

Rapporto Master

a cura di Rosamaria Sarno



FORMAZIONE MANAGERIALE

INSERTO REDAZIONALE

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

RAPPORTO MASTER

FORMAZIONE MANAGERIALE

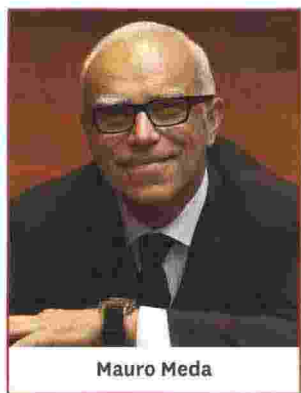
Il master vince sulla laurea specialistica

Nonostante la persistente crisi, il master resiste sia tra i giovani sia tra coloro che già lavorano. Dai primi viene scelto come alternativa al biennio magistrale, dagli altri per posizionarsi meglio, o riposizionarsi, in un mercato del lavoro sempre più selettivo e globalizzato

A cura di Rosamaria Sarno

I giovani cominciano a preferire la scelta di un master dopo la laurea triennale anziché frequentare il biennio universitario specialistico. È questa una delle principali novità nel settore master. La formazione post laurea rappresenta da tempo un importante momento di specializzazione per un ingresso privilegiato nel mondo del lavoro e un master di qualità punta a soddisfare tale esigenza. Ma oggi i giovani anticipano questo iter formativo scegliendolo come alternativa alla laurea magistrale.

Quali i motivi di questa scelta? "Perché un master di qualità permette di acquisire quelle competenze che il percorso universitario non ha conferito, nonché di poter fare esperienza, conoscere diverse realtà attraverso la composizione sempre più integrata della faculty, tra docenti e manager che portano in aula le esperienze vissute", spiega **Mauro Meda**, segretario generale di **Asfor**, Associazione Italiana per la Formazione Manageriale. "Si crea un circuito virtuoso in cui si lavora sui casi, in team, confrontandosi col mondo economico produttivo e uscendo quindi da un ambito prevalentemente teorico. Hanno grande rilevanza anche la vocazione internazionale del



Mauro Meda

master, la specializzazione, nonché lo stage in azienda. Va sottolineato che quest'ultimo rappresenta una buona opportunità ma non deve essere visto come unica soluzione per il placement".

E, naturalmente, giocano in modo particolare le aspettative in termini occupazionali. Secondo quanto indicato dal Consorzio Alma Laurea sul *Sole 24 Ore*, dall'indagine realizzata nel 2013 emerge che è occupato il 47% dei laureati quinquennali del 2011 intervistati a un anno dal titolo, mentre coloro che hanno frequentato i corsi di master raggiungono quota 67%.

Un'altra nuova tendenza che si va affermando è quella dei master corporate, progettati da aziende di medio-grandi dimensioni in collaborazione con importanti business school nazionali ed estere. "Sono destinati a coloro su cui l'impresa intende investire per percorsi di carriera e che vengono scelti con una selezione interna molto rigorosa", informa Meda. "La faculty è sempre più mista, con docenti della business school e della corporate e con forte imprinting del vertice aziendale: l'obiettivo è soprattutto quello di trattenere i talenti".

Quanto alla modalità di erogazione dei master, l'aula continua a rappresentare il centro dell'attività formativa, mentre le formule on line, almeno quelle di prima generazione, che qualche anno fa sembrava dovessero soppiantare completamente i master tradizionali in presenza, non hanno avuto tale forza dirompente. "Funzionano invece i blended", segnala Meda, "in pratica l'on line rappresenta un'integrazione dell'aula, che rimane predominante. L'aula virtuale è comunque uno strumento di forte socializzazione, è un po'



come se, attraverso la piattaforma, l'aula non dovesse mai chiudere. Naturalmente bisogna disporre non solo di validi docenti ma anche di facilitatori capaci di rendere agevole il percorso di apprendimento”.

La crisi mette in moto soprattutto nei giovani una volontà di rivincita

Ma la Grande Crisi ha inciso, e in che modo, sul sistema master? Lo abbiamo chiesto ad alcune delle principali strutture che operano in questo campo. I pareri sono piuttosto omogenei anche se elaborati da angolazioni diverse ed espressi quindi con sfumature differenti.

“Non si può negare l'evidenza. La contrazione dei consumi ha toccato anche il mondo della formazione”, ammette **Giuseppe Caldiera**, direttore generale della **Fondazione**



Giuseppe Caldiera

Cuoa. “In linea generale, però, sul segmento master possiamo registrare una sostanziale tenuta. Le difficoltà e la straordinarietà delle condizioni in cui tutti ci siamo trovati a operare negli ultimi anni hanno imposto una seria riflessione su come trovare o creare nuove opportunità e su come prepararsi ad affrontare

al meglio la congiuntura attuale, che ha profondamente modificato l'approccio al business. Molti hanno cercato e trovato risposta nella formazione strutturata e completa che un percorso master offre”.

