con imprese transnazionali e catene del valore (non solo produttive) che si sviluppano sull'intero globo, la responsabilità sociale delle imprese debba anche superare le frontiere europee. La natura del tema deve infatti incentivare la formazione di prassi valide globalmente, per le quali le imprese possono scegliere di giocare un ruolo fondamentale con i propri contributi. Su quest'ultimo punto concernente la globalizzazione, la Commissione dedica un interrogativo sui diritti dell'uomo ancora cogente ad oggi, ossia quello della difficile ma doverosa identificazione del rispetto dei valori fondamentali dell'uomo nelle catene di produzione globali, laddove il controllo di un

partner commerciale dall'altro capo del mondo non è di certo semplice. L'impatto di tale documento si è fatto sentire nella responsabilità sociale d'impresa migliorando la trasparenza e rafforzando l'affidabilità della valutazione e della convalida delle varie iniziative realizzate in Europa, collocandosi anche su un trend di rendicontazione innovativa della RSI, di cui si parla più approfonditamente nel paragrafo che segue.

Proseguendo la sua strategia di promozione della responsabilità sociale d'impresa, nel 2002 la Commissione Europea pubblica un altro documento, "*Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*", presentando una nuova strategia. Questa si basa su sei principi: "la natura volontaria della CSR; la credibilità e la trasparenza delle pratiche di CSR adottate; l'attenzione verso quelle pratiche che aggiungono valore all'azienda attraverso il coinvolgimento della comunità; l'adozione di un approccio olistico alla CSR capace di includere le ricadute sulle sfere economica, sociale e ambientale e gli interessi dei consumatori; l'attenzione ai bisogni e alle caratteristiche delle piccole e medie imprese; il supporto e la compatibilità con gli accordi e gli strumenti internazionali esistenti". Affinché la strategia messa in atto dall'Unione Europea avvenga in maniera efficace, questa, tra le diverse iniziative, intende rendere più visibili quelli che sono gli impatti della CSR, stimolare lo scambio delle buone pratiche, incoraggiare la trasparenza e integrare la CSR all'interno delle pratiche comunitarie.

MISURARE LA CSR

Per quanto riguarda la rendicontazione, negli anni '90, la CSR ha visto svilupparsi delle linee guida a tal proposito in maniera più standardizzata. La rendicontazione "indica la responsabilità informativa di un'impresa nei confronti dei propri interlocutori interni ed esterni, e rappresenta lo strumento attraverso cui le organizzazioni si relazionano con un o più autorità riconosciute, rendendosi responsabili delle proprie azioni" (Azzarrita, De Bortolo, Monti, Trimarchi, 2010). E' così che del 1997, la Global Reporting Initiative (GRI) prende forma con l'obiettivo di sviluppare tali linee guida, applicabili a livello globale per il reporting delle prestazioni

economiche, ambientali e sociali (Moir, 2001). Lo scopo di questo paragrafo non è chiaramente quello di enumerare il set di indici presenti ma di fornire spunti riguardo possibili limiti di tali misurazioni e allo stesso tempo gettare le basi per comprendere l'impatto che la CSR ha sulle aziende. Per tornare al trend di standardizzazione a cui si accennava precedentemente, è stata volontà della GRI iniziare a far assumere ai report riguardanti la sostenibilità lo stesso rigore e la stessa verificabilità dei report finanziari. Per avere un'idea dell'impatto di questo approccio trasformativo, basti pensare che nel 2002, la Global Reporting Initiative ha introdotto 50 indicatori chiave per fornire le basi su cui far costruire alle aziende i propri report sulla CSR ed anche parzialmente per rispondere alle pressioni che gli stakeholder attuavano nei confronti delle stesse imprese sui temi della sostenibilità e sulla misurazione dell'impatto ambientale dei processi produttivi (Bhimani, Soonawalla, 2005).

In questi ultimi anni diversi sono stati i modelli di rendicontazione, ognuno dei quali cerca di cogliere differenti caratteristiche della responsabilità sociale. Oltre agli standard proposti dal GRI, tra questi troviamo ad esempio il Gruppo di Studio sul Bilancio Sociale (GBS), importante per l'emanazione dei "Principi di Redazione del Bilancio Sociale", unico documento riconosciuto a livello nazionale che può essere utilizzato come riferimento scientifico (GRI) e il London Benchmarking Group (LBG), che si pone invece l'obiettivo di aiutare le aziende a misurare il loro impegno in attività rivolte alla comunità (Perulli, 2013).

Le imprese iniziano dunque a sentire la necessità di certificare la propria responsabilità sociale, sia affinché loro stesse possano avere un riconoscimento formale, sia per dare quindi una garanzia ai propri interlocutori riguardo il proprio operato (Azzarita, De Bortolo, Monti, Trimarchi, 2010). Nonostante gli elevati costi che l'azienda deve sostenere per riuscire sempre a rispettare gli standard – costi non solo economici ma soprattutto di tempo – avere una certificazione permette la differenziazione rispetto ai concorrenti, un vantaggio competitivo e un dialogo più efficace con gli interlocutori (Perulli, 2013). Sistemi manageriali come *l'International Organization for Standardization (ISO) 9000, ISO 14000 e Social Accountability (SA) 8000* provengono anch'essi da questa introduzione massiva di indicatori, validi in aree di qualità, sicurezza, gestione ambientale e CSR (Karapetrovic e Jonker, 2003). Questi sistemi di gestione sono, infatti, accettati a livello internazionale e permettono

la verifica e il controllo di determinati aspetti della responsabilità sociale d'impresa. In linea generale richiedono alle aziende di aderire a determinati standard sulla proibizione del lavoro minorile, rispetto per l'ambiente e solide pratiche di responsabilità interna. Di seguito ne vengono approfonditi alcuni tra i più significativi.

ISO 14001

ISO 14001 è uno standard di certificazione della gestione ambientale creato dall'*International Standardization Organization* (ISO). È uno strumento gestionale generico, applicabile a tutte le aziende a prescindere dal settore di appartenenza. Lo standard copre lo sviluppo, la pianificazione, l'implementazione, il monitoraggio e la revisione delle politiche. La certificazione è rilasciata da un ente di certificazione terzo.

EMAS

Emas (*Eco Management and Audit Scheme*) è un sistema di ecogestione e audit valido solo all'interno dei confini europei, a cui aziende pubbliche e private possono aderire su base volontaria. Obiettivo principale è quello di migliorare l'ambiente e di offrire uno strumento informativo sulle prestazioni delle organizzazioni (ISPRA).

SA 8000

SA 8000 si basa su convenzioni internazionalmente riconosciute come la Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo e le dichiarazioni dell'ILO. Ha lo scopo, da un lato, di vietare il lavoro forzato e lo sfruttamento dei minori sui posti di lavoro, di garantire diritti umani, adeguate condizioni lavorative e compensi e, dall'altro lato, garantire sicurezza sul posto di lavoro, formazione e libera associazione (SAI).

AA1000

L'*Accountability* 1000 è uno standard che non stabilisce il raggiungimento di requisiti minimi o particolare livelli di performance da raggiungere. L'obiettivo è quello di far migliorare le prestazioni delle aziende tramite il coinvolgimento degli stakeholder e "attraverso un aumento della qualità nel reporting sociale ed etico" (Perulli, 2013).

A questi standard possono aggiungersi poi il Global Compact e il Bilancio Sociale, altri due importanti strumenti. Il primo è un'iniziativa che è stata promossa dalle

Nazioni Unite affinché imprese e mercato possano trovare una legittimazione sociale. Alla base del Global Compact non ci sono precise norme e regolamenti che devono essere rispettati in quanto si basa sul rispetto di 10 principi che sono stati accettati globalmente e che riguardano i diritti umani, il lavoro, l'ambiente e le azioni contro la corruzione. Per attuare le sue strategie il Global Compact utilizza strumenti come progetti partecipativi, attività formative e politiche di dialogo (Azzarrita, De Bortolo, Monti, Trimarchi 2010). Tali principi sono:

1. “Le imprese dovrebbero sostenere e rispettare la protezione dei diritti umani proclamati a livello internazionale; e
2. Assicurarsi che non siano complici di violazioni dei diritti umani.
3. Le imprese dovrebbero difendere la libertà di associazione e l'effettivo riconoscimento del diritto alla contrattazione collettiva;
4. L'eliminazione di ogni forma di lavoro forzato e obbligatorio;
5. L'effettiva abolizione del lavoro minorile; e
6. L'eliminazione della discriminazione in materia di impiego e occupazione.
7. Le imprese dovrebbero sostenere un approccio precauzionale alle sfide ambientali;
8. Intraprendere iniziative per promuovere una maggiore responsabilità ambientale; e
9. Incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie rispettose dell'ambiente.
10. Le imprese dovrebbero lottare contro la corruzione in tutte le sue forme, comprese l'estorsione e la concussione” (UN Global Compact).

Il bilancio sociale, invece, “è uno strumento di rendicontazione che consente alle aziende di realizzare una strategia di comunicazione diffusa e trasparente, in grado di perseguire il consenso e la legittimazione sociale che sono la premessa per il raggiungimento di qualunque altro obiettivo, compresi quelli di tipo reddituale e competitivo. Si tratta di un documento da affiancare a quelli già esistenti, in grado di fornire, ai diversi soggetti interessati, informazioni sugli effetti sociali e ambientali che derivano dalle scelte delle aziende” (GBS). È quindi il risultato di tutte le attività e di tutte le relazioni messe in atto dall'azienda, che si erge a buon cittadino che contribuisce al benessere della società e dell'ambiente pur perseguendo interessi

economici. Il bilancio sociale ha una duplice funzionalità, interna – in quanto si rivolge ai dipendenti attraverso dati riguardo l’occupazione, le pari opportunità, la sicurezza – ed esterna – in quanto l’azienda comunica con la comunità. Per questo deve contenere delle informazioni sia qualitative che quantitative (Marziantonio, Tagliente, 2003). Le informazioni sulle performance ambientali e sociali sono preziose sia per i manager che per gli stakeholder. Per i primi poiché hanno in questo la possibilità di vedere i propri risultati e poterli migliorare, per gli interlocutori potrebbero rappresentare informazioni che favoriscono il consenso, il coinvolgimento e la fidelizzazioni con benefici sulla reputazione aziendale (GBS).

CRITERI ESG (ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE)

In una società ancora non del tutto globalizzata e priva di internet, nella quale le informazioni raggiungevano uno spettro di persone meno ampio e con meno velocità, le aziende ponevano molta meno attenzione a temi quali sostenibilità e ambiente. Di conseguenza, anche in casi di comportamenti illegittimi, il danno alla reputazione non causava all’impresa importanti perdite a livello finanziario. Negli ultimi anni, però, la sensibilità verso la sostenibilità è cresciuta notevolmente tanto che le imprese ora sono sempre più attente ai comportamenti di tutta la catena di distribuzione, in quanto consapevoli che in situazioni di irregolarità sarebbero anche loro danneggiate, così come chi ha investito o finanziato le attività. Infatti, “le notizie relative a una violazione ambientale si ripercuotano direttamente sul valore di mercato delle azioni. Ricerche fatte sul settore dei beni di consumo indicano come la cattiva reputazione di un’azienda (principalmente relativa agli aspetti sociali e ambientali) possa tradursi in una sottoperformance del titolo del 30% rispetto alla

media del settore e del 70% rispetto a un *competitor* che al contrario gode di buona reputazione” (Lavecchia, 2020).

DAGLI SRI (*SUSTAINABLE AND RESPONSIBLE INVESTMENT*)...

È grazie ai movimenti di protesta degli anni '60 che “l'uso del denaro viene considerato atto non neutrale e perciò politico, in relazione agli effetti che produce” (ANASF, 2010) e per questo anche chi investe si fa promotore dei cambiamenti sociali. Sempre negli anni '60 iniziano poi a delinearsi i *Sustainable and Responsible Investment* (SRI), ossia gli Investimenti Socialmente Responsabili, i quali si evolvono nel tempo insieme alla presa di coscienza riguardo temi relativi alla sostenibilità ambientale, al cambiamento climatico e a questioni sociali. Gli SRI sono dunque definiti come “*a long-term oriented investment approach, which integrates ESG factors in the research, analysis and selection process of securities within an investment portfolio. It combines fundamental analysis and engagement with an evaluation of ESG factors in order to better capture long term returns for investors, and to benefit society by influencing the behaviour of companies*” (Eurosif, 2016).

Tradizionalmente, gli investimenti socialmente responsabili, sono quindi sempre stati legati a questioni etiche, come ad esempio è capitato negli anni '70 con il sabotaggio degli investimenti in Sud Africa quando vigeva il regime di apartheid. Gli investitori non erano tanto preoccupati per il ritorno finanziario, ma spinti piuttosto dall'istinto morale di intervenire in questioni sociali o ambientali in quanto si sentivano responsabili di dover migliorare il mondo. È dagli anni '90 dello scorso secolo che questa tipologia di investimenti fa un salto di qualità, iniziando a diventare degli esempi di buone pratiche, anche perché negli stessi anni iniziano a definirsi i primi criteri di sostenibilità. Richardson (2009), è però molto critico riguardo a questa nuova importanza attribuita agli SRI all'interno dei mercati finanziari. Infatti, sostiene che gli investitori tengono in considerazione questioni ambientali e sociali in quanto spinti dall'idea che grazie a questi investimenti possano avere un ritorno economico positivo, interessandosi solo a questioni rilevanti dal punto di vista

finanziario che offrono opportunità convenienti e a basso rischio. Nonostante le critiche gli SRI, in ogni caso, creano un valore aggiunto per società e ambiente.

Inoltre, attraverso l'integrazione dei fattori ESG (*Environmental, Social, Governance*) – che verranno ora opportunamente introdotti –, che sono quindi collegati agli investimenti responsabili, vengono introdotti degli elementi non finanziari, ma fondamentali in quanto hanno il compito di valutare le caratteristiche delle aziende e le competenze manageriali, oltre ad essere indicatori per la gestione dei rischi (Galbreath, 2013).

... ALLA NASCITA DEI CRITERI ESG

I criteri ESG compaiono per la prima volta nel report *“Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World”* (2004). Questo – promosso dall'allora Segretario Generale delle Nazioni Unite, sotto gli auspici dell'UN Global Compact, con l'appoggio dell'International Finance Corporation e la partecipazione di oltre 50 amministratori delegati delle più importanti istituzioni finanziarie – ha lo scopo di elaborare delle raccomandazioni affinché le questioni ambientali, sociali e di governo societario siano integrate nelle decisioni di investimenti per la creazione di un mercato più prevedibile e stabile di cui tutti possano beneficiarne. Alle aziende viene dunque chiesto di implementare questi principi e di comunicarli a società finanziarie e non, che hanno sempre più aspettative riguardo queste tematiche (Global Compact, 2004) In seguito, nel 2006, vengono redatti i *Principles for Responsible Investment* (PRI), frutto di una collaborazione tra investitori internazionali e grazie ai quali i criteri ESG trovano piena e definitiva affermazione. Il PRI, attualmente, è il principale promotore a livello mondiale degli investimenti sostenibili e, collaborando con i portavoce delle politiche mondiali, incoraggia l'inclusione dei fattori ESG negli investimenti che i firmatari vogliono affrontare.

I sei principi riguardano quindi:

1. l'integrazione dei criteri ESG “nell'analisi e nei processi decisionali riguardanti gli investimenti”;
2. l'integrazione dei criteri ESG nelle “politiche e pratiche di azionariato attivo”;

3. la richiesta di “un’adeguata comunicazione relativamente alle tematiche ESG“ agli enti nei quali si investe;
4. la promozione dell’”accettazione dei Principi nel settore finanziario”;
5. la collaborazione per incrementare “l’efficacia nell’applicazione dei principi” e
6. la comunicazione delle “attività e dei progressi compiuti nell’applicazione dei principi” 2019 (PRI).

Cosa rappresentano dunque i criteri ESG? L’acronimo è composto da *environmental*, *social* e *governance*, i quali rappresentano tre “distinti universi di sensibilità sociale” (Silano, 2016), tre fattori che vengono integrati nel momento in cui si decide di fare degli investimenti, per ridurre il rischio e migliorarne i rendimenti, soprattutto nel lungo termine. Spesso i termini ESG e investimento responsabile vengono utilizzati come se fossero la stessa cosa, ma in realtà il secondo è il termine ombrello all’interno del quale troviamo gli ESG (BlackRock). Spesso vengono anche confusi con la responsabilità sociale d’impresa, che però abbiamo visto essere un concetto relativo alla gestione di tematiche etiche e sociali all’interno e all’esterno dell’azienda, mentre gli ESG fanno uso di strumenti finanziari tradizionali accompagnati dalla valutazione di fattori ambientali, sociali e di governance, di cui si riconosce l’importanza, appunto, per le prestazioni finanziarie di un’azienda e quindi anche per la sua reputazione (Sustainalytics, 2020). Gli ESG sono quindi piuttosto un sottoinsieme della CSR, i quali aiutano la misurazione dell’impegno aziendale verso i temi della responsabilità sociale e forniscono i relativi dati agli investitori. Gli ESG, dunque, non sono dati contabili e hanno lo scopo di valutare delle componenti che solitamente non vengono misurate. Hanno lo scopo di cogliere quelle dimensioni immateriali, come ad esempio la reputazione dell’azienda o il valore attribuito al marchio, andando a valutare decisioni prese dalle aziende per comprendere come queste vanno ad influire sulle tre dimensioni e sulle strategie aziendali future (BlackRock).

