

RACCONTARE L'IMPRESA E LE IMPRESE

di MADEL CRASTA *

1. Memoria e imprese: un rapporto in crescita

Nel pieno della economia della conoscenza si è ormai affermata l'idea che un largo accesso al patrimonio culturale, inteso nel senso più ampio di testimonianza materiale e immateriale di civiltà, crei le condizioni favorevoli per una attività progettuale innovativa ed estesa a tutta la collettività, che vi partecipa senza distinzioni sociali e culturali. Tuttavia per realizzare queste condizioni è necessario costruire su basi diverse il rapporto fra la produzione culturale e i suoi destinatari, tenendo ben presente che i confini fra i ruoli sono oggi fluidi e perennemente mobili in un contesto di lavoro in cui dominano la trasversalità e la contaminazione.

La comunicazione della cultura deve quindi trovare altre forme espressive e interagire in modo non retorico con le comunità degli enti produttori di contenuti, siano essi pubblici o privati e, soprattutto, deve essere capace di affrancare la parola memoria dal suo automatico accostamento all'idea di chiuso, finito, depositato per sempre in scatole e faldoni. La realtà è ben diversa: il passato è adesso, coincide con il momento in cui noi lo ricordiamo, quando gli storici lo ricostruiscono, quando gli oggetti ne rendono viva l'immagine; è nella contemporaneità che il passato produce cultura, nuovi contenuti. Siamo convinti che ciò valga anche per le imprese e che il lavoro per fare emergere il loro patrimonio storico serva a dare centralità alle condizioni che consentono di ideare, realizzare e durare¹.

Quando si parla della memoria dell'impresa, degli oggetti che la raccontano e del loro valore, si cammina sulle orme di rapporti difficili, di storiche e radicate lontananze. In Italia la distanza tra industria e cultura appare ben più marcata di quella congenita che separa settori diversi dell'organizzazione sociale. Quando il lavoro sulle fonti della memoria porta ad operare nelle «terre di mezzo», ossia al di fuori dei consolidati recinti degli specialismi, è inevitabile interrogarsi sulle ragioni delle tante e spesse barriere verticali che rendono così poco fluide e le connessioni

489

* *Segretario generale del Consorzio BAICR Sistema cultura, e-mail: segreteria@baicr.it*

in un'epoca che vive di connettività. Nel groviglio di motivi, così difficile da districare, colpisce in particolare l'alleanza fra diverse e anche opposte visioni del mondo che, egemoni nel secondo Novecento, hanno esaltato l'inconciliabilità della dimensione culturale con quella economico-produttiva. Dalle attività di studio alla pubblica amministrazione, dalle classificazioni statistiche al lavoro degli uffici «competenti», le aperture fra i «comparti» sono rare, la trasversalità e l'integrazione poco diffuse anche se spesso annunciate sotto la spinta della *soft economy* che fa crescere il valore dell'immateriale nella produzione di merci. Finora il rapporto fra industria e patrimonio culturale si è manifestato nel mecenatismo, come tradizionale espressione del sostegno liberale che la ricchezza offre alla produzione di arte e cultura, ma non ha mai avuto un diffuso radicamento nelle attitudini degli imprenditori.

1.1. *L'esperienza delle sponsorizzazioni*

Dai primi anni 1970, le imprese italiane hanno impegnato risorse nella conservazione, nel restauro delle opere d'arte e nell'organizzazione di eventi culturali, attraverso la sponsorizzazione di progetti estranei all'interesse immediato dell'azienda, ma funzionali all'immagine e alle strategie di marketing. Nel rapporto di sponsorizzazione così configurato, l'imprenditore assegna una delega a istituzioni culturali ed esperti sull'utilizzo dei finanziamenti, riservandosi il controllo sul risultato atteso dall'azienda in termini di visibilità e di identità del marchio. Non un incontro dunque o una pianificazione congiunta, ma uno scambio fra mondi destinati comunque a non comunicare nel senso etimologico di «condividere», «far partecipi». Ben prima dell'attuale crisi economica, la sponsorizzazione non è diventata un fenomeno rilevante e diffuso in grado di rispondere alle esigenze dei beni e delle attività culturali, perché fondata su una relazione fragile e insoddisfacente che riconosceva all'impresa il ruolo di finanziatore, cristallizzando nella teoria e nella pratica la distanza della produzione culturale dall'impresa. Non ci riferiamo evidentemente alla sponsorizzazione clientelare e di scambio, praticata anche a livello locale, le cui dinamiche sono ben conosciute e si riflettono anche sulla difficile affermazione nel nostro paese dell'attività di *fund raising* come professione.

