



CSR

Da un compromesso al ribasso
ad una nuova Governance dello
sviluppo

**La prospettiva del top management
sulla Responsabilità Sociale d'Impresa**

Nuove aree di Responsabilità sociale

Nuove aree di Responsabilità sociale

1

La responsabilità verso **la conoscenza**

Come abbiamo evidenziato a poco a poco nel nostro discorrere, la sfida è quella della trasformazione profonda e sinergica di imprese e società. Si tratta di una sfida che è, contemporaneamente, economica e sociale.

Questa sfida **sembra particolarmente difficile da vincere**. Infatti, le trasformazioni profonde appaiono difficili sia da immaginare (ci si rifugia in innovazioni piccole piccole) sia da realizzare (compaiono da ogni dove resistenze che, spesso, sono così forti da essere inabilitanti).

Ora la società e l'impresa sono sostanzialmente sistemi umani. Il secolo scorso (il novecento, naturalmente) ha visto il nascere di una profonda rivoluzione nella comprensione della struttura e delle dinamiche di evoluzione dei sistemi umani. Nei modelli, nelle metafore e nelle metodologie che la cultura manageriale mette a disposizione delle classi dirigenti non vi è traccia di questa rivoluzione. Per le scienze manageriali è come se la conoscenza dei sistemi umani (che dovrebbe essere il suo nutrimento fondamentale perché le imprese sono innanzitutto sistemi umani) fosse rimasta all' '800!

Allora si **profila un'area di inattesa e intensa responsabilità**: l'urgenza di portare dentro l'impresa e rendere utilizzabili tutte le conoscenze sui sistemi umani che oggi rimangono inutilizzate e che sono evidentemente gli strumenti più preziosi per immaginare e costruire una nuova impresa ed una nuova società.

Queste nuove conoscenze permettono di guardare ai principali processi di sviluppo (strategico, organizzativo, personale) in modo radicalmente diverso. E di affrontarli in modo altrettanto diverso con strumenti radicalmente nuovi.

Si tratta di una **responsabilità sia di acquisizione che di sperimentazione**.

Per acquisire e sperimentare questa nuova conoscenza è necessario sfruttare le potenzialità di comunicazione e gestione della conoscenza delle Web Technologies che oggi sono rimaste confinate in applicazioni banali di tipo addestrativo o comunicativo.

2

La responsabilità verso **la ricerca**

Si tratta di un'area di responsabilità che viene certamente riconosciuta. Ma si pensa attenga solo al business. Noi crediamo che essa assuma, oggi, nuove forme. Diventando un incrocio cruciale tra l'impegno di business e l'impegno sociale, tanto da renderli strettamente interdipendenti.

Iniziamo dalla **ricerca tecnologica**. Le direttrici di sviluppo delle tecnologie sembrano deterministicamente imposte dalle stesse tecnologie scelte. All'impresa sembra spetti solo il compito di scegliere i tempi ed i modi con i quali percorrere queste direttrici di sviluppo.

Oggi la tecnologia si dimostra, invece, essere fonte di continue sorprese. Al suo interno nascono realizzazioni (le nano tecnologie ad esempio) che somigliano sempre di più al mondo naturale. Appaiono tecnologie che si propongono direttamente l'obiettivo di intervento nei sistemi biologici. Questo significa che la tecnologia diventa più che l'indicatore di una strada obbligata, il fornitore di mille nuove opportunità attraverso le quali riprogettare il paniere di prodotti e servizi che un sistema economico può offrire all'uomo. Le potenzialità sono così rilevanti ed anche invasive nell'umano che sempre più le scelte tecnologiche non sono soltanto scelte economiche, ma hanno sempre più **rilevanti implicazione etiche**.

Ma la ricerca non può essere solo tecnologica. Essa deve riguardare anche (forse soprattutto) i sistemi umani (la società, l'impresa, gli attori sociali esterni all'impresa, i gruppi sociali al suo interno) che sono il contesto nel quale acquista senso la tecnologia, che ne determinano lo sviluppo.

Abbiamo detto che nel corso del '900 vi sono stati rilevanti sviluppi nella comprensione dei processi di evoluzione e della struttura dei sistemi umani. **Ma questi sviluppi non sono certo definitivi, anzi rischiano di essere troppo frammentari e provvisori**. Anche perché non esistono investimenti e progetti di ricerca paragonabili a quelli esistenti per la tecnologia. Allora tocca alla impresa organizzare una nuova stagione di investimenti ed impegno nello sforzo di arrivare ad una migliore comprensione dei sistemi umani. Per sottolineare l'urgenza: come si fa guidare lo sviluppo di una impresa nel contesto della evoluzione complessiva della società se non si conoscono sufficientemente i processi di sviluppo della prima né quelli della seconda?

3

La responsabilità di una nuova **governance dello sviluppo**

La conclusione inevitabile è che la responsabilità sociale e la responsabilità di business in una società in rilevante cambiamento sfumano l'una nell'altra, si intrecciano, si rincorrono. Forse si può dire che ogni strategia di business è una conseguenza di una serie di nuove ed inedite sfide sociali.

Se tutto questo è vero, allora cambia il concetto stesso di Governance, fino al punto che la parola stessa sembra inadatta a descrivere questo nuovo concetto.

La sfida della Governance non è quella di attivare un controllo che impedisca comportamenti scorretti. La sfida della Governance è quella di attivare una nuova attività progettuale che immagini e poi realizzi una nuova identità profonda dell'impresa.

Per fornire un contributo di concretezza a questo discorso: il prodotto di questo sforzo di progettazione strategica non può essere solo un "Piano industriale". Deve essere un **nuovo tipo di business plan** che, invece di dispiegarsi solo nella dimensione economica, cioè di occuparsi del solo scambio economico tra l'impresa e il suo ambiente, lo fa anche nelle altre dimensioni del vivere civile: sociale, politica, istituzionale, culturale. Un nuovo tipo di business plan che si occupa, struttura, organizza anche gli altri tipi di scambi: interessi, potere, regole, modelli e metafore.

Per implementare questa nuova attività di Governance è necessario fornire nuova strumentazione ed aggiungere competenze a chi di questa Governance è responsabile. Sono i nuovi strumenti e le nuove competenze che solo un salto di qualità nella ricerca sui sistemi umani potrà rendere disponibili.

Per conseguenza, è necessario rivedere il tipo di organizzazione che oggi le imprese dedicano alla CSR. Si tratta di una organizzazione che è strutturata ed è competente in azioni di comunicazione e charity.

Deve diventare la funzione che organizza l'impegno dell'impresa verso la ricerca di nuove competenze e conoscenze sulla struttura e l'evoluzione dei sistemi umani. Deve diventare la funzione che rende disponibili al top management queste conoscenze e queste competenze.