Conferma **Roberto Brambilla**, responsabile della Formazione post laurea dell'**Università Cattolica**: “La crisi ha inciso moltissimo, e non sempre in senso negativo. Sembra paradossale, ma la crisi mette in moto soprattutto nei giovani una volontà di rivincita, un desiderio di non arrendersi, un tentativo di cogliere nuove opportunità, che spesso gli adulti non hanno o non sanno vedere. In questi anni, abbiamo assistito a due fenomeni tra loro – almeno apparentemente – contraddittori: da un lato le difficoltà economiche hanno inciso in modo piuttosto evidente sulle possibilità di iscrizione di molti giovani a percorsi post laurea (sono in tanti a chiedere borse di studio o aiuti finanziari



Roberto Brambilla

per frequentare un master), dall'altro è proprio la crisi e la difficoltà di trovare lavoro a suggerire a neolaureati e *young professionals* di investire almeno un anno in formazione, per ulteriormente specializzarsi in vista di un ingresso più qualificato nel mercato del lavoro. Entrambi questi fenomeni sono la conseguenza di una condizione economico-sociale che, se per certi versi non sembra al momento vedere una fine, per altri appare come il motore che per necessità acuisce l'ingegno e aumenta l'impegno dei giovani a non rassegnarsi e a trovare nuove strade”.

Anche **Rossella Cappetta**, direttore della Divisione Ma-

ster della **SDA Bocconi**, pone l'accento sulle diverse modalità con cui la crisi ha inciso sui programmi master post-esperienze: “Evidentemente in modo negativo riducendo la disponibilità economica dei singoli e delle imprese a investire in formazione e questo elemento ha avuto in parte ripercussioni negative anche sulle iscrizioni ai programmi

master. Rispetto a questo tipo di offerta la crisi ha avuto, però, anche un effetto opposto per almeno due ragioni. La crisi ha contribuito a pulire il mercato da soggetti con reputation giudicata inadeguata per erogare un programma tanto complesso e costoso come un master; inoltre, ha evidenziato con più forza il valore di segnale e di sostanza dei titoli che consentono di ottenere un'alta qualificazione nel mercato del lavoro. Per questo motivo, è aumentata anche l'importanza del posizionamento dei master nei ranking internazionali come rassicurazione della solidità e del rigore di un programma. L'accresciuto valore riconosciuto dal mercato al titolo 'master' di un'istituzione con elevata reputation ha, quindi, creato un insieme più ampio di persone che aspirano ad avere un master come elemento distintivo e di valore per dare forza al proprio curriculum”.

Sulla stessa lunghezza d'onda **Marco Frey**, direttore dell'**Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa**, il quale fa osservare che tutti i periodi di crisi economica generano una duplice reazione all'interno del sistema della formazione e dei master.



Rossella Cappetta



Marco Frey

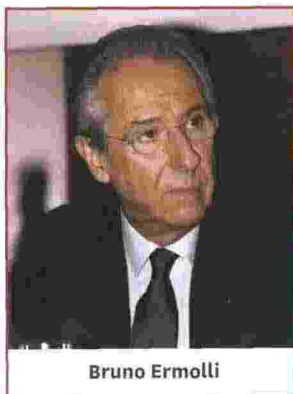
RAPPORTO MASTER

FORMAZIONE MANAGERIALE

“Da un lato vi è una contrazione della domanda da parte soprattutto delle imprese, dall'altra vi è una maggiore disponibilità da parte dei singoli a investire personalmente in percorsi formativi qualificati che permettano un aumento della qualificazione professionale e agevolino una ricollocazione nel mercato del lavoro. L'effetto congiunto di questi due processi è una selezione significativa dell'offerta; con la sopravvivenza solamente delle iniziative di maggior solidità che offrono maggiori opportunità potenziali a chi si iscrive”.

Necessario un approccio più sistemico e pratico

Bruno Ermolli, presidente Promos e Advisory Board Nibi, sottolinea che la situazione economica e finanziaria di questi anni ha permesso di guardare alla formazione in maniera to-



Bruno Ermolli

talmente diversa rispetto al passato, in virtù della necessità di un approccio più sistemico e pratico. “Il nostro ‘sistema master’ è stato ideato proprio in quest’ottica: un sistema di azioni pratiche e immediatamente spendibili, che favoriscono l’incontro e la creazione di un networking applicabile all’interno del contesto socio-economico di ri-

ferimento. Il nostro spazio formativo, soprattutto in questo periodo di grandi trasformazioni, si sta rivelando sempre più una modalità di insegnamento di tipo ‘trasversale’, che mira all’efficacia, superando le tradizionali logiche accademiche. Possiamo perciò dire che la ‘Grande Crisi’ ha rappresentato per Nibi un’opportunità perché, grazie alla sua formazione business oriented, offre quelle competenze specifiche richieste dal mercato e fondamentali per poter orientarsi al meglio in questo momento non semplice”.

Sul fronte delle realtà formative che operano in ambiti specialistici, interviene **Luciano Boccucci**, founder e Ceo di **NoStopEvolution**: “Non abbiamo dati certi su un possibile impatto della Grande Crisi sul sistema master in termini di iscrizioni. Quello che è certo è che questa situazione ha modificato sia l’offerta sia la domanda. La richiesta oggi appare sempre più focalizzata su percorsi realmente utili e importanti, in grado di garantire una concreta possibilità di mercato per il partecipante a fronte dell’investimento economico richiesto”.