La crescente attenzione degli ultimi anni verso gli investimenti responsabili e i criteri ESG è dovuta, secondo Boffo e Patalano (2020), a tre fattori principali. Prima di tutto, secondo quanto affermato da studiosi e accademici, emerge che gli investimenti che tengono conto dei fattori ESG possono essere utili per gestire

meglio i rischi. Inoltre si nota che i rendimenti non sarebbero inferiori rispetto agli investimenti finanziari che seguono i modelli tradizionali. In secondo luogo, abbiamo visto come la società è sempre più attenta ai cambiamenti climatici, alla responsabilità sociale, alla diversità all'interno delle aziende. Di conseguenza, i temi verso i quali la società mostra maggiore interesse, andranno ad influenzare sia le scelte dei consumatori che dei finanziatori e quindi anche le prestazioni delle imprese. Ultimo fattore è rappresentato dalla crescente volontà di non guardare più nel breve termine, ma abbracciare prospettive di finanziamento sostenibile a lungo termine in modo che questo possa ripercuotersi sulle performance nel lungo periodo.

LE TRE DIMENSIONI DEGLI ESG

La dimensione *environmental* riguarda i problemi ambientali che, come già detto, hanno a che fare con tutta la catena che dà vita al prodotto finale. Per questo sono tutte le aziende, dalla produzione alla distribuzione, che devono perseguire obiettivi di sostenibilità ambientale, sia nel lungo che nel breve termine. Il PRI individua sei categorie di risorse/problematiche ambientali a cui fare riferimento: il cambiamento d'uso del suolo, che può portare alla perdita della biodiversità ed effetti negativi sul clima; l'utilizzo della plastica, problema al quale bisognerebbe trovare una soluzione attraverso l'innovazione e l'uso di nuove tecnologie; l'acqua, per cui le aziende che riescono a gestire questa risorsa e a tenere i rischi sotto controllo rappresentano una fonte di valore per gli investitori; la produzione di petrolio e gas, che potrebbe portare a rischi fisici, di emissione di metano, normativi e di danno alla reputazione; l'utilizzo del metano, gas estremamente inquinante e infine la biodiversità, la cui perdita creerebbe danni all'intera società ma che potrebbe rappresentare un'ottima occasione di investimento (PRI).

Interessante è la prospettiva di Fung (2010) secondo il quale questa dimensione degli ESG dovrebbe essere suddivisa in tre sottogruppi:

- Il primo riguarda l'eco-efficienza, ossia quando si produce un numero maggiore di beni o servizi, ma con un minor impiego di risorse il che porta, di

conseguenza, anche ad una diminuzione dei costi. Tra queste attività troviamo ad esempio l'uso ottimale di materiali sostenibili, il riciclo e l'aumento del valore dei prodotti senza costi ambientali aggiuntivi.

- Il secondo sottogruppo riguarda l'impatto ambientale il quale, anche se potrebbe essere complicato, si può misurare ad esempio guardando se le aziende hanno aderito agli standard del settore oppure se hanno dei fondi o delle garanzie volte a coprire delle criticità appunto in questo ambito. Per valutare l'impatto ambientale è poi ovviamente fondamentale la trasparenza.
- L'ultimo sottogruppo è rappresentato dalla gestione ambientale, ossia come le imprese e i rispettivi manager riescono a gestire tali problematiche. Va da sé che l'integrazione di questi temi alle strategie aziendali va a rappresentare un fattore di competitività in grado di generare valore, oltre al preparare preventivamente l'azienda a rischi e imprevisti che possono essere anche di breve termine e presentarsi all'improvviso, a cui i manager devono saper rispondere tempestivamente.

Quando si parla della dimensione *social* si fa riferimento alla gestione dei rapporti dell'azienda con i suoi stakeholder, sia interni che esterni. Riguarda, quindi, tutto ciò che ha a che fare, ad esempio, con i rapporti di lavoro e come l'azienda si impegna per promuovere la formazione dei suoi dipendenti (Sustainalytics, 2020), attività che sono però molto difficili da poter valutare e su cui poter esprimere un giudizio. Generalmente, tra le tematiche più utilizzate per valutare gli investimenti, troviamo i diritti umani, lo sviluppo del capitale umano e salute e sicurezza. Per quanto riguarda il primo tema, ovviamente il riferimento è La Dichiarazione Universale sui Diritti Umani del 1948 – nella quale viene esplicitata la responsabilità dei governi di salvaguardare il proprio paese da abusi e illeciti da parte di terzi, il dovere della aziende di rispettare tali diritti e la necessità di assicurare un giusto compenso alle vittime – i cui principi devono essere integrati dalle aziende nello svolgimento delle proprie attività, ad esempio favorendo la libera associazione e sfavorendo la discriminazione e lo sfruttamento. Per lo sviluppo del capitale umano fondamentali sono tutte quelle attività volte alla formazione e valorizzazione dei dipendenti, “aspetti fondamentali nel perseguimento dell'eccellenza, investendo nelle capacità e nel know-how delle risorse umane” (Rossi, Turrina, 2013). Infine, per quanto riguarda

il tema salute e sicurezza, le pratiche da poter mettere in atto sono ad esempio corsi di aggiornamento, consultazioni con i rappresentanti dei lavoratori, analisi degli infortuni e monitoraggio dei ritmi di lavoro (Rossi, Turrina, 2013).

L'ultima dimensione, *governance*, riguarda tutte le pratiche, le procedure, i controlli che le aziende utilizzando per governarsi ed essere in conformità alle normative (Sustainalytics, 2020). Tra le questioni più rilevanti, che hanno un forte impatto sulle aziende, ci sono “struttura del consiglio di amministrazione e rendicontazione, pratiche contabili e di divulgazione, struttura del comitato di revisione e indipendenze dei revisori, compensi dirigenziali, gestione dei problemi di corruzione e concussione” (Global Compact, 2004). Poi, un rischio che si pensa si dovrà affrontare nei prossimi anni è quello della sicurezza informatica. Infine, fondamentale anche in questa dimensione è la comunicazione e la trasparenza su quelle che sono le politiche della remunerazione e gli obiettivi che vengono posti a livello di performance.

BENEFICI OLTRE LE COMPLESSITÀ

Molto spesso si pensa che tutte le azioni aziendali rivolte a fronteggiare problemi sociali e ambientali hanno conseguenza negative sui rendimenti della stessa, sia per quanto riguarda il capitale operativo ma anche per quanto riguarda il valore degli stakeholder. L'idea è che quindi l'integrazione dei criteri ESG negli investimenti finanziari, in realtà, produrrebbe un ritorno economico inferiore per gli investitori. Questa convinzione deriva dal precedente approccio con il quale venivano gestiti gli investimenti tradizionali, ossia attraverso l'applicazione di criteri di esclusione. Cioè, non venivano presi in considerazione i titoli delle aziende che operavano in settori come il gioco d'azzardo, il tabacco e l'alcol, sistema che andava però a ridurre i profitti degli investitori rispetto alla media del mercato, causando appunto scetticismo (Boffo, Patalano, 2020). La convinzione è però errata, dal momento in cui l'attenzione e l'impegno verso questioni ambientali e sociali non va a rappresentare una fonte di costo per l'azienda, oltre a non poter essere considerato come un fattore che va a ridurre il rendimento dell'investitore. Un esempio per

sfatare questo falso mito sull'integrazione dei fattori ESG è quello legato all'aumento del salario che alcune aziende applicano affinché non ci siano disuguaglianze sociali all'interno della stessa. Quelle che emerge è che, nonostante questa pratica rappresenti effettivamente un costo, ha in realtà effetti positivi sui dipendenti, i quali risultano essere più motivati e produttivi (Kotsantonis S., Pinney C., Serafeim G., 2016).

Il problema che caratterizza gli ESG deriva dal fatto che rappresentano una materia molto recente e per questo ancora in costante evoluzione, problema che si ripercuote sulle metodologie di rating le quali subiscono continue modifiche, causando molta confusione (Bioy, 2020). Tutte le valutazioni che vengono fatte in materia di ESG dipendono infatti dagli indicatori ideati dai creatori dei dati. Per questo anche chi andrà a leggere queste informazioni deve avere una buona conoscenza degli indici che vengono utilizzati e di come questi possono anche alterare i confronti tra i diversi risultati. Diversi autori sostengono, poi, che ad influire sul metodo di valutazione degli ESG sono anche le origini sociali e il contesto culturale in cui queste vengono svolte, fattori che vanno ad influenzare i risultati e la comunicazione di questi. Nonostante quindi i criteri ESG siano composti da tre categorie ben specifiche e definite, altrettanto non si può dire sull'interpretazione del concetto. Infatti non esiste un modo univoco per misurare questi dati e ogni agenzia che si occupa della valutazione può sviluppare i propri indicatori, i quali possono andare a catturare ognuno diverse caratteristiche a cui viene attribuito un diverso valore. Per questo anche differenti valutazioni che riguardano la stessa azienda possono essere molto diverse tra loro, proprio in virtù del fatto che vengono considerati molteplici aspetti a cui vengono anche assegnati dei pesi e dei valori non uguali per tutti. Di conseguenza i dati di rating devono essere propriamente contestualizzati e interpretati. Si stima che siano presenti più di 100 organizzazioni che si occupano di raccolta di informazioni, all'incirca 500 classifiche e 170 indici (Eccles, Eling Lee, Stroehle, 2020).

Proprio perché esistono tanti, e forse troppi, standard, metodologie, iniziative per la valutazione dei criteri ESG BlackRock (2016), individua una serie di sfide e raccomandazioni affinché si possa arrivare ad una standardizzazione della materia. Un primo problema che si riscontra è relativo alle informazioni che l'azienda

comunica su stessa, le quali potrebbero non essere sempre affidabili in quanto, trattandosi di dati auto dichiarati, potrebbero essere inseriti solo quelli più favorevoli agli occhi degli stakeholder. Il problema deriva fondamentalmente dalla mancanza di un organo che si occupi di garantire la veridicità delle informazioni divulgate. Un secondo aspetto problematico riguarda la raccolta e la diffusione dei dati sulle valutazioni. Infatti, non essendoci un formato standard, queste informazioni non sono sempre accessibili in quanto provengono da diverse agenzie le quali utilizzano criteri e indici differenti. Infatti, l'ultima problematica ha proprio a che fare con l'incoerenza delle valutazioni, che genera solo disorientamento tra gli investitori e le aziende stesse. Dunque, date le problematiche emerse, BlackRock presenta una serie di raccomandazioni utili affinché si possa sviluppare – consapevoli che potrebbe essere un processo molto lungo – una struttura standard per il reporting dei criteri ESG. Rivolgendosi ai decisori politici i suggerimenti sono quelli di: spronare la realizzazione di un'informativa all'interno di un quadro di rendicontazione globale che possa permettere la comparazione a livello internazionale, promuovere delle chiare definizioni, fornire una guida in base alla diversa importanza che i criteri ESG hanno nei diversi settori in modo che ognuno possa adattare i propri metodi di rendicontazione, fare in modo che non siano presenti ostacoli per l'integrazione di questi criteri, sollecitare gli investitori a dichiarare se e in che modo utilizzano i criteri ESG per la valutazione dei loro investimenti.

Al di là delle diverse problematiche che riguardano il rating, le aziende che presentano degli alti punteggi attraverso l'utilizzo dei criteri ESG presentano dei vantaggi competitivi maggiori, dei bilanci migliori rispetto alle aziende con dei punteggi inferiori in termini di sostenibilità e sono anche meno volatili, quindi più stabili e con meno rischi (Morningstar). Migliori sono le prestazioni in termini di ESG e migliori saranno anche le possibilità di riuscire ad anticipare le tendenze dei consumatori, di ridurre i costi e di introdursi in nuove tipologie di mercato, con benefici anche su marchio e immagine aziendale (Global Compact, 2004). Infatti, data la crescente sensibilità dei consumatori riguardo queste tematiche, le imprese possono trasformare il loro impegno in uno strumento anche per creare più consapevolezza e quindi fidelizzare i propri stakeholder, con ricadute positive anche a livello economico (Sustainalytics, 2020).

Le imprese con elevati livelli di ESG tendono, oltre a ciò, ad adattarsi con più facilità ai cambiamenti socio-ambientali, a fare un uso più efficiente delle risorse che hanno a disposizione e presentano meno probabilità che si verifichino danni reputazionali (BlackRock, 2016). Sempre più, di fatto, sono le ricerche dalle quali emerge una correlazione positiva tra criteri ESG e prestazioni finanziarie, e quindi anche generazione di valore delle aziende. Secondo uno studio di Stanley, del 2019, le imprese nelle quali è avvenuta l'integrazione dei fattori ESG sono considerate più redditizie da oltre l'80% degli investitori, che sono di conseguenza più spinti a fare investimenti nel lungo termine (Sustainalytics, 2020). Per questi motivi sono sempre più le iniziative – che toccano diversi ambiti come il cambiamento climatico, la gestione della corruzione o la governance – rivolte sia alle aziende, per migliorare la comunicazione, che agli investitori promuovendo l'utilizzo di questi criteri e le collaborazioni con le imprese (Global Compact).

In base a come le imprese riescono a gestire gli aspetti socio-ambientali, importanti per la creazione di valore, si può dedurre come l'azienda stessa venga gestita e qual è la sua sostenibilità finanziaria nel lungo termine, così come in base alla gestione della dimensione *governance* si può intuire la qualità della leadership (BlackRock, 2016). Quindi un'azienda che tiene conto di questi fattori all'interno della sua strategia può essere definita come un'azienda sostenibile, in grado di essere competitiva, di creare valore e di dividerlo con gli stakeholder.

AZIENDE RESPONSABILI TRA TERRITORIO E CULTURA

Come abbiamo già avuto modo di sottolineare, l'impresa è sempre più caratterizzata da attività di gestione del tessuto relazionale e della comunicazione, tendenze che con il tempo stanno portando al cambiamento delle aziende stesse, ma soprattutto stanno modificando il loro modo di rapportarsi con l'ambiente che le circonda.

Queste trasformazioni sono sia di natura interna – date dalla presenza di strutture sempre meno organizzate secondo un ordinamento gerarchico e più policentriche, dalla forte esternalizzazione e delocalizzazione delle attività – che esterna – dovute dall’influenza della globalizzazione, delle nuove tecnologie e da domande sempre più complesse e sensibili a tematiche etiche e sociali –, le quali rendono di conseguenza le organizzazioni sempre più aperte e interconnesse con l’esterno, “tanto da rendere confusi e incerti i confini che separano ambiente e impresa” (Vecchiato, 2008). Di fatto, le possibilità di un’azienda dipendono soprattutto dall’abilità di questa di relazionarsi e confrontarsi con il contesto di riferimento, cioè con tutti quei soggetti che hanno aspettative nei confronti dell’azienda e che possono determinarne lo sviluppo.

SINERGIE TRA IMPRESE E TERRITORIO

In generale, è a ridosso degli anni '70 e '80 che le aziende iniziano ad essere consapevoli dell’ambiente da cui sono circondate e si rendono conto che questo non può essere letto solo in termini economici. Presa coscienza, quindi, del contesto in cui l’azienda agisce, questa diventa sempre più sensibile alle ricadute sociali del suo operato e tende sempre di più a cercare il consenso affinché venga legittimata dai suoi interlocutori (Matacena, Del Baldo, 2009). Riuscire a capire il potenziale delle relazioni è indispensabile affinché l’azienda riesca ad essere conscia di non essere un agente isolato, ma inserita in un contesto relazionale dove il benessere e la qualità delle relazioni stesse è di primario interesse per il raggiungimento del successo. Le relazioni sono altresì importanti in quanto un singolo soggetto, da solo, non riuscirebbe a soddisfare le esigenze di crescita sociale, economica e di sviluppo sostenibile che è possibile, invece, attraverso la partecipazione e la cooperazione dei diversi soggetti (Vecchiato, 2008).

Tenendo conto di queste considerazioni, quindi, la responsabilità sociale non è più solo a carico della singola impresa, pur agendo nei confronti dell’ambiente e della comunità in cui si trova, ma mette al centro tutta la comunità del territorio per costruire un sistema di valori che sia radicato del territorio, “dove il capitale sociale

diventa fondamentalemente capitale relazionale di territorio, un patrimonio intangibile” (De La Pierre, 2018). Dalla responsabilità sociale d’impresa ci si sposta, dunque, verso una visione collettiva, d’insieme. “Non è più solo il singolo, l’impresa nello specifico, che viene chiamato a relazionarsi con la collettività. È la comunità, il territorio, che viene pensato come un unicum, un sistema, un organismo il cui valore è maggiore della somma delle due parti. L’obiettivo è quello migliorare la qualità della vita della comunità e coniugare le giuste istanze economiche con attenzioni sociali e ambientali nell’ottica di uno sviluppo sostenibile” (Pillitteri, 2009). Affinché questo possa essere realizzabile, è necessario compiere un passo in avanti, è necessario che tutti coloro che hanno un interesse legittimo nei confronti del territorio collaborino tra di loro, in modo che dalle problematiche si possano trarre opportunità.

È in questi anni che inizia a svilupparsi quella che Becattini (2015) chiama “coscienza del luogo”, ossia quella “consapevolezza, acquisita attraverso un percorso di trasformazione culturale degli abitanti/produttori, del valore patrimoniale dei beni comuni territoriali (materiali e relazionali), in quanto elementi essenziali per la riproduzione della vita individuale e collettiva, biologica e culturale” (Becattini, 2015). È dunque grazie a questa consapevolezza che i processi volti alla ricostruzione delle relazioni non sono più individuali, ma collettivi. Come spiega Becattini, la comunità si forma quando si avvia un percorso di autoriconoscimento dei cittadini che si aggregano per raggiungere dei fini comuni attraverso l’impegno e la cura degli spazi collettivi. In questi termini la comunità rappresenta quindi una possibilità, un’opportunità per tutti gli attori che abitano il luogo, possibilità data proprio dalla loro interazione e grazie alla quale è possibile la reinterpretazione del luogo, non tanto tramite la salvaguardia delle comunità passate, quanto piuttosto mediante lo sviluppo di nuove identità e saperi comuni.

