

## Insegnare responsabilità sociale in Università

Riccardo Spinelli\*

La firma dello *Statement on the Purpose of a Corporation* della *Business Roundtable* (2019) rappresenta senza dubbio un momento dall'elevato valore simbolico. Con la sua sottoscrizione, infatti, i CEO delle principali *corporation* statunitensi riconoscono come l'impresa debba considerare "essenziale" (sic) ogni stakeholder e come l'impegno a creare valore per ciascuno di essi sia requisito imprescindibile per il successo non solo delle imprese stesse, ma anche delle comunità su cui esse insistono e, in definitiva, dell'economia nazionale. Si tratta, come detto, di un evento di estrema rilevanza che costituisce al contempo un punto di arrivo e di partenza.

È un punto di arrivo, poiché l'accettazione della centralità dello stakeholder nel disegno strategico dell'impresa e nel processo di creazione del valore è il risultato di un lungo processo di maturazione, tanto tra le imprese quanto nella riflessione accademica (Freeman *et al.*, 2007). Lo stesso vale per la presa di coscienza della responsabilità delle imprese nei confronti dell'ambiente sociale e naturale. La firma dello *statement* costituisce la sottoscrizione formale di tali principi che si "scrollano di dosso" ogni ombra di "eterodossia" e vengono esplicitamente fatti propri dalla *corporate America* (Harrison *et al.*, 2020). Milton Fridman, un tempo "paladino" proprio di quella *corporate America*, probabilmente oggi non avrebbe apposto la sua firma in calce a un documento che finalmente sottrae la *stakeholder theory* e la responsabilità sociale delle imprese al troppo frequente malinteso della "filantropia" o dei "buoni sentimenti" e le colloca al centro del processo di creazione del valore.

È però anche un punto di partenza, una base su cui lavorare affinché la consapevolezza della centralità degli stakeholder e della responsabilità sociale delle imprese si diffonda a tutto il tessuto economico, produttivo e finanziario e non rimanga confinata ad un nucleo di soggetti particolarmente "visionari". Non dimentichiamo, fra l'altro, che non tutte le imprese aderenti alla *Business Round Table* hanno sottoscritto lo *statement* e tra i non firmatari troviamo nomi di peso quali Alcoa, Blackstone e General Electric. Inoltre, è fondamentale che questa "dichiarazione di intenti" non rimanga tale, ma si traduca in un effettivo cambio di passo nei modelli di governo delle imprese, nei processi di pianificazione e realizzazione delle strategie, nel disegno degli strumenti di misurazione e valutazione della performance, nei rapporti con gli interlocutori interni ed esterni all'organizzazione (Donna e Lombardo, 2015). Si deve quindi passare dal piano dell'accettazione a quello dell'implementazione.

---

\* **Riccardo Spinelli** è professore associato di Economia e Gestione delle Imprese presso il Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi di Genova; e-mail: riccardo.spinelli@economia.unige.it.

## Il ruolo delle Università

Da questo punto di vista, un ruolo di fondamentale importanza compete alle Università e alle Business School, che organizzano i percorsi formativi per i futuri imprenditori e manager (Personen, 2003; Pfeffer e Fong, 2004). È sui banchi universitari, infatti, che gli studenti prendono confidenza non solo con gli strumenti del management ma anche con l'essenza stessa dell'agire imprenditoriale e manageriale. Ad un livello "macro" ci riferiamo alla comprensione di aspetti fondamentali quali la natura e le finalità dell'impresa, il suo ruolo nel tessuto economico e sociale, la sua sfera di responsabilità; ad un livello più "micro", pensiamo invece alla consapevolezza del ruolo economico e sociale di imprenditori e manager, dei valori che dovrebbero guidarne l'agire, della responsabilità di cui sono investiti in virtù del loro ruolo.

