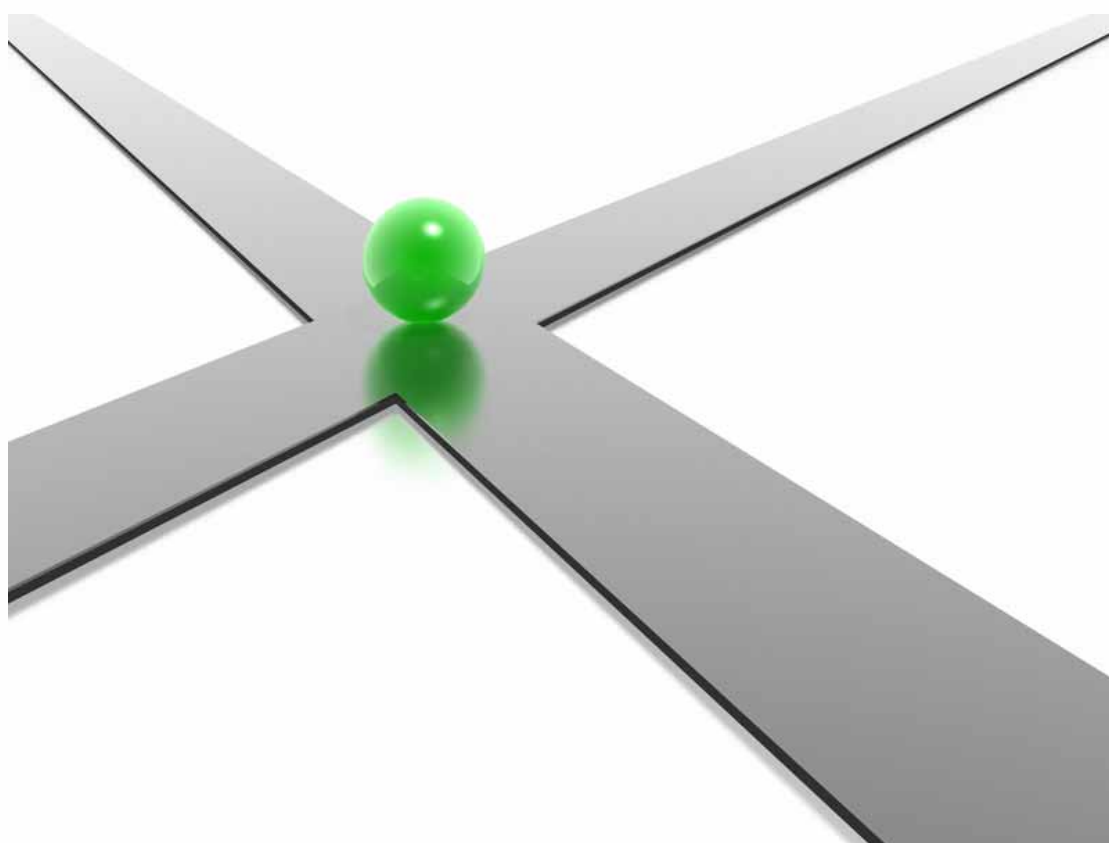
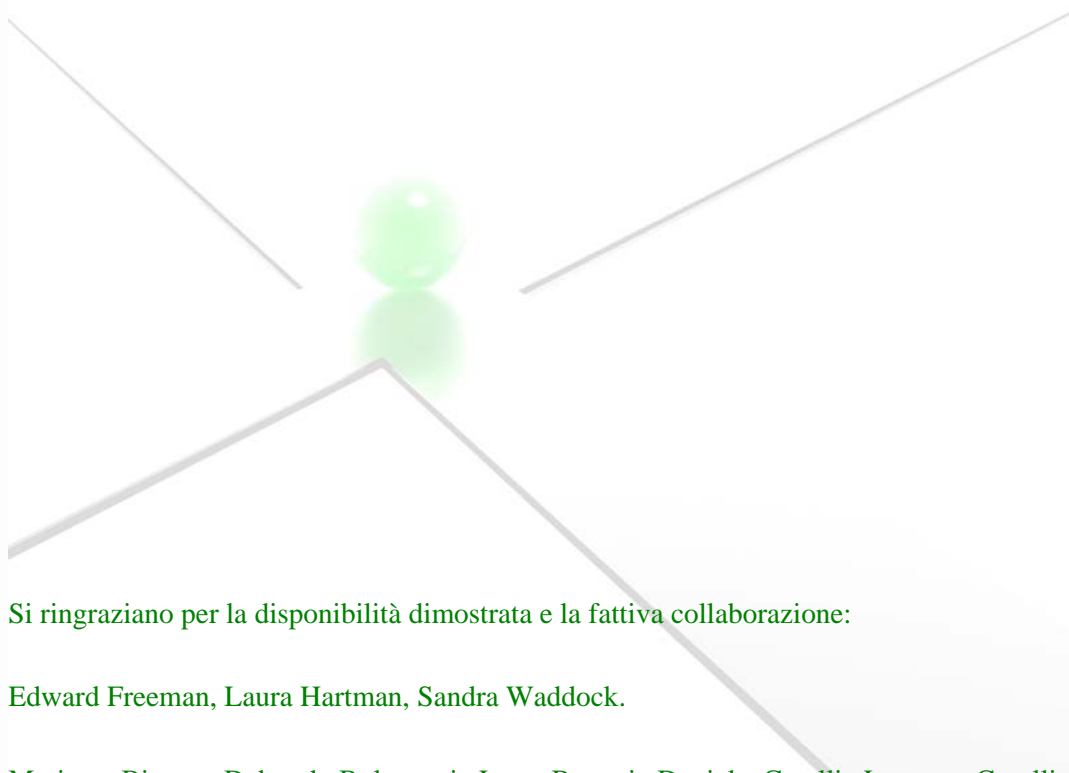


**Formazione Manageriale e CSR:
Indagine sulle recenti tendenze
nell'insegnamento della CSR
Nord America, Europa, Italia a confronto**





Si ringraziano per la disponibilità dimostrata e la fattiva collaborazione:

Edward Freeman, Laura Hartman, Sandra Waddock.

Mariano Bianca, Deborah Bolognesi, Luca Brusati, Daniele Carelli, Lorenzo Caselli, Ivo De Gennaro, Elena Giaretta, Luciano Hinna, Rossella Locatelli, Mario Minoja, Mario Molteni, Giovanni Moro, Francesco Perrini, Lorenzo Sacconi, Sergio Sciarelli, Mario Signore, Camilla Simeone, Adelino Zanini.

La ricerca è stata condotta da

Giovanna Bottani

Ricercatrice Senior Fondazione I-CSR

Con la collaborazione di

Sara Lanzaro

Ricercatrice Junior Fondazione I-CSR

Responsabile Progetto

Manlio De Silvio

Research Associate Fondazione I-CSR

Referenti Scientifici della Ricerca

Emilio D'Orazio

Direttore di Politeia

Alberto Martinelli

Università degli Studi di Milano

Sommario

CAPITOLO 1	7
1.1 La ricerca ed il contesto teorico di riferimento.....	7
1.2 La metodologia.....	13
 CAPITOLO 2	 19
2.1 Lo stato dell'arte dell'insegnamento della CSR: i driver nella formazione.....	19
2.2 Approccio nord americano ed europeo nell'insegnamento della CSR	26
2.3 L'esperienza nord americana.....	30
2.4 Le best practice Oltre Oceano.....	36
2.5 L'esperienza europea	64
2.6 Peculiarità delle best practices.....	78
 CAPITOLO 3	 83
3.1 L'approccio italiano all'insegnamento della Corporate Social Responsibility: La CSR all'interno degli atenei italiani	83
3.2.1 La CSR nelle Lauree triennali	89
3.2.2 Peculiarità degli insegnamenti nelle Lauree triennali.....	94
3.3.1 La CSR nelle lauree specialistiche.....	96
3.3.2 Peculiarità negli insegnamenti della CSR nelle Lauree Specialistiche.....	102
3.4.1 Centri di ricerca dedicati alla CSR	104
3.4.2 Valutazioni generali sulle attività dei centri di ricerca dedicati alla CSR	111
3.5.1 La Formazione post laurea.....	112
3.5.2 I Master universitari.....	113
3.5.3 Master e Corsi di Alta Formazione non Universitari.....	127
3.5.4 Riflessione sugli insegnamenti post universitari	130
3.6 Conclusioni e proposte per il futuro	132
 Bibliografia.....	 139
Appendice: Strumenti di Analisi	143

Premessa

Le molte iniziative in tema di CSR

Negli ultimi anni si sente sempre più spesso usare del termine di Responsabilità Sociale d'Impresa: sono nate, infatti, una miriade di iniziative che più o meno concretamente si impegnano ad interpretarne il significato. Basta entrare in un comune motore di ricerca e digitare l'espressione Corporate Social Responsibility per trovarsi innanzi a circa sette milioni di siti che in modi differenti cercano di suggerire cosa si debba intendere con tale termine. Molte sono anche le proposte, che si sono susseguite negli anni a livello nazionale ed internazionale, tese alla formalizzazione di questa nuova modalità di fare impresa.

... a livello globale

Senza alcuna pretesa di essere esaustivi possiamo ricordare talune delle iniziative di valenza globale che hanno promosso formalmente la tematica: il UN Global Compact¹, nato per iniziativa dell'allora Segretario Generale delle Nazioni Unite Kofi Annan che, il 31 Gennaio 1999, nel suo appello al World Economic Forum, invitava i leader dell'economia mondiale ad aderire ad un progetto internazionale a supporto di dieci principi relativi ai diritti umani, al lavoro, all'ambiente, ed alla lotta alla corruzione che avrebbe unito imprese, agenzie ONU, organizzazioni sindacali e società civile. Ancora si possono citare le "Linee Guida dell'OCSE destinate alle imprese multinazionali" (OCSE, 2000) che costituiscono un corpo di raccomandazioni affinché queste si attengano a linee di condotta responsabili nello svolgimento delle rispettive attività di business.

...in Europa

Accanto alle iniziative globali se ne possono citare altre a livello europeo: il Libro Verde della Commissione europea del 2001 (Commissione europea, 2001), la Comunicazione della Commissione europea del 2002 (Commissione europea, 2002), il Forum Multistakeholder², la Comunicazione della Commissione europea del 2006 (Commissione europea, 2006), sottolineano tutte il riconoscimento della validità e dell'importanza dell'argomento in questione.

...in Italia

Con un qualche ritardo rispetto al panorama internazionale anche l'Italia ha accolto ed interpretato questo generale orientamento a favore della Responsabilità Sociale d'Impresa, sia con iniziative istituzionali a livello nazionale o locale, sia con progetti di varia natura promossi da enti, associazioni ed organizzazioni espressione del mondo imprenditoriale, del volontariato, della ricerca, dell'accademia e della formazione.

¹ Per ulteriori informazioni sull'iniziativa: <http://www.unglobalcompact.org/>

² Il forum nasce con lo scopo precipuo di far incontrare le aziende con i diversi attori sociali e di avviare un dibattito sull'etica imprenditoriale in un'ottica collaborativa.

**Il mutamento delle
condizioni
economico-sociali**

Le iniziative sopramenzionate non sono se non la conseguenza di un mutamento del panorama economico-sociale indotto da macrofenomeni quali la globalizzazione, l'ipercompetizione, l'indebolimento dello Stato sociale, il rafforzamento del peso di attori privati, quali sono le grandi corporation, all'interno dei sistemi paese, la relativa consapevolezza della società civile circa i cambiamenti in atto, le esigenze di uno sviluppo che sia realmente sostenibile e che non pregiudichi i diritti degli individui, le tematiche ambientali ecc.

**Avvicinamento
progressivo alla
materia**

In tale contesto un qualsivoglia attore che voglia operare all'interno di un certo ambito necessita di una legittimazione generale da parte dei principali attori sociali e di un consenso diffuso. Nessun soggetto può trarre da sé stesso il permesso ad agire, ma al contrario ogni azione è parte ed ha valore se inserita in una rete di relazioni. Il mondo imprenditoriale ed il mercato, in senso ampio, consci del mutamento di scenario e di aspettative da parte di tutte le categorie di Stakeholder (istituzionali e non) hanno, di conseguenza, maturato la consapevolezza della urgenza di dovere investire in attività socialmente responsabili e giudicate di grande importanza da parte dei loro principali portatori di interesse. Dopo una iniziale reticenza a riguardo, la risposta delle imprese, o almeno di quelle più innovative dal punto di vista gestionale, è stata un avvicinamento progressivo alla tematica, una sua interpretazione ed una sua successiva attuazione. Da questa consapevolezza nasce il cambiamento che da anni sta permeando il mondo del business inducendolo ad aderire a programmi che di volta in volta possono assumere nomi diversi quali ad esempio: CSR, Corporate Citizenship, Sustainability solo per citarne alcuni. Queste iniziative sono ormai generalmente standardizzate ed impongono alle aziende, italiane ed estere, "l'obbligo morale" di essere sempre più attente e sensibili alle tematiche sociali, ambientali e culturali coinvolgenti le molteplicità di Stakeholder con i quali esse si rapportano. Non solo, le molteplici iniziative che ricadono nell'ambito tematico della CSR iniziano ad essere percepite come un fattore strategico, un'opportunità ed una leva sulla competitività.

**La CSR come
elemento strategico**

La CSR diventa parte integrante delle strategie d'impresa, delle politiche che ne regolano e guidano la condotta, ed in certi casi anche principi ispiratori delle attività di core business. Per la maggior parte dei soggetti coinvolti, comunque, dobbiamo sottolineare come l'integrazione del tema sia ancora in fase di studio ed in via di delineamento. Le innumerevoli difficoltà che vengono palesate dalle business community e dagli Stakeholder sottolineano quanto lavoro debba essere ancora fatto (Franklin, 2008). Inoltre, se le aziende cercano da tempo di confrontarsi con il mutamento del panorama economico, sociale e culturale avvenuto, e di adottare i comportamenti ritenuti più consoni, bisogna evidenziare come ciò venga fatto spesso in modo per lo più autonomo e da "autodidatti", cercando di orientarsi all'interno dell'offerta, presente a livello nazionale ed internazionale, di possibili strumenti messi a disposizione da prassi ed esperienze

consolidate. Molte sono infatti le proposte avanzate dalla comunità scientifica e dal mondo del business, ma spesso siamo al cospetto di teorie/mezzi mancanti di una generale univocità all'interno dei quali risulta difficile orientarsi in modo consapevole. Manca, soprattutto in Paesi come l'Italia, dove la CSR ha iniziato a diffondersi in tempi recenti, una capacità di interpretazione e selezione critica.

**Disomogeneità
d'approccio alla
CSR**

Ad oggi abbiamo standard che indicano come redigere un bilancio sociale od un codice di condotta, ma non abbiamo una definizione universale di CSR o di Stakeholder. Ancora si constata l'emergere di nuove professionalità, quali il CSR manager e l'Ethics officer, che si occupano nelle aziende delle questioni afferenti alla CSR e che devono ben comprendere e gestire la tematica nell'agire quotidiano, ma non vi è indicazione di quali siano le caratteristiche, le competenze, e la formazione che questi soggetti dovrebbero avere.

**...riflessione
sull'offerta
didattica**

La consapevolezza di queste zone d'ombra nell'ambito della CSR ha reso necessario un approfondimento sul tema della formazione e della offerta didattica, disponibile a livello internazionale e nazionale, capace di contribuire a preparare la futura classe dirigente alle sfide poste dalle esigenze del "mercato globale" e dalla necessità di doversi confrontare con i temi della responsabilità sociale e ambientale che valicano i confini dei meri obblighi finanziari.

**Istruzione come
leva strategica**

Crediamo che l'educazione sia una possibile ed importante leva verso il cambiamento; la CSR non è solo un bilancio sociale od un codice di condotta, questi sono solo alcuni degli strumenti che ne caratterizzano l'implementazione. Essa deve essere considerata come una "nuova" cultura capace di guidare il modus operandi delle aziende, divenendo parte integrante dei processi strategici del business stesso. Se è tale allora bisogna vedere quali sono i suoi fondamenti, come viene approcciata dalle Università (luogo principe dell'insegnamento), quali sono le tendenze emergenti a livello nazionale ed internazionale.

Definire la CSR

Prima di entrare nel merito della ricerca si rende necessario, ex-ante, compiere una precisazione terminologica definendo cosa venga inteso in questo contesto come CSR. A tale riguardo abbiamo mutuato la definizione fornita della Commissione europea, che descrive il fenomeno come: *"l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate"*(Commissione europea, 2001).

CAPITOLO 1

1.1 La ricerca ed il contesto teorico di riferimento

Lo scopo della ricerca

Forte delle valutazioni sopra indicate, la ricerca nasce con la finalità di analizzare il fenomeno della Responsabilità Sociale d'Impresa dal punto di vista delle Università descrivendo e studiando lo stato dell'arte del suo insegnamento a livello internazionale (Nord America ed Europa) ed italiano. Dopo una iniziale presentazione delle modalità di approccio alla tematica, a seconda del contesto culturale di riferimento, focalizziamo l'attenzione su alcuni esempi di best practice internazionali per poi entrare nel dettaglio della situazione italiana.

L'esperienza Nord Americana

In particolare viene analizzata l'esperienza nord americana, dove si è sviluppato il tema della CSR già negli anni 50', dove nacque nel 1976, il primo centro di Business Ethics³ presso il Bentley College, e dove due anni prima nel novembre 1974, in concomitanza con la prima Conferenza di Etica degli affari dedicata all'*Ethics, Free Enterprise and Public Policy* questo tema cominciò ad affermarsi come settore autonomo di insegnamento interdisciplinare (D'Orazio, 2001).

L'esperienza Europea ed il Focus Italiano

La ricerca prosegue con una analisi dell'esperienza europea sulla tematica, dedicando particolare interesse al contesto italiano, indicandone caratteristiche, peculiarità, i punti di forza e le aree di possibile miglioramento rispetto alle prassi internazionali. Si descrivono alcune esperienze pratiche individuate per tracciarne eventuali tendenze e per essere in grado di fornire spunti di riflessione per l'attuazione di iter didattici sempre più consoni alle nuove sfide formative indotte dall'avvento dei mercati globali.

L'Università italiana arriva con ritardo ad affrontare le sopramenzionate tematiche e da pochi anni ha iniziato ad affrontare l'argomento della CSR in modo sistematico e strutturato.

Approcci Nord Americani ed Europei

Nell'analisi effettuata, si è reso necessario, prima di entrare nel merito, contestualizzare i casi individuati, sottolineando le differenze generali di approccio e di interpretazioni all'argomento a seconda dell'area geografica di appartenenza. In qualità di aspetto culturale, la CSR assume significati molteplici e di conseguenza presenta modalità di manifestazione differenziate, a seconda dell'ambiente di riferimento all'interno del quale si opera. Concedendoci una breve digressione, vogliamo tracciare gli elementi salienti dei due principali orientamenti interpretativi della tematica: l'americano e l'europeo.

³ Intervista a Emilio D'Orazio di Elena Comelli, 28 settembre 2007, "Etica d'impresa a passo lento nelle Università italiane." *Corriere della Sera*, pag 48.

La terminologia

Un'iniziale distinzione, di cui è necessario avere piena consapevolezza prima di procedere ad un'analisi di merito, risiede nella terminologia utilizzata dagli studiosi operanti ai due lati dell'Oceano Atlantico per descrivere il fenomeno della CSR. Se ci si pone l'obiettivo di svolgere una comparazione dei sistemi di insegnamento e di come venga integrata la Responsabilità Sociale nei diversi curricula, risulta di interesse la piena conoscenza delle definizioni date allo stesso termine dai due orientamenti citati. Nord americani ed europei parlando di CSR non si riferiscono di fatto esattamente allo stesso concetto. I primi sono soliti fare riferimento al concetto di Business Ethics, che sottintende tra le diverse aree anche la CSR; al contrario i secondi sono inclini a utilizzare il termine CSR come elemento riassuntivo e comprensivo del concetto di Business Ethics. Chiarificatore a riguardo è l'esautiva precisazione della Professoressa Hartman della De Paul University di Chicago⁴:

“North America uses an umbrella concept of Business Ethics; it will encompass all forms of business decision-making. Within that concept there will be questions relating to sustainability, in the broad sense, and question on whether a firm has social responsibilities. We use the term business ethics to mean all of those things, and the issues of how business makes a decision relating to its responsibility to society. The European evolution, from this terminology perspective, uses the term CSR as the more broad concept, with “business ethics” falling within that definition⁵”.

Consci di questa differenza terminologica, di cui dobbiamo tenere conto nella valutazione delle prossime pagine, passiamo ad analizzare la diversità nell'approccio al tema suggerita dai professori Dirk Matten, dell'Università di Toronto, e Jeremy Moon, dell'Università di Nottingham, che, definendo cosa si debba intendere per CSR, parlano di “approccio esplicito”, tipico della cultura atlantica, e di “approccio implicito”, caratterizzante gli orientamenti europei (Matten, Moon, 2007).

I national business system

I due orientamenti dipendono storicamente dall'evoluzione dei reciproci contesti istituzionali⁶ che hanno contribuito alla formazione di distinti National Business System (NBS). Specificità politiche, sociali, e culturali hanno dunque plasmato, nel corso dei decenni, gli orientamenti dei sistemi di mercato e hanno fatto sì che la CSR trovasse spazio nel dibattito

⁴ Il testo che segue è parte di una intervista telefonica condotta con la professoressa Hartman condotta il 27 ottobre 2008.

⁵ Il Nord America si è spostato verso il concetto unico di Business Ethics; esso comprende tutte le forme di decision-making. All'interno di questo concetto vi sono tutte le questioni legate alla sostenibilità, in senso ampio, e le questioni relative al se l'azienda abbia responsabilità sociali. Usiamo il termine di Business Ethics per comprendere tutte queste cose e le questioni sul come il business decida in relazione alle sue responsabilità verso la società. L'evoluzione Europea, da questa prospettiva terminologica, usa il termine CSR come concetto generale sotto il quale comprendere il concetto di Business Ethics.

⁶ Per contesti istituzionali si intendono: gli enti formali, norme, incentivi, e regole.

americano prima, ed europeo poi. Nel dettaglio gli elementi (Whitley, 1999) che sono alla base ed hanno costituito i NBS sono:

◆ **I Sistemi politici**

L'elemento che più distingue i sistemi politici americano ed europeo è il potere dello stato. Tradizionalmente più forte in Europa, lo stato tende ad essere coinvolto più direttamente nelle tematiche economico-sociali. Al contrario negli Stati Uniti, l'elemento statale è meno presente e lascia spazio alle iniziative imprenditoriali.

◆ **I Sistemi finanziari**

Il mercato azionario è la fonte più importante di capitale oltre oceano; tale caratteristica ha contribuito a far sì che le aziende debbano fornire un maggiore grado di trasparenza e affidabilità nei confronti degli azionisti, soggetti principali verso i quali ci si sente responsabili. Il modello di capitalismo europeo, di contro, tende ad estendere questo grado di responsabilità anche verso gli altri Stakeholder.

◆ **I Sistemi socio-culturali**

Nel sistema Europa la componente rappresentativa delle diverse organizzazioni, quali ad esempio, i sindacati, i partiti politici, le associazioni di consumatori ed industriali, è sempre stata molto attiva e presente nelle tematiche di interesse sociale. Diverso è l'approccio americano dove, al contrario, l'orientamento è più individualista e lasciato alla libera iniziativa del singolo. L'attenzione viene spostata su ciò che può essere compiuto dall'individuo più che dallo stato. Esemplicative sono le diverse iniziative filantropiche dei magnati americani che sono state interpretate come un loro dovere morale a restituire parte della propria ricchezza alla società.

La combinazione degli elementi sopra descritti ha delineato i tratti dei NBS in termini di tipologia di azienda, organizzazione dei processi di mercato, regolamentazione e controllo. Nord America ed Europa sono egualmente impegnate nel supportare concetti quali la democrazia, il capitalismo, lo stato sociale, ma hanno diversi background istituzionali e sistemici il che giustifica e chiarifica il motivo per cui abbiamo due interpretazioni di CSR con peculiarità proprie e in qualche caso divergenti.

**Nord America:
CSR esplicita**

L'espressione "CSR esplicita" si riferisce a programmi e strategie aziendali che combinano i valori sociali con quelli di mercato, ed è percepita come impegno individuale della singola azienda. Questa può dimostrarsi reattiva alla richiesta/pressione degli Stakeholder, o prevedere forme di collaborazione con enti terzi, quali possono essere ONG od altre aziende, ma

Europa: CSR
implicita

in ogni caso la CSR è la conseguenza di un’iniziativa discrezionale dell’azienda piuttosto che di un impegno dell’autorità pubblica o delle istituzioni.

La “CSR implicita”, al contrario, sottintende un impegno dell’azienda verso la società all’interno delle priorità che vengono fissate in ambito istituzionale. Si sostanzia in norme, valori e regole identificanti le linee di condotta per le aziende che devono cercare di gestire le tematiche, considerate dai diversi Stakeholder, come degli obblighi specifici in capo al business.

Tabella 1: CSR Esplicita ed implicita a confronto

CSR Esplicita	CSR Implicita
Descrive attività di responsabilizzazione aziendale per l’interesse della società	Descrive il ruolo delle aziende all’interno di un più ampio interesse istituzionale
Consiste in politiche, programmi e strategie aziendali volontarie	Consiste in politiche, programmi e strategie (principalmente codificati e obbligatori) che divengono prerequisiti per le aziende
Incentivi ed opportunità sono motivati dalle aspettative dei diversi portatori di interesse	Motivata dal consenso sociale sulla base delle aspettative legittime circa i ruoli e i contributi dei maggiori attori sociali.

Fonte: Matten, D., Moon J., 2007, “Implicit and Explicit CSR: A conceptual frame work for a comparative under standing of corporate social responsibility”, Forthcoming in *Academy Management Review*. Pag 51.

CSR implicita ed esplicita possono essere viste entrambe come metodi di gestione delle molteplici istanze che provengono dai diversi portatori di interesse, che necessitano attenzione e risposta.

CSR esplicita:
focus sull’agire del
singolo

Nella tabella 1, sopra riportata, Matten e Moon presentano in sintesi l’approccio esplicito come caratterizzato dalla realizzazione di programmi aziendali volontari ad hoc per la gestione delle tematiche afferenti alla CSR e percepite dall’azienda e/o dai suoi Stakeholder come parte integrante delle responsabilità aziendali. Gli incentivi all’azione responsabile sono individuati nelle aspettative dei diversi portatori di interesse. La CSR esplicita caratterizza la realtà americana, dove l’agire “etico” è da sempre basato sull’intervento del singolo individuo e dove sono stati creati meccanismi attraverso i quali il business può fornire un proprio contributo sociale.

CSR implicita:
focus sulla rete
istituzionale

L’atteggiamento implicito si presenta, invece, come attribuzione di precise incombenze all’azienda da parte di tutta la rete di istituzioni formali ed informali⁷ del paese di riferimento. L’impresa può agire ed operare se investita di consenso, questo a sua volta è vincolato al rispetto/risposta verso le aspettative legittime degli Stakeholder.

⁷ Un’istituzione è formale quando la sua attività è soggetta al rispetto della legge; per contro, un’istituzione è informale quando il sistema delle competenze, dei controlli e delle tutele giurisdizionali che ne regola l’attività non è ben definito a priori.

L'analisi delle differenze salienti tra l'approccio americano ed europeo può essere ulteriormente completata citando le considerazioni compiute a riguardo dagli autori Henk van Luijk, David Vogel e Georges Enderle (Crane, Matten 2007). Essi hanno sottolineato come le diversità di implementazione e di studio della tematica possano essere approfondite rispondendo a cinque fondamentali domande i cui contenuti principali sono riassunti nella tabella seguente:

Tabella 2: Differenze salienti nell'approccio alla CSR tra America ed Europa

	America	Europa
Chi è responsabile per la condotta etica in azienda?	L'individuo	Controllo sociale dalla collettività
Chi è l'attore principale?	L'azienda	Governo, sindacati, associazioni di categoria
Quali sono le linee guida per una condotta etica?	I codici di condotta	Contesto legislativo negoziato del mercato
Quali sono le tematiche essenziali?	Comportamenti sbagliati e immoralità nei processi decisionali del singolo	Istanze sociali nell'organizzazione del quadro di mercato
Qual è lo Stakeholder dominante nell'approccio del management?	Shareholder	Approccio Multistakeholder

Fonte: Crane, A., Matten, D., 2007, *Business Ethics, managing corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford University Press. Pag 28.

Più nel dettaglio analizziamo le singole questioni:

1. **Chi è responsabile per la condotta etica in azienda?** Gli Stati Uniti sono caratterizzati storicamente da una cultura individualista molto forte, che suggerisce come il singolo individuo sia responsabile ed autore del proprio successo. Con questa premessa è naturale che, qualora vi sia una richiesta esplicita di rispondere ad istanze etiche, il singolo è chiamato a compiere la scelta responsabile ed appropriata. In Europa, al contrario, non è l'individuo e neppure l'azienda, ad essere investiti della responsabilità di risolvere eventuali dilemmi etici, bensì lo stato. Per tale motivo la CSR europea si focalizza maggiormente sulla scelta di specifici vincoli e non si sviluppa entro gli spazi lasciati da questi (approccio Americano).
2. **Chi è l'attore principale?** La conseguenza diretta di quanto descritto sopra è che in molti stati europei è presente una copiosa regolamentazione delle maggiori problematiche economiche. I diritti dei lavoratori, le previdenze sanitarie sono solo alcuni esempi degli ambiti per i quali le aziende europee non hanno dovuto necessariamente interrogarsi sulle norme morali che devono guidare le rispettive condotte. Questi settori, almeno nelle linee generali, sono gestiti dai governi che hanno costituito i contorni formali all'interno dei quali le aziende si dovrebbero muovere. In Europa gli attori principali della CSR risultano

così essere i governi, i sindacati, le associazioni di settore, al contrario di ciò che avviene, in linea generale, negli Stati Uniti dove il contesto istituzionale è più vago e maggior spazio è riservato alle corporation. Inoltre, data la caratteristica primaria della CSR di essere una tematica non codificata che va oltre la legge, si comprende la ragione per la quale vi sia una maggiore e più duratura esperienza in materia oltreoceano.

3. **Quali sono le linee guida per una condotta etica?** La diversa influenza ed estensione del contesto legislativo da una parte e dall'altra dell'Atlantico condiziona necessariamente i diversi approcci alla materia. Se in Europa le linee guida per la CSR tendono ad essere codificate in un contesto giuridico specifico, negli USA esse vengono definite dalle aziende sotto forma di codici etici e programmi interni.
4. **Quali sono le tematiche essenziali?** Le differenze citate sin ora condizionano anche le tematiche in cui si sostanzia la CSR. Se si leggono testi specifici a riguardo appare evidente come, ad esempio, in America prevalgano argomenti quali la privacy, i diritti dei lavoratori, le questioni salariali, il whistle blowing, dato che lo stato non si occupa in prima istanza di essi. L'approccio europeo, al contrario, si concentra maggiormente sulle istanze sociali nel delineare i contorni del mercato ed è contraddistinto più frequentemente da materie di "contesto".
5. **Qual è lo Stakeholder dominante nell'approccio del management?** L'ultimo aspetto importante per capire la diversità tra i due approcci esaminati è l'identificazione di quella categoria di Stakeholder che ispira e guida la condotta della classe dirigente. In linea generale possiamo dire che le corporation europee, normalmente più piccole rispetto alle americane, considerano una varietà di portatori di interessi più ampia. Il modello economico europeo non è dominato in senso assoluto dall'idea di massimizzazione del profitto, tipico dell'approccio d'oltreoceano. Negli Stati Uniti, al contrario, il principale soggetto di riferimento continua ad essere l'azionista con i suoi diritti e le sue richieste.

Mettendo insieme le categorizzazioni proposte ci troviamo innanzi a due modelli di Responsabilità Sociale differenti sia in termini contenutistici che pratici. Se l'approccio americano si presenta come individualista, volontario, rivolto ad affrontare le esigenze di base degli Stakeholder di riferimento; l'orientamento europeo è inserito in un contesto "pre-costituito e regolato", è più collettivo ed è attento ad allineare le condotte richieste dal sistema Europa. Conseguentemente, queste differenze inducono nel lato pratico la formulazione di offerte didattiche diverse.

Dopo avere tracciato, per macro aree generali, le discrepanze tra i due modi di intendere la CSR, per dovere di completezza è necessario ricordare come negli ultimi anni i confini tra essi non siano più così netti e come le commistioni siano divenute più frequenti. L'avvento della globalizzazione ha, infatti, in parte avvicinato l'attore europeo a quello americano. L'epifenomeno della deregolamentazione risulta essere, ad esempio, un chiaro effetto della crescente interdipendenza tra i mercati internazionali ed ha portato come conseguenza diretta ad un alleggerimento del materiale legislativo relativo alle imprese con conseguente avvicinamento al modello di capitalismo americano.

Nell'analisi dei diversi approcci didattici che andremo ad approfondire, si dovrà comunque necessariamente tenere in considerazione tutte le valutazioni sin qui fatte. Le differenze culturali, sociali, economiche e politiche hanno infatti una notevole rilevanza nel delineare l'approccio alla formazione sui temi di CSR.

1.2 La metodologia

Il metodo

Come già accennato in breve nel paragrafo precedente, lo scopo della ricerca è la descrizione e la comprensione dello stato dell'arte dell'insegnamento delle tematiche afferenti alla CSR. Ciò che si vuole ottenere è la definizione di eventuali linee di tendenze e propensioni palesate a livello internazionale, dove le esperienze in materia sono ormai decennali, e nazionale indicandone trend e aree di possibile miglioramento. Questo obiettivo viene realizzato mediante una prima valutazione del contesto internazionale (inizialmente nord americano, dove sono nati i primi istituti di formazione in CSR/Business Ethics e dove l'esperienza in materia è trentennale) all'interno dal quale vogliamo evidenziare le best practice, e comprendere cosa può rendere "eccellente" un iter formativo che veicola la tematica della CSR.

Dopo avere descritto gli orientamenti che caratterizzano l'esperienza atlantica, vengono studiati i centri di eccellenza europei, di più recente creazione, ma ad ogni modo segnalati per la loro rilevanza nel panorama mondiale.

I contributi internazionali

Di grande interesse per la comprensione del quadro di riferimento internazionale sono state le interviste telefoniche condotte con la Prof.ssa Laura Hartman della De Paul University di Chicago, la Prof.ssa Sandra Waddock del Boston College e con il Prof. Edward Freeman della Darden Business School.

Dall'analisi internazionale si traggono le linee di tendenza consolidate nell'insegnamento della Responsabilità Sociale d'Impresa per la formazione manageriale. Si segnalano le differenze

salienti tra l’approccio americano e l’approccio europeo in termini di tematiche trattate e metodologie di insegnamento. Questi elementi risultano utili per poterci soffermare sulla realtà italiana, descriverla e procedere ad un confronto con le prassi internazionali. Si evidenziano anche in questo caso degli esempi significativi, si segnalano le differenze con le prassi precedentemente studiate, evidenziando le aree di miglioramento. Infine si indicano le possibili linee guida per la realizzazione di corsi ed iter formativi rispondenti alle nuove esigenze culturali, e socio-economiche. Accanto alla analisi dell’insegnamento istituzionale, la ricerca evidenzia alcuni esempi di offerte didattiche provenienti da altri enti formativi diversi dalle Università.

Precondizioni per il raggiungimento dei sopramenzionati obbiettivi sono:

- La definizione dell’ambito di studio, previa determinazione delle materie che valuteremo rientranti nell’obbiettivo della ricerca, con relativa precisazione terminologica;
- L’adozione di strumenti d’analisi che supportino gli indirizzi dello studio.

La terminologia

Prima di entrare nel dettaglio, si rende necessario soffermarci sulla terminologia usata per definire i confini dell’indagine. Nell’evidenziare i singoli corsi, iter universitari e post laurea, oggetto della nostra analisi, abbiamo considerato, sotto il generico termine CSR, eventuali insegnamenti in: Business Ethics, CSR, Corporate Citizenship, Sustainability, Corporate Environmental Management, Business and Society, Business and Governance, Business and Globalization e Stakeholder Management (Matten, Moon, 2004).

La tabella che segue fornisce un campione esaustivo di termini ricorrenti nelle diverse Università europee per indicare i corsi afferenti alla tematica della CSR.

Tabella 3: Terminologia diffusa in territorio europeo

	Termini più diffusi nelle Università europee
Nord Europa	Cultura; Business Ethics; Strategia
UK – Irlanda	CSR; Gestione Ambientale; Business & Society
Francia	Sviluppo Sostenibile; CSR
Benelux	Stakeholder Management; Sviluppo Sostenibile; Public Governance
Europa Centrale	Business Ethics
Europa del Sud	Business Ethics; Gestione Ambientale

Fonte: Matten D., Moon J.,2003. *Survey of Teaching and Research in Europe on CSR*. Nottingham University Business School’s International Centre for Corporate Social Responsibility in partnership with the European Academy of Business in Society.

Dopo queste prime indicazioni, lo studio delle migliori prassi di insegnamento a livello internazionale si è avvalso dei seguenti strumenti:

- Analisi documentale
- Analisi fattuale

L'analisi documentale

La prima fase della ricerca è stata dedicata allo studio della documentazione esistente, al fine di selezionare le prassi eccellenti nell'insegnamento della CSR a livello internazionale. Nello specifico si sono assunti come riferimento gli studi compiuti in materia dall'Aspen Institute (Centre for Business Education, 2008). Nel dettaglio l'Aspen Institute è una Organizzazione Non Profit internazionale fondata nel 1950 a Washington con lo scopo di promuovere ovunque nel mondo la diffusione di un modo di fare impresa "illuminato" ed innovativo.

Al suo interno il Centre for Business Education (CBE), dipartimento dedicato alla promozione di un approccio di management che coniughi la corporate profitability con gli interessi sociali, conduce survey periodiche⁸, e ranking internazionali rivolti alle Business School di tutto il mondo per valutare come queste abbiano integrato materie di carattere socio-ambientale all'interno dei normali iter formativi. Avvalendoci del lavoro fatto da questo ente abbiamo selezionato un paniere di Università che rappresentano i migliori esempi didattici presenti su scala mondiale in tema di insegnamento della CSR.

Aspen Institute e AACSB come base di riferimento

Il livello di dettaglio degli studi e delle attività condotte dall'Aspen Institute è avvalorata dalla sua stretta collaborazione con l'AACSB⁹(Association to Advance Collegiate Schools of Business), organizzazione di accreditamento per i programmi universitari e post universitari in ambito economico-finanziario nata nel 1916 negli Stati Uniti, che è ad oggi probabilmente la più influente associazione mondiale del settore, operante su scala globale.

Selezione delle Best Practice

Dal ranking stilato dall'Aspen Institute sono state scelte le Università che si sono distinte come best practice¹⁰ nell'insegnamento della CSR, in Nord America ed in Europa. Per garantire una maggiore oggettività, i dati dell'Aspen Institute sono stati posti a confronto con quelli forniti da altre tre fonti e nel dettaglio: Financial Times¹¹, Wall Street Journal¹²(WSJ) e Economist¹³. Le

⁸ Per ulteriori approfondimenti: <http://www.beyondgreypinstripes.org/index.cfm>.

⁹ AACSB International conta 905 business school associate, 651 delle quali negli Stati Uniti, più 40 partner appartenenti ad altri settori. L'associazione gestisce un bilancio di 7,9 milioni di dollari all'anno dalla sua sede di Tampa, in Florida.

¹⁰ Per la ulteriori informazioni: <http://www.beyondgreypinstripes.org/rankings/index.cfm>.

¹¹ Il ranking del FT è stilato sulla base dei seguenti criteri: sviluppo della carriera personale, incremento dello stipendio dopo la frequenza del master. Per ulteriori informazioni: <http://rankings.ft.com/global-mba-rankings>.

tre testate si occupano annualmente di selezionare e valutare le migliori Università e Business School di tutto il mondo. Con questo accostamento si è voluta assicurare una base dati più ampia, avvalorando le posizioni della graduatoria presa a riferimento e dimostrando come gli istituti formativi, che vi compaiono, siano annoverati, anche secondo altre fonti, tra le migliori scuole di riferimento a livello locale ed internazionale. Di conseguenza abbiamo scelto di presentare ed illustrare le caratteristiche di quelle Università che da più voci sono riconosciute come le migliori nel contesto americano ed europeo.

Il fenomeno “Net Impact”

In ultimo per raccogliere anche il punto di vista dei “futuri leader” ci siamo avvalsi dell’ulteriore valutazione di Net Impact¹⁴, Organizzazione Non Profit americana con sede a San Francisco, il cui obiettivo principale è creare una comunità di persone che desideri trasformare lo sviluppo economico in leva strategica per migliorare il mondo. Conta ad oggi più di diecimila membri attivi in sei continenti, impegnati a fare sì che le rispettive Università di provenienza contribuiscano a creare leader responsabili.

I partecipanti all’organizzazione sono studenti o ex studenti organizzati in “Chapter”, sedi ubicate all’interno dei college e Business School di tutto il mondo, che costituiscono un network articolato ed impegnato nella creazione di una nuova cultura che concorra al progresso socio-ambientale. In quest’ottica Net Impact nel corso del 2008 ha redatto una guida dettagliata sui programmi di 64 Università (Net Impact, 2008). Lo studio è stato redatto mediante survey rivolta agli studenti delle stesse ed ai leader dei diversi “Chapter” presenti in ogni istituto. Tramite il loro aiuto sono stati compilati ranking volti a valutare se i rispettivi programmi preparino in modo adeguato una futura classe dirigente etica e socialmente responsabile.

I dati presentati dalle diverse fonti sono riassunti nella tabella seguente dove gli istituti formativi sono stati messi a confronto con il supporto dei rispettivi ranking internazionali.

Vogliamo altresì sottolineare e ribadire come le indicazioni che seguono non hanno alcuna pretesa di esaustività, ma si basano essenzialmente su studi già compiuti in materia e che cercano di fornire esclusivamente una fotografia delle prassi internazionali.

¹² Il ranking del WSJ viene redatto sulla base di 21 criteri di valutazione che i potenziali datori di lavoro ritengono importanti per selezionare i migliori talenti di cui necessitano. Tra essi è interessante notare come compaia anche il principio di etica ed integrità. Per ulteriori informazioni: http://online.wsj.com/public/resources/documents/MB_07_Scoreboard.pdf.

¹³ Il ranking del Economist viene redatto sulla base diversi criteri valutativi classificabili in 4 categorie: opportunità di carriera futura, crescita professionale, salario atteso, e network. Per ulteriori informazioni: <http://mba.eiu.com/index.asp?layout=2007rankings>.

¹⁴ Per ulteriori Informazioni : <http://www.netimpact.org/>

Tabella 4. Ranking Aspen Institute vs. FT, WSJ, Economist e Net Impact¹⁵

Area geografica di appartenenza	Università	FT (2008)	Aspen Institute (2008)	Punteggio Net Impact (2008)	WSJ (2007)	Economist (2008)
				Leadership etica e socialmente responsabile		
Nord America	Stanford	4	1	NP	25 (Int)	4
	University of Michigan	27	2	NP	7 (nat)	22
	York University		3	NP	11 (Int)	15
	UC Berkeley	32	4	20	2 (nat)	6
	Columbia Business School	3	6	NP	6 (Int)	21
	Cornell University	36	7	10	16 (nat)	28
	Yale	16	9	11	8 (nat)	30
	New York University	13	11	NP	22 (Int)	8
	University of North Carolina	41	12	NP	6 (nat)	49
	George Washington University	44	13	18	45 (reg)	36
Europa	IE Business School	8	10	NP	14 (Int)	10
	ESADE	21	14	Non associato	1 (Int)	33
	RSM	34	15	NP	18 (Int)	50
	INSEAD	6	43	NP	15 (Int)	19
	IMD	14	52	Non associato	2 (Int)	1

Fonte: Nostra rielaborazione

Come si evince dalla tabella la graduatoria dell'Aspen Institute, da noi considerata nelle pagine seguenti come base per l'analisi delle migliori prassi di insegnamento, viene costantemente messa in parallelo con le altre valutazioni offerte dal FT, WSJ, Economist e Net Impact.

L'approccio delle Università italiane

La seconda fase della ricerca è stata condotta focalizzando l'attenzione sulla realtà italiana. Volendo comprendere meglio quali siano le Università che più si accostano ai temi della CSR e secondo quali modalità abbiamo proceduto come segue:

1. Analisi iniziale dei programmi didattici attuati nel corso del passato anno accademico 2007/2008 nelle Università italiane per verificare quante di esse avessero dedicato corsi ad hoc, e/o singoli moduli inseriti in altri insegnamenti.

¹⁵ La tabella 4 è stata realizzata mettendo a confronto i più accreditati ranking internazionali in tema di Business School. Si è proceduto a comparare la graduatoria stilata dall'Aspen Institute, e da noi presa come base dati per la nostra ricerca, alle altre stilate da FT, WSJ ed Economist. Ad esse abbiamo voluto aggiungere anche, là dove presenti le valutazioni degli studenti ed ex-studenti (Net Impact).

