

— Intervista / Mario Molteni

## Dalla Cattolica di Milano master a favore delle imprese locali

Sono una decina i Paesi che hanno appoggiato i progetti di studio presentati dalla fondazione E4Impact, nata in seno all'ateneo milanese. L'obiettivo è formare nuovi leader collaborando con le università del posto e avvicinando le aziende italiane.

— di Gianfranco Belgrano



Portare l'alta formazione in Africa, creando sinergie e collaborazioni con università africane e scommettendo su uno dei punti forti del continente: una spinta all'imprenditorialità che, per necessità o per scelta, non ha eguali al mondo. Questo il percorso avviato ormai diversi anni fa in seno all'Università Cattolica di Milano e che ha trovato nel professor Mario Molteni un motore instancabile e nella E4Impact Foundation uno strumento per offrire master ad alto impatto sociale a imprenditori africani.

**Professor Molteni, parliamo di E4Impact, che cos'è e qual è l'esperienza che state portando avanti a livello di formazione?**

E4Impact è una fondazione nata come spin-off di un'attività creata nel 2005 in Italia e poi avviata in Africa nel 2010, in Kenya in particolare, che è stato il Paese pilota. La fondazione è animata, oltre che dalla Cattolica, da un gruppo di primarie imprese italiane che hanno creduto nell'iniziativa. Tre sono gli obiettivi principali: sviluppare l'imprenditoria locale ponendo una forte attenzione all'aspetto sociale/ambientale; collaborare con le università locali anche per favorire un innalzamento delle capacità di formazione, con riferimento soprattutto al segmento degli imprenditori, attualmente piuttosto trascurato; fare da ponte per le imprese italiane tra Italia e Africa.

### Come si è sviluppato questo progetto?

Nel 2005 ci fu chiesto di fare un programma in Italia per gli studenti africani, ma poi ci siamo resi conto di due problemi: da una parte, gli alti costi unitari per uno studente africano, in un periodo in cui le borse di studio erano più difficili da ottenere a seguito della crisi economica (parlo degli anni dal 2008 in poi), e dall'altra parte, la tendenza di molti studenti a rimanere in Italia perché avevano un buon profilo, avevano imparato la lingua, avevano una formazione di valore, per cui trovavano lavoro in Italia. Di conseguenza lo scopo per cui il master era nato, cioè formare i nuovi leader africani, non veniva percepito. Per questo la nostra scelta è stata quella di portare noi un progetto di alta qualità a prezzi accessibili in Africa collaborando con le università locali.

### Attualmente con quante e con quali università collaborate in Africa?

Stiamo collaborando con università di Kenya, Ghana, Sierra Leone, Uganda, Costa d'Avorio, Tanzania, Senegal ed Etiopia, poi abbiamo in cantiere l'attivazione dello stesso programma per altri Paesi, come Angola, Camerun, Zimbabwe, Burkina Faso, Tanzania. A questi dovrebbe aggiungersi il Rwanda, manca solo l'approvazione definitiva del programma da parte delle autorità centrali. L'obiettivo è arrivare almeno a 15 Paesi.

### Qual è l'identikit dello studente che segue i vostri master?

Ci sono due profili tipo: uno è una persona che ha un'idea imprenditoriale e che vuole farla diventare impresa; il secondo è un imprenditore che è già sul campo da due/tre anni e che vuole fare un salto di qualità con la propria impresa. Noi infatti non accettiamo studenti che non abbiano un progetto di business, perché lavoriamo su un progetto, tutto il master cioè è improntato all'azione, non è pensato per chi vuole studiare e basta.

### Ci sono alcuni progetti di business che riuscite a collegare ad aziende italiane?

Assolutamente sì, ci sono due modalità di collaborazione: nella prima, chiamata First Step Africa, l'azienda identifica il profilo di una persona che gli interesserebbe nel Paese africano e noi cerchiamo una rosa di candidati; l'azienda poi sceglie il candidato, paga la borsa di studio e il candidato frequenta il master, avendo come obiettivo lo sviluppo del business plan per l'azienda italiana. La seconda formula interessa invece la fine del master, quando ormai ci siamo resi conto del valore delle persone; in questo caso cerchiamo la possibilità di fare una partner-

ship tra un imprenditore locale e le imprese italiane che possono essere interessate.

### Il master e la parte formativa si svolgono in Africa?

Tutto si svolge in Africa, nel Paese destinatario, perché questa è la condizione per avere dei costi accessibili. È evidente che le imprese italiane sono libere di coinvolgere o di impiegare la persona partecipante per alcune settimane, o per alcuni mesi, in Italia o in altri luoghi, dove possono vivere delle esperienze significative.

### Ci sono delle statistiche, avete raccolto dei dati per poter fare delle valutazioni?

Fino a questo momento abbiamo formato 544 imprenditori, quindi i numeri cominciano a diventare importanti: quelli che avevano già un'attività ne hanno tratto benefici; circa il 40% di quelli che avevano un'idea iniziale, sono partiti con l'impresa; sono stati generati numerosi posti di lavoro sia direttamente sia attraverso l'indotto. L'impatto è molto significativo.



