Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale

in Economia e Gestione delle Arti

e delle attività culturali

Tesi di Laurea

Arte e Sostenibilità: l'impatto degli Investimenti in Arte e Cultura nelle Politiche di Responsabilità Sociale d'Impresa

Relatore
Chiar.mo Prof. Alessandro Genovesi

Correlatore
Chiar.mo Prof. Federico Pupo

Laureanda
Eleonora Costanzo
Matricola 897744

Anno Accademico
2023 / 2024

INDICE

INTRODUZIONE..... 3

1. AGENDA 2030: IL LEGAME TRASVERSALE TRA CULTURA E OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE..... 5

1.1 Definizione ed evoluzione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile..... 5

1.2 Il ruolo della cultura nel raggiungimento dello sviluppo sostenibile..... 16

1.3 Il legame della cultura con l'Agenda 2030 e gli Indicatori UNESCO..... 25

2. LE PRATICHE DI RESPONSABILITÀ SOCIALE E IL LORO CONTRIBUTO AGLI OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE..... 33

2.1 Le imprese in un percorso di sostenibilità e il legame con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile..... 33

2.2 La Responsabilità Sociale d'Impresa: Definizione, evoluzione e modelli 39

2.3 Integrare la Responsabilità Sociale nella strategia aziendale..... 51

3. L'ARTE E LA CULTURA NELLE POLITICHE DI RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA..... 57

3.1 L'integrazione della cultura nella Responsabilità Sociale d'Impresa 57

3.2 Le modalità di investimento delle imprese 63

3.3 Arte e cultura come leve strategiche per la sostenibilità..... 77

4. L'ANALISI DELLE BARRIERE CHE OSTACOLANO L'INTERVENTO DEI PRIVATI NEL SETTORE ARTISTICO CULTURALE..... 89

4.1 Panoramica del fenomeno degli investimenti privati nel settore artistico-culturale in Italia 89

4.2 Le barriere agli interventi privati 95

4.3 Indagine sulle barriere all'intervento delle imprese nel settore artistico e culturale: questionario e analisi dei dati..... 102

CONCLUSIONI.....114

BIBLIOGRAFIA 118

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni il dibattito inerente allo sviluppo sostenibile ha assunto un ruolo sempre più centrale, coinvolgendo un vasto numero di discipline e stimolando una riflessione globale sulla necessità di bilanciare la crescita economica con la tutela ambientale e il benessere sociale. Questo tema ha coinvolto esplicitamente le imprese che, in quanto principali attori economici, sono invitate ad assumere un ruolo attivo nel promuovere pratiche sostenibili.

L'idea di questa tesi nasce al termine del mio percorso universitario, con l'intento di unire le competenze maturate nel campo dell'economia aziendale con quelle legate alla gestione delle attività culturali, nel tentativo di far dialogare questi due mondi e individuare metodi per favorirne l'interazione e l'efficacia.

L'obiettivo è di evidenziare come gli investimenti in arte e cultura, effettuati dalle imprese a scopo di lucro, possano assumere una valenza strategica e contribuire al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, ampliando la tradizionale percezione di questa tipologia di intervento e dimostrando le sue potenzialità, attraverso la presentazione dei benefici che sono capaci di generare per le imprese e per la collettività.

Nella prima parte, si esamina come la cultura e le arti si relazionino con i temi dello sviluppo sostenibile; inoltre, viene analizzato il ruolo cruciale che assumono nel raggiungimento degli Obiettivi dell'Agenda 2030, evidenziando come esse possano rappresentare delle leve strategiche, che conducono ad una trasformazione sociale ed economica. Successivamente, si delinea in che modo le imprese siano coinvolte nel raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e come le politiche di Responsabilità Sociale di Impresa possano essere forme di intervento che consentono di perseguire anche questi obiettivi. È stata tracciata l'evoluzione dei principali modelli di queste pratiche, per comprendere le tematiche verso cui si sono sviluppate e il sistema con cui le imprese possono integrare approcci orientati alla sostenibilità nei loro modelli di business.

Nella seconda parte, si analizza come l'arte e la cultura possano rappresentare punti di connessione tra le imprese e i temi di sostenibilità e come questo legame consenta loro di essere integrate all'interno delle politiche di Responsabilità Sociale di Impresa.

Si mostrano le diverse tipologie di interventi che favoriscono il coinvolgimento di un vasto numero di portatori di interesse, in grado di generare vantaggi competitivi e benefici per le imprese e per la comunità nel suo complesso. Analizzando dati statistici riferiti alle aziende italiane impegnate in queste tipologie di investimenti, viene proposto un approccio per identificare le criticità che possono limitarne la partecipazione.

L'intento finale è di potenziare la rilevanza dell'arte e della cultura all'interno dei piani di sviluppo delle imprese, in quanto possono essere considerate un addizionale strumento per la creazione di valore.

1. AGENDA 2030: IL LEGAME TRASVERSALE TRA CULTURA E OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE

1.1 Definizione ed evoluzione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile

Negli ultimi anni, l'umanità è stata chiamata a riconoscere la grave situazione globale in cui riversa la nostra società. Ci troviamo a dover fronteggiare ampie sfide che riguardano molteplici ambiti, a partire dalla dimensione ambientale; lo sfruttamento eccessivo delle risorse naturali spingono al limite la capacità degli ecosistemi oltrepassando soglie potenzialmente devastanti per la vita sulla terra, causando siccità, perdita della biodiversità, l'aumento della temperatura globale che portano ad una vera e propria crisi climatica. Una situazione di crisi che coinvolge anche la sfera economico-sociale; un numero sempre più consistente di individui sono costretti a vivere in condizioni di povertà e sono privati di una vita dignitosa. Sono sempre più evidenti le disuguaglianze sociali all'interno dello stesso Paese, un crescente divario tra ricchi e poveri sia a livello nazionale che internazionale, oltretutto si devono affrontare problemi sempre più dilaganti come la disparità di genere, la disoccupazione che coinvolge in particolar modo i giovani, le crisi umanitarie ed il conseguente spostamento forzato delle persone. Problematiche particolarmente estese e di carattere sempre più rilevante, che stanno mettendo sotto pressione l'odierna società. Tutte queste sfide hanno in comune il coinvolgimento di gran parte della popolazione mondiale; ogni singolo Stato, ogni Governo e ogni individuo ne è interessato e per questo motivo la sfida risulta essere di carattere globale e di conseguenza richiede un'azione congiunta.

La comunità internazionale si è trovata concorde nel ritenere che la questione ambientale e le difficoltà economico-sociali non potessero più essere solamente riconosciute e identificate, ma che fosse necessario procedere all'azione.

Per questo motivo, il 25 settembre 2015, al termine del Summit per l'apertura della 70esima Sessione Annuale dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, è stata

adottata all'unanimità l'Agenda 2030, mediante la pubblicazione del documento "*Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*".[1]

Questo documento, durante la sua presentazione è stato definito "un piano d'azione rivolto alle persone, al pianeta e per la prosperità", il cui obiettivo è l'eliminazione della povertà a livello globale in tutte le sue manifestazioni e dimensioni, incluse le sue forme più estreme.[2]

L'Agenda, entrata in vigore il 1 gennaio 2016, presenta un piano integrato di azioni ed è strutturato in 17 obiettivi, articolati in 169 target, da raggiungere entro i successivi 15 anni. Ogni obiettivo sottintende una moltitudine di target, che possono essere condivisi tra più di essi, rendendo i rispettivi traguardi associati, integrati ed indivisibili.[3]

Questi obiettivi si propongono di porre rimedio alla povertà, ridurre le disuguaglianze e tutelare l'ambiente; la loro nascita è frutto di un'importante forma di mobilitazione globale, che ha condotto i governi a sottoscrivere un documento in cui si impegnano a portare avanti l'implementazione dell'Agenda 2030 all'interno delle loro politiche nazionali tenendo presente le specifiche realtà, e quindi rispettando le diverse capacità di sviluppo.

Due anni di intense consultazioni pubbliche hanno generato gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs); essi sono il frutto di un processo che affonda le sue radici nelle iniziative intraprese in passato dalle Nazioni Unite e non solo.

Si propongono di eliminare la povertà e la fame nel mondo, combattere le disuguaglianze interne e tra i diversi Paesi, costruire società pacifiche, promuovere l'uguaglianza di genere e l'emancipazione delle donne e a garantire la protezione duratura e la conservazione del pianeta e delle sue risorse naturali.[4] Inoltre, mirano a creare condizioni adeguate, volte a favorire una crescita economica sostenibile e inclusiva, che garantisca un lavoro dignitoso per tutti. L'impegno centrale dell'Agenda

[1] Senato della Repubblica, Camera dei deputati. *Riunione dei Presidenti delle Commissioni per lo sviluppo*, XVII, 21.
[2] United Nations, *Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development*, 5.
[3] Senato della Repubblica, Camera dei deputati. *Riunione dei Presidenti delle Commissioni per lo sviluppo*, XVII, 21.
[4] United Nations, *Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development*, 6.

è di promuovere uno sviluppo sostenibile, che abbracci le tre dimensioni: economica, sociale e ambientale, in maniera equa e integrata.

Per comprendere pienamente l'importanza della stipulazione di questi obiettivi è necessario analizzare come si siano evolute le tematiche legate al concetto di sviluppo sostenibile, ripercorrendo ed individuando i momenti chiave in cui gli studi e le ricerche si sono intersecate con la politica e con le questioni legate alla governance globale.

Il 1972 è un anno fondamentale, che ha segnato un momento particolarmente importante per tematiche relative allo sviluppo sostenibile tanto da poter esser considerato un punto di partenza per analizzarne l'evoluzione nel tempo. Venne pubblicato il Rapporto *The Limits to Growth,* risultato della ricerca portata avanti da un gruppo di ricercatori del Massachusetts Institute of Technology e commissionata dal Club di Roma, associazione non governativa e senza scopo di lucro, il cui obiettivo era analizzare, mediante un approccio transdisciplinare, le principali problematiche globali, cercando di proporre soluzioni efficaci ed adeguate.[5] Questo rapporto fu particolarmente importante, perché diede vita ad un dibattito internazionale sull'insostenibilità dell'attuale sistema socio-economico e dei conseguenti effetti e rischi. Analizzando i dati raccolti in quegli anni, si evinceva che, con il tasso di crescita previsto della popolazione, insieme ai dati relativi all'inquinamento, ai livelli di produzione e il grado di sfruttamento delle risorse che si sarebbero raggiunti, avrebbero inevitabilmente portato ad un collasso del sistema socio-economico nel XXI secolo. In particolare, si era notato come ciò avrebbe comportato il tracollo delle condizioni sociali, economiche ed ambientali su cui si era retto fino ad allora il nostro sistema con un conseguente declino demografico della popolazione e delle capacità economiche. La pubblicazione di questa analisi ebbe un ruolo fondamentale, avviò un primo dibattito e soprattutto diede inizio a innumerevoli confronti sulla materia.

Sebbene gli autori di questa ricerca siano stati inizialmente accusati di eccessivo allarmismo e di avere una visione estremamente pessimistica del futuro, il confronto tra gli scenari ipotizzati nel Rapporto *The Limits to Growth* e gli effettivi andamenti

[5] Enciclopedia Treccani: https://www.treccani.it/enciclopedia/club-di-roma/

rilevati nel tempo, hanno evidenziato come questi ultimi fossero particolarmente attinenti ed in linea con quanto era stato previsto.[6]

Un secondo evento, che rende il 1972 estremamente significativo, è la Conferenza delle Nazioni Unite sull'ambiente umano che ha avuto luogo a Stoccolma. L'incontro è caratterizzato dal confronto tra Stati che hanno cooperato per fronteggiare le problematiche legate alla tutela ambientale e le conseguenti interconnessioni con gli aspetti economici e sociali. In particolar modo in questa occasione si è preso atto della limitatezza delle risorse naturali e della necessità di migliorarne la gestione globale per fronteggiare il rischio del loro esaurimento.[7] Questa presa di consapevolezza, relativa alla responsabilità politica nei confronti dell'ambiente, ha portato alla pianificazione di interventi necessari per la tutela ambientale e a nuove iniziative nel campo della ricerca. Al termine della conferenza si è giunti alla nascita dell'*United Nations Environment Programme*, ovvero il programma delle Nazioni Unite che si occupa di coordinare e promuovere le iniziative ONU relative alla tutela dell'ambiente e all'uso sostenibile delle risorse planetarie.[8]

Un'ulteriore tappa, che evidenzia una sempre maggior presa di coscienza e orientamento di pensiero di un sistema che non era più in grado di reggersi autonomamente, è stata l'identificazione della prima definizione internazionalmente riconosciuta di sviluppo sostenibile. L'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha portato alla nascita nel 1983 della *World Commission on Environment and Developmen*t che nei successivi quattro anni ha portato alla pubblicazione del Rapporto Brundtland, che prende il nome da Gro Harlem Brundtland il primo ministro norvegese che in quegli anni presiedeva la commissione.[9] Questo documento, conosciuto anche come *Our Common Future,* è particolarmente rilevante, perché al suo interno viene dimostrato che le azioni intraprese fino a quel momento non erano sufficienti a garantire uno sviluppo sostenibile nel lungo periodo. Partendo da questo presupposto, si è data la prima definizione precisa e dettagliata di sviluppo sostenibile,

[6] Giovannini, *L'utopia sostenibile*, 6-27
[7] Giovannini, *L'utopia sostenibile*, 27-9.
[8] Lanza, *Lo sviluppo sostenibile*, 70-1.
[9] Lanza, *Lo sviluppo sostenibile*, 15.

che raccoglie una moltitudine di concetti e che consente di diminuire le ambiguità associate ad essa[10].

Lo sviluppo sostenibile, all'interno del rapporto, viene così definito:

"*Lo sviluppo è sostenibile se soddisfa i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere le possibilità per le generazioni future di soddisfare i propri bisogni*"[11]

Elemento essenziale e particolarmente innovativo di questa definizione è l'introduzione del concetto di giustizia intergenerazionale; infatti, essa si sviluppa su due piani diversi: da un lato parla di equità intragenerazionale, che riguarda la parità di accesso alle risorse da parte di tutti gli attuali cittadini del pianeta, e dall'altro parla di equità intergenerazionale, che considera non solo la generazione che sta affrontando il problema, ma anche tutte quelle generazioni, che per via delle azioni attuali, potrebbero subirne gli effetti futuri.[12]

Inoltre, all'interno del documento, è chiaro come il concetto di sviluppo sostenibile venga ampliato assumendo una visione olistica, che abbraccia e mette in relazione diversi pilastri ovvero l'ambiente, l'economia, le istituzioni e le questioni sociali.[13]

Questa definizione ha avuto una grandissima importanza, sia per aver delineato un concetto molto delicato, sia per lo sguardo volto alle future generazioni; ancora oggi viene utilizzata come punto di riferimento, in quanto sempre attuale.

Due anni di negoziati, culminati con la *United Nations Conference on Enviroment and development*, svoltasi a giugno del 1992 a Rio de Janeiro, hanno portato alla stesura di importanti documenti, tra cui la Dichiarazione di Rio.

La discussione inerente allo sviluppo sostenibile, in modo inedito, non si limita più al coinvolgimento dei soli ricercatori e degli esperti di settore, ma viene estesa e vede la partecipazione attiva dei Capi di Governo e dei politici. Le negoziazioni hanno condotto alla nascita di un dialogo tra i rappresentanti delle nazioni, organizzazioni imprenditoriali ed esponenti della società civile, con il conseguente riconoscimento

[10] Giovannini, *L'utopia sostenibile*, 29-30.
[11] Lanza, *Lo sviluppo sostenibile*, 71.
[12] Lanza, *Lo sviluppo sostenibile*, 17.
[13] Giovannini, *L'utopia sostenibile*, 30.

giuridico della giustizia intergenerazionale e la legittimazione del diritto delle future generazioni ad un mondo sostenibile, in linea con quanto proposto dal Rapporto Brundtland.

Nella Dichiarazione di Rio, a distanza di vent'anni dalla Conferenza di Stoccolma, sono stati presentati 27 principi volti all'integrazione tra sviluppo e ambiente; allo stesso tempo, è stata definita l'Agenda 21, nella quale i governi e le organizzazioni si sono impegnati a rispettare un programma di azioni politiche da attuare nel corso del XXI secolo.

Durante la stessa Conferenza è stata adottata la Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici, che pone le basi per la successiva sottoscrizione del Protocollo di Kyoto del 1997 e degli Accordi di Parigi del 2015.[14]

Numerose sono state le Conferenze e i momenti di dibattito e di discussione che si sono susseguiti nel tempo, ma un ulteriore momento cruciale è stato l'approvazione della Dichiarazione del Millennio delle Nazioni Unite del settembre del 2000. I Capi di Governo, provenienti da 189 Paesi, si sono assunti l'impegno di cooperare affinché i benefici della globalizzazione possano essere distribuiti in maniera equa in tutti i Paesi del mondo, soprattutto in quelli in via di sviluppo, e che i costi non ricadano in maggior misura su alcuni di essi. I Paesi firmatari garantiscono di realizzare politiche globali ed erogare aiuti finanziari, che rispondano alle necessità di Paesi con economie emergenti. All'interno della Dichiarazione del Millennio, vengono individuati i valori fondamentali di libertà, uguaglianza, solidarietà, tolleranza, rispetto per la natura e responsabilità condivisa che sono alla base delle politiche nazionali e internazionali.[15]

Da questo incontro è scaturita la necessità di individuare delle azioni misurabili e scandite nel tempo, gli *Obiettivi di Sviluppo del Millennio,* il cui scopo principale era la consistente riduzione della povertà globale, da ritenersi come primo passo intermedio verso una totale e definitiva eliminazione della povertà.

[14] Giovannini, *L'utopia sostenibile*, 31
[15] International Labour Organization Assemblea Generale, risoluzione A/55/2,8 (2000) *Dichiarazione del Millennio* 8-10.

Questi obiettivi, definiti nel corso dei successivi anni, sono rappresentativi delle otto aree tematiche in cui si focalizza l'azione cooperativa globale:

- "sradicare la povertà estrema e la fame;
- rendere universale l'istruzione primaria;
- promuovere la parità dei sessi e l'autonomia delle donne;
- ridurre la mortalità infantile;
- ridurre la mortalità materna;
- combattere l'Hiv, l'Aids, la malaria e le altre malattie;
- garantire la sostenibilità ambientale;
- sviluppare un partenariato mondiale per lo sviluppo."[16]

La definizione di questi obiettivi, vincolanti nel tempo, si focalizza su diversi aspetti della povertà più esasperata e costituisce un'iniziativa globale, volta a raggiungere obiettivi sociali comuni e ad assistere le popolazioni più indifese.

Nel *Rapporto 2015 sugli Obiettivi di Sviluppo del Millennio* sono stati raccolti i risultati delle politiche attuate nel corso degli ultimi quindici anni; esso mette in evidenza il successo di questa prima forma di cooperazione internazionale, dimostrando l'efficacia degli sforzi congiunti, che hanno consentito il raggiungimento di risultati rilevanti. Il bilancio delle azioni intraprese ha mostrato una notevole diminuzione della povertà globale dovuta al reddito, con un calo maggiore del 50%.[17] Inoltre, molti Paesi in via di sviluppo hanno iniziato ad integrare nelle loro politiche nazionali gli obiettivi concordati, con la conseguente nascita di nuove istituzioni volte ad implementarle e soprattutto dedicate alla loro realizzazione.

Tuttavia, gli obiettivi prefissati non sono stati raggiunti nella loro totalità e questa prima esperienza di partenariato globale deve essere considerata come un punto di partenza. Per raggiungere i risultati auspicati sarebbe stata necessaria una maggiore partecipazione di alcuni Paesi, che invece hanno trascurato e tralasciato parte degli impegni presi. Gli anni in cui questi obiettivi erano in vigore, sono stati caratterizzati anche dall'acutizzarsi e dall'inasprirsi di alcune problematiche, come il cambiamento

[16] Giovannini, *L'utopia sostenibile*, 32.
[17] Pedersen, *The UN Sustainable Development Goals (SDGs) are a great gift to business!*, 22

climatico, che colpisce in maniera più evidente aree già di per sé vulnerabili, aggravandone ulteriormente la precarietà. In questo periodo si registra anche la crisi finanziaria del 2008, che ha avuto ripercussioni in tutto il mondo, rallentando ulteriormente l'erogazione di aiuti. Tutto ciò ha comportato risultati disomogenei nel raggiungimento degli obiettivi, ancor più evidenti nel continente africano.

In determinate circostanze si sono presentate delle difficoltà nella valutazione puntuale del raggiungimento degli obiettivi, a causa dell'utilizzo di una metodologia di misurazione di tipo aggregato, che ha occultato delle discrepanze nelle diverse prestazioni.[18]

Durante il Vertice della Terra di Rio, comunemente conosciuto come RIO+20, si avvia l'elaborazione di una nuova serie di obiettivi globali per affrontare le sfide contemporanee. Nel 2012, a Rio de Janeiro, prende il via il processo di definizione dei nuovi obiettivi che succederanno agli Obiettivi di Sviluppo del Millennio. Un aspetto distintivo di questo evento è stata la partecipazione di una varietà di attori senza precedenti. Collaborarono 191 Paesi, con 12mila delegati e 79 Capi di Stato e di Governo e vennero coinvolti i centri di ricerca, le università, la società civile rappresentata dalla campagna *"Oltre il 2015*" che ha riunito più di 1300 organizzazioni, e, infine, i rappresentati del settore privato, che contribuirono tramite il Gruppo di lavoro aperto.[19]

Il documento conclusivo di RIO+20, intitolato *The Future We Want*, redatto dall'Assemblea Generale dell'ONU, ha delineato il percorso di elaborazione di un nuovo accordo globale per lo sviluppo sostenibile. Nelle continue consultazioni che si sono susseguite nel tempo, si è cominciato a parlare di obiettivi orientati al raggiungimento dello sviluppo sostenibile, tenendo conto delle sue tre dimensioni fondamentali: la crescita economica sostenibile, l'inclusione e il benessere sociale, e infine, la tutela e la gestione delle risorse naturali e dell'ambiente.

I lavori si concludono a New York il 25 settembre 2015, con la sottoscrizione dell'Agenda 2030 nella quale vengono raccolti i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile;

[18] Wiesen, Prokop, From *Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals: Challenges and Opportunities for the Evaluation Community*
[19] Senato della Repubblica, Camera dei deputati. *Riunione dei Presidenti delle Commissioni per lo sviluppo*, XVII, 22

la nascita di questa Agenda segna il punto di svolta delle strategie e delle politiche, che verranno realizzate nei successivi quindici anni, fino al 2030.[20]

Pochi mesi più tardi, nel luglio 2015, durante la Terza Conferenza Internazionale sul Finanziamento per lo Sviluppo, è stato adottato il Piano d'Azione di Addis Abeba, di fondamentale importanza in quanto, al suo interno, vengono definite le azioni concrete che le varie Nazioni devono intraprendere per raggiungere gli obiettivi posti dall'Agenda 2030. Questo documento contestualizza gli obiettivi elaborati nell'anno precedente e indica le pratiche da seguire per metterli in atto, ponendo enfasi e sottolineando che il loro raggiungimento può avvenire solo attraverso l'impegno e la collaborazione comune tra tutti i Paesi. Vengono proposti nuovi strumenti e metodi per monitorare e valutare il progresso nel raggiungimento degli obiettivi e nella raccolta dei dati, rimarcando la necessità del coinvolgimento di una moltitudine di attori.[21]

L'Agenda 2030, come dimostrato, è il risultato di un lungo percorso, che ha origine dagli studi e dalle ricerche scientifiche legate a tematiche ambientali che hanno dato vita a nuovi dibatti e alla codificazione di nuovi fenomeni. L'attenzione verso nuove tematiche si è poi estesa e ha richiesto una maggiore responsabilizzazione e il coinvolgimento di un numero sempre maggiore di protagonisti. Se in passato questi temi erano all'appannaggio di un gruppo circoscritto e ristretto di individui, oggi la nuova Agenda chiama all'azione tutta la società nel suo complesso. Per questo motivo gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e i relativi impegni e azioni vengono definiti universali. La sua attuazione globale si sviluppa su tre livelli: a livello locale, a livello nazionale e a livello delle regioni del mondo.

È importante evidenziare come questi obiettivi comuni riguardano tutti i Paesi, indipendentemente dal fatto che abbiano economie sviluppate, emergenti o in via di sviluppo. Ai Paesi più ricchi ed industrializzati si imputano forti influenze sulle variabili economiche, sociali ed ambientali del mondo; nonostante siano chiamati ad affrontare sfide diverse rispetto ai Paesi in via di sviluppo, queste risultano essere trasversali e fondamentali per il raggiungimento dello sviluppo sostenibile globale.

---

[20] Giovannini, *L'utopia sostenibile*, 34-35

[21] Senato della Repubblica, Camera dei deputati. *Riunione dei Presidenti delle Commissioni per lo sviluppo*, XVII, 23-4

Il modello elaborato nell'Agenda 2030 si sviluppa a partire da cinque pilastri che vengono così descritti:

1. **Persone.** Eliminare fame e povertà in tutte le forme, garantire dignità e uguaglianza.
2. **Prosperità.** Garantire vite prospere e piene in armonia con la natura.
3. **Pace.** Promuovere società pacifiche, giuste e inclusive.
4. **Partnership.** Implementare l'Agenda attraverso solide partnership.
5. **Pianeta.** Proteggere le risorse naturali e il clima del pianeta per le generazioni future.[22]

Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile riportati nel documento:

"Obiettivo 1. Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo;

Obiettivo 2. Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile;

Obiettivo 3. Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età;

Obiettivo 4. Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti;

Obiettivo 5. Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze;

Obiettivo 6. Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie;

Obiettivo 7. Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni;

Obiettivo 8. Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti;

[22] Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile: https://asvis.it/l-agenda-2030-dell-onu-per-lo-sviluppo-sostenibile/

Obiettivo 9. Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile;

Obiettivo 10. Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le nazioni;

Obiettivo 11. Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili;

Obiettivo 12. Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo;

Obiettivo 13. Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico;

Obiettivo 14. Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile;

Obiettivo 15. Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre;

Obiettivo 16. Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile;

Obiettivo 17. Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile."[23]

Ciascun obiettivo dell'Agenda 2030 comprende diversi target che fungono da guida operativa per il loro raggiungimento dettagliandone il contenuto ed il risultato atteso. È da notare che obiettivi e target possono presentare limiti temporali diversi, ad esempio 22 target hanno scadenza nel 2020, mentre gli obiettivi devono essere raggiunti entro il 2030.[24]

Nello studio "*A Systematic Study of Sustainable Development Goal (SDG) Interactions*", sono stati analizzati i rapporti che esistono tra i diversi obiettivi e all'interno degli stessi, andando ad individuare due tipologie di possibili interazioni: le sinergie, qualora il raggiungimento di un obiettivo favorisse il conseguente raggiungimento di altri obiettivi, e i compromessi, che si verificano nel caso in cui il raggiungimento di un obiettivo ne ostacola il raggiungimento di un altro. Questa

[23] Nazioni Unite, Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale 70/1. (2015). *Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*, 14
[24] Giovannini, *L'utopia sostenibile*, 40.

analisi si sviluppa su un duplice piano: fornisce una prima quantificazione di sinergie e compromessi all'interno di ciascun obiettivo specifico e analizza anche il rapporto tra più obiettivi.

L'analisi è di tipo statistico e mira ad individuare sinergie e compromessi attraverso un'analisi di correlazione effettuata tra coppie uniche di una serie di indicatori. Qualora si evidenziasse una correlazione positiva tra gli indicatori, la loro relazione è classificata come sinergia e al contrario, una correlazione negativa viene considerata un compromesso.

In particolare, i risultati dimostrano che, per ogni obiettivo le sinergie identificate prevalgono nettamente sui compromessi, indicando una significativa compatibilità tra gli indicatori, dove il progresso di uno è collegato al raggiungimento di un altro indicatore dello stesso obiettivo. Per quanto concerne le relazioni tra i diversi obiettivi si è invece arrivati alla conclusione che, tendenzialmente quest'ultimi sono in sinergia tra loro; in particolare l'SDG 3 (salute e benessere) è l'obiettivo principalmente associato a benefici sinergici, mentre l'obiettivo SDG 12 (consumo e produzione responsabile) è maggiormente collegato ai compromessi.[25]

Identificare i compromessi è cruciale per intraprendere delle azioni che favoriscano il raggiungimento degli obiettivi e massimizzino benefici globali; oltretutto, è necessario evidenziare le sinergie per rafforzarle e sfruttarle in futuro. Una attenta e profonda conoscenza degli effetti sinergici consente alle politiche nazionale ed internazionali, impegnate nell'implementazione dell'Agenda 2030, di essere più efficaci e di sviluppare strategie adeguate. Questo studio mette in risalto come la conoscenza dell'aspetto multidimensionale degli obiettivi risulta essenziale per la loro attuazione.[26]

1.2 Il ruolo della cultura nel raggiungimento dello sviluppo sostenibile

Come ampiamente documentato il processo di elaborazione dell'Agenda 2030 ha coinvolto un vasto numero di soggetti, tra questi, vi hanno preso parte numerose

[25] Pradhan et al., *A Systematic Study of Sustainable Development Goal (SDG) Interactions*, 1169-73
[26] Giovannini, *L'utopia sostenibile*, 41.

organizzazioni che hanno dimostrato un forte impegno nella valorizzazione e divulgazione della cultura. Di cultura, all'interno delle politiche globali, si è iniziato a discutere a partire dal 1982, quando, attraverso la *The Mexico City Declaration on Cultural Policy*, è stato definito il suo ruolo come vettore di identità, sistema di valori, tradizioni e coesione, puntualizzando la sua capacità di stimolare la creatività e riconoscendola come una dimensione fondamentale del processo di sviluppo.[27] Da allora è iniziato il dibattito sul legame tra la cultura e lo sviluppo sostenibile, che ha coinvolto un numero sempre più crescente di organizzazioni, generando numerosi approfondimenti e studi in questo campo. A partire dal 2004, una rete globale di città e governi locali, regionali e metropolitani,[28] nota come la *United Cities and Local Governments* ha pubblicato la prima dichiarazione, conosciuta come *Agenda 21 for culture*, che mirava a ricercare le relazioni esistenti tra le politiche culturali locali e lo sviluppo sostenibile. Progressivamente si è assistito a molteplici tentativi di integrare la cultura all'interno dei piani politici; ne è un esempio l'Agenda Europea per la Cultura elaborata nel 2007 dalla Commissione Europea, volta ad integrarla nelle politiche UE, riconoscendo il suo ruolo nell'agevolare il dialogo interculturale, incentivare la creatività e fungere da motore per la crescita economica.[29]

Nonostante il progressivo riconoscimento della sua importanza, la cultura non era però riuscita a trovare posto nella Dichiarazione del Millennio. Numerose organizzazioni si sono interrogate sulla possibilità che il raggiungimento incompleto di alcuni obiettivi fosse in parte dovuto alla trascuratezza del fattore culturale, che potrebbe averne limitato l'efficacia.[30]

Sulla base di quest'ipotesi cambia completamente il punto di vista con cui si erano precedentemente approcciati alla cultura; con l'adozione dell'Agenda 2030 si comincia a considerarla non più come una complessità da fronteggiare, ma piuttosto come una componente essenziale che, se adeguatamente utilizzata ed implementata,

[27] Agenda 21 for Culture, *Culture as a goal in the post-2015 development agenda*, p. 4
[28] United Cities and Local Governments: https://uclg.org/about-us/
[29] Duxbury, N. "et al". *Why must culture be at the heart of sustainable urban development?*, 40-1.
[30]United Cities and Local Governments, *Culture in the sustainable development goals: a guide for local action*, 34

avrebbe consentito la risoluzione di determinate problematiche e incrementato la capacità di raggiungere gli obiettivi.[31]

I motivi che non agevolano il riconoscimento della cultura, come elemento essenziale all'interno delle politiche, sono in parte dovuti alla difficoltà nel dare una definizione univoca a questo termine. Esso, infatti, risulta essere un concetto ampio e ricco di sfaccettature, con cui tutti gli individui si relazionano e che riguarda molteplici aspetti della vita quotidiana. Essa comprende l'insieme delle cognizioni intellettuali, il tramandarsi di credenze, valori e memorie, le manifestazioni spirituali e religiose, l'identità e le aspirazioni, le norme di comportamento, l'influenza dell'ambiente, della lingua, dei costumi e delle sue tradizioni e tra queste anche le arti.[32] Nella letteratura scientifica si attribuiscono accezioni diverse a questo termine in base all'ambito disciplinare di cui si discute. In questo elaborato facciamo riferimento alla definizione data da *Hannes Palang:*

"*We define culture as a loosely integrated totality of practices, institutions and mechanisms that deal with the production, distribution, consumption and preservation of collectively shared meanings, as well as the explicit and implicit rules that govern the relevant processes. The cultural system is only relatively organised and embraces the tensions and internal contradictions of the social and spatial world, in which it appears, perpetuating and subverting its norms of behaviour and power relations, as well as providing loopholes for escape from its everyday routines to imaginary spaces.*"[33]

Un ampio numero di studiosi, tra cui Williams Raymond, individuano tre significati sottointesi del termine cultura; essa può essere intesa come un processo di sviluppo intellettuale, spirituale ed estetico, attraverso cui gli esseri umani cercano di migliorarsi mediante l'educazione, le arti e la letteratura. Può essere anche considerata come un particolare modo di vivere, caratterizzato da abitudini, tradizioni e stili di vita, di un gruppo, di una comunità o di un'epoca. Infine, la cultura intesa come opere e attività artistiche, ovvero come risultato tangibile della creatività umana. Questa

[31]Agenda 21 for Culture, *Culture as a goal in the post-2015 development agenda*, 4.
[32] Hawkes, *The Fourth Pillar of Sustainability. Culture's essential role in public planning*, 3.
[33] Dessein et al, *Culture in, for and as Sustainable Development. Conclusions of COST Action IS 1007 Investigating Cultural Sustainability*, 21.

distinzione si riflette anche nel linguaggio quotidiano, attribuendo al termine cultura due significati diversi: un concetto più generale che raccoglie tutti gli aspetti della vita umana e richiama il secondo significato di cultura individuato da Williams Raymond ed uno più specifico, ovvero, la cultura intesa come attività artistica e intellettuale, che conduce ad uno sviluppo estetico, richiamata dal terzo significato.[34]

La diversa accezione che si attribuisce al termine cultura si rispecchia anche nell'analisi del legame che essa ha con lo sviluppo sostenibile. Nel documento "*Culture in, for and as Sustainable Development. Conclusions of COST Action IS 1007 Investigating Cultural Sustainability*" viene presentato un modello innovativo, che riconosce come la cultura possa essere integrata allo sviluppo sostenibile, assumendo tre ruoli distinti, ma che interagiscono tra loro. Il primo ruolo assegnato alla cultura è di supporto ed autopromozione e viene delucidato attraverso il modello "*Culture in sustainable development*". In questo approccio viene integrata la cultura come quarto pilastro del modello di sviluppo sostenibile. Essa viene interpretata come un aspetto separato e indipendente, un fondamento autonomo, ma, al tempo stesso, in continua relazione con le dimensioni economiche, sociali e ambientali. La cultura rafforza e supporta lo sviluppo sostenibile e promuove sé stessa come componente essenziale e indipendente. Questo orientamento risulta essere molto pratico e si sviluppa riprendendo l'accezione più specifica del significato di cultura, intesa come arte. Per rendere questo modello efficace, è necessario comprendere le qualità distintive che l'arte e le attività creative apportano allo sviluppo, affinché possano essere integrate all'interno delle politiche e rese operative nelle strategie di sviluppo, con il supporto e la partecipazione di imprese e organizzazioni artistiche. Il limite di questo approccio è dato dall'interpretazione del temine cultura, che esclude alcune sfaccettature, inibendo potenziali relazioni, che potrebbero sorgere se venisse considerato nella sua interezza; allo stesso tempo, circoscrivere questo temine considerandone, la sua accezione più tangibile e concreta, favorisce lo sviluppo di indicatori volti a misurare e valutare gli effetti di una sua implementazione all'interno di programmi o politiche specifiche.[35] All'interno del modello "*Culture for sustainable development*", il secondo ruolo che

