

Economia della Bellezza

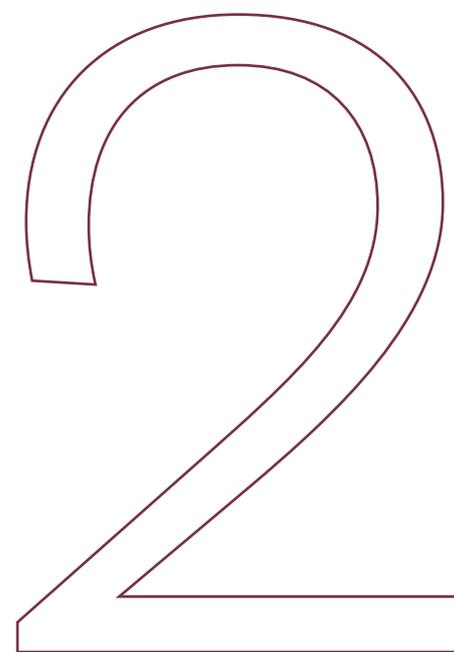
CON ILLUSTRAZIONI DI
Paolo Metaldi

Indice

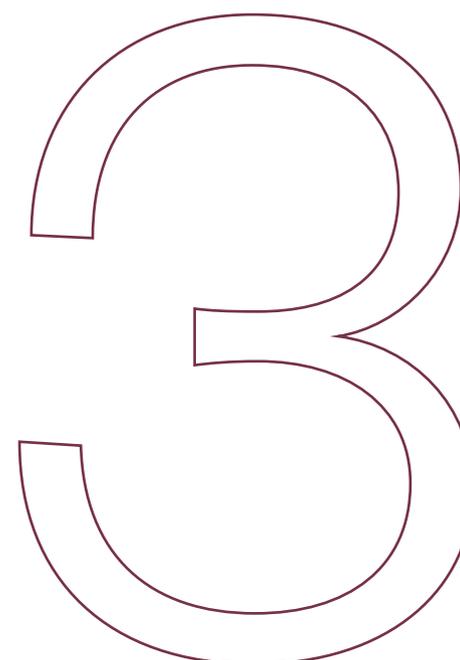
7 Prefazione
di Ernesto Fürstenberg Fassio,
Presidente di Banca Ifis

11 Introduzione:
i trend della Bellezza
e la culturalizzazione
dell'economia

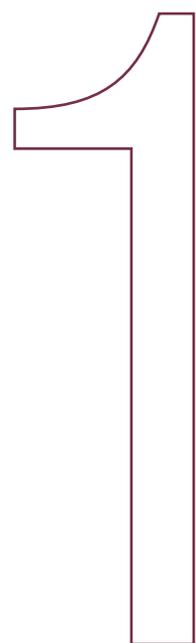
27 Il mecenatismo
nella sua evoluzione
storica

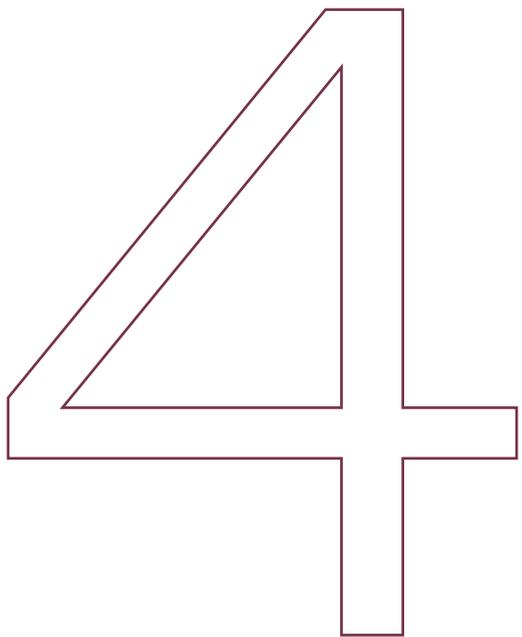


41 L'evoluzione
del mecenatismo
tradizionale



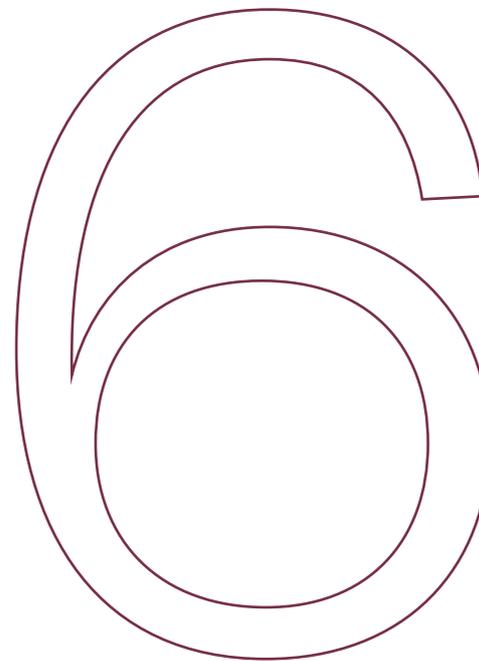
59 L'Arte e la Cultura
per il business
nelle aziende italiane





87

L'impatto
sulla produttività
di impresa
di Arte e Cultura
per il business



119

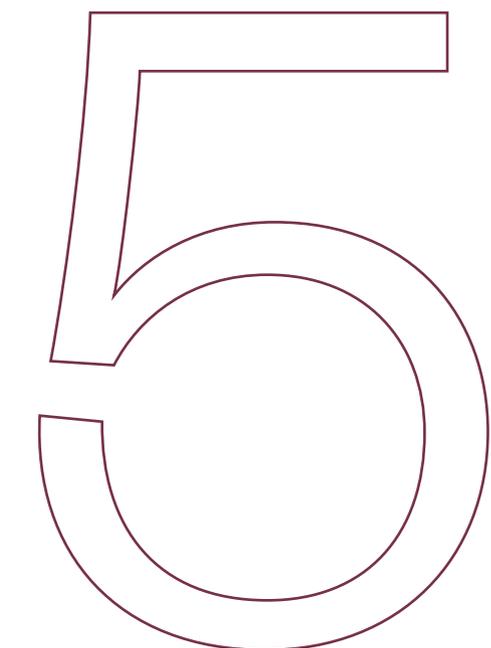
Le esperienze
italiane attraverso
il racconto
di progetti d'impresa

97

Focus: i progetti
su Arte e Cultura
nelle banche italiane

165

Nota
metodologica



105

Il Parco
Internazionale
di Scultura
di Banca Ifis:
una storia
di impatto sociale

167

Bibliografia

Economia della Bellezza 2024

PREFAZIONE DI

**Ernesto
Fürstenberg
Fassio**

Presidente di Banca Ifis

Da sempre l'arte e la cultura rappresentano una parte integrante dell'economia e dell'impresa. Come dimostrano i dati raccolti in questa nuova edizione di Economia della Bellezza, il mecenate, colui che ha la lungimiranza di entrare in contatto con arte e cultura portandole all'interno del proprio ecosistema, ne trae vantaggio, non solo perché la bellezza fa bene all'animo, ma anche perché questa genera benessere economico per la collettività.

Dall'antico Egitto, passando per l'epoca medicea, e arrivando fino ai nostri giorni, sono varie le testimonianze che sottolineano l'impiego dell'arte e della cultura con un esplicito intento generativo volto a stimolare il benessere e lo sviluppo umano, fuori e dentro i luoghi di lavoro.

Tanto più è diffusa questa tipologia di progetti, tanto maggiore è la crescita delle competenze delle risorse impiegate, con evidenti ricadute positive sull'attività di core business, sui dipendenti e sulla produttività, che nelle imprese e nelle banche che

investono in arte e cultura cresce in misura maggiore rispetto alle altre realtà dello stesso comparto.

Questo importante potere generativo, fulcro dello studio in questo volume, trova per noi la sua massima espressione in Ifis art, che riunisce tutte le progettualità artistico-culturali di Banca Ifis, tra cui il Parco Internazionale di Scultura di Villa Fürstenberg, in un progetto che ho fortemente voluto: un museo in un giardino dove biodiversità e creatività si abbracciano. Il parco prevede un 'public program', con workshop, giornate studio, e incontri con gli artisti, con sempre un occhio particolare al coinvolgimento delle persone della Banca; una progettualità che ha già fornito risultati importanti, dimostrando quanto possa essere incisivo e pervasivo l'effetto di cambiamento che progetti come

questi possono effettivamente generare, per la comunità e il territorio ma anche per l'impresa concepita come bene comune.

Questa edizione di Economia della Bellezza restituisce così una visione che rivela il rafforzamento della relazione tra cultura ed economia e fa emergere un contesto in cui l'approccio alla cultura non è più avulso dal core business dell'azienda, bensì centrale, poiché stimola il pensiero creativo, la curiosità, lo scambio, l'empowerment delle persone. Ingredienti indispensabili per continuare ad innovare e guardare al futuro con la speranza di chi ha la voglia di cambiare nel solco di un benessere diffuso.

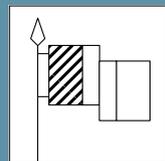
Introduzione

I trend della Bellezza e la culturalizzazione dell'economia

Economia della Bellezza è la piattaforma di cultura d'impresa del Social Impact Lab Kaleidos di Banca Ifis. Con questo nuovo percorso di indagine ha scelto di indagare la relazione tra l'impresa italiana e i progetti che utilizzano Arte e Cultura.

La volontà di approfondire questa relazione è nata dall'analisi di trend del comparto della Bellezza, che ha evidenziato quanto la convergenza tra il "bello e ben fatto" e il "buon lavoro" si rivela un motore sempre più efficiente e determinante per l'avanzamento complessivo dell'intera economia italiana.

Gli elementi costitutivi di Economia della Bellezza



Gli italiani impregnano il loro lavoro, in senso lato, della loro identità più profonda. Questo “curriculum nascosto” è la scintilla dell’Economia della Bellezza



L’Economia della Bellezza è quel peculiare settore dell’economia italiana che genera ricchezza attraverso una virtuosa traduzione dell’identità e delle tradizioni più profonde del Paese in attività di impresa”

LE PRINCIPALI PAROLE CHIAVE DEL FATTORE PRODUTTIVO BELLEZZA

Paesaggio

Tradizione

Identità

Finalità

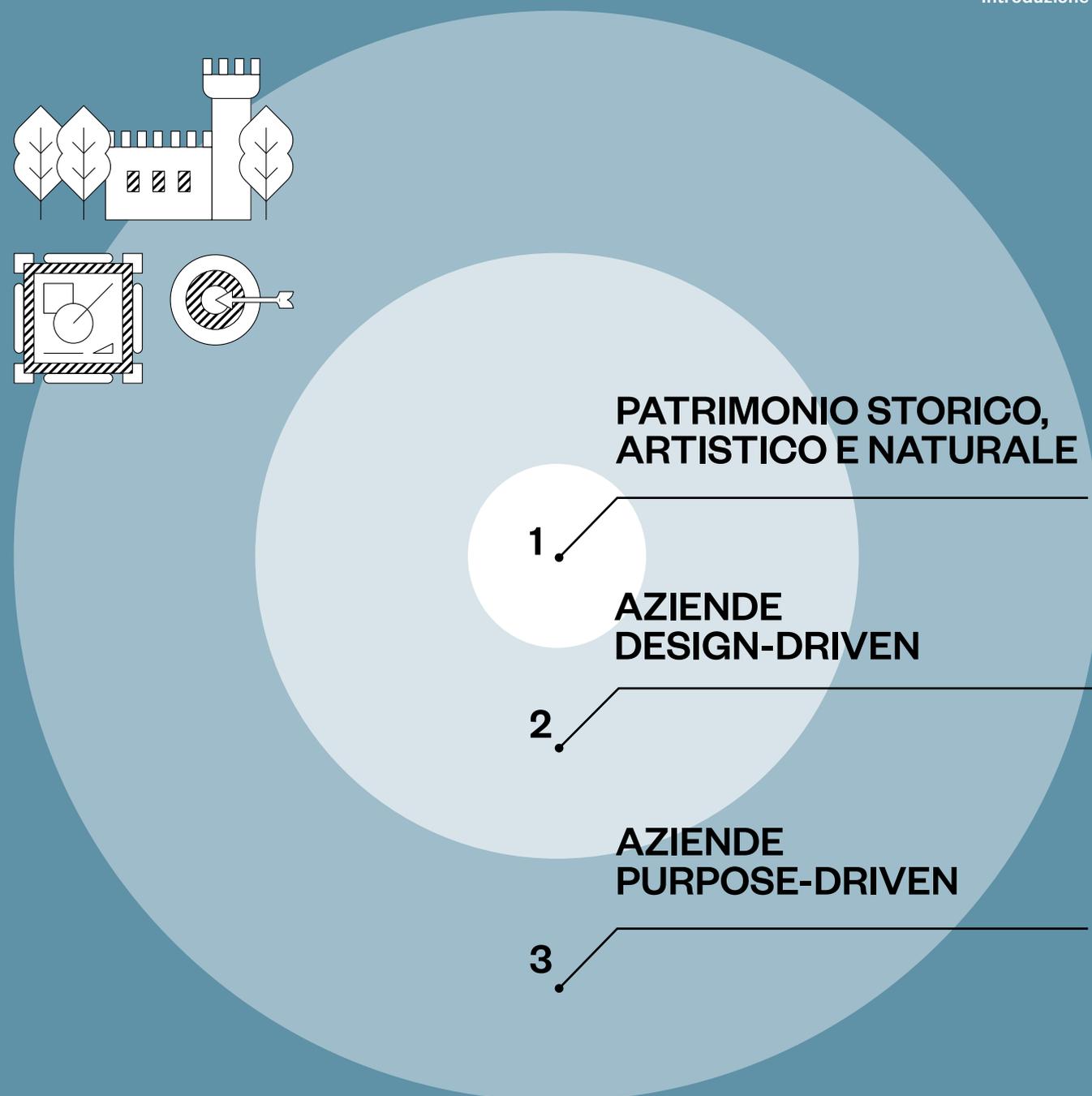
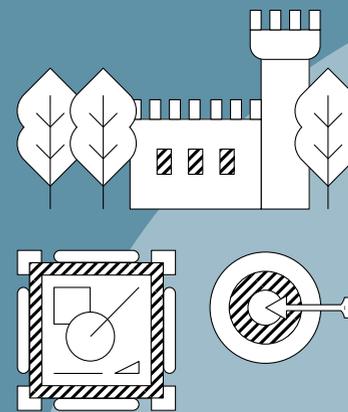
Arte

Sociale

Cultura

Natura

La Bellezza è un fattore produttivo distintivo che nasce dalla cura e dall’eccellenza proprie di tutti i settori produttivi italiani, che uniscono in un comune denominatore la produzione di macchinari su misura e la realizzazione di un oggetto di Moda o del Sistema Casa



1 Attrae visitatori da tutto il mondo grazie alla ricchezza culturale, artistica e naturalistica

2 Esprimono il significato esclusivo e differenziante della Bellezza, sia nel suo aspetto estetico che in quello funzionale

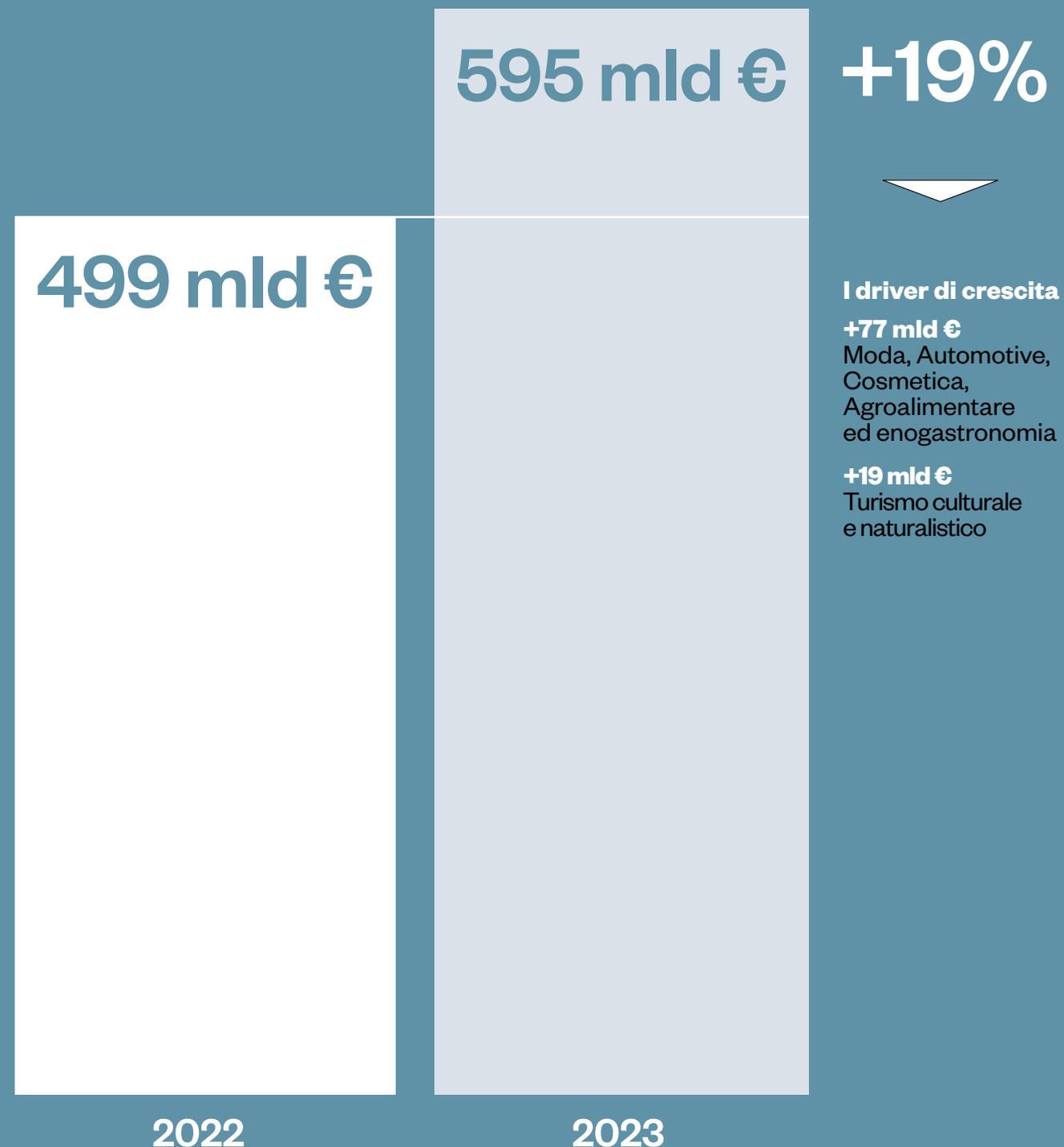
3 Sono attive sui temi della responsabilità sociale, dell’inclusione, della tutela dell’ambiente e della vicinanza al territorio e alle persone: i loro prodotti e servizi sono caratterizzati da un’idea di Bellezza più inclusiva e attenta ai diversi contesti in cui le persone vivono e lavorano

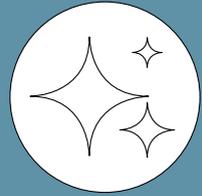
“Il perimetro delle imprese della Bellezza è vivo, si trasforma nel tempo”

Infatti, nel Prodotto Interno Lordo italiano (PIL) l'Economia della Bellezza è sempre più presente: si attesta a +19% la crescita di valore, concentrata nei comparti chiave della Bellezza rappresentati dal turismo culturale e paesaggistico e dalle imprese *design-driven*.

L'Economia della Bellezza ha incrementato il suo peso sul PIL italiano del 2023, arrivando a contribuire con quasi 595 miliardi di euro al 29,2% della ricchezza prodotta annualmente nel nostro Paese, dimostrando così di costituire un motore importante per l'intera economia italiana.

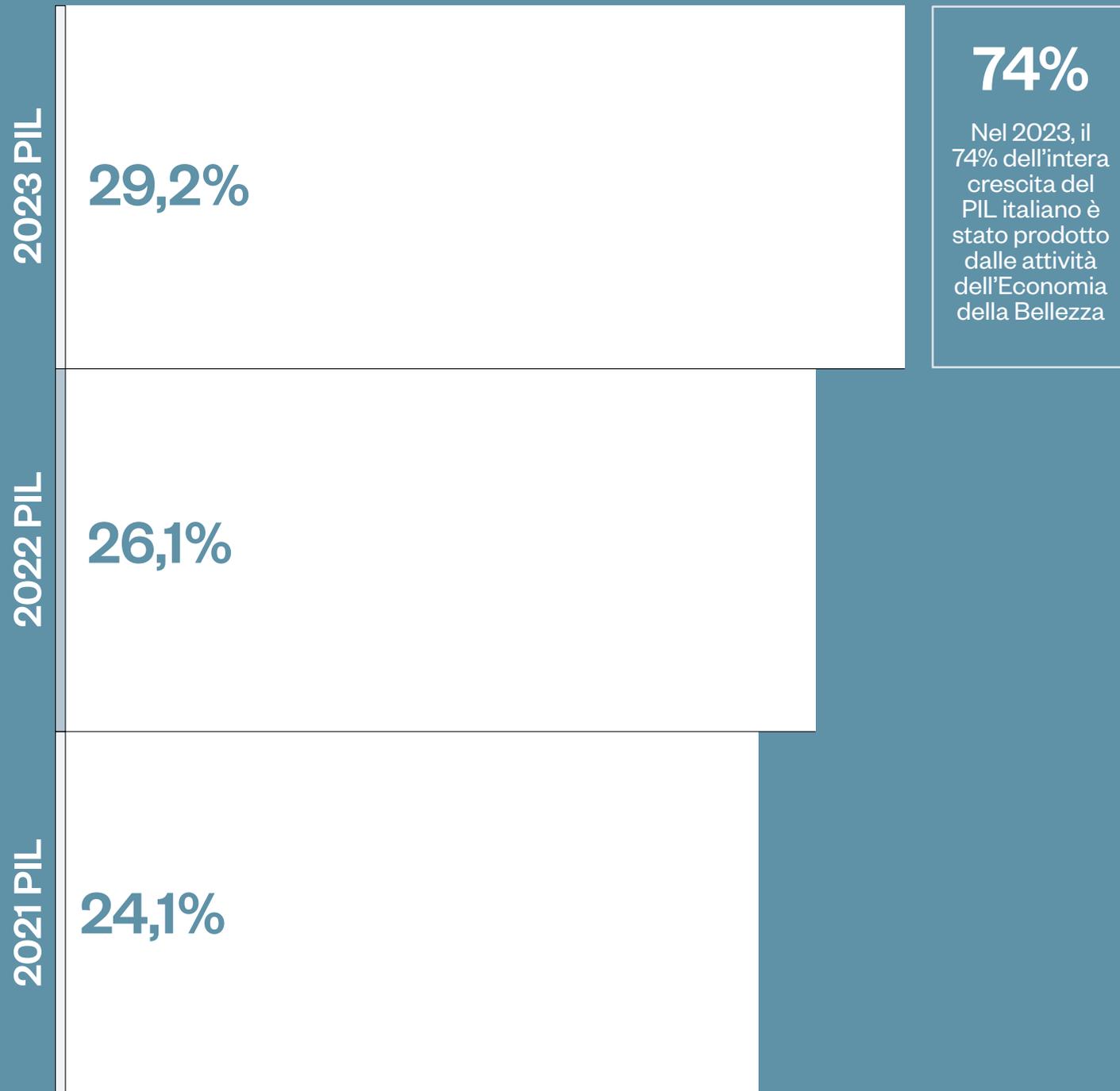
Un 2023 da record!
Il PIL prodotto dall'Economia della Bellezza è aumentato del 19%





Nel 2023, il comparto della Bellezza ha raggiunto il 29,2% del PIL totale italiano, aumentando la sua quota dal 26,1% registrato nel 2022

Economia della Bellezza



Tornando all'analisi sviluppata in questo volume, l'approfondimento partirà da un'introduzione di scenario, sviluppata nei capitoli 1 e 2, basata su un *excursus* storico inerente al tema del mecenatismo e sull'analisi della letteratura relativa all'utilizzo che l'impresa può fare dei progetti su Arte e Cultura.

A partire dal capitolo 3, attraverso di strumenti analitici quantitativi come bilanci e ricerche sul campo, sono state approfondite le seguenti tematiche:

- la diffusione, le modalità e gli obiettivi dei progetti nell'ambito dell'arte e della cultura delle imprese italiane;
- i profili delle imprese che hanno attivato risorse in questo tipo di progetti;
- l'impatto sulla produttività delle aziende che hanno investito su Arte e Cultura, sia in termini assoluti che nel confronto con le aziende *peer*;
- focus sull'utilizzo e sugli obiettivi di progetti su Arte e Cultura delle banche italiane.

La nuova edizione di Economia della Bellezza restituisce così una visione che rivela il rafforzamento della relazione tra cultura ed economia e fa emergere un contesto in cui l'approccio alla cultura non è più avulso dal *core business* dell'azienda, bensì centrale, poiché stimola il benessere e lo sviluppo umano. Lo dimostra il fatto che tra le imprese che hanno investito in progetti artistici e culturali, circa 8 su 10, gestiscono direttamente tali iniziative. Stiamo parlando di un gruppo di più di 700 aziende italiane, principalmente concentrate nella fascia di fatturato inferiore a 250 milioni di euro. La lettura congiunta delle testimonianze d'impresa e dell'analisi quantitativa sul territorio ci conferma la pervasività su tutte le dimensioni aziendali e su tutti i settori produttivi d'impresa di questa dimensione di DNA culturale italiano calato nell'attività produttiva, senza che tale progettualità sia ad esclusivo appannaggio delle *large corporate* come spesso si è indotti a ritenere.

Questa evidenza, portata alla luce dai *decision maker* aziendali, intervistati nel corso di una rilevazione sul campo, documenta il forte coinvolgimento interno e il ruolo fondamentale della gover-

nance. Nel corso dello studio ci si è concentrati sulla trasformazione intenzionale, processo che, grazie al coinvolgimento attivo, rafforza la centralità nei processi produttivi delle risorse umane dell'impresa. Tanto più è diffusa questa tipologia di progetti, tanto maggiore è la crescita delle competenze delle risorse impiegate, con evidenti ricadute positive sull'attività e sui suoi dipendenti, come emerge dall'analisi sviluppata nel capitolo 4. Vedremo, infatti, che l'utilizzo di leve creative per agire sulle competenze e sul benessere dei dipendenti influenza la produttività, che nelle imprese che investono in Arte e Cultura cresce a un tasso medio annuo (CAGR) maggiore di 1,4 volte rispetto alle aziende *peer*. Questo vantaggio si accompagna alla crescita delle retribuzioni, segnale che, ancora una volta, conferma un impatto positivo sulle competenze e, conseguentemente, sul relativo riconoscimento economico.

La "culturalizzazione" dell'economia è dunque un'importante tappa di cambiamento verso la reciprocità dei benefici, poiché impatta positivamente sul business e sul posizionamento del brand, portando anche valore alla comunità. Il capitolo 4 si conclude con

un focus sulle banche italiane, approfondimento originale per Economia della Bellezza, che conferma il nesso causale tra la variazione della produttività e la crescita delle retribuzioni per le banche con progetti su Arte e Cultura. Lo sviluppo del contributo dei dipendenti al risultato economico risulta 3 volte superiore alla media del sistema bancario nel suo complesso.

L'analisi prosegue, nel capitolo 5, con i risultati della misurazione effettuata sui visitatori del Parco Internazionale di Scultura di Banca Ifis e sui partecipanti ai workshop e alle giornate studio collegate all'attività del Parco e, più in generale, al progetto Ifis art. Un'opportunità ulteriore di rilevare l'effetto indotto da un progetto di impresa basato sull'arte.

Infine, nel capitolo 6 si torna ad ascoltare la voce degli stakeholder di mercato con 6 interviste, rappresentative di realtà industriali e manifatturiere differenti, da Pirelli a Sanlorenzo Yachts passando per Kartell e Ferragamo e, infine, arrivando alla partnership tra Camera di Commercio Milano Lodi Monza-Brianza e Triennale per la crescita e l'innovazione di una filiera bike

La nuova edizione
di Economia della
Bellezza restituisce
una visione che rivela
il rafforzamento
della relazione
tra cultura
ed economia



Le testimonianze
d'impresa italiane
esprimono
una progettualità
originale con chiare
finalità generative
o trasformative,
all'insegna della
contaminazione tra
cultura e impresa

italiana ricca anche di micro e piccole imprese. Sono tutte testimonianze, ampie e articolate, in grado di esprimere una progettualità originale con chiare finalità generative o trasformative, sempre all'insegna della contaminazione tra cultura e impresa.

Arte e Cultura asset strategici di competitività



Questo progetto è stato realizzato nell'ambito di Ifis art, che raccoglie tutte le iniziative di Banca Ifis per la valorizzazione dell'arte, della cultura, della creatività contemporanea.

1

Il mecenatismo nella sua evoluzione storica



Il mecenatismo ha una storia lunga e ricca. Un veloce *excursus* storico, senza alcuna pretesa di esaustività, restituisce un'articolazione di finalità e obiettivi che sono cambiati in base alle necessità dettate dai tempi e dai luoghi.

L'ANTICHITÀ

Nell'antico Egitto, così come in Mesopotamia, Grecia e Roma, i sovrani finanziavano opere d'arte e sostenevano artisti, scienziati e letterati per finalità strettamente legate a religione, politica e potere.

Le origini etimologiche del mecenatismo risalgono all'epoca dell'Impero Romano, con la figura di Gaio Cilnio Mecenate (68 a.C.-8 a.C.), stretto collaboratore dell'imperatore romano Ottaviano Augusto (63 a.C.-14 d.C.). Mecenate sostenne e promosse i

giovani poeti del tempo i quali, in cambio dei suoi favori, mettevano a disposizione le proprie abilità creative, occupandosi, per esempio, delle attività che arricchivano la corte o, ancora, facendo da precettori ai giovani.

Una modalità di approccio alle arti, questa, che rimase invariata in epoca medievale: la Chiesa cattolica da una parte e monarchi e nobili dall'altra, finanziavano la costruzione di chiese, monasteri e palazzi, ma anche la realizzazione di altre opere artistiche e culturali, quali i manoscritti, per celebrare il proprio potere e diffondere la propria influenza.

