

Corporate collection e performance d'impresa

di Chiara Paolino*



Quando adeguatamente governata dal punto di vista organizzativo, la presenza dell'arte in azienda, nella forma delle collezioni tradizionali o di un rapporto con gli artisti, può generare valore per la performance dell'impresa e diventare una delle modalità per questa di esercitare il proprio ruolo sociale con la comunità di riferimento. Inoltre, diventa occasione per ripensare la filosofia e i processi di gestione delle risorse umane in un'ottica più sostenibile e completa.

La presenza dell'arte in impresa non è un fenomeno recente¹. Più recenti e innovative sono le modalità con cui le organizzazioni coinvolgono l'arte e gli artisti nel loro operare, in un'ottica di rispetto e reciprocità con tutti gli interlocutori coinvolti: i dipendenti dell'azienda stessa, gli artisti, le istituzioni culturali, le comunità territoriali. Il collezionismo corporate, fenomeno con il quale si vogliono indicare le azioni attraverso cui l'impresa colleziona opera d'arte e le mette a disposizione della propria organizzazione, ha subito un'evoluzione interessante nel contesto italiano, passando da essere un gesto padronale, tipico dell'imprenditore che trasferisce in modo verticale le sue opere d'arte all'azienda, a diventare un'azione strategica, sociale e culturale dell'impresa².

Per cogliere le specificità del fenomeno del collezionismo corporate nel nostro Paese, è interessante analizzare tre punti principali: 1) come si sono evolute le attività del collezionismo corporate nel contesto italiano, cogliendone i benefici per l'impresa e i suoi driver; 2) che ruolo ha la collezione e l'attività culturale dell'impresa per la Corporate Social Responsibility (CSR); 3) come il coinvolgimento degli artisti viventi nelle organizzazioni possa generare un nuovo modo di lavorare e di intendere la relazione con i dipendenti, anche alla luce delle restrizioni e del più estensivo uso del lavoro da remoto causati dalla pandemia da Covid-19.

I BENEFICI DELL'ARTE IN AZIENDA

Il fatto che la presenza dell'arte in azienda possa produrre benefici per l'impresa e per il mondo dell'arte è stato variamente documentato nella ricerca esistente e testimoniato nell'aneddotica manageriale³. Questi benefici si possono manifestare a livello individuale, considerando la prospettiva del singolo dipendente, e quindi analizzando come la presenza dell'arte e di una collezione possa sviluppare le sue capacità creative, di pensiero laterale, di elaborazione di idee e concetti⁴. Ma questi benefici possono anche essere presenti a livello organizzativo, considerando per esempio la capacità dell'impresa di apprendere, di innovare, di comportarsi in maniera più sostenibile e, in ultima analisi, di sviluppare migliori performance economiche⁵. La ricerca ha documentato i benefici del collezionismo corporate anche per il mondo dell'arte, poiché, per esempio, il collezionismo d'impresa può funzionare come meccanismo di protezione dei giovani artisti e può in un certo modo influenzare il mercato dell'arte, dando agli artisti emergenti risorse e tempo per costruire il proprio lavoro⁶.

Il conseguimento di alcuni di questi benefici dipende, come per tutte le iniziative di cambiamento e di sostegno all'innovazione che un'impresa può mettere in atto, da una serie di fattori legati all'organizzazione e alla gestione della collezione. A questo proposito, si fa riferimento di seguito a due indagini condotte nel 2016 e nel 2019 su un campione rispettivamente di 160 e

di 236 collezioni di impresa (o corporate collection) in Italia, per sintetizzare i benefici che la presenza dell'arte può produrre in impresa, ma soprattutto come la generazione di questi benefici sia legata alla governance della collezione e a come questa sia integrata nella vita organizzativa⁷. Le due indagini, considerate unitamente, rivelano come la collezione, se gestita come un vero e proprio progetto aziendale, possa produrre benefici di immagine, di performance, ma anche di costruzione di senso legata all'esperienza di lavoro. Quando cioè a essa sono affidate risorse definite e permanenti, in termini di personale, budget, autonomia di organizzazione dell'attività scientifica, di promozione e di valutazione della collezione stessa e delle iniziative collaterali.