[34] Dessein et al, *Culture in, for and as Sustainable Development. Conclusions of COST Action IS 1007 Investigating Cultural Sustainability*, 21.
[35] Dessein et al, *Culture in, for and as Sustainable Development. Conclusions of COST Action IS 1007 Investigating Cultural Sustainability*, 29-30.

viene attribuito alla cultura è quello di mediatore, in grado di connettere i diversi aspetti dello sviluppo sostenibile e favorirne le relazioni. Essa viene intesa come una spinta che opera al di là di sé stessa, in grado di bilanciare i tre pilastri, andando a conciliare le necessità e le differenti pressioni economiche, sociali ed ecologiche.[36] Assume, dunque, il ruolo di guida e funge da garante per il raggiungimento della sostenibilità. Questa visione si sviluppa a partire dalla consapevolezza che la cultura, nella sua accezione più ampia, stia alla base della società, che tutti gli individui abbiano una propria cultura, che sia in grado di abbracciare i diversi valori umani, i significati soggettivi, le forme di espressione e i diversi stili di vita. Per questo motivo, si presenta come eccellente negoziatore, capace di mediare tra i conflitti e di affrontare meglio le sfide. Tutto ciò avviene perché la cultura consente di inserire i concetti e le azioni adottate per il raggiungimento della sostenibilità in un contesto, che ne evidenzia il valore e ne traduce il significato, facilitando la comprensione e l'accettazione della diversità.[37]

Infine, nel modello "*Culture as sustainable development*", viene riconosciuto alla cultura il ruolo trasformativo, evolutivo e olistico. Secondo questa prospettiva, si configura un nuovo paradigma di sviluppo sostenibile e si pone come fondamenta e struttura che consente di raggiungere tale obiettivo. Cultura e sostenibilità diventano strettamente connesse e svaniscono le nette distinzioni tra le dimensioni economica, sociale ed ambientale.[38] In questo modello, la cultura non si limita ad essere uno strumento che supporta e media le pratiche sostenibili, altresì svolge un ruolo attivo, diventando essa stessa un nuovo approccio, rivoluzionando l'attuale concetto di cultura in favore di un nuovo sistema culturale guidato dalle intenzioni, motivazioni, scelte etiche e morali, che orientano le nostre azioni collettive ed individuali. La cultura diventa un processo di apprendimento sociale, in continuo divenire, nel quale si comprende come vivere in modo sostenibile, nel rispetto delle persone e delle risorse. Assume, dunque, un ruolo importantissimo per costruire comunità guidate da

[36] Dessein et al, *Culture in, for and as Sustainable Development. Conclusions of COST Action IS 1007 Investigating Cultural Sustainability*, 29.
[37] Dessein et al, *Culture in, for and as Sustainable Development. Conclusions of COST Action IS 1007 Investigating Cultural Sustainability*, 30-1.
[38] Dessein et al, *Culture in, for and as Sustainable Development. Conclusions of COST Action IS 1007 Investigating Cultural Sustainability*, 29.

un pensiero collettivo e pluralistico che siano in grado di sostenere un'idea di sostenibilità che coinvolge tutti.[39]

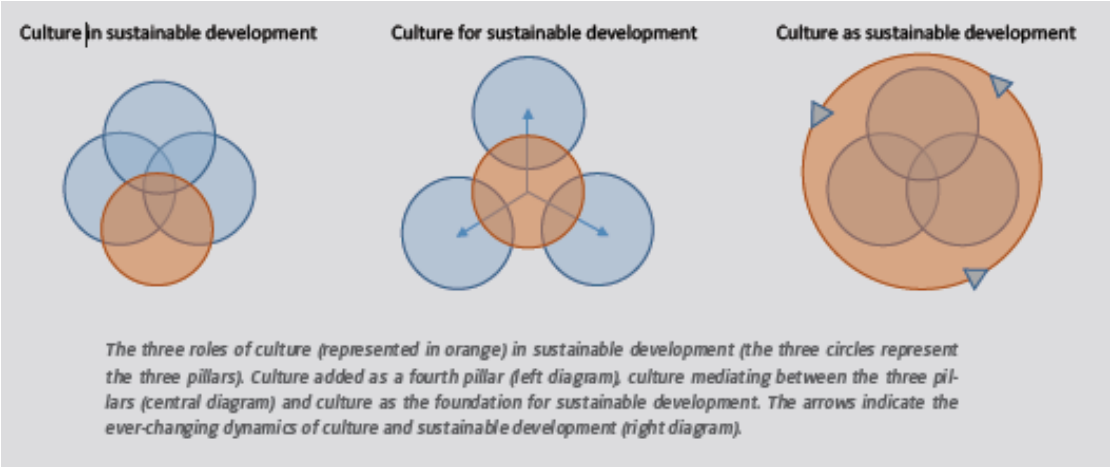


Figura 1: "Culture in, for and as Sustainable Development; Conclusions of COST Action IS 1007 Investigating Cultural Sustainability, 29."[40]

I suddetti tre modi di considerare la cultura, in relazione allo sviluppo sostenibile, non sono mutuamente esclusivi, ma rappresentano modalità diverse di approccio. È essenziale rimarcare come non sia necessario adottare uno solo di questi tre modelli, poiché possono co-esistere e sono tutti validi e utilizzabili a seconda delle circostanze, degli obiettivi e del contesto in cui vengono applicati. L'ordine con cui sono stati presentati è irrilevante e non ne individua una forma di evoluzione. Ognuno di essi contiene diversi livelli di analisi, che richiedono un dialogo interdisciplinare, in grado di esplorare le dinamiche presenti all'interno del modello stesso. Tali dinamiche aumentano quando si studia la relazione esistente tra i modelli, rendendone l'analisi complessiva, delicata e impegnativa, anche a causa del vasto numero di concetti, che le definizioni di cultura e sviluppo sostenibile sottendono.[41]

Il primo ruolo presentato in questo elaborato, che evidenzia la capacità di supporto ed autopromozione e considera la definizione specifica e ristretta di cultura, si è rivelato negli ultimi anni quello maggiormente preso in considerazione nello sviluppo delle

[39] Dessein et al, *Culture in, for and as Sustainable Development. Conclusions of COST Action IS 1007 Investigating Cultural Sustainability*, p.31-2
[40] Dessein et al, *Culture in, for and as Sustainable Development. Conclusions of COST Action IS 1007 Investigating Cultural Sustainability*, 29.
[41] Dessein et al, *Culture in, for and as Sustainable Development. Conclusions of COST Action IS 1007 Investigating Cultural Sustainability*, 33.

politiche globali. A partire dal 2010 il gruppo di lavoro United Cities and Local Governments ha elaborato la dichiarazione "*Culture: Fourth Pillar of Sustainable Development*", la quale riconosce la cultura come pilastro autonomo in grado di influenzare le politiche urbane e spingere i governi locali a considerarla come parte integrante delle strategie di sviluppo. Nello stesso periodo le risoluzioni dell'Assemblea generale delle Nazioni Unite N.65/1 e N.65/166 riconoscono formalmente la cultura come motore fondamentale dello sviluppo sostenibile includendola nei programmi di sviluppo a livello globale.[42]

Nonostante alla cultura fosse riconosciuto un potenziale ruolo primario nel poter cooperare allo sviluppo sostenibile, nella pratica si incontrarono numerose difficoltà nell'integrarla efficacemente all'interno delle politiche, relegandola ed attribuendole una considerazione di secondo piano; tutto ciò ne limitò notevolmente l'influenza e l'inclusione diretta nei processi decisionali. Pertanto, durante l'elaborazione dell'Agenda 2030, la cultura non veniva considerata tra gli aspetti prioritari, rimanendo un elemento secondario. Ciò ha spinto una rete di organizzazioni, convinte del suo ruolo prioritario, a aderire alla campagna "*The future we want include culture*", nata nel 2013 e comunemente conosciuta come #culture2015goalcampaign; essa aveva lo scopo di richiedere l'inclusione di un obiettivo dedicato interamente alla cultura da inserire all'interno dell'Agenda 2030. Secondo queste organizzazioni l'inserimento di un obiettivo specifico avrebbe rafforzato e dato coerenza e chiarezza all'Agenda. La campagna si è concentrata soprattutto nella fase di implementazione e sviluppo di essa nel periodo successivo al 2015 e ha portato all'elaborazione di quattro importanti documenti: un manifesto, una dichiarazione, una proposta di possibili indicatori per misurare gli aspetti culturali e un comunicato finale.[43]

All'interno del manifesto, viene esplicitato in che modo la cultura favorisca concretamente lo sviluppo, sia sottoforma di capitale di conoscenza, che come settore di attività in cui il patrimonio culturale tangibile e intangibile e tutte le forme di espressione artistica, fossero elementi essenziali, in quanto trasversali e capaci di coinvolgere molteplici settori.

[42] Agenda 21 for Culture, *Culture as a goal in the post-2015 development agenda*, 5.
[43] Agenda 21 for Culture, *Culture as a goal in the post-2015 development agenda*, 3.

La cultura è parte integrante del motore economico di un Paese. Gli investimenti effettuati nella catena di valore delle arti, nelle industrie creative e nel patrimonio culturale favoriscono lo sviluppo ed il benessere, poiché, oltre a generare reddito ed occupazione, stimolano il progresso economico e generano benefici di lungo periodo per la società nel suo complesso.[44] Inoltre, essendo una fonte di creatività ed innovazione, favorisce molteplici processi di crescita e ha un forte impatto sulla capacità imprenditoriale, sulle nuove tecnologie e sul turismo.[45]

Lo sviluppo sociale è strettamente legato alla cultura, giacché la varietà delle arti e delle espressioni creative è fonte per educare le persone, costruire l'identità nazionale e promuovere il dialogo interculturale.[46] In aggiunta, fornisce strumenti in grado di combattere la povertà, non solo da intendersi come mancanza di risorse, ma anche come assenza di opportunità e possibilità. La cultura è in grado di favorire la partecipazione e l'emancipazione dei gruppi più vulnerabili e incoraggia il dialogo interculturale e la risoluzione di conflitti.

Non di meno, risulta essere un fattore particolarmente importante per la salvaguardia del pianeta, dal momento che attraverso la comunicazione è in grado di aumentare la consapevolezza e la responsabilità ambientale.[47]

Le attività creative e il patrimonio culturale sono fondamentali veicoli di identità, significati e valori; non ci si deve limitare a considerare la cultura esclusivamente in funzione del contributo diretto che può fornire allo sviluppo sostenibile, poiché essa possiede un proprio valore intrinseco. L'introduzione di un obiettivo specifico a lei dedicato consentirebbe di garantirne la protezione e valorizzazione; le risorse culturali dovrebbero essere gestite in modo sostenibile, per evitarne il sovrasfruttamento e il deterioramento che altrimenti ne deriverebbe. Le sinergie fra le varie dimensioni dello sviluppo sostenibile sono bilaterali, per cui gli obiettivi economici, sociali e ambientali dovrebbero a loro volta sostenere lo sviluppo culturale.[48]

---

[44] Agenda 21 for Culture, *Declaration on the inclusion of culture in the sustainable development goals*, 2.
[45] Agenda 21 for Culture, *Culture as a goal in the post-2015 development agenda*, 6.
[46]Agenda 21 for Culture, *Declaration on the inclusion of culture in the sustainable development goals*,.2.
[47] Agenda 21 for Culture, *Culture as a goal in the post-2015 development agenda*, 6.
[48] Agenda 21 for Culture, *Culture as a goal in the post-2015 development agenda*, 7.

La #culture2015goalcampaign è stata in grado di raccogliere le voci di molteplici organizzazioni impegnate nella promozione della cultura e delle arti e ha analizzato il ruolo della cultura nello sviluppo sostenibile in modo concreto. Nel corso degli anni, nonostante gli sforzi, all'interno dell'Agenda 2030, non è stato ancora incluso un obiettivo interamente dedicato alla cultura; tuttavia, questa iniziativa ha consentito una sua graduale integrazione, come elemento trasversale al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.

La mancata adozione di un obiettivo specifico è dovuta a vari fattori. Innanzitutto, il settore culturale possiede già un quadro normativo che lo regolamenta e che è stato considerato un'alternativa all'integrazione negli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Inoltre, la presenza di norme e politiche già esistenti ha diminuito la percezione di urgenza sulla questione, limitando di conseguenza l'impegno degli enti statali e delle Nazioni Unite.[49] Nella realizzazione dell'Agenda, si è scelto di utilizzare un approccio settoriale focalizzato sullo sviluppo delle industrie culturali, poiché ritenute particolarmente rilevanti per lo sviluppo economico e quindi più facilmente supportate a livello politico, tralasciando parte delle altre organizzazioni presenti nel settore. Infine, si è deciso di prendere in considerazione solo alcuni dei molteplici concetti impliciti nel termine cultura. Si ipotizza che, prima dell'adozione dell'Agenda, le ricerche sul ruolo della cultura non fossero ancora ampiamente diffuse.[50]

Nonostante le suddette avversità, il movimento ha mantenuto le sue aspirazioni e, a partire dal 2017, si è evoluta nella #Culture2030GoalCampaign, estendendo così il suo orizzonte temporale al 2030. Ha focalizzato la propria attenzione verso l'integrazione della cultura all'interno delle politiche globali e nazionali, indagando nuovi metodi di misurazione volti a definire i progressi concreti che ne sono scaturiti. L'analisi viene estesa anche alle comunità locali, ai settori privati e alle istituzioni educative che si impegnano a dar vita a iniziative culturali.

Nell'intento di verificare se la proposta di avere un obiettivo esplicitamente dedicato alla cultura fosse un bisogno comune, nel giugno del 2022, sono stati analizzati i

[49] Culture 2030 Goal campaign (2022). "A Culture Goal is Essential for Our Common Future", released at the Colegio de San Ildefonso of Mexico City on 27 September 2022, in connection with the UNESCO Mondiacult 2022 Conference p.8
[50] Culture 2030 Goal campaign, *A Culture Goal is Essential for Our Common Future*, 9.

risultati di un sondaggio condotto su svariati attori, provenienti da molteplici aree del mondo. Sono state raccolte 128 risposte per la maggior parte provenienti dall'Europa e dal Nord America, tutti gli intervistati sono concordi nell'affermare che la cultura debba essere uno dei fattori guida per lo sviluppo sostenibile; una vasta maggioranza ambisce ad un obiettivo specifico all'interno dell'Agenda. La maggior parte vorrebbe che venisse posta più enfasi nel considerare la cultura quale aspetto essenziale per la coesione sociale, riconoscendo che i diritti e la libertà di espressione sono elementi essenziali per stimolare la creatività e la produzione culturale. Oltretutto, risulta comune l'esigenza di garantire la sostenibilità finanziaria delle organizzazioni culturali anche nel lungo periodo. Infine, viene auspicato che la cultura non sia relegata a un settore autonomo e specifico, ma che venga invece identificata nella sua interezza di relazioni con le altre politiche e settori.

La sopracitata ricerca dimostra come sia in atto un processo di trasformazione del modo di concepire la cultura in relazione allo sviluppo sostenibile, conferendole una maggior rilevanza e sfidando i modelli precedentemente esistenti. Questa progressiva evoluzione è culminata con l'impegno di integrare un obiettivo specifico della cultura nell'Agenda di sviluppo post-2030, così come espresso nella Dichiarazione della Conferenza mondiale UNESCO sulle politiche culturali e sullo sviluppo sostenibile.[51]

1.3 Il legame della cultura con l'Agenda 2030 e gli Indicatori UNESCO

Tra gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile non ne figura uno interamente dedicato alla cultura, ma ciò non esclude che sia presente all'interno dell'Agenda 2030. Il suo ruolo nel raggiungimento dello sviluppo sostenibile viene ufficialmente riconosciuto già a partire dal preambolo, che ne evidenzia la rilevanza e la centralità:

"*We acknowledge the natural and cultural diversity of the world and recognize that all cultures and civilizations can contribute to, and are crucial enablers of, sustainable development*."[52]

[51] Culture 2030 Goal campaign (2023). *Commitment to an explicit culture goal in Mondiacult declaration welcome: now is the time to deliver,* 1-2.
[52] United Nations, *Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development*, 13.

Il legame diretto tra la cultura e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile è evidente anche nella presentazione degli obiettivi stessi, poiché viene esplicitatamene citata all'interno dei seguenti target:

4.7- "*By 2030, ensure that all learners acquire the knowledge and skills needed to promote sustainable development, including, among others, through education for sustainable development and sustainable lifestyles, human rights, gender equality, promotion of a culture of peace and non-violence, global citizenship and appreciation of cultural diversity and of culture's contribution to sustainable development*".[53]

Questo target, contenuto all'interno del quarto obiettivo, ha lo scopo di garantire che tutti gli individui possano avere accesso ad un'adeguata educazione, indipendentemente dal Paese da cui provengono. Tutti devono avere l'opportunità di accrescere la propria conoscenza, sia attraverso la formazione scolastica canonica, sia partecipando a percorsi educativi alternativi. All'interno del sopracitato testo, si sottolinea come sia indispensabile che tutti gli individui posseggano le conoscenze e le competenze adatte a comprendere e a promuovere lo sviluppo sostenibile. La cultura è uno strumento fondamentale attraverso il quale è possibile educare alla sostenibilità ed alle pratiche ad essa relative; in particolare, ciò può essere realizzato mediante l'apprezzamento e il riconoscimento delle diversità culturali e lo studio delle lingue e delle diverse espressioni artistiche. Le politiche messe in atto per raggiungere questo obiettivo devono, assicurarsi che i programmi delle scuole primarie e secondarie contengano le conoscenze e le competenze relative al dialogo interculturale, alla diversità e al patrimonio culturale tangibile e intangibile. Inoltre, si deve incoraggiare la crescita di luoghi di formazione alternativi quali musei, teatri, biblioteche e centri culturali che, attraverso programmi educativi da loro elaborati, possano fornire nuove prospettive e adottare nuovi punti di vista, favorendo così un'istruzione più completa. È auspicabile l'intervento di artisti e professionisti della cultura nei canonici percorsi educativi, insieme alla partecipazione a programmi e festival culturali possono essere tutti elementi di stimolo per una formazione poliedrica.[54]

[53] United Nations, *Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development*, 21.
[54] United Cities and Local Governments, *Culture in the sustainable development goals: a guide for local action*, 10.

8.3 "*Promote development-oriented policies that support productive activities, decent job creation, entrepreneurship, creativity and innovation, and encourage the formalization and growth of micro-, small- and medium-sized enterprises, including through access to financial services*".[55]

8.9- "*By 2030, devise and implement policies to promote sustainable tourism that creates jobs and promotes local culture and products*."[56]

L'ottavo obiettivo incoraggia una crescita economica sostenibile, che sia in grado di favorire l'imprenditorialità e capace di generare nuovi posti di lavoro dignitosi. Pone enfasi sulla necessità di una crescita economica inclusiva, senza discriminazioni di genere, che agevoli l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro e idonea a offrire opportunità di impiego alle categorie protette. In questo contesto, la cultura viene riconosciuta come uno degli strumenti che può agevolare il progresso economico. Nel target 8.3 vengono proposti i settori culturali e creativi, quali ambiti in grado di generare occupazione; mentre nel target 8.9, si affianca il settore cultuale al turismo considerandone gli effetti sinergici che essi possono creare se fatti interagire. Le politiche suggerite per il raggiungimento di questo obiettivo, riguardano l'inclusione delle conoscenze e delle competenze culturali nei programmi volti a favorire l'occupazione e l'adozione di misure che consentano agli artisti e ai professionisti del settore culturale di accedere a maggiori opportunità di impiego con condizioni remunerative adeguate. Oltretutto, sono necessarie politiche in grado di assicurare che il legame atteso tra ambito culturale e turistico, sia bilanciato e sostenibile. Infine, è di vitale importanza individuare e sviluppare strumenti che consentano di monitorare l'impatto diretto e indiretto che, il settore creativo e culturale, pubblico e privato, apporta alla crescita economica.[57]

[55] United Nations, *Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development*, 23.
[56] United Nations, *Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development*, 24.
[57] United Cities and Local Governments, *Culture in the sustainable development goals: a guide for local action*, 16.

11.4" *Strengthen efforts to protect and safeguard the world's cultural and natural heritage*".[58]

Promuovere un'urbanizzazione inclusiva e sostenibile è lo scopo dell'undicesimo obiettivo, che si focalizza sull'importanza di rendere le città e gli insediamenti umani sicuri e vivibili. Questo fine viene perseguito garantendo l'accesso a strutture abitative, ai servizi essenziali, ai trasporti e promuovendo delle città a misura d'uomo e rispettose dell'ambiente. La cultura può avere un ruolo rilevante, poiché le città ospitano al loro interno numerosi beni culturali, palazzi storici e siti archeologici, che contribuiscono a forgiare l'identità di una città. Il target 11.4 sottolinea la necessità di tutelare e valorizzare il patrimonio tangibile e intangibile, per garantire la fruizione di tali beni. L'apertura degli spazi della cultura ai cittadini favorisce un maggior senso di appartenenza, di coinvolgimento e di partecipazione degli stessi alla vita cittadina, favorendo forme di dialogo interculturale. Politiche volte alla valorizzazione e fruizione del patrimonio artistico, permettono di rinnovare i centri storici e vanno di pari passo con i progetti di riqualificazione e rigenerazione urbana, che consentono di ridare vitalità ai quartieri, contrastando la formazione di aree esclusivamente adibite a scopi abitativi e migliorano la qualità di vita dei residenti. Tuttavia, per la realizzazione efficace di tali progetti, è importante adottare delle misure volte a contrastare la gentrificazione, garantendo che le azioni intraprese non comportino l'aumento del costo della vita e l'esclusione sociale dei residenti storici. Per concretizzare questi obiettivi è necessario che venga garantita un'adeguata allocazione delle risorse finanziarie e umane, capaci di sostenere le attività di tutela, valorizzazione e fruizione. Questo target è particolarmente importante per lo sviluppo delle politiche urbane, tanto che l'I*nternational council on monuments and sites* (ICOMOS) ha sviluppato degli strumenti e precise raccomandazioni per poterlo implementare.[59]

[58] United Nations, *Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development*, 26.
[59] United Cities and Local Governments, *Culture in the sustainable development goals: a guide for local action*, 22-3.

12.b "*Develop and implement tools to monitor sustainable development impacts for sustainable tourism that creates jobs and promotes local culture and products*."[60]

Il dodicesimo obiettivo si concentra sul consumo sostenibile ed incoraggia un uso responsabile delle risorse naturali e la riduzione degli sprechi. In questo caso, la cultura viene nuovamente messa in relazione con il settore turistico, come già era stato fatto in precedenza nel target 8.9, ribadendo l'importanza di un turismo sostenibile, che promuova la cultura locale. La storia e la cultura sono da ritenersi elementi indispensabili per la promozione dei luoghi e del consumo dei prodotti locali.[61]

A causa della mancanza di metodi di raccolta dati affidabili e coerenti, risulta essere difficile da misurare il contributo che la cultura è in grado di apportare alla creazione di un mondo sostenibile; ne consegue una scarsa visibilità e la marginalizzazione implicando la carenza di finanziamento. La cultura necessita di misurazioni sia qualitative, che quantitative, ragione per cui l'UNESCO ha cercato di proporre una soluzione attraverso la creazione dei *Culture|2030 Indicators*. Questo modello progettato per valutare il sostegno della cultura negli obiettivi dell'Agenda, individua ventidue indicatori che vengono raggruppati in quattro dimensioni tematiche. Ogni area è strettamente collegata a una delle tre iniziali sfere dello sviluppo sostenibile, a cui si aggiunge una quarta riguardante l'educazione e le competenze nel campo del settore culturale. Il modello, richiama le 5P dell'Agenda precedentemente illustrate, con un approccio trasversale nei confronti del pilastro legato alla pace, supportato dalla promozione della diversità culturale. Il quadro di indicatori considera le connessioni indirette che si instaurano tra la cultura e quattordici obiettivi, i quali vengono assegnati a diverse aree tematiche. Tra questi si differenziano gli SDG5 (*Gender and equality*) e SDG17 (*Partnership for the goals*) che rientrano in tutte e quattro le dimensioni.[62]

[60] United Nations, *Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development*, 27.
[61] United Cities and Local Governments, *Culture in the sustainable development goals: a guide for local action*, 24.
[62] United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, *UNESCO Culture|2030 Indicators*, 10.

Figura 2: "UNESCO Culture|2030 Indicators; United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 10."

L'area *Environment and resilience* si concentra sulle capacità del patrimonio tangibile, intangibile e naturale di contribuire alla tutela dell'ambiente. Oltre a richiamare i target dedicati all'importanza della crescita dell'eco-turismo e dello sviluppo di aree urbane inclusive e accessibili, sottolinea la rilevanza delle conoscenze tradizionali e locali di una comunità o di un territorio. Esse risultano essere fondamentali per la conservazione del patrimonio naturale, possono dare informazioni importanti per implementare le pratiche volte alla gestione degli ecosistemi ed essere integrate nei piani di salvaguardia (target 6.6, 14.5, 15.1 e 13.1). Le usanze tradizionali possono essere spunto per l'elaborazione di sistemi di produzione agricola e alimentare sostenibile (target 2.4), al contempo, le nozioni sulle pratiche costruttive storiche e locali possono fornire validi suggerimenti per migliorare la capacità di adattamento e la resilienza delle comunità (target 13.1). Infine, quest'area comprende l'elaborazione

di politiche volte a migliorare la gestione del patrimonio, inducendo alla riduzione del traffico illecito e rendendo più efficace il recupero dei beni trafugati (target 16.4).[63]

Attraverso la dimensione tematica che richiama il pilastro della prosperità, *Prosperity & livelihoods*, viene valutato il sostegno della cultura all'economia, partendo dall'analisi dell'influenza che essa esercita su alcuni fattori chiave come il prodotto interno lordo, il commercio, il tasso di occupazione, le imprese e di come incide sulle spese e sui consumi delle famiglie (target 8.3). Si sottolinea, nuovamente, che il turismo culturale può favorire e promuovere il consumo di prodotti locali (target 8.9) e si evidenzia, il modo in cui le politiche pubbliche possano incentivare le attività economiche legate alla cultura, attraverso investimenti volti a sostegno delle attività dei musei, dei centri culturali e delle gallerie, il cui prosperare nel lungo periodo dipende altresì da una gestione efficiente (target 11.4, 10.a e 8.a).

L'area *Knowledge and Skills* richiama i concetti precedentemente esposti nel quarto obiettivo, l'importanza di garantire un pari accesso allo studio, che sovente consente di avere eque opportunità nella vita (target 4.4, 4.7 e 8.3). Ad essi si aggiungono l'importanza della trasmissione dei valori culturali e delle competenze locali che, in un mondo sempre più globalizzato, tendono a dissiparsi e rischiano di essere dimenticati. Questo comporterebbe la perdita del contributo delle pratiche del passato, che potrebbero invece stimolare una maggiore capacità critica e promuovere temi rilevanti, quali il consumo sostenibile e l'educazione ai danni provocati dal cambiamento climatico (target 12.a e 13.3).

Nella dimensione *Inclusion and partecipation* si valuta come le espressioni culturali favoriscano la costruzione della coesione sociale, esse sono capaci, attraverso la condivisione e la decodificazione dei valori, di stimolare il dialogo tra culture e di rafforzare la comprensione reciproca (target 10.2). Essa può essere dunque considerata una delle pratiche appartenenti alle politiche contro la discriminazione, in grado di ridurre l'antagonismo tra gruppi sociali e culturali diversi (target 16.a e 16.b). In quest'area, si ribadisce il diritto di ogni individuo a partecipare alla vita culturale, che può essere altresì incentivata attraverso la digitalizzazione che ne estende le possibilità

[63] United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, *UNESCO Culture|2030 Indicators*, 35

di accessibilità e fruibilità (target 9.c e 16.10). Infine, si individua la cultura come uno stimolo capace di fungere da punto di incontro tra autorità pubbliche e comunità, favorendo la partecipazione di queste ultime ai processi decisionali (target 16.7).[64]

La cultura all'interno della Agenda 2030 viene riconosciuta quale guida nella costruzione di nuovi immaginari e paradigmi di crescita sostenibile e con il ruolo di promotore, in quanto i valori e le conoscenze che la costituiscono consentono l'orientamento delle azioni verso lo sviluppo. È importante riconoscere la valenza sistematica e il valore trasformativo che essa ricopre, in quanto funge da collante tra i diversi obiettivi. Gli indicatori dell'UNESCO classificano gli obiettivi dell'Agenda in un'ottica culturale, attribuendo alla cultura il ruolo di componente imprescindibile e trasversale dei processi di sviluppo.

[64] United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, *UNESCO Culture|2030 Indicators*, 12.

2. LE PRATICHE DI RESPONSABILITÀ SOCIALE E IL LORO CONTRIBUTO AGLI OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE

2.1 Le imprese in un percorso di sostenibilità e il legame con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile

Le imprese sono fondamentali per il funzionamento e lo sviluppo del sistema economico di un Paese e rivestono un ruolo cruciale nel contesto sociale in cui si inseriscono. Generano possibilità di impiego per la comunità che risiede nei territori in cui esse sono attive, sono in grado di influenzare i processi decisionali, ponendo pressioni per l'approvazione e l'abrogazione di norme che coinvolgono le loro attività. Possono essere percepite come un tratto identificativo e distintivo di un determinato territorio e il sistema di idee e valori che vengono riconosciuti ed elaborati all'interno dell'organizzazione contribuiscono a plasmare la società.[65]

L'influenza e l'elevato potere economico esercitato dalle grandi imprese, consente a loro di acquisire un peso rilevante nelle decisioni globali, in particolare, dalle multinazionali, le quali possono raggiungere volumi di fatturato comparabili al prodotto interno lordo di interi Paesi.

Queste aziende, oltre a generare un forte impatto sull'intero ecosistema, operano su scala globale travalicando frequentemente i confini dei quadri normativi nazionali. Questi ultimi sono limitati nel controllo completo delle attività di tali imprese, che possono spostarsi tra diverse giurisdizioni, traendo vantaggio dalle differenze tra i sistemi legislativi dei Paesi in cui operano.[66] Dato il loro ruolo e la loro influenza, un impegno ambientale e sociale passivo risulta essere una concausa del mancato raggiungimento degli obiettivi, poiché le imprese sono soggetti che agiscono come parte attiva della società. Esse operano in un continuo interscambio con l'ambiente circostante e da esso reperiscono le loro risorse, gli input, che trasformano in output da restituire all'ambiente, generando continui scambi di natura economica. Queste attività devono tenere conto del contesto in cui si inseriscono, dal quale derivano possibili vincoli, opportunità e condizionamenti legati a fattori politico-legislativi, economici, socio-culturali e tecnologici, che influenzano il loro operato e, al tempo

[65] Brusa, L. (2013). *Lezioni di economia aziendale*, 17
[66] Szennay, *Through the blurry looking glass-SDGs in the GRI reports*, 6-7

stesso, condizionano questi stessi fattori. Infatti, la relazione con l'esterno non si limita ad una logica puramente economica e l'operato delle imprese può avere effetti positivi o negativi sull'ambiente circostante che vengono definiti esternalità, di cui non sempre è possibile dare una definizione in termini economici. Mentre le influenze positive sono auspicate, quelle negative devono essere limitate il più possibile, poiché sono in grado di ridurre o addirittura di inficiare i risultati derivanti dall'azione delle imprese se viene preso in considerazione il benessere generale prodotto. Poiché le imprese agiscono come componenti della società, devono rispondere alle esigenze del contesto collettivo in cui operano, pertanto non sono disincentivate dall'adottare dei comportamenti che risultino essere anti-sociali.[67] La consapevolezza crescente da parte delle imprese del ruolo ricoperto all'interno della società e l'intensificarsi dell'interesse generale per la sostenibilità, hanno spinto le organizzazioni a sviluppare nuovi modelli di business capaci di rispondere alle nuove esigenze e a favorire una crescita economica sostenibile.

