

In una dinamica europea

La questione dell'identità

Il concetto di identità si evolve. L'identità nazionale vacilla (nonostante le ragioni della Storia) nell'epoca dei meticciati e delle nuove tecnologie della comunicazione, e anche se si delineano tendenze contrarie, alimentate dalle paure e dall'incertezza del domani, è un altro scontro a regolare il mondo: le ragioni politiche locali tentano di resistere alle sfide economiche globalizzate in una lotta senza pietà. Il concetto di velocità si misura oggi con il metro dell'*anticipazione*. Chi sa anticipare la costruzione di una nuova identità collettiva manterrà la leadership. Sappiamo quanto il "no" alla costituzione europea sia messo in discussione dalla realtà economica. Ma anche da quella artistica. I grandi movimenti artistici si sono formati senza curarsi delle frontiere, ed è proprio questo a fondare la "modernità" dal XVII secolo, quegli -ismi dell'arte (Caravaggismo, Impressionismo, Fauvismo, Cubismo, Surrealismo, Futurismo, Minimalismo, Espressionismo, Realismo ecc.) in cui ogni artista, qualunque fosse il suo paese d'origine, riusciva a identificarsi, anche se malvolentieri e a dispetto di un'eventuale localizzazione geografica, che non faceva che indicare il "centro geometrico" del movimento. Insistiamo su un punto: dal Rinascimento gli artisti viaggiano e la questione della loro nazionalità importa poco. Quello che cambia un po' la situazione sono le ragioni degli spostamenti e delle concentrazioni di artisti a cui assistiamo oggi.

La questione di una comunità artistica virtuale non è affatto utopica, dai tempi di Fluxus e soprattutto oggi, grazie all'uso di Internet. Inoltre, il concetto di centro artistico non ha più nulla a che vedere con la "scuola" (per esempio la scuola di Parigi o la scuola di New York, terminologia da avanguardia storica), ma con un "fattore economico favorevole". E qui occorre distinguere tra i centri in cui le condizioni materiali sono favorevoli agli artisti (Berlino e Bruxelles, dove gli affitti sono bassi anche se

il mercato resta locale) e i centri interessanti per la presenza del mercato dell'arte internazionale (Londra e New York), anche se le condizioni materiali legate al quotidiano sono decisamente più difficili. Detto ciò, è bene fare una precisazione: di fatto, le abitudini culturali sono ancora determinanti, anche se arricchiscono, oggi più di ieri, le identità collettive che si formano in questi centri economici. Parigi, in questo senso, ha un ruolo a se stante, potenzialmente attraente, grazie in parte alla sua forte posizione culturale.

Le identità collettive precedentemente citate non sono slegate dalla realtà economica, forgiata trasversalmente dagli interessi delle multinazionali, per le quali la ricerca dell'identità è una necessità vitale poiché nel gioco della concorrenza globalizzata i gruppi con molteplici filiali (distribuite in numerosi paesi e spesso su diversi continenti) si trovano obbligati ad affermare sia la loro identità a livello mondiale, sia la loro presenza a livello locale. Esiste un parallelo con il mondo dell'arte, poiché la multipolarità dei centri in cui l'arte viene prodotta, esposta e venduta, unita alla circolazione accelerata delle opere – in particolare con l'aumento significativo delle fiere “internazionali” – determina una suddivisione delle opere in due categorie: internazionale per le fiere leader (Fiera di Basilea o Armory Show di New York, per esempio) e “locale” per le fiere *off tutt'intorno*, dove non è impossibile fare delle “scoperte”. La strategia dell'impresa che cerca di rafforzare la propria identità con un'attività collezionistica dovrà dunque tener conto di questo doppio livello di prescrizione: una collezione di opere di artisti affermati sulla scena internazionale, gestita dalla fondazione d'impresa del gruppo, che segnalerà le mostre realizzate all'interno o in partnership con istituzioni esterne e, per ognuna delle filiali estere, un invito a proporre mostre di artisti attivi sul piano locale, alcune delle cui opere potrebbero aggiungersi a tempo debito e in funzione del riconoscimento ottenuto, alla collezione dell'impresa.

Sembra quindi necessario definire una forma di gestione e di organizzazione appropriata. La costituzione di una collezione, infatti, risponde, come abbiamo visto, a un duplice obiettivo: all'attività artistica si aggiunge una dimensione patrimoniale. Nella misura in cui questa attività è anche un elemento di comunicazione, si tratta indubbiamente di un caso unico di spesa che si converte per così dire istantaneamente in investimento con un doppio ritorno in termini di notorietà (la colle-

zione forma l'identità dell'impresa) e di plusvalore delle opere (in termini di mercato). La notorietà e la possibile valorizzazione sono la migliore garanzia della perennità di un approccio che supera la semplice dimensione evenemenziale. Peraltro, l'assunzione di rischio in termini di investimento è minore poiché la collezione raggiunge una “massa critica” e la diversità e la qualità delle scelte artistiche permettono di compensare eventuali fenomeni di deprezzamento. A questo punto la collezione, con il suo carattere patrimoniale e la sua modalità di gestione differenziata, diventa anch'essa un'entità a pieno titolo. Così, la gestione della collezione Deutsche Bank giustifica l'esistenza di un dipartimento specializzato all'interno della banca con circa quindici dipendenti.

