


# FORMAZIONE PIÙ AMPIA E MENO FOCALIZZATA



Le aziende che ci hanno creduto e investito sono quelle che meglio di altre hanno retto alla crisi. Flessibilità, capacità di critica e saper lavorare in team sono tra le principali caratteristiche richieste alle risorse umane

di CHIARA OSNAGO GADDA

**B**isogna rafforzare le competenze verso una nuova capacità del sistema economico e trasformarle in una dimensione competitiva. Questo parere di Carlo Barberis, presidente di UnionFormazione, l'associazione sindacale degli enti di formazione, sintetizza il ruolo determinante delle aziende nei confronti dei propri dipendenti: creare fiducia attraverso i processi di formazione.

«In effetti», sostiene Barberis, «se passiamo in rassegna le aziende che meglio hanno retto la crisi, ottenendo buoni risultati, notiamo che sono state quelle che hanno investito in formazione, sviluppando per le proprie risorse quelle capacità che hanno esaltato il problem solving, la flessibilità e la capacità di saper lavorare in team».

E proprio a questo proposito, il presidente di UnionFormazione segnala un appuntamento al suo esordio in Italia, che un po' vuole emulare la ASTD americana, la fiera mondiale della formazio-



## e SPECIALE FORMAZIONE



ne, che si terrà a Fiera Milano city, dal 30 novembre all'1 dicembre prossimo: Expo Training: la formazione incontra le imprese. Organizzato da C.R.I.S.O.F. (Consorzio Ricerca Innovazione Scientifica), Expo Training offrirà ai professionisti della formazione un'opportunità unica di sviluppo del business mettendoli in relazione con i loro mer-

cati chiave. Cuore pulsante dell'evento sarà il matching, dove oltre 5.000 direttori delle risorse umane hanno garantito la loro presenza per dar vita a oltre 2.000 incontri personali con le società di formazione e gli operatori.

Ma qual è lo stato dell'arte della formazione in Italia? E, soprattutto, quali sono le differenze con quanto avviene



**INCONTRARE LE IMPRESE**  
Carlo Barberis, presidente di UnionFormazione - associazione sindacale degli enti di formazione.

all'estero, in particolare con il mondo anglosassone? Per rispondere a queste e ad altre domande sul tema, *Espansione* ha interpellato Luigi di Marco, presidente di Federmanagement, e alcuni esponenti delle principali business school italiane, insieme al professor Vladimir Nanut, presidente di Asfor.

Secondo di Marco, bisogna partire da un presupposto: il nostro pensiero classico è riconosciuto vincente ora che la Persona è tornata al centro di ogni attività umana, supportata dalla tecnologia, ma non più suddita della stessa.

«Si sta uscendo dalla gabbia dell'Uomo Meccatronico», spiega il presidente di Federmanagement, «e si va verso la Persona in grado di governare processi sempre più complessi con le proprie competenze, capacità ed educazione. Il lavoro torna a essere etico. Il pensiero anglosassone invece, più lineare e pragmatico, con meno definizioni filosofiche, comuni-

continua a pag. 92

## FONDAZIONE CUOA

## I quattro moschettieri per gli executive

Fondazione CUOA da più di 50 anni è un punto di riferimento qualificato per l'alta formazione manageriale e imprenditoriale grazie alla sua ampia proposta di master e corsi executive, che permettono di sviluppare il successo, senza rinunciare alla propria attività lavorativa, e di acquisire competenze gestionali immediatamente applicabili nella propria organizzazione.

Per rispondere a queste esigenze il CUOA propone quattro MBA - Master in Business Administration, il più alto grado di formazione a oggi acquisibile, strutturato per preparare figure manageriali "forti".

L'offerta comprende l'MBA in collaborazione con University of Michigan, percorso a respiro internazionale. In un periodo di 16 mesi sono previste 500 ore di attività d'aula frontali e la frequenza di corsi web. Al termine i partecipanti riceveranno il Diploma MBA CUOA e il Certificate della University of Michigan -

Dearborn, riconosciuta come una delle migliori business school nell'edizione 2010 della Princetown Review.

A giugno partirà l'MBA full time (prima edizione: 14 giugno 2011 - 15 giugno 2012). Il percorso, strutturato seguendo gli standard dei migliori MBA internazionali, ha una durata di 12 mesi a tempo pieno, di cui 4 mesi di stage in aziende o in società di consulenza per lo sviluppo di un project work.