IL RINASCIMENTO

Il Rinascimento rappresentò un momento di svolta nel modo di intendere e “utilizzare” arte, scienza, cultura. Anche grazie alle scoperte geografiche del tempo e allo sviluppo del commercio questo movimento assunse dimensioni mondiali. Un mondo più interconnesso e in qualche modo più competitivo innescò un clima di inevitabile concorrenza e influenza reciproca tra potentati.

La Firenze dei Medici può essere considerata uno dei massimi riferimenti del nostro Rinascimento, ma vale la pena sottolineare che la sua straordinaria esperienza artistico-culturale trova un antecedente nella normativa fondante della città di Siena, il “Costituto”. Come riporta Antonio Calabrò nella Rivista di Politica Economica (n.2 dicembre 2023), la norma, approvata nel 1309 recitava: «[...]si dispone che chi governa deve avere a cuore “massimamente la bellezza della città, per cagione di diletto e allegrezza ai forestieri, per onore, prosperità e accrescimento della città e dei cittadini”. Siena era, appunto, città di banchieri, di mercanti, di intraprendenti gestori di manifatture, di proprietari terrieri già attenti ai processi “capitalistici” di coltivazione e di trasformazione agricola. E sapevano bene come la bellezza delle piazze e delle chiese, dei palazzi pubblici e delle grandi abitazioni private fossero lette dai “forestieri” come segni forti di capacità d'impresa a produrre ricchezza e come affidabilità delle lettere di cambio, dei contratti commerciali, dei prodotti messi in vendita. Bellezza funzionale, bellezza con valore economico. Bellezza, appunto, come indicatrice di prosperità. Estetica con funzione etica e convenienza economica.»

“La straordinaria esperienza medicea è, probabilmente, una delle testimonianze storiche più evidenti dell'utilizzo di Arte e Cultura con un esplicito intento generativo”

Firenze, sotto il dominio dei Medici, si mosse nel solco del Costituto senese, portando l'approccio all'ambito artistico e culturale a un nuovo e più alto livello. I Medici non solo sostennero talenti artistici come Michelangelo, Leonardo Da Vinci e Botticelli, ma utilizzarono il mecenatismo come strumento strategico per attrarre risorse e consolidare il prestigio del Ducato. In questo modo, l'arte e la cultura giocarono un ruolo cruciale nello sviluppo del territorio e del suo potere politico, contribuendo a creare un ambiente fertile per il commercio, l'industria e la finanza.

Gli effetti di questo approccio teso alla promozione delle arti e all'attrazione di talenti e investimenti portarono Firenze a imporsi come centro di eccellenza culturale frequentato da artisti, scultori, architetti e artigiani provenienti da tutta Europa.

La loro presenza favorì la produzione di opere d'arte di altissimo livello, stimolando di conseguenza anche l'economia locale e attraendo mercanti, banchieri e diversi attori del panorama economico del tempo, che vedevano nel circolo virtuoso innescato da Arte e Cultura sulla città un ambiente propizio per i loro affari.

La fioritura della città colpì anche l'industria del lusso. Firenze divenne famosa per la sua produzione di tessuti pregiati, come la lana e la seta. La domanda di abiti di lusso, alimentata dall'aristocrazia europea, si indirizzò sul Ducato anche grazie all'operazione di branding incentrata sulla reputazione culturale della città.

In questo contesto di fermento culturale si posero le basi per un'evoluzione in termini di innovazione e sviluppo scientifico-tecnologico. Le commissioni per le grandi opere architettoniche, prima fra tutte la Cupola che il Brunelleschi realizzò senza uso di armature di sostegno, dato che nessuna struttura lignea avrebbe potuto sostenere quella mole, stimolarono sia l'innovazione tecnica sia l'occupazione nel settore delle costruzioni. Nella medesima prospettiva, il supporto dei Medici a scienziati come Galileo Galilei favorì lo sviluppo di nuove tecnologie e conoscenze, che ebbero ricadute positive su vari settori economici, ad esempio la navigazione. Tali scintille in grado di promuovere lo sviluppo erano affiancate dalla volontà di produrre un valore duraturo nel

tempo, che si concretizzò nell'avvio dell'industria dell'educazione e della conoscenza. I Medici fondarono l'Accademia Neoplatonica e finanziarono l'Università di Pisa, istituzioni che attrassero studenti e studiosi, creando un contesto di scambio intellettuale che favorì l'innovazione e lo sviluppo economico.

La propensione all'innovazione e la bellezza delle opere d'arte attiravano visitatori da tutta Europa e gli appassionati d'arte visitavano Firenze per ammirare il suo patrimonio artistico, oltre ad apprendere dalle tecniche dei maestri locali, contribuendo così alla diffusione della cultura e alla crescita del commercio. La straordinaria esperienza medicea è, probabilmente, una delle testimonianze storiche più evidenti dell'impiego di Arte e Cultura con un esplicito intento generativo e, al contempo, una strada che è stata in grado di garantire la libertà di espressione di artisti, architetti e letterati grazie alla promozione economica e strategica del Granducato. Un esempio, questo, che Ferragamo prese a riferimento all'inizio del 1900 per la sua impresa, la cui nascita ha un percorso che integra prodotto con cultura e "saper fare"

italiano, come ritroveremo ampiamente illustrato nella testimonianza d'impresa della stessa Ferragamo (vedi Capitolo 6).

LA SECONDA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE

Il mecenatismo e un crescente amore per le arti hanno accompagnato l'uomo per tutta l'età moderna e nel corso dei secoli XIX e XX. In questo periodo storico grandi industriali, come Andrew Carnegie e J.P. Morgan negli Stati Uniti, diventarono mecenati e lo Stato iniziò a giocare un ruolo più attivo nel finanziamento della cultura attraverso sovvenzioni pubbliche e incentivi fiscali.

Durante la Seconda Rivoluzione Industriale (che si estende approssimativamente dal 1870 al 1914), considerato un periodo di grande sviluppo economico e industriale negli Stati Uniti, numerose scoperte tecnologiche come l'elettricità, il telefono e l'automobile passarono da rappresentare invenzioni tecnologiche d'avanguardia a beni di largo consumo, raggiungendo le masse attraverso l'applicazione di nuovi metodi industriali, come la produzione in serie. Ciò diede vita alla formazione delle grandi corporazioni e

all'imposizione di figure di spicco come i magnati industriali.

Durante questo periodo, alcune delle personalità più abbienti e potenti del Paese iniziarono a sfruttare la propria ricchezza per sostenere iniziative culturali, educative e sociali. Tra gli esempi più virtuosi troviamo Andrew Carnegie, fondatore della Carnegie Steel Company, famoso per il suo impegno nella filantropia per aver donato gran parte della sua fortuna per la costruzione di più di 2.500 tra biblioteche pubbliche, università e fondazioni. Si tratta in questo caso di mecenatismo non esclusivamente "riparatorio", ma con una chiara visione di purpose sociale, la cui filosofia del "Gospel of Wealth" sosteneva che i facoltosi avessero il dovere di utilizzare le loro risorse per il bene comune.

John D. Rockefeller, fondatore della Standard Oil Company, stanziò parte della sua enorme ricchezza per finanziare numerose iniziative filantropiche, tra cui la fondazione dell'Università di Chicago e la Rockefeller Foundation, che ha sostenuto la ricerca medica e scientifica. J.P. Morgan, banchiere e uomo di finanza, non solo influenzò enormemente il mondo finanziario, ma fu an-

“L'utilizzo strategico del mecenatismo e un crescente amore per le arti hanno accompagnato l'uomo per tutta l'età moderna e nel corso dei secoli XIX e XX”

che un grande collezionista d'arte e filantropo, contribuendo alla creazione del Metropolitan Museum of Art di New York e promuovendo l'accesso alla cultura e alle arti.

L'evidente proposito sociale di queste iniziative non fu sufficiente per scongiurare le critiche, tendenzialmente fondate sulle percezioni di tale opere come tentativi di "ripulire" la reputazione di industriali che avevano accumulato le loro fortune mediante pratiche monopolistiche e lo sfruttamento dei lavoratori. Senza entrare nel dettaglio di queste contestazioni, il mecenatismo di questo periodo generò un impatto significativo sul tessuto sociale americano, contribuendo all'alfabetizzazione, all'educazione superiore e alla diffusione della cultura, migliorando la qualità della vita e creando opportunità per molti cittadini: ha sostanzialmente giocato un ruolo chiave nello sviluppo culturale ed educativo del Paese, lasciando un'eredità duratura che ha a lungo influenzato la società americana.

IL MECENATISMO DEL BOOM ECONOMICO ITALIANO

Dopo la Seconda guerra mondiale, il mecenatismo in Italia conobbe una nuova vitalità grazie al boom economico. In questo contesto l'arte e la cultura cominciarono a trovare spazio all'interno delle aziende: grandi imprese come FIAT, Olivetti e Pirelli finanziarono opere e progetti artistici facendo della responsabilità sociale un vero e proprio pilastro ed elaborando strategie di branding incentrate sulla propensione allo sviluppo del patrimonio culturale.

Dall'inizio degli anni Cinquanta si diffuse l'affermazione di uomini di cultura all'interno del mondo industriale, in concomitanza con lo sviluppo di nuove strutture organizzative, quali le pubbliche relazioni, gli uffici stampa e di pubblicità e le riviste interne.

Tra le industrie italiane culturalmente più vivaci ci furono Olivetti, Pirelli e Finmeccanica, che si dedicarono alla produzione di opere letterarie industriali pubblicando importanti *house organ*, come «Comunità», «Pirelli» e «Civiltà delle Macchine». Durante il miracolo economico la stampa aziendale costituì un capitolo fondamentale nell'evoluzione della cultura d'impresa e, più in generale, fu grazie al lavoro portato avanti con queste riviste che si favorì il più interessante e proficuo incontro tra impresa e produzione culturale.



Dall'inizio degli anni Cinquanta si diffuse l'affermazione di uomini di cultura all'interno del mondo industriale italiano in concomitanza con lo sviluppo di nuove strutture organizzative

Gli esempi di rapporto attivo tra arte e impresa che hanno generato un impatto sono molti, e si può citare la mostra del 1968 organizzata dalla Olivetti e dedicata agli affreschi fiorentini, da Giotto a Pontorno come uno dei più efficaci. Tali affreschi, prelevati dalle loro sedi dopo l'alluvione di Firenze del 1966 e successivamente restaurati, vennero esposti in alcuni dei maggiori musei d'Europa e d'America come atto di riconoscenza (della città di Firenze e dell'Italia) per gli aiuti internazionali ricevuti. Da quel momento furono imbastite numerose mostre e portate in diverse città del mondo, a testimoniare la sensibilità di un'impresa tecnologicamente avanzata, dedita ai valori dell'arte e della cultura umanistica.

2

L'evoluzione del mecenatismo tradizionale



In questa quinta edizione di Economia della Bellezza analizziamo il modo in cui le imprese italiane, sulla scia dei grandi campioni dell'imprenditoria del boom economico, si sono serviti di Arte e Cultura come asset strategici di competitività.

Per perseguire questo obiettivo, Economia della Bellezza, come piattaforma di cultura d'impresa, si è concentrata sull'analisi della letteratura inerente al racconto di specifiche esperienze di imprese italiane, diversificate per settore di attività, dimensione e tipologia di progetti realizzati. Il focus sull'arte come asset strategico e generativo è arricchito da due originali analisi quantitative del fenomeno "Arte per il Business".

Abbiamo concentrato l'esame della letteratura scientifica su alcuni testi classici riconosciuti a livello internazionale. L'appendice bibliografica di questo volume contiene, comunque, l'elenco

completo delle fonti e dei titoli consultati. Esiste una solida letteratura focalizzata sull'evoluzione dei rapporti fra arte e attività di impresa che, nel corso degli ultimi vent'anni, ha consentito di mettere a fuoco le profonde trasformazioni del concetto di mecenatismo. A questa letteratura ha contribuito una fitta schiera di accademici e ricercatori, italiani e non, particolarmente sensibili al tema. In questo studio si è scelto di concentrare l'attenzione su tre titoli in particolare:

- “Il canto della fabbrica” di Antonio Calabrò;
- “Artful Creation: Learning-Tales of Arts-in-Business” di Lotte Darsø;
- “The Value of Arts for Business” di Giovanni Schiuma.

Il primo volume esplora l'evoluzione industriale e culturale dell'Italia attraverso l'esperienza di Pirelli, una delle aziende che ha fatto la storia del nostro Paese. Calabrò intreccia la narrazione della crescita economica con il racconto delle trasformazioni

sociali e artistiche, mostrando come l'industria non sia solo un motore di sviluppo economico, ma anche un catalizzatore di innovazione culturale.

Nel testo si sottolinea l'importanza della collaborazione tra il mondo industriale e quello artistico, evidenziando il potenziale dell'arte come fonte di ispirazione per l'innovazione e, viceversa, la capacità dell'industria di contribuire a dare un ruolo nuovo all'arte, soprattutto quella contemporanea.

Entrando più nel dettaglio, ne “Il canto della fabbrica” sono elencati ed esaminati i modi in cui l'arte può concorrere a ispirare l'innovazione industriale. Sono principalmente cinque le modalità di impatto:

- 1 Creatività: l'arte stimola il pensiero creativo fondamentale per dare un input all'innovazione. Le idee innovative spesso nascono dall'intersezione tra discipline eterogenee e l'esposizione alle opere artistiche, sinergia che può aprire nuove prospettive e modi di pensare.

- 2 Design: l'influenza dell'arte può avere un effetto diretto sul design dei prodotti industriali, migliorandone al contempo la funzionalità e l'estetica, differenziando i prodotti sul mercato e aumentandone il valore.
- 3 Cultura e identità aziendale: attraverso l'avvio di progetti artistico-culturali è possibile costruire o rafforzare l'identità di un'impresa, anche proiettandosi in un ambiente lavorativo che valorizza l'arte, attrae talenti e favorisce un clima aziendale più aperto e stimolante.
- 4 Comunicazione e Marketing: l'arte può essere veicolo dei valori e della visione di un'azienda in modo più efficace, emozionale e immersivo.
- 5 Integrazione e collaborazione: l'arte può facilitare la collaborazione tra diverse aree di un'impresa, promuovendo un approccio interdisciplinare. Questa dinamica favorisce l'ela-

borazione di soluzioni più innovative e integrate ai problemi industriali. Gli artisti moderni impiegano strumenti e tecniche innovative per manipolare materiali come il metallo mediante procedimenti creativi non convenzionali. Attraverso la piegatura, la cesoiatura e l'assemblaggio, ad esempio, si producono opere d'arte metalliche che sfidano le convenzioni e vanno oltre i vincoli estetici e concettuali. Questo richiede spesso che le fonderie collaborino con l'artista in ogni fase del processo di creazione dell'opera, dalla progettazione alla realizzazione del modello in scala, fino all'ingegnerizzazione della struttura, alla scelta del materiale e all'installazione dell'opera stessa.

In sintesi, per Antonio Calabrò, l'arte non è esclusivamente complemento estetico, ma fonte di ispirazione e innovazione che può arricchire e trasformare il mondo della produzione industriale, stimolando nuove idee e approcci creativi che portano al progresso e alla competitività aziendale.

Il secondo testo preso a riferimento, "Artful Creation: Learning-Tales of Arts-in-Business" di Lotte Darsø, esplora l'intersezione tra arte e *business*, proponendo una riflessione sul potenziale dell'arte nel processo di arricchimento e trasformazione del panorama aziendale. L'autrice illustra il concetto attraverso una serie di racconti e casi di studio che mostrano come l'integrazione delle pratiche artistiche nelle organizzazioni possa stimolare la creatività, migliorare la collaborazione e portare a soluzioni innovative.

Il lavoro di Lotte Darsø approfondisce quattro modalità di utilizzo dell'arte:

- 1 **Decorazione:** l'esposizione di opere d'arte all'interno di un'azienda, finalizzato a creare una collezione aziendale, rappresenta un investimento tradizionale volto a stimolare la curiosità e il pensiero critico dei dipendenti, nonché a comunicare l'identità aziendale ai visitatori.
- 2 **Intrattenimento:** offrire ai dipendenti benefici come la partecipazione a manifestazioni artistiche, performance e mostre d'arte nel tempo libero, e invitare artisti in azienda per esibirsi in occasione di riunioni annuali, eventi per i clienti o occasioni speciali, sono iniziative che favoriscono l'avvicinamento del personale all'ambito creativo, stimolando inoltre il senso di appartenenza verso i valori dell'azienda per cui lavorano.

- 3 **Strumento:** le imprese si servono inoltre delle arti per il team building e la formazione.
- 4 **Strategia di trasformazione:** le arti e la cultura diventano elementi determinanti per l'evoluzione aziendale nell'ambito dell'identità, della creatività e dell'innovazione, nonché nel potenziamento delle relazioni con tutti gli stakeholder.

Darsø sostiene che l'arte sia in grado di incoraggiare un pensiero non convenzionale e creativo, essenziale per l'innovazione in un contesto aziendale. L'arte spinge quindi le persone a esplorare nuove prospettive e ad abbandonare modelli mentali rigidi facilitando un apprendimento più profondo e coinvolgente all'interno delle organizzazioni. L'esperienza artistica offre modi alternativi di comprendere e risolvere problemi complessi e contribuisce a creare un ambiente di lavoro più aperto e inclusivo, migliorando la comunicazione e rafforzando i legami tra i membri del *team* verso una cultura aziendale positiva.

Anche i dirigenti e i responsabili, dal loro canto, possono fare leva sulla produzione artistica per adottare un approccio più creativo. La leadership creativa non solo guida l'innovazione, ma motiva e coinvolge i dipendenti.

”The Value of Arts for Business” di Giovanni Schiuma esplora, infine, il processo secondo cui le iniziative basate sull'arte (Arts-based initiatives, in sigla, ABI) possono migliorare le prestazioni aziendali e creare valore all'interno delle organizzazioni. Schiuma sfida la visione tradizionale secondo cui arte e affari appartengono a mondi separati, mostrando che l'integrazione delle arti nel business può portare a miglioramenti significativi in aree come l'innovazione, lo sviluppo personale e professionale dei dipendenti e l'efficacia organizzativa.

Il libro introduce l'Arts Value Matrix, un modello che aiuta i manager d'impresa a comprendere come i diversi driver di valore dell'organizzazione sono influenzati dalle attività su Arte e Cultura in un'ottica di business.

L'Arts Value Matrix mappa le iniziative progettuali in ambito

artistico e culturale in base a due dimensioni: il livello di coinvolgimento dell'organizzazione aziendale e il grado di cambiamento che si vuole generare sulle risorse umane dell'impresa. La matrice non realizza una raffigurazione finalizzata a "gerarchizzare" i progetti basati su Arte e Cultura, ma è piuttosto funzionale a darne una sistematizzazione e facilitarne la lettura.

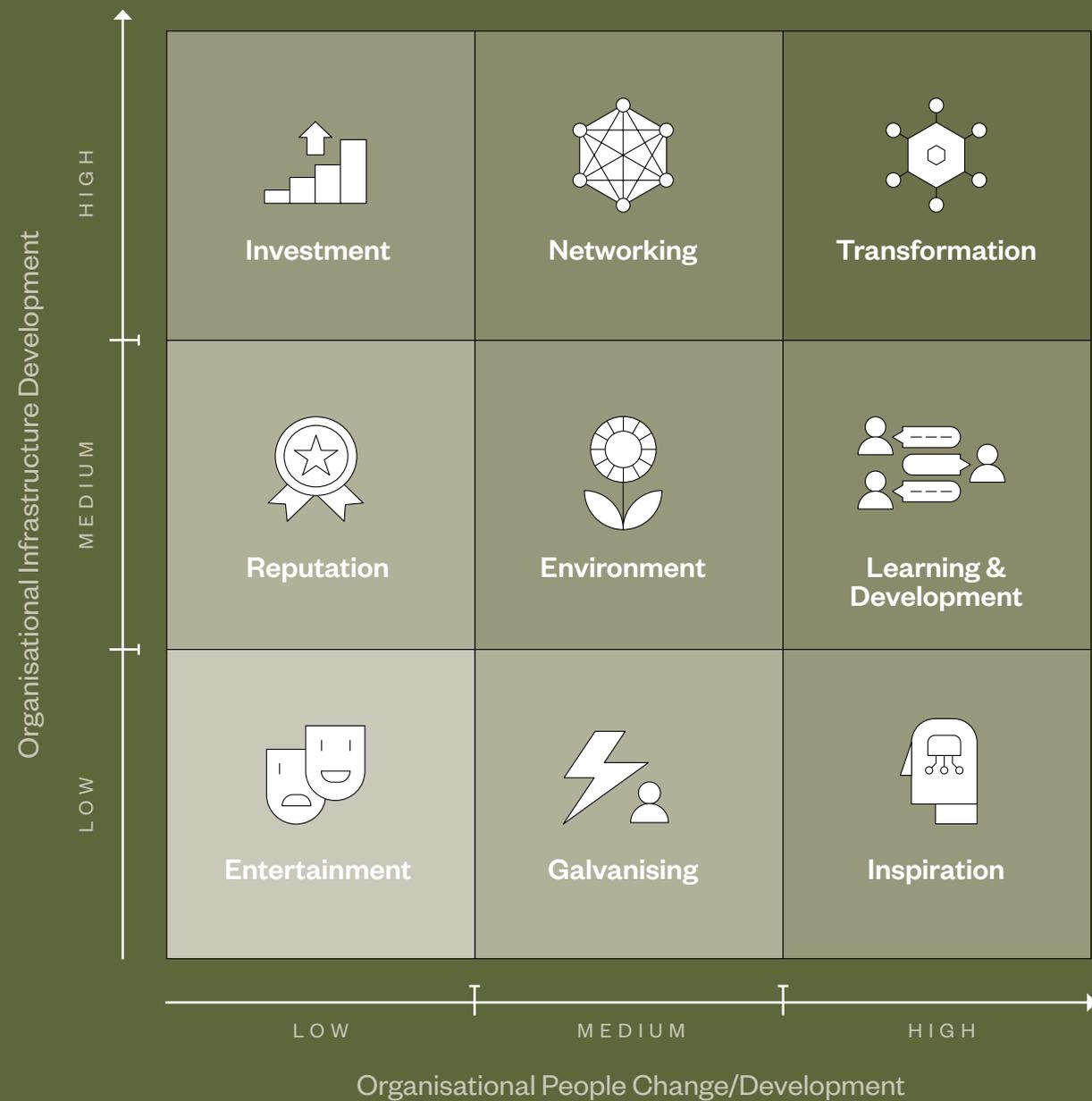
Lo stimolo delle arti può essere infatti considerato un "contributore" alla dinamica generativa delle imprese: man mano che ci si sposta nella direzione del vertice in alto a destra entra in gioco un obiettivo di più intensa "trasformazione intenzionale", ossia un indirizzo esplicito finalizzato a condividere un modello organizzativo e una strategia competitiva improntati sulle basi, peculiari e differenti, che l'arte e la cultura sono in grado di offrire.

Si nota, dunque, come l'Arts Value Matrix di Giovanni Schiuma costituisca un framework progettato per aiutare i manager a comprendere come le iniziative basate sull'arte (ABI) influenzino i driver organizzativi di valore. La matrice fornisce un approccio strutturato utile a mappare le diverse modalità tramite cui le arti

possono influenzare diversi aspetti di un'impresa, offrendo una chiara visualizzazione dei target e del grado di coinvolgimento organizzativo derivanti dall'incorporazione delle arti nelle pratiche di processo e prodotto.

In "The Value of Arts for Business", Giovanni Schiuma evidenzia diverse esperienze aziendali come casi esemplari di utilizzo di iniziative basate sull'arte per migliorare le prestazioni aziendali e promuovere l'innovazione. Unilever, ad esempio, ha migliorato la cultura aziendale e promosso la creatività tra i dipendenti, portando allo sviluppo di prodotti innovativi e al miglioramento delle dinamiche all'interno dei team; IDEO, in qualità di società di design e consulenza, sfrutta diverse forme artistiche per stimolare la creatività e l'innovazione: l'integrazione delle arti nei loro processi di progettazione li aiuta a dare vita a prodotti e soluzioni incentrati sull'uomo. Anche BMW ha utilizzato l'arte per migliorare l'immagine del marchio e l'esperienza del cliente, mentre Procter & Gamble (P&G) ha elaborato tecniche basate sull'arte nei programmi di for-

Arts Value Matrix



mazione e sviluppo, con l'obiettivo di aumentare il coinvolgimento e favorire l'estro dei dipendenti, migliorandone di conseguenza le capacità di risoluzione dei problemi. Siemens, a sua volta, ha impiegato le ABI per facilitare il cambiamento e lo sviluppo organizzativo d'impresa, al fine di gestire meglio le transizioni e promuovere una cultura organizzativa più adattabile e resiliente.

Schiuma sottolinea, infine, che le ABI svolgono un ruolo cruciale nella creazione di risultati intermedi che portano a benefici aziendali a lungo termine. La connessione causale potrebbe non essere sempre immediatamente evidente, ma è innegabile che la promozione della creatività e l'aumento del coinvolgimento dei dipendenti potenzino l'ambiente di lavoro, sia dal punto di vista estetico che emotivo. In questo le ABI contribuiscono a un'organizzazione più innovativa ed efficace.

Come anticipato, l'impatto dei progetti in Arte e Cultura sulla performance finanziaria può non essere facile da tracciare. Una delle sfide di questa edizione di Economia della Bellezza è proprio quella di fornire una misurazione dell'impatto dei progetti basati

su Arte e Cultura sulla produttività delle imprese italiane. In particolare:

A. L'inquadramento teorico dei progetti di impresa su Arte e Cultura:

- 1 una mappatura in grado di fornire un quadro sul numero e la tipologia delle aziende italiane che hanno realizzato progetti che sfruttano attivamente gli ambiti dell'arte e della cultura, approfondendo obiettivi e risultati degli stessi;
- 2 un'analisi dell'impatto sulla produttività di impresa, laddove Arte e Cultura sono state adottate come strumenti generativi o trasformativi;

B. I meccanismi di attivazione generativa di Arte e Cultura.

Prima di addentrarci nell'esame delle esperienze italiane e nella misurazione delle performance, è utile riassumere come l'arte

possa concretamente migliorare i metodi di apprendimento e incoraggiare il pensiero creativo, anche a seguito di quanto emerso dall'esame della letteratura sull'argomento. Sono cinque le modalità oggetto di ricerca di questo studio, declinate sia nell'ambito dell'analisi delle esperienze progettuali raccontate da importanti stakeholder del sistema produttivo italiano, sia nella ricerca quantitativa effettuata sulle imprese italiane.

- 1 **Stimolazione della creatività.** L'arte incoraggia il pensiero laterale e la risoluzione creativa dei problemi. Quando gli individui sono esposti a pratiche artistiche, sviluppano una propensione a esplorare idee nuove e non convenzionali. Attività come il disegno, la pittura o la musica, ad esempio, possono aiutare a guardare i problemi da prospettive diverse, sviluppando soluzioni innovative.
- 2 **Rafforzamento del pensiero critico.** L'arte incoraggia l'analisi critica e la riflessione. Chi è coinvolto in un progetto di ma-

“Arte e Cultura sono strumenti in grado di produrre innovazione in un modo nuovo, più «umano» e meno formale”

trice artistica è indotto a valutare e interpretare opere d'arte, sviluppando un occhio critico che può essere applicato anche al proprio ambito professionale. Il processo di valutazione e interpretazione di un'opera con un contenuto creativo richiede pensiero analitico e capacità di considerare molteplici prospettive.

- 3 Sviluppo delle competenze sociali. Le attività artistiche spesso richiedono collaborazione e comunicazione tra i partecipanti, elemento che si ripercuote a cascata sulle competenze interpersonali e migliora la capacità di lavorare in *team*.
- 4 Sviluppo delle competenze di comunicazione. Esprimersi attraverso l'arte può determinare un *upgrade* delle abilità comunicative e della capacità di esprimere idee ed emozioni in modo più chiaro ed efficace.

- 5 Promozione del benessere emotivo. Partecipare ad attività artistiche può ridurre lo stress e migliorare il benessere emotivo, creando un ambiente di apprendimento positivo e accogliente. Il benessere emotivo è, inoltre, strettamente collegato alla capacità di apprendere efficacemente, poiché riduce le distrazioni, migliora la concentrazione e favorisce la gestione di stress e ansia.

Alla luce di queste osservazioni, possiamo quindi considerare l'arte e la cultura come strumenti o metodologie di “R&D”, ovvero ricerca e sviluppo, in grado di produrre innovazione in un modo nuovo, più “umano” e meno formale.

3

L'Arte e la Cultura per il business nelle aziende italiane

Ci siamo dati l'obiettivo di intraprendere un percorso di ricerca che indagasse in modo chiaro la volontà delle imprese di investire in progetti basati sull'arte e la cultura come fattori abilitanti per l'innovazione in azienda.

Nel fare questo, abbiamo innanzitutto individuato le imprese italiane che hanno realizzato progetti incentrati su Arte e Cultura. In linea con le precedenti edizioni di Economia della Bellezza, abbiamo utilizzato un motore di ricerca semantico, basato su algoritmi di machine learning, applicato a un database che raccoglie informazioni su tutte le imprese italiane. Attraverso l'uso di filtri booleani iterativi è stato quindi possibile selezionare un pool di 732 aziende che mostrano un forte legame con le tematiche tipicamente oggetto delle progettualità su Arte e Cultura.

Sono un gruppo di 732 imprese italiane, in grado di produrre ricavi annui per 192 miliardi di euro, che abbiamo analizzato approfondendone la storicità, il settore di attività e il radicamento geografico. La storia italiana del connubio tra imprese ed espressione artistico-culturale affonda le proprie radici nel tempo: circa il 6% delle aziende appartenenti al *cluster* individuato è sul mercato dal 1865, l'anno di fondazione dell'azienda con la data di costituzione più antica ed equivale all'8% delle imprese nate tra 1865 e la fine degli anni '50 del '900.