Sotto tutti i punti di vista, la fondazione appare quindi come un prolungamento della collezione, per la quale può garantire una missione di perizia e di gestione. Se la fondazione è catalizzatrice di valori, “collezione” e “fondazione” agiscono in modo complementare per il rafforzamento dell'identità dell'impresa. Così, grazie alla sua funzione e al contatto diretto e quotidiano che permette di avere con le opere, la collezione concretizza l'azione della fondazione, le garantisce una continuità nel cuore dell'impresa e ne legittima i fondamenti. Inoltre, la fondazione può dedicarsi interamente alla collezione, come nel caso della Fondazione Akzo Nobel, nei Paesi Bassi, la cui attività è totalmente legata allo sviluppo e alla realizzazione di una collezione aziendale con una forte prevalenza di giovani artisti olandesi. Se l'intera collezione, circa novecento opere, appartiene direttamente alla società che la acquisisce, le opere sono concesse in prestito alla fondazione, incaricata di gestirle. In questa prospettiva essa agisce come un'entità neutra, in contrappunto con l'impresa. Garanzia a lungo termine, ha lo scopo di affermare la responsabilità sociale dell'impresa, stimolare la creatività all'interno, consolidare il valore economico delle opere (il valore della collezione è aumentato del 40% dalle prime acquisizioni) e inserirsi in una dinamica di rivalutazione dell'immagine di Akzo Nobel.

In questo panorama europeo, tenuto conto dell'assenza di definizione, della diversità strutturale dei sistemi, della molteplicità delle azioni condotte e del carattere recente delle fondazioni create dalle imprese in Europa, il loro sviluppo nel settore dell'arte contemporanea rappresenta una nuova sfida. Alla stregua del modello proposto dal Centro europeo delle fondazioni,³¹ l'armonizzazione delle disposizioni fiscali nella to-

112 talità dei paesi dovrebbe andare nella direzione di una maggiore efficacia d'azione, soprattutto per le società transnazionali che hanno una fondazione in un determinato paese. I principi enunciati hanno come obiettivo di tracciare gli elementi costitutivi per ogni modello di statuto europeo riguardante le fondazioni che operano con uno scopo di interesse generale. La definizione proposta è quella di ogni fondazione indipendente, non lucrativa, che ha una propria modalità di amministrazione e di gestione e le proprie risorse finanziarie. Questo modello propone una creazione per una durata limitata o illimitata. Le fondazioni devono essere registrate e il registro viene reso pubblico per una maggiore trasparenza e chiarezza della struttura. Ogni fondazione deve godere di personalità giuridica e della possibilità di ricevere donazioni e lasciti di qualsiasi natura. Infine, il Centro europeo delle fondazioni raccomanda che il trattamento fiscale delle fondazioni nazionali e straniere sia lo stesso in tutti i paesi europei, e che le donazioni transnazionali siano coperte da uno stesso incentivo fiscale. Lo stesso vale per le riduzioni fiscali concesse alle imprese e ai cittadini per qualsiasi donazione fatta a queste fondazioni.

Se la struttura della fondazione deve essere flessibile nel tempo, date le prerogative economiche dell'impresa, e questo per ogni tipo di impresa, ha tuttavia il dovere di garantire un'indipendenza finanziaria che il sistema di donazioni deve poter sostenere. L'armonizzazione fiscale e giuridica è allora una sfida cruciale e la necessità di iscrivere la fondazione, non solo come un'attività cittadina ma come una strategia affermata dall'impresa, una realtà da sviluppare nel contesto europeo. Se la transnazionalità è inscritta in una dinamica di gruppo a livello internazionale, perché non prevedere uno statuto che consenta all'impresa di creare senza difficoltà in diversi paesi europei una fondazione attiva nell'arte contemporanea che permetta scambi e contatti più sistematici?

L'arte tra profitti e perdite

Hydro e Telenor sono due aziende norvegesi. Entrambe collezionano e ritengono che la collezione (da due a tremila opere, tra cui un gran numero di artisti norvegesi) occupi un posto essenziale nel cuore della cultura d'impresa. Peder Lund, loro consulente strategico, fa una distinzione tra quella che definisce "arte autonoma" – opere che possono essere spostate come oggetti: dipinti, fotografie, installazioni, schermi video e ogget-

ti – e l'"arte integrata" – realizzazione inamovibile strettamente legata all'architettura, allo spazio e alla funzione del luogo. Per quanto riguarda la prima categoria, la possibilità di spostamento permette una disposizione delle opere in grado di evidenziare un dialogo tra di esse, che conta più di ogni altra considerazione, molto più in ogni caso dell'investimento finanziario consentito, anche se tale investimento non può certo essere trascurato. È una questione di logica, afferma Peder Lund:

Se sei nel campo delle assicurazioni, del petrolio o altro, è comunque lì che andrai a investire naturalmente, perché è il settore che conosci meglio. Quando un'azienda investe in arte, questo investimento ha sempre un valore in parte filantropico, perché possono godere dipendenti e clienti. È anche un investimento culturale e un arricchimento umano.