“Sul versante giovani, questo momento di crisi sta di sicuro influenzando la possibilità di sostenere economicamente la partecipazione a un master. Oltre alle difficoltà economiche, però, si rileva un sentimento generalizzato di ‘sfiducia’ rispetto all’investimento in formazione; sfiducia non

rivolta alla possibilità di continuare ad apprendere, che anzi nelle intenzioni è auspicata, ma alla possibilità di riuscire poi a farsi strada nel contesto lavorativo”, affermano **Jlenia Ermacora**, responsabile Comunicazione e Rela-



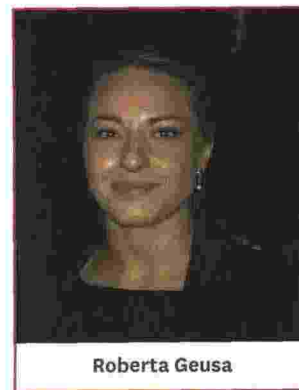
Jlenia Ermacora

zione con le imprese di **Istud** e **Roberta Geusa**, coordinatrice dell’Area Master. “Per queste ragioni, quello che i giovani cercano maggiormente in un master, oltre a una buona preparazione ‘tecnica’, è dal nostro punto di osservazione una reale opportunità di entrare in contatto con le imprese, di sperimentarsi in situa-

zioni di lavoro concrete e di essere ‘ascoltati’ e ‘visibili’. Istud cerca di rispondere a tutto ciò coniugando e integrando didattica d’aula ed esperienza guidata in azienda (incontri con i manager, project work, stage), preparando i giovani attraverso un percorso di acquisizione di consapevolezza delle proprie attitudini e aspirazioni (career coaching), favorendo la creazione di un mindset imprenditoriale”.

Sul fronte della formazione per manager Istud segnala come esempio un nuovo programma in area HR: “A giugno di quest’anno è partita la seconda edizione del percorso serale sulle Risorse Umane. Dal nostro osservatorio ab-

biamo visto come – per molti partecipanti – questa sia stata un’occasione per concedere a se stessi uno spazio e mettere a fuoco alcuni aspetti del proprio percorso personale e professionale. La metà ha sostenuto personalmente il costo del percorso – rispetto all’altra metà che invece ha partecipato con contributo aziendale – nella logica di



Roberta Geusa

creare, mantenere, rafforzare la propria employability. Questo, per quanto ci riguarda, è un primo passo verso un approccio che parte dal ‘dipende da me’, ossia dalla capacità di costruire il proprio percorso professionale, puntare sulle proprie peculiarità e sulla capacità di incidere sul contesto circostante. Ed è la ragione per cui nel percorso abbiamo inserito – oltre alle tecniche, alle metodologie e agli strumenti più tipici dell’area HR – temi come il personal branding e il coraggio manageriale, inteso come miglioramento della

RAPPORTO MASTER

FORMAZIONE MANAGERIALE

propria efficacia e capacità di reazione di fronte all'imprevisto e ai cambiamenti".

Motivazioni e investimenti

Ed eccoci quindi già al tema "motivazione", ossia su che cosa spinge oggi a iscriversi a un master, nonché all'altro

elemento che fa rilevare notevoli differenze rispetto al passato, ossia chi paga il master.

"Soprattutto in momenti congiunturali negativi, è naturale che una persona che si iscrive a un master post-experience abbia anche esigenze strumentali molto specifiche: rafforzare il proprio curriculum e trovare una migliore col-

Forte la domanda di formazione per riorientarsi verso le Pmi

Intervista a **Giorgio Ambrogioni**, presidente di **Federmanager**, Associazione Manager dell'Industria

Quali effetti ha avuto la Grande Crisi sulla partecipazione ai master e quanto è cambiata la percentuale tra la spesa sostenuta dall'azienda e quella a carico del partecipante?

Non disponiamo di dati specifici per rispondere a questa domanda. Una cosa è possibile dire con certezza: ancora una volta le prime "spese" a essere tagliate sono state quelle in formazione (a tutti i livelli e quindi anche i master ne hanno risentito). Diminuisce pure l'utilizzo delle risorse accantonate presso i Fondi bilaterali. Sembra si voglia sottolineare, nei fatti, che la formazione è un "lusso" che in certi momenti non ci si può permettere. Invece è proprio in queste fasi che occorre investire per cogliere al meglio le opportunità future. Tornando alla domanda, ritengo di poter dire che è cresciuta la consapevolezza del ruolo strategico della formazione e, quindi, è aumentata la propensione individuale a investire su se stessi anche in sostituzione dell'azienda o caricandosi di maggiori costi. Resta però ancora aperta la questione qualitativa della formazione e della sua rispondenza ai bisogni reali delle imprese.

Se e quanto i manager più maturi stanno investendo perso-

nalmente? Con quali obiettivi?