Dall'indagine del 2016 su 160 corporate collection italiane, è emerso come circa un 20 per cento del campione di aziende intervistate potesse essere fatto rientrare in un cluster virtuoso in cui le opere d'arte e le iniziative a esse legate sono gestite da personale dedicato, dotato di autonomia decisionale, correttamente inserito nella gerarchia organizzativa, conoscitore della storia aziendale e delle potenzialità di integrazione della collezione nei valori dell'impresa. Oltre a tutte le imprese che avevano dichiarato di avere un budget autonomo e una rendicontazione da svolgere sulle attività legate alla collezione, in questo cluster vengono raggruppate anche coloro che avevano personale dedicato in via esclusiva (team o singola persona), personale con una formazione umanistica e mista (management e arte) in linea rispetto ai processi di business dell'impresa.



I VANTAGGI COMPETITIVI

È interessante osservare come in questo gruppo di imprese la percezione che la collezione generi vantaggi di prestazione, di reputazione e di clima organizzativo sia più alta rispetto alle altre imprese. Inoltre, dove l'organizzazione è più strutturata, chi gestisce la collezione è anche più sensibile a coglierne i punti di contatto con la vita dell'impresa. Infine, al di là del fatto che quasi tutte le aziende presenti nel cluster investano in attività legate alla comunicazione della collezione e del brand dell'impresa, in questo gruppo si concentrano anche tutte quelle realtà che svolgono attività sofisticate come la formazione dei dipendenti attraverso il coinvolgimento degli artisti. Nel gruppo maggiormente formalizzato e strutturato, è possibile dunque una più frequente associazione con i benefici della performance e un'implementazione di un più ampio ventaglio di attività di valorizzazione della collezione.

Il rimanente 80 per cento delle corporate collection italiane si configura come dotato di una struttura organizzativamente meno stabile, caratterizzata da personale part-time, con una *tenure* organizzativa inferiore e dunque meno socializzato in impresa rispetto alle collezioni del primo gruppo. Non solo questo gruppo di collezioni organizza molte meno attività scientifiche e di valorizzazione, ma anche i benefici percepiti per l'impresa sono molto più bassi rispetto al primo cluster, a riprova del collegamento tra la strutturazione organizzativa della collezione e la possibilità di generare un beneficio per l'impresa.

L'INDAGINE DEL 2019

La ripetizione e l'ampliamento di questa indagine nel 2019 ha fatto registrare un trend positivo nelle modalità di gestione della collezione. Entrando nel merito delle prassi, si può vedere che nella più recente indagine il 76 per cento del campione espone la collezione, dichiarandola aperta al pubblico e ai dipendenti dell'azienda e il 22 per cento lo fa attraverso la costituzione di spazi dedicati (musei, gallerie) all'interno o all'esterno dell'impresa. Il 45 per cento ha un catalogo delle opere e il 34 per cento ha costituito un archivio.

Se si guarda alle attività che l'impresa svolge sulla collezione, si può notare che la maggior parte delle energie viene spesa su attività di comunicazione e marketing, nella forma di sponsorizzazioni di eventi e di interventi sul patrimonio, in maniera non dissimile da quanto registrato nel 2016. Le imprese del campione del 2019 sembrano però implementare maggiormente le attività di collaborazione e di supporto agli artisti: il 26 per cento organizza occasioni di intervento degli artisti in azienda; il 27 per cento ha un programma di sostegno agli artisti emergenti, anche attraverso residenze; l'11 per cento organizza corsi di formazione con gli artisti per i propri dipendenti; l'8 per cento organizza premi per gli artisti viventi. Nella passata edi-

zione della ricerca, il training per i propri dipendenti e le residenze erano le uniche due attività scelte dai rispondenti, con una frequenza del 7 per cento.

Quando si è guardato al rapporto tra la gestione della collezione e la performance di impresa, questo passaggio ha rivelato che, dal lato della governance la variabile di gestione della collezione in grado di generare un impatto positivo sulla performance di impresa è quella del personale dedicato (se la collezione è dotata di personale ha più probabilità di generare un risultato positivo). Dal lato delle attività sono le sponsorizzazioni di eventi culturali a generare un impatto sul risultato economico d'azienda.

In sintesi, le indagini svolte hanno illustrato che, a distanza di circa tre anni, si è assistito a un fenomeno positivo in termini di capacità di esposizione della collezione, di organizzazione di attività, di implementazione di prassi elaborate, come la collaborazione tra dipendenti e artisti. Allo stesso tempo, l'analisi di associazione tra le prassi di gestione e valorizzazione della collezione e la performance d'impresa ha illustrato una relazione spiegabilmente contenuta di queste attività con la redditività dell'impresa, ma ha anche confermato il ruolo ancora forte delle attività legate all'utilizzo della collezione per pubblicizzare il marchio e rafforzare la comunicazione d'impresa.