113 È un'abitudine tipicamente francese quella di mettere in dubbio sistematicamente la finalità del *corporate collecting*, per mancanza di una vera tradizione in materia. Ci si dimentica che in Europa le imprese collezionano almeno dall'inizio del xx secolo. In Norvegia, per esempio, Hydro colleziona dal 1910 e una decina di altre compagnie (DNB, Statkraft, Kreditkassen ecc.) da trenta o quarant'anni, e il dipartimento comunicazione dell'impresa comprende perfettamente il funzionamento proprio del mondo dell'arte, cosa che accade raramente in Francia. Da un lato le opere d'arte integrate nel circuito commerciale, i cui profitti assicurano la produzione, e dall'altro l'attività dei *non profit spaces* dove si producono opere ma anche interventi* e performance artistiche, che il loro carattere evenemenziale ed effimero situa di fatto fuori dal commercio. Proprio tali luoghi ed eventi possono ricevere legittimamente fondi provenienti dalla sponsorizzazione, senza per questo esibire continuamente il logo dello sponsor come ancora troppo spesso accade, ma facendo di questa manifestazione culturale un punto di incontro capace di unire culture di origini diverse e di mettere in contatto le persone. Ritroviamo qui il ruolo dell'arte "facilitatrice" degli scambi culturali ma anche economici. Così, un'esposizione di opere della collezione Hydro presentata alla National Gallery di Pechino e allo Shangai Art Museum ha permesso a Hydro di incontrare immediatamente validi interlocutori cinesi e soprattutto di mostrare loro da dove venivano, offrendo uno scorcio sulla cultura norvegese. Una troupe televisiva cinese è infatti andata in Norvegia per realiz-

zare un reportage molto dettagliato sull'arte e la cultura norvegese, oltre che su Hydro, paladino dell'ambiente *clean*. Il reportage è stato trasmesso una quindicina di volte a circa quattrocento milioni di cinesi...

Se la Tate Modern cede talvolta alla tentazione di accettare le offerte un po' troppo insistenti di Unilever nell'ambito di *Unilever Series* per la sua Turbine Hall, notiamo la discrezione di British Petroleum, che si limita a indicare il suo sostegno alla Tate. Il fenomeno più rilevante è ancora il fatto che un intero settore *corporate* comprendente il lusso, la moda, ma anche alcuni gruppi bancari che vantano una solida cultura artistica, si sia appropriato dell'arte degli anni novanta, trovandovi l'atmosfera un po' privilegiata di un *corporate cool feeling*. Tale situazione ha permesso inoltre il decollo commerciale di un certo numero di artisti resi particolarmente "attraenti" in questo ambito: Jenny Holzer per esempio, con la sua *Colonna* da Helmut Lang o il progetto ideato per "Moment", prodotto dalla Deutsche Bank.

114

Notiamo ancora il forte sviluppo del *corporate collecting* negli Stati Uniti, ma anche in Europa, nonostante l'implosione della bolla tecnologica abbia compromesso la cosiddetta New Economy. Le imprese che sono sopravvissute hanno infatti definito delle carte dei valori nei campi dell'etica e stabilito regole che legittimano il sostegno alla cultura. Un modo per assicurarsi un'"immagine positiva" e una "portata internazionale" che poggia spesso su una collezione di opere contemporanee e una selezione di artisti la cui reputazione li inserisce a pieno diritto nella categoria "internazionale". Jeff Koons è forse uno degli artisti che corrispondono meglio a questo profilo. Nel suo grande atelier newyorkese, una trentina di assistenti sono impegnati nella produzione di nuove opere "fatte su misura", come il famoso ritratto del cantante Michael Jackson sotto forma di "biscotto" di porcellana a grandezza umana che ritroviamo in diverse collezioni in tutto il mondo. Fra queste quella dell'armatore norvegese Astrup Fearnley che non ha esitato a sborsare cinque milioni e seicentomila dollari da Sotheby's per *Michael Jackson and Bubbles*, scultura che rappresenta il cantante con il suo scimpanzé.

Il modello scandinavo deve essere valutato tenendo conto del fatto che numerose imprese sono controllate dallo Stato fino a una quota del 40% (per Hydro), o addirittura del 60-70% (per Telenor) e dell'80% per Statoil. Mentre i musei stessi, benché controllati al 100% dallo Stato e in grado di ricevere donazioni, possono agire come imprese private nel loro modo di

collezionare. Ma in nessun caso l'identità delle imprese coinvolte (*corporate identities*) interferisce con la qualità, con la scelta delle opere o la loro esposizione. Se queste imprese collezionano è unicamente perché ritengono che ne vada del loro interesse sul piano economico.

L'originalità del modello tedesco poggia dal canto suo sulla qualità dell'impegno imprenditoriale e sulla capacità di iniziativa. Abbiamo esaminato nel dettaglio l'esempio della Deutsche Bank e apprezzato il suo *savoir-faire* nel *corporate collecting*. Possiamo aggiungere il programma artistico di Siemens, An Initiative by Siemens, particolarmente rilevante perché non consiste solo in un programma di sostegno ma in un'iniziativa dell'azienda che interviene nella produzione artistica. Si annulla così completamente la separazione tra "progetto artistico" e "progetto d'impresa". Con questa formula della coproduzione, che la avvicina particolarmente all'artista di cui diventa partner diretto, Siemens arricchisce il valore della sua immagine *corporate*, ma l'arte si ritrova in compenso assoggettata agli interessi economici.