RESPONSABILITÀ SOCIALE DEL TERRITORIO

Si inizia, dunque, a parlare di responsabilità sociale del territorio (RST), che così viene definita da Peraro: “una direzione di senso, fondata sulla riscoperta di valori

condivisi che gli attori economici, sociali e istituzionali di un territorio sanno consolidare grazie a solide reti di relazioni tra gli stessi, e concretizzate in percorsi di sviluppo della comunità territoriale, che guardano in primis al bene della persona e dell'ambiente" (De La Pierre, 2018). Lo scopo, quindi, di questa nuova declinazione della responsabilità sociale d'impresa è quello del miglioramento del benessere della comunità, ma attraverso l'impegno sinergico dei molteplici soggetti presenti sul territorio (De Rosa, 2010). Tratto distintivo della RST, oltre alla nuova centralità della collettività e non più della singola azienda, è che il punto focale non sarà più il dialogo tra questa e i suoi stakeholder, ma le interazioni e le relazioni della comunità intera con i portatori di interesse. Quest'ultimi, e in particolare tutti gli attori delle attività economiche, devono essere coinvolti in tutte le loro forme, grandi, piccole e medie imprese, profit e no profit, individuali e societarie. Dunque, la singola azienda diventa a sua volta stakeholder e quindi corresponsabile, insieme agli altri attori economici, sociali, politici, culturali, della costruzione di un "territorio socialmente responsabile" che si fonda su una "governance partecipativa" (De La Pierre, 2018). Nell'era della globalizzazione, dello sviluppo tecnologico e della produzione di massa, il ruolo del territorio, con il tempo, è sempre più stato considerato secondario, solo come un mero strumento di supporto alle attività economiche che, sempre più autonome e indipendenti, si allontanano dai luoghi con i quali hanno sempre instaurato profonde relazioni. Questa "dissoluzione dei luoghi", come la chiama Becattini, mascherata dietro concetti come progresso e sviluppo, in realtà provoca una diminuzione della qualità della vita e del benessere. Quello che ora si cerca di fare è ascoltare il territorio che denuncia il suo degrado e il suo sfruttamento. Territorio inteso non solo come un'area geografica, ma come un vero e proprio essere vivente, risultato di complesse interazioni tra uomo e ambiente. È grazie a queste continue interazioni che le società generano sempre dei nuovi sistemi, i quali hanno però bisogno di una continua evoluzione affinché possano mantenere il loro equilibrio. "Il territorio dunque cresce, si ammala, muore quando la relazione sinergica si interrompe; rinasce, nel tempo lungo la storia, con le civiltà successive" (Becattini, 2015).

ANCHE LE PMI SONO RESPONSABILI

Il territorio rappresenta dunque un aspetto molto rilevante all'interno della responsabilità sociale, soprattutto per quanto riguarda l'Italia, in quanto, a causa della sua morfologia territoriale, è caratterizzata da una molteplicità di piccole e medie imprese (PMI). A differenza delle grandi imprese, le PMI sono più radicate nel territorio e nelle tradizioni di questo, per cui sembrerebbe essere più semplice partecipare a logiche di responsabilità sociale e "coltivare relazioni locali comunitarie a tutto campo" (Pillitteri, 2009). È però opinione di molti studiosi che le piccole e medie imprese non sono ancora molto sensibili alle tematiche della responsabilità sociale a causa della poca consapevolezza riguardo i benefici e i vantaggi di queste pratiche. Questa analisi tende però a sottostimare il reale interesse delle PMI alle questioni sociali. A dimostrarlo sono i risultati del report *European SMEs and Social and Environmental Responsibility*, del 2002, dal quale emerge che effettivamente il 50% delle aziende prese a campione svolge attività volte alla promozione del benessere sociale e, considerando quelle di medie dimensioni, si arriva anche al 70%. Dal report, poi, appare chiaramente che le attività svolte dalle PMI sono principalmente rivolte al territorio, attraverso donazioni o sponsorizzazioni. A differenza delle grandi imprese però, queste attività non sono precisamente integrate nelle strategie aziendali in quanto sono più dettate da una responsabilità morale o dal voler migliorare i rapporti con territorio e comunità, per questo sono ancora molte volte occasionali e poco definite. Infatti, spesso questioni ambientali, che ricevono più attenzioni, e sociali non vengono considerate come collegate tra loro, ma come attività indipendenti l'una dall'altra (Observatory of European SMEs).

Queste problematiche formali che emergono nel settore delle PMI spesso portano a parlare di "silent CRS", quando invece ci si dovrebbe impegnare per inquadrare tutte la attività in modo preciso ed esplicito all'interno della gestione aziendale cercando di riempire questi vuoti a livello conoscitivo. Oltretutto, proprio le piccole e medie imprese possiedono alcune caratteristiche che renderebbero ancora più facile il coinvolgimento e l'integrazione di attività socialmente responsabili, tra cui la ridotta complessità delle strutture organizzative, in quanto sono meno gerarchizzate, la rapidità dei processi decisionali, la coesione tra dipendenti, soci e collaboratori e il

saldo legame con il territorio. Quindi, anche se con la nascita dei concetti di responsabilità sociale si era più rivolti alle grandi aziende e multinazionali, in realtà proprio per le specificità delle PMI, tali attività troverebbero un terreno di applicazione ancora più fertile (Matacena, Del Baldo, 2009). Lasciando da parte per un momento le problematiche del caso, possiamo comunque affermare che le azioni intraprese dalle aziende, in maniera più o meno consapevole, vanno a restituire al territorio le ricchezze che erano state prelevate, aggiungendo valore. “L’impresa che partecipa alla responsabilità sociale del territorio decide quindi non essere solo un agente economico, ma un’istituzione sociale che riesce a combinare obiettivi economici e sociali per il benessere del territorio, e quindi anche di se stessa, attraverso delle strategie innovative in tema di responsabilità sociale, che si basano sulla creazione di un network che vede protagonisti tutti gli stakeholder locali” (Vecchiato, 2008).

RESPONSABILITÀ SOCIALE D’IMPRESA E CULTURA: QUALE RAPPORTO?

Quando pensiamo, quindi, a un’impresa come un’istituzione sociale che si occupa del benessere della collettività, non possiamo non pensare all’arte e alla cultura come uno degli strumenti di cui l’impresa può fare uso per mettere in pratica azioni di responsabilità sociale. Abbiamo già parlato delle diverse modalità attraverso le quali l’arte e l’impresa si incontrano e instaurano delle relazioni, quello che però ora ci chiediamo è: la cultura è riuscita a raggiungere pieno riconoscimento e indipendenza anche nelle attività che riguardano la responsabilità sociale d’impresa? Azzarita, De Bartolo, Monti e Trimarchi svolgono, nel 2010, un’indagine sul rapporto tra imprese, responsabilità sociale e progetti artistico – culturali, con lo scopo di indagare la consapevolezza delle aziende riguardo questo tema e capire in quante sono a svolgere delle attività in questo ambito. La volontà di svolgere questa ricerca nasce dalla constatazione che i progetti culturali svolti in ambito della responsabilità sociale non possiedono un’apposita categoria all’interno dei database che raccolgono informazioni sugli interventi aziendali, forse perché ancora visti come un mezzo e non una specifica area di intervento. Un esempio potrebbe essere quello di

Sodalitas Social Solution, Osservatorio sulla Responsabilità e la Sostenibilità delle Aziende che raccoglie progetti di buone pratiche in modo che possano essere di buon esempio per le altre imprese. I casi raccolti sono suddivisi in 10 categorie – “Inclusione finanziaria e investimento socialmente responsabile; partnership con la comunità; sviluppo delle risorse umane; gestione dell’impatto ambientale; marketing sociale e cause related marketing; tutela dei diritti umani e globalizzazione; processi interni di governance e di gestione della responsabilità sociale; PMI; innovazione al servizio della comunità; ente locale, istituzione pubblica o scolastica” – tra le quali, appunto, l’ambito relativo all’arte e alla cultura non viene mai menzionato (Sodalitas Social Solution).

L’analisi è stata svolta dagli autori tramite un questionario distribuito a 700 aziende italiane già attive in ambito di responsabilità sociale d’impresa; di queste solo in 67 hanno partecipato. Dai risultati emerge che molte aziende, di cui la maggior parte sono piccole e medie imprese, considerano la RSI come “l’attenzione alle problematiche sociali e ambientali delle imprese” e come uno strumento integrato nella strategia aziendale, il che evidenzia una sempre maggior consapevolezza verso la RSI. Inoltre, quasi il totale delle aziende ritiene la RSI un mezzo per migliorare la performance e per far fronte a momenti di crisi. L’85% delle aziende partecipanti, poi, aveva già svolto attività di responsabilità sociale in passato e tra gli interventi intrapresi la maggior parte riguardano l’ambito del sociale e ambientale. A realizzare progetti in ambito artistico e culturale sono il 30% delle imprese, a pari merito con interventi in ambito di scuola e formazione. Per quanto riguarda, invece, le specifiche relazioni tra impresa, arte, cultura e responsabilità sociale, dallo studio emerge che il 75% delle imprese sono state coinvolte in progetti artistico - culturali, tra cui, in ordine decrescente, “sponsorizzazioni di eventi, realizzazione di progetti esterni, collaborazioni con istituzioni artistico - culturali, interventi interni all’impresa, organizzazione di premi o concorsi, costituzione di una fondazione”. Dati questi risultati si potrebbe pensare che le imprese tendono ad investire in sponsorizzazioni per avere un ritorno a livello di immagine e visibilità. In realtà le aziende affermano che le motivazioni sono mosse principalmente dalla volontà di acquisire vantaggio competitivo e migliorare la propria reputazione.

È invece il 33% delle aziende ad avere realizzato in prima persona progetti legati al mondo dell'arte e della cultura – di cui la maggior parte sono piccole e medie imprese – tra cui l'organizzazione di mostre, collaborazioni con organizzazioni no profit o con istituzioni pubbliche territoriali e percorsi di formazione per i dipendenti. La maggior parte delle imprese afferma di sviluppare queste iniziative proprio per “contribuire alla crescita sociale e culturale della comunità”, a riprova che quindi si è molto coscienti dei benefici prodotti a favore della collettività e del proprio ruolo all'interno della società. Di conseguenza le imprese sembra che stiano smettendo di assumere un atteggiamento passivo, che si concretizza con finanziamenti o sponsorizzazioni, per iniziare ad essere promotori e realizzatori attivi in prima linea (Azzarita, De Bartolo, Monti, Trimarchi, 2010).

Partendo da un presupposto differente – quello di analizzare le motivazioni che spingono le aziende a investire in cultura, in relazione alle normative ministeriali – anche l'”Indagine sulle imprese che investono in cultura: risultati ed analisi dei comportamenti aziendali” del 2009 , è utile ai nostri fini. Anche in questo caso il tasso di partecipazione risulta essere piuttosto ridotto, a rispondere al questionario sono state solo 39 aziende – bilanciate tra grandi, piccole e medie – sulle oltre 400 che sono state contattate, tutte già operanti in campo culturale e con attività rivolte alla responsabilità sociale. Il primo risultato interessante riguarda quelle che sono le figure professionali che si occupano degli investimenti culturali. Si nota che sono presenti molte risposte multiple, sintomo che queste attività non derivano quindi dall'iniziativa di una persona sola, ma dalla volontà di diverse dimensioni aziendali; ad emergere sono in particolare la figura del presidente, del C.d.A e del direttore marketing. Per quanto riguarda invece il perché le aziende decidono di investire in cultura, il questionario chiede di fare una classifica in base all'importanza delle seguenti finalità: marketing, responsabilità d'impresa e possibilità di raggiungere un target specifico di pubblico. La prima motivazione emergente è la responsabilità d'impresa – evidenza anche qui della crescente consapevolezza delle imprese – seguita dalla possibilità di raggiungere uno specifico target di pubblico. Infine, l'ultimo risultato a noi utile, è quello che riguarda le modalità di intervento messe in atto dalle aziende e il loro grado di coinvolgimento. Sia per le grandi imprese che per le PMI le preferenze sono attività museali o esposizioni. Di seguito, per le grandi

imprese si nota la predilezione di spettacoli dal vivo e attività di conservazione e salvaguardia, mentre le PMI sono più orientate alla produzione artistico - letteraria, probabilmente perché per queste attività è richiesto un minore sforzo economico.

Interessante per comprendere quanto spazio viene dato alle attività artistiche e culturali all'interno delle pratiche di responsabilità sociale è anche *L'impegno Sociale delle Aziende Italiane - IX Rapporto di Indagine 2020*, dell'Osservatorio Socialis, il quale si occupa della promozione della RSI. Anche in questo report è possibile osservare che la diffusione della responsabilità sociale d'impresa è sempre in crescita, tanto che negli ultimi 18 anni si è registrato un coinvolgimento maggiore del 50%. Tra i settori più impegnati in attività di RSI rivolte soprattutto ai dipendenti troviamo quello della finanza, del commercio della manifattura e della metallurgica. Queste ultime due, insieme al settore chimico farmaceutico, sono impegnate in attività più rivolte alla sicurezza ambientale e alla sostenibilità. Molto interessante è anche notare come le aziende svolgono i propri interventi in primo luogo all'interno dell'azienda, poi nel territorio dove si trova la sede e infine in generale sul territorio italiano. Questo fa ben comprendere come anche le aziende sono consapevoli dei benefici che derivano dall'intervento svolto nel territorio di appartenenza.

Quali sono, però, le attività messe maggiormente in atto dalle aziende per la realizzazione della CSR? Tra queste, ancora una volta, non troviamo la cultura. Nonostante molte saranno le aziende ad investire in questo campo, possiamo notare come ancora non gli venga data piena indipendenza. Infatti, tra le diverse modalità, le aziende intervengono più frequentemente "investendo in nuove tecnologie per limitare l'inquinamento e migliorare lo smaltimento dei rifiuti, investendo per migliorare il risparmio energetico, introducendo/potenziando la raccolta differenziata, collaborando con le università, modificando i processi e/o prodotti aziendali". Quindi, tra le più diffuse troviamo attività legate alla sostenibilità e in minor parte attività relative a ricerca e sviluppo. "Attività ricreative/culturali" vengono specificatamente menzionate solo quando si parla di iniziative rivolte ai dipendenti interni, ma comunque compaiono in ultima posizione dopo "sostegno dell'attuazione delle pari opportunità; attività di formazione e valorizzazione; iniziative sociali nelle sedi; monitoraggio del clima, esigenze e motivazioni; iniziative di *worklife balance*; valutazione competenze/efficienza dipendenti per sviluppo carriere; miglioramento

della comunicazione interna; verifica/modifica dei sistemi di remunerazione e incentivazione; varie iniziative di welfare aziendale”.

Tali esempi sono stati riportati con lo scopo di offrire una breve panoramica su quella che è la situazione e la consapevolezza dell’effettivo ruolo dell’arte all’interno delle pratiche di responsabilità sociale d’impresa e per cercare di capire quanto concretamente questo ruolo le venga riconosciuto formalmente. Come già precedentemente affermato, negli ultimi anni la cultura sta assumendo una posizione sempre più rilevante nell’ambito dello sviluppo sociale ed economico, tanto essere riconosciuta come un valido strumento per la realizzazione di tali scopi. Quello che emerge, però, è che, nonostante le imprese si occupino di attività artistico - culturali, questo ambito viene ancora collocato in una posizione dipendente da altri settori di investimento. Probabilmente questo dipende dal fatto che ancora non si è pienamente consapevoli dei benefici prodotti dall’investimento in arte e cultura, i quali sono visibili solo nel lungo termine. Ciò potrebbe scoraggiare le imprese, troppo spesso interessate a trarre profitti concreti e realizzabili nel breve periodo. Data però la crescente consapevolezza e i crescenti investimenti in arte e cultura da parte dei privati, l’auspicio è che ne venga riconosciuta piena autonomia.

IL CASO STUDIO: F/ART

CONTESTO GEOGRAFICO

LE AREE METROPOLITANE

Negli Stati Uniti, nei primi decenni del XX secolo, iniziano a svilupparsi degli studi di ricerca sulle aree metropolitane, fenomeno che proprio lì vede la sua origine formale. È, infatti, in America che nel dopoguerra si verifica un' "esplosione dei fenomeni urbani" (Fregolent, 2005), ai quali in molti tentano di dare una definizione. Come spiegato da Martinotti, i diversi criteri che emergono nel tempo, e che cercano di definire le aree metropolitane si possono raggruppare in tre categorie principali. La prima categoria è rappresentata dai criteri di omogeneità, secondo i quali le aree con connotati simili, come densità o dimensione demografica, vengono raggruppate insieme. La seconda categoria riguarda i criteri di interdipendenza e prevede il raggruppamento di tutte quelle aree che presentano un alto tasso di scambio, sia di persone che di beni. L'ultima categoria invece raggruppa i territori secondo criteri morfologici, ossia quelle aree che appartengono agli stessi sistemi di configurazione geografica oppure sono prossimi spazialmente. Spesso questi tre criteri vengono utilizzati contemporaneamente per definire le aree metropolitane (Boffi, Palvarini, 2011). In Europa, questi problemi definitivi iniziano ad affiorare agli inizi degli anni '70, mentre in Italia le aree metropolitane iniziano ad essere studiate intorno agli anni '60.

Inizialmente, gli studiosi si rendono conto di essere di fronte ad una realtà molto complessa, la quale non può essere più interpretata secondo le categorie esistenti, in quanto il concetto stesso di città non si identifica più con la descrizione dei fenomeni urbani solitamente intesi. Dunque, le aree metropolitane inizialmente

individuate vengono definite come “una estensione territoriale degli insediamenti urbani al di là dei confini della città metropoli, un insieme spaziale in cui i rapporti città-campagna non sono più concepibili come rapporti tra due realtà socio-culturali quantitativamente diverse e difformi, ma si svolgono piuttosto come lungo un continuum, sempre più dominato e permeato dalla diffusione urbana” (Fregolent, 2005). È poi soprattutto dagli anni '70 che il fenomeno inizia ad assumere un rigore più scientifico. Di particolare rilevanza è il contributo di Cafiero e Busca i quali, grazie alla loro ricerca, introducono dei nuovi criteri – che verranno poi utilizzati da molti altri autori – per descrivere le aree metropolitane, le quali, per essere definite tali, devono presentare contemporaneamente tre requisiti: “una popolazione superiore a 110.000 abitanti, almeno 35.000 addetti ad attività extragricole e una densità di addetti extragricoli per chilometro quadrato superiore a 100”. Seguendo questi criteri vengono individuate, nel 1961, ben 32 aree metropolitane in territorio italiano. Dagli anni '80 viene poi introdotto un nuovo criterio di misurazione, che prevede una definizione basata sulla mobilità. (Boffi, Palvarini, 2011). Tra le aree metropolitane che vengono riconosciute rientra quella del Veneto centrale, un territorio dalle caratteristiche molto particolari, che ben si distinguono dagli altri.

