

Traduzione del video

Prima Domanda del Prof. Giorgio Donna

Professor Visser il suo ultimo libro comincia con un'affermazione molto forte la *Corporate Social Responsibility* è stata un fallimento. Cosa intende dire con questa affermazione?

Wayne Visser: Che cosa intendo dire quando affermo che la CSR ha fallito? Un modo per spiegarlo è quello di pensare al medico che giudica il successo del suo intervento sulla base del peggioramento o del miglioramento del paziente. Le aziende dovrebbero giudicare il successo della loro CSR nello stesso modo, in base al miglioramento o al peggioramento della società e dell'ambiente. Purtroppo, praticamente tutti gli indicatori di cui disponiamo ci dicono che stiamo andando nella direzione sbagliata, sia che guardiamo alla corruzione, o alla perdita di biodiversità o al divario fra ricchi e poveri, o alla perdita di risorse, tutti questi indicatori ci dicono che tutto ciò che abbiamo fatto negli ultimi 20-50 anni in ambito CSR non ha praticamente cambiato nulla, anzi, le cose peggiorano anziché migliorare, e c'è una ragione, ovvero non abbiamo cambiato il sistema economico. Il capitalismo in atto che è spinto all'accrescimento del valore per gli azionisti muove un modello economico che è insostenibile alla radice, insostenibile in quanto vediamo le aziende emergenti passare da un basso sviluppo umano a un alto sviluppo umano ma in questo processo esauriscono completamente la capacità del pianeta al punto che se raggiungessero il livello degli Stati Uniti di fatto avremmo bisogno di 4 pianeti e mezzo per sostenerci.

Quindi è un fallimento, per 3 ragioni.

La prima è che l'approccio è incrementale e con questo intendo un cambiamento lento per passi successivi. E' l'approccio tipico del miglioramento continuo con gli standard ISO quali ISO 9000, ISO 14000. Il punto è che nonostante determini un miglioramento continuo, la portata e l'urgenza del problema sono molto più grandi delle soluzioni che si ottengono con questo approccio incrementale.

La seconda ragione è che è periferica, fallisce perché resta confinata, a livello di Divisione Risorse Umane o di Affari Societari, non è mai davvero integrata nell'azienda.

Inoltre la CSR è periferica nel senso che tende a riguardare solamente le grandi aziende. E le decine di migliaia o addirittura milioni di piccole e medie imprese? Considerate nel loro insieme il loro impatto è molto maggiore e anche loro devono avere un approccio più socialmente responsabile nella loro attività economica.

La terza e ultima ragione del suo fallimento è che tende a essere antieconomica, e con ciò intendo dire che il mercato premia costantemente prassi insostenibili e irresponsabili. Prendiamo ad esempio il Vice Fund, un fondo statunitense che investe esclusivamente nei cosiddetti settori 'non etici' quali tabacco, alcool, scommesse, sistemi militari, la performance di questo fondo è nettamente superiore al mercato. Pertanto se il messaggio continua a essere, se vuoi guadagnare, fallo e il mercato ti premia molto bene se sei irresponsabile e insostenibile, beh questo va cambiato, bisogna fare in modo che per ogni azione che l'azienda intraprende venga premiata se fa il bene comune e venga penalizzata, davvero penalizzata, se erode il bene comune. In questo senso, io credo, falliamo e continueremo a fallire anche se aumenteremo la CSR a meno di non adottare un tipo diverso di CSR quella che io chiamo CSR 2.0

Seconda Domanda del Prof. Giorgio Donna

Nel suo libro lei suggerisce che dobbiamo entrare, le imprese devono entrare in una nuova età, l'età che lei chiama l'età della responsabilità e che per questo c'è bisogno di un nuovo DNA nelle imprese che lei definisce la *Corporate Social Responsibility 2.0*. Cosa c'è in questo 2.0?