115

L'unico modo efficace di procedere consiste nel ricorrere a una struttura di mediazione indipendente e professionale sul piano conservativo. Se i finanziamenti (*grant programs*) sono benvenuti, le ingerenze nella programmazione sono assolutamente bandite. Solo a questa condizione l'impegno dell'azienda verrà preso sul serio. Questa struttura di mediazione deve necessariamente essere esterna all'impresa e agire per delega. Anche in questo caso, l'"esteriorità" può essere totale poiché si tratta di una struttura preesistente o la cui creazione non ha nulla a che vedere con la storia dell'azienda in questione: le *charities* inglesi, i *Kunstvereine* tedeschi o ancora la Fondation de France considerata come "sovrastuttura". Può essere parziale quando l'impresa è direttamente responsabile della sua creazione senza che la sua autonomia possa essere messa in discussione. Diversi esempi corrispondono a questa definizione, assimilabili a dei "centri d'arte": il Migros Museum a Zurigo (Cooperativa Migros); La Caixa Forum a Barcellona (CaixaBank); la Fondazione De Appel a Tilburg (Olanda); la Fondation Cartier a Parigi (Cartier International)... In Francia esiste la fondazione d'impresa come *alter ego* culturale dell'azienda, modello che segnaliamo perché ha il merito, secondo noi, di coniugare la trasparenza dei mezzi e la chiarezza delle azioni, offrendo la legittimità e la garanzia di una perizia professionale. Infine, questa struttura può talvolta essere creata all'interno, come nel

caso dell'Art Department della Deutsche Bank, che offre tutti i servizi di un vero e proprio museo. Questa soluzione estremamente ambiziosa non è tuttavia trasferibile senza l'ottenimento dell'ampio consenso del consiglio d'amministrazione e dei dipendenti, e a condizione di trovare un ambiente culturale e politico favorevole, cosa che in Francia è ancora lontana dalla realtà.

Il grado di legittimità di una collezione aziendale dal punto di vista della sua "cittadinanza" può essere valutato in funzione dei provvedimenti che adotta per i dipendenti (e in via accessoria per i clienti). Citiamo in particolare l'esempio della Deutsche Bank, dalle targhe con i nomi degli artisti poste nei gruppi di ascensori in corrispondenza dei numeri dei piani, fino alla creazione di un'artoteca dove i dipendenti possono prendere in prestito una o più opere per esporle nei propri uffici. Dal nostro studio delle imprese scandinave possiamo scegliere l'esempio di Telenor a Oslo, dove la collezione è esposta in un edificio di centosettantamila metri quadri. Se ci fu un lungo dibattito interno per valutare la possibilità di un'apertura al pubblico (poi limitata principalmente all'atrio e agli spazi di accoglienza della sede sociale), sono stati adottati provvedimenti speciali in favore dei dipendenti. Tutte le opere esposte sono accompagnate da una targa che indica il nome dell'artista, il titolo dell'opera, la tecnica, le dimensioni e il numero di inventario. Questo rimanda a un'apposita sezione sul sito Internet dell'azienda dove si trova la relativa "scheda dell'opera", che fornisce ulteriori informazioni, ma anche contatti istituzionali con diversi musei e con l'Accademia delle belle arti, dove gli studenti possono realizzare una mostra virtuale o una performance. Così, anche se solo una parte della collezione è aperta al pubblico e il resto visibile ai soli dipendenti e collaboratori, c'è una consapevolezza generale dell'esposizione della collezione nell'intero edificio che contribuisce a creare l'illusione di una libertà di accesso e produce un effetto di trasparenza nell'impresa.

Si assiste a poco a poco – ed è una conseguenza secondaria indotta dai programmi culturali dell'impresa – alla realizzazione di collezioni aziendali di dimensioni internazionali (Deutsche Bank, UBS, Lhoist ecc.), anche geograficamente, non fosse altro che per la quantità di opere esposte e raccolte in "centri" costituiti da decine o addirittura centinaia di filiali in tutto il mondo, che a volte competono con i musei, o so-

no quantomeno complementari. In certi casi sono consentite donazioni importanti ai musei da parte delle imprese quando queste non possono più far fronte ai costi di gestione per mancanza di spazio, di personale qualificato o entrambi.

