



FORMAZIONE



FORMAZIONE MANAGERIALE. Il paese è cambiato, la domanda formativa anche

Manager, la mobilità diventa parola d'ordine

Le aziende straniere si mostrano sempre più allettanti, ma anche le nostre Pmi si fanno sempre più internazionali. In entrambi i casi, l'Mba è un forte incentivo

di Paola Stringa

FORMAZIONE



Il mito del posto fisso è una questione che incendia solo i dibattiti politici e le arene mediatiche. Così divisi tra coloro che lo difendono e coloro che lo attaccano, politici, sindacati ed economisti non guardano al paese reale. Un paese fatto di uomini e donne (anche donne) che si muovono e sono disposti a cambiare regione o a cambiare nazione per migliorare posizione professionale o retributiva. Non si tratta solo di giovani talenti, che rappresentano naturalmente la parte più cospicua di questa silenziosa migrazione.

Molti manager, giovani e meno giovani, soprattutto dopo un investimento formativo importante, mettono in conto la possibilità di uno spostamento. Secondo un'indagine elaborata dall'Isfol, il dato di chi è disposto a spostarsi da casa per trovare un lavoro migliore sale addirittura al 72% sotto i 40 anni. Di questi il 17% è disposto ad andare all'estero e il 10% a cambiare persino continente. Più l'investimento formativo è stato importante più le resistenze alla mobilità diventano basse.

Anche l'analisi di Experteer (la società che da anni si occupa di executive search), effettuata sul target dei talenti, registra una nuova propensione alla mobilità, sebbene essa resti più bassa di quella dei paesi dell'Europa Centrale e Orientale.

I talenti del Nord Europa e dell'Est Europa sarebbero infatti più propensi a mettersi in gioco e a spostarsi rispetto ai manager italiani. «L'attrazione del mercato estero nei confronti dei talenti o di chi persegue un consapevole sviluppo del proprio valore è indubitabile per diverse ragioni, al di là di master o Mba conseguiti - spiega **Tiziano Botteri** direttore Sviluppo e Competenze Cegos Italia -. Le potenziali opportunità del mercato internazionale, una certa libertà di pensiero, modelli manageriali meno improntati alla fedeltà per così dire "provinciale", ma più orientati alla realizzazione personale e professionale sono tutti fattori che spingono ad aprirsi a nuove frontiere. Di solito nelle nostre aule 1 partecipante su 20 esprime queste esigenze».

FORMAZIONE

**Cambiano i "perché" del master**

Che gli Mba facilitino la mobilità in uscita è confermato anche da **Andrea Sianesi**, direttore Divisione Executive Mba Mip Politecnico di Milano. «Questo tipo di formazione in particolare tende proprio a facilitare la mobilità in uscita. Sono molti quelli che grazie allo stesso network generato attraverso un Mba decidono di buttarsi nel mercato estero. È cambiato, del resto, il "perché" del fare un master. Prima chi sceglieva un prodotto formativo lo faceva per cambiare lavoro e il mercato nazionale era molto più mobile, oggi, chi non sceglie di cambiare lavoro con la disponibilità a spostarsi, ha un'idea imprenditoriale in testa».

Passare da manager a imprenditori è infatti l'altro "perché" dell'investimento formativo nel 2012, oltre alla necessità di internazionalizzazione "interna". «Ci sono stati diversi casi di multinazionali che hanno acquisito aziende, catene o banche italiane e perciò chiedono ai propri manager di cambiare passo e di acquisire una nuova lingua, più internazionale appunto». Secondo **Mario Molteni**, direttore Altis, Alte Scuole Università Cattolica, il dato della cosiddetta "fuga dei talenti" non va letto in modo negativo. «Ora e nel prossimo futuro lo sviluppo delle imprese italiane non potrà che essere nelle grandi economie in rapida crescita, a partire dai paesi Brics. È significativo che i nostri Mba, per lo più esteri, siano contesi dalle imprese italiane proprio per mandarli a operare nei nuovi mercati, che spesso coincidono con i paesi di origine degli studenti stessi».

La formazione si fa partecipata

I master si fanno sempre più esperienziali che non formativo-tradizionali. «Oggi i clienti chiedono di essere sempre più coinvolti nella scelta del progetto - assicura **Franco Amicucci** di Amicucci Formazione -. Così come c'è stato un cambiamento nell'economia del paese, allo stesso modo c'è stato un cambiamento nel rapporto clienti-fornitori. Le imprese chiedono agli enti formativi di costruire l'insieme dei prototipi formativi da implementare continuamente a seconda

Chi è disposto a spostarsi

72% dei manager sotto i 40 anni è disposto a spostarsi da casa

55% delle donne sotto i 40 anni è disposto a spostarsi da casa

68% di chi ha conseguito un più alto livello formativo è disposto a spostarsi da casa