2. Costatazione del maggiore dinamismo delle Facoltà di Economia, e conseguente concentrazione su di esse con descrizione delle scelte didattiche maggiormente diffuse in tema di interpretazione e recepimento della cultura della CSR.
3. Monitoraggio dei programmi didattici di 55 Facoltà di Economia italiane ed analisi dei percorsi didattici attivati nelle lauree triennali e nelle lauree specialistiche che abbiano una certa afferenza con le tematiche di nostro interesse; successiva verifica di come e se i temi di CSR siano presenti e declinati nei piani di studio. Là dove sono stati individuati corsi e/o moduli significativi dedicati alla materia, si sono contattati i referenti per ottenere informazioni maggiormente qualitative rispetto a quanto evinto dalle guide di facoltà e dalle informazioni reperibili sui siti internet. Si sono così condotte interviste telefoniche con quei docenti che hanno accolto la nostra richiesta di collaborazione¹⁶.
4. Analisi dei Centri di Ricerca operanti sul territorio italiano dedicati ai temi della CSR. Anche in questo caso abbiamo contattato i responsabili, per capire i tratti salienti delle diverse attività, i driver, le criticità incontrate ecc.
5. Studio approfondito degli iter formativi post laurea: abbiamo iniziato una valutazione dei programmi didattici dei Master in Business Administration (la scelta è caduta sui percorsi accreditati ASFOR)¹⁷, come già precedentemente realizzato per l'analisi del contesto internazionale. Dopo avere constatato una certa limitazione di momenti significativi dedicati all'insegnamento della tematica, all'interno dei moduli didattici dei MBA, non paragonabili alle esperienze internazionali, ci siamo soffermati su Master ad hoc organizzati dalle Università e/o da enti formativi non universitari, che siano rivolti all'approfondimento dell'argomento. Si tratta per lo più, come vedremo nel dettaglio nelle prossime pagine, di iniziative recenti che hanno in media quattro/cinque anni di esperienza e che propongono il tema della CSR da più angolazioni (Es: Non Profit, Filantropia, Impresa, Pubblica Amministrazione ecc.).
6. Proposta di "linee guida" per la realizzazione di iter formativi che siano efficaci e completino la formazione della futura classe dirigente.

¹⁶ In appendice è disponibile il testo delle interviste realizzate.

¹⁷ Nel dettaglio si sono analizzati i Master in Business Administration Accreditati ASFOR. Per la lista completa dei master accreditati: <http://www.asfor.it/sitonuovo/ACCREDITAMENTO/Processo%20di%20Accreditamento/MasterAccreditatiASFOR.htm>.

CAPITOLO 2

2.1 Lo stato dell'arte dell'insegnamento della CSR: i driver nella formazione

All'interno di un mercato senza più confini, la piena comprensione dei legami principali esistenti tra azienda, ambiente e società sta divenendo un elemento importante dal quale non si può prescindere. I ruoli e le responsabilità del business, inteso come attore sempre più globale, divengono articolati; i concetti legati alla Responsabilità Sociale, ed allo Sviluppo Sostenibile costituiscono gli elementi chiave per la definizione delle politiche aziendali. La complessità crescente dei ruoli e delle relazioni, oltreché l'interdipendenza tra soggetti, appartenenti a diversi ambiti della società, richiedono conoscenze sempre più trasversali che esulano dalle mere competenze economiche da parte di chi lavora in azienda e ne guida le politiche e strategie. Di conseguenza diviene sempre più importante per i nuovi manager avere conoscenze non solo in materie relative al core business, ma anche alla sfera sociale ed ambientale.

Un riconoscimento formale di questa nuova esigenza si è avuto in sede ONU, e nel dettaglio all'interno del UN Global Compact, dove nel luglio 2007 sono stati approvati e divulgati i Principi per la Formazione della Direzione Responsabile (PRME) con lo scopo precipuo di ispirare una "Management Education" responsabile (UN Global Compact, 2007). Nel dettaglio il documento enuncia i seguenti obiettivi:

Principle 1. Purpose: *We will develop the capabilities of students to be future generators of sustainable value for business and society at large and to work for an inclusive and sustainable global economy.*¹⁸

Principle 2. Values: *We will incorporate into our academic activities and curricula the values of global social responsibility as portrayed in international initiatives such as the United Nations Global Compact.*¹⁹

Principle 3. Method: *We will create educational frameworks, materials, processes and environments that enable effective learning experiences for responsible leadership*²⁰.

Principle 4. Research: *We will engage in conceptual and empirical research that advances our understanding about the role, dynamics, and impact of corporations in the creation of sustainable social, environmental and economic value*²¹.

¹⁸ Principio 1. Scopo: Svilupperemo le capacità degli studenti di essere futuri generatori di valore sostenibile per il mercato e la società in senso ampio e di lavorare per una economia globale sostenibile ed inclusiva.

¹⁹ Principio 2. Valori: Incorporeremo nelle attività accademiche e nei curricula i valori della responsabilità sociale globale come rappresentata in iniziative internazionali quali il UN Global Compact.

²⁰ Principio 3. Metodo: Creeremo framework educativi, materiali, processi ed ambienti che favoriscano esperienze di apprendimento efficaci per una dirigenza responsabile.

²¹ Principio 4. Ricerca: Svolgeremo ricerca teorica ed empirica che migliori la nostra comprensione del ruolo, delle dinamiche, e degli impatti delle corporation nella creazione di valore sociale, ambientale ed economico.

Principle 5. Partnership: *We will interact with managers of business corporations to extend our knowledge of their challenges in meeting social and environmental responsibilities and to explore jointly effective approaches to meeting these challenges*²².

Principle 6. Dialogue: *We will facilitate and support dialog and debate among educators, business, government, consumers, media, civil society organizations and other interested groups and stakeholders on critical issues related to global social responsibility and sustainability*²³.

**Nuova cultura di
fare business**

Con questi sei principi le Nazioni Unite richiamano tutti gli istituti formativi, dedicati all'alta formazione delle future classi dirigenti, a diffondere una nuova cultura di fare business che tenga conto delle nuove istanze sociali ed ambientali, divenute negli anni sempre più imperative. A tal fine l'iniziativa PRME²⁴ invita tutte le Business School e le istituzioni accademiche interessate²⁵ ad adottare i principi sopramenzionati per promuovere le tematiche della CSR e Sostenibilità. L'intervento ONU in tema di formazione testimonia il riconoscimento istituzionale e l'importanza attribuita alle nuove tematiche della Responsabilità Sociale. Il richiamo è essenzialmente limitato all'alta formazione ed alle Università, elemento questo che viene confermato anche nel corso della nostra ricerca, che ha individuato certamente una crescente diffusione dei corsi dedicati alla CSR /Sostenibilità, ma anche una loro concentrazione in ambito quasi esclusivamente accademico.

Non solo le Nazioni Unite hanno espresso un particolare interesse verso l'inclusione delle tematiche legate alla CSR all'interno dei normali programmi didattici delle Università, ma ad esse si sono aggiunti anche i pareri positivi di altre organizzazioni quali l'AACSB, espressione del mondo dell'Università e la Business Roundtable, espressione della visione dell'impresa.

Le istituzioni che ottengono un accreditamento AACSB confermano il loro impegno, orientato alla qualità e al miglioramento, attraverso la verifica dei propri sistemi interni. L'accreditamento internazionale AACSB è il marchio d'eccellenza nella formazione manageriale, che può essere ottenuto dall'ente richiedente a fronte di un impegno ad osservare gli standard proposti.

²² Principio 5. Partnership: Interagiremo con i manager delle corporation per ampliare la nostra conoscenza delle loro sfide nell'ottemperare alle responsabilità sociali ed ambientali e nell'esplorare approcci congiunti per rispondere a dette sfide.

²³ Principio 6. Dialogo: Agevoleremo e sosterrremo il dialogo ed il dibattito tra educatori, business, governo, consumatori, media, società civile ed altri gruppi interessati e Stakeholder su questioni cruciali per la responsabilità sociale globale e la sostenibilità.

²⁴ Costituita e guidata congiuntamente da uno Steering Committee a cui partecipano l'UN Global Compact ed i seguenti enti : Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB International), European Foundation for Management Development (EFMD), Aspen Institute's Business and Society Program, European Academy for Business in Society (EABIS), Graduate Management Admission Council (GMAC), Globally Responsible Leadership Initiative (GRLI), Net Impact.

²⁵Ad oggi il network conta 130 enti aderenti. La lista completa dei partecipanti è scaricabile dal sito: <http://www.unprme.org/participants/index.php>.

All'interno dell'ente nel 2003 nacque una Task Force con lo scopo di promuovere l'inserimento della Business Ethics nei normali iter formativi manageriali (AACSB International, 2004). A seguito degli scandali più noti, quali ad esempio i casi Enron, WorldCom e Parmalat, si generarono all'interno delle Business School delle situazioni di enorme imbarazzo. Molti critici iniziarono a ritenere questi enti parzialmente responsabili dell'accaduto e di avere insegnato agli studenti come essere in grado di utilizzare leggi e regolamenti a proprio vantaggio per un ritorno economico personale. L'iniziativa della Task Force, in quest'ottica, deve essere vista come un tentativo di incoraggiare le facoltà interessate a rafforzare la componente etica dei diversi insegnamenti focalizzandosi in modo particolare su quattro aree tematiche precise strettamente interconnesse tra loro ovvero: il ruolo/responsabilità del business nella società, la leadership etica, il processo decisionale etico e la corporate governance.

Business e società sono realtà interdipendenti, con capacità potenziali di influenzarsi reciprocamente: la società dipende dall'impresa per la generazione di benessere economico, e questa è legittimata ad operare in un ambiente favorevole tramite un consenso diffuso. Per gli studenti delle Business School, che saranno i leader di domani diventa di conseguenza importante comprendere a pieno questa simbiosi. Non solo, più è marcata l'interdipendenza tra due i soggetti, maggiori sono le responsabilità che il processo decisionale comporta, di qui la necessità di riflettere sui valori che ne stanno alla base. La diretta conseguenza di queste riflessioni è stato il rafforzamento di considerazioni legate alla Business Ethics nelle procedure di selezione e negli standard di accreditamento (AACSB, 2008).

Esemplificativo a tale riguardo può essere la definizione degli obiettivi che l'insegnamento dovrebbe perseguire, fornita dall'AACSB:

“the core learning goals for business programs will likely include two separate kinds of learning. First, there will be goals for the general knowledge and skills acquired by students. The general knowledge and skills goals, while not management specific, relate to knowledge and abilities that graduates will carry with them into their careers. Such learning areas as communications abilities, problem-solving abilities, ethical reasoning skills, and language abilities are the types of general knowledge and abilities that schools might define as a part of these goals...”²⁶

²⁶ AACSB International, adopted 2003 revised 2008, *Eligibility Procedures and Accreditation Standards for Business Accreditation*, pag 62. Gli obiettivi primari dei programmi aziendali includeranno due ordini separati di apprendimento. In primo luogo vi saranno obiettivi per la cultura generale e singole capacità acquisite dagli studenti. Gli obiettivi legati alla cultura generale ed alle capacità, sebbene non siano materie specificatamente afferenti al management, si riferiscono a peculiarità ed abilità che gli studenti porteranno con sé nelle rispettive carriere. Tali aree di apprendimento, quali le abilità comunicative, di soluzione dei conflitti, di ragionamento etico, e linguistiche, fanno parte di quella cultura generale che le scuole dovrebbero definire come parte di questi obiettivi.

Le “ethical reasoning skills”, come vengono definite le capacità di ragionare seguendo criteri di carattere etico-morale, divengono quindi degli obiettivi dell’insegnamento stesso e devono costituire la base della cultura generale della futura classe dirigente che guiderà lo sviluppo economico. Questa posizione viene supportata e condivisa in toto anche dalle stesse organizzazioni che rappresentano le posizioni ed interessi del business, o quanto meno della parte più illuminata dello stesso.

La Business Round Table

Spostando ora la nostra attenzione dal mondo dell’Università a quello delle imprese constatiamo un comune ed univoco interesse per il tema in esame. Nel 2007 la Business Roundtable, associazione che riunisce 160 amministratori delegati delle maggiori corporation americane, con un fatturato di più di 4.5 trilioni di dollari e con più di 10 milioni di dipendenti, ha espresso la necessità di avvicinare il business agli atenei, al fine di preparare i leader di domani ad assumersi tutte le responsabilità di cui saranno investiti incentivandone il potenziale creativo. Per avvicinare le due dimensioni è stato creato il Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, riunendo attorno allo stesso tavolo esponenti delle Università e delle aziende con lo scopo precipuo di migliorare le connessioni tra Etica e mercato (BR Institute for Corporate Ethics, 2007). Scopo del gruppo di lavoro è la diffusione dell’Etica Applicata nelle Università cercando di realizzare i seguenti risultati percepiti come essenziali al successo dell’iniziativa:

- Mantenimento di un approccio concreto alle tematiche della CSR/Etica d’Impresa e loro inclusione nei processi decisionali che guidano l’agire quotidiano del business;
- Ottenere supporto e partecipazione della faculty;
- Riconoscere l’urgenza di tale impegno e agire in modo coordinato con i diversi attori sociali interessati.

Il riconoscimento formale del mondo del Business

Il mondo del business afferma come sia importante integrare la formazione manageriale per renderla maggiormente capace di rispondere alle aspettative e pressioni che possono giungere dai diversi portatori di interesse. Per fare ciò è necessario che l’Etica una volta inserita nelle scuole mantenga un approccio pratico e concreto tenendo conto del punto di vista dell’impresa stessa. Inoltre l’Università deve garantire un continuo supporto a tale processo innovativo riconoscendone l’importanza, e apprestando programmi ad hoc.

Gli esempi forniti sopra, senza alcuna pretesa di esaustività, vogliono tutti testimoniare come da più voci venga espressa la necessità che le tematiche della Sostenibilità/Responsabilità Sociale vengano inserite a pieno titolo nei programmi didattici degli istituti formativi.

Le ricerche

In generale è interessante constatare come vi sia una maggiore diffusione di dibattiti sul tema dell’insegnamento della CSR, la cui utilità non è più messa in discussione, di studi e

ricerche che vogliono fare chiarezza sul tema per individuarne le peculiarità, le tendenze, i punti di forza e le lacune.

A tale riguardo una delle più importanti e recenti analisi, condotta in materia, si è concentrata sulla comprensione di come e se le migliori 50 Business School al mondo, secondo la graduatoria stilata dal Financial Times (Christensen, Peirce, Hartman, Hoffman, & Carrier, 2007), abbiamo attivato corsi dedicati ai temi della Sostenibilità e della CSR all'interno dei percorsi formativi standard dei MBA. Studiosi del tema si soffermano ad evidenziare come le Business School rispondano alle esigenze poste da quella crescente complessità relazionale che caratterizza il mercato globalizzato, a cui viene spesso fatto riferimento nella presente ricerca. I risultati espressi sono stati positivi ed incoraggianti dimostrando come la maggior parte degli istituti analizzati richiedano che venga attivato almeno un corso dedicato ad hoc e vi sia un crescente numero di studenti interessati alla tematica.

Più in dettaglio si nota che:

- L' 84% delle Business School prevede che gli studenti frequentino corsi dedicati alla CSR, e/o Sostenibilità all'interno dei normali iter formativi MBA;
- Il 25% delle Università richiede agli studenti di frequentare corsi ad hoc sulla CSR;
- L'Etica Applicata viene normalmente insegnata in combinazione con altre materie quali la Corporate Social Responsibility e Sostenibilità (27,2%), Corporate Social Responsibility (15,9%) e Gestione Aziendale (9,1%);
- Nel 66% dei casi sono stati costituiti dei centri di ricerca sul tema;
- Un numero crescente di studenti si interessa alle materie in questione anche tramite strutture organizzate come possono essere i Net Impact Chapter.

Se paragoniamo i dati sopramenzionati con studi analoghi condotti negli anni precedenti si osserva un aumento dei corsi introdotti all'interno dell'Università per completare l'iter formativo degli studenti di MBA. Rispetto al 1998, ad esempio, notiamo che i corsi singoli di CSR, Sostenibilità ed Etica si sono quintuplicati, così come si sono diffusi Centri di Ricerca e tentativi di trasformare questi temi in materie trasversali che permeino tutto l'iter formativo (Christensen, Peirce, Hartman, Hoffman, & Carrier, 2007).

Di seguito riportiamo una tabella, tratta dalla ricerca sopracitata, che mostra il dettaglio dei corsi dedicati alla CSR in senso ampio, ovvero associati eventualmente ad altre materie di interesse sociale, che sono stati attivati all'interno delle 50 Top University secondo la graduatoria del Financial Times. In essa si può notare come pressoché in ogni Università valutata è stato attivato almeno un corso in materie legate al nostro ambito di interesse.

Tabella 5: Università che richiedono corsi in uno o più ambiti di interesse

Istituto	Etica	CSR	Sustainability	Etica e CSR	Leadership (Etica)	Etica, CSR, Sustainability	Etica + Altro
Wharton	x						
Harvard				x			
Stanford				x			
Columbia						x	
London Business School						x	
University of Chicago					x		
Stern	x						
INSEAD	x						
MIT: Sloan					x		
IESE					x		
IMD						x	
University of Michigan	x						
Berkeley	x						
Northwestern	x						
York University						x	
CEIBS	x					x	
HEC Paris						x	
Erasmus University						x	
Rotman	x						
Darden	x						
ESADE		x	x				
Duke University					x		
University of North Carolina	x						
Lancaster Management School						x	
University of Western Ontario						x	
Michigan State:				x			
SDA Bocconi							x
University of Cambridge						x	
Georgetown University				x			
University of Maryland	x						
University of Illinois				x		x	
Carnegie Mellon							x
Penn State Smeal				x			
McGill University				x			
BYU: Marriott						x	
City University		x					
Boston University							x

Fonte: Jones Christensen, Peirce E., Hartman, L.P., Hoffman, W.M., & Carrier, J. (2007) “Ethics, CSR and sustainability education in the Financial Times top 50 global business schools: Baseline data and future research directions”. *Journal of Business Ethics*, 73. Pag.347-368.

Ancora le **Business School che vogliono emergere come centri di eccellenza presentano la tematica della CSR in modo trasversale**, stemperata cioè nei diversi moduli di cui si compone l'intero iter formativo.

**Il primo caso di
approccio
trasversale**

Emblematico a tale riguardo è il caso della Wharton School che è tra le prime Business School ad avere introdotto l'approccio integrato alla CSR. Nell'anno accademico 1987-88 avviò uno studio sull'insegnamento dell'Etica nei programmi di MBA concludendo che la materia doveva essere inserita in modo trasversale nei corsi fondamentali del Master (D'Orazio, 2001). In vista di ciò si costituì un project team il cui compito era quello di pianificare l'attuazione del progetto. L'agenda constava di due fasi:

1. Individuazione dei corsi fondamentali all'interno dei quali poter inserire il tema della CSR. I primi corsi selezionati furono: *Management and Organizational Behaviour, Marketing Management, Corporate Finance e Business Policy*.
2. Integrazione dell'Etica attraverso un'introduzione generale del tema che inducesse gli studenti a familiarizzare con esso e un successivo inserimento sistematico dell'argomento nei corsi fondamentali previamente identificati.

La caratteristica primaria di questo approccio fu una ricerca di coinvolgimento diretto dei docenti degli insegnamenti individuati ai quali si chiese di presentare le rispettive idee per procedere ad una efficace introduzione del tema dell'Etica nei loro corsi. Ciò avviò discussioni e dibattiti proficui alla evoluzione dell'argomento.

Sulla base di questa esperienza la Wharton School avviò nell'anno accademico 1991-92 un progetto di integrazione dell'Etica anche nei percorsi universitari, procedendo in modo analogo a quanto fatto per il MBA.

**I limiti della
ricerca**

Per completare questa iniziale descrizione generale sullo stato dell'arte dell'insegnamento della CSR, considerate le premesse iniziali, relative ad una diversa modalità di approccio alla stessa nelle aree atlantica ed europea, si cercherà di fornire una fotografia ulteriore delle caratteristiche e peculiarità dei due orientamenti nell'insegnamento della materia. La descrizione si limita alla sola presentazione degli aspetti macroscopici e salienti. Bisogna sottolineare, infatti, che all'interno dei singoli modelli esistono differenze che variano da stato a stato e che non sussistono caratteristiche standardizzate e globali in senso assoluto che siano universalmente valide per queste aree geografiche.

2.2 Approccio nord americano ed europeo nell'insegnamento della CSR

Molti studiosi della Corporate Social Responsibility ritengono esistano approcci profondamente differenti nell'insegnamento della tematica. Partono cioè dal presupposto, già enunciato nel paragrafo 1.1, che vi siano due orientamenti generali: uno americano, più focalizzato su una concezione individuale dell'Etica, ed uno europeo più interessato ai sistemi di mercato considerati nel loro complesso (Vogel, Enderle, 1992).

Ancora si ritiene che l'insegnamento transatlantico sia più incentrato su considerazioni legate ai costi-benefici della conformità alla legge piuttosto che a valutazioni che combinino elementi quali l'attenzione alle tematiche ambientali, la sostenibilità, e la partecipazione degli Stakeholder alla corporate governance che al contrario sono tipici di una visione più europea (Windsor, 2008).

Questi diversi modi di concepire la Responsabilità dell'azienda influiscono necessariamente anche su ciò che viene insegnato all'interno delle Business School.

Una prima serie di differenze è di carattere squisitamente quantitativo ed ha a che vedere con la distribuzione di corsi specifici all'interno dei sillabi universitari, e post universitari. La tabella seguente mostra nel dettaglio come essi siano suddivisi a seconda dell'area geografica di appartenenza.

Tabella 6. Moduli e programmi Europa vs Nord America

	Diploma universitario		Master		MBA(FT)		MBA(PT)		Executive		Tailored executive	
	EU	USA Canada	EU	USA Canada	EU	USA Canada	EU	USA Canada	EU	USA Canada	EU	USA Canada
% di Programmi dedicati	14%	25%	31%	0%	6.9%	18.2%	11.8%	9.1%	10.8%	30%	2.9%	0%
% di scuole con indirizzi e specializzazioni ad hoc	20%	8.3%	27.7%	8.3%	17.2%	36.4%	12.1%	9.1%	47%	50%	39.4%	63.6%
% di scuole con lezioni obbligatorie	68.3%	66.7%	62.5%	66.7%	62.1%	70%	56.3%	63.6%	44.1%	44.4%	40.6%	30%
% di scuole con lezioni facoltative	7.3.2%	83.3%	65.9%	50%	58,6%	90.9%	35.5%	45.5%	26.5%	25%	27.3%	40%

Fonte: Orlitzky M., Moon J., 2008. *Draft Report to EABiS. Second European Survey on Corporate Social Responsibility Research, Education and other Initiative in Business Schools and Universities*. ICCSR Nottingham University Business School. Pag 40.

Analizzando i dati rappresentati nella tabella 6 notiamo che:

1. Un maggior numero di enti formativi americani, offre corsi dedicati alla CSR all'interno delle Università rispetto a quanto avvenga in Europa. La stessa considerazione pare sia valida per MBA e corsi executive.
2. Le Business School europee offrono delle specializzazioni ed indirizzi dedicati più a livello universitario e di Master, mentre in America ciò è vero per MBA e corsi Executive;
3. La proporzione di scuole che richiedono in modo obbligatorio la frequenza di corsi specifici è simile nelle due aree;
4. E' presente un maggior numero di corsi opzionali specifici all'interno delle Università e nei corsi MBA FT (full time) americani rispetto all'Europa.

Nord America: approccio pratico e funzionale in ottica di "mercato"

L'analisi di questi primi dati pare confermare l'idea che l'alta formazione in America sia più regolata da forze di mercato rispetto a quanto avvenga in Europa, dove la CSR trova una maggiore rappresentanza dell'Università. In area nord americana si conferma così un approccio "pratico" e "funzionale", con la probabile intenzione di creare o completare le professionalità dirigenziali. E' sicuramente di notevole interesse notare che, ad esempio, non esistano, nella formazione post laurea, programmi dedicati alla CSR al di fuori dei Master in Business Administration o dei corsi executive. L'impressione che si coglie è che da un lato l'insegnamento alla CSR sia certamente presente in Università (25%), in termini di cultura generale, e che successivamente venga coltivato ed approfondito per lo più negli ambienti dedicati alla formazione delle future classi dirigenti in un'ottica di "mercato" (basata cioè sulle effettive esigenze che un'economia globale e complessa palesano).

Europa: ruolo centrale dell'Università

Diversa è la situazione europea dove queste logiche paiono meno forti, e dove l'Università è forse più indipendente dalle mere esigenze economiche, portando alla diffusione di programmi ad hoc (31%) che vanno al di là dell'ottica della sola gestione aziendale.

I fattori di successo

Dopo avere brevemente illustrato come siano distribuiti i corsi dedicati alla CSR da una parte e dall'altra dell'Atlantico, completiamo la descrizione dei tratti salienti dei due orientamenti analizzando gli elementi che generano e condizionano le decisioni di definire iter formativi ad hoc e che ne influenzano il successo (Tabella 7) o l'eventuale insuccesso (Tabella 8).

Tabella 7. Fattori di successo nella definizione di percorsi formativi ad hoc, attività di ricerca e formazione²⁷

Graduatoria generale e fattori di successo	Punteggi medi	Media europea e graduatoria	Media nord americana e graduatoria
1. Interesse del corpo docente	4.44 (0.60)	4.52 (1)	4.15 (2)
2. Centri per l'insegnamento e la ricerca	4.20 (0.91)	4.26 (2)	3.69 (6)
3. Richiesta degli studenti	4.18 (0.68)	4.06 (5)	4.31 (1)
4. Risultati di nuove ricerche	4.04 (0.78)	4.10 (4)	3.46 (10)
5. Collaborazione con le aziende	3.98 (0.79)	4.13 (3)	3.38 (11)
6. Materiale didattico	3.98 (0.73)	3.96 (6)	3.69 (7)
7. Fondi alla ricerca	3.94 (0.89)	3.94 (8)	3.54 (9)
8. Collaborazione con gli Stakeholder	3.91 (0.79)	3.94 (7)	3.54 (8)
9. Accreditamento	3.85 (0.89)	3.60 (13)	3.92 (4)
10. Stakeholder input	3.83 (0.78)	3.91 (9)	4.08 (3)
11. Recruitment aziendale	3.77 (0.91)	3.75 (10)	3.83 (5)
12. Collaborazione con altri enti	3.58 (0.91)	3.63 (11)	3.00 (13)
13. Sponsorship individuali /aziendali	3.53 (0.89)	3.62 (12)	3.15 (12)
14. Politiche educative nazionali	3.27 (1.11)	3.15 (14)	2.67 (14)

Fonte: Orlitzky M., Moon J., 2008. *Draft Report to EABiS. Second European Survey on Corporate Social Responsibility Research, Education and other Initiative in Business Schools and Universities*. ICCSR Nottingham University Business School. Pag 42.

I maggiori ostacoli

I dati rappresentati in tabella 7 confermano che l'approccio nord americano alla CSR sia influenzato da logiche di mercato. Si notino ad esempio i valori relativamente alti attribuiti alla richiesta degli studenti (1 vs 5) e degli Stakeholder (3 vs 9); essi indicano come USA e Canada pongano in essere iter formativi e corsi ad hoc facendosi interpreti delle esigenze del sistema economico. Ciò è comprovato dal fatto che sempre più Università sono amministrate come vere e proprie aziende ed in taluni casi sono sovvenzionate dalle stesse. Al contrario, in Europa, il personale docente riveste la posizione più rilevante, tra i fattori che decretano il successo di attività di formazione e/o di ricerca in tema di CSR. L'approccio europeo sembra così più "istituzionale", formale" rispetto a quello oltre oceano, e più sensibile alle istanze esterne. Significativi sono anche i dati della tabella 8 che illustrano, al contrario, specularmente, le principali difficoltà avvertite nell'introduzione della CSR negli atenei nord americani ed europei.

²⁷ I rispondenti hanno attribuito un valore ad ogni voce, andando da 5 (critico) a 1 (marginale).

Tabella 8. Ostacoli alla implementazione di percorsi formativi ad hoc, attività di ricerca e formazione²⁸

Graduatoria generale e fattori di successo	Punteggi medi	Media europea e graduatoria	Media nord americana e graduatoria
1. Mancanza di interesse del corpo docente	3.71 (1.17)	3.66 (1)	3.82 (2)
2. Mancanza di fondi alla ricerca	3.62 (1.06)	3.59 (2)	3.36 (4)
3. Mancanza di domanda degli studenti	3.51 (1.15)	3.29 (5)	3.82 (1)
4. Mancanza di collaborazione con le aziende	3.43 (0.97)	3.45 (3)	3.20 (7)
5. Mancanza di corporate recruitment	3.40 (1.03)	3.26 (6)	3.50 (3)
6. Mancanza di materiale didattico	3.39 (1.06)	3.18 (9)	3.36 (5)
7. Mancanza di sponsorship individuali/ aziendali o donazioni	3.39 (1.02)	3.42 (4)	3.27 (6)
8. Mancanza di centri per l'insegnamento e la ricerca	3.31 (1.25)	3.19 (8)	2.90 (11)
9. Mancanza di collaborazione con gli Stakeholder	3.30 (0.96)	3.23 (7)	3.00 (10)
10. Mancanza di risultati di nuove ricerche	3.83 (0.78)	3.17 (10)	3.00 (9)
11. Mancanza di input da parte degli Stakeholder	3.18 (1.09)	3.00 (13)	2.89 (12)
12. Mancanza di una politica nazionale educativa	3.14 (1.19)	3.08 (11)	2.40 (14)
13. Mancanza di collaborazione con altri enti	3.14 (1.00)	3.08 (12)	2.60 (13)
14. Accreditamento	2.79 (1.07)	2.72 (14)	3.08 (8)

Fonte: Orlitzky M., Moon J., 2008. "Draft Report to EABiS. Second European Survey on Corporate Social Responsibility Research, Education and other Initiative in Business Schools and Universities". ICCSR Nottingham University Business School. Pag 43.

La percezione avuta nell'analisi degli elementi che determinano il successo di una iniziativa formativa nel campo della CSR vengono confermati dai fattori che al contrario ne costituiscono l'ostacolo principale sostenendo nuovamente e convalidando l'impressione iniziale relativa all'esistenza di due scuole di insegnamento della tematica: l'europea più accademica e formale e la nord americana più "business oriented" e di conseguenza con una maggiore enfasi sugli elementi pratici (Spence, 2000).

Questo dato sembra avvalorato dalla analisi fattuale condotta nelle pagine seguenti, dove si sono studiati i migliori esempi di insegnamento della CSR all'interno degli atenei europei e nord americani. I casi che analizzeremo, poi nel dettaglio, mostrano come le Università oltreoceano siano fortemente legate al mondo del business, dal quale ottengono sostegni costanti, sia da un punto di vista economico con finanziamenti ad hoc, sia da un punto di vista di continue opportunità di scambio/confronto attraverso canali privilegiati quali testimonianze negli iter

²⁸ I rispondenti hanno attribuito un valore ad ogni voce, andando da 5 (critico) a 1 (marginale).

formativi, offerte di stage o opportunità lavorative. Questa vicinanza si traduce, di conseguenza con la possibilità di avere accesso ad un bagaglio di esperienze di grande importanza che permette di legare teoria e prassi in modo immediato.

**I due approcci:
Europa...più
accademica e
formale**

Dall'altro lato gli atenei europei mantengono un ruolo più distante dall'impresa, forse dovuto al relativamente nuovo avvicinamento alla materia o al diverso background culturale, dando così origine ad un approccio maggiormente accademico e formale alla materia che ha più difficoltà ad ottenere un sostegno dal business e di conseguenza ha meno possibilità di crescere e di avere accesso a risorse tangibili (finanziamenti) e/o intangibili (conoscenze pratiche).

2.3 L'esperienza nord americana

**La storicità Nord
Americana**

I primi passi nel campo dell'insegnamento della Corporate Social Responsibility sono stati mossi, nell'area nord americana a partire, come già anticipato nelle pagine precedenti, dalla fine anni 60' quando furono costituiti i primi Centri di Ricerca interessati alla materia; seguiti poi negli anni 80' dalla ideazione e realizzazione di veri e propri corsi formativi.

Tra i primi centri possiamo citare a titolo di esempio l'Olsson Center for Applied Ethics, costituito nel lontano 1966, collegato alla Darden Graduate School of Business Administration dell'Università della Virginia, con il fine precipuo di incoraggiare comportamenti etici nelle imprese pubbliche e private; oppure il Center for Business Ethics del Bentley College, nato nel 1976 come punto di incontro per discutere ed approfondire le questioni di Etica degli Affari.

Quanto all'insegnamento universitario bisogna segnalare il fatto che la CSR entrò ufficialmente nei syllabi delle Università circa vent'anni fa: secondo fonti autorevoli (Dunfee, Werhane, 1997) nella area transatlantica (USA e Canada) a metà anni 90' già esistevano più di quaranta cattedre di Etica degli Affari e delle Professioni e più di 500 corsi in Università e Business School.

La pluridecennale esperienza transatlantica è arrivata ad un punto di sviluppo e consapevolezza notevole portando ad una sempre maggiore maturazione l'idea della necessità ed utilità di attivare corsi/percorsi ad hoc per l'insegnamento della Corporate Social Responsibility nel mondo universitario ed aziendale.

A supporto di tale convinzione possiamo citare una survey (Swanson, Fisher, 2008) condotta già nel 2003 e rivolta a tutti i presidi delle Facoltà Economiche accreditate AACSB, completata da un follow up nel 2004 rivolto anche agli amministratori delegati delle aziende

annoverate nelle Fortune 500²⁹. La ricerca in questione si poneva come obiettivo una migliore comprensione dello stato dell'arte dell'insegnamento della CSR all'interno degli istituti formativi americani, considerando tra essi Università private, pubbliche e religiose. I dati raccolti e riassunti nella tabella seguente testimoniano come vi sia una comunanza di pensiero nell'attribuire valore alla educazione in RSI da parte delle Università e del mondo del business.

Tabella 9. Importanza dell'insegnamento dell'Etica

Importanza dell'insegnamento dell'etica	Molto d'accordo	D'accordo	Neutrale	In disaccordo	Fortemente in disaccordo
1. alla luce dei recenti scandali, ritengo che le Business School debbano porre più enfasi sull'Etica					
Presidi 1° survey	43%	37%	13%	6%	1%
Presidi 2° survey	51%	43%	3%	3%	0%
Faculty	50%	36%	9%	4%	1%
CEO	54%	39%	6%	0%	1%
2. uno sforzo comune delle business school al rafforzamento della conoscenza dell'Etica può migliorare la condotta Etica nella conduzione del lavoro					
Presidi 1° survey	21%	57%	14%	7%	2%
Presidi 2° survey	18%	63%	14%	4%	1%
Faculty	15%	58%	16%	8%	3%
CEO	14%	64%	18%	4%	0%

Fonte: Swanson D., L., Fisher D., G., 2008. *Advancing Business Ethics Education*. Information Age Publishing, INC. Pag. 51.

CEO e Università allineati

Il mondo dell'Università ed i leader delle maggiori corporation al mondo sembrano condividere pienamente l'idea che la Business Ethics (usata qui nella sua accezione ampia che sottintende i temi della CSR) sia un elemento importante nella formazione delle future classi dirigenti, capace di migliorarne anche la condotta nell'agire quotidiano. Non solo, questa consapevolezza pare aumentare stabilmente tra i presidi di facoltà tra la prima e la seconda survey, a distanza di un solo anno di tempo, rafforzando in linea generale le risposte positive e diminuendo le posizioni di disaccordo.

Il dato di maggiore rilevanza è che a più livelli viene condivisa l'idea generale che esista un legame tra Etica e business e che questo possa influire sull'agire quotidiano: 81% delle risposte favorevoli per i presidi di facoltà, 73% per le faculty e 78% per gli amministratori delegati.

²⁹ Classifica delle principali aziende americane stilata ogni anno dalla rivista *Fortune*.

A ciò si deve aggiungere la percezione diffusa, come mostrato in tabella 10, che la frequenza di corsi di Etica possa favorire, tra gli studenti che partecipano alle lezioni, un mutamento negli atteggiamenti quotidiani rispetto a chi non può fruire di tale opportunità.

Tabella 10. La frequenza di un corso di Business Ethics influenza il comportamento dello studente?

	Molto d'accordo	D'accordo	Neutrale	In disaccordo	Fortemente in disaccordo
1. è probabile che lo studente universitario che frequenti un corso di Business Ethics noti un mutamento nel suo atteggiamento e comportamento					
Presidi 1° survey	8%	53%	20%	15%	4%
Presidi 2° survey	7%	42%	35%	14%	2%
Faculty	5%	41%	31%	17%	6%
CEO	4%	51%	38%	6%	1%
2. è probabile che lo studente di un MBA che frequenti un corso di Business Ethics noti un mutamento nel suo atteggiamento e comportamento					
Presidi 1° survey	7%	53%	21%	15%	4%
Presidi 2° survey	6%	43%	34%	14%	3%
Faculty	5%	40%	31%	18%	6%
CEO	8%	50%	36%	5%	1%

Fonte: Swanson D., L., Fisher D., G., 2008. *Advancing Business Ethics Education*. Information Age Publishing, INC. Pag. 52.

**Etica come
possibile leva
comportamentale**

Ancora entrambi, Università e business, riconoscono un effetto positivo sull'agire individuale dell'introduzione dell'Etica di impresa tra le principali materie di insegnamento ed un contributo importante nel mutare l'atteggiamento e la sensibilità degli studenti che ne frequentano le lezioni.

Se consideriamo, ad esempio, gli studenti dei Master in Business Administration notiamo che il 49% dei presidi, il 45% delle faculty e il 58% degli amministratori delegati sono concordi nel credere che con insegnamenti ad hoc il comportamento degli studenti possa essere migliorato e guidato. E' significativo vedere come i più certi di tale influenza positiva siano proprio i rappresentanti del mondo del business rispetto a quanto accade negli atenei. Una possibile spiegazione del dato risiede probabilmente nelle tempistiche necessarie ad indurre cambiamenti di pensiero in ambito accademico; le Università in generale si muovono secondo programmi ben definiti e standard che sono più lentamente modificabili rispetto a quanto non avvenga nel mondo del business, più incline a reagire in modo immediato alle istanze che di volta in volta gli vengono poste.

**Criticità: velocità
di risposta alle
esigenze di mercato**

E' in questa lentezza nell'adattamento delle Università alle reali richieste del mercato, che i maggiori critici (Swanson, Frederick, 2002-2003) ai progressi fatti in Nord America in ambito di insegnamento della CSR e Business Ethics, fondano le rispettive posizioni.

Lo sviluppo dell'Etica degli Affari oltreoceano è giunto ad avere un'esperienza più che trentennale ed è naturale che si cerchi ora di vedere se tale cammino abbia condotto o meno ai risultati sperati. La risposta è parzialmente positiva ed incita le Università e le Business School ad agire in modo ancora più incisivo.

Il mondo del business è spesso scosso da eventi che ne minano la credibilità e pongono di conseguenza nuove sfide ed esigenze che devono trovare riscontri diffusi negli istituti che preparano le generazioni di nuovi leader. Ciò spesso accade in modo maggiormente preciso e puntuale nelle Università religiose e/o private, che rispondono con celerità alle istanze esterne; mentre è meno presente nelle istituzioni pubbliche che faticano ad adattarsi alle richieste in corso.

**Cresce l'interesse
degli studenti**

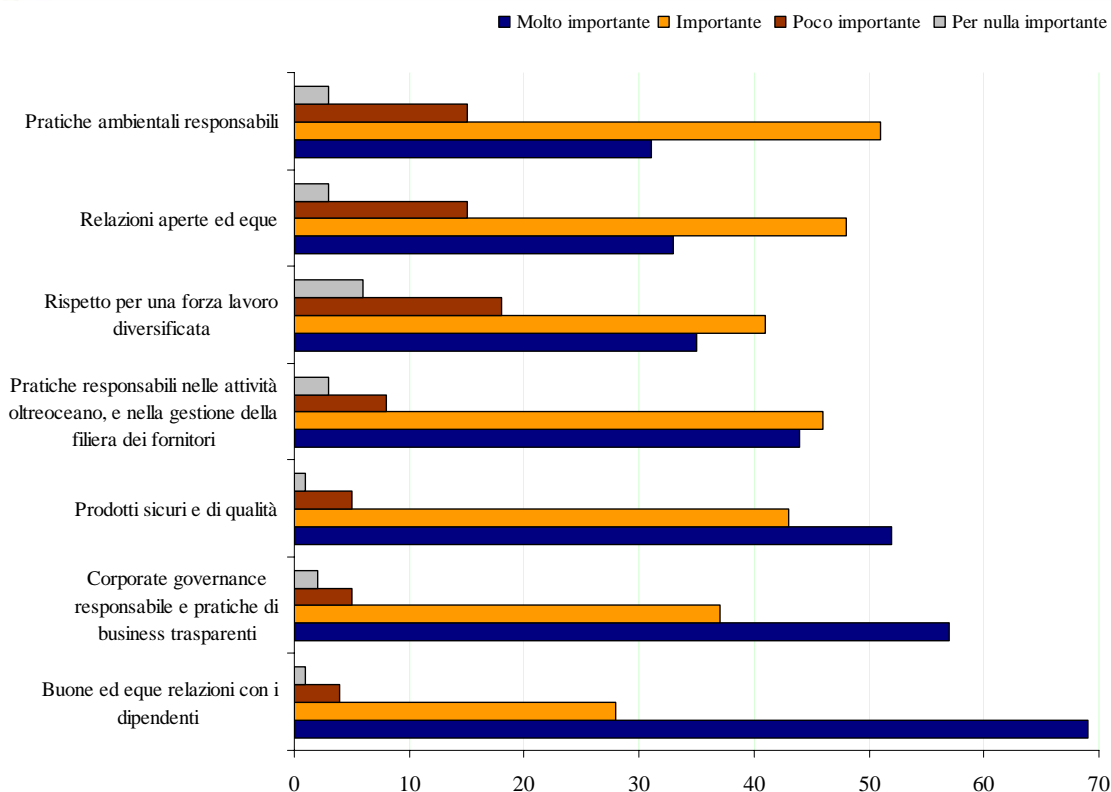
Non solo business e Università dimostrano un crescente interesse all'Etica d'Impresa, ma ad essi si accostano anche le nuove generazioni di leader d'azienda che sono in procinto di terminare i rispettivi iter formativi ed affacciarsi al mercato del lavoro. In questo senso depone un'ampia indagine condotta nel corso del 2007 dall'Aspen Institute e più nel dettaglio dal Business and Society Program all'interno di 15 Business School, con la finalità di studiare come gli studenti dei corsi MBA percepiscano il rapporto tra economia e società (Aspen Institute, 2008).

In linea generale i risultati raccolti testimoniano come gli studenti riflettano maggiormente sulle responsabilità dell'azienda. Non si parla più esplicitamente solo di massimizzazione e soddisfazione delle esigenze del cliente, ma tra gli oneri del business compare di sovente anche il concetto di "creare valore per le comunità all'interno delle quali si opera".

Il 26% degli studenti intervistati, inoltre, dimostra un crescente interesse nel trovare lavoro in un ambiente che potenzialmente sia maggiormente incline a fornire un contributo positivo allo sviluppo della società.

Di estremo interesse ai fini della ricerca è notare come gli studenti considerino i seguenti elementi, illustrati nel grafico 1, come fondamentali nella scelta di un possibile datore di lavoro: rispetto ed equità verso il personale dipendente; governance responsabile e pratiche trasparenti; attenzione all'ambiente e al concetto di diversità.

Grafico 1: Fattori decisivi per la scelta di un datore di lavoro.



Fonte: The Aspen Institute, 2008, *Where will they lead? MBA student attitudes about business & Society*. Pag. 12.

