

# DOPPIOZERO

---

## L'impresa del sapere

Michele Crisostomo

2 Aprile 2024

Spesso cultura e impresa sono due mondi che si osservano da lontano e, se le imprese aprono alla cultura, Ã per sostenere iniziative distanti da quello che lâ?impresa fa; come anche, se il mondo della cultura guarda allâ?impresa, Ã per studiarne le dinamiche e il ruolo, ma sempre come qualcosa di lontano, se non di antagonista. Vale poi alle volte unâ?ottica di reciproca utilitÃ : le imprese assecondano lâ?esigenza di restituzione alla societÃ , il mondo della cultura quella di sorreggersi.

Nel nostro tempo, lâ?enfasi verso la sostenibilitÃ ambientale e sociale delle imprese apre perÃ² uno spazio nuovo, dove il rapporto fra cultura e impresa diventa crocevia di progresso e dove i contenuti e gli strumenti della cultura contribuiscono alla definizione di una strategia sostenibile.

Negli ultimi anni, il lessico delle imprese si Ã arricchito con le parole che ne raccontano gli obiettivi di sostenibilitÃ ambientale (*environment*) e sociale (*social*) e il modo in cui realizzarli (*governance*, che, con le altre parole in parentesi, compone lâ?acronimo ESG). La dimensione ESG allarga lo spettro dellâ?attenzione dellâ?impresa dalla sola massimizzazione del profitto per gli azionisti agli interessi delle altre categorie toccate dallâ?attivitÃ aziendale, gli *stakeholders*, dai dipendenti, ai clienti, dalle istituzioni pubbliche, alle comunitÃ locali e alle organizzazioni no profit.

Nella prospettiva dello *stakeholder capitalism*, sono gli ecosistemi e gli equilibri sociali a definire lo sfondo in cui lâ?impresa deve muoversi, per orientare la sua attivitÃ alla promozione di impatti ambientali e sociali positivi, aumentando il livello di trasparenza dei processi decisionali e aziendali che rendono concreta questa aspirazione. Si stempera cosÃ lâ?istinto capitalistico novecentesco piÃ selvaggio, incentrato sullâ?interesse degli azionisti ad essere remunerati a prescindere dagli effetti collaterali dellâ?attivitÃ aziendale (lo *shareholder capitalism*), e si richiede alle imprese di prendere consapevolezza di come la loro attivitÃ agisca sullâ?ambiente e incida nelle dinamiche sociali, in modo da creare valore nel lungo periodo a beneficio di tutti gli *stakeholders*.

Tutto ciÃ² si Ã tradotto, specialmente in Europa, in iniziative normative di grande respiro, in cui la lotta al cambiamento climatico, a partire dagli accordi di Parigi del 2015, ha ispirato una decisa sterzata verso la riduzione delle emissioni climalteranti, con interventi che hanno trovato un consenso politico piuttosto diffuso almeno fino alla pandemia del 2020. Il *Green Deal* ha preso corpo in un sistema di regole che, nei settori piÃ svariati, da quello energetico a quello della mobilitÃ , dallâ?agricoltura alla chimica, ha avviato percorsi di sostenibilitÃ per realizzare una riduzione delle emissioni di CO2 ambiziosa (*Fit for 55*, con le misure necessarie per la riduzione delle emissioni nette di gas serra del 55% entro il 2030), ma necessaria per contenere lâ?incremento della temperatura del pianeta in limiti compatibili con la sopravvivenza della nostra specie. I piani di *recovery* post pandemici hanno tutti, a cominciare dal nostro PNRR, posto la sostenibilitÃ come riferimento essenziale dei singoli interventi. Nel 2022, in Italia, si Ã perfezionata una modifica della Costituzione che impone la sostenibilitÃ fra i principi fondamentali, con la modifica allâ?art. 9 per la quale â?la Repubblica (â?) tutela lâ?ambiente, la biodiversitÃ e gli ecosistemi, anche nellâ?interesse delle future generazioniâ?, e nello statuto costituzionale dellâ?impresa, con la modifica dellâ?art. 41 che, adesso, prevede che â?lâ?iniziativa economica privata (â?) non puÃ svolgersi in contrasto con lâ?utilitÃ sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertÃ , alla dignitÃ umana, alla salute e

all'ambiente e che la legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali e ambientali. Parole di peso enorme, che impongono alla politica e alle imprese di sviluppare uno sguardo profondo, di lungo periodo, di preoccuparsi delle nuove generazioni, di lavorare sul nesso inscindibile fra uomo e natura per proteggere gli ecosistemi, di aggiungere all'equazione del profitto le variabili della libertà e della dignità umana, oltre a quelle della sostenibilità ambientale.

