



**DOSSIER BUSINESS SCHOOL.** Le novità e le tendenze della nuova stagione della formazione manageriale

# L'ambizione di formare manager responsabili

**Finalmente la consapevolezza della necessità di cambiare modello di sviluppo è entrata anche nelle business school, che iniziano a proporre corsi, master ed mba in cui il concetto di sostenibilità è trasversale e integrato alla gestione manageriale**

di Gaia Fiertler

**D**a una gestione sostenibile del debito ai principi di Business ethics, dall'economia civile a una carta dei valori sottoscritta a inizio corso, il concetto di sostenibilità è entrato a pieno titolo nei percorsi formativi delle nostre business school, oltre il perimetro degli insegnamenti specifici di Corporate social responsibility (Csr), di terzo settore e di impresa sociale. Oggi inizia a trovare forza e conferma la convinzione che creare valore sostenibile sia condizione necessaria alla sopravvivenza e allo sviluppo stesso delle aziende, oltre che del loro ecosistema di riferimento: territoriale, sociale, economico e ambientale.

## La dimensione finanziaria

La sostenibilità è una prospettiva multidimensionale da cui considerare tutte le imprese, di ogni dimensione e settore, a partire dalla finanza. Il corso di Sda Bocconi in Debt management, per esempio, che si svolge tra ottobre e novembre in forma blended tra lezioni a distanza e incontri in aula, offre strumenti teorico-pratici per la costruzione di una struttura finanziaria con scelte di indebitamento consapevoli come strumento di crescita per l'impresa. «È una tematica cruciale e delicata quella del debito, che merita la conoscenza dei diversi strumenti a disposizione, da quelli più tradizionali come Ri.ba e anticipo fatture a quelli più evoluti come obbligazioni e mini-bond, factoring e leasing per coprire il proprio fabbisogno finanziario. Forniamo anche gli approcci strategici per stabilire il livello ottimale di indebitamento



Alberto Dell'Acqua,  
Sda Bocconi

in un certo momento e in base alle condizioni di vita dell'impresa e del contesto finanziario», spiega il direttore del corso **Alberto Dell'Acqua**, autore di *Debt management* (Egea 2017), di cui è prossima la pubblicazione in inglese a corredo del master di secondo livello in Corporate Finance.

## Un codice etico per gli studenti

Sia il corso che il master offrono strumenti di cultura finanziaria che possono aiutare le aziende a gestire il debito in modo più sostenibile grazie allo strumento adottato. «I minibond, per esempio, che sono emessi dal mercato sono preferibili in alcuni casi al prestito bancario, perché è vero che la banca costa meno, ma richiede tutti i mesi un ammortamento, mentre l'obbligazione dei minibond si paga alla fine e non impegna il patrimonio personale a garanzia, ma solo i flussi di cassa dell'impresa, quindi sul medio periodo è un indebitamento meno rischioso di quello bancario», precisa Dell'Acqua. Che all'inizio del master fa sottoscrivere un codice etico ai suoi studenti perché ciascuno si impegni al rispetto reciproco, alla meritoerazia e alla trasparenza. «Cerco di creare un ecosistema sostenibile anche nella didattica, perché sono convinto si debba

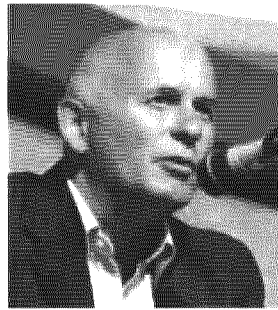
## PEOPLE MANAGEMENT



ripartire dai valori per salvaguardare la società. Diverse ricerche evidenziano le positive correlazioni statistiche tra risultati economici e assunzione di valori che tengano conto nelle strategie e scelte aziendali degli stakeholder interni ed esterni all'organizzazione», prosegue il professore.