Gli studenti richiedono employer responsabili

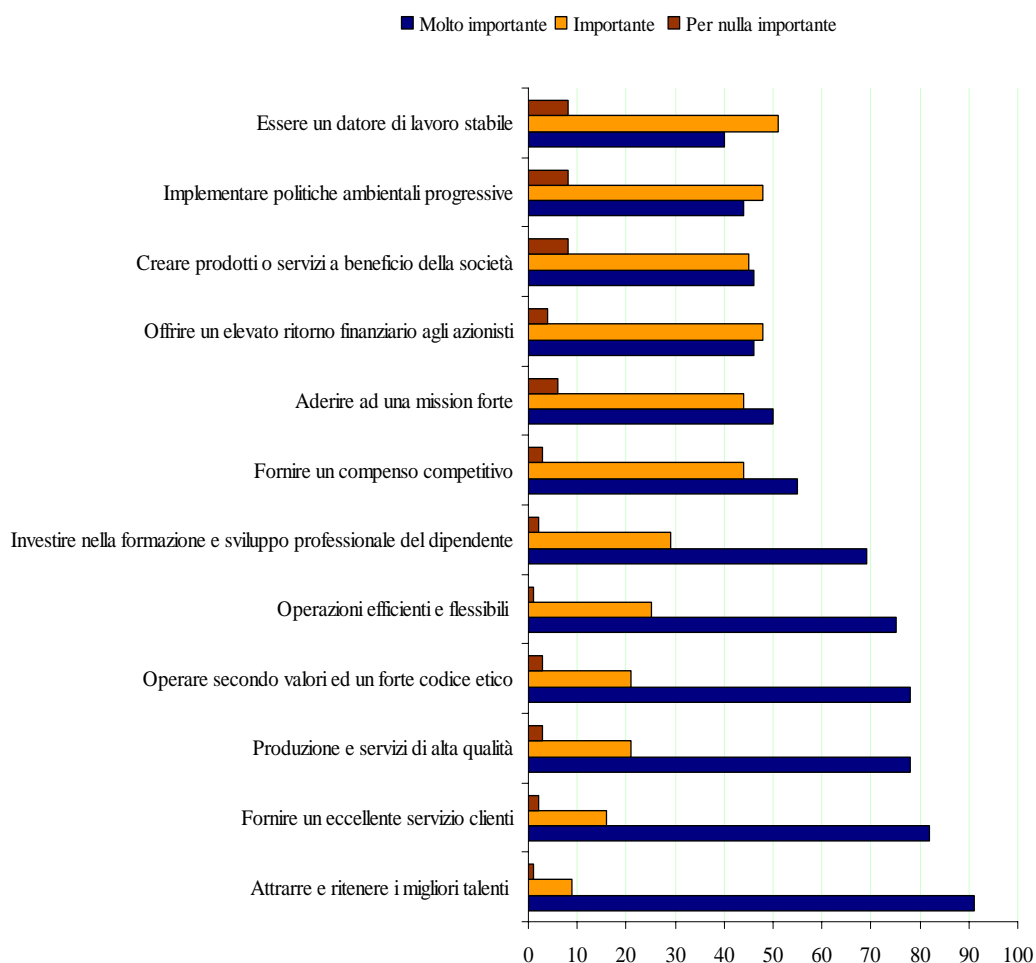
L'attenzione dell'azienda verso i propri collaboratori, con i quali ci si aspetta una relazione di equità, verso i valori e regole che ne guidano l'operato, e il rispetto dell'ambiente divengono elementi attentamente valutati nel momento della scelta del datore di lavoro, dimostrando così una maggiore sensibilità e riflessione su come debba intendersi oggi il modo di fare business.

L'azienda ideale per gli studenti intervistati deve avere cura di ritenere i talenti migliori, offrire un buon servizio ai clienti, garantendo sempre una buona qualità dell'attività e rispettare i valori fortemente definiti nei codici di condotta.

...Stakeholder view dell'azienda

I dati sembrano avvalorare l'idea di come gli studenti interpellati, che saranno chiamati a divenire i leader di domani, collochino tra gli elementi chiave per il successo di un'azienda ben condotta, non solo i risultati economici e l'attenzione verso alcune categorie di Stakeholder, quali gli azionisti e clienti, ma anche verso una visione più allargata che si basa su valori forti ed attenta al mondo esterno come indicato nel grafico seguente.

Grafico 2. Caratteristiche di una azienda ben gestita



Fonte: The Aspen Institute, 2008, *Where will they lead? MBA student attitudes about business & Society*. Pag 5.

...maggiore puntualità dei corsi offerti

Il generale interesse degli studenti verso le tematiche della CSR, non è però scevro da problematiche e aree di possibili miglioramento. Per molti di essi infatti sia le aziende sia le Università non hanno ancora mostrato come e se avere un comportamento responsabile possa produrre effetti positivi dal punto di vista economico senza essere solo un costo ed un onere. Ancora pur essendo consapevoli dei possibili dilemmi etici che si troveranno ad affrontare nel corso dei rispettivi impieghi, sono altresì convinti che gli attuali programmi e corsi offerti dalle Università e Business School non soddisfano, allo stato attuale, in modo esaustivo le loro reali esigenze. Viene anche palesata una certa difficoltà, nel corso dell'iter formativo, a trovare possibilità pratiche per porre in essere le nozioni che sono state apprese nelle prime fasi del corso MBA.

A questo punto diviene importante, per meglio comprendere come gli atenei nord americani abbiano affrontato la sfida di introdurre la CSR all'interno delle business school,

descrivere le migliori prassi rilevate, studiate e presentate dalla fonte prima di informazioni per la presente ricerca ovvero l' Aspen Institute.

2.4 Le best practice Oltre Oceano

Di seguito presenteremo le schede illustrative dei migliori esempi di corsi di CSR e Business Ethics realizzati oltreoceano. Come già più volte menzionato gli istituti menzionati sono stati scelti sulla base delle graduatorie realizzate periodicamente dall' Aspen Institute a livello nazionale ed internazionale.

Di ciascuna Università si indica il livello nella graduatoria dell' Aspen Institute ed i programmi attivati all'interno degli iter formativi nei Master in Business Administration. Si considera inoltre l'eventuale trasversalità dei diversi corsi e la conseguente distribuzione all'interno delle molteplici materie presenti. Si valuta la obbligatorietà o facoltatività del corso offerto e la metodologia didattica.

In ogni caso si analizza il valore aggiunto dell'esistenza di eventuali centri di ricerca che possano approfondire le tematiche di interesse e la realizzazione di attività parallele e collaterali come ad esempio degli stage ad hoc e lo svolgimento di prestazioni pro bono a favore delle comunità.

In ultimo si analizza come gli studenti si sono organizzati nel corso dell'iter formativo per fornire un proprio contributo autonomo al dialogo in tema di CSR attraverso la creazione di circoli e organizzazioni studentesche.

Stanford University (California)

La Stanford University occupa il primo posto nella classifica *Beyond Grey Pinstripes* realizzata dall' Aspen Institute (Centre for Business Education, 2008), eccellente posizionamento che ne attesta l'ampia offerta di insegnamenti che integrano, sotto forma di moduli o di corsi ad hoc, i temi della CSR e della sostenibilità. Tali tematiche sono inserite principalmente nei corsi obbligatori e facoltativi appartenenti alle aree disciplinari di Economia (11 corsi), Finanza (13), Organizational Behavior (24), Management della produzione (12) e Strategia (14; è possibile individuare, inoltre, sei corsi dedicati interamente alla CSR e Business Ethics (Aspen Institute, 2008).

Il primo posto per l'integrazione delle tematiche di CSR, Etica Aziendale e Sostenibilità

Formazione Post Universitaria

◆ **MBA Full-Time** (Durata: 2 anni). La struttura di tale percorso formativo prevede che durante il primo anno gli studenti seguano obbligatoriamente una serie di corsi fondamentali, mentre durante il secondo anno gli studenti abbiano la possibilità di scegliere tra diversi corsi facoltativi.

I corsi fondamentali del primo anno sono volti a chiarire quale sia il contesto nel quale operano le imprese, con particolare riferimento alle responsabilità che sono tenute ad assumere nei confronti della società. Tra i corsi fondamentali e obbligatori, assumono rilevanza per la ricerca:

- il corso di *Ethics in Management*, che pone in evidenza il contesto entro il quale condurre analisi di ordine etico e fornisce strumenti pratici per lo sviluppo di comportamenti etici nell'azienda;
- *Operations*, che affronta diverse tematiche che variano dagli aspetti ambientali ai sistemi educativi;
- *Managerial Economic*, con il quale si pone in rilievo il tema dell'impatto sociale e ambientale di una impresa, facendo particolare riferimento, in ambito sociale, alla importanza dei dipendenti per la massimizzazione del profitto, ai temi della discriminazione e, in ambito ambientale, all'importanza di includere le esternalità ambientali nell'analisi economica delle decisioni manageriali.

Gli studenti del MBA hanno la possibilità di specializzarsi e acquisire una certificazione nel **Public Management Program**, percorso istituito nel 1971 da Arjay Miller, che consente loro di utilizzare le competenze e gli strumenti manageriali per impegnarsi nelle tematiche sociali e ambientali. Il programma è strutturato in tre indirizzi di specializzazione, in particolare *Government, Non Profit Management e Socially Responsible Business*, dei quali gli studenti sono tenuti a superare 16 corsi. Tra questi è importante ricordare:

- *Applied Business Ethics*, volto ad analizzare le decisioni etiche che un manager può prendere e gli impatti ad esse conseguenti;
- *Ethics and Corporate Responsibility*, che indica come l'Etica possa essere integrata nelle strategie imprenditoriali, e nelle decisioni individuali all'interno delle organizzazioni;
- *Ethical Issues in the Biotech Industry*, volto ad approfondire le tematiche etiche e sociali che le industrie farmaceutiche e biotech devono considerare nello svolgimento delle loro attività;

- *Corporate Social Responsibility*, interamente dedicato ad analizzare l'impatto sociale ed ambientale delle imprese.

Metodo di insegnamento: le lezioni sono svolte prevalentemente attraverso l'analisi di casi studio, discussioni, simulazioni, sessioni di risoluzione dei problemi e seminari intensivi.

Centri di Ricerca Specializzati

Presso la Stanford University è attivo il *Centre for Social Innovation*, fondato nel 2000 da un gruppo di insegnanti, ex studenti e dirigenti, che svolge attività volte a indirizzare le competenze manageriali e di direzione verso la creazione di un valore sociale e ambientale. Nello specifico, tale obiettivo è perseguito attraverso: attività di ricerca volte ad analizzare la relazione tra dimensione economica, ambientale e sociale; attività di formazione, sviluppate in corsi specialistici e programmi intensivi sui temi della Sostenibilità ambientale e sociale, oltre che sul tema della CSR; attività di diffusione delle conoscenze e di creazione di valore per la comunità (riviste specializzate seminari, conferenze e workshop, e attività di consulenza pro bono a ONG).

Attività Extra Curricolari

L'istituto analizzato vanta diverse attività extra curricolari destinate ad approfondire le tematiche della CSR e Sostenibilità. In particolare risulta importante citare: *Public Management Initiative*, programma che prevede l'organizzazione di seminari e diversi eventi volti ad approfondire, ogni anno, un tema di particolare interesse (digital divide, cambiamento climatico, partnership pubblico-privato, sviluppo economico sostenibile ecc); *Stanford Management Internship Fund (SMIF)*, iniziativa che incoraggia gli studenti a mirare ad un lavoro e una carriera professionale nel settore non profit o nel settore pubblico, accrescendone le competenze manageriali in tali settori; esperienze formative pratiche, quali tirocini presso organizzazioni non profit, consulenze pro bono a ONG, viaggi volti ad incontrare imprenditori sociali, con i quali fare esperienze di collaborazione.

Associazioni Studentesche

La Stanford University vanta una elevata quantità di associazioni e club che coinvolgono centinaia di studenti nel perseguimento di percorsi volti a promuovere lo sviluppo sostenibile e la creazione di valore sociale. Tra questi sono da ricordare: *Challenge for Charity (C4C)*, *Environmentally Sustainable Business Club*, *Government and Politics Club*, *Healthcare Club*, *I Have a Dream (IHAD)*, *Social Venture Club*.

University of Michigan – Stephen M.Ross School of Business (Michigan)

L'integrazione
della CSR
attraverso il
programma "Dual
Degree"

L'Università del Michigan è stata classificata al secondo posto tra gli istituti formativi più attenti alle tematiche della Sostenibilità, Etica e CSR (Centre for Business Education, 2008). Nell'istituto analizzato, tali tematiche sono state ampiamente integrate nel programma formativo, in particolar modo nelle aree disciplinari Strategia (12 corsi), Management Generale (17), Economia (8) e Diritto commerciale (7), seguendo un approccio multidisciplinare. Nella ricerca riguardante l'insegnamento della CSR, Etica e Sostenibilità delle cinquanta migliori business school classificate dal *Financial Times* (Christensen, Hartman, Peirce, Hoffman, Carrier, 2007), viene attribuito grande valore alla possibilità offerta dall'istituto di conseguire due titoli di MBA o master, come nel caso del programma *Global Sustainable Enterprise* (MBA e Master of Science in Natural Resources and Environment); si tratta di un percorso di tre anni, volto a bilanciare interessi economici, ambientali e sociali, e che si conclude con un progetto di ricerca in tale ambito di indagine.

Formazione Post Universitaria

◆ **MBA** (Full Time; durata: 2 anni). Il programma formativo proposto in questo MBA prevede alcuni corsi obbligatori volti a fornire le basi fondamentali del management. Tra questi assume particolare rilevanza, ai fini della ricerca, il corso *Human Behaviour and Organization*, dove si rimarca l'importanza di creare e trasmettere valore in un contesto complesso quale quello in cui operano attualmente le imprese, e sviluppare coinvolgimento tra le persone all'interno e all'esterno dell'impresa. E' necessario sottolineare come tale percorso richieda l'integrazione di requisiti relativi all'area disciplinare dell'etica e del diritto, aspetto previsto non soltanto per il MBA Full-Time ma anche per il **MBA Part-time** e il **corso di laurea in Business Administration**. A tal fine gli studenti possono scegliere tra diversi corsi tra i quali, di particolare interesse, sono:

- *Ethics of Corporate Management*, volto a porre in rilievo le problematiche etiche che possono emergere nel corso dell'attività imprenditoriale, proponendone una chiave di lettura per valutarle e risolverle;
- *Corporate governance*, che mostra come le imprese siano governate, a chi siano rivolte le responsabilità del board e analizza gli effetti delle normative vigenti sul governo di impresa, soprattutto quando richiedono di considerare gli interessi di tutti gli Stakeholder.

Durante il secondo anno, gli studenti possono scegliere tra una vasta gamma di corsi facoltativi, a seconda del percorso di carriera preferito. Tra questi, è possibile individuare alcuni

corsi che integrano i temi della Sostenibilità e della CSR, molti dei quali proposti dall'Erb Institute nel programma *Global Sustainable Enterprise*; in particolar modo si fa riferimento a:

- *Strategies for Sustainable Development*, corso che pone in evidenza la possibilità per le imprese di identificare e implementare tecnologie, prodotti e servizi che possano contribuire ad uno sviluppo sostenibile, e adeguate strategie capaci di garantire un posizionamento competitivo e di lungo termine sul mercato;
- *Solving Societal Problems Through Enterprise and Innovation*, che mostra come le imprese possano contribuire allo sviluppo delle società, in particolare nei paesi in via di sviluppo, andando ad agire alla base della piramide produttiva e analizza i nuovi approcci economici che le recenti innovazioni possono apportare. A tale corso può essere affiancato anche quello su *Project Solving Societal Problems Through Enterprise and Innovation*, che consente allo studente di affrontare tali tematiche implementando un progetto pratico;
- *Finance and the Sustainable Enterprise*, che mostra come i modelli finanziari esistenti possano essere modificati per valutare gli effetti delle tematiche ambientali sui progetti e le attività delle imprese;
- *Non-Market Strategy*, che esamina l'influenza delle attività e delle politiche condotte dalle pubbliche amministrazioni, dalle organizzazioni non profit o dai media sulle attività delle imprese.

Metodo di insegnamento: i percorsi formativi richiedono un coinvolgimento attivo degli studenti e, li incoraggiano ad applicare le conoscenze acquisite nella realtà, attraverso la proposta e analisi di casi studio concreti. Inoltre, lo studente conclude la sua formazione partecipando per un semestre al *Multi-disciplinary Action Project (MAP)*, che consiste nella proposta di progetti concreti da parte di imprese, enti pubblici o enti non profit, e che consentono agli studenti, organizzati in gruppi di lavoro di 4-6 persone, di apportare soluzioni a problematiche complesse, attraverso l'applicazione delle conoscenze acquisite.

Centri di Ricerca Specializzati

L'*Erb Institute for Global Sustainable Enterprise*, nato nel 1996 grazie alla generosità di Frederick A. Erb (BBA '47) e sua moglie, e attualmente supportato da diverse organizzazioni³⁰, è condotto dalla School of Natural Resources and Environment in partnership con la Stephen M. Ross School of Business dell'Università del Michigan. Svolge diverse attività con il fine di

³⁰ Vedi www.erb.umich.edu/People-and-Partners/Advisory-Board/#greener

approfondire le conoscenze emergenti riguardanti la relazione tra sistema umano, sistema ambientale e sistema economico; promuovere un approccio multidisciplinare per l'integrazione delle scienze naturali con quelle ingegneristiche e sociali; creare una rete tra le diverse conoscenze, promuovendo la collaborazione tra accademici e professionisti per l'individuazione di strategie sostenibili. Tra le altre attività, il centro propone percorsi formativi sia di livello post universitario che di livello universitario, quali ad esempio il corso di laurea in *Global Enterprise and Sustainable Development*.

Attività Extra Curricolari

L'Università analizzata propone una vasta quantità di programmi ed eventi collaterali ai percorsi formativi, volti ad approfondire le tematiche prese in considerazione nella ricerca. Tra queste ricordiamo le conferenze e i momenti di approfondimento organizzati dall'*Erb Institute*, ai quali sono invitati professionisti o consulenti del settore imprenditoriale, pubblico e non profit per studiare i temi concernenti attività economiche responsabili nei confronti dell'ambiente e della società. Di particolare interesse è inoltre il *Ross Leadership Program*, programma formativo della durata di dieci giorni, volto a enfatizzare l'importanza di una leadership etica.

Associazioni Studentesche

Diverse sono le associazioni studentesche attive presso l'Università del Michigan. Tra queste, alcune sono particolarmente interessate ad approfondire le tematiche relative alla Sostenibilità e CSR; ne rappresentano esempi il *Ross Net Impact*, che, con circa 170 membri, svolge diverse iniziative volte a individuare percorsi professionali nell'ambito nella Sostenibilità per gli studenti, oltre che ad integrare tali tematiche nei percorsi formativi sviluppati dall'istituto; *l'Emerging Markets Club*, che focalizza le proprie attività sulle sfide e opportunità che devono affrontare le compagnie che operano nei paesi in via di sviluppo.

York University Schulich School of Business (Canada)

La Schulich School of Business presso la York University presenta un ottimo posizionamento (3°) all'interno nella classifica proposta dall'Aspen Institute (Centre for Business Education, 2008), derivante dalla proposta di un percorso formativo che enfatizza i temi della Sostenibilità ed Etica d'Impresa. Tali argomenti sono proposti principalmente nelle aree disciplinari della Contabilità (10 corsi), Finanza (10), Management Internazionale (12) e Generale

(15), Marketing (14), Organizational Behaviour (8), Management Pubblico e del Non Profit (13); cinque sono, invece, i corsi monografici sulla CSR e Etica Aziendale.

Formazione Post – universitaria

◆ **MBA** (durata: minimo 16 mesi). Tale percorso formativo prevede una serie di corsi fondamentali che forniscono le competenze di base per una efficace attività manageriale nel settore privato, pubblico e non profit. Tra i corsi fondamentali sono stati citati dall'Aspen Institute (Centre for Business Education, 2008), per l'introduzione dei temi della CSR e Sostenibilità, i seguenti corsi:

- *Strategy Field Study*, corso volto alla realizzazione di una strategia per una organizzazione pubblica o non profit, toccando i temi della creazione del valore sostenibile, dell'impatto delle decisioni manageriali e dello Stakeholder engagement;
- *International Business Seminars*, momenti di dialogo e di condivisione delle conoscenze tra studenti e professionisti volti ad approfondire anche i concetti della CSR e della Sostenibilità.

Il percorso formativo viene completato da corsi facoltativi scelti dallo studente per definire l'indirizzo di formazione da seguire, secondo gli interessi e le aspettative personali. I corsi facoltativi sono distinti in 10 aree funzionali³¹ ed in 12 programmi speciali³².

Le tematiche relative alla Sostenibilità, CSR e Etica d'Impresa, sono inserite sotto forma di singoli corsi all'interno di alcune aree funzionali:

- *Ethics and Social Responsibility in Management*, il cui obiettivo consiste nell'individuare i valori, sviluppare le tematiche necessarie a svolgere una buona gestione aziendale e comprendere l'importanza assunta dall'Etica e dalla CSR nelle imprese, nelle pubbliche amministrazioni e nelle organizzazioni non profit;
- *Ethics in Finance*, che analizza il ruolo dell'Etica del settore finanziario, attraverso l'esame delle questioni etiche nelle decisioni e nei servizi finanziari;

³¹ Le aree funzionali sono declinate come segue: Contabilità, Scienze economiche, Finanza, Management, Marketing, Gestione delle operazioni e Sistemi di informazione, Relazioni industriali, Management strategico.

³² I programmi speciali sono declinati come segue: Arti e Media, Business e Sostenibilità, OSGOOD HALL Law School, Etica d'Impresa, Consulenza d'impresa, Studi imprenditoriali, Ingegneria finanziaria, Servizi Finanziari, Gestione della salute industriale, Business internazionale, Management e Leadership del non profit, Management pubblico, Sviluppo dei beni immobili. Gli studenti sono tenuti a specializzarsi in due di questi.

- *Sustainable Value Creation*, che analizza gli effetti dei modelli produttivi importati dalle multinazionali all'interno di contesti culturalmente differenti, quali i paesi in via di sviluppo;
- *Cross-cultural Management*, che approfondisce le problematiche, le opportunità con cui i manager devono confrontarsi in un contesto di lavoro multi-culturale, ed evidenzia le competenze necessarie per individuare e gestire tali situazioni attraverso la conoscenza delle diverse culture e la buona comunicazione.
- *Business Strategies for Sustainability*, che consente agli studenti di conoscere i recenti sviluppi di un management capace di implementare strategie per la creazione di valore ambientale e sociale oltre che economico.

Sono a disposizione, inoltre, programmi speciali che consentono agli studenti di specializzarsi in specifici settori; tra questi è incluso:

- il programma *Business and Sustainability*, che include 23 corsi relativi alla Responsabilità e alla Sostenibilità Ambientale, oltre che alla Gestione Ambientale;
- il programma *Business Ethics*, che comprende corsi di Etica e di CSR.

I corsi facoltativi sono previsti non soltanto per il MBA Full-Time, ma anche per il **MBA Part-time** (40 mesi) destinato a professionisti, e il **Master in Amministrazione Pubblica** oltre che in alcuni programmi di dottorato.

Metodo di insegnamento: Non esiste un metodo di insegnamento univoco per ciascun corso³³. Le lezioni sono improntate al continuo coinvolgimento degli studenti attraverso esercitazioni in tempo reale e riguardanti situazioni concrete, progetti, la proposta di casi di studio, presentazioni e seminari.

Formazione Universitaria

Presso Schulich School of Business l'attenzione alle tematiche della CSR, dell'Etica e della Sostenibilità non riguarda soltanto la formazione post-universitaria, ma anche la formazione universitaria. In particolare, nel **corso di laurea in Business Administration** è possibile individuare, tra quelli fondamentali, il corso in *Applied Business Ethics*, volto a fornire agli studenti una prima introduzione dei temi dell'Etica trattati in relazione alla professione economica.

³³ Nel sito internet dell'Università è riportata, infatti, la seguente frase: *There is no overall teaching format, as the organization, pedagogy and style of classes is determined solely by the most effective way to teach a particular course.*

Ad esso si affianca il **corso di laurea in International Business Administration**, che prevede tra gli insegnamenti il corso obbligatorio in *International Business Ethics*, volto a sensibilizzare gli studenti circa le questioni etiche che le imprese devono affrontare nel relazionarsi con diversi Stakeholder nell'economia globale ed il corso in *Business and Sustainability*, che mostra come le imprese internazionali stiano sviluppando nuove strategie per il raggiungimento di una economia sostenibile.

Centri di Ricerca Specializzati

Nel 2000, presso la Schulich School of Business, è stato fondato la *Sustainable Enterprise Academy* dal *Erivan K. Haub Program in Business and Sustainability*, centro che propone un percorso formativo manageriale relativo alle tematiche di Sostenibilità per professionisti, declinato in seminari di approfondimento della durata di quattro giorni sugli argomenti in questione, tenuti da oratori di alta fama. Il Centro è stato supportato da cinque sponsor e dalla collaborazione con nove organizzazioni³⁴. Parallelamente, è attiva la *Sustainable and Education Academy* che svolge seminari sulle tematiche in questione destinati ai leader del settore dell'istruzione.

Attività Extra Curricolari

Tra le iniziative extra-curricolari proposte dall'istituto, di particolare interesse, ai fini della ricerca è *The Social Adversity Challenge*, una esperienza imprenditoriale nelle società meno avvantaggiate, che consente agli studenti di sviluppare un approccio multi-prospettico, attraverso l'approfondimento di tematiche che includono la CSR e le relazioni con le comunità locali. Segnaliamo altresì la *Schulich Sustainability Case Competition*, competizione durante la quale gli studenti sono invitati a formulare delle soluzioni sostenibili e competitive per risolvere problematiche di specifiche imprese.

Associazioni Studentesche

All'interno della York University è possibile individuare un buon numero di associazioni di studenti intenzionate a sviluppare alcune tematiche di particolare interesse. Tra queste, ricordiamo la *Non Profit Management Association*, aperta a studenti interessati ad accrescere le proprie conoscenze riguardo la carriera nel terzo settore, e la *Women in Leadership*, volta a riconoscere il contributo delle donne nel mondo imprenditoriale.

³⁴ Vedi www.sustainableenterpriseacademy.com/SSB-Extra/sea.nsf/docs/SEA

University of California–Walter A.Haas School of Business/Berkeley (California)

Attento controllo
dei contenuti
riguardanti la CSR

L'Università di Berkeley è nota nel mondo accademico per avere un approccio teso a superare i paradigmi tradizionali del commercio, della società e dell'ambiente.

Nel 2006, l'Haas School of Business ha firmato un nuovo programma strategico ispirato al concetto di "Leading Through Innovation", che si fonda sulla combinazione tra il comune approccio all'insegnamento di materie legate al management con una crescente attenzione ad un pensiero innovativo, attento alle tendenze/esigenze presenti nella società contemporanea.

In tale istituto si osserva come il tema della CSR abbia un ruolo particolarmente importante nei programmi formativi proposti, come testimonia il posizionamento (4°) attribuito dall'Aspen Institute (Centre for Business Education, 2008) nella classifica relativa agli istituti attenti alle tematiche ambientali e sociali; interesse che vanta una lunga tradizione, a partire dal 1998. Gli argomenti considerati nella ricerca sono stati integrati in una vasta varietà di corsi ed in particolare nell'area disciplinare dell'Imprenditorialità (11), del Management Internazionale (10), del Marketing (6) e del Management Pubblico - Non Profit (6); inoltre, nell'offerta formativa sono inclusi sei corsi interamente dedicati alla CSR e alla Business Ethics. L'Haas School of Business attribuisce elevata importanza al processo di integrazione delle tematiche sopra citate nel percorso formativo offerto dall'istituto, tanto da sottoporlo ad un attento controllo da parte del *Center for Responsible Business*; quest'ultimo esamina preventivamente i contenuti di tutti i corsi riguardanti tali argomenti prima della loro attivazione, in modo da valutarne l'adeguatezza (Christensen, Hartman, Peirce, Hoffman, Carrier, 2007).

45

Formazione Post Universitaria

◆ **MBA Full Time.** Il programma formativo prevede che gli studenti seguano dodici corsi fondamentali volti a veicolare gli strumenti analitici per una leadership efficace. Tra questi è importante ricordare i corsi:

- *Ethics and Responsibility in Business*, che fornisce agli studenti le competenze necessarie per prevedere, analizzare criticamente e rispondere alle problematiche socio-ambientali che possono emergere nel contesto economico globale;
- *Data and Decision*, corso introduttivo all'analisi dei dati e all'applicazione delle tecniche statistiche, che pone attenzione ai possibili abusi nell'interpretazione dei dati in relazione alle tematiche etiche.

I corsi facoltativi costituiscono il 60% del percorso formativo proposto, aspetto che pone in evidenza la possibilità offerta agli studenti di scegliere un indirizzo che rispecchi le proprie aspettative di carriera. Tra questi corsi, rilevante ai fini della ricerca, è quello in *Topics in Socially Responsible Business*, corso avanzato sui temi specifici della CSR.

In aggiunta a tali corsi, è attiva una varietà di corsi facoltativi messi a disposizione dai centri presenti nell'istituto. In particolare, tra i corsi proposti dal *Center for Responsible Business* sono da indicare:

- *Metrics of Sustainability & Projects*, rivolto alle ipotesi di misurazione delle performance aziendali in ambito finanziario, e socio-ambientale;
- *Social Enterprise: The Convergence of Business & the Social Sector*, corso dedicato allo svolgimento di una attenta analisi del mondo profit, non profit e delle forme ibride di impresa social;
- *Social Investing: Recent Findings in Management & Finance*, totalmente dedicato allo studio delle teorie relative agli investimenti socialmente responsabili provenienti dagli ambiti delle finanza, economia e management;
- *Emerging Innovations in Environmental Strategy Speaker Series*, il cui scopo consiste nell'espone agli studenti le nuove tendenze del mercato globale che richiedono alle aziende di ripensare il proprio modo di fare business nel rispetto della società e dell'ambiente;
- *Strategic Corporate Social Responsibility & Projects*, dedicato alla comprensione della CSR come strategia di business profondamente integrata negli obiettivi e competenze centrali dell'azienda;
- *Strategic Corporate Social Responsibility*, che sottolinea il ruolo strategico che la CSR deve avere in azienda, fornendo gli studenti degli strumenti pratici e teorici necessari per essere in grado di compiere raccomandazioni ad hoc alle aziende sui temi trattati.

I temi della CSR e dell'Etica d'Impresa sono integrati anche nel **Evening and Weekend MBA**, in particolare nel corso *Ethics and Responsibility in Business*.

Metodo di studio: le lezioni sono condotte utilizzando una ampia varietà di tecniche, volte ad enfatizzare sia la teoria che la pratica. Tra queste sono particolarmente utilizzate le tecniche del seminario, testimonianze, simulazioni, progetti di gruppo e, soprattutto, casi studio e letture di articoli. Il *Center for Responsible Business* offre, inoltre, dei programmi formativi pratici in un percorso intitolato "CorporateResponsibility@Work" che consente allo studente del MBA di

vivere esperienze reali nelle maggiori aziende, applicando concretamente le teorie ed i modelli di CSR appresi.

Tra le iniziative previste in tale programma ricordiamo:

- *Gap Inc. CSR Scholars Program*, borsa di studio di due anni destinata agli studenti meritevoli interessati alle tematiche esaminate, grazie alla quale possono approfondire le proprie conoscenze in tale ambito;
- *McDonald's CSR Research Fellowship*, attraverso il quale un gruppo di studenti si occupa di implementare strategie in diversi ambiti della CSR per la Mc Donald's;
- *Haas Socially Responsible Investment Fund*, prima esperienza di fondo di investimento sociale gestito dagli studenti di una Business School, e basato su criteri di CSR;
- *Levi Strauss Small Grants Program*, borsa di studio messa a disposizione con la collaborazione della Levi Strass & Company Foundation destinata a promuovere idee innovative nell'ambito della CSR.

Formazione Universitaria

L'importanza delle tematiche della CSR e dell'Etica di Impresa è dimostrata anche nel **corso di Laurea in Business Administration**, dove le tematiche in questione sono integrate nei corsi *The Social, Political and Ethical Env. of Business*, *Business Ethics for the 21st Century*, *Mgt in the Public and Not-for-Profit Sectors*, *Strategic Corporate Social Responsibility & Consulting Projects*, *Philanthropy: A Cross-Cultural Perspective*.

Centri di Ricerca Specializzati

L'Haas school of Business vanta la presenza di alcuni importanti centri di ricerca attivi nell'ambito delle tematiche socio-ambientali:

- *Center for Non Profit and Public Leadership*, che svolge attività volte a formare leader con le competenze manageriali necessarie per fondare, guidare e gestire organizzazioni pubbliche e non profit, offrendo corsi formativi specifici, supportando gli studenti nella ricerca di una carriera in questi settori, e proponendo progetti di esperienze pratiche in tale campo.
- *Center for Responsible Business*, creato nel 2003 e attualmente supportato da un network di organizzazioni, con l'obiettivo di formare nuovi leader consapevoli e impegnati nella CSR, svolgendo attività di ricerca, formazione e miglioramento continue. Tra le attività di ricerca è importante ricordare i programmi *Sustainable Products & Solutions (SPS)*

Program, applicato nell'ambito del settore chimico, le *Corporate Social Responsibility Working Paper Series*, volte a migliorare le conoscenze nell'ambito della CSR e il *Moskowitz Research Program*, focalizzato sul tema dell'Investimento Socialmente Responsabile.

Attività Extra Curricolari

Nell'istituto vengono svolte numerose attività extra-curricolari che consentono di approfondire le tematiche ambientali e sociali. Tra queste ricordiamo: le *Peterson Lecture Series on Corporate Responsibility*, serie di testimonianze di eminenti leader sui temi della Business Ethics e CSR; *Global Social Venture Competition (GSVC)*, partnership tra diversi istituti universitari internazionali, che unisce gli studenti di tutto il mondo per sostenere la creazione di imprese sociali; *Education Leadership Case Competition*, organizzato dall'Haas Education Club con il fine di offrire a studenti talentuosi dell'MBA l'opportunità di applicare le proprie competenze nell'ambito delle riforme educative.

Associazioni Studentesche

Tra le associazioni studentesche attive nell'istituto, ricordiamo il *Berkeley Energy and Resources Collaborative*, la cui missione consiste nel collegare ed educare i leader nel campo dell'energia e delle risorse, innescando un dialogo multi-disciplinare. Inoltre, è attiva l'associazione *Global Initiative at Haas Club*, che focalizza le proprie attività sui temi dello sviluppo internazionale, includendo quelle dello sviluppo sostenibile, del microcredito e della salute pubblica.

Columbia Business School (NY)

La Columbia Business School si posiziona sesta nella classifica predisposta dall'Aspen Institute (Centre for Business Education, 2008), e presenta un ottimo posizionamento nelle altre classifiche generali del Financial Times (3°) e del Wall Street Journal (6°). Le tematiche relative alla CSR, Etica d'Impresa e Sostenibilità sono integrate nei percorsi di studio proposti dall'istituto nei corsi appartenenti, in particolar modo, alle aree del Management Generale (8 corsi), della Finanza (6) e del Marketing (6). Nella ricerca riguardante l'integrazione dei temi della CSR, Etica e Sostenibilità nei programmi formativi delle migliori cinquanta Business School indicate nella classifica del Financial Times (Christensen, Hartman, Peirce, Hoffman, Carrier, 2007), la Columbia Business School è stata segnalata per le diversificate e innovative attività svolte dal *Sanford C. Bernstein & Co. Center for Leadership and Ethics* riguardo tali tematiche, tra le quali

emerge il programma ad hoc “Individual, business and society” introdotto nell’offerta didattica dell’istituto.

Formazione Post Universitaria

◆ **MBA Full Time** (Durata: 1 anno). Il programma didattico prevede che gli studenti frequentino alcuni corsi obbligatori volti a fornire le competenze manageriali di base. Non sono presenti specifici corsi in Business Ethics, ma tali argomenti vengono comunque integrati e trattati durante le diverse lezioni riguardanti altre materie. Ne rappresenta un esempio il corso *Managerial Economics*, destinato ad analizzare le decisioni economiche, con particolare attenzione agli impatti sociali che queste possono provocare.

Successivamente gli studenti possono completare i propri studi scegliendo tra una varietà di corsi facoltativi organizzati in 14 programmi riguardanti specifiche aree tematiche, tra i quali è compresa anche l’area della *Social Enterprise*; il curriculum di tale programma è distinto in quattro aree principali³⁵, e comprende corsi quali:

- *Business in Society: Doing Well by Doing Good?*: che evidenzia come il ‘fare bene’ in ambito economico-finanziario ed il ‘fare del bene’ in ambito sociale possano coesistere;
- *Finance and Sustainability*: il corso si fonda sull’idea per cui la finanza sia in grado di creare un valore sostenibile per la società ed esplora le teorie, le applicazioni pratiche e gli strumenti che i professionisti finanziari possono adottare per raggiungere tale obiettivo. Inoltre intende costruire un modello di finanza e Sostenibilità che possa essere applicato in diversi contesti;
- *Social Entrepreneurship: A Global Perspective*: che introduce gli studenti all’imprenditoria sociale e alle sue organizzazioni nel mondo, facendo un paragone tra i diversi modelli esistenti ed alle rispettive sfide;
- *Social Entrepreneurship*: che descrive le strategie per la realizzazione di un’impresa sociale;
- *Strategic Philanthropy*: volto a descrivere i fondi esistenti dedicati alla filantropia, l’attenzione dei media nei confronti di tali attività, il livello di coinvolgimento dei diversi attori, le potenzialità e gli approcci innovativi. Inoltre si intende descrivere le modalità di gestione di un efficace programma di filantropia;

³⁵ *Public and Non-profit Management; International Development and Emerging Markets; Social Entrepreneurship; and Corporate Social Responsibility and Sustainability.*

- Nel percorso formativo è previsto che gli studenti siano coinvolti in un tirocinio estivo denominato *Social Enterprise Summer Fellowship Program*, volto a creare un valore sociale e ambientale in progetti pratici all'interno dei tre settori, oltre che ad applicare le conoscenze acquisite.

Metodo insegnamento: le conoscenze proposte sono fornite durante le lezioni attraverso analisi di casi concreti, testimonianze di professionisti provenienti da imprese affermate o start-up intenzionate a integrare la CSR al proprio interno, lavori di gruppo, letture, conferenze, giochi, simulazioni (anche al computer). Sono inoltre organizzati dall'istituto numerosi *Master Classes*.

Centri di Ricerca Specializzati

Presso la Columbia Business School è attivo il *Sanford C. Bernstein & Co. Center for Leadership and Ethics*, fondato nel 2003 dalla *Sanford C. Bernstein & Co. Foundation*³⁶ che svolge attività di ricerca e di insegnamento destinate ad integrare tematiche riguardanti la CSR e l'Etica nella formazione manageriale. Propone, infatti, un programma formativo destinato agli studenti del MBA denominato "Individual, Business and Society", che prevede tra i corsi facoltativi il corso *Behavioral Economics, Business Ethics & Leadership*, volto a mostrare agli studenti gli effetti dell'applicazione di motivazioni etiche all'interno di comportamenti economici e capire se le imprese abbiano obblighi oltre quelli previsti nei confronti degli azionisti; consente, inoltre, agli studenti di valutare differenti contesti per confrontare e risolvere problematiche etiche all'interno del mondo economico. Tra gli altri istituti presenti alla Columbia Business School è importante citare anche il *Jerome A. Chazen Institute of International Business*, che propone attività, momenti di confronto e collaborazione tra studenti, accademici e professionisti, oltre che programmi formativi e attività di ricerca volti a perfezionare le competenze manageriali degli studenti in un contesto internazionale dove risulta necessario considerare le differenti culture e l'impatto dell'attività economica nei diversi contesti.

Attività Extra Curricolari

Gli studenti interessati alle tematiche prese in considerazione nella presente ricerca hanno la possibilità di approfondirle scrivendo un paper con il quale partecipare ai *Corporate Social Responsibility and Sustainability Paper Awards*. Sono ammessi paper volti ad analizzare prassi di CSR particolarmente innovative in diverse aree funzionali ed a porre in evidenza la relazione tra

³⁶ La *Sanford C. Bernstein & Co. Foundation* è stata fondata dall'omonima *Sanford C. Bernstein & Co.* www4.gsb.columbia.edu/leadership/about

gli obiettivi economici e socio-ambientali di una impresa, di una organizzazione o di un gruppo di Stakeholder.

Appuntamento annuale è, invece, *The Annual Social Enterprise Conference*, momento di incontro tra studenti, leader, accademici e professionisti volto a far condividere conoscenze e buone pratiche riguardanti la sovrapposizione tra business e società.

Viene promossa, inoltre, attività di consulenza pro bono svolta dagli studenti presso organizzazioni profit e non profit. Infine, è stato istituito il *CORPS Fellowship Program and Social Venture Internship Fund* che consente agli studenti del MBA di mettere in pratica le conoscenze acquisite in tirocini estivi presso organizzazioni non profit e profit.

Associazioni Studentesche

Anche gli studenti della Columbia Business School sono organizzati in diverse associazioni con l'obiettivo di approfondire tematiche specifiche; tra queste ricordiamo *Green Business Club*, che focalizza le proprie attività sui temi della Sostenibilità Ambientale; *Social Enterprise Club*, che organizza corsi formativi, panel, conferenze sul tema della CSR; *Bernstein Leadership and Ethics Board*, che affianca le attività del Sanford C. Bernstein & Co. Center for Leadership and Ethics.

Cornell University (NY) - Johnson Graduate School of Management

Tra i corsi offerti dalla Cornell University, posizionata al 7° posto della classifica redatta dall'Aspen Institute (Centre for Business Education, 2008), è possibile riscontrare un particolare interesse verso le tematiche della Sostenibilità, Etica d'Impresa e della CSR, nelle aree disciplinari dell'Imprenditorialità (8), Management Generale (13) e Internazionale (13). La Johnson Graduate School of Management presente presso la Cornell University è stata individuata tra le migliori business school tra le prime cinquanta indicate dal Financial Times quanto alla integrazione dei temi della CSR, Etica e Sostenibilità nei rispettivi percorsi formativi (Christensen, Hartman, Peirce, Hoffman, Carrier, 2007), in primo luogo per il profondo interesse dimostrato dal rettore dell'Università riguardo tali argomenti e la sua volontà di inserirli tra gli

insegnamenti fondamentali; in secondo luogo, elevato valore viene attribuito al corso intensivo di dieci giorni, che tutti gli studenti sono tenuti a frequentare prima dell'inizio del secondo semestre, volto a preparare al meglio gli studenti riguardo le tematiche della Sostenibilità e la loro applicazione nelle aree funzionali del business.

Un corso intensivo sulla sostenibilità destinato a tutti gli studenti

Formazione Post Universitaria

◆ **MBA full-Time** (Durata: 2 anni). Il percorso formativo include una serie di corsi fondamentali e obbligatori. Considerando questi ultimi, è possibile individuare un riferimento ai temi della Sostenibilità e CSR nei seguenti corsi:

- *Marketing Management*, corso riguardante le strategie di marketing volto a migliorare le competenze di comunicazione e di analisi, dedicando particolare attenzione a specifici temi sociali collegati a tale argomento;
- *Sustainable Global Enterprise Immersion*, programma che prevede un lavoro incisivo e di alta qualità da parte dello studente in una determinata area di interesse e che è costituito da corsi facoltativi, integrati da testimonianze e seminari, che consentono agli studenti di acquisire le competenze necessarie a trovare soluzioni per limitare gli impatti ambientali e sociali, secondo un approccio multi-disciplinare.

In secondo luogo, gli studenti possono scegliere tra corsi facoltativi, volti ad approfondire i temi della Sostenibilità e dell'Etica d'Impresa:

- *Environment Management Policy*, che analizza il ruolo delle autorità pubbliche nelle politiche ambientali e analizza il significato di Sostenibilità e di eco-efficienza attraverso interventi tenuti da rappresentanti di diversi settori industriali;
- *Seminario sullo Sviluppo Sostenibile*, organizzato in formato seminariale, affronta le tematiche ambientali, e la gestione dell'ambiente attraverso l'intervento di testimonianze esterne;
- *Business Ethics*, esamina lo stato dell'arte attuale della Business Ethics nel mondo economico, sia negli USA che all'estero.

Metodo di insegnamento: la metodologia di insegnamento adottata comprende l'analisi di casi studio, testimonianze di professionisti e la realizzazione di progetti di lavoro concreti.

Centri di Ricerca Specializzati

Nel 2005 è stato istituito il *Centre for Sustainable Global Enterprise* grazie al generoso contributo di Samuel C. Johnson³⁷, la cui missione consiste nel disseminare conoscenze pratiche per i manager che decidono di affrontare la Sostenibilità come sfida strategica.

³⁷ L'obiettivo di Samuel C. Johnson consisteva nel far sì che la Johnson Graduate School of Management continuasse a fornire nuove soluzioni per affrontare le sfide del mercato globale. Nel 2002 creò, quindi un professorato in Sustainable Global Enterprise e successivamente, nel 2004, fondò il centro.

Nel centro sono svolte attività di ricerca e di formazione che offrono agli studenti la possibilità di specializzarsi in tale indirizzo. In particolare, il centro propone corsi riguardanti le tematiche della Sostenibilità e della Responsabilità Sociale d'Impresa, tra i quali è incluso il programma *Sustainable Global Enterprise Immersion*.

Attività Extra Curricolari

Presso la Cornell University ogni anno si tiene il *Sustainable Global Enterprise/Net Impact Career Symposium*, evento che si concentra sulla proposta di carriere nell'ambito della Sostenibilità, e che invita a confrontarsi sulle nuove competenze che i manager devono acquisire. Di particolare interesse è, inoltre, il *Base of the Pyramid Learning Lab (BoPLL)*, un consorzio costituito da multinazionali, organizzazioni non profit, accademici e imprenditori volto a creare conoscenze relative alle nuove opportunità economiche per le comunità povere, che possano produrre benefici sia per le imprese sia per le comunità coinvolte.

