Tornare sui banchi per battere la crisi

Per superare la recessione, le aziende e i privati devono riqualificare le proprie competenze, puntando sulla formazione continua. Una possibilità che molti scartano per paura dei costi, ignari della possibilità di ricorrere ai fondi paritetici interprofessionali

CHIARA OSNAGO GADDA

Innovazione, autonomia, equità e merito. Anche il sistema di valutazione nazionale delle scuole si adegua agli scenari dei tempi. Il presidente del Consiglio ha detto che stanzierà un miliardo di euro potenziando soprattutto alcune materie di studio e dei percorsi scuola/lavoro per mettere una pezza all'angosciante tasso di disoccupazione giovanile del nostro Paese (43,7%). Si punterà su inglese, geografia, storia dell'arte, ma anche programmazione informatica (fin dalle elementari) e connessioni internet super veloci. Un mix di tradizione e novità, di innovazione e forte legame con il territorio, di globalizzazione e riscoperta della nostra tradizione culturale, anche in funzione di Expo, che ci si augura sia una delle chiavi di ripartenza del Paese.

In questa direzione si stanno muovendo le scuole di formazione e le business school, che puntano su master e percorsi focalizzati sulle eccellenze della nostra tradizione.Questo il parere di alcuni massimi esperti del settore, interpellati da Espansione per fare il punto sulla formazione nel nostro Paese, ma anche su quelle che sono le esigenze delle imprese e i corsi maggiormente richiesti.

Valutare il merito

Secondo **Luigi Di Marco**, presidente della Fondazione Verrocchio e past president di Federmanagement, la politica e imprese stanno cercando di dare risposte concrete e articolate, sospinte dalle esigenze di un mercato sempre più concorrenziale.

«E la parola chiave sarà il merito, che deve essere misurabile», Afferma Di Marco. «Questo vale nel privato, ma ancor di più nel pubblico, che eroga servizi in regime di monopolio, quindi in un sistema non spronato dalla concorrenza. Per questo la valutazione del miglioramento può attivare il cambiamento: il merito diventa il termometro che rivela lo stato di benessere del sistema; ogni passo in avanti fatto dal proprio dipendente deve essere pubblicizzato e premiato, così da attivare un circolo virtuoso. Un concetto ormai chiaro alle imprese, che sempre più spesso erogano cicli educativi al loro interno, le grandi scuole, che si sono attrezzate per perfezionare la loro offerta, e pure la politica, che sta approntando forme di finan-

Il 34% delle imprese non investe nella formazione dei dipendenti

ziamento che favoriscono la sinergia pubblico/privato. Peccato che la burocrazia resista ostacoli tutto».

Secondo **Guido Tonello**, partner di Hunting Heads, una delle più autorevoli società di Head Hunting presenti sul mercato, non bisogna concentrarsi solo sugli investimenti, in quanto il salto che occorre fare va ben oltre l'introduzione di qualche materia in più e qualche valutazione.

«In Italia» afferma il cacciatore di teste «il problema è la separazione fra scuola e mondo del lavoro. Sono due realtà che non comunicano: i percorsi formativi non sono funzionali alle esigenze delle aziende e di conseguenza gli studenti si affacciano sul mercato del lavoro senza le competenze per essere appetibili. Finché non si darà vita a un'alternanza scuola/lavoro con tirocini mirati, finché non si sfrutteranno gli over 50 come tutor sia in azienda che nelle scuole professionali, poco cambierà».

Se sui banchi di scuola non si acquisiscono le giuste competenze, la formazione interna alle aziende sarà necessaria?

«Le aziende dovrebbero essere aiutate a creare delle academy interne che trasferiscano non solo il saper fare», risponde Tonello, «ma anche l'anima dell'azienda. È necessario valorizzare la storia aziendale per stimolare l'immaginazione e l'innovazione e creare un futuro di successo. Le business school potrebbero favorire queste academy grazie alla loro esperienza, invece che prolungare il periodo di assenza dal mondo produttivo vero».

Che consiglio dare ai giovani?

«Le nuove generazioni non possono più nascondersi dietro alibi di crisi e disoccupazione. Oggi le informazioni ci sono, quindi possono compiere le scelte cruciali in maniera consapevole: dalla scuola più adatta alla migliore università, ai tirocini in azienda alle esperienze di studio all'estero».

Esperienza formativa internazionale che rappresenta un valore aggiunto, giusto?

«A noi head hunter vengono richiesti candidati giovani di alto profilo con respiro internazionale, ma per costruire queste figure è necessario iniziare il percorso molto presto. Occorre che le famiglie spingano i figli a fare esperienze di scambio all'estero, in modo che siano sempre pronti a prendere valigia e aereo e si lancino alla ricerca di opportunità per essere cittadini del mondo».