L'introduzione di questi temi nei programmi formativi universitari è avvenuta gradualmente, in maniera disomogenea e non di rado legata all'iniziativa di singoli docenti (Larrán Jorge e Andrades Peña, 2014; Matten and Moon, 2004). La logica di fondo è stata spesso di carattere reattivo, in un'ottica di formazione alla *compliance*, piuttosto che proattivo, di riconoscimento della valenza strategica della responsabilità sociale (Cornelius *et al.*, 2007). A lungo questi contenuti sono stati "confinati" in appositi insegnamenti, solitamente di livello specialistico/magistrale, e concepiti quindi in ottica "verticale", quasi fossero riconducibili ad una specifica "funzione aziendale" (come in effetti avveniva ed avviene tuttora in molte imprese) (Nicholson e DeMoss, 2009; Person, 2012). L'insegnamento della responsabilità sociale delle imprese, nelle sue varie declinazioni, si veniva quindi ad "affiancare" agli insegnamenti "canonici" – quali strategia, marketing, *operations*, finanza, gestione delle risorse umane – fornendo un punto di vista complementare, moderno ma al contempo – come già accennato – quasi "eterodosso". Vediamo in ciò un parallelismo con un altro grande "tema caldo" della formazione manageriale che negli ultimi decenni ha attraversato un percorso di profonda evoluzione sul piano didattico, ossia quello della "rivoluzione digitale". All'inizio degli anni duemila, infatti, si è assistito a un fiorire di attività formative dai titoli "ammiccanti" quali *e-business*, *e-commerce*, *digital economy*, *innovazione digitale*, con l'obiettivo comune di introdurre gli studenti al radicale cambio di paradigma che l'avvento massiccio delle ICT in azienda – e non solo – stava causando. Nel tempo, un simile taglio "verticale" si è dimostrato inadeguato a spiegare un fenomeno sempre più "trasversale" alle componenti della società, ai settori economici, alle funzioni aziendali. Di conseguenza, si è progressivamente integrato il "digitale" nella didattica degli insegnamenti specialistici, in un *continuum* che leggesse l'innovazione e la tecnologia come una dimensione orizzontale e pervasiva rispetto alle funzioni aziendali. In parallelo, anche la manualistica universitaria è evoluta, incorporando tale approcci all'interno della trattazione degli argomenti "canonici".

Un analogo processo rispetto ai temi della responsabilità sociale è stato da tempo avviato ma è ancora lungi dall'essere compiuto (Doh e Tashman, 2014; Setó-Pamies *et al.*, 2011; Stonkutė *et al.*, 2018). Da questo punto di vista, la risonanza anche mediatica dello *statement* ribadisce la necessità di insistere nel consolidamento e nell'integrazione di tali contenuti in tutte le dimensioni d'impresa. Ulteriore spinta può derivare poi dal peculiare e drammatico contesto congiunturale: le immani sfide che la pandemia da

Covid-19 sta ponendo ai Governi, alle imprese, agli individui richiamano tutti i soggetti economici a un maggior grado di consapevolezza e di responsabilità nel proprio agire.

### **Un approccio articolato**

È opportuno, a nostro modo di vedere, analizzare in maggior dettaglio i contenuti propri della formazione in tema di sostenibilità e responsabilità sociale, per meglio specificare quale potrebbe essere l'esito finale del processo sopra tratteggiato. La vastità ed eterogeneità di tali contenuti impone infatti una riflessione differenziata, con riferimento in particolare alla "collocazione" che potrebbero trovare nei percorsi formativi.

Tre sono i grandi "blocchi tematici" che riteniamo imprescindibili per una formazione completa e integrata dei futuri imprenditori e manager:

- i presupposti etici e valoriali dell'agire imprenditoriale e manageriale;
- il ruolo strategico della sostenibilità e responsabilità sociale;
- gli strumenti operativi e di rendicontazione a supporto di tale prospettiva.

La componente legata ai presupposti etici e valoriali dell'agire imprenditoriale e manageriale si pone ad un livello ontologicamente superiore rispetto alle altre due. Rappresenta infatti quell'insieme di principi primi che sta alla base dell'operare delle imprese e che ne dovrebbe guidare le scelte strategiche e operative. Ci riferiamo a valori quali la libertà, la verità, la giustizia, la solidarietà, il rispetto. La dimensione etica è intrinseca e connaturata alla razionalità economica, in ragione della imprescindibile centralità dell'individuo nel quadro delle decisioni e delle scelte economiche. L'impresa è in primo luogo comunità di individui, le cui azioni devono ricondursi, in ultima istanza, a un comune piano etico-valoriale. Ed è l'etica a conferire senso alla responsabilità sociale di impresa, costituendone il fondamento ultimo (Epstein, 1987, Caselli, 2015).