Cloud delle keyword utilizzate per la selezione delle imprese



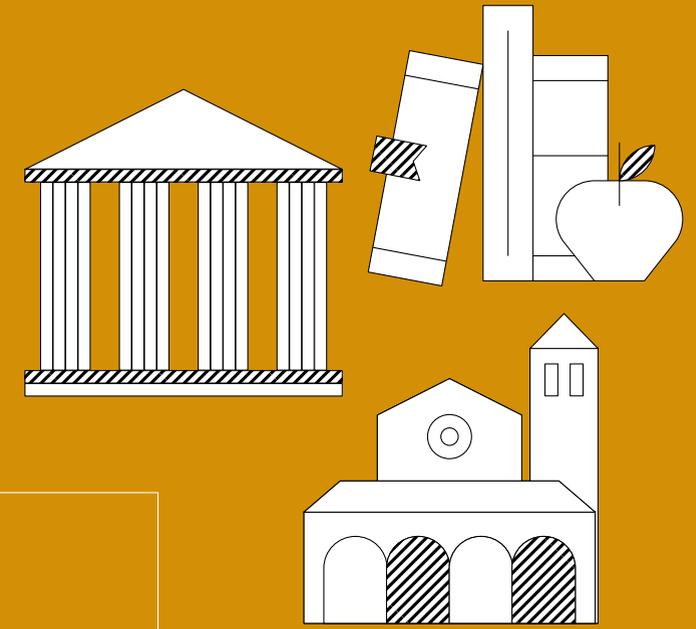
L'approccio adottato in questa ricerca si presta spesso a difficili processi di validazione. Nel nostro caso, aver stabilito una correlazione fra il testo HTML dei siti, i dati delle imprese e un operatore booleano contenente un pool largamente differenziato di keywords è un passaggio che ci ha permesso di affermare con certezza che attuino attività correlate al mondo Arte e Cultura e che, quindi, rientrino nel perimetro di nostro interesse, perché si tratta di un meccanismo che svolge efficientemente la funzione di filtro. Quello che non è stato possibile verificare è la tipologia di iniziative realizzate. A tale scopo, è stato implementato un ulteriore step di controllo circa l'effettività del rapporto che sussiste fra queste imprese e il mondo arte, dandoci così, al tempo stesso, un'ottima opportunità di esplorare la natura di questo rapporto



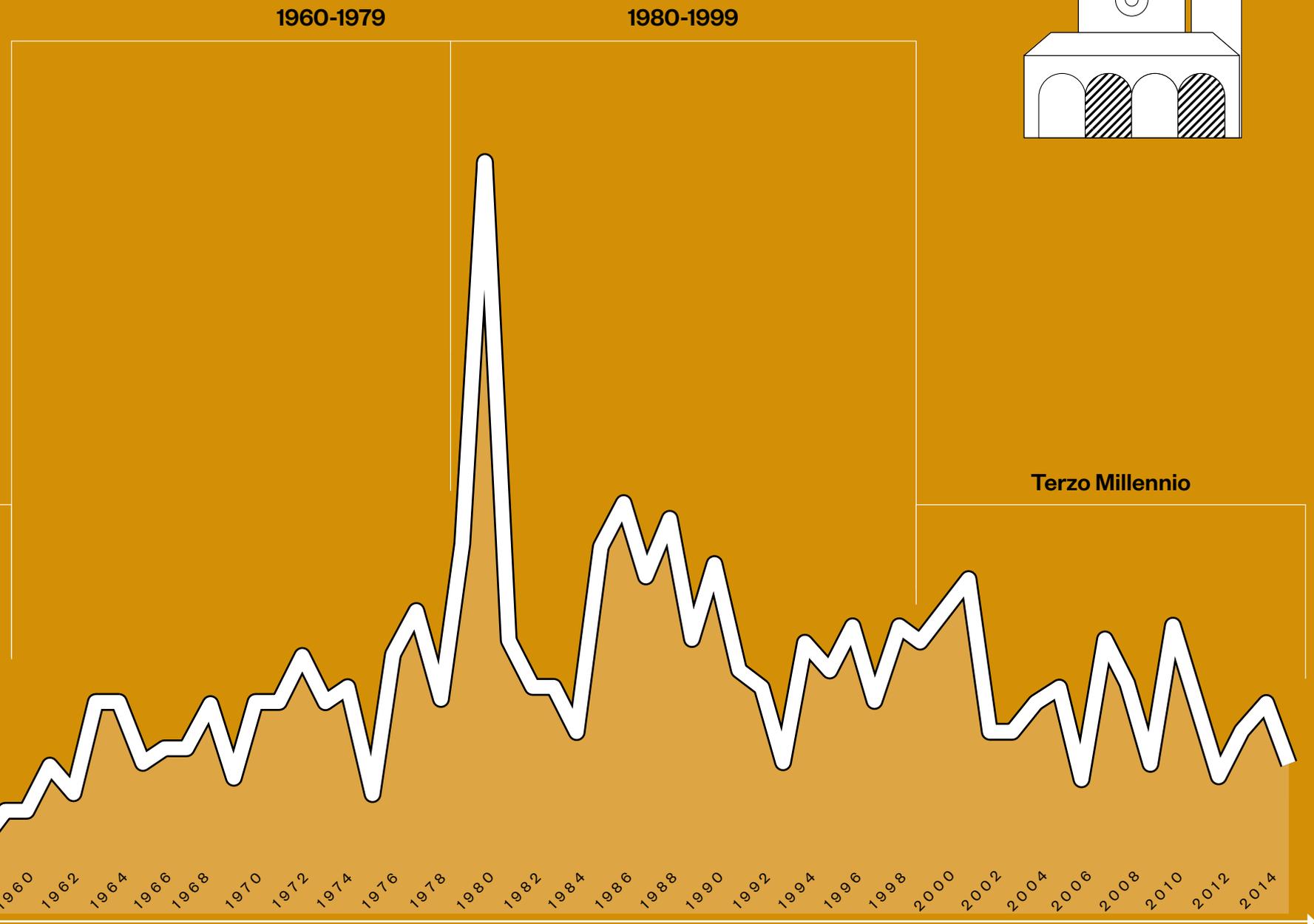
La storia italiana del connubio tra imprese ed espressione artistica e culturale affonda le proprie radici nel tempo

Il trend che si registra dal 1960 in poi rispecchia l'andamento della storia economica italiana. Durante gli anni Sessanta e Settanta è nato il 29% (211 imprese) delle imprese presenti attualmente nel *cluster*, le quali rappresentano poco meno del 15% del totale delle imprese nate nello stesso periodo. Tra le aziende nate negli anni Ottanta e Novanta si osserva un aumento rilevante della percentuale di aziende che investono in progetti culturali: è proprio questo periodo storico che ha offerto terreno fertile al 43% (314 imprese) delle imprese oggetto di indagine, con una penetrazione del 10% sul totale delle realtà economiche nate in quel periodo. Infine, in anni più recenti (dal 2000 ai giorni nostri) si registra una crescita più moderata, con il 22% delle imprese appartenenti al campione, che corrisponde a solo il 5% delle aziende che hanno iniziato a operare negli stessi anni. Quest'ultimo dato, però, non può che essere condizionato dalla "gioventù" delle imprese stesse e occorrerà attendere un maggior grado di sviluppo per valutarne una eventuale propensione all'investimento in questo tipo di progettualità. Al contempo, però, la fotografia

L'heritage delle imprese con progetti su Arte e Cultura



Periodo di riferimento	Numero di imprese	Incidenza %	Fatturato medio	Penetrazione % su tot. aziende
Sino al 1959	46	6,3%	456 Mln €	8%
Anni 60-70	211	28,8%	205 Mln €	14%
Anni 80-90	314	42,9%	219 Mln €	10%
Terzo Millennio	161	22%	365 Mln €	5%



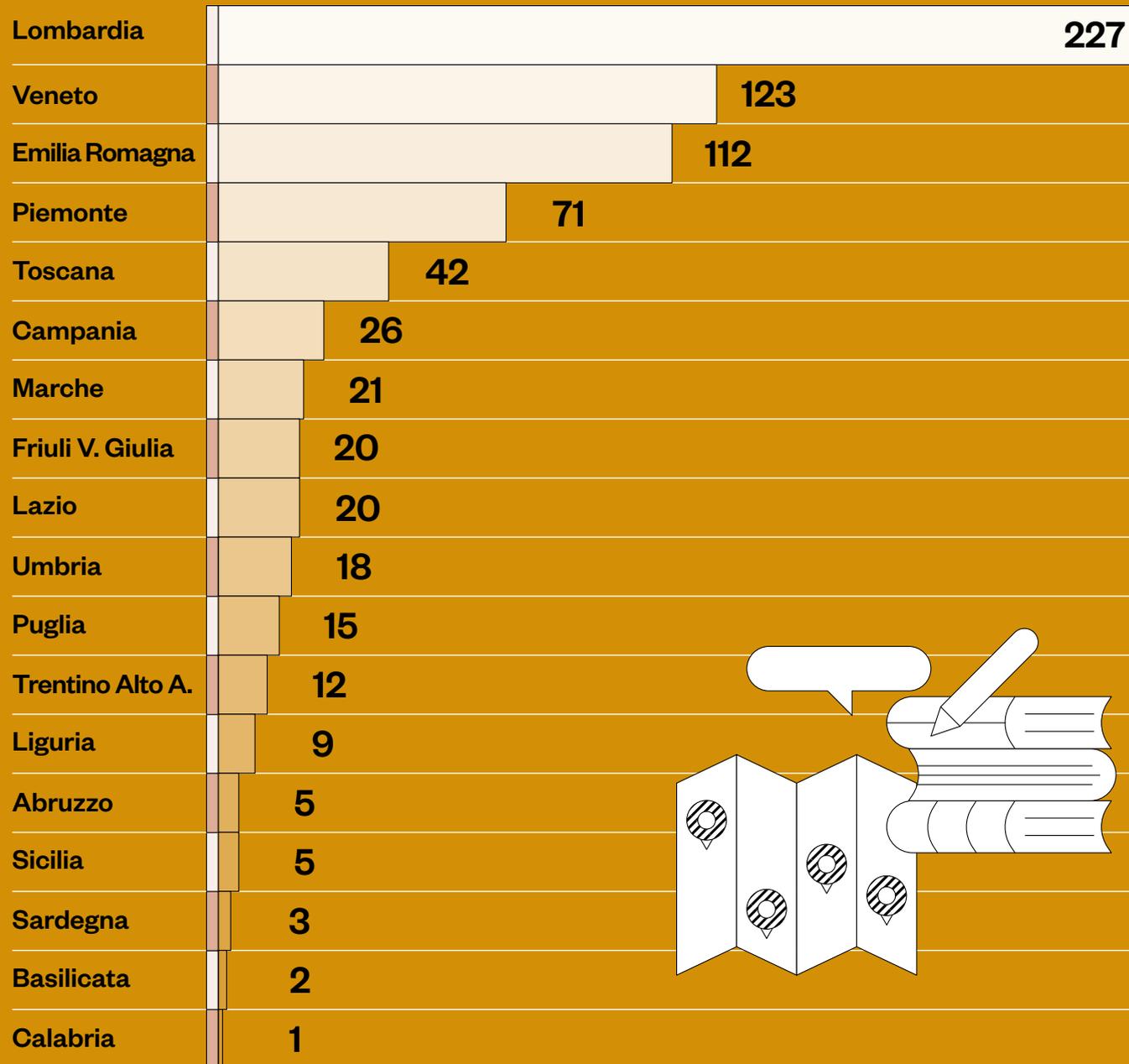
scattata mostra una maggiore penetrazione dei progetti su Arte e Cultura tra le imprese con un *heritage* significativo.

Sono le Regioni del Centro-Nord a ospitare la maggiore concentrazione di imprese con progettualità legate ad Arte e Cultura. Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna, Piemonte e Toscana raccolgono il 79% del *cluster*.

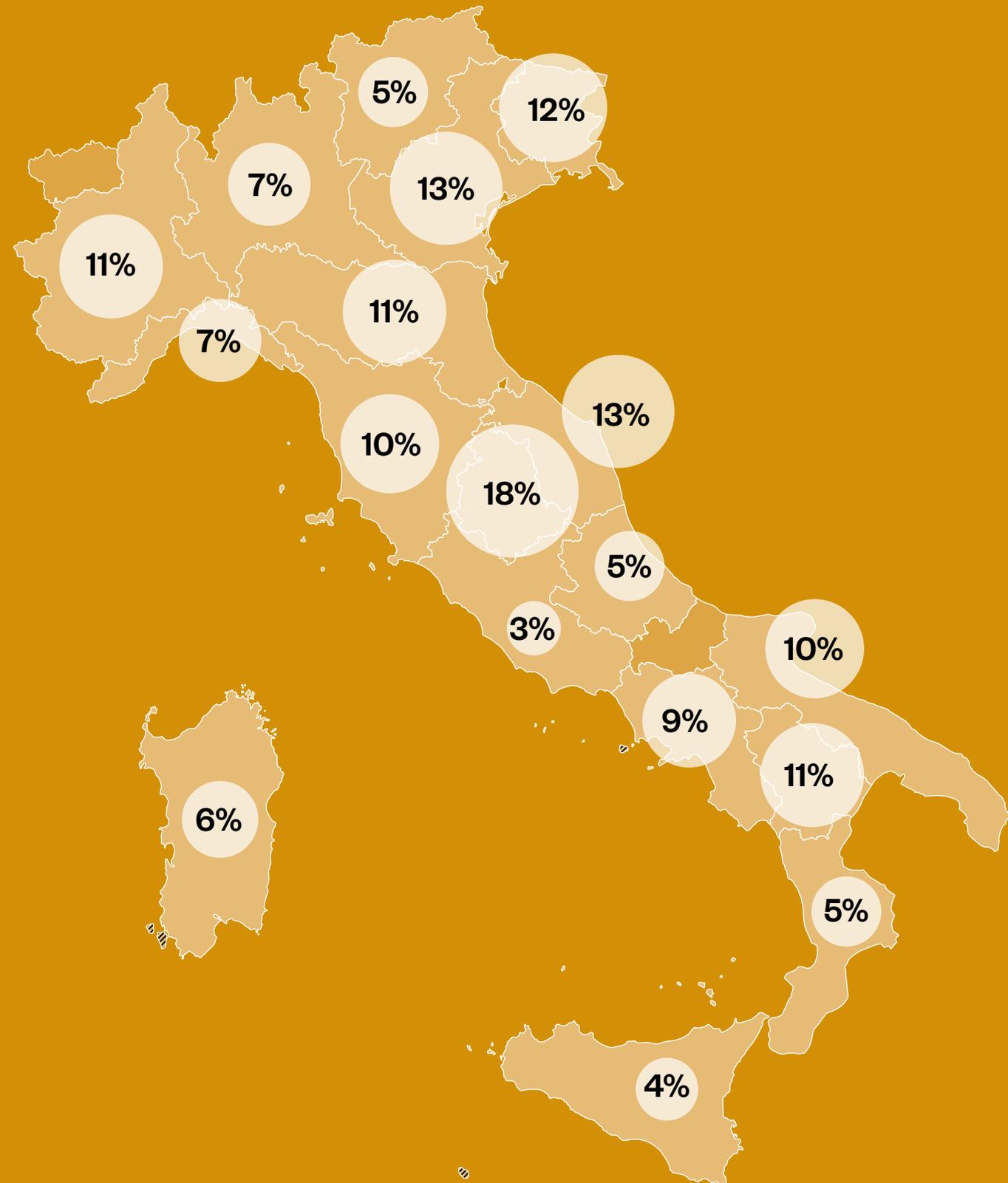
La distribuzione delle imprese tra le diverse Regioni italiane costituisce un interessante spunto di riflessione, ma non si allontana dal *bias* legato alle diverse velocità a cui corrono le Regioni italiane in termini di sviluppo imprenditoriale. Pertanto, abbiamo deciso di analizzare il fenomeno sulla base di una metrica differente: la penetrazione, nelle diverse Regioni, delle imprese con fatturato superiore ai 50 milioni di euro all'interno del *cluster* delle aziende che investono in progetti artistico-culturali. Questa differente prospettiva dimostra che la vocazione per Arte e Cultura è presente, seppur con intensità differenti, in tutta Italia. In questa seconda classifica, dove l'Umbria primeggia esprimendo una penetrazione del 18% sulla popolazione imprese (vedi pag. 69), anche diverse regioni del Sud presentano valori di penetrazione significativi.

La presenza geografica delle imprese con progetti su Arte e Cultura

Imprese che investono in Arte e Cultura per Regione-Numero

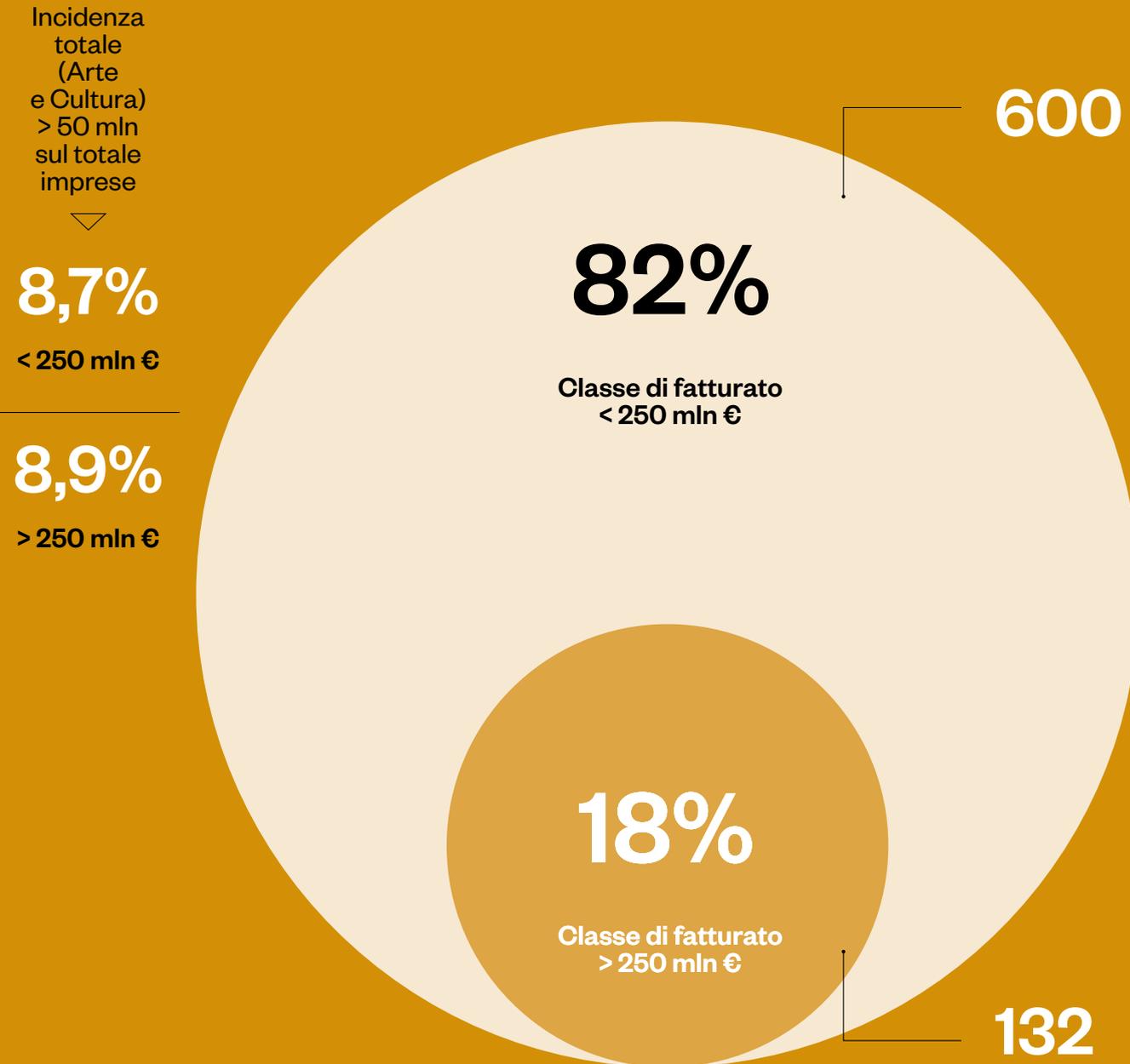


% su aziende regionali (con fatturato maggiore di 50 mln €)



Fonte: elaborazione dell'Ufficio Studi di Banca Ifis su bilanci di impresa da Cerved e AIDA di BvD - mappatura su imprese con fatturato maggiore di 50 mln€

L'analisi dimensionale delle imprese con progetti su Arte e Cultura



Fonte: elaborazione dell'Ufficio Studi di Banca Ifis su bilanci di impresa da Cerved e AIDA di BvD - mappatura su imprese con fatturato maggiore di 50 mln€

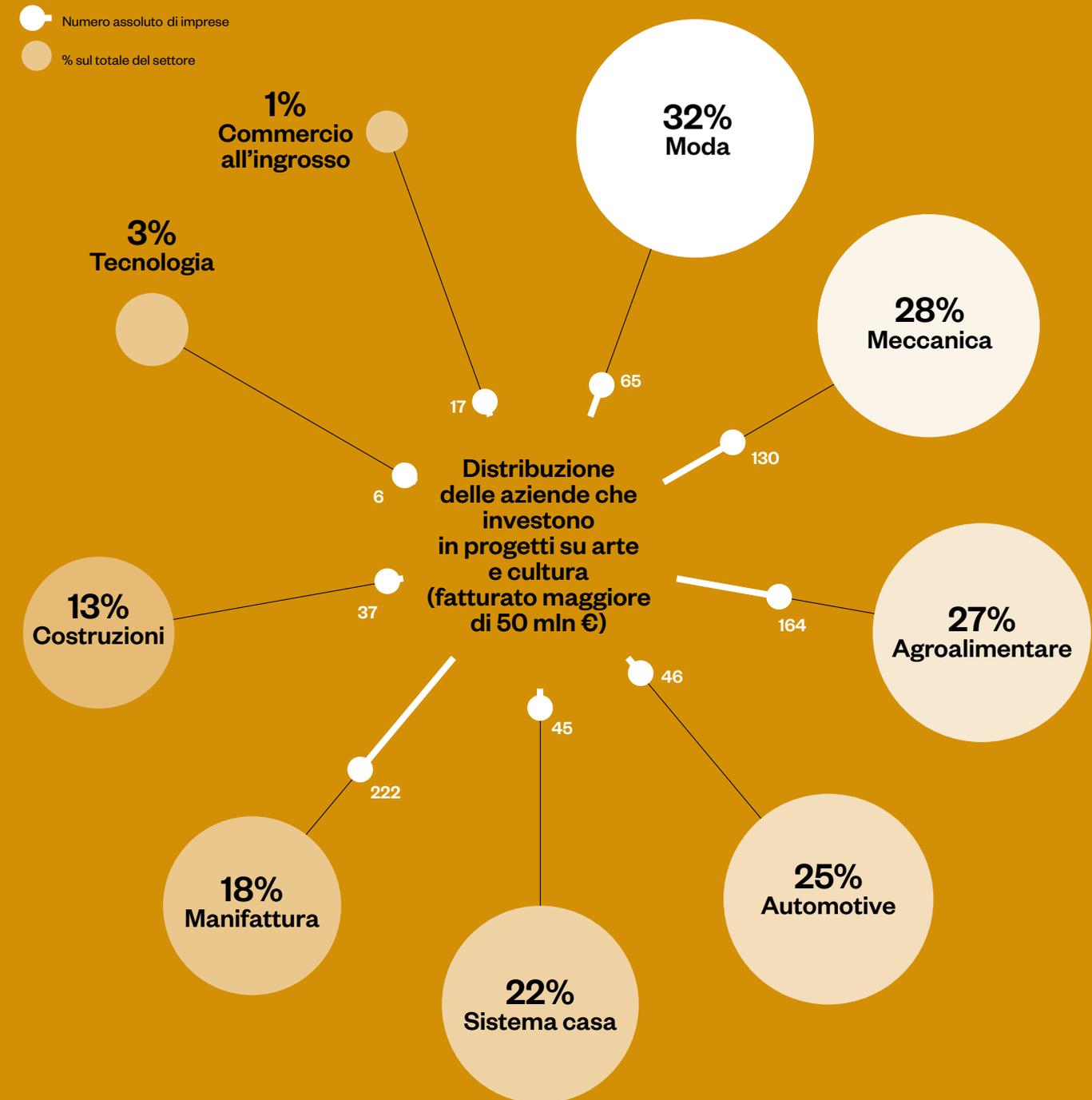
Le 732 aziende italiane che hanno investito in progetti su Arte e Cultura sono principalmente concentrate nella fascia di fatturato inferiore a 250 milioni di euro. Ancora una volta, però, osservando l'incidenza sul totale della popolazione di riferimento, i due gruppi di fatturato analizzati mostrano sostanzialmente lo stesso peso rispetto al tessuto imprenditoriale nazionale. La dimensione aziendale, quindi, non risulta essere una discriminante nella decisione di adozione di un approccio trasformativo attraverso progetti basati su Arte e Cultura.

In linea con quanto emerso dalle interviste, ci aspettiamo che questo mondo variegato di imprese sia diversificato anche in termini di settori produttivi di attività. In definitiva, l'ipotesi che abbiamo voluto verificare è se le caratteristiche specifiche delle diverse *industry* influenzino, direttamente o indirettamente, la propensione delle imprese ad associarsi, investire o ad avere una progettualità che contempi l'arte e la cultura.

L'ipotesi avanzata in partenza si rivela immediatamente corretta: sono ben 9 i settori produttivi in cui sono distribuite le 732 imprese del *cluster* di analisi. Approfondendo l'osservazione, si nota che le elevate competenze tecniche richieste dai processi produttivi delle industrie Moda, Meccanica, Agroalimentare e Automotive, spesso caratterizzate dalla forte presenza della tradizione del "saper fare" e dalle eccellenze del Made in Italy, hanno portato tra il 32% e il 25% delle imprese di questi comparti a intraprendere iniziative basate su Arte e Cultura. Seguono i settori di Sistema Casa e Manifattura, che mantengono una densità intorno al 20%. Le costruzioni registrano una partecipazione del 13%, più contenuta rispetto ai livelli dei settori precedentemente citati. A beneficiarne per ultimi troviamo la Tecnologia e il Commercio all'ingrosso, anche se la loro presenza, seppur limitata, lascia immaginare che anche questi settori si stiano avviando a una fase esplorativa delle potenzialità dei progetti artistico-culturali.

Dopo aver individuato la tipologia di aziende che sviluppano progetti basati su Arte e Cultura, abbiamo esplorato le cause che

I settori produttivi delle imprese con progetti su Arte e Cultura



Fonte: elaborazione dell'Ufficio Studi di Banca Ifis su bilanci di impresa da Cerved e AIDA di BvD

“Il mondo variegato delle imprese con progetti su Arte e Cultura è diversificato anche in termini di settori produttivi di attività”

hanno generato interesse verso questo tipo di progettualità e gli obiettivi che le imprese si sono poste. Abbiamo quindi effettuato una ricerca quantitativa sul campo intervistando i *decision maker* aziendali. Da tale analisi sono emerse quattro specifiche aree di intervento, che qui di seguito sono riportate in ordine di diffusione:

- il 52% delle imprese si è mossa in un ambito più tradizionale di “responsabilità sociale”, con una manifestazione di consapevolezza crescente circa l’importanza del proprio ruolo sociale e culturale, dove il profitto economico si accompagna alla valorizzazione dei territori e al servizio alla comunità di appartenenza per la promozione del benessere sociale. Particolarmente attivi in questo contesto sono risultati i settori della Manifattura (64%) e della Meccanica (63%). Un fenomeno che può essere interpretato come un segnale di maturità del tessuto imprenditoriale, che riconosce il valore della cultura non solo come un ambito di investimento, ma anche come opportunità per costruire relazioni più solide con il territorio e

le comunità locali. Relativamente alle modalità di investimento, il 75% delle aziende si impegna o intende impegnarsi in attività di sponsorizzazione di eventi artistici o culturali come mostre, festival e concerti. Questo approccio testimonia non solo un interesse attivo verso il settore culturale, ma anche una volontà di elaborare strategie di marketing e comunicazione che sfruttano Arte e Cultura come leva per il coinvolgimento di tutti gli stakeholder. Le sponsorizzazioni di eventi culturali, infatti, offrono alle aziende una grande opportunità per aumentare la propria visibilità, migliorare la percezione del brand e creare connessioni con i consumatori;

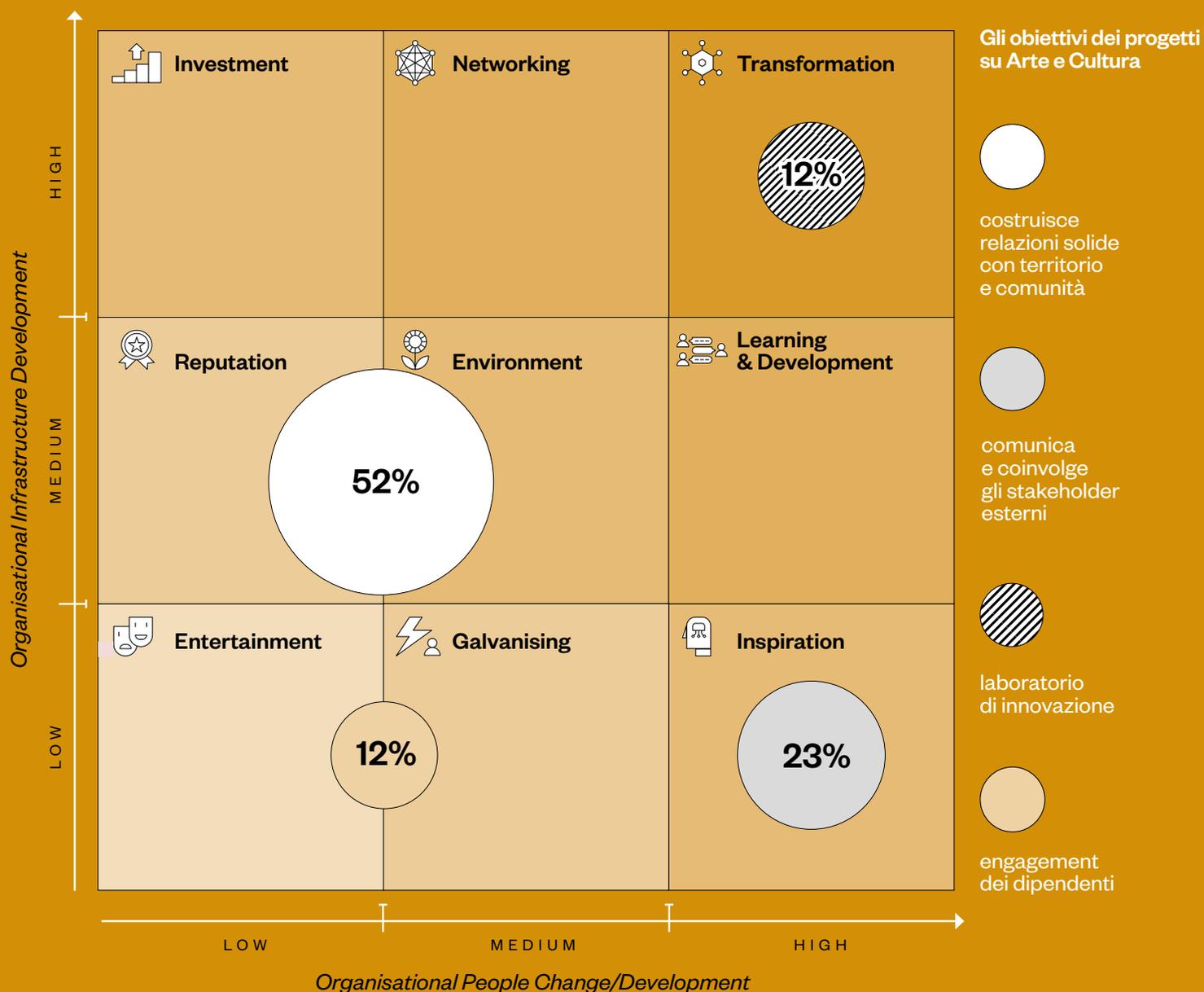
- segue un gruppo che raccoglie il 23% delle imprese che ha utilizzato Arte e Cultura per comunicare e coinvolgere in modo differente gli stakeholder esterni. Si tratta di una vera e propria attività di *sensemaking*, in questo caso non applicata necessariamente a una situazione di crisi o incertezza, quanto piuttosto finalizzata a fornire e sen-

sibilizzare sul senso dell'agire come impresa che produce prodotti e servizi a un mercato che non è vissuto come un'entità astratta, bensì come costituita da persone e altre imprese. Se ogni individuo costruisce il senso a partire dalla propria esperienza, attraverso l'utilizzo di Arte e Cultura l'azienda può costruire un forte orizzonte valoriale simbolo del proprio agire come realtà produttiva;

- al terzo posto, ci sono le imprese che sviluppano iniziative fortemente orientate all'interno dell'organizzazione. Per queste realtà, che rappresentano il 12% delle imprese intervistate, la collaborazione con gli artisti è finalizzata ad aumentare l'engagement dei propri dipendenti, attraverso lo stimolo che le attività di intrattenimento e di team building producono sulle risorse umane;

- al quarto posto, infine, con una quota del 12%, troviamo le imprese che considerano i progetti con Arte e Cultura come un vero e proprio strumento di innovazione, in grado di stimolare creatività e pensiero laterale. I *decision maker* aziendali intervistati hanno dichiarato che l'arte stimola la creatività e l'innovazione, elementi di vitale importanza per un'impresa che desidera distinguersi sul mercato. Inoltre, aggiungono imprenditori e manager, l'arte è fonte di ispirazione di nuove idee e nuove prospettive, aiutando un'impresa a pensare in modo diverso e a trovare soluzioni differenti ai problemi.

