

[Testimonianza] Lorenzo Caselli, il personalismo comunitario e l'irrinunciabile utopia dell'etica d'impresa

Marco Bentivogli*

In un tempo in cui le imprese globali si affannano a dipingere vetrine valoriali per ottenere il consenso del pubblico – adottando simboli arcobaleno nei mesi giusti, o pubblicando manifesti di responsabilità sociale come se fossero nuove encicliche aziendali – il pensiero del professor Lorenzo Caselli suona tanto controcorrente quanto necessario. Professore emerito dell'Università di Genova, Caselli è da decenni una voce solida, coerente e poco incline alla retorica nel panorama dell'etica economica italiana.

Il suo "personalismo comunitario" non è uno slogan, ma un impianto filosofico e antropologico che sfida alla radice il modello aziendale dominante. Un pensiero che si è sviluppato nel tempo attraverso una fitta produzione scientifica e divulgativa, fino alla creazione della rivista "Impresa Progetto – Electronic Journal of Management", da lui fondata per offrire uno spazio di confronto critico tra economia, etica e società.

Caselli parte da un assunto semplice quanto radicale: l'impresa è un fatto umano, e come tale deve rispondere non solo al mercato, ma alla persona. Non all'individuo isolato, consumatore o shareholder, ma alla persona nella sua relazionalità e nel suo radicamento in una comunità. Un'idea che affonda le radici nella tradizione del personalismo cristiano, in particolare quello di Emmanuel Mounier, ma che si apre a dialoghi trasversali con pensatori laici come Amartya Sen, Martha Nussbaum o Stefano Zamagni.

Nel suo impianto teorico, l'etica non è un'aggiunta a posteriori — un "plus" da marketing — ma un criterio strutturale del fare economia. In questo senso, Caselli ha sempre diffidato della cosiddetta "responsabilità sociale d'impresa" (RSI) intesa come strumento reputazionale, più che come pratica trasformativa. "Quando la RSI si riduce a filantropia di facciata", scrive in uno dei suoi saggi, "essa si piega alle logiche del consenso invece che a quelle della coerenza".

Negli ultimi anni, questa critica ha trovato una clamorosa attualità. Il caso del "rainbow washing", ovvero l'uso strumentale di simboli LGBTQIA+ da parte delle aziende per fini di marketing, è solo uno degli esempi più lampanti di come la retorica etica venga svuotata di significato reale. A giugno, le grandi multinazionali tingono

* **Marco Bentivogli**, Coordinatore dell'Associazione "Base Italia".

loghi e profili social di arcobaleni, salvo poi finanziare campagne o governi omofobi nei mesi successivi, o mantenere intatti sistemi interni discriminatori.

Allo stesso modo, le dichiarazioni pompose della Business Roundtable del 2019, in cui centinaia di CEO americani affermavano che “gli stakeholder contano più degli azionisti”, si sono rivelate una bolla di retorica. Una mera operazione di storytelling per evitare ulteriori regolamentazioni pubbliche o risposte sociali più radicali. Lo stesso Caselli, sebbene lontano da linguaggi aggressivi, non ha mai smesso di mettere in guardia contro queste derive di “etica cosmetica”. L'insediamento di Trump ha completato il “via libera” a smontare letteralmente gli investimenti in ESG e in D&I in troppe aziende e in troppo poco tempo per aver rappresentato una scelta autentica.

Il nodo centrale del suo pensiero, tuttavia, resta profondamente propositivo. Caselli non si limita alla critica, ma propone un'alternativa. Il suo personalismo comunitario implica un'idea d'impresa co-essenziale al bene comune, in cui la crescita economica sia realmente legata alla promozione integrale della persona umana. È un modello in cui l'impresa è luogo di cittadinanza, non solo di produzione; luogo di relazione, non solo di scambio.

La rivista *Impresa Progetto* incarna questa visione, cercando da anni di ospitare un pensiero manageriale che non separi efficienza da giustizia, competenza da umanità. È forse una delle poche riviste accademiche italiane che riesce a mantenere rigore scientifico e tensione etica senza scadere nell'ideologia. Vi scrivono studiosi, imprenditori, consulenti, docenti, in un dialogo tra mondi che altrove si ignorano.