La mancata considerazione del contributo che le imprese avrebbero potuto apportare nel raggiungimento degli Obiettivi del Millennio è stata considerata una delle ragioni principali che ne ha limitato l'efficacia determinando il raggiungimento di risultati solo parziali. Per tale motivo, durante il processo di elaborazione della successiva Agenda 2030, il settore privato è stato chiamato in causa fin dalle fasi iniziali di definizione degli obiettivi, inoltre questo coinvolgimento era diventato indispensabile, poiché la nuova Agenda tratta questioni inerenti alla produzione industriale e al consumo responsabile, elementi che appartengono direttamente ed esplicitamente alla sfera produttiva. Nel percorso di raggiungimento della sostenibilità le multinazionali possono rappresentare un valore aggiunto, poiché grazie alla loro dimensione globale e disponendo di tecnologie all'avanguardia, hanno sviluppato una forte capacità realizzativa di soluzioni su larga scala, elemento essenziale per il successo degli obiettivi dell'Agenda. Tuttavia, è essenziale monitorare il loro contributo, poiché alcune di queste realtà possono promuovere politiche in contrasto con lo sviluppo sostenibile, tutelando esclusivamente i propri interessi.[68] Anche le piccole e medie imprese risultano essere soggetti di grande rilevanza in questo processo, poiché

[67] Brusa, L. (2013). *Lezioni di economia aziendale*, 81-3.
[68] Sachs, *From millennium development goals to sustainable development goals*, 2211.

svolgono un ruolo chiave nelle economie moderne, sostengono la crescita del mercato del lavoro e sono frequentemente molto legate al territorio in cui operano, favorendone anche la crescita economica.[69]

L'interconnessione e la sistematicità degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile complica la comprensione del quadro generale e diventa particolarmente difficile per le aziende rispondere alle sfide poste[70]; il numero e la tipologia degli obiettivi su cui le imprese possono concentrarsi variano in base alle dimensioni delle stesse, al settore di competenza, agli strumenti di cui dispongono e alle priorità aziendali che possono orientare l'impegno verso specifici traguardi. Dal rapporto "*European Private Sector SDG Stocktake 2024*", pubblicato dalle reti europee del United Nations Global Compact, emerge che il 69% delle imprese europee analizzate dispone di una conoscenza approfondita degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile mentre il 27% ne possiede una comprensione superficiale; il 59% ha provveduto ad integrarli nelle loro strategie di sostenibilità.[71] Concentrandoci sullo scenario italiano risulta che l'88% delle imprese che hanno preso parte al sondaggio, hanno una conoscenza approfondita dell'Agenda 2030 e gli obiettivi su cui concentrano maggiormente i loro sforzi sono gli SDG 13 (Life on land), SDG 3 (Good health and well-being), SDG 16 (Peace, Justice and strong institutions).[72]

Non essendo previsti limiti o obblighi il settore privato può essere coinvolto nel raggiungimento degli obiettivi sia attraverso percorsi liberi sia mediante approcci più strutturati. Un gruppo di enti istituzionali che collabora strettamente con le Nazioni Unite, ha ideato e realizzato delle piattaforme con il preciso scopo di offrire degli strumenti specifici in grado di facilitare ed incentivare l'intervento delle imprese, rendendo più agevole l'intero processo. Nel 1999, tra i leader dell'economia mondiale del settore privato e le Nazioni Unite, viene stipulato un "Patto Globale" con l'intento di affrontare congiuntamente gli aspetti più critici della globalizzazione e di allineare gli obiettivi di entrambe le parti. In questo cotesto nasce la *Global Compact delle*

[69] Szennay, *Through the blurry looking glass-SDGs in the GRI reports*, 2
[70] Szennay, *Through the blurry looking glass-SDGs in the GRI reports*, 6-7
[71] UN Global Compact, *European private sector SDG stocktake. A study by 10 European country networks of the UN global compact*, 8
[72] UN Global Compact, *European private sector SDG stocktake. A study by 10 European country networks of the UN global compact*, 29-30

Nazioni Unite, una delle più importanti iniziative strategiche di cittadinanza di impresa, che negli anni si è occupata di promuovere la sostenibilità globale nel mondo e che ha realizzato una serie di efficaci strumenti.[73]

Tra i tools di maggior supporto c'è il *SDG Action Manager*, una piattaforma online che è stata realizzata in collaborazione con BLab, pensata per misurare i progressi delle imprese impegnate in attività responsabili (con pratiche e politiche sostenibili), dando loro la possibilità di poter autovalutare il proprio grado di sostenibilità, individuare le aree che possono essere implementate e i punti critici, che potrebbero ostacolare il raggiungimento degli obiettivi, e infine mettere in evidenza le pratiche virtuose, che sono già state adottate.[74] La piattaforma consente di realizzare un'auto misurazione dinamica, seguita dal benchmarking e avvia un percorso di miglioramento, che si basa sull'identificazione degli obiettivi prioritari e sull'implementazione delle strategie aziendali finalizzate al loro raggiungimento; inoltre, viene valutata una gestione dei rischi e considera le possibilità di collaborazione con altre realtà.[75]

Un secondo strumento che viene messo a disposizione è il *SDG Ambition Accelerator* che consente di integrare i propri obiettivi all'interno della loro strategia aziendale e monitorare e valutare le prestazioni[76].È un acceleratore della durata di sei mesi, che fornisce strumenti e supporto nell'implementazione delle strategie già esistenti, che aumentano l'impatto positivo sul raggiungimento degli obiettivi. Consente di individuare potenziali aree di rischio e scoprire nuove opportunità, che coinvolgono tutte le funzioni aziendali. Questo approccio è articolato in otto passaggi fondamentali, che partono dall'identificazione dei parametri di riferimento rilevanti, basati sulle priorità, e termina con la definizione delle decisioni chiave di progettazione per l'implementazione aziendale. La conclusione del programma garantisce un riconoscimento pubblico, insieme alla possibilità di partecipare a incontri istituzionali,

[73] Global Compact Network Italia: https://globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/global-compact/introduzione.html
[74] Impronta Etica, Imprese e Agenda 2030: Strumenti e buone pratiche per un approccio strategico,14
[75] United Nations Global Compact, SDG Action Manager: https://unglobalcompact.org/take-action/sdg-action-manager
[76] Impronta Etica, Imprese e Agenda 2030: Strumenti e buone pratiche per un approccio strategico,14

per poter contribuire in modo diretto alla definizione delle politiche e di accedere a forum globali con l'opportunità di confrontarsi con altri professionisti e soggetti.[77] Infine, tra gli strumenti più efficaci, menzioniamo il *SDG Essential for Buniness,* una piattaforma di apprendimento online realizzato dal *World Business Council for Sustainable Development*, fondato nel 1995 con lo scopo di consentire alle imprese di rispondere alle sfide della sostenibilità, le aiuta a comprendere pienamente l'Agenda e le supporta ad individuare la modalità più efficace di approcciare ad essa.[78] La prima parte si concentra sulla divulgazione del ruolo che rivestono gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e sull'importanza che essi ricoprono nelle attività imprenditoriali, per concentrarsi successivamente alla fase di azione e implementazione articolata in tre fasi: la prima fase è dedicata all'azione individuale, rendendo lo sviluppo sostenibile in primis un obiettivo personale, mentre la seconda fase lo estende ad un'azione aziendale, adottando una prospettiva strategica e rimarcando la rilevanza della comunicazione attraverso report; infine, la terza fase che sottolinea l'importanza di un'azione congiunta, caratterizzata dalla creazione di partnership con altre imprese, istituzioni e tutti gli attori, anche di diversi settori.[79]

Gli strumenti illustrati rappresentano solo alcune delle opzioni di cui le imprese dispongono per aggiornare le proprie strategie o individuarne di nuove; un vasto numero di organizzazioni internazionali ed enti istituzionali si sono impegnati nella definizione di protocolli e linee di condotta che agevolano l'intervento del settore privato. Se da un lato la pluralità di risorse disponibili garantisce l'elaborazione autonoma delle strategie e assicura flessibilità ed un certo grado di libertà, dall'altro la mancata presenza di una linea guida univoca e certificata può creare incomprensioni e disorientamento.

L'adozione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile richiede, dunque, alle imprese un impegno aggiuntivo, ma al contempo vitale; focalizzando le proprie energie nel raggiungimento di un numero limitato di obiettivi che siano allineati con le attività principali dell'azienda, è possibile trasformare questo sforzo in una leva strategica,

[77] UN Global Compact, SDG AMBITION Activating ambitious action to achieve the SDGs, 1-2; UN Global Compact: https://unglobalcompact.org/take-action/sdg-ambition
[78] Impronta Etica, Imprese e Agenda 2030: Strumenti e buone pratiche per un approccio strategico,14
[79]WBCSD SDG Essential for Buniness: https://sdgessentials.org/from-ambition-to-action.html

capace di generare dei vantaggi competitivi.[80] Poiché l'obiettivo primario delle imprese si esplicita nella realizzazione di un profitto, che viene raggiunto attraverso la soddisfazione dei portatori di interesse, è fondamentale, per la loro sopravvivenza, che esse siano capaci di interpretare lo sviluppo del mercato nel tempo, anticipare le prossime innovazioni e comprendere i futuri bisogni dei consumatori. Per rendere possibile questo lavoro di previsione, si richiede che i quadri normativi e politici, che esercitano un forte impatto sulle attività imprenditoriali, siano il più possibile espliciti, improntanti al lungo periodo e che godano di una stabilità che consenta alle imprese di avere una lettura chiara del futuro. Con l'individuazione di traguardi da raggiungere nei successivi quindici anni, l'Agenda 2030 ha tutte queste caratteristiche e rappresenta uno strumento valido per guidare le future decisioni aziendali.[81] Gli obiettivi possono rappresentare una risorsa strategica per ampliare le prospettive aziendali, offrendo l'occasione di creare nuove opportunità di business, incentivando anche l'innovazione tecnologica. Nel 2017 il forum Business and Sustainable Development Commission (BSDC) aveva stimato che l'impegno con gli obiettivi avrebbe generato 12 trilioni di dollari, stimolando di conseguenza la crescita economica. Il fatto che un vasto numero di soggetti, anche molto diversi tra loro, condividano la volontà di raggiungere gli stessi traguardi, aumenta le possibilità di generare nuove partnership e dare vita a nuove collaborazioni con enti e attività che precedentemente non venivano considerate, pertanto gli obiettivi si pongono anche come collante che unisce realtà diverse.[82] L'allineamento dell'operato con l'Agenda incentiva le aziende a monitorare con maggiore attenzione il proprio impatto ambientale, senza arrecare danni all'ecosistema e alla società, che, oltre a minare l'eticità dell'operato aziendale e della sua immagine, potrebbero generare dei costi dovuti a sanzioni; al contrario, mettendo in atto buone pratiche, è possibile usufruire degli incentivi o dei sussidi.[83]

La capacità di orientare lo sguardo sul futuro consente di guidare gli investimenti, interpretare le nuove esigenze e le priorità su cui focalizzarsi; è necessario tener presente che questi quadri normativi sono, per loro natura, riferiti ad un arco temporale

[80] Szennay, Through the blurry looking glass-SDGs in the GRI reports, 6-7
[81] Pedersen, *The UN Sustainable Development Goals (SDGs) are a great gift to business!* 22-23
[82] Martinuzzi*, Exploring the interface of CSR and the Sustainable Development Goals. Transnational Corporations*. 38-39
[83] Szennay, *Through the blurry looking glass-SDGs in the GRI reports*, 6-7

di medio o lungo periodo; ciò comporta che anche le strategie delle imprese dovranno necessariamente essere orientate al lungo periodo, meglio ancora se verranno integrate nel *core business*, con risultati che diventeranno più evidenti nel corso degli anni. Un approccio focalizzato sul breve termine risulterebbe essere limitante, con scarsi risultati, se non addirittura deleterio per l'azienda stessa, che rischierebbe di compromettere la propria credibilità.[84]

L'attenzione rivolta alla sostenibilità da parte delle imprese non è una novità degli ultimi anni; sia nella letteratura manageriale che nelle pratiche aziendali si erano già sviluppati dei sistemi per integrarla nelle strategie societarie prima ancora che venisse realizzata un'Agenda Globale. Uno degli strumenti fondamentali è la Responsabilità Sociale d'Impresa, anche comunemente conosciuta con la locuzione anglosassone *Corporate Social Responsibility* (CSR), capace di fungere da ponte tra le attività dell'impresa e lo sviluppo sostenibile; l'ampliamento delle politiche di responsabilità sociale, attraverso l'integrazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, consente di rispondere a sfide sistematiche più complesse e ampie.[85] Nel 2006, l'Unione Europea ha riconosciuto questo strumento come elemento fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi; durante l'elaborazione di una strategia istituzionale comunitaria, ne ha evidenziato il ruolo centrale, dedicandogli particolare attenzione e dandogli un ruolo prioritario all'interno delle campagne di comunicazione, per incentivarne la diffusione e l'adozione da parte delle multinazionali e delle piccole e medie imprese.[86]

2.2 La Responsabilità Sociale d'Impresa: Definizione, evoluzione e modelli

Negli ultimi decenni, il sistema economico e sociale ha subito profonde trasformazioni che hanno influenzato il modo in cui le imprese percepiscono il loro ruolo all'interno della società; con il miglioramento del tenore di vita e l'affermarsi di nuovi valori, i consumatori sono diventati sempre più esigenti e hanno iniziato a richiedere una qualità sempre maggiore nei prodotti e servizi che vengono erogati. A ciò si aggiunge

[84] Pedersen, *The UN Sustainable Development Goals (SDGs) are a great gift to business!* 22-23
[85] Martinuzzi, Schönherr, Findler, *Exploring the interface of CSR and the Sustainable Development Goals. Transnational Corporations.* 34.
[86] Acconci P., *La responsabilità sociale di impresa in Europa*. 68-69

una maggiore attenzione da parte dell'opinione pubblica nei confronti dei temi sociali, interesse che viene condiviso anche degli investitori, che danno sempre più rilevanza ai criteri sociali, per guidare le proprie scelte di investimento; oltretutto, con lo sviluppo di nuove tecnologie ed il potenziamento dei mezzi di comunicazione, che rendono le informazioni relative la gestione aziendale sempre più accessibili e disponibili a tutti, sono aumentate le attese di tutti gli attori che direttamente e indirettamene risultano essere coinvolti dalle operazioni delle imprese.[87] Tutti questi fattori hanno contribuito all'evoluzione del ruolo dell'impresa, che è mutato per adeguarsi ai cambiamenti che la società stava attraversando e che ha indotto loro a prendere una maggiore consapevolezza della propria responsabilità nei confronti della società, portandole a considerare ed applicare politiche capaci di ottenere un miglior equilibrio tra il successo economico e il benessere sociale e ambientale.[88]

Il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa ha iniziato a svilupparsi nei primi anni del 1900 e, dopo essersi evoluto nel tempo, è stato definito dalla Commissione delle Comunità Europee all'interno del Libro Verde "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese" come "*l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate.*"[89] Inoltre, la Commissione aggiunge che "*essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo "di più" nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate. L'esperienza acquisita con gli investimenti in tecnologie e prassi commerciali ecologicamente responsabili suggerisce che, andando oltre gli obblighi previsti dalla legislazione, le imprese potevano aumentare la propria competitività. L'applicazione di norme sociali che superano gli obblighi giuridici fondamentali, ad esempio nel settore della formazione,*

[87] Commissione Delle Comunità Europee, *Libro Verde - Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, 4 e Tuccillo, La responsabilità sociale d'impresa nel processo di creazione e distribuzione del valore, 14

[88] Balluchi, Furlotti. La responsabilità sociale delle imprese, Un percorso verso lo sviluppo sostenibile Profili di governance e accountability. 44.

[89] Commissione Delle Comunità Europee, *Libro Verde - Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, 7.

delle condizioni di lavoro o dei rapporti tra la direzione e il personale, può avere dal canto suo un impatto diretto sulla produttività."[90]

Attraverso questa definizione la Commissione è riuscita ad evidenziare alcune delle caratteristiche fondamentali della Responsabilità Sociale d'Impresa, tra cui la volontarietà delle iniziative intraprese, che prevedono uno sforzo ulteriore rispetto al mero adempimento degli obblighi legali; inoltre, enfatizza che queste tipologie di iniziative possono avere effetti diretti sulla produttività e favorire la costruzione di un ulteriore vantaggio competitivo. All'interno del testo viene messo in risalto anche la sua applicabilità a livello universale, poiché coinvolge anche le medie-piccole imprese e le microimprese e la riconosce come uno degli indicatori essenziali per poter determinare la qualità della gestione aziendale. Essa, infatti, viene considerata come una modalità di gestione strategica, una forma di governance allargata, che amministra la relazione tra l'impresa e i suoi portatori di interesse, con i quali esiste un rapporto biunivoco. Per la Commissione il concetto di Responsabilità Sociale dovrebbe diventare uno degli elementi fondanti della cultura imprenditoriale ed essere presente in tutte le fasi delle sue attività.[91]

La definizione proposta all'interno del Libro Verde, che oggi viene presa come punto di riferimento negli studi manageriali, racchiude in sé il risultato di un lungo processo evolutivo, durante il quale è mutato l'obiettivo dell'impresa. Esso ha iniziato a considerare la dimensione etico-sociale, oltre a quella economica, con un conseguente ampliamento da una visione strettamente imprenditoriale ad una più sociale.[92]

La prima volta che vennero messe in discussione le finalità delle imprese risale agli anni '20, quando si iniziò a riflettere sul principio che i dirigenti dovessero agire esclusivamente nell'interesse degli azionisti, trascurando gli altri interlocutori sociali; a partire da questo dibattito, negli Stati Uniti prese forma, per la prima volta, il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa. Tuttavia, nei primi decenni, questo pensiero faticò ad affermarsi nelle pratiche economiche, poiché ostacolato dall'insorgere di

[90] Commissione Delle Comunità Europee, *Libro Verde - Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, 7.
[91] Tuccillo, La responsabilità sociale d'impresa nel processo di creazione e distribuzione del valore 26-30
[92] Tuccillo, La responsabilità sociale d'impresa nel processo di creazione e distribuzione del valore,5.

nuove difficoltà economiche, provocate dalla Grande depressione che ha contraddistinto gli anni ’30, e dal successivo conflitto mondiale degli anni ’40, tutti eventi che contribuirono a marginalizzare l’argomento, ponendolo in secondo piano.[93]

Nonostante questi ostacoli, con l’inizio degli anni ’50, la Responsabilità Sociale d’Impresa diventa nuovamente un argomento ampiamente discusso ed inizia ad essere trattato anche nella letteratura manageriale, dove si consolida l’idea che le imprese abbiano dei doveri nei confronti della società. In questa prima fase il dibattito si concentra, in modo particolare, sulla figura dell’uomo d’affari, considerato come il principale rappresentante dell’impresa e responsabile delle sue attività; le sue decisioni si riflettono sul contesto in cui l’organizzazione opera, rendendolo il principale promotore di politiche in linea con i valori condivisi dalla società. Uno dei contributi più rilevanti, che sottolinea il ruolo centrale attribuito ai dirigenti, è stato fornito dall’economista H. R. Bowen, riconosciuto da numerosi studiosi come il “padre” della *Corporate Social Responsibilty*. Attraverso un’approfondita analisi dei rapporti che intercorrono tra l’economia e i valori spirituali e morali, Bowen ha interrogato un vasto numero di uomini d’affari chiedendo di definire il significato da loro attribuito alla Responsabilità Sociale; le risposte ottenute sono state raccolte e presentate all’interno dello scritto “*Social Responsibility of Businessman*” del 1953. Questo testo assume un valore significativo in quanto consente di esplorare la percezione della responsabilità sociale da parte delle figure dirigenziali, di estrapolare le caratteristiche condivise e di formularne una definizione chiara, fornendo così una base iniziale, che consente di sviluppare una prima teoria sul rapporto che intercorre tra imprese e società.

Negli anni ’60, tra i numerosi tentativi di definire la *Responsabilità Sociale*, emerge il contributo di K. Davis, che formulando la “*Iron law of responsibility*” approfondisce gli effetti che possono derivare dalla mancata assunzione di responsabilità. Partendo dal riconoscimento del potere che detengono gli uomini d’affare e dell’influenza che essi esercitano nei confronti della società, Davis afferma che, qualora questi non si assumessero alcuna responsabilità, vi sarebbero ripercussioni che andrebbero ad erodere progressivamente il loro potere, con effetti negativi che coinvolgerebbero

[93]Balluchi, Furlotti. La responsabilità sociale delle imprese, Un percorso verso lo sviluppo sostenibile Profili di governance e accountability. 45.

l'impresa stessa.[94] È una delle prime volte che l'attenzione si sposta dagli individui che governano l'impresa all'organizzazione nel suo complesso, poiché la loro condotta può riflettersi sull'impresa, compromettendo tanto la fiducia della società quanto l'immagine aziendale. Un comportamento irresponsabile ha un impatto negativo sul modo in cui l'impresa viene percepita, e che può inficiare la legittimazione del suo operato; questo accentua l'importanza della Responsabilità Sociale, poiché l'ottenimento di una solida legittimazione può tradursi in benefici economici duraturi, creando un legame tra il potere ed il successo dell'impresa e la sua capacità di operare in modo etico e consapevole.[95]

Lo spostamento di interesse dal singolo individuo all'entità aziendale trova ulteriori conferme negli studi di J. W. McGuire, che introduce e sviluppa il concetto di *Corporate Citizenship*, una teoria in cui l'impresa viene considerata come uno degli elementi che costituiscono la società, al pari degli individui, con cui intrattiene dei rapporti di reciproca interdipendenza. Di conseguenza, le imprese si ritrovano a vedersi attribuiti diritti e a dover rispettare doveri, come qualsiasi altro cittadino. Questa tesi si fonda sulla consapevolezza che, sebbene a livello legale l'impresa risulti essere di proprietà di coloro che ne detengono i beni, di fatto, essa risulta essere influenzata e sostenuta da un vasto numero di attori e il valore generato deriva dal lavoro prodotto da questa moltitudine di attori e dal contesto in cui operano. Sarà con C. C. Walton che verrà introdotto per la prima volta il concetto di volontarietà dell'azione, un aspetto che ancora oggi continua a distinguere la Responsabilità Sociale d'Impresa da altre pratiche; le azioni intraprese devono essere volontarie, accettando anche i costi ad esse associati.[96]

In questa fase iniziale di sviluppo ed elaborazione del concetto di Responsabilità Sociale, emergono le prime caratteristiche chiave, i risultati ottenuti sono ancora frammentati e limitati, in cui prevale una visione che riconosce l'impatto sociale di queste pratiche ma non l'impatto sulle prestazioni economiche dell'impresa. Per

[94] Balluchi, Furlotti. La responsabilità sociale delle imprese, Un percorso verso lo sviluppo sostenibile Profili di governance e accountability. 47
[95] Tuccillo, La responsabilità sociale d'impresa nel processo di creazione e distribuzione del valore,16
[96] Tuccillo, La responsabilità sociale d'impresa nel processo di creazione e distribuzione del valore,16-17

questo motivo, a partire dagli anni ’70, si sono sviluppati diversi percorsi di studio e di ricerca che si sono concentrati su specifici aspetti da chiarire, ma tutti accomunati dal tentativo di elaborare una definizione condivisa di Responsabilità Sociale d’Impresa. Un primo approccio di studio si è concentrato sull’analisi delle caratteristiche che dovevano essere necessariamente presenti nelle azioni delle imprese, affinché potessero qualificarsi come politiche orientate alla Responsabilità Sociale. Un ulteriore campo di ricerca si è invece concentrato sull’analisi di come il contesto sociale ed economico influisse sulle scelte strategiche e sulle pratiche adottate dalle aziende,[97] con l’obiettivo di verificare se gli eventi di quegli anni avessero avuto ripercussioni significative sulle dinamiche aziendali. Infatti, il periodo a cavallo tra gli anni 60 e 70 si è contraddistinto per una molteplicità di eventi rilevanti, tra cui la nascita di numerosi ed importanti movimenti sociali e l’istituzione della Giornata della Terra, in risposta al danno ambientale provocato da un disastro petrolifero che ha interessato la costa californiana e che ha contribuito ad influenzare l’opinione pubblica. Inoltre, ricordiamo che negli stessi anni venne pubblicato il rapporto *Limits to Growth* da parte del Club di Roma già presentato nel primo capitolo. L’insieme di questi eventi hanno contribuito a una maggiore sensibilizzazione su tali argomenti e hanno intensificato le pressioni rivolte all’impresa.[98] In questo ambito di studi, è stato decisivo l’intervento del *Committee for Economic Development* (CED), che sosteneva che il contesto sociale e culturale fosse capace di influenzare l’attività delle imprese e che queste dovevano essere in grado di interpretare correttamente il contesto per poter orientare le proprie scelte verso le azioni più adeguate; oltretutto definì il ruolo del contesto sociale e culturale nella scelta delle pratiche di responsabilità sociale, all’interno del rapporto “*Social Responsibility of business corporation*”, presentando diverse tipologie di responsabilità attraverso un approccio a cerchi concentrici.[99] Nel cerchio più interno, si trovano le responsabilità caratteristiche dell’operato dell’azienda, ovvero quelle necessarie per garantire il funzionamento efficiente delle operazioni economiche dell’impresa. Nel cerchio intermedio viene posizionata la

[97] Tuccillo, La responsabilità sociale d’impresa nel processo di creazione e distribuzione del valore,18-19
[98] Aguinis, Glavas, What we know and don’t know about corporate social responsibility: a review and research agenda. P.5-6
[99] Tuccillo, La responsabilità sociale d’impresa nel processo di creazione e distribuzione del valore,18-19

responsabilità dell'impresa nel considerare i valori e le necessità della società, durante lo svolgimento delle proprie attività economiche. Infine, nel cerchio più esterno vengono posizionate tutte quelle azioni, che slegate dall'attività primaria dell'azienda, vengono volontariamente intraprese per favorire lo sviluppo sociale.[100]

Un terzo filone di studi si è concentrato sull'analisi delle motivazioni che spingono le imprese ad agire in maniera responsabile. D. J. Wood ritenne che le azioni intraprese dalle aziende fossero una risposta alle aspettative sociali che venivano proiettate su di esse e in particolare individuò tre tipologie di principi: l'*institutional principle* in cui tutte le organizzazioni, a prescindere dalle loro attività o grandezza, sono chiamate in quanto istituzioni economiche a ricoprire un ruolo sociale, senza il quale perderebbero la propria legittimazione. L*'organizational principle*, che riguarda le singole imprese ed è correlata all'attività che esse svolgono, se con il loro agire, arrecassero direttamente o indirettamente danni alla società, allora sorgerebbe l'aspettativa che essa debbano assumersene la responsabilità e ricercare l'eventuale rimedio. Infine, *l'individual principle*, che riguarda la discrezionalità con cui i manager esercitano il loro operato in base ai propri principi etici.[101]

In questo periodo si sviluppa anche un ultimo filone che approfondisce il modo in cui le pratiche di responsabilità aziendale possano essere integrate nei processi interni di governance dell'impresa, ampliando il suo ambito d'azione alla struttura organizzativa e al modo di lavorare dell'impresa stessa.

Gli anni '70 sono stati fondamentali, poiché in questo periodo è stato elaborato da A. B. Carroll uno dei primi e più importanti modelli di Responsabilità Sociale di Impresa, che l'ha resa operativa e che ancora oggi rappresenta un punto di riferimento per la sua applicazione. A. B. Carroll, analizzando le motivazioni delle imprese, individua quattro dimensioni che, nel corso degli anni, ordina secondo uno schema piramidale, in cui esse sono disposte secondo il grado di importanza, con la più rilevante alla base e le altre che si sviluppano progressivamente verso il vertice.

---

[100] CED - Commitee for Economic Development, Social responsibility of business corporation. 15-16

[101] Balluchi, Furlotti. La responsabilità sociale delle imprese, Un percorso verso lo sviluppo sostenibile Profili di governance e accountability. 50.

Al primo livello, è situata la responsabilità economica, essenziale per la longevità dell'attività imprenditoriale, poiché riguarda la capacità di generare valore per gli azionisti e, quindi, di remunerare il capitale investito.

Al secondo livello, troviamo la responsabilità legale, che richiede che le imprese operino nel rispetto delle norme nazionali e internazionali. Anche questo secondo livello è da considerarsi un aspetto chiave per l'esistenza delle imprese e fondamentale per il duraturo operare dell'organizzazione.

Al terzo livello, è presente la responsabilità etica, che risponde alle richieste che la società rivolge all'impresa affinché rispettino i valori e le norme sociali condivise da essa. Il grado di coinvolgimento e dedizione nel portare avanti questo impegno è a discrezione dell'impresa.

Infine, al quarto livello si colloca la responsabilità filantropica, ovvero un tipo di responsabilità che scaturisce dalla volontà di soddisfare il desiderato della società e che si attua attraverso delle azioni volontarie; tra queste possiamo trovare azioni volte ai dipendenti, donazioni, supporto e sviluppo di strutture e servizi per la comunità.

Per la prima volta, attraverso questo modello, viene fatto un chiaro distinguo tra la responsabilità etica e filantropica, che ancora oggi vengono frequentemente confuse; la responsabilità filantropica non è un elemento essenziale per un comportamento etico o morale, nel caso in cui un'impresa non intraprendesse delle pratiche che contribuiscono al benessere sociale, non verrebbe considerata "non etica". Infine, A. B. Carroll evidenzia come tutti i livelli del modello elaborato siano funzionali al perseguimento di comportamenti responsabili, per cui aderire occasionalmente alla sola responsabilità filantropica, non rendono automaticamente un'impresa totalmente responsabile; le azioni devono soddisfare completamente, secondo l'ordine di priorità, tutte le dimensioni di responsabilità.[102]

[102] Balluchi, Furlotti. La responsabilità sociale delle imprese, Un percorso verso lo sviluppo sostenibile Profili di governance e accountability. 48-49

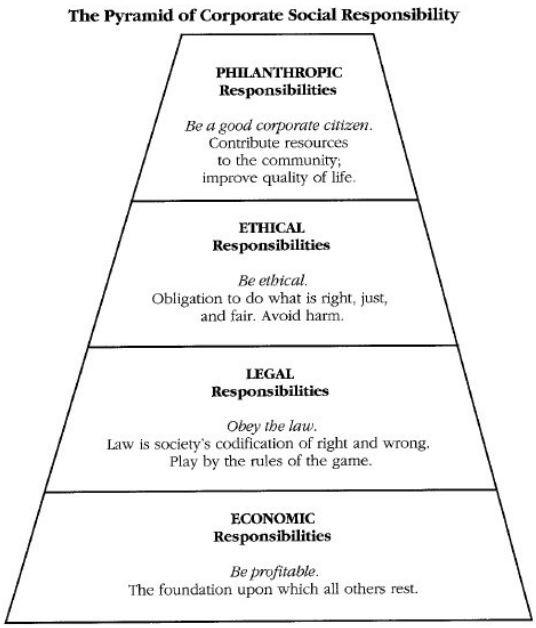


Figura 3: "Carroll's pyramid of CSR (Archie B. Carroll, 1991)"[103]

Con l'intensificarsi degli studi volti a identificare caratteristiche univoche e distintive della responsabilità aziendale, nel corso degli anni '80, si è verificato un importante spostamento dei contenuti delle ricerche; se in precedenza, ci si era concentrati principalmente sulla definizione teorica dei concetti, questo periodo ha segnato l'inizio di un interesse più concreto e orientato alla prassi. Iniziarono a svilupparsi studi empirici con l'obiettivo di analizzare in che modo l'adozione delle pratiche, nelle attività quotidiane delle imprese, avevano effetti sulle performance aziendali, sia in termini economici, che di legittimità sociale.

Parallelamente, è emerso un forte interesse verso la gestione dei portatori di interesse che ha indotto allo sviluppo e alla formalizzazione della Teoria degli Stakeholder elaborata da R. E. Freeman. Gli stakeholder sono definiti come l'insieme di attori che sono influenzati e che possono influenzare l'operare dell'impresa. Freeman, attraverso i suoi studi, estende questo concetto includendo all'interno della definizione anche le comunità locali, i sindacati, gli enti governativi, legittimando in maniera definitiva i nuovi rapporti che si sono venuti a creare tra impresa e società e ampliando la visione tradizionalmente incentrata esclusivamente sugli azionisti. Questa teoria si pone in

[103] Atan, Ruhaya & Fadhilah, Nor & Shukri, Ahmad & Z., Saunah. Corporate Social Responsibility: The Involvement of Small Medium Enterprises. 4

netto contrasto con la tradizionale e più diffusa visione neoclassica dell'economia, secondo la quale l'obiettivo primario dell'impresa risiede nella soddisfazione esclusiva degli azionisti, attraverso la massimizzazione del profitto; una volta che l'impresa aveva generato valore per gli azionisti, essa aveva adempiuto alla propria funzione sociale, riducendo di fatto il suo ruolo ad un aspetto meramente economico. Al contrario, la Teoria degli Stakeholder si concentra sull'identificazione e sull'analisi dei diversi interlocutori che interagiscono con l'azienda, facendo un distinguo tra gli stakeholder primari e gli stakeholder secondari. Vengono identificati come primari gli azionisti, i dipendenti, i clienti strategici e i fornitori, ovvero tutte quelle figure, senza le quali l'impresa non sarebbe in grado di sopravvivere; mentre vengono considerati stakeholder secondari tutti gli interlocutori che, nonostante abbiano relazioni ed esercitino un certo grado di influenza, non sono impegnati direttamente in operazioni con essa e la loro presenza non è un elemento imprescindibile per la sussistenza dell'impresa stessa. Il riconoscimento dell'esistenza di questi interlocutori e del loro grado di rilevanza consente all'impresa di individuare strategie per gestire le relazioni con essi e consente di individuare piani per implementate la gestione degli stakeholder anche attraverso la progettazione di modelli di governance, strategie e modelli operativi.[104]

Negli anni '90 il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa si è arricchito inglobando al suo interno i principi relativi alla sostenibilità, espandendo notevolmente il suo significato; questo processo di ampliamento, insieme al riconoscimento della rilevanza strategica di queste pratiche, ha promosso lo sviluppo di nuove correnti di pensiero, che hanno dato origine agli approcci di *triple bottom line* e alla creazione del valore condiviso.

Con il concetto di *triple bottom line*, le politiche di responsabilità dell'azienda vanno ad integrarsi con la definizione di sviluppo sostenibile della Commissione Brundtland, che abbiamo presentato nel primo capitolo. L'approccio prevede che l'utile del conto economico venga esaminato sotto il triplice profilo, economico, ambientale e sociale e ognuna di queste dimensioni venga monitorata e gestita attraverso degli indicatori

[104] Balluchi, Furlotti. La responsabilità sociale delle imprese, Un percorso verso lo sviluppo sostenibile Profili di governance e accountability. 50-52.

specificatamente dedicati, andando ad analizzare il grado di sostenibilità dell'azienda. Attraverso l'elaborazione di questo nuovo modello, il concetto di sviluppo sostenibile, con le sue tre dimensioni, viene trasposto in un sistema più adatto a valutare l'operato dell'impresa, caratterizzato da tre nuove grandezze: persone, pianeta e profitti.

Nella dimensione dedicata alle "persone", corrispondente all'attenzione posta verso l'equità sociale, si considera l'impegno dell'impresa nel restituire valore alla collettività, contribuendo al suo benessere, anche attraverso azioni mirate al miglioramento del welfare, come l'accesso alla sanità e all'istruzione.

Per quanto riguarda la dimensione "pianeta", l'impresa deve implementare pratiche che consentano di monitorare le risorse naturali rinnovabili e non rinnovabili, impiegate nei processi produttivi, delineare strategie chiare volte a ridurre l'impatto ambientale e il consumo energetico, garantire una gestione efficace dei rifiuti, assicurandosi che siano trattati adeguatamente prima di essere smaltiti, ed evitare partiche dannose per l'ambiente. Inoltre, è fondamentale prevedere un'analisi dei costi sociali e ambientali lungo l'intero ciclo di vita del prodotto; l'obiettivo principale di questo approccio è di generare un risultato che porti vantaggi concreti e duraturi a tutte le parti coinvolte.[105]

Con il tempo la Responsabilità Sociale d'Impresa si è diffusa ed è diventata una pratica comune al pari di molte altre, infatti esistono imprese che le attribuiscono una rilevanza maggiore, contribuendo con progetti continuativi nel tempo e con un forte impatto, ed altre invece che, non sfruttandone pienamente il potenziale, si limitano a realizzare progetti di piccola portata per averne un ritorno temporalmente limitato e con effetti minimali sul miglioramento dell'immagine e della propria reputazione. Nei primi anni del nuovo millennio il dibattito relativo alla responsabilità aziendale assume nuovi caratteri e significati. Ciò deriva dal tentativo di modificare la rilevanza che essa assume all'interno dell'impresa, ne varia l'assetto portandola ad essere considerata, non solo come un aspetto marginale dell'operato dell'azienda, ma attribuendole un ruolo centrale e andandola ad integrare all'interno delle strategie aziendali.