Le imprese con progetti su Arte e Cultura nella Arts Value Matrix



L'utilizzo dell'Arts Value Matrix per mappare le imprese italiane che hanno investito in Arte e Cultura, o che hanno pianificato di farlo, evidenzia la presenza di un 35% delle aziende (12% in cui Arte e Cultura agiscono come laboratorio di innovazione + 23% di imprese che usa Arte e Cultura per coinvolgere gli stakeholder esterni) che mira a un cambiamento rilevante sulla propria organizzazione e sulle proprie persone.

Possiamo, quindi, confermare che l'utilizzo di Arte e Cultura sta vivendo un processo di diffusione tra le imprese italiane, con una quota rilevante delle realtà intervistate che si è posta un obiettivo generativo di innovazione. I dipendenti, in particolare, costituiscono un target fondamentale quando si agisce con finalità generativa o trasformativa. Bisogna infatti considerare che la rappresentazione per *cluster* è utile per avere un quadro di insieme dell'orientamento delle imprese italiane ma, in molti casi, tale progettualità ha più finalità, e spesso si aggiunge un obiettivo legato al coinvolgimento dei collaboratori dell'impresa.

Relativamente ai benefici conseguiti da questi progetti le im-

Eventuali differenze dal 100% sono dovute ad arrotondamenti.
 Elaborazione dell'ufficio Studi Banca Ifis su Arts Value Matrix elaborata da Giovanni Schiuma in "The Value of Arts for Business".
 Fonte: elaborazione dell'Ufficio Studi di Banca Ifis su bilanci di impresa da Cerved, AIDA di BvD e documenti pubblici.

prese hanno sottolineato, in modo quasi unanime (oltre l'80%), che l'investimento in Arte e Cultura è una pratica *win-win*: non sono solo le imprese a trarne beneficio in termini di sviluppo e posizionamento, ma anche i territori e le comunità.

BENEFICI PER L'IMPRESA

Il risultato principale riscontrato dalle aziende è legato alla **valorizzazione della cultura e dell'identità aziendale** (42% degli intervistati): le imprese riconoscono un legame tra la propria *mission* e il contesto culturale in cui operano, con un approccio che non solo rafforza l'immagine aziendale, ma contribuisce alla comunicazione di un'identità culturale aziendale che diventa un elemento distintivo e di attrazione.

A seguire, gli investimenti in Arte e Cultura incrementano il **prestigio** e la **visibilità** delle aziende (secondo il 32% dei rispondenti), che abilitano un posizionamento strategico nel mercato di riferimento utilizzando la cultura come leva per differenziarsi dalla concorrenza.

“L' 80% degli imprenditori ha sottolineato che l'investimento in Arte e Cultura porta benefici sia all'azienda sia a comunità e territori”

Infine, l'obiettivo di creare uno strumento di innovazione, con un'incidenza del 12%, suggerisce una consapevolezza emergente circa l'importanza della **cultura come motore di creatività e sviluppo** per il business stesso dell'impresa promotrice.

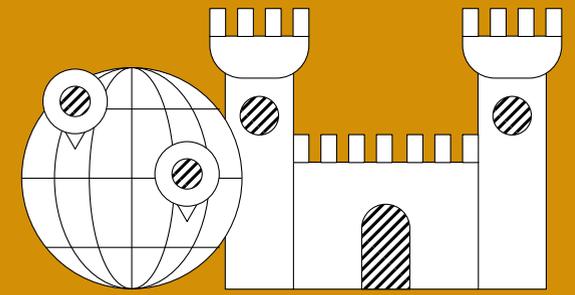
BENEFICI PER IL TERRITORIO

Il territorio trae un vantaggio concreto dalla valorizzazione e dalla preservazione del patrimonio culturale (37%) grazie all'approccio sostenibile e responsabile assunto dalle aziende nei confronti delle comunità in cui operano.

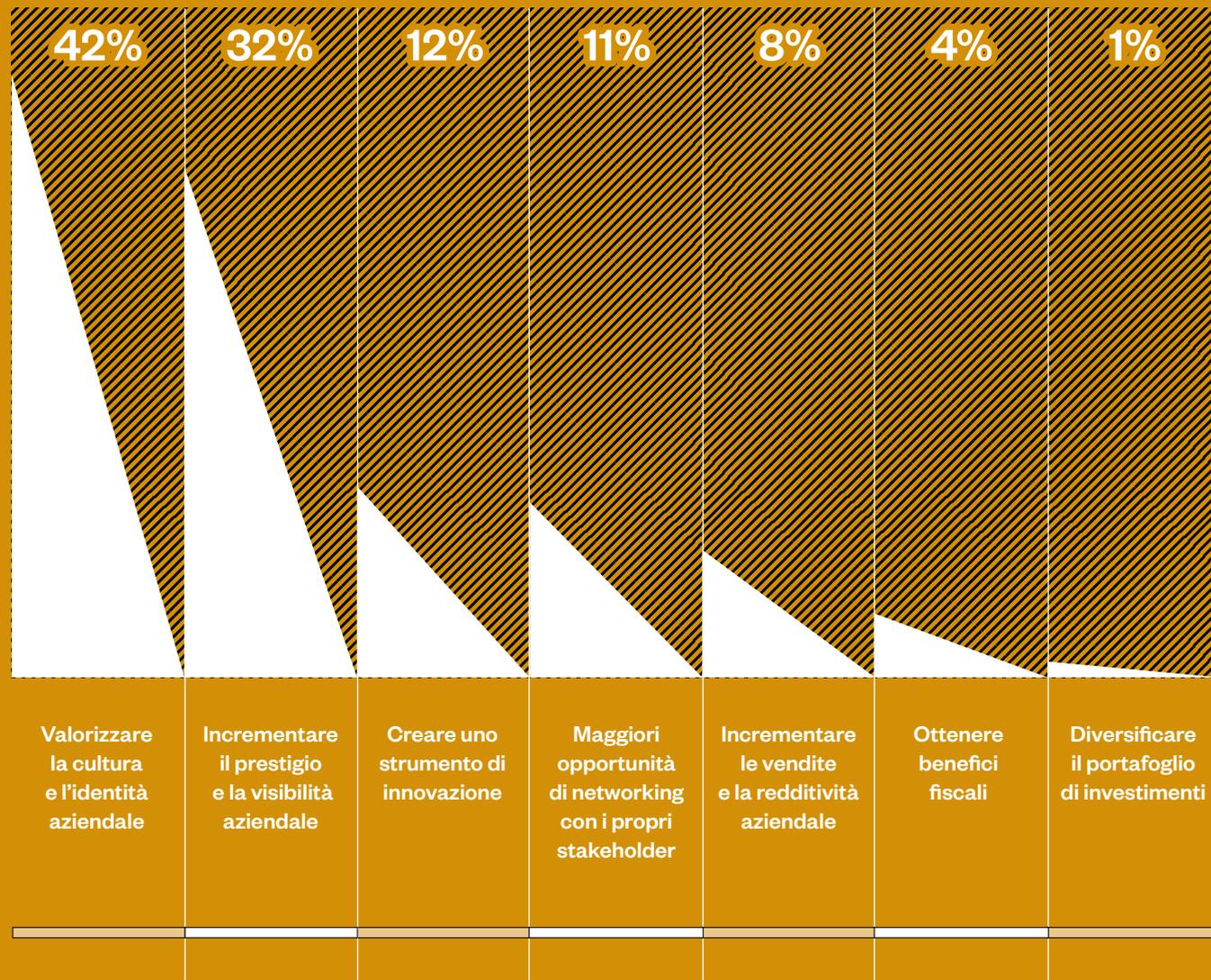
La promozione della fruizione e dell'accessibilità di Arte e Cultura ha, per il 29% delle imprese, anche un obiettivo di equità sociale, quello di renderle più democratiche e di garantire che le esperienze possano essere vissute da un pubblico sempre più ampio.

Il 26% dei *decision maker* aziendali, infine, sottolinea che attraverso questi progetti si offre un contributo alla crescita economica del territorio: il sostegno al settore culturale dà vita a nuove attività economiche legate alla valorizzazione delle tipicità locali

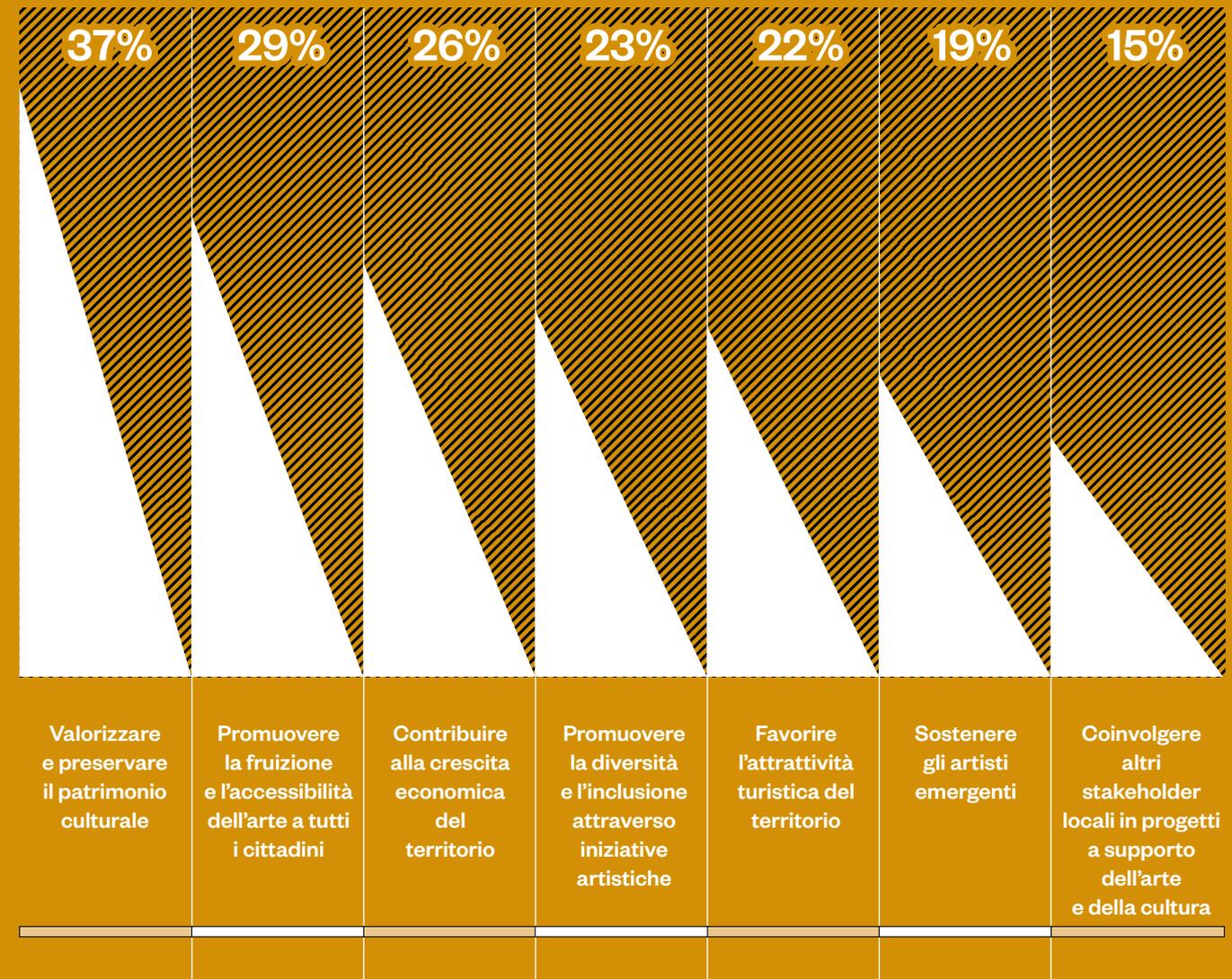
L'investimento in Arte e Cultura è un elemento *win-win* per impresa e territorio



BENEFICI PER L'IMPRESA



BENEFICI PER IL TERRITORIO



Elaborazione Ufficio Studi di Banca Ifis su dati da indagine Format Research per Banca Ifis (197 imprese con oltre 50 mln€ di fatturato; 73 imprese che investono/investiranno in Arte e Cultura)



La governance è determinante per il successo dei progetti d'impresa su Arte e Cultura

a favore, per esempio, del comparto turistico.

Per conseguire questi vantaggi quasi 8 imprese su 10 gestiscono direttamente i progetti artistici e culturali. Questo dato dimostra un forte coinvolgimento interno e una gestione delle iniziative culturali integrate con il business e conferma il ruolo determinante della *governance*. Inserire nell'organizzazione le figure predisposte a seguire e gestire i progetti dedicati al mondo dell'arte e della cultura consente, come ad esempio dimostrato dall'esperienza di Ferragamo (vedi capitolo 6), di considerare queste attività come parte integrante della pianificazione aziendale, facilitando, sin dalla fase di progettazione, l'aderenza delle iniziative alle necessità e agli obiettivi dell'impresa. Nel capitolo successivo, ci addentreremo in un'analisi dettagliata esaminando nel lungo periodo l'impatto di tali progetti di trasformazione sull'attività imprenditoriale.

4

L'impatto sulla produttività di impresa di Arte e Cultura per il business

Una volta delineato il profilo, gli obiettivi e i risultati delle imprese italiane che investono in Arte e Cultura, l'elemento successivo sottoposto a indagine è quello relativo all'effetto di tali iniziative sulle performance e sulle metriche aziendali.

Per valutare l'impatto dell'arte e della cultura per il business sulla produttività d'impresa, sono stati confrontati due *cluster* di imprese, identificando KPI specifici in grado di misurare le differenze tra le aziende che scelgono intenzionalmente di impegnarsi in un processo di trasformazione attraverso Arte e Cultura e i loro *peer*, per dimensione e settore produttivo, che non impiegano tali fattori nella strategia aziendale.

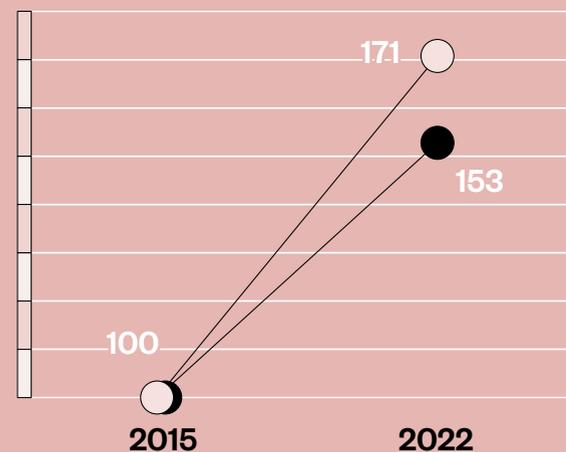
Il confronto tra i due *cluster* ha coperto un arco temporale che va dal 2015 al 2022. La scelta di un periodo così lungo è stata necessaria per isolare il fenomeno indagato da dinamiche contingenti relative ai cicli del mercato.

Abbiamo analizzato 14 metriche, le più rilevanti tra le quali: Ricavi, Utili, EBITDA e EBITDA Margin, Immobilizzazioni, Liquidità, PFN, Dipendenti, Costo del personale, Redditività, Produttività. Ognuna di queste grandezze è stata valutata lungo l'intero arco temporale, sia in termini assoluti, nell'ambito del *cluster* delle aziende che investono in Arte e Cultura, sia in termini relativi, confrontando le performance con le aziende *peer*.

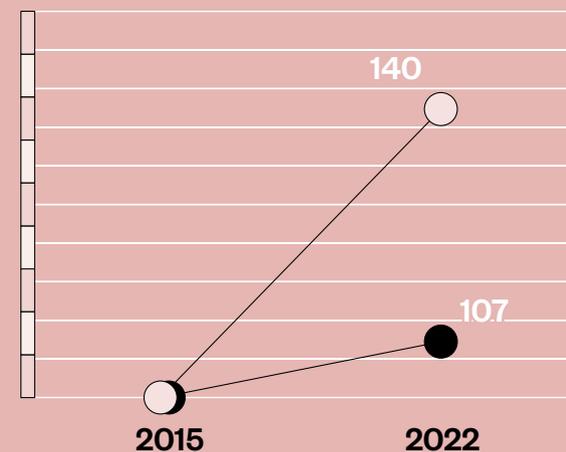
Questo processo ha consentito di mettere in luce le connessioni causali tra variabili esaminate e di trarre alcune specifiche conclusioni inerenti la dinamica dei risultati delle aziende italiane che hanno investito in progetti su Arte e Cultura.

I KPI delle imprese con progetti su Arte e Cultura vs imprese *peer* (2015=100)

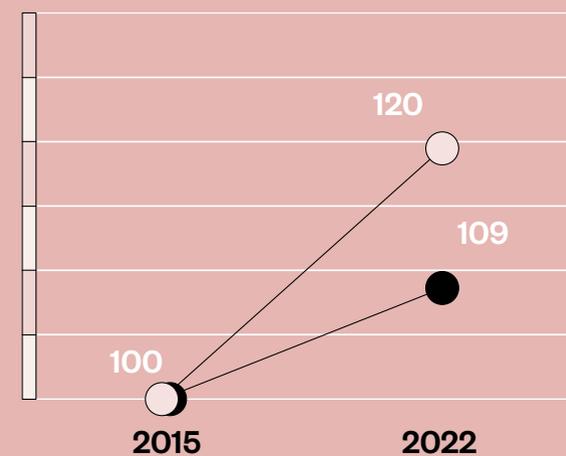
Produttività
Variazione 2022-2015 | 2015=100



EBITDA Margin
Variazione 2022-2015 | 2015=100



Retribuzioni lorde medie
Variazione 2022 -2015 | 2015=100



○ Imprese con progetti Arte e Cultura ● Imprese Peer

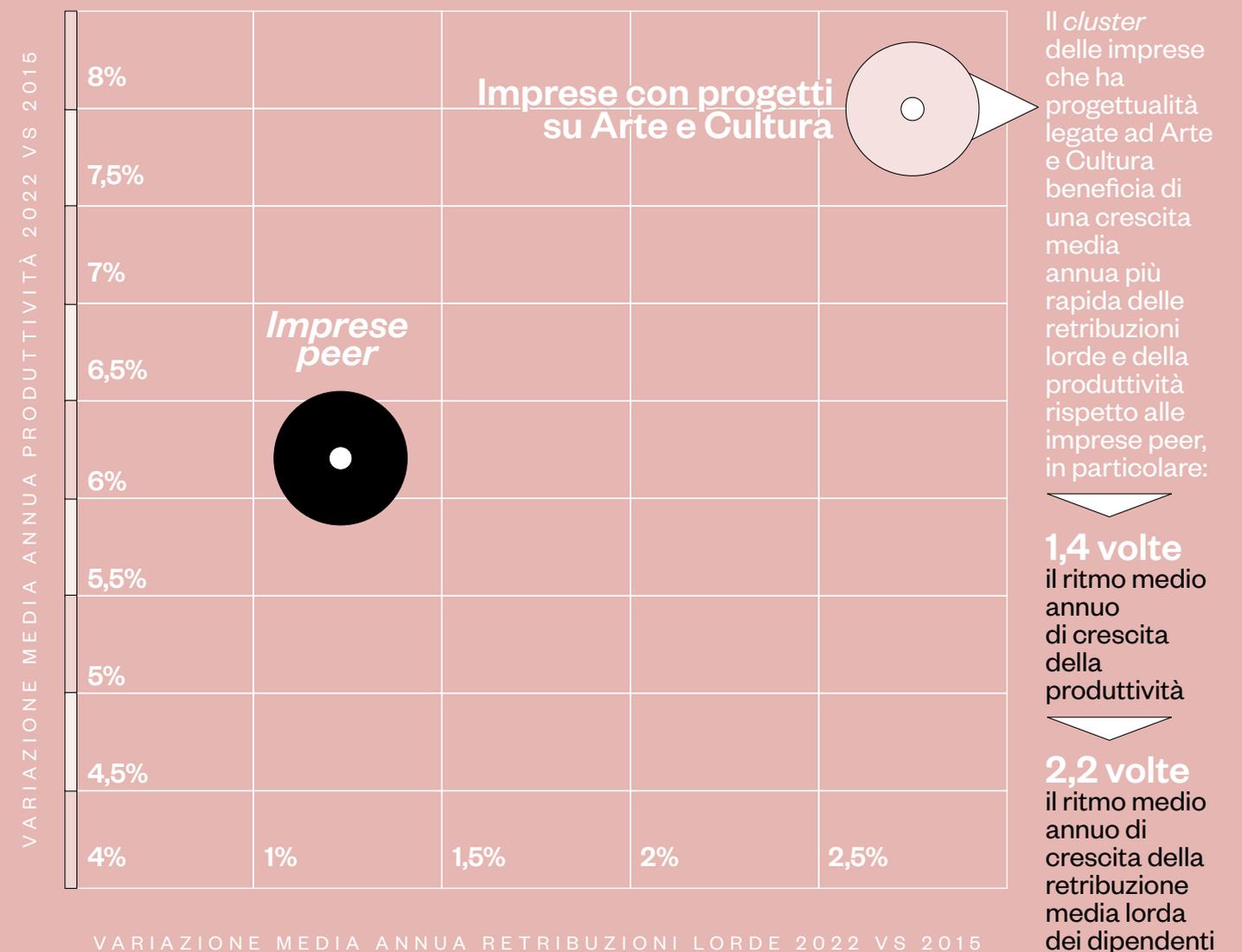
“I progetti su Arte e Cultura impattano positivamente sulle competenze delle risorse umane dell'impresa”

Le aziende che investono in progetti su Arte e Cultura mostrano un aumento della produttività superiore alle loro *peer* (dal 2015 al 2022: +71% vs +53%), grazie a una crescita dei margini molto più veloce e intensa (+40% vs +7%). Il più elevato sviluppo della produttività, inoltre, nelle imprese con tali progetti è accompagnato dalla crescita delle retribuzioni, dimostrando indirettamente un impatto positivo sulle competenze delle risorse d'impresa e, di conseguenza, sul relativo riconoscimento economico.

La relazione tra variazione della produttività e crescita delle retribuzioni

Il nesso causale che intercorre fra la variazione della produttività e la variazione delle retribuzioni rappresenta il fondamento delle nostre intuizioni e sembra essere confermato dalla relazione lineare di crescita (vedi infografica nella pagina accanto) che intercorre tra imprese che elaborano progetti di Arte e Cultura e le aziende peer.

L'aumento della retribuzione lorda media, in particolare, può essere generato da diversi fattori tra i quali, per esempio, l'assunzione di talenti che, proprio in ragione della sua vocazione creativa, gode di un miglior posizionamento sul mercato del lavoro o lo sviluppo di competenze interne al perimetro d'impresa. Queste dinamiche mettono in gioco ulteriori implicazioni importanti per le persone che lavorano in azienda: come un salario maggiore e la possibilità di lavorare in contesti creativi e stimolanti. Tutti indici di un maggior benessere dei dipendenti che, in aggiunta a un positivo clima aziendale, favorisce l'aumento dell'attrattività di talenti e, per converso, la diminuzione dell'*attrition* delle risorse umane. Sfruttare le leve creative per agire sulle compe-



Fonte: elaborazione dell'Ufficio Studi di Banca Ifis su bilanci di impresa da Cerved e AIDA di BVD



Le leve creative
influenzano
competenze
e benessere
dei dipendenti

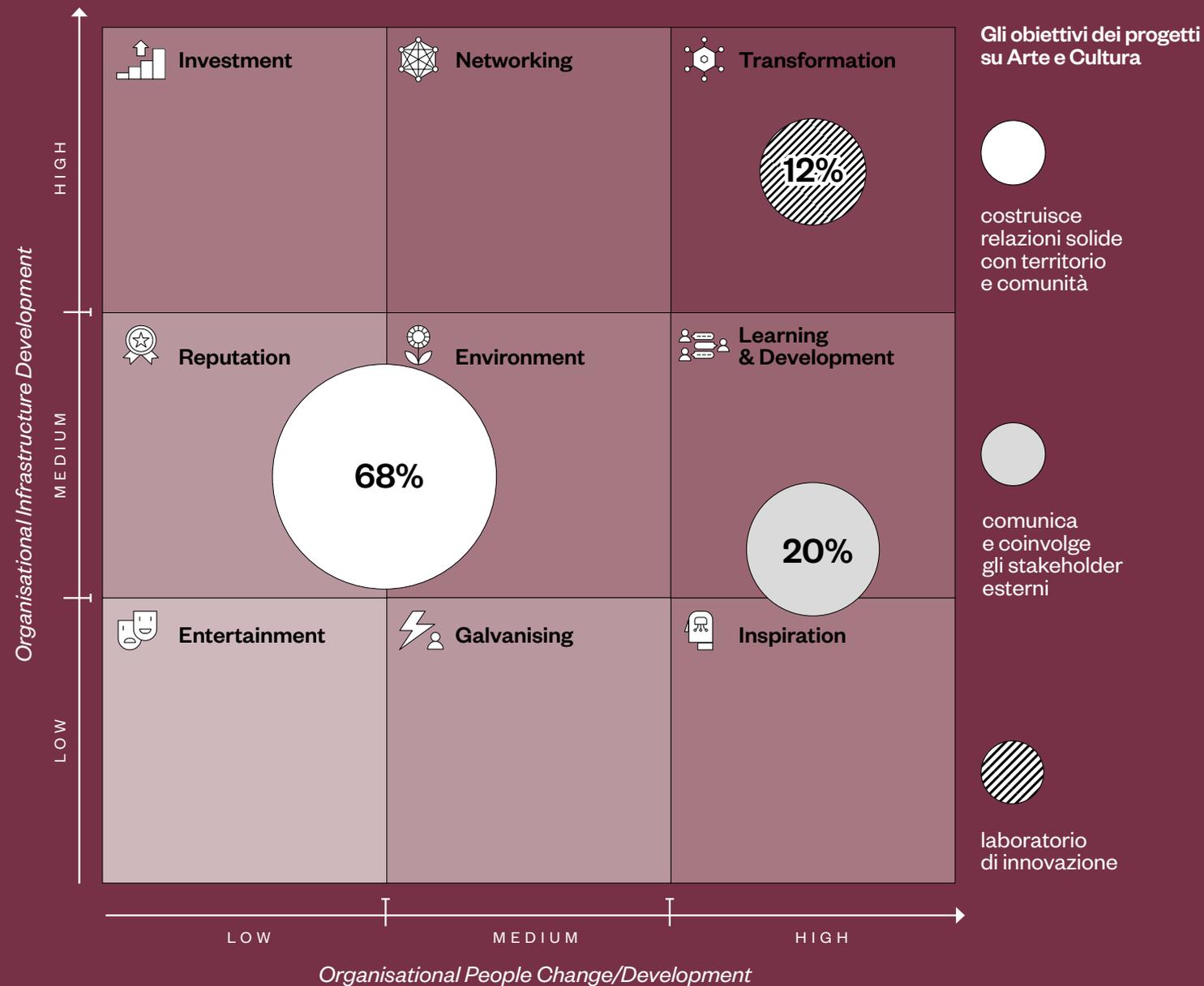
tenze e sul benessere dei dipendenti influenza indubbiamente la produttività, che nelle imprese che investono in Arte e Cultura cresce a un tasso medio annuo (CAGR) di 1,4 volte maggiore rispetto alle *peer*.

Focus

I progetti su Arte e Cultura nelle banche italiane

Una tematica che pone al centro Arte e Cultura, come quella affrontata in questa nuova edizione di Economia della Bellezza, non può prescindere dal ruolo che le banche hanno avuto nella storia italiana. Se in passato il maggiore impegno è stato profuso nella committenza di opere e nel sostegno agli artisti, oggi il legame tra banche e Arte e Cultura è interpretato in modo più attivo: in alcuni casi come un'assunzione di responsabilità nella valorizzazione del patrimonio culturale e in altri finalizzato a promuovere l'uso della conoscenza e della bellezza nel processo di creazione di valore per la banca stessa e per la società nel suo complesso.