Wayne Visser: L'idea della CSR 2.0 trae ispirazione dal cambiamento che abbiamo visto con internet nel passaggio da Web 1.0 a Web 2.0. E' una metafora, un'analogia. Che cosa abbiamo notato quando internet ha cominciato a trasformarsi? Se ci ricordiamo, il Web 1.0 era soprattutto

una piattaforma utilizzata dalle aziende per mettere online le loro brochure promozionali, era un modo di comunicare in maniera unidirezionale, la sua diffusione era ancora limitata, nel 1996 gli utenti erano circa 45 milioni e ancorché ci fossero innovatori come Netscape, aziende come Microsoft sono entrate in questo spazio e hanno standardizzato tutto l'hardware e il software. Quello che è accaduto con la *Corporate Social Responsibility* è molto simile, si è trattato in buona parte di un modo di comunicare in maniera unidirezionale, aziende che comunicano al mondo quanto sono meravigliose e informano su tutte le loro attività socialmente responsabili. C'è stato qualche innovatore, pensiamo ad aziende quali The Body Shop o all'Ethical Trading Initiative, ma ciò che è accaduto più di recente è che con la sua adozione da parte di grandi aziende come Walmart l'intero approccio è stato standardizzato, a tal punto che in uno dei miei libri *'The A to Z of Corporate Social Responsibility'* abbiamo individuato più di 100 codici e standard di CSR. Tutto è stato omologato. Poi, naturalmente, non è diffusa, resta prevalentemente confinata alle grandi aziende, in aree circoscritte, la divisione CSR o la divisione Risorse Umane. Ciò che è mutato con internet nel passaggio al Web 2.0 è stato innanzitutto il fatto che ha raggiunto diffusione di massa, un miliardo di utenti nel 2006. Non solo quello, è diventato molto più interattivo con una comunicazione bi-direzionale, si parla, ad esempio, di conoscenza collettiva, Wikipedia, contenuti generati dagli utenti tramite blog e tweet. Analogamente CSR 2.0 significa cambiare l'approccio in modo che abbia molto meno a che vedere con il solo comunicare alla società quanto siamo responsabili e abbia molto più a che vedere con l'ascoltare gli stakeholder (i portatori di interesse), le loro reali necessità e rispondervi e creare assieme le soluzioni di cui abbiamo bisogno e naturalmente diffondersi. Abbiamo bisogno di più di quello che chiamiamo effetto Walmart cosicché i prodotti e i servizi sostenibili diventino davvero la norma, la regola sul mercato e non l'eccezione.

Pertanto, che cosa si intende per CSR 2.0? Ci sono 5 principi sottesi a questo concetto.

Il primo è la creatività e con ciò si intende l'innovazione. Dobbiamo utilizzare l'innovazione sociale per creare prodotti e servizi che davvero risolvano i problemi mondiali. Prendiamo ad esempio Vodafone, con la sua tecnologia M-PESA in Kenya ha reso possibile a coloro che non avevano un conto bancario di effettuare bonifici tramite sms, questo significa utilizzare la creatività dell'azienda e la tecnologia per risolvere un problema sociale.

Il secondo principio è la diffusione. Ne è un esempio Walmart che afferma che tutti i prodotti ittici che vende saranno certificati dal *Marine Stewardship Council*, che tutti i prodotti di cotone saranno biologici, questo è quello che chiamiamo *choice editing*, significa smetterla con l'offerta di prodotti e servizi etici ma di nicchia e far sì che i prodotti etici diventino la nuova norma.

Il terzo principio è la capacità di rispondere. Che cosa si intende per capacità di rispondere? Significa chiedersi: siamo ascoltando davvero gli stakeholder? Stiamo ascoltando e rispondendo ai loro bisogni? O continuiamo a svolgere la nostra attività economica come sempre e questi bisogni li sistemiamo solo in un momento successivo?

Il quarto principio è essere globali ovvero pensare in maniera mondiale e agire a livello locale. Ad esempio, ci preoccupiamo sia dei cambiamenti climatici a livello mondiale che della salute pubblica? La prevenzione della malaria in Mozambico nel caso di BHP Billiton, che gestisce delle miniere in quella parte del mondo, ne è un esempio.