Oggi è lo stesso mondo imprenditoriale a esprimere l'esigenza di partecipare a una programmazione congiunta dei progetti culturali, pur nell'indispensabile distinzione dei ruoli e delle competenze, poiché cresce nelle sue strategie la necessità di farsi attore sociale del territorio anche oltre la dimensione economica. Il concetto stesso di sistema territoriale integrato, che a fatica si fa strada nella programmazione degli enti locali, mostra le opportunità che si aprono nel riannodare i fili sparsi del tessuto sociale attingendo a quel serbatoio di idee e di saperi che è il passato.

2. Gli archivi: vuoti di memoria, ma non si inizia da zero

All'interno dell'impresa la cultura sta nella storia, nel modo in cui questa si è stratificata e si esprime nel presente; sta nelle persone che attraverso gli anni hanno interagito con i cambiamenti interni ed esterni; sta nelle ragioni delle scelte che hanno fatto durare l'azienda nel tempo. Nelle carte dell'archivio, negli oggetti che registrano processi e prodotti, c'è anche il futuro di ogni singola azienda, ma per leggere le fonti della storia bisogna conservarle, farle emergere, e ricomporle. Ed è qui che si manifesta la distanza fra il mondo degli storici e delle professioni culturali (in parte afferenti al settore pubblico) e il tessuto imprenditoriale, distanza che nei fatti ha finito per provocare disattenzione e danni profondi alla conservazione della memoria delle imprese italiane.

È indubbio che molte tracce, testimonianze ed esemplari spesso unici della creatività di marchi storici, siano andati ormai dispersi per una serie di fattori quali, per esempio, la visione statocentrica dell'amministrazione archivistica fin quasi alla fine del Novecento, per ragioni inerenti alla storia, alla legislazione ed alla formazione, e la scarsità di mezzi delle strutture archivistiche deputate agli archivi privati. Si deve all'impegno costante delle sovrintendenze archivistiche regionali ed alla loro attenzione, se componenti significative della storia industriale sono state conservate e riconosciute pubblicamente: la centralità dell'arte nel tessuto museale, la civiltà contadina come impronta dominante nei musei demo-antropologici, sono tra i fattori che concorrono insieme al clima culturale a indirizzare verso altri «documenti» le risorse sempre limitate che le politiche hanno assegnato alle eredità del passato, nonostante gli appelli più o meno retorici alle radici, alla identità e alla memoria.

Forse – il dubbio è d'obbligo – lo scenario in cui tutti operiamo e le esperienze di chi finora ha operato con lungimiranza in questo campo, fanno intravedere l'inizio di un reciproco riconoscimento e con esso la possibilità di un lavoro comune sulla memoria nel legittimo interesse delle imprese e dei curatori del passato nelle sue poliedriche espressioni. In un clima diverso il sospetto che gli esperti si accostino all'impresa per «guadagnare» deve diventare una serena certezza: si tratta infatti di lavori professionali, qualificati, di singoli o di entità associative, profit o no profit, dunque normalmente retribuiti da chiunque li richieda, pubblico o privato che sia. Per sciogliere la diffidenza con cui spesso imprenditori e manager guardano alle proposte del mondo culturale si dovrebbe sottoscrivere un reciproco impegno fondato sull'incontro fra domanda e offerta, fra aspettative di natura diversa ma correlate alla qualità dei progetti e alla loro attuazione nell'ambito di costi sostenibili e gradualità. Del resto non si parte affatto da zero, c'è un importante lavoro sistematico svolto dagli storici economici, da centri di ricerca, da archivisti storici e da curatori museali che si è concretizzato in saggi, riviste, monografie su singole aziende, pubblicazioni e raccolte di testimonianze, in strutture dedicate all'interno delle aziende, in mostre e percorsi espositivi.

2.1. *Esigenza di un programma sistematico, diffuso, sostenuto dalle istituzioni*

Tuttavia se si confronta questo lavoro di scavo condotto da storici e archivisti d'impresa (concentrato per ovvi motivi nell'Italia settentrionale e centrale), con quella miriade di piccole e medie imprese che hanno disegnato al fisionomia dell'Italia industriale, ci si rende conto che il modello costituito dalle imprese di punta, di solito le maggiori realtà del paese, non si è ancora diffuso ad una base imprenditoriale più ampia: mancano ancora molte grandi e storiche aziende ma mancano anche piccole aziende, soprattutto manifatturiere e alimentari in particolare, attive da più di un secolo.