Le banche con progetti su Arte e Cultura nella Arts Value Matrix



L'analisi della documentazione pubblica delle banche italiane - dal website ai documenti di bilancio fino ai comunicati e alle notizie stampa sulle iniziative intraprese - ci ha consentito di individuare 16 gruppi bancari che hanno adottato, in modo strutturato e continuativo progettualità e iniziative su Arte e Cultura. È stato possibile, una volta analizzate le caratteristiche dei progetti e le relative finalità, posizionare i gruppi bancari nella Arts Value Matrix.

La maggioranza dei progetti ha come obiettivo di costruire relazioni forti e solide con il territorio e la comunità (68%) Questo dato non solo evidenzia il focus verso il contesto sociale, ma anche il valore che attribuiscono alla coesione e alla crescita culturale. Inoltre, un altro *cluster* di istituti bancari (20% del totale analizzato) comunica e coinvolge attivamente gli stakeholder esterni, al contempo con un approccio di valorizzazione della crescita culturale (*learning & development*). Infine, il 12% delle banche utilizza i progetti su Arte e Cultura come strumenti di un vero e proprio laboratorio di innovazione, esprimendo una

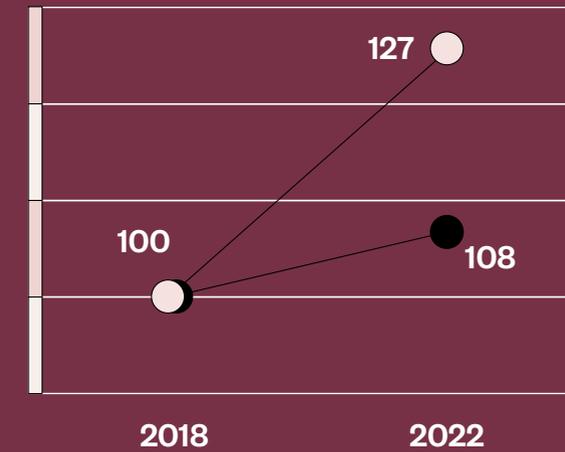
Eventuali differenze dal 100% sono dovute ad arrotondamenti.
 Elaborazione dell'ufficio Studi Banca Ifis su Arts Value Matrix elaborata da Giovanni Schiuma in "The Value of Arts for Business".
 Fonte: elaborazione dell'Ufficio Studi di Banca Ifis su bilanci di impresa da Cerved, AIDA di BvD e documenti pubblici.

dimensione di esplorazione di nuove frontiere artistiche e culturali che possano arricchire la visione dei dipendenti delle banche stesse. Da quest'ultimo punto di vista l'engagement del personale è presente, trasversalmente ai tre esaminati, come obiettivo nel 25% dei 16 gruppi bancari. Un indubbio segnale positivo di coinvolgimento interno delle risorse umane che, come vedremo più avanti, rappresentano il principale elemento su cui lavorare per far crescere la produttività. Tuttavia, va rilevato che, diversamente dalle imprese, le banche non hanno attivato progetti specifici sull'employee engagement, ma solo obiettivo associato ad altra finalità.

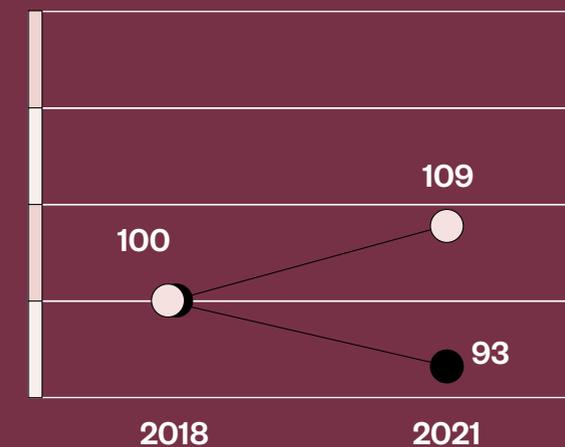
L'ampia articolazione delle attività delle banche su Arte e Cultura ha reso possibile, anche in quest'ambito, l'analisi dell'impatto sulla produttività. Diversamente da quanto fatto dalle imprese il periodo di osservazione è stato limitato all'intervallo tra il 2018 e il 2022, perché le crisi bancarie e le operazioni straordinarie di

KPI delle banche con progetti su Arte e Cultura vs totale sistema bancario (2018=100)

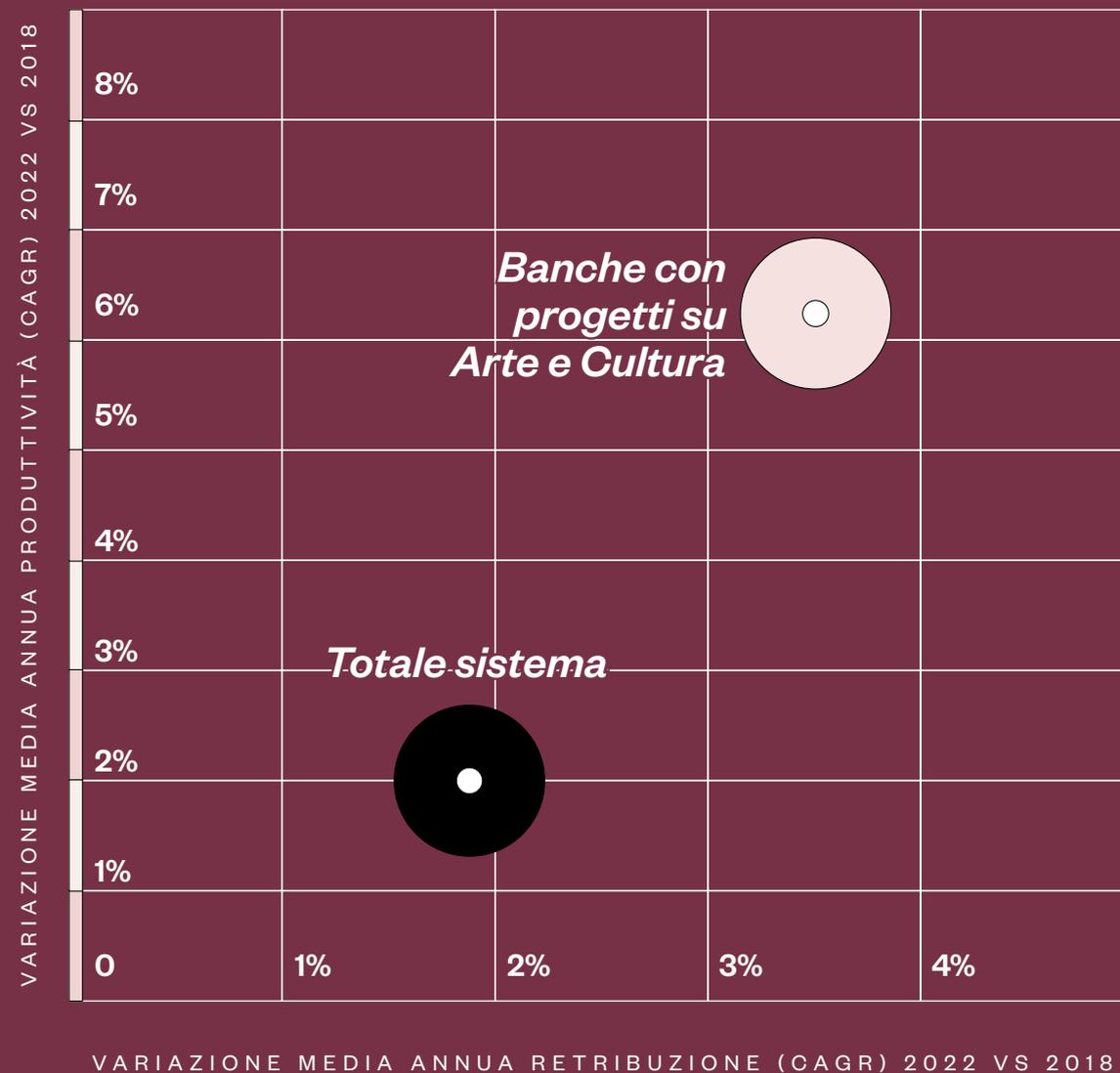
Produttività = Risultato di gestione/dipendenti
Variazione 2022-2018 | 2018=100



Produttività = Risultato di gestione/dipendenti
Variazione 2021-2018 | 2018=100



Banche italiane: relazione tra variazione della produttività e variazione delle retribuzioni



fusione e acquisizione che hanno caratterizzato il sistema bancario italiano avrebbero reso volatili e difficilmente confrontabili i dati di bilancio tra un anno e l'altro.

Il nesso causale che intercorre fra la variazione della produttività e la variazione delle retribuzioni è confermato anche per le banche, così come visto in precedenza per le imprese. Utilizzare le leve della cultura e della creatività per agire sulle competenze e sulla visione dei dipendenti influenza la produttività, con un tasso di crescita di 3 volte maggiore rispetto al totale sistema bancario. Aver riscontrato questo fenomeno in un comparto diverso da quelli delle aziende di produzione e dei servizi ci fornisce, indirettamente ma altrettanto significativamente, un'ulteriore conferma dell'efficacia generativa e trasformativa dell'Arte e della Cultura nell'attività d'impresa, attraverso l'anello di trasmissione rappresentato dalle competenze delle risorse umane (retribuzioni crescono a un tasso di quasi 2 volte superiore). In definitiva, si può affermare che il fattore "umano" è decisivo nella trasmissione del valore di cui Arte e Cultura sono portatrici.

5

Il Parco Internazionale di Scultura di Banca Ifis: una storia di impatto sociale



Il Parco Internazionale di Scultura nasce su iniziativa del Presidente di Banca Ifis Ernesto Fürstenberg Fassio con l'idea di creare un *“ulteriore spazio d'arte per Venezia”* (Exibart, aprile 2024), un luogo aperto a tutti, dove biodiversità e cultura si incontrano. Un progetto concepito per portare la scultura contemporanea fuori dai tradizionali contenitori dell'arte e inserirla in un contesto naturale, rendendola più accessibile e inclusiva.

“Abbiamo deciso di celebrare i nostri 40 anni con una iniziativa, inedita e dal forte valore culturale, a favore di questo territorio al quale siamo profondamente legati.” Ernesto Fürstenberg Fassio, Presidente di Banca Ifis, in occasione dell'inaugurazione del Parco il 28 settembre 2023.

Uno dei pilastri su cui si è stato concepito il Parco è l'inclusione: l'accesso non solo è gratuito ma la segnaletica tiene conto delle

disabilità mentre le scelte di design e materiali sono guidate dai principi del rispetto per le opere d'arte esposte e dell'integrazione armoniosa con l'ambiente circostante. All'entrata una grande mappa accoglie i visitatori segnalando i punti di interesse del luogo sia artistici che storico naturalistici.

Il Parco, curato da Giulia Abate e Cesare Biasini Selvaggi, ospita sculture monumentali di grandi maestri tra cui tra cui Fernando Botero, Annie Morris, Park Eun Sun, Manolo Valdés, Pablo Atchugarry, Giuseppe Penone, Davide Rivalta e la mostra permanente di Nico Vascellari intitolata "Horse Power", esposta alla Biennale di Lione.

Per rendere l'esperienza di visita digitale e innovativa è stata sviluppata l'app Ifis art, che permette di prenotare il proprio orario di accesso, di partecipare agli eventi in programma ma anche di ascoltare o leggere la guida creata appositamente per 'camminare nella bellezza'. Con lo stesso spirito di diffusione della cultura è stata pensata una guida dedicate ai più giovani con testi semplificati e un linguaggio divertente ed accattivante.

“Il 97% dei visitatori del Parco Internazionale di Scultura ha dichiarato di aver vissuto un'esperienza artistica esclusiva”

Un ricco calendario di eventi ha accompagnato i primi mesi di apertura al pubblico, a partire dal primo appuntamento del Public Program del Padiglione Italia di Biennale 2024: una performance dell'artista Massimo Bartolini dal titolo *Ballad for Ten Trees*, in cui 10 sassofonisti hanno creato altrettanti assoli per 10 diversi alberi del Parco. Un momento unico a cui hanno fatto seguito giornate studio dedicate al mondo dell'arte e dell'impresa in collaborazione con la Direzione Generale della Creatività, Ministero della Cultura, workshop con artisti ed esperti e performance artistiche, con l'obiettivo di diventare un luogo di sperimentazione ed incontro in cui coinvolgere i dipendenti e la comunità.

Il Parco Internazionale di Scultura di Banca Ifis si articola come un work in progress e vedrà ogni anno al suo interno l'inserimento di nuove sculture del panorama contemporaneo internazionale. Questo progetto si proietta verso un futuro che punta sempre di più sulla valorizzazione dell'arte e della bellezza in un'economia strettamente connessa ai mondi della produzione, della scienza e della ricerca tecnologica ed è orientata, nella qualità e nell'innova-

“L’esperienza del Parco di Banca Ifis dimostra quanto possa essere incisivo l’effetto di cambiamento generato dai progetti basati su Arte e Cultura”

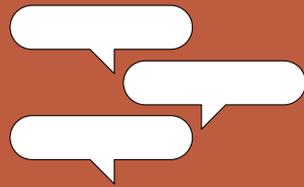
zione, alla transizione ecologica.

L’impegno in favore dell’arte non è una novità per Banca Ifis. L’inaugurazione del Parco Internazionale di Scultura è parte della progettualità del Social Impact Lab Kaleidos. Quest’ultimo, infatti, da sempre fa propri gli “strumenti” di Arte e Cultura per promuovere un cambiamento intenzionale: “Your Future You”, ad esempio, è il progetto didattico di economia sociale di 21 Gallery che, attraverso la metodologia del *life & executive coaching* e della creatività artistica, offre a studenti e studentesse dei licei italiani l’opportunità di acquisire consapevolezza delle proprie potenzialità attraverso l’arte.

In un contesto come quello appena descritto, nell’ambito del quale il Parco Internazionale di Scultura è ben più di una semplice *corporate collection*, Banca Ifis si è posta l’obiettivo di estendere al Parco e alle attività che ruotano intorno ad esso le rilevazioni che consentiranno la Misurazione di Impatto Sociale. L’obiettivo è quello di registrare l’influsso positivo che il Parco e le relative iniziative potranno determinare su visitatori e artisti.

Numerose e importanti le dimensioni di impatto che, alla luce degli obiettivi che gli stessi curatori del Parco si sono posti, dovranno essere catturate dalle rilevazioni sul campo: creatività, ricerca della felicità, ricreazione del possibile, domani migliore, accessibilità, diversità, inclusione. Una sfida in corso che ha già fornito risultati importanti. A disposizione 437 interviste su un totale di 1.755 visitatori (con un tasso di risposta del 25%) che hanno partecipato alle visite guidate dal primo giorno di apertura (20 aprile 2024).

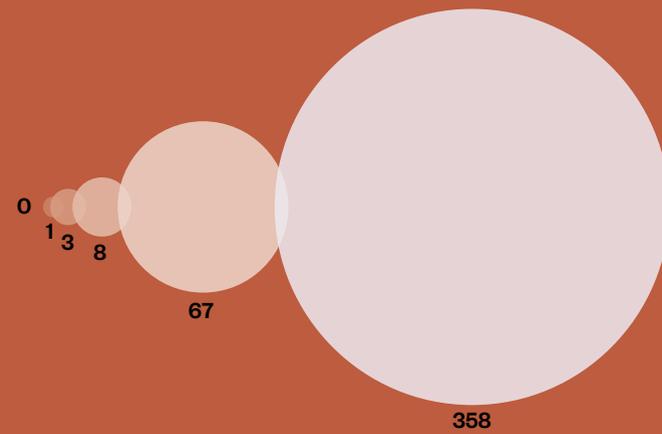
Survey sui visitatori del Parco Internazionale di Scultura: esperienza e benessere



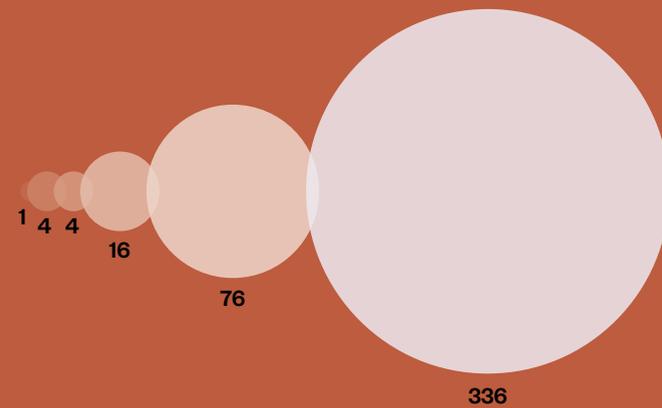
per niente d'accordo ————— molto d'accordo

437 questionari al 25 agosto 2024

1 Mi ha consentito di godere di un'esperienza/patrimonio artistico, a cui difficilmente avrei avuto accesso.



2 Ha influito sul mio benessere personale (entusiasmo e/o riduzione dello stress)

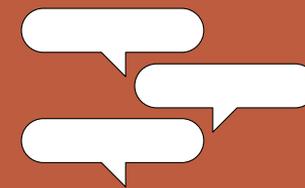


L'indagine quantitativa sui visitatori del Parco ha consentito di indagare due ambiti differenti: il benessere personale e lo sviluppo delle competenze.

Il 97% (425 su un totale di 437 risposte) dei visitatori ha dichiarato, definendosi d'accordo o molto d'accordo, di aver vissuto un'esperienza artistica esclusiva. L'accesso a un contesto percepito di elevata qualità, come mostra il grafico successivo, ha avuto un impatto sul benessere delle persone: il 94% dei rispondenti si è trovato d'accordo nell'affermare di aver percepito un miglioramento del proprio stato d'animo a seguito della visita.

Il 91% dei visitatori ha affermato di essere riuscito a conoscere e comprendere le sculture esposte nel Parco. Inoltre, per l'85% dei visitatori l'osservazione e la comprensione di un'opera d'arte attivano lo stimolo del pensiero creativo, strumento che i visitatori potranno fare proprio sia all'interno della propria vita personale sia nell'attività professionale.

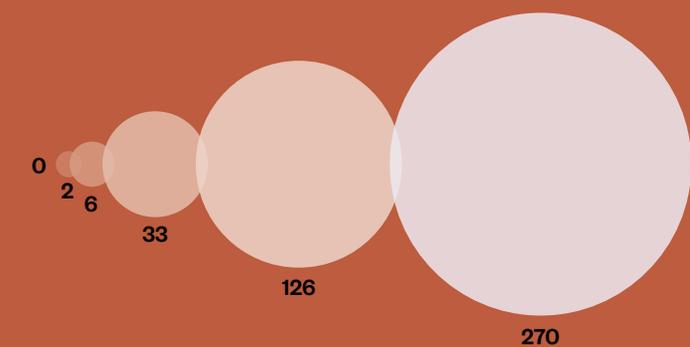
Survey sui visitatori del Parco Internazionale di Scultura: comprensione e stimolo



per niente d'accordo ————— molto d'accordo

437 questionari al 25 agosto 2024

3 Mi ha permesso di comprendere l'opera e aumentare la mia conoscenza



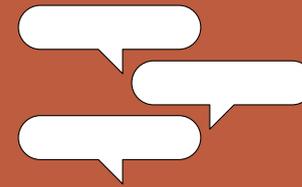
4 Mi ha stimolato nella ricerca di nuove idee e soluzioni (pensiero creativo) che potrò utilizzare nel lavoro e/o nella mia quotidianità



Il secondo *cluster* analizzato è quello dei partecipanti ai workshop. Dal 20 aprile al 25 agosto 2024 in avanti ne sono stati effettuati 4, con 251 partecipanti, i quali hanno dichiarato di aver percepito l'impatto positivo dall'esperienza vissuta, in linea con le penetrazioni registrate sui visitatori del Parco.

Un dato particolarmente rilevante riguarda la percezione di arricchimento personale degli intervistati, il 95% dei quali ritiene di aver ampliato le proprie conoscenze e le proprie relazioni grazie alla partecipazione ai workshop.

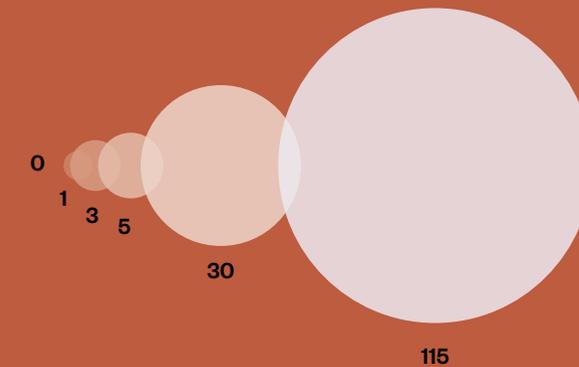
Survey sui partecipanti ai workshop del Parco Internazionale di Scultura: ampliamento conoscenza



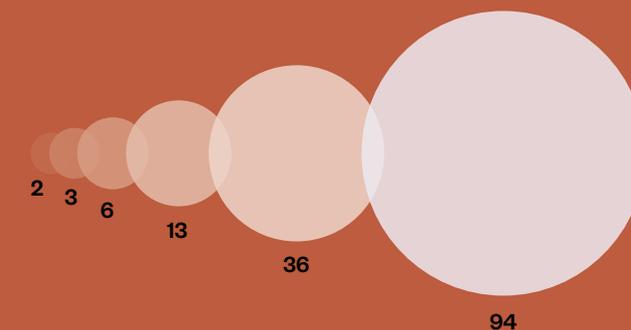
per niente d'accordo ————— molto d'accordo

154 questionari al 25 agosto 2024

- 1** Mi ha consentito di ampliare le mie conoscenze e relazioni con nuovi specialisti nell'ambito artistico e culturale



- 2** Mi ha stimolato nell'acquisizione di nuove competenze (tecniche e soft skill) o stimolato nuove idee per la mia attività



Fonte: survey anonima somministrata ai partecipanti ai workshop del parco internazionale di scultura dal 20 aprile al 25 agosto 2024

Approfondendo ulteriormente il tema della capacità generativa di laboratori e giornate studio, è utile sottolineare che l'85% dei partecipanti ritiene di aver acquisito nuove competenze e/o stimoli professionalmente utili.

La lettura congiunta delle risposte dei partecipati alle giornate studio e dei visitatori del Parco di Banca Ifis dimostra quanto possa essere incisivo e pervasivo l'effetto di cambiamento che i progetti basati su Arte e Cultura possono effettivamente generare, anche in ambito aziendale. Si realizza quel *win-win* emerso dalle parole dei *decision maker* aziendali: vantaggi per l'impresa e vantaggi per comunità e territorio, come in un vero ecosistema.

L'applicazione del Modello di Misurazione d'Impatto Sociale di Banca Ifis una volta conclusa la rilevazione lungo il primo anno di attività, farà emergere effetti e cambiamenti generati nel lungo periodo dalla fruizione del Parco e delle molteplici attività a esso collegate, calcolando il valore monetario, e quindi economico, degli impatti e trasformando così il valore sociale in un valore economico.

Le esperienze italiane attraverso il racconto di progetti d'impresa



L'indagine quantitativa non poteva prescindere dalla valorizzazione di esperienze significative nate e cresciute nel sistema produttivo italiano.

Il racconto dei progetti che hanno fatto un uso generativo e intenzionale dell'arte e della cultura si sviluppa a partire da esperienze reali, raccontate dalla voce degli stessi protagonisti. Attraverso sei casi - differenziati per tipologia di attività, settore produttivo ed heritage delle iniziative - sviluppati nel nostro Paese abbiamo voluto fornire una testimonianza di ciò che è possibile realizzare "qui e adesso", senza essere confinati alla sola analisi teorica.

La lettura congiunta dei risultati dell'indagine sull'intero sistema produttivo italiano (illustrata nei capitoli 3 e 4) e le testimonianze d'impresa, qui ampiamente descritte, ci dimostrano un autentico sforzo generativo. Un impegno che sfrutta le progettualità su Arte e Cultura per ottenere benefici significativi in termini di innovazione, posizionamento di mercato e coinvolgimento dei dipendenti. Una simbiosi, reciprocamente vantaggiosa, tra il mondo dell'arte e della cultura e quello della produzione. Una vera esemplificazione di cosa rappresenta l'Economia della Bellezza italiana.

Sanlorenzo Yachts	120
Ferragamo	128
Pirelli e Hangar Bicocca	136
UNIC Concerie Italiane	144
CCIAA-MILOMB e Triennale Milano ...	150
Kartell	158

Sanlorenzo Yachts

I cantieri navali Sanlorenzo costruiscono yacht dal 1958 e rappresentano la “boutique” della nautica, grazie a una produzione limitata di pochi yacht all’anno, progettati e costruiti secondo le richieste, lo stile e i desideri di ogni singolo armatore.

L’approccio di Sanlorenzo all’arte e alla cultura si fonda su un dialogo organico con l’arte contemporanea, visibile attraverso la partecipazione a eventi esclusivi come Art Basel e la creazione di opere d’arte che riflettono i valori della sostenibilità, contribuendo a elevare l’immagine della nautica e a rafforzare il legame con il Made in Italy. Inoltre, l’azienda promuove attività culturali e progetti benefici, dimostrando un impegno verso la comunità e l’innovazione nel design nautico.

INTERVISTA A

Sergio Buttiglieri
Style Director

Può sintetizzare in una frase cosa caratterizza Sanlorenzo Yachts?

Il cantiere navale Sanlorenzo è nato nel 1958 a Limite sull’Arno, un paesino vicino Firenze. È da sempre un brand dalla vocazione sartoriale, caratterizzato da una grande attenzione alla sobrietà, anche nelle linee esterne dei propri prodotti.

Com’è avvenuto l’avvicinamento all’arte e alla cultura?

Nell’2005 Sanlorenzo è stato acquisito da Massimo Perotti, grande esperto del settore che per vent’anni è stato ai vertici di brand della cantieristica e che ha subito intuito le grandi potenzialità di sviluppo di questo piccolo cantiere navale, senza per questo snaturarne l’essenza. Nel 2006 ci siamo conosciuti e abbiamo definito insieme le future connessioni con i grandi nomi del design, mai coinvolti prima nello sviluppo di progetti nel mondo della nautica, e abbiamo poi valutato i collegamenti con i momenti più esclusivi del mondo dell’arte contemporanea. Ciò è stato possibile anche grazie alla mia precedente ventennale esperienza nel mondo del design in qualità di responsabile dell’ufficio tecnico del brand di arredamento DRIADE, contesto che mi ha permesso di interagire con i più grandi nomi del design contemporaneo e con il mondo dell’arte. Complice anche il mio percorso di studi con Arturo Carlo Quintavalle, uno dei più eminenti storici dell’arte italiana, che a Parma ha creato il CSAC Centro Studi Archivio e Comunicazione, che attualmente raccoglie 15 milioni di originali tra disegni, fotografie e prototipi del mondo dell’arte e del design.

Quali sono le caratteristiche e lo sviluppo del progetto culturale di Sanlorenzo?

La nostra presenza dal 2018 nella Collectors Lounge di Art Basel, una partecipazione esclusiva come unico cantiere navale ammesso alla fiera d’arte più esclusiva al mondo, ci ha permesso di raccontare la nostra propensione verso l’arte contemporanea esponendo la produzione di un artista che dialoga con il mondo nautico. L’esposizione di queste opere non si è limitata al tempo della sola mostra, dal momento che sono poi state acquistate ed esibite nei nostri quattro cantieri navali fra La Spezia, Ameglia Massa e Viareggio, integrandosi con i nostri luoghi di produzione. Dal 2025 saranno installate nella sede veneziana, Sanlorenzo Arts Venice, e daranno vita al nostro museo permanente dedicato all’arte. Questa sede sarà un luogo “vivo”, perché sede di convegni e di mostre temporanee, e di sinergia con le più importanti realtà internazionali dedicate all’arte e alla cultura. Sanlorenzo, non a caso, è stato anche Main Sponsor del Padiglione Italia della Biennale d’Arte 2022, in cui, per la prima volta, un unico artista, Gian Maria Tosatti, ha raccontato la sua poetica intrisa di profondi significati etici.

Abbiamo inoltre esposto, in contemporanea alla preview di una delle precedenti Biennali d’Arte, uno yacht che ospitava importanti opere di Alighiero Boetti. L’installazione si trovava a fianco alla Fondazione Cini, all’interno della quale era stata inaugurata una grande retrospettiva dell’artista. Con questa iniziativa arte e prodotto nautico si sono arricchiti vicendevolmente.



A chi vi rivolgete con la vostra progettualità culturale?

Sanlorenzo annovera tra i suoi clienti importanti collezionisti d'arte, per questo motivo la scelta di raccontare il nostro rapporto organico con il mondo dell'arte contemporanea è stata molto apprezzata. Di grande efficacia è stata anche la comunicazione verso i collezionisti d'arte che frequentano gli eventi culturali, che ha permesso loro di avvicinarsi al mondo della nautica.

Durante Art Basel a Basilea, Parigi, Hong Kong e Miami, Sanlorenzo organizza eventi collaterali dedicati agli stakeholder che regolarmente frequentano queste manifestazioni.

Come vi siete organizzati per creare e gestire questi progetti?

Per portare avanti operazioni di qualità in ambito artistico ci affidiamo naturalmente a un comitato scientifico, di cui anch'io faccio parte, che ha coinvolto Mark Spiegler, ex direttore di Art Basel per almeno 15 anni, Cristiano Seganfredo della rivista Flash Art, l'avvocato Toti Musumeci, fortemente introdotto nelle realtà dell'arte contemporanea, Glebb Miroglio, particolarmente attento alle tematiche della charity, oltre, naturalmente, al nostro Cavaliere del Lavoro Massimo Perotti e alla sua compagna Alessia Cozzi. Sanlorenzo ha creato anche una Fondazione per aiutare le isole minori, come ad esempio Linosa o Palmaria, a rivitalizzarsi attraverso le attività culturali e ambientali. La Fondazione sostiene

anche i ragazzi meritevoli nel percorso di studi all'interno delle più prestigiose università del mondo.

Qual è la portata dell'investimento?