Quali competenze richiedono le aziende?

«Passione, forte spirito commerciale, curiosità, creatività, voglia di riuscire a creare qualcosa non solo per sé, ma anche per il contesto in cui vorranno inserirsi», conclude Tonello.

Quei fondi che pochi conoscono

Per le aziende che vogliono fare formazione, un aiuto alla imprese è offerto dai Fondi Paritetici Interprofessionali per la formazione continua, che consentono loro di destinare la quota dello 0,3% dei contributi versati all'Inps (il cosiddetto contributo obbligatorio per la disoccupazione involontaria) alla formazione dei propri dipendenti.

Tuttavia quasi il 34% delle imprese non investe nella formazione dei propri dipendenti. Questo è quanto è emerso dal sondaggio «I costi reali della non formazione», che ha coinvolto 413 imprenditori italiani, realizzato da Fonditalia - Fondo Paritetico per la Formazione continua, in collaborazione con ExpoTraining - fiera nazionale della formazione, ed ExpoLavoro & Sicurezza.

I dati raccolti nel corso della rilevazione, presentati all'ExpoTraining di Milano, hanno evidenziato come ancora oggi la formazione sia percepita come un costo troppo elevato e non necessario, anziché come una leva strategica per lo sviluppo.

Solo il 20,5% degli intervistati, infatti, è ricorso all'aggiornamento professionale dei dipendenti per rispondere alla crisi economica, mentre il 51% ha scelto di effettuare una contrazione dei costi. Inoltre il 32% delle attività di formazione realizzate riguardano la sicurezza e la salute sul lavoro, obbligatoria per legge, e solo il 18% lo sviluppo delle attività personali. Sorprende poi come, in un contesto di informatizzazione e globalizzazione sempre maggiore, solo il 7% fosse rivolta allo studio di lingue straniere e nessuno abbia effettuato corsi di aggiornamento e formazione informatica.

Per il 63% degli intervistati le aziende non formano a causa dei costi troppo elevati. Tuttavia, la ricerca evidenzia che solo il 46% del campione ha fatto ricorso alla formazione continua offerta gratuitamente da Fondi Interprofessionali. Per lanciare la formazione continua, quindi, il primo passo è quello di comunicarne le opportunità e i risvolti positivi sul business: come

sottolineato dal XIV Rapporto sulla formazione continua dell'Isfol, le aziende che hanno reagito meglio alla crisi sono quelle che hanno innovato e investito in formazione, specialmente quella sull'internazionalizzazione dei mercati.

A lezione di Made in Italy

Secondo **Giuseppe Caldiera,** direttore generale della Fondazione Cuoa, il 2014 è stato un anno difficile e molte aziende hanno contratto gli investimenti in formazione del personale, prediligendo soluzioni customizzate e spesso erogate in house. Gli individui, invece, sono stati la vera sorpresa dell'anno. «Con l'aumentare delle difficoltà economiche e professionali», afferma Caldiera, «abbiamo incontrato molte persone motivate a investire sulle proprie competenze. E anche per loro abbiamo adottato un approccio «personalizzato», offrendo combinazioni diverse di giornate formative, per dare risposte alle esigenze che ci vengono manifestate. Le affianchiamo e supportiamo anche nella gestione dei piani formativi attraverso i fondi professionali e i finanziamenti disponibili per la formazione continua. La nostra percezione è di una elevata consapevolezza, nelle persone e nelle aziende, di quanto sia prioritario acquisire competenze, tecniche e strumenti idonei ad affrontare con successo i nuovi modelli di business. Per le nostre aziende avere persone preparate e consapevoli è strategico. Il nostro approccio è «sartoriale» e la nostra propensione all'analisi del fabbisogno ci hanno permesso di identificare nuovi mercati e nuove necessità, cui abbiamo dato risposta con un arricchimento delle nostre proposte. A partire da uno dei temi strategici in questo momento: l'internazionalizzazione. La scuola si è aperta al mondo, avviando la prima edizione dell'International MBA, con un'aula costituita per il 42% da studenti stranieri provenienti dall'America Latina, dall'Africa e dalla Cina. Abbiamo avviato progetti formativi, sia custom che a catalogo, dedicati al cross cultural e all'internazionalizzazione. Ci siamo poi accreditati in due segmenti importanti: il food & wine, con proposte dedicate al mondo agroalimentare e vitivinicolo, una delle massime espressioni del Made in Italy; le Ict e il digitale, avviando una importante collaborazione con un partner del territorio».