Proprio le pagine di Impresa Progetto hanno ospitato, nel periodo 2009-2010, un vivace dibattito sull'insegnamento dell'Etica nelle Facoltà di Economia, "innescato" dall'omonimo Editoriale di Lorenzo Caselli (2009) nel numero 2/2009. Il Prof. Caselli segnalava che "sui temi dell'etica, tra università e realtà aziendali, occorre creare le condizioni atte a favorire dialogo, interdipendenza, arricchimento reciproco. Il ponte tra i due mondi può essere trovato nei giovani che formiamo nei nostri corsi di studio triennali e magistrali e che poi andranno a lavorare nelle imprese e nelle istituzioni. Vi andranno essendo portatori di cultura, di visioni del mondo, di competenze, di abilità, di strumenti. In questa ottica gli insegnamenti di etica [...] possono rivestire un ruolo oltremodo significativo". All'Editoriale hanno fatto seguito, nel numero 1/2010, una serie di contributi di studiosi di diversa estrazione (aziendalisti, economisti e filosofi), concordi nel sottolineare la valenza delle contaminazioni culturali tra etica ed economia nell'ambito della formazione universitaria. Si rilevava, in particolare, la capacità della riflessione filosofica di stimolare curiosità, dubbio, analisi critica, così da guidare gli studenti - futuri imprenditori e manager - nello sviluppo di una personalità e professionalità completa, non costretta nei limiti del tecnicismo e dell'operatività in cui troppo spesso viene circoscritta. L'insegnamento dell'etica, infatti, aiuta lo studente a

meglio inquadrare il suo ruolo nella vita economica, stimolandolo non soltanto a conoscere e a fare bene ma a porsi quegli interrogativi che sono fondamentali per agire pienamente come persona. L'uomo contemporaneo – e certamente anche l'imprenditore o manager – è infatti ricco di mezzi ma povero di fini; spetta quindi (anche) alla formazione manageriale cercare di arricchire di senso l'agire economico dell'individuo. "L'economia richiede umanizzazione e trascendimento etico. Laddove all'etica si attribuisca il significato non tanto o non solo di norme di comportamento quanto di 'dimora' ovvero di recupero di senso in ordine al produrre, al lavorare, al consumare, al vivere" (Caselli, 2012). Come già rilevava Cordiero (2003) "ethics is not something a manager 'does'; it is something that a manager 'is'". Da ciò deriva, ad esempio, la scelta fatta dal Dipartimento (già Facoltà di Economia) dell'Università degli Studi di Genova il quale, nell'ormai lontano 2004, all'atto della creazione delle lauree specialistiche, inseriva nel piano di studi della LS in General Management (oggi LM in Management) un insegnamento di "Etica economica e responsabilità sociale delle imprese", affidato proprio al Prof. Lorenzo Caselli. L'articolazione della denominazione sottolineava la compresenza di contenuti di taglio etico-filosofico e di altri di matrice più marcatamente aziendale e gestionale, in cui i primi costituivano il necessario inquadramento in cui collocare i secondi. Tale approccio si è mantenuto immutato fino ad oggi, quando chi scrive ha l'onore di portare avanti quel progetto formativo, e ha nel tempo trovato importante conferma nell'apprezzamento da parte degli studenti. Questi, infatti, con diversi strumenti tra cui i questionari di valutazione della didattica, hanno espresso costantemente il proprio apprezzamento verso la proposta di riflessione di matrice etica, poiché li "costringe" a confrontarsi con interrogativi di ampio respiro che altrimenti rimarrebbero sullo sfondo dei loro percorsi formativi.