Questo è un tema molto serio. Come associazione di categoria registriamo la crescita di questo tipo di esigenza. È forte la domanda di strumenti formativi utili al riorientamento verso il mondo delle piccole e medie imprese. Si è capito che lo spazio - non facile da individuare - è comunque lì. C'è consapevolezza che il futuro richiede ancora maggiore flessibilità ma anche competenze



certificate. Ed è per questo che da settembre è diventato operativo un nostro specifico progetto di certificazione/formazione. L'obiettivo è aiutare i manager a intercettare le richieste di competenze che cominciano a emergere da imprese che vogliono un temporary manager per ristrutturarsi o internazionalizzarsi, mettersi in rete, o ancora per gestire un passaggio generazionale.

Tutte le più recenti indagini e/o studi ci dicono che è fondamen-

tale una crescita manageriale diffusa delle nostre imprese; dove c'è un manager capace che sa affiancare la "famiglia", le performance sono migliori, nonostante la crisi in atto. E questa è una grande opportunità proprio per manager maturi o meglio esperti.

A suo avviso, quali vantaggi può offrire oggi la partecipazione a un master? Viceversa, se e che cosa manca ai master ai fini di un inserimento o di un reinserimento in azienda?

Penso che i master siano un'opportunità reale per affermarsi in un mercato del lavoro sempre più selettivo e globalizzato. Ma ritengo che questo valga soprattutto per le grandi imprese e le multinazionali. Per il vasto mondo delle Pmi prevalgono ancora altri aspetti: certamente le competenze ma poi tanta disponibilità, dedizione, impegno, spirito di sacrificio e, perché no, umiltà e voglia di apprendere dalle realtà operative, dalla concretezza. Tutte cose che un master non ti dà.

Penso che ai giovani laureati vada "raccontato meglio" cosa significa lavorare in una Pmi, in "fabbrica", vanno fatti cadere tanti luoghi comuni e, personalmente, ritengo che in queste realtà si "cresca" di più sia sul piano umano sia su quello della capacità gestionale.

RAPPORTO MASTER

FORMAZIONE MANAGERIALE

locazione nel mercato del lavoro”, osserva **Rossella Cappetta** della **SDA Bocconi**. “È cruciale, però, che queste esigenze siano accompagnate da una forte motivazione intrinseca a svolgere un percorso di apprendimento, che risulterà complesso e molto impegnativo. Sin dalle fasi di admission e recruiting, è importante per

un’istituzione seria essere trasparente sulle motivazioni necessarie per fare un master. Bisogna far capire che non è il viatico per cercare un migliore lavoro, è un lungo percorso di apprendimento e quindi di profondo cambiamento non solo delle competenze, ma anche delle capacità, delle emozioni, del network di un adulto. E questo è

Senza più “aziende mamma”, i manager investono personalmente sulla propria crescita professionale

Intervista a **Guido Carella**, presidente di **Manageritalia**, Associazione Manager del Commercio, del Turismo e del Terziario

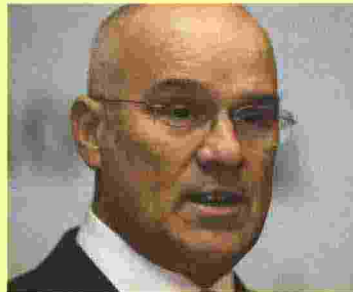
Quali effetti ha avuto la Grande Crisi sulla partecipazione ai master e quanto è cambiata la percentuale tra spesa sostenuta dall’azienda e quella a carico del partecipante?

Per quello che registriamo da indagini e colloqui con aziende e manager, ci sembra che la partecipazione ai master sia piuttosto statica per quantità, molto più dinamica in termini di qualità. Le aziende di grandi dimensioni oggi investono quasi esclusivamente sui talenti, sempre più attente a selezionare persone e percorsi. Il master, o comunque la formazione di qualità, è sempre più anche un aspetto per retribuire, attrarre e trattenere talenti. Paga l’azienda, ma lo fa valere di più. Altro è il discorso per i giovani: qui il master è diventato un modo, in forte crescita, per completare il triennio universitario (laurea triennale) in alternativa al biennio successivo di laurea magistrale. E questa, se il master specializza davvero e permette di fare esperienza all’estero, è una soluzione molto positiva.

Se e quanto i manager più maturi stanno investendo personalmente? Con quali obiettivi?

I manager investono nella formazione sempre più di persona, anche perché le aziende lo fanno meno in generale e meno in modo generaliz-

zato su tutti. Cresce di conseguenza il numero di quei manager consci che non ci sono più le “aziende mamma” e che bisogna gestire maggiormente e attivamente il proprio futuro professionale. Da nostre recentissime indagini, quasi il 50% dei manager mette in conto di investire di persona per la crescita professionale, anche se raramente sono grandi cifre. C’è poi, ed è in aumento, chi approfitta di un momentaneo stop profes-



nale e della sempre maggiore difficoltà di rientrare nel breve periodo nel mondo del lavoro per investire proprio in formazione, anche in un master, al fine di aggiungere valore al proprio profilo.

A suo avviso, quali vantaggi può offrire oggi la partecipazione a un master? Viceversa, se e che cosa manca ai master ai fini di un inserimento o di un reinserimento in azienda?