Internazionalizzazione, innovazione e sviluppo del capitale umano sono le tre carte su cui punta **Bruno Busacca**, dean di SDA Bocconi. «Le nostre aziende», afferma il dean di Sda Bocconi, «sono in difficoltà per problematiche diverse: dall'accesso al credito, soprattutto per le Pmi, alla riduzione dei consumi, dalla deflazione alla concorrenza sempre più aggressiva. Sul fronte della formazione i fondi interprofessionali sono fondamentali per garantire la continuità degli investimenti e rappresentano una leva importante, che potrebbe essere ulteriormente valorizzata. In SDA Bocconi aiutiamo le aziende con piani di formazione su misura,

LA PAROLA ALL'AZIENDA SDA BOCCONI

Un corso per i manager pubblici

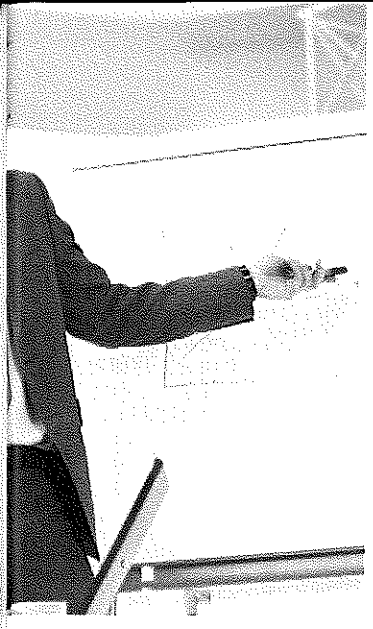
Una nuova proposta formativa per i manager pubblici e nuovi strumenti che aiutano le organizzazioni a "guardarsi dentro" per risolvere le criticità, recuperare competenze, guidare il proprio cambiamento. Le novità formative SDA Bocconi viaggiano lungo queste direttrici. L'investimento di capitale formativo nel settore pubblico trova un altro importante sbocco: il Master in Public Administration - MPA per i manager che lavorano in e con le amministrazioni locali e centrali e gli organismi internazionali confrontandosi con le crescenti complessità della governance pubblica. Le imprese che sanno ascoltare sé stesse superano più facilmente le difficoltà. È il principio che fonda le indagini sul clima organizzativo, processi strutturati con approcci quali-quantitativi per far emergere nodi, aspettative e potenzialità. Il bilancio delle competenze è invece l'obiettivo del Center for Assessment & Development - CA&D che offre un articolato strumento valutativo per aiutare imprese e individui a colmare il gap tra competenze possedute e attese. La Divisione Ricerche, infine, propone alle organizzazioni progetti di action research che rivoluzionano il modo in cui esse percepiscono e usano il supporto esterno allo sviluppo. L'assistenza ai clienti nel definire le pratiche organizzative e l'ottimizzazione delle risorse interne fanno di questo intervento un catalizzatore nei processi di cambiamento.

Bruno Busacca

Sponsored by

SDA
Via Bocconi 8 - 20136 Milano
Tel. +39 02.5836.2136
Fax. +39 02.5836.2129
www.sdabocconi.it

SDA Bocconi
School of Management

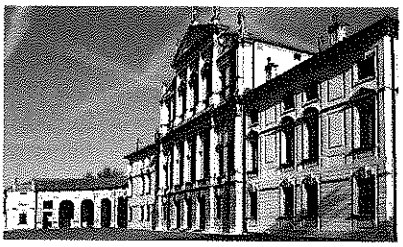


All'agroalimentare italiano serve una nuova gestione manageriale

focalizzati sulla gestione dei processi di cambiamento, sulle strategie di crescita, sull'innovazione, sullo sviluppo dei talenti e con nuovi servizi a valore aggiunto. Abbiamo per esempio lanciato un nuovo centro per l'assessment e il development delle competenze, stiamo investendo con decisione nell'area delle tecnologie digitali per l'apprendimento e nella ricerca applicata. In particolare abbiamo lanciato il «Food & Beverage Knowledge Center» (che si aggiunge a quelli dedicati a Fashion e Luxury, Sport e Piccole Medie imprese), un centro di ricerca con taglio settoriale, con focus sul settore agroalimentare e con laboratori dedicati ai prodotti biologici e al wine management. Il settore agroalimentare è un comparto sul quale puntare, con un valore complessivo di oltre 220 miliardi di euro, oltre 55.000 imprese, circa 400.000 addetti solo nel comparto della trasformazione dei prodotti agricoli e della zootecnia, e con numeri importantissimi per quanto riguarda le esportazioni (oltre 33 miliardi di euro nel 2013). Per questo motivo, abbiamo lanciato un master internazionale, l'MFB, Master of Management in Food & Beverage. Sono convinto che in questo momento sia essenziale focalizzarsi sulle opportunità che