Nell'ottica di consolidamento della formazione in materia di sostenibilità e responsabilità sociale *post statement*, resta inalterata se non rafforzata la necessità di integrare i contenuti etici nei percorsi di studio manageriali. Questi insegnamenti ad hoc potrebbero essere affidati anche a team di docenti con competenze e formazione complementari e dovrebbero, a nostro modo di vedere, avere carattere marcatamente maieutico, nell'ottica di stimolare la riflessione e l'elaborazione personale da parte dello studente; al contempo, dovrebbero stimolare il confronto tra pari, in modo da alimentare un processo di apprendimento condiviso.

Diverse sono invece, a nostro modo di vedere, le esigenze rispetto all'insegnamento degli elementi *core* nel campo della responsabilità sociale, imperniati intorno a temi quali la *stakeholder theory*, lo *stakeholder engagement*, il concetto stesso di responsabilità sociale e il suo ruolo nell'elaborazione e implementazione della strategia e nei processi di creazione del valore. Come già accennato in precedenza, riteniamo fondamentale che tali prospettive recuperino il loro carattere di "orizzontalità", andando a combinarsi con i contenuti canonici degli insegnamenti specialistici e "verticali" (Brammer, 2005; Person, 2012). In ragione di ciò, immaginiamo – in termini volontariamente provocatori – la "scomparsa" degli insegnamenti di responsabilità sociale delle imprese "in senso stretto", incentrati proprio sugli elementi sopra citati. La prospettiva della sostenibilità e della responsabilità sociale diverrebbe infatti chiave di lettura imprescindibile delle altre discipline economico-aziendali e manageriali. I semi di questo processo sono

certamente già stati gettati. Da tempo, infatti, i testi di Economia e Gestione delle Imprese, così come quelli di Strategia Aziendale, dedicano ampio spazio alla teoria degli stakeholder come framework concettuale di riferimento; analogamente, la manualistica riferita alle principali funzioni aziendali include con sempre maggior frequenza almeno un capitolo dedicato alla sostenibilità e alla responsabilità sociale, declinata in termini specifici. Tuttavia, permane questa sorta di “segregazione” del tema in un’unità formativa dedicata, quasi “un’aggiunta” rispetto al corpus consolidato della disciplina. È invece arrivato il tempo, per i Dipartimenti di Management e le Business School, di incorporare strutturalmente la responsabilità sociale nei loro programmi di studio, con taglio trasversale e presenza capillare all’interno di tutti gli approfondimenti specialistici. Si potrebbe intravedere in tale approccio il rischio di un’eccessiva frammentazione culturale, a causa dell’assenza di un momento di “sintesi” in capo ad uno specifico insegnamento. Ribaltiamo tuttavia la prospettiva in termini di opportunità: i temi della responsabilità e della sostenibilità possono infatti rappresentare terreno fertile per un confronto e arricchimento reciproco all’interno della comunità accademica; possono stimolare docenti e ricercatori a oltrepassare i confini disciplinari in cui sono costretti e a coordinare e condividere la propria riflessione e il proprio vissuto rispetto a tematiche di tale portata e trasversalità.

La terza e ultima componente che andiamo a considerare è costituita dagli strumenti operativi e di rendicontazione a supporto della prospettiva di sostenibilità e responsabilità sociale. Un limite degli insegnamenti universitari in materia è stato spesso l’eccessivo focus sugli aspetti operativi del processo di *stakeholder management*, con riferimento in modo particolare alla fase di comunicazione con gli stakeholder. Tanto la didattica quanto la ricerca si sono infatti molto concentrate sugli strumenti di *stakeholder engagement* e, in particolare, su quelli di rendicontazione sociale, in primis il bilancio sociale/report di sostenibilità, con annesse riflessioni in tema di rendicontazione integrata e così via. Si tratta di temi di indubbia rilevanza, la cui conoscenza fornisce agli studenti anche un adeguato grado di professionalizzazione; non va infatti dimenticato che la gran parte dei neo-assunti impiegati nell’ambito della “funzione” RSI, ove presente, si occuperà probabilmente – soprattutto nelle fasi iniziali della carriera – proprio di raccolta di informazioni e predisposizione di reportistica di sostenibilità, con strumenti tradizionali e digitali. Tali contenuti non devono tuttavia prendere il sopravvento su quelli istituzionali e fondativi che abbiamo in precedenza tratteggiato. Ben si adatta quindi, al loro insegnamento, un approccio di tipo “strumentale”, che li collochi a valle e a complemento della formazione di base in materia di responsabilità sociale delle imprese.