Formalmente in Italia è con la riforma Delrio, nel 2014, che vengono istituite le città metropolitane, le quali tendenzialmente coincidono con il territorio provinciale. Nonostante la rilevanza della riforma, questa presenta alcune problematiche. In particolare, tale riforma tende a considerare le città metropolitane quelle aree basate su un modello di tipo monocentrico, ossia quelle città che hanno il loro perno in un nucleo centrale, cioè la città che fa da capoluogo, dal quale poi si espande il tessuto urbano, fino ad arrivare nella periferia. Questo modello, come vedremo più avanti, non riesce però a rappresentare quella che è l'area metropolitana veneta – e non solo – differente proprio perché policentrica. È per questo che, successivamente, vengono applicati dei correttivi alla normativa, i quali prevedono che anche i singoli comuni, e i comuni capoluogo delle province limitrofe, possano avere la possibilità di aderire alla città metropolitana. Pur tentando di venire incontro alle specifiche peculiarità di determinati territori, rimane irrisolto il problema del governo di queste dimensioni policentriche. Come suggerito da Messina (2020), sarebbe più importante analizzare quelle che sono le funzioni e i modelli organizzativi invece di

“guardare alla forma del contenitore istituzionale e ai confini amministrativi”. In sostanza, dunque, la riforma Delrio non è stata in grado di risolvere i problemi di definizione dell’ambito di governo dell’area vasta, costituito dalla città metropolitana e da un ridimensionamento del livello provinciale: da un lato pensato come ambito di governo funzionale di secondo livello di tipo intercomunale, ma dall’altro ancora prigioniero, di fatto, di una concezione giuridico - amministrativa gerarchico - piramidale, che comporta il mantenimento dei vecchi confini amministrativi delle province anche per le città metropolitane, portando con sé evidenti problemi di inadeguatezza istituzionale tra funzioni e reti di servizi metropolitani, da un lato, e ambito territoriale di riferimento dall’altro” (Messina, 2020).

IL CASO DEL VENETO

Le quattro province che formano l’area metropolitana veneta – Padova, Treviso, Venezia e Vicenza –, possono sembrare molto diverse tra loro se guardate dal punto di vista geografico e morfologico, ma si accomunano tutte per la veloce crescita a livello economico, per la “composizione sociale” e culturale e per i fenomeni di “urbanizzazione diffusa” (Fregolent, 2005). La crescita delle aree metropolitane è dovuta principalmente allo sviluppo “di insediamenti a bassa densità” (Micelli, 2000) e il Veneto rappresenta un caso rilevante. Questo particolare processo è stato possibile prima di tutto grazie ad una bassa densità nell’utilizzazione del suolo. Infatti, quella che viene chiamata “città diffusa”, si caratterizza per la sua capacità di mantenere tutti quegli elementi, sia funzionali che fisici, tipici delle città intese in senso tradizionale, presentando al contrario una vasta densità spaziale. Come sottolinea Camagni, infatti, “della città tradizionale, la città diffusa perde un attributo fondamentale: la prossimità fisica (e quindi l’elevata densità nell’uso dei suoli) non è più decisiva nella formazione delle economie di agglomerazione, fondamento genetico delle città” (Micelli, 2000). L’espressione “città diffusa” viene utilizzata per la prima volta da Francesco Indovina, nel 1990, inizialmente facendo riferimento solo all’area orientale del Veneto (in seguito verrà utilizzata per indicare generalmente il

fenomeno). La città diffusa di Indovina si caratterizza dunque per tre aspetti specifici: una consistente massa di servizi, attività produttive e popolazione; una dispersione nel territorio di questa massa, tanto da non presentare un'alta densità; una connessione molto alta tra le diverse località presenti nel territorio. Questi aspetti, come verrà spiegato più avanti, rendono la città diffusa peculiare proprio per la sua multidirezionalità dei flussi, le connessioni orizzontali e la difficoltà nella definizione dei confini.

Il territorio ha subito delle importanti modifiche sia a livello culturale che fisico, dovute a un rapido passaggio verso un'economia industriale che brevemente è riuscita a stravolgere il disegno del paesaggio. L'economia industriale ha portato, inevitabilmente, a cambiamenti socio-economici i quali hanno causato la scomparsa del paesaggio rurale e agrario per favorire la nascita di nuovi spazi e linguaggi, "il paesaggio agrario di pianura, si trasforma e l'area ad urbanizzazione diffusa, acquista lentamente le caratteristiche della città a bassa densità" (Fregolent, 2005). Questa "industrializzazione diffusa", come definita da Castiglioni e Ferrario (2007), è stata il frutto della combinazione di due elementi, quello sociale e quello territoriale, veri fattori determinanti per lo sviluppo. È, dunque, il contesto rurale, il basso costo della manodopera, la particolare struttura insediativa dispersa e un territorio in cui le infrastrutture sono già parzialmente presenti, a fare da terreno fertile a questa industrializzazione.

È alla fine del Novecento che il Veneto subisce un'importante trasformazione, dovuta dunque al passaggio da un'economia basata principalmente sull'agricoltura ad una industriale, che vede il suo perno nelle piccole e medie imprese. Il paesaggio, quindi, non è più caratterizzato dalla presenza delle tipiche ville o da un insediamento sparso. A farsi largo è la città diffusa, specialmente nella pianura centrale della regione (Castiglioni, Ferrario, 2007). In *Governare la dispersione*, la Fregolent svolge un'indagine sull'area in questione. Lo studio dell'area metropolitana veneta viene realizzato mettendo a confronto tre momenti storici che hanno segnato momenti di sviluppo, il 1970, il 1990 e il 2000, un arco di 30 anni che ben permette di analizzare i cambiamenti avvenuti. Se negli anni '50 e '60 il paesaggio risulta essere ancora incontaminato e agricolo, è dagli anni '70 che iniziano a verificarsi i primi processi di trasformazione. A distanza di pochi anni si possono notare evidenti trasformazioni

del modello insediativo e un'intensa e improvvisa manifestazione edilizia, fattori che causano un'accelerazione nel processo di trasformazione. È poi nei successivi vent'anni, che l'area compresa tra Treviso, Venezia, Padova e Castelfranco inizia a prendere la forma della città diffusa e soprattutto inizia a svilupparsi secondo il modello della città a bassa densità. Nell'ultimo decennio del Novecento invece l'edificazione diminuisce, ma sono sempre più evidenti le tendenze alla densificazione del costruito. "La città diffusa, considerando l'area nel suo complesso, si sposta verso una forma di policentrismo diffuso intorno ai nuclei minori più consolidati, facendo prevalere forme di compattazione maggiore intorno ai nuclei esistenti e diminuire l'edificazione sparsa" (Fregolent, 2005). Nei primi anni del 2000 l'urbanizzazione ha avuto un'importante esplosione, dovuta alle tantissime concessioni edilizie che hanno portato alla costruzione di spazi ed aree molto vaste (Castiglioni, Ferrario, 2007).

L'area metropolitana veneta è, nel territorio italiano, seconda per quanto riguarda la superficie di estensione e anche il numero di comuni, proprio in virtù del suo essere "diffusa e policentrica" (Boffi, Palvarini, 2011) a differenza di altre metropoli, come Roma o Torino, il cui centro gravitazionale è solo uno, o Milano, che presenta una gerarchia più chiara e definita e anche una maggior concentrazione di quelle che sono le funzioni metropolitane (Ibidem, 2011). Conseguenza di questa crescita esponenziale è stata la maggiore attenzione ai temi ambientali e culturali, che si teme possano essere compromessi, "spezzando quella sorta di patto basato sulla convenienza reciproca che ha permesso lo sviluppo veneto" (Castiglioni, Ferrario, 2007). Inoltre, questo sviluppo massiccio e concentrato nell'area centrale, sembra stia portando alla marginalizzazione delle aree non interessate da questo processo, con alte probabilità che si vadano a creare conflitti futuri.

Quindi, in Veneto, un'economia prevalentemente di tipo agricolo ha lasciato spazio, in maniera rapida ma progressiva, ad un'economia industriale basata sulla piccola e media impresa e caratterizzata dalla presenza di distretti industriali, elemento distintivo della regione nel panorama internazionale (Fregolent, 2005). Il territorio centrale del Veneto, presenta tutte quelle peculiarità tipiche delle aree con un'alta densità metropolitana, "ovvero un territorio legato a una o più città centrali da rapporti di «interdipendenza funzionale» e di «elevata integrazione economica e

sociale»”(Messina, 2014). L’area in questione è, infatti, caratterizzata da una frammentazione piuttosto elevata, anche a livello amministrativo e politico, soprattutto a causa delle difficoltà nel governare un territorio che comprende diverse province e ben più di 200 comuni. Questa bassa densità abitativa porta alla creazione di agglomerati nei nodi di collegamento, soprattutto svincoli o caselli, dove numerose sono tutte quelle attività legate al tempo libero, come centri commerciali, outlet o ipermercati (Basso, 2013).

A diventare sempre più importante è anche la “forma reticolare” delle relazioni, sia territoriali che urbane. Se, in precedenza, i rapporti che intercorrevano tra il centro e la periferia si basavano su gerarchia e verticalità, nella città diffusa queste relazioni sono orizzontali, “in cui la specializzazione e la complementarità si sostituiscono alla subordinazione funzionale e produttiva” (Micelli, 2000). Due aspetti risultano essere particolarmente importanti nella città diffusa. Il primo riguarda la mobilità, di merci e persone che aumentano ed estendono i loro tragitti a causa della bassa densità territoriale; il secondo riguarda il consumo del suolo, risorsa che man mano diminuisce perdendo anche il valore paesaggistico, mentre dall’altro lato aumentano i costi di urbanizzazione in relazione alla maggior necessità di suolo per abitante (Micelli, 2000). Un altro tratto distintivo di questo processo è rappresentato poi dalla mobilità pendolare. Infatti, mancando questa prossimità fisica, le distanze che vengono percorse aumentano, così come i tempi di percorrenza. La differenza, in questo caso, è che questi spostamenti non avvengono più tra la periferia e il centro, sono piuttosto movimenti tra le diverse periferie (Micelli, 2000). Dunque, la trasformazione in atto nel territorio della Regione Veneto, “accanto a processi di progressiva densificazione e compattazione del costruito attorno ai nodi del sistema policentrico, si caratterizza infatti per lo sviluppo puntiforme di grosse polarità e funzioni produttive, commerciali e del tempo libero – servizi alle persone e attrezzature di tipo “metropolitano” – nei pressi dei nodi delle nuove infrastrutture di trasporto già realizzate o da realizzarsi” (Basso, 2013).

Uno dei problemi che emerge nell’area centrale del Veneto, in virtù del suo essere una città diffusa, riguarda i confini amministrativi, i quali sono sempre più difficili da delimitare tra un comune e l’altro, proprio perché sono gli abitanti stessi che non li percepiscono più in maniera separata, ma come un tutt’uno. Questo sviluppo è

stato possibile anche grazie ad una totale assenza della pianificazione ed è per questo che i confini amministrativi, dei comuni e delle province, storicamente definiti, non rispecchiano più la situazione attuale e non riescono a definire in modo adeguato l'area metropolitana (Messina, 2020). È proprio la Regione stessa a riconoscere l'area in questione come un sistema metropolitano unico, data la sua integrazione e i suoi caratteri sociali, economici e morfologici omogenei. Interessante è il funzionamento del territorio, elemento che lo distingue dalle altre aree metropolitane. Infatti, le persone che si spostano all'interno di questa particolare area, la vivono e la fruiscono, tendono a considerarla un'unica grande città e non come un insieme di diverse realtà amministrative. Vista poi la spiccata frammentazione, interessante è anche vedere come tutti gli spazi di aggregazione, che da sempre erano circoscritti nelle zone urbane centrali, in questo caso sono appunto frammentati e sparsi all'interno del vasto territorio, posizionati lungo le vie di collegamento e facilmente raggiungibili. Dunque quest'area veneta ha delle caratteristiche speciali. Prima di tutto perché, come abbiamo avuto modo di sottolineare, l'area metropolitana non gravita attorno ad un unico polo di attrazione a cui il resto è subordinato, “bensì metropolitano è l'intero sistema dell'area centrale veneta laddove si verifica, ad un livello più rarefatto e dilatato spazialmente, un tipo di organizzazione dello spazio geografico che è presenta altrove all'interno delle aree metropolitane” (Fregolent, 2005).

LA STRADA DEL TERRAGLIO

Il Terraglio, strada che collega Mestre e Treviso, fin dalla sua esistenza, che si presume risalga all'età preromana, ha sempre fatto da sottofondo ad importanti momenti storici e, lungo la sua via, ha ospitato numerosi personaggi. Già a partire dal '600, il Terraglio, viene visto come il centro, nell'entroterra veneziano, nel quale poter investire in economia agricola attraverso la costituzione di aziende dalle importanti dimensioni. Questo è testimoniato dalla presenza di numerose ville nobiliari che proprio in quel periodo iniziano ad essere costruite lungo il Terraglio e il Sile (Touring Club Italiano, 2005). Il territorio e l'ambiente naturale che lo circonda è

molto particolare. Infatti, la strada si adatta alla particolare conformazione del luogo che lo ospita, pianeggiante e “dolcemente diradante verso il mare” e caratteristico in quanto attraversato da numerosi corsi d’acqua (Crespi, 2005). È anche la presenza del fiume Sile, che scorre a poca distanza dalla strada del Terraglio, ad essere uno dei fattori che spinge la Repubblica veneziana ad ampliare i propri interessi anche in terraferma, non più quindi solo legati ad attività marittime (Touring Club Italiano, 2005)

Non esistono testimonianze e documenti che possano provare l’effettiva correlazione tra i primi insediamenti mestrini e trevigiani, anche se i siti archeologici rinvenuti lungo la strada fanno ben pensare che questa, già in antichità, potesse essere una zona di percorrenza, anche se non precisamente localizzabile. Infatti, la prima testimonianza che documenta la strada, mostra un percorso differente rispetto al posizionamento delle vie romane per come sono conosciute oggi, anche se interessante è vedere come quest’area sia sempre stata viva e una importante zona di passaggio. È dall’età romana che il paesaggio inizia ad essere trasformato e a prendere la forma con cui oggi lo conosciamo; nonostante alcune zone rimangano ancora paludose, molti altri terreni vengono bonificati e lavorati per poter essere coltivati. L’antica strada inizia ad assumere sempre più importanza dal momento in cui la via romana Claudia Augusta viene pian piano abbandonata. Inoltre, anche i rapporti economici iniziano ad essere più rilevanti e frequenti, in concomitanza con l’affermazione della città di Treviso – la quale diventa un centro strategico durante l’epoca dei longobardi e dei franchi – e il progressivo potere che acquisisce la città di Venezia (Crespi, 2005).

Dopo il fiorente periodo vissuto in età romana, intorno all’anno Mille l’area in questione si trova in gravi difficoltà a causa delle numerose invasioni, distruzioni e carestie. Queste, da un lato portano ad un blocco della crescita demografica, dall’altro permettono a boschi e paludi di rimpossessarsi dei terreni che venivano coltivati, rendendo vano ogni intervento che prima era stato intrapreso (Veneto Globale). Grazie però alla presenza di monasteri e abbazie, il territorio ormai tornato deserto, inizia a rifiorire e ad essere lentamente ricostruito e ripopolato. È proprio durante questi anni che il percorso assume la denominazione di *Terraleum*, “cioè terrapieno creato con l’escavo del canale che doveva costituire la principale via di

comunicazione tra Treviso e Mestre - Venezia, ma che fu progressivamente soppiantata proprio dallo sviluppo dell'argine strada" (Touring Club Italiano, 2005). Ad evidenziare la rilevanza del Terraglio sono anche i numerosi Statuti, risalenti al XIII secolo, che si occupano di mantenere e mettere in sicurezza il percorso. A tal proposito, il Comune di Treviso, in quanto proprietario della strada, obbliga i comuni limitrofi al costante controllo della tratta stradale di competenza, ad organizzare un sistema per il mantenimento della viabilità soprattutto durante le alluvioni e consolidare in maniera periodica il manto stradale in modo che potesse distinguersi dai terreni circostanti.

I primi investimenti fondiari delle famiglie veneziane lungo il Terraglio risalgono anche a prima del XIII secolo quando, in un momento in cui l'economia è molto prospera, iniziano a porre attenzione anche verso la terraferma, portando alla formazione di poderi suburbani. Da questo momento la città lagunare inizia ad interessarsi all'entroterra. I nobili, inizialmente contrari "al dominio della terraferma perché legati all'idea che, per diritto divino, Venezia fosse destinata a rimanere città di mare e Repubblica marinara" (Crespi, 2005), diventano consapevoli che investire nella terraferma gli avrebbe assicurato maggior sicurezza, a livello strategico e militare, e anche maggiori benefici economici legati all'agricoltura. Questa iniziale ostilità è dovuta anche al fatto che durante il Medioevo spesso le campagne non venivano considerate luoghi sicuri al contrario delle città, più protette e controllate. Con il tempo però, grazie all'espansione del commercio, anche i luoghi più periferici iniziano ad essere contemplati (Veneto Globale). È dunque, attraverso gli investimenti fondiari lungo la strada del Terraglio, che la Repubblica veneziana inizia la sua espansione territoriale, fino ad arrivare alla conquista di Treviso, la quale resta sempre fedele alla Serenissima. Sotto il controllo di Venezia, l'antica strada prende il nome di Regia Strada Postale del Terraglio (Crespi, 2005). Dunque, questa strada rappresenta la prima linea direttiva lungo la quale Venezia si espande sulle terraferma (Regione Veneto).