[105] Balluchi, Furlotti. La responsabilità sociale delle imprese, Un percorso verso lo sviluppo sostenibile Profili di governance e accountability. 52-54

Michael E. Porter e Mark R. Kramer, nei loro studi, cercarono di rafforzare i legami tra la competitività dell'azienda e la capacità di generare benessere per la comunità, delineando il nuovo concetto di *shared value* (valore condiviso). All'interno dell'articolo "*Creating Shared Value*" indicano che le imprese devono sviluppare la capacità di risolvere questioni sociali e, al tempo stesso, devono estrarre il valore economico derivante da tali azioni. Secondo i due autori, è possibile aumentare la quantità totale di valore economico e sociale, generato mediante la creazione di valore condiviso; tale processo avviene attraverso pratiche operative profondamente radicate nella strategia aziendale, capaci di potenziare la competitività dell'impresa e, al tempo stesso, di produrre benefici per le comunità. Per raggiungere questo obiettivo, è necessario che le imprese si interroghino sulle esigenze della società e le integrino all'interno della *value proposition* (proposta di valore), adattando di conseguenza i processi, gli obiettivi e le modalità di misurazione e valutazione delle prestazioni. È dunque necessario un nuovo approccio imprenditoriale e culturale orientato al lungo periodo e occorre definire lo scopo sociale dell'impresa, che deve essere incorporato in tutte le fasi dell'attività aziendale, a partire dalla pianificazione strategica, fino al controllo di gestione.[106] Il ciclo di creazione di valore, come inteso da Porter e Kramer, si sviluppa in tre modalità. La prima consiste nella ridefinizione dei prodotti e nell'analisi di nuovi mercati, che derivano dall'individuazione dei nuovi bisogni della società odierna, attenzionando anche i mercati in via di sviluppo o non sviluppati e progettando nuovi metodi di distribuzione.[107] Il secondo passo prevede che l'azienda riveda la produttività delle operazioni e quindi della catena di valore, attraverso l'identificazione dell'impatto sociale, la riduzione dei costi, seguita dal miglioramento dell'efficienza e della qualità.[108] La terza modalità richiede di concentrarsi sullo sviluppo dei distretti locali, denominati *cluster*, che sono concentrazioni di aziende, fornitori, istituzioni, infrastrutture e servizi che operano in uno specifico settore e che costituiscono la base dell'economia regionale; la collaborazione tra queste realtà può essere da stimolo per l'innovazione, migliorare l'accesso a risorse e competenze,

[106] Balluchi, Furlotti. La responsabilità sociale delle imprese, Un percorso verso lo sviluppo sostenibile Profili di governance e accountability 56-58
[107] Porter, Kramer. Creating Shared Value. 7-8
[108] Balluchi, Furlotti. La responsabilità sociale delle imprese, Un percorso verso lo sviluppo sostenibile Profili di governance e accountability, 59-60

ridurre gli impatti negativi sulle comunità e migliorare la qualità delle operazioni aziendali. Per contribuire al potenziamento dei distretti, le imprese possono coltivare relazioni con i fornitori locali, adottando pratiche di approvvigionamento responsabile, possono promuovere collaborazioni tra pubblico e privato, facilitare l'accesso alle risorse, sviluppare le competenze del territorio e contribuire allo sviluppo delle infrastrutture.[109]

A differenza della responsabilità sociale, che si focalizza maggiormente sulla filantropia, la sostenibilità e la cittadinanza di impresa e che è generalmente separata dalle attività principali dell'azienda e circoscritta ad iniziative specifiche, la creazione di valore condiviso permea ogni fase della strategia aziendale e quindi strettamente collegata con il core business; il suo obiettivo primario è di creare valore economico affrontando problemi sociali fondamentali. Sebbene i due concetti siano distinti, la creazione di valore condiviso rappresenta la naturale evoluzione della responsabilità sociale.[110]

2.3 Integrare la Responsabilità Sociale nella strategia aziendale

Le più recenti evoluzioni del concetto di Responsabilità Sociale di Impresa riflettono bisogni derivanti da spinte esterne, come l'integrazione dei temi inerenti alla sostenibilità, tra cui la tutela ambientale e lo sviluppo sostenibile della società; allo stesso tempo, si denota l'esigenza di soddisfare le necessità interne, derivanti dall'impresa stessa. In ogni caso tutte le azioni adottate devono essere coerenti con gli obiettivi aziendali onde evitare di essere percepite come un ostacolo al raggiungimento dei loro fini. Diventa quindi essenziale comprendere in che modo le imprese possano essere realmente socialmente responsabili; questa forma di cambiamento per le imprese si manifesta primariamente sui valori, la mission e le strategie che devono essere rese coerenti con i principi della responsabilità sociale. Qualora le pratiche e le politiche aziendali vengano messe in atto senza un autentico mutamento dei valori che guidano l'impresa, queste rischierebbero di perdere significato e risultare inefficaci. Il primo passo per un cambiamento significativo riguarda la cultura aziendale, intesa

[109] Porter, Kramer. Creating Shared Value. 12-14
[110] Porter, Kramer. Creating Shared Value. 16

come l'insieme di comportamenti, principi e modalità operative, che orientano le azioni dell'impresa. Tuttavia, attuare un cambiamento della cultura dell'organizzazione costituisce un punto di partenza necessario, ma non è sufficiente se non accompagnato da ulteriori misure, poiché la cultura aziendale ne modella i comportamenti, ma non influisce sulle finalità dell'impresa, mentre, come abbiamo visto in precedenza, la responsabilità sociale opera principalmente a partire dalla ridefinizione delle finalità aziendali. Risulta, quindi, basilare intervenire sull'orientamento strategico andando ad ampliare gli obiettivi dell'impresa; ciò consentirebbe di superare la visione che relega la responsabilità sociale a vincolo, rendendola invece una componente essenziale della dimensione economica dell'azienda. Con il cambiamento dell'orientamento strategico, l'impresa deve mirare ad aumentare il coinvolgimento e la partecipazione congiunta dei portatori di interesse nelle attività aziendali e, parallelamente, deve essere in grado di sviluppare una comunicazione adeguata e sistematica degli obiettivi, delle strategie e dei risultati raggiunti.[111]

Per massimizzare l'efficacia delle pratiche di Responsabilità Sociale d'Impresa occorre che le azioni intraprese siano significative e l'impresa stessa attribuisca a loro un valore rilevante, facendo percepire tale valore anche ai suoi interlocutori ed assegnando a tali azioni un ruolo centrale all'interno della missione dell'organizzazione. È auspicabile preferire attività che abbiano un impatto ben chiaro, in modo che i benefici siano riconducibili immediatamente e specificatamente all'azienda. L'impresa deve essere proattiva e deve cercare di anticipare i problemi sociali, considerandoli già in fase di pianificazione e non solo nel momento in cui essi emergono. Infine, queste azioni volontarie devono essere ben visibili e supportate da una comunicazione efficace, che contribuisca a veicolare un'immagine positiva dell'azienda.[112]

Le operazioni che possono essere messe in atto dalle imprese sono molteplici e coprono diversi ambiti di applicazione. Per distinguerle e classificarle possiamo individuare delle iniziative rivolte verso l'interno dell'impresa, ovvero azioni che

[111] De Nicola, La responsabilità sociale dell'azienda Strategie, processi, modelli, 35-37
[112] De Nicola, La responsabilità sociale dell'azienda Strategie, processi, modelli, 39-42

implicano un cambiamento delle pratiche adottate in seno e focalizzate sui propri miglioramenti, che coinvolgono in modo particolare i dipendenti e i processi aziendali.[113] Altri progetti, invece, si focalizzano sulle relazioni che l'impresa instaura con il mondo esterno, concentrandosi sull'impatto ambientale e il contributo alla società nella sua totalità.[114]

Molte tra le pratiche rivolte verso l'interno dell'organizzazione coinvolgono il personale dipendente e riguardano la gestione delle risorse umane.

Ne fanno parte lo sviluppo di programmi di formazione e i percorsi educativi che consentono un apprendimento ed aggiornamento continuo e duraturo nel tempo; tali iniziative possono facilitare l'allineamento ai valori e alla cultura aziendale, oltre a favorire la crescita personale e professionale dei dipendenti.

A queste si aggiungono la realizzazione di iniziative volte al benessere dei dipendenti, come le politiche che mirano a garantire un migliore bilanciamento tra il tempo che viene dedicato al lavoro e il tempo libero o dedicato alla famiglia; avere la possibilità di gestire adeguatamente questa sfere della vita privata, contribuisce significativamente al benessere del lavoratore.[115] Ciò può essere realizzato attraverso orari di lavoro flessibili o attraverso l'erogazione di servizi dedicati, come gli asili nido aziendali o permessi speciali per la maternità e la paternità.[116] Tra le pratiche orientate al benessere dei dipendenti, rientrano anche le misure per la tutela della loro salute e, nonostante esistano delle normative specifiche da rispettare, le imprese possono sviluppare iniziative aggiuntive o complementari.[117]

Anche la responsabilizzazione del personale rientra tra le pratiche di responsabilità sociale, soprattutto per quelle iniziative volte a incentivare la partecipazione dei

---

[113] Commissione Delle Comunità Europee, *Libro Verde - Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, 9
[114] Commissione Delle Comunità Europee, *Libro Verde - Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, 12
[115] Commissione Delle Comunità Europee, *Libro Verde - Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, 8-9
[116] De Nicola, La responsabilità sociale dell'azienda Strategie, processi, modelli, 57
[117] Commissione Delle Comunità Europee, *Libro Verde - Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, 8-9

dipendenti nelle scelte aziendali, oppure facilitando il dialogo mediante la rilevazione periodica della soddisfazione sul lavoro.[118]

Inoltre, l'attenzione rivolta alla gestione del personale deve rimanere prioritaria anche nelle fasi di transizione o in particolari situazioni di criticità, come ristrutturazioni, delocalizzazioni produttive o vere e proprie crisi che possono minacciare la continuità lavorativa del personale e, in casi estremi, giungere fino ai licenziamenti. In tali circostanze l'impresa deve tenere in considerazione tutte le parti interessate durante queste procedure, perseguire un comportamento responsabile ed esplorare tutte le soluzioni alternative per evitare i licenziamenti, ad esempio, attraverso la riconversione del personale oppure favorendo le collaborazioni con altre istituzioni e aziende, per facilitare il reinserimento professionale dei dipendenti, riducendo così gli impatti negativi delle crisi occupazionali.[119]

Infine, vi sono le iniziative che coinvolgono il potenziamento dei processi produttivi garantendo una migliore efficienza ambientale interna, che deriva da una riduzione degli sprechi, dal minimizzare gli impatti negativi e dal promuovere programmi di ricerca e sviluppo, per ottimizzare la riciclabilità dei prodotti e dei packaging.

Le politiche esterne sono iniziative che devono essere in grado di interloquire con un vasto numero di portatori di interesse, che gravitano intorno all'attività dell'organizzazione, come è stato precedentemente illustrato, attraverso l'introduzione alla Teoria degli Stakeholder. Essi si distinguono in primari e secondari in base alla tipologia di rapporto e all'impatto che questa relazione ha sull'operato. Può essere utile per l'azienda mappare tutti i portatori di interesse che circondano l'impresa per poter determinare le aspettative e gli interessi, e individuare quali di essi vengono percepiti prioritari, in modo da poter facilitare la pianificazione delle iniziative e far sì che possano generare un effettivo valore.[120]

Le imprese devono essere capaci di coinvolgere i portatori di interesse attraverso una comunicazione chiara e trasparente, in grado di fornire informazioni dettagliate e

[118] De Nicola, La responsabilità sociale dell'azienda Strategie, processi, modelli, 57-58
[119] Commissione Delle Comunità Europee, *Libro Verde - Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, 10-11
[120] De Nicola, La responsabilità sociale dell'azienda Strategie, processi, modelli. 58-59

oneste sul proprio operato, e mediante l'incentivazione alla partecipazione attiva, includendoli nei processi di individuazione degli obiettivi e dei relativi strumenti necessari per raggiungerli. Per comprenderne meglio i bisogni degli stakeholder le imprese possono usare strumenti di raccolta delle informazioni per stimolare la loro partecipazione; tutte le attività di comunicazione e coinvolgimento dei portatori di interesse devono essere condotte in modo etico.[121]

Tra le politiche esterne troviamo quelle rivolte ai consumatori, le imprese possono ad esempio offrire dei servizi di post-vendita che consentono di raccogliere i prodotti obsoleti per provvedere al loro corretto smaltimento e riciclo; questo non solo genera un beneficio per il consumatore ma soprattutto per l'ambiente, perché favorisce uno smaltimento appropriato e responsabile del prodotto.

Un'altra importante tipologia di relazione è quella che viene ad instaurarsi con i fornitori e i canali di distribuzione, che hanno un potente impatto sulla reputazione dell'azienda, poiché le attività delle imprese con cui l'azienda collabora si riflettono sull'impresa stessa, per questo motivo devono essere scelti con accortezza ed è importante che rispettino il codice etico dell'impresa. Questo aspetto è particolarmente rilevante per le grandi imprese, che spesso lavorano con realtà situate in altri Paesi; in questo caso è cruciale condividere i principi etici o adoperarsi affinché i fornitori facciano propri tutto l'insieme dei principi morali inerenti all'attività professionale dell'azienda, che spesso vanno oltre ai vincoli legislativi pertinenti al Paese in cui operano. Approcci di questo tipo sono essenziali per una gestione etica e responsabile della catena di fornitura.

Infine, è fondamentale la relazione che viene ad instaurarsi con le comunità locali, una connessione che può essere sviluppata attraverso delle iniziative realizzate per lo sviluppo sociale, culturale ed economico del territorio, come ad esempio mediante la realizzazione di partnership con le scuole, le università e gli enti di formazione. Oltre al supporto diretto di organizzazioni non governative e progetti di interesse sociale e culturale, queste attività sono rivolte sia al miglioramento del benessere della

[121] De Nicola, La responsabilità sociale dell'azienda Strategie, processi, modelli. 60-61

comunità, sia al funzionamento dell'azienda, perché è proprio dalla comunità che l'impresa attinge al capitale umano di cui necessita.[122]

Le iniziative delle imprese socialmente responsabili, recentemente illustrate, soddisfano molti dei temi trattati dagli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, dimostrando come alcune pratiche consentano di raggiungere obiettivi specifici. Questo conferma che la responsabilità di impresa rappresenta un punto di incontro importante tra le imprese e le istituzioni governative e si configura come una modalità fondamentale per raggiungere lo sviluppo sostenibile. Le imprese attraverso pratiche responsabili, possono dunque contribuire in modo concreto alla realizzazione di un futuro più equo e sostenibile, allineando i propri obiettivi a quelli globali della comunità internazionale.

[122] Commissione Delle Comunità Europee, *Libro Verde - Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, 12-14

3. L'ARTE E LA CULTURA NELLE POLITICHE DI RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

3.1 L'integrazione della cultura nella Responsabilità Sociale d'Impresa

Nel corso del ventunesimo secolo, la Responsabilità Sociale di Impresa è diventata un imperativo imprescindibile per il duraturo e sostenibile operare delle imprese, all'interno di un mercato sempre più competitivo e globalizzato; ultimamente, si è osservato un progressivo allargamento degli orizzonti delle imprese, che hanno iniziato ad esplorare nuovi ambiti e settori, in cui il loro operato potesse generare un impatto positivo e longevo. Tra questi settori, quello artistico e culturale hanno assunto un ruolo di crescente rilevanza, nonostante per molto tempo, a parte casi eccezionali, sia stato considerato un ambito distante dalle logiche aziendali tradizionali. L'intervento delle imprese private nel contesto artistico e culturale può avvenire attraverso diverse modalità e perseguire obiettivi molteplici; questo tipo di intervento non solo consente di restituire valore alla comunità, ma rappresenta anche un'opportunità strategica per le imprese stesse che possono rafforzare la propria immagine pubblica, migliorare le relazioni con gli stakeholder e creare un legame più profondo con in territorio in cui operano.

Nonostante nella letteratura manageriale non si sia sviluppata un'ampia ricerca che riguarda la declinazione culturale della responsabilità d'impresa, esistono enti ed organizzazioni, che da diversi anni, studiano una modalità per sistematizzare questa tipologia di intervento. Tra questi spiccano l'associazione Civita, che ha costituito il comitato "*Arte&Impresa: corporate cultural responsibility*", andando a coniare il termine di Responsabilità Culturale di Impresa, con l'intento di mettere in evidenza questa specifica forma di intervento e individuare metodi condivisi, per misurare l'impatto di questi investimenti.[123] La tematica relativa alla responsabilità culturale è stata ampiamente dibattuta all'interno del *Salone della CSR e dell'Innovazione Sociale*, giunto nel 2024 alla sua tredicesima edizione, confermando la particolare attenzione di questo evento ai temi legati alla cultura. Questi argomenti vengono richiamati anche dal *Premio Cultura + Impresa* fondato da Federculture e The Round Table con il patrocinio del Ministero della Cultura, che si impegna a promuovere i

[123] Giordani, *Corporate Cultural Responsibility. La nuova sfida dell'impegno culturale d'impresa*.

rapporti tra sistema cultura e sistema imprese e premia i progetti più efficaci, andando a valorizzare le migliori collaborazioni tra il mondo aziendale e quello della cultura. Oltre a questi vi sono numerosi esempi di associazioni in Italia che si impegnano a promuovere questa tipologia di intervento, che risulta essere particolarmente interessante per il contesto italiano.

In Italia, l'avvicinarsi del settore privato e del settore artistico culturale, che sembrano essere particolarmente distanti tra di loro, è dovuto ad una costante diminuzione dei finanziamenti pubblici al settore culturale, che lo rende bisognoso di risorse finanziare e lo spinge a cercarle altrove. Inoltre, il Ministero della Cultura stesso, ha di recente favorito e incentivato un sempre maggior intervento privato, identificando nuovi strumenti per il sostegno alla cultura, incoraggiando la creazione di partenariati pubblico-privati (PPP) per la gestione dei beni culturali e individuando nuove forme di agevolazioni fiscali creando quindi un quadro favorevole per l'intervento delle imprese.[124] Queste azioni sono essenziali per un Paese caratterizzato dal suo vasto patrimonio culturale, le cui potenzialità vengono confermate dall'alto numero di siti iscritti alla Lista del Patrimonio Culturale UNESCO; cinquantanove di essi sono riconosciuti patrimonio dell'umanità[125] e la popolazione italiana risulta essere estremante legata alle proprie radici storiche e culturali, rendono questo ambiente favorevole all'inclusione delle aziende.

La combinazione di una sistematica carenza di risorse pubbliche ed un territorio particolarmente ricco da un punto di vista artistico, rende indispensabile e vitale il supporto e l'intervento economico dei privati finalizzato al recupero, alla divulgazione ed alla fruizione dei beni culturali ed artistici.[126]

L'intervento dei privati in questo settore non è stato privo di dibattiti e polemiche, poiché storicamente il modello culturale economico e sociale del sistema artistico italiano prevedeva che il pubblico fosse il principale finanziatore; ciò vale in particolare per i musei e la loro gestione, che sono perlopiù pubblici, solo raramente

[124] Giordani, *Corporate Cultural Responsibility. La nuova sfida dell'impegno culturale d'impresa*.
[125] Ministero della cultura, *Siti italiani del patrimonio mondiale UNESCO*.https://cultura.gov.it/sitiunesco
[126] Ventura, *Le sponsorizzazioni per il restauro del patrimonio culturale: modelli e prospettive*. 13

sono di natura privata, e pertanto, l'intervento privato non è mai stato accolto favorevolmente.[127]

Inoltre, anche nei casi in cui l'intervento privato è previsto, esiste una netta e rigorosa distinzione tra le funzioni riservate alla pubblica amministrazione e quelle attribuite ai soggetti privati. Nello specifico, tutte le attività volte alla tutela del bene culturale rientrano esclusivamente nelle competenze della Pubblica Amministrazione; esse vengono definite all'interno del Codice dei beni culturali e del paesaggio come l'insieme delle attività volte ad individuare i beni che costituiscono il patrimonio culturale e che ne garantiscano la protezione e conservazione, affinché possano essere fruibili dalla collettività[128]. L'intervento privato, incentivato da numerose disposizioni del Codice dei beni culturali e del paesaggio, è ammesso unicamente per la valorizzazione dei beni e comprende tutte le iniziative che promuovono il patrimonio culturale facilitandone la conoscenza e l'accessibilità al pubblico; la valorizzazione include anche il sostegno agli interventi di conservazione e sono diretti a favorire la conoscenza e la fruizione del patrimonio.[129]

La netta e rigida distinzione dei ruoli e la forte cautela da parte delle istituzioni nell'aprirsi ad un maggior coinvolgimento dei privati nella gestione dei beni derivano dalla concezione di considerarli come pubblici. Risulta indispensabile conciliare le finalità economiche dei privati, con la necessità che il bene culturale continui ad essere a completa disposizione della società nella sua interezza, con una particolare attenzione all'inclusione delle fasce più deboli della popolazione, che devono essere sempre coinvolte e non escluse dalla fruizione dei beni.[130]

Nel corso della storia, la relazione tra le arti e la società si è manifestata in molteplici forme, attestando il ruolo rilevante, se non fondamentale, del contributo privato nel sostegno, nella salvaguardia e nella creazione del patrimonio culturale; ciò evidenzia

---

[127] Falorni, *Metropolitan Museum of Art vs. Gallerie degli Uffizi. Spunti di riflessione su mecenatismo culturale e musei*.258-259

[128] Art.3 comma 1 *Codice dei beni culturali e del paesaggio* Testo del Decreto Legislativo 22 Gennaio 2004, n. 42 disponibile a https://www.altalex.com/documents/codici-altalex/2014/11/20/codice-dei-beni-culturali-e-del-paesaggio

[129] Art 6 comma1 e comma 3 *Codice dei beni culturali e del paesaggio* Testo del Decreto Legislativo 22 Gennaio 2004, n. 42 disponibile a https://www.altalex.com/documents/codici-altalex/2014/11/20/codice-dei-beni-culturali-e-del-paesaggio

[130] Fidone, *Il ruolo dei privati nella valorizzazione dei beni culturali: dalle sponsorizzazioni alle forme di gestione*.

come le forme di intervento privato abbiano radici profonde. Sin dall'antica Roma si riscontrano testimonianze di figure illustri che sostennero e incoraggiarono lo sviluppo delle arti; tra queste vi è Gaio Cilnio Mecenate, il cui nome ha dato origine al termine "mecenatismo", attualmente in uso per definire il sostegno ad attività artistiche e culturali. Fenomeni analoghi caratterizzarono anche il periodo dell'Umanesimo, epoca in cui si sviluppò il fenomeno del mecenatismo signorile, particolarmente rilevante in città come Milano, Ferrara, Mantova, Roma e Napoli, mentre a Venezia e Firenze il sostegno alle arti fu prevalentemente ad opera dell'alta borghesia cittadina, che diede vita ad una diversa forma di mecenatismo, nota come "Umanesimo civile".[131]

La figura mecenate si è evoluta nel corso dei secoli, giungendo fino ai giorni nostri, dove si è incarnata in soggetti e imprese che destinano parte delle proprie risorse a sostegno di attività artistiche e culturali. Tra gli esempi più significativi del contesto italiano, ricordiamo l'industriale Adriano Olivetti che, spinto da una personale visione del legame che l'impresa dovesse avere con il territorio che la circondava, ha dimostrato un'attenzione peculiare verso la comunità territoriale e il contesto sociale, espresse anche attraverso la promozione di iniziative culturali. Guidato da un profondo interesse verso le arti figurative e visive, si fece promotore dell'arte contemporanea, organizzò mostre artistiche, commissionò la realizzazione di importanti architetture industriali, alcune delle quali oggi riconosciute dall'UNESCO come patrimonio dell'umanità.[132] All'inizio degli anni '80, venne coinvolto, su richiesta del Ministero dei Beni Culturali, nel restauro dell'Ultima Cena di Leonardo, dove condivise, oltre alle risorse finanziarie, competenze tecniche e tecnologie capaci di supportare e facilitare un intervento conservativo così delicato. La sua partecipazione si estese anche alla promozione di ricerche specifiche volte ad approfondire le conoscenze storiche e artistiche dell'opera e a sviluppare nuove metodologie di restauro.[133]

Le attività che vennero intraprese da Olivetti furono molteplici e di diversa natura e unite alla continua evoluzione delle modalità di intervento delle imprese nel settore culturale, ci permettono di comprendere come il ruolo dell'impresa, inteso

[131] Ventura, *Le sponsorizzazioni per il restauro del patrimonio culturale: modelli e prospettive*. 13 -14
[132] Mattalucci, *Adriano Olivetti, la ricomposizione delle 'due culture' e il ruolo delle arti figurative in Olivetti complessità virtuosa*.
[133] Ventura, *Le sponsorizzazioni per il restauro del patrimonio culturale: modelli e prospettive*. 14

esclusivamente come espressione del mecenatismo o come prodotto della sua evoluzione, risulti oggi estremamente limitato e non attuale.

È importante definire come l'arte viene trattata dalle aziende ed il ruolo che essa occupa all'interno del mondo degli affari. Il Modello Pine and Gilmore individua i seguenti quattro ruoli:

- "l'arte come oggetto": quando l'utilizzo dell'arte è funzionale alla promozione e alla produzione dei prodotti commercializzati dall'azienda e non è offerta alla vendita; in questa definizione rientrano ad esempio l'esposizione ed esibizione di forme d'arte all'interno di un contesto aziendale.[134] Quest'approccio tradizionale, che prevede l'utilizzo dell'arte come forma di decorazione, non ne limita la potenzialità strategica, poiché l'arte è in grado di veicolare dei messaggi di massima importanza per i fini delle aziende; la presenza di determinate forme d'arte nei contesti aziendali consentono di comunicare i tratti caratteristici della propria cultura aziendale, sia verso l'interno che verso l'esterno.[135]

- "l'arte come business": quando l'arte stessa diventa oggetto economico e di scambio, ovvero nei casi in cui una qualsiasi forma di espressione artistica viene venduta o quando è richiesto un compenso per assistere a esibizioni artistiche come teatri, musei, ecc. Questo impiego dell'arte come prodotto da offrire ai consumatori ha radici che affondano nel passato del genere umano.[136]

- "l'arte come causa": quando l'arte risulta essere uno degli scopi perseguiti dall'impresa pur non essendo parte delle sue proposte principali; quindi, come una causa che viene supportata sia a livello finanziario, attraverso donazioni, sponsorizzazioni, sia fornendo dei servizi che ne consentono la promozione, una migliore gestione e amministrazione. Questa tipologia di approccio ha ripercussioni positive sia per il mondo delle arti, che per quello dell'impresa.[137]

[134] Gilmore, J., Pine II, B.,*Using art to render authenticity in business*. 12
[135] Darsø, L., "*Artful creation: learning-tales of arts-in- business*". 15
[136] Gilmore, J., *Pine II, B.,Using art to render authenticity in business.* 12-13
[137] Gilmore, J., *Pine II, B.,Using art to render authenticity in business*. 13

- "L'arte come principio organizzativo": quando l'impiego di forme e di filosofie artistiche sono funzionali al miglioramento delle performance dell'attività aziendale e spesso riguarda la sua integrazione in specifiche aree di business oppure può riguardare l'impresa nel suo complesso diventando un unico modello di business.[138]

Analizzando i diversi ruoli che l'arte può assumere nei contesti aziendali è semplice individuare come nelle pratiche di Responsabilità Sociale di Impresa si avvalgono della cultura e dell'arte come causa.

Altrettanto fondamentale è comprendere le relazioni che si instaurano tra arte e impresa e per farlo è necessario analizzare le dimensioni entro cui esse di sviluppano:

- Dimensione spaziale: riguarda il raggio di azione dell'intervento; in alcuni casi è maggiormente rivolto a individui e realtà esterne all'azienda e quindi l'obiettivo principale dell'investimento ha effetti sulla reputazione e sull'immagine del brand, in altri casi si mira a che l'investimento abbia un impatto sugli asset interni e di conseguenza coinvolga gli stakeholder insiti nell'azienda, come i dipendenti, il livello di produttività, ecc.

- Dimensione temporale: riguarda la durata dell'intervento; talvolta gli investimenti richiedono un tempo di attuazione breve, mentre altri interventi necessitano di collaborazioni più durature.

In base a queste due dimensioni è possibile realizzare una matrice, che consente di effettuare una classificazione delle varie tipologie di interventi; sull'asse verticale troviamo la dimensione spaziale, mentre su quello orizzontale la dimensione temporale. Nel primo quadrante sono collocati gli interventi diretti all'esterno e incentrati sulla comunicazione, ma che non richiedono uno sviluppo nel lungo periodo. Nel secondo quadrante troviamo gli investimenti che continuano ad essere rivolti verso l'esterno, ma che richiedono un maggiore impegno e contributo dell'impresa a livello temporale. Nel terzo riquadro troviamo gli interventi che sono accomunati da una prospettiva di lungo periodo e che coinvolge la realtà interna dell'azienda. Nel quarto

[138] Gilmore, J., Pine II, B.,Using art to render authenticity in business. 13-14

quadrante sono raccolti gli investimenti diretti verso l'interno dell'azienda, ma con un coinvolgimento che si esaurisce nel breve periodo.

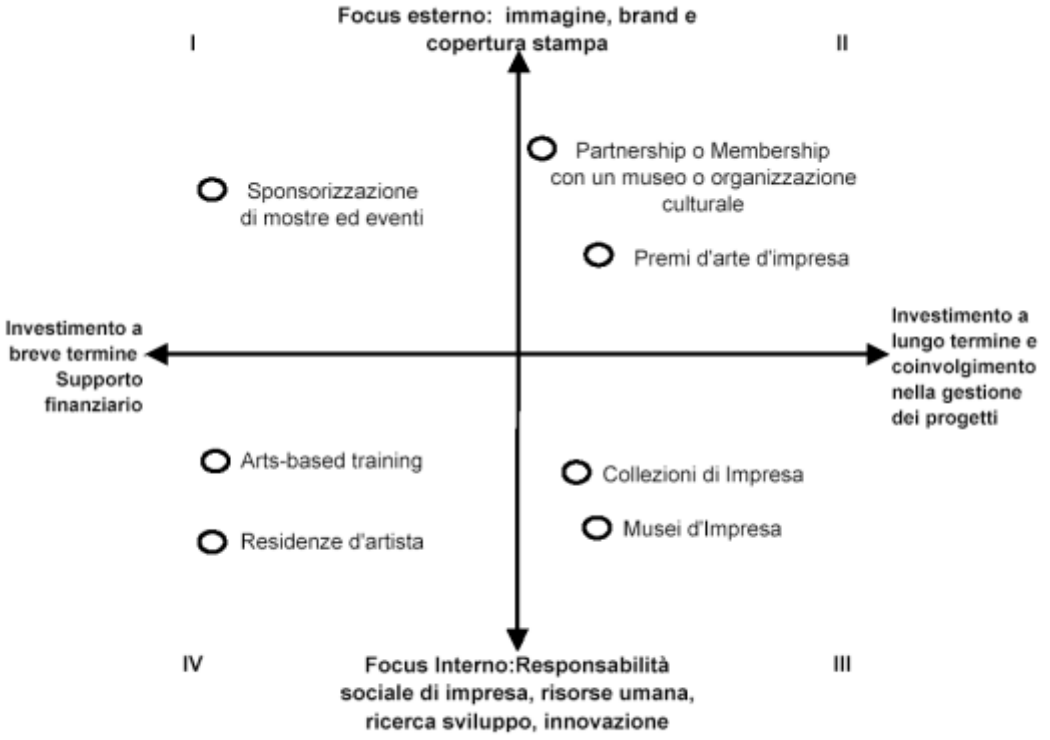


Figura 4: "Classificazione dell'investimento delle imprese in cultura; Comunian R.(2010), Il ruolo delle Imprese nello sviluppo culturale del territorio"

La suddivisione delle modalità di intervento non è da considerarsi particolarmente rigida, poiché in base alle caratteristiche e alla modalità di realizzazione, possono assumere connotazioni tali da poter essere attribuite ad un altro riquadro. Oltretutto, in alcuni casi, un unico investimento può soddisfare i requisiti di tutti i quadranti.[139]

3.2 Le modalità di investimento delle imprese

Un'analisi più approfondita delle modalità di investimento aziendale consente di comprendere meglio l'impatto che esse hanno sia sulle imprese, che sulla società stessa. Seguendo il modello proposto da Roberta Comunian, che identifica le

[139] Comunian, *Il ruolo delle Imprese nello sviluppo culturale del territorio*.

dimensioni dell'intervento aziendale, nel presente paragrafo esamineremo più approfonditamente, le principali e più comuni modalità di investimento. Esse differiscono tra loro in base al grado di coinvolgimento richiesto alle imprese, alla natura delle risorse impiegate e all'entità dei risultati che possono generare, anche in termini di responsabilità sociale.

Le erogazioni liberali

Le erogazioni liberali rappresentano una delle forme più immediate ed accessibili dell'intervento privato nel settore artistico e culturale; esse consistono in trasferimenti monetari (erogazioni di denaro) a favore di enti pubblici e organizzazioni non profit, finalizzati al finanziamento di iniziative di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale. Questo approccio si configura come un'estensione contemporanea della tradizionale pratica del mecenatismo culturale e la sua caratteristica distintiva, rispetto agli altri strumenti attualmente in uso, è la semplicità di applicazione, in quanto il grado di coinvolgimento richiesto alle imprese si limita all'erogazione di risorse di natura strettamente economica, senza implicazioni gestionali o operative dirette. Un elemento incentivante di queste erogazioni di denaro risiede nei vantaggi fiscali ad esse associate, poiché le imprese donatrici possono beneficiare di riduzioni degli oneri sul reddito, rendendo tale strumento economicamente conveniente.

Questa tipologia di intervento risulta essere una tra le più adottate dalle imprese che investono in cultura, nonostante ciò, il numero di imprese che utilizza queste pratiche in termini assoluti è ancora limitato. Risulta complesso qualificare le erogazioni liberali come forma di Responsabilità Sociale d'Impresa, per via dalla natura limitata dell'impatto generato e, al contempo, dal ruolo marginale e passivo delle imprese nel processo di tutela e valorizzazione culturale, che rimane demandato alla gestione pubblica, la quale si occupa effettivamente della realizzazione degli interventi. Inoltre, questa modalità di intervento presenta criticità in termini di comunicazione strategica; la difficoltà di rendere tangibile e duraturo il valore reputazionale delle donazioni, ne limita l'adozione da parte delle aziende, poiché producono una visibilità modesta. Un ulteriore ostacolo risiede nella percezione che gli incentivi fiscali siano insufficienti e da soli non siano in grado di giustificare questa tipologia di donazione; in assenza di altre forme di ritorno diretto, se il fattore trainate viene giudicato inadeguato dalle

aziende, la propensione all'investimento risulta essere significativamente ridotta. In aggiunta, la presenza di oneri burocratici, disincentiva ulteriormente l'utilizzo di tale strumento rispetto ad altre forme di investimento sociale ritenute più efficaci o affini alla missione aziendale.[140]

Nonostante ciò, le erogazioni liberali sono particolarmente apprezzate dalla pubblica amministrazione che ne favorisce l'adozione e, per far fronte alle criticità menzionate, il legislatore ha introdotto specifiche misure di incentivazione, tra cui l'Art Bonus istituito con il decreto legislativo DL 83/2014. Questo provvedimento ha previsto una deroga temporanea alle disposizioni del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR) in materia di erogazioni liberali destinate al settore culturale, introducendo un meccanismo di credito di imposta come strumento di agevolazione fiscale. Successivamente, il decreto-legge è stato convertito attraverso la legge di stabilità del 2016 n.208, rendendo permanente l'Art Bonus e consolidandolo come elemento strutturale delle politiche di sostegno alle donazioni culturali. Attualmente, il sistema prevede una detrazione fiscale del 65% per le erogazioni liberali destinate alla cultura, accessibile a tutti i soggetti giuridici, indipendentemente dalla loro natura e forma, inclusi imprese, individui ed enti non commerciali.

Le normative iniziali ponevano restrizioni sui beneficiari delle donazioni, ma successivamente le modifiche legislative hanno ampliato la platea degli enti eleggibili; inoltre, per ottimizzare i processi amministrativi, il portale Art Bonus include un database di enti registrati, basato sulle informazioni fornite dalla Direzione Generale dello Spettacolo del Ministero della Cultura. Le macrocategorie di intervento a cui si applica l'Art Bonus risultano essere: la manutenzione e il restauro dei beni culturali, il sostegno a istituti e luoghi di appartenenza pubblica, la realizzazione e il potenziamento di strutture dedicate esclusivamente alle arti performative pubbliche.

Questo quadro normativo mira a rafforzare il ruolo del settore privato a supporto e finanziamento della cultura. Il sito ufficiale dell'Art Bonus funge anche da piattaforma di monitoraggio e trasparenza, fornendo aggiornamenti costanti sugli enti beneficiari e sulle aziende donatrici e questo strumento non solo contribuisce a incentivare le

[140] Fidone, *Il ruolo dei privati nella valorizzazione dei beni culturali: dalle sponsorizzazioni alle forme di gestione*.

donazioni, ma garantisce anche una maggiore visibilità degli interventi, favorendo imprese, cittadini e consumatori.[141]

La sponsorizzazione

Una delle più diffuse modalità con cui i soggetti privati intervengono nel settore artistico culturale è attraverso la stipulazione di contratti di sponsorizzazione con le pubbliche amministrazioni. La sponsorizzazione è un contratto definito all'interno del diritto privato come atipico e consensuale, che regola i rapporti tra due parti: lo sponsee, che in cambio di un corrispettivo associa alla propria attività l'immagine, il nome e il marchio per la promozione dell'identità e delle attività di uno sponsor; la natura di questo rapporto risulta essere a titolo oneroso, in quanto il finanziatore è tenuto ad un esborso economico. Negli anni è stata estesa alla pubblica amministrazione la possibilità di poter stipulare questa tipologia di contratto con alcune restrizioni, tra cui l'obbligo che si tratti esclusivamente di una sponsorizzazione passiva e che la pubblica amministrazione ricopra unicamente il ruolo di sponsee.