Un master, se valido, aggiunge

aspetti teorici, ma sempre più spesso anche pratici di conoscenza che, se sviluppati all’estero in contesti e mercati al top, danno anche un’esperienza internazionale e possono essere il trampolino per un rientro e/o per un nuovo incarico. In ogni caso, in una delle nostre ultime indagini, solo il 9% dei direttori del personale ci ha detto che per diventare dirigente/executive è richiesto un master come condizione iniziale. Ma la formazione, quella di un buon master ancora di più, è indubbiamente il miglior punto di partenza per la sempre più sfidante professione manageriale.

Insomma, non ci sono dubbi che nell’economia della conoscenza, e aggiungerei di cambiamento e innovazione sempre più rapidi, abbiamo assoluto bisogno di risorse, ancor più i manager, formate al top e quindi ancor meglio se con un master. Dubbi ci sono rispetto a un Paese che sembra aver abbandonato l’idea di puntare in alto e sui migliori per ridare crescita, occupazione e retribuzioni adeguate a tutti. Un Paese che anche nel tessuto imprenditoriale stenta a capire, nonostante ormai i segnali siano inequivocabili, che per competere nello scenario attuale servono formazione, competenza e una gestione manageriale coi fiocchi e con manager all’altezza.

RAPPORTO MASTER

FORMAZIONE MANAGERIALE

il punto cruciale da condividere con i potenziali candidati". Quanto a chi paga, Cappetta sottolinea che, con riferimento alla seniority, ci sono due tipi di programmi master: Mba e master specialistici con età media fra 28 anni dei primi e circa 26 dei secondi; Executive Mba ed Executive master specialistici con età media di circa 38 anni. "Con il passare degli anni in Italia, su entrambe le categorie, le sponsorizzazioni aziendali sono diminuite e attualmente sono molto contenute per Mba e master specialistici: si aggirano intorno al 30% per Executive Mba ed Executive master specialistici. Questi numeri sono molto diversi nell'arena internazionale, dove le classi di master Executive arrivano a tassi di sponsorizzazione anche del 60-70%".

Anche l'**Università Cattolica** ha rilevato questa tendenza. "Dai dati a nostra disposizione sugli anni accademici precedenti, solo una piccola parte dei nostri studenti master viene finanziato dalla propria azienda. La maggior parte di essi dichiara di far fronte alla quota di iscrizione di tassa propria o attraverso il sostegno della famiglia", informa **Roberto Brambilla**. "Per quanto riguarda le motivazioni, i risultati forniti dal nostro Nucleo di Valutazione sui parteci-

panti ai master dell'Università Cattolica nell'anno accademico 2013-14 mostrano alcuni particolari driver di scelta: acquisire nuove competenze per il mercato del lavoro; sviluppare contatti con manager e professionisti; nutrire un interesse personale per i contenuti del master; riqualificare il proprio percorso professionale. Il vero tema, sempre e in ogni caso, risulta essere la ricerca del lavoro".

Eh sì, la ricerca del lavoro resta l'obiettivo principale per i giovani. Ce ne dà conferma anche **Giuseppe Caldiera** della **Fondazione Cuoa**: "Noi lavoriamo su due fronti diversi. Abbiamo un'offerta master full time, rivolta ai giovani neolaureati, che hanno un unico obiettivo: trovare una collocazione professionale adeguata e orientata allo sviluppo di carriera. Per i giovani, siamo da sempre attivi nel fornire il massimo sostegno economico possibile, attraverso borse di studio e agevolazioni che mettiamo a disposizione direttamente o con l'importante contributo delle nostre aziende partner. Sul fronte master part time, per manager e professionisti, abbiamo un'offerta specialistica, su temi e per comparti specifici, dall'Ict al real estate, dall'agroalimentare alla finanza d'impresa. Qui la motivazione è il desiderio di spe-

Non solo studio ma anche sfide psicofisiche nel master motivazionale

Si chiama Real Result Coach il master ideato e gestito da Roberto Cerè, autore del libro di successo *Se vuoi puoi*, la cui filosofia ispira il suo approccio al tema della motivazione e l'impostazione dei suoi corsi, dal vivo e on line. Il master, lanciato per la prima volta nel 2012, è strutturato in un percorso di 24 mesi che ha l'obiettivo di guidare un gruppo ristretto di imprenditori, manager e professionisti a imparare e a praticare il mestiere del coach.

Caratterizzato da una faculty di imprenditori e top manager, il master prevede, oltre alle materie di studio, anche una serie di particolari prove come, per esempio, scrivere e pubblicare un libro, completare un corso di sopravvivenza, superare test pratici, correre e terminare una maratona (42 km) entro il tempo massimo,

con una chiave non solo sportiva ma anche e soprattutto motivazionale, quale sfida psicofisica nei confronti dei propri limiti. Le sessioni, che si svolgono in varie



Franco Furnò

località nel mondo, prevedono anche testimonianze di personaggi di alto livello, ognuno protagonista nel proprio ambito. "Personalmente, non credo ai guru e a tutti coloro che promet-

tono facili ricette per dare una svolta alla propria vita. Ritengo che le forze del cambiamento siano presenti - per quanto asospite - in ognuno di noi. Questo programma fa leva proprio su quelle forze, risvegliandole e mobilitandole: invita sistematicamente a sfidare se stessi, sia fisicamente sia mentalmente. Una guida per spazzare via i timori e le scuse che ci impediscono di misurarci con obiettivi ambiziosi e ci inibiscono una piena crescita personale", afferma **Franco Furnò**, che è stato amministratore delegato di Benetton Group e in precedenza direttore Risorse Umane di organizzazioni quali Gucci, European Bank for Reconstruction and Development e Marzotto.