LA PERFORMANCE SOCIALE DELL'IMPRESA

Il tema della CSR è largamente trattato in letteratura, con un recente focus proprio sul ruolo dell'arte e delle iniziative che la coinvolgono l'arte⁸.

La CSR potrebbe infatti proporsi come un passaggio chiave attraverso cui una collezione possa trovare una collocazione strategica e organizzativa. Gli investimenti in arte a livello corporate si sono evoluti da un interesse personale per l'arte e da una propensione al collezionismo privato verso una vera e propria azione strategica, fino a diventare un mezzo di dialogo sulla responsabilità sociale di impresa⁹. In particolare, è interessante notare come la letteratura sul tema abbia colto una relazione su come l'arte e gli investimenti culturali vengano riportati e comunicati in termini di CSR e integrati nella vita stessa d'impresa.

Secondo lo studio di Campa e Zijlmans l'investimento nella comunicazione di iniziative legate all'arte in ottica di CSR è legato a una migliore percezione della struttura di corporate governance, misurata nella maggiore presenza di donne tra le figure direttive e nella maggiore dispersione della proprietà dell'impresa¹⁰. Secondo questo studio, per gli investitori più sensibili il buon reporting dell'arte diventa una proxy della qualità della governance dell'impresa e quindi della sua solidità. In uno studio ancora più recente, gli stessi autori mostrano come esista un legame positivo tra la condivisione di informazioni legate proprio al sostegno di attività artistiche all'interno del reporting (per esempio Corporate Support of the Arts) e l'ottenimen-



to di riconoscimenti ufficiali per i risultati in materia di responsabilità sociale di impresa (per esempio CSR Awards)¹¹.

L'indagine già citata condotta nel 2019 sulle 236 corporate collection ha rivelato sul tema dei dati interessanti. Il primo è che solo 69 imprese su tutte quelle considerate effettuano una reportistica della collezione e delle iniziative culturali in ottica di CSR. Per quanto non numerose, l'analisi e la classificazione di questa reportistica ha rivelato che il 60 per cento delle imprese considerate fa esplicito e approfondito riferimento alla collezione d'arte nella sua comunicazione sociale; il 66 per cento comunica appropriatamente le iniziative legate alla promozione della collezione e ad altre attività culturali (mostre, sponsorizzazioni); il 63 per cento effettua questa comunicazione in una sezione dedicata del bilancio e della reportistica; il 56 per cento riporta tutte le altre collaborazioni che si attivano grazie alla collezione con altre istituzioni culturali (archivi, fondazioni, biblioteche, centri di ricerca); il 53 per cento riporta dati e statistiche inerenti i visitatori, i workshop e in generale la quantificazione delle attività che si svolgono, per quanto riguarda la loro frequenza, numerosità e affluenza.

L'analisi qualitativa e quantitativa svolta su queste 69 imprese ha messo in luce un trend abbastanza positivo, in cui più del 30 per cento del campione delle collezioni italiane analizzate include nella reportistica iniziative legate all'arte e alla collezione e in cui la reportistica di questi asset è spesso efficace, arrivando il campione considerato a includere in media più della metà delle informazioni che un report ottimale comprenderebbe. L'abitudine al reporting, alla rendicontazione relativa alla collezione, nell'indagine del 2016, era molto poco sviluppata. Il reporting di CSR non è certo equivalente a una rendicontazione di budget re-

lativa alle attività legate alla collezione e alle attività di valorizzazione, ma è sicuramente un passo importante per comprendere la rilevanza nel fornire informazioni sulla collezione e sull'arte, e per comunicare un certo posizionamento dell'impresa e il suo modo di essere nella società. Comunicare la collezione dedicandole una sezione apposita, illustrando i dati di conservazione e fruizione a essa legata, descrivendo il suo ruolo di vettore per stabilire relazioni con altre istituzioni, pubbliche e private, garantisce all'impresa l'opportunità di investire nel suo capitale etico» e, dunque, di costruire in modo diffuso la sua credibilità, presso una varietà di stakeholder di riferimento, non solo interessati alla sua performance economico-finanziaria.