In seguito ai conflitti con gli Scaligeri e con i Carraresi, per i quali il territorio era stato caratterizzato da fortezze difensive dalle mura merlate, "sorsero magnifiche costruzioni con grandiosi pronai, dagli ordini architettonici classici coronati da frontoni e fregi" (Crespi, 2005). Il Terraglio, assieme alla Riviera del Brenta, dai primi

decenni del Cinquecento, diventa luogo privilegiato per la villeggiatura. È, infatti, tra il Cinquecento e il Settecento, che si diffonde notevolmente la cultura della villa, fenomeno che contribuisce a rafforzare anche i precedenti insediamenti rurali. Fino al Seicento, la villa ricopriva fondamentalmente una funzione produttiva all'interno del territorio e successivamente il suo ruolo cambia (Touring Club Italiano, 2005), diventando la rappresentazione dello *status*, della ricchezza e del potere di chi la possedeva (Regione Veneto). Il diffondersi della cultura umanistica e lo stretto legame con la natura, determinano l'affermazione della villa come tipologia di residenza fuori città dei nobili veneziani. L'iniziale podere suburbano, dai semplici volumi e in armonia con il paesaggio, legato ad attività produttive e abitative, viene dunque sostituito, con il tempo, dalla villa, luogo dove convivono insieme gli spazi padronali e quelli destinati ai servizi (Veneto Globale) fino a divenire poi espressione culturale del Rinascimento. Quindi, con l'arrivo dei patrizi veneziani, si trasforma anche il paesaggio. La villa, solitamente caratterizzata da ampi parchi che la circondano, crea una rottura con il paesaggio circostante dove prevalgono campi e strutture rustiche (Crespi, 2005). Nonostante questo, la trasformazione apportata dalle ville induce anche una trasformazione agraria, grazie alla quale vengono bonificate ampie aree del territorio e inizia a svilupparsi una mentalità urbanistica (Veneto Globale).

La vita lungo il Terraglio viene interrotta nel Settecento dalle armate austriache e francesi e da Napoleone che, con il suo esercito nel 1797, si dirigeva verso la Repubblica di Venezia la quale, di lì a poco, cade. Sotto Napoleone la strada cambia nuovamente nome in Strada Napoleonica. Viene ampliata, affiancata da platani orientali – ancora oggi visibili in alcuni tratti – e viene imposta una tassa di attraversamento. Nei decenni successivi la strada si alterna tra francesi e austriaci e diventa luogo di scontro durante i moti rivoluzionari veneziani. Nell'Ottocento, però, la strada è anche passaggio di illustri personalità, soprattutto vista la presenza di uno dei salotti letterari più famosi del tempo, quello di Isabella Teotochi Albrizzi, frequentato anche da Antonio Canova, Ugo Foscolo e Lord Byron. È poi durante la prima guerra mondiale che il Terraglio si vede attraversato ancora una volta da soldati, e quelle ville tanto ambite divengono luoghi per il controllo del territorio. Nel 1909, con la costruzione della tranvia elettrica, il Terraglio incontra per la prima volta

la modernità. È nel 1925 che tutto il tratto stradale viene completamente asfaltato, per far fronte alle nuove esigenze dei mezzi di trasporto (Crespi, 2005).

Da questo momento in poi, le ville vengono man mano abbandonate, per lasciare spazio all'urbanizzazione e alla costruzione di case più moderne ed edifici adibiti a diversi utilizzi. In età contemporanea, si verificano una serie di demolizioni – tra cui quella di villa Mocenigo, di Palladio – e di significative modifiche che trasformano il Terraglio in un asse a servizio del sistema produttivo che caratterizza l'area nord-est del Veneto. A causa dell'aumento di insediamenti produttivi e residenziali, si trasforma anche il rapporto tra campagna e costruito lungo il tratto stradale, che ancora oggi vediamo affiancato da platani secolari e le famose ville venete, tratti significativi ai quali si aggiungono però costruzioni moderne e contemporanee (Touring Club Italiano, 2005). Nonostante il decisivo cambiamento dell'ambiente e del paesaggio lungo la via del Terraglio, la sua importanza viene riconosciuta ancora nel 1967, quando la Commissione provinciale di Treviso decide di sottoporre l'antica strada al vincolo paesaggistico. Tale provvedimento permette alla strada di essere tutelata dato il suo “notevole interesse pubblico perché forma un quadro naturale che costituisce un esempio unico in Italia non solo per la sua secolare alberatura di platani, ma soprattutto, per il paesaggio che la circonda, contraddistinto da ville venete di grande valore artistico e da parchi di incommensurabile bellezza, intersecati da zone verdi, a prato o frutteto, pur esse degne del massimo rispetto” (Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana in Comune di Treviso). Purtroppo, oggi, l'eccezionale stratificazione storica e artistica che caratterizza il Terraglio troppo spesso viene dimenticata o messa in secondo piano. Sicuramente ad influire è stata anche la costruzione di grandi edifici moderni, i quali hanno in qualche modo spezzato il legame con l'ambiente circostante, rendendolo più sterile. Inoltre, rappresentando una delle arterie di collegamento fondamentali nel territorio, la strada viene percepita, soprattutto da chi la percorre ogni giorno, solo in virtù di questa sua funzionalità, non valorizzando adeguatamente tutto il suo potenziale, che andrebbe invece riscoperto e valorizzato.

IL NEON

Il neon ha sempre rappresentato un simbolo di progresso, oltre che essere glamour e alla moda (Winterbottom, 1994). Dalla sua nascita fino ai nostri giorni, le luci al neon sono sempre state associate alle modernità, al cosmopolitismo, alla vitalità (Cao, 2020).

Le origini delle lampade a scarica risalgono al 1675 quando l'astronomo Jean Picard osserva una luce delicata all'estremità di un tubo di vetro, termine di una barometro a mercurio. "L'elettricità statica ionizzava le molecole di mercurio presenti nella cavità superiore, satura di vapori" (F/ART) e, solo quando si scoprirono i fondamenti dell'energia elettrica, si è potuto classificare il fenomeno come scarica in un gas ionizzato. Da qui discendono poi molte tipologie di lampade ancora oggi diffuse. Al 1898 risale invece la scoperta del gas Neon, ad opera di William Ramsey e MW Travers, "come raro elemento gassoso presente in atmosfera nella misura di una parte su 65.000 di aria. È ottenuto dalla liquefazione dell'aria e separato dagli altri gas per distillazione frazionata" (F/ART). Il termine neon deriva dal greco *Neos*, ossia "il nuovo gas".

È poi Georges Claude a fare la grande scoperta nel 1902. Capisce che riempire un tubo cavo con il neon e applicare una scarica elettrica ad alta tensione produce un colore rosso chiaro, ma molto intenso, mentre con l'argon il risultato è un colore blu grigiastro. Così, nel 1910 presenta a Parigi la sua prima insegna luminosa. Nell'arco di otto anni viene scoperto un nuovo procedimento per estrarre il neon dall'aria in maniera molto economica, rendendo possibile il commercio delle lampade al neon (F/ART). È stato però il socio di Georges Claude, Jacques Fonseque, a capire il vero potenziale della scoperta e a vendere nel 1912, per la prima volta al mondo, la prima insegna al neon ad un barbiere (Crowe, 1991). L'insegna "CINZANO", dove ogni lettera era alta un metro e ben visibile sugli Champs-Elysees, dà inizio all'era del neon (F/ART).

La luce dei neon è perfettamente visibile alla luce del giorno e anche in condizioni atmosferiche avverse. Ha una visibilità decisamente maggiore rispetto alle comuni

lampade a incandescenza e necessità di una potenza elettrica minore, caratteristica che rende più economico il funzionamento. I gas possono essere utilizzati da soli oppure possono essere combinati per creare diverse colorazioni. Ad esempio, il gas neon produce un colore rossastro, l'argon e il mercurio producono il blu e l'elio il rosa. Un'altra alternativa è quella di utilizzare dei tubi colorati o rivestiti (Crowe, 1991). La lampada a catodo freddo, ossia al neon, è chiamata in questo modo in quanto non viene mai superata la temperatura del 40°C. Solo all'interno la temperatura può arrivare ai 200°C. Questa caratteristica permette dunque di poter toccare la lampada senza scottarsi. Inoltre, le lampade al neon hanno una durata media di trent'anni – a differenza delle comuni lampade industriali – che aumenta quando vengono progettate correttamente e adeguatamente installate. La lampada al neon è composta da un complesso sistema che comprende:

- “un tubo rigorosamente in vetro, può essere trasparente o colorato;
- gas nobili puri o miscelati;
- polveri fluorescenti che convertono la luce UV (non visibile) in luce visibile
- elettrodi alle estremità di ogni tubo;
- trasformatore: per convertire la tensione della “presa comune” in una tensione adatta al funzionamento della lampada” (F/ART).

Nel 1923 Claude e la sua compagna introducono le insegne al neon negli Stati Uniti (Cao, 2020). Anche se l'invenzione di Georges Claude risale al 1910, bisogna aspettare gli anni '30 per vedere un'utilizzazione diffusa del neon per la pubblicità o la decorazione. Sempre in questi anni anche gli artisti iniziano ad utilizzare il neon all'interno delle loro opere, ma sempre come qualcosa di accessorio e non predominante (Popper, 1993). Nei primi anni in cui venivano utilizzate le insegne al neon, queste venivano aggiunte agli edifici preesistenti. Dagli anni '30, però, venivano inserite già durante le fasi della progettazione degli edifici, in particolare per le facciate dei cinema e degli edifici commerciali. Il neon è stato un successo sin da quando ha fatto ingresso negli Stati Uniti, all'inizio degli anni '20. Nel giro di dieci anni in ogni città era presente almeno un'insegna al neon e nella maggior parte dei casi veniva utilizzata dai cinema cittadini (Crowe, 1991).

Ovviamente questa scoperta non riguarda solo l'Europa e gli Stati Uniti. Anche in Cina, negli anni '20, si sono sviluppate le luci al neon, trasformando completamente

lo *skyline* di Hong Kong. Negli anni '60, poi, i neon arrivano anche nell'Unione Sovietica (Cao, 2020). Negli anni '80 nasce, a Los Angeles, il Museum of Neon Art (Winterbottom, 1994). È nel 1946 che Gyula Kosice realizza la prima scultura in cui il materiale principale che viene utilizzato è proprio il neon. Da questo momento in poi, fino all'epoca contemporanea, diversi artisti, anche di movimenti molto diversi tra loro, utilizzano il neon come mezzo di espressione artistica, tra i più conosciuti troviamo Dan Flavin, Joseph Kosuth, Martial Raysse e Bruce Nauman (Popper, 1993).

F/ART, L'ESEMPIO DI COME L'ARTE RAPPRESENTA UN ELEMENTO STRATEGICO VINCENTE

Lo scopo di questo paragrafo è quello della ricostruzione del caso aziendale F/ART, impresa che è riuscita a risollevarsi da un momento di crisi del mercato di competenza aprendosi ad un nuovo settore, quello dell'arte, e a un nuovo pubblico, gli artisti. Le informazioni di seguito riportate sono il frutto di interviste avvenute con l'amministratore delegato dell'azienda, Marisa Graziati, il consulente marketing, Enrico Moro e l'assistente CEO, Gloria Graziati, nonché della diretta osservazione e partecipazione alla vita aziendale.

LA STORIA

Nell'area veneta del Nord-Est, lungo la Via del Terraglio, nel comune di Preganziol, dal 1960 anni si trova F/ART, azienda leader mondiale nella produzione di trasformatori per lampade a catodo freddo, ovvero il neon. Fortemente radicata nel territorio, garantisce competenza, professionalità e prodotti assolutamente *Made in Italy*. Denominata F.A.R.T. (Fabbrica Apparecchiature Radioelettriche Treviso) fino al

2017, l'azienda nasce nel 1945, anno in cui viene fondata da Bruno Graziati, in un contesto ancora dominato dall'incertezza e dalle distruzioni causate dalla Seconda Guerra Mondiale, dove molto lentamente iniziano a riprendere tutte le attività economiche e commerciali. Bruno Graziati, in quegli anni, è un elettrotecnico già molto affermato e dotato di grande intuizione; è molto attento alle esigenze della nuova società che si va delineando e ne osserva l'evoluzione. Infatti, con la riapertura delle attività, queste iniziano sempre di più a utilizzare insegne luminose al neon per rendersi più visibili e accattivanti e Bruno Graziati, con le sue alte competenze tecniche proprio nel settore delle insegne luminose, è stato capace di cavalcare l'onda. Trasforma il suo laboratorio in una piccola azienda, cambiando sia la destinazione che gli obiettivi commerciali, passando da attività di costruzione e riparazione di apparecchi radio, alla produzione di "trasformatori ad Alta Tensione per le lampade a scarica a catodo freddo, ovvero lampade basate su quella tecnologia comunemente conosciuta come neon" (F/ART).

All'epoca, i trasformatori che venivano utilizzati presentavano dei grandi problemi tecnici, oltre ad essere molto pericolosi, in quanto prevedevano un funzionamento a bobine scoperte, in grado di causare incendi, malfunzionamenti e, inoltre, poco duraturi nel tempo. Bruno Graziati riesce però a capire l'importanza di risolvere questi problemi e, grazie alle sue competenze e alla sua creatività, riesce ad ideare, progettare, produrre e infine vendere i primi modelli di trasformatore blindato, i primi ed unici a marchio F.A.R.T., protetti da una scatola metallica riempita con del *compound*, ossia catrame dielettrico. Questo primo modello viene poi successivamente modificato e migliorato. Nel 1965 il *compound* viene sostituito con la resina applicata sottovuoto, che migliora l'isolamento e permette una resistenza maggiore, consentendo anche l'utilizzo esterno in totale sicurezza (F/ART).

Nel 1980, poi, arriva il primo brevetto mondiale. Viene prodotto un nuovo sistema automatico che viene applicato alla produzione del trasformatore, il quale permette di eliminare la scatola metallica e, di conseguenza, tutti gli inconvenienti. Questa innovazione sottolinea ancora di più la dominanza tecnologica e di mercato dell'azienda che è ora proiettata sia a livello nazionale che internazionale. Negli anni 2002, 2008 e 2014 questo stesso trasformatore viene continuamente modificato e migliorato, per raggiungere un modello sempre più efficiente (AREO, 2020-21).

“Visione, entusiasmo e competenza tecnica specializzata, infatti, hanno fatto crescere con rapidità e costanza l’Azienda, la quale, sotto l’abile guida di Bruno Graziati, viene ad assumere gradualmente il ruolo di *leader* mondiale nel suo settore, sia in termini di *market share*, che di fatturato” (F/ART, 2018).

Tra gli anni '70 e '80 anche la seconda generazione inizia il suo ingresso in azienda. I figli del fondatore, forti della guida e degli insegnamenti del padre, assumono sempre più responsabilità per quanto riguarda la gestione delle attività e arrivano a proseguire ufficialmente il percorso iniziato dal padre, per molti anni seguendo lo stesso assetto, ognuno apportando grandi innovazioni nel proprio settore e aprendosi a mercati stranieri. Negli anni l’azienda è sempre riuscita a stare al passo con i tempi, migliorando continuamente i propri prodotti e la propria organizzazione, superando anche i momenti di crisi più bui. Infatti, nel 2017, Marisa Graziati diviene Amministratore Unico e nello stesso anno l’azienda si trasforma in maniera sorprendente. Nel 2019 vengono presentati poi dei prodotti nuovi per l’alimentazione dei LED e, ancora, nel 2020 l’azienda si apre ad un nuovo mercato realizzando dei prodotti per la purificazione di aria, acqua e superfici, ancora una volta dimostrando sensibilità nel comprendere le esigenze della società (AREO, 2020-21).

LE MOTIVAZIONI DEL CAMBIAMENTO

La volontà e l’esigenza del cambiamento nascono come conseguenza del mutato panorama economico. Negli ultimi anni, infatti, si è verificata una contrazione del mercato del neon in quelli che sono i suoi usi più tradizionali come l’illuminazione degli edifici e le insegne luminose, mercato che si trasforma soprattutto a favore dei LED. Pertanto, a cambiare è anche la domanda dei consumatori. F/ART si ritrova dunque a dover fronteggiare una crisi del settore, in cui anche la concorrenza fa sentire la sua presenza. Oltre a questi fattori esterni, che esercitano un’importante influenza sull’azienda, a modificare l’equilibrio interno è anche il cambio generazionale, che rappresenta però, allo stesso tempo, una grande opportunità. Nel 2016, il fondatore Bruno Graziati viene a mancare e, un anno dopo, la figlia Marisa

Graziati prende le redini di F/ART diventando unico amministratore delegato, assumendo tutte le responsabilità direttive e gestionali.

Fattori interni ed esterni hanno dunque reso difficile, in prima battuta, la gestione aziendale, momentaneamente e comprensibilmente in difficoltà e senza una precisa visione di quello che sarebbe stato il futuro nei successivi dieci o vent'anni. Il desiderio di un cambiamento, oltre che necessario per permettere a F/ART di stare al passo con il tempo – cosa che è sempre riuscita a fare durante tutta la sua vita – era anche molto sentito dall'amministratore delegato, consapevole che la nuova organizzazione e l'introduzione di nuove strategie avrebbero permesso all'azienda di mantenere la posizione di leader. Ed è proprio la figura di Marisa Graziati ad aver portato in azienda una ventata di novità, soprattutto grazie alla sua sensibilità non prettamente tecnica, alla sua passione per l'arte, la bellezza e la creazione di nuove opportunità. È infatti lei, con la sua lungimiranza, a voler rilanciare F/ART a seguito della contrazione del mercato e suggerire l'applicazione del neon anche in altri settori – quali l'arte, l'illuminazione e il design – per rafforzare la presenza nel mercato, sia dell'azienda che dell'illuminazione al neon, ed ampliarne la conoscenza.