Ora, un programma sistematico, diffuso e sostenuto dalle istituzioni – MiBAC, enti locali, camere di commercio e associazioni industriali – potrebbe dare avvio ad una estesa opera di valorizzazione che inneschi meccanismi di competizione e stimoli l'investimento di risorse da parte dell'impresa sulla componente valoriale del marchio e sul vantaggio competitivo che deriva dall'aver efficacemente interpretato nel tempo il tessuto sociale del paese.

La Direzione Generale degli Archivi, in particolare, si sta impegnando in un'opera di sostegno e comunicazione degli archivi d'impresa con l'obiettivo di portare a sintesi ciò che è stato fatto e realizzare servizi diretti al largo pubblico per far conoscere la storia dell'impresa italiana attraverso le sue fonti. In questo senso lungi dal mettere in competizione archivi e musei dovremmo piuttosto farli interagire e rafforzarsi reciprocamente, cercando di definire caso per caso quali risposte organizzative adottare in relazione ai caratteri dei documenti conservati.

Nell'esperienza di *Archivi del Novecento*, infatti, è ben ferma la convinzione che «la visione» degli oggetti o della rappresentazione digitale degli oggetti, quando è totalmente separata dalle carte d'Archivio o quando prescinde da queste, perde parte rilevante del suo potenziale contenuto di significati e vede ridursi, per chi guarda, la comprensione e dunque anche l'esperienza.

3. Crisi economica e economia delle emozioni

Proporre agli imprenditori di investire voci di bilancio significative sulla memoria storica non sarebbe credibile nel pieno di una crisi economica (e non solo economica) che minaccia di durare almeno per tutto il 2009. È invece praticabile un percorso che punti a diffondere metodi, sensibilità, appartenenza ed anche creatività nell'ideare formati di conservazione e di trasmissione del patrimonio conoscitivo racchiuso in ogni azienda storica. In altri termini non si tratta solo ed esclusivamente di spendere soldi, ma di spendersi in qualcosa che convince dal punto di vista delle strategie di consolidamento e di crescita. L'interlocutore aziendale ha bisogno di inse-

rire l'impegno sulla memoria nelle proprie strategie di crescita a medio e lungo termine. Nell'imprenditore e nel manager, come in tutti noi, agisce un impasto di calcolo e di emozione: la memoria e la cultura parlano, seppure in modo diverso, ad entrambi, a meno che non si abbia un'immagine caricaturale dei *decision makers* nelle imprese. A proposito di emozioni c'è ancora molto da esplorare sullo stretto intreccio di desiderio, bisogno, funzionalità estetica e memoria che ci lega agli oggetti, alle cose che fanno parte della nostra vita, anche al di là del possesso diretto. Basti pensare al ruolo pervasivo della dimensione visiva affermatosi attraverso i mezzi audiovisivi – cinema e televisione –, i settimanali e la pubblicità con immagini e suggestioni che hanno segnato le nostre biografie, permeando l'immaginario e diventando momenti di comunicazione condivisi.

In questo quadro la fondazione nel 2001 dell'associazione *Museimpresa*, da parte di Assolombarda, ha marcato un'impronta decisiva offrendo, attraverso un gruppo di imprese pilota², modelli concreti di investimento sulle componenti fondative della creatività e della capacità italiane nei settori produttivi e commerciali. Storie di persone, di idee, di macchine e di prodotti. Perché questo esempio si diffonda e non venga percepito come irraggiungibile da quel tessuto vitale di piccole e medie imprese italiane che hanno spesso dai quaranta ai cinquanta-cento anni di storia, sedimentati nei *know how* e nella produzione attuale, è necessario determinare le condizioni perché cresca dentro l'azienda un reale interesse nei confronti della propria memoria storica, un riconoscimento di se stessa come oggetto di studio, ma anche come soggetto della storia, partecipe dei processi di cambiamento e della riconoscibilità dei luoghi.

4. Lavorare sull'empatia

Sembra mettersi in moto, nonostante i tempi difficili, un doppio fronte: quello interno al tessuto industriale e quello che mette in relazione il momento produttivo all'interesse generale della collettività. In generale l'eccesso di pragmatismo sembra ostacolare progetti di largo respiro e la possibilità stessa del cambiamento, causando un circolo vizioso che, partendo da premesse di concretezza, alla fine non genera neanche risorse economiche.