Responsabilità dell’impresa e responsabilità degli individui sono naturalmente e necessariamente connesse. L’impresa diviene “responsabile” grazie ai valori, alle scelte e alle azioni degli imprenditori, dei manager e di tutti coloro che vi operano. Al contempo, l’agire di queste persone si connota di “responsabilità” se contestualizzato nella realtà in cui esse vivono, con le opportunità che offre, i vincoli che pone e le alternative a cui espone. All’Università spetta il compito di fornire coordinate concettuali e strumenti applicativi adeguati, affinché tutti – e *in primis* imprenditori e manager – sviluppino una

professionalità fondata su solide basi etiche, orientata a scelte consapevoli e quindi capace di guidare le imprese lungo binari di reale responsabilità e sostenibilità.

## Bibliografia

- Brammer, S. (2005). Teaching corporate responsibility in education. *Corporate Responsibility Management*, 2(2), 4–5.
- Business Roundtable (2019). *Statement on the Purpose of a Corporation*, [opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/](https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/)
- Caselli, L. (2009). Editoriale. *Impresa Progetto*, (2), [www.impresaprogetto.it](http://www.impresaprogetto.it).
- Caselli, L. (2012). *La buona vita nell'economia e nella società*. Edizioni Lavoro: Roma.
- Caselli L. (2015). A partire dall'etica ripensare l'impresa. in L. Guatri (a cura di), *Economia aziendale. Com'era e com'è*, Egea: Milano
- Cordiero, W. P. (2003). The only solution to the decline in Business Ethics: Ethical managers, *Teaching Business Ethics*, 7(3), 265–277.
- Cornelius, N., Wallace, J., & Tassabehji, R. (2007). An analysis of corporate social responsibility, corporate identity and ethics teaching in business schools. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 117-135.
- Doh, J. P., & Tashman, P. (2014). Half a world away: The integration and assimilation of corporate social responsibility, sustainability, and sustainable development in business school curricula. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(3), 131-142.
- Donna G., & Lombardo G. (2015). Creare valore economico e fare il bene comune: la nuova sfida della strategia d'impresa. *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, (3), 1-18.
- Epstein, E. M. (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate responsibility, and corporate social responsiveness. *California Management Review*, 29(3), 99–114.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. 2007. *Managing for stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Harrison, J. S., Phillips, R. A., & Freeman, R. E. (2020). On the 2019 Business Roundtable “Statement on the Purpose of a Corporation”. *Journal of Management*, 46(7), 1223-1237.
- Larrán Jorge, M., & Andrades Peña, F.J. (2014). Determinants of corporate social responsibility and business ethics education in Spanish universities. *Business Ethics: A European Review*, 23(2), 139-153.
- Matten, D., & Moon, J. (2004). Corporate social responsibility education in Europe, *Journal of Business Ethics*, 54, 323-37.
- Nicholson, C. Y., & DeMoss, M. (2009). Teaching ethics and social responsibility: An evaluation of undergraduate business education at the discipline level. *Journal of education for business*, 84(4), 213-218.
- Persons, O. (2012). Incorporating corporate social responsibility and sustainability into a business course: a shared experience. *Journal of Education for Business*, 87(2), 63-72.

- Pesonen, H.-L. (2003). Challenges of integrating environmental sustainability issues into business school curriculum: A case study from the University of Jyväskylä, Finland. *Journal of Management Education*, 27, 158–171.
- Pfeffer, J., & Fong, C.T. (2004), The Business School “Business”: Some lessons from the US Experience, *Journal of Management Studies*, 41(8), 1501–1520.
- Setó-Pamies, D., Domingo-Vernis, M., & Rabassa-Figueras, N. (2011). Corporate social responsibility in management education: Current status in Spanish universities. *Journal of Management and organization*, 17(5), 604.
- Stonkutė, E., Vveinhardt, J., & Sroka, W. (2018). Training the CSR sensitive mind-set: The integration of CSR into the training of business administration professionals. *Sustainability*, 10(3), 754.