L'arte in azienda prima del rinnovamento

F/ART, ha sempre avuto un rapporto con artisti e designer, ma mai in maniera diretta. Infatti, i trasformatori prodotti sono sempre stati utilizzati nel mondo dell'arte in quanto fondamentali per il funzionamento dell'opera, ma gli artisti che li utilizzavano non erano a conoscenza dell'azienda, del marchio e delle eccellenze nella produzione. Per questo, impiegare un prodotto marchiato F/ART o meno per loro era indifferente. Inoltre, il rapporto con il mondo dell'arte avveniva sempre tramite intermediari, cioè i soffiatori di vetro. Pertanto erano loro, che producevano materialmente l'opera, che si affidamento a F/ART, scegliendola per la qualità e la durata dei prodotti. Ovviamente non tutti i soffiatori erano strettamente legati all'azienda, per cui spesso venivano adoperati anche trasformatori prodotti dalla concorrenza. In sostanza, il rapporto avveniva tra il soffiatore e l'artista. Per questo motivo, in passato, F/ART non sapeva se i propri trasformatori venivano utilizzati nelle opere d'arte. Ciò è successo ad esempio con artisti come Maurizio Nannucci, Laddie John Dill, Massimo Uberti, Patrick Tuttofuoco, Marotta & Russo, famosi per

le loro opere al neon, che utilizzavano i trasformatori F/ART senza che l'azienda fosse a conoscenza di chi fosse il consumatore finale e dell'uso che ne avrebbe fatto. Allo stesso modo, neanche gli artisti conoscevano l'azienda, se non attraverso il trasformatore come componente per l'illuminazione della loro opera. Dunque, negli anni passati precedenti al rinnovamento, per F/ART non esisteva alcun tipo di relazione diretta con il mondo dell'arte, anche perché ancora non c'era la mentalità di collaborazione tra impresa, intesa come industria, e artisti. L'unico contatto diretto avuto con un artista non ha trovato continuità, in quanto l'artista era in cerca di uno sponsor economico che potesse anche fornire gratuitamente i prodotti. F/ART, però, considerato che ancora non esisteva tutta la parte relativa alla comunicazione, all'immagine e ai social, non vede in questa collaborazione alcun ritorno di business. L'indiretta relazione con il mondo dell'arte è stata il terreno fertile su cui l'azienda ha deciso di investire. Nonostante la forte contrazione del mercato, l'intenzione era quella di rimodernare l'azienda, senza però tralasciare il neon, attraverso l'apertura di una canale privilegiato con il mondo dell'arte contemporanea e del design. Il percorso intrapreso non è stato affatto facile e ha visto F/ART compiere diversi tentativi prima di riuscire a raggiungere il risultato finale che è stato ottenuto. Da subito è stato chiaro che per potersi aprire al mondo dell'arte era necessario fare affidamento ad una persona esterna che potesse accompagnare l'azienda nel processo di cambiamento, in quanto, operando nel settore metalmeccanico, non possedeva il linguaggio e gli strumenti adatti per dialogare con un mondo nuovo, nonostante la profonda passione e la forte determinazione.

LeGrazie e il tentativo momentaneamente sospeso

Già nel 2015/2016 l'azienda tenta di mettere in pratica le proprie iniziative e lo fa creando un nuovo marchio, LeGrazie (contemporaneamente al marchio Cold Cathode, per progetti illuminotecnici), sempre con l'intento di ampliare la conoscenza del neon in applicazioni diverse dalle insegne. Lo scopo di questo nuovo marchio, affiancato allo storico F.A.R.T., era quello di progettare e realizzare elementi luminosi e di design, anche attraverso la promozione dei soffiatori di vetro, trasferendo il *know-how* e le capacità dell'azienda in pezzi unici e personalizzabili; un vero e proprio incontro tra artigianato e design. Il centro di queste nuove attività

sarebbe stato la storica azienda, nella quale tutti i prodotti sarebbero stati sviluppati, dall'ideazione alla produzione. In aggiunta alle proprie collezioni, poi, con LeGrazie avrebbero dovuto collaborare diversi artisti, architetti e designer per sviluppare le proprie linee (AREO, 2016). Per mettere in piedi questo nuovo progetto, l'azienda, come sottolineato in precedenza, si affida ad una persona esterna, in questo caso ad un architetto, il quale si occupa della gestione tutti gli aspetti di questo nuovo marchio, dal disegno dei prodotti, alle foto, ai listini fino sito web. È così che, nel 2016, LeGrazie si presenta al Fuorisalone di Milano, con lo scopo di proporsi al pubblico e vendere degli oggetti di design.

Purtroppo, però, il progetto non è riuscito a far raggiungere dei risultati positivi nel breve periodo. Una causa di questo tentativo fallito può essere rintracciata nell'errore della figura professionale a cui è stato deciso di affidare il tutto. Infatti, questa figura non era ancora preparata per gestire un nuovo marchio, ovviamente non perché mancassero le competenze nel proprio settore, ma piuttosto perché ancora non era stata maturata abbastanza esperienza in un settore diverso dall'architettura. Di conseguenza F/ART si è ritrovata in una situazione nella quale ha investito tempo e denaro, con un ritorno minimo non soddisfacente.

Consapevole degli errori commessi, l'azienda tenta comunque di portare avanti il proprio progetto, affidandosi però questa volta ad un'altra figura professionale, cioè un consulente marketing. Dopo diversi mesi di lavoro, in cui si è tentato di far decollare questo nuovo brand, il consulente marketing per primo e l'amministratore delegato poi, si rendono conto che questa strada non avrebbe permesso all'azienda di sopravvivere senza avere un rapido ritorno. Presa coscienza della situazione, l'azienda decide di abbandonare i brand LeGrazie e Cold Cathode, continuando però ad offrire la propria disponibilità per la produzione di elementi di design su richiesta. Chiuso definitivamente questo capitolo, F/ART non si arrende e cambia rotta. L'intuizione di Marisa Graziati rimane comunque la base degli sviluppi successivi e da sottolineare è, nonostante il tentativo non andato a buon fine, l'aver intuito quelle erano le possibilità e i possibili sviluppi per l'azienda.

Finalmente la giusta strategia

Insieme al consulente marketing, si è presa coscienza del fatto che creare un nuovo marchio, da zero e basato su presupposti sbagliati, non sarebbe stata una scelta giudiziosa e ragionevole. Soprattutto perché l'azienda poteva già contare su un marchio forte, F.A.R.T., pieno di storia, di valori e capacità. Anche la voglia stessa dell'azienda di cambiare e di investire sul futuro, sono stati elementi fondamentali che hanno permesso al consulente marketing di studiare a fondo l'azienda e di co-progettare insieme una strategia. Già dalle prime volte si inizia a ragionare su come l'azienda poteva essere trasformata, rinnovata e organizzata in modo migliore ed è subito emersa, come già sottolineato, la crisi che il neon stava attraversando da circa vent'anni. Con l'inizio della collaborazione si decide subito di creare un'immagine dell'azienda più forte, puntando a livelli più alti rispetto a quelli prefissati con il precedente marchio. Da subito il mondo dell'arte è sembrato essere un canale molto interessante, per diverse motivazioni. Innanzitutto perché l'azienda, che già ricopre un ruolo di leader nel suo settore, sarebbe potuta diventare promotrice di un maggiore utilizzo dell'illuminazione a neon nel mondo dell'arte contemporanea e, in secondo luogo, perché i trasformatori F/ART vengono già usati per progetti artistici da molti anni. Per questo il connubio con l'arte è stato abbastanza naturale. Lo stesso consulente marketing, Enrico Moro, ha infatti affermato di aver tirato fuori "quello che c'è già di buono nell'azienda" per farlo emergere.

Inizialmente, l'azienda leader mondiale nella progettazione e trasformazione dei trasformatori per neon, era molto conosciuta solo da rivenditori, insegnanti, soffiatori. Il pubblico più ampio, cioè chi compra e utilizza il neon, non era però a conoscenza che dietro questo nome era presente un'azienda di grande calibro. Per questo la strategia è stata quella di far emergere F/ART all'esterno della ristretta cerchia dei soffiatori e rivenditori come un marchio importante nel mondo del neon. Dunque, il consulente marketing riconosce nel neon il *core business* dell'azienda, vista l'alta specializzazione, sul quale si decide di puntare, anche per non perdere il *know-how* raggiunto negli anni.

La nuova strategia si basa dunque sull'apertura di un canale di comunicazione diretto con il mondo dell'arte contemporanea e del design, per far sapere al

consumatore che F/ART è attiva nel mondo dell'arte. L'amministratore delegato afferma infatti che "abbiamo voluto metterci in prima linea e instaurare un dialogo diretto con gli artisti per comunicare che noi ci siamo, li sosteniamo", anche a livello tecnico e di progettazione. Fondamentale era far percepire a tutto il pubblico che si interfaccia con il neon che esiste F/ART, a cui ci si può rivolgere per qualsiasi tipo di necessità. Non solo per comprare il trasformatore, ma anche per tutto il supporto tecnico che ci può essere e, soprattutto, in qualche modo far continuare a vivere il neon. Infatti, il rischio è che se il neon viene a mancare nell'arte contemporanea, poi di conseguenza venga anche a mancare nel mondo della comunicazione, del design e in tutti gli altri settori a cui viene applicato. Per questo si cerca di tenere in vita il neon nell'arte contemporanea, in modo tale che possa fare da traino anche per tutti gli altri settori. Quindi, attraverso questa nuova visione, si vuol far conoscere il neon alle nuove generazioni, aiutare gli artisti anche nella ricerca di soffiatori abili, vista la loro diminuzione, e nella ricerca di materiali, dare maggiore visibilità alle opere realizzate attraverso la condivisione e attivare una solida rete tra le diverse realtà artigianali per un supporto reciproco e permettere così di far circolare l'economia, ma soprattutto l'arte e la cultura. Se, rispetto a prima, non si pensava affatto a delle collaborazioni dirette con gli artisti, ora, come sottolineato da Marisa Graziati, l'azienda vive questo cambiamento "proprio come un cambio di mentalità, un'ottimizzazione dei rapporti con l'obiettivo di una collaborazione reciproca *win-win*".

In sostanza, dunque, la strategia si basa sul riposizionamento della marca attraverso l'ampliamento della *customer base*, l'entrata in nuovi segmenti e in nuovi mercati. Ovviamente, F/ART, in quanto azienda metalmeccanica, ha dovuto lavorare molto per presentarsi al mondo dell'arte e riuscire a parlare un nuovo linguaggio.

COSA È CAMBIATO

Per riuscire a mettere in atto la strategia individuata e riuscire a raggiungere gli obiettivi prefissati, l'azienda ha dovuto affrontare dei cambiamenti sostanziali, sia interni che esterni. I cambiamenti esterni hanno a che fare con tutto ciò che riguarda l'immagine e l'universo simbolico dell'azienda, ossia tutti quegli elementi – nome,

logo, sito web – che sono identificativi della marca e la rendono riconoscibile. Lo scopo di questo cambiamento è quello di veicolare i nuovi significati di cui F/ART è ora portatrice. I cambiamenti interni riguardano in modo particolare l'organizzazione interna dell'azienda, che ha dovuto integrare nuove professionalità nel suo team di esperti per poter gestire le nuove attività in modo efficace. Conseguentemente, a cambiare è anche il rapporto con il mondo dell'arte, con i consumatori di riferimento individuati e le modalità stesse secondo cui l'azienda si racconta al pubblico.

La campagna di comunicazione è avvenuta principalmente rivolgendosi ai propri clienti, consumatori, collaboratori e distributori informandoli direttamente dei cambiamenti avvenuti. In particolare l'azienda si è rivolta, da un lato, ad artisti, designer e progettisti e, dall'altro, a soffiatori, allestitori e distributori, invitando alla partecipazione e offrendo le proprie competenze.

Naming

In virtù del restyling e della nuova immagine, F/ART sottolinea ancora di più la sua volontà e il suo impegno nel voler creare un rapporto stabile con il mondo dell'arte e del design. Per questo anche il nuovo *naming* si allinea con quelle che sono le nuove prospettive e i nuovi obiettivi, senza però tradire in alcun modo l'azienda e la sua storia, ma piuttosto sottolineando il privilegiato rapporto con il mondo dell'arte. Dunque, il tradizionale e originale F.A.R.T., viene sostituito con F/ART. “Il nome porta con sé ed esalta il termine ART, già insito nella denominazione aziendale, perché unica nel suo settore a sposare l'arte nel suo insieme, non solo per la parte della fornitura ma anche per i valori e le motivazioni che spingono l'azienda a ricercare sempre le qualità e le tecnologie migliori nel suo operato” (Espoarte, 2019).

Logo

È il simbolo che accompagna il *naming*, con lo scopo di renderlo ancora più riconoscibile e memorizzabile. Il logo, dunque, è composto da due forme, una spezzata e una curvilinea, ad evocare le barre luminose del neon modellate nella loro forma dalle mani esperte dei soffiatori di vetro.



Nuovo naming e logo aziendale. Fonte: www.fart-neon.com

Sito web

Per accompagnare la nuova filosofia aziendale anche il sito web è stato completamente rinnovato. Al suo interno, le attività principali sono state suddivise in tre macro categorie:

- F/ART, “una serie di servizi dedicati al supporto tecnico e assistenza alla realizzazione di Pezzi Unici, Multipli d’Arte e Serie Limitate di *Design* di Artisti e *Designers*, affermati o emergenti”;
- F/LIGHT, “caratterizza una serie di servizi dedicati ai Designers, studi di architettura e progettazione illuminotecnica fornendo loro ogni supporto specialistico e di expertise”;
- F/POWER, “rappresenta una vasta gamma di prodotti Made in Italy: trasformatori per neon, alimentatori per LED, protezioni da sovratensioni, componenti e dispositivi per la sanificazione di aria e acqua con ozono - plasma freddo - uv-c, oltre che prodotti elettrici ed elettronici personalizzati” (F/ART).

Quello che l’azienda ha realizzato con il sito web, è un vero e proprio *storytelling* aziendale. È riuscita cioè a “comunicare attraverso i racconti” (Fontana, 2016), rappresentando visivamente e testualmente le proprie attività, in modo tale da poter comunicare e relazionarsi al meglio con il pubblico. Infatti, all’interno del sito, viene dato molto risalto a tutte le collaborazioni dell’azienda e a tutti gli aggiornamenti sulle attività da questa svolte. Inoltre, viene dato spazio non solo alle specifiche attività aziendali, ma a tutti gli eventi artistici legati all’illuminazione al neon, a sottolineare ancora una volta la sensibilità dell’azienda verso questo tema e la continua volontà di informare e sensibilizzare il proprio pubblico.

Governance aziendale

Anche la struttura interna dell'azienda ha subito dei cambiamenti, in modo da essere più adatta alle nuove esigenze e ai nuovi obiettivi. Prima del rinnovo, infatti, F/ART era organizzata in maniera diversa, erano presenti meno persone e alcune di queste sono state sposate per ricoprire dei ruoli chiave. Dunque, nel momento in cui si è deciso di intraprendere una nuova strada, è stato investito molto sul personale aziendale. Dal 2017, alla guida dell'azienda, è presente Marisa Graziati che riveste il ruolo di amministratore delegato. Accanto a lei troviamo l'assistente CEO & *digital marketing specialist* e diverse professionalità che si occupano delle vendite, ordini & spedizioni, acquisti, contabilità, ricerca & sviluppo, laboratorio, *field application engineer*, qualità & sicurezza. A queste, è stato aggiunto altro personale specifico che si occupa in modo particolare di portare avanti il *restyling* dell'azienda e di gestire le nuove attività:

- consulente marketing, la cui entrata in F/ART è stata molto importante per riuscire a dare una direzione concreta ai propositi dell'azienda;
- direzione artistica, necessaria per dialogare con gli artisti attraverso un linguaggio che l'azienda, in quanto operante nel settore metalmeccanico, non possiede. La direzione artistica è rappresentata da Marotta&Russo, docenti all'Accademia di Belle Arti di Venezia e duo artistico che sperimenta linguaggi e logiche digitali contemporanee. Fondamentale è il loro contributo nella gestione del rapporto con artisti, designers e progettisti delle opere d'arte, ma anche per quanto riguarda il nuovo sito e il racconto dell'azienda.
- consulente web;
- graphic designers.

Gestione del rapporto con artisti

Come già sottolineato, prima del rinnovo dell'azienda, il rapporto con gli artisti non avveniva in prima persona, ma sempre intermediato da terzi. Ora invece, attraverso la comunicazione e grazie all'aiuto della direzione artistica, viene preso direttamente il contatto con gli artisti. In particolare, la gestione del rapporto con gli artisti vede interessate diverse funzioni aziendali in maniera sinergica. Ad occuparsi della scelta delle proposte è direttamente la direzione artistica, la quale valuta i progetti in base

alle qualità artistiche, espressive e tecniche del neon, ricercando sempre l'innovazione e costruendo nel tempo un vero e proprio rapporto con gli artisti. Successivamente entrano in gioco i reparti marketing e direzionali, eseguendo un'analisi costi/benefici per valutare la possibilità di una collaborazione o co-progettazione dell'opera. Alla fine, ad occuparsi delle valutazioni tecniche e progettuali, sono i reparti della produzione e di ricerca&sviluppo (Espoarte, 2019).