Una progettualità convincente si fonda dunque sulla capacità di comunicare emozioni, di coinvolgere i protagonisti in obiettivi praticabili ma al tempo stesso interessanti e motivanti. In questo senso molti tentativi di interessare gli imprenditori al recupero della memoria storica della propria azienda sono stati fondati su logiche, obiettivi e linguaggi tutti interni alla missione dei luoghi istituzionali della memoria.

È proprio questo il punto: non si tratta tanto di generare un dover essere storico-culturale nell'imprenditore o magari nella nuova proprietà di un'azienda di famiglia, quanto piuttosto di far lavorare insieme diverse visioni del passato e dei suoi rapporti con il presente.

Far uscire dall'oblio dei depositi e degli scatoloni le tessere che compongono il mosaico identitario dell'azienda significa:

- ricostruire tappe e protagonisti del processo di produzione e dei prodotti;
- conoscere le reti di relazioni che legano ogni impresa al territorio;
- collegare le scelte aziendali - idee, strategie, tecnologie, materiali e profili professionali, marketing – al contesto generale del periodo e delle fasi di sviluppo dei diversi settori di attività;
- evidenziare eventualmente la leadership dei momenti in cui l'azienda ha assunto un ruolo innovativo nel suo settore e di maggiore competitività;
- tracciare i profili di competenza delle risorse e il loro evolversi in relazione alla domanda di nuovo *know how* e all'offerta del mercato di lavoro;
- inserire a pieno titolo nel *knowledge* di ogni azienda le carte dell'identità di una storia che è quella e non altro.

Sono solo alcuni possibili obiettivi su cui orientare interventi che rispondano, da una parte, a finalità coerenti dell'imprenditore e del management e, dall'altra, alla missione professionale di storici, archivisti e conservatori museali e organizzativi di cultura generale. È un terreno comune che non costringe a annacquare la fisionomia di ciascuno, ma crea invece le basi per la comprensione fra linguaggi e finalità che useranno la tutela e la valorizzazione per fini diversi e coerenti: memoria, storia, marketing e comunicazione, competitività.

Tutti questi e altri contenuti confluiscono nella componente valoriale del marchio, impalpabile ma sempre più rilevante nell'economia dell'immateriale; esso si esprime attraverso la fisicità del prodotto, il *packaging*, la pubblicità. Ugualmente la distribuzione, gli stili comunicativi, l'intreccio fra la progettazione e la materia nelle diverse fasi di lavorazione, le macchine, i saperi, le relazioni con il pubblico, tocca in ugual modo aspetti economici e aspetti culturali come, solo per fare un esempio, i canali di distribuzione, i consumi o la grafica industriale così strettamente legate al ruolo del design in Italia.

Come nella vita reale e nella storia, le diverse dimensioni della vita si intrecciano, così solo il mosaico delle testimonianze – materiali e immateriali – può riconsegnarci un quadro altrettanto ricco della trama di relazioni, restituendo all'impresa la sua profondità piuttosto che l'immagine appiattita sul presente. L'insieme dei documenti dà corpo e movimento all'immagine fissa del marchio. Si dice che il marchio sia la sintesi di un processo di produzione che si racconta attraverso filoni geografici, temporali, tematici, lessicali: un percorso nel quale si riallacciano i rapporti con la storia che fluisce fuori dalle mura.

Tutto questo è cultura: dentro l'impresa, prodotta dall'impresa e fonte a sua volta di cultura e di idee per l'intera collettività. Riconoscere la propria cultura come parte del patrimonio culturale della collettività, può costituire un tassello di quella responsabilità sociale che l'impresa assume volontariamente ad integrazione della sua visione strategica.

5. Modelli praticabili e logiche modulari

Se gli obiettivi sono ambiziosi, la loro attuazione deve rispondere a progetti in cui siano chiaramente definite fasi, tempi e costi nel loro complesso ma anche nelle singole tappe. Imprenditori, presidenti, amministratori delegati e manager sono decisamente frenati dalla preoccupazione di avviarsi su un percorso senza precisi limiti temporali o, quando si vogliono ridurre i tempi, con una concentrazione di costi oltre quelli annuali di mantenimento. Non è dunque sempre proponibile dal primo approccio di un lavoro sulla memoria, la costituzione di un museo con relativi spazi, allestimenti, competenze e funzionamento a regime.