Si aggiunge al quadro l'Executive MBA (20 ottobre 2011 - 28 giugno 2013), che favorisce la crescita, il consolidamento e la maturazione delle competenze individuali, di tipo non solo specialistico, ma anche relazionale ed emotivo, e delle conoscenze sulle tematiche manageriali al centro della gestione e dei sistemi d'impresa. Financial accounting, management control, finanza aziendale, marketing e comunicazione, corporate strategy sono alcuni degli argomenti che vengono affrontati nel corso delle



**MBA PER MANAGER E IMPRENDITORI**  
Giuseppe Caldiera, direttore generale della Fondazione Cuoa.

oltre 500 ore di attività didattica, che si sviluppano nell'arco di 20 mesi.

Infine, in partenza sempre in autunno, l'MBA Imprenditori, un master "a misura" di imprenditore, il primo di questo tipo in Italia, che si impegna ad affrontare in modo rigoroso, e alla luce delle più moderne metodologie proposte dalle scienze manageriali, tutte le decisioni con le quali ogni buon imprenditore si confronta. Il percorso, della durata complessiva di 18 mesi, prevede anche sessioni di public speaking per potenziare le capacità di comunicazione e di outdoor training e per sperimentare le dinamiche di gruppo e la leadership. ■



## e SPECIALE FORMAZIONE

segue da pag. 90

ca più facilmente contenuti e obiettivi della formazione e l'accesso alla comunicazione più diretta rischia di rendere più efficace lavorare su se stessi. Il linguaggio più scarno rende anche più semplice per la politica capire e incoraggiare l'educazione permanente, la formazione continua, l'informazione stimolante e l'addestramento all'azione pratica. È chiaro quindi che le associazioni professionali come la nostra e le altre di vario tipo, le Università, le Business school, le imprese di formazione private e pubbliche, i professionisti singoli formatori, sono ora in grado di facilitare lo sviluppo e la diffusione culturale sia per competenze specifiche che per migliorare comportamenti singoli e collettivi».

Per Stefano Ronchi invece, direttore area MBA del Mip Politecnico di Milano, ci sono alcune nette differenze tra il sistema formativo italiano e quello anglosassone. Il primo infatti è sicuramente più deduttivo (concettuale e



teorico), mentre il secondo è induttivo (parte cioè dalla pratica per poi arrivare a chiedere alle persone il perché). E questo si porta dietro tutta una serie di conseguenze.

«La formazione anglosassone», spiega Ronchi, «è più focalizzata su problemi specifici, mentre la nostra è più ampia e quindi meno focalizzata. Altresì, in ambito anglosassone, il lavoro è più basato sul gruppo e su ricerche da sviluppare; in Italia, invece, abbiamo una valutazione dell'insegnamento più in-



DIVERSI DAGLI ANGLOSASSONI  
Stefano Ronchi,  
direttore area MBA  
del Mip Politecnico  
di Milano

dividuale, il che si riflette anche sugli esami, da noi molto più orali che negli USA e nel Regno Unito, dove invece prevale più la formazione scritta». Ma sono due modi diversi di considerare la formazione?

«Assolutamente sì», risponde Ronchi. «I cosiddetti campus americani sono veri e propri posti dove lo studente vive la formazione a 360° (escono dalla famiglia, ci sono entertainment, supermarket), in Italia no. E ancora, in America e Inghilterra è normale che uno studente acceda a prestiti d'onore per pagarsi i corsi di studio mentre qui da noi è molto più raro. In definitiva, cioè, il sistema anglosassone spinge gli studenti a essere molto pratici nella vita, ma in Italia gli stessi sono più indipendenti su tutto l'aspetto di formazione e apprendimento e, di conseguenza, più veloci nell'affrontare sempre nuovi problemi sul mondo del lavoro. Dunque, dal mio punto di vista, l'italiano ha un'apertura e una capacità critica più

continua a pag. 94

MIP POLITECNICO DI MILANO

## Master di successo internazionale

La Business School del Politecnico di Milano ha aperto l'anno 2011 con un nuovo successo nel contesto internazionale: nel Global ranking MBA 2011 del Financial Times il Master in Business Administration di MIP entra per la prima volta nella "top 100 mondiale". Oggi, dopo l'Executive MBA, confermato tra i migliori Master per executive del mondo appena lo scorso ottobre, anche il Master of Business Administration Full Time vede certificato il proprio valore, tanto da risultare il numero 10 al mondo per «esperienza ed esposizione internazionale durante il programma». «Negli ultimi due anni il numero dei prodotti europei presenti in classifica si è ridotto», commenta Gianluca Spina, dean MIP Politecnico di Milano, «pertanto il nostro ingresso nel Ranking MBA globale del Financial Times nel 2011 dà ancora maggior valore al risultato che abbiamo conseguito con grande impegno e determinazione».