Marotta&Russo sono stati importanti per far comprendere agli artisti che F/ART non vuole ricoprire la figura dello sponsor, ma offrire un supporto tecnico. In alcuni casi, poi, quando il progetto viene studiato dal principio con gli artisti e ha un legame anche con l'azienda, quest'ultima potrebbe diventare sponsor tecnico del progetto. Nei primi anni sono stati veramente numerosi gli artisti che si sono rivolti a F/ART ed è stata soprattutto la direzione artistica ad aver aiutato l'azienda, non esperta del settore artistico, a selezionare i progetti su cui fare un investimento, di risorse, tempo e prodotti, insegnandole allo stesso tempo il linguaggio dell'arte. Dopo il boom dei primi anni, dove tutto rappresentava una novità, ora la situazione è più stabile in una fase di mantenimento, in cui ormai per gli artisti è automatico rivolgersi a F/ART.

Da B2B a B2B2C

Prima del rinnovamento dell'azienda il tipo di approccio utilizzato era quello B2B (*business to business*), dove cioè le transazioni avvenivano tra l'azienda e le altre imprese complementari della catena produttiva. Infatti, F/ART è sempre stata abituata a vendere i propri prodotti ai distributori, ai soffiatori, agli insegnanti e non al consumatore finale che potesse apprezzare le qualità dell'opera oltre che del trasformatore. Con il cambiamento di immagine e i nuovi obiettivi, questo tipo di approccio cambia, passando ad una logica B2B2C (*business to business to consumer*), in cui il prodotto o il servizio viene venduto al consumatore finale attraverso un'altra impresa che ha il ruolo di intermediario (Enciclopedia Treccani). Come spiegato dal consulente marketing, infatti, l'approccio rimane sostanzialmente B2B, ma con un finale 2C, nel senso che quello che si cerca di fare è di intercettare il consumatore finale per farlo arrivare direttamente ad una delle due "B" che, collaborando ed essendo complementari, creano un rapporto di scambio reciproco

dei consumatori. Ad esempio, se un consumatore si rivolge direttamente a F/ART per i trasformatori, sarà poi questa ad indirizzarlo verso il soffiatore di vetro più adatto alle sue esigenze. Viceversa, se il consumatore si rivolge al soffiatore, quest'ultimo lo indirizzerà a F/ART per completare la sua opera. Infatti, è proprio per la complessità di realizzazione dell'opera, che vede interessati diversi attori, che il rapporto non può essere solo a due tra l'azienda e l'artista. Per questo il tipo di approccio è necessariamente un ibrido tra B2B (*business to business*) e B2C (*business to consumer*).

In questo caso il consumatore finale che è stato individuato non è il fruitore dell'opera d'arte, ma l'artista, il designer o l'architetto, il progettista dell'opera in generale. Nel momento in cui, prima, per i progettisti non faceva differenza se i trasformatori fossero F/ART o meno, ora al contrario cercano e riconoscono la qualità del prodotto. Per questo quello che si cerca di fare è fidelizzare il consumatore, renderlo stabile, non più occasionale e casuale.

Interessante è vedere come l'azienda sia immersa in un vero e proprio *network*, dove c'è una profonda collaborazione in tutta la catena produttiva. Come sottolinea l'assistente CEO, "prima si lavorava a compartimenti stagni, mentre ora c'è interesse a condividere ognuno le esperienze dell'altro. Se non c'è collaborazione e supporto, se non c'è il soffiatore, se non c'è l'opera d'arte, se il neon viene dimenticato, è a discapito di tutti".

Sostenibilità

Con la nuova apertura dell'azienda ai canali di comunicazione, viene dato anche un nuovo risalto al tema della sostenibilità. Come affermato da Marisa Graziati, "non abbiamo cambiato strategia in quanto abbiamo sempre applicato la sostenibilità ove possibile, bensì abbiamo dato un nome e un volto al pensiero e all'obiettivo di mio padre, iniziando a raccontare cosa facciamo invece di limitarci solamente a farlo: realizzare prodotti indistruttibili e resistenti in qualunque condizione di utilizzo, interno o esterno" (F/ART). I trasformatori prodotti dall'azienda, nonostante necessitano di un processo di smaltimento organizzato, sono in grado di garantire un impatto ambientale molto basso. Per questo, la lampada al neon viene riconosciuta dall'organizzazione americana UL (*Underwriters Laboratories Inc.*) come

la fonte luminosa più sostenibile, proprio per la sua durabilità, anche di trent'anni, e i bassi consumi. Infatti, "la migliore forma di sostenibilità in ambito industriale non si realizza con la riciclabilità dei prodotti, bensì con prodotti che non necessitano interventi di manutenzione o sostituzione per il maggior tempo possibile" (F/ART). Inoltre, l'azienda, essendo molto legata al territorio per il quale riserva una particolare attenzione, pone molta attenzione anche alla sostenibilità sociale e umana. Lo fa realizzando prodotti 100% *made in Italy*, favorendo e salvaguardando la produzione artigianale locale attraverso la creazione di reti e relazioni tra produttori e consumatori e, attraverso la realizzazione di progetti artistici, riesce a soddisfare anche l'aspetto culturale della sostenibilità promuovendo la conoscenza del neon.

All'inizio di aprile del 2017, negli stessi giorni in cui F/ART annuncia al proprio pubblico la sua immagine rinnovata, al Salone del Mobile di Milano viene presentata "R-LOVE-UTION", opera di design realizzata da Roberto Palomba e Ludovica Serafini, direttori artistici per Diriadé, in collaborazione con l'azienda. "La rivoluzione amorevole di DIRIADE rappresenta al meglio anche la rivoluzione aziendale di F/ART" (F/ART), che con quest'opera apre ufficialmente le porte al mondo dell'arte. L'anno prosegue con la presentazione di diverse opere nate dalla collaborazione tra artisti e azienda, tra cui è doveroso citare "ToutVa" di Marotta & Russo per un evento collaterale della 57° Biennale d'Arte di Venezia, "Antiquitas in Luce" di Laddie John Dill a Napoli la cui mostra vede il supporto tecnico di F/ART, diverse collaborazioni con Artissima, la fiera di Torino e una mostra a Milano sugli ambienti spaziali di Lucio Fontana.



R-LOVE-UTION”, Roberto Palomba e Ludovica Serafini, 2017. Fonte: www.fart-neon.com

MU/TER – TERRAGLIO ART EXPERIENCE

Ad evidenziare il forte legame con il territorio e la particolare sensibilità verso l’espressione artistico - culturale, è il progetto “MU/TER – Terraglio Art Experience”, di cui F/ART è promotrice. Le origini di questo progetto risalgono al 2015. Inizialmente chiamato “Adotta un artista”, nasce dalla volontà di Marisa Graziati di creare nello spazio esterno aziendale, a ridosso della Via del Terraglio, una sorta di parco in cui opere d’arte e natura si incontrano creando un percorso unico. Da subito l’azienda inizia a parlare di questo progetto anche all’esterno con la pubblica amministrazione, che da subito accoglie l’idea e propone di estendere tale progetto anche nel proprio Comune. L’idea di comprendere tutto il Terraglio nasce man mano, quando sia pubblico che privati iniziano a mostrare il proprio interesse. Dietro al progetto attuale ci sono, infatti, molti anni di incontri, confronti e discussioni che hanno visto il coinvolgimento di diverse realtà territoriali interessate alla partecipazione e alla realizzazione del progetto. L’idea iniziale, quindi, vista l’ampia adesione, si trasforma nella volontà di una riqualificazione culturale del Terraglio attraverso l’installazione di opere d’arte.

È poi successivamente – soprattutto grazie alla rinnovata immagine dell’azienda che la rende partner ufficiale degli artisti e molto conosciuta nel territorio – che F/ART

instaura importanti collaborazioni anche con il mondo universitario. Fondamentale è stata la partecipazione, nel 2020, al progetto SMATH (finanziato dal programma Interreg Med 2014-2020 e promosso dalla Regione Veneto e dall'Università Ca' Foscari) – il cui obiettivo è quello di mettere in relazione artisti e imprese – che ha permesso all'azienda, grazie all'affiancamento del duo artistico Studio Tonnato, di iniziare a concretizzare il progetto, esplicitarne gli obiettivi e le modalità di azione. È in questo momento che il progetto prende il nome di “MU/TER – Terraglio Art Experience”.

Il progetto si pone l'obiettivo di una riqualificazione culturale del territorio che comprende la Via del Terraglio, da Treviso a Mestre, attraverso l'installazione di opere d'arte luminose in aree sia private che pubbliche prospicienti questa strada che, piena di storia, ora è pronta a raccontarsi in maniera del tutto nuova. Attraverso la collaborazione tra artisti e imprese, e il confronto fra il territorio e le persone che lo vivono, obiettivo dell'azienda è quello di dare nuova vita al Terraglio, non più sfondo delle giornate dei pendolari, ma una strada che viene percorsa in maniera nuova, attraverso la sua riscoperta e valorizzazione. Le opere, che saranno quindi viste principalmente dalla strada, devono riuscire ad attirare l'attenzione distinguendosi da ciò che le circonda; devono essere in grado di segnalarsi all'interno di un territorio ricco di spazi diversi in continuità tra loro. Per questo devono condividere un fattore che le renda riconoscibili: la luce, elemento che deve essere integrato nella realizzazione, diventando un segno distintivo, anche di notte. Trattandosi di un museo a cielo aperto le opere saranno installate all'esterno delle realtà coinvolte, di cui devono esserne raccontate le caratteristiche, lavorando in continuità con il territorio. La creazione dell'opera d'arte sarà il frutto di un processo di collaborazione tra l'azienda/ente e l'artista, che avverrà grazie alla mediazione e al supporto di figure specializzate nella curatela. Fondamentale è quindi il dialogo, anche quello con il territorio, per una narrazione comune all'interno di un processo artistico legato alla Land Art, che si coniuga con le produzioni industriali che caratterizzano il territorio.

È proprio un progetto di Land Art Industriale di cui F/ART diventa promotrice. La Land Industriale, come definita da Studio Tonnato, riprende i principi della Land Art ma con una differenza sostanziale: l'intervento artistico non è più legato alla natura,

ma al paesaggio industriale, sempre più rilevante nel panorama urbano contemporaneo. Dunque, visto lo stretto rapporto tra territorio e industria, questi interventi, che nascono proprio dal rapporto diretto tra impresa e artista, vanno a modificare il territorio produttivo. Dal momento in cui ancora non esiste una definizione condivisa di Land Art Industriale, Studio Tonnato, insieme a F/ART, sviluppa quattro punti programmatici che aiutano nella comprensione e nella realizzazione di opere di Land Art Industriale:

1. “L’artista non è protagonista assoluto dell’opera d’arte ma accetta che sia il luogo a completare il proprio lavoro;
2. L’industria va difesa in quanto scrigno della memoria;
3. L’industria non viene più solo protetta, ma interpretata anche nella sua assenza: cambia quindi il rapporto con il territorio;
4. Le opere sono collocate in un *hic et nunc* e sono costruite privilegiando materiali industriali. Esse escono dal paesaggio, per poi far ritorno nel territorio” (Wikipedia).

Dunque, MU/TER si presenta come un progetto dalla forte identità che va oltre la semplice esposizione di opere d’arte, riuscendo a conciliare due dimensioni, l’arte contemporanea e lo spirito del luogo. È un progetto che riesce a mettere in rete una grande quantità di persone, creando una partecipazione massiccia, aspetto che è alla base della rigenerazione urbana guidata dalla cultura e ne permette, in parte, la buona riuscita. A partecipare in prima persona – oltre a F/ART che ne è promotrice e si mette a disposizione con le proprie competenze – sono infatti le singole realtà presenti lungo il Terraglio, le quali possono aderire in maniera volontaria, e gli artisti. Il processo che porta alla realizzazione dell’opera è accompagnato da esperti nell’ambito della curatela, altri attori ad entrare in gioco, ma non solo. Infatti, anche durante tutto il processo di realizzazione del progetto stesso, l’azienda è entrata in contatto con l’amministrazione pubblica di quattro diversi comuni – Treviso, Preganziol, Mogliano Veneto e Venezia – e, ancora, con artigiani, fornitori di prestazioni tecniche e molti altri. È evidente, dunque, la grande portata e l’ambizione del MU/TER. Il progetto di rigenerazione urbana guidato dalla cultura lega anche

l'arte pubblica e la responsabilità sociale d'impresa in una maniera del tutto innovativa.

Riprendendo la definizione di arte pubblica di Birozzi e Pugliese (2007) – “un insieme complesso di interventi volti a definire il senso e la natura dello spazio pubblico, contribuendo al disegno complessivo dei luoghi in esame” – è possibile da subito comprendere come MU/TER si impegna a restituire alla comunità il senso di un luogo ormai profondamente antropizzato, dove però le imprese e le architetture moderne non vogliono più essere un problema, ma diventare una preziosa risorsa. F/ART, dunque, si mette in prima linea per fare in modo che questo cambiamento avvenga, utilizzando il proprio brand anche come strumento di visibilità, rafforzando la sua responsabilità sociale d'impresa, soprattutto nei confronti della comunità e del territorio.

L'effettiva realizzazione del progetto è ancora in corso d'opera. Essendo un progettualità a lungo termine e molto complessa, sia a livello organizzativo che comunicativo e, soprattutto, per la quantità degli attori coinvolti, richiede molto tempo e molto lavoro per potersi finalmente concretizzare. F/ART sta mettendo a disposizione le proprie risorse per portare avanti il progetto e, probabilmente nel futuro prossimo, sarà la prima la realtà ad installare un'opera luminosa, dando così avvio a “MU/TER – Terraglio Art Experience”.

CONCLUSIONI

Nonostante la relazione tra arte e impresa sia una materia relativamente recente, e dato il fatto che non esistono dei precisi modelli a cui poter fare riferimento – anche per la specificità e la singolarità che caratterizzerebbe ogni caso – la ricerca effettuata ha permesso di rispondere alla domanda iniziale, delineando le motivazioni che hanno spinto F/ART ad aprirsi ad un nuovo mercato e analizzando il modo in cui l'arte ha trovato il suo posto all'interno dell'azienda.

Abbiamo sottolineato come la riduzione del mercato mondiale del neon ha causato una diminuzione del fatturato dell'azienda, la quale, sotto la spinta della seconda generazione, decide di rilanciare la propria marca aprendosi ad un nuovo pubblico e ad un nuovo mercato. Attraverso l'arte, scelta come nuovo linguaggio per raccontare e raccontarsi, l'azienda ha sfruttato tutti gli stimoli già presenti al suo interno e, attraverso il linguaggio artistico, si è ridefinita, è stata in grado di costruire una nuova identità e di stimolare l'interesse del pubblico e dei consumatori, non modificando il suo *core business*, il neon. Comunicare tramite l'arte, che rappresenta ora l'essenza dell'azienda, è efficace per veicolare il cambiamento e la nuova missione su cui F/ART fonda il proprio cambiamento. Tramite l'arte, dunque, l'azienda disegna i suoi nuovi valori e rende visibile la sua nuova identità.

L'introduzione dell'arte ha modificato e agito sulle due dimensioni che compongono l'azienda, quella materiale e quella immateriale. Nel primo caso modificando la struttura organizzativa e il processo produttivo, nel secondo agendo sull'identità dell'azienda e la sua reputazione. Riprendendo l'*Arts Value Matrix* di Schiuma (2011), è possibile affermare che F/ART abbia subito una vera e propria trasformazione organizzativa. Dunque, l'arte è stata uno strumento interno in quanto ha rafforzato la *brand image*, esterno, permettendo di ampliare e migliorare servizi e prodotti offerti ai nuovi consumatori individuati; ha migliorato la performance aziendale e creato valore, tangibile e intangibile. Il successo è stato possibile grazie ad un approccio strategico chiaro e definito e grazie alla bravura dell'amministratore delegato nel

saper ascoltare le esigenze dell'azienda e quelle dell'ambiente esterno. Attraverso questa strategia F/ART non è solo riuscita a mantenere la sua posizione di leader - a dimostrazione del fatto che la cultura rappresenta effettivamente uno strumento di sviluppo -, ma è anche riuscita a creare una rete in cui tutta la filiera produttiva collabora sinergicamente per la creazione di valore. Pertanto, in questo caso, l'arte diventa anche un veicolo per esplicitare il legame con il territorio e la responsabilità sociale d'impresa. Questi aspetti sono visibili nella volontà dell'azienda di puntare sulla sostenibilità, di preservare l'artigianato locale, di operare sul territorio e facilitare le connessioni. Integrando quindi nella sua *mission* questioni sociali e ambientali rilevanti, queste diventano strumento in grado di migliorare il vantaggio competitivo.

È, però, soprattutto con "MU/TER – Terraglio Art Experience", che responsabilità sociale e legame con il territorio prendono forma e cercano di concretizzarsi. Questo progetto è la vera dimostrazione di quanto l'arte sia integrata all'interno dell'azienda, non solo il senso metaforico. Attraverso questo intervento di rigenerazione urbana guidato dalla cultura, F/ART dimentica per un attimo la sua natura e si erge ad agente sociale. Aprendosi del tutto verso l'esterno, mette in atto un vero e proprio processo fondato sullo sviluppo partecipativo e sulla crescita culturale del tessuto urbano, entrando nello spazio pubblico e sociale. L'azienda si fa dunque portavoce di una problematica comune e dialoga con la comunità, intesa come l'insieme di cittadini, privati e pubblica amministrazione. Per questo è calzante parlare di responsabilità sociale del territorio. A beneficiare del progetto sono tutti, la città che cambia immagine e potrebbe avere risvolti positivi in termini economici, di turismo e di attrazione; la comunità, alla quale viene data la possibilità di riappropriarsi di un luogo che sembra essere dimenticato e F/ART stessa, che ha ancora una volta la possibilità di migliorare la sua reputazione agli occhi di tutti gli stakeholder, e restituisce al territorio quello che le è stato dato, fiducia, credibilità e stima.