### L'impatto nella gestione organizzativa

Gli fa eco **Massimo Folador**, consulente aziendale esperto di temi legati alla organizzazione come socialità e profondo conoscitore del modello benedettino, la cui "Regola" ha guidato in modo efficiente le comunità produttive oltre che spirituali di migliaia di monasteri in Europa nel corso dei secoli. Folador è il coordinatore del



Massimo Folador, *Liuc business school di Castellanza*

lineare i comportamenti individuali e i processi aziendali. «È interessante vedere in pratica come le aziende che si comportano in modo etico, cioè con attenzione alla persona e alla relazione tra persone, alla qualità e alla collaborazione nella filiera siano anche quelle che produco-



corso per manager e imprenditori "Business Ethics - modelli e strumenti per una nuova strategia d'impresa" della Liuc business school di Castellanza. I moduli autunnali, frequentabili anche separatamente, tratteranno il passaggio da organizzazione a "comunità" nei processi di creatività e innovazione (11 ottobre); il sistema degli stakeholder e il capitale fiduciario come leve di sviluppo (12 ottobre) e legalità e responsabilità: i fondamenti dell'agire etico (16 novembre). Quando si parla di etica in azienda si intende un approccio laico che cerca di definire un bene comune cui tendere e cui al-

no risultati economici migliori nel tempo. Nel corso alleniamo manager e imprenditori al project work proprio come strumento di allineamento tra valori e comportamenti individuali e di gruppo per creare sostenibilità nel tempo. Io ho trovato il *fil rouge* dell'attenzione al capitale umano, alla condivisione dei valori, alla collaborazione concreta e alla qualità nelle migliori aziende che ho incontrato anche sul piano economico-finanziario, come ormai confermano numerose indagini», commenta Folador, autore di *Un'impresa possibile - Persone e aziende che costruiscono il futuro* (Guerini 2014) sulle relazioni fra impresa ed etica e di cui è in arrivo a fine ottobre *Storie di ordinaria economia* (Guerini 2017), che raccoglie 24



storie di imprenditori che guidano in modo sostenibile business e organizzazione.

#### Chi premia le aziende virtuose

Anche l'Università Cattolica di Milano inizia a trattare la finanza sostenibile attraverso Altis, l'alta scuola impresa e società che ha sviluppato negli anni i corsi "Professione Hr" che si svolge tra settembre e novembre e "Professione welfare", tra novembre e gennaio. La prima edizione del Master in finanza - Strumenti, mercati e sostenibilità di secondo livello è in partenza a ottobre, in partnership tra gli altri con EY Sustainability e l'agenzia d'informazione economico-finanziaria Thomson Reuters. Si propone di formare professionisti che indirizzino la finanza verso le imprese più attente ai progetti a medio-lungo periodo, rispettose della filiera, della governance e dell'ambiente. «C'è un gap tra le figure professionali richieste dalla finanza stessa e l'attuale offerta universitaria. Sembrava una moda, invece è in corso un cambiamento strutturale, c'è più interesse per progetti che forniscono determinate garanzie, più rispettose del territorio e più durevoli nel tempo. L'ultimo World Wealth Report presenta 24 trillion di asset gestiti in finanza sostenibile, il che significa che un dollaro su 4 è investito in questo tipo di finanza. Dopo la crisi del 2008 anche il

mondo della finanza ha deciso di tornare alla creazione di valore e condiviso. Con la speculazione non si va più lontani», commenta **Alfonso del Giudice**, direttore del master e professore associato di Finanza aziendale alla Cattolica di Milano. Le possibilità di occupazione vanno dall'analisi finanziaria al mondo del credito (con figure che inseriscano nella modellistica la sostenibilità, che sappiano usare i rating ambientali e le valutazioni di governance), dal consulente finanziario al comunicatore aziendale che deve saper informare correttamente sulle scelte sostenibili dell'impresa. La finanza sostenibile non riguarda infatti solo il non profit, che ne rappresenta solo una piccola parte, pari al 5%.

#### Sostenibilità integrata nel business

Il Mip Politecnico di Milano per ora ha fatto una scelta diversa, quella di introdurre progressivamente la cultura della sostenibilità fino a renderla parte integrante nei diversi corsi core, dal supply chain management a innovazione e strategia, dall'accounting finance and control a operations management, ma senza corsi dedicati, salvo in alcuni percorsi di punta come l'mba full time e l'executive mba, in cui i partecipanti possono ulteriormente approfondire le tematiche con elective e bootcamp dedicati a temi più specifici, come la Business ethics o la Circular economy. Questo è il portato di una lunga attività di ricerca della school of management dell'ateneo milanese, con l'inserimento dei criteri di sostenibilità nella valutazione della didattica stessa e l'avvio di un più stretto rapporto con il non profit su comuni progetti di ricerca, project work, internship e volontariato. «Il nostro obiettivo primario è quello di aumentare la consapevolezza e la capacità di misurazione dell'impatto sociale della nostra attività di ricerca e didattica in prima battuta, e in seconda battuta trasferirla nei nostri corsi ai futuri manager e ingegneri del paese. C'è un interesse crescente da parte del mercato stesso, anche se c'è ancora molto da fare per far passare il concetto di sostenibilità come parte integrante del business e non come lavoro di nicchia, pura reportistica della Csr», commenta **Raffaella Cagliano**, professore di People management and organization, corso che prevede progetti