L'ultimo principio è la circolarità. L'idea di produzione dalla culla alla culla, ovvero smettere di buttare via la merce, lo scarto, e chiudere il ciclo della produzione in modo che tutte le risorse siano eternamente in circolo e i rifiuti diventino di fatto zero. Ci sono aziende che oggi si stanno impegnando in tal senso, ad esempio Interface o Fuji Xerox, che si stanno impegnando per raggiungere l'obiettivo 'rifiuti zero'.

Con questi cinque principi possiamo valutare se l'approccio della CSR è 1.0 o 2.0

Terza Domanda italiano del Prof. Giorgio Donna

Lei ha svolto recentemente una ricerca esaminando le pratiche in termini di *Corporate Social Responsibility* che si possono riscontrare in 20 nazioni del mondo e ci piacerebbe sapere quali insegnamenti fondamentali ne trae e quali differenze in qualche modo ha potuto riscontrare.

Wayne Visser: Viaggiando in tutto il mondo, e ad oggi ho visitato più di 50 paesi, ho notato che le aziende tendono a collocarsi in 1 di 5 di quelli che io chiamo le età e gli stadi della CSR.

Il primo stadio è quello che io chiamo CSR difensiva, che si colloca in un'età di avidità. Ne abbiamo visti molti esempi, il crollo di Enron nel 2001 o il crollo di Lehman Brothers nel 2008, molta della crisi finanziaria in cui ci troviamo è frutto di un'età dell'avidità e l'aspetto interessante è che queste aziende hanno prassi di CSR ma tendono a fare solo lo stretto necessario per tenere a bada le autorità, per accontentare il territorio, per accontentare i propri dipendenti, mentre nel frattempo la loro attenzione è rivolta quasi esclusivamente alla crescita economica e agli utili.

La seconda età e stadio in cui si trovano le aziende è l'approccio filantropico alla CSR in un'età di beneficenza. E' l'idea che restituire alla società vada bene fintanto che si riesce a guadagnare molto di più di quello che poi si restituisce. In altre parole, un'azienda può avere un successo straordinario in termini economici e non mettiamo in discussione come lo ottiene fintanto che continua a essere molto generosa nelle sue elargizioni. Ora dobbiamo davvero mettere in discussione questo modello e pensare all'impatto che le aziende hanno nello svolgimento della loro attività economica e non solo quanto, alla fine, siano generose.

Il terzo stadio è l'approccio promozionale alla CSR. Quando si chiede agli Amministratori Delegati perché fanno CSR, come fa tutti gli anni il World Economic Forum, la risposta è prevalentemente per promuovere il nome e la reputazione dell'azienda. Ciò che ne possiamo desumere è che in questo momento la maggior parte delle aziende utilizza la CSR come una tattica di marketing. Questo non vuol dire che le aziende non debbano trarre il beneficio di una migliore reputazione dalla Responsabilità Sociale ma se si fermano lì, allora non si realizzerà mai davvero quell'impatto che abbiamo bisogno di vedere oggi nel mondo.

Il quarto stadio è la CSR strategica in un'età di gestione e questo si realizza quando si applicano i codici e gli standard e le linee guida, di cui oggi vi è grande abbondanza in campo CSR. E' l'idea del cambiamento continuo, della gestione della qualità. Un esempio è quello di Coca Cola quando ha avuto problemi in India, nello stato del Kerala, dove la comunità locale l'accusava di prosciugare l'acquedotto. Coca Cola si è resa conto che l'acqua è il punto strategico della sua CSR, quello da cui l'azienda dipende, e ha cominciato a investire molto per migliorare non solo la sua efficienza nell'uso dell'acqua ma anche l'accesso all'acqua per la comunità locale. Questo è l'approccio strategico. Tutti e quattro questi approcci, io credo, non riescono a produrre una svolta.

Ecco quindi che il quinto approccio, che nei miei viaggi ho appena cominciato a vedere, ne ho visti alcuni esempi, ovvero l'approccio trasformativo alla CSR o quello che io chiamo CSR 2.0 e che è in un'età di responsabilità, è quello che implica davvero il cambiamento delle regole del gioco cosicché ogni azione che l'azienda intraprende abbia un effetto positivo, non per essere meno dannosa, ma, piuttosto, affinché tutto ciò che si fa sia volto al bene, ad aumentare il bene comune.