In conclusione, è possibile affermare che la riuscita trasformazione dell'azienda è testimoniata dalle numerose collaborazioni di successo che questa ha avuto, negli ultimi anni, con artisti e progetti di grande calibro e anche dalla considerevole partecipazione degli stakeholder ai progetti che intende perseguire. Attraverso lo studio di questo caso, dunque, è possibile dimostrare come l'arte e la cultura,

quando correttamente integrate nella strategia aziendale, possono realmente rappresentare un mezzo innovativo e vincente per migliorare l'immagine e la reputazione dell'azienda, nonché una nuova modalità di fare business e generare profitto. L'integrazione dell'arte nella strategia aziendale di F/ART ci dà inoltre prova di quanto questa riesca a creare benefici, non solo per l'azienda ma per tutta la comunità.

BIBLIOGRAFIA

(a cura di) Macatena A., Del Baldo M., *Responsabilità sociale d'impresa e territorio. L'esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane*, Milano, Angeli, 2009.

(a cura di) Marson A., *Il progetto di territorio nella città metropolitana*, Firenze, Allinea, 2006.

(a cura di) Perulli A., *La responsabilità sociale d'impresa: idee e prassi*, Bologna, Il Mulino, 2013.

Adler N., *The Arts & Leadership: Now that we can do anything, what will we do?*, in "Academy of Management Learning & Education", vol. 5, n. 4, 2006.

ANASF, *Manuale per Promotori Finanziari e Addetti alla Vendita di Prodotti Finanziari. La finanza sostenibile e l'investimento responsabile*, 2010.

Angelucci F., Cellucci C., Di Sivio M., Ladiana D., *Qualità misurabile e qualità vissuta della città. La rigenerazione urbana come riconnessione tecnologica tra risorse, spazi, abitanti*, in "Techne", vol. 10, 2015.

Arrigo E., *Responsabilità aziendale e performance economico-sociale*, Torino, Giappichelli, 2008.

Azzarita V., De Bartolo P., Monti S., Trimarchi M., *Cultural social responsibility. La nascita dell'impresa cognitiva*, Milano, Angeli, 2010.

Bailey C., Miles S., Stark P., *Culture-led urban regeneration and the revitalisation of identities in Newcastle, Gateshead and the north east of England*, in "International journal of cultural policy", vol. 10, 2004.

Basso M., *A Nord-Est la dispersion non è finita. Una riflessione a partire dall'osservazione di alcune pratiche di trasformazione territoriale*, in "Archivio di studi urbani", XLIV, 108, 2013.

Becattini G., *La coscienza dei luoghi: il territorio come soggetto corale*, Roma, Donzelli, 2015.

Berthoin Antal A., *Transforming Organisations With the Arts. A Research Framework for Evaluating the Effects of Artistic Interventions in Organizations – Research Report*, Gothenburg TILLT Europe, 2009.

Berthoin Antal, A., & Strauß, A., *Artistic interventions in organisations: Finding evidence of values-added*, Creative Clash Report, WZB, 2013.

Bhimani A., Soonawalla K., *From conformance to performance: The corporate responsibilities continuum*, in “Journal of Accounting and Public Policy”, col. 24, n. 3, 2005.

Bianchini F., Parkinson M., *Cultural policy and urban regeneration: the West European experience*, Manchester, Manchester university press, 1993.

Bioy H., *Soluzioni e sfide degli ESG*, in “Morningstar”, 2020.

Birozzi C., Pugliese M. (a cura di), *L'arte pubblica nello spazio urbano*, Milano, Bruno Mondadori, 2007.

Blackrock, *Exploring ESG: A Practitioner's Perspective*, 2016.

Boffi M., Palvarini P., *Flussi di mobilità e definizione delle aree metropolitane*, in “Sociologia urbana e rurale”, n. 94, 2011.

Boffo, R., Patalano R., *“ESG Investing: Practices, Progress and Challenges”*, OECD Paris, 2020.

Bowen H. R., *Social Responsibilities of the Businessman*, University of Iowa Press, 2013.

Capolongo S., Buffoli M., Brambilla A., Rebecchi A., *Strategie urbane di pianificazione e progettazione in salute, per migliorare la qualità e l'attrattività dei luoghi*, in “Techne”, vol. 19, 2020.

Carroll A. B., *Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct*, in “Business & Society”, 1999.

Carlucci D., Schiuma G., *An introduction to the special issue “The arts as sources of value creation for business: Theory, research, and practice”*, in “Journal of Business Research 85”, 2018.

Carlucci D., Schiuma G., *The power of the arts in business*, in “Journal of Business Research”, n. 85, 2018.

Castiglioni B., Ferrario V., *Dov'è il paesaggio veneto? Alcune riflessioni tra percezione degli abitanti e prospettive di governo del territorio, alla luce della Convenzione Europea del Paesaggio*, ARS n. 114, Speciale Paesaggio, luglio/settembre 2007.

Commissione Europea, *Libro verde – Promuovere un quadro europeo per la sostenibilità sociale delle imprese*, 2001.

Commissione Europea, *Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*, 2002.

Comunian R., *Public Art e periferia in Gran Bretagna: tra identità e rigenerazione*, in "Economia della Cultura", vol. 3, 2006.

Comunian R., Sacco P., *Newcastle-Gates-head: riqualificazione urbana e limiti della città creativa*, in Archivio di studi urbani e regionali, n. 87, 2006.

Comunian, R., Schiavon, C., *Reti creative: rigenerazione urbana e cultura del territorio nel contesto europeo*, Annali del Dipartimento di Metodi e Modelli per l'Economia, Il Territorio e la Finanza 2012/2013.

Couch C., Dennemann A., *Urban regeneration and sustainable development in Britain. The example of the Liverpool Ropewalks Partnership*, in "Cities", vol. 17, n. 2, 2000.

Crespi M.S., *Il Terraglio: la storia le ville e l'arte di un'antica via*, Treviso, Canova, 2005.

Crowe M.F., *Neon Signs: Their Origin, Use, and Maintenance*, in "APT Bulletin: The Journal of Preservation Technology", vol. 23, no. 2, 1991.

Daugaard D., *Emerging new themes in environmental, social and governance investing: a systematic literature review*, in "Accounting & Finance" vol. 60, 2020.

Davis K., *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?*, in "California management review", vol.2, n.3, 1960.

De La Pierre S., *Dalla responsabilità sociale alle responsabilità socio-territoriale d'impresa*, in "Scienze del Territorio", vol. 6, 2018.

De Luca M., *Public Art: la politica culturale delle comunità*, in "Economia della Cultura", vol.1, 2003.

De Luca M., Da Milano C., *Il patrimonio e le attività culturali nei processi di rigenerazione urbana*, in “Economia della cultura”, vol. 3, 2006.

De Rosa M., *Le certificazioni ambientali e la responsabilità sociale del territorio*, in “Ianus”, n.2, 2010.

Eccles R. G., Lee L., Stroehle J. C., *The Social Origins of ESG: An Analysis of Innovest and KLD*, in “Organization & Environment” , Vol. 33, n. 4, 2020.

Evans G., Shaw P., *The contribution of culture to regeneration in UK: A review of evidence. A report to DCMS*, London, LondonMet, 2004.

Falco V., Carboniero V., *La reputazione aziendale come leva competitiva*, in “Micro & Macro Marketing”, vol. 62, 2012.

Fontana A., *Storytelling d'impresa: La guida definitiva*, Milano, Hoepli, 2016.

Frederick W. C., *The Growing Concern Over Business Responsibility*, in “California management review”, vol.2, n.4, 1960.

Fregolent L., *Governare la dispersione*, Milano, Franco Angeli, 2005.

Friedman M., *Capitalism and freedom*, Chicago, The University Chicago press, 2002.

Fung, H., Law, S.A., J. Yau, *Socially Responsible Investment in a Global Environment*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 2010.

Galbreath J., *ESG in Focus: The Australian Evidence*, in “ Journal of Business Ethics”, Vol. 118, N. 3, 2013.

Galdini R., *Reinventare la città: strategie di rigenerazione urbana in Italia e in Germania*, Milano, Franco Angeli, 2008.

Galdini R., *Urban re-use practices in contemporary cities: experiences in Europe*, in “Cities”, vol. 87, 2019.

Gribb S., *Arts-based training in management development: the use of improvisational theatre*, in “The Journal of management development”, vol. 23, 2004.

Hall T., *Art and urban change. Public art in urban regeneration*, in “Cultural geography in practice”, Londra, Hodder Education, 2003.

Hall T., Robertson I., *Public Art and Urban Regeneration: advocacy, claims and critical debates*, in "Landscape Research", Vol. 26, N.1, 2001.

Hein H., *What is public art?: Time, Place and Meaning*, in "The Journal of Aesthetics and Art Criticism", vol. 54, N. 1, 1996.

Indovina F., *La città diffusa*, Venezia, Daest, 1990.

KEA, *Connecting Arts & Business - Realising The Potential for Creative Partnerships*, 2015.

Leira E., *Bilbao: una rivoluzione urbana*, in "Economia della Cultura" n. 4, Bologna, Società Editrice Il Mulino, 2006.

Litardi I., *La rigenerazione urbana. Il ruolo della cultura e delle nuove professioni lavorative*, in "Ocula. Percorsi di gioco. Ricerca e discorso ludico per la comunità", Vol. 19, n. 6, 2018.

Landry C., Greene L., Matarasso F., Bianchini F., *The art of regeneration. Urban renewal through cultural activity*, Londra, Comedia, The Round, Bournes Green, Stroud, 1996.

Lavagna, M., *Città e Cultura. Politiche per uno sviluppo urbano sostenibile basato sulla cultura*, Tesi di Dottorato di Ricerca in Economia della Comunicazione e dello Spettacolo, IULM, Milano, 2005.

Lavecchia F., *Quando il rischio ESG diventa finanziario*, in "Morningstar", 2020.

Marziantonio R., Tagliente F., *Il bilancio sociale della gestione d'impresa responsabile*, Santarcangelo di Romagna, Maggioli, 2003.

Mazzucotelli Salice S., *Arte pubblica: artisti e spazio urbano in Italia e Stati Uniti*, Milano, Angeli, 2015.

Messina P., *La metropolizzazione come strategia di sviluppo regionale. Nuove forme di governante e modi di regolazione*, Congresso Nazionale della SISP, 2014.

Messina P., *Tra Città metropolitana e City Region. Adeguatezza istituzione come vantaggio competitivo per lo sviluppo regionale in quattro regioni europee: il caso del Veneto*, in "Regional Studies and Local Development, 2020.

Micelli E., *I costi collettivi della città diffusa. Il caso dell'area metropolitana fra Padova e Venezia*, in "Archivio di studi urbani e regionali", n. 67, 2000.

- Miles M., *Art, space and the city: public art and urban futures*, New York, Routledge, 1997.
- Miles S., Paddison R., *Introduction: The Rise and Rise of Culture-Led Urban Regeneration*, in "Urban studies" vol. 42, Edimburgo, 2005.
- Moir, L. *What Do We Mean by Corporate Social Responsibility?*, in "International Journal of Business and Society", vol.1, n.2, 2001.
- Musco, F., *Rigenerazione urbana e sostenibilità*, Milano, Franco Angeli, 2006.
- Nissley N., *Arts-based learning at work: economic downturns, innovation upturns, and the eminent practicality of arts in business*, in "Journal of Business Strategy", vol. 30, n. 4, 2010.
- Observatory of European SMEs, *European SMEs and Social and Environmental Responsibility*, n. 4, 2002.
- Osservatorio Socialis, *L'impegno sociale delle aziende in Italia – XI rapporto di indagine 2020*, 2020.
- Panozzo F., *Cultura e creatività in azienda. L'esperienza del progetto SMATH*, Bolzano, franzlab, 2021.
- Pillitteri M., *Quando il territorio diventa comunità*, in "I quaderni della comunicazione", settimanale, 31-07-2009.
- Prescia R., Trapani F., *Rigenerazione urbana, innovazione sociale e cultura del progetto*, Milano, Franco Angeli, 2016.
- Roberts P., Sykes H., *Urban regeneration: a handbook*, London, Sage, 2000.
- Sacco P. L., *Arte pubblica e sviluppo locale: utopia o realtà possibile?*, in "Economia della Cultura", vol. 3, 2006.
- Sanches Garcia A., Mendes-Da-Silva W., Orsato R. J., *Sensitive industries produce better ESG performance: Evidence from emerging markets*, in "Journal of Cleaner Production", 2017.
- Scardi G., (a cura di), *Paesaggio con figura. Arte, sfera pubblica e trasformazione sociale*, Torino, Umberto Allemandi & C., 2011.
- Schiuma G., *The value of art for business*, Cambridge, Cambridge university press, 2011.

Schiama G., *Managing knowledge for business performance improvement*, in “Journal of Knowledge Management”, vol. 16, n. 4, 2012.

SDC, *Mainstreaming sustainable regeneration. A call to action*, Report by the UK Sustainable Development Commission, 2003.

Silano S., *Cosa significa ESG*, in “Morningstar”, 2016.

Sustainalytics, *Corporate ESG in Focus: An Overview of ESG and its Impact on Companies*, 2020.

Taylor S. S., Ladkin D., *Understanding Arts-Based Methods in Managerial Development*, in “Academy of Management Learning & Education”, vol. 8, n. 1, 2009.

Tavano Blessi G., Arborghetti L., *Arte pubblica e aree urbane: il caso di Barcellona, Montreal, Sidney*, in “Economia della cultura”, vol. 3, 2006.

The Global Compact, Swiss Federal Department of Foreign Affairs e United Nations, *Who Cares Wins – Connecting Financial Markets to a Changing World*, 2004

Touring club italiano, *Treviso e provincia: Asolo, Castelfranco, Maser, Conegliano, Vittorio Veneto*, Milano, T.C.I., 2005.

UNESCO, *Culture urban future. Global report on culture for sustainable urban development*, Parigi, 2016.

Vecchiato G., *L'incontro fra Csr e territorio*, in “I quaderni della comunicazione”, mensile, 09-2008.

Vettoretto L., Fregolent L., *Trasformazioni in atto nel Veneto della Terza Italia*, in “Archivio di Studi Urbani e Regionali”, XLVIII, 118, 2017.

Weingaertner C., Barber, A. R. G., *Urban Regeneration and Socio-economic Sustainability: A Role for Established Small Food Outlets*, in “European planning studies”, vol. 18, n. 10, 2010.

Winterbottom D., *Neon: drawing with fire*, in “Landscape Architecture”, vol. 84 no. 6, 1994.

Zsolnai L., Wilson D., *Art-based business*, in “Journal of Cleaner Production ”, n. 135, 2016.

SITOGRAFIA

Assindustria, *AREO*, n. 65, 2020-2021 in
<https://www.fart-neon.com/it/newsandpress/parlano-di-noi/areo-65-fart-ozone.html>

BlackRock: [ESG Integration – Institutional | BlackRock](#)

Cao L., *How neon lighting shapes architecture*, 2020, in
<https://www.archdaily.com/940713/how-neon-lightingshapes-architecture>

Comune di Treviso:
<http://www2.comune.treviso.it/wp-content/uploads/2016/04/46-3-D-M-24-01-1967-n-2415-Terraglio-20160404.pdf>

Enciclopedia Treccani: [B2B2C in "Lessico del XXI Secolo" \(treccani.it\)](#)

Enciclopedia Treccani: [Sviluppo sostenibile nell'Enciclopedia Treccani](#)

Enciclopedia Treccani: <https://www.treccani.it/enciclopedia/gentrification/>

Espoarte, Intervista a Marisa Graziati, 2019, in [ESPOARTE: Livia Savorelli intervista Marisa Graziati di F/ART | Trasformatori neon e Cold Cathode | F/ART \(fart.it\)](#)

F/ART: [F/ART e Green Marketing. I Know-how e la cultura di un territorio | Trasformatori neon e Cold Cathode | F/ART \(fart-neon.com\)](#)

F/ART: [Il Neon si fa Green, parola di Marisa Graziati | Trasformatori neon e Cold Cathode | F/ART \(fart-neon.com\)](#)

F/ART: [Unindustria, AREO, n. 53, 2016, in AREO: F.A.R.T. | Trasformatori neon e Cold Cathode | F/ART \(fart.it\)](#)

F/ART: <https://www.fart-neon.com/it/newsandpress/arte/fart-driade-re-love-ution-salone-mobile-2017-1035099736.html>

Fondazione Casoli: [Fondazione Casoli](#)

GBS: www.gruppobilanciosociale.org

ISPRA: [Il regolamento EMAS – Italiano \(isprambiente.gov.it\)](http://isprambiente.gov.it)

Marsala H., *10 anni di successi per la Fondazione Casoli. Fra arte e impresa*, 2017, in [10 anni di successi per la Fondazione Casoli | Artribune](#)

Morningstar: [ESG, quelle performance non perse | Morningstar](#)

ONU Italia: [ONU Italia La nuova Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile \(unric.org\)](http://unric.org)

PRI: [PRI | Home \(unpri.org\)](http://unpri.org)

Regione Veneto: [Promozione turistica Regione del Veneto | The Land of Venice](#)

Sacco P., *Le imprese e l'arte*, 7 luglio 2017, in [Le imprese e l'arte | | Flash Art \(flash---art.it\)](#)

Sacco P., *Le imprese e l'arte*, 10 luglio 2017, in [Le imprese e l'arte | | Flash Art \(flash---art.it\)](#)

Sodalitas Social Solution: [Sodalitas Social Solution](#)

SAI: [Homepage - SAI \(sa-intl.org\)](http://sa-intl.org)

Tafter Journal: [Indagine sulle imprese che investono in cultura: risultati ed analisi dei comportamenti aziendali | Tafter Journal](#)

UniCredit: [UniCredit Group - Sito istituzionale del Gruppo finanziario](#)

UN Global Compact: [The Ten Principles | UN Global Compact](#)

Veneto Globale: [Giornale Telematico - Dettaglio Paragrafo \(archive.org\)](#)

Wikipedia: https://it.wikipedia.org/wiki/Land_art_industriale