Inoltre tutte le attività, per colloquiare con il resto del patrimonio del paese, dovranno rispondere a modalità e standard mutuati da archivi storici e musei, istituti di conservazione, sottoposti a obblighi intrinseci al ruolo che l'amministrazione pubblica gli ha affidato. I luoghi della memoria come tutte le istituzioni della società tendono a durare, permanere, tanto più se il loro compito è quello di garantire la trasmissione di documenti, siano essi carte o oggetti, e la continuità della conoscenza, anche nei momenti più tragici della storia. Saperi, competenze e linguaggi si sono evoluti nei secoli all'interno di questa specifica missione storica. Per creare consenso (sempre e prefisso con!) su questa missione da parte del mondo imprenditoriale occorre, come si è già detto, una mediazione che non riguardi solo il patto iniziale da cui discende l'interesse condiviso, ma anche le proposte e le modalità esecutive.

L'intervento sulla memoria di un ente si può articolare in molti modi, fasi e prodotti, come frutto di un attento esame congiunto, durante il quale manager ed esperti acquisiscono un vocabolario condiviso come piattaforma e, insieme, la capacità di individuare, per qualsiasi progettazione, punti di incontro operativi.

È in questa direzione che va intesa la logica modulare: individuare obiettivi complessivi di ampio respiro indicando al tempo stesso tappe intermedie, ognuna delle quali assicuri però risultati certi, misurabili e soprattutto acquisiti, anche nel caso in cui venissero meno le risorse per la prosecuzione del progetto. Queste tappe sono:

- definizione di strategie coerenti di comunicazione e di un insieme integrato di mezzi;
- descrizione di fondi e collezioni;
- raccolte digitali;
- pubblicazioni;
- prodotti multimediali on line e off line;
- percorsi espositivi documentati e replicabili;
- allestimenti itineranti.

Si tratta di casi concreti che rimangono perché un percorso che differisca troppo nel tempo i risultati, non risponde alle logiche di proprietà che passano di mano, manager che si avvicendano, strategie che cambiano, prodotti che si diversificano. I tempi della cultura e della ricerca sono diversi dai

tempi della produzione ma partendo da questa consapevolezza ci si può venire incontro trovando nel «joint planning» valutazioni condivise. Se le decisioni relative al patrimonio storico riguardano anche gli assetti organizzativi e le relative strutture – archivio storico e museo dipendono generalmente dalla direzione marketing e/o comunicazione e marketing –, così ogni proposta che riguardi la memoria trova un filtro nelle valutazioni di manager con una formazione ben definita e una scala di priorità stringenti, in cui il passato fa fatica ad inserirsi. Nel caso di aziende di famiglia, il proprietario o i suoi eredi sono direttamente coinvolti nella storia³, ma questo comporta anche un ambito di soggettività e memorie personali che può diventare un valore solo a patto che accetti quel processo di distacco attraverso le fonti che fa di ogni memoria uno strumento di conoscenza.

Si tratta ancora una volta di diversità che si incontrano con esiti spesso frustranti, ma quando si stabilisce il contatto è perché ognuna ha fatto un passo verso l'altra e tutti i casi di successo che sono stati raccontati nascono dalla qualità anche umana di questo incontro.

Note

¹ Si veda la rete di *Archivi del Novecento*, oltre settanta archivi privati e di enti pubblici (www.archividelnovecento.it), in cui avviene un piano incontro fra istituzioni della cultura e memoria d'impresa.

² Vedi: www.museimpresa.it e il volume *Turismo industriale in Italia* (2008), Roma, Touring Club Italiano.

³ Vedi, per esempio, in *Musei del Gusto. Mappa della memoria enogastronomica*, realizzato dal BAICR nel 2007, la forte presenza di musei nelle aziende familiari in campo alimentare.

Summary

Traditionally, culture and economic production have been considered very different dimensions of human experience and social existence. In the last decades of twentieth century, in and around the companies a dialogue began between memory and current activities, heritage and present technical equipment and labour process, objects and working people giving life to products and brand in the world market. A life that goes back to the past and today gives a peculiar identity to every company and its products. This article shows how in Italy, after a scanty experience of sponsoring promoted by many enterprises in 1970s, a systematic commitment by institutions, local authorities, chambers of commerce and industry associations, fostered a spirit of emulation and pushed up company investments in archives and museums, defining feasible models and organizational and operational standards.