Raffaella Cagliano, Mip Politecnico di Milano

## PEOPLE MANAGEMENT



di innovazione sociale, direttore vicario del dipartimento di ingegneria gestionale e condirettore dell'Osservatorio Food sustainability. Di recente l'Osservatorio ha avviato un'area di ricerca sulla sostenibilità nel food, dalla riduzione degli sprechi al recupero del surplus, con un'analisi delle pratiche migliori e dei nuovi modelli di business sostenibili.

#### Food e turismo in primo piano

A sua volta Escp Europe ha introdotto dei moduli dedicati nel nuovo Master in hospitality & tourism management in partenza a ottobre tra i campus di Torino, Madrid e New York e nel Master sul food and beverage dal titolo "Sustainability and risk for F&B companies". «Sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa hanno guadagnato notevole attenzione da parte degli attori pubblici e privati negli ultimi anni, in quanto questi concetti promettono un nuovo approccio alla regolamentazione delle imprese in un contesto globalizzato», commenta **Francesco Rattalino**, direttore Escp Europe Torino Campus. «Le aziende tutte, ma in particolare quelle del settore alimentare e del turismo, hanno un impatto sociale e ambientale elevato con problemi sanitari, produzione di rifiuti, energia e consumo di risorse primarie. Per le aziende di questi settori, queste trasformazioni influenzano sia il contesto (regolamenti pubblici, standard, tendenze del mercato e aspettative degli stakeholder) sia le strategie (posizionamento strategico, nuove offerte). Il nostro obiettivo è formare manager che pensino criticamente alle implicazioni politiche, sociali ed economiche della sostenibilità, che delineino il contesto attraverso l'analisi degli stakeholder e dei problemi sociali e abbiano gli strumenti decisionali per definire una strategia di sostenibilità». Un modulo dedicato sarà presente anche nel primo Mba full time della scuola dal titolo "A stakeholder approach to management, sustainability and organisational well-being". Anche il Master of hospitality and tourism management dell'Università Iulm di Milano affronta i temi della sostenibilità nel modulo "Players & roles in the tourism system". Grazie all'analisi delle linee guida diffuse da Oese e Unwto gli studenti comprendono quali sono i fattori economici,

culturali e di attrazione locale che intervengono nel processo di sviluppo turistico di una destinazione e, soprattutto, in quale fase del processo entrano in gioco e in che modo riescono a influenzare o meno i vari stakeholder coinvolti, programmando *ex ante* uno sviluppo sostenibile del turismo all'interno di una destinazione ed *ex post* un miglioramento e un'attenuazione degli impatti negativi di uno sviluppo turistico troppo rapido.

#### Dall'innovazione sociale all'economia circolare

Variegata l'offerta autunnale anche dell'Università Bicocca di Milano, come il corso di perfezionamento "Management per l'innovazione sociale nel non profit: la prospettiva dell'economia civile", in collaborazione con il Gruppo cooperativo Gino Mattarelli, prospettiva secondo cui l'*homo economicus* si dovrebbe nutrire anche di relazioni, motivazioni, fiducia, reciprocità, e che l'attività economica avrebbe bisogno di virtù civili, di tendere al bene comune oltre che alla ricerca della soddisfazione individuale. O il master di secondo livello in "Bioeconomy in the circular economy (Biocirce)", per uno sviluppo dell'economia che cresca rispettando l'ambiente e riducendo la dipendenza da risorse come i combustibili fossili, obiettivo prioritario delle politiche europee e mondiali. Si vuole formare figure professionali specializzate nell'uso responsabile e sostenibile di risorse biologiche e di processi biotecnologici (bioeconomia). Il master di primo livello in "Comunicazione della scienza e dell'innovazione sostenibile" si concentra invece sulla comunicazione del rapporto tra scienza e società e sulla sostenibilità dell'innovazione. E infine il master di primo livello "Startup - International master in entrepreneurship", finanziato nell'ambito del progetto Erasmusplus, forma imprenditori con una spiccata sensibilità all'innovazione sostenibile, oltre che green. ■

Francesco Rattalino,  
Escp Europe Torino  
Campus