Il ricorso alla sponsorizzazione è particolarmente efficace e diffuso nel settore culturale, tanto da essere disciplinato dall'articolo 120 del Codice dei beni culturali e del paesaggio, secondo cui un soggetto privato, a fronte del versamento di un corrispettivo, acquisisce il diritto di utilizzare a proprio vantaggio il nome e l'immagine di un determinato bene culturale. La sponsorizzazione culturale condivide alcune caratteristiche con le erogazioni liberali, in particolare, la netta distinzione dei ruoli ricoperti dal soggetto pubblico e da quello privato; il primo continua ad occuparsi della gestione, valorizzazione e tutela del bene culturale, mentre il secondo, contribuisce, attraverso l'erogazione di un finanziamento che gli consente di partecipare almeno economicamente, alle attività di tutela, senza rimanere vincolata alle sole attività di valorizzazione.

A differenza delle erogazioni liberali, la sponsorizzazione garantisce allo sponsor vantaggi diretti e tangibili come il ritorno di immagine e il beneficio commerciale che ne deriva. Le imprese non sono dunque spinte esclusivamente da incentivi fiscali, ma dalla possibilità di differenziarsi dai concorrenti, attraverso una strategia di visibilità

[141] Ministero della Cultura -Art Bonus: https://artbonus.gov.it/

esclusiva; il settore culturale, infatti, grazie alla sua rilevanza simbolica e alla risonanza mediatica dei suoi beni, rappresenta un'opzione particolarmente attrattiva per gli sponsor, tuttavia, per massimizzare i benefici di tale investimento, le imprese devono adottare strategie di comunicazione e pubbliche relazioni mirate, soprattutto per rendere remunerative le iniziative di grande visibilità che comportano costi elevati e per evitare che il loro impegno si confonda con quello di altri sponsor o iniziative.

Tra i soggetti che possono beneficiare della sponsorizzazione delle proprie attività vi sono il Ministero per i beni e le attività culturali, le regioni, gli enti territoriali, enti pubblici e anche i soggetti privati detentori di beni artistici. Al Ministero è affidato anche il ruolo di vigilanza e supervisione, con il compito di garantire la compatibilità tra le iniziative potenzialmente passibili di sponsorizzazione, le esigenze di tutela e la corretta realizzazione dell'iniziativa.[142]

Il Codice dei beni culturali impone alcuni vincoli, stabilendo che i contratti di sponsorizzazione debbano rispettare il carattere artistico-storico, l'aspetto e il decoro del bene da tutelare e valorizzare e deve perseguire finalità collettive, senza causare conflitti di interesse tra pubblico e privato. Inoltre, per evitare forme di strumentalizzazione, gli sponsor non possono avere natura politica, sindacale, filosofica o religiosa, né veicolare messaggi divisivi e lesivi dell'integrità della comunità. È inoltre necessario che, all'interno del contratto stipulato, vengano chiaramente esplicitate l'entità del contributo, le modalità di erogazione e le forme di controllo esercitabili dal finanziatore.

Esistono tipologie specifiche e casi particolari di sponsorizzazione, regolate sempre dall'articolo 120, il quale sottolinea che il contributo corrisposto dallo sponsor può non limitarsi alla forma in denaro, bensì può assumere forme alternative, come la sponsorizzazione tecnica, in cui il supporto si configura nell'esecuzione di lavori, servizi e forniture e ciò avviene mediante l'assegnazione di un appalto, che consente all'impresa privata di partecipare alla progettazione ed esecuzione dell'intervento a sue spese. Tra le tipologie di interventi ammissibili rientrano anche i lavori di restauro di beni immobili o architettonici.

[142]Fidone, *Il ruolo dei privati nella valorizzazione dei beni culturali: dalle sponsorizzazioni alle forme di gestione*.

Con questa forma di sponsorizzazione la pubblica amministrazione, pur non ricevendo un contributo monetario, ottiene comunque un risparmio delle proprie spese, poiché le iniziative, ed i relativi costi che normalmente graverebbero sul bilancio statale, vengono sostenuti dal soggetto privato che finanzia. Un vantaggio economico analogo si riscontra attraverso alcune forme di sponsorizzazione pura, in cui l'erogazione di fondi risulta essere vincolata all'esecuzione dell'appalto, ovvero, il corrispettivo pagato viene destinato esclusivamente per uno specifico lavoro pubblico, servizio e fornitura e ciò comporta una considerevole riduzione di spesa che, altrimenti, sarebbe stata completamente a carico della pubblica amministrazione.[143]

Art-based Training

La capacità di innovarsi non costituisce più un semplice fattore di differenziazione all'interno di un mercato sempre più competitivo, ma risulta essere un elemento essenziale per la sopravvivenza stessa delle imprese. L'attitudine all'innovazione può essere coltivata mediante l'apprendimento basato sulle arti, le quali possiedono un significativo potere trasformativo. La collaborazione con organizzazioni artistiche permette di sviluppare programmi di formazione ed apprendimento rivolti primariamente al personale aziendale con l'intento di sviluppare nuove competenze e di consentire lo sviluppo di nuovi processi produttivi e di innovare il prodotto, in quanto la creatività costituisce un punto di convergenza tra il settore aziendale e quello artistico culturale.

Le imprese hanno progressivamente maturato la consapevolezza che l'arte può rappresentare un valido strumento di arricchimento delle conoscenze e che, se utilizzata all'interno del contesto aziendale, può contribuire alla formazione delle risorse umane attraverso lo sviluppo di nuove competenze, la riorganizzazione dei processi di produzione e come catalizzatore di nuove idee capaci di modernizzare i prodotti.

La produzione artistica e quella aziendale condividono numerose analogie, un esempio è rappresentato dall'attività delle orchestre o delle compagnie di danza, i cui i singoli componenti collaborano sinergicamente, ognuno con un ruolo specifico e unico, ma

[143] Manfredi, *Le sponsorizzazioni dei beni culturali e il mercato*.

essenziale per il raggiungimento di un obiettivo comune. Attraverso la ripetizione nel tempo dell'esibizione artistica, si raggiungono gli obiettivi di lungo periodo; questo modello organizzativo del lavoro è equiparabile al contesto aziendale, in quanto vengono condivise dinamiche estremamente simili. Le figure manageriali di un'impresa, similarmente a un direttore d'orchestra, devono essere in grado di gestire efficacemente il personale e motivare tutti i componenti del gruppo, guidandoli nel raggiungimento di obiettivi di lungo periodo. Gli equilibri che si instaurano nel contesto artistico richiamano quelli auspicabili in una realtà aziendale di successo. Le imprese possono invitare organizzazione artistiche per trasmettere le proprie competenze e metodologie attraverso lavori di gruppo, seminari di formazione, attività di team building e, anche se meno frequenti, attraverso percorsi di formazione individuale.

Il teatro viene frequentemente impiegato come forma artistica per sviluppare queste competenze, ad esempio, mediante la rappresentazione di opere teatrali, in cui i dipendenti assumono il duplice ruolo di spettatori e di attori; il dramma assume così la funzione di metafora della vita reale, consentendo agli interpreti di immedesimarsi in situazioni o ruoli, che altrimenti risulterebbero lontani dalla loro esperienza quotidiana. Spesso tali rappresentazioni formative vengono integrate da lezioni frontali, in cui, attraverso momenti di dibattito, viene stimolato il confronto e la riflessione su quanto di nuovo è stato vissuto e appreso. Generalmente, maggiore è il grado di coinvolgimento emotivo dello spettatore-attore, più significativo risulta essere l'impatto dell'esperienza; tuttavia, è fondamentale calibrare adeguatamente l'intensità di tali attività, per evitare fenomeni di chiusura da parte dei partecipanti. Il teatro di improvvisazione risulta essere particolarmente efficace, perché richiede agli interpreti di generare rapidamente nuove idee, utilizzare la propria creatività e superare i propri limiti. Mediante degli attori professionisti possono essere condivise delle tecniche specifiche per implementare la capacità di dialogo, potenziando pertanto le competenze comunicative e di presentazione. Tra le tecniche che possono essere insegnate vi è il *brain-calming*, sovente impiegata dai professionisti prima di entrare in scena, per raggiungere un livello di concentrazione profonda e stimolare la generazione spontanea di idee.

Nonostante le arti performative risultino essere quelle maggiormente prese in considerazione dalle imprese per questa tipologia di formazione, anche i seminari con artisti possono essere esperienze di grande rilevanza didattica; essere guidati da un artista nel percorso creativo che porta alla realizzazione di un'opera, rappresenta un'opportunità di apprendimento di grande valore, in cui viene mostrato come tale processo si sviluppi attraverso molteplici fasi, spesso caratterizzate da ripetuti tentativi e successive fasi di miglioramento. Tra le molteplici competenze che possono essere implementate tramite questi percorsi, la creatività è sicuramente tra quelle sempre più ricercate dalle imprese, in quanto è un elemento essenziale per perseguire l'innovazione. Questa tipologia di abilità è sempre più richiesta nel mercato del lavoro ed un crescente numero di imprese considera favorevolmente lo studio delle arti, tanto che alcune università stanno integrando, all'interno dei corsi di management ed economia, dei moduli interdisciplinari, per rispondere efficacemente alle nuove esigenze del mercato.

I vantaggi di realizzare art-based training riguardano anche il benessere dei dipendenti e la loro sfera personale e non si limitano esclusivamente all'impresa, ai suoi processi produttivi e alle implicazioni sul prodotto; le competenze acquisite, infatti, possono essere utilizzate nella vita quotidiana, creando un valore aggiunto che si estende oltre il contesto lavorativo.

Sebbene questo sia un approccio innovativo per combinare le realtà artistiche con quelle aziendali, possiede anch'esso alcuni limiti, sovente la valutazione puntuale sull'efficacia di questi interventi appare tutt'altro che semplice, in quanto risulta complicato fornire una lettura univoca dei risultati ottenuti. Alcune imprese si dichiarano particolarmente soddisfatte, mentre altre ne traggono benefici limitati; l'efficacia dell'intervento dipende da diversi fattori e, in parte, anche dall'azienda stessa e dal suo approccio, poiché essa deve essere predisposta al cambiamento e intraprendere tale percorso con un approccio proattivo ed aperto all'innovazione. Se invece queste iniziative vengono adottate come metodo per legittimare comportamenti, processi e modalità già esistenti, i risultati quasi sicuramente non saranno soddisfacenti, in quanto non verrà sfruttata pienamente la proprietà trasformativa dell'arte e della cultura. Indipendentemente dal fatto che l'arte e la cultura non siano gli unici elementi in grado di determinare il cambiamento, è

comunque innegabile che esse rappresentino un importante catalizzatore per lo sviluppo di competenze trasversali e interpersonali.

Le residenze d'artista

Lo sviluppo delle residenze d'artista è un fenomeno che ha registrato una significativa crescita nel corso degli ultimi decenni e rappresentano un'ulteriore forma di contaminazione artistica nell'ambito aziendale. Recentemente, le residenze sono state definite e regolamentate dal Fondo Nazionale dello Spettacolo dal Vivo (FNSV) e consistono in spazi destinati ai professionisti del settore artistico, i quali vi possono risiedere per sviluppare dei progetti creativi, in stretta connessione con il territorio. L'accesso a queste strutture è riservato agli artisti con un'esperienza continuativa nel settore da almeno tre anni, mentre la durata della permanenza è prestabilita e specificata all'interno del bando pubblicato dagli enti promotori di tali programmi.[144]

La presenza di residenze artistiche dislocate sul territorio rappresenta una fonte di inestimabile valore, poiché contribuiscono alla produzione artistica contemporanea del Paese, configurandosi come luoghi capaci di stimolare la creatività degli artisti. Questi spazi consentono di sviluppare nuovi progetti, di conoscere e interfacciarsi con altri professionisti, facilitando la costruzione di una rete di contatti e favorendo lo scambio di idee e nozioni e l'evoluzione di nuovi linguaggi espressivi. La creazione di ambienti dedicati all'innovazione offre agli artisti la possibilità di concentrarsi esclusivamente sulla produzione e sull'esplorazione di nuove forme espressive.

Risulta complesso definire univocamente le modalità con cui le residenze operano, poiché, in assenza di norme comuni che ne disciplinano nello specifico le caratteristiche e le modalità d'uso, i programmi che vengono realizzati e gli obiettivi che intendono raggiungere, differiscono e variano significativamente a seconda delle scelte effettuate dall'ente promotore. Oltretutto, è frequente che, all' attività creativa, si affianchino seminari, workshop e laboratori, che integrano attività diverse e che aumentano la possibilità dei partecipanti di interagire e dialogare con altri professionisti, appartenenti allo stesso settore o provenienti da ambiti differenti.[145] Questa esperienza risulta essere un'occasione estremante interessante per gli artisti a

[144] Residenza Artistiche Italiane – Ministero della Cultura: https://www.residenzeartistiche.it/progetto/
[145] Mottin, *Residenze d'artista: il bello è stare insieme*.

cui viene data l'opportunità di soggiornare in nuovi contesti, talvolta distanti dal proprio luogo di origine, rendendo l'esperienza carica di stimoli che provengono dall'inserimento all'interno di un nuovo contesto territoriale; la possibilità di conoscere la cultura, le tradizioni e le usanze di un territorio possono costituire un'importante fonte di ispirazione per la creazione di nuove forme d'arte.

Le imprese rientrano tra i soggetti che possono promuovere tali iniziative, traendo vantaggio dalla capacità di coniugare il progresso artistico con lo sviluppo aziendale e incentivando processi di innovazione; in questo modo l'esperienza rappresenta uno stimolo, non solo per gli artisti ospitati, ma anche per l'impresa, se riesce a trasformarla in un'opportunità di crescita e arricchimento.

Gli artisti risiedono talvolta in spazi aziendali, a stretto contatto con i dipendenti, instaurando un rapporto diretto con le dinamiche operative e le tematiche affrontate dalle imprese. Inoltre, la promozione di queste iniziative favorisce il dialogo e rafforza il legame con il territorio, in quanto sono pratiche che implicano un'interazione con il contesto circostante; la sensibilità artistica è capace di intercettare esigenze del territorio che precedentemente non erano state individuate e potrebbe suggerire soluzioni ai problemi riscontrati, attraverso modalità alternative. Quando il risultato di queste iniziative viene esposto al pubblico, rappresenta un arricchimento diretto del territorio, poiché offre ai suoi abitanti la possibilità di venire a contatto con nuove forme d'arte.[146]

Un esempio consolidato di programma di residenze artistiche in impresa è rappresentato da *Ultravioletto Arte+Impresa*, una realtà che da diversi anni si impegna a creare forme di dialogo tra il lavoro di giovani artisti emergenti e le realtà aziendali. Il programma si pone l'obiettivo di valorizzare i giovani talenti e, al contempo, di narrare le eccellenze delle imprese italiane. Gli artisti ospitati negli spazi aziendali hanno accesso alle tecnologie e alle competenze aziendali, possono osservare da vicino i processi produttivi e venire a contatto con i materiali e i prodotti finali; al termine del percorso, gli artisti sono tenuti a presentare due opere: di cui la prima rimarrà di proprietà dell'artista, mentre la seconda sarà un'exhibition copy e verrà lasciata all'impresa, che potrà installarla negli spazi comuni rendendola fruibile al personale e

[146] Zamboni, *Cos'è una residenza d'artista in azienda e perché genera innovazione*.

ai visitatori.[147] Fino ad oggi sono stati realizzati nove progetti distribuiti sul territorio italiano, che hanno affrontato diverse tematiche emergenti, tra cui la possibilità di poter lavorare con materiali di scarto, in un'ottica di sostenibilità ambientale.[148]

Le collezioni di impresa

Il collezionismo rappresenta un fenomeno che ha antiche origini, che risalgono al Medioevo e che nel tempo si è evoluto fino ad affermarsi come pratica ampiamente diffusa che caratterizza il mercato dell'arte. In Italia, negli ultimi decenni, le aziende hanno assunto un ruolo significativo del mercato dell'arte, sviluppando un sempre maggior interesse per le opere artistiche e dando origine a delle vere e proprie collezioni aziendali. Sebbene nel contesto italiano, questo fenomeno sia in fase di ampliamento, all'estero già gode di un'ampia diffusione, in particolare, negli Stati Uniti possiamo ricordare casi rinomati di imprenditori che hanno dato vita ad importanti collezioni, come quella iniziata nel 1959 da David Rockefeller.[149]

Si tratta di un fenomeno che sta acquisendo sempre più rilevanza, tanto che Confindustria nel 2024, attraverso il gruppo tecnico dedicato alla cultura, ha cercato di studiare la diffusione in essere di questa pratica, andando a mappare le collezioni aziendali presenti sul territorio nazionale. Ne sono state individuate almeno 57, che raccolgono opere d'arte moderna e contemporanea prodotte a partire dal 1870 fino al 2024. Il collezionismo si sta diffondendo in molteplici comparti industriali e interessa le imprese indipendentemente dal settore in cui operano, in quanto si tratta di un'iniziativa che non necessariamente è volta al raggiungimento di obiettivi strategici, ma, frequentemente, è spinta da un vivo interesse degli imprenditori stessi verso l'arte e la cultura.

Si possono distinguere due principali forme di collezionismo: una prima tipologia, meno strutturata, si limita all'acquisizione di opere d'arte con finalità estetico-decorative, destinate ad abbellire gli spazi aziendali comuni, senza che vi sia un reale interesse per l'oggetto, per il suo valore artistico e per il suo significato, rendendo l'arte un puro elemento da esposizione da inserire negli ambienti lavorativi. Nella seconda

[147] Ultravioletto, arte + impresa: https://www.ultravioletto.art/about
[148] Longhi, *Residenze d'artista in azienda. L'esempio di Alice Ronchi.*
[149] Appleyard, *Corporate Art Collections: A Handbook to Corporate Buying*.

tipologia, l'interesse per il collezionismo assume una forma più impegnata e strategica, poiché prevede una selezione ponderata delle opere e degli artisti, con alcune imprese che sono orientate a costruire una collezione eterogenea, che affianca artisti eclettici appartenenti a molteplici correnti pittoriche, ed altre che, invece, scelgono di investire in un numero più ristretto di artisti, talvolta anche solo uno, sostenendoli lungo il percorso della loro carriera.

È raro che le imprese siano interessate alla rivalutazione economica delle opere acquistate e ciò dà evidenza di come questa forma di collezionismo, non sia spinta dalla motivazione economica e finalizzata alla creazione di asset finanziari. Risulta più verosimile che le aziende diano vita a collezioni sia per contribuire alle strategie di Responsabilità Sociale di Impresa, sia per associare dei valori alla propria attività, andando a costruire una forte identità di impresa che consente loro di differenziarsi dalla concorrenza; alcune aziende hanno già incluso queste iniziative all'interno dei loro bilanci di sostenibilità.

È estremamente importante la relazione che si viene ad instaurare tra la collezione di proprietà dell'azienda e i diversi interlocutori, poiché risulta essere strategico destinare parte delle risorse per consentire che le opere siano fruibili al pubblico; se esse rimanessero confinate all'interno degli spazi aziendali, sarebbero accessibili solo al personale e ai visitatori, limitandosi ai soli portatori di interesse interni all'impresa. Al contrario, rendendo la collezione godibile anche al pubblico, l'impresa avrebbe l'opportunità di interagire anche con la comunità e il territorio circostante, valorizzando sia la propria identità, sia quella delle opere stesse. Non è affatto scontato che le imprese riescano ad organizzare mostre o esposizioni adeguate, poiché le limitate risorse economiche e la mancanza di una progettualità curatoriale specifica spesso conducono ad installazioni negli spazi aziendali inadeguate e poco efficaci.

Un ulteriore fattore critico è rappresentato dalla mancanza di normative che riguardano specificatamente il collezionismo aziendale. Ciò impedisce di delineare le caratteristiche necessarie per definire una collezione di impresa e questo vuoto normativo genera ambiguità in merito alla titolarità delle opere e alla loro fruibilità, aspetti che a tutt'oggi richiederebbero una regolamentazione più incisiva e dettagliata.

Un esempio di collezione aziendale in Italia è rappresentato dall'Azienda Vinicola Ceretto, situata ad Alba nelle Langhe, che possiede un forte legame con l'arte derivante da una lunga tradizione. A partire dagli anni '60, i fondatori intuirono che l'arte e la cultura fossero perfetti per raccontare il loro territorio, che rappresenta l'elemento imprescindibile dell'attività produttiva, pertanto decisero di collezionare opere d'arte e di collaborare con artisti di rilievo internazionale; le opere raccolte e commissionate sono attualmente collocate negli ingressi delle cantine per accogliere i visitatori e i clienti e si possono anche trovare all'interno dei ristoranti e delle trattorie di proprietà della famiglia, oltre ad essere esposte nelle mostre diffuse nel territorio piemontese.

Alcune di queste opere, accessibili liberamente al pubblico, hanno contribuito a costruire parte dell'immagine culturale locale, come la Cappella del Barolo, una chiesa sconsacrata e dismessa che, nell'ambito di un progetto di residenza artistica avviata dall'Azienda Vincola, venne trasformata in opera d'arte nel 1999 da David Tremlett e Sol LeWitt; oggi, situata nei vigneti del Barolo, è uno dei simboli di queste terre e attira ogni anno 60.000 visitatori.[150]

I musei di impresa

I musei di impresa costituiscono una forma di iniziativa che si intreccia in modo profondo e significativo con il settore artistico e culturale, in quanto rappresentano un'iniziativa sviluppata in maniera autonoma dalle imprese e promuovono una concezione innovativa di museo. Un luogo non solo deputato alla conservazione e fruizione di artefatti di eccezionale valore, ma altresì uno spazio destinato a tutelare anche le testimonianze della cultura materiale; tra queste vi rientrano i prodotti che hanno risposto alle esigenze della società e che, nel tempo, hanno contribuito a plasmarla.[151]

Nella definizione del concetto di museo d'impresa, numerosi studiosi hanno provato a distinguere le diverse tipologie di iniziative che possono rientrare sotto questa categoria; Monica Amari nel 2001 distingueva quattro tipologie principali: la prima volta a raccontare i prodotti di un'azienda o di un intero settore, la seconda incentrata sulla storia di un'azienda, dalle sue origini fino al presente, seguendone le vicende nel

[150] Ceretto Aziende Vitivinicole: https://ceretto.com/
[151] Montella, I musei d'impresa. Heritage e total relationship marketing 131-132

corso degli anni, una terza tipologia che si concentra sugli aspetti e caratteristiche del territorio e delle relative attività specifiche, e infine, una quarta tipologia che invece di concentrarsi sulle attività principali delle imprese, ne racconta le attività secondarie e per questo definite complementari.

Una seconda classificazione, proposta da Fiorella Bulegato, si basa sulla tipologia di opere presenti all'interno del museo e dei soggetti che ne promuovono la raccolta e la conservazione; ciò consente di evidenziare che, oltre ai musei di impresa, sono distinguibili anche quelli di distretto e industriali, caratterizzati da una narrazione più ampia del fenomeno produttivo. A questi si aggiungono gli archivi e le collezioni di impresa.[152]

La nascita di questa tipologia di musei è conseguente allo sviluppo di studi legati all'archeologia industriale, i quali, a partire dagli anni '60 e '70, iniziano ad analizzare il modo in cui le attività produttive, attraverso i loro prodotti e processi, hanno influenzato la società e gli ambienti fisici e culturali delle organizzazioni. Nel 1973, la nascita dell'*International Committee For the Conservation of Industrial Heritage* (TICCIH), dedita allo studio e alla protezione del patrimonio industriale, implicò la conseguente comparsa di ulteriori organismi e associazioni e nacquero anche i primi musei riguardanti le aziende pubbliche,[153] tra cui il Museo della Radio e della Televisione di Torino. Negli ultimi anni, anche l'Unione europea contribuisce a sostenere lo sviluppo dei musei d'impresa, riconoscendo il valore di tali iniziative attraverso la Risoluzione per la protezione del patrimonio industriale del 2013 e designando il 2015 come "*Anno Europeo dell'Industrial Heritage*", affermandone il valore storico, l'importanza e il ruolo strategico nello sviluppo economico e sociale. [154] Probabilmente questo crescente interesse è dovuto alla stretta connessione che i musei di impresa hanno instaurato con lo sviluppo del settore turistico.

Le imprese hanno nel tempo maturato una sensibilità più profonda verso la propria storia, avviando processi di archiviazione del proprio patrimonio; inizialmente questa attività veniva considerata come una forma di collezionismo autoreferenziale, ma nel

[152]Montella, I musei d'impresa. Heritage e total relationship marketing 138
[153] Montella, I musei d'impresa. Heritage e total relationship marketing 132
[154] Montella, I musei d'impresa. Heritage e total relationship marketing 133

tempo si è trasformata in una forma di memoria organizzativa. Attualmente, essa viene spesso impiegata come strategia di marketing, perché è un'iniziativa che consente di interfacciarsi con un vasto numero di interlocutori e viene dunque impiegata come leva strategica, che consente di comunicare l'identità, il valore e l'impatto che i prodotti hanno sulla società e sul territorio, attestandone l'importanza. Inoltre, le collezioni presentate all'interno dei musei possono essere uno stimolo per la ricerca e lo sviluppo, oltre che una fonte di ispirazione per la ridefinizione del prodotto. Le motivazioni che spingono alla nascita dei musei di impresa risiedono nella loro funzione di strumenti di trasmissione delle conoscenze e competenze aziendali, e consentono di comunicare i valori d'impresa, rafforzandone l'immagine e raggiungendo un consenso più diffuso. Inoltre, permettono di implementare le pubbliche relazioni e veicolare una memoria organizzativa stimolando l'innovazione. Queste istituzioni sono sempre più riconosciute come strumenti in grado di migliorare il coinvolgimento emotivo, la dedizione e la motivazione, con il potenziale di favorire lo sviluppo sostenibile dei territori, diventando così uno strumento ibrido tra conservazione, promozione culturale e strategia di impresa.[155]

3.3 Arte e cultura come leve strategiche per la sostenibilità

Le principali forme di intervento nel settore artistico-culturale, descritte nel paragrafo precedente, presentano differenze sostanziali, che ci consentono di suddividerle in due macrocategorie, a seconda del livello di coinvolgimento richiesto alle imprese per la loro realizzazione. Le erogazioni liberali e le sponsorizzazioni richiedono un livello di coinvolgimento pressoché minimo, la realtà aziendale e quella artistica rimangono distinte e interagiscono quasi esclusivamente attraverso la Pubblica Amministrazione, che assume il ruolo di mediatore. Il secondo gruppo, invece, raccoglie tutte le altre forme di iniziative e richiede un atteggiamento proattivo delle imprese che diventano promotrici di tali interventi e sono coinvolte nella gestione di tutte le fasi di realizzazione del progetto; questo approccio richiede un maggiore impegno in termini di risorse e di personale specializzato, che necessitano di competenze specifiche e di

[155] Iannone, F., De Chiara A. *Il museo d'impresa: strumento di engagement e heritage management*. 436-439

una spiccata sensibilità verso il mondo dell'arte, al fine di garantire la realizzazione e la riuscita di progetti di rilevanza culturale e sociale.

Le motivazioni che spingono le imprese a intraprendere queste iniziative sono molteplici; nel primo paragrafo abbiamo individuato come la ridotta disponibilità di risorse pubbliche, che impedisce la completa tutela e valorizzazione di tutti i beni presenti sul territorio, ha tradizionalmente favorito forme di dialogo, tra il settore privato e quello artistico e culturale. Lo stimolo derivante dai vantaggi fiscali può in parte giustificare il primo gruppo di interventi, ma non si traduce necessariamente in una partecipazione attiva delle imprese ai processi culturali.

Un limite della percezione del ruolo delle imprese in ambito culturale deriva dalla tendenza di interpretare tali interventi esclusivamente come forma di filantropia o come forma contemporanea di mecenatismo; in questo modo le opportunità che offrono le iniziative vengono sottostimate, riducendo la possibilità di generare sinergie capaci di far emergere totalmente le loro potenzialità. Nell'immaginario collettivo, si ritiene che l'intervento culturale debba essere di natura solidale e che le azioni intraprese per sostenere cause di carattere sociale siano una forma di sostegno che non contempla la possibilità che l'impresa possa ottenere valore anche per sé stessa. La relazione tra arte e impresa non è soddisfatta esaustivamente dalla dall'approccio filantropico, che non considera dinamiche rilevanti per renderla attraente per le imprese. Come è stato descritto nel secondo capitolo, le imprese possono integrare le attività di responsabilità sociale all'interno delle proprie strategie, rendendo di conseguenza esplicito l'intento programmatico e ciò ci fa comprendere come filantropia e responsabilità sociale rappresentino due approcci differenti e non sovrapponibili.

Un altro aspetto critico è rappresentato dalla semplificazione di equiparare le iniziative artistiche a semplici strumenti di comunicazione e marketing. L'arte, attraverso il suo forte valore simbolico, la sua capacità di tramettere valori e significati, risulta essere un ottimo elemento comunicativo, che può aiutare ad ottimizzare le pubbliche relazioni e, inserito nelle strategie di marketing, può favorire la costruzione di una forte brand identity, in grado di avvicinare nuove fasce di pubblico e target che, altrimenti, sarebbero difficilmente raggiungibili. Limitarsi a considerare solo questi aspetti,

significa cogliere solo una parte del valore che un progetto culturale può generare; nell'analisi delle modalità con cui le imprese possono contribuire allo sviluppo del territorio, Roberta Comunian riconosce come le iniziative culturali possano coinvolgere tutte le principali funzioni aziendali, dalla produzione all'innovazione, fino alla gestione delle risorse umane e alla Responsabilità Sociale d'Impresa. Un caso esemplare è la collaborazione tra Illy Caffè e artisti di fama internazionale per la creazione della Illy Art Collection, che dimostra il potenziale della sinergia scaturita tra arte e produzione, capace di favorire la differenziazione e la caratterizzazione del prodotto e l'innovazione estetica.[156] Allo stesso modo le iniziative artistiche possono stimolare le aree di innovazione, ricerca e sviluppo per individuare soluzioni alternative e nuovi processi, e possono coinvolgere le risorse umane attraverso programmi dedicati. Inoltre, possono rappresentare pratiche efficaci di responsabilità sociale, migliorando l'impatto dell'impresa sulla comunità e rafforzando l'immagine sociale. Analizzando la totalità delle funzioni aziendali che l'arte e la cultura possono ricoprire, è evidente che le imprese che si focalizzano esclusivamente sul raggiungimento degli obiettivi delle pubbliche relazioni e del marketing, non hanno colto a pieno i possibili vantaggi derivanti da un approccio integrato e da una visione completa dei benefici di queste iniziative. Inoltre, queste azioni, per avere dei veri effetti sulla società, devono essere studiate, programmate e realizzate con questo intento: non è sufficiente un progetto artistico per essere considerato sociale.[157]

Le iniziative artistiche possono genere benessere nei confronti della società e del territorio attraverso:

- La promozione della cultura e della creatività: possono consentire un maggiore accesso all'arte e alla cultura da parte di un pubblico più ampio; la possibilità di partecipare e assistere ad una moltitudine di eventi artistici, mostre e forme d'arte diverse consente agli individui di sviluppare un maggiore senso critico e di stimolare la crescita culturale e intellettuale della comunità.

- Aumentare l'inclusione sociale: iniziative mirate possono sensibilizzare e far crescere l'attenzione della comunità verso tematiche collettive, coinvolgendo

[156] Illy Art Collection: https://www.illy.com/it-it/arte/illy-art-collection
[157] Comunian, *Investimenti culturali delle imprese e sviluppo locale.*

minoranze e gruppi marginalizzati, e l'effetto è maggiore se i temi trattati dalle opere sono particolarmente attuali e sentiti dal territorio.

- Impatto economico positivo sul territorio: eventi artistici, che suscitano l'attenzione di un vasto pubblico e in grado di richiamare visitatori forestieri, possono far crescere lo sviluppo economico del territorio attraverso il turismo e tutto l'indotto ed i servizi ad esso correlato.

- Educazione e sviluppo delle competenze: progetti artistici possono offrire peculiari opportunità educative attraverso la pianificazione di visite guidate, di seminari e incontri formativi. Possono essere realizzate attività sia rivolte a studenti, e quindi in collaborazione con scuole o atenei, sia coinvolgendo le organizzazioni culturali e la comunità in generale.

Per comprendere in che modo queste iniziative possano rapportarsi con quelle di responsabilità sociale di impresa, realizzate dall'azienda, possiamo usufruire della definizione data da Archie B. Carroll, attraverso il modello concettuale della Piramide della Responsabilità Sociale d'Impresa, in cui le azioni precedentemente individuate rientrano nel quarto livello riguardante la responsabilità filantropica, ovvero fanno parte delle attività che non sono necessarie per la sopravvivenza dell'impresa, ma che concorrono a formarne l'immagine sociale. La definizione di responsabilità filantropica è funzionale per comprendere il livello di responsabilità sociale a cui ci riferiamo, ma non deve generare fraintendimenti con l'approccio filantropico.

Risulta complesso stabilire se un intervento possa essere considerato a pieno titolo parte delle azioni mirate al perseguimento della responsabilità sociale. Nonostante alcuni interventi, se ben realizzati, semplificano la possibilità di estrarre valore per la società, sono le intenzioni e gli obiettivi che le aziende si pongono nel realizzare queste iniziative a determinare se esse si allineano con le pratiche di responsabilità sociale.

Molti interventi hanno la potenzialità di essere una forma di intervento sociale e devono però possedere e soddisfare alcune caratteristiche imprescindibili:

- Allineamento con la mission aziendale: gli interventi devono essere coerenti e riflettere i valori e la missione che l'azienda persegue quotidianamente attraverso il suo operato.

- Coinvolgimento di tutti gli stakeholder: sono iniziative che consentono di interagire con un vasto numero di portatori di interesse, tra cui la comunità locale che rappresenta uno dei principali interlocutori capace di estrarre valore dalla presenza di iniziative culturali distribuite sul territorio e da una maggiore offerta culturale, senso di appartenenza e coesione sociale; può inoltre beneficiare delle presenza di musei di impresa e collezioni, sia come strumento formativo sia come arricchimento culturale. Esistono tipologie di iniziative in cui parte del valore sociale che essa genera si riduce se la comunità non ne beneficia completamente. Il collezionismo se resta confinato all'interno dell'impresa o nelle case degli imprenditori, rimane sicuramente un'attività che consente di sostenere artisti e il loro lavoro, ma acquisisce un significato più ampio solo se si trova il modo di renderlo fruibile ad un pubblico più vasto, ad esempio esibendo i lavori artistici, oppure condividendo e prestando le opere per mostre ed eventi coordinati e gestiti da organizzazioni culturali. Ulteriori stakeholder che possono essere coinvolti e beneficiare delle attività dell'impresa sono le istituzioni e gli enti culturali, i consumatori e i dipendenti. Possono essere coinvolti anche media e opinion leader che, con il loro operato, consentono di amplificare l'impatto mediatico e concorrono a far percepire l'impresa positivamente, migliorandone l'attività e generando ulteriori utili.