Se l'impresa sostenibile è quella consapevole degli impatti ambientali e sociali della sua attività, in vista di un loro miglioramento, essa non può prescindere dall'attingere al mondo della cultura per ricavarne gli strumenti di conoscenza del contesto di riferimento, di comprensione delle dinamiche profonde della realtà in cui l'impresa opera, delle sue convulsioni, paure, auspici.

In questo senso, la sostenibilità ridefinisce il rapporto fra impresa e cultura: la distanza fra i due mondi, che si crea quando la cerniera è la filantropia dell'imprenditore o la strategia di comunicazione dell'impresa, cede il passo a una sinergia, in cui il mondo della cultura mette a disposizione del mondo dell'impresa le chiavi per definire le concrete condizioni di sostenibilità dell'attività aziendale e per rappresentarne il modo in cui si relaziona con dipendenti, clienti, fornitori e istituzioni.

A ben guardare, se è vero che non c'è mostra o festival culturale in cui non compaia un'impresa fra gli sponsor e che spesso le imprese promuovono iniziative culturali, progetti di ricerca o, semplicemente, mettono insieme collezioni seguendo il gusto e l'inclinazione filantropica di imprenditori e manager, è anche vero che solo occasionalmente il contenuto culturale dice qualcosa dell'impresa o, meglio, dice all'impresa qualcosa di rilevante per quello che fa.

Nella prospettiva della sostenibilità, occorre ricongiungere contributo culturale e strategia dell'impresa, ancorando quest'ultima al contesto ambientale e sociale attuale e prospettico, in cui l'impresa opera, acquista, vende e utilizza risorse.

Se l'arte dei poeti esprime preoccupazione per l'ambiente, siamo sicuri che un'impresa che voglia intercettare le scelte di consumo di chi comprerà i suoi beni in futuro possa non avere antenne sofisticate per ascoltare il messaggio di quei versi? Se gli scrittori battono sulla condizione femminile, come è possibile che un'impresa non si preoccupi del *salary gap* o della genitorialità per non correre il rischio di avere macchie sulla sua reputazione commerciale? Se l'occhio dei cineasti ci turba mostrandoci le logiche perverse dello sfruttamento dei lavoratori o della mancanza di lavoro, come possiamo tollerare filiere in cui non vi sia attenzione ai diritti umani o in cui i salari non siano dignitosi se si vuole venire incontro a consumatori consapevoli?

La cultura serve a capire il contesto nel suo divenire, in maniera evolutiva o involutiva e a intercettare, attraverso la conoscenza, le sensibilità collettive con cui un'impresa deve confrontarsi se vuole stare a lungo sul mercato.

In questo senso, i riferimenti culturali diventano strumenti manageriali, concorrono a conformare la strategia in funzione della creazione di valore sul lungo periodo. Ed è qui che l'attenzione agli *stakeholders*, filtrata dalla consapevolezza dei fenomeni culturali, si ricongiunge con quella verso gli *shareholders*, che, per massimizzare il profitto, devono rendere la generazione di valore economico compatibile col progresso ambientale e sociale, duratura e con impatto virtuoso.

Se la questione ambientale, quella della diversità di genere o etnica, quella del rispetto dei diritti umani, diventano codici a barre per visualizzare le caratteristiche di un prodotto e orientare le scelte di consumo, il confronto con intellettuali, scienziati, architetti, sociologi, poeti, pittori, fotografi, diventa fondamentale per capire verso cosa orientare la strategia dell'impresa per prevenire frizioni col sentire comune e assecondare processi virtuosi di salvaguardia ambientale, di perequazione sociale, di attenzione alla libertà e alla dignità delle persone.



Quindi, non solo la cultura puÃ² essere utilizzata per dire qualcosa dellâimpresa, ma la cultura puÃ² dire molto allâimpresa, di come sarÃ  in futuro e, anzi, di come ânonâ sarÃ  se dovesse discostarsi da fattori ambientali, sociali o anche solo di emotivitÃ  collettiva in modo da finire fuori mercato, perchÃ© rigettata dalle generazioni del futuro.

Due esempi. Se si vuole vedere come lâarte puÃ² dire qualcosa dellâimpresa, basta riguardare i filmati di Ermanno Olmi che, da impiegato dellâEdison, filmava nel 1958 *Tre fili fino a Milano*. Negli sguardi dei valligiani che assistono alla messa in opera di una linea di alta tensione, nel loro sgomento e nella loro ammirazione, si dice molto di come lâimpresa intervenga sul panorama fisico e antropologico, portando sviluppo ma cambiando il paesaggio in maniera irreversibile.