Chiaramente aver presenziato ad Art Basel sin dal 2018, in qualità di unico cantiere navale ammesso alla manifestazione, ha avuto un costo importante, ma ci ha ripagato con un grande impatto mediatico e di posizionamento.

A oggi stiamo concentrando gli sforzi economici della sede veneziana, che dall'anno prossimo diventerà un altro fiore all'occhiello di Sanlorenzo. Saranno organizzati, nel corso di tutto l'anno, eventi di grande qualità in una posizione strategica di Venezia: ci troveremo accanto alla Chiesa di Santa Maria della Salute, vicino a Punta della Dogana di Pinault e al museo il Guggenheim. Un percorso perfetto per i collezionisti.

La sede veneziana di Sanlorenzo è stata virtualmente inaugurata quest'anno, durante la preview della Biennale d'Arte, esponendo sulla facciata, ricoperta di ponteggi per la ristrutturazione in corso, un'enorme installazione di Michelangelo Pistoletto: "Third Paradise, Quick Response", un'opera luminosa che Pistoletto ha realizzato dentro i cantieri navali di Sanlorenzo proprio per valorizzare la nostra attenzione alla sostenibilità, elemento che cerchiamo sempre di esaltare all'interno del prodotto. Al centro dell'opera si trova un codice QR di 2 metri per 2, che le persone possono inquadrare avvicinandosi alla facciata, in cui l'artista racconta i significati di questo suo "terzo paradiso". La sede, il cui restauro è a cura del nostro Art Director Piero Lissoni, ha anche un grande giar-

dino interno che sarà utilizzato per conferenze, e una piccola area di ristoro ai visitatori. Un'apertura alla comunità che rafforza il nostro investimento in cultura.

Per favorire la corretta fruizione del luogo, abbiamo deciso di dotarlo di personale adeguato e di una specifica organizzazione dedicata alla comunicazione dei nostri eventi. Questa sede potrà anche svolgere il ruolo di residenza di artisti e potrà coinvolgere le molteplici realtà culturali del territorio.

La vostra progettualità ha avuto, tra i suoi obiettivi, anche una trasformazione intenzionale dell'offerta?

Il pubblico di Sanlorenzo sceglie i nostri yacht perché non ama fare "show off". Gli Imprenditori di grande successo vogliono godersi il mare in tranquillità nel poco tempo che hanno a disposizione, godendo di un ambiente arredato con gusto e stile sartoriale, punteggiato anche da opere d'arte *site specific* create apposta per la loro villa galleggiante.

La progettualità di Sanlorenzo è molto ricca, quali risultati avete raccolto?

Questo nostro rapporto organico con il buon design contemporaneo, con l'arte e, oggi, con la forte attenzione verso la sostenibilità, ha reso evidente a tutti che Sanlorenzo si distingue in questi ambiti e non a caso è quotata con successo in borsa a Milano nel settore Star dal dicembre del 2019: le nostre azioni sono premiate dal mercato con una crescita dagli iniziali 16 euro agli attuali 42 euro.

La rivoluzione che Sanlorenzo ha at-

tuato con l'arrivo di Massimo Perotti ha portato il cantiere a vincere 2 Compassi d'Oro. Uno nel 2020, con l'installazione "Il Mare a Milano", e l'altro poche settimane fa, il 20 giugno 2024, con lo yacht SP110. Sanlorenzo è ormai il primo cantiere navale al mondo. Dagli iniziali 40 milioni di euro del 2006 siamo saliti a quota 850 milioni nel 2024 e vantiamo un portafoglio ordini già acquisito di 1 miliardo e 200 milioni di euro.

Crediamo che l'estrema attenzione verso i temi dell'arte e della cultura possano attribuire nuova dignità alla nautica, che negli ultimi decenni ha assistito a un generale involgarimento e allo sviluppo di un gusto stereotipato e di una concezione superficiale del lusso. Questa concezione non rende giustizia alla dignità che Giò Ponti, ai primi del Novecento, aveva portato nella nautica italiana, disegnando i suoi insuperabili Panfili densi di buon design grazie alle inaspettate connessioni di grandi artisti contemporanei come Fontana e Campigli.

Parliamo dei risultati del progetto con focus su Arte e Cultura, creatività e pensiero laterale: come si concilia con il rigore proprio delle organizzazioni?

Durante le mie conferenze nelle università ricordo sempre agli studenti che bisogna ragionare in modo trasversale avere fame di cultura. Non basta studiare libri e sostenere gli esami: è necessario coltivare un reale interesse per l'arte, per la letteratura, il teatro, il cinema, perché la qualità del lavoro finale ne beneficia se si possiede fame di conoscenza.

A mio avviso Massimo Perotti è, nell'ambito della nautica, ciò che fu Oli-

vetti per il mondo dell'informatica: l'ideatore di una connessione tra la tecnologia e la cultura, attraverso la collaborazione con i grandi designer e gli intellettuali.

Quali sono stati, invece, gli effetti di Arte e Cultura sullo sviluppo dell'impresa? Vediamoli punto per punto.

Ogni anno mettiamo sul mercato prodotti innovativi, tutti coerenti con le linee guida che tendono alla contemporaneità. Non a caso abbiamo rotto il tabù della simmetria: tutti i nostri yacht plananti sono asimmetrici e dimostrano che in questo modo è possibile dare vita a spazi interni dalla struttura innovativa senza danneggiare la fruibilità della barca. Una sorta di omaggio a ciò che sosteneva il grande storico dell'architettura Bruno Zevi, che, nel mitico libro "Il linguaggio moderno dell'architettura", affermava che l'asimmetria è una delle varianti più interessanti dell'architettura contemporanea.

Inoltre, con l'introduzione di super yacht come il nuovo 50 metri, varato a maggio 2024, abbiamo dato un segnale di grande attenzione alla sostenibilità. Questo yacht, grazie ai motori Siemens energy, può muoversi utilizzando Metanolo green che si trasforma in idrogeno e produce energia elettrica, facendo fuoriuscire solo vapore acqueo. Noi siamo stati i primi a percorrere questa strada e siamo certi che gli altri brand ci seguiranno. Come conseguenza naturale di queste progettualità, si è modificata anche la nostra strategia comunicativa, che adesso va oltre i media specializzati nella nautica, coinvolgendo sempre di più testate extra settoriali.

Dialogare con i temi della sostenibilità produce inoltre la volontà di portare avan-



L'estrema
attenzione verso
i temi dell'arte
e della cultura può
attribuire nuova
dignità alla nautica



ti ulteriori ricerche anche nel nostro indotto. Ogni persona che lavora direttamente nell'ambito della nautica (forse non tutti lo sanno, ma il NYT lo ha recentemente evidenziato) ha ripercussioni sull'attività di altre nove persone che, indirettamente, innescano a loro volta ulteriori avanzamenti nella ricerca connessa alla nautica stessa.

L'80% dei nostri clienti arrivano dall'estero, proprio perché si definiscono innamorati del Made In Italy. Il 60% proviene dall'Europa, di cui il 15% Italia, il 20% dall'America e un ulteriore 20% dall'Asia.

Ogni volta che un cliente internazionale decide di acquistare uno yacht nel nostro cantiere spendendo milioni di euro, pur sapendo che nel suo paese esistono altri produttori, sono orgoglioso, perché ho la prova che la nostra azienda possiede quel "qualcosa in più" per convincere il cliente all'acquisto di un Sanlorenzo. Più gusto, più sartorialità, più connessioni con l'arte e la sostenibilità. Valori che nei cantieri dei loro paesi di origine non trovano integrati in maniera così organica.

Quando portiamo i clienti dai migliori brand milanesi per le scelte di arredo è sempre un'esperienza molto apprezzata. E se c'è un'opera lirica alla Scala, ci premuriamo di accompagnarli ad assistere allo spettacolo, per vivere un'esperienza artistica di rilievo e per favorire il contatto forte con la nostra offerta culturale.

Siamo sicuramente considerati il top dell'alto di gamma: non vendiamo perché costiamo meno, ma perché garantiamo una casa galleggiante di estrema qualità e un servizio accurato anche nel post-vendita, con un service sempre presente in qualsiasi luogo e momento dell'anno.

Ci dedichiamo anche alla formazione: Sanlorenzo ha creato un'Academy

a La Spezia che mira a formare i giovani del territorio per assumerli in azienda, o in realtà facenti parte del nostro indotto, in qualità di fabbri, falegnami o elettricisti della nautica. Abbiamo bisogno di giovani talentuosi e di artigiani ben formati. In questo modo trasmettiamo loro il messaggio che gli artigiani qualificati nel campo della nautica possono intraprendere un percorso professionale proficuo e soddisfacente anche dal punto di vista economico.

Appena sono entrato in Sanlorenzo ho convinto Massimo Perotti a coinvolgere i tecnici dei nostri uffici, predisposti alla definizione dell'*interior design* dei nostri yacht, per presenziare al Salone del Mobile. In questo modo proprio i professionisti che lavorano ai prodotti avrebbero avuto la possibilità di documentarsi sull'evoluzione della qualità dei brand di arredamento con cui collaboriamo. Milano è, non a caso, la capitale del Design. Il Salone del Mobile e il Fuori Salone sono momenti importantissimi per documentarsi sull'evoluzione del design.

Sanlorenzo espone ogni anno durante questa iniziativa, con l'obiettivo di raccontare l'attenzione verso il design, l'arte e la sostenibilità.

Un altro elemento importante che garantisce l'approccio etico della nostra azienda risiede nel fatto che non proponiamo ai clienti arredi realizzati da brand che non pagano le royalties ai designer.

Da anni aiutiamo inoltre le eccellenze culturali del territorio, come il Premio Leri Pea, che da settant'anni coinvolge i più autorevoli poeti internazionali. Posso dire, infine, che aver contaminato la nautica con queste inaspettate connessioni con il design, l'arte e la letteratura è stata una bellissima esperienza.

Ferragamo

Salvatore Ferragamo S.p.A., azienda fondata nel 1927, è un simbolo di lusso e artigianalità nell'industria della moda. Sin dalla nascita Ferragamo ha individuato tra i suoi obiettivi la promozione culturale, sia in termini di sviluppo del prodotto, sia nell'ambito della diffusione della cultura attraverso il museo d'impresa, riconoscendo quindi l'importanza di una struttura organizzata per conservare, diffondere e valorizzare la sua storia. Attraverso iniziative educative e l'uso di tecnologie innovative, come i virtual tour, il Museo Ferragamo ha saputo integrare Arte e Cultura nel tessuto aziendale, contribuendo a una comprensione più profonda del percorso d'impresa e dei suoi valori sociali, inclusa la sostenibilità. Con l'azienda e all'interno dell'azienda.

INTERVISTA A

Stefania Ricci
Direttrice Museo
Ferragamo

Ferragamo non ha certo bisogno di essere raccontata, ma potrebbe darci un'idea sul legame tra il vostro Brand e l'arte o anche la cultura in termini più generali?

Il legame con arte e cultura è parte dell'identità del marchio. Nel 1915 Salvatore Ferragamo parte emigrante a 17 anni per la California, imbarcandosi dal porto di Napoli. La sua attività vedrà la luce in California, prima a St. Barbara e successivamente a Hollywood. Il legame con la settima arte rappresentata dal cinema è immediato: i primi ordini di scarpe iniziano grazie ai suoi rapporti con l'American film Company. Per i primi film western, genere cinematografico che spopola negli Stati Uniti, produrrà stivali da cowboy come per il film "The Covered Wagon" di James Cruze. Attori e attrici conoscono il prodotto calzando le scarpe sul set e decidono di diventare suoi clienti. Ferragamo segue il mondo del cinema a Hollywood, che all'epoca era solamente un piccolo villaggio, integrandosi perfettamente nella città e occupando posizioni molto importanti: nella Camera di Commercio e in alcune associazioni cittadine tra Hollywood e Los Angeles che promuovevano la cultura italiana e la lirica in particolare. Ferragamo considerava le sue scarpe come "scarpe artistiche", valutazione confermata anche dall'esame dei documenti dell'epoca: alcuni marchi d'impresa ritrovati del 1930 su cui era riportato "All hand made artistic shoes". Per far fronte all'aumento della domanda, decide di tornare a Firenze con l'obiettivo di rintracciare artigiani che fossero l'espressione del "saper fare" italiano e toscano in particolare. Cercò expertise in oreficeria, ricami, lavorazio-

ne della rafia. All'epoca negli Stati Uniti la tradizione artistica e culturale di Firenze era sinonimo di cultura italiana. Gli americani, se da un lato non erano particolarmente accoglienti nei confronti degli emigranti italiani, dall'altro ammiravano la cultura italiana, in particolare quella rinascimentale. Si sentivano i veri eredi della famiglia Medici che aveva regnato a Firenze e che non apparteneva all'aristocrazia per nascita, ma era arrivata al potere grazie alla capacità di gestire il denaro. Soprattutto in California era molto forte il "mito di Firenze", che si riscontrava sia nello stile di certe ville americane che addirittura emulavano le costruzioni di alcuni edifici fiorentini come la Villa Palmieri nei dintorni di Firenze, sia nel reclutamento di maestranze artigiane per lavorare all'allestimento di queste abitazioni di lusso.

Ferragamo traeva ispirazione, da un lato dalla cultura del rinascimento toscano; dall'altro dal mondo delle avanguardie artistiche, soprattutto dai futuristi, che lui probabilmente ha avuto modo di vedere e conoscere nel 1915 all'expo di San Francisco. Arrivato a Firenze entra in contatto con un artista futurista, Lucio Venna. Spesso i futuristi si dedicavano, per vivere, alla grafica e alla realizzazione di campagne pubblicitarie. Venna sarà il primo artista che Ferragamo coinvolge nelle sue campagne promozionali. Successivamente, nel secondo dopoguerra, si appoggerà a Pietro Annigoni per fare un vero e proprio rebranding del marchio Ferragamo con l'immagine di palazzo Spini Feroni, sede dell'azienda. Pietro Annigoni era allora un artista giovane e grazie a Ferragamo, già molto noto in Inghilterra poiché era in possesso di un negozio in Bond Street dal 1938,

beneficiò di una lettera di presentazione che gli permetterà di entrare in contatto con la corte inglese e dipingere il famoso ritratto della regina Elisabetta.

Per Ferragamo il legame con il mondo artistico è tangibile: è ben visibile, ad esempio, nelle sue tomaie, nell'idea del collage, del patchwork, così come nell'utilizzo di materiali poveri che, grazie all'abilità della lavorazione, diventano vere e proprie opere d'arte. Parliamo, quindi, di un vero e proprio elemento fondante del marchio ed è anche uno dei motivi per cui l'azienda, a partire dagli anni '80, è stata pioniera nel realizzare il primo archivio visitabile e il primo museo di un'azienda di moda.

Ci ha raccontato una storia che è promozione del Made in Italy. Ma in che modo la cultura ha contribuito alla realizzazione vera e propria del prodotto Ferragamo?

Sempre facendo riferimento al legame con la tradizione, Ferragamo era solito utilizzare riferimenti dell'arte rinascimentale. Pensando a tutta la tradizione di Firenze nei cuoi lavorati, Ferragamo utilizzerà le stesse funzioni e le stesse decorazioni per la realizzazione delle sue tomaie. La famosa scarpa in oro 18k, pensata per una cliente americana, che ha voluto rimanere anonima, nel 1956 fu realizzata a Firenze dagli orafi di Ponte Vecchio e fu protetta da un brevetto per suola metallica e arricchita con una decorazione a motivo floreale a 4 lobi con la corolla quadrettata e con l'immagine sul tacco di un serpente drago, elementi che si ritrovano nella tradizione dell'oreficeria sacra fiorentina. Lo stesso fiore è presente in alcune opere di oreficeria

sacra del Quattrocento conservate al Museo del Bargello, così come il serpente drago, appare in tutti i manici e le decorazioni delle coppe del tesoro mediceo.

Tra l'altro, l'esperienza medicea, in un excursus storico del mecenatismo, è la prima veramente moderna perché per i Medici arte e cultura furono strumentali ad attirare competenze e alimentare quello che stava diventando il vero valore di carattere economico, post era feudale, che erano i traffici sulle merci. Ne è un esempio il famoso ritratto di Eleonora da Toledo del Bronzino, conservata agli Uffizi, raffigurata in un abito ricchissimo che non esisteva nel guardaroba di Eleonora di Toledo ma era stato realizzato dall'artista su committenza di Cosimo I dei Medici, il quale gli aveva fornito un pezzo di tessuto di velluto prodotto a Firenze. In questo modo, vedendo il quadro, chiunque avrebbe potuto richiedere il velluto. Una vera e propria promozione di un asset locale attraverso l'arte.

Questo approccio così moderno non fu un caso isolato ma si protrasse negli anni, si pensi anche al periodo di Cosimo III o di Giovencarlo dei Medici. Moltissimi artisti hanno realizzato il meglio delle loro opere artistiche di tutta la loro carriera, a dimostrazione del terreno fertile creato da questa committenza così illuminata. Era un tipo di mecenatismo che riusciva ad entrare in sintonia con gli artisti. Che poi per il granducato rappresentavano un asset importante.



Facendo un salto in avanti nel tempo, perché siete stati tra i fondatori di Museimpresa? Qual è stato l'obiettivo che vi siete posti?

Siamo stati pionieri di Museimpresa. All'inizio degli anni '80 c'erano davvero pochi musei aziendali e nessuno nel settore moda. L'esperienza di Museimpresa nacque da un desiderio di confronto, incontro, formazione poiché avevamo la necessità di evolverci e di scambiarci le idee sui percorsi da seguire.

Dicevamo sempre "Non basta conservare una pompa di benzina per dire di avere un museo". Una struttura museale richiede struttura e organizzazione: come sostiene Icom il compito di un museo è conservare, educare e promuovere. Non è sufficiente possedere dei materiali storici dell'impresa per dire di avere un

archivio o un museo di impresa. Oggi la consapevolezza dell'importanza di promuovere la propria cultura aziendale, grazie anche al museo d'impresa, ha preso piede: basti pensare che siamo partiti in 8 associati e oggi siamo 140 musei e il numero è destinato a crescere. È chiaro che le aziende hanno capito l'importanza della storia per delineare al meglio la propria identità come elemento di distinzione rispetto agli altri.

Secondo lei, la parte museale, con la sua componente emozionale, potrebbe essere usata anche per creare dei circuiti turistici alternativi?

Già il Touring Club, qualche anno fa, aveva pubblicato una guida dei "musei aziendali" italiani perché la cultura di un paese è fatta anche dai prodotti, dall'in-



Il metodo Ferragamo parte dall'arte e dalla cultura per arrivare al prodotto, al business e all'inclusione sociale

dustria e dalle persone che vi lavorano. Nei musei d'impresa la visione della storia appare molto più concreta e più facile da capire per un pubblico variegato e soprattutto composto da giovani che riescono a capire molto meglio un periodo storico attraverso le imprese, i processi produttivi e le persone che hanno contribuito allo sviluppo economico.

Da qualche anno come Museo Ferragamo siamo presenti nelle scuole, raccontando la storia attraverso i prodotti realizzati da Ferragamo negli anni, attraverso il percorso della sua vita. Questi racconti li dividiamo in due binari narrativi. Il primo racconta la storia delle donne e il cambiamento avvenuto negli anni del boom economico italiano, partendo da Wanda Ferragamo, che alla morte del marito Salvatore nel 1960 si è trasformata in un'impresaria. Il secondo percorso traccia alcuni capitoli della storia italiana attraverso la vita di Salvatore Ferragamo, il tema dell'emigrazione italiana all'inizio del Novecento e le condizioni del Sud italiano dove Ferragamo era nato; l'ascesa del fascismo, l'autarchia, la Seconda guerra mondiale, la ricostruzione e l'ascesa del Made in Italy.

Abbiamo diffuso questo formato educativo nelle scuole secondarie di 5 città italiane. Siamo partiti da un migliaio di studenti e quest'anno sono raddoppiati. Un format che lavora sull'empowerment giovanile e sull'equità di genere.

L'esperienza non è spot: il programma sarà replicato annualmente aggiornandolo e arricchendolo, come abbiamo fatto di recente realizzando un podcast in 6 puntate sulla storia di Salvatore Ferragamo: anche questa un'esperienza di successo che ha visto anche la traduzione in lingua inglese e la sua diffusione all'estero.

Dallo scorso anno abbiamo sperimentato dei talk aperti al pubblico, dove le tematiche affrontate nelle mostre, gli eventi legati alla storia del marchio, sono utilizzate per intercettare argomenti di interesse contemporaneo e avviare la discussione. Le faccio un esempio: Ferragamo durante gli anni 30 del 1900 ha tamponato la mancanza di materiali sviluppando prodotti che oggi chiameremmo sostenibili: dall'uso della carta delle caramelle al riciclo dei pellami, fino all'adozione di sughero o di canapa. Abbiamo organizzato un talk sul tema della sostenibilità, arricchito dalla presenza di esperti della materia, che hanno raccontato cosa significa la sostenibilità oggi, soprattutto nel mondo della moda.

In questa simbiosi tra arte, cultura e prodotto che caratterizza da sempre Ferragamo, la tecnologia ha un ruolo?

Le tecnologie sono fondamentali per la gestione museale. Ci aiutano nella catalogazione, i QR code si sostituiscono le didascalie, i virtual tour, sperimentati durante il covid e mantenuti successivamente, sono un boost nella fruizione e interesse sulla mostra. Nelle esposizioni realizziamo progetti immersivi: si utilizza la tecnologia al pari dei sistemi tradizionali.



Quali sono i progetti basati su arte e cultura che hanno avuto impatto sul business?

Ogni mostra attiva azioni in azienda. Il primo esempio è relativo alle vetrine: il racconto della storia del brand nella mostra viene replicato a livello di contenuto nelle vetrine dei negozi.

Quando è stata realizzata la mostra che ha messo al centro le problematiche ambientali del settore moda, in azienda si è innescata una discussione intorno ai prodotti più sostenibili a livello ambientale. Questo processo è stato per noi motivo di orgoglio. Ma anche i progetti legati alla sostenibilità sociale e all'inclusione hanno innescato un processo generativo: fotografare persone diverse dell'azienda in diverse parti del mondo e poi riclassificarle per fattori comuni trasversali ha avuto un

esito importante in azienda: è stata ideata e lanciata una formazione sulla diversity e una vera e propria carta sulla diversità e l'inclusione. Possiamo, quindi, dire che il metodo Ferragamo parte dall'arte e dalla cultura per arrivare al prodotto, al business e all'inclusione sociale.

Nell'ambito delle progettualità ci sono state conseguenze imprevedibili che hanno innescato però dei cambiamenti?

Un esempio è sicuramente legato agli esordi dell'attività museale: non ci si aspettava questo successo in termini di pubblico, pensavamo che l'interesse sarebbe stato limitato solo ad addetti al settore e fornitori. In realtà, è successo che tutto ciò ha contribuito a considerare la moda un campo culturale, con pubblico diversificato che non necessariamente acquista il brand, ma che ne rispetta la visione.

Come si concilia la creatività dei vostri progetti e prodotti con il rigore proprio delle organizzazioni aziendali?

L'attività è fortemente voluta dalla proprietà, spesso un passo avanti anche rispetto a chi ha formazioni specifiche e settoriali. È questa visione che rende la parte sociale e culturale una prerogativa del successo di un marchio.

Nel nostro caso la visione è stata accompagnata da scelte organizzative forti e precise. È stato fondamentale essere stati inquadrati come un reparto organizzativo dell'azienda, che nel tempo si è arricchito di professionalità, e riporta direttamente alla Presidenza e all'Amministratore Delegato. Il personale è costi-

tuito da dipendenti e il museo è soggetto al processo di budget allo stesso modo di tutte le altre anime della nostra azienda.

Insomma, le scelte di governance sono state vincenti per renderci veramente parte della "macchina" di Ferragamo, al contempo rispettando la matrice fortemente culturale dei nostri progetti.

Pirelli e Hangar Bicocca

Pirelli, fondata a Milano nel 1872 da Giovanni Battista Pirelli, si distingue non solo per l'innovazione nel settore industriale, ma anche per il suo impegno nella cultura e nell'arte.

Fondata nel 2004, **Pirelli HangarBicocca** è oggi un'istituzione di riferimento per la comunità dell'arte internazionale, per i cittadini e per il territorio. Realtà museale totalmente gratuita, accessibile e aperta, è un luogo di sperimentazione, ricerca e divulgazione in cui l'arte è lo spunto di riflessione sui temi più attuali della cultura e della società contemporanea. L'azienda armonizza sport e innovazione, utilizzando le competizioni come laboratori di ricerca, mentre promuove significativi valori sociali e comunitari.

INTERVISTA A

Antonio Calabrò
Senior Vice Presidente
Cultura Pirelli

Alessandro Bianchi
Direttore Generale
Pirelli HangarBicocca

Quali sono le caratteristiche di fondo dell'impegno di Pirelli nel mondo della cultura?

«Adess ghe capissaremm on quaicoss: andemm a guardagh denter» è la frase che da anni domina l'ingresso della Fondazione Pirelli, l'istituzione nata 16 anni fa per valorizzare la cultura d'impresa, storica e contemporanea del Gruppo. Era il motto preferito di Luigi Emanuelli, l'ingegnere considerato padre dell'elettrotecnica moderna, animatore, nella prima metà del Novecento, di molte delle trasformazioni tecnologiche per i cavi e i pneumatici Pirelli. Guardare all'interno delle macchine e dei prodotti, capirne fino in fondo le logiche e le regole di funzionamento. Costruire, smontare e ricostruire. «Guardagh denter», con l'attitudine dello scienziato e l'abilità del meccanico. C'è, proprio in quella frase, il senso profondo che anima da lungo tempo l'intera industria italiana, nelle sue pagine migliori di crescita e di costruzione della competitività. L'impegno produttivo. L'intelligenza creativa. L'inquietudine del miglioramento. Il senso dell'equilibrio e della bellezza. La definizione della propria eccellenza, grazie alla quale reggere una competizione tecnica e produttiva con altri paesi europei e internazionali più robusti per dimensioni d'impresa, ricchezza finanziaria, disponibilità di materie prime, sostegni pubblici all'industria e alla ricerca scientifica e alle sue applicazioni tecnologiche. L'industria italiana cresce, in poche parole, per merito di un'attitudine diffusa alla creatività, alla flessibilità, alla qualità. E proprio la Pirelli ne è un paradigma esemplare. Una vera e propria testimonianza di civiltà dell'innovazione e del lavoro.

Un impegno che viene da lontano, come si legge nelle pagine di "Una storia al futuro", il libro curato dalla Fondazione Pirelli ed edito nel '22 da Marsilio, per ricordare i 150 anni di vita del gruppo.

Tutto comincia il 28 gennaio del 1872, nello studio del notaio Stefano Allocchio, a Milano. Nasce la società in accomandita semplice G.B. Pirelli & C. L'imprenditore è Giovanni Battista Pirelli, fresco di laurea al Politecnico di Milano e reduce da un lungo viaggio d'istruzione nei paesi allora più industrializzati d'Europa, dove approfondisce l'attenzione su una lavorazione che ancora in Italia non c'è: quella della gomma, del caoutchouc. Ecco, il germe dell'impresa: un'idea innovativa che diventa cinghie, valvole, tubi, cavi rivestiti e poi ancora impermeabili, cuffie, giocattoli e, dall'inizio del Novecento, pneumatici. Tutto di gomma. Si parte in un piccolo stabilimento industriale, in via Ponte Seveso, pochi operai, macchine d'avanguardia. Poi, si cresce in Italia e, rapidamente, nel mondo. Il segno dell'innovazione e dunque della cultura d'impresa è duplice, nei prodotti e nella scelta di muoversi sui mercati internazionali più selettivi, severi: i cavi per trasportare segnali di comunicazione ed energia, i pneumatici per le competizioni sportive più impegnative (si comincia con la vittoria della Pechino-Parigi nel 1907) e per l'utilizzo quotidiano più sofisticato.

L'intero corso del Novecento si snoda secondo queste direttrici, insistendo anche sulla qualità e sull'efficienza degli impianti produttivi, un po' dovunque nel mondo, dall'Italia alla Germania, dalla Gran Bretagna alla Romania, dal Brasile all'Argentina, dagli Stati Uniti al Messico, e



alla Cina, dalla Turchia all'Indonesia (per citare solo i Paesi in cui c'è ancora oggi una presenza industriale).

E l'attualità?

Fabbriche innovative e digitali. Con un'attenzione rilevante per la sostenibilità ambientale e sociale, l'energia rinnovabile, la sicurezza. E con un'idea di fondo, quella della “fabbrica bella” e cioè ben progettata, luminosa, trasparente, inclusiva, sicura, in cui la qualità dei luoghi di lavoro e la qualità dei prodotti siano in piena sintonia. Lo stabilimento di Settimo Torinese, con la “Spina” progettata da Renzo Piano che lega le due strutture produttive, ospitando uffici, servizi e laboratori di ricerca, in una sorta di parco con quattrocento alberi di ciliegio, ne è un buon esempio, un paradigma adottato anche in altri stabilimenti nel mondo. Ed è proprio a Settimo, o comunque in stretto rapporto con quel Polo Industriale, che sono state realizzate iniziative culturali rilevanti. Come “Il Canto della fabbrica”, composto da Francesco Fiore per gli archi dell'Orchestra da Camera Italiana diretta da Salvatore Accardo, traducendo in musica i ritmi e i movimenti dell'industria digitale ed eseguito, appunto in fabbrica, nel settembre 2017, davanti a mille spettatori (un terzo, dipendenti della Pirelli). O come lo spettacolo “Settimo, la fabbrica e il lavoro”, al Piccolo Teatro di Milano, nel febbraio 2012, con la regia di Serena Sinigaglia, costruito sulla base di lunghi racconti degli operai, dei tecnici e degli ingegneri dello stabilimento. E poi “L'umana impresa”, al Teatro Parenti, nel maggio '23, con la regia di Stefano de Luca, rappresentazione della “scoperta della fabbrica” da parte di un gruppo di giovani attrici e attori chiamati a mettere in scena il rapporto critico con il mondo

industriale. O, per fare un ultimo esempio, il “corto” prodotto da Francesca Molteni e diretto da Mattia Colombo e Davide Fois “Noi siamo”, per dare corpo alle molteplici attività della Fondazione Pirelli. La sintesi di tanto impegno: raccontare, con tutti gli strumenti a disposizione, le evoluzioni delle tecnologie, del lavoro, della produzione, dei servizi industriali in un mondo in rapido, radicale cambiamento. Un racconto polifonico, che guarda con particolare attenzione al pubblico delle nuove generazioni.