Si pone un'altra questione, quella del capitale immobilizzato in queste collezioni. Il suo ammontare continua a essere rivalutato al rialzo, bilancio dopo bilancio: una valutazione compresa, per le più importanti, tra diverse decine e diverse centinaia di milioni di dollari a seconda delle collezioni. Ma, soprattutto, il valore di questo capitale, costituito unicamente da opere d'arte contemporanea, può subire fluttuazioni di grande entità a seconda del valore sul mercato di ciascun artista. Creando una struttura competente diretta da professionisti, l'impresa giustifica una politica di acquisizione "interessante", vale a dire basata su scelte sensate: pezzi rari di artisti già affermati con una forte aura internazionale, raccolte di opere realizzate da nuovi talenti in corso di legittimazione (da parte della critica e dei curatori), opere ancora poco dispendiose ma che lasciano presagire un forte sviluppo ecc. Una piccola parte degli utili viene così investita annualmente in nuove acquisizioni, peraltro esposte preferibilmente in un'istituzione o una manifestazione internazionale, affinché tutti possano ammirarle e apprezzarne il valore (in tutti i sensi del termine). Il capitale rappresentato dalla collezione, la cui notorietà contribuisce a rafforzarne il valore, si aggiunge così ai capitali propri dell'impresa secondo il valore di sostituzione. Tale valore è fissato sulla base di un potenziale stimato di comune accordo e il rialzo sembra dover proseguire finché una catastrofe non viene a sconvolgerne il fragile meccanismo. Infine, la collezione d'arte contemporanea determina un "aumento di capitale", operazione vantaggiosa nella misura in cui il valore della collezione non è ovviamente stimato in relazione al valore di acquisizione ma attualizzato a posteriori in funzione delle prestazioni registrate sul mercato dell'arte, in particolare con le aste pubbliche. La collezione lascia intuire che il suo ruolo può andare ben oltre le questioni di immagine e di comunicazione per rivendicare quello di garante, permettendo all'impresa di aumentare notevolmente la sua capacità di prestito. Questa prospettiva spiega in gran parte il formidabile sviluppo del mercato internazionale dell'arte contemporanea, con livelli mai raggiunti per opere di artisti ancora giovani stimate in diversi milioni di dollari (gli esempi abbondano). Una situazione favorita dall'elevata frequenza

delle offerte di acquisto lanciate da fondi di capitale-investimento talora colossali, in grado di mobilitare centinaia di miliardi di euro per smantellare i gruppi resi vulnerabili da un'assenza di strategia.

Una versione francese

Seguire e testimoniare la vita dell'impresa è una funzione che l'arte può soddisfare. Fusione-acquisizione, nuova sede sociale, ristrutturazione: una realtà nuova richiede un nuovo volto che l'arte può rappresentare. È la domanda che si pone Jean-Charles Masséra: se sono le cifre a rappresentare l'impresa, che immagini occorre costruire che siano «concepite in funzione di operai e impiegati? Immagini in grado di convertire l'astrazione delle cifre, dei risultati in un insieme di rappresentazioni in cui potremmo riconoscerci e di cui potremmo fare uso. [...] Immagini che siano in linea con le esperienze che viviamo durante l'orario di lavoro?».²

Tutto dipende quindi dalla scelta delle immagini e degli interrogativi che possono suscitare, anche nelle loro caratteristiche tecniche. La questione del supporto stesso non è da trascurare. Per esempio, se il cuore della collezione Deutsche Bank è costituito da opere su carta è perché in origine i dirigenti ottennero un rapido consenso per legittimare le acquisizioni di opere il cui supporto stabiliva un parallelo evidente con l'utilizzo della carta, supporto onnipresente di ogni formulario, rapporto, corrispondenza o altro documento bancario.

La scelta di un mezzo espressivo comune a tutte le opere è altrettanto significativa. Quella del mezzo fotografico (ccf, Neuflyze Vie, Lhoist ecc.) è evidentemente dettata dalla volontà di ostentare una certa "modernità", dal momento che la fotografia è un'arte decisamente più recente della pittura. Quando, per di più, il soggetto stesso è limitato a un determinato tema, l'angolo di approccio diventa più preciso. Il tema può essere stabilito in modo generico ("Il ritratto" o "La natura" nella collezione HSBC) e in questo caso tradurre semplicemente un'attenzione particolare dell'azienda rispettivamente per la sfera sociale o l'ambiente. Ma può anche essere più mirato e inserirsi quindi nell'ambito della commissione a un artista con un capitolato d'onori ben definito. Questo offre al committente, ricordiamolo, un duplice vantaggio, poiché affidandogli molto chiaramente la missione di "fotografare" l'impresa nei suoi aspetti principali, ne fornisce un'immagine che oltre a rispondere alle esigenze professionali (quelle della comunicazione) offre un eccezio-

nale "plusvalore" dovuto alla qualità "artistica" delle immagini prodotte. Ma tale vantaggio non si limita al solo carattere estetico, si estende anche alla relativa dimensione sociale. La committenza fotografica del gruppo Lhoist è esemplare da questo punto di vista: a Roy Arden o a Elliott Erwitt spetta rendere conto del carattere multiculturale di operai, impiegati e quadri nelle fabbriche di calce. Accanto alle scelte tematiche volte a rappresentare una realtà fisica o sociale, ve ne sono altre che mirano a promuovere direttamente un certo numero di valori sul piano morale. Ed è questa un'altra componente della committenza fotografica del gruppo Lhoist con gli *Alberi leggendari* di Rodney Graham che alludono alla difesa dell'ambiente, anche se in modo critico.