Per capire, invece, come lâarte ci possa dire cosa unâimpresa non deve essere, basta riguardare con sguardo di oggi *Deserto Rosso*. Per Michelangelo Antonioni, il paesaggio delle raffinerie del ravennate, estetizzato, con quellâarchitettura quasi metafisica, con i colori delle tubature a disegnare geometrie perfette e con i rumori degli impianti a fare da sottofondo costante, era uno sfoggio di modernitÃ  senza alcun giudizio per gli impatti ambientali. Visto oggi, il film Ã¨ disturbante e quello sfondo di modernitÃ  diventa unâulteriore ragione per sprofondare nellâalienazione della protagonista. Il ribaltamento di sensibilitÃ  dovrebbe far riflettere lâimpresa di oggi e condurla a non trascurare mai lâimpatto paesaggistico e ambientale della sua attivitÃ , e ciÃ² anche a prescindere dalle prescrizioni normative. Se unâimpresa riproducesse il paesaggio di *Deserto Rosso* si troverebbe oggi a dover fronteggiare la reazione delle comunitÃ  in cui lâimpresa opera e, in questo disallineamento di sensibilitÃ , rischierebbe di iniziare il suo declino.

Se poi si vuole capire come, attraverso la cultura, si puÃ² dire allâimpresa cosa essere, una bella storia Ã¨ quella di come si puÃ² lavorare nelle periferie delle megalopoli sudamericane diventando protagonisti di sviluppo sociale e di progresso economico. Se si ascolta la comunitÃ , se ne apprende il linguaggio, ci si lascia trascinare dalla sua cultura, si puÃ² stendere una rete elettrica offrendo strumenti per una micro-impresarialitÃ  che aiuti a uscire dalla miseria. CosÃ¬ dalle divise tecniche si ricavano vestiti, dagli scarti, piccoli manufatti utili nella vita quotidiana, da applicazioni molto elementari di condivisione, piccole

piattaforme di mercato per scambiare generi alimentari o materiale scolastico di base. Con i corsi per elettricisti, si possono distrarre gli adolescenti dai furti di energia e offrire loro una prospettiva di lavoro.

Ci sono poi rivoluzioni tecnologiche, come quella digitale, a cui si associa l'uso dell'intelligenza artificiale, dove un imprenditore o un manager non può prescindere dall'interrogare filosofi, sociologi, psicologi, considerando la vastità degli impatti delle nuove forme di lavoro, con l'integrazione delle nuove tecnologie nella catena produttiva, e dei nuovi prodotti digitali nei rapporti fra le persone, con un perimetro mai sperimentato della responsabilità sociale dell'impresa.

C'è ancora un altro ruolo che il mondo della cultura può svolgere rispetto alle imprese, ed è quello di essere sentinella di senso delle parole che le imprese utilizzano.

Si diceva prima che il lessico delle imprese è cambiato per abbracciare le parole della sostenibilità. Lotta al cambiamento climatico, inclusione, resilienza, attenzione alle marginalità sociali, dialogo con le comunità sono parole che hanno bisogno di tradursi in scelte strategiche, per non diventare copertura di *greenwashing* o di *socialwashing*.

Su questo, bisogna registrare che, dopo qualche avvisaglia già dal 2021, stiamo assistendo a un processo regressivo, in cui il deteriorarsi del quadro geopolitico e macroeconomico ha gettato ombre sul *Green Deal*, non solo in termini di priorità rispetto ad altri obiettivi ritenuti incompatibili con la sua realizzazione, ma anche come causa stessa delle strozzature del mercato dell'energia e delle materie prime che, almeno in Europa, hanno provocato le spinte inflazionistiche degli ultimi due anni.

Da qui, la sempre più ricorrente diluizione della spinta verso la sostenibilità ambientale e sociale delle imprese in nome di un pragmatismo che, più che un ovvio invito a misurare ogni intervento affinché la transizione sia giusta, sembra essere evocato per sotterrarla.

Questo vale in particolar modo in Italia, dove una certa inclinazione conservatrice ha trovato terreno fertile in chi nega il cambiamento climatico (e, quindi, manifesta scetticismo rispetto alla scienza che, invece, dimostra come il cambiamento che è sotto gli occhi di tutti dipenda dall'attività dell'uomo) e in chi ha trovato nella crisi energetica del 2022 un ottimo motivo ed è questo il paradosso per inseguire le fonti fossili, anziché spingere sulla transizione energetica e su tutte le opzioni che la tecnologia offre per produrre energia senza emissioni climalteranti.

Da qui le opinioni sempre più diffuse e sempre meno rigorose su quanto la transizione distrugga valore, omettendo di considerare quello che è ormai un dato acquisito: la necessità della transizione per combattere il cambiamento climatico e la straordinaria opportunità di sviluppo economico e sociale, anche in termini di posti di lavoro, che la transizione offre all'Europa, anche per rispondere alle domande che le nuove generazioni pongono con forza.