- Obiettivi di lungo termine: per avere un impatto sociale rilevante e ottenere vantaggi strategici significativi, è opportuno che gli obiettivi abbiano un orizzonte temporale di lungo periodo. Realizzare singole iniziative, orientate ad acquisire risultati nel breve periodo, tendono a generare effetti minimi e non durevoli ed in alcuni casi si corre il rischio di avere un effetto opposto a quello desiderato, in quanto si potrebbe perdere l'autenticità dell'iniziativa, andando a danneggiare la propria immagine sociale; i consumatori, oggi sempre più attenti, possono percepire che l'impresa non realizzi iniziative per intenti sociali, ma che siano finalizzate esclusivamente ad ottenere benefici solo per l'impresa stessa.

- Comunicazione efficace: le iniziative realizzate necessitano di una comunicazione strutturata e funzionale, che permetta la valorizzazione

dell'intervento stesso e consenta la costruzione di una forte immagine sociale; sovente l'insieme degli interventi e degli eventi realizzati, se gestiti e comunicati sinergicamente, consentono di massimizzare l'impatto, che essi sono in grado di generare.

L'aumento della sensibilità delle imprese nei confronti dei temi legati alla sostenibilità, ci richiede di indagare in che modo le iniziative artistiche e culturali possano diventare parte delle più ampie strategie di sviluppo sostenibile. Partendo dal presupposto che la responsabilità di impresa sia uno degli strumenti volti a realizzare tali strategie e che gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile possano guidare la realizzazione di tali pratiche, per similitudine questo concetto è estendibile anche alle iniziative di carattere artistico e culturale. Inoltre, è stato approfondito il modo in cui la cultura interagisce con lo sviluppo sostenibile; i modelli che sono stati analizzati sono applicabili nelle specifiche politiche delle realtà aziendali, anche se occorre contestualizzarli. Frequentemente, il legame tra cultura e sostenibilità viene interpretato dalle imprese come un pilastro aggiuntivo, che affianca quello economico, sociale e ambientale, richiamando i contenuti del modello "*Culture in sustainable development*" e nel caso in cui la cultura non viene considerata come un pilastro a se stante, diviene parte complementare della dimensione sociale; decisamente meno diffuso è l'approccio che considera la cultura come mediatore o come fattore abilitante e trasversale dello sviluppo sostenibile, così come era stato rappresentato dai modelli "*Culture for sustainable development*" e "*Culture as sustainable development*". È stato anche evidenziato il legame esistente con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, nello specifico con i target 4.7 "Istruzione di qualità", 8.3 e 8.9 "Lavoro dignitoso e crescita economica", 11.4 "Città e comunità sostenibili" e 12.b "Consumo e produzioni responsabili", i quali possono servire da riferimento per la realizzazione di iniziative culturali rilevanti dal punto di vista della sostenibilità. Prendendo in considerazione gli indicatori tematici elaborati dall'UNESCO, oltre ad essere un valido strumento per la misurazione degli obiettivi raggiunti, possono anch'essi fungere da linea guida, nella definizione degli obiettivi delle strategie. Il legame tra arte e sostenibilità consentirebbe di caricare di ulteriore significato le iniziative realizzate, ma allo stesso tempo risulta essere una pratica ancora poco diffusa, così come dimostra l'indagine condotta dall'Università di Pavia in collaborazione con ARTE Generali, Banca

Generali e Deloitte Private. Da questa analisi risulta che delle 236 organizzazioni analizzate, poche di esse considerano gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile nella realizzazione dei loro progetti culturali e meno della metà conosce il Framework Culture|2030 dell'UNESCO, mentre una minima percentuale, solo il 7% delle imprese intervistate, lo utilizza per monitorare i propri risultati. Questi dati fanno riflettere su come questa tipologia di interventi vengano ancora considerati ed utilizzati in maniera limitata, mentre potrebbero essere un'importante leva per la sostenibilità.[158]

I seguenti casi illustrano due esempi di aziende, Lavazza e Alessi, entrambe impegnate nel raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, anche attraverso le iniziative culturali, rendendole parte integrante delle strategie di sostenibilità dell'impresa.

Il Caso Lavazza: "TOward 2030. What are you doing?"

La Drogheria Lavazza nasce a Torino nel 1985, dalla passione di Luigi Lavazza che studiò per anni le miscelazioni dei gusti di caffè e i suoi chicchi per soddisfare le esigenze dei clienti. Con l'aumentare della popolarità della piccola bottega, venne fondata nel 1927 la Luigi Lavazza SpA, all'epoca di gestione familiare. La continua ricerca e lo studio della materia prima ha portato l'azienda ad espandersi diventando, alla fine degli anni '50, la più grande azienda italiana nel settore del caffè e nel corso degli anni '80 avvia il processo di internazionalizzazione aprendo molteplici sedi in tutto il mondo. Nel corso degli anni '90, l'arte e il design iniziano a prendere spazio all'interno dell'impresa, grazie alla passione coltivata negli anni da Emilio Lavazza. La prima forma artistica a cui si avvicina l'impresa è la fotografia e infatti, dall'incontro con il fotografo Helmut Newton nasce il primo Calendario Lavazza.

La natura dell'impresa, che da sempre studia il territorio da cui proviene il caffè e lavora a stretto contatto con le comunità produttrici, ha fatto sì che maturasse una profonda sensibilità verso di loro, dando vita alla Fondazione Giuseppe e Pericle Lavazza, con lo scopo di promuovere programmi di sostenibilità sociale, ambientale ed economica. Tra questi ricordiamo il progetto Lavazza *¡Tierra!,* che ha l'obiettivo specifico di migliorare le condizioni di vita delle comunità, con l'introduzione di

[158] Deloitte, Arte e iniziative culturali come risorse per la sostenibilità sociale.

tecniche agricole più sicure, sostenibili e redditizie per il territorio; un lavoro che Steve McCurry ha documentato attraverso un famoso reportage fotografico. Negli anni Lavazza è diventa un grande gruppo globale, nel 2017 si impegna ufficialmente al raggiungimento dei diciassette Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e nel 2020 si prefigge di neutralizzare la propria impronta di carbonio entro il 2030.

Nel corso degli anni Lavazza è una realtà che si è distinta per il suo impegno verso la sostenibilità ambientale e sociale delle comunità con cui collabora e per aver sviluppato un approccio di responsabilità sociale in tutte le aree di business. L'impegno nella promozione dell'arte e della cultura rientrano tra le attività volte all'implementazione di queste pratiche. La fotografia è sempre stata un mezzo privilegiato per comunicare l'impegno sociale dell'azienda, attraverso i Calendari Lavazza, si promuove il prodotto e soprattutto vengono utilizzati per narrare i valori di sostenibilità e l'identità del brand. Sono stati coinvolti molteplici fotografi di fama internazionale come Helmut Newton, David LaChapelle, Annie Leibovitz, Elliott Erwitt e Erwin Olaf; attraverso il linguaggio della fotografia d'autore sono state raccontate nel Calendario Lavazza 2015 le tradizioni territoriali e i presidi alimentari nel progetto "The Earth Defender" raccontati dalla macchina fotografica di Steve McCurry.

Lavazza ha supportato negli anni diversi musei di fama internazionale, con i quali ha realizzato numerose mostre e retrospettive. Ricordiamo nel 2014 la collaborazione con il Museo Guggenheim di New York e la Triennale di Milano; nella città di Venezia intrattiene un rapporto speciale con la Peggy Guggenheim Collection per la realizzazione di mostre e una partnership con Vela Spa, ente che organizza i principali eventi della città lagunare. Nel 2018 viene inaugurato il Museo Lavazza che propone un'esperienza sulla cultura del caffè e dei suoi rituali, ripercorrendo la storia dell'azienda e della filiera produttiva. Suddivisa in cinque aree tematiche, racconta il caffè dalla materia prima alle tradizioni ad esso legate. Il Museo fa parte di Nuvola Lavazza, la nuova sede centrale dell'azienda situata a Torino, dove al suo interno, durante la costruzione, sono stati rinvenuti i resti di una Basilica Paleocristiana, risalente alla seconda metà del IV-V secolo d.C.. L'area visitabile gratuitamente grazie ad un progetto di archeologia pubblica, denominato *NuVola di Comunità*, che, in collaborazione con l'Università degli Studi di Torino, mira ad aprire l'esperienza alla

comunità locale, favorendo l'inclusione sociale ed eliminando le barriere linguistiche, mediante l'organizzazione di visite guidate anche in lingua araba e cinese.[159]

L'arte è stata anche interpretata come strumento integrante delle strategie di sostenibilità, ad esempio, attraverso il progetto "*TOward 2030. What are you doing?*". Tra gli obiettivi indicati all'interno del Bilancio di sostenibilità, il gruppo Lavazza dichiara l'impegno a fare in modo gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile siano diffusi, conosciuti e compresi da tutti i suoi portatori di interesse primari e secondari, aggiungendo l'obiettivo "Goal Zero -Diffusione del messaggio" come ulteriore sfida, oltre a quelli già inclusi nell'Agenda 2030. Il progetto "*TOward 2030. What are you doing?*" si è concretizzato nel gennaio 2020 in collaborazione con il Comune di Torino; mediante i linguaggi visivi Lavazza ha avviato la realizzazione di opere con l'intento di diffondere una maggiore consapevolezza sui temi della sostenibilità. Sono stati realizzati diciotto murales, diciassette dei quali interpretavano artisticamente il significato degli Obiettivi dell'Agenda 2030 e uno che rappresentava il Goal Zero perseguito da Lavazza. Per realizzare queste opere cittadine sono stati coinvolti diversi artisti, sia locali che internazionali, chiamati a dare la loro interpretazione degli obiettivi. Il linguaggio utilizzato è quello della Street Art, che conferma l'interesse dell'azienda verso forme artistiche contemporanee e rappresenta un mezzo espressivo immediato e universale, che sempre più frequentemente viene utilizzato per sensibilizzare ai temi sociali e ambientali. Questa iniziativa nasce anche con l'intento di riqualificazione delle aree urbane, i murales sono distribuiti nel centro cittadino e si estendono fino alle aree periferiche. L'utilizzo della Street Art, come forma di riqualificazione urbana, è una pratica ampiamente diffusa in tutto il mondo ed è già familiare alla città di Torino che, a partire dal 1995, su iniziativa del Museo di Arte Urbana (MAU), ha impiegato questo linguaggio artistico per ridare vita a quartieri, spesso emarginati, aiutandoli a trovare una nuova identità che li allontanasse dal loro passato industriale, consentendogli di riqualificarsi e connettersi con il centro storico. Numerosi murales sono disseminati in tutto il tessuto urbano e creano un forte legame tra arte e società, veicolano messaggi sociali, consentendo a Torino di lascarsi alle spalle l'immaginario collettivo di città grigia e industriale e di cambiarne la narrazione;

[159] Gruppo Lavazza- Art and Culture: https://www.lavazzagroup.com/it/le-nostre-storie/progetti/art-and-culture.html

il progetto realizzato da Lavazza si inserisce in questa tradizione, contribuendo a rendere l'arte accessibile a tutti. L'obiettivo ultimo è di formare la comunità locale attraverso le immagini, presentando gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e rendendola consapevole e partecipe nel percorso verso la sostenibilità, con l'intento di sviluppare una sempre maggiore consapevolezza collettiva.[160]

ALESSI S.p.A. – L'integrazione dell'arte nelle strategie di sostenibilità

Un altro esempio di impresa, che è riuscita a coniugare il suo intervento in arte rendendolo parte della propria identità produttiva e legandolo ai valori di sostenibilità, è rappresentato dall'azienda di design Alessi, fondata nel 1921 ad Omegna, sulle sponde del Lago d'Orta, da Giovanni Alessi con il supporto del fratello, che insieme danno vita a un'officina dedicata alla lavorazione di lastre di ottone e dell'alpacca con fonderia. Nasce come realtà artigianale, realizzando oggettistica per la casa e per la cucina su commissione, e negli anni ha vissuto una profonda evoluzione. A partire dagli anni '30 la produzione si fonde con il design, grazie all'ingresso in azienda del figlio Carlo Alessi, designer industriale, che negli anni successivi progetta nuovi oggetti con stili innovativi, rendendo i prodotti distintivi e unici; alcune delle serie di oggetti in metallo realizzate in quegli anni sono rimasti nell'immaginario del design italiano. A partire dagli anni '50 la realtà artigianale diventa industriale, cominciano ad esportare anche all'estero e iniziano le collaborazioni con stilisti esterni come, Carlo Mazzeri e Luigi Massoni, scelte strategiche mirate a rendere il prodotto più conosciuto e apprezzato, non solo per le sue qualità tecniche, ma anche per quelle estetiche. Per raggiungere queste finalità, negli anni '70, l'impresa, oltre a collaborare con designer industriali, avvia collaborazioni con importanti architetti e artisti, tra cui Michael Graves, Ettore Sottsass, Achille Castiglioni e Alessandro Mendini. In questo modo sono riusciti a valorizzare lo stile e la creatività degli oggetti, come elemento imprescindibile del marchio, in cui i prodotti non andavano a soddisfare esclusivamente le funzioni d'uso dell'oggetto, ma si trasformavano in piccole opere d'arte alcune divenute icone.

[160] Davico P., Colori dell'arte, colori dell'architettura, colori dello spazio urbano, colori per la sostenibilità in Colore e Colorimetria.

È importante sottolineare come le modalità di creazione dell'oggetto sono intese dal suo produttore come il frutto di una ricerca e l'oggetto finale è il risultato di un progetto creativo, la sintesi di diverse competenze, idee, punti di vista, dove la parte tecnica progettuale rende l'oggetto utilizzabile mentre l'elemento creativo ne certifica l'unicità.

Negli anni '90 si è sviluppato il Centro Studi Alessi che dà vita a collaborazioni con emergenti designer, amplia la ricerca e la sperimentazione di nuove metodologie progettuali. Si avvicina inoltre ad altre discipline come l'antropologia e la semiologia, realizzando eventi formativi e creativi per studenti, in collaborazione con le Facoltà di Architettura, Scuole d'Arte e di Design. Questo progetto si è esteso praticamente in tutto il mondo e negli anni sono stati organizzati workshop in Argentina, Inghilterra, Brasile. Alessi ha dato vita ad un insieme di progetti di ricerca, sviluppati con l'intento di esplorare l'ambiente dell'architettura internazionale e favorire l'innovazione dei propri prodotti. La collaborazione con Alessandro Mendini, agli inizi degli anni '80, ha consentito la realizzazione del progetto "*Tea & Coffee Piazza"*, che ha coinvolto inizialmente undici architetti; l'esito, estremamente positivo, ha spinto l'azienda nel 2000, a replicare l'iniziativa con il "*Tea & Coffee Towers*", ampliandola e coinvolgendo ventidue esponenti dell'architettura. Come nel primo progetto, viene assegnato il compito di realizzare un servizio da tè e caffè, trasformando oggetti di vita quotidiana in piccoli capolavori domestici non ordinari. Ai partecipanti non sono stati assegnati particolari vincoli, se non l'utilizzo dell'argento massiccio, materiale tradizionalmente impiegato dall'impresa. L'unione del mondo del design con quello della architettura genera nuovi linguaggi espressivi, che arricchiscono l'impresa, rendendo Alessi un marchio unico e innovativo, posizionandolo stabilmente tra le eccellenze del panorama italiano.

L'interesse per Alessi nei confronti delle arti figurative l'ha indotta ad esplorare l'intreccio con altre forme di collaborazione artistica; il percorso evolutivo viene celebrato tramite la realizzazione nel 1998 del Museo Alessi, convertendo spazi precedentemente destinati alla produzione, situati nei pressi della sede centrale. Il museo è membro di Museimpresa e raccoglie innumerevoli manufatti di design, i pezzi più rinomati della loro produzione, documenti storici dell'impresa e immagini d'epoca, che costituiscono l'archivio aziendale, narrando ai visitatori l'evoluzione

storica e le tappe più significative. Il museo rappresenta tutt'oggi un ricco archivio, che sovente viene condiviso con mostre temporanee e che ha consentito collaborazioni efficaci con alcune dei più importanti musei internazionali, tra i quali il Centre Pompidou di Parigi ed il MoMA di New York. L'esposizione dei manufatti più prestigiosi, insieme alle collaborazioni con le istituzioni museali, rappresentano per Alessi un efficace strumento di diffusione dei propri valori e dei progetti artistici sperimentali, che l'hanno contraddistinta nel processo di continuo rinnovamento.[161]

La continua ricerca di sviluppo del prodotto, al fine di soddisfare le esigenze di un pubblico sempre più vasto ed esigente, non si esaurisce con l'intento di produrre valore economico, ma prosegue estendendo il proprio impatto positivo sul personale, sul territorio e sulla comunità e l'attenzione nei confronti del settore artistico culturale si riflette anche nelle strategie di responsabilità sociale; l'impegno dell'impresa nella ricerca di un beneficio comune si evince anche dal fatto che Alessi nel 2017 è stata una delle prime aziende italiane ad ottenere la certificazione BCorp e dal 2020 hanno approvato il cambio dello Statuto giuridico in Società Benefit.[162]

L'Impact Report redatto nel 2023 individua i principi fondamentali che guidano le strategie di sostenibilità dell'impresa: portare arte e poesia nella produzione industriale, prendersi cura delle persone e generare profitto nel medio e lungo termine. Da ciò si deduce che l'arte risulta essere uno degli elementi base dell'azienda nell'intento di generare profitto e benessere per sé stessa e la comunità. Attraverso il soddisfacimento del primo pilastro, l'impresa intende generare valore per i propri clienti, contribuire alla crescita del settore del design e favorire lo sviluppo culturale, individuando come principali interlocutori da soddisfare gli acquirenti, la design community e la società. In questo modo si pone l'obiettivo di ottemperare alle esigenze necessarie per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità 8 "Lavoro dignitoso e crescita economica", 9 "Imprese, innovazione e infrastrutture" e 11 "Città e comunità sostenibili".[163]

[161] Alessi, *La fabbrica dei sogni: Alessi dal 1921*.
[162] Alessi S.p.A.: https://alessi.com/it/pages/about-us
[163] Alessi S.p.A. - Impact Report 2023:
https://cdn.shopify.com/s/files/1/0337/3603/2392/files/Report_2023_EN.pdf?v=1721638827

4. L'ANALISI DELLE BARRIERE CHE OSTACOLANO L'INTERVENTO DEI PRIVATI NEL SETTORE ARTISTICO CULTURALE

4.1 Panoramica del fenomeno degli investimenti privati nel settore artistico-culturale in Italia

Per determinare le caratteristiche delle imprese impegnate negli investimenti in arte e cultura, prendiamo come riferimento il report pubblicato nel 2024 da Banca Ifis. Questo studio, basato sull'impiego di un motore di ricerca semantico, ha interrogato un database contenente i dati delle imprese italiane con un fatturato superiore ai 50 Milioni di euro e attraverso un processo di selezione basato sull'uso di filtri booleani, è stato identificato un campione di 732 aziende, che consentono di estrarre delle informazioni di alto livello per delineare un profilo generico delle imprese private, che investono nel settore artistico e culturale in Italia. L'analisi geografica del campione rivela che il 79% delle imprese analizzate opera prevalentemente in cinque regioni italiane: Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna, Piemonte e Toscana. Il 42,9% delle imprese che intrattengono rapporti consolidati con il settore artistico e culturale sono state fondate tra gli anni Ottanta e Novanta, mentre solo il 22% delle realtà analizzate sono state fondate a partire dagli anni Duemila. Quest'ultimo dato deve essere considerato con accortezza, in quanto le imprese di più recente costituzione potrebbero non aver ancora raggiunto un grado di strutturazione adeguato a sostenere investimenti di tale natura, di conseguenza, sarà necessario monitorarne l'evoluzione nel lungo periodo, per una valutazione più accurata della loro propensione all'investimento. Nonostante ciò, comprendere le dinamiche che hanno portato a questo aumento rilevante negli anni Ottanta e Novanta potrebbe fornire spunti per individuare politiche che possono incoraggiare tali pratiche nei tempi odierni.

Inoltre, è stata analizzata una eventuale correlazione tra le imprese che investono ed il ramo dell'attività economica da cui provengono, in particolare le imprese considerate nel cluster provengono da nove settori produttivi; si evidenzia come i comparti moda, meccanica, automotive e agroalimentare risultino essere i maggiormente coinvolti, ma,

solo il 30% delle imprese appartenenti a questi settori, realizzano iniziative di carattere artistico culturale.[164]

Questo studio, oltre a consentirci di profilare la tipologia di aziende che investono in arte e cultura, ci permette di affermare che nelle Grandi Imprese è ancora poco diffusa la pratica di investire in sostenibilità attraverso iniziative culturali, mostrando come siano ancora presenti ampi margini di crescita.

Per analizzare il ruolo delle imprese private nella valorizzazione e nel finanziamento del patrimonio culturale, si procede con una valutazione della loro partecipazione economica, attraverso le diverse forme di intervento.

L'Art Bonus

A distanza di dieci anni dall'introduzione dell'Art Bonus, l'importo totale delle erogazioni liberali ha raggiunto 1 miliardo di euro a livello nazionale. Questo strumento era stato introdotto nel 2014 per agevolare l'intervento privato. Dalla sua adozione al 2024, i risultati testimoniano il successo dell'iniziativa; sono state effettuate 44.300 donazioni, che hanno consentito la realizzazione di 4.150 progetti, con ulteriori 2.730 iniziative ancora in fase di raccolta fondi. [165] Per avere una panoramica del coinvolgimento delle imprese, sono di seguito presentati i dati statistici promossi dal Ministero della Cultura nel report "*Minicifre della cultura*"[166] relativi al periodo 2021-2023. Le donazioni aziendali hanno rappresentato il 44% dell'ammontare totale nel 2021, il 42% nel 2022 e nel 2023, a seguito di un calo delle erogazioni da parte di enti del terzo settore, la quota delle imprese è salita al 58%, con un contributo di circa 59 milioni di euro sui 122 totali.[167]

Se si prende in considerazione il periodo più ampio tra il 2014 e il 2023 sono state effettuate 31.793 donazioni totali per un valore complessivo di 755 milioni di euro.[168] Le erogazioni effettuate dalle imprese rappresentano il 22% del totale, posizionandosi

[164] Banca Ifis, "*Economia della Bellezza*"
[165] Art Bonus, "Dinamiche relazionali e distribuzione sul territorio nazionale dal 2014 al 2023". Indagine nazionale https://artbonus.gov.it/cartella-stampa-evento-art-bonus-12-novembre-2024.html
[166] Ministero della Cultura, "Minicifre della Cultura", https://minicifre.cultura.gov.it/
[167] Un contributo di 58.644.981 € sui 121.569.121€ totali
[168] per un valore complessivo 755.190.000€

al secondo posto dopo le persone fisiche; in termini di valore economico le imprese hanno contribuito per il 35%, precedute solo dalle fondazioni di origine bancaria.[169]

L'Art Bonus, risulta essere uno strumento apprezzato dalle imprese che sono interessate a questo settore, tuttavia considerando i dati appena menzionati, emerge che vengono effettuate una media annua di 777 donazioni aziendali e, ipotizzando che ciascuna impresa abbia effettuato una sola donazione, si può stimare che il numero di imprese coinvolte rimane relativamente esiguo rispetto al totale delle attività imprenditoriali presenti sul territorio.

Sponsorizzazioni

Per analizzare le sponsorizzazioni è stato fatto riferimento alle tendenze individuate da associazioni e aziende private che operano nel campo e che realizzano delle indagini per individuare i trend e le evoluzioni del mercato. L'European Sponsorship Association (ESA) conferma che la sponsorizzazione è uno strumento di comunicazione particolarmente apprezzato delle imprese e il suo mercato, nel 2022, ha raggiunto il valore di 29 miliardi di euro in Europa, registrando una crescita del 4,3% rispetto l'anno precedente.[170] Secondo il rapporto "*2024 Sponsorship trends research: new horizons*", basato su un'indagine condotta su 250 aziende leader del settore, si evidenzia che in Europa negli ultimi quattro anni sono aumentate le sponsorizzazioni legate agli argomenti Environmental Social Governance e di Responsabilità Sociale di Impresa, che vedono questi due temi in cima alla classifica delle tendenze del 2024, seguiti da questioni legate alla tecnologia e all'intelligenza artificiale.[171] La 23^ edizione dell'indagine predittiva "*Il futuro della sponsorizzazione*" realizzato da StageUP in collaborazione con Chainon,[172] si è concentrata sul contesto italiano. Dal report emerge che l'industria della sponsorizzazione nei settori sport, sociale, cultura e spettacolo ha effettuato nel 2023

[169] Art Bonus, "Dinamiche relazionali e distribuzione sul territorio nazionale dal 2014 al 2023". Indagine nazionale https://artbonus.gov.it/cartella-stampa-evento-art-bonus-12-novembre-2024.html
[170] Fisichella, C. "Le sponsorizzazioni sportive dominano il mercato ma crescono in cultura e nel sociale". Disponibile a: https://www.leurispes.it/sponsorizzazioni-sportive-leader-crescono-quelle-culturali-e-sociali/#:~:text=In%20Europa%2C%20il%20valore%20totale,2019%20(ESA%2C%202023)
[171] European Sponsorship Association (ESA). (2024) "2024 ESA Sponsorship Trends Research". Disponibile a: https://sponsorship.org/resources/2024-esa-sponsorship-trends-research/
[172] Chainon, (2023), "Indagine Predittiva 2023 - Il futuro della sponsorizzazione" Disponibile a: https://www.chainon.it/predittiva2023/

investimenti per un ammontare di 1.112 miliardi di euro; nonostante il valore sia cresciuto del 2,5% rispetto all'anno precedente, non ha comunque raggiunto il livello del periodo antecedente alla pandemia del 2020.

Il settore sportivo risulta essere quello su cui si concentrano maggiormente gli investimenti, nel 2023 sono stati investiti 780 milioni di euro e rappresentano il 70% del mercato totale. Al secondo posto si collocano le sponsorizzazioni in ambiti sociali, in cui sono stati investiti 204 milioni, rappresentando il 18% e infine il settore culturale e dello spettacolo, che raccoglie 130 milioni, ovvero solo il 12% del mercato. Dai dati riportati, gli investimenti in cultura e spettacolo, risultano avere una tendenza positiva, con un rialzo del 4% rispetto l'anno precedente. Nonostante le sponsorizzazioni rappresentino uno degli strumenti più semplici per investire, i fondi destinati in cultura e spettacolo ricoprono un ruolo ancora marginale all'interno del mercato, in quanto le imprese, al momento, sembrano preferire sponsorizzazioni di altro genere.

Collezioni di impresa

Uno dei primi tentativi di mappatura delle collezioni d'impresa presenti sul territorio è stato realizzato nel 2014, attraverso una ricerca promossa da AXA Art[173] in collaborazione con l'istituto di ricerca Makno. L'indagine ha analizzato un campione di 259 realtà appartenenti a diversi settori e, a seguito di un'analisi preliminare, è risultato che solo 105 riconoscevano la propria attività come forma di collezionismo, di cui 42 erano imprese. L'analisi rileva che il sistema delle collezioni d'impresa, nel 2014 risultava essere caratterizzato da un'elevata frammentazione, ma al tempo stesso in fase di crescita; infatti, il 90% del campione analizzato aveva di recente arricchito la propria collezione.

Nel 2024 Confindustria e il Gruppo Tecnico Cultura ha mappato 57 collezioni aziendali di arte moderna e contemporanea presenti sul territorio; i dati raccolti sono stati riportati all'interno della pubblicazione *"Il segno dell'arte nelle imprese - Le collezioni corporate italiane per l'arte moderna e contemporanea*". Mediante un sondaggio sono state individuate le collezioni; attraverso la compilazione di un

[173] Intermedia Channel, (2014). Ricerca AXA ART "Arte e Azienda: le Corporate Collections in Italia"Disponibile a:https://www.intermediachannel.it/2014/12/11/ricerca-axa-art-arte-e-azienda-le-corporate-collections-in-italia/

questionario è stato richiesto alle imprese, associate e no, di presentare le proprie collezioni d'arte. La decisione di focalizzarsi su collezioni incentrate sull'arte moderna e contemporanea è legata all'interpretazione di questa pratica aziendale, che viene comunemente ritenuta una forma che contribuisce al sostegno economico degli artisti contemporanei, tra questi anche quelli emergenti. Tuttavia, questa mappatura, sebbene sia stata effettuata di recente, non offre una panoramica completa del fenomeno e segnala come tutt'ora questa forma di intervento non sia ancora conosciuta completamente e a volte perseguita senza la piena consapevolezza delle opportunità che offre; soprattutto si lamenta la mancanza di una definizione univoca, che indichi chiaramente quali siano gli attributi che una collezione di impresa deve possedere per essere definita tale.[174]

Musei di impresa

La difficoltà emersa nell'individuazione di una comune definizione dei musei di impresa, si riflette anche nel tentativo di mappare questa categoria di interventi, poiché la mancanza di criteri univoci rende complessa l'identificazione delle iniziative da includere in questa tipologia. Seguendo la definizione di musei di impresa individuata nel 2008 da Fiorella Bulegato all'interno del volume "*I musei d'impresa. Dalle arti industriali al design*" e la relativa analisi degli spazi espostivi presenti sul territorio, sono state individuate 583 istituzioni suddivise nelle categorie: musei d'impresa, musei industriali, musei di distretto, archivi d'impresa, collezioni tematiche e archivi storici.[175]

Parte delle istituzioni considerate rientrano tra quelle iscritte all'Associazione Italiana Archivi e Musei d'Impresa, un ente di riferimento per queste realtà, che si pone l'obiettivo di dare vita a un sistema di archivi e musei aziendali. Nel 2024 sono 150 i Musei d'impresa associati, un dato che tuttavia non è esaustivo e completamente rappresentativo di tutte le iniziative presenti sul territorio.[176]

---

[174] Gruppo Tecnico Cultura di Confindustria (2024). "*Il segno dell'arte nelle imprese - Le collezioni corporate italiane per l'arte moderna e contemporanea*", Marsilio Arte. Disponibile a: https://www.confindustria.it/home/appuntamenti/iniziative-progetti/dettaglio-evento/il-segno-dell-arte-nelle-imprese

[175] Bulegato F., (2008). "*I musei d'impresa. Dalle arti industriali al design*". Carocci.

[176] Associazione Italiana Archivi e Musei d'Impresa. Sito: https://museimpresa.com/associati/

Per quanto riguarda gli archivi di impresa vi sono dati più aggiornati: il Sistema Archivistico Nazionale (SAN) ha realizzato un portale dedicato agli Archivi d'Impresa, promosso dalla Direzione Generale per gli Archivi (DGA), con l'intento di valorizzare la cultura di impresa del Paese; in questo modo è stato reso accessibile l'elenco delle imprese censite e le relative schede descrittive degli archivi storici aziendali, che ammontano a 2.209.[177] Questo potrebbe rappresentare un campione significativo, su cui, enti governativi ed associazioni, potrebbero avviare ulteriori indagini per individuare punti di forza e di debolezza di questo specifico intervento.

Art based training e residenze di impresa

Per quanto concerne l'art based training e le residenze di impresa, purtroppo ad oggi, non sono ancora stati resi disponibili a tutti i risultati di eventuali analisi strutturate ed approfondite, che potrebbero essere state condotte da enti governativi, istituti e associazioni. La mancanza di definizioni uniformi, l'eterogeneità delle iniziative e soprattutto l'insufficienza di dati ufficiali ostacolano l'esecuzione di un'analisi accurata, che indichi quanto queste pratiche siano ad oggi perseguite dalle imprese e quale sia il reale grado di supporto destinato alla cultura e allo spettacolo.

La difficoltà nel reperire le informazioni strutturate e la complessità nell'accesso a mappature specifiche elaborate da enti istituzionali, evidenziano la necessità di approfondire e valorizzare il ruolo dell'intervento privato nel settore artistico e culturale; un'adeguata documentazione e diffusione di queste forme di investimento potrebbe costituire un incentivo per una loro espansione e riconoscimento del valore apportato.

In ogni caso, i dati presentati dimostrano che l'intervento delle imprese in arte e cultura risulta essere ancora limitato, nonostante il suo significativo potenziale. L'analisi dimostra che solo una minoranza delle grandi imprese intraprende iniziative a sostegno della cultura. Le donazioni aziendali, attraverso Art Bonus, risultano essere esigue e il peso delle sponsorizzazioni culturali, rispetto al mercato totale, indica che vi sia un ampio margine di crescita. La limitata partecipazione delle imprese risulta essere contraddittoria alla luce dei vantaggi e dei benefici documentati all'interno di questo

[177] Sistema Archivistico Nazionale (SAN), Il Portale Archivi d'impresa. Disponibile a: http://www.imprese.san.beniculturali.it/web/imprese/progetto/portale

elaborato. Di conseguenza, è essenziale ricercare un processo metodologico, che consenta di individuare tutte le barriere, che possono ostacolare queste tipologie di intervento, che possa consentire in futuro l'individuazione delle azioni atte a rimuoverle.

4.2 Le barriere agli interventi privati

Fino ad ora, sono stati mostrati i molteplici benefici, che le diverse modalità di investimento in cultura ed arte, possono generare all'interno e all'esterno dell'imprese e nel contesto in cui operano. Nonostante queste opportunità, dall'analisi effettuata risulta come queste iniziative siano pratiche ad oggi ancora poco diffuse tra le aziende italiane. L'intento di quest'ultima sezione è di individuare le motivazioni ed i probabili fattori che ostacolano l'interesse per queste forme di intervento e ne limitano l'utilizzo nell'ambiente imprenditoriale; poiché sono diverse le cause che concorrono a frenare la diffusione di questi interventi, per una lettura più immediata, sono stati classificati, raccolti ed analizzati in cinque macrocategorie: le barriere economiche, normative, istituzionali, organizzative e socio-culturali.

Barriere economiche

Costituiscono l'insieme degli ostacoli di natura economica e finanziaria che disincentivano le imprese a prendere parte ad iniziative artistiche-culturali e riguardano i costi, l'incerta redditività dell'investimento, l'ampio arco temporale dell'intervento, la precaria disponibilità delle risorse, la difficoltà di misurare i risultati, la frammentazione delle normative e la complessità di relazionarsi con enti pubblici.

Le possibilità di successo delle iniziative artistiche e culturali sono condizionate da numerose variabili, alcune delle quali difficilmente prevedibili e ciò rende estremamente complicato stimare il profitto che ne deriva; l'impegno nella realizzazione e il livello qualitativo e quantitativo delle risorse allocate nei progetti non ne garantiscono necessariamente il successo. Se ipotizziamo l'organizzazione di una mostra, ci sono molti fattori di rischio che non dipendono direttamente dalla bontà di quanto realizzato; l'affluenza del pubblico, la risonanza mediatica, il giudizio di critici ed esperti fanno parte di tutte quelle variabili esterne, molto volubili e poco

controllabili, fattori che rendono il potenziale ritorno economico molto incerto e l'investimento ad alto grado di rischio, caratteristica che può dissuadere numerose imprese.

Una criticità aggiuntiva, che genera ulteriore incertezza di profitto, è costituita dalla durata dell'intervento; abbiamo visto come gli obiettivi più efficaci vengono approssimativamente realizzati in un orizzonte temporale di medio e lungo periodo e pertanto i profitti e l'incremento di valore saranno visibili solo dopo molto tempo. Questa problematica potrebbe dissuadere dall'investimento soprattutto le piccole e medie imprese, che rappresentano la principale tipologia presente sul territorio italiano e che sono particolarmente sensibili a questo aspetto, poiché solitamente dispongono di risorse economiche e finanziare contenute e prediligono altri settori con rendimenti più probabili e a breve termine.