Tuttavia, alla semplice promozione dei propri valori l'impresa può voler sostituire un piano di tutt'altra portata, perpetuando la propria strategia di immagine con il sostegno, l'organizzazione e la produzione di un progetto artistico ben preciso che mira a collocare subito l'azienda committente in una posizione in cui l'estetica si fonde con l'etica. Il progetto di Roy Arden, sempre per il gruppo Lhoist, comprende una ventina di immagini accompagnate da concise didascalie. Roy Arden giustappone punti di vista complementari che mostrano l'integrazione della fabbrica nel suo ambiente. Panorami in diversi depositi alluvionali che ripercorrono la struttura dell'installazione industriale, dettagli (pietre da calce, cartoni da imballaggio, sacchi di solfato, macchine perforatrici, polvere che viene rimossa dall'auto a fine giornata ecc.), e il ritratto in piedi del direttore beffardo davanti alla fabbrica. Lontano dalla pretenziosità delle foto aziendali, qui tutto è polvere, biancore sovraesposto nella luce accecante del deserto che sottolinea i dettagli, finemente disegnati dall'elevata definizione del grande formato.

Ricordare alcuni casi esemplari, già analizzati più nel dettaglio, era necessario per elaborare il nostro modello, che occorre adattare alla tradizione francese, destinata a una seria rimessa in discussione nel contesto di un processo europeo che, se è stato provvisoriamente respinto all'interno del paese, ci viene comunque imposto dall'esterno.

La versione francese di un'impresa responsabile sul piano culturale, che scelga l'arte contemporanea come vettore della propria cultura, deve innanzitutto trovare un consenso tra gli azionisti per legittimare l'impresa di una collezione di opere contemporanee. Poiché la costitu-

zione di una tale collezione non rientra in realtà nel suo oggetto sociale, questa si giustifica solo in rapporto con la vita dell'azienda come "legame sociale" e "immagine dei valori dell'impresa". Ciò non toglie che le opere acquisite debbano essere iscritte effettivamente come "immobilizzazioni" nel bilancio. Il tema è importante: la collezione crea un'"arte di vivere" nell'impresa, ne rappresenta i valori all'interno così come all'esterno e lo fa in modo permanente poiché è "immobilizzata", a condizione che si impegni a procedere alle acquisizioni in gestione diretta per assicurarsene la piena e intera proprietà.

È nella vita stessa dell'impresa, nel dinamismo delle sue azioni e realizzazioni che può nascere il desiderio di valorizzare ulteriormente la loro dimensione immateriale e atemporale con una duplice proiezione sul piano culturale, in grado di modificare profondamente la cultura stessa dell'impresa. Ci siamo occupati della "collezione", cioè del versante "oggettivo" di questa proiezione. La collezione dell'impresa le appartiene e, nel nostro modello, è esposta nei locali dell'azienda, accessibile al "diletto" di dipendenti e clienti. Ma i lavoratori avrebbero l'ulteriore privilegio di scegliere un'opera della collezione (nell'artoteca interna all'azienda) e di disporne sul posto di lavoro. Un modo per introdurre il desiderio attingendo a un bene dell'impresa, a vantaggio della "collettività" dei lavoratori. Si può infatti affermare che questo godimento è una forma di consumo culturale messo a disposizione dei dipendenti in modo discreto, permanente e assolutamente gratuito. L'arte con discrezione, nei corridoi, nelle sale riunioni, negli atrii e negli uffici, l'arte in circolazione, sollecitata da uno sguardo: una domanda divertente, una riflessione ammirata, un'occhiata fugace a un'immagine che stimola al momento opportuno la memoria o l'immaginazione. Un po' d'arte da condividere anche tra colleghi o qualche scambio di idee in merito a un dipinto o a una fotografia per dimostrare che ne avete (di idee)! E senza rischiare di stravolgere le gerarchie interne e i rapporti di potere: pura trasversalità.

Una volta stabilito il principio di questa collezione, dopotutto non fissa ma evolutiva, partecipativa (perché non creare un comitato di collegamento ad hoc?), si tratta di invitare all'acquisizione di conoscenze (sull'arte, sull'aspetto tecnico delle opere, sul concetto di "opera origina-

le") e allo sviluppo della sensibilità (sensazioni provate, analisi critica). Che lo si riconosca o meno, abbiamo potuto constatare – senza poterlo misurare – che se i dipendenti non si sono per questo trasformati in collezionisti, molti hanno tuttavia modificato le loro pratiche culturali, dopo un periodo di tempo più o meno lungo trascorso in azienda.

Oltre a questi fenomeni di "contaminazione", la collezione, cercando di rappresentare i valori propri dell'impresa – necessità che mira a garantirne la legittimità – stimola la sua dimensione "immateriale", che trova la sua migliore espressione sotto forma di fondazione artistica, *alter ego* culturale dell'impresa poiché ogni fondazione ha valore di esperienza. Ma attenzione, la cautela è d'obbligo: se l'impresa affidasse alla fondazione, indipendentemente dal suo statuto, la proprietà della collezione, questa sarebbe irrecuperabile per l'impresa perché in caso di scioglimento della fondazione, le opere dovrebbero essere trasferite o a un'altra fondazione o a un'istituzione pubblica.