Associazioni Studentesche

Oltre alla presenza del *Net Impact Club*, altre associazioni sono attive nella diffusione delle tematiche della Sostenibilità, tra le quali ricordiamo il *Community Club*, intento a rafforzare la comunità attraverso la relazione tra organizzazioni non profit, organizzazioni profit e il settore pubblico e attraverso la promozione dello Sviluppo Sostenibile. Inoltre, sono attivi il *Microfinance Club*, che svolge attività volte ad approfondire il tema del Microcredito e l'*Ethics Action Group*, che promuove l'integrazione del rispetto, della fiducia e delle pratiche etiche in ogni attività.

Yale School of Management – New Heaven

Posizionata 9° nella classifica realizzata dall'Aspen Institute (2008), la Yale School of Management dichiara come propria missione quella di “*educare i leader per l'economia e la società*”(Centre for Business Education, 2008); per mettere in pratica tale obiettivo, a partire dal 2006 l'istituto ha attivato un nuovo programma di MBA destinato a fornire le competenze necessarie per affrontare i problemi complessi ai quali le organizzazioni devono saper far fronte. I corsi che integrano i temi della Sostenibilità e CSR sono presenti in maggior numero nell'area disciplinare della Finanza (7 corsi), del Management Internazionale (10) e Generale (6), del Management Pubblico/Non Profit (10) e della Strategia (7); sono, inoltre, attivi due corsi interamente dedicati alla CSR e Etica d'Impresa.

Formazione Post Universitaria

◆ **MBA Full Time** (Durata: 2 anni). L'istituto propone un percorso caratterizzato da un nuovo approccio, per cui, i concetti fondamentali non sono divulgati in singoli corsi ad hoc, ma sono proposti secondo una modalità integrata, nella forma di casi studio in modo da creare il framework per un contesto più ricco e attuale, che consente di individuare soluzioni creative per i problemi manageriali³⁸.

Tra i corsi obbligatori di particolare interesse sono:

- *The Competitor*, corso che sottolinea il ruolo di tale gruppo di Stakeholder, all'interno del quale sono inclusi non soltanto imprese ma anche organizzazioni Non Profit e Pubbliche Amministrazioni;
- *State and Society*, corso che pone in luce l'impatto che i diversi trend della società possono comportare sulle opportunità e sui rischi affrontati dalle imprese e aiuta gli studenti ad esaminare il contesto istituzionale che circonda le imprese e a distinguere tra ciò che è legale e ciò che è frutto dell'abitudine.

Tra i corsi facoltativi, di particolare rilevanza per il tema della CSR e Etica d'Impresa, sono da ricordare:

- *Leadership and Education*, che unisce lo studio dei comportamenti economici con la filosofia e la sociologia, andando a toccare questioni etiche che possono influire sulle scelte decisionali economiche;
- *Business Ethics: Succeeding Without Selling Your Soul*, con il quale sono fornite le basi teoriche dell'Etica e gli strumenti per la Business Ethics, intesa come una peculiarità individuale e del carattere dell'azienda;
- *CSR: Social Venture Management*, che mostra come integrare le tematiche sociali nella strategia d'impresa, considerandone i vantaggi ed i punti deboli;
- *Global Social Entrepreneurship*, corso che porta lo studente a sviluppare un progetto concreto con leader di organizzazioni Non Profit, Imprese Sociali o Organizzazioni Profit attente all'aspetto sociale, e che prevede una partecipazione attiva e un lavoro sul campo, instaurando una stretta relazione di collaborazione con il partner.

³⁸ Tale approccio si concretizza, durante il primo anno, in otto corsi multidisciplinari, in un percorso denominato *Organizational Perspectives*, che definisce le funzioni organizzative di manager all'interno ed all'esterno dell'impresa. Successivamente ogni studente è tenuto a condurre un'esperienza internazionale di dieci giorni per studiare gli aspetti dell'ambiente economico globale. Infine il primo anno termina con il percorso *Leadership Perspective*, durante il quale lo studente applica le competenze acquisite attraverso l'analisi di casi studio. Il secondo anno lo studente è tenuto a sostenere una serie di esami facoltativi, scelti sulla base delle proprie aspirazioni di carriera.

Metodo di studio: gli argomenti proposti sono affrontati prevalentemente attraverso casi studio, seminari, lavori di gruppo, testimonianze.

Centri di Ricerca Specializzati

Diversi sono i centri attivi nell'istituto. Tra questi, sono di particolare interesse ai fini della ricerca:

- *The Millstein Centre for Corporate Governance*, che svolge attività di ricerca e di diffusione delle conoscenze in tema di Corporate Governance;
- Il *Social Enterprise Program*, che aiuta gli studenti interessati alla relazione tra business e società e, in particolare, al management nel settore del Non Profit, proponendo corsi di formazione, progetti di consulenza, studi specialistici ed eventi di diffusione delle conoscenze ad hoc;
- Il *Centre for Business and Environment*, che propone un percorso formativo con corsi fondamentali e facoltativi in comune con l'MBA relativi alle tematiche della Sostenibilità e della Gestione Ambientale; inoltre, organizza diversi eventi, quali conferenze e testimonianze di professionisti o accademici del settore, oltre che attività di ricerca.

Attività Extra Curricolari

Presso la Yale School of Management è attivo il *Global Social Enterprise Program*³⁹, indirizzato a studenti interessati al tema della Sostenibilità, che prevede la realizzazione di un progetto concreto per organizzazioni che necessitano supporto in diversi paesi. A tale evento si aggiunge, inoltre, *the Future of Philanthropy* un giorno di dibattiti volto ad unire i leader attuali e quelli futuri per esplorare le innovazioni ed i cambiamenti che caratterizzano l'ambito della filantropia. Infine la *Yale SOM Net Impact Competition* alla quale partecipa la maggior parte degli studenti del primo anno proponendo analisi di casi studio focalizzati sui temi sociali e ambientali.

Associazioni Studentesche

Tra le associazioni studentesche attive nella promozione delle tematiche da noi considerate, ricordiamo il *Net Impact Club*, il *Business and Environment*, il cui obiettivo consiste nell'integrare i fattori ambientali nel processo decisionale dei manager ed il *Women in Management*, volto a sostenere il ruolo delle donne nel management.

³⁹ Programma nato nel 2004 da un gruppo di studenti che si occupavano di fornire consulenza pro-bono alle organizzazioni nei paesi in via di sviluppo, fino ad evolvere nel 2006-2007 in un corso tenuto da Garry Brewer, professore di Resource Policy and Management al Frederick K. Weyerhaeuser.

New York University – Stern School of Business (NY)

La CSR alla base delle decisioni economiche e per una migliore gestione delle relazioni

In qualità di istituto formativo manageriale, la missione dello Stern School of Business consiste nell'insegnare agli studenti del MBA quel senso di Responsabilità Sociale necessario per prendere decisioni economiche etiche e per gestire al meglio la relazione tra la propria impresa e la comunità. Tale istituto è collocato all'11° posto della classifica proposta dall'Aspen Institute (Centre for Business Education, 2008) e integra i temi della Sostenibilità e della CSR prevalentemente nei corsi delle aree disciplinari della Finanza (9), del Marketing (14) e del Management Generale (14); quattro sono, invece, i corsi monografici relativi alle tematiche di CSR ed Etica Aziendale.

Formazione Post Universitaria

◆ **MBA Full -Time** (Durata: 2 anni). Il programma proposto risulta molto flessibile in quanto consente agli studenti ampia scelta nella definizione del proprio curriculum. Tra le offerte formative fondamentali ed obbligatorie, di particolare rilevanza è il corso *Professional Responsibility*, che guida lo studente nell'analisi del ruolo dell'impresa nella società locale, nazionale e globale; l'individuazione degli aspetti economici ed etici che emergono nell'attività imprenditoriale e delle responsabilità che questi implicano; la definizione dei diversi modelli di leadership e la loro applicazione. Di particolare rilevanza è, inoltre, il corso *Competitive Advantage from Operations*, che enfatizza come il primo obiettivo di una impresa debba consistere nel miglioramento della qualità di vita dei propri dipendenti e analizza i fattori sociali, tecnologici, regolativi, economici e politici dell'attività imprenditoriale.

Al termine del primo anno, gli studenti sono tenuti a fare una esperienza di tirocinio estivo presso le aziende, elemento fondamentale del programma; in merito a tale aspetto bisogna, però, sottolineare come i tirocini vengano svolti prevalentemente nel settore finanziario e soltanto il 2% degli studenti opta per il settore Non Profit/Educazione. Durante il secondo anno, gli studenti sono tenuti a completare il programma didattico scegliendo tra una vasta varietà di corsi facoltativi o fino a tre specializzazioni. Il percorso *Social Innovation and Impact*, ad esempio, prevede i seguenti corsi:

- *Corporate Branding and CSR*, che approfondisce il tema della CSR in ottica di miglioramento della reputazione aziendale nel lungo termine;
- *Leading Sustainable Enterprises*, che mostra come creare o guidare un'organizzazione con l'obiettivo di contribuire allo sviluppo sostenibile, fornendo agli studenti i concetti, le strutture e le idee necessarie al suo raggiungimento;

- *Social Venture Capital*, che analizza gli strumenti finanziari, definiti “double bottom line investment” volti a raggiungere vantaggi economici e sociali;
- *Managerial Ethics: Lessons from Literature and Film*, che, attraverso l’esame della letteratura e dei film, esplora il contesto sociale e morale delle imprese.

Metodo di Studio: la metodologia di studio consiste prevalentemente nell’analisi di casi studio.

Formazione Universitaria

La New York Stern School of Business propone anche un percorso formativo universitario caratterizzato da due indirizzi, in particolare *Business Program* e *Business & Political Economy Program*; entrambi gli indirizzi prevedono un’area disciplinare dedicata alla relazione tra impresa e società (*Social Impact Program*).

Centri di Ricerca Specializzati

Presso l’istituto è attivo il *Berkeley Center for Entrepreneurial Studies* che svolge attività dirette ad incoraggiare l’imprenditoria e la creazione di nuove imprese, oltre che ad apportare innovazione nel curriculum della Business School. Tra le attività condotte dal centro emerge quella del *Setter Program in Social Entrepreneurship*, che prende il nome da Stewart Setter (MBA ’82), CEO di Consumer Testing Laboratories e finanziatore iniziale del programma, e che propone attività volte a rafforzare l’interesse riguardo l’imprenditoria sociale. In secondo luogo, è importante ricordare la presenza del *The Global Business Institute*, le cui attività sono destinate a migliorare la ricerca nell’ambito di indagine dell’economia internazionale e globale.

Attività Extra Curricolari

Ogni anno viene organizzata la *Conference of Social Entrepreneurs*, dedicata a migliorare il campo dell’imprenditoria sociale attraverso l’educazione e a far condividere le conoscenze sul tema tra diversi attori interessati, attraverso panel di discussione, casi studio, piccoli gruppi di brainstorming, e presentazioni. Ad essa si affianca la *Stern’s Business Plan Competition*, competizione di durata annuale che tocca anche il tema dell’Imprenditoria Sociale e lo *Stern Consulting Corps*, che consente agli studenti di mettere in pratica le conoscenze acquisite in attività di consulenza destinate a organizzazioni Non Profit e a comunità di minoranze poco rappresentate.

Infine, è attivo presso l’istituto, il *Markets Ethics & Law Program*, programma interdisciplinare, che ha l’obiettivo di rendere consapevoli gli studenti circa le loro responsabilità

come professionisti, attraverso attività di ricerca, eventi di diffusione delle conoscenze e corsi formativi inseriti nel curriculum del MBA e dei percorsi universitari.

Associazioni Studentesche

Gli studenti frequentanti la NYU Stern School of Business hanno la possibilità di partecipare a diverse associazioni, tra le quali di particolare rilevanza sono: *Social Enterprise Association*, che si propone come risorsa per quegli studenti che intendono applicare le proprie competenze manageriali per creare un valore sociale nel settore Profit, Non Profit e Pubblico; *Stern Community Service*, che propone attività filantropiche volte a trovare soluzioni per problematiche sociali emergenti; infine, *Emerging Markets Association*, che svolge attività focalizzate sull'attività economica nei paesi emergenti, attraverso attività di condivisione e dialogo.

University of North Carolina – Kenan–Flagler Business School (Nord Carolina)

Attività pratiche e programmi di condivisione delle conoscenze con esperti per divulgare la CSR

Uno degli obiettivi della Kenan-Flagler Business School consiste nel fornire agli studenti del MBA le competenze necessarie per creare un vantaggio competitivo nel contesto della Sostenibilità. L'istituto è posizionato al 12° posto nella classifica predisposta dall'Aspen Institute (Centre for Business Education, 2008), mentre presenta un posizionamento migliore (6°) nella classifica nazionale realizzata dal Wall Street Journal. I temi della Sostenibilità, Etica d'Impresa, CSR e Sostenibilità sono presenti nel percorso formativo, prevalentemente integrati nei corsi dell'area disciplinare della Strategia (9) e del Management Internazionale (6), e rappresentano oggetto di approfondimento di tre corsi monografici. La piena integrazione delle tematiche sopra citate viene implementata non soltanto attraverso i corsi ordinari, ma anche attraverso una larga varietà di attività ed esperienze pratiche, oltre che attraverso programmi di condivisione con esperti e professionisti del settore (Christensen, Hartman, Peirce, Hoffman, Carrier, 2007).

Formazione Post Universitaria

◆ **MBA Full-Time** (Durata: 2 anni). La particolarità del programma proposto consiste nel fatto che i corsi vengono suggeriti da un *corporate advisory board*, costituito da rappresentanti dei diversi settori industriali, e rispecchiano, quindi, le competenze richieste dal mondo economico. Fatta tale premessa, risulta particolarmente importante la presenza del corso *Ethics* tra i corsi obbligatori e fondamentali.

A completamento di questi ultimi, seguono una serie di corsi facoltativi tra i quali gli studenti possono scegliere; sono organizzati in diverse aree tematiche tra le quali emerge l'area *Innovation and Sustainable Enterprise*, che include corsi riguardanti il tema della Sostenibilità. Gli studenti hanno, inoltre, la possibilità di seguire specifici percorsi di specializzazione e arricchimento indirizzati verso specifiche carriere, tra i quali si evidenzia quello in *Sustainable Enterprise* costituito da corsi di durata di 2-3 giorni, tra i quali:

- *Strategic Corporate Social Responsibility*, che evidenzia le possibilità per un manager di creare vantaggi competitivi per l'impresa attraverso l'integrazione della CSR stabilendo obiettivi strategici;
- *Investment Strategy for Sustainability*, volto ad analizzare le migliori prassi per capire come integrare i fattori ambientali, sociali e di corporate governance nelle strategie e nelle analisi di investimento, definendo cosa si intende per Investimento Socialmente Responsabile, individuando i parametri sui quali esso si basa, valutando le opportunità di mercato di tale investimento, l'impatto sociale e ambientale atteso e indirizzando il trend degli SRI;
- *Sustainable Enterprise*, volto a spiegare i principi della Triple Bottom Line e la loro integrazione all'interno delle attività economiche;
- *System Thinking for Sustainable Enterprise*, volto ad applicare il 'System Thinking' nell'ambito del Management Sostenibile attraverso simulazioni e la mappa di sistemi complessi;
- *Management of Workplace Diversity*, volto ad aumentare la coscienza del proprio valore culturale, a sensibilizzare riguardo le peculiarità delle altre culture in modo da imparare a gestire persone di diversa provenienza culturale.

Metodo insegnamento: a partire dal primo anno, gli studenti sono organizzati in piccoli gruppi di lavoro, che realizzano i diversi progetti proposti e svolgono le analisi di casi studio; i progetti pratici riguardano le attività di Imprese o Organizzazioni Non Profit reali. Le nozioni sono proposte, inoltre, attraverso seminari e testimonianze, video, simulazioni.

Formazione Universitaria

I temi della Sostenibilità e della Business Ethics presentano un'elevata importanza anche nel percorso formativo universitario come si osserva nel **corso di Laurea in Business Administration**, che presenta tra gli insegnamenti fondamentali e obbligatori quello in *Legal & Ethical Environment of Business*, focalizzato sulla relazione tra sistema legislativo e attività imprenditoriali; tra i corsi facoltativi comprende, inoltre, il corso in *Ethics in Management*, che

aiuta gli studenti ad analizzare problematiche etiche dal triplice punto di vista dell'etica, dell'economia e della legge.

Centri di Ricerca Specializzati

Tra i centri attivi presso la Kenan-Flagler Business School, ricordiamo il *Center for Sustainable Enterprise*, costituito formalmente nel 2001 grazie al finanziamento congiunto dell'Institute for the Environment e del Frank Hawkins Kenan Institute for Private Enterprise, che fornisce diversi servizi volti a relazionare gli alunni con i temi della Sostenibilità, attraverso seminari, attività di ricerca, percorsi formativi inseriti nel curriculum del MBA, attività di consulenza individuale nella ricerca di un lavoro, progetti di consulenza per Organizzazioni Non Profit o Imprese. In secondo luogo è presente l'*Urban Investment Strategies Center*, che promuove attività finalizzate a raggiungere la prosperità urbana e a limitare il divario tra "chi ha" e "chi non ha", proponendo soluzioni/strategie per lo Sviluppo delle Comunità Locali, lo Sviluppo Sostenibile, e svolgendo a tal fine attività di formazione.

Attività Extra Curricolari

Diverse sono le attività extra-curricolari svolte dall'istituto nell'ottica di promuovere i temi da noi considerati tra le quali ricordiamo: *The Annual Weatherspoon Lecture Series*, una serie di conferenze tenute da professori di fama internazionale e leader di diversi settori volte ad approfondire molteplici tematiche tra le quali quella dell'impatto sociale dell'economia globale; *Sustainable Venture Capital Investment Competition*, competizione che consente agli studenti di misurarsi in una esperienza reale di progettazione di strategie per la realizzazione di attività imprenditoriali; *Annual Careers in Sustainability Forum*, giornata durante la quale vengono fornite informazioni agli studenti relativamente alle possibili carriere nell'ambito della Sostenibilità.

Associazioni Studentesche

Nell'istituto sono attive su tali tematiche alcune associazioni di studenti, tra le quali ricordiamo *The House that Kenan – Flangler Built* destinata a costruire ogni anno una casa per una famiglia locale attraverso la partecipazione di studenti, professori e *Alliance of Minority Business Students*, che svolge attività dirette a promuovere la diversità sul luogo di lavoro.

George Washington University - School of Business

La School of Business della George Washington University si colloca al 13° posto della classifica realizzata dall'Aspen Institute (Centre for Business Education, 2008), riconoscimento motivato dalla particolare attenzione riposta nelle tematiche della Sostenibilità e della CSR; l'interesse è incentivato dal contesto nel quale si colloca l'istituto, in particolare la città di Washington, fortemente attiva in tale ambito grazie alle numerose Organizzazioni Pubbliche e Non Profit presenti.

Le tematiche della Sostenibilità Etica d'Impresa e CSR sono integrate all'interno dei corsi proposti, in particolare, nell'area del Marketing (7 corsi), della Strategia (7), del Management Internazionale (11) e Generale (9); inoltre, tre corsi sono dedicati interamente a tali argomenti.

Formazione Post Universitaria

◆ **MBA Full Time - Global MBA** (Durata: 21 Mesi). Durante il primo anno, gli studenti sono tenuti a frequentare corsi obbligatori, distinti tra corsi che offrono un focus sui valori e quelli che si concentrano sugli strumenti imprenditoriali; tra i primi è importante indicare la presenza del corso *Business Responsibility and Sustainability*. Inoltre, tra i corsi obbligatori è possibile individuare i corsi in:

- *Business and Public Policy*, che si concentra sullo Stakeholder management dell'impresa e affronta le tematiche dell'Etica, l'Ambientalismo, CSR, Filantropia Strategica e Sostenibilità;
- *Strategic Formulation and Implementation*, che pone attenzione alle tematiche sociali e ambientali attraverso l'analisi di casi studio che coinvolgono diversi attori e industrie che consumano risorse naturali.

Durante il secondo anno gli studenti hanno la possibilità scegliere tra una serie di corsi facoltativi, che sono distinti in diverse aree tematiche: di particolare interesse è il gruppo definito *Environmental Policy and Management*, che include corsi riguardanti l'ambiente e le politiche di gestione ambientale e il gruppo *Non Profit Management*.

Metodo di studio: si predilige il lavoro di gruppo, che consente di sviluppare competenze di lavoro in team, e l'analisi di casi concreti.

Centri di Ricerca Specializzati

Nel 2006 è stato costituito l'*Institute for Corporate Social Responsibility (ICR)*, fondato dalla Gorge Washington University e da Timothy Fort, che ha acquisito una leadership importante nel campo della CSR e della Business Ethics. Le attività dell'Istituto sono distinte in quattro aree tematiche, quali *Peace through Commerce; Environmental Sustainability; Corporate Stakeholder Strategies; Corporate Governance*, per ciascuna delle quali, vengono promosse conferenze, testimonianze, lezioni, svolte anche su casi studio e ricerche. Tra i corsi organizzati dall'istituto sono da annoverare:

Peace through commerce:

- *Corporate Law Seminar: Organizational Ethics and The Firm*, corso della Law School che persegue due obiettivi, in particolare analizzare le tematiche etiche che emergono nella pratica legislativa, e valutare le raccomandazioni attuali proposte per la creazione di una cultura etica di impresa;
- *Business Ethics, Security and Technology*, corso per studenti universitari volto a porre in evidenza i cambiamenti della tecnologia nel mercato e come l'economia può rivelarsi utile per promuovere la pace attraverso il commercio;
- *Ethics and Business*, corso destinato al MBA, volto a chiarire i valori etici, a creare una coscienza etica, e promuovere la creazione di un modello per il raggiungimento di una cultura che consenta di favorire un comportamento etico.

Environmental Sustainability:

- *Environment, Energy, Technology, & Society*, riguardante l'interazione tra ambiente e tecnologia;
- *Strategic Environmental Management*, riguardante le modalità di interazione che le Imprese, le Pubbliche Amministrazioni e le ONG hanno adottato nei confronti dell'ambiente;
- *NGO Strategy & Sustainability*, riguardante la co-creazione di valore per la realizzazione di nuovi mercati e l'impatto della CSR sulla società civile, sulle politiche pubbliche e sull'impresa;
- *Environmental Policy: Ecological, Social, & Economic Sustainability*, una esplorazione tra le politiche ambientali e sociali adottate a livello locale, nazionale e globale;

- *International Management Experience-Sustainable Communities and Organizations*, corso che propone un paragone tra le politiche e pratiche di CSR implementate negli USA e quelle implementate in Inghilterra.

Corporate Stakeholder Strategies:

- *Corporate Political Strategy Executive Masters Program Corse*, volto ad approfondire le forze politiche, legali, sociali, economiche ed etiche che governano l'economia oltre che ad analizzare l'interazione strategica tra impresa società;
- *Corporate Social Responsibility-Advanced Readings*, che esamina la letteratura relativa alla CSR e alla sua evoluzione empirica e identifica future strategie di ricerca sul tema.

Attività Extra Curricolari

Tra gli eventi e i programmi svolti annualmente dall'istituto sui temi della CSR e della Sostenibilità, ricordiamo:

- *WRI (World Resource Institute) Environmental Enterprise Corps*, evento nel quale gli studenti del MBA lavorano con professori e professionisti per promuovere la Sostenibilità per le imprese nei paesi in via di sviluppo;
- *Implementing Solution to Climate Crises*, conferenza focalizzata sulle soluzioni che imprese PA, ONG e cittadini/consumatori possono portare per risolvere le crisi climatiche;
- *Environmental and Social Sustainability Initiative*, programma che si focalizza su attività di ricerca, formazione e servizi relativi all'Ambiente e alla Sostenibilità Sociale;
- *GLOBE (Global Leadership of Business Enterprise) Program*, che prevede durante l'anno l'organizzazione di seminari e conferenze che ospitano testimonianze di elevato rilievo, tra i quali anche CSR manager.

Associazioni Studentesche

Nell'istituto si è rivelato particolarmente importante il *NET Impact Club*, attivo nell'organizzazione di momenti di incontro e di condivisione delle informazioni, che ospitano professionisti di diversi settori, con il fine di sviluppare i temi della Sostenibilità e di integrarli in modo sempre maggiore nei programmi formativi dell'istituto.

2.5 L'esperienza europea

L'interesse
Europeo

Sebbene in ritardo rispetto all'esperienza nord americana, anche gli istituti universitari europei stanno dimostrando un crescente interesse per la Corporate Social Responsibility. Si è notato, infatti, nel corso degli ultimi cinque anni, un aumento graduale degli insegnamenti dedicati alle tematiche di CSR all'interno delle Università e Business School di tutta Europa (Orlitzky , Moon., 2008).

Da quasi cinque anni la European Academy for Business in Society (EABIS) e la Business School di Nottingham conducono studi periodici ed approfonditi sulla educazione in tema di CSR in area europea. La prima ricerca sullo stato dell'arte dell'insegnamento dell'Etica applicata fu condotto nel 2003 con il prezioso supporto della European Foundation for Management Development (EFMD) e costituì la base successiva per l'orientamento dei programmi dell'EABIS in tema di CSR.

I dati emersi attestavano che i due terzi delle Business School europee fornivano una qualche forma di insegnamento sul tema. La maggior parte degli istituti preferiva fornire insegnamenti facoltativi: un terzo di MBA, e Master e la metà dei corsi universitari offrivano infatti corsi discrezionali. Soltanto un piccolo numero di scuole dedicavano corsi ad hoc sulla CSR: il 12% dei MBA, l'11% dei master e il 9% dei programmi universitari.

Le istanze di un
crescente interesse

Negli anni successivi la situazione è andata progressivamente migliorando sulla base di tre istanze primarie quali la volontà delle Università, supportata da una crescente richiesta del mondo del business e da un maggior interesse dimostrato verso queste tematiche da parte degli studenti.

Questa presa di coscienza ha in parte modificato lo stato dell'arte dell'insegnamento della CSR negli atenei europei. Nel 2008 infatti una seconda ricerca sempre condotta dall'Università di Nottingham coordinata dai professori Matten e Moon in collaborazione con l'EABIS ha segnalato un netto aumento di programmi ad hoc rispetto alla precedente analisi del 2003.

In estrema sintesi i dati di maggiore interesse forniti dagli istituti interpellati possono essere riassunti come segue:

- A livello universitario i corsi rivolti all'insegnamento della CSR e di materie affini sono passati dal 51% al 73%;
- I corsi opzionali da hoc all'interno degli iter formativi dei Master sono saliti dal 35% al 66%;

- Anche nei Master in Business Administration Full Time vi è stato un discreto incremento andando dal 32 % al 59%;
- Una situazione analoga è stata riportata per i MBA Part-time (dal 32% al 36%) e per la formazione Executive (dal 17% al 26.5%).

Di interesse è anche il dato relativo ad una quasi triplicazione tra il 2003 ed il 2007 dei Master che a livello europeo offrono programmi dedicati esclusivamente alla CSR (Balch, 2007).

Parziale assenza di uniformità nell'approccio Europeo

Nonostante i dati sopra riportati attestino una maggiore sensibilizzazione verso le tematiche legate alla Responsabilità Sociale d'Impresa da parte delle Università europee dobbiamo altresì segnalare una difficoltà al pieno riconoscimento della tematica presso gli atenei, ovvero una generale frammentazione nella presentazione della materia. Allo stato attuale non esiste infatti un approccio uniforme nell'insegnamento e ciò si è tradotto in un rischio reale di fornire agli studenti delle informazioni e approcci troppo diversi e talvolta contrastanti. Per cercare di superare questo possibile problema si sono succedute una serie di iniziative a livello nazionale ed internazionale al fine dare maggiore carattere di "scientificità" ed uniformità alla materia.

Di seguito analizzeremo le migliori prassi rilevate in territorio europeo nell'insegnamento della CSR, e vedremo come le sopracitate problematiche sono state risolte.

65

IE Business School (Spagna)

Conoscenza, coinvolgimento e miglioramento: i tre principi per divulgare la CSR

Posizionata al 10° posto della classifica dell'Aspen Institute (Centre for Business Education, 2008), l'IE Business School ha da sempre integrato le tematiche ambientali e sociali nel percorso formativo manageriale, istituzionalizzando tale interesse attraverso la cattedra in *Corporate Ethics* ed il codice di condotta professionale redatto dai professori dell'istituto; tale impegno è culminato, inoltre, nella creazione di un dipartimento specializzato, quale il *Social Impact Management at IE*. Tale dipartimento è fondato su tre pilastri principali, quali la **conoscenza**, creata attraverso la ricerca, il Forum e l'insegnamento; il **coinvolgimento** di studenti, professori e altri membri della comunità dell'IE; il **miglioramento** attraverso le collaborazioni strategiche e partnership sociali, imprenditoriali, che consentono ai membri dell'IE di collaborare con la comunità.

Per quanto concerne l'integrazione di tali tematiche nei programmi formativi proposti dall'istituto, si osserva una buona diffusione in diverse aree disciplinari, in particolare quelle della

Strategia (10 corsi), Operation Management (8), Marketing (7), Management delle Risorse Umane (9), Finanza (8), Capacità Imprenditoriale (9), Contabilità (8).

Formazione Post Universitaria

◆ **MBA Internazionale** (Durata: 1 anno). Sono più di 80 i corsi centrati sulle tematiche della Sostenibilità, dell'Etica d'Impresa e della CSR, sia fondamentali sia facoltativi, integrati nei programmi formativi proposti dall'istituto. Nello specifico, il MBA prevede che lo studente frequenti alcuni corsi fondamentali e obbligatori di particolare rilevanza per la ricerca, quali:

- *Business, Government and Society*, che si focalizza sul contesto socio-ambientale che circonda l'impresa, e sulle sfide alle quali è sottoposta. Prevede l'analisi di politiche e strategie ambientali e la messa in evidenza delle differenze tra paesi e culture, oltre che la formulazione di strategie non di mercato;
- *Strategy And Marketing Plan*, che pone in rilievo l'importanza delle tematiche ambientali e sociali, concentrandosi sul comportamento etico in relazione alla pubblicità, alla comunicazione ingannevole e alle pratiche di corruzione;
- *Country Economic Analysis*, che analizza i temi dello sviluppo e della Sostenibilità attraverso l'esplorazione di percorsi di sviluppo economico e considerando le limitazioni degli attuali modelli di crescita nei termini del loro impatto sociale e ambientale.

Tra i corsi facoltativi sono invece da ricordare:

- *Customer Relationship Management (CRM)*, che pone in rilievo le implicazioni sociali della tecnica di valutazione dei clienti e la CSR come strumento per la competitività;
- *Strategy, Culture, and Ethics*, che fornisce agli studenti gli strumenti necessari per comprendere i valori espliciti e i valori impliciti dell'azienda e la cultura dell'impresa, oltre ad analizzare e trovare soluzione alle problematiche etiche delle organizzazioni attuali.

Tali tematiche sono integrate anche all'interno delle altre tipologie di MBA: **Executive MBA** ed **International Executive MBA**.

◆ **Master of Management** (Full Time. Durata: 13 mesi). Prevede diverse specializzazioni che includono alcuni corsi rilevanti ai fini della ricerca; in particolare tra gli insegnamenti facoltativi si ricordano:

- *Corporate Social Responsibility, Biomedical Business Ethics*, che sottolinea come l'Etica possa avere un impatto positivo sul profitto; inoltre, valuta le politiche e gli standard etici

adottati dalle imprese e la capacità di queste ultime di influire sui cambiamenti sociali (*Master in Biotechnology Management*);

- *Industry and Public Sector*, che pone in rilievo la capacità dell'autorità pubblica e del governo di influenzare le attività imprenditoriali ed esamina i metodi e le strategie attraverso le quali l'impresa influenza le politiche pubbliche in relazione alla responsabilità ed etica professionale (*Master in Biotechnology Management*);
- *Cross-Cultural Management*, volto a fornire le competenze per trattare adeguatamente la diversità all'interno dell'impresa e nei contesti multi-culturali (*Master in International Management*);
- *Global Ethical Issues*, che pone l'attenzione sulle questioni etiche e sul dibattito dello Sviluppo Sostenibile e sulla CSR.

Metodo di insegnamento: diverse sono le tecniche adottate, ma tra queste viene prediletta la tecnica del caso studio; è, inoltre, prevista la possibilità di fare esperienze in istituti universitari esteri attraverso programmi di scambio.

Centri di Ricerca Specializzati

IE Business School si avvale di due centri di ricerca specializzati sulle tematiche qui considerate, tra i quali il *Centre for Diversity in Global Management*, fondato e supportato dall'IE Fund con l'obiettivo di promuovere la diversità di genere, cultura, età, come un valore aggiunto per l'impresa. E' inoltre attivo il *PwC & IE Centre for Corporate Social Responsibility*, centro nato da una collaborazione tra l'IE e PricewaterhouseCoopers con l'obiettivo di diffondere, condividere e sviluppare le conoscenze relative alla CSR, attraverso tre attività principali, quali la formazione, la ricerca e la diffusione.

Attività Extra Curricolari

Diverse sono le attività extra-curricolari svolte con l'obiettivo di diffondere e implementare le tematiche di Sostenibilità, Etica d'Impresa e CSR. Tra queste ricordiamo:

- Forum e Seminari, momenti di incontro e di condivisione delle conoscenze realizzati con la collaborazione di diversi partner (PricewaterhouseCoopers) o gruppi di studenti (Net Impact);
- Collaborazioni strategiche come quelle con il *Global Compact e Alianza Sumaq* (associazione delle principali Business School dell'America Latina) e collaborazioni con l'imprenditoria sociale;

- *Social Entrepreneurship Track*, una specializzazione grazie alla quale, attraverso corsi specialistici, facoltativi e tutoring di imprenditori sociali, gli studenti MBA possono intraprendere una carriera di imprenditore sociale;
- *Social Entrepreneurship Business Plan Competition*, volto a promuovere e premiare progetti che pongano l'impatto sociale come componente centrale dell'impresa, e che siano economicamente e socialmente sostenibili;
- *Seminars on Social Impact Management* ed *Executive Education on CSR*, percorsi formativi volti a completare le competenze dei professionisti e dei manager;
- Tirocini e consulenze pro bono in Organizzazioni Profit e Non Profit.

Associazioni Studentesche

Gli studenti hanno la possibilità di far parte di diverse associazioni interne all'istituto e ai diversi programmi da esse organizzate sui temi presi in esame, quali: il *Net Impact Charter*, volto a creare un network di nuovi leader attenti alle tematiche ambientali e sociali; *DiversitIE Club*, volto a rafforzare il ruolo della donna nel business; *Entrepreneurship Club*, che ha l'obiettivo di perseguire la creazione di un nuovo business promuovendo la consapevolezza dell'imprenditoria sociale e della CSR e sviluppando una relazione permanente tra studenti, laureati ed imprese; *Community on Corporate Sociale Responsibility*, costituito da laureati con l'obiettivo di condividere conoscenze e opinioni su tali temi e di assistere alle presentazioni svolte da professori dell'istituto.

ESADE Business School (Spagna)

L'obiettivo principale dell'ESADE Business School consiste nel diffondere nella società il rispetto della dignità individuale, del pluralismo etico e dei diritti umani, attraverso l'educazione dei leader e dei manager futuri. Tale istituto è collocato al 14° posto della classifica dell'Aspen Institute (Centre for Business Education, 2008), e, in più, è posizionato al 1° posto della classifica proposta dal Wall Street Journal. I corsi focalizzati sui temi della Sostenibilità, Etica d'Impresa e della CSR sono diffusi prevalentemente nell'area della Finanza (11 corsi), della Gestione delle Risorse Umane (10), dell'Economia (7) e del Marketing (7); in aggiunta, l'offerta formativa include tre corsi monografici sugli argomenti esaminati.

Formazione Post Universitaria

◆ **MBA Full Time** (Durata: 18mesi - 1 anno). Il Master propone corsi obbligatori, tra i quali ne emergono alcuni dedicati alle tematiche connesse alla CSR e alla Sostenibilità:

- *Geopolitics, Society, and Culture*, che pone in evidenza i cambiamenti sociali provocati dalle nuove tecnologie e dalla globalizzazione economica, con particolare attenzione all'aumento delle ineguaglianze, i diversi modi di intendere il concetto di sviluppo e l'importanza delle risorse naturali;
- *Operation Management*, volto a dimostrare la sinergia che può esserci tra la creazione di un vantaggio competitivo e l'adozione di decisioni rispettose dell'ambiente naturale e umano;
- *Environmental Issues*, incentrato sulle tematiche ambientali.

Gli studenti possono altresì scegliere tra una serie di corsi facoltativi che accrescono l'approccio multi-disciplinare del percorso formativo, tra i quali:

- *Social Entrepreneurship*, che ha lo scopo di far acquisire le competenze necessarie per costituire e gestire un'impresa sociale di successo, capace di affrontare le problematiche sociali emergenti;
- *International Finance*, corso che si sofferma sull'importanza di una regolamentazione etica di tale settore e sul rispetto degli aspetti socio-ambientali nelle transazioni finanziarie.

Tali tematiche sono integrate anche nelle altre tipologie di MBA; in particolare viene proposto il corso in *Corporate Citizenship* come corso fondamentale per i programmi di **MBA di 1 anno** e **MBA Executive** (Durata: 18 mesi), mentre nel programma di **Global MBA** (Durata: 16 mesi) è previsto il corso in *Sustainability and CSR*.

◆ Infine, il tema della CSR e della Sostenibilità è inserito sotto forma di specifici corsi anche in altri Master, quali **Master Science in Management** e **nell'Executive Master in Positive Organizational Development and Change**; bisogna segnalare, inoltre, che una delle aree di ricerca dei dottorati condotti dall'istituto riguarda il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa, il settore volontario e l'innovazione sociale. Diversamente, non compaiono corsi focalizzati sulle tematiche in questione nei programmi formativi universitari.

Metodo di insegnamento: prevede lezioni frontali teoriche, che consentono allo studente di acquisire capacità di ascolto ed i concetti teorici fondamentali; tale sessione è poi affiancata da metodi che consentono allo studente di immedesimarsi nella realtà, quali la proposta di casi di studio concreti, gruppi di lavoro e seminari tenuti da personalità del mondo del management, volti ad illustrare i principali trend e tematiche del mondo imprenditoriale.

Centri di Ricerca Specializzati

Presso l'ESADE Business School è attivo l'*Institute for Social Innovation*, che, grazie al supporto di diverse aziende, conduce attività di formazione, ricerca e diffusione delle conoscenze riguardo i temi della CSR e della Business Ethics, oltre che relativi alla collaborazione tra impresa e terzo settore. Nello specifico, propone programmi formativi destinati agli studenti del MBA, tra i quali si ricorda il programma *Strategic Integration and Competitiveness*, organizzato in collaborazione con la Stanford Graduate School con l'obiettivo di approfondire le competenze nell'ambito della CSR e il suo valore competitivo. Ad esso si affianca l'*Institute for the Individual, Corporations and Society (IPES)*, che promuove attività nell'ambito della Business Ethics e CSR e attività di ricerca per approfondire le conoscenze relative al contesto sociale all'interno del quale le imprese si trovano ad operare.

Attività Extra Curricolari

L'ESADE propone diverse attività extra-curricolari destinate ad approfondire le tematiche ambientali e sociali tra le quali si ricordano:

- *Vincens Vives Program*, un programma formativo di management dedicato ai giovani professionisti che intendono sviluppare una visione globale del contesto circostante associando alle competenze specifiche una particolare sensibilità per le problematiche socio-ambientali;
- *Human Resources Forum on Diversity and Equality*, luogo di condivisione delle conoscenze su aspetti e tematiche che concernono le risorse umane;
- *New Ventures CSR Project-Alternative*, progetto di eco-turismo volto a individuare nuove rotte nel mercato europeo che rispettino le condizioni ambientali e sociali locali.

Associazioni Studentesche

Tra le associazioni studentesche attive presso l'istituto, sono da citare l'*ESADE Corporate Social Responsibility (CRS) Club*, il cui obiettivo consiste nel rafforzare la conoscenza orientata alla CSR tra gli studenti del MBA e il *Public Management and Politics Club*, luogo di dibattito e di confronto tra ex-alumni che lavorano nel settore pubblico, spesso concentrato sulle tematiche ambientali e sociali.

RSM Erasmus University (Rotterdam)

Le conoscenze relative alla CSR come criterio di valutazione dello studente

La RSM Erasmus University, posizionata al 15° posto della classifica dell'Aspen Institute (Centre for Business Education, 2008), ha dimostrato attenzione per le tematiche ambientali e sociali integrandole nel curriculum del MBA nelle aree di Marketing (9 corsi), Strategy (6) e predisponendo ben sette corsi interamente dedicati ai temi della CSR e Business Ethics. A tal proposito, è importante sottolineare come la RSM Erasmus University sia stata segnalata nella classifica predisposta dal *Financial Times* (Christensen, Hartman, Peirce, Hoffman, Carrier, 2007) tra gli istituti migliori quanto alla integrazione delle tematiche di Etica, CSR e Sostenibilità, proprio per l'approccio innovativo adottato dall'istituto. E' attivo, infatti, il programma "*Living Management Assignment*" (LMA) che attribuisce ai temi dell'Etica e della Sostenibilità il 25% della valutazione finale degli studenti, in riferimento a come questi abbiano lavorato nell'ambito di tali discipline. Un altro elemento di pregio del programma citato consiste nel fatto che i corsi sono in parte tenuti da professionisti, che attuano una valutazione degli studenti separatamente dai professori accademici; anche in questa valutazione sono inclusi criteri relativi ai temi della CSR Etica e Sostenibilità.

Formazione Post Universitaria

◆ **MBA Full-time** (Durata: 15 mesi). La struttura del corso prevede che in una prima fase (ottobre-aprile) vengano insegnati i fondamenti del Management, con particolare approfondimento delle competenze decisionali e funzionali della figura del manager. Assumono particolare interesse i corsi:

- *Business and Society Management*, che si focalizza sui temi della CSR, della Business Ethics e Sostenibilità oltre che della relazione tra impresa e ambiente;
- *Operations Management*, che include i temi dell'impatto sociale e ambientale nella valutazione dei processi operativi dell'azienda;
- *Marketing Management*, che esamina i temi dell'Etica nell'area della produzione di strategie pubblicitarie.

Successivamente lo studente è tenuto a scegliere tra tre indirizzi di carriera, mettendo in pratica le competenze acquisite in tirocini presso le aziende, e tra diversi corsi facoltativi sulla base della specializzazione che intende seguire. Tra questi ultimi è importante indicare il corso in *Business Ethics*, durante il quale lo studente ha la possibilità di familiarizzare con la natura e la dinamica dei dibattiti relativi alle tematiche morali nel contesto dell'economia internazionale.

◆ **Global MBA.** Anche questa tipologia di Master che prevede lo svolgimento delle lezioni nella sede locale e in sedi dislocate in Nord America, America Latina, Europa e Asia, è percorsa dalle tematiche della CSR e della Sostenibilità. Ne rappresenta un esempio il corso *Europe: Sustainable Europe*, che paragona la catena di fornitura e Sostenibilità in due contesti differenti dell'Europa e in particolare in un paese economicamente sviluppato ed in uno in via di sviluppo.

◆ **Master Sc in Business Administration** (Durata: 1 anno). Prevede al suo interno molteplici specializzazioni, tra le quali, di particolare interesse è l'indirizzo *Global Business & Stakeholder Management*, caratterizzato da corsi fondamentali di rilievo quali:

- *Global Business*, volto a fornire un quadro generale e introduttivo sulle sfide che le imprese globali devono affrontare attualmente, valutando le competenze di leadership del management e le minacce che deve affrontare;
- *Stakeholder Management*, che si focalizza sulla gestione delle relazioni dell'impresa con parti esterne, analizzando le influenze reciproche sull'azienda e la sua governance, ponendo attenzione alla comunicazione aziendale (*Corporate Communication*).

I corsi facoltativi includono invece:

- *Companies and Ecologies*, che esplora lo stato dell'arte della Sostenibilità d'impresa;
- *Business Ethics: Theory and Practices*, che propone un approfondimento sui principali approcci alla Business Ethics e alle tematiche che interferiscono con le attività dell'impresa nella pratica;
- *Strategic Alignment: aligning the workforce with the corporate strategy*, che mostra come la comunicazione con i dipendenti possa contribuire positivamente a gestire un allineamento strategico;
- *Creating Value from Values: Business and Sustainable Development*, che pone in rilievo l'influenza delle performance socio-ambientali di un'azienda.