Un'ulteriore difficoltà è rappresentata dalla complessità di misurare questa tipologia di interventi; l'arte e la cultura consentono di incrementare gli asset intangibili dell'impresa, che però risultano essere difficili da quantificare in termini economici diretti, e possono accrescere il capitale intellettuale e culturale dell'azienda, in grado di contribuire indirettamente alla formazione del capitale economico. Problematica differente si incontra con i beni artistici tangibili, come le collezioni, che possiedono un valore intrinseco, in quanto oggetto di valutazione economica, ma, a differenza di altri patrimoni posseduti dall'azienda, sono un bene difficilmente trasformabile in liquidità nel breve periodo. Raramente vengono acquisite dalle aziende opere d'arte per fini finanziari e volontà speculative. Gli impedimenti di una misurazione puntuale sono anche legati all'assenza di indicatori comuni e le imprese che da tempo operano in questo settore hanno adottato modelli e sistemi di misurazione propri, che consentono la valutazione autonoma dell'andamento dei progetti. Inoltre, l'assenza di parametri univoci rende più complesso il confronto con le attività svolte da altre realtà imprenditoriali, raffronti che invece consentirebbero di evidenziare eventuali punti di debolezza del proprio operato, essenziali per poter apportare correzioni e miglioramenti.

Questa problematica risulta essere presente non solo nella valutazione degli obiettivi interni all'impresa, ma coinvolge anche quelli relativi l'impatto del benessere generato

nella comunità e del raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile; è stato evidenziato come negli ultimi anni questo tema risulti essere di particolare interesse e come la comunità internazionale si stia muovendo per definire e condividere con tutte le imprese dei parametri di misurazione comuni, accessibili e di semplice applicazione; indicatori che attualmente non sono ancora ampiamente conosciuti e utilizzati.

Alla difficoltà di valutare i risultati delle iniziative si aggiunge la necessità di allocazione delle risorse, sia economiche che umane; soprattutto per gli interventi più efficaci e duraturi, l'impresa deve essere strutturata, avere importanti capacità organizzative e disporre di personale altamente specializzato. Ciò inevitabilmente implica che, per la loro realizzazione, l'azienda debba far fronte ad elevati costi che, associati alle criticità e alle incertezze precedentemente trattate, rendono l'intervento ancora più complesso e poco appetibile.

All'aumentare delle risorse disponibili, aumenta anche la possibilità di realizzare iniziative prestigiose, le quali consentono di ottenere una grande visibilità, che è una delle loro principali peculiarità. Occorre porre particolare attenzione ai potenziali rischi di danni reputazionali, che possono insorgere quando sono coinvolti beni storici di grande interesse che vengono percepiti dagli esperti in materia, dalla collettività e più in generale dal territorio come un forte valore simbolico. Pertanto, intervenire su patrimoni particolarmente importanti può dissuadere alcune imprese. In certe circostanze l'intervento di aziende private ha suscitato la preoccupazione della comunità locale, che ha percepito queste operazioni prevalentemente come commerciali; in questo caso, l'iniziativa, oltre ad essere stata oggetto di discussione, ha costituito un reale rischio di erosione del vantaggio economico. L'impresa deve dunque porre particolare attenzione e adoperarsi per realizzare delle iniziative che siano rispettose del valore simbolico dei beni interessati e ciò richiede una profonda comprensione del loro significato storico artistico, a cui la comunità è tradizionalmente legata.

Barriere normative

Le imprese intervengono in un settore che necessita della presenza di norme dedicate capaci di tutelarne gli aspetti più fragili e significativi, ciò implica che sia regolamentato da una normativa complessa, caratteristica che contribuisce a

disincentivare la partecipazione delle organizzazioni. L'attuale punto di riferimento normativo è rappresentato dal Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio (D.Lgs. 42/2004), che stabilisce i principi generali e viene affiancato e completato da numerose leggi e decreti, che disciplinano gli aspetti specifici del settore, tra cui l'intervento dei privati.

Nonostante l'ampia regolamentazione esistente, essa non ricopre tutte le forme di intervento, lasciando in parte dei vuoti normativi; sono esemplari i casi delle collezioni d'arte e dei musei d'impresa, che attualmente non sono disciplinati e regolamentati da specifiche norme e rendono complesso individuare i limiti e le modalità operative di intervento ammesse. Le imprese rischiano di incorrere in interpretazioni errate e si espongono al pericolo di incappare in sanzioni. La mancanza di linee guida chiare, l'assenza di un quadro normativo unificato ed una regolamentazione che risulta essere frammentata e in continua evoluzione, ostacolano le aziende che per la prima volta vogliono misurarsi con questa tipologia di progetti.

Le imprese, in molti dei casi, si trovano a dover interagire contemporaneamente con enti locali e statali, rendendo la situazione disarticolata e confusa; in alcuni casi le politiche culturali possono variare a seconda della Regione. Le organizzazioni che si trovano a realizzare progetti in diverse aree di Italia, in fase di programmazione, sono costrette a doversi documentare ed aggiornare sulle diverse disposizioni vigenti nelle varie aree di interesse.

Per la realizzazione dei progetti è necessario seguire degli iter burocratici piuttosto dispersivi e la richiesta di autorizzazioni e permessi possono richiedere tempi molto lunghi, con la conseguente crescita dei costi. La complessità della disciplina fiscale rende difficoltosa l'analisi del vantaggio economico-fiscale dell'intervento, spesso già considerato non particolarmente attraente. Per quanto concerne l'attrazione degli incentivi fiscali, negli ultimi anni, l'amministrazione pubblica si è impegnata a migliorarne l'interesse e la chiarezza. Infine, occorre sottolineare che gli incentivi pubblici dipendono non solo dalle normative nazionali, ma sovente anche da quelle regionali, come i contributi, i finanziamenti erogati, i programmi operativi, la scelta di istituire dei fondi specifici per la cultura, la concessione di beni pubblici e le altre forme di partenariato.

Barriere istituzionali

Il dialogo con le istituzioni è un elemento determinante per consentire l'attuazione di progetti culturali ed è necessario individuare gli ostacoli derivanti dalla difficoltà di rapportarsi con gli enti pubblici e le strutture di governance del settore culturale, un ulteriore elemento che concorre a limitare la capacità di attrarre e gestire gli investimenti privati. In particolare, i processi decisionali della pubblica amministrazione risultano complessi in quanto sono multilivello e richiedono l'intervento e il coordinamento di numerosi enti e uffici. La compresenza di diverse istituzioni e l'assenza di una autorità centrale che coordini efficacemente le attività, possono generare una sovrapposizione dei ruoli, creando disorientamento soprattutto nelle imprese che prendono parte per la prima volta a questa tipologia di progetti. A livello pratico, questa frammentazione rallenta i processi decisionali, comportando disservizi e, più in generale, un aumento dei costi di gestione. L'efficienza è ulteriormente minata da un sovraccarico amministrativo, dovuto alle numerose pratiche burocratiche che vengono gestite in assenza di sistemi integrati, ovvero canali di accesso e gestione unici, che invece semplificherebbero l'interfacciarsi con i diversi enti di riferimento.

Alla mancanza di efficienza e collaborazione percepita dai privati nei confronti della pubblica amministrazione, può affiancarsi la modesta capacità comunicativa di alcuni enti. Questo aspetto ha un duplice limite: da un lato la difficoltà che gli enti pubblici possono incontrare nel rendere accattivanti le proprie attività e quindi attirare nuovi partner e collaboratori, e dall'altra, le imprese potrebbero temere una scarsa valorizzazione degli interventi effettuati e non ricevere la visibilità adeguata.

Infine, in progetti che prevedono la collaborazione e la compartecipazione di enti pubblici e privati, qualora non venissero armonizzati gli obiettivi e non vi fosse una chiara condivisione dei valori che guidano entrambe le parti, potrebbero sorgere dei conflitti di interesse che renderebbero l'esperienza negativa.

Barriere organizzative

Vi sono degli ostacoli che derivano dalle caratteristiche interne all'impresa che ne limitano il raggio d'azione operativo, le quali vengono classificate come barriere

organizzative, di cui la principale è sicuramente la ridotta disponibilità di risorse economiche. Un budget esiguo condiziona pesantemente le imprese nel reperire risorse sufficienti da destinare ad investimenti secondari, ovvero a tutte quelle attività diverse dal core business; ad esempio, sostenere delle iniziative culturali, risulta essere complesso da legittimare, a causa del valore intangibile, che esse generano. Questo può essere un fattore particolarmente limitante per le piccole e medie imprese, che in realtà sono le organizzazioni maggiormente legate al territorio e alla comunità e che da essi potrebbero ottenere i benefici più rilevanti. Le imprese si devono anche confrontare con le inadeguate competenze interne, poiché l'organizzazione di mostre, la realizzazione di un museo e la creazione di una collezione richiedono il coinvolgimento di figure professionali con abilità tecniche specifiche. I dipendenti devono quindi essere formati nella gestione di iniziative multidisciplinari e se necessario occorre individuare nuove risorse umane per avere un approccio più mirato.

Un'altra problematica può essere individuata nella difficoltà di comunicazione dell'impresa. È indispensabile sviluppare una strategia comunicativa specifica, che sia capace di veicolare il messaggio ed i valori dell'iniziativa verso l'esterno, alla comunità e agli interlocutori. Occorre inoltre, possedere una visione completa dei benefici che il settore artistico può generare al fine di rendere efficace il progetto e di valorizzarlo pienamente. Non divulgare appropriatamente i vantaggi che verranno generati può indurre a una mancanza di valorizzazione dell'intervento all'interno dell'organizzazione, che di conseguenza può determinare una riduzione del supporto interno ed un minor coinvolgimento del personale, con il rischio che l'intervento perda forza e non raggiunga il suo pieno potenziale. Il messaggio deve essere chiaro, attraente e coerente ed è necessario che vi sia un forte coordinamento dei diversi dipartimenti aziendali. La difficoltà di costruire dei partenariati efficaci dipende anche dalla capacità interna dell'impresa di ampliare i propri obiettivi e condividerli con la pubblica amministrazione.

Infine, il legame tra arte e responsabilità sociale e sostenibilità non è immediato, ma deve essere valutato e compreso e comunicato correttamente; vi sono altre forme di intervento che hanno un legame più diretto e sono comunemente associate all'idea classica di responsabilità sociale, come le iniziative legate all'ambiente o rivolte al welfare aziendale o che coinvolgono altri temi dello sviluppo sostenibile, che sono

consolidate e ampiamente usate da anni. Ne consegue che le imprese potrebbero essere più propense a concentrarsi su altre aree di responsabilità sociale perché percepite come strategicamente più e competitive, a ciò si aggiunge che altre forme di iniziativa possano presentare minori barriere che facilitano l'ingresso nel settore che consenta all'impresa di sperimentare e valutare l'efficacia della propria strategia.

Barriere socio-culturali

L'intervento privato può essere condizionato da atteggiamenti e dinamiche complesse legate alla sfera sociale e culturale, le quali possono manifestarsi nel contesto in cui l'impresa agisce e anche nell'ambito interno dell'organizzazione stessa. Un atteggiamento di diffidenza delle comunità verso questa tipologia di intervento deriva dal timore che le imprese possano strumentalizzare le iniziative culturali, vincolandole a logiche di mercato e considerandole al pari di uno strumento commerciale, svuotandole dei loro significati intrinseci e interpretandole come una modalità di appropriazione del patrimonio pubblico. Trovandosi in una posizione di incertezza rispetto alla possibilità che il loro contributo possa essere accolto favorevolmente dalla comunità, sarebbe auspicabile che le imprese comunicassero e giustificassero il proprio intervento e adottassero un approccio estremamente ponderato. Quando queste iniziative vengono attuate nell'ambito della responsabilità sociale, il loro valore aggiunto rischia di essere sminuito da preconcetti culturali, poiché viene attribuita minor rilevanza agli aspetti di crescita individuale e collettiva che possono derivare dall'arte, percependola come un aspetto secondario e non riconoscendone il contributo come motore e fattore abilitante dello sviluppo della società.

Nel nostro Paese, a differenza di altre realtà internazionali, l'assenza di una consolidata tradizione storica di interventi aziendali nel campo culturale, rende questa pratica ancora poco esplorata e in fase di sviluppo. Questo significa che le imprese italiane non dispongono di sufficienti modelli di riferimento, che possano fungere da guida operativa, alimentando ulteriormente i dubbi e le incertezze sulle potenzialità strategiche e sull'efficacia di questa tipologia di intervento.

L'atteggiamento con cui le imprese approcciano agli interventi nel campo culturale può rappresentare un ulteriore ostacolo, tenuto conto che è richiesta una notevole apertura al cambiamento ed una propensione al rischio per poter recepire, senza

contrasti, i cambiamenti interni all'organizzazione, prerequisito indispensabile per cogliere a pieno i potenziali benefici che l'arte e la cultura offrono.

Infine, l'analisi e l'approfondimento della letteratura manageriale e dei casi di studio rivelano che molto frequentemente le imprese che attualmente investono in arte e cultura lo fanno anche per continuare una tradizione storica, e talvolta familiare; le imprese che in passato sono entrate in contatto con l'arte e la cultura, integrandola nelle proprie attività quotidiane, sono oggi più propense a intraprendere iniziative in questo ambito. Questo suggerisce che la scelta di investire in arte derivi in parte da un personale interesse nei confronti di questo settore, e che quindi, gli uomini di affari motivati da una propria passione, promuovono l'arte anche nelle proprie attività imprenditoriali; se ne può dedurre che in assenza di una sensibilità artistica e culturale le aziende difficilmente si avvicinano autonomamente a queste iniziative.

4.3 Indagine sulle barriere all'intervento delle imprese nel settore artistico e culturale: questionario e analisi dei dati

Le barriere precedentemente individuate sono funzionali ad individuare le linee guida per poter comprendere le caratteristiche che rendono le iniziative culturali difficilmente accessibili alle imprese e che ci consentono di determinare le motivazioni per cui uno strumento, che offre la varietà di vantaggi che abbiamo illustrato, non venga ancora ampiamente utilizzato. Per meglio comprendere le barriere che sono emerse analizzando le caratteristiche degli interventi a supporto di arte e cultura, è stato realizzato un questionario per interrogare direttamente un gruppo di imprese.

L'obiettivo primario è di comprendere se le barriere identificate abbiano effettivamente avuto una rilevanza nella realizzazione delle iniziative culturali e se vi siano ulteriori ostacoli finora non individuati e che invece dovrebbero essere presi in considerazione. La raccolta di questi dati ci permette di proporre un approccio di analisi che consente di comprendere le dinamiche di questo fenomeno. Il questionario è stato sottoposto ai responsabili dei progetti culturali o delle iniziative di Corporate Social Responsibility, ai quali è stato chiesto di valutare il grado di rilevanza con cui vengono percepite le

barriere proposte. Il sondaggio è stato effettuato attraverso delle domande a scala Likert, con un punteggio da uno a cinque.

Durante la realizzazione delle domande, per ognuna delle barriere illustrate, sono stati estrapolati i seguenti indicatori, che consentono di analizzare a fondo gli aspetti che possono avere un maggior impatto sulle scelte aziendali.

INDICATORI BARRIERE ECONOMICHE
Ritorno economico sull'investimento incerto
Elevati costi iniziali
Benefici indiretti difficili da misurare
Assenza di indicatori univoci per la misurazione del risultato
Rischi reputazionali quando sono coinvolti beni simbolici o questioni storiche

INDICATORI BARRIERE ORGANIZZATIVE
Limiti di budget e risorse economiche insufficienti
Limitate competenze specifiche e conoscenze tecniche
Difficoltà nella costruzione di partenariati efficaci e dei benefici degli investimenti culturali
Comunicazione inefficace
Focus su altre aree di Responsabiltà Sociale

INDICATORI BARRIERE NORMATIVE
Norme complesse, vincolanti e frammentarie
Scarsa chiarezza nei meccanismi di agevolazione fiscale
Tempi burocratici lunghi

INDICATORI BARRIERE ISTITUZIONALI
Mancanza di collaborazione pubblico-privato
Scarsa capacità gestionale, di comunicazione e attrazione delle istituzioni
Conflitti di interesse tra settore pubblico e privato
Sovrapposizione di competenze tra diverse istituzioni (Ministero della Cultura, Sovrintendenze, Regioni, Comuni)
Assenza di un'autorità centrale che coordini efficacemente le attività
Limitate competenze negli enti con cui si interagisce

INDICATORI BARRIERE SOCIALI E CULTURALI
Diffidenza verso l'intervento privato nel settore culturale
Percezione del settore culturale come non strategico
Assenza di una tradizione consolidata che sensibilizzi gli imprenditori a sostenere il benessere sociale attraverso i beni culturali
Influenza degli interessi personali o individuali del management

Tabella 1: "Elaborazione personale degli indicatori del questionario- Indicatori Barriere."

Al questionario hanno risposto 20 imprese, di cui 2 Grandi Imprese, 1 media, e le restanti 17 rappresentano piccole aziende; pertanto, il 90% risultano essere delle piccole e medie imprese. L'analisi delle attività realizzate nel settore artistico-culturale evidenzia che sono 15 le imprese, corrispondente ad un 75% del campione, che hanno dichiarato di aver effettuato e partecipato attivamente a iniziative in questo ambito; il numero totale di interventi artistici e culturali realizzati è 20, da ciò risulta che alcune imprese intervistate abbiano contribuito congiuntamente a più tipologie. Osservando la varietà dei progetti effettuati, si denota che le sponsorizzazioni e le partnership rappresentano la maggioranza e insieme rispecchiano il 60% delle iniziative effettuate dal campione; seguono le erogazioni liberali con il 15%, e infine le collezioni di impresa, le residenze di impresa e i musei di impresa raggiungono insieme il 20%. Dai dati raccolti si evince che le imprese del campione intervistato, non hanno mai dato vita a progetti di formazione del personale attraverso l'arte, Art Based-Training, e a premi di impresa. Dall'analisi risulta che gli interventi che necessitano di una partecipazione più attiva, rappresentano una percentuale relativamente bassa rispetto al totale delle iniziative realizzate dal campione.

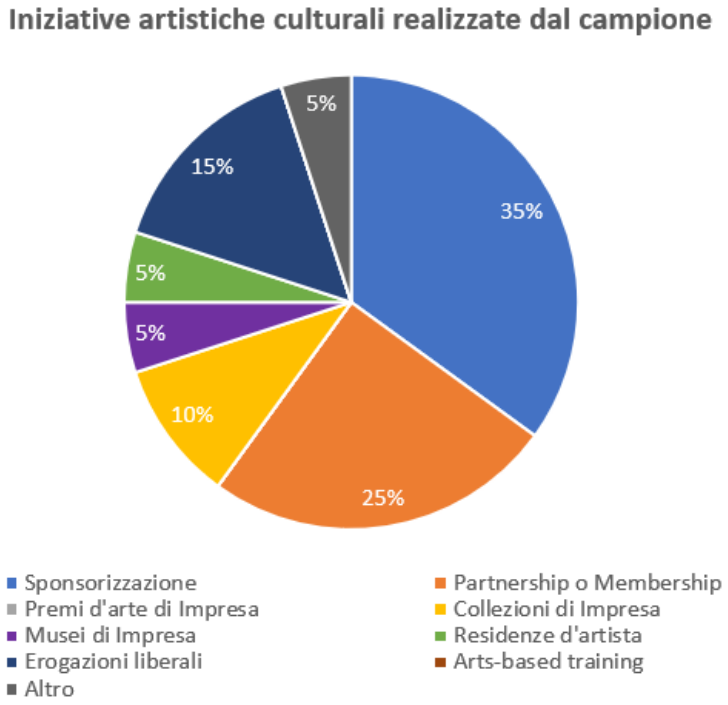


Grafico 1: "Elaborazione personale dei dati del questionario- Percentuali iniziative artistiche culturali realizzate dai rispondenti"

Per rilevare l'indice di impatto delle barriere sulle iniziative culturali, al campione intervistato è stato chiesto di indicare il grado di rilevanza percepita, scegliendo tra cinque livelli di risposta: "*per niente rilevante*", "*poco rilevante*", "*moderatamente rilevante*", "*molto rilevante*" ed "*estremamente rilevante*". Per procedere all'analisi statistica descrittiva, è stato attribuito un valore numerico da 1 "*per niente rilevante*" a 5 "*estremamente rilevante*", rendendo possibile l'analisi della tendenza centrale delle risposte.

Risultati Barriere Economiche

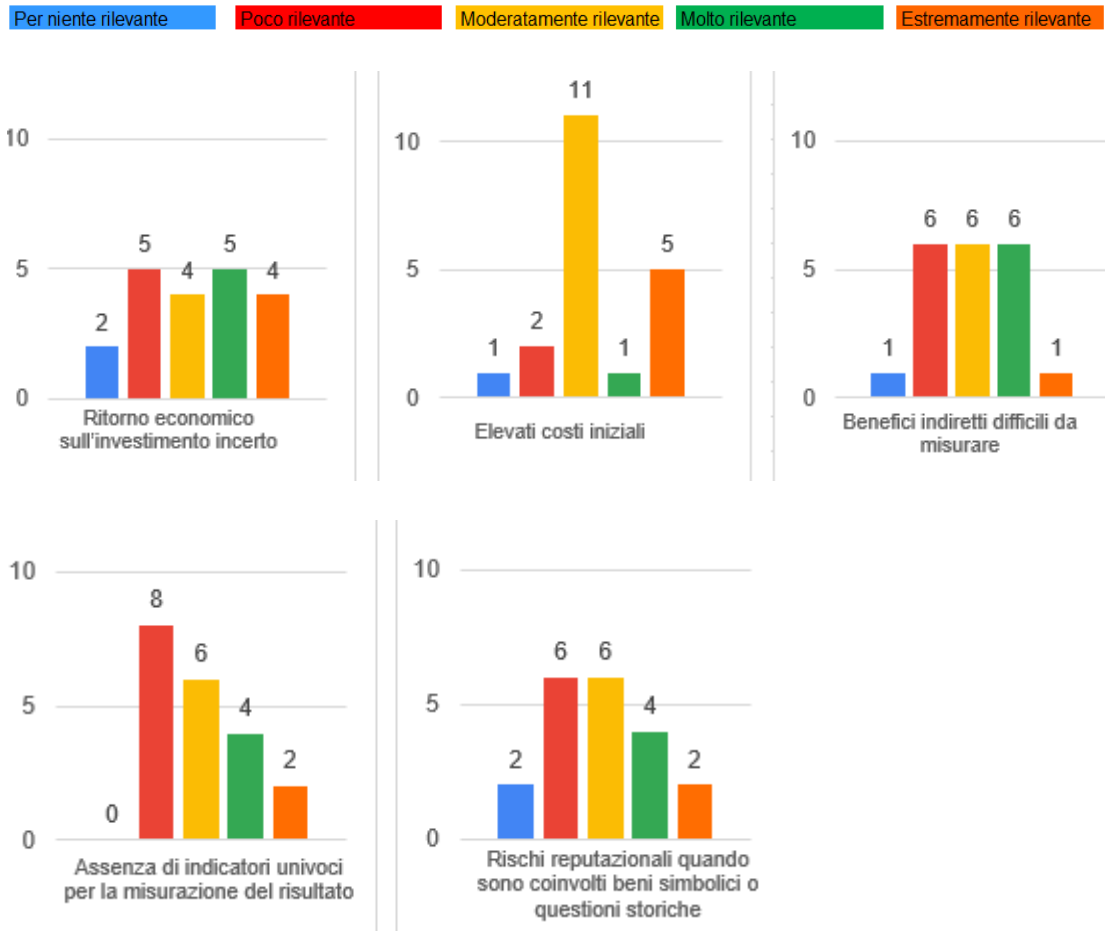


Grafico 2: "Elaborazione personale dei dati del questionario- Risultati in termini di valori assoluti delle Barriere Economiche indicate dai rispondenti"

BARRIERE ECONOMICHE			
Indicatori	**Media**	**Moda**	**Mediana**
Ritorno economico sull'investimento incerto	3,2	2 - 4	3,0
Elevati costi iniziali	3,4	3	3,0
Benefici indiretti difficili da misurare	3	2 - 3 -4	3,0
Assenza di indicatori univoci per la misurazione del risultato	3	2	3,0
Rischi reputazionali quando sono coinvolti beni simbolici o questioni storiche	2,9	2 - 3	3,0

Tabella 2: "Elaborazione personale degli indicatori del questionario - Risultati indicatori delle Barriere Economiche indicate dai rispondenti."

La prima dimensione che si intende analizzare è quella economica, le cui risposte riportano delle opinioni divergenti e non omogenee; è comunque evidente che i benefici generati siano indiretti e di complessa misurazione e per una parte del campione risulta essere una problematica "*molto rilevante"*, mentre per altri risulta essere "*poco rilevante*". Non vi è un'unica risposta dominante, ma tre valori che si ripetono con la stessa frequenza e la distribuzione è simmetrica, e pertanto, possiamo dire che il fattore viene percepito con un'importanza media. La mancanza di un consenso chiaro potrebbe indicare che aspetti esterni, come il contesto in cui operano i rispondenti o le caratteriste delle imprese, possano influenzare la percezione di questo ostacolo.

Anche il ritorno economico incerto non è percepito da tutti allo stesso modo e presenta due gruppi principali di opinioni: il primo che lo ritiene "*poco rilevante*" e il secondo che lo ritiene invece "*molto rilevante*". La media e la distribuzione di frequenza rendono evidente la presenza di più risposte che tendono verso i valori alti, ma senza che esse siano preponderanti.

La maggioranza dei partecipanti ha individuato che, l'assenza di indicatori univoci per la misurazione del risultato derivante dalle iniziative, fosse un fattore di poca rilevanza e al contempo però la mediana e la media suggeriscono che la percezione generale sia più incline ad attribuire a questo indicatore una rilevanza moderata. Una situazione similare si verifica anche con la percezione che i rischi reputazionali possano contribuire ad ostacolare l'intervento privato e, in questo caso, la distribuzione risulta bilanciata e quasi simmetrica.

La tendenza centrale degli indicatori delle barriere economiche suggeriscono che la loro rilevanza è moderatamente percepita dal campione.

Barriere Normative

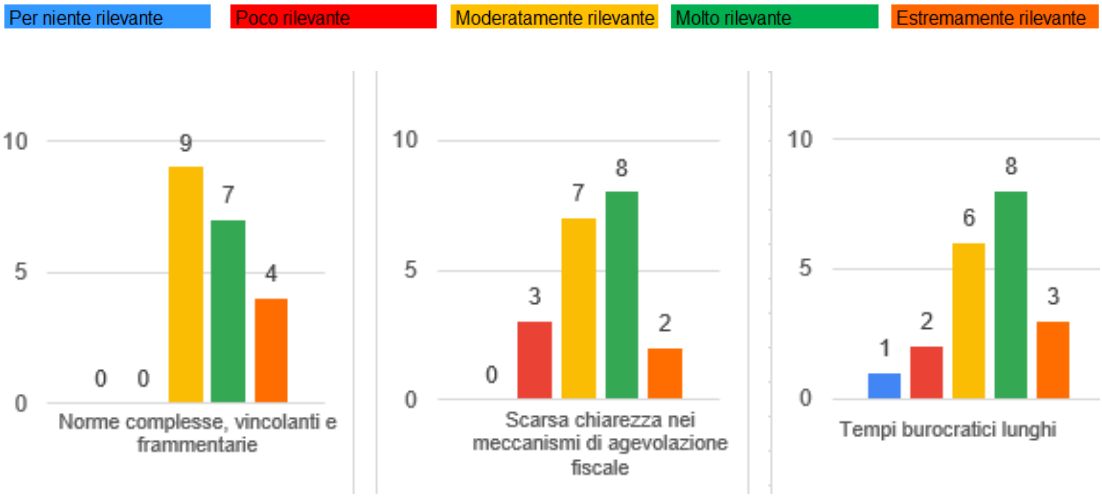


Grafico 3: "Elaborazione personale dei dati del questionario- Risultati in termini di valori assoluti delle Barriere Normative indicate dai rispondenti"

BARRIERE NORMATIVE			
Indicatori	**Media**	**Moda**	**Mediana**
Norme complesse, vincolanti e frammentarie	3,8	3	4,0
Scarsa chiarezza nei meccanismi di agevolazione fiscale	3,5	4	3,5
Tempi burocratici lunghi	3,5	4	4,0

Tabella 3: "Elaborazione personale degli indicatori del questionario - Risultati indicatori delle Barriere Normative indicate dai rispondenti."

Dai risultati del questionario si evince che le norme complesse, vincolanti e frammentarie rappresentano un fattore che genera ostacoli nella realizzazione di iniziative artistiche e culturali. La risposta data più frequentemente è che si tratta di un fattore *"moderatamente rilevante"*; andando però ad analizzare la mediana vediamo che, la maggior parte di coloro che hanno risposto al questionario, ritiene che questo fattore sia *"molto rilevante"*. Osservando il grafico delle frequenze assolute è possibile notare che tutte le risposte sono concentrate tra *"moderatamente rilevante"* ed *"estremamente rilevante"* e da ciò deduciamo che la complessità della normativa sia un elemento che esercita un impatto negativo, rendendo più complicato l'intervento.

La scarsa chiarezza nei meccanismi di agevolazione fiscale e i tempi burocratici lunghi sono ritenuti fattori *"molto rilevante"*, poiché presentano valori mediani piuttosto

elevati. Per il primo indicatore, la mediana ci indica che le risposte sono equilibrate tra valori medi e alti, ma è presente una variabilità nelle opinioni, e, osservando il grafico delle frequenze assolute, risulta chiaro che la maggior parte delle risposte la individuano come *"molto rilevante"* e *"moderatamente rilevante"*. Le risposte sui tempi burocratici lunghi presentano una distribuzione asimmetrica negativa, in quanto alcune di esse, seppur rare, abbassano la media; l'istogramma però conferma che si tratta di casi isolati e non di gruppi con una percezione differente. A conclusione di questa analisi si può affermare che le barriere normative risultano essere un fattore che influenza la scelta e l'operato delle imprese interrogate.

Risultati Barriere Istituzionali

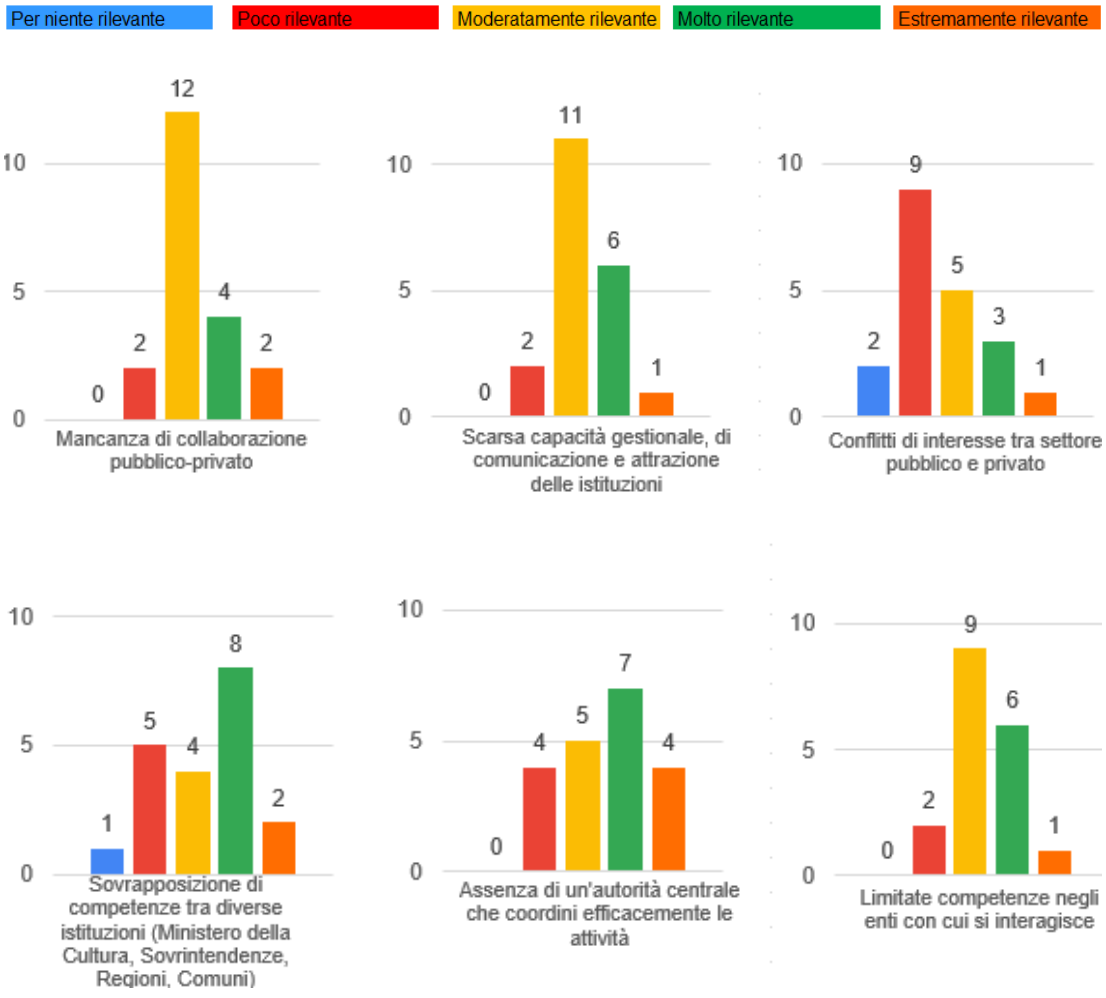


Grafico 4: "Elaborazione personale dei dati del questionario- Risultati in termini di valori assoluti delle Barriere Istituzionali indicate dai rispondenti"

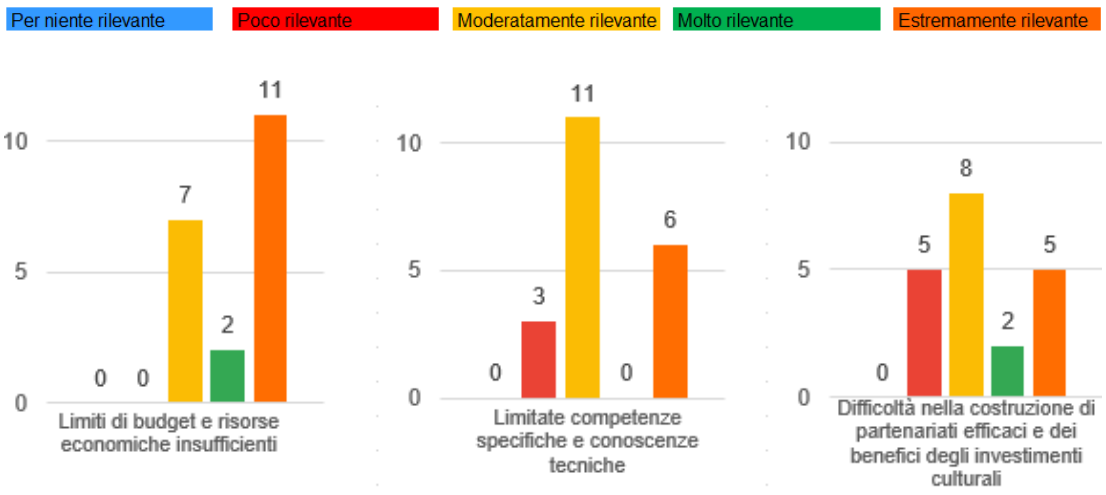
BARRIERE ISTITUZIONALI			
Indicatori	**Media**	**Moda**	**Mediana**
Mancanza di collaborazione pubblico-privato	3,3	3	3,0
Scarsa capacità gestionale, di comunicazione e attrazione delle istituzioni	3,3	3	3,0
Conflitti di interesse tra settore pubblico e privato	2,6	2	2,0
Sovrapposizione di competenze tra diverse istituzioni (Ministero della Cultura, Sovrintendenze, Regioni, Comuni)	2,6	4	3,5
Assenza di un'autorità centrale che coordini efficacemente le attività	3,6	4	4,0
Limitate competenze negli enti con cui si interagisce	3,2	3	3,0

Tabella 4: "Elaborazione personale degli indicatori del questionario - Risultati indicatori delle Barriere Istituzionali indicate dai rispondenti."