La missione della fondazione può essere investita di una responsabilità patrimoniale solo con assoluta cognizione di causa, con l'impresa che accetta anticipatamente una donazione *in fine* alla collettività. La fondazione ha dunque essenzialmente come missione un ruolo di perizia e di consulenza speciale per l'impresa nella sua attività di collezione (per esempio la direzione artistica), ma anche per altre attività, come la creazione e la gestione di concorsi, premi, borse, aiuti alla produzione o commissioni. Spetta infine all'impresa definire il tipo di fondazione che le corrisponde, nonché il ruolo preciso che desidera attribuirle. Abbiamo analizzato i sistemi in vigore in diversi paesi europei, ognuno dei quali offre una risposta originale la cui validità è funzione della propria cultura.

In Francia, la scelta è quella della fondazione sotto egida o della fondazione d'impresa. Il ricorso alla fondazione sotto egida offre, come abbiamo visto, la possibilità di ricevere donazioni accompagnate dai vantaggi fiscali concessi ai donatori poiché la gestione è interamente a carico della Fondation de France (o dell'Institut). La scelta di "ospitare" la fondazione può essere spiegata anche con il desiderio di iscriverla in una dimensione perenne, garantendo, con la messa sotto tutela della gestione, anche una certa indipendenza statutaria che la accomuna a un'istituzione culturale. Questa decisione può derivare dalla volontà di proteggere a lungo termine l'azione di mecenatismo aziendale, con

uno spirito paragonabile alla durata di vita non limitata delle fondazioni tedesche. Ma l'impresa ha davvero buone ragioni per assomigliare a un'istituzione, anche se di natura culturale?

In un'epoca segnata dal ritmo accelerato delle ristrutturazioni e dello sviluppo su scala internazionale, che molto spesso permette solo una visibilità finanziaria a medio termine, questo accostamento può sembrare tutto sommato inadeguato e di natura tale da alimentare i timori degli azionisti, se non addirittura dei dipendenti.

La scelta della "fondazione d'impresa" ha il merito della flessibilità e il vantaggio di un'assunzione di rischio limitata in termini di investimento (una versatilità benvenuta nel caso delle piccole e medie imprese). Ricordiamo infatti che la fondazione d'impresa è creata su un orizzonte di cinque anni prorogabile per un periodo minimo di tre anni, in una dinamica di flusso e non di capitale, adattandosi il più possibile al *ritmo biologico* dell'impresa.

Questo tipo di fondazione ha la particolarità di conservare un carattere sperimentale che la accomuna a un progetto d'impresa e, per natura, invita a un rinnovo periodico degli impegni e degli obiettivi. La rimessa in discussione a scadenze regolari permette di valutare l'impatto delle azioni condotte, tanto sui dipendenti, i clienti e gli azionisti quanto su un pubblico più vasto, e di riadattare quindi la strategia. Di fatto, questa invita l'impresa a riaffermare l'assunzione di responsabilità nella scelta che le viene offerta di mantenere o meno la fondazione. Infine, in termini di immagine, tale rinnovo le permette di comunicare ribadendo il suo impegno. Se l'impresa sembra poter intraprendere da sola un certo numero di azioni, il ricorso alla fondazione apre così a nuove possibilità.

Come conciliare il profitto, la responsabilità sociale verso dipendenti, fornitori e clienti, e l'offerta di un ambiente stimolante nel mondo del lavoro? All'infuori degli obblighi legali e regolamentari, non esiste alcun quadro normativo. Perché non elaborare una carta specifica alla fondazione che stabilisca il controllo della qualità dell'ambiente di lavoro? Solo una volta giunti a questo stadio il "desiderio di arte" a cui si accennava prima può nascere nell'impresa e diffondersi nella sua cultura, che si modifica impercettibilmente. E non il contrario: ogni strumentalizzazione dell'arte a fini di marketing sarebbe presto destinata al fallimento. La responsabilità di inquadrarla, gestirla e incoraggiarla spetta alla "fondazione d'impresa per l'arte".

Mentre l'azienda persegue i suoi obiettivi di mercato, la fondazione ne affina la cultura e l'immagine, facendosi carico di una parte importante della comunicazione *corporate*. Più un'impresa è vicina al consumatore, più le considerazioni legate al "prodotto" sono fondamentali. Il carattere culturale di queste "offerte prodotte" potrebbe essere affidato alla fondazione che apporta la sua garanzia morale. Si può immaginare che presto o tardi il mercato del lavoro sia influenzato dall'apporto di garanzie sulla qualità culturale dell'ambiente di lavoro, in cui la collezione (offerta al diletto dei dipendenti) e la fondazione (con le sue azioni di più ampio respiro culturale) svolgano un ruolo essenziale. Esiste un Patto mondiale delle Nazioni Unite che include raccomandazioni circa il rispetto del diritto del lavoro, dell'uguaglianza, del dialogo sociale e dell'ambiente.

Esistono inoltre fondi di investimento socialmente responsabili. Potremmo immaginare che una "versione francese" offra un certo numero di garanzie culturali e in particolare un risvolto *Art at work* quanto alla responsabilità sociale, in cui questo concetto di *Art at work* sia considerato nell'ottica di una *Art of working* (sul modello dell'"arte di vivere"), che tenderà verosimilmente a svilupparsi in imprese ad "altissima responsabilità sociale". Inventiamo qui la norma *ARS*, che presuppone la presenza salutare di una fondazione come "pesce pilota" dell'impresa che agisce in una zona di attività di consulenze sofisticate.