Metodo di insegnamento: implica un'interazione attiva dello studente e la possibilità di mettere in pratica le competenze acquisite in esperienze di stage e tirocini presso compagnie convenzionate. Viene utilizzato un metodo di insegnamento innovativo che include esercitazioni in classe, simulazioni, lavori di gruppo, casi studio, discussioni; prevede, inoltre, la preparazione di paper e presentazioni e sono previsti viaggi-studio, e scambi con gli istituti esteri.

Centri di Ricerca Specializzati

I temi della CSR e dell'Etica d'Impresa sono promossi da alcuni centri di ricerca attivati dall'istituto. Particolarmente importanti sono *Ethicon*, fondato nel 1994, è un centro per il

management dell'Etica, oltre che della CSR e Sostenibilità sia per Organizzazioni Non Profit che per le imprese e ECCE (*European Centre for Corporate Engagement*), che aiuta professionisti e studenti a capire come le imprese e i mercati finanziari possano contribuire ad uno Sviluppo Sostenibile.

Attività Extra Curricolari

Nell'istituto sono attivate una serie di iniziative sui temi presi in considerazione, quali, ad esempio:

- *ECCEllence Student Challenge*, competizione che incoraggia gli studenti a risolvere casi-studio relativi a problemi sulla Sostenibilità;
- *Personal Leadership Development (PLD) Workshop*, durante il quale gli studenti attuano una simulazione di gestione di un'impresa, ponendo in rilievo l'importanza degli impatti di lungo termine non soltanto per l'impresa quanto anche per la società e l'ambiente;
- *RSM Day - The World in The Palm of Your Hands*, evento di formazione e di network volto a creare una piattaforma di discussione per esaminare ed approfondire diverse tematiche nel contesto della Globalizzazione, come la Sostenibilità, la Comunicazione Interculturale e la Tecnologia.

Associazioni Studentesche

Tra le associazioni di studenti interessati ai temi considerati nel presente studio, sono da ricordare il *Sustainability in Business Club*, il cui obiettivo consiste nel far comprendere agli studenti l'impatto e l'importanza della Sostenibilità nelle attività imprenditoriali in riferimento ai benefici di lungo termine per l'impresa e per la società. Collabora con tale associazione il *Finance Club*, che supporta le attività soprattutto nell'ambito del micro credito da destinare a gruppi con accesso limitato ai finanziamenti e alle comunità dei paesi in via di sviluppo.

INSEAD (Francia)

INSEAD è collocato tra i primi 50 Istituti nella classifica proposta dall'Aspen Institute (Centre for Business Education, 2008), precisamente al 43° posto, ma occupa un posizionamento più alto nella classifica realizzata dal Financial Times (6° posto), aspetto che attesta la qualità dei servizi offerti. Il numero di corsi che integrano le tematiche ambientali e sociali risulta inferiore rispetto alla proposta degli istituti precedentemente analizzati, ma sono affiancati da diverse attività extra-curricolari proposte dalle associazioni studentesche interessate. I temi qui considerati

sono prevalentemente inseriti nei corsi appartenenti alle aree disciplinari dell'Economia (3 corsi), dell'Imprenditorialità (3) e della Strategia (4); due sono, invece, i corsi monografici.

Formazione Post Universitaria

◆ **MBA Full Time.** La struttura del Master prevede una prima fase durante la quale gli studenti sono tenuti a frequentare e sostenere 13 corsi fondamentali; tra questi, come menzionato dall'Aspen Institute (2008), i corsi che includono tematiche sociali e ambientali sono:

- *Management, Culture and Values*, che presenta tematiche riguardanti il ruolo dell'impresa nella società con particolare riferimento all'insorgere di problematiche etiche;
- *Macroeconomics in Global Economy*, che descrive il contesto macro economico nel quale operano le imprese, includendo tematiche quali lo sviluppo economico, l'influenza delle politiche pubbliche sul settore privato e l'ineguaglianza di reddito.

Una seconda fase del percorso formativo è costituita da 13 corsi facoltativi distinti in diverse aree tematiche. Tra questi di particolare rilevanza ai fini della ricerca, sono i corsi:

- *Environmental Management and Corporate Responsibility*, che si focalizza sulle sfide che le imprese devono affrontare per integrare le performance in ambito ambientale e sociale seguendo una strategia competitiva di successo;
- *Social Entrepreneurship*, che analizza le organizzazioni e le persone che acquisiscono competenze manageriali per sviluppare approcci innovativi per la risoluzione di problemi sociali e ne pone in rilievo i valori, i rischi e le opportunità;
- *Economics and Management in Developing Countries*, che fornisce agli studenti gli strumenti per comprendere l'economia politica dello sviluppo, utili per analizzare i temi dell'ineguaglianza e della povertà ed esaminare importanti problematiche etiche che possono sorgere nell'attività imprenditoriale.

◆ Le tematiche relative alla CSR sono integrate anche nel percorso formativo del **Executive MBA**, che prevede l'insegnamento dei fondamenti dell'economia e del management e le pratiche manageriali, declinati in una serie di corsi multidisciplinari che forniscono le competenze necessarie ad affrontare le possibili sfide della vita manageriale. Tra le tematiche proposte, di particolare interesse è quella della *Social Innovation (Ethics, CSR, Governance, and Sustainability)*.

Infine, anche successivamente all'acquisizione del titolo, gli studenti hanno la possibilità di approfondire la propria formazione, con l'opportunità di una formazione continua. INSEAD

propone una serie di programmi formativi per professionisti della durata di una settimana, distinti in differenti aree tematiche. Tra questi, di particolare interesse è il *Social Entrepreneurship Program*, che si focalizza sulle competenze imprenditoriali ed i contesti che possono aiutare gli imprenditori a migliorare le proprie prestazioni in ambito sociale e ambientale. L'obiettivo principale di tale programma consiste nel fornire le competenze specifiche e sviluppare una rete di imprenditori sociali internazionali.

Metodo di insegnamento: gli studenti sono raggruppati in gruppi di 5-6 persone di diversa nazionalità, aspetto che consente loro di sviluppare competenze comunicative, di team building e di gestione, oltre che di interfacciarsi con culture diverse. A tali gruppi sono assegnati diverse esercitazioni e discussioni, l'analisi di casi studio, simulazioni e giochi di ruolo.

Centri di Ricerca Specializzati

Presso INSEAD è presente il *Social Innovative Centre*, che svolge attività di ricerca, formazione e sviluppo, volte ad individuare soluzioni innovative e sostenibili per affrontare le sfide sociali e ambientali. Il centro concentra le proprie attività in sei aree, tra le quali, di interesse ai fini della ricerca sono:

- *Corporate Social Responsibility and Ethics*, area di iniziative volte ad approfondire i temi della CSR e dell'Etica, in particolare i temi dell'Etica nel Business e nel Marketing secondo una prospettiva normativa, del consumo etico, della mancanza di Etica, l'apertura delle frontiere per le imprese in relazione al trattamento dei dipendenti;
- *Sustainability*, area dedicata alla ricerca applicata destinata ad assistere le organizzazioni e gli enti pubblici nella valutazione del proprio impatto ambientale e nella definizione di soluzioni per eventuali problematiche e di strategie ambientali;
- *Social Entrepreneurship*, che include diversi progetti volti a promuovere l'imprenditoria sociale;
- *Humanitarian Research Group*, volto a sviluppare logistiche umanitarie che facilitino la relazione tra organizzazioni umanitarie e imprese.

Il centro di ricerca sopra analizzato è affiancato da altri centri che si occupano di attività focalizzate sui temi ambientali e sociali, quali: *INSEAD Center for Human Resources in Asia*, le cui attività sono destinate a sviluppare e migliorare la conoscenza relativa ad una effettiva gestione delle risorse umane in Asia; *Gender Diversity Initiative*, destinata a coordinare e supportare le iniziative volte a promuovere la partecipazione delle donne nell'economia e nella formazione economica.

Attività Extra Curricolari

Le attività dei centri di ricerca sono affiancate da ulteriori eventi che ricorrono annualmente, tra i quali si ricordano: l'*INSEAD Sustainability Executive Roundtable* che riunisce i professori dell'istituto per discutere riguardo all'impatto dell'economia sullo sviluppo sostenibile; l'*Executive Program on Humanitarian Operations*, iniziativa di 5 giorni volta ad approfondire le tematiche del management specifiche per il settore Non Profit; l'*INSEAD Lewa Challenge in Kenya*, un viaggio studio svolto da 10 studenti in Kenya, durante il quale aiutano l'organizzazione partner ad individuare strategie per produrre ricchezza in ottica di Sostenibilità.

Associazioni Studentesche

Tra le associazioni studentesche interessate a tali argomenti sono da ricordare *INSEAD Energy Club*, un forum di discussione e di relazione sulle tematiche relative all'energia, volto a creare consapevolezza sull'impatto prodotto dall'economia energetica e promuovere lo sviluppo della produzione di energia alternativa. Inoltre di particolare rilevanza è *INSEAD International Development Organization*, un forum di discussione sulle tematiche ambientali, sociali ed etiche che indirizza gli studenti verso le aree del Non Profit, della CSR, dell'Imprenditoria Sociale attraverso lo svolgimento di attività pratiche.

IMD - International Institute for Management Development (Svizzera)

L'IMD si colloca soltanto al 52° posto della classifica realizzata dall'Aspen Institute (Centre for Business Education, 2008), ma è stato comunque introdotto tra gli istituti da noi analizzati per il posizionamento che lo caratterizza nelle altre classifiche prese in considerazione, che lo collocano al 1° posto per l'Economist, al 2° posto per il Wall Street Journal (secondo la classifica internazionale) e al 14° per il Financial Times L'ottimo posizionamento nei ranking citati rispecchia l'elevata qualità del percorso formativo proposto e, nonostante si osservi una minore integrazione delle tematiche ambientali e sociali, il tema della CSR rappresenta un elemento chiave dei programmi; tali materie sono integrate prevalentemente nei corsi appartenenti all'area dell'Imprenditorialità (3 corsi), di Organizzazione (4) e rappresentano un argomento di approfondimento di tre corsi monografici. L'istituto è stato inoltre indicato tra le cinquanta migliori Business School classificate dal *Financial Times* (Christensen, Hartman, Peirce, Hoffman, Carrier, 2007) per il modo innovativo con il quale ha integrato le tematiche sopra considerate; è, infatti, attivo sia un corso di una settimana dedicato interamente alla Business

Un corso sulla
Business Ethics e
un'ampia varietà
di attività per
imparare a
interagire con gli
Stakeholder

Ethics, durante il quale gli studenti discutono sulla fonte degli standard etici applicati nei comportamenti quotidiani e delle implicazioni che essi hanno sulle decisioni, sia una serie di intense attività inserite nel programma di MBA riguardanti la gestione responsabile e sostenibile, con il proposito di insegnare agli studenti a interagire con gli Stakeholder.

Formazione Post-universitaria

◆ **MBA** (Durata: 1 anno). Tra i corsi che gli studenti sono tenuti a frequentare in modo obbligatorio e che integrano i temi della CSR e Sostenibilità, sono da sottolineare:

- *Leading People in Organization*, che fornisce le competenze e le conoscenze necessarie per incoraggiare elevate performance sostenibili attraverso la gestione delle persone;
- *Stakeholder Management*, dedicato ad approfondire il ruolo sempre più consistente che i diversi Stakeholder stanno progressivamente assumendo, e le modalità attraverso le quali un manager può agire in un contesto Multistakeholder.

Tra i corsi facoltativi, come menzionato dall'Aspen Institute (Centre for Business Education, 2008), è possibile individuare il corso in *Entrepreneurship*, che mostra l'evoluzione del 'fare impresa' attraverso le generazioni nel succedersi dei cambiamenti socio-ambientali, lega l'imprenditorialità con il concetto di CSR e ne descrive i benefici etici, ambientali e sociali per i fornitori nei paesi in via di sviluppo.

L'attenzione ai temi della CSR e dell'Etica d'Impresa è dimostrata anche in altre tipologie di MBA, quale il **MBA Executive** (durata: minimo 15 mesi), che oltre a proporre un approfondimento dei fondamenti del business, include anche il corso in *Ethics*.

Metodo di insegnamento: l'istituto adotta un approccio all'insegnamento definito "Real World. Real Learning", che consente agli studenti di fare esperienze di leadership reali e di costruire relazioni. Nei primi sei mesi di master, gli studenti sono tenuti a prendere parte a *Start-up Projects*, progetti calati nel mondo reale durante i quali, in gruppi di sei persone, vivono l'esperienza di inizio attività in una impresa reale, sviluppandone il business plan, convalidandone il modello di business oppure fornendo all'impresa l'assistenza necessaria per compiere i passi successivi alla sua attivazione.

Centri di Ricerca Specializzati

L'IMD ospita alcuni centri di ricerca tra i quali, di particolare interesse, è importante citare il *Forum for Corporate Sustainability Management*, forum al quale partecipano diverse imprese che collaborano per la creazione di un vantaggio economico sostenibile, attraverso

attività strategiche in ambito ambientale e sociale. Ogni impresa manda al forum almeno cinque dipendenti di diverse unità in modo da diffondere il tema della CSR e Sostenibilità in tutte le funzioni interne dell'azienda. Le attività svolte dal centro comprendono anche attività di ricerca volte a comprendere quale sia la percezione dei manager riguardo i vantaggi economici della CSR. L'*Evian Group*, invece, fondato nel 1995, rappresenta una coalizione internazionale di imprese, governi e opinion leader coinvolti nel perseguimento di un mercato economico globale che sia aperto, sostenibile, equo e inclusivo.

Attività Extra Curricolari

Tra le attività extra curricolari promosse dall'istituto, il *Discovery Expedition* rappresenta un importante momento di applicazione delle conoscenze acquisite, anche nell'ambito della Sostenibilità; esso consiste in un viaggio studio in un'area caratterizzata da difficoltà economiche, al quale partecipano tutti gli studenti nel mese di giugno, e durante il quale gli studenti, hanno la possibilità di incontrare rappresentanti del governo locale o business leader, e, attraverso il lavoro di gruppo, proporre percorsi per uno sviluppo locale.

Associazioni Studentesche

Per quanto concerne le associazioni studentesche che svolgono attività focalizzate sui temi della CSR e della Sostenibilità oltre che sul lavoro delle ONG, ricordiamo, in particolare, l'attività del *Net Impact club*.

2.6 Peculiarità delle best practices

Considerando l'analisi sopra riportata, è possibile individuare alcune caratteristiche peculiari di pregio che accomunano le Business School internazionali, e che ci consentono di annoverarle tra le migliori esperienze nella proposta di percorsi formativi che integrano le tematiche di CSR, di Business Ethics e Sostenibilità.

In primo luogo, si osserva come tutti gli istituti analizzati integrino le tematiche, da noi considerate rilevanti, all'interno dei programmi di MBA full-time; inoltre, non è raro che gli stessi istituti introducano tali temi nelle altre tipologie di MBA (part-time, executive), in Master riguardanti altri ambiti di studio e, dove previsti, nei corsi universitari in *Business Administration*. Tale aspetto attesta il valore attribuito a siffatti argomenti, il cui insegnamento è destinato agli studenti in possesso del titolo di laurea e del background conoscitivo ad esso correlato, e agli studenti che lo stanno sviluppando; inoltre conferma la necessità di divulgare tali conoscenze

anche a quegli studenti che possiedono già un'occupazione, e che possono contribuire alla loro diffusione all'interno delle organizzazioni per cui lavorano.

E' utile puntualizzare come la struttura dei programmi formativi manageriali (MBA e Master) sia costituita da corsi volti a fornire i concetti fondamentali del management, che gli studenti sono tenuti a seguire in modo obbligatorio, e, in secondo luogo, da corsi facoltativi, atti ad arricchire e completare le conoscenze fondamentali, e selezionati dagli studenti sulla base dei propri interessi e attitudini personali. Diverse sono le modalità attraverso le quali gli istituti analizzati hanno cercato di integrare le tematiche di CSR, Etica d'Impresa e Sostenibilità all'interno dei programmi formativi, ma è possibile individuare quattro approcci principali.

...attraverso corsi ad hoc all'interno del curriculum

Il primo approccio consiste nell'inserimento di corsi ad hoc all'interno del curriculum. Nello specifico si osserva l'inserimento di uno o più corsi monografici tra gli insegnamenti fondamentali, aspetto che evidenzia l'elevata importanza attribuita a tali tematiche per la formazione dei nuovi manager; lo stesso avviene per gli insegnamenti facoltativi, all'interno dei quali gli istituti vantano un'ampia scelta di corsi focalizzati interamente sui temi della CSR, Etica d'Impresa e Sostenibilità.

...attraverso programmi di specializzazione

Il secondo approccio è simile a quello precedente per la presenza di corsi ad hoc di portata generale all'interno degli insegnamenti fondamentali, ma si differenzia per l'organizzazione degli insegnamenti facoltativi in veri e propri programmi di specializzazione riguardanti i temi della RSI e l'Etica d'Impresa, che consentono allo studente, interessato a tali tematiche di completare le conoscenze acquisite con competenze specifiche pertinenti. Tali programmi sono solitamente elaborati in parte o totalmente dai centri di ricerca specializzati presenti all'interno degli istituti analizzati. Inoltre, si osserva come tale approccio di integrazione sia prevalentemente diffuso tra gli istituti nord americani, mentre del tutto assente tra quelli europei.

79

...trasversalmente a tutte le discipline insegnate nel percorso formativo

Il terzo approccio consiste nell'integrazione dei concetti di Etica Aziendale, CSR e Sostenibilità trasversalmente alle discipline fondamentali proposte nel curriculum formativo. Si tratta di un livello di integrazione molto evoluto e meno presente tra le esperienze analizzate, in quanto prevede che tutti gli argomenti siano affrontati facendo riferimento anche ai concetti di Etica d'Impresa e Responsabilità Ambientale e Sociale.

...come criterio di valutazione finale dello studente.

Infine, il quarto approccio, sebbene meno implementato, consiste nell'individuare nei temi di Etica d'Impresa, CSR e Sostenibilità dei criteri fondamentali nella valutazione finale del percorso svolto dallo studente; tale approccio viene applicato attribuendo una percentuale della valutazione finale alla comprensione di tali tematiche da parte dello studente, oppure nella forma di corsi seminariali di orientamento ad hoc, obbligatori per tutti gli studenti.

Al fine di definire quale sia la metodologia migliore per l'insegnamento di tali tematiche, risulta particolarmente utile analizzare le tecniche utilizzate dagli istituti presi in considerazione per diffondere le conoscenze e creare le competenze relative all'Etica d'Impresa. E' necessario premettere come non esista un unico metodo per l'insegnamento di tali argomenti e che le tecniche adottate siano le stesse utilizzate negli altri insegnamenti del percorso formativo manageriale. Oltre alla formula di insegnamento più tradizionale, caratterizzata da lezioni frontali teoriche, si osserva come in tali istituti si prediligano tecniche maggiormente interattive e partecipative, che consentono allo studente di vivere esperienze pratiche e applicarvi le conoscenze teoriche acquisite. Per raggiungere tale scopo sono utilizzati diversi metodi dei quali segue un sintetico approfondimento.

Una metodologia di insegnamento interattiva e tesa alla praticità

◆ **Analisi e discussione di casi.** Secondo questa tecnica, il docente sottopone agli studenti casi reali di imprese o di altre organizzazioni volti a rappresentare determinate problematiche o esemplificativi di condizioni particolari nelle quali un manager può imbattersi, individuandone gli attori coinvolti, le cause, i valori in conflitto, i comportamenti adottati, per poi identificarne delle soluzioni. Si tratta di un metodo nato propriamente nelle Business School e successivamente introdotto anche nei corsi universitari, con lo scopo di analizzare un limitato numero di situazioni rappresentative del mondo imprenditoriale. Tale tecnica prevede che il docente sottoponga agli studenti il caso attraverso un documento cartaceo, e che successivamente venga discusso in piccoli gruppi di persone sulla base di specifiche domande, per poi attivare un dibattito in plenaria. Si tratta di un metodo che consente allo studente di acquisire capacità di analisi e di problem solving attraverso il confronto.

◆ **Discussione guidata.** Consiste nell'attivazione di una discussione su un tema particolare, spesso introdotto attraverso un documento scritto, che consente la condivisione delle conoscenze e dei punti di vista sull'argomento. Il docente ha il compito di guidare la discussione garantendo a tutti piena partecipazione, e annota le opinioni emerse, organizzandole in modo da raggiungere una conclusione. E' una tecnica utile per introdurre e trattare una teoria o un modello di un argomento specifico.

◆ **Giochi, Simulazioni (Role Playing).** Sono tecniche molto interattive e partecipative, attraverso le quali viene simulata una situazione specifica e viene attribuito a ciascuno studente un ruolo sulla base del quale ogni partecipante ha il compito di raggiungere un determinato obiettivo. E' una tecnica che consente di sviluppare nuove competenze linguistiche e comportamentali, oltre che di colmare delle lacune personali, dal momento che spesso vengono attribuiti ruoli che presentano peculiarità caratteriali diverse da quelle mostrate dallo studente. Oltre a rivelarsi utile

per aumentare la motivazione e l'attenzione degli studenti nei confronti delle lezioni, attraverso tale tecnica è possibile far conoscere loro situazioni critiche e ricorrenti, e istruirli ad affrontarle nel futuro. Recentemente la diffusione di tale approccio ha beneficiato di una forte innovazione grazie all'introduzione di nuovi strumenti tecnologici e di internet.

◆ **Lavoro di gruppo.** E' una tecnica molto utilizzata, dal momento che, come dimostrano diverse ricerche (Davis Gross, 1993), il lavoro di gruppo consente allo studente di apprendere meglio, oltre che di migliorare la relazione con i propri compagni di classe e acquisire capacità di gestione e di negoziazione. Nonostante sia presente una certa differenza organizzativa dipendente dal progetto da realizzare (Johnson, Johnson, and Smith, 1991), emergono caratteristiche comuni, in particolare la definizione degli obiettivi da raggiungere e delle tempistiche da rispettare, oltre che l'attribuzione di una responsabilità reciproca ai componenti del gruppo. Si tratta di una tecnica volta a sviluppare la capacità di lavoro in team, in particolare a dividere equamente il lavoro da svolgere, a confrontarsi, a condividere soluzioni per il raggiungimento degli obiettivi prefissati ed a competere con gli altri gruppi, riuscendo, in tal modo, a comprendere la complessità delle decisioni imprenditoriali.

◆ **Seminari.** Tecnica che consiste nell'offerta di brevi corsi della durata di poche ore o alcuni giorni, il più delle volte tenuti da rappresentanti di organizzazioni che condividono con gli studenti la propria esperienza in un determinato ambito di interesse. Consente allo studente di acquisire capacità di ascolto e di analisi di determinate situazioni, oltre che di approfondire le proprie conoscenze.

Oltre alle attività previste dai programmi didattici, si osserva come tutti gli istituti selezionati dedichino ampio spazio alle tematiche di CSR, Etica d'Impresa e Sostenibilità attraverso l'organizzazione di attività extra-curricolari che vedono la partecipazione di tutta la comunità accademica. Le attività extra-curricolari includono seminari, conferenze, competizioni volte a diffondere e condividere le conoscenze su tali argomenti oltre che ad aumentarne l'interesse, secondo un approccio di dialogo e continua interazione tra i membri della comunità accademica e professionisti di Organizzazioni Profit, Non Profit e P.A. Alcuni degli istituti analizzati offrono, inoltre, la possibilità di sperimentare ulteriori esperienze formative pratiche, quali tirocini in organizzazioni di diverso settore; viaggi all'estero per l'implementazione di progetti specifici riguardanti i temi della Sostenibilità; consulenze pro bono per Organizzazioni Non Profit. Attraverso tali esperienze lo studente inizia a sviluppare le competenze pratiche necessarie per affrontare progetti reali, mettendo così in pratica le conoscenze teoriche acquisite

**L'approfondimento
dei temi della CSR,
Sostenibilità ed Etica
d'Impresa attraverso
attività extra
curricolari**

durante il percorso formativo. E' importante sottolineare come tale pratica sia maggiormente diffusa negli istituti nord americani rispetto alle prassi rilevate in Europa.

L'importanza di Centri di Ricerca Specializzati sul tema...

La diffusione delle tematiche della CSR, Etica d'Impresa e Sostenibilità all'interno dei programmi manageriali riceve forte spinta dalla presenza di un centro di ricerca dedicato interamente a tali tematiche. Tali centri sono presenti in tutti gli istituti analizzati e ricevono il supporto non soltanto dell'istituto al quale fanno parte, ma anche di imprese o di donazioni da parte di ex-studenti o ex-professori; i centri svolgono diverse attività con l'obiettivo di approfondire e diffondere le conoscenze in tale campo di indagine e offrire agli studenti percorsi formativi specifici, secondo un approccio multi-disciplinare, trasversale ed organico; solitamente le attività svolte consistono in attività di ricerca, formazione, organizzazione di eventi quali seminari e conferenze, oltre che la realizzazione di progetti in partnership con altre organizzazioni.

...dell'attivismo e interesse degli studenti...

Da non sottovalutare è, inoltre, il vivace attivismo che anima gli studenti frequentanti tali istituti nei confronti delle tematiche prese in considerazione, espresso attraverso la costituzione di numerose associazioni volte a sviluppare e diffonderne le conoscenze, anche all'interno dei percorsi formativi; un caso esemplare è rappresentato, a titolo di esempio, dall'esperienza del Net Impact⁴⁰.

...e del ruolo proattivo delle imprese.

In ultimo vorremmo segnalare il ruolo proattivo delle imprese, specie nelle prassi nord americane analizzate, volto a sostenere e promuovere l'attività di formazione in ambito di CSR. Questo sostegno può assumere svariate forme quali: la messa a disposizione di stage per gli studenti; testimonianze ad hoc all'interno dell'iter formativo; e finanziamenti per le Università e centri di ricerca.

⁴⁰ Per un approfondimento si veda pag.18

CAPITOLO 3

3.1 L’approccio italiano all’insegnamento della Corporate Social Responsibility: La CSR all’interno degli atenei italiani

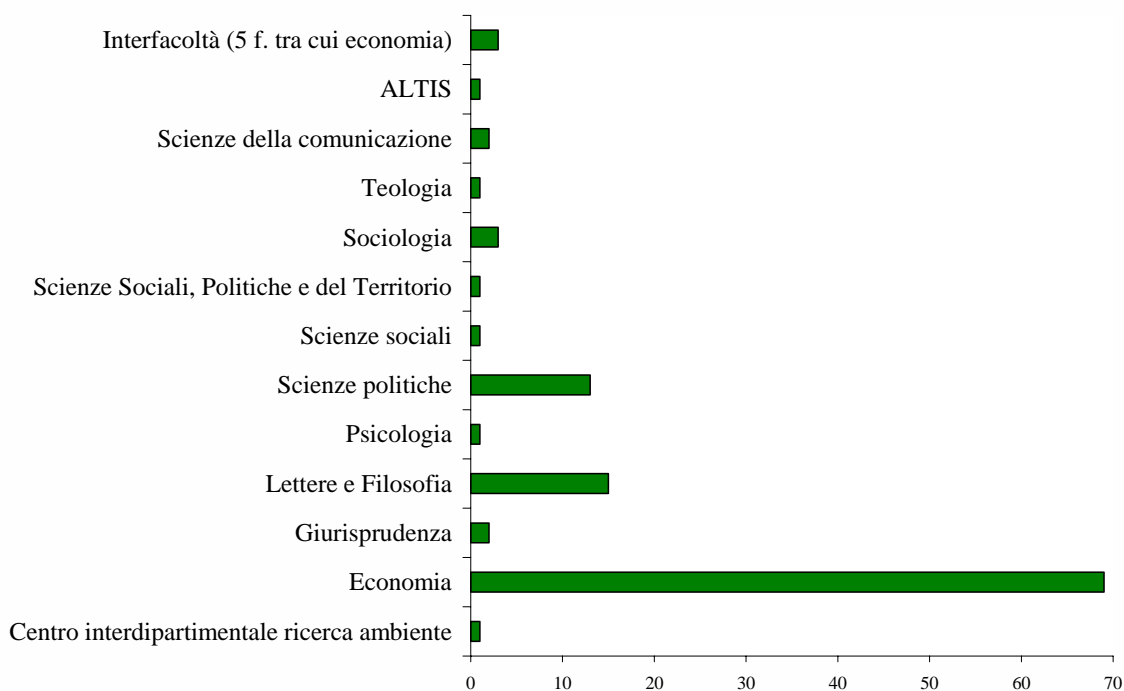
Le recenti iniziative

La Corporate Social Responsibility è stata introdotta nei programmi didattici degli atenei italiani con corsi specifici e/o moduli ad hoc in tempi recenti e con ritardo rispetto alle esperienze nord americana ed europea analizzate sino ad ora. Nonostante l’iniziale lentezza nel recepimento dei trend evolutivi dell’insegnamento d’oltre confine, dobbiamo segnalare come da circa un quinquennio si siano presentate diverse iniziative/corsi che in tutto od in parte si sono dedicati, all’interno delle Università italiane, ai temi di Sostenibilità, Etica degli Affari, CSR ecc.

Attento monitoraggio dei programmi didattici

Per avere una impressione più chiara dello stato dell’arte di questo fenomeno in Italia, come già indicato nel paragrafo dedicato alla metodologia, abbiamo considerato i programmi didattici delle Università italiane per verificare dove gli insegnamenti di nostro interesse si concentrano. I dati illustrati nel grafico 3 indicano una diffusione di corsi dedicati alla CSR, nelle sue diverse denominazioni, o di moduli specifici contenuti nei più diversi insegnamenti in tutte le Università del Paese. Nel dettaglio osserviamo una concentrazione di tali materie essenzialmente nelle Facoltà di Economia seguite da quelle di Lettere e Filosofia e Scienze Politiche.

Grafico 3 Distribuzione dei corsi/moduli di CSR nelle Università italiane



Fonte: Nostra Elaborazione su dati forniti dal Prof. Luciano Hinna (Membro del Comitato Scientifico Fondazione I-CSR).

Questo primo risultato pare di sicuro interesse e testimonia come l'Università italiana, nello specifico le Facoltà Economia, riconoscano l'importanza della tematica e la relativa necessità di veicolare le conoscenze richieste dalle nuove istanze economico-sociali e culturali che il mondo del business affronta quotidianamente.

Il primato delle Facoltà di Economia

Il primato delle Facoltà di Economia e la volontà di mantenere vivo il confronto con le migliori prassi nord americane ed europee analizzate ci hanno indotto a cercare di esaminare più nel dettaglio lo stato dell'arte dell'insegnamento della CSR proprio in queste facoltà.

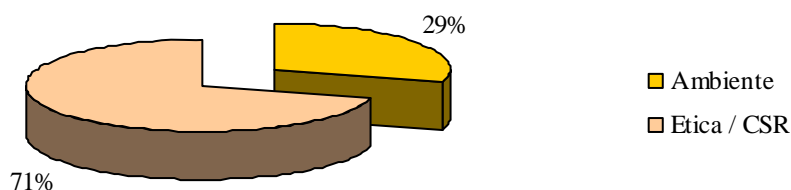
Equilibrio tra lauree triennali e specialistiche

Iniziando dunque la nostra analisi dalle Facoltà di Economia notiamo come primo dato una maggiore concentrazione dei corsi rientranti nell'ambito della nostra ricerca nelle lauree specialistiche, rispetto agli iter formativi triennali. All'ottobre 2008 infatti sono stati rilevati **65 corsi dedicati in tutto od in parte** (ad esempio con moduli ad hoc all'interno di altri corsi) a tematiche afferenti alla CSR **nelle lauree triennali, e 79 negli iter specialistici.**

Lauree triennali

La lettura del dato è incoraggiante e mostra un certo bilanciamento tra le lauree triennali e gli iter specialistici. Ancora il leggero stacco delle seconde potrebbe dimostrare come nel corso degli ultimi anni vi sia una timida presa di coscienza dell'importanza del tema che deve essere affrontato non solo agli inizi dell'iter formativo, per fornire le basi di una nuova cultura di fare impresa, ma anche in seguito, quando si definiscono gli indirizzi specialistici. Specificando ulteriormente notiamo che nelle lauree triennali i programmi didattici esaminati si concentrano sui temi afferenti l'Etica e CSR nel 71%⁴¹ dei casi e nel 29 % su tematiche di carattere ambientale.

Grafico 4 Aree tematiche prevalenti nelle lauree triennali

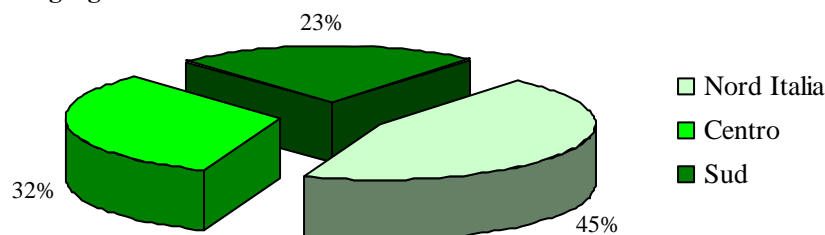


Fonte: Nostra Elaborazione redatta sulla base della analisi dei programmi didattici universitari.

Gli atenei più attivi risultano essere quelli del Nord Italia, seguiti dalle regioni del Centro e del Sud come si evince dal grafico seguente:

⁴¹ Il dato in esame verrà ulteriormente dettagliato e scomposto nel grafico 8, pag 90. Al suo interno, infatti, sotto la voce CSR/Etica sono stati fatti confluire anche insegnamenti differenti dalla CSR in senso stretto, quali ad esempio strategia aziendale, organizzazione ecc., all'interno dei quali sono, però, presenti riferimenti/moduli ad hoc.

Grafico 5. Distribuzione geografica dei corsi nelle lauree triennali



Fonte: Nostra Elaborazione redatta sulla base della analisi dei programmi didattici universitari.

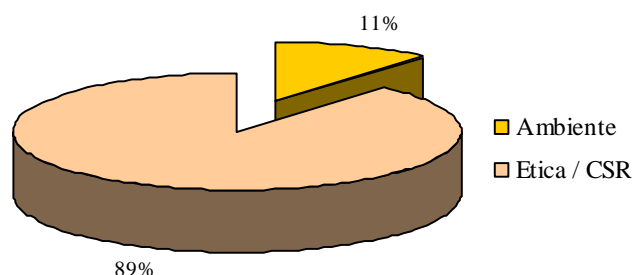
Gli atenei del Nord Italia

Si nota il primato degli atenei del Nord Italia, storicamente crocevia di culture e scambi economici internazionali con paesi da tempo sensibili alle tematiche esaminate.

Lauree specialistiche

Terminata questa prima macro analisi esclusivamente quantitativa dell'offerta didattica nelle lauree triennali, passiamo ora a leggere i dati raccolti per le lauree specialistiche. La prima cosa che notiamo è un aumento dei corsi dedicati in tutto od in parte alla CSR, che si attestano all' 89% e sono declinati nelle seguenti aree tematiche:

Grafico 6. Aree tematiche prevalenti nelle lauree specialistiche

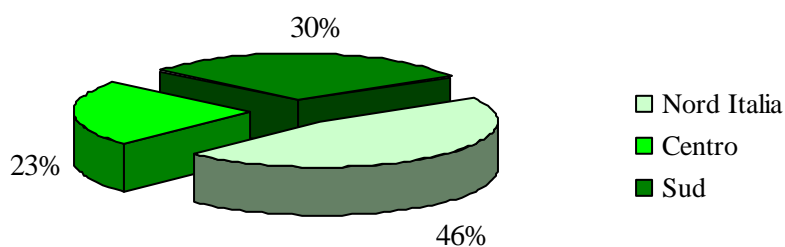


Fonte: Nostra Elaborazione redatta sulla base della analisi dei programmi didattici universitari.

Generale parallelismo con le lauree triennali

Si conferma in linea generale il risultato notato in precedenza e si mantiene il primato dei corsi afferenti all'Etica e CSR rispetto alle materie più strettamente ambientali. Si ribadisce anche il primato delle regioni del Nord Italia nell'insegnamento rispetto al Centro ed al Sud del Paese. Da notare è l'aumento della proattività delle regioni del Sud verso le tematiche in esame rispetto ai dati illustrati per le gli iter formativi triennali.

Grafico 7. Distribuzione geografica dei corsi nelle lauree specialistiche



Fonte: Nostra Elaborazione redatta sulla base della analisi dei programmi didattici universitari.

Cercando di interpretare la totalità dei dati presentati, pur essendo consapevoli che si tratta di una prima riflessione basata su elementi quantitativi e non qualitativi, concedendoci una breve valutazione di merito, constatiamo come le Facoltà di Economia italiane siano generalmente divenute attive ed interessate al tema della CSR arrivando ad offrire diverse proposte formative.

I driver

Una prima domanda che ci vogliamo porre alla luce di questo risultato iniziale è quali siano stati i driver che hanno indotto l'Università ad introdurre queste tematiche nei curricula universitari. La risposta a questa domanda ci è stata, in parte, suggerita dai professori che abbiamo interpellato nel corso della ricerca; particolarmente interessante e riassuntiva dell'opinione comune appare la seguente testimonianza:

*“Per quanto nel nostro paese oggi se ne faccia un gran discorrere, la tematica dell’etica d’impresa non ha storicamente ricevuto il rilievo che le scuole d’oltreoceano vi hanno per contro attribuito. Fino a non molti anni fa, infatti, l’argomento, se affrontato, veniva trattato con un certo indugio e accolto con forti perplessità, anche e soprattutto in ambito accademico. Dal punto di vista didattico le iniziative sul tema si riducevano a pochi casi isolati, frutto della **spinta personale di singoli docenti o gruppi di docenti**. Da un certo momento in poi, l’etica d’impresa sembra essere diventata patrimonio comune della coscienza collettiva, quasi a considerarla un “toccasana” per ogni problema. Trattandosi di una graduale evoluzione non è così semplice identificare con precisione il momento storico di rottura di prospettiva. Tuttavia i suoi primi segnali forti sembrano essersi manifestati con l’avvio del secondo millennio, che ha visto l’intensificarsi dei profondi cambiamenti che hanno interessato negli ultimi anni il contesto ambientale dell’impresa, oltre che il diffondersi di comportamenti aziendali clamorosamente antietici. Ai primi anni del 2000 può essere peraltro fatto risalire l’emergere di forme varie di impegno e di incoraggiamento in tal senso da parte dei pubblici poteri nonché la volontà da parte della comunità europea di promuovere la responsabilità sociale delle imprese, di cui emblematica espressione è la divulgazione del cosiddetto “Libro Verde”. In realtà, anche a livello universitario non è difficile ricondurre agli ultimi dieci anni il moltiplicarsi delle proposte didattiche e il diffondersi di iniziative varie sul tema, quasi fosse, in alcuni casi, una **necessità di rispondere ad una tendenza del momento**, contribuendo così alla generazione di un vero e proprio “boom” della responsabilità sociale. E con l’effetto, come spesso accade quando una tematica diventa di moda, di un uso disinvolto e non sempre del tutto appropriato del suo linguaggio e, talora, del suo più autentico spirito”.*

Elena Giaretta: Professoressa Ordinaria del Corso di Etica dell’Impresa - Facoltà di Economia, Università degli Studi di Verona.

I corsi in CSR, Etica d'Impresa ecc. sono stati generalmente introdotti nelle Università italiane per due motivi principali: il primo ha per oggetto l'iniziativa del singolo docente che per interesse personale si è impegnato negli anni passati a portare, all'interno delle Facoltà di Economia, queste nuove tematiche; il secondo è legato alla impossibilità per le Università, specie in tempi recenti, di non trattare la materia stante la necessità di dare risposte esaurienti alle esigenze palesate dal mondo del business e dai trend internazionali di insegnamento dall'altro.

**Le criticità:
ottenere spazi
autonomi**

In entrambi i casi si comprende come possa essere complesso proporre una tematica "nuova" in curricula già ben determinati, e ancor più come sia problematico creare sinergie tra i nuovi temi e la base didattica presente. Non solo là dove le Università si sono impegnate a veicolare questi corsi per rispondere ad esigenze esterne è plausibile pensare che vi siano state ulteriori difficoltà a reperire le competenze per garantire una formazione puntuale ed esaustiva. Partendo da questa difficoltà iniziale nel trovare le conoscenze più consone per proporre insegnamenti ad hoc, le Facoltà di Economia, come vedremo più nel dettaglio nei prossimi paragrafi, scelgono in taluni casi di presentare la materia in modo semplificato limitandosi cioè alla illustrazione degli strumenti di cui la CSR si avvale, quali ad esempio il bilancio sociale, la certificazione, i codici di condotta ecc., perdendo la visione d'insieme e le conoscenze generali che dovrebbero essere alla base di una proposta didattica come questa. In altri casi ancora là dove si è optato per l'introduzione di corsi ad hoc che presentano la tematica nel suo complesso, si nota un suo generale isolamento dal resto della didattica che compone l'intero iter educativo.

87

Corsi isolati

Ancora noteremo che l'introduzione dell'argomento è legata all'iniziativa del singolo, e solo raramente, prevede un approccio trasversale che implichi una declinazione degli argomenti nei diversi insegnamenti. Al contrario spesso si rimane vincolati al corso unico che non prevede riferimenti/approfondimenti in altre materie.

**Focus: soggetti
trattati e ambiti**

Queste prime impressioni vengono confermate per entrambi gli iter formativi studiati, che esamineremo nel dettaglio nei paragrafi seguenti, dai risultati dell'analisi condotta sui contenuti dei corsi proposti nelle Facoltà di Economia all'interno dei quali si rinvenivano riferimenti per noi rilevanti. Nella tabella che segue illustriamo come vengano generalmente trattate le materie afferenti alla CSR/Etica d'Impresa, dove vengano collocate ovvero se sussistono corsi dedicati e/o moduli ad hoc in altri insegnamenti, e quali siano i temi specifici che risultano più ricorrenti⁴². Già da una prima lettura si constata una generale uguaglianza dei contenuti formativi tra lauree triennali e specialistiche. Non pare, dunque, sia previsto un percorso

⁴² I dati più strettamente quantitativi che giustificano la scelta delle aree tematiche indicate in tabella 11 verranno forniti nei due paragrafi che seguono.

organico ed evolutivo che porta lo studente ad un approfondimento costante degli argomenti. Al contrario spesso troviamo corsi singoli che non vedono né una sinergia con altre didattiche né una loro evoluzione.

Tabella 11. Temi ricorrenti negli iter didattici triennali e specialistici

Aree di Insegnamento	Temî salienti per le Lauree Triennali	Temî salienti per le Lauree Specialistiche
Bilancio Sociale Comunicazione	Introduzione alla Business Ethics, alla Sostenibilità ed al concetto di Accountability; Standard di Comunicazione (GBS, GRI...) Contabilità Ambientale e Sociale	Introduzione alla CSR e Business Ethics, Evoluzione Storica della Reportistica, Accountability Sociale ed Ambientale, gli Standard di Comunicazione (GBS, GRI...), gli Strumenti della CSR (Codici Etici, Investimenti Responsabili), Valore del Brand e sua Gestione, Incentivi per la CSR
Finanza	Introduzione all'etica moderna, Rapporto Etica- Economia, Etica di mercato, Mercati Globali	Approccio Etico al Mercato Finanziario, Criticità del Mercato, I Fondi Etici, Caratteristiche economico-finanziarie delle imprese della new economy, Elementi distintivi della new economy nella valutazione del capitale economico
Ambiente	Temî dello Sviluppo Sostenibile, Ambiente e Sistema Economico, Evoluzione del pensiero Ambientale-Economico, Etica Ambientale, Gli Strumenti Volontari, la Certificazione Ambientale, l'Ecolabel.	Ambiente e Sistema Economico, gli Strumenti di Gestione Ambientale (ECOLABEL), Valutazione del Ciclo di vita del Prodotto (LCA), Aspetti della Normativa Ambientale (civiltistici, penalistica e contabile)
Economia	Dibattito economico tra il XX e XXI secolo, Globalizzazione, Impresa e Reputazione, Capitale Reputazionale, Ruolo della Cultura d'Impresa, il concetto di Fiducia	Introduzione al dibattito economico del XX secolo, Rapporto Etica ed Economia, Commercio Internazionale e WTO, Pratiche di Economia Alternative (Commercio Equo e Solidale)
Diritto del Lavoro	Lavoro e RSI dell'Impresa, Sicurezza, Qualità e Regolarità del Lavoro, Fonti, Metodi e Strumenti di verifica della CSR, Codici di Condotta, Certificazione Etica, Bilancio Sociale	Cenni di Etica d'impresa, Cenni di Morale, l'Imprenditore come Custode di Valori, Gli Strumenti etici dell'Imprenditore
Non profit	Fondamenti Teorici della CSR, Modelli di Valutazione della CSR, Bilancio sociale per le ONG	Responsabilità Sociale e Bilancio Sociale per le diverse Organizzazioni, Valutazione delle Performance socio-ambientali
Organizzazione Gestione	Nuove forme organizzative, Innovazione e Cambiamento, Cultura e Corporate Responsibility, Gestione del Cambiamento, Norme ISO 14000, EMAS, Logiche di integrazione HSE, Qualità, Ambiente	Stakeholder Analysis, Aspetti di Gestione Ambientale, Sociale, HSE, e di Comportamento Etico, Codice di Autodisciplina, Reporting, Integrità e Valori del Business, Introduzione alla CSR ed ai suoi strumenti, Orientamenti Internazionali sui temi della Governance, Creazione di Valore, Analisi di Clima
Strategia	Introduzione al concetto di Strategia, Teoria dei giochi, Capitale Intellettuale, Sviluppo imprenditoriale, Analisi dell'Ambiente Esterno, Vantaggio Competitivo, Cenni sulla CSR, Sostenibilità, Business Ethics.	La CSR nella Strategia d'Impresa; i tratti del contesto in cui opera l'Impresa; il Vantaggio Competitivo e la sua Sostenibilità, Cultura, Valori e Mission
CSR-Etica	Stakeholder Theory, Etica Applicata, Introduzione alla Globalizzazione, Compatibilità Etica ed Economia, Dilemmi Etici, Introduzione alla CSR, Ruolo del Management, Bilancio e Certificazioni	Etica ed Economia, Etica e Sviluppo, Etica dell'Ambiente, Quadro concettuale della CSR, Linee Guida e Standard di riferimento, Sistemi di Gestione Ambientali e Etici, Strumenti di Comunicazione
Certificazioni	Definizione di Qualità, I Modelli: ISO 9000, TQM, EFQM, SA8000,	Definizione ed Evoluzione di Qualità, Analisi degli Aspetti cogenti, I Modelli: ISO 9000; ISO 14000, Regolamento EMAS; SA 8000; ISO 18000, Certificazioni volontarie di prodotto

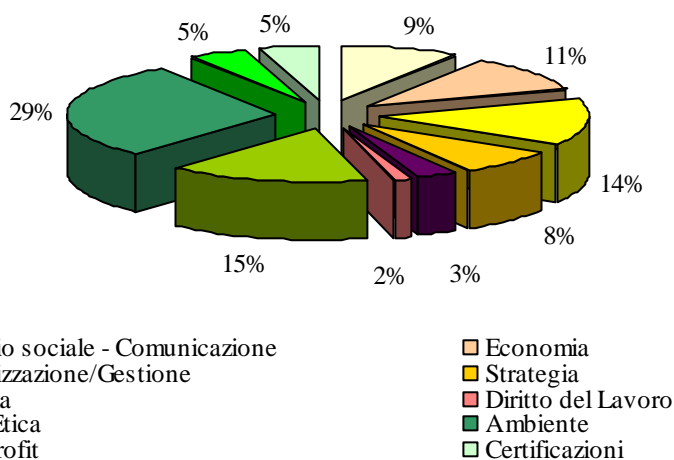
Fonte: Nostra elaborazione sulla base della analisi dei programmi didattici.