Nel mio libro *Licenziate i padroni* (Rizzoli), ho analizzato alcuni casi simbolici di questa doppia morale aziendale, tra ESG di comodo, greenwashing e rainbow washing. Quello che Caselli ha intuito con largo anticipo è che non basta denunciare l'ipocrisia: serve costruire una cultura diversa, un'altra grammatica dell'agire economico. È questo il cuore del suo insegnamento: l'economia non cambia con un hashtag, ma con una trasformazione interiore e collettiva del modo in cui pensiamo l'impresa. La “cultura aziendale” non è un elemento accessorio, ma il cuore e il cervello dell'azienda da cui derivano i propri modelli organizzativi e di business.

In un mondo in cui la leadership aziendale è spesso incapace di pensare il lungo termine e si rifugia dietro bolle comunicative, Caselli ci ricorda che la vera innovazione parte dall'etica. E che l'etica, se non è incarnata nelle strutture, nelle relazioni e nei processi decisionali, rimane pura retorica.

In questo senso, il personalismo comunitario non è un'utopia, ma una pratica possibile — anzi, necessaria — per chi voglia ricostruire l'economia sulle fondamenta della dignità umana. È una visione che non si lascia sedurre dal cinismo, ma nemmeno si accontenta della vetrina. Una visione che chiede coraggio, coerenza e — soprattutto — tempo. Perché la vera responsabilità non è quella che si dichiara, ma quella che si esercita nel silenzio dei gesti quotidiani, lontano dai riflettori del marketing.

La stessa tensione che si ricava nel ricordo che Caselli fa di Ezio Tarantelli: “chiediamoci quale è oggi il posto dell'utopia nello scenario economico e sociale, quale è il posto di una fede razionale, capace di ritenere il possibile molto più ampio di quello che le convenienze o le pigrizie ci portano ad assumere”.

Un nuovo senso dell'intraprendere

Proviamo a ragionare di umanesimo industriale e di finalità dell'impresa prendendo in considerazione alcuni documenti prodotti proprio dal mondo imprenditoriale.

La Business Roundtable è un think tank fondato nel 1972, i cui membri sono i CEO delle maggiori società statunitensi. Nel 2019, mentre era presieduta da Jamie Dimon di J.P. Morgan, ha prodotto uno *Statement on the Purpose of a Corporation* sottoscritto da quasi duecento CEO. Questa «dichiarazione» imprime una svolta storica (nei documenti prodotti) e dà un segnale forte: infatti, i firmatari si impegnano a *«investire nei loro dipendenti, proteggere l'ambiente, comportarsi correttamente ed eticamente con i fornitori, concentrarsi sulla qualità dei prodotti e dei servizi offerti e creare valore di lungo termine per gli azionisti»*. L'obiettivo è sostanzialmente in antitesi a quello dichiarato dalla stessa Business Roundtable nel 1977 quando, sposando le teorie di Milton Friedman e della scuola di Chicago, il think tank aveva messo nero su bianco come l'unico fine dell'esistenza delle aziende fosse creare valore per gli azionisti. Ricordiamoci che l'azienda che non produce utili non sta in piedi e le è quindi precluso ogni fine più elevato, però la dimensione d'impresa va costantemente pensata e ripensata: il profitto come unico fine imprenditoriale non aiuta neanche il profitto stesso, ma la demonizzazione dell'azienda che cerca di fare utili è mero esercizio ideologico.

La svolta impressa dalla Business Roundtable non è un fatto casuale, arriva dopo una sequenza sempre più ravvicinata di accadimenti che hanno favorito la maturazione di una dimensione d'impresa diversa e di nuove finalità del sistema economico nel suo complesso. Le crisi di sistema del 2008 e del 2011 e la consapevolezza sempre più diffusa di aver pregiudicato con i nostri comportamenti l'ecosistema e il suo equilibrio climatico hanno favorito una maggiore presa di coscienza degli operatori economici negli USA e non solo.