"Lo scenario internazionale è ricco di master e corsi di formazione che lavorano sulla conoscenza



cializzarsi e di acquisire una marcia in più per consolidare il proprio ruolo in azienda o per fare un salto di qualità. Anche le aziende riconoscono la necessità di dotare le proprie risorse di competenze specifiche e di visione manageriale e non di rado decidono di co-finanziare o finanziare in toto la partecipazione ai nostri master”.

“Le motivazioni che spingono i partecipanti a iscriversi ai corsi **Nibi** sono molteplici”, spiega **Bruno Ermolli**. “Sicuramente la ragione preponderante è la recessione dei mercati occidentali in favore dei mercati emergenti. Questo ha imposto alle aziende, nella maggior parte dei casi, di intraprendere un’azione di internazionalizzazione. Manager, imprenditori, consulenti e professionisti hanno dovuto ricercare una formazione in linea con le nuove esigenze del mercato e strutturata in maniera tale da rendere immediatamente applicabili le nozioni acquisite durante la fase d’aula. I corsi executive di Nibi intercettano queste nuove richieste e strutturano le lezioni, in una prospettiva di apprendimento business oriented, così da permettere ai professionisti di raggiungere gli obiettivi prefissati”.

Quanto al pagamento della quota di iscrizione, non esiste

un trend univoco. “Viviamo una realtà che impone scelte sempre più mirate e concrete, da prendere nel minor tempo possibile”, sottolinea Ermolli. “Ciò ha avuto come risvolto positivo la capacità di scegliere, da parte delle aziende e dei privati, percorsi formativi di qualità e soprattutto in linea con la propria attività lavorativa. Molte sono le imprese che iscrivono i propri dipendenti ai nostri corsi, altrettanto sono le iniziative personali che vi aderiscono. In un periodo di instabilità economica, l’attenzione è rivolta all’ottimizzazione delle risorse”.

“L’iscrizione a un master è una scelta sempre più ponderata che tiene conto di una serie di fattori”, fa osservare **Marco Frey del Sant’Anna di Pisa**. “In primis la difficoltà all’entrata diretta nel mercato del lavoro o alla ricollocazione nello stesso. In questa prospettiva un master, soprattutto se realizzato da un’istituzione di prestigio, dotato di stage e di borse di studio erogate dalle imprese, viene visto come una possibilità di accesso a opportunità altrimenti precluse. In secondo luogo molti dei giovani che presentano domande di iscrizione al master sono ben consapevoli che in periodi di crisi è opportuno investire su

di alto livello o approfondita di tematiche specifiche, ma credo che Roberto Cerè abbia centrato l’obiettivo di lavorare sulle competenze soft e sulla motivazione



Alessandro Zanotti

nel raggiungere gli obiettivi, che – soprattutto a livello manageriale – sono le principali determinanti del successo in azienda e in iniziative imprenditoriali”, aggiunge **Alessandro Zanotti**,

Angel Investor, ex Director BU Retail & Travel Google ed ex Managing Director Retail IGEM Region Accenture. “Il confronto con leader delle discipline più variegate, non solo d’azienda ma anche nel non profit e nello sport o nella medicina, consente nel master di estrarre quelle che sono le determinanti del successo e successivamente di adattarle al proprio io, non dimenticando la propria natura e le inclinazioni personali”. Anche **Cristiano Flamigni**, amministratore delegato di Joys-Gruppo Giochi Preziosi e direttore Sviluppo Web e Digital di Hdg Spa (Toys Center), ritiene che il master rappresenti un’esperienza decisamente interessante: “Un’opportunità che conduce a innescare quella trasformazione necessaria al miglioramento, non limitando la stessa a un gruppo

elitario che in taluni casi, sazio e tronfio, non coglie le opportunità di arricchire il proprio bagaglio di conoscenze e stimoli. Il master è ricco di contenuti som-



Cristiano Flamigni

ministrati con metodo da Cerè e dal suo gruppo docente (manager e capitani d’impresa), capaci di far convergere le diverse prospettive ed esperienze in un’unica grande visione”.

RAPPORTO MASTER

FORMAZIONE MANAGERIALE

se stessi, preparandosi per essere dotati di competenze differenziali e approfondite, soprattutto su temi innovativi. Come già accennato, sempre più spesso nei master consolidati (alcuni dei nostri hanno più di vent'anni) è aumentata la percentuale di coloro che si pagano direttamente il master. Non mancano però le eccezioni, con alcune imprese che hanno fatto investimenti significativi per percorsi di master dedicati alle proprie necessità di reclutamento e di sviluppo professionale”.