Dopo questa prima descrizione dell’approccio alla tematica da parte delle Facoltà analizzate, nei paragrafi seguenti si illustrano gli elementi che contraddistinguono l’insegnamento delle materie in esame nelle lauree triennali e specialistiche tracciandone gli elementi peculiari, e procedendo alla presentazione di alcuni casi che si sono evidenziati nel corso del progetto di ricerca per specificità e particolarità. Le informazioni, presentate nelle pagine seguenti, sono state raccolte grazie alla cortese collaborazione dei docenti che, trattando nei loro corsi la tematica, si sono resi disponibili a rispondere ad una breve intervista telefonica volta a raccogliere notizie di dettaglio e pareri sul tema trattato.

3.2 .1 La CSR nelle Lauree triennali

Come già brevemente indicato nel paragrafo precedente esiste un generale equilibrio tra i corsi dedicati alla RSI all’interno degli iter formativi triennali e specialistici delle Facoltà di Economia. Cercando di dettagliare meglio e scomporre i dati espressi nel precedente grafico 4, notiamo che la tematica viene collocata all’interno dei corsi illustrati nel grafico seguente:

Grafico 8. Collocazione preferenziale delle tematiche afferenti la CSR.



Fonte: Nostra Elaborazione redatta sulla base della analisi dei programmi didattici universitari.

CSR: come modulo in corsi dedicati a temi ambientali...

Come si nota i temi, rientranti nell’area di interesse della ricerca, sono per lo più svolti all’interno in moduli specifici collocati in corsi dedicati a **tematiche ambientali (29%)**, **seguiti da corsi dedicati in toto alla materia (15%)** e **da corsi di carattere organizzativo-gestionale (14%)**.

L’interesse degli atenei italiani per l’ambiente non stupisce in quanto l’attestazione della Responsabilità Sociale stessa nacque storicamente come attenzione verso l’ambiente prima ancora che verso le tematiche strettamente sociali. Seguono, poi corsi ad hoc volti ad introdurre i

fondamenti teorici della CSR che vengono presentati con modalità didattiche differenti a seconda dell'ateneo: si nota un certo bilanciamento tra approcci pratici o teoretici.

.... E strategia aziendale...

Di interesse è anche il dato che mostra come l'Università collochi il tema della CSR all'interno di corsi legati alla *Organizzazione e Gestione dell'Impresa*. Questo elemento evidenzia la necessità percepita di trasmettere ai futuri laureati in economia il concetto che l'approccio responsabile al business debba necessariamente entrare a far parte del processo decisionale dell'azienda.

Seguono due esempi di offerte didattiche disponibili nelle lauree triennali scelti, come esempio di buone prassi, nell'ambito delle interviste condotte, il primo per la lunga esperienza che sta alla base della realizzazione del corso, per le caratteristiche di praticità ed innovazione ed il secondo per la particolarità dell'offerta formativa.

**Corso di Responsabilità Sociale nelle Imprese, nel Settore Pubblico e nel Non Profit -
Università Bocconi - Dipartimento di Management**

La lunga esperienza Bocconi

Il corso *Responsabilità Sociale nelle Imprese, nel Settore Pubblico e nel Non Profit*⁴³ viene introdotto in Università Bocconi nel 2007 con la finalità precipua di rispondere a due esigenze fondamentali: la prima è relativa alla crescente consapevolezza dell'importanza che la materia della Responsabilità Sociale sta assumendo a livello globale, la seconda è legata alle richieste costanti provenienti dal network internazionale di Università, di cui Bocconi è parte integrante, sempre più interessate all'approccio alla tematica.

“Il tema della CSR non è nuovo nell'Università Bocconi ed è proposto agli studenti in modo strutturato da quasi vent'anni: l'ateneo presentò, la tematica per la prima volta sotto questa veste nel corso di Economia e Gestione delle Imprese nel 1994-1995 quando ancora non si parlava di CSR in maniera strutturata come avviene oggi. Successivamente nel 1997-98 per valutare la condotta delle imprese che attuavano la CSR nel mondo della finanza furono introdotti dei moduli di Finanza Etica nei corsi di finanza aziendale presso la SDA Bocconi. Nel 2001 fu poi pubblicato un libro dal titolo - Finanza Etica e Responsabilità Sociale delle imprese.”

Prof. Francesco Perrini – Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, SIF Chair of Social Entrepreneurship, direttore della Bocconi CSR Unit presso il Dipartimento di Management dell'Università Bocconi.

⁴³ Per ulteriori informazioni: http://didattica.unibocconi.it/tsn_ord_ist.php?anno=2009

Il corso⁴⁴ affronta il tema della responsabilità nei confronti della società, complessivamente intesa, comprendendovi imprese, istituzioni pubbliche, ed organizzazioni non profit. Il corso si preoccupa di presentare agli studenti i seguenti contenuti:

- I fondamenti teorici della Responsabilità Sociale: svolgere nel migliore dei modi la propria funzione e promuovere lo Sviluppo Sostenibile dell'economia e della società;
- I concetti complementari di Responsabilità Economica e Responsabilità Sociale;
- I contenuti e le principali tecniche di gestione responsabile delle organizzazioni, i modelli per la valutazione della RSI;
- Gli strumenti per la diffusione della RSI.

Le macro aree tematiche sono declinate nei seguenti temi:

- La responsabilità delle diverse organizzazioni economiche e delle istituzioni;
- Competizione, economicità e Responsabilità Sociale dell'Impresa: comportamenti e strategie coerenti con la RSI;
- I contenuti e gli ambiti in cui si esercita la RSI;
- I modelli per la valutazione della RSI;
- Autoreferenzialità di valori etici e morali e Responsabilità Sociale;
- Gli strumenti e i processi per promuovere e diffondere la RSI;
- Dalle funzioni istituzionali alla Responsabilità Sociale: un ampliamento della prospettiva per le amministrazioni pubbliche;
- Responsabilità Sociale e cultura politica, burocratica, dei policy maker, dei manager, dei dipendenti pubblici;
- La Responsabilità Sociale come elemento integratore e di collaborazione nelle partnership Privato-Pubblico-Non Profit.

Il corso dimostra un approccio strategico alla tematica ed una metodologia di comunicazione degli insegnamenti molto concreta e pratica che si sostanzia nella presentazione di casi, documenti e strategie per stimolare la discussione ed il dibattito sulle tematiche mantenendo un approccio “facts based”.

⁴⁴ Il corso in esame è offerto nei seguenti iter: Economia Aziendale e Management; Economia e Finanza; Economia e Scienze Sociali; International Economics and Management; e Economia e Management per Arte Cultura e Comunicazione.

**Laurea triennale in Economia e scienze sociali - Libera Università di Bolzano -
 Facoltà di Economia**

Offerte formative
 innovative

La Libera Università di Bolzano nacque nel 1997 con lo scopo precipuo di offrire agli studenti percorsi formativi plurilingue e professionalizzanti rispondenti alle esigenze del mercato del lavoro locale ed europeo. La recente creazione dell'ente e le caratteristiche di voluta internazionalità hanno contribuito alla proposta di offerte didattiche innovative, supportate da docenti internazionali che apportano le rispettive conoscenze ed esperienze. Queste caratteristiche peculiari hanno fatto sì che all'interno della Facoltà di Economia si potesse creare un percorso di studi triennali che unisse i temi economici a quelli socio-politici. Tra le diverse offerte formative si colloca, infatti, la laurea in *Economia e Scienze Sociali*⁴⁵ che si pone l'obiettivo di fare convergere intorno ad un unico fulcro i temi socio-politici ed economici. Lo studio congiunto di materie appartenenti a questi due ambiti didattici, apparentemente lontani tra loro, favorisce la possibilità di trasmettere una comprensione profonda e completa dei complessi sistemi economici all'interno dei quali si opera nell'era della globalizzazione. Un dettaglio completo ed esaustivo delle tematiche trattate viene offerto nelle tabelle che seguono:

Tabella 12: Corsi offerti nel Primo Anno della Laurea Triennale

Economia Politica I A e B
Matematica economica A e B
Statistica
Introduzione alla Scienza Politica A e B
Introduzione alla Filosofia A e B
Corso specialistico di lingua

Tabella 13: Corsi offerti nel Secondo Anno della Laurea Triennale

Istituzioni di Diritto Pubblico A
Storia dell'economia A
Storia del Pensiero economico
Economia Politica II A e B
Politica Comparativa
Statistica B
Diritto Privato A
Teoria della Relazioni Internazionali
Logica e storia della Filosofia della Scienza A
Sociologia A

⁴⁵ Per ulteriori informazioni: http://www.unibz.it/economics/bsc_economics_social/index.html?LanguageID=EN

Tabella 14: Corsi offerti nel Terzo Anno della Laurea Triennale

Mercati e Intermediari finanziari A
Economia Monetaria Internazionale A
Economia Pubblica A
Economia Politica Internazionale A
Diritto Comunitario e delle Organizzazioni Internazionali
Economia e sviluppo
Gestione Aziendale ed Etica

Fonte: http://www.unibz.it/web4archiv/objects/pdf/standard/maninew2008_ppe_e.pdf

Ciò che emerge con chiarezza è come la presente laurea proponga una analisi delle realtà economiche attraverso la lente della filosofia e dell’Etica. Al suo interno si evidenziano i corsi: *Introduction to Philosophy*, insegnamento di filosofia classico tenuto in lingua inglese dove si presenta la materia e si sottolinea l’elemento del “Philosophical thinking”; *Intercultural Philosophy* corso opzionale di lettura filosofica in tre lingue diverse dove si affrontano e si interpretano di volta in volta temi differenti; e *Gestione Aziendale ed Etica*, corso obbligatorio, di approccio essenzialmente teoretico all’Etica Applicata che vuole proporre agli studenti momenti di riflessione che li rendano capaci di riconoscere e gestire i dilemmi etici che possono presentarsi nell’agire quotidiano. I sopracitati corsi furono introdotti per iniziativa personale del singolo docente, e nel dettaglio del Prof. Ivo de Gennaro che è oggi titolare dei primi due insegnamenti. Lo scopo che ci si prefigge con questa proposta formativa è quello di arricchire il profilo degli studenti del triennio con tematiche di natura filosofica ed Etica che si accostano e completano la base conoscitiva delle più diffuse materie economiche.

Volutamente i tre corsi menzionati mantengono un taglio filosofico-conoscitivo, con una minor attenzione agli aspetti pratici. Anche le metodologie didattiche, scelte per veicolare il corso, ricorrendo alle lezioni frontali tradizionali, ribadiscono questa volontà.

Al triennio è preferibile presentare temi più concentrati sulle basi teoriche generali che permettano agli studenti di formarsi, per passare poi ad un eventuale approccio pratico. Al triennio deve essere fatto più un corso di ragionamento, in attesa che gli studenti abbiano acquisito competenze pratiche mediante esperienze dirette e di stage, che sono obbligatorie per tutti i nostri studenti entro il termine del triennio. Poi, una volta che gli studenti siano maggiormente consapevoli delle eventuali problematiche che possono caratterizzare il mondo del business, può avere senso passare ad un approccio molto più concreto e più applicato.”

Ivo De Gennaro - Ricercatore di Filosofia Morale, Docente di Intercultural Philosophy e Introduction to Philosophy.

3.2.2 Peculiarità degli insegnamenti nelle Lauree triennali

Volendo ripercorrere brevemente i dati generali sopra indicati è possibile individuare alcuni elementi salienti che sono emersi sia dalla lettura dei programmi didattici dei corsi sia dalle interviste telefoniche condotte con i docenti che abbiamo interpellato.

Iniziativa del singolo

La CSR entra in tempi recenti nei programmi didattici delle lauree triennali delle Facoltà di Economia italiane. L'iniziativa di introdurre moduli ad hoc o corsi dedicati va di sovente ricondotta alla libera iniziativa del singolo docente esperto ed interessato alla materia, consapevole della necessità di dovere completare l'iter formativo degli studenti con questa nuova tematica per guidare il modus operandi di un futuro manager che voglia agire in modo responsabile, non solo dal punto di vista economico, ma anche sociale ed ambientale.

Approccio teorico

Il tema viene declinato in varie forme che cercano di fornire una base conoscitiva di cosa sia e di come si esprima la CSR. Ecco allora il diffondersi di corsi dedicati in toto all'ambiente, o i corsi in strategia aziendale, in organizzazione che prevedono al loro interno moduli ad hoc, e ancora di Etica Economica e CSR. Questi ultimi sono molto spesso focalizzati su ciò che è stato definito dal Prof. De Gennaro un "*ragionamento etico*", ovvero su temi che danno una visione d'insieme, in chiave spesso storico-teoretica, dei rapporti tra Etica ed Economia, prediligendo modalità di docenza tradizionali condotte, cioè, con lezioni frontali e solo in alcuni casi ricorrendo a case study e testimonianze dirette da parte di esponenti del mondo imprenditoriale.

...e strumentale

Accanto a queste offerte didattiche se ne collocano altre che presentano gli strumenti nei quali spesso si esplicita concretamente la CSR come ad esempio i bilanci, e le certificazioni sociali, ed ambientali ecc. Si deve rilevare, però, che questa seconda scelta, là dove presente, non è un percorso che si va a sommare al corso di CSR, ma può anche essere la sola modalità di approccio alla materia che viene offerta all'interno dell'Università andando a ridurre molto i contenuti proposti agli studenti, e a presentare la materia in modo riduttivo.

Approccio Isolato e "personale"

La CSR pare, così, spesso inserita in modo **isolato** e **non integrato** all'interno dei programmi didattici delle lauree triennali (isolamento che, vedremo nelle prossime pagine, caratterizza anche le lauree specialistiche). A tale situazione può certamente avere contribuito la relativa novità dell'introduzione della materia negli atenei, che necessita di tempo per trovare spazi più consoni all'interno di sillabi già consolidati e la considerazione su quali siano stati i driver principali nella diffusione della tematica.

Se l'elemento propulsore è stato il singolo docente esperto della materia è plausibile pensare che da un lato ciò abbia certamente favorito l'aumento dell'offerta didattica, ma dall'altro

ne abbia condizionato l'isolamento. Il **corso è, infatti, spesso troppo legato alla persona** e se non trova sostenitori anche tra gli altri docenti o nei consigli di facoltà è destinato a rimanere un caso isolato e per nulla integrato nei tre anni di corso. Ciò è altresì vero se il corso è stato introdotto dall'ateneo, come abbiamo già segnalato, per rispondere ad una nuova moda educativa emersa a livello nazionale ed internazionale. Anche in questo caso, infatti, si corre il rischio di avere un approccio frammentario, non sempre supportato dalle conoscenze che si rendono necessarie per proporre didattiche specifiche sulla materia.

...Disorganicità

Al concetto di isolamento si somma quello di **disorganicità e limitazione** che portano gli atenei, in taluni casi, a fare della CSR un mezzo (bilancio sociale, codice di condotta ecc.) più che una cultura di fare impresa. Questo approccio potrebbe essere sostenibile nella misura in cui anche negli altri corsi proposti si parlasse della tematica in ottica integrata, ma in mancanza di ciò il ridurre la CSR ad uno strumento più che ad un contenuto può essere non solo riduttivo, ma anche pericoloso per una giusta comprensione della materia.

Buoni esempi di possibili approcci da seguire sono i casi 2 sopra riportati dove, da un lato, con il corso di *Responsabilità Sociale d'Impresa* si cerca di rendere lo studente edotto di cosa sia a livello macro la CSR e di quali siano nel dettaglio le sue applicazioni pratiche e dall'altro si vuole calare la tematica nella strategia di business dell'azienda.

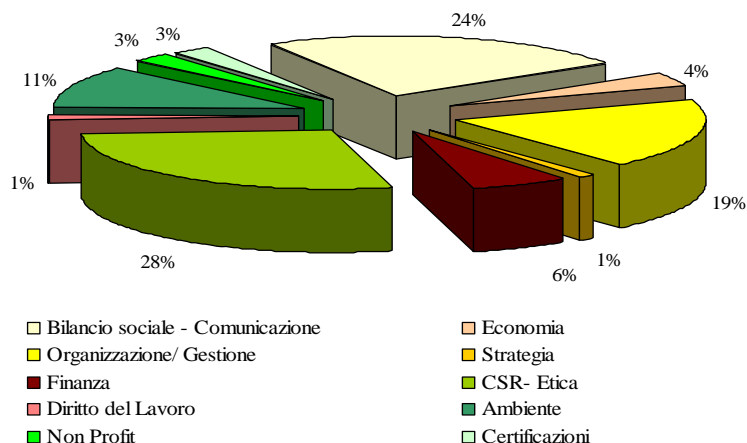
Il secondo esempio offerto dall'Università di Bolzano ci presenta un possibile modello di integrazione⁴⁶ della tematica in modo trasversale, che garantisce allo studente di economia un approccio alla realtà del business che tenga conto di elementi giuridici, storici, filosofici, etici oltretché chiaramente economici.

⁴⁶ Siamo consapevoli della maggiore facilità di potere assicurare un approccio trasversale in un indirizzo di Economia e Scienze Sociali piuttosto che in quello di Economia Aziendale. Allo stesso modo però siamo convinti della bontà dell'esempio che può offrire spunti di riflessione.

3.3.1 La CSR nelle lauree specialistiche

Nei programmi didattici delle lauree specialistiche notiamo un lieve incremento dei corsi dedicati in tutto od in parte ai temi di CSR rispetto a quanto avviene nelle lauree triennali. La tematica si concentra essenzialmente all'interno dei corsi illustrati nel grafico 9.

Grafico 9. Collocazione preferenziale delle tematiche afferenti la CSR



Fonte: Nostra Elaborazione redatta sulla base della analisi dei programmi didattici universitari.

E' interessante notare come i corsi interamente dedicati alla tematica della CSR raggiungano il 28%, seguiti da Comunicazione/Bilanci Sociali (24%) e Organizzazione/ Gestione (19%).

Incremento di corsi ad hoc

I corsi specifici assumono un ruolo più importante rispetto a quanto constatato negli iter triennali e vanno a completare i curricula degli studenti delle Facoltà di Economia. Ancora si incrementano i corsi di comunicazione, ed in misura minore di organizzazione e gestione aziendale e sostenibilità ambientale. Diminuiscono i riferimenti alla tematica nei corsi di strategia che passano dall'8% delle lauree triennali all'1%.

I buoni esempi

Nelle pagine che seguono si presentano tre esperienze significative rilevate negli iter specialistici, che rappresentano, secondo modalità molto diverse:

- Percorso formativo interamente dedicato alla CSR;
- Introduzione "inconsueta", di un corso di Filosofia in una Facoltà di Economia;
- Corso che analizza la tematica della CSR da un punto di vista macro (Etica) e da un punto di vista micro (CSR). Si sintetizza in un solo corso ciò che generalmente, per i dati emersi durante la ricerca, viene trattato in modo separato nei corsi di Etica Economica e di CSR.

**Università degli Studi di Trento - Facoltà di Economia - Laurea specialistica in
Decisione economiche, imprese e responsabilità sociale**

Nel 2003/2004 l'Università di Trento, all'interno della Facoltà di Economia, propose il primo e unico percorso interamente dedicato allo studio della CSR presente in Italia: *Laurea Specialistica in Decisione Economiche, Imprese e Responsabilità Sociale*⁴⁷.

**Sinergia Università
e Impresa**

La lunga esperienza di Trento in ambito di CSR si origina con una convenzione tra l'Università degli Studi ed Unicredit, siglata nel gennaio 2004, che portò all'istituzione della prima cattedra di *Etica Economica e Responsabilità Sociale* in Italia, di un percorso di studi ad hoc e di un laboratorio di ricerca. Il corso di laurea nasce sulla base di un bagaglio di competenze specifiche ed interessi che caratterizzano l'Università di Trento che la portano a volere essere un passo avanti rispetto alle eventuali richieste che possono provenire dal mercato del lavoro.

**Un nuovo modo di
intendere il
governo
dell'impresa**

L'idea centrale dell'indirizzo di laurea è che la CSR possa essere un nuovo modo di intendere il governo di qualsivoglia tipo di impresa. La CSR diviene un approccio di gestione delle imprese produttive, che si propone come Multistakeholder e che implica la concezione di tutte le relazioni (interne ed esterne) che caratterizzano l'azienda come un insieme complesso di interazioni strategiche. Questa interpretazione del tema permette di considerare una vasta gamma di materie che vanno oltre i concetti di governo e gestione dell'impresa, e che vedono l'azienda come elemento inserito in un network di relazioni dalle quali non si può prescindere nella valutazione dell'operato del business inteso come attore sociale.

**Behavioural
Economics**

Oltre ad avere un approccio multidisciplinare questa specializzazione pone una forte enfasi sul tema della "*Behavioural Economics*"⁴⁸ evidenziando cioè tutte quelle motivazioni non strettamente auto interessate che possono caratterizzare l'agire dei soggetti economici. Questa attenzione non egoista è un tema centrale nell'ambito della CSR e permette di fare una sintesi di competenze specifiche necessarie che giustificano un intero curriculum di studio e non un semplice corso. Lo scopo dell'indirizzo specialistico è formare un economista esperto dei processi decisionali che portano al governo di organizzazioni produttive complesse, sia guardando al loro

⁴⁷ Per approfondimenti: <http://www.unitn.it/unitn/numero60/eticaeconomica.htm>.

⁴⁸ L'economia comportamentale prevede che molti siano i fattori che influenzano l'andamento dell'economia. Accanto ai meccanismi classici come ad esempio i prezzi delle materie prime, l'equilibrio tra domanda e offerta ecc., negli ultimi anni gli studiosi ne hanno individuati altri che riguardano più direttamente i singoli individui. Si tratta di fattori di tipo psicologico e sociale, come, ad esempio, l'altruismo, l'impulsività, oppure il desiderio di gratificazione immediata, che influiscono in modo determinante sulle scelte dei consumatori. Capire come si svolgono i processi decisionali messi in atto dagli individui è, dunque, estremamente importante per controllare le molteplici variabili che determinano l'andamento del mercato.

interno, sia rivolgendosi alle interazioni con le istituzioni circostanti e con i soggetti che interagiscono. Il programma didattico offerto nel primo anno è obbligatorio per tutti gli studenti, segue un secondo anno con due indirizzi diversi a scelta dello studente: il primo rivolto alla governance delle imprese di capitale ed il secondo alle imprese sociali. Di seguito si illustrano i dettagli dei corsi offerti all'interno della laurea specialistica.

Tabella 15 Corsi offerti nel primo anno della laurea specialistica

Insegnamenti	CFU
Analisi economica del diritto	5
Diritto ed economia delle organizzazioni	5
Economia cognitiva	5
Metodi per le decisioni: decisioni in condizioni di incertezza	5
Microeconomia	5
Politica economica e sistemi di welfare	5
Processi decisionali aziendali	5
Scelte collettive e istituzioni	5
Teoria dei giochi	5
Teoria delle decisioni	5
Teoria economica dell'organizzazione e dell'impresa	5

Tabella 16 Corsi offerti nel secondo anno della laurea specialistica

Insegnamenti	CFU
Bilancio sociale e nuove forme di certificazione della qualità	5
Diritto della regolamentazione pubblica dell'economia	5
Diritto societario e forme di governante	5
Economia dell'impresa cooperativa e non profit	5
Economia delle scelte occupazionali e delle motivazioni al lavoro	5
Etica economica e responsabilità sociale dell'impresa	5
Istituzioni, sussidiarietà e nuova cittadinanza	5
L'impresa e la corporate governante	5
Management delle imprese cooperative e non profit	5
Mercati finanziari e attività economica	5
Prova di conoscenza linguistica L.S. – Inglese	5
Prova finale LS Decisioni economiche, Imprese e responsabilità sociale	5
Psicologia cognitiva e della decisione	5
Scelte pubbliche, incentivi e regolamentazione	5
Sistemi di gestione della responsabilità sociale d'impresa	5
Sociologia delle cooperative e delle imprese sociali	5
Storia d'impresa	5

Fonte: <http://portale.unitn.it/economia>

Accanto ad un percorso di laurea ad hoc, si accosta l'*Osservatorio sulla Responsabilità Sociale di Impresa (ORSI)*⁴⁹ nato nel 2005 con lo scopo di essere un punto di contatto per le diverse categorie di Stakeholder che si vogliono confrontare sulla tematica. ORSI è un'associazione senza scopo di lucro il cui obiettivo è quello di promuovere l'elaborazione, la conoscenza, la sperimentazione e l'attuazione degli strumenti di gestione e di autoregolamentazione di impresa che ne assicurino la Responsabilità Sociale, nonché di garantire agli *Stakeholder* interessati l'informazione per poter esprimere valutazioni puntuali circa l'effettiva conformità delle imprese a standard condivisi di CSR.

Corso di Filosofia morale: LS Università degli Studi di Lecce, Facoltà di Economia

La Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Lecce ospita, un raro esempio di cattedra di filosofia morale in un ateneo dedicato a tematiche economiche. La decisione di introdurre questo insegnamento in un ambiente in linea di principio insolito per ritrovarvi un corso di filosofia morale, è il frutto di una lunga frequentazione di un filosofo morale con la Facoltà di Economia.

“È una decisione che ha richiesto una decisa presa di posizione e un'esplicita espressione di gradimento bilaterali, di carattere prima culturale e quindi disciplinare, fondate su una sensibilità multiculturale, generalmente inedita sia per i saperi filosofici che per gli altri saperi (economici, tecnico – scientifici, giuridici). Alla base della mia opzione c'è stata l'insoddisfazione del filosofo di fronte alla presunta inutilità di una riflessione speculativa che non riesce ad incidere sul reale e non riesce a cortocircuitarsi con le varie razionalità che esprimono le diverse discipline e competenze. Ho iniziato a interpellare gli economisti, ho cercato di confrontarmi con i tecnici, gli scienziati, i politologi, ma la dimensione che più mi ha intriguato è stata l'economia con i suoi sviluppi ed in particolare con la trasformazione di questa a seguito dell'esplosione dell'evento della globalizzazione che ha generato una vera rivoluzione di carattere culturale, travolgendo il nostro mondo umano e trasformandosi in una nuova visione del mondo ”. Istanze queste assunte con vero interesse dall'intera Facoltà di Economia dell'Università del Salento, che ha accolto con entusiasmo il mio incardinamento come Filosofo Morale in quella Facoltà ”

Mario Signore - Professore ordinario di Filosofia morale.

⁴⁹ Per ulteriori approfondimenti: <http://www.economia.unitn.it/orsi/index.htm>

Corso obbligatorio

L'esigenza e la consapevolezza del singolo hanno portato inizialmente ad un primo timido approccio di proposta della materia ai colleghi della Facoltà di Economia, fino ad arrivare alla costituzione di una cattedra di filosofia con un corso obbligatorio.

I temi trattati

Dal punto di vista tematico il corso si concentra di volta in volta su tematiche differenti e ritenute di particolare interesse; per l'anno in corso, si affrontano a titolo di esempio, i temi del lavoro e del welfare. Nel primo caso si pone in evidenza il valore antropologico del tema, l'elemento lavoro è presentato come momento creativo tramite cui l'uomo trasforma, con il suo agire quotidiano, il mondo. Nel caso del welfare si illustra come uno stato sociale debba necessariamente predisporre delle strutture ad hoc perché tutte le capacità, anche quelle inesprese di ogni individuo, vengano messe nelle condizioni di maturare e di svilupparsi. Si descrive il diritto dell'uomo di trovare nello stato sociale le condizioni che ne permettano la piena realizzazione indipendentemente dal condizionamento economico ed ambientale. Da questa posizione si passa ad analizzare il problema della scuola, della sanità e di tutte quelle strutture che possono sostenere lo sviluppo delle capability personali. Il tutto viene realizzato con il sostegno di letture tradizionali quali Adam Smith insieme ad Amartya Sen e Martha Nussbaum.

Ancora, le modalità didattiche utilizzate per l'insegnamento sono quelle classiche delle lezioni frontali con momenti di interazione tra studente e docente.

Corso di Etica Economica e Responsabilità Sociale delle Imprese - Università degli Studi di Genova

L'Università degli Studi di Genova propone, presso la Facoltà di Economia, il corso di Etica Economica e Responsabilità Sociale delle Imprese⁵⁰. L'insegnamento in questione è materia obbligatoria per la Laurea Magistrale in General Management.

Driver: Interesse del singolo

I motivi che hanno indotto l'ateneo ad introdurre questa tematica all'interno dei programmi sono legati all'interesse personale del Professor Caselli, attuale titolare della cattedra di *Etica Economica e Responsabilità Sociale delle Imprese* ed ex preside di facoltà per 12 anni.

Una prima precisazione si rende necessaria relativamente alla denominazione del corso stesso: *“Il titolo non è stato scelto a caso ma per mettere assieme gli aspetti macro e micro del tema. Gli assunti di base del corso sono due. Il primo. L'Etica è intrinseca, connaturata alla*

⁵⁰ Per ulteriori informazioni: http://www.economia.unige.it/03/prg/ge/etica_economica_sociale_impres.pdf

razionalità economica. L'economia di mercato richiede di essere inserita in un sistema di coordinate morali, giuridiche, istituzionali attraverso le quali essa si rapporta al bene della società. Il secondo. L'impresa produce sia beni e servizi per il mercato sia relazioni di convivenza interne ed esterna. La Responsabilità Sociale è chiave interpretativa e normativa dell'essere e fare impresa. L'articolazione del corso, intersettoriale per la facoltà, è pertanto la seguente: i fondamenti filosofici della tematica e sua declinazione a livello macroeconomico (globalizzazione, scienza, lavoro, ecc.); l'Etica nella complessità e multidimensionalità dell'impresa postfordista; la CSR in rapporto alla Corporate Governance; politiche e strumentazioni aziendali”.

Lorenzo Caselli - Professore ordinario del corso di Etica Economica e Responsabilità Sociale delle Imprese.

Isolamento del corso

Il presente corso di CSR rimane l'unica offerta didattica all'interno dei programmi formativi di facoltà, con solo un altro riferimento trasversale veicolato, in un modulo dedicato, nel corso di *Economia e Gestione delle Imprese* (corso della laurea triennale) tenuto dallo stesso docente.

Il corso si apre presentando i temi generali come l'Etica e l'Etica Sociale; seguono gli approfondimenti in tema di rapporto tra etica ed economia con riferimento alle diverse modalità di approcci: utilitaristici, liberisti, marxiani fino ad arrivare alla definizione del bene comune.

Tutti questi temi vengono declinati in altri temi generali e nel dettaglio:

- Etica e scienza (i limiti del neoscientismo)
- Etica e globalizzazione
- Etica e economia (superamento del pensiero unico)
- Etica e lavoro
- Etica e famiglia
- Etica e società civile

La seconda parte del corso è un richiamo alle caratteristiche dell'impresa che rendono l'Etica e la CSR come un elemento connaturato all'essere ed al fare impresa. L'impresa viene presentata come un soggetto che produce beni e servizi per il mercato ed allo stesso tempo produce relazioni di convivenza. Successivamente si entra nel merito della Responsabilità Sociale delle Imprese con riferimento e relativo studio del Libro Verde della Commissione Europea, dell'agire professionale del manager, dei costi e benefici. Il modulo si conclude presentando l'impresa come soggetto e strumento del bene comune e introducendo una riflessione sulla necessità di siglare un patto tra impresa e società. Il corso continua presentando le principali

teorie in tema di CSR e Business Ethics come: l'impresa irresponsabile di Luciano Gallino; l'impostazione di Porter; la teoria degli Stakeholder; con un accenno alla Stakeholder Democracy. Il corso si chiude con una parte più pratica dove agli studenti vengono fornite le conoscenze necessarie per padroneggiare gli strumenti operativi e gestionali della CSR come codici di condotta, bilanci sociali ecc.

**Didattica
tradizionale**

Dal punto di vista della metodologia didattica il corso predilige un approccio tradizionale con lezioni frontali e momenti di interazione tra docente e studenti. A ciò si aggiunge la proiezione periodica di film ad hoc o parti di essi come ad esempio il Caso Enron e "the Corporation", che si è rivelata essere una scelta particolarmente utile e di grande valore formativo.

Con questa panoramica di temi trattati il corso vuole aprire prospettive conoscitive per gli studenti che non erano disponibili in precedenza nella Facoltà di Economia. Si vuole offrire loro dimensioni conoscitive, oggi essenziali, per formare manager che abbiano una visione del mondo con i problemi e gli interrogativi che lo contraddistinguono nel suo complesso.

3.3.2 Peculiarità negli insegnamenti della CSR nelle Lauree Specialistiche

Le considerazioni enucleate nel paragrafo 3.2.2 relative alle caratteristiche salienti dei corsi in tutto od in parte dedicati alla tematica della CSR, Business Ethics, Sostenibilità ecc. all'interno delle lauree triennali rimangono generalmente confermate anche all'interno dei percorsi didattici specialistici con poche variazioni.

**Si conferma
l'iniziativa del
singolo come driver**

L'iniziativa di introdurre corsi ad hoc rimane, così, legata al singolo docente, e la conseguenza diretta di questa scelta è, da un lato, il dato positivo del graduale aumento dei corsi dedicati, ma dall'altro, un generale isolamento del tema all'interno dei sillabi presenti nel biennio specialistico. Se, infatti, l'insegnamento non viene condiviso all'interno della facoltà non può che rimanere un elemento circoscritto a pochi ambiti.

**Incremento di corsi
dedicati e corsi
"strumentali"**

Analizzando ora le diversità si segnala che, un primo scostamento tra lauree triennali e specialistiche, è un considerevole aumento dei corsi totalmente dedicati alla CSR che passano dal 15% al 28% e di quelli dedicati alla comunicazione e bilanci sociali che salgono dal 9% al 24%.

**Necessità di
rispondere alle
richieste del
mercato**

Un aumento dei corsi ad hoc del 13% è un dato positivo e può essere interpretato come una graduale presa di coscienza della necessità di completare il percorso didattico dello studente con una materia relativamente nuova e necessaria per rispondere alle esigenze di conoscenza richieste dalle odierne relazioni socio-economiche. D'altro canto, come è stato evidenziato in

talune interviste, proprio queste nuove esigenze sono divenute, in certi casi, una sorta di “moda” diffusa che non permette di evitare l’introduzione del tema, anche se non vi siano conoscenze ed esperienze adeguate.

Oggi giorno risulta complesso potersi orientare tra le molte proposte formative che “affollano” i programmi didattici. Ancora si nota come spesso la CSR venga declinata nei suoi strumenti e presentata quindi, ad esempio, come un bilancio socio-ambientale. Diversi sono, a tal proposito, i corsi disponibili nelle Facoltà di Economia che propongono questa visione: *Etica e Bilancio Sociale; Bilancio Sociale; Rendiconto Ambientale ed Etica Aziendale* solo per citarne alcuni.

La “Domanda”
non è ancora
matura

Da un lato questa scelta rispecchia le esigenze del mercato che richiedono competenze specifiche al laureato in economia. L’Università si trova nella necessità di rispondere alle istanze concrete che le vengono poste. Se come spesso accade le richieste provengono da aziende non ancora pienamente mature dal lato della percezione della CSR, è naturale che gli atenei ne rispecchino gli approcci che ancora oggi interpretano la CSR per lo più come uno strumento di comunicazione del brand aziendale e non come una cultura strategica. Le proposte formative di molti atenei italiani di conseguenza rispecchiano le esigenze diffuse del business dove ancora è presente una certa confusione sul tema. Solo poche Università, nello specifico quelle che hanno una più lunga esperienza in materia di CSR riescono oggi giorno a divenire driver di mutamento e di creazione di una nuova cultura di “fare impresa”, piuttosto che a rispondere unicamente alle richieste del mondo imprenditoriale

Non solo le aziende si orientano a fatica, ma anche gli organi che sono i loro diretti interpreti tendono talvolta a confondere i temi legati alla CSR. Solo per citare un breve esempio comparso su un recente inserto del Sole 24 Ore dedicato al futuro della CSR nel presente periodo di crisi finanziaria notiamo come nel caso specifico si assimili la CSR alla filantropia “ *Sotto la forbice è inevitabile sta finendo anche parte dei finanziamenti alle azioni di responsabilità d’impresa..... E gli operatori degli enti non profit che si finanziano grazie alla filantropia aziendale, dal canto loro temono questa situazione...*” (La Posta, 2008).

La CSR fatica ad
assumere valore
strategico

E’ naturale pensare che la mancanza di chiarezza, possa disorientare la percezione del tema da parte delle aziende e delle proposte didattiche delle Università che ne conseguono. Se nelle lauree specialistiche si nota una notevole crescita dei corsi dedicati alla CSR e alla comunicazione, è singolare che si noti una riduzione dei riferimenti specifici nei corsi di strategia. Il dato assume di certo maggiore importanza se paragonato ed interpretato alla luce degli altri due

dati sopra evidenziati (incremento di corsi ad hoc e comunicazione) che sembrano testimoniare una scarsa convinzione nel potenziale valore strategico attribuibile alla CSR.

La lontananza dall'approccio nord americano ed europeo alla tematica è evidente ed è un dato di fatto. I concetti di integrazione e di multidisciplinarietà sono, salvo alcuni limitati casi, poco condivisi e realizzati.

E' però utile sottolineare che al mantenimento di tale situazione, allo stato attuale, contribuiscono da un lato il recente approccio strutturato al tema, che certamente deve ancora trovare i suoi equilibri e, dall'altro, le caratteristiche proprie del sistema universitario stesso. Non disponiamo infatti in Italia, di un sistema organizzativo, in cui il Rettore o il Preside di Facoltà sia in grado di dare un forte indirizzo all'istituzione. L'Università italiana è poco gestibile ed ha un potere molto polverizzato, all'interno del quale è difficile dare una direzione culturale unitaria. Un approccio più strategico può forse essere realizzato con minore difficoltà in una Università privata, ma nelle Università statali ciò può risultare molto complesso. Si auspica che con il tempo ed il consolidarsi della cultura dell'impresa responsabile all'interno degli atenei la situazione si modifichi, portando gradualmente ad un approccio più omogeneo e maturo che vada oltre quelle soluzioni proposte fino ad ora per rispondere a istanze imprenditoriali ancora parziali.

Nel valutare lo stato dell'arte delle proposte formative in Italia, è giusto e corretto sapere quale deve essere il modello a cui tendere, ma è altrettanto necessario partire sempre da considerazioni culturali e contestuali che possono porre dei limiti a ciò che effettivamente può essere conseguito. Nella presente ricerca si forniscono degli spunti di riflessione e dei suggerimenti per abbreviare i tempi di una evoluzione naturale pur sapendo che il cammino da percorrere presenta una serie di difficoltà oggettive connaturate nel sistema educativo del Paese.

3.4.1 Centri di ricerca dedicati alla CSR

Dopo avere fornito una descrizione generale di come venga presentato il tema della CSR nelle Università italiane all'interno degli iter triennali e specialistici, abbiamo verificato se esistano, come per le prassi nord americane ed europee, centri di ricerca istituiti proprio per l'approfondimento del tema della Responsabilità Sociale.

Il primo dato che è emerso immediatamente nelle prime fasi dell'analisi, condotta analizzando le informazioni presenti sui siti internet delle Università italiane, è una scarsa diffusione di centri ad hoc che si limitano ai 5 illustrati di seguito. Seguono delle brevi schede illustrative dei centri attivi sul territorio.

Le Research Unit dell'Università Bocconi

La CSR Unit

Di particolare interesse risulta l'iniziativa dell'Università Bocconi di creare unità di ricerca dedicate a tematiche specifiche, oggetto di dibattiti aperti ai pubblici internazionali. Tra esse si colloca la *CSR Unit*⁵¹ - *Business Ethics & Social Issues Management*, operativa da gennaio 2008⁵² e diretta dal Prof. Francesco Perrini.

All'interno della stessa l'attività di ricerca, le risorse e le persone sono organizzate essenzialmente nei seguenti gruppi di studio:

- *CSR e Sostenibilità*: si occupa della tematica della CSR nel complesso analizzando gli aspetti competitivi, strategici, di performance; i processi di creazione di valore per gli Stakeholder; gli approcci nelle piccole e medie imprese; la gestione dei rischi e gli aspetti di finanza responsabile; la misurazione delle performance; il diversity management;
- *Gestione Ambientale e Cambiamento Climatico*: focalizzato sulle tematiche del cambiamento climatico e sulla conseguente necessità di studiare temi quali la rendicontazione ambientale, i sistemi di gestione, la strategia, il concetto di eco - efficienza, il LCA, il waste management etc;
- *Impresa Sociale e Gestione della Filantropia*: analizza i fondamenti dell'imprenditoria sociale; gli attori emergenti nei diversi modelli di business; valutazione delle performance; gli impatti dei modelli citati all'interno dell'arena competitiva ed i risultati; i processi di gestione della filantropia; nuovi modelli di investimento per l'innovazione sociale;
- *Business Ethics*: questa unità approfondisce tematiche quali i codici etici, la soft regulation; i rapporti sociali i marchi ed i ranking etici, i valori del mercato;
- *Protezione del Business e degli Asset*: studia elementi quali i crimini commessi dalle aziende; la gestione del rischio; la salute e la sicurezza; la sicurezza di prodotto e la qualità; l'imitazione e la sofisticazione.

⁵¹ Per ulteriori approfondimenti: http://www.unibocconi.it/wps/wcm/connect/SitoPubblico_EN/Navigation+Tree/Home/Research/Resources+for+Research/CSR+Unit/

⁵² Per ulteriori approfondimenti: <http://rassegnastampa.unipi.it/rassegna/archivio/2008/06/21MI16028.PDF>

ALTIS: Alta Scuola Impresa e Società, Università Cattolica del Sacro Cuore

L'*Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore* nasce nel 2005 con lo scopo di favorire, mediante ricerche, corsi di formazione, progetti e rapporti con le imprese, la diffusione della cultura del management responsabile. Venne fondata ed è ora diretta dal prof. Mario Molteni, ordinario di Economia Aziendale e di Corporate Strategy presso l'Università Cattolica.

L'Alta Scuola si avvale di un lavoro preparatorio alla sua creazione, e di almeno 15 anni di esperienza e conoscenza dei temi: nel 1990 viene, infatti, costituito ISVI⁵³ (Istituto per i Valori dell'Impresa), di cui nel 1992 il prof. Molteni viene nominato direttore; dopo 10 anni di esperienza in questa sede vi è l'approdo personale all'Università Cattolica, dove, in un ambito già sensibile verso le tematiche sociali, viene proposto un nuovo progetto innovativo che poteva essere realizzato avvalendosi di un bagaglio culturale decennale.