Risultato che segue quello ottenuto a fine 2010 dall'Executive MBA entrato per la prima volta nel Ranking Executive MBA del Financial Times tra i migliori 100 al mondo, unico programma italiano in classifica. L'ascesa nel ranking del Financial Times della School of Management del Politecnico di Milano è cominciata nel 2009, quando è stata inserita dal prestigioso quotidiano economico londinese tra le 70 migliori business school europee, con ben tre programmi in classifica: l'Executive MBA, l'MBA full time e il Master of Science in Ingegneria Gestionale. Nel 2010, il risultato viene confermato e, inoltre, la School scala la classifica di ben 11 posizioni, passando dal 56° al 45° posto. Tra le novità del 2011, va segnalato il nuovo formato Week end del Master MBA Part Time: un formato dedicato ai giovani talenti con un'esperienza lavorativa post laurea dai 2 ai 5 anni, che hanno la necessità di rafforzare le proprie competenze



PROGRAMMI FLESSIBILI E MASTER SPECIFICI  
Gianluca Spina,  
dean Mip  
Politecnico  
di Milano.

manageriali per dare un boost alla loro carriera e che allo stesso tempo cercano una soluzione per risolvere il trade off fra esigenza di formazione e mantenimento della posizione professionale.

È un programma flessibile che permette di coniugare lo studio con il lavoro e consente una forte personalizzazione, anche nel grado di internazionalizzazione: con quattro stream caratterizzanti di approfondimento tematico svolti interamente in inglese e congiuntamente con l'aula internazionale dell'MBA Full Time del MIP, con la possibilità di scegliere presso primarie Business School partner del MIP in Europa, America, Sud America e India, periodi di studio all'estero che vanno da una settimana a un intero trimestre; con l'accesso a un programma di dual degree per chi vuole - durante il secondo anno di corso - fare una scelta completamente "internazionale". □



## e SPECIALE FORMAZIONE

segue da pag. 92  
elevata».

Per Alberto Grando, direttore di SDA Bocconi School of Management, le business school italiane con orientamento locale devono rispondere alle esigenze di un numero cospicuo di piccole e medie imprese oltre che, ovviamente, a quelle di grandi aziende internazionali. Se si escludono le grandi istituzioni finanziarie o quelle della PA, il mondo delle imprese italiane è prevalentemente costituito da tante pmi, il che rappresenta anche un'opportunità per offrire servizi specifici di executive education.

«All'estero», afferma Grando, «molte business school hanno accordi con grandi aziende multinazionali. Ne consegue che il tipo di progettazione ed erogazione delle iniziative assume caratteri differenti. Lavorare con grandi istituzioni internazionali è infatti un elemento caratteristico solo di alcune delle nostre business school. Dal punto di vista del metodo le scuole italiane hanno caratteri distintivi quali una grossa capacità di personalizzare il progetto formativo per le aziende clienti, grazie a un'intrinseca flessibilità e varietà di competenze. Nelle nostre Scuole vi è un approccio didattico fortemente esperienziale che riesce a offrire apprezzati elementi di concretezza basati su solide basi teoriche. Ciò è legato a una faculty che nelle nostre scuole riesce a mantenere un forte legame con le business school di riferimento e alla capacità di coniugare rigore e rilevanza nelle attività di ricerca, tratto, questo, tipico delle migliori scuole di management italiane». Secondo Giuseppe Caldiera direttore generale della Fondazione Cuoa, la formazione in Italia sta attraversando un momento di particolare delicatezza.