Potenziare competenze, acquisirne di nuove, nonché il bisogno di sapersi orientare e gestire le situazioni sempre più complesse e difficili: sono queste le principali motivazioni segnalate da **Luciano Boccucci** di **NoStopEvolution**. “Quando è l'azienda a pagare molto spesso il fattore motivazionale per trattenere un talento in azienda è di notevole importanza. In altri casi invece – e sono sempre più in crescita – molte persone decidono di investire sul proprio futuro indipendentemente dall'intenzione contingente dell'azienda, perché sentono forte l'esigenza di acquisire skill nuove o a volte non ancora ben definite, capaci di equipaggiarle per affrontare i continui e importanti cambiamenti che si presentano”.

Le variazioni e le innovazioni

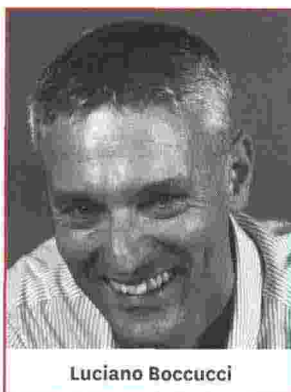
L'ultima domanda posta alle strutture formative è stata quella relativa alle variazioni/innovazioni che ci sono state o che ci saranno nei loro percorsi formativi in risposta alle rinnovate esigenze del mercato.

“Abbiamo innovato in diverse direzioni”, risponde **Giuseppe Caldiera** della **Fondazione Cuoa**. Stiamo lavorando, innanzitutto, per sensibilizzare e diffondere la cultura del digital strategy, come chiave per lo sviluppo delle nostre aziende. Viviamo nell'era dei dati e dell'intangibile, le informazioni viaggiano alla velocità della luce e anche nella gestione dei nostri business dobbiamo essere allineati e pronti. Abbiamo da poco lanciato, con un importante partner del territorio, la nascita di una scuola dedicata proprio al tema del digitale. Siamo, inoltre, attivi e orientati a mercati nuovi, con prodotti formativi dedicati, uno su tutti il comparto agroalimentare”.

“La collocazione di **Nibi** all'interno di Promos e Camera di Commercio di Milano permette una profonda conoscenza del mercato e dei continui cambiamenti che esso subisce. L'offerta formativa viene continuamente aggiornata e calibrata alle esigenze delle Pmi, e impone un rinnovamento costante delle tematiche trattate e della propria faculty”, informa **Bruno Ermolli**. “Si tratta, in definitiva, di monitorare i propri contenuti intercettando professionisti che, operando quotidianamente nei mercati di riferimento, sono titolati a interpretare e trasmettere ai corsisti le potenzialità e le criticità dei mercati. Non esisterebbe la formazione Nibi senza il costante monitoraggio del contesto economico e geopolitico in cui le

aziende si trovano a operare. A dimostrazione di tutto questo, all'interno del catalogo corsi sono stati inseriti percorsi di formazione specifici su Paesi considerati la 'nuova frontiera dell'internazionalizzazione delle Pmi' come, ad esempio, i Paesi dell'Africa Sub sahariana”.

“I nostri master sono molto legati ai risultati della ricerca e ai rapporti privilegiati che si aprono tra l'università e i diversi 'mondi professionali' di riferimento”, segnala **Roberto Brambilla** della **Cattolica**. “Uso questo termine al plurale perché si tratta effettivamente di una varietà di settori lavorativi con cui docenti e ricercatori entrano quotidianamente in contatto nello svolgimento della loro professione. La nostra Università è un ateneo, per vocazione, multidisciplinare. Ma all'interno delle singole discipline si aprono mondi di afferenza decisamente variegati. Prendiamo il caso della Psicologia: abbiamo master nei campi della clinica, delle



Luciano Boccucci

organizzazioni, del comportamento dei consumatori, dei fenomeni sociali. E così, per ognuna delle 12 macro-aree scientifiche della Cattolica, si possono contare svariati ambiti di relazioni lavorative. In tutti questi settori l'innovazione nasce sia come risultato delle ricerche sviluppate nei nostri centri dedicati sia come frutto di una ri-

chiesta costante proveniente da aziende e istituzioni. Ogni anno si aprono nuovi programmi e si modificano quelli più consolidati, sempre nel tentativo di offrire la risposta migliore alle rinnovate esigenze del mercato”.

Anche **Luciano Boccucci** conferma che **NoStopEvolution** ha innovato nelle proposte: “Abbiamo lanciato, proprio in risposta a queste nuove esigenze, la prima edizione del Master Catch Leader volto a formare agenti creativi di trasformazione e cambiamento, che ha avuto un grande successo e ha permesso anche a noi di acquisire punti di vista nuovi e interessanti. Partirà a breve la seconda edizione ancora più intensa e ricca, con l'obiettivo di fornire strumenti pratici per chiarire, trasformare e implementare cambiamenti creativi all'interno delle organizzazioni nelle quali si opera”.