Nelle vostre pubblicazioni parlate di “umanesimo industriale” e di “cultura politecnica”. Per raccontare cosa?

L'obiettivo è ridare attualità, proprio oggi, in tempi di difficili transizioni, ai valori culturali del fare impresa e all'intreccio delle qualità indispensabili a un “cambio di paradigma” dello sviluppo, in chiave di sostenibilità ambientale e sociale. La nostra cultura d'impresa, infatti, è una cultura politecnica, fondata sulle sintesi originali tra conoscenze scientifiche, competenze tecnologiche e saperi umanistici, tra qualità e funzionalità, tra consapevolezza dell'importanza della memoria del “fare, fare bene e fare del bene” e attitudine all'innovazione. Il rapporto tra l'impresa e i suoi territori di radicamento rafforza una speciale sensibilità per tutte le dimensioni della sostenibilità. E si traduce anche in una sofisticata tendenza alla qualità non solo delle produzioni, ma anche dei luoghi del produrre e del lavorare, della “fabbrica bella” di cui abbiamo parlato. Una cultura trasformativa riassumibile nella sintesi dell’“umanesimo industriale” che oggi si aggiorna in “umanesimo digitale”. E nei tentativi di ricomposizione delle antinomie novecentesche tra Kultur e Zivilization, la “cultura alta” da una parte e le tecnologie

e i saperi della vita quotidiana, dall'altra. Una connotazione che fa da leva di un vero e proprio vantaggio competitivo sui mercati globali, sempre più esigenti e selettivi e dunque particolarmente attenti alle identità distinte. E sia la storia sia una valorizzazione accorta della tradizione sono identità irripetibili. Ci piace molto citare l'efficace sintesi di Gustav Mahler, straordinario innovatore della grande musica e della cultura a cavallo tra Ottocento e Novecento: la tradizione è “culto del fuoco” e non “custodia delle ceneri”. Un'idea della storia tutt'altro che nostalgica o schematicamente conservatrice.

Gli effetti di queste scelte?

Un'attenzione crescente da parte di pubblici diversi, per le nostre attività culturali, all'interno delle grandi strategie d'impresa, che si riflettono positivamente anche sul valore del marchio Pirelli. Non solo le attività citate, naturalmente, ma anche altre iniziative di straordinario spessore. Come il Calendario Pirelli, un'icona di stile e bellezza, il Bilancio aziendale arricchito, da tempo, dai contributi scientifici e letterari di “grandi firme” del pensiero internazionale e la rivista “World” diretta a un pubblico globale di stakeholders (tre attività sotto la responsabilità della Direzione Comunicazione). Le biblioteche aziendali per i dipendenti, sia nell'Headquarters di Bicocca a Milano sia nelle fabbriche di Settimo Torinese e Bollate. I sempre più frequenti rapporti con le scuole e le università, in Italia e in altri paesi del mondo. I sostegni ad attività culturali, festival letterari, premi giornalistici. Tutte iniziative legate da una consapevolezza comune: l'impresa è un attore economico e sociale e dunque un attore culturale. Nel segno della contemporaneità e della valorizzazione della memoria come cardine per costruire un futuro migliore.



La cultura d'impresa è un racconto corale e polifonico, un gioco d'orchestra in elaborazione continua

Cultura d'impresa come valore generale?

Ci piace affermare che la cultura d'impresa è Cultura con la C maiuscola. Sollecita il superamento del tradizionale schema dell'endiadi "impresa e cultura" come dialogo - pur importante - tra dimensioni differenti, tra il fare e il rappresentare, tra il produrre e il raccontare, tra la meccanica e la filosofia o la poesia, per insistere, invece, su un nuovo percorso semantico, su una radicale modifica dell'andamento della frase, abituandosi a dire "impresa è cultura". Cultura sono, infatti, la scienza e la tecnologia, i brevetti, la messa a punto di nuovi materiali, l'evoluzione delle relazioni industriali (quei contratti di lavoro che investono fattori culturali fondamentali come i rapporti di potere e le funzioni di controllo, le dialettiche personali, i salari e il welfare aziendale, i servizi). Cultura sono i linguaggi del marketing e della comunicazione, i processi di governance secondo cui si articolano i rapporti tra l'impresa, gli azionisti, i manager, i dipendenti e tutto il vasto mondo degli stakeholder. Cultura sono i bilanci, strumenti di progettazione e di resa dei conti, e gli scambi su mercati aperti e ben regolati. E ancora le scelte di sostegno mecenatistico di un'impresa ai processi creativi e artistici di chi raffigura e costruisce l'immaginario personale e sociale generale. La cultura d'impresa è un racconto corale e polifonico, un gioco d'orchestra in elaborazione continua. Le imprese, nel corso del tempo, si sono radicalmente trasformate, archiviando culture e metodologie della stagione taylorista della produzione in serie e delle "economie di scala". Oggi data-driven e digitali, le aziende mirano a conoscere altre culture organizzative e di governance e altri tempi e metodi di lavoro e di calcolo della produttività e dell'efficienza. Sentono

quindi fortemente il senso di responsabilità delle relazioni positive sia con le proprie persone sia con l'insieme degli stakeholder. Ed è proprio questa trasformazione a sollecitare un nuovo racconto, una diversa e più pertinente rappresentazione dell'impresa stessa. Le imprese, insomma, devono imparare ad aprirsi e a essere trasparenti, a vivere una nuova stagione culturale. Per legare in modo sempre più efficace il "saper fare" al "fare sapere".

Pirelli ha un rapporto particolare con l'arte contemporanea. Scelta mecenatesca? E con quale rapporto con il resto della cultura aziendale?

Pirelli HangarBicocca, di cui Pirelli è Socio Fondatore, nasce in continuità con la cultura d'impresa di Pirelli, da sempre impegnata nel sostenere l'innovazione anche attraverso la ricerca nei linguaggi artistici contemporanei, capaci di proporre sguardi sempre nuovi sulle grandi questioni del presente. Pirelli HangarBicocca è una fondazione no profit e costituisce uno tra i più ambiziosi progetti culturali degli oltre 150 anni di storia dell'azienda, un modello esemplare che vede l'azienda mettere a disposizione della collettività, a titolo completamente gratuito, un programma di mostre museali accompagnate da un palinsesto di incontri ed eventi culturali che coinvolgono un pubblico tanto ampio quanto differenziato: internazionale, nazionale e locale. Ospitato in un edificio ex industriale, un tempo sede di una fabbrica per la costruzione di locomotive, e poi di grandi turbine, Pirelli HangarBicocca ha una superficie di 15.000 metri quadrati ed è uno degli spazi espositivi a sviluppo orizzontale più ampi d'Europa. L'area espositiva comprende gli spazi di Shed e Navate, dedicati a ospitare

Le squadre, la ricerca,
la tecnologia,
la passione
e i valori sociali



L'OFFICINA DELLO SPORT

Marsilio Arte



mostre temporanee e l'opera permanente di Anselm Kiefer, I Sette Palazzi Celesti 2004-2015, monumentale installazione costituita da sette torri in cemento armato divenuta una delle opere più iconiche della città di Milano. Nel corso degli anni Pirelli HangarBicocca, come istituzione, si è sempre mossa in una duplice direzione: da una parte ha stabilito rapporti con le più importanti realtà internazionali del mondo dell'arte attraverso attività di collaborazione nella produzione e circuitazione di mostre, opere e pubblicazioni; dall'altra ha posto particolare attenzione sui cittadini, sulle comunità, sulle scuole e le università, proponendosi come una risorsa e un punto di riferimento per il territorio. L'obiettivo è quello di rimanere fedele alla propria missione di luogo di sperimentazione, ricerca e divulgazione in cui l'arte contemporanea è lo spunto di riflessione sui temi più attuali della società. Le attività di Pirelli HangarBicocca non solo sono parte integrante delle strategie di sostenibilità sociale dell'azienda e di posizionamento del brand, ma si intersecano anche con progetti specifici. Per citarne uno: il Trofeo di Formula 1 disegnato ogni anno da un artista differente per il circuito in cui Pirelli è *title sponsor*, che espone oggetti d'arte che creano una connessione tangibile tra artisti contemporanei e sport motoristici.

Anche il rapporto con lo sport fa parte della cultura d'impresa Pirelli. L'ultimo libro curato dalla Fondazione e pubblicato da Marsilio è "L'officina dello sport" e parla di "squadre, ricerca, tecnologia, passione e valori sociali".

La relazione, storica e contemporanea, tra Pirelli e tutte le varie attività sportive, a cominciare dal mondo delle corse, è preziosa.

Le competizioni, infatti, dai rally alla Formula 1, dalla gara motociclistica al ciclismo, sono una straordinaria opportunità di test e di evoluzione dei prodotti. Le piste di gara e quelle di prova sono un laboratorio speciale a cielo aperto, un banco di sperimentazione dei prodotti in condizioni estreme di uso. E i risultati si riflettono sulle produzioni di alta gamma per il mercato. Con una circolarità di rapporti, tra pista e strada, che rafforzano la capacità competitiva della Pirelli e ne definiscono, anche in prospettiva, l'orizzonte di sviluppo. I valori di fondo di questo ragionamento valgono anche per altri sport in cui oggi Pirelli è in prima linea. Per la vela, ad esempio, con il sostegno per il team Luna Rossa Prada-Pirelli e per Alla Grande Pirelli, l'imbarcazione con cui Ambrogio Beccaria, ingegnere e skipper di straordinario talento, si sta affermando al vertice delle più impegnative traversate oceaniche. Lo sport, insomma, per noi, si declina in tante dimensioni diverse: il lavoro, la ricerca, le tecnologie e le tecniche, i materiali, le passioni individuali e di squadra, la costruzione del carattere, il valore del sentirsi una comunità. Tutte dimensioni sociali e culturali, in un'officina di gesti e parole, di mani che pensano e corpi che sportivamente si impegnano a superare il limite.

A proposito del limite, c'è uno slogan di Pirelli che vale la pena ricordare, proprio parlando di sport e cultura d'impresa: "Power is nothing without control".

Era il segno forte di un'originale, dirompente campagna pubblicitaria del 1994, che aveva come protagonista un campione olimpionico, Carl Lewis, ritratto da Annie Leibovitz con un paio di scarpe rosse con i tacchi a spillo. Quel *payoff* fece subito il

giro del mondo. Performance straordinaria e consapevolezza del limite, da conoscere e cercare di superare durante la gara. Ma anche, per estensione di significato, negli affari, nell'innovazione tecnologica, nella vita. Ecco un punto chiave: il senso del limite, che non può non connotare ogni dimensione umana, e che va oltre le velleità che s'infrangono anche nei miti (il disastro di Icaro, le inutili fatiche di Sisifo) e si tiene ben saldo al senso del viaggio e della volontà, della consapevolezza che ogni creazione, ogni scoperta e ogni invenzione, ogni record sportivo, ogni composizione artistica e ogni conquista scientifica sono dei passi oltre la presa d'atto della fragilità umana: tappe di un percorso che, tra i limiti, va verso l'infinito. Un infinito che mai, umanamente, raggiungeremo e a cui, sempre umanamente, aspiriamo. Proprio lo sport e la cultura ne offrono straordinarie metafore.

Cultura come innovazione, per fare una sintesi finale?

L'innovazione, per Pirelli, è un percorso a tutto tondo, soprattutto adesso che si entra nel vivo delle nuove sfide. L'auto elettrica e la mobilità da smart city, le fabbriche digitali, i robot nelle dimensioni della fabbrica *data driven*, i simulatori high tech, le nanotecnologie, i *Cyber Tyre* e l'Intelligenza Artificiale applicata alla ricerca, alla produzione, al consumo, ai molteplici aspetti dell'economia e della vita. Tutti i capitoli di una storia che si sta proprio oggi vivendo e scrivendo e che chiedono anche alla cultura d'impresa un profondo impegno di analisi e di proposte sui nuovi equilibri economici e sociali. Mercato, welfare, democrazia stessi sono in tensione. E scienza e conoscenza sono sollecitate a una nuova dimensione della responsabilità.

UNIC Concerie Italiane

Unic Concerie Italiane rappresenta l'eccellenza della lavorazione della pelle in Italia, un settore che unisce tradizione e innovazione. Fondata nel 1970, promuove la qualità e la sostenibilità nella moda, valorizzando il patrimonio artigianale italiano attraverso eventi, collaborazioni internazionali e iniziative artistiche che esaltano la creatività e il design.

Arte e Cultura si manifestano attraverso iniziative di mecenatismo e progetti di restauro, come quello della conceria di Pompei, che valorizzano la tradizione artigianale e promuovono la conoscenza storica e culturale della lavorazione della pelle. Attraverso esposizioni e collaborazioni con artisti, l'industria si propone come catalizzatore di attività culturali, unendo creatività e sostenibilità per comunicare la bellezza e l'innovazione del settore.

INTERVISTA A

Fulvia Bacchi
Direttrice Generale



Inizierei chiedendo una breve descrizione di UNIC - Concerie Italiane

Fondata il 9 aprile 1946, UNIC - Concerie Italiane è la più importante associazione mondiale del settore conciario. Il suo prodotto - la pelle italiana - è l'esempio di più alto profilo per quanto riguarda la cultura responsabile e innovativa, la progettualità stilistica, lo sviluppo tecnologico, l'impronta circolare e qualitativa. UNIC¹ rappresenta un settore composto da 1.100 aziende, 17.000 addetti, che fattura oltre 4 miliardi di euro all'anno - il 70% del quale destinato all'export in 122 Paesi - e la cui produzione vale il 66% del totale dell'Unione Europea e il 23% a livello globale. Nel 1971 ha dato vita a un'esperienza fieristica che, negli anni, si è imposta come l'appuntamento internazionale imprescindibile per la filiera della moda, del lusso e del design. Line-

apelle si svolge due volte all'anno a Fiera Milano Rho ed è l'unica rassegna fieristica capace di raggruppare nello stesso luogo e nello stesso momento una media a edizione di circa 25.000 visitatori e di 1.200 aziende espositrici provenienti da tutto il mondo, ponendosi come punto di riferimento di una filiera composta da 50.000 aziende, 1 milione di addetti e capace di generare un giro d'affari di 150 miliardi di dollari. Ma Lineapelle è molto di più. È un network di saloni e attività promozionali dell'eccellenza italiana che - a partire da New York, Londra, Seoul, Tokyo e la Cina - esportano in tutto il mondo un modello vincente di networking.

UNIC ha progettualità legate all'ambito dell'arte e della cultura?

La leadership globale, innovativa e sostenibile, della conceria italiana impone

a UNIC responsabilità sostanziali. Una è quella di rispettare la propria identità di industria che affonda le radici in una cultura artigianale plurimillenaria da studiare, preservare e valorizzare, trasformandola in uno strumento formativo e di comunicazione ad ampio raggio. Andando in cerca di quello che potrebbe essere un vero *turning point* di questa progettualità, potremmo scegliere la data del 28 novembre 2018, quando UNIC - Concerie Italiane e Lineapelle si presentano al Parlamento Europeo di Bruxelles per ricevere un riconoscimento che certifica la rilevanza del loro approccio culturale. I Corporate Art Awards nascono sotto il patrocinio dell'allora Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, di LUISS Business School e con il sostegno di Confindustria, Museimpresa, ALES e Ministero degli Esteri. In concorso, 200 progetti, tra cui quello di UNIC e Lineapelle finalizzato al restauro dei resti di un opificio conciario rinvenuti all'interno degli scavi di Pompei che in quel periodo è entrato nella seconda fase, quella che prevede di portare entro il 2023 la conceria restaurata a essere accessibile a tutti i visitatori del Parco Archeologico di Pompei.

UNIC e Lineapelle vincono. Il loro progetto è valutato² come un «esempio di mecenatismo culturale e artistico e di collaborazione tra il mondo del business e quello dell'arte a livello internazionale».

Si tratta di un riconoscimento emozionante non solo per la sua importanza, ma anche perché rappresenta il vertice di una sensibilità per la cura, il sostegno, la promozione culturale e artistica che l'industria conciaria italiana porta scritta nell'anima, espressione di un DNA che ha radici antichissime e diventa una dimensione strutturale della loro attività dagli

anni Novanta del Novecento in poi.

Il catalogo del rapporto di UNIC e Lineapelle con l'arte e la cultura, infatti, è ricco, diversificato e si compone di attività continuative e progetti unici, tutti, però caratterizzati dal denominatore comune del coinvolgimento dei suoi territori di riferimento: i distretti di Arzignano, in Veneto, Santa Croce sull'Arno, in Toscana, Solofra, in Campania e Turbigo, in Lombardia.

Si può iniziare citando il volume “La Conceria Italiana dal Medioevo ad Oggi”: 3.000 copie, di cui 300 rilegate in cuoio, inviate a studiosi, università, biblioteche che UNIC pubblica nel 1994. Passiamo poi al 2001, con il progetto editoriale “La pelle e le sue magie nel regno delle fiabe”, raccolta di racconti celebri contenenti importanti riferimenti alla pelle, arricchito da tavole originali del celebre illustratore Ferenc Pintér e omaggiato alle scuole elementari dei distretti conciari. Nel 2010 UNIC collabora poi con l'Associazione Italiana per la Terminologia - Accademia della Crusca - CNR - per attività di chiarimento su errori ed inesattezze del lessico moderno (dizionari della lingua italiana, Wikipedia) circa i lemmi riferiti ai prodotti di riferimento del settore conciario. Nel 2011 partecipa al restauro del Palazzo Ducale di Venezia e avvia il concorso artistico/creativo Amici per la Pelle, rivolto agli studenti delle scuole medie inferiori presenti nei distretti conciari italiani per i quali il concorso diventa una vera e propria attività didattica curricolare. Nel 2014 UNIC collabora con la compagnia Jas Art Ballet delle étoile della Scala Sabrina Brazzo e Andrea Volpintesta, per l'allestimento dello spettacolo di danza Il Mantello di Pelle di Drago e la creazione dei costumi di scena in pelle. Lo spettacolo sale sul

palcoscenico di due tournée in Italia, oltre che al Lincoln Center di New York e al London Palladium Theatre di Londra. Nel 2016 promuove lo studio “Le parole di un'arte” di Maria Teresa Zanola (Professoressa Ordinaria di Lingua e Traduzione Francese presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore) sul patrimonio di tecnologie e di esperienze del mestiere del conciatore. Il progetto prende avvio dalle carte di Leopoldo de' Medici datate 1650 e si esplicita anche nella performance “Le parole di un'arte” con Giancarlo Giannini. Nel 2018 partecipa al progetto Rivelazioni - Finance for Fine Arts, promosso da Borsa Italiana, sostenendo il restauro del dipinto La Giuditta di Nicolas Régnier. Nel 2023 UNIC sostiene il progetto espositivo e museale Le Vie dell'Acqua a Mediolanum coordinato dal Civico Museo Archeologico di Milano e promuove il Laboratorio del Sogno, attività di edutainment inserita nel programma del Festival dei Due Mondi di Spoleto. Nel novero di tutti questi progetti, però, ne spiccano due che dimostrano come l'impegno culturale di UNIC e Lineapelle rappresenti un indiscutibile unicum. Il primo è quello che ha portato alla vittoria del Corporate Art Award nel 2018. Il suo punto di partenza è lontanissimo nel tempo. Siamo nel 79 d.C, quando il Vesuvio esplose e seppellisce sotto le sue ceneri Ercolano e Pompei. Il passo successivo è invece datato 1873, quando all'interno degli scavi di Pompei (presso Porta Stabia, nel quartiere dei teatri e delle botteghe) viene scoperta e parzialmente riportata alla luce una conceria. Occorre attendere il 1950 perché lo scavo venga completato, rivelando qualcosa di stupefacente. Un'abitazione con annessa area di concia delle pelli: un porticato diviso in 6 scompartimenti separati da 5 tramezzi, in 3 dei

quali è murata la conduttura che portava acque alle giare; 15 vasche circolari in muratura, rivestite di cocciopesto, con foro di carico e scarico, 12 delle quali per la concia al vegetale di pelli grandi e 3 per quella all'allume di rocca di pelli piccole; un triclinio con tavola centrale decorata da un mosaico iconico per l'intero Parco Archeologico di Pompei, il Memento Mori, oggi conservato al Museo Archeologico di Napoli insieme a tutti gli strumenti da lavoro ritrovati durante gli scavi. Nel 2008 entrano in scena UNIC e Lineapelle che sottoscrivono una convenzione con la Soprintendenza di Napoli e Pompei per il restauro del complesso conciario, investendo nel progetto circa 500.000 euro. Nel febbraio 2018, il progetto entra nella seconda fase che deve portare la conceria a essere fruibile dai visitatori di Pompei, mettendo in sicurezza il percorso che conduce alla struttura, dando vita a un museo a cielo aperto dove fare esperienza del valore storico, culturale e formativo dell'attività conciaria. Nel 2023, a fine giugno, la conceria restaurata di Pompei apre al pubblico ponendosi come luogo ideale dove organizzare visite didattico-formative per diffondere conoscenza sul passato e sul presente dell'arte conciaria e della pelle a beneficio degli studenti delle scuole di ogni ordine e grado. Non solo: la conceria restaurata di Pompei, nella visione di UNIC, si pone come uno spazio di coinvolgimento e condivisione, all'interno del quale organizzare eventi culturali e di moda destinati a un target trasversale e non solo agli stakeholder del settore. In quest'ottica, infine, si inserisce la realizzazione - attualmente in corso - di un volume divulgativo di grande formato che racconterà la storia della conceria di Porta Stabia attraverso un'am-

1 UNIC - Concerie Italiane aderisce a Confindustria, alla Confederazione Europea dei Conciatori (Gotano), all'International Council of Tanners (ICT), a Confindustria Moda

2 La giuria dei Corporate Art Award è composta da Eike Schmidt (direttore Gallerie degli Uffizi), Bartolomeo Pietromarchi (direttore MAXXI Arte), Stefano Pizzi (responsabile Relazioni Esterne di Brera Academy of Fine Arts), Gabriel Zuchtriegel (direttore del Parco archeologico di Paestum), Gianluca Comin (membro del CdA di Biennale Venezia), Luca Desiata (docente di Corporate Art presso LUISS Business School), Carlo Capoccioni (responsabile Public Affairs and Cultural Relations di ABI), Luca Pirolo (direttore del Creative Business Center di LUISS Business School), Carolina Botti (direttore ALES), Renzo Iorio (presidente del gruppo tecnico Cultura e Sviluppo di Confindustria).



pia selezione di immagini e una serie di interventi testuali di approfondimento. Il secondo progetto è editoriale, nasce nel 1893 e, nel corso di oltre un secolo di storia - esclusi gli stop imposti dalle due guerre mondiali -, da strumento di informazione commerciale e condivisione culturale riferito esclusivamente al settore conciario si impone come piattaforma di comunicazione indispensabile per tutta la filiera che gravita attorno alla produzione e all'utilizzo della pelle: dai fornitori delle concerie ai clienti di ogni tipologia merceologica e segmento di mercato. La testata "La Conceria" nasce nel 1893 e si distingue fin dal primo giorno e in modo ben circostanziato dal tipico house organ settoriale. Il suo obiettivo non è esclusivamente quello di condividere i listini commerciali della materia prima, ma di raccontare, informare, attivare dibattiti, fare opinione. Creare cultura. Fin dal primo numero è possibile distinguere il filtro di una competenza giornalistica che ancora oggi rappresenta il tratto professionale identitario della testata e che le permette - pur avendo mantenuto la storica edizione cartacea (ora mensile) distribuita solo su abbonamento - di raccogliere i frutti di una migrazione digitale che, nell'ultimo decennio, l'ha portata a raggiungere una diffusione organica in continuo accrescimento. Nei primi sei mesi del 2024 il portale www.laconceria.it ha totalizzato oltre 2 milioni di visualizzazioni, quasi 9 milioni di interazioni, coinvolgendo e fidelizzando oltre 700.000 utenti unici. Edita da Lineapelle, La Conceria è un esempio di come un comparto industriale a forte matrice artigianale sia in grado, da più di 130 anni, di approfondire in modo ampio e capillare temi che spaziano dalla cronaca settoriale agli scenari macroeconomici,

diffondere la propria cultura, disseminare il valore dell'eccellenza manifatturiera italiana.

Una progettualità veramente ricca e che parte da lontano: quali sono gli obiettivi che vi siete posti lanciando queste iniziative?

Lo scopo di queste attività non è solo quello di valorizzare il settore conciario e la pelle, ma anche ampliare l'impatto positivo della conceria italiana all'interno del contesto industriale e sociale di riferimento. Ma il nostro obiettivo va oltre, a dimostrazione di come per UNIC e Lineapelle fare cultura non sia solo una responsabilità, ma una risorsa che genera coinvolgimento e condivisione ad ampio raggio: uno straordinario e virtuoso strumento di comunicazione verticale e orizzontale. Questo modello di progettualità pone UNIC e Lineapelle nel duplice ruolo di catalizzatore di molte attività culturali e di loro sostenitore attivo (come nel caso del rapporto con le istituzioni museali presenti nei distretti italiani della concia), ma anche in quello di osservatore privilegiato nei confronti di un'attitudine che si è storicamente diffusa tra le concerie italiane. Gli esempi sono innumerevoli e, per molti aspetti, stupefacenti. Si va da concerie che negli anni hanno coinvolto nella loro attività fotografi di altissimo valore come Mimmo Jodice e Oliviero Toscani ad altre che, con il sostegno di UNIC e Lineapelle, hanno avviato fondazioni artistiche che promuovono progetti culturali di ampio respiro. Si va da aziende che utilizzano l'arte e la creatività come strumenti di condivisione territoriale destinati in particolare ai giovani, fino a concerie che ospitano residenze artistiche. Non potreb-

be essere altrimenti: basta entrare negli stand delle concerie in qualsiasi edizione di Lineapelle per comprendere appieno come ogni pelle somigli alla tela di un pittore che attende di essere trasformata in una serie pressoché infinita di opere d'arte e artigianalità. Esempi di bellezza creati da un'industria che, per rimanere in ambito di divulgazione culturale d'impresa, nel 2022 ha allestito e promosso la mostra "The Beauty of the Italian Tanning Industry", progetto espositivo il cui scopo è quello di comunicare a un target assolutamente trasversale e non focalizzato sugli addetti ai lavori la "bellezza" di un modello produttivo che somma in sé tradizione e artigianalità, scienza e tecnologia, creatività e design. Il tutto raccontando in modo stimolante e inedito ogni aspetto del materiale pelle, del suo ciclo di produzione circolare e del suo approccio green in costante miglioramento.

La mostra è stata allestita nel 2023 presso l'ADI Design Museum di Milano, alla fiera Ecomondo di Rimini e al Beijing Institute of Fashion Technology di Pechino. Queste sono le prime e significative tappe di un roadshow che nei prossimi mesi toccherà altre capitali internazionali.

Tutte le testimonianze di impresa evidenziano almeno tre denominatori comuni: la volontà di produrre un cambiamento importante; l'aderenza al business o, più in generale, al posizionamento di mercato; l'elevato grado di impegno organizzativo.

CCIAA

Camera di Commercio
di Milano Monza Brianza Lodi

Triennale Milano

Triennale Milano ha avviato un piano strategico pluriennale, “Design the Future”, che rappresenta una visione progettuale per stimolare una riflessione costruttiva sulla contemporaneità. Questa istituzione, da sempre impegnata nella programmazione culturale multidisciplinare, si propone come una “Scuola” e laboratorio di creatività, dove educazione e comunità si intrecciano. In questo contesto, il progetto “Creatività e Design per la bike economy”, realizzato in collaborazione con la **Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi**, valorizza la bicicletta come simbolo di una nuova cultura economica e sostenibile. Attraverso eventi multidisciplinari, il progetto connette produttori, designer e giovani professionisti, promuovendo un dialogo tra economia, arte e sostenibilità. Iniziative come talk culturali, progetti artistici e bike tour dedicati contribuiscono a creare un ecosistema interattivo, diversificando l’offerta culturale e consolidando relazioni durature con i visitatori, rafforzando così la presenza di Triennale nel panorama culturale globale.

Quali sono gli obiettivi del progetto “Creatività e Design per la bike economy” promosso da Triennale Milano, in collaborazione con la Camera di Commercio?

Il progetto in collaborazione con Triennale nasce all’interno dell’articolato programma per la promozione e lo sviluppo della Bike Economy di Camera di commercio, come nuova proposta per raccontare da un punto di vista non convenzionale il mondo della bicicletta. Se gli aspetti economico-produttivi sono stati sin dall’inizio ampiamente valorizzati nel progetto camerale attraverso una molteplicità di servizi e strumenti rivolti alla filiera, mancava un focus sugli aspetti culturali, creativi e di design, che desse una valenza interdisciplinare più ampia, utile ad attrarre nuovi pubblici e creare un matching virtuoso tra il mondo produttivo legato alla Bike, quello dei servizi, il settore creativo e del design.

Forti di queste premesse, la partnership con Triennale, di cui Camera di commercio è socio istituzionale, è divenuta naturale, in quanto istituzione caratterizzata storicamente da una programmazione e produzione culturale multidisciplinare in grado quindi di stimolare una riflessione innovativa sul mondo della bike economy, mettendo in dialogo i tre grandi temi della cultura, del lavoro e dell’impresa.

Come è sviluppato il progetto?

Il progetto si compone di più appuntamenti che hanno l’obiettivo di ingaggiare rispetto al mondo bike pubblici differenziati per target, tipologia e interessi approfondendo tematiche che vanno al di là della dimensione economico-produttiva: cicloturismo, design, economia circolare, sostenibilità, cultura.

INTERVISTA A

Elena Vasco
Segretario generale
CCIAA MILOMB

Si sono già svolte con grande successo tre delle quattro iniziative in programma. La prima ha utilizzato il format del talk culturale per accompagnare il pubblico alla scoperta di un nuovo modo di concepire la bicicletta, non semplice mezzo di trasporto, ma un vero e proprio modo per guardare al mondo. L'evento ha richiamato oltre 100 partecipanti tra imprenditori e designer, giovani appassionati e professionisti del settore, e un pubblico leisure interessato al cicloturismo, coprendo integralmente i target del progetto. A questi si sono aggiunti i 20 giovani meccanici diplomati nell'ambito del progetto camerale "Bike Factory" che abbiamo presentato alle imprese partecipanti agevolando il matching attraverso un momento di networking dedicato. Il 45% di questi giovani ha già trovato una collocazione nel mondo del lavoro.