Management orientato alla CSR

L'attività di ALTIS non è volutamente dedicata solo CSR, ma al management orientato alla Responsabilità Sociale.

Questo tema viene articolato negli anni nelle seguenti divisioni:

- Responsabilità Sociale delle Imprese;
- Corporate governance;
- Internazionalizzazione delle imprese, con una particolare attenzione al contributo offerto allo sviluppo dei paesi più poveri;
- Diffusione a livello internazionale dell'esperienza dei distretti industriali;
- Partnership Privato/Non Profit/Pubblico;
- Management delle Imprese Non Profit.

Sostegno alla classe dirigente

In tutti gli ambiti di management individuati, lo scopo che ci si prefigge è quello di sostenere la classe dirigente nello svolgimento delle rispettive attività/responsabilità, non i soli esperti in CSR.

Il Network

In ALTIS, proprio in quest'ottica, si è avviato il CSR manager network a cui partecipano 89 soggetti, in rappresentanza delle rispettive aziende, con lo scopo di coinvolgere i professionisti che si occupano della tematica, per capirne i bisogni, facilitare lo scambio di esperienze ecc.

ALTIS è impegnata in molteplici attività che possono essere riassunte come segue:

⁵³ Per ulteriori informazioni: <http://www.isvi.org/>

- Ricerca nei diversi ambiti tematici in cui si declina la CSR, con una particolare attenzione ai bisogni palesati dalle imprese;
- Formazione volutamente non concentrata sulla CSR⁵⁴;

Ci soffermiamo su quest'ultimo dato con un commento del Prof. Molteni:

“Il CSR manager è una figura professionale che deve essere in grado di interloquire con tutte le funzioni aziendali e che forse può ritenere importanti talune delle pratiche tipiche della CSR. Ha una funzione di stimolo, e di partecipazione. E' quindi un agente di cambiamento all'interno delle imprese, il cui incarico normalmente è svolto da persone che per passione o sensibilità si occupano di tale ruolo a tempo pieno o a tempo parziale. E' meglio radicarsi in una funzione aziendale, coltivando questa cultura per farla diventare un approccio per affrontare le istanze quotidiane. In linea con questa posizione non ho accettato neppure la richiesta di organizzare un corso di CSR in Università, ma ho optato per un corso di Corporate Strategy al cui interno è previsto un modulo consistente dedicato ai temi in esame.”

**Prof. Molteni - Professore Ordinario di Corporate Strategy e Economia Aziendale -
Direttore di Altis (Postgraduate School Business & Society).**

Il leitmotiv delle attività poste in essere da ALTIS è l'obiettivo di generare un bene comune, con una particolare e crescente attenzione per i paesi in via di sviluppo. Sul versante della CSR vuole essere percepita come alleato di quelle imprese che condividono le stesse posizioni, e sensibilità.

**La Global Social
Venture
Competition**

Accanto alla particolare impostazione e percezione che viene data alla CSR, ALTIS si distingue anche dagli altri enti che si occupano del tema per la concezione del ruolo che viene attribuito agli studenti ed ex-studenti nelle attività di promozione della cultura del management responsabile. Il modello a cui viene fatto riferimento potrebbe essere assimilabile a quanto visto per le esperienze nord americane. ALTIS ha preso contatto con l'Università di Berkeley, dove gli studenti in collaborazione con i loro docenti hanno sviluppato la Global Social Venture Competition⁵⁵. La GSVC è un concorso internazionale che intende favorire la nascita e lo sviluppo di nuove imprese a forte rilevanza sociale, premiando i Business Plan che presentano una particolare attenzione per l'imprenditoria che dimostri forte valenza socio-ambientale. La manifestazione, che è alla sua decima edizione, vede la partecipazione della London Business

⁵⁴ Tra le offerte formative non esiste, ad esempio, un Master in CSR, ma un corso di specializzazione rivolto ai CSR manager ed ai loro collaboratori.

⁵⁵ Per ulteriori informazioni : <http://altisgsvc.wordpress.com/2008/09/24/iscriviti/>

School per l'Europa e di ALTIS come unico partner italiano per il 2009. Nell'ambito della GSVC si sono coinvolti gli studenti italiani che partecipano nel comitato promotore del premio⁵⁶.

Analogamente ALTIS si sta interessando a partecipare a Net Impact, e gradualmente si sta attivando per potere rispondere ai requisiti proposti dell'ente.

CreaRes - Centro di Ricerche su Etica negli Affari e Responsabilità Sociale.
Università dell'Insubria, Facoltà di Economia, Varese.

Il *Centro CreaRes*⁵⁷ nasce nel 2004 dalla considerazione della crescente importanza che la sfera Etica e sociale va assumendo nel contesto economico e giuridico, comportando la necessità di un rinnovato ambiente culturale che investe una pluralità di operatori, di professioni, di aziende e di istituzioni. Ciò induce ad approfondire le conoscenze sui temi dell'Etica negli Affari, della finanza etica, della governance delle imprese, della rendicontazione sociale e delle problematiche che, nel tempo, potranno rivelarsi cruciali per le imprese (Profit e Non Profit), per le istituzioni e per i policy maker.

Lo scopo principale del centro, guidato dal direttore Rossella Locatelli, è quello di proporsi come "polo di aggregazione" delle competenze esistenti all'interno della Facoltà di Economia ed all'esterno. Ancora CreaRes intende creare le condizioni per la realizzazione di linee e programmi di ricerca, per l'intensificazione di attività formative, per lo sviluppo di progetti applicativi, in un'ottica nazionale e internazionale.

Il Centro persegue essenzialmente i seguenti scopi:

- La realizzazione e il potenziamento di linee e programmi di ricerca sui temi dell'Etica negli Affari, della finanza etica, della governance delle imprese e della rendicontazione sociale;
- L'intensificazione delle attività formative proposte all'interno ed all'esterno dell'Ateneo;
- Lo sviluppo e la realizzazione di progetti applicativi che possano rafforzare la visibilità e il ruolo che la Facoltà di Economia, il Dipartimento di Economia e l'Università dell'Insubria nel complesso svolgono come referenti locali, nazionali e internazionali delle realtà imprenditoriali e istituzionali.

**Obiettivo: essere
polo di
aggregazione**

⁵⁶ Il premio prevede che gli studenti debbano essere tra gli organizzatori e che o studenti o neolaureati siano all'interno dei team che propongono il business plan, o abbiano fatto partire l'impresa da non più di tre anni l'impresa selezionata.

⁵⁷ Ulteriori informazioni sono disponibili sul sito: <http://eco.uninsubria.it/webdocenti/creares/>

EconomEtica – Centro interuniversitario per l’Etica Economica e la Responsabilità Sociale d’Impresa

*EconomEtica*⁵⁸, Centro Interuniversitario per l’Etica Economica e la Responsabilità Sociale d’Impresa, con sede amministrativa ed operativa presso il Dipartimento di Economia Politica dell’Università di Milano Bicocca, nasce nel 2004 con un atto costitutivo di sei atenei: Università Bicocca Milano, Università Bocconi Milano, Università di Trento, Università di Siena, Università di Bologna, Università di Verona. A questo primo gruppo si sono successivamente unite: Università di Bergamo, Università Cattaneo - LIUC di Castellanza, Università di Roma Tor Vergata, Università di Parma, Università Statale di Milano, Scuola Superiore S. Anna di Pisa, Università di Bari, Università di Napoli Federico II, Università Avogadro del Piemonte orientale, Università di Genova, Università Ca' Foscari Venezia, Università Cattolica di Milano, Università dell’Insubria, Università di Firenze, Università di Torino.

Il contributo delle aziende

L’attività del Centro di Ricerca, diretta dal professor Lorenzo Sacconi, nasce e continua ad essere sostenuta grazie alla collaborazione con il mondo dell’imprenditoria ed in particolare della Fondazione Accenture.

Essenzialmente il Centro di ricerca si pone i seguenti obiettivi:

- Promuovere e realizzare, attraverso la cooperazione interuniversitaria a livello nazionale e internazionale, l’introduzione dell’Etica degli Affari, delle Professioni, e dell’Etica Economica tra gli insegnamenti universitari istituzionalmente previsti;
- Sviluppare la ricerca universitaria di base e applicata sull’Etica Economica e la RSI, favorendo il contributo degli atenei italiani alla comunità scientifica internazionale attiva su questi temi;
- Creare una sede di elaborazione e dialogo pubblico tra le Università, le imprese e i loro Stakeholder, l’insieme delle associazioni e delle professioni interessate, le istituzioni pubbliche per favorire la riflessione e il confronto sui principi e i modelli organizzativi di CSR, nonché per incentivare l’adozione, l’attuazione e il monitoraggio degli strumenti di gestione per la CSR, per accrescere la fiducia e la credibilità nei confronti delle forme di autoregolazione e di gestione socialmente responsabile delle imprese e delle organizzazioni economiche in generale.

⁵⁸ Ulteriori informazioni sono disponibili sul sito: <http://www.econometica.it/>

Politeia - Centro per la Ricerca e la Formazione in Politica ed Etica

Concludiamo la breve descrizione dei centri di ricerca in Italia, citando l'attività di *Politeia*⁵⁹: ente privato senza scopo di lucro, diretto dal dottor Emilio D'Orazio, e costituito nel 1983 da un gruppo di studiosi di diversa formazione-economica, giuridica, filosofica, politologica per promuovere l'analisi dei processi decisionali in società complesse ed economicamente avanzate.

Dall'origine *Politeia* si è posta come interlocutore critico e supporto tecnico-scientifico per i settori della società italiana che intendono promuovere lo sviluppo di una cultura pubblica orientata ai criteri di efficienza, efficacia ed equità sociale. L'associazione nel 1990 ha dato vita, per l'attuazione dei suoi fini statutari e dei vari programmi, al *Centro Studi Politeia* per la ricerca e la formazione in politica ed etica, con sede a Milano.

Approccio complementare

I programmi di studio e ricerca sono caratterizzati dalla complementarità tra apporti disciplinari differenti (economia, diritto, filosofia morale, scienza politica) e dalla rilevanza assegnata all'individualismo metodologico e alle teorie dell'azione razionale per l'analisi dei fenomeni sociali. L'ente organizza *seminari permanenti*, ispirati a criteri di multidisciplinarietà e pluralismo dei valori, dedicati all'approfondimento e alla discussione critica delle conoscenze e delle principali teorie e applicazioni che fanno da sfondo alle attività di ricerca. Fra di essi, le ormai tradizionali serie di incontri di "*Filosofia, Economia e Teoria Politica*" avviate nel 1985 e a cui hanno preso parte, in qualità di relatori, autorevoli studiosi italiani e stranieri, spesso presentando contributi originali, e che hanno favorito la formazione di gruppi di lavoro assidui e numerosi.

L'espansione delle attività di studio e di ricerca ha portato dalla metà degli anni '80 alla costituzione di specifiche sezioni, attraverso le quali si è inteso delimitare le principali aree di interesse dell'Associazione. Tra le sezioni attualmente operanti vogliamo ricordare: *Etica d'Affari e Responsabilità Sociale delle Imprese; Capitale Umano e Politiche Industriali; ed Etica nel Settore dell'IT*.

L'attività di Formazione

Accanto alle attività di ricerca si collocano le iniziative formative tra le quali vorremmo menzionare: negli anni 1991/92 e 1994 due edizioni del Master in *Decisioni Manageriali ed Etica Pubblica* con l'obiettivo di formare esperti nell'analisi, controllo, valutazione e realizzazione delle decisioni in organizzazioni complesse; nel 2004 il corso di formazione *Responsabilità Sociale e*

⁵⁹ Per ulteriori informazioni: <http://www.politeia-centrostudi.org/>

Innovazione nella Comunicazione delle Imprese e delle Organizzazioni non profit, rivolto alle Associazioni di Promozione Sociale della Provincia di Piacenza; e negli anni 2003-2005 la co-progettazione del Master universitario di 1° livello *La Responsabilità Etico-Sociale delle Imprese, sostenibilità e prospettive applicative*, promosso dalla Fondazione Campus Studi del Mediterraneo e dalle Università toscane.

3.4.2 Valutazioni generali sulle attività dei centri di ricerca dedicati alla CSR

Uno degli elementi costanti, che caratterizza la prassi internazionale in tema di insegnamento della RSI nelle Università e nelle Business School nord americane ed europee è la presenza costante, all'interno degli atenei segnalati come "best practice", di centri di ricerca ad hoc dedicati allo studio ed alla evoluzione della tematica.

Limitazione degli ambiti di ricerca

Nell'analisi dello stato dell'arte dell'attività di ricerca, condotta in Italia sul tema, non si arriva alla medesima conclusione e si constata una certa limitazione degli ambiti all'interno dei quali è possibile dedicare un'attenzione approfondita alla materia, in un'ottica innovativa e proattiva alle discussioni che, all'interno del panorama locale ed internazionale, prendono vita.

Il dato può trovare una sua spiegazione alla luce delle seguenti motivazioni: il ritardo culturale nel recepimento del tema, e la mancanza strutturale di fondi destinati alla ricerca che caratterizza in generale il nostro Paese, che si riflettono poi sull'ambito di dettaglio.

Scarsità di risorse pubbliche

Si osserva infatti una generale scarsità di risorse economiche e fondi a sostegno di questo campo di indagine stanziate della Pubblica Amministrazione per le Università.

...Intervento delle aziende

Diversamente, si constata una crescente attività dei centri che possono godere di finanziamenti messi a disposizione da privati consentendo loro una maggiore mobilitazione.

E' il caso ad esempio di Econometrica, che riceve sostegni da parte di Fondazione Accenture, o di ALTIS che si auto finanzia tramite i proventi delle diverse attività di ricerca. Nonostante il numero di centri di ricerca dedicati sia limitato bisogna certamente sottolineare come negli ultimi anni sia stato fatto molto per vincere le problematiche insite nel sistema educativo italiano, portando ad ogni modo alla realizzazione di centri di know-how eccellenti come mostrato nelle pagine precedenti.

I diversi approcci

Le sinergie tra Università (esempio di Econometrica) e tra Università e soggetti privati (Altis), sin anche l'impegno della singola Università (CreaRes) e della iniziativa del singolo

studioso della materia (Politeia), hanno portato la voce della ricerca italiana nel panorama non solo nazionale, ma anche internazionale contribuendo essenzialmente a:

- Sviluppare la ricerca applicata sulla tematica;
- Introdurre il tema negli insegnamenti universitari;
- Porsi come interlocutore istituzionale con le aziende, le associazioni di categoria e i diversi Stakeholder per favorire il dialogo ed il confronto sulle tematiche in questione;
- Contribuire alla formazione di una “nuova” cultura globale di fare impresa in modo responsabile.

3.5.1 La Formazione post laurea

Graduale
riconoscimento

Anche la Formazione post laurea negli ultimi anni in Italia ha gradualmente riconosciuto la cultura della CSR ed il ruolo che essa deve avere per l’istruzione in primo luogo di individui responsabili ed in secondo luogo per la definizione dei valori della futura classe dirigente.

L’interesse di
ASFOR

La stessa ASFOR, associazione nata in Italia nel 1971 per promuovere e sviluppare la cultura di gestione e per qualificare l’offerta formativa manageriale sul territorio, da alcuni anni incoraggia e sostiene il tema della CSR.

Questo riconoscimento è stato ufficializzato dall’adozione di un codice di condotta all’interno del quale l’associazione definisce l’obiettivo della formazione manageriale indicando che:

“I Soci Ordinari e i Soci Sostenitori aderenti ad ASFOR, considerano la formazione manageriale come processo di diffusione di conoscenze, competenze, capacità e comportamenti idonei a migliorare il livello di razionalità economica delle aziende di ogni tipo o classe (private o pubbliche), quale condizione favorevole, anche se non sufficiente, per realizzare la responsabilità sociale delle aziende e per consolidare la cultura della centralità della persona umana nell’attività economica⁶⁰”.

Gli attuali programmi presenti sul mercato, però, non soddisfano realmente le esigenze contingenti dello stesso, come afferma Marco Vergeat, consigliere ASFOR e direttore della Corporate University del gruppo Fiat: *“Negli ultimi anni l’offerta di formazione è cresciuta quantitativamente, ma non sempre qualitativamente. È necessario puntare sull’etica degli affari, sulla morale del lavoro di manager che deve diventare più umile”⁶¹.*

⁶⁰ Per consultare il testo completo del codice di condotta ed avere ulteriori informazioni: <http://www.asfor.it/>.

⁶¹ Cortese Rosangela, mercoledì 13 dicembre 2006, “Cercasi Manager dal Volto Umano”, in *Metro News*. Pag. 10.

Questa inadeguatezza nella formazione post laurea specifica per la creazione della nuova classe dirigente viene confermata da un limitato interesse ai temi della CSR all'interno dei programmi dei Master che per eccellenza sono chiamati a definire le linee guida della cultura aziendale ovvero, i MBA. A differenza delle esperienze oltreoceano ed europee agli studenti italiani, che scelgono il percorso formativo della gestione d'azienda, non viene offerta la possibilità di avere accesso a corsi di CSR secondo modalità che siano paragonabili alle prassi internazionali⁶². In linea generale analizzando i programmi didattici dei MBA certificati ASFOR, si rinvencono solo alcuni riferimenti alla tematica in corsi⁶³ ad hoc e/o moduli inseriti nell'insegnamento di strategia aziendale non legati al resto degli insegnamenti previsti.

Dobbiamo segnalare, per dovere di completezza, che la situazione generale sopradescritta pare però in lento miglioramento per l'attuale anno accademico 2008/09, dove si nota una maggiore riflessione sui temi proposti per due motivi principali: le richieste ASFOR e i trend di insegnamento internazionale a cui i nostri atenei non possono non adeguarsi. Prevedibilmente nei prossimi anni anche i MBA dedicheranno uno spazio più significativo al tema.

Stante la attuale lacuna nei MBA analizzati, per l'anno accademico 2007/2008, abbiamo scelto di presentare altre tipologie di Master che trattano ampiamente la materia e sono in toto dedicati allo studio della CSR/Etica e di cui daremo una panoramica nei prossimi paragrafi.

3.5.2 I Master universitari

Nelle pagine seguenti abbiamo scelto di illustrare brevemente cosa propongono gli atenei italiani in tema di CSR, descrivendo in sintesi i programmi didattici dei percorsi formativi. Accanto ad essi, là dove rinvenuti, si esaminano anche eventuali proposte educative provenienti da enti diversi dalle Università.

⁶² L'analisi è stata svolta analizzando le informazioni disponibili sui siti internet delle diverse Università e contattando là dove possibile i referenti.

⁶³ Da citare a titolo di esempio è il corso obbligatorio di 16 ore in Corporate Citizenship, inserito da quest'anno nel MBA Bocconi, volto ad illustrare la natura delle relazioni che l'impresa intrattiene con gli Stakeholder. A ciò si aggiunge, in uno degli indirizzi finali di specializzazione, nello specifico quello di Strategia, un approfondimento, in 11 sessioni, dedicato alle Corporate Political Strategies intese come modalità di gestione da parte delle imprese delle pre-market strategies.

**Master di I livello in Etica e Responsabilità Sociale negli Affari e nelle Professioni:
Università degli Studi dell'Insubria – Facoltà di Economia (Varese)**

La Facoltà di Economia dell'Università degli Studi dell'Insubria per l'anno accademico 2007/2008 ha organizzato, in collaborazione con la Facoltà di Giurisprudenza, la seconda edizione del *Master in Etica e Responsabilità Sociale negli Affari e nelle Professioni*⁶⁴.

**Il supporto delle
Imprese**

L'esperienza concreta nacque in origine da una proposta dei Rotary International Club del gruppo Seprio (Provincia di Varese) e Lario (Provincia di Como) favorevolmente accolta dall'Università degli Studi dell'Insubria. Il Master è realizzato grazie al contributo del Rotary International Distretto 2040, che si sostanzia nella promozione, diffusione e sostegno dell'iniziativa, nell'offerta di 10 borse di studio per coprire i costi del Master, nella ricerca di aziende disposte ad offrire stage per gli studenti, e nella ricerca di testimoni d'eccezione ai quali affidare la docenza. Altri contributi di rilievo sono forniti da: Ce.S.Vo.V. (Centro Servizi per il Volontariato della provincia di Varese); Bayer S.p.A.; UniverComo; Intesa Vita; ICOS-Impresa per la Promozione e la Sussidiarietà.

**Scopo: diffondere
la cultura Etica**

Lo scopo che tale iniziativa si prefigge è la diffusione di una crescente cultura dell'Etica degli Affari attraverso la formazione e la creazione di figure professionali in grado di operare efficacemente nelle Organizzazioni Profit, Non Profit e Pubbliche fornendo loro gli strumenti e le conoscenze metodologiche per affrontare le problematiche aziendali nel rispetto dei principi etici di responsabilità sociale. Il Master è strutturato in una prima parte di lezioni frontali, in una seconda di stage ed infine nell'attuazione di un progetto individuale.

La didattica è articolata in 6 moduli, che a loro volta sono suddivisi in più unità didattiche. All'interno di ogni modulo è prevista continuità didattica tra gli insegnamenti giuridici e economici.

Nel dettaglio abbiamo:

Modulo 1: *Economia, Etica e Politiche Pubbliche*

- Esso è teso ad offrire una panoramica degli argomenti e delle tematiche che vengono affrontate nell'intero percorso formativo in cui si articola il Master. A tal fine vengono presentate le tematiche introduttive concernenti i valori etici, riferiti ai comportamenti

⁶⁴ Per ulteriori informazioni : http://www.uninsubria.it/uninsubria/allegati/pagine/9042/0708_guida_studente.pdf.

individuali ed al rapporto tra Etica e istituzioni economiche, e tra Etica Sociale e politiche pubbliche e crescita economica.

Modulo 2: *Responsabilità Sociale e Governance*

- Il modulo offre un esame dei legami esistenti tra Responsabilità Sociale e governance, con riferimento alle diverse tipologie di istituzioni ed iniziative economiche. Al suo interno il modulo si compone di 6 unità didattiche. La prima unità si sofferma sulle regole di comportamento nei confronti delle diverse categorie di Stakeholder ispirate ad esigenze di Responsabilità Sociale; l'analisi dei valori dell'organizzazione aziendale viene poi condotta alla luce di tali regole. Si affrontano sul piano economico e giuridico l'avvio dei processi di CSR e le ricadute sulla reputazione delle imprese, approfondendo gli effetti dei processi di rendicontazione sociale, nonché le principali tematiche di diritto societario e processuale in ordine alle responsabilità degli amministratori, alla tutela delle minoranze e alla class action.
- Segue un focus sulla corporate governance ispirato a principi etici ed all'esame dei profili penalistici e della responsabilità ex crimine delle persone giuridiche, secondo quanto disciplinato dal d.lgs. 231/0. Si studiano altresì i principali riflessi che una governance etica può produrre - sul piano economico e giuridico - all'interno delle diverse funzioni aziendali; particolare attenzione è dedicata ai contenuti della pianificazione strategica, alla strumentazione per il governo economico dell'impresa e per la definizione di un sistema di controllo.
- L'unità successiva approfondisce il ruolo della pubblica amministrazione e delle organizzazioni non profit. In particolare, si esaminano i riflessi della CSR sul piano strategico, gestionale ed organizzativo e si prende in considerazione l'applicazione della balanced score card nelle aziende sanitarie e nelle organizzazioni non profit.

Modulo 3: *Le Responsabilità professionali, i principi deontologici ed i riflessi sulle competenze professionali*

- Il modulo approfondisce le regole di deontologia professionale inserite nell'ambito delle libere professioni di certificazione e revisione (ambientale, contabile, ecc.) e degli analisti finanziari. Un'ultima parte viene dedicata alle norme di comportamento ed alle responsabilità all'interno delle aziende sanitarie.

Modulo 4: *La Finanza a sostegno di uno sviluppo ispirato a principi etici*

- Il modulo tratta le tematiche economiche e finanziarie, affrontando le implicazioni e le soluzioni per l'impiego degli strumenti di finanza a sostegno di uno sviluppo improntato a valori e scelte di ispirazione etica. Ampio spazio è dato ai contenuti dei codici di autodisciplina sulla governance delle società quotate, dei prospetti informativi ed al tema dei conflitti di interesse, specie nell'ambito delle attività di gestione di patrimoni mobiliari, di asset management e di insider trading. Il modulo compie due focus ulteriori sui temi della finanza etica, con particolare attenzione al rating etico ed ai modelli di valutazione sociale ed etico-ambientale, e del supporto finanziario al terzo settore.

Modulo 5: *La gestione finanziaria delle Organizzazioni Non Profit*

- Il modulo si rivolge agli operatori di organizzazioni non profit, affrontando in modo specifico le implicazioni e le soluzioni di gestione delle risorse finanziarie all'interno di tali istituzioni. Si dà spazio alla gestione delle risorse finanziarie nelle associazioni, nelle fondazioni e nelle cooperative sociali. In ultimo si analizza l'attività di fund raising, con le sue logiche di funzionamento e le implicazioni socio-gestionali.

Modulo 6: *La Social Accountability come strumento di comunicazione dei comportamenti etici*

- Il focus è posto sulle modalità di comunicazione dei valori etici che ispirano l'agire delle imprese responsabili. Si cerca di comprendere come la comunicazione sociale possa applicarsi alle attività svolte ed ai servizi prestati, dando rilievo alla tematica del bilancio sociale per imprese ed enti appartenenti a diversi settori (industriale, bancario, non profit, pubblica amministrazione, ecc.). Le ultime unità didattiche del modulo si concentrano sui temi del capitale umano e dei "Valori" immateriali; del social auditing con i relativi modelli di certificazione; terminano con un approfondimento sui codici etici.

Ciascun modulo si compone di lezioni frontali tenute dai diversi referenti didattici e di testimonianze autorevoli con esperti ed operatori del settore.

Master Internazionale di I livello in Studi sulla Filantropia e l'Imprenditorialità Socialmente Responsabile: Alma Mater Studiorum Università di Bologna

L'Università Alma Mater Studiorum, in collaborazione con la Fondazione omonima ed il Dipartimento di Discipline Storiche, presenta per l'anno accademico 2007/2008 il *Master*⁶⁵ *Internazionale di Studi sulla Filantropia e l'Imprenditorialità Socialmente Responsabile* arrivato oggi alla quarta edizione.

Scopo: formare il "progettista del'agire filantropico"

Il Master, gemellato con l'Indiana University Centre of Philanthropy, si pone l'obiettivo principale di formare una nuova figura professionale, il Progettista dell'Agire Filantropico, capace di assumere caratteristiche diverse a seconda dell'ambito di riferimento: il Program Officer per le fondazioni culturali; il Project Manager delle attività di imprenditorialità civica e sociale, nell'ambito della filantropia d'impresa e dell'organizzazione del settore emergente della Responsabilità Sociale delle Imprese e nell'ambito delle attività internazionali delle ONG.

Con tali finalità il Master mantiene un approccio formativo ad ampio spettro dovendo garantire un insegnamento articolato a studenti i cui sbocchi professionali saranno i più diversi. Ai futuri program officer delle fondazioni ed ai project manager dell'investimento socialmente responsabile vengono garantite competenze tecniche inerenti le materie giuridiche economiche e gestionali, come anche capacità di visione, chiarezza nella definizione e nella risoluzione dei problemi, capacità di adottare appropriate strategie comunicative per incrementare le potenzialità di cooperazione tra i diversi settori della società civile.

Approccio storico-antropologico

Il Master offre una formazione, che permette agli studenti di comparare, in ambito occidentale ed extraeuropeo, le diverse tradizioni storiche, sociali, politico-organizzative e religiose della filantropia, intesa come agire scientificamente orientato alla costruzione delle politiche del "dono", cioè come investimento socialmente responsabile e non come benevolenza e/o assistenza.

L'approccio alla materia è volutamente di carattere storico-antropologico. L'iter formativo presenta una ampia gamma di conoscenze che vengono presentate tramite l'esame della storia e delle prassi che si sono succedute negli anni, il tutto con un'ottica religiosa. Il Master accosta il concetto di filantropia⁶⁶ a quello di Responsabilità Sociale d'Impresa al fine di formare

⁶⁵ Per ulteriori informazioni: <http://www.misp.it/2008/>.

⁶⁶ Al termine filantropia viene dato il significato di investimento sociale, che si esplicita in un sistema integrato e strategico, all'interno del quale vengono comprese le possibili pratiche aziendali che si dimostrano proattive verso le tematiche del territorio e sociali.

figure professionali che considerino l'impresa come uno strumento per lo sviluppo territoriale/nazionale a tutto tondo e che tenga cioè conto di tematiche socio-economiche.

Il Master, della durata di 15-18 mesi, si articola in una prima parte di lezioni frontali tenute in inglese e una seconda parte dedicata alle esperienze pratiche dello stage. Per ciò che concerne le lezioni frontali sono previsti dieci moduli ripartiti come segue: religioni e filantropia: tradizioni, pratiche e contesti antropologici; storia della filantropia in Europa e negli Stati Uniti; Sviluppo Sostenibile e imprenditorialità sociale; sistemi di welfare, processi legislativi e filantropia in prospettiva comparata; sociologia economica tra profit e non profit; preparazione all'internship; sociologia della comunicazione; sistemi medici e sanità pubblica in prospettiva storico-comparata; e gestione finanziaria e capitale umano delle ONG.

Le edizioni del Master si sono differenziate nel corso degli anni ed hanno assunto un carattere internazionale: le prime edizioni, infatti, hanno accolto prevalentemente studenti italiani, le seconde hanno avuto un respiro maggiormente cosmopolita dal punto di vista della provenienza dei frequentanti e delle collaborazioni con diversi enti europei che sono stati coinvolti per le esperienze di stage.

Master di I Livello in Etica degli Affari e Responsabilità Sociale di Impresa e Pubblica Amministrazione - Università degli Studi, Facoltà di Lettere e Filosofia (Siena)

Il sostegno delle aziende

L'Università di Arezzo per l'anno accademico 2007/2008 propone all'interno dell'offerta didattica il *Master di I livello in Etica degli Affari e Responsabilità Sociale di Impresa e Pubblica Amministrazione*⁶⁷ che è giunto alla sua quinta edizione con il sostegno costante del mondo imprenditoriale che vede come sponsor Banca Monte dei Paschi di Siena e l'Associazione Bancaria Italiana.

Scopo: nuove figure professionali e attenzione alle PMI

Il Master nacque nel 2003 con il fine precipuo di preparare a livello accademico risorse umane che potessero operare in enti pubblici e privati occupandosi di Etica degli Affari, e di diffondere l'idea della CSR con una particolare attenzione alle piccole e medie imprese. Lo scopo principale del Master è quello di creare competenze e qualità professionali che permettano di promuovere la cultura dell'Etica delle Imprese all'interno di enti privati e pubbliche

⁶⁷ Per ulteriori informazioni: <http://www.unisi.it/ricerca/dip/dssf/master/default.htm>

amministrazioni. Si vogliono creare figure professionali capaci di utilizzare i mezzi a disposizione dalla prassi nazionale ed internazionale per implementare la CSR.

Attenzione alle
competenze etiche

Analizzando l'impostazione dell'iter formativo si osserva un focus iniziale sulle competenze etiche più che sulla mera CSR. Viene fornita una preparazione sull'Etica Applicata che spieghi cosa significhi agire eticamente in senso teorico; tali concetti vengono poi tradotti in tematiche più specifiche e operative ed in competenze ad hoc.

Più nel dettaglio il Master annuale è articolato nei seguenti moduli: elementi di filosofia morale; epistemologia sistemica e sistemi normativi; etica delle relazioni, del management e della comunicazione; Etica degli Affari, del consumo e della Responsabilità Sociale; innovazioni tecnologiche e tematiche; teoria dell'argomentazione; etica dell'informazione; etica fiscale e Responsabilità Sociale; diritto dei consumatori e dell'impresa; teoria e tecnica della conciliazione; diritto della comunicazione; certificazione della qualità e certificazione etica; diritto e gestione delle imprese, teoria e tecnica dei sistemi normativi di rilevanza etica, e leadership.

Metodologia
didattica: teoria e
pratica

Le tematiche sono veicolate con lezione frontali, e una buona parte delle stesse sono condotte attraverso case study, testimonianze dal mondo imprenditoriale ed esercitazioni pratiche. L'organizzazione del Master vuole che vi sia, da un lato, una solida conoscenza dell'Etica degli Affari accostata, dall'altro, alle capacità pratiche che rendono gli studenti capaci di inserirsi nel mondo del lavoro in modo puntuale e preciso.

119

Master di I Livello in Responsabilità Sociale e Governance - Università Europea (Roma)

L'Università Europea di Roma, ente non statale legalmente riconosciuto, ha la missione di preparare professionisti in grado di contribuire in modo costruttivo alla società attuale e futura. Seguendo la propria missione propone nell'anno accademico 2007-2008 la seconda edizione del *Master di I livello in Responsabilità Sociale e Governance* in collaborazione con KPMG.

Focus sulle
competenze
pratiche

Il Master⁶⁸ intende fornire una visione strutturata del tema della Responsabilità Sociale, dello Sviluppo Sostenibile e della Governance, attraverso un approccio didattico operativo che potrà consentire ai partecipanti di avere competenze pratiche che permetteranno loro di svolgere diverse funzioni, quali ad esempio, la redazione del bilancio sociale o la strutturazione di processi di governance integrata ecc.

⁶⁸ Per ulteriori approfondimenti: <http://www.universitaeuropadiroma.it/>

Il programma del Master si suddivide in sei moduli:

- Economia ed Etica
- Programmazione e controllo
- Auditing aziendale
- Responsabilità Sociale d'Impresa
- Corporate governance e sustainability governance
- Public sector

Tra le principali materie trattate nel corso di studi troviamo: Responsabilità Sociale, metodologie di rendicontazione per la redazione del bilancio sociale e di sostenibilità, sviluppo sostenibile, Stakeholder engagement, metodi di comunicazione della Responsabilità Sociale, corporate governance, codici etici e legge 231, rating etico, Etica ed economia, e certificazioni.

Accanto alle materie dedicate alla CSR si collocano una serie di materie di matrice più tipicamente economico-gestionale quali la: break-even analysis, budgeting e reporting, balanced score card, bilancio d'esercizio, revisione contabile, certificazioni, e bilancio di mandato.

Il master ha una durata complessiva di 5 mesi in cui si susseguono lezioni frontali e project work o e periodi di stage.

120

Master di I livello in management e responsabilità sociale d'impresa - LUMSA Facoltà di Scienze Sociali (Roma)

La Libera Università Maria Ss. Assunta e, nel dettaglio la Facoltà di Scienze Sociali, da sempre attenta a coniugare il progresso scientifico e tecnologico con una vocazione umanistica, ha introdotto, nell'offerta formativa post laurea un *Master Part Time* della durata di un anno in *Management e Responsabilità Sociale d'Impresa*⁶⁹ che è giunto alla sua quinta edizione.

Alla organizzazione del Master si è giunti dopo un lungo dibattito⁷⁰, iniziato circa 10 anni fa all'interno del mondo cattolico, relativo alle problematiche che caratterizzano i sistemi economici ed in particolare alle possibili esternalità negative che le attività d'impresa possono generare. Nasce così l'idea di formare manager responsabili che, nell'agire quotidiano, siano ispirati dai criteri della Sostenibilità e dell'Etica. Da tale punto di partenza inizia una

**Il dibattito del
mondo cattolico**

⁶⁹ Per ulteriori approfondimenti: http://www.angelicum.org/Home/master_universitario.php?c=153&m=8&l=it.

⁷⁰ Il dibattito fu condotto tra l'Università, UCID (Impresa Cristiana Imprenditori Dirigenti), Coldiretti, prof. Stefano Zamagni (membro del comitato scientifico sin dall'inizio del progetto), l'Istituto Veritatis Splendor e l'Unione Industriali di Bologna.

collaborazione tra LUMSA e l'Istituto Veritatis Splendor di Bologna che porterà alla realizzazione del percorso formativo.

Scopo: creare una nuova interfaccia tra direzione e istanze sociali

Lo scopo di questo Master è quello di creare una nuova figura professionale, all'interno delle aziende e delle istituzioni, che funga da interfaccia tra la direzione aziendale e le istanze sociali interne ed esterne all'organizzazione, ed altresì capace di istituire e gestire un ufficio preposto alla Responsabilità Sociale d'Impresa avendo competenze legate alla gestione delle risorse umane, alla comunicazione d'impresa e alla strategia. Il Master insiste su tre principi base: la centralità della persona umana nell'attività economica; il mercato visto come strumento di civilizzazione; il bene comune come condizione di progresso morale e non solo di sviluppo economico. Sulla base di questi criteri guida il corso intende mostrare come i malfunzionamenti del mercato, gli scandali aziendali, gli effetti perversi dell'agire economico siano sempre stati riconducibili, negli ultimi anni, alla negazione pratica di uno o più di quei principi. La volontà di trasmettere una visione completa e globale del mercato e delle sue interrelazioni viene trasmessa attraverso otto moduli distinti all'interno dei quali viene veicolata una molteplicità di insegnamenti.

Nel dettaglio abbiamo:

Modulo 1: *Gli Scenari della RSI*

- All'interno del modulo si trattano materie quali: l'economia di mercato e modelli di capitalismo; la globalizzazione ed evoluzione dei sistemi di welfare; lo Sviluppo Sostenibile e questione ambientale; e l'economia italiana.

Modulo 2: *Etica economica e RSI*

- Il percorso prevede nozioni introduttive all'Etica, ai diritti umani ed alla RSI (il Global Compact). Ad esse si aggiungono insegnamenti di Etica Economica, Etica degli Affari, deontologia, codici etici e di condotta.

Modulo 3 *Modelli di impresa e disciplina pubblicistica della RSI*

- Il terzo modulo affronta i temi degli incentivi e motivazioni per l'autoregolazione; della RSI nel sistema giuridico internazionale; e della nuova "lex mercatoria" e del diritto societario italiano.

Modulo 4: *Motivazioni e incentivi alla RSI*

- Segue un focus sui seguenti concetti: reputazione e autoregolazione della RSI; impresa sostenibile; fiducia e capitale sociale; identità individuale e corporate identity; investimenti socialmente responsabili; ruolo degli intermediari finanziari e sostenibilità.

Modulo 5: *Gli strumenti per la RSI nella gestione dell'impresa*

- Nel modulo dedicato all'analisi delle modalità di implementazione della RSI si esaminano le modalità dello Stakeholder engagement, il bilancio di sostenibilità, il codice etico come strumento di gestione, la filantropia strategica e il cause related marketing, le balanced score card, e infine le risorse intangibili.

Modulo 6: *Organizzazione e gestione delle Risorse Umane*

- Considerata l'enorme importanza di una categoria dei principali Stakeholder interni, quale è quella dei dipendenti, si affrontano temi quali: il ruolo strategico delle risorse umane; le professionalità e i modelli di gestione; il reclutamento e la selezione; la formazione e l'acquisizione di competenze distintive; la valutazione delle posizioni/prestazioni; i sistemi di compensazione ed i modelli di sviluppo delle risorse umane; le relazioni sindacali; il concetto di motivazione al lavoro e partecipazione; e la governance ed il ruolo delle risorse umane nella Responsabilità Sociale dell'Impresa.

Modulo 7: *Comunicazione d'impresa*

- Il modulo affronta le aree funzionali della comunicazione d'impresa e tratta tematiche quali: la comunicazione commerciale e campagne sociali; le iniziative di sponsorizzazione "sociale"; i rapporti con i mezzi d'informazione e la manipolazione giornalistica; il monitoraggio dell'opinione pubblica e fenomeni di boicottaggio; l'analisi della reputazione e dell'immagine; la comunicazione scorretta, pubblicità ingannevole, e la comunicazione responsabile.

Modulo 8 *Gestione ambientale*

- L'ultimo modulo si concentra sulle tematiche ambientali toccando materie quali: le politiche di comando e controllo e gli accordi volontari; la contabilità ambientale e l'analisi degli impatti ambientali; i sistemi di gestione e la certificazione ambientale ISO 14001 ed EMAS; gli audit ambientali con relative metodologie e finalità; i processi di sviluppo di Agenda 21 Locale; il protocollo di Kyoto e la direttiva sull'emission trading; l'LCA e l'Ecolabel.

I moduli si compongono di lezioni frontali, con la presentazione di casi studio. Tra le attività didattiche è prevista un'esperienza di studio di due settimane negli Stati Uniti organizzata con la collaborazione dell'Università Saint Paul in Minnesota, nella quale i ragazzi possono incontrare aziende, manager ed avere la possibilità di discutere tematiche concrete rilevate nei casi aziendali.

**Master di I livello in Etica e responsabilità sociale d'impresa – Università degli Studi,
Facoltà di Scienze Politiche – Teramo**

La Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Teramo ha organizzato per l'anno accademico 2007/2008 un *Master in Etica e Responsabilità Sociale d'Impresa*⁷¹ in collaborazione con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, la Regione Abruzzo ed il Fondo Sociale Europeo.

L'obiettivo primario di questo iter formativo è quello di offrire ai partecipanti gli strumenti di analisi di quella complessità che caratterizza le organizzazioni pubbliche e private. Lo scopo è sviluppare capacità e metodologie di progettazione ed attuazione di interventi di crescita e cambiamento innovativo nella cultura etico-giuridica d'impresa e nella gestione dell'organizzazione produttiva e distributiva. Si forniscono gli strumenti d'analisi mirati a far emergere, a livello teorico ed operativo, una possibile chiave etico-giuridica unificante, orientata alla centralità dei bisogni e dei diritti della persona. Una particolare attenzione è stata dedicata alla complessità della gestione e del controllo dell'azione organizzativa, con specifico riferimento ai processi comunicativi interni ed esterni all'organizzazione stessa.

Si provvedono, inoltre, i mezzi di risoluzione dei livelli di conflittualità che possono generarsi nella gestione della realtà imprenditoriale, nell'ottica del raccordo tra la qualità etico-giuridica del momento organizzativo interno e la sua capacità di rispondere con efficacia alle esigenze del fruitore finale. L'intero quadro formativo cerca di garantire un bilanciamento metodologico proponendo lezioni frontali, alternate con i contributi degli esperti, e le esercitazioni. Queste ultime sono pensate come laboratori in cui, quanto esposto nelle lezioni frontali, viene esercitato applicandolo a casi concreti.

Gli strumenti conoscitivi veicolati dal Master servono a qualificare una figura professionale capace di gestire responsabilità decisionali e gestionali nei ruoli intermedi e di

⁷¹ Per ulteriori informazioni: <http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServePG.php/P/30051UTE0400/M/27091UTE0412>

vertice delle organizzazioni complesse sia private che pubbliche partendo da un'ottica etica. Le lezioni frontali si articolano nei seguenti moduli:

Modulo 1: *La Dimensione Etica dei Diritti Umani*

- Il modulo delinea i fondamenti e la dimensione etica dei diritti umani, al fine di chiarirne la specifica potenzialità come strumento di interpretazione e riduzione delle situazioni di criticità interpersonale e sociale. Tra le principali aree tematiche si evidenziano: la storia e teoria dei diritti umani fondamentali; i diritti umani come strumenti di interpretazione e risoluzione dei conflitti; e l'intreccio tra diritto ed Etica nella prospettiva dei diritti umani.

Modulo 2: *Etica Sociale e delle Istituzioni*

- Si chiariscono le linee di fondo dei processi di costituzione delle realtà sociali ed istituzionali, in particolar modo delle molteplici dimensioni regolative e normative. Attenzione viene data ai seguenti contenuti: la dimensione relazionale e sociale dell'agire umano nell'interazione sociale; i processi di istituzionalizzazione e l'istituzione di regole; la sussidiarietà e solidarietà; il concetto di bene comune, della sua oggettivazione e tutela.

Modulo 3: *Normazione e Interpretazione nelle Società Complesse*

- Delinea i principi di formazione e di funzionamento degli ordinamenti e dei sistemi normativi nelle società complesse affrontando temi quali: l'intreccio dei piani regolativi e normativi nelle società complesse; le modalità / strumenti di normazione, interpretazione ed applicazione.

Modulo 4: *La Comunicazione d'Impresa e Marketing*

- Analizza le caratteristiche fondamentali delle attività di comunicazione e marketing svolte dalle organizzazioni di impresa e gli strumenti utilizzati focalizzando l'attenzione su: gli elementi della comunicazione ed i suoi obiettivi; gli strumenti utilizzati; il concetto di marketing e le relative azioni; la comunicazione d'impresa e il marketing nella logica della Responsabilità Sociale.

Modulo 5: *Premialità e Promozionalità nella Gestione dell'Interesse Comune*

- Chiarisce le implicazioni ed il senso delle modalità fondamentali di approccio e di gestione delle realtà umane e dei rapporti che si costituiscono nel loro contesto. Le principali tematiche trattate sono: il concetto di ricompensa e premio nei rapporti interumani e nel rapporto uomo-società; la pena e punizione nei sistemi regolativi; la premialità e promozionalità nella costituzione e nel funzionamento delle istituzioni umane.