Il modello francese, secondo la logica cartesiana, appare così strutturato in tre poli interdipendenti dotati di una "personalità morale": l'impresa, la collezione, la fondazione. Tale interdipendenza (o indipendenza relativa) non è così scontata, come abbiamo visto, ma bisogna sempre (ri)conquistarla, sfidando la diffidenza di certi azionisti, dell'amministrazione o addirittura dei comitati aziendali e di certi dipendenti, con la presenza sullo sfondo di uno Stato mecenate che esercita e conserva il proprio monopolio culturale. Una situazione che la maggior parte dei nostri vicini europei ci invidia, pensando che questo regime ammetta di fatto una forma di economia mista in cui, superando lo schema classico della valorizzazione di immagine, l'azione delle istituzioni pubbliche in favore degli artisti non può che incoraggiare l'iniziativa privata e può così combinare Mecenatismo di competenze* e approccio di marketing, come suggerisce l'esempio di Hewlett-Packard France, le cui operazioni vanno ora in un senso, ora nell'altro.

Uno dei vantaggi di questo modello è che limita al massimo ogni deriva evitando la mescolanza dei generi. Si tratta invece di organizzare le interazioni tra le sfide commerciali da una parte, riservate al servizio commerciale dell'azienda, e le azioni di mecenatismo condotte dalla fondazione, agendo talora di concerto per “mirare” a un territorio comune: la Cina, per esempio, o il Giappone, che si aprono sempre più alle imprese occidentali.

Come si spiega che la “collezione” sia presentata come un'entità? Costituita da un numero più o meno importante di opere d'arte originali (da qualche decina a diverse migliaia, a seconda degli esempi analizzati), appare molto spesso composta da insiemi coerenti corrispondenti ognuno a una tematica precisa, espressione di una dimensione strategica che afferma la volontà di una ridefinizione del *core business* e rappresentazione dell'etica propria dell'impresa. In generale, più la collezione è importante, più è costituita da insiemi mirati. Nel caso di una piccola o media impresa, il semplice fatto di aver raccolto qualche decina di opere di giovani artisti le permette già di apparire “audace”, dinamica e proiettata verso il futuro, una sensazione che l'esposizione di opere monumentali all'ingresso di un edificio o nelle hall non può che rafforzare, quasi meccanicamente. Che la collezione sorprenda o meno per la qualità delle opere acquisite (ispirando articoli sulla stampa in occasione, per esempio, di prestiti per mostre), il trasferimento di valore della collezione verso l'impresa ne rafforzerà la notorietà.

Il modello qui delineato mira a definire un *modus operandi* tra l'impresa e la sua fondazione, perché è proprio nelle relazioni che si sviluppano tra queste due entità e nella misura dei loro interessi reciproci che nascono qualità imprenditoriali nuove e soluzioni inedite.

Arte in situ 10

Rodney Graham (nato nel 1949 a Vancouver)

L'albero di Carlo Magno, Liernu, 1992

Fotografia a colori, cm 220 x 160

Serie *Sei alberi leggendari*

Collezione Lhoist, Limelette (Belgio)

Il lavoro di Rodney Graham, come quello di Roy Arden, è incentrato su una relazione particolare, quella tra l'attività umana e il paesaggio. Rodney Graham si serve di una *camera obscura* per offrirci questa immensa immagine capovolta di un cedro, appartenente alla serie dei *Sei alberi leggendari* (insieme di grandi formati ognuno dei quali ha una storia e un nome particolare). Questi alberi sono al rovescio perché l'apparecchio fotografico in questione è privo dello specchio reflex. Le immagini sono quelle che l'occhio riceve prima dell'incrocio correttivo del nervo ottico. Così capovolti, questi alberi ancestrali, iscritti nel ciclo immutabile delle stagioni, affondano le radici in un cielo nutritivo. Il modo di Rodney Graham di presentarli, isolandoli, permette di simboleggiare la fragilità umana di fronte allo sviluppo dell'industria moderna. Vi si nota anche una certa ambiguità dell'artista nei confronti del committente. Originario di Vancouver, Rodney Graham ha scelto naturalmente e principalmente la Columbia Britannica come terreno d'azione.

Per Jeff Wall: «I padroni dell'economia semicoloniale della Columbia Britannica, che poggia sullo sfruttamento delle risorse naturali, considerano il mondo fisico solo come una forma materiale recalcitrante di futuri guadagni che bisogna affrettarsi a convertire in moneta sonante. Un albero in piedi è un insulto per questi “proprietari della natura”... Lo stesso albero diventa tuttavia un totem reale e vivente agli occhi dei cittadini ecologisti, che si battono per preservare quelle terre che garantiscono loro un futuro accettabile...». In quest'opera, l'albero illustra metaforicamente la natura nella sua interezza, e il titolo ricorda il ruolo che ha avuto nelle leggende e nei grandi eventi storici. Tuttavia, al di là di questa utopia (o illusione?), l'albero, nella sua solitudine, resta comunque il ricordo di una foresta decimata che ha subito i ripetuti assalti degli imperativi economici.