Peraltro, la politica non manca di assecondare (quando non di provocare) questo cambiamento di rotta. Per cui si rallenta sullo sviluppo delle fonti rinnovabili e ci si defila dall'approvazione di pezzi di normativa dell'Unione Europea fondamentali per perseguire il *Green Deal*, anziché tenere ferma la barra del timone nella direzione della transizione, pur lavorando per sgranare e risolvere le tematiche sociali che inevitabilmente si pongono.

Ma di fronte a questa perdita di senso, sarebbe auspicabile che il mondo della cultura si mobiliti, che si alzi la voce dei nostri intellettuali quando viene messo in discussione il ruolo della scienza, che i registi e gli scrittori, ci regalino film e libri capaci di scuotere la coscienza, come è successo tante volte per altri fenomeni in cui alla cattiva cultura si reagito con la forza di immagini e parole (basti pensare all'immigrazione e alla bellezza di *Io, Capitano* nel raccontarla alla coscienza di tutti)?

Se, allora, le imprese che vogliono essere sostenibili dovranno rivolgersi al mondo della cultura per comprendere l'evoluzione della sensibilità collettiva rispetto alle tematiche ambientali e sociali rilevanti

per lâ??attivitÃ aziendale, in modo da capire come Ã possibile creare valore nel lungo periodo, Ã essenziale che, dal canto suo, il mondo della cultura sostenga con il pieno della sua forza evocativa le scelte di valore che possono indirizzare la societÃ a farsi carico delle grandi questioni che mettono a rischio il nostro ecosistema.

Ã giusto o no che le imprese, nel selezionare i fornitori, prestino attenzione al rispetto dei diritti umani o alla sicurezza sul lavoro o, ancora, allâ??utilizzo senza sprechi ed efficiente delle risorse? Anche a non considerare eticamente necessario porsi queste tematiche, puÃ² unâ??impresa rinunciare a interrogarsi sulle future scelte dei consumatori, per allacciarsi alle generazioni future e, con il loro consenso, continuare a prosperare nel lungo termine?

Se le risposte a queste domande sono ovvie, perchÃ© allora le paroline magiche della sostenibilitÃ sembrano sbiadire di fronte al costante riferimento ad un pragmatismo che finisce per relegarle a orpelli lessicali senza dignitÃ di tradursi in cogente strategia aziendale e perchÃ© il mondo della cultura non si mobilita per puntellarne il senso, per censurare chi ne abusa. Qui lo spazio per poeti, pittori, scrittori, filosofi, registi, architetti, giuristi, fisici, storici, matematici, economisti, fotografi, câ??Ã tutto e, anzi, va promosso senza aspettare oltre, in modo da censurare, giÃ sul piano culturale, le imprese che si rifugino pavlovianamente in processi aziendali e soluzioni giÃ viste e di cui tutti abbiamo giÃ sperimentato lâ??insostenibilitÃ ambientale e sociale.

Peraltro, senza voler escludere i giuristi dal novero degli intellettuali, si tratta di dar vita a una normativa che rifletta scelte per le quali la direzione Ã segnata, come il dettato della nostra Costituzione indica senza lasciare dubbi. E se le parole che si usano in comunicazione possono morire, anche di invecchiamento precoce, quelle della Carta costituzionale restano vive e covano conseguenze virtuose nel tempo, con le generazioni future che dalla finestra aperta nelle nuove disposizioni ci guardano con severitÃ , ci costringono a metterci alla prova.

Nellâ??epoca della sostenibilitÃ , il rapporto fra impresa e cultura va allora ripensato. Se la sostenibilitÃ allarga la visione dellâ??impresa a un orizzonte in cui la comprensione degli aspetti ambientali e sociali diventa chiave strategica per la creazione di valore nel lungo periodo, allora la cultura non puÃ² essere costretta nello spazio angusto della comunicazione oppure al mero soddisfacimento di pulsioni filantropiche. Piuttosto, le imprese devono trovare nel mondo della cultura, nella sensibilitÃ degli artisti, nelle analisi degli intellettuali, negli interrogativi degli scienziati, le sponde fondamentali per integrare la sostenibilitÃ nella strategia aziendale e preservare, in questa maniera, lo stare al mondo dellâ??impresa in armonia con il contesto ambientale e sociale che fa da sfondo alla sua attivitÃ . E il mondo della cultura deve sentire la responsabilitÃ di mantenere in vita e far risplendere le parole giuste, esigendo coerenza dellâ??azione delle imprese rispetto al loro senso piÃ¹ profondo.

---

Se continuiamo a tenere vivo questo spazio Ã grazie a te. Anche un solo euro per noi significa molto. Torna presto a leggerci e [SOSTIENI DOPPIOZERO](#)

---