GLI ARTISTI IN IMPRESA

Alcune imprese, oltre alle collezioni tradizionali, hanno anche iniziato delle collezioni *sui generis*, in cui le opere sono commissionate in modi diversi agli artisti viventi. Le modalità di questa committenza possono essere molto varie: può essere per esempio chiesto agli artisti di realizzare un'opera *site-specific* in modo libero; può essere loro richiesto di produrre un'opera con una domanda più precisa di riflessione sui tratti valoriali e identitari dell'impresa; talvolta questa collaborazione tra imprese e artisti si spinge fino al cosiddetto «intervento artistico» e quindi al fatto che l'artista produca un'opera insieme ai dipendenti dell'impresa¹².



In questa prospettiva, si vuole puntualizzare come la presenza dell'artista in azienda non debba essere considerata come alternativa ad altre attività formative, poiché ha una sua unicità e produce delle conseguenze sul sistema dell'arte, su come l'azienda si rapporta a esso, sulla forza lavoro. L'unicità della presenza dell'artista in impresa deve essere ricondotta a tre fattori fondamentali: 1) l'artista viene inteso dal mondo dell'impresa commerciale come libero dal giudizio di utilità e di strumentalità delle azioni che applichiamo in azienda. Anche in modo stereotipato, l'artista può essere considerato come agente di critica e cambiamento sociale, piuttosto che come una figura in grado di fornire consigli e soluzioni; 2) l'artista si avvicina al lavoro in impresa in modo estetico, cercando cioè di produrre una conoscenza sensoriale, basata sull'induzione e sull'utilizzo non solo della cognizione, ma di tutti i sensi per produrre e comprendere la sua opera. Questo lo differenzia usualmente anche dalle metodologie formative più attive e interattive che, per quanto si siano spinte fino alla considerazione della sfera emotiva del discente, hanno comunque un obiettivo funzionale di generazione di apprendimento e non lavorano con l'idea della sensorialità considerata come un valore di per sé; 3) l'artista affronta la collaborazione con l'impresa con l'idea di co-produrre un contenuto in modo autentico e paritario, non è dunque «al servizio di».

Quando questa libertà, questo senso di estraneità alle logiche aziendali e questa modalità di co-produzione vengono rispettati, la presenza dell'artista può generare benefici importanti sulla percezione di senso che i lavoratori associano alle proprie attività in impresa. Secondo uno studio, i dipendenti hanno riportato queste aree di significato per descrivere la loro crescita personale a seguito dell'esperienza con l'artista: la capacità di vedere più approfonditamente le proprie abilità e i propri limiti; la capacità di migliorarsi; la capacità di avere fiducia in se stessi e di poter riprendersi dai propri errori; la capacità di guardare alla propria impresa secondo una prospettiva più ampia¹³.

Per quanto riguarda la dimensione del significato del lavoro connessa all'opportunità di stabilire relazioni positive e interessanti di collaborazione all'interno dell'organizzazione, i dipendenti hanno descritto le loro relazioni lavorative riferendosi a dimensioni come il percepirsi come una persona in grado di sanare i conflitti tra i colleghi; essere capaci di valorizzare il potenziale altrui; essere in grado di stabilire un senso di comunità nel gruppo di lavoro. Infine, per quanto riguarda la dimensione del significato del lavoro legata al desiderio di sentire di contribuire a un obiettivo più vasto di quello di impresa, che comprenda anche la società, anche in questo caso l'analisi delle risposte dei dipendenti ha rivelato una dimensione legata al desiderio di immedesimarsi più approfonditamente nei bisogni presenti e futuri di tutti i portatori di interesse dell'impresa.

WISE CREATIVITY

Si vuole concludere questa riflessione sul rapporto tra l'artista vivente e l'impresa, pensando a come questo sodalizio si inserisca in questo tempo di pandemia, di distanziamento sociale, di lavoro ibrido. In questo periodo complesso, le imprese – pur nel rispetto delle restrizioni o di scelte di politiche aziendali che hanno virato in modo preponderante su modalità di lavoro miste sia in presenza, sia in remoto – non dovrebbero abbandonare la possibilità di lavorare con gli artisti. In questo momento di necessaria rivisitazione dei modelli organizzativi, la presenza dell'arte può offrirci uno sguardo più completo sulla relazione tra organizzazione e lavoratori. Questa nuova visuale dovrebbe aprirsi all'esperienza della persona che lavora, considerandone le emozioni, i sentimenti, l'energia, e non certo esclusivamente le capacità tradizionali e la prestazione tecnica. Gli artisti possono farsi portatori di questa visione, sfidando con la loro produzione all'in-

terno dell'organizzazione la modalità di concepire la gerarchia, il coordinamento, i confini degli spazi fisici. A questo riguardo, due studiosi hanno parlato di «wise creativity» che la presenza dell'arte e degli artisti potrebbero generare, dove il termine *wise* raccoglie l'idea che il dipendente lavori pensando agli interessi altrui, al bene pubblico che le sue azioni possono generare, e non solo alla performance propria e dell'impresa¹⁴. Sempre in accordo con questo ragionamento, Chemi ha sottolineato l'importanza di studiare la presenza degli artisti nei contesti organizzativi considerandone anche la natura casuale, non deterministica, e quindi l'impossibilità di guardare solo al risultato tecnico che questi possono generare¹⁵.