Il secondo appuntamento, nell'ambito di Triennale Estate, ha coniugato arte e sostenibilità dando spazio a una innovativa esperienza di recupero di vecchie biciclette abbandonate attraverso operazioni artistiche di modifica nell'ambito del progetto Adèss Pedala di Rosangela Rossi aka Pinky. Per l'occasione il Giardino Giancarlo De Carlo si è popolato di un pubblico di circa 200 creativi, artisti e designer, proprio il target che fino ad ora mancava al progetto camerale e che, grazie alla collaborazione con Triennale, era nelle nostre intenzioni richiamare per generare una contaminazione creativa nel settore anche attraverso il dialogo con il mondo della manifattura.

Il terzo appuntamento, è stato un bike tour che ha portato alla scoperta del curioso legame tra il mondo della bike e una delle personalità artistiche più interessanti del nostro Novecento, Gae Aulenti che ha creato suggestivi oggetti di design a partire da pezzi e componenti di biciclette. Vi hanno preso parte circa 30

selezionati tour operator, influencer, guide turistiche con l'obiettivo di arricchire l'offerta e la comunicazione legata al territorio come destinazione cicloturistica. È stata inoltre coinvolta la community internazionale di studenti e talenti già destinataria dei servizi di Camera di commercio e Milano & Partners per chi sceglie di vivere e studiare a Milano.

La quarta iniziativa prevista sarà un evento educational che metterà in dialogo produttori, designer, progettisti e giovani professionisti del settore innestando nell'attività di formazione anche esperienze creative di coprogettazione. L'evento sarà rivolto a un gruppo selezionato di 30 partecipanti tra imprese e giovani, che verranno poi supportati, in termini di ricerca di lavoro e matching professionale dal nostro Sportello Bike che, da gennaio 2024, ha dato assistenza per il placement nel mondo bike a oltre 100 giovani, realizzando già, per circa un terzo di questi, il matching con le imprese.

A chi è rivolto il progetto "Creatività e Design per la bike economy"?

Il progetto è rivolto a tre target prioritari.

- Produttori e settore creativo: sono i due "volti" del mondo bike, ma non sempre dialogano tra loro. La collaborazione con Triennale va nella direzione di favorire questo dialogo e creare consapevolezza sulle opportunità di collaborazione e matching stimolando nuove competenze e approcci interdisciplinari capaci di incidere sulla capacità competitiva e di innovazione del settore;
- Giovani under 30: i giovani costituiscono una risorsa preziosa per la crescita e la competitività del settore Bike che lamenta difficoltà di rilievo nel reclutamento di profili qualificati. Risulta quindi centrale



avvicinare questo target: la qualità e la freschezza della proposta culturale di Triennale rappresentano un valore aggiunto in questo senso e un fattore di potenziamento degli sforzi che già Camera di commercio ha compiuto attraverso il programma di formazione sui mestieri della Bike Economy, realizzato da "Bike factory", polo formativo che vanta già, a solo un anno dall'attivazione, una community di oltre 100 ragazzi formati.

- Pubblico leisure, nazionale e internazionale: i nuovi pubblici in linea con il trend del cicloturismo e, più in generale, interessati a un'esperienza di visita sostenibile del territorio e alla scoperta dell'offerta culturale, rappresentano il target di elezione della destinazione Milano, sempre più attenta a richiamare flussi di qualità. Ciò si sposa perfettamente con la proposta di Triennale, riferimento culturale e creativo di primo piano per un pubblico qualificato e sempre più internazionale.

Quali modalità sono state adottate per facilitare il dialogo tra arte, cultura e sostenibilità?

L'utilizzo di format attrattivi quali bike tour, talk, momenti di coprogettazione con artisti e designer e la scelta di linguaggi e stili contemporanei, vivacizzati dal taglio informale, rappresentano, secondo noi, la cifra chiave del progetto in collaborazione con Triennale perché consentono di mettere in dialogo non solo discipline diverse e, a volte, apparentemente lontane, ma anche di avvicinare target di varia estrazione a temi complessi e sfidanti.

Ne è un esempio la serata dedicata al progetto Adèss Pedala che ha visto il racconto a più voci, da parte dei quindici artisti che compongono il collettivo, di una operazione di recupero in chiave artistica di vecchie biciclette abbandonate. Grazie a questa originale esperienza, l'evento ha richiamato numeri importanti di pubblico, in particolare giovane, rappresentan-

do non solo un momento di riflessione per le imprese sulle opportunità del recupero sostenibile, ma anche una fonte di ispirazione per avvicinare i giovani a questi temi, traducendosi infine in una festosa celebrazione della bicicletta in tutte le sue forme.

Come artisti e designer possono influenzare la percezione della ciclabilità?

Come evidenzia questo progetto con Triennale, gli artisti sono naturali influencer su pubblici ampi e diversificati e, proprio grazie a questa capacità attrattiva intrinseca, possono accelerare il cambiamento a tutti i livelli. Rappresentano quindi anche uno straordinario veicolo per la valorizzazione della ciclabilità come nuovo paradigma di mobilità sia incoraggiando lo spostamento di persone e di merci a livello urbano tramite forme emergenti di micromobilità, dal bike to work alla ciclologistica, sia incentivando forme di turismo lento come il cicloturismo che offre l'opportunità di un'esperienza di visita più diffusa sul territorio e meno legata alla stagionalità.

INTERVISTA A

Carla Morogallo

Direttrice generale
Triennale Milano

Qual è la visione istituzionale di Triennale Milano?

L'istituzione ha sviluppato un piano strategico pluriennale che evidenzia una modalità di pensare il futuro in chiave progettuale: "Design the Future".

Questa nuova direzione raccoglie l'eredità di Triennale Milano che, storicamente, mediante la sua programmazione e produzione culturale multidisciplinare, propone strumenti, modalità, esempi e buone pratiche per stimolare e avviare una riflessione costruttiva sulla contemporaneità.

L'istituzione opera tra la società e il design, l'architettura, le arti visive e performative, le nuove tecnologie e il rapporto con il mondo delle imprese sui temi della contemporaneità.

La molteplicità di punti di vista, l'adozione di strumenti innovativi, modalità di lavoro in costante aggiornamento, l'introduzione di nuove competenze e la relazione con il mondo della formazione e del lavoro sono i presupposti alla base della strategia istituzionale.

Triennale Milano, in modo semplice ma ambizioso, desidera collocarsi nel panorama culturale metaforicamente come una Scuola. Un luogo dove la prossimità con oggetti e spazi bellissimi, insieme alla circolazione di idee rapsodiche, concetti inaspettati e immagini potenti, è occasione per la trasmissione del sapere e delle conoscenze. Un "laboratorio del fare": educazione e didattica, creatività e relazione con il contesto contemporaneo generano progettualità a servizio delle comunità.

Qual è la genesi della progettualità su Arte e Cultura per i produttori bike?

Camera di Commercio Milano, Lodi e Monza Brianza è Partecipante istituzionale di Triennale: ne sostiene le attività culturali

in modo stabile contribuendo alla creazione di opportunità nella relazione con il mondo delle imprese.

Il progetto "Bike Factory" nasce dal presupposto di dare valore al rapporto fra design - quindi progetto - formazione e lavoro, con l'intento di mettere in relazione cultura, lavoro e impresa utilizzando la dimensione della "macchina perfetta": non solo un mezzo di trasporto, ma anche un modo di vedere il mondo e un driver di sostenibilità del territorio.

Si tratta, quindi, di modalità innovativa di formazione dei produttori?

La formazione è una premessa essenziale per Triennale, sia nelle relazioni con i visitatori che in quelle interne con i propri dipendenti. Il metodo che abbiamo individuato prevede di raccogliere attorno a grandi interrogativi comuni le risposte e le riflessioni di esperti, capaci di accettare, ognuno con le proprie competenze, la sfida dell'intersezione dei linguaggi e delle conoscenze. Scuola di arti e mestieri, nella sua accezione più nobile, Triennale lo diventa ogni volta che utilizza una tecnica, un metodo applicativo, a volte perfino una prassi per avviare una riflessione costruttiva attorno a un tema.

Abbiamo approfondito il punto di vista dei produttori bike, qual è la prospettiva di Triennale?

L'ambizione di Triennale è quella di aprirsi a nuovi pubblici e fidelizzare quelli abituali sviluppando una relazione di scambio. Riteniamo innanzitutto necessario abilitare differenti modalità di accesso all'offerta culturale, intervenendo su una diversificazione dei contenuti e dei canali messi a disposizione. Lavoriamo inoltre per sup-

portare attività di audience development volte a stimolare una relazione duratura con i visitatori, adottando nuovi strumenti e linguaggi. Cerchiamo di ampliare l'offerta formativa, per facilitare e stimolare riflessioni sul futuro dell'arte e della cultura, con ricadute positive anche sull'autorevolezza del brand. Ogni singola progettualità parte dall'ascolto, dalla comprensione e dalla valorizzazione dei bisogni di tutti gli interlocutori del nostro ecosistema. Ascolto favorito grazie a nuovi strumenti tecnologici (CRM, membership, ticketing evoluto) e metodologici (ricerca e co-design). Questo ci permette di proporre un'offerta più accessibile negli spazi, nei canali e nella programmazione; offerta che, facendo grande attenzione alla sostenibilità sia sociale che economica, si sviluppa anche fuori dal Palazzo dell'Arte per creare luoghi di incontro nel territorio e in particolar modo nelle periferie.

Seguendo i principi dello Human-centered design, hanno avuto grande rilevanza le analisi dei bisogni di visitatori, stakeholder e personale ottenute tramite ricerche commissionate a enti specializzati, sia tramite interviste qualitative che survey per identificare aree di innovazione con metodologie ispirate alla teoria Jobs-to-be-Done. I materiali raccolti hanno portato alla produzione da parte della direzione di un documento di vision condiviso sia con il comitato scientifico - per la raccolta di ulteriori feedback e spunti di riflessione specifici - sia con il team di lavoro multidisciplinare, per l'identificazione delle priorità strategiche ed esecutive dell'istituzione.

Sembra evidente che Triennale sia in grado di mettere nuovi strumenti generativi di cambiamento a disposizione degli operatori economici. La vostra organizzazione come si è adattata?

L'evoluzione di Triennale passa anche attraverso un nuovo modello operativo di tipo agile cross-dipartimentale. Credo fermamente nella necessità di mettere a sistema competenze diverse in modo trasversale per la realizzazione di progetti e il raggiungimento di obiettivi istituzionali. In linea con questo metodo, è stata costituita una squadra di lavoro per la gestione di un progetto pilota multidisciplinare, che richiede il supporto di figure appartenenti a diverse aree dell'istituzione. Durante lo svolgimento del progetto si valuta l'efficacia delle nuove metodologie di lavoro a supporto di una struttura organizzativa che stimola la collaborazione, la condivisione di saperi e responsabilità per il raggiungimento di obiettivi comuni. Cicli di feedback e review sono alla base di questa operazione, per riuscire ad atterrare su un modello operativo to-be che abiliti la trasformazione avviata dal piano strategico ma che sia anche un'espressione virtuosa delle competenze e dell'unicità delle risorse di Triennale Milano.

Particolare attenzione viene dedicata all'identificazione di metriche e KPI (Key Performance Indicator) di valutazione degli impatti e del successo delle iniziative attivate nei differenti ambiti. L'obiettivo è la definizione di un framework di misurazione quali-quantitativo che consenta a Triennale Milano, al suo management e ai suoi dipendenti e stakeholder, di avere sempre sotto controllo lo stato di avanzamento delle attività a livello cross e intra dipartimentale.



La posizione strategica di Triennale nella città di Milano offre un vantaggio?

L'internazionalizzazione riguarda il brand e l'istituzione in generale, ed è in questa ottica che Triennale si propone di ampliare e consolidare le relazioni in essere. A tale riguardo, la governance e le persone che ne fanno parte hanno un ruolo decisivo, insieme alla città di Milano. Divenuta nel corso degli anni hub creativo e centro nevralgico del sistema della cultura, Milano offre una pluralità di occasioni di consumo e intrattenimento culturale di respiro internazionale. Un punto di partenza sono i progetti che hanno già un respiro internazionale in termini di produzione, come l'Esposizione Internazionale e la relazione con il BIE - Bureau International des Expositions, l'organizzazione intergovernativa che gestisce le Esposizioni Universali e Internazionali.

Vi siete posti obiettivi di valutazione degli impatti delle attività svolte da Triennale Milano?

L'istituzione intende confrontarsi con interlocutori e dinamiche di mercato che trovino negli indicatori di performance delle utili modalità di racconto delle attività. Lo scopo è quello di elaborare un metodo che consenta di descrivere l'azione culturale nel suo complesso e nella sua articolazione, sia ai fini della comunicazione esterna, sia della rielaborazione degli obiettivi interni. Il sistema di metriche deve esprimere il risultato delle attività e dei servizi, ma anche rappresentare la dimensione strategica dell'impatto di Triennale.

Kartell

Kartell è un'azienda familiare che oggi rappresenta la terza generazione. Con designer di fama internazionale, Kartell alimenta un laboratorio creativo per progetti di lifestyle su scala industriale, sostenibili e innovativi. Da 75 anni, l'azienda intreccia il suo percorso con il mondo della cultura e dell'arte, promuovendo collaborazioni internazionali e allestendo mostre evocative che celebrano la creatività e l'estetica del design contemporaneo.

INTERVISTA A

Lorenza Luti
Direttrice Marketing
e Retail



Qual è la storia e l'evoluzione di Kartell come azienda innovativa nel settore del design?

Kartell è stata fondata nel 1949 da mio nonno, Giulio Castelli e nel 1988, mio padre Claudio Luti, l'ha acquisita. Oggi siamo un'azienda familiare solida, sostenibile, internazionale e innovativa arrivata alla terza generazione di cui io faccio parte insieme a mio fratello. Kartell è da sempre un laboratorio creativo in cui i nostri designer, fra cui Philippe Starck, Ferruccio Laviani, Piero Lissoni e Patricia Urquiola sono chiamati a lavorare con materiali diversi su prodotti industriali per destinazione d'uso differente, indoor e outdoor. Oggi la strategia aziendale che guarda alle articolate esigenze di mercato ha portato ad un allargamento della gamma potendo quindi spaziare dal living alla luce. Divani e poltrone, sedie e tavoli, lampade e accessori si combina-

no per creare ambientazioni e soluzioni di arredo per spazi pubblici e privati. La creatività dei designer si concentra nella trasformazione di un progetto in prodotto industriale dove la cultura del prodotto e del marchio diventano stile dell'abitare.

In che modo Kartell ha intrecciato la sua storia con il mondo dell'arte e della cultura?

Lo spirito dinamico e creativo di Kartell è da 75 anni in dialogo con il mondo dell'arte e della cultura con una continua ricerca di nuove ispirazioni e contaminazioni capaci di emozionare e incantare con la grande bellezza che nasce dalle migliori espressioni creative a livello globale. Per Kartell è naturale entrare in contatto direttamente o indirettamente con altri linguaggi, non ultimo quello dell'Arte in tutte le sue declinazioni. Sono molteplici le collaborazioni in Italia e all'estero che



hanno visto la narrativa di Kartell intrecciarsi con l'arte.

Per celebrare questa lunga storia, in occasione dei suoi 70 anni, Kartell ha allestito nel 2019 a Palazzo Reale, la mostra "The Art Side of Kartell" curata da Ferruccio Laviani e Rita Selvaggio. Attraverso il percorso narrativo che ha incluso alcuni dei capitoli più importanti della produzione Kartell, la mostra ha rappresentato, con il linguaggio delle opere e degli oggetti esposti, il rapporto di contemporaneità reciproca tra il mondo dell'Arte e Kartell. Immersiva e vibrante, la mostra ha indagato le visioni di ieri del "futuro" attraverso oggetti, esperienze e modelli di sapere collettivo, materiali d'archivio e immagini in movimento, pittura, installazione e performance, documenti, prototipi e nuove commissioni.

Questo è solo l'esempio più emblematico ma il legame di Kartell con il mondo dell'arte e della cultura è fatto di tante

collaborazioni come la mostra "Plastic Fantastic" ospitata al D Museum di Seoul che ha raccontato l'evoluzione del design Kartell dagli anni '50 ad oggi. I valori della produzione industriale e del design italiano sono stati trasmessi al pubblico con lo stile del giovane e dinamico Museo coreano attraverso installazioni e sale tematiche ad altissimo contenuto emozionale. La mostra è stata affiancata da una serie di attività educative organizzate dal Museo durante tutti i sei mesi e ha inaugurato con un workshop che ha approfondito la relazione tra l'industria, il design e il tema della ricerca dei materiali.

Un'altra mostra che desidero citare è "Kartell Land - Celebrating 70 years of Italian Design History" organizzata presso lo iADC - International Art Design Center di Shenzhen, che ha raccontato l'evoluzione di Kartell, i valori della sua produzione industriale e del suo design attraverso installazioni ad alto contenuto

emozionale. Con l'aiuto di oggetti combinati a supporti audiovisivi e grafici sono stati trattati, durante il percorso, specifici temi che hanno offerto una lettura completa di tutta la produzione Kartell attraverso lo sviluppo della creatività, del gusto estetico e dei materiali. Il circuito espositivo suddiviso in aree tematiche ha messo in scena una selezione di prodotti provenienti dalla collezione permanente del Museo Kartell e prodotti che negli ultimi 30 anni sono diventati iconici nel panorama del design italiano e internazionale.

Tra questi vi era anche la poltroncina "Louis Ghost", la nota poltroncina in polimero trasparente disegnata da Philippe Starck nel 2002 che è stata anche la protagonista di mostre ed eventi in occasione del suo anniversario. Infatti, tra le attività espositive che realizza Kartell, con il suo Museo, ve ne sono anche alcune dedicate alla celebrazione di oggetti particolarmente rappresentativi, che sono portatori anche di un significato culturale e che dunque risultano essere un interessante terreno di ricerca e sperimentazione per artisti e creativi. Per celebrare il ventesimo anniversario della sedia Louis Ghost, è stata fatta una collaborazione speciale con il Teatro alla Scala. In quest'occasione il balletto è diventato il mezzo attraverso il quale raccontare le caratteristiche della sedia, come la leggerezza e l'eleganza.

L'essenzialità di questa seduta aveva già catturato l'ispirazione del coreografo Patrick de Bana per la sua creazione Marie Antoinette, nata nel 2010, il quale, per questo nuovo progetto con Kartell, ha creato il passo a due "Marie Antoinette reloaded" affidandone linee, tensioni e afflato ai due straordinari solisti scaligeri Maria Celeste Losa e Gabriele Corrado.

Il balletto e la sedia poi sono stati anche oggetto della sceneggiatura di un corto diretto dalla giovane regista Aksinja Bellone e sono stati accompagnati da una gallery di immagini e video contributi che hanno fatto da cornice ai momenti di performance nel Ridotto Arturo Toscanini.

Come possiamo facilmente dedurre, tutte queste attività ci conducono al tema della contaminazione, dell'ibridazione. Abbracciando le contaminazioni tra arte e design, Kartell promuove un ambiente dinamico che incoraggia collaborazioni interdisciplinari. Questo approccio interdisciplinare contribuisce alla crescita e all'evoluzione dei campi dell'arte e del design, alimentando la creatività e guidando il progresso. I progetti speciali di Kartell con gli artisti apportano valore culturale collegando i mondi dell'arte e del design. Interagendo con gli artisti, Kartell dimostra il suo impegno nei confronti della creatività, e contribuisce al progresso sia nel campo dell'arte che in quello del design.

Qual è il ruolo del Kartell Museo nel narrare l'identità dell'azienda e come si esprime la sua interazione con il mondo dell'arte e della cultura?

Il Kartell Museo è invece il nostro spazio privilegiato all'interno del nostro Headquarter di Noviglio dove non solo raccontiamo con un percorso cronologico la nascita e l'evoluzione di Kartell ma è anche il luogo dove sperimentiamo, attraverso allestimenti speciali, forme di dialogo e linguaggio che avvicinano il mondo di Kartell e della cultura. Dall'opera esclusiva di Stefano Arienti fino alla più recente mostra "Luce Viva" che ha invitato il pubblico alla scoperta di 25 tra le lampade

Kartell più interessanti, del passato e del presente, inserite in un percorso sinuoso, nel quale la storia e la contemporaneità si incontrano per svelare alcuni tra gli oggetti meglio progettati e più poetici della storia del design della luce.

La commistione di passato e presente, storia e attualità, è una delle costanti dell'offerta culturale del Kartell Museo, il quale, grazie al suo essere museo aziendale di un'azienda viva, ha la possibilità di raccontare la storia di Kartell da un punto di vista privilegiato, ovvero attingendo agli oggetti della sua collezione storica, composta da circa 8.000 pezzi, e ad altrettanti oggetti contemporanei nei quali si ritrova il cuore dei valori, di ricerca e produzione industriale, che da sempre costituiscono l'identità dell'azienda.

L'allestimento dello spazio del Museo è pensato nel rispetto dell'architettura: una sala espositiva progettata da Anna Castelli Ferrieri e Ignazio Gardella nel 1967 come parte conclusiva dello stabilimento aziendale che si estende su tre piani affacciati su di un ampio cavedio. La mostra, curata da Elisa Storace con allestimento di Ferruccio Laviani, espone la collezione Kartell in camere tematiche che si susseguono in ordine cronologico e che trattano argomenti significativi, come per esempio, la modularità degli anni '60 o la nascita della trasparenza degli anni '90. A conclusione della mostra, al piano terra, sono esposti a rotazione i progetti che esplorano i temi del pezzo unico e dell'edizione limitata, nonché delle 'contaminazioni' con i mondi dell'arte e della moda. A questi si affiancano alcuni tra i prodotti più recenti che risaltano per le novità tecnologiche e l'innovazione dei materiali e che sono promotori di Kartell loves the planet, il manifesto industriale

con il quale Kartell mette al centro la responsabilità per l'ambiente e l'attenzione alle buone pratiche di sostenibilità.

Per sua natura e per il suo poter contenere, studiare e raccontare 75 anni di storia, il Museo comunica il valore culturale dei prodotti che contiene. Kartell Museo è membro dell'Associazione Italiana Archivi e Musei d'Impresa Museimpresa, della Rete dei Giacimenti del Design Italiano di Triennale Milano, dell'Associazione MUSEOCITY, del Circuito Lombardo Musei Design e dell'associazione internazionale PHEA - Plastics Heritage Association.

Il museo si rivolge a tutte le fasce di pubblico, agli addetti ai lavori e alle scuole e opera per diffondere la cultura del design, in Italia e all'estero, collaborando con i principali musei e soggetti istituzionali, in una logica di interrelazione culturale.

Nota metodologica

L'ANALISI DELLA LETTERATURA

Per raccontare il mecenatismo e l'evoluzione della sua interpretazione, siamo partiti da una disamina della letteratura che ha trattato il tema nella sua evoluzione storica partendo dall'antichità (Egitto, Mesopotamia, Grecia e Roma) per arrivare al Boom Economico italiano, passando da Medioevo, Rinascimento e Seconda Rivoluzione Industriale.

Il modello che abbiamo considerato si basa principalmente sugli studi di Antonio Calabrò, Lotte Darsø e Giovanni Schiuma, che hanno analizzato il rapporto tra imprese e Arte e Cultura da punti di vista differenti seppur complementari.

GLI INVESTIMENTI IN ARTE E CULTURA: LA SURVEY CON IL PARTNER FORMAT RESEARCH

Abbiamo svolto, con il partner Format Research, un'indagine con i seguenti obiettivi:

- rilevare, descrivere e analizzare l'incidenza delle imprese che investono nell'arte con l'obiettivo di restituire valore alla comunità e al territorio;
- analizzare le modalità e le aspettative delle imprese con riferimento agli investimenti in Arte e Cultura e i fattori determinanti;
- indagare le motivazioni che portano le imprese a investire in Arte e Cultura oppure a non farlo.

L'indagine di campo è basata su un campione statisticamente rappresentativo dell'Universo delle imprese dei settori Agroalimentare, Artigianato Artistico, Automotive, Cosmetica, Gioielleria e Orologeria, Moda, Sistema Casa, Meccanica e Altra Manifattura con fatturato oltre 50 mln€, con rappresentatività per dimensione (50-250 mln€ di fatturato vs oltre 250 mln€ di fatturato), area geografica e macrosettore di attività.

Sulla base delle 197 interviste effettuate, eseguite con tecnica CATI/CAWI, è stato possibile individuare 73 imprese che hanno investito o hanno intenzione di investire in Arte e Cultura.

L'INDIVIDUAZIONE DELLE IMPRESE CHE INVESTONO IN ARTE GRAZIE AL MACHINE LEARNING

Per indagare la volontà delle imprese di investire in progetti basati sull'arte e la cultura, come fattori abilitanti per l'innovazione in azienda, abbiamo utilizzato un tool di machine learning denominato Atoka, della suite Cerved.

Abbiamo usato un motore di ricerca semantico, basato su algoritmi di Machine Learning, applicato a un database che raccoglie informazioni su tutte le imprese italiane. Attraverso l'uso di filtri booleani iterativi abbiamo selezionato di aziende con fatturato superiore ai 50 milioni di euro, che mostrano un forte link con le tematiche tipicamente oggetto delle progettualità su Arte e Cultura.

Aver stabilito una correlazione fra il testo HTML dei siti, i dati delle imprese e un operatore booleano contenente un pool largamente differenziato di keywords è un passaggio che ci ha permesso di affermare che le 732 imprese selezionate mettano in atto progettualità legate al mondo Arte e Cultura.

È stato implementato un ulteriore step di controllo manuale circa l'effettività del rapporto che sussiste fra queste imprese e il mondo arte, analizzandone anche la natura. Questo è stato il primo step della nostra esplorazione, per poi continuare con l'analisi e la descrizione di questo gruppo di 732 imprese italiane, approfondendone la storicità, il settore di attività e il radicamento geografico.

Bibliografia

In seguito, abbiamo effettuato un'analisi di dettaglio delle dimensioni economiche sulla base dei bilanci annuali dal 2015 al 2023 (ove quest'ultimo fosse già disponibile), per confrontarle con le aziende *peer* per settore e categoria di fatturato (50-250 mln€; oltre 250 mln€).

L'INDIVIDUAZIONE DELLE BANCHE CHE INVESTONO IN ARTE E CULTURA

L'analisi della documentazione pubblica delle banche italiane - dal website ai documenti di bilancio fino ai comunicati e alle notizie stampa - sulle iniziative intraprese dai diversi istituti ci ha consentito di individuare 16 gruppi bancari che hanno adottato, in modo strutturato e continuativo, progettualità e iniziative su Arte e Cultura. È stato possibile, in questo modo, posizionare i gruppi bancari nella Arts Value Matrix in base alle finalità espresse dalle banche e alle caratteristiche dei progetti.

SURVEY DEL PARCO INTERNAZIONALE DI SCULTURA DI BANCA IFIS

Il Parco Internazionale di Scultura è ben più di una semplice *corporate collection*: Banca Ifis si è posta l'obiettivo di estendere al Parco e alle attività che ruotano intorno a esso le rilevazioni che consentiranno la Misurazione di Impatto Sociale.

L'obiettivo è quello di registrare il cambiamento che il Parco e le relative iniziative potranno determinare su visitatori e artisti: numerose e importanti le dimensioni di impatto che, in quanto obiettivi che gli stessi curatori del Parco si sono posti, dovranno essere catturate dalle rilevazioni sul campo (creatività, ricerca della felicità, ricreazione del possibile, domani migliore, accessibilità, diversità, inclusione).

A fine agosto 2024 sono state raccolte 437 interviste quantitative, con tecnica CAPI/CAWI, su un totale di 1.755 visitatori (tasso di risposta: 25%) che hanno partecipato alle visite guidate a partire dal primo giorno di apertura (20 aprile 2024). Inoltre sono stati effettuati 4 workshop con 251 partecipanti, i quali hanno dichiarato di aver percepito l'impatto positivo dall'esperienza vissuta, in linea con le penetrazioni registrate sui visitatori del Parco.

L'indagine quantitativa sui visitatori del Parco consentirà di valutare l'impatto sociale che l'apertura del Parco Internazionale di Scultura di Banca Ifis ha generato, in particolare su due dimensioni:

- benessere personale;
- sviluppo di competenze.

L'ESPERIENZA DELLE IMPRESE: LE CASE HISTORIES RACCOLTE

Abbiamo svolto una serie di interviste qualitative per approfondire il rapporto di alcune eccellenze italiane con le tematiche legate ad Arte e Cultura.

Per raccogliere i contributi abbiamo utilizzato una traccia di intervista semi-strutturata, che è stata personalizzata in funzione delle diverse aree di attività delle aziende coinvolte nel progetto e dei diversi gradi di intensità del loro rapporto con Arte e Cultura.

- [1] K. Kitamura, *The Art of Making: Artists and Their Practice*. 2017.
- [2] M. Jovanovich and M. Renn, *Corporate Patronage of Art & Architecture in the United States, Late 19th Century to the Present*. London: Bloomsbury Visual Arts, 2019.
- [3] D. Throsby, *The Economics of Cultural Policy*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
- [4] T. Adam, *Philanthropy, Patronage, and Civil Society*. Indiana University Press, 2004.
- [5] H. K. Anheier and D. Leat, *Creative Philanthropy: toward a New Philanthropy for the twenty-first Century*. Milton Park, Abingdon, Oxon; New York: Routledge, 2007.
- [6] J. Caskey, *Art and Patronage in the Medieval Mediterranean*. Cambridge University Press, 2011.
- [7] G. Zanovello and L. Giannetti, *Patronage and Power: Women and the Arts in Early Modern Italy*. 2020.
- [8] M. Deprano, *Art patronage, Family, and Gender in Renaissance Florence: the Tornabuoni*. Cambridge: Cambridge University Press, 2018.
- [9] C. Devereaux, *Arts and Cultural Management: Sense and Sensibilities in the State of the Field*. London: Routledge, 2020.
- [10] J. K. Nelson and R. J. Zeckhauser, *The Patron's Payoff: Conspicuous Commissions in Italian Renaissance Art*. New Jersey: Princeton University Press, 2014.
- [11] HUMANITIES - Anno IV, Numero 7, gennaio 2015.
- [12] Rivista di Politica Economica, Numero 2, dicembre 2023.
- [13] Antonio Calabrò, *Il canto della fabbrica*, 2018.
- [14] Lotte Darsø, *Artful Creation: Learning-Tales of Arts-in-Business*, 2004.
- [15] Giovanni Schiuma, *The Value of Arts for Business*, 2011.