17% dei manager è disposto ad andare all'estero

10% dei manager disposto a cambiare continente

delle esigenze. In questo senso il valore diventa quello di chi sa creare ambienti formativi permanenti, "stanze virtuali" dove la gente genera idee e le mette in circolo, in condivisione». «Sempre più le aule si trasformano in laboratori in cui si pongono le basi per azioni di cambiamento dentro la propria impresa. - conferma Molteni -. Questo è quello che i manager ci chiedono e questo è quello che noi sempre più facciamo, tanto nei master quanto nei corsi brevi». Nell'ottica di una formazione sempre più partecipata, i manager non sono più ricettori passivi ma attori dentro le aule reali o virtuali. «Ci sono significative esperienze nelle quali i manager sono parte attiva in progetti formativi, specialmente quando occorre definire best practice e modalità d'azione - conferma Botteri -. Oggi, non solo sul web, ognuno è discente e docente allo stesso tempo: il circolo dell'apprendimento diventa più partecipato in presenza di autonomia di pensiero e di ruolo».

Un mercato che si fa, insomma, sempre più tagliato su esigenze specifiche. «C'è una maggiore richiesta di avere formati flessibili e calendari che permettano l'incastro di più elementi - dice Sianesi del Mip -. Per questo gli enti di formazione devono continuamente riformattare l'offerta».

Da un mercato ampio e indifferenziato emergono come partner delle aziende quelle business school capaci di mettere le loro esperienze, competenze e relazioni a servizio del cliente. E sono

FORMAZIONE



necessarie le une alle altre, un po' come il carburante e l'automobile, per usare la metafora di un altro formatore, Aurelio Vittorii, trainer e business coach di Ali Performance. «Nella formazione gli strumenti rappresentano l'automobile e le strategie sono carburante e abilità di guida». La vera sfida della formazione executive è proprio quella di far emergere all'interno delle aule di formazione il valore dell'esperienza manageriale. «Il mix di approcci e di esperienze dei partecipanti diviene parte costituenti e imprescindibile del percorso formativo. I formatori non solo ne tengono oggi conto, ma riescono a trasformarlo in un plus riconosciuto» aggiunge **Giuseppe Caldiera** direttore generale Fondazione Cuoia.

Corporate university come partner

Competitor o partner? Quella delle corporate university è ormai una realtà consolidata anche nel nostro paese, con alcune eccellenze e tante nuove esperienze, come la Eni Corporate University, il Ferrero Learning Lab, la Landi Renzo Corporate University e molte altre.

La composizione del budget delle Corporate University viene prevalentemente da risorse interne: il 71% degli investimenti dalle aziende, il 18% dai fondi interprofessionali, il 9% da corsi interaziendali e il restante 2% da proventi di partner o clienti (dati Asfor). I corsi sono sempre più customizzati, strutturati e possibilmente brevi.

Per Amicucci le accademie aziendali sono partner eccellenti, le cui strutture si formano sulla base di un'interazione continua e proficua tra i responsabili delle risorse umane e i formatori esterni che costruiscono risposte sempre più precise ai bisogni delle imprese. «La nascita di queste strutture deve essere vista come strumento di diffusione di conoscenze, metodi e cultura per le aziende di riferimento – puntualizza Botteri di Cegos –. In un'ottica di collaborazione win-win possono nascere progetti interessanti e soddisfacenti anche per le società di consulenza e formazione che hanno la possibilità di conoscere processi e persone più da vicino. I budget formativi non si sono tutti ridotti. Alcune società hanno mantenuto livelli finanziari ragguardevoli

Chi paga un master

2007

20% dei partecipanti era speso dall'azienda

2012

30% dei partecipanti è speso dall'azienda

per investire nello sviluppo delle proprie risorse umane. Oggi ci si domanda quanto il manager fa la differenza, non solo in termini di multitasking, quanto in termini di modelli adottati per produrre performance. In buona sostanza, sta emergendo un nuovo superbrand, quello del fattore moltiplicatore manageriale». Comunque stiano le cose, pare faccia molto bene al sistema della formazione confrontarsi con interlocutori adeguati e sfidanti, in una relazione di vera partnership, perché questi interlocutori sono dentro i mondi aziendali e, perciò, hanno una visione diversa, sono in pratica dei catalizzatori dei bisogni aziendali.

Lo afferma anche Caldiera di Fondazione Cuoia, che ha già sperimentato diverse esperienze in questo senso. «Le Corporate University stanno diventando gli interlocutori privilegiati delle scuole di business proprio perché ne sanno meglio apprezzare e valutare competenze e relazioni. Noi, come Fondazione Cuoia, abbiamo contribuito a costituire alcune corporate university con medie aziende del nostro territorio, che meglio di altre rappresentano la risposta italiana alle sfide della globalizzazione».

L'importante è che anche dal lato aziendale ci siano formatori esperti, altrimenti rischiano di non saper "pescare" nel mare della formazione quelle risposte necessarie al fabbisogno interno. «Quando le accademie professionali aziendali diventano competitor, invece che partner, di solito non aiutano i propri manager né il settore e questo non è costruttivo – ammonisce Vittorii di Ali Performance –. Le corporate university che funzionano sono quelle avanzate e innovative, con formatori esperti che si relazionano con clienti altrettanto esperti che sanno come far ottenere i risultati desiderati».