Modulo 6: *Cultura Organizzativa ed Istituzionale*

- Definisce il concetto di cultura dell'organizzazione e ne valuta l'incidenza sulle strategie dell'organizzazione stessa e sui comportamenti dei suoi componenti. Tra i principali temi affrontati ricordiamo: il concetto di cultura organizzativa, le principali teorie, e gli elementi caratterizzanti il cambiamento organizzativo e le sue criticità; e l'influsso della cultura organizzativa nell'applicazione di politiche e strumenti orientati alla RSI.

Modulo 7: *Elementi di Storia e Teoria della Responsabilità Sociale di Impresa*

- Dedicato all'analisi dell'evoluzione del concetto di RSI e le principali teorie espresse su tale tema. Il modulo presenta dunque: il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa e la sua evoluzione; le principali teorie in materia; il concetto di Stakeholder e la sua applicazione alla gestione dell'impresa; lo Sviluppo Sostenibile; la Responsabilità Sociale nella strategia d'impresa e nella corporate governance.

Modulo 8: *Diritti Umani e Responsabilità Sociale di Impresa nell'Economia Globalizzata*

- Si accosta il tema della RSI alla promozione e tutela dei diritti umani ed ai principali progetti e standard internazionali elaborati per favorire l'attuazione della Responsabilità Sociale nel contesto dell'integrazione economica mondiale. Tra i contenuti si annoverano: la definizione e storia dei diritti economici, sociali e culturali; il fenomeno della globalizzazione; la responsabilità degli attori economici nella promozione e protezione dei diritti; il ruolo delle Nazioni Unite: il Global Compact; i Principi OCSE per le Multinazionali; la Dichiarazione Tripartita e le Convenzioni ILO; i principali standard internazionali per la RSI (SA 8000, GRI, AA1000 etc.).

Modulo 9: *Il Ruolo delle Organizzazioni Internazionali*

- Evidenzia il contributo offerto dalle principali organizzazioni non governative internazionali per la promozione dei diritti umani e della RSI. Tra gli argomenti di interesse si ricordano: le organizzazioni a difesa e promozione dei diritti umani ed in modo particolare il focus sul ruolo di *Amnesty International* per la promozione dei diritti economici e sociali; le caratteristiche della finanza etica; ed il fenomeno del microcredito.

Modulo 10: *Strumenti Europei ed Internazionali*

- Analizza il ruolo svolto dall'Unione Europea e dall'ONU per promuovere l'attuazione di politiche e strumenti di CSR nell'ambito delle organizzazioni d'impresa. Si presentano nel dettaglio la normativa internazionale in materia, l'azione dell'Unione Europea per

promuovere la RSI; i patti internazionali per la tutela dei diritti economici, sociali e culturali; i ruoli e funzioni delle corti internazionali e l'azione dell'ONU con i suoi strumenti.

Modulo 11: *Commercio Internazionale e Responsabilità Sociale d'Impresa*

- Dedicato alle problematiche legate al commercio internazionale, questo modulo dedica attenzione ai circuiti alternativi alla grande distribuzione. Affronta tra i principali temi: le norme internazionali; la scelta e costruzione del mercato; la pratica delle free trade zone; la grande distribuzione e lo sviluppo locale; ed il commercio equo-solidale.

Modulo 12: *La Gestione delle Risorse Umane*

- Fornisce un quadro complessivo delle modalità di gestione delle risorse umane all'interno delle organizzazioni. Tratta in dettaglio temi quali le tecniche di reclutamento e la selezione del personale; i sistemi di valutazione; le attività formative; i sistemi incentivanti e la motivazione.

Modulo 13: *Strumenti di Finanza Etica*

- Illustra la storia, il concetto e strumenti della finanza etica e del suo ruolo significativo nel sistema economico globale illustrando i fenomeni degli investimenti socialmente responsabili, banche etiche e degli indici di riferimento della finanza etica.

Modulo 14: *Il Codice Etico d'Impresa*

- Delinea le motivazioni e gli obiettivi per la stesura del codice etico d'impresa e gli elementi fondamentali della sua elaborazione.

Modulo 15: *Il Bilancio Sociale e il Bilancio di Sostenibilità*

- Identifica le potenzialità di utilizzo del bilancio sociale, strumento di rendicontazione delle azioni di RSI, e approfondisce le principali modalità di redazione del documento. Attenzione è dedicata agli elementi costitutivi del bilancio sociale ed alle sue finalità; alla definizione di mission, valori, ed alla mappatura degli Stakeholder.

Modulo 16: *Le Figure Professionali*

- L'ultimo modulo analizza le figure professionali di riferimento per le tematiche della Responsabilità Sociale e le opportunità di inserimento sul mercato del lavoro. Tra le principali figure studiate compaiono l'Ethics Officer, il counseling e il coaching d'impresa, gli esperti dei sistemi di gestione e certificazione sociale

Ogni singolo modulo ha la caratteristica di prevedere delle modalità di insegnamento che si adattano alla materia trattata, si alternano così lezioni frontali di professori universitari a testimonianze specifiche di specialisti del settore.

3.5.3 Master e Corsi di Alta Formazione non Universitari

Master in Corporate Citizenship. Strategie Integrate di Responsabilità Sociale d'Impresa - Fondaca

Fondaca (Fondazione per la Cittadinanza Attiva) nasce nel 2001 con la missione di contribuire all'incremento, alla condivisione e al miglior uso della conoscenza e della informazione scientifica sul fenomeno emergente delle cittadinanze, inteso come cardine di attività democratiche e di forme di governo delle società contemporanee, avendo come principale punto di riferimento l'attivismo dei cittadini e promuovendo partnership con soggetti pubblici, privati e sociali operanti in questo quadro nella dimensione locale, nazionale, ed internazionale.

Sulla Base della sua stessa missione nel 2005, Fondaca ha attivato un percorso formativo ad hoc quale è il *Master in Corporate Citizenship*⁷² - *Strategie Integrate di Responsabilità Sociale* sui temi della responsabilità sociale - aperto a persone provenienti dal settore privato, dalla pubblica amministrazione, dalle organizzazioni di cittadini e dagli ambiti della ricerca e della consulenza.

Il Master nasce per rispondere alla volontà generale di contribuire a fare sì che il tema della Corporate Citizenship sia affrontato in modo sistematico, facendo chiarezza tra le molte tipologie di approccio alla materia attualmente presenti all'interno della comunità scientifica. In linea con la mission della Fondazione si è voluto contribuire ad ampliare le conoscenze sull'argomento ed a proporre, ai futuri addetti ai lavori, un approccio serio e concreto al problema. Ancora il Master vuole essere una alternativa ad altre iniziative analoghe offerte dal mercato formativo italiano, ritenute spesso o troppo confuse o targettizzate su elementi specifici quali ad esempio i bilanci sociali e/o le certificazioni.

**Obiettivo:
proporre un
approccio
sistematico alla
CSR**

⁷² Il master in questione non ha valore giuridico, al termine dell'iter formativo lo studente riceve un attestato di partecipazione. Ulteriori informazioni sono reperibili sul sito internet della Fondazione: <http://www.fondaca.org/>.

...ricerca e
collaborazione

Il Master deve anche essere inteso come un momento dedicato all'attività di ricerca, che è in continua evoluzione, e di permanente collaborazione multistakeholder con soggetti provenienti dalle diverse realtà socio-economiche. A ciò si aggiunge un respiro internazionale garantito dalla collaborazione con l'Università Sant'Anna di Pisa e con il Boston College. I docenti di queste due istituzioni partecipano alla attività didattica con le rispettive testimonianze e conoscenze.

Il Master si compone di sette moduli a tempo pieno di tre giorni ciascuno. Ogni modulo prevede diverse attività quali lezioni frontali, didattica operativa, e pratica. Ogni studente concorda un percorso di ricerca individuale d'accordo con il personale didattico. Questa attività inizia con una fase preliminare di studio della letteratura esistente a livello nazionale od internazionale nella materia di interesse e si conclude con la produzione di un project work (attività di Corporate Citizenship effettiva che può essere implementata nella propria istituzione o azienda di appartenenza).

I sette moduli sono divisi in tre grandi capitoli di conoscenza del fenomeno. La prima parte riguarda l'apprendimento di conoscenze di carattere generale (quali definizioni, teorie ecc.). La seconda parte si riferisce a conoscenze più operative. L'ultima parte ha carattere progettuale e risulta funzionale per imparare a progettare ed a condurre attività concrete di CSR

Offerta formativa
volutamente
alternativa

L'offerta formativa di Fondaca è volutamente alternativa e diversa da quella proposta dall'Università. Questa differenza nasce dalla consapevolezza che il tema della CSR sia emerso nel corso degli ultimi anni al di fuori della tradizione italiana degli economisti o delle organizzazioni rappresentative del mondo dell'impresa.

“E' un processo bottom up, in Italia per anni abbiamo sentito dire che le imprese sono responsabili perché producono utili e distribuiscono la ricchezza, in linea con la tradizionale standard view delle tesi liberiste. Ciò ha condizionato l'approccio dell'accademia. C'è stata una mancata percezione della necessità di occuparsi in modo sistematico del tema. A ciò si aggiunge una generale difficoltà dell'Università ad essere presente lì dove c'è innovazione nella conoscenza e dove si tratta di produrre sapere nuovo”.

Giovanni Moro – Presidente Fondaca.

Master in Management delle Risorse Umane per la Responsabilità Sociale nelle Imprese e negli Enti Pubblici (MaRIP): CTQ

CTQ nasce nel 1989 a Poggibonsi (Siena) come consorzio di aziende ed associazioni di categoria, con lo scopo di rispondere alle esigenze delle PMI in fatto di consulenza e formazione. Recentemente si è trasformato in società per azioni per poter potenziare gli investimenti necessari a fornire alle aziende ed ai neolaureati servizi sempre più evoluti e competitivi.

Master Aziendale

All'interno della proposta formativa, che l'ente propone, nell'anno accademico 2007/08 si colloca il *Master Aziendale in Management delle Risorse Umane per la Responsabilità Sociale nelle Imprese e negli Enti Pubblici*⁷³ giunto alla seconda edizione. La stessa denominazione dell'iter formativo "Master Aziendale" denota come il percorso sia stato voluto e pensato dalle aziende partner di CTQ.

Obiettivo: rispondere alle esigenze delle aziende

Nel dettaglio il Master intende rispondere alle esigenze delle aziende e degli enti pubblici locali che vogliono disporre di figure professionali preparate sulle tematiche della gestione delle risorse umane e della CSR. Il primo obiettivo di questa offerta didattica è quello di formare studenti, che occuperanno nel prosieguo della carriera posizioni manageriali, con competenze specifiche inerenti la gestione del personale, all'organizzazione aziendale e alla Responsabilità Sociale. Una Particolare attenzione viene dedicata alla tematica della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, considerata nell'ambito della CSR, una delle materie più attuali ed immediatamente spendibili nel mondo del lavoro.

Nel dettaglio il Master prevede tre mesi di lezioni frontali e tre mesi di stage. I moduli didattici si snodano su sei aree tematiche:

1. Organizzazione aziendale e people management: affronta temi diversi inerenti la gestione aziendale, i meccanismi di coordinamento e controllo, l'ideazione di posizioni di lavoro e le conseguenti job description; la teoria del personale, i sistemi premiali e le politiche retributive. Il tutto viene sempre proposto in un'ottica che tenga conto di un agire etico e responsabile.
2. Fondamenti di diritto del lavoro e amministrazione del personale: questo modulo presenta i temi della contrattazione collettiva e di secondo livello, assunzioni, diritti del lavoro; del budget del personale; dell'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni; e della finanza per manager.

⁷³ Per ulteriori informazioni consultare il sito: <http://www.ctq.it/>

3. Psicologia del lavoro: approccia le modalità di comunicazione, la gestione dei conflitti, le dinamiche di gruppo, la gestione dei rapporti sociali, il concetto di benessere organizzativo e di malessere.
4. Responsabilità Sociale: questa parte del programma si sofferma dapprima sugli strumenti che sono alla base della CSR a livello internazionale come le convenzioni ILO; seguono i temi relativi alla SA 8000, ai codici etici e al bilancio sociale.
5. Ambiente: il penultimo modulo si concentra sui fondamenti dell'ecologia, della legislazione ambientale, dello Sviluppo Sostenibile e di Agenda 21. Presenta gli strumenti e le tecniche per la pianificazione territoriale e per la prevenzione dell'inquinamento seguono lezioni sulla norma ISO 14001, sui regolamenti EMAS e sulle tecniche di misurazione degli Impatti Ambientali.
6. Prevenzione infortuni e sicurezza sul lavoro: il Master pone una particolare attenzione sui temi della salute e sicurezza sul posto di lavoro presentando la legislazione esistente in materia, le tecniche di analisi dei rischi, i sistemi di gestione per la sicurezza (norma BS-OHSAS 18001), ed il marchio CE.

Didattica Pratica

Il taglio dato al presente Master è volutamente applicativo con un focus sulla pratica, e con una minor attenzione alla mera teoria. La fase formativa in aula prevede lezioni frontali ed esercitazioni di gruppo che simulano quanto avviene nel mondo del lavoro.

CTQ gode di un contatto diretto con le aziende partner che si attiva sin dalle prime fasi di selezione dei partecipanti del Master stesso. L'ente si pone, tramite il percorso didattico istituito, il duplice scopo di soddisfare le esigenze di professionalità concrete che provengono dal mondo del business e di instradare i giovani studenti verso carriere richieste dal mercato.

3.5.4 Riflessione sugli insegnamenti post universitari

Nei precedenti paragrafi abbiamo analizzato le offerte didattiche post diploma che Università e/o enti formativi propongono in tema di RSI e Etica Applicata.

Abbiamo già brevemente accennato ai motivi che ci hanno indotto a optare per questa ipotesi di studio, ovvero l'esiguità di informazioni relative alle tematiche di nostro interesse rinvenute nei MBA, che non sono paragonabili a quanto è stato presentato per il contesto internazionale. La scelta è dunque caduta su Master ad hoc in toto dedicati alla CSR Ancora, all'interno dello stesso ambito abbiamo distinto tra percorsi formativi offerti dalle Università e da Enti Formativi Non Universitari.

Rileggendo le schede illustrate nei paragrafi precedenti cerchiamo ora di evidenziare eventuali linee di tendenza, peculiarità contenutistiche e metodologiche.

Iter Universitari e Non Universitari: due approcci distinti

In linea generale possiamo affermare, per quanto può permettere una base dati abbastanza limitata, che si nota di primo acchito una certa differenza tra i Master Universitari e i due percorsi non universitari. Questi ultimi si caratterizzano per una componente fortemente pratica con una minor enfasi sull'approccio teorico. Nel caso del Master promosso da CTQ accanto all'elemento pratico si aggiunge una buona collaborazione con il mondo del business. Le imprese sono, infatti, elemento fondamentale nella strutturazione del programma didattico e sin anche nel processo di selezione degli studenti che possono avere accesso all'offerta formativa. Il Master di Fondaca, analogamente, si adopera affinché gli studenti possano lavorare già nelle fasi iniziali del percorso su progetti di ricerca individuali che sfociano naturalmente in un project work concreto che può trovare applicazione nella realtà.

Iter Universitari: approccio più teorico

I Master universitari hanno al contrario un approccio che pare più teorico, e tal volta storico-teoretico al tema e si accostano alla CSR offrendo delle buone basi conoscitive che non sempre paiono bilanciate da altrettante esperienze pratiche, se non nelle fasi finali dello stage.

Gli elementi comuni

Tra gli elementi comuni notiamo che tutte le esperienze formative si pongono come obiettivo quello di andare a formare delle nuove professionalità che sembrano essere sempre più richieste dal mondo del lavoro. Agli studenti dei diversi iter formativi viene fornito un bagaglio nozionistico generalmente simile, con variazioni eventuali legate al taglio delle informazioni, livello di approfondimento, e modalità di presentazione delle materie.

I temi ricorrenti affrontati nei moduli in cui si compone il Master sono legati all'introduzione della tematica della CSR e dell'Etica Economica, seguita dall'analisi del contesto nazionale ed internazionale in materia, e da corsi che scendono gradualmente nel dettaglio degli strumenti in cui si declina la CSR, si avvicinano così temi quali la comunicazione ed il bilancio sociale, la gestione delle risorse umane, le certificazioni, la governance ed i codici di comportamento, la finanza etica ecc. Nell'offerta didattica non sempre è presente la proposta della tematica ambientale e ancor più raramente il tema viene affrontato in chiave gestionale introducendo ad esempio argomenti quali la contabilità ambientale, i sistemi di gestione, gli audit, le certificazioni ecc. Si nota che due dei sei Master universitari analizzati vengono proposti da Università di orientamento cattolico, dimostrando la propensione e l'interesse del mondo cattolico appunto verso temi di natura sociale ed etica.

Un dato ulteriore che vogliamo sottolineare è come imprese ed associazioni di categoria gradualmente riconoscano importanza alla tematica sostenendo concretamente le proposte

formative, come avviene nel *Master in Etica e Responsabilità Sociale degli Affari e nelle Professioni* organizzato dall'Università degli Studi di Varese, o ancora nel *Master in Etica degli Affari e Responsabilità Sociale di Impresa e Pubblica Amministrazione* dell'Università degli Studi di Siena, e nel *Master in Responsabilità Sociale e Governance* dell'Università Europea di Roma.

L'apporto delle imprese diviene sempre più determinate per assicurare continuità agli eventi formativi, e là dove ciò non sia presente e non vi siano fondi dai quali attingere le risorse necessarie, come spesso accade nelle Università Statali, anche ottimi esempi di proposte didattiche possono non avere la possibilità di essere replicate. E' questo il caso ad esempio del Master offerto dall'Università degli Studi di Teramo che per l'anno accademico 2008/2009 non verrà riproposto.

3.6 Conclusioni e proposte per il futuro

Vorremmo iniziare il paragrafo conclusivo della ricerca riportando l'intervista telefonica⁷⁴ che abbiamo condotto con il Prof. Edward Freeman⁷⁵, che offre il suo parere relativo non solo all'insegnamento attuale della CSR e della Business Ethics nelle Università e nelle Business School, ma anche alle sfide future che gli atenei dovranno affrontare per garantire una sempre crescente dignità alla tematica.

“Insegnare Etica all'Università o nelle Business School è importante. Da un lato infatti ognuno di noi ha appreso cosa sia l'Etica dai nostri genitori e dalle nostre famiglie, ma il contesto con il quale ci confrontiamo qui è molto diverso. Abbiamo bisogno, quando studiamo economia o scienze politiche per esempio, di riflettere su quali siano le problematiche etiche che nascono in questi ambiti, e dobbiamo renderle parte dei nostri studi. Se pensiamo all'Etica come ad un'insieme di norme comportamentali che abbiamo imparato all'interno delle nostre famiglie e cerchiamo poi di applicarle anche in altri ambiti, non avremo successo perché queste non si adattano bene al mondo di oggi, sarebbe troppo complesso. Abbiamo bisogno di considerare

⁷⁴ L'intervista telefonica in questione è stata condotta il 30.10.2008.

⁷⁵ Robert Edward Freeman attualmente professore di Business Administration presso la Darden School of Business dell'Università della Virginia. È noto per la formulazione della teoria degli Stakeholder (contenuta nel volume del 1984 *Strategic Management: A Stakeholder Approach*), teoria per la quale l'attività di un'organizzazione aziendale deve garantire un minimum prestazionale a tutti i portatori di interesse ('Stakeholder', quali gli azionisti, i clienti, i dipendenti, i fornitori, la comunità entro la quale l'organizzazione interagisce), i quali, in mancanza di detta prestazione minima, abbandonano l'azienda, rendendo di fatto impossibile la continuazione dell'attività.

l'Etica come un processo continuo di fare la cosa giusta immaginando di capire quali siano le motivazioni delle nostre scelte. Ci sono essenzialmente due modi per introdurre il tema della CSR e Business Ethics nelle Business School. Da un lato, nella maggior parte dei casi, si opta per l'introduzione di corsi singoli e separati. Noi abbiamo scelto un approccio molto diverso, abbiamo corsi separati, ma abbiamo anche un approccio integrato: ci piace introdurre Etica e CSR all'interno delle materie economiche. Non cerchiamo di separarle nel modo che molti altri corsi per altro fanno. Per esempio io insegno strategia ed al suo interno viene presentata la tematica dell'Etica. Questo approccio integrato è molto diverso dalla semplice aggiunta di un singolo corso alla materia. Il problema in questo caso è che se separiamo le due dimensioni, le persone se ne dimenticano, è necessario riportare l'Etica e la CSR nel pensiero economico. Questo approccio è presente sin dagli anni 60, ed è come una seconda natura per noi. Io non insegnerei un corso singolo in CSR, io insegno un corso di Etica come parte integrante di un corso di Strategia. Penso che considerare la CSR separatamente da cosa sia il business model e da cosa l'economia rappresenti sia un errore concettuale. Noi insegniamo un corso di Etica che nel contempo parla di CSR, Sostenibilità, strategia, leadership etc. Possiamo anche prevedere un corso singolo, ma all'interno dello stesso bisogna calare la tematica nella strategia, nella gestione ecc. Ancora per poter insegnare queste tematiche, bisogna avere una certa conoscenza storica dell'Etica, e bisogna avere conoscenze economiche se l'insegnamento è inserito in una Business School. Personalmente io non so come si possa insegnare davanti ad un centinaio di studenti e dire loro cosa sia etico. Questo è un errore di approccio e non funziona. Noi insegniamo Etica ricorrendo al modello socratico o dialettico, usando casi reali. Facciamo anche ricorso alla teoria, ma siamo primariamente orientati all'uso della casistica concreta. Il problema negli Stati Uniti è che la Business Ethics spesso viene insegnata da persone che non sanno alcunché di business e che partono da conoscenze meramente filosofiche. Inoltre in America non abbiamo pressoché alcuna ipotesi di studio post universitario dedicato alla Business Ethics; l'Etica è presente nelle nostre Business School, ma non vogliamo avere studenti che si specializzino su questa materia, ma sul management. Ciò che allo stato attuale è ancora assente o carente nel nostro approccio americano all'Etica è l'integrazione. Molti corsi sono circoscritti all'Etica filosofica, ma non sono sufficientemente dedicati al business. La sfida è di fare sì che l'Etica diventi rilevante per quelle persone che conducono le aziende e prendono le decisioni. Questo deve ancora succedere.”

**Edward Freeman - Business Administration Professor, Darden School of
Business, Università della Virginia.**

In poche righe il Prof. Edward Freeman riassume pienamente il senso che abbiamo voluto dare alla presente ricerca e le conclusioni alle quali siamo giunti dopo una attenta analisi del contesto nord americano, europeo ed italiano.

Approccio recente

La CSR in Italia arriva formalmente nelle Università agli inizi degli anni 2000, affermandosi sotto varia dicitura: *Responsabilità Sociale d'Impresa*, *Etica d'Impresa*, *Etica Economica* sono i nomi più ricorrenti. L'iniziativa di introdurre un corso concernente la tematica in esame è nella maggior parte dei casi dovuto all'iniziativa del singolo docente appassionato della materia. La proposta, come abbiamo già visto è spesso isolata e non trova sostenitori ulteriori all'interno delle Università.

Limitata trasversalità

Se è presente una maggiore integrazione della materia i corsi nei quali si possono trovare riferimenti alla tematica sono: strategia, organizzazione, comunicazione, finanza ed economia ambientale. L'approccio ad ogni modo si percepisce come generalmente frammentario, spot e spesso anche non consapevole e poco comunicato/condiviso all'interno delle università.

Isolamento e scarsa visibilità

Nelle interviste condotte con i professori universitari contattati è emersa una diffusa inconsapevolezza relativa ad eventuali altri corsi, proposti dall'ateneo, che al loro interno possano trattare le materie in esame. Ciò ci porta a presumere che i singoli docenti agiscano in modo indipendente con limitate possibilità di confronto interno ed eventuale condivisione reciproca di idee, proposte, criticità riscontrate etc. Se non si ha una visibilità di cosa venga fatto all'interno dell'ateneo a maggior ragione spesso non si ha visibilità neppure di cosa avvenga in altre Università, a meno che non vi siano delle motivazioni di carattere personale, legate ancora una volta alla volontà del singolo di inserirsi in network specifici, come è il caso di Econometrica, fenomeno che ha unito Università e docenti in un consesso comune.

Approccio strumentale

Il tema, introdotto nei programmi didattici, può talvolta essere proposto come eccessivamente semplificato proponendo una visione "strumentale" della CSR come è sempre più richiesto dal mercato. E ciò se non è in linea di principio sbagliato, rischia di divenire forviante se non supportato da conoscenze teoriche di carattere generale che forniscano un know-how di base e se quindi la didattica rimane isolata e non accostata da altri corsi complementari.

Certamente il consiglio del Prof. Freeman, che suggerisce un approccio più integrato e trasversale alla materia, specie nei percorsi formativi di tipo manageriale, è di sicuro la scelta migliore, ma pare al presente poco realizzabile se non in contesti limitati.

Forse ancor più radicale, a tale riguardo, è la riflessione della Prof.ssa Sandra Waddock del Boston College che, dovendo pensare ad un modello di insegnamento ideale per gli Stati Uniti, suggerisce⁷⁶:

“I would redesign the curriculum entirely, I would start an MBA programme or an undergraduate programme in business with a broad understanding of the context in which business is operating including the historic context so that the students don’t think, the system we have today, it has always been there and it’s always going to be there. Students have to understand that it changes and evolves, and they have to understand the role that social pressure and change play. I would ensure that there is an overview course that deals with business in society issues. I would try to ensure that every course that students take talks about these social, ecological, ethical implications in accounting, finance, in marketing. Problems in the real world come with no boundaries, and students need to have a broad perspective”⁷⁷.

**Sandra Waddock - Professor of Management, Carroll School of Management
Boston College.**

L’Università italiana vive da alcuni anni una fase di cambiamento e riforma che non facilitano l’implementazione di rapidi cambiamenti e innovazioni. Le risorse economiche a disposizione della ricerca e dello studio sono limitate specie nelle Università Statali. Ogni proposta o suggerimento di possibile rinnovamento deve considerare questa realtà dei fatti. Ciò che è possibile per una grande Business School americana supportata dai fondi privati può non essere possibile a livello di sistema universitario italiano, a meno che non si ricorra ad una prospettiva di lungo termine che preveda un lungo e graduale cambiamento.

Solo a titolo di esempio delle difficoltà con le quali gli atenei italiani si confrontano quotidianamente, vogliamo citare alcuni dei dati salienti che compaiono sul Rapporto OCSE 2008 dedicato all’istruzione nei paesi membri (OECD, 2008) che mostra, tra i dati più significativi come l’Italia devolva solo lo 0,9% del suo prodotto interno lordo a sostegno dell’educazione universitaria, dato inferiore dello 0.5% alla media dei membri. Ancora le spese per studente universitario sono circa del 40% inferiori rispetto alla media OCSE.

Consci delle problematiche delle nostre Università e sulla base delle evidenze emerse nel corso della ricerca vorremmo proporre alcune indicazioni di carattere generale a quegli atenei che

⁷⁶ La professoressa Sandra Waddock è stata intervistata telefonicamente il 17.10.2008.

⁷⁷ Riorganizzerei interamente i programmi, inizierei l’iter di un MBA o di un corso universitario in Business con un’ampia conoscenza del contesto, in cui l’azienda opera includendovi l’approccio storico, in modo che gli studenti non pensino che il sistema, che abbiamo oggi, sia sempre stato così e lo sarà in futuro. Gli studenti devono capire che esso muta e si evolve. Devono capire il ruolo svolto dalla pressione sociale e dal cambiamento. Mi assicurerei che ci sia un corso introduttivo che presenti l’economia e le problematiche sociali. Vorrei assicurare che ogni corso frequentato dagli studenti tratti delle implicazioni sociali, ecologiche, etiche nei temi della contabilità, finanza, marketing. I problemi nel mondo reale giungono senza confini e gli studenti devono avere una prospettiva allargata.

vogliamo completare ed in taluni casi perfezionare la formazione degli studenti con le conoscenze inerenti la tematica della RSI. Per facilitare questo cammino possiamo avvalerci degli esempi di buone prassi che ci vengono forniti a livello internazionale e nazionale.

Più in dettaglio si è scelto di raggruppare le possibili azioni da implementare in due momenti distinti:

1. Azioni di breve termine
2. Azioni di lungo termine

Come già in parte detto in precedenza lo stato dell'arte dell'educazione superiore in Italia è alquanto articolato, non è scevro da problematiche che rendono complessi i mutamenti di direzione e gli approcci innovativi e necessita sicuramente di tempistiche lunghe per implementare reali cambiamenti di orientamento a livello macro (Italia).

Azioni di Breve Termine

Nel breve termine il soggetto di riferimento a cui ci rivolgiamo è il singolo professore universitario, che come abbiamo più volte ribadito, è il driver per l'introduzione della tematica in esame negli atenei.

Approccio interdisciplinare

Sembra auspicabile che, sempre più, si vada verso un approccio interdisciplinare nella presentazione del tema della CSR, così da poter coinvolgere più profili accademici all'interno di un medesimo corso e/o modulo ad hoc.

Risultano interessanti ed esemplificativi gli esempi pratici forniti dai professori Molteni e Sciarelli di potere avere in una sola aula un docente di economia e uno di filosofia capaci di creare una sinergia costruttiva tra esperti di ambiti apparentemente lontani. Così facendo si ha la possibilità di garantire un approccio "business oriented" da un lato, che tenga in debito conto la dimensione valoriale ed etica dall'altro. Con questa soluzione si vuole evitare il duplice problema che chi tratta attualmente il tema della CSR possa non avere un solido background economico, partendo da conoscenze essenzialmente filosofiche o viceversa che l'economista non abbia le conoscenze sufficienti per presentare la tematica da un punto di vista filosofico.

I cambiamenti socio-economici che si sono avvicinati con l'avvento della globalizzazione ci hanno posto dinanzi ad una realtà complessa composta da molteplici istanze, strettamente interconnesse tra loro, che meritano di essere comprese a pieno, conosciute ed affrontate in modo adeguato con tutte le risorse disponibili. Chi si occupa della tematica della CSR deve conoscere a fondo le problematiche del mercato, le difficoltà davanti alle quali si trova giornalmente la classe dirigente ecc., senza fermarsi solo ed esclusivamente alle dissertazioni teoretiche. Del resto queste ultime sono funzionali per dare il quadro di comprensione generale di

eventuali dilemmi etici. L'accostamento in aula di due figure complementari tra loro per conoscenze può garantire la possibilità di avere a disposizione ed offrire agli studenti la prospettiva economica e quella più strettamente filosofica.

Coinvolgere le aziende

Un secondo suggerimento che vorremmo dare ai docenti è di cercare di coinvolgere sempre più aziende nell'organizzazione dei propri corsi. Questo può avere un duplice obiettivo: da un lato ciò permette di poter fruire di esempi pratici e testimonial che partecipino alle lezioni offrendo una fotografia di quali siano le effettive criticità/priorità che caratterizzano il mondo del business e spiegando come la teoria appresa in aula può dunque trovare applicazione in istanze reali; e dall'altro potrebbe contribuire a supplire alla carenza di risorse economiche che caratterizza l'Università italiana.

Rinnovamento della metodologia didattica

L'ultima indicazione è relativa alla metodologia didattica. Sulla base della prassi internazionale e di diverse interviste da noi condotte è emerso come particolarmente funzionale per l'insegnamento della CSR sia il passaggio da tecniche di insegnamento tradizionale (lezioni frontali) ad un approccio più interattivo che faccia ricorso a case study, simulazioni, role play, consulenze pro bono in ONG e Fondazioni che portino gli studenti a misurarsi con le problematiche del mondo reale.

Scarso interesse degli studenti

Nella ricerca è emerso come lo studente italiano delle Facoltà di Economia non sia in genere particolarmente interessato ai temi della CSR, a differenza di quanto accade ad esempio in Nord America dove gli studenti sono decisamente più proattivi; non solo, il suo ruolo di potenziale driver è spesso anche sottovalutato dai docenti stessi. Ciò che manca in modo evidente in Italia è un fenomeno simile ai Chapter di Net Impact evidenziati in Nord America, che porta i giovani a farsi portavoce di questa cultura innovativa. Forse un loro maggiore coinvolgimento didattico, con tecniche più stimolanti, sin dall'inizio dei corsi, supportato da eventuali attività extracurricolari (es: Global Social Venture Competition-Altis) potrebbe incoraggiare un maggiore interessamento e di conseguenza una maggiore proattività nei singoli. I giovani studenti sono un tassello molto importante per la diffusione della cultura della CSR ed è dunque necessario attrarre la loro partecipazione ed interesse.

Azioni di lungo termine

Accanto a quelle che abbiamo definito le iniziative di breve periodo, che sono in linea generale di più facile attuazione si collocano le iniziative di lungo periodo, quelle cioè che necessitano di un cammino lento e costellato da diverse problematiche.

Approccio trasversale

Il soggetto primo di queste considerazioni è l'Università in quanto istituzione che sta gradualmente attribuendo valore aggiunto all'introduzione della tematica della CSR nei curricula attivati. A questa si propone di passare da un approccio propositivo, legato troppo spesso al

singolo individuo, ad un interesse condiviso che possa permettere una effettiva trasversalità della materia nei corsi che compongono l'iter formativo del futuro manager. Questo è un passaggio ancora molto lontano e necessita uno stadio di maturazione ulteriore. E' una sorta di percorso ideale al quale si dovrebbe tendere, con la consapevolezza che saranno necessarie una serie di fasi intermedie che richiederanno molti anni e sforzi per trovare una qualche attuazione, specie negli istituti pubblici, dove le modalità organizzative sono più complesse di quanto non siano nelle Università private.

**Sostegno alla
ricerca**

Funzionale al raggiungimento della trasversalità della CSR all'interno di curricula didattici può essere un rafforzamento della attività di ricerca in questo ambito. Abbiamo visto dalla prassi internazionale che tutte le Business School citate come migliori prassi sono altresì dotate di centri di ricerca ad hoc. La funzione di tali enti deve essere intesa come propulsore di nuovi approcci, di innovazione e di una conoscenza sempre più approfondita della tematica.

**Introdurre
maggiormente la
CSR nei MBA**

Un ultimo appunto deve essere fatto per la formazione post laurea ed, in particolar modo, per quegli iter che sono dedicati alla preparazione della nuova classe dirigente: i Master in Business Administration. In generale a tale riguardo, rispetto alla esperienza internazionale, si nota una limitata presenza della tematica all'interno dei diversi moduli didattici. Si preferisce, al contrario, collocare l'insegnamento e l'approfondimento in percorsi formativi in toto dedicati alla CSR. Le due strade non devono essere considerate escludenti, bensì complementari: i programmi didattici dei MBA dovrebbero avere un approccio più simile a quello dimostrato dai loro equivalenti internazionali, e preparare manager che siano in grado di gestire le istanze quotidiane che provengono da quella molteplicità di soggetti con cui l'azienda si interfaccia. Così un eventuale Master in CSR, dovrebbe abbandonare un approccio troppo teorico/teoretico, per avvicinarsi maggiormente alle problematiche che caratterizzano l'esistenza di un'azienda.

In conclusione possiamo affermare come negli ultimi anni gli atenei italiani si siano dimostrati attenti alle nuove tendenze e che abbiano gradualmente accolto il tema della CSR nei programmi didattici. Un primo passo è stato compiuto; ora si rende necessario passare ad un

grado di maggiore consapevolezza e sistematizzazione del tema in modo che lo sforzo degli atenei non si limiti all'introduzione di una "nuova" materia, ma divenga una cultura diffusa di come si intende il "fare business".

Bibliografia

AACSB International, 2004, "Ethics Education in Business Schools", *Report of the Education Task Force to AACSB International's Board of Directors*, AACSB.

AACSB International, 2008, *Eligibility Procedures and Accreditation Standards for Business Accreditation*, AACSB.

ASFOR (a cura di), 2004, "L'etica della Formazione", in *L'Impresa*, n° 6, pag 100.

BR Institute for Corporate Ethics, 2007, *Shaping tomorrow's Business Leaders: Principles and Practices for Model Business Ethics Program*. Disponibile on line: www.corporate-ethics.org/pdf/mbep.pdf.

Camera dei Deputati, (marzo 2004), Atto n.4794, Proposta di Legge *Disposizioni per la promozione e lo sviluppo della responsabilità sociale delle imprese*.

Centre for Business Education, 2008, *Guide to Socially Responsible MBA Programs 2008-2009*. Aspen Institute.

Christensen J., Peirce E., Hartman, L.P., Hoffman, W.M., & Carrier, J., 2007, "Ethics, CSR and sustainability education in the Financial Times top 50 global business schools: Baseline data and future research directions", in *Journal of Business Ethics*, n° 73.

Comelli Elena, 2007, "Etica d'impresa a passo lento nelle Università italiane", in *Corriere della Sera*.

Commissione Europea, 2001, *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM(2001) 366.

Commissione Europea, 2002, *Comunicazione della Commissione relativa alla Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, UE Bruxelles.

Commissione Europea, 2006, *Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese*, UE Bruxelles.

Cortese Rosangela, mercoledì 13 dicembre 2006, "Cercasi Manager dal Volto Umano", in *Metro News*. Pag. 10.

Crane, A., Matten, D., 2007, *Business Ethics, managing corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*, Oxford University Press.

Davis Gross B., 1993, *Tools for teaching*, San Francisco, Jossey-Bass Inc.

De George R., 1994, "Etica degli affari: le opportunità e le sfide", in D'Orazio E., (a cura di), *Etica degli Affari e delle professioni. Una sfida per la formazione*, Anno VII.

Depperu D., 2004, "Insegnare l'Economia Aziendale", in *RES* 27.

D'Orazio E., 2001 "Recenti sviluppi nella ricerca, organizzazione e formazione in etica degli affari", in *Filosofia e Questioni Pubbliche*, Vol 6, n° 1, pag 53-112.

Dunfee T., W., Werhane P., 1997, "Report on Business Ethics in North America", in *Journal of Business Ethics*, n°16, pp 1589-1595.

Franklin D., 2008, "Corporate Social Responsibility. Just good business", in *The Economist*, 19^a edizione.

Johnson, D. W., Johnson, R. T., and Smith, K. A., 1991, *Cooperative Learning: Increasing College Faculty Instructional Productivity*. ASHE-FRIC Higher Education Report No.4.

- La Posta L., 2008, “Non solo tagli nel 2009”, in *Etica & Impresa, Il Sole 24 ore*.
- Matten D., Moon J., 2003, *Survey of Teaching and Research in Europe on CSR*. Nottingham University Business School’s International Centre for Corporate Social Responsibility, European Academy of Business in Society.
- Matten D., Moon J., 2004. “Corporate Social Responsibility Education in Europe”, in *Journal of Business ethics*.
- Matten, D., Moon J. 2007. “Implicit and Explicit CSR: A conceptual frame work for a comparative understanding of corporate social responsibility”, Forthcoming in *Academy Management Review*.
- Net Impact, 2008, *Business as UNusual: The 2008 Net Impact Guide to graduate Business Program*, disponibile on line www.netimpact.org .
- OECD, *Education at a Glance 2008: OECD Indicators*, disponibile on line: www.oecd.org/edu/eag2008
- OECD, 2000, *Linee Guida dell’OCSE destinate alle imprese multinazionali*.
- Orlitzky M., Moon J., 2008, *Draft Report to EABiS. Second European Survey on Corporate Social Responsibility Research, Education and other Initiative in Business Schools and Universities*, ICCSR Nottingham University Business School, pag 40.
- Spence L. J., 2000 “Teaching business ethics: are there differences within Europe, and there is a European difference?”, in *Business Ethics*, volume 9.
- Swanson D., L., Fisher D., G., 2008, *Advancing Business Ethics Education*. Information Age Publishing, INC.
- Swanson, D., L., Frederick, W., C., 2002-2003, “Campaign AACSB: Are business schools complicit in corporate corruption?”, in *Journal of Individual Employment Rights*. Vol. 10(2), pag. 151-165.
- The Aspen Institute, 2008, *Where will they lead? MBA student attitudes about business & Society*, Aspen Institute.
- United Nations Global Compact, 2007, *The principles for responsible management education*.
- Van Over David, 1993, “Evaluation of a Simulation game as an education tool for utility professionals”, *Developments In Business Simulation & Experiential Exercises*, Volume 20.
- Vogel, D., Enderle, G., 1992, “The globalization of business ethics: why America remains distinctive”, in *California Management Review*.
- Windsor, D., 2008, “Educating for responsible management.”, in Crane, A., McWilliams, Matten, D., Moon, J., & Siegel, D., (Hrsg.): *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, Oxford, S. 503-521.
- Whitley, R., 1999, “Divergent capitalism. The social structuring and change of business system”, Oxford: Oxford University Press.

Sitografia

www.angelicum.org/Home/master_universitario.php?c=153&m=8&l=it.

www.asfor.it/

<http://berkeley.edu/>

www.beyondgreypinstripes.org/index.cfm.

www.beyondgreypinstripes.org/rankings/index.cfm

www.bus.umich.edu

<http://business.gwu.edu/>

www.cornell.edu/

www.corporate-ethics.org/pdf/mbep.pdf.

www.ctq.it/

http://didattica.unibocconi.it/ts/tsn_ord_ist.php?anno=2009

<http://eco.uninsubria.it/webdocenti/creares/>

<http://www.econometica.it/>

www.economia.unige.it/

www.erb.umich.edu/

www.economia.unitn.it/orsi/index.htm

www.esade.es/

www.fondaca.org/.

www.gsb.columbia.edu/

www.kenan-flagler.unc.edu/

www.ie.edu/

www.insead.edu/mba/

www.imd.ch/

www.isvi.org/

<http://mba.eiu.com/index.asp?layout=2007rankings>

<http://mba.yale.edu/>

www.misp.it/2008/

www.netimpact.org/

http://online.wsj.com/public/resources/documents/MB_07_Scoreboard.pdf

www.politeia-centrostudi.org

<http://portale.unitn.it/economia/homepage.do?rootchannelId=-12251&utente=Visitatore>

<http://rankings.ft.com/global-mba-rankings>

www.rsm.nl/

www.schulich.yorku.ca

www.stanford.edu

www.stern.nyu.edu/

www.sustainableenterpriseacademy.com/SSB-Extra/sea.nsf/docs/SEA

www.universitauropeadiroma.it/

www.unibz.it/economics/bse_economics_social/index.html?LanguageID=EN

www.unibocconi.it

www.uninsubria.it/uninsubria/allegati/pagine/9042/0708_guida_studente.pdf

<http://www.unisi.it>

www.unite.it

www.unglobalcompact.org/

www.unprme.org/participants/index.php

Appendice: Strumenti di Analisi

L'intervista è parte integrante di un progetto sulla RSI (CSR – Corporate Social Responsibility) denominato “Formazione Manageriale e CSR: Indagine sulle recenti tendenze nell’insegnamento della CSR. Nord America, Europa ed Italia a confronto.”

La ricerca nasce con la finalità di analizzare il fenomeno della Responsabilità Sociale d’Impresa dal punto di vista dell’ accademia, monitorando e descrivendo gli esempi delle migliori prassi di insegnamento che sono stati rilevati a livello internazionale e nazionale. Una attenzione particolare viene dedicata alle best practice italiane ed alle tendenze che si evidenziano.

1. Quali sono state le motivazioni che hanno portato ad introdurre la CSR all’interno dei programmi formativi del vostro istituto e da che anno?
2. L’insegnamento proposto è discrezionale od obbligatorio ?
3. L’insegnamento è collocato all’interno della laurea triennale o specialistica?
4. La tematica della CSR risulta ben integrata nel programma formativo del corso di laurea o compare solo nel corso da lei tenuto?
5. Potrebbe fornirci una descrizione sintetica delle caratteristiche del corso specificando: la metodologia didattica, contenuti, finalità del corso.
6. Quale è stata la risposta degli studenti in seguito alla introduzione del corso?
7. Secondo la sua esperienza quali sono i punti di forza e di possibile miglioramento del corso da lei tenuto?
8. Secondo la sua esperienza quali sono i motivi ostativi ad una maggiore diffusione delle tematiche di CSR all’interno delle facoltà di economia?
9. All’interno dell’iter formativo dei più accreditati MBA internazionali la tematica della CSR risulta ben integrata; secondo il suo parere perché ciò non accade in Italia?
10. Dalla nostra indagine sulle prassi internazionali abbiamo constatato un ruolo rilevante di centri di ricerca ad hoc e di attivismo studentesco (associazioni, club ecc..) nella diffusione delle tematiche di CSR; perché, secondo la sua esperienza, in Italia tale fenomeno è meno evidente ?



Via Mazzini 7 – 20123 Milano

Tel. +39.02.36578500

Fax +39.02.36578512

www.i-csr.org