La presenza di sovrapposizione di competenze tra le diverse istituzioni e l'assenza di un'autorità centrale che coordini efficacemente le attività sono tra gli indicatori delle barriere istituzionali percepiti dagli intervistati come fattori *"molto rilevanti"*; nello specifico, mentre sull'assenza di una autorità centrale le opinioni delle imprese risultano essere allineate tra di loro, nella sovrapposizione di competenze, seppur dalla maggioranza, circa il 50%, viene ritenuta *"molto rilevante"*, è presente un piccolo gruppo dal quale viene considerato *"poco rilevante"*. La mancanza di collaborazione tra pubblico e privato, la scarsa capacità gestionale di comunicazione e attrazione delle istituzioni e le limitate competenze degli enti con cui si interagisce sono tutte considerate *"moderatamente rilevanti"*.

I dati raccolti confermano che le barriere istituzionali rappresentano un ostacolo per le aziende che intendono investire nel mondo dell'arte e della cultura.

Risultati Barriere Organizzative



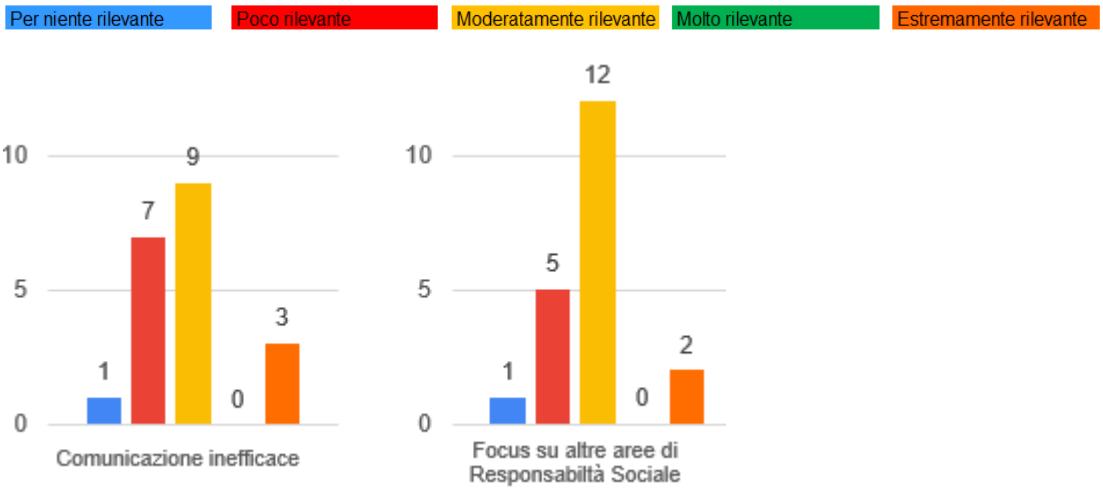


Grafico 5: "Elaborazione personale dei dati del questionario- Risultati in termini di valori assoluti delle Barriere Organizzative indicate dai rispondenti"

BARRIERE ORGANIZZATIVE			
Indicatori	**Media**	**Moda**	**Mediana**
Limiti di budget e risorse economiche insufficienti	4,2	5	5,0
Limitate competenze specifiche e conoscenze tecniche	3,8	3	3,0
Difficoltà nella costruzione di partenariati efficaci e dei benefici degli investimenti c	3,4	3	3,0
Comunicazione inefficace	2,9	3	3,0
Focus su altre aree di Responsabiltà Sociale	2,9	3	3,0

Tabella 5: "Elaborazione personale degli indicatori del questionario - Risultati indicatori delle Barriere Organizzative indicate dai rispondenti."

Gli indicatori delle barriere organizzative vengono per lo più considerati dai partecipanti come *"moderatamente rilevante"*; la limitatezza delle competenze specifiche interne all'impresa e la difficoltà di costruzione di partenariati sono caratterizzati da una asimmetria positiva e la media si presenta superiore alla moda e alla mediana, indicando la presenza, seppur limitata, di chi considera questi aspetti *"estremamente rilevante"*, come confermato dai grafici. I limiti di budget invece risultano essere un fattore di estrema importanza; infatti, la moda e la mediana si collocano in *"estremamente rilevante"* e, tutto il campione che ha risposto al questionario ha selezionato esclusivamente valori della fascia alta della scala Likert.

Risultati Barriere Sociali e Culturali

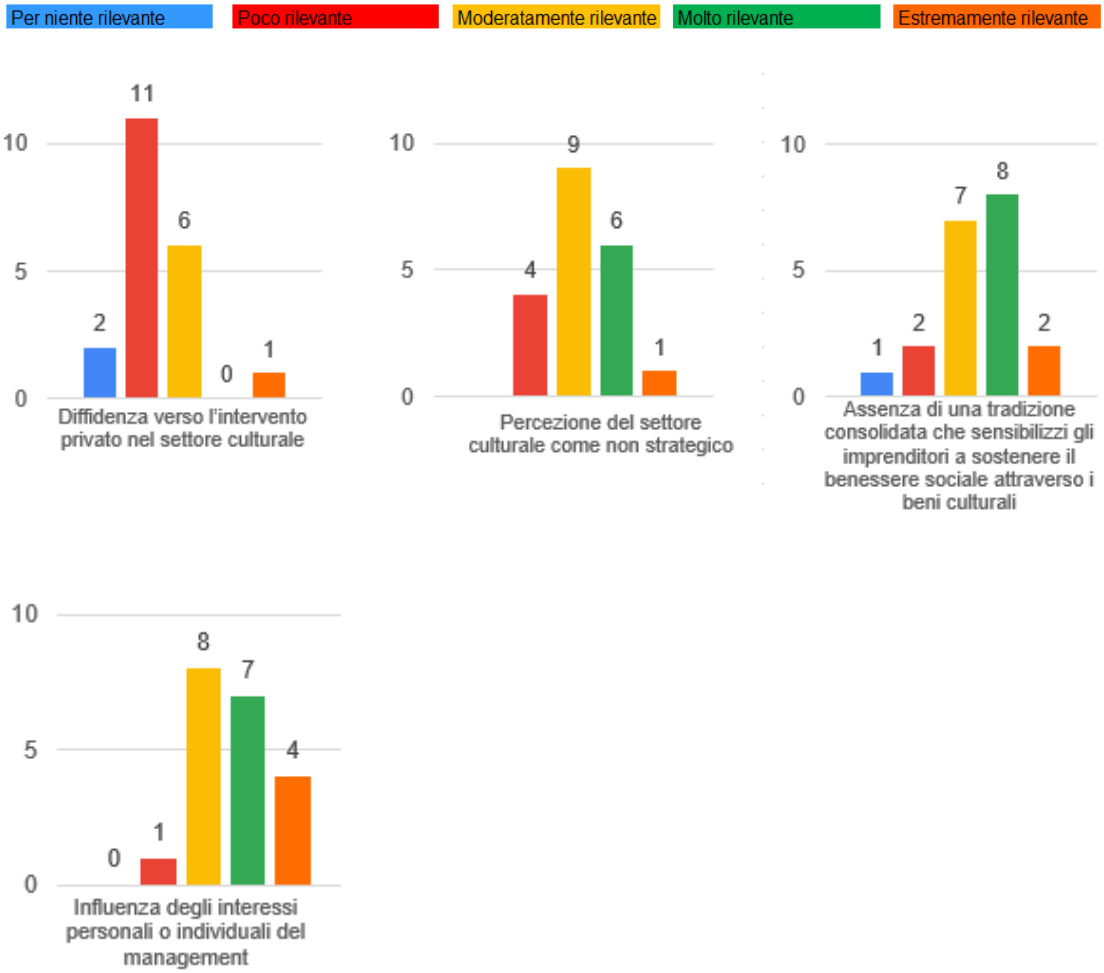


Grafico 6: "Elaborazione personale dei dati del questionario- Risultati in termini di valori assoluti delle Barriere Sociali e Culturali indicate dai rispondenti"

BARRIERE SOCIALI E CULTURALI			
Indicatori	**Media**	**Moda**	**Mediana**
Diffidenza verso l'intervento privato nel settore culturale	2,4	2	2,0
Percezione del settore culturale come non strategico	3,2	3	3,0
Assenza di una tradizione consolidata che sensibilizzi gli imprenditori a sostenere il benessere sociale attraverso i beni culturali	3,4	4	3,5
Influenza degli interessi personali o individuali del management	3,7	3	4,0

Tabella 6: "Elaborazione personale degli indicatori del questionario - Risultati indicatori delle Barriere Sociali e Culturali indicate dai rispondenti."

Tra le barriere sociali che ostacolano maggiormente l'intervento nel settore artistico culturale risalta l'assenza di una tradizione consolidata che sensibilizzi gli imprenditori a questa pratica, la maggior parte dei soggetti intervistati ha ritenuto *"molto rilevante"* questo ostacolo, anche se un consistente numero lo ha individuato come *"moderatamente rilevante"*. Al contrario, si evidenzia che la diffidenza verso l'intervento privato nel settore culturale non viene percepito come un impedimento. L'indagine rivela che, secondo il campione intervistato, gli interessi personali degli imprenditori ricoprono un ruolo fondamentale nell'influenzare le iniziative di investimento delle imprese; infatti, un'ampia maggioranza ha indicato che questo elemento incide da *"moderatamente rilevante"* ad *"estremamente rilevante"*, prediligendo il primo valore, ma la distribuzione di frequenza presenta una tendenza verso i valori più alti e la percezione generale è che il fattore sia *"molto rilevante"*.

Dall'analisi globale delle risposte al questionario si evince che i limiti di budget delle organizzazioni sono il primo ostacolo che frena l'intervento all'interno del settore; questo indicatore, infatti, è stato il solo ad essere segnalato, quasi univocamente, come *"estremamente rilevante"*. Altri indicatori, che risultano essere significativi nell'influenzare le scelte dei rispondenti, afferiscono alle barriere normative; infatti, tutti e tre gli indicatori presenti nel questionario sono stati ritenuti delle barriere *"molto rilevanti"*. Allo stesso modo questo commento si riscontra nel giudizio assegnato all'assenza di un'autorità centrale che coordini efficacemente le attività. Inoltre, risulta che anche gli interessi personali del management influenzino la scelta di intraprendere iniziative artistico-culturali, e, seppur non risulti essere una delle barriere più critiche, la tendenza centrale suggerisce che generi un impatto che deve essere preso in considerazione.

Si può osservare che nessun indicatore è stato ritenuto dalla maggioranza del campione *"per niente rilevante"*, altresì sono state, individuate delle barriere che risultano avere un impatto pur sempre limitato *"poco rilevante"*, tali da essere considerate di marginale importanza per le attività delle imprese intervistate; rientrano in questa casistica i conflitti di interesse tra settore pubblico e privato e la diffidenza verso l'intervento privato nel settore pubblico.

Si rileva che nessun membro del campione intervistato ha proposto barriere aggiuntive, suggerendo che gli indici prospettati possano essere esaustivi per analizzare questa tipologia di fenomeno.

Infine, si deve considerare che sono presenti delle visioni divergenti nei confronti di alcuni indicatori, con micro-gruppi che possiedono una percezione differente del loro grado di rilevanza e questo è accaduto principalmente con le barriere economiche.

La disponibilità di campioni numericamente più significativi, che consentono di avere una base dati più ampia, permetterebbe, ad esempio, di confrontare le risposte in base alle caratteristiche specifiche dei rispondenti e valutare quanto la tipologia di investimento e le dimensioni delle imprese impattano sulla percezione delle barriere.

La metodologia che è stata utilizzata per realizzare questa analisi, se estesa a un campione rappresentativo della popolazione, ha il potenziale di individuare attraverso gli indici proposti le barriere che influenzano la decisione delle imprese di intervenire nel settore artistico- culturale.

CONCLUSIONI

Il presente elaborato ha analizzato il rapporto tra gli investimenti effettuati da imprese private in arte e cultura e le strategie di sostenibilità aziendale, evidenziando come queste pratiche possano contribuire alla costruzione di un modello di sviluppo integrato, in cui le dimensioni economiche, sociali e culturali si intersecano, collaborando in modo sinergico.

È stato presentato come la cultura possa ricoprire un ruolo primario nel raggiungimento dello sviluppo sostenibile, individuando tre paradigmi principali: la cultura come quarto pilastro aggiuntivo, la cultura come elemento mediatore tra le diverse dimensioni della sostenibilità e, infine, la cultura come nuovo approccio e fondamento. È stato rimarcato come la cultura non rivesta un ruolo marginale, ma rappresenti un impulso fondamentale per il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, sia cogliendo il contributo apportato ai target specifici, quali 4.7 "Istruzione di qualità", 8.3 - 8.9 "Lavoro dignitoso e crescita economica", 11.4 "Città e comunità sostenibili" e 12.b "Consumo e produzione responsabile", sia riconoscendo la sua funzione di elemento di connessione trasversale tra tutti gli obiettivi. Mettendo in risalto il suo ruolo di promotore e di fattore abilitante, è emerso come il legame tra cultura e sostenibilità sia più strutturato di quanto comunemente percepito.

Le imprese rivestono un ruolo centrale nel perseguimento della sostenibilità economica, ambientale e sociale; negli ultimi anni, sempre più frequentemente, hanno integrato pratiche sostenibili all'interno delle loro strategie. In questo scenario, le politiche di responsabilità sociale si rivelano essere un prezioso punto di contatto, che consentono alle imprese di assumere un ruolo privilegiato nel concorrere al raggiungimento degli obiettivi posti dall'Agenda 2030. Attraverso la ricostruzione dell'evoluzione dei modelli di responsabilità sociale, si è evidenziato come il coinvolgimento degli stakeholder, l'attenzione ai temi di sostenibilità secondo il paradigma della *triple bottom line* e la necessità di creare valore condiviso siano diventati elementi imprescindibili per le imprese. Per soddisfare questi aspetti cruciali, le imprese possono associare alle proprie iniziative l'arte e la cultura; l'elaborato mostra che la relazione tra arte e settore privato ha radici storiche e si è costantemente evoluta, assumendo ruoli specifici all'interno dell'impresa e significati differenti a

seconda del suo utilizzo. L'arte può rappresentare un elemento di promozione atto ad arricchire il prodotto di nuovi valori, costituire un bene economico destinato alla vendita, perseguire una causa oltre gli obiettivi primari e, infine, implementare un modello di business innovativo.

L'integrazione dell'arte e della cultura quali forme di responsabilità sociale appartengono alla sfera dell'arte come causa; sono state individuate le iniziative con cui le imprese possono fondere questi elementi con le proprie politiche. La tipologia di intervento viene adattata a seconda dell'interlocutore primario prescelto, modulata in base alla relativa durata e selezionata secondo il grado di partecipazione che l'azienda può sostenere. Le erogazioni liberali e le sponsorizzazioni sono interventi che richiedono un minor grado di coinvolgimento, mentre la realizzazione di residenze artistiche, di collezioni, di musei d'impresa e di programmi di formazione basati sull'arte richiedono una partecipazione più proattiva ed un coinvolgimento tendenzialmente maggiore. È stato dimostrato come queste iniziative interessino tutte le funzioni aziendali con la potenzialità di tradursi in opportunità concrete in termini di innovazione, reputazione e costruzione del vantaggio competitivo.

Con questa prima analisi teorica, si comprende che le caratteristiche che devono possedere gli interventi culturali, per meglio rientrare nelle politiche di responsabilità sociale, sono l'allineamento con la missione aziendale, il coinvolgimento degli interlocutori dell'impresa, il perseguire obiettivi di lungo termine e una comunicazione efficace. Questo genere di interventi ha la capacità di generare benessere nella comunità, poiché garantiscono un maggior accesso alla cultura, possono sensibilizzare verso temi di inclusione sociale, generare un impatto economico diretto ed indiretto sul territorio e, infine, contribuire allo sviluppo di nuove competenze.

Attraverso l'analisi di report di istituti finanziari, di indagini di aziende di consulenza e di raccolte di dati statistici del Ministero della Cultura è risultato che, nonostante i benefici complessivi precedentemente individuati, l'impegno delle aziende nel settore artistico culturale risulta ancora limitato. Per comprendere le motivazioni di questa partecipazione più contenuta rispetto ad altre forme di intervento, sono state individuate delle possibili barriere che ostacolano la realizzazione di queste iniziative.

Questi ostacoli dipendono da fattori interni all'impresa e dal contesto in cui esse operano e sono stati raggruppati in cinque macrocategorie: barriere economiche, organizzative, normative, istituzionali e socio-culturali. Sono stati estrapolati specifici indicatori per ognuna delle barriere e, attraverso un questionario, sottoposti ad un campione di imprese che presumevo potessero aderire a queste forme di iniziative. Il sondaggio è stato condotto con il duplice obiettivo di valutare la loro effettiva validità e di proporre un approccio di analisi delle dinamiche, che ostacolano l'intervento privato nel settore.

Dai risultati ottenuti si evince che, la maggioranza del campione ha individuato la limitatezza del budget come il vincolo prevalente. Molte delle risposte indicano che la complessità delle norme, la lunghezza dei tempi burocratici e la scarsa chiarezza dei meccanismi di agevolazione fiscale vengono percepiti come una criticità predominante, così come l'assenza di un'autorità centrale che coordini efficacemente le attività. Infine, emerge che gli interessi personali del management concorrono in maniera significativa alla scelta di intraprendere iniziative artistico-culturali.

Se le barriere individuate nel sondaggio fossero confermate da un campione rappresentativo della popolazione delle imprese italiane, si potrebbero identificare gli ostacoli rilevanti che dipendono dalle caratteristiche e dalle peculiarità interne all'impresa e, soprattutto, fornirebbero l'elenco delle problematiche che derivano dal contesto esterno.

Sebbene la limitatezza del budget risulti un vincolo complesso da attenuare, la presenza di importanti barriere normative, suggerisce che gli sforzi volti ad incentivare una maggiore partecipazione delle imprese in questo settore, debbano essere condivise con le istituzioni pubbliche. Alle imprese deve essere consentito di operare in un ambiente normativo che espliciti chiaramente i limiti di azione e che conceda alle aziende di muoversi in un contesto semplice, aiutandole ad agire in tempi brevi, possibilmente supervisionati e guidati da un'autorità centrale, che si preoccupi di svolgere un ruolo di facilitatore. È da sottolineare l'importanza che assumono le esperienze pregresse e gli interessi personali del management nella decisione di intervenire in questo settore; ne consegue che, per estendere queste pratiche a un numero sempre più ampio di imprese, è necessario individuare soluzioni che

promuovano una maggiore sensibilizzazione nei confronti di queste tematiche e sviluppare nuovi canali attraverso cui veicolare l'importanza dell'arte e della cultura.

Poiché si può presumere che quest'ultima criticità affondi le sue radici anche nella formazione della classe dirigente, occorrerebbe individuare azioni che possano avere effetto nel lungo periodo. Attraverso una revisione del sistema educativo si può attribuire una maggiore centralità alle discipline artistiche e culturali nei programmi scolastici, per poi proseguire nei percorsi di formazione universitaria. Negli ultimi anni, alcuni atenei hanno integrato dei moduli di avvicinamento a discipline umanistiche all'interno dei loro corsi di studio economici e manageriali, includendo anche interventi artistici culturali tra le alternative che vengono comunemente presentate.

Per ampliare il numero di investimenti è necessario attrarre anche chi non nutre una particolare passione per questo settore; sono necessarie strategie mirate a sensibilizzare un bacino di sostenitori più ampio, affinché la valorizzazione del patrimonio artistico e culturale non sia percepita esclusivamente come una questione di interesse personale, ma un'opportunità strategica. Gli aspetti analizzati in questa tesi dimostrano che questi interventi non devono essere considerati solo come forma di mecenatismo o iniziative filantropiche, ma come strumenti capaci di generare valori su diversi livelli.

Questa elaborato ricopre quindi una duplice valenza; da un lato si rivolge a coloro che già operano nel settore, i quali devono essere consapevoli che le attività effettuate possono generare uno spettro ampio di benefici e che la cultura possiede la capacità di creare significative sinergie. Dall'altro è destinata a coloro che ancora non investono in arte e cultura, in quanto si intende presentare loro gli aspetti strategici e gli impatti positivi che possono generare. In tal senso, i temi di sostenibilità e dello sviluppo sostenibile, oggi particolarmente attuali, possono rivelarsi di grande aiuto e diventare un valido canale di accesso e avvicinamento, favorendo una maggiore integrazione tra la cultura e le strategie aziendali orientate al futuro.

BIBLIOGRAFIA

Acconci P. (2009). *La responsabilità sociale di impresa in Europa*, Napoli: Edizioni scientifiche italiane.

Agenda 21 for Culture, (2013) *Culture as a goal in the post-2015 development agenda*, disponible a https://agenda21culture.net/sites/default/files/files/pages/advocacy-page/culture-as-goal_eng.pdf

Agenda 21 for Culture, (2014). *Declaration on the inclusion of culture in the sustainable development goals* disponible a https://agenda21culture.net/sites/default/files/files/pages/advocacy-page/declaration-culture-sdgs-post2015_eng.pdf

Aguinis, H., Glavas, A. (2012). «What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda». *Journal of Management, 38*(4), 932–968. https://doi.org/10.1177/0149206311436079

Alessi, A. (2016). La fabbrica dei sogni: Alessi dal 1921. Rizzoli.

Appleyard, C. Salzmann, J. (2020). *Corporate Art Collections: A Handbook to Corporate Buying*. Lund Humphries

Art Bonus: "*Dinamiche relazionali e distribuzione sul territorio nazionale dal 2014 al 2023*". Indagine nazionale https://artbonus.gov.it/cartella-stampa-evento-art-bonus-12-novembre-2024.html

Atan, R., Fadhilah, N., Shukri, A., & Z., Saunah. (2015). Corporate Social Responsibility: The Involvement of Small Medium Enterprises

Balluchi, F., Furlotti, K. (2022). *La responsabilità sociale delle imprese, Un percorso verso lo sviluppo sostenibile Profili di governance e accountability*. Torino: Giappichelli Editore

Banca Ifis, (2024). "*Economia della Bellezza 2024*". Disponibile a: https://www.bancaifis.it/la-nostra-sostenibilita/ifis-art/economia-della-bellezza/

Bellisario, M.G., Bocci, Passaro, G. (a cura di), «Lo sviluppo guidato dalla cultura: creatività crescita, inclusione sociale. Le politiche urbane per la competitività territoriale. I colloqui di Ravello LAB 2010». *Economia della Cultura, Rivista trimestrale dell'Associazione per l'Economia della Cultura*, 1/2012, 133-133, doi: 10.1446/37388

Brusa, L. (2013). *Lezioni di economia aziendale*, Torino: G. Giappichelli Editore.

Bulegato F., (2008). "*I musei d'impresa. Dalle arti industriali al design*". Carocci.

CED - Commitee for Economic Development. (1971). Social responsibility of business corporation

Commissione Delle Comunità Europee. (2001). *Libro Verde - Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese* disponibile a https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf

Comunian R., (2010). "*Il ruolo delle Imprese nello sviluppo culturale del territorio*". *CulturaLab*. Disponibile in: www.culturalab.org

Comunian, R. (2010). "*Investimenti culturali delle imprese e sviluppo locale*", *CulturaLab*, Paper 11 / 2010, disponibile su www.culturalab.org

Culture 2030 Goal campaign (2022). *A Culture Goal is Essential for Our Common Future*, released at the Colegio de San Ildefonso of Mexico City on 27 September 2022, in connection with the UNESCO Mondiacult 2022 Conference, disponible a https://culture2030goal.net/sites/default/files/20229/culture2030goal_Culture%20Goal%20-%20ENG.pdf

Culture 2030 Goal campaign (2023). *Commitment to an explicit culture goal in Mondiacult declaration welcome:now is the time to deliver*, disponible a https://culture2030goal.net/sites/default/files/2023-03/EN_culture2030goal_declaration%20CultureGoalMondiacult.pdf

Darsø, L., 2004. "*Artful creation: learning-tales of arts-in- business*". Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Davico P., (2020), «Colori dell'arte, colori dell'architettura, colori dello spazio urbano, colori per la sostenibilità». in *Colore e Colorimetria. in Contributi Multidisciplinari*. A cura di V. Marchiafava e M. Picollo. Milano: Gruppo del Colore – Associazione Italiana Colore. Vol XVIA. Disponibile in: https://www.gruppodelcolore.org/wp-content/uploads/2020/11/ColoreEcolorimetriaContributiMultidisciplinari_VolXVIA.pdf

De Nicola, M. (2008). La responsabilità sociale dell'azienda. Strategie, processi, modelli. Milano: FrancoAngeli

Deloitte, (2024). Arte e iniziative culturali come risorse per la sostenibilità sociale. Disponibile in: https://www.deloitte.com/it/it/about/press-room/arte-e-iniziative-culturali-come-risorse-per-la-sostenibilia-sociale--deloitte-italy.html

Dessein, J.'et al.' (2015). «Culture in, for and as Sustainable Development. Conclusions of COST Action IS 1007 Investigating Cultural Sustainability». *University of Jyväskylä*. https://doi. org/10.13140/RG.2.1.3380.7844.

Didonna, N. (2005). Osservatorio Impresa e Cultura (a cura di). «Relazioni vincenti: conquistare l'impresa oltre lo sponsor, 30 istituzioni culturali raccontano come». *Economia della cultura. Rivista trimestrale dell'Associazione per l'Economia della Cultura* 3/2005. 428-428 doi: 10.1446/20554 Disponibile in: https://ideas.repec.org/a/mul/jkrece/doi10.1446-20554y2005i3p428-428.html

Duxbury, N.; Hosagrahar, J.; Pascual, J. (2016). *Why must culture be at the heart of sustainable urban development,* Agenda 21 for Culture,

Falorni F. (2023). «Metropolitan Museum of Art vs. Gallerie degli Uffizi. Spunti di riflessione su mecenatismo culturale e musei». *Aedon*, (2), 258–271. https://doi.org/10.7390/108966

Fidone G. (2012). «Il ruolo dei privati nella valorizzazione dei beni culturali: dalle sponsorizzazioni alle forme di gestione». *Aedon, Rivista di arti e diritto on line*, doi: 10.7390/37869

Fisichella, C. (2024) "*Le sponsorizzazioni sportive dominano il mercato ma crescono in cultura e nel sociale*". L'Eurispes.it. Disponibile a:

https://www.leurispes.it/sponsorizzazioni-sportive-leader-crescono-quelle-culturali-e-sociali/#:~:text=In%20Europa%2C%20il%20valore%20totale,2019%20(ESA%2C%202023).

Gilmore, J., Pine II, B., (2009). Using art to render authenticity in business. *Arts & Business*. 11-58. Disponibile in: https://www.researchgate.net/profile/B-Pine-Ii/publication/291769083_Using_art_to_render_authenticity_in_business/links/5a01e4a6a6fdcc55a15814b9/Using-art-to-render-authenticity-in-business.pdf

Giordani, S., *Corporate Cultural Responsibility. La nuova sfida dell'impegno culturale d'impresa,* Il Giornale di CIVITA. Disponibile in: https://www.civita.it/giornale_di_civita/corporate-cultural-responsibility-la-nuova-sfida-dellimpegno-culturale-dimpresa/

Giovannini, E. (2018). *L'utopia sostenibile*. Bari-Roma: Editori Laterza.

Giuseppe Manfredi, (2014). «Le sponsorizzazioni dei beni culturali e il mercato*». Aedon, Rivista di arti e diritto on line* 1/2014, 0-0, doi: 10.7390/76268

Gruppo Tecnico Cultura di Confindustria (2024). "*Il segno dell'arte nelle imprese - Le collezioni corporate italiane per l'arte moderna e contemporanea*", Marsilio Arte. Disponibile a: https://www.confindustria.it/home/appuntamenti/iniziative-progetti/dettaglio-evento/il-segno-dell-arte-nelle-imprese

Hawkes, J. (2001). *The Fourth Pillar of Sustainability. Culture's essential role in public planning*. Common Ground Publishing Pty Ltd in Association with the Cultural Development Network (Vic).

Iannone, F. De Chiara, A. (2019). «Il museo d'impresa: strumento di engagement e heritage management». *Micro & Macro Marketing, Rivista quadrimestrale,* 3, 435-468. doi: 10.1431/95038

Impronta Etica. (2020). *Imprese e Agenda 2030: Strumenti e buone pratiche per un approccio strategico*. Disponibile presso https://www.improntaetica.org/online-in-nuovo-documento-di-impronta-etica-imprese-e-agenda-2030/

Intermedia Channel, (2014). Ricerca AXA ART "Arte e Azienda: le Corporate Collections in Italia"Disponibile

a:https://www.intermediachannel.it/2014/12/11/ricerca-axa-art-arte-e-azienda-le-corporate-collections-in-italia/

International Labour Organization Assemblea Generale, risoluzione A/55/2,8 (2000) *Dichiarazione del Millennio* disponibile a https://www.ilo.org/it/resource/dichiarazione-del-millennio-delle-nazioni-unite

Lanza, A. (1997). *Lo sviluppo sostenibile*. Bologna: Il Mulino.

Longhi, L. (2023). *Residenze d'artista in azienda. L'esempio di Alice Ronchi.* Artribune. Disponibile in: https://www.artribune.com/arti-visive/arte-contemporanea/2023/05/residenze-artista-azienda-alice-ronchi/

Martinuzzi, A., Schönherr, N., Findler, F. (2017). «Exploring the interface of CSR and the Sustainable Development Goals». *Transnational Corporations*. 24. 33-47. 10.18356/cfb5b8b6-en.

Mattalucci, L. (2024) *Adriano Olivetti, la ricomposizione delle 'due culture' e il ruolo delle arti figurative in Olivetti complessità virtuosa*, Firenze:Firenze University Press 82-85

Ministero della Cultura, "*Minicifre della Cultura*", https://minicifre.cultura.gov.it/

Montella, M. M. (2018*). I musei d'impresa. Heritage e total relationship marketing*. Studi MOA. Vol. 4 . Collana di management e organizzazione aziendale

Mottin, M. (2024). *Residenze d'artista: il bello è stare insieme*. Il Giornale dell'Arte. Disponibile a: https://www.ilgiornaledellarte.com/Articolo/Residenze-dartista-il-bello-e-stare-insieme

Pedersen, C. S. (2018). «The UN Sustainable Development Goals (SDGs) are a great gift to business! ». *Procedia CIRP*, 69, 21-24, 10.1016/j.procir.2018.01.003.

Pedersen, C.S. (2018). «The un Sustainable Development Goals (SDGs) are a Great Gift to Business». *Procedia CIRP, 69*, 21-24. https://doi.org/10.1016/j.procir.2018.01.003

Porter, M. E., Kramer M.R.. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review* 89, 1-2 62–77. Disponibile a https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value

Pradhan, P. 'et al.' (2017). «A Systematic Study of Sustainable Development Goal (SDG) Interactions». *Earth's Future*, 5(11), 1169-1179, https://doi.org/10.1002/2017ef000632

Sachs, J. D., (2012). «*From millennium development goals to sustainable development goals*». The Lancet, 379 (9832), 2206 - 2211. https://doi. org/10.1016/S0140-6736(12)60685-0

Scicolone, P. (2023). "*La cultura come pratica di sviluppo sostenibile delle imprese*". ESG360. Disponibile in: https://www.esg360.it/social-responsibility/la-cultura-come-pratica-di-sviluppo-sostenibile-delle-imprese/

Senato della Repubblica, Camera dei deputati. (2015). *Riunione dei Presidenti delle Commissioni per lo sviluppo*, XVII, Dossier europei n.15.

Szennay, Á., 'et al.' (2019). «Through the Blurry Looking Glass—SDGs in the GRI Reports». *Resources*, *8*(2), 101. 1-17. https://doi.org/10.3390/resources8020101

Tuccillo, D. (2010). *La responsabilità sociale d'impresa nel processo di creazione e distribuzione del valore*, Torino: G. Giappichelli Editore.

UCLG, United Cities and Local Governments (2018). *Culture in the sustainable development goals: a guide for local action*, disponible a https://www.uclg.org/sites/default/files/culture_in_the_sdgs.pdf

UN Global Compact, (2024). «European private sector SDG stocktake. A study by 10 European country networks of the UN global compact». Scaricabile presso: https://info.unglobalcompact.org/sdg-stocktake

UN, United Nations (2015). *Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development, A/RES/70/1*, disponible a https://sdgs.un.org/sites/default/files/publications/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf

UNESCO, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, (2019). *UNESCO Culture|2030 Indicators*, Paris, disponibile a https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371562

Ventura C., (2016) «Le sponsorizzazioni per il restauro del patrimonio culturale: modelli e prospettive». *LaborEst*, 12: 12–16. https://doi.org/10.19254/LaborEst.12.02

Wiesen, C.; Prokop, M. From Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals: Challenges and Opportunities for the Evaluation Community, disponibile a https://nec.undp.org/sites/default/files/2021-07/From%20Millennium%20Development%20Goals%202015.pdf

Zamboni, E. (2023) *Cos'è una residenza d'artista in azienda e perché genera innovazione*. Artribune. Disponibile in: https://www.artribune.com/arti-visive/arte-contemporanea/2023/09/residenza-artista-azienda/

Zanetti, G., Frigero,P. «Offerta culturale per lo sviluppo». *L'industria, Rivista di economia e politica industriale,* 2/2016, 257-288. doi: 10.1430/84075

SITOGRAFIA

Alessi S.p.A. - Impact Report 2023: https://cdn.shopify.com/s/files/1/0337/3603/2392/files/Report_2023_EN.pdf?v=1721638827

Alessi S.p.A.: https://alessi.com/it/pages/about-us

Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile: https://asvis.it/l-agenda-2030-dell-onu-per-lo-sviluppo-sostenibile/

Associazione Italiana Archivi e Musei d'Impresa. Sito: https://museimpresa.com/associati/

Ceretto Aziende Vitivinicole: https://ceretto.com/

Chainon, (2023), "*Indagine Predittiva 2023 - Il futuro della sponsorizzazione*" Disponibile a: https://www.chainon.it/predittiva2023/

Enciclopedia Treccani: https://www.treccani.it/enciclopedia/club-di-roma/

European Sponsorship Association (ESA). (2024) "*2024 ESA Sponsorship Trends Research*". Disponibile a: https://sponsorship.org/resources/2024-esa-sponsorship-trends-research/

Global Compact Network Italia: https://globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/global-compact/introduzione.html consultato il 15/12/2024

Gruppo Lavazza- Art and Culture: https://www.lavazzagroup.com/it/le-nostre-storie/progetti/art-and-culture.html

Illy Art Collection: https://www.illy.com/it-it/arte/illy-art-collection

Ministero della Cultura -Art Bonus: https://artbonus.gov.it/

Ministero della cultura, (2020), Siti italiani del patrimonio mondiale UNESCO disponibile in https://cultura.gov.it/sitiunesco

Residenza Artistiche Italiane – Ministero della Cultura: https://www.residenzeartistiche.it/progetto/

Sistema Archivistico Nazionale (SAN), Il Portale Archivi d'impresa. Disponibile a: http://www.imprese.san.beniculturali.it/web/imprese/progetto/portale

Ultravioletto, arte + impresa: https://www.ultravioletto.art/about

United Cities and Local Governments: https://uclg.org/about-us/

United Nations Global Compact, SDG Action Manager: https://unglobalcompact.org/take-action/sdg-action-manager

WBCSD SDG Essential for Buniness: https://sdgessentials.org/from-ambition-to-action.html