APPROCCIO ESPERIENZIALE  
La personalizzazione dei progetti formativi resta una delle principali caratterizzazioni delle nostre business school.

za. Globalizzazione dei mercati, nuovi equilibri economici e finanziari internazionali, forte innovazione nelle tecnologie di rete e nei sistemi di comunicazione, chiedono oggi alle imprese e alle organizzazioni un ripensamento delle proprie strategie e dei propri modelli organizzativi e gestionali. Imprenditori e manager sono quindi chiamati a mettere in discussione i loro stessi modelli di business e per questo necessitano di conoscenze, competenze e metodi e strumenti adeguati.

«Le business school in Italia», afferma Caldiera, «a partire dagli anni '50 hanno dato un significativo contributo

continua a pag. 96

## SDA BOCCONI

## Un partner a fianco delle imprese

La School of Management dell'Università Bocconi compie 40 anni e si conferma come il motore trainante della formazione manageriale d'eccellenza in Italia. Continua infatti la sua scalata internazionale: SDA Bocconi è la prima e unica Scuola italiana a essere presente nelle prime posizioni dei principali ranking internazionali.

SDA Bocconi con gli anni ha allargato e affinato la propria offerta che vanta oggi 20 Master post-experience, divisi in 4 MBA e 16 Master specialistici. Oltre ai Master, SDA Bocconi propone numerosi programmi di formazione executive, anche su misura, che coprono l'intero arco del fabbisogno formativo manageriale delle imprese e istituzioni italiane e internazionali. L'innovazione costante che caratterizza l'offerta didattica della Scuola fa leva

su un'intensa e crescente attività di ricerca e sullo sviluppo di nuove metodologie didattiche grazie alla tecnologia avanzata del Learning Lab SDA Bocconi.

L'interazione con le Imprese ha consentito alla SDA Bocconi di essere un apprezzato partner nel campo della ricerca manageriale e dell'education, riconosciuto per la capacità di fornire un contributo rilevante e concreto: dallo scorso anno è stata lanciata la formula delle Academy, elaborate in stretta collaborazione con aziende leader di settore. Debutta quest'anno la Channel & Retail Academy con la main sponsorship di IBM e il supporto di altre aziende interessate allo sviluppo delle competenze del settore. Obiettivo dell'Academy è quello di diventare un punto di riferimento internazionale in grado di contribuire alla crescita



## NON SOLO MASTER

Alberto Grando,  
direttore di Sda  
Bocconi School  
of Management.

professionale di senior e junior executive operanti nella gestione dei canali, della distribuzione e delle imprese commerciali.

Il 2011 vede per SDA Bocconi l'avvio di un'altra importante collaborazione, quella con BULGARI, da cui è nato il Track settoriale in Luxury Business Management (LBM) che si aggiunge all'offerta delle 5 Concentration funzionali del Full-Time MBA internazionale per offrire ai partecipanti la possibilità di personalizzare ulteriormente il proprio percorso. Tra i progetti di SDA Bocconi per il 2011, infine, c'è la nascita del nuovo Programma di formazione in Fashion & Luxury Innovation (FLI) in collaborazione con IFM, l'istituto francese della moda, un corso esperienziale che prevederà due moduli, uno a Milano e l'altro a Parigi. ■



## e SPECIALE FORMAZIONE

segue da pag. 94

alla creazione e lo sviluppo di una moderna classe dirigente e hanno sicuramente alimentato gli staff e le direzioni di tutte le aziende che hanno saputo positivamente confrontarsi con la più agguerrita competizione internazionale. Ma i modelli formativi delle nostre scuole sono adeguati rispetto al resto del mondo più evoluto, e non soltanto al sistema anglosassone».

Qual è la risposta dal vostro punto di vista?

«La risposta», dice Caldiera, «è legata ad alcune considerazioni che non possono prescindere dalla constatazione della buona qualità della nostra formazione. Prova ne sia l'ottima performance di allievi delle scuole italiane che hanno potuto sperimentare, all'interno di accordi internazionali, la partecipazione a moduli didattici e percorsi

formativi realizzati all'estero. Ciò detto, la via italiana alla formazione manageriale dovrebbe ulteriormente valorizzare le competenze ed esperienze acquisite in un contesto economico e imprenditoriale di alcune specificità, valori distintivi e competitivi del nostro sistema imprenditoriale, ampliando le occasioni di confronto e scambio con i principali sistemi economici internazionali. In questo senso, il tema delle alleanze tra business school italiane ed estere diviene fondamentale e sempre più dovranno essere definite progettazioni congiunte di percorsi di formazione manageriale e imprenditoriale e realizzati scambi di docenti e di studenti».