L'arte in azienda potrebbe dunque essere l'occasione di un ripensamento dell'approccio delle organizzazioni alla relazione con i lavoratori, un ripensamento teso a una considerazione ampia, emotiva, etica e sociale della persona e delle implicazioni delle sue azioni.

¹ M. Jacobson, «Art and Business in a Brave New World», *Organization*, 3(2), 1996, pp. 243-248.

² C. Paolino, *Le corporate collection in Italia. Dalla ricerca alla prassi, Bologna, il Mulino, 2019*; C. Paolino, «Il valore delle collezioni per la vita dell'impresa. Il ruolo dell'autenticità e della Corporate Social Responsibility», *L'economia della cultura*, 1, 2019.

³ A. Berthoin Antal, A. Strauß, «Artistic Interventions in Organisations: Finding Evidence of Values-Added, Creative Clash Report, Berlino, WZB, 2013.

⁴ S.S. Taylor, D. Ladkin, *Understanding Arts-Based Methods in Managerial Development*, Academy of Management Learning & Education, 8(1), 2009, pp. 55-69.

⁵ K. Lewandowska, «From Sponsorship to Partnership in Arts and Business Relations», *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 45(1), 2015, pp. 33-50; D. Barry, S. Meisiek, «Seeing More and Seeing Differently: Sensemaking, Mindfulness, and the Workarts», *Organization Studies*, 31(11), S. 2010, pp. 1505-1530.

⁶ F. Conzen, M. Hollie, O. Salie (a cura di), *Global Corporate Collection, Köln, Daab, 2015*.

⁷ Paolino, *Le corporate collection in Italia*, op. cit.

⁸ D. Campa, E.W.A. Zijlmans, «Art-Based Initiatives and Corporate Governance of Financial Institutions: European Evidence Following the Revised OECD Corporate Governance Framework», *Poetics*, 72, 2019, pp. 81-93; M.B. Donia, C.A.T. Sirsly, «Determinants and Consequences of Employee Attributions of Corporate Social Responsibility as Substantive or Symbolic», *European Management Journal*, 34(3), 2016, pp. 232-242.

⁹ N. Adler, «Going Beyond the Dehydrated Language of Management: Leadership Insight», *Journal of Business Strategy*, 31(4), 2010, pp. 90-99.

¹⁰ Campa, Zijlmans, «Art-Based Initiatives and Corporate Governance of Financial Institutions: European Evidence Following the Revised OECD Corporate Governance Framework», op. cit.

¹¹ D. Campa, E.W.A. Zijlmans, «Corporate Social Responsibility Recognition and Support for the Arts: Evidence from European Financial Institutions», *European Management Journal*, 37(6), 2019, pp. 818-827.

¹² U.J. Sköldberg, J. Woodilla, A.B. Antal (a cura di), *Artistic Interventions in Organizations: Research, Theory and Practice, Londra, Routledge, 2015*; A. Carè, C. Paolino, M. Smarrelli, *Innovating Business with Art: The Fondazione Ermanno Casoli Method, Milano, Egea, 2021*.

¹³ A. Berthoin Antal, G. Debucquet, S. Frémeaux, «Meaningful Work and Artistic Interventions in Organizations: Conceptual Development and Empirical Exploration», *Journal of Business Research*, 85, 2018, pp. 375-385.

¹⁴ D. Henriksen, P. Mishra, «Move Slow and Nurture Things: Wise Creativity and Humane Centered Values in a World that Idolizes Disruption», in P. Formica, J. Edmondson (a cura di), *Innovation and the Arts. The Value of Humanities Studies for Business*, Bingley, Emerald Group Publishing, 2020, pp. 143-161.

¹⁵ T. Chemi, «The Golden Path Towards the Arts/with Business», in P. Formica, J. Edmondson (a cura di), *Innovation and the Arts. The Value of Humanities Studies for Business*, Bingley, Emerald Group Publishing, 2020, pp. 43-57.