### Quali sono state le criticità che avete dovuto affrontare?

All'inizio in Kenya avevamo trasportato, adattandolo, il progetto italiano, che era full time. La scelta iniziale è stata quella di dire "non vogliamo rivolgerci ai tradizionali studenti MBA, che sono job seekers, ma vogliamo formare job creators". A questo punto ci siamo resi conto che un programma full time non poteva essere adeguato per imprenditori che, anche se disponevano di buone borse di studio, avevano bisogno di rimanere sempre collegati con il proprio

business. Abbiamo quindi lavorato con l'università africana per proporre una formula executive; in base a questa formula sono previsti solo 37 giorni all'anno di presenza alle lezioni mentre per il resto sono state elaborate lezioni online e molte attività di coaching, abbiamo cioè una persona di mestiere che segue e affianca gli imprenditori e li aiuta a sviluppare le loro idee. Da questo punto di vista si tratta di un progetto molto innovativo.

#### La formazione è affidata sia a personale locale che internazionale?

Sì, ci sono nostri docenti che si recano in Africa e sono molto motivati. È stata una bellissima occasione anche per sperimentare la dedizione e il valore di alcuni colleghi della Cattolica. Inoltre, tramite workshop gestiti in Africa da docenti della Cattolica, formiamo docenti delle università locali.

## Il progetto si pone al centro di un sistema imprenditoriale

Per esempio, il professore di marketing va in Kenya, lì arrivano i professori di marketing da vari Paesi e si accordano sui contenuti, le metodologie, i materiali già preparati, poi, al ritorno a casa, ognuno offre il prodotto in base al proprio contesto. Questo workshop viene rifatto l'anno seguente e questo vuol dire anche un graduale affinamento e la costruzione di piccole comunità di docenti della stessa materia in giro per l'Africa, che è un altro punto di vantaggio del master.

#### In questi anni avete notato altre difficoltà, per esempio relazionali, con le amministrazioni locali?

Una può essere quella di avere l'accreditamento a livello locale, perché spesso ci sono dei ritardi burocratici. Ci sono dei Paesi in cui per motivi politici viene cambiato il responsabile dell'accreditamento e l'accreditamento si blocca per quasi un anno.

In generale, comunque, l'accoglienza del progetto è molto buona da parte di tutte le istituzioni interessate, quindi il progetto diventa facilmente al centro di un ecosistema imprenditoriale in cui è ben accettato e in cui crea valore aggiunto. Poi forse c'è una difficoltà a livello operativo, cioè quella di una frequenza costante, della puntualità, anche nella consegna dei compiti. Talvolta si fa un po' fatica ad adottare uno stile di grande serietà e a ottenere il livello di adesione richiesto.

#### Ci sono differenze tra Paesi francofoni e Paesi anglofoni?

È un dato di fatto che i Paesi anglofoni hanno un orientamento all'imprenditorialità maggiore di quelli francofoni. È pur vero che il contesto francofono è un po' meno orientato al risk taking dei contesti anglosassoni.

#### Le borse di studio vengono date a tutti gli studenti o solo ad alcuni?

Lo studente è pagante e paga secondo un livello accessibile per il Paese, ma ci sono alcune borse di studio offerte dalle imprese italiane oppure offerte da imprese locali. Noi all'inizio di ciascun programma abbiamo una Business Plan Competition e i migliori due progetti vincono delle borse di studio.

#### In base all'esperienza che avete maturato, che idea vi siete fatti del contesto universitario in Africa? È un contesto dinamico, che ha voglia di crescere?

In realtà è un contesto che ha ancora degli approcci abbastanza tradizionali, in cui c'è un grande bisogno di passare dalla semplice didattica alla ricerca. Per esempio, abbiamo incontrato una grande richiesta di PhD e di mettersi nell'ottica della ricerca scientifica (parlo a livello di management). Quindi, buona volontà, ma queste sono sfide che interesseranno il futuro delle università.

#### Quali progetti avete in programma con E4Impact?

Da una parte, vogliamo arrivare a essere presenti in 15 Paesi, un obiettivo a cui teniamo molto, dall'altra parte però, abbiamo già maturato una certa esperienza e vogliamo proseguire con la creazione di incubatori attorno ai nostri master, rimanendo a disposizione delle imprese italiane, dal momento che il master determina un forte radicamento a livello nazionale e quindi pensiamo di avere una serie di competenze, di skill, una rete di relazioni da poter mettere a servizio delle imprese italiane. ■

#### Da Milano all'Africa

Mario Molteni è professore ordinario di Economia aziendale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, dove insegna anche Corporate Strategy. Ha fondato Altis (Alta Scuola Impresa e Società - Università Cattolica). È amministratore delegato della E4Impact Foundation, spin-off dell'Università Cattolica che offre in Africa master per nuovi imprenditori a forte impatto sociale.