Quelle crisi di sistema sono esplose proprio per lo sgretolamento etico del capitalismo globale.

Verso la partecipazione

È vero che contro le discriminazioni il primo passo è l'inclusione. Ma è proprio quello il nostro obiettivo? A me sembra che la parola «inclusione» implichi una sorta di permesso per entrare in uno spazio in cui regole, cultura e gerarchia sono già preordinate, e chi viene «inglobato» non può fare altro che accettarle e adeguarsi. Preferisco il concetto di «partecipazione»: una realtà in cui persone diverse, proprio perché tutte ugualmente «uniche», possano essere protagoniste, crescere insieme ed esercitare quel potere evolutivo che consente di rendere davvero aperti, rispettosi e generativi l'ambiente di lavoro e l'impresa nel suo complesso. La partecipazione attiva di tutte le diversità non è solo un fatto di giustizia, è la via giusta per fare andar meglio le cose e rendere le persone più contente della loro organizzazione.

Si tratta di includere non solo un'attenzione formale, ma un coinvolgimento strategico che va- da oltre il primato degli shareholder (gli azionisti), allargandolo a tutti gli stakeholder (i portatori di interesse, cioè i soggetti interessati alla vita dell'azienda anche al di là del mero risultato finanziario), in primo luogo passando per la partecipazione strategica dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Le imprese in cui la governance contempla questo coinvolgimento effettivo dei lavoratori sono quelle più forti, non solo dal punto di vista della sostenibilità sociale, ma anche industriale e finanziaria. Avere i rappresentanti dei lavoratori nel board che prende le decisioni sfida il management ad agire per il meglio di quella che Olivetti definiva l'«impresa integrale».

L'etica paga, non solo in denaro

L'affermazione di volontà e di norme che portino le aziende a una rendicontazione socio-ambientale è stato un grande passo avanti. La ricompensa economica per un miglioramento della propria reputazione è un impegno effettivo nella direzione dell'etica e della sostenibilità; nella gran parte dei casi questi vincoli hanno prodotto risultati tangibili e le imprese che hanno introdotto un codice etico generalmente migliorano sia la qualità della loro rendicontazione sia le azioni socio-ambientali. In altri, purtroppo, si è risolto tutto in operazioni di marketing, fermandosi all'enunciazione di principi roboanti sui valori e le finalità imprenditoriali che non solo erano poco riscontrabili nella strategia, ma di cui non c'era neanche il barlume di una possibile misurazione o evidenza. L'assenza di organi di vigilanza e controllo esterni e (realmente) indipendenti spesso rende i principi e i valori affermati solo formali, con un gap imbarazzante tra valori etici e comportamenti.

Dalla teoria alla pratica

È vero, lo *Statement* della Business Roundtable, di cui abbiamo parlato poco prima, forse contiene parole generiche, ma un cambiamento di lessico è già un primo passo da incoraggiare e incalzare. Certo c'è il rischio di un'operazione di immagine e che il tutto si risolva attraverso «charity», donazioni, opere anche meritevoli di filantropia che però non cambiano le ragioni etiche e profonde del «fare impresa», ragioni che non possono che far parte di una trasformazione più ampia, che riguarda un nuovo modello di sviluppo globale. Scrive papa Francesco in *Laudato si'*: «Affinché sorgano nuovi modelli di progresso abbiamo bisogno di “cambiare il modello di sviluppo globale”, la qual cosa implica riflettere responsabilmente “sul senso dell'economia e sulla sua finalità, per correggere le sue disfunzioni e distorsioni”. Non basta conciliare, in una via di mezzo, la cura per la natura con la rendita finanziaria, o la conservazione dell'ambiente con il progresso. Su questo tema le vie di mezzo sono solo un piccolo ritardo nel disastro. Semplicemente si tratta di ridefinire il progresso. Uno sviluppo tecnologico ed economico che non lascia un mondo migliore e una qualità di vita integralmente superiore non può considerarsi progresso. D'altra parte,

molte volte la qualità reale della vita delle persone diminuisce per il deteriorarsi dell'ambiente, la bassa qualità dei prodotti alimentari o l'esaurimento di alcune risorse, nel contesto di una crescita dell'economia. In questo quadro, il discorso della crescita sostenibile diventa spesso un diversivo e un mezzo di giustificazione che assorbe valori del discorso ecologista all'interno della logica della finanza e della tecnocrazia, e la responsabilità sociale e ambientale delle imprese si riduce per lo più a una serie di azioni di marketing e di immagine».