«Negli altri Paesi europei nostri concorrenti», afferma Vladimir Nanut, presidente di Asfor, «c'è una consoli-



DAL MECCATRONICO ALLA PERSONA  
Luigi di Marco,  
presidente di  
Federmanagement.

data cultura della formazione manageriale, in base alla quale le imprese considerano tali attività fondamentali per il proprio sviluppo e per il proprio successo competitivo. Ne consegue che anche nelle situazioni di crisi si ritiene indispensabile continuare a investire nella formazione per rafforzare il capitale umano, leva strategica per affrontare le sfide della competizione globale. Si innesca quindi il mantenimento di un circuito virtuoso tra realtà produttive e istituzioni formative che certamente è funzionale a una crescita congiunta. Non è certo un caso che le business school degli altri Paesi evoluti, salvo il momento più acuto della crisi, non abbiano fatto registrare in generale cali significativi nelle loro attività, anzi in diversi casi abbiamo incrementato utenti e ricavi». □

## ASFOR

## Una bussola per promuovere la cultura manageriale

In termini generali e in coerenza con la propria mission, Asfor si prefigge l'obiettivo di diventare sempre di più il punto di riferimento fondamentale per tutte le realtà che nel nostro Paese si interfacciano con le attività legate alla management education: dalle Business School alle Corporate University, dai potenziali utenti dei percorsi formativi alle Istituzioni responsabili di politiche economiche o sociali nei settori pubblici e privati e che contribuiscono alla promozione della cultura manageriale e allo sviluppo del capitale umano. A tal fine l'Associazione, oltre alla predisposizione del manifesto Asfor "La formazione manageriale quale leva strategica per la competitività", ha di recente approvato una importante modifica statutaria volta a ridefinire la tipologia e il ruolo delle diverse categorie degli associati, creando le premesse per una più efficace collaborazione tra i vari soggetti in funzione della qualificazione e della crescita complessiva del sistema italiano della formazione manageriale.

«In particolare», afferma Vladimir Nanut, «ci si augura che il nuovo statuto

favorisca un ulteriore sviluppo associativo, ovvero l'ingresso in Asfor di tutte le più importanti e qualificate strutture formative del mondo corporate, così come degli altri protagonisti della formazione manageriale nel nostro paese. In questo senso anche la solenne celebrazione del quarantennale della fondazione, che si terrà a Roma nel mese di giugno, associata alla tradizionale "Giornata Asfor della Formazione manageriale", costituirà un'occasione significativa di approfondimento e di confronto sulle proposte dell'associazione per la promozione e lo sviluppo della cultura manageriale. Grazie ai legami che Asfor ha con le analoghe realtà a livello europeo e internazionale, tra gli obiettivi strategici c'è anche quello di favorire un progressivo allineamento dei processi formativi italiani agli standard qualitativi e quantitativi dei Paesi più evoluti. Infine, occorre sottolineare che Asfor svolge da oltre un ventennio l'attività di accreditamento dei master realizzati nel nostro Paese. Oltre a essere una delle prime iniziative di questo tipo realizzate in Europa, il sistema Asfor di accreditamento rappresenta a



QUARANT'ANNI DI MANAGEMENT EDUCATION  
Vladimir Nanut,  
presidente di Asfor,  
associazione italiana  
per la formazione  
manageriale.

tutt'oggi l'unica esperienza di questo genere attuata in Italia. Basti considerare che Asfor è uno dei soci fondatori di EQUAL, l'associazione europea che raggruppa gli analoghi organismi nazionali che nei diversi Paesi svolgono l'attività di accreditamento, e che si propone proprio come centro di analisi e di elaborazione delle "Best Practices" nelle tematiche relative alla qualità dei processi formativi nel campo del management. In questo senso Asfor ha non solo recepito le prassi migliori degli altri Paesi, ma ha contribuito a determinare gli standard europei di riferimento degli accreditamenti stessi. In definitiva quindi, si può affermare che il sistema di accreditamento Asfor dei corsi master ha svolto e svolge un importante ruolo non solo a favore dei diversi utenti di questo tipo di programmi, che vengono a disporre di una preziosa valutazione qualitativa, ma nei confronti delle stesse istituzioni che realizzano i programmi considerati, in quanto vengono ad avere dei precisi riferimenti per innescare un processo di miglioramento continuo delle attività formative svolte. □