Quarta Domanda italiano del Prof. Giorgio Donna

Lei conosce per sommi capi il progetto che l'UCID ha avviato in questi ultimi anni. Vorremmo sapere che cosa ne pensa e quali suggerimenti, alla luce della sua esperienza, si sentirebbe di dare per il prosieguo del nostro lavoro di ricerca

Wayne Visser: Innanzitutto vorrei farvi i miei complimenti per il vostro progetto di ricerca e il libro eccellente. Trovo interessante che nel titolo del libro abbiate usato l'espressione 'per il bene comune'. Mi ha fatto venire in mente un libro dell'ex-economista della Banca Mondiale Herman Daly e del teologo John Cobb, che aveva lo stesso titolo. Il punto interessante svelato dai due autori – il libro è del 1989 – è che tutto il nostro modo di fare economia è improntato a quello che loro

chiamano 'crematistica' ovvero la scienza di far soldi, e abbiamo dimenticato che economia significa amministrare le cose della famiglia. Quello che mi piace dell'approccio di questo vostro progetto è che siete partiti dai valori, siete partiti dai principi. Molte delle ricerche che ho svolto, in particolare per il dottorato, sono state volte a scoprire che cosa la sostenibilità e la responsabilità sociale aggiungano alla nostra vita. Sono ricorso alla psicologia esistenziale per capire se crea senso per noi, se aggiungiamo qualcosa al bene comune con le attività economiche che svolgiamo come professionisti e come manager. Ho scoperto che la maggior parte delle aziende applicano la responsabilità sociale in un modo razionale, tentano di giustificarla in termini puramente economici o aziendali. La conseguenza è che molti dei dipendenti, molti degli stakeholder non entrano in relazione autentica, emotiva, si potrebbe persino dire spirituale, con la causa che viene proposta. Quindi, se intendiamo affrontare i problemi del mondo in modo che la CSR non continui a fallire, quantomeno la mia ricerca indica che dobbiamo metterci in relazione con le persone a livello emotivo, dobbiamo attingere alle loro passioni e la passione si ottiene solamente quando le persone credono davvero in qualcosa. Quello che mi piace dell'approccio adottato in questo progetto è che siete partiti dai principi e poi ci avete aggiunto il sistema di gestione. E' un po' come un calice, un bicchiere - il contenitore, il bicchiere può essere molto efficiente nel contenere l'acqua, possiamo renderlo sempre più efficiente, ma se non cambiamo il contenuto, è un po' come l'idea del vino vecchio l'idea di aggiungere vino nuovo al vino vecchio. Dobbiamo invece cambiare il contenitore, non limitarci a cambiare il sistema di gestione, ma cambiare l'essenza di quello che c'è dentro, per così dire, trasformare l'acqua in vino, e io credo che quello che questo progetto è riuscito a realizzare, concentrandosi sui valori, concentrandosi sui principi, è abbracciare l'essenza della CSR e credo ci offra un'ottima opportunità di passare dalla CSR 1.0 alla CSR 2.0. Concludo con una battuta, una vignetta di una persona a una conferenza sulla CSR che urla dal pubblico 'e se cambiamo il mondo e non serve a niente?' 'e se miglioriamo le cose e non serve a niente?' e naturalmente questo non vuol dir niente. Noi tutti con la nostra attività economica, con progetti come questo, cerchiamo di migliorare il mondo, renderlo un luogo migliore, e ciò che mi piace di questo progetto e ciò che spero possiate apprezzare della CSR 2.0 è che si tratta di essere onesti con noi stessi e sapere che dobbiamo farla in modo radicalmente diverso, dobbiamo essere molto più ambiziosi se intendiamo davvero utilizzare l'attività economica per risolvere i problemi del mondo. Vi ringrazio per avermi invitato a intervenire e avermi ascoltato. I miei migliori auguri per il prosieguo dei lavori della conferenza.