E allora, per «dare gambe» alle parole e affinché il manifesto della Business Roundtable rappresenti una svolta vera, bisogna passare dall'enunciazione dei principi a impegni veri e tangibili. In- somma, bisogna sgombrare il campo dal marketing e dalle ipocrisie. È paradossale, ad esempio, che i CEO che hanno firmato il documento sulla sostenibilità del 2019 guadagnino fino a quasi trecento volte i loro dipendenti, mentre i CEO che firmarono il documento del 1977 di stampo liberista guadagnavano «solo» cinquanta volte tanto.

Dal capitalismo all'economia civile

Riepilogando: il capitalismo ha abbandonato l'opinione di lunga data secondo cui «le aziende esistono principalmente per servire gli azionisti». È certamente un momento importante. Ci sono sempre più spazi per parlare di economia civile. Va detto, tuttavia, che non c'è stato un processo di maturazione valoriale dietro questi cambiamenti, quanto piuttosto la constatazione che qual- cosa è andato storto. Oggi parliamo di capitalismo «sostenibile», «responsabile». In realtà a più di quindici anni dal crollo di Lehman Brothers il «sistema» che ha generato il suo default non ha il coraggio di superare le proprie fragilità e le ingiustizie che lo avevano determinato. Il capitalismo «truccato», fatto di scarsa concorrenza, offre in troppi casi una competizione ad armi non pari, in cui, peraltro, chi vince spazza via tutti gli altri, e in cui crescono da un lato l'elusione fiscale radicale e dall'altro la rendita. La rendita non è solo la classica ricchezza che si genera da azioni, obbligazioni, immobili, speculazioni (o pensioni d'oro). È anche la possibilità, offerta dal potere politico e da un mercato viziato solo ad alcuni, di estrarre una grande quantità di denaro da tutti gli altri. Rientrano in questo «capitalismo rentier» le retribuzioni drogate dei manager. La retribuzione legata al valore delle azioni ha dato al management un enorme incentivo ad aumentarne il prezzo, manipolando gli utili o prendendo in prestito denaro per acquistare altre azioni. Nessuna delle due operazioni aggiunge un vero valore all'azienda. Ma entrambe possono aggiungere altra ricchezza alla grande ricchezza del management.

Oppure, pensando alla governance, consideriamo i conflitti di interesse, in particolare per quanto riguarda l'indipendenza dei revisori. Sono alcuni tra i tanti comportamenti che si con- centrano molto di più sulle valutazioni finanzia- rie personali che sulle prospettive dell'impresa e le sue finalità e che riducono le risorse da distribuire e dedicare agli investimenti, indebolendo la crescita di produttività nel lungo periodo. So- no valutazioni e storture che, come spiega in uno studio molto

accurato Andrew Smithers, spesso incidono, più di ogni altro aspetto, sulle decisioni aziendali.

Il capitalismo truccato genera polarizzazione: tra città e aree interne, tra città innovative, tra lavoratori, tra Paesi. Aggravano la situazione interventi pubblici che (come in Italia), invece di sostenere chi resta indietro, cadono a pioggia su aziende zombie, con salari bassi e scarsa innovazione, che però fanno parte della rete di relazioni a sostegno del consenso del decisore politico. Queste storture sono dovute alle istituzioni economiche e alla politica che pensa di distrarre dalle proprie responsabilità citando nemici astratti come «la globalizzazione» o, per dividere le persone, «i migranti». Al contrario, un modello di sviluppo che non pensi solo agli azionisti riduce anche la quota di collusione con una politica irresponsabile. E spinge la politica (e il sindacato) a darsi da fare.