Marco Frey del **Sant'Anna di Pisa** spiega che le tematiche trattate vengono aggiornate sistematicamente, in modo da tener conto delle innovazioni che maturano nella ricerca e nel sistema economico, in quella stretta sinergia tra ricerca applicata e formazione che caratterizza la loro istituzione. “Ma le variazioni non sono solo nel 'cosa', ma anche nel 'come' formiamo. Negli ultimi anni, ad esempio, si è

RAPPORTO MASTER

FORMAZIONE MANAGERIALE

C'è chi dice no. Ma sottolinea l'importanza della cultura

“Cominciamo con l'abolire le business school. Lo avevano pensato i grandi studiosi a metà degli anni '70, penso a Peter Drucker per citarne uno. Può sembrare provocatorio, ma bisogna pensare che le scuole manageriali 'clonano' personaggi in serie, con bassissima qualificazione, che acquistano una sfilza di titoli vuoti di significato. Anche la proliferazione dei master, che insegnano cose sempre identiche a se stesse, andrebbe regimentata”. Lo afferma l'economista Giulio Sapelli nel libro *Risorse sovraumane. Autoritratto dei manager italiani di oggi*, edito da Franco Angeli. “Bisognerebbe tornare a basarsi sull'esperienza, sulla gavetta per costruire le carriere e meno su questo schema di education manageriale che pretende di insegnare la leadership, una materia che non si può apprendere sui libri”, avverte Sapelli, sottolineando nel contempo l'importanza del fattore culturale: “Sostenere le proprie idee è impossibile se non si hanno una cultura e una preparazione adeguate: su questo fronte bisogna intervenire altrimenti il nostro declino sarà ineluttabile. La nostra non è tanto e solo crisi economica, ma una crisi etica, una crisi di talenti. In quest'ot-

tica sarebbe importante rafforzare il patrimonio umanistico, abbiamo bisogno di manager a tutto tondo, non di mezza figure, incapaci di leggere i diversi profili della 'complessità' del tempo presente”.

Il libro, curato da Monica Fabris ed Emma Villa, nasce da una ricerca voluta da Federmanager e realizzata dall'Istituto Episteme di Milano: con



l'obiettivo di tracciare un ritratto a 360° dell'attuale classe manageriale nel nostro Paese, ha interessato un campione rappresentativo di manager italiani ed è stato

inoltre completato da interviste ad autorevoli opinion leader, quali Giorgio Squinzi, Susanna Camusso, Angelo Bagnasco e Giulio Sapelli.

Tra gli elementi significativi emersi dall'indagine, le curatrici segnalano che se da un lato i personaggi intervistati hanno rimarcato l'eccessivo ricorso alle consulenze esterne, che

ha progressivamente svuotato il patrimonio di conoscenza interna alle organizzazioni, nonché il fallimento delle business school che “sforzano” professionisti in serie privi di reali capacità di operare sul campo, dall'altro l'attenzione alla formazione è stata espressa da più parti: rappresenta una risposta a queste problematiche e una posizione importante, perché può contrastare la spinta miope alla riduzione delle risorse economiche e temporali destinate ai progetti formativi denunciata da molti dei manager intervistati.

“I manager in particolare”, sottolineano Fabris e Villa, “mostrano grande interesse per una formazione che vada oltre il mero consolidamento/aggiornamento delle competenze tecniche, ma punti a formare professionisti a tutto tondo capaci di operare in contesti anche profondamente diversi coerentemente con la flessibilità richiesta dallo stato dell'arte del mercato. Ben al di là delle esigenze funzionali, la conoscenza rappresenta per la categoria una dimensione motivazionale chiave, che si colloca all'apice della gerarchia, tra i bisogni di autorealizzazione”.

rafforzata la collaborazione con le imprese, realizzando laboratori congiunti che consentono ai nostri allievi di applicare ancor prima dello stage le competenze acquisite in progetti sviluppati in stretta interazione con professionisti senior delle imprese”.

“Il rapporto con le aziende è dunque molto stretto. Tutto il percorso dei master è condiviso: a partire dalla selezione dei candidati e dalla assegnazione delle borse di studio, per passare alla organizzazione dei moduli didattici che sono coprogettati, sino alle fasi (laboratori e stage) che vedono le aziende come prime protagoniste. Come già segnalato, in alcune esperienze formative questa integrazione si spinge ulteriormente in avanti, anche in una prospettiva internazionale. Una di queste riguarda Telecom, che da due anni sviluppa con il Sant'Anna un master (Smart Solutions-Smart

Communities), interamente in inglese, del tutto coperto da borse di studio e il cui placement direttamente nell'ambito dell'azienda al termine della prima edizione è stato elevato”. “Un altro esempio”, conclude Frey, “riguarda un prodotto che si pone a metà tra un master e un dottorato, ovvero il Dba (Doctorate in Business Administration). Siamo quest'anno alla seconda edizione di un Dba sviluppato con un'università cinese (Chongqing) e una europea (Grenoble) volto a sviluppare competenze di ricerca in senior manager che nelle proprie imprese siano destinati a presidiare importanti processi innovativi. Qui l'integrazione tra imprese e università si spinge al massimo livello, creando l'opportunità di consolidare, attraverso la crescita delle persone, legami sempre più strutturati con le strutture di ricerca in una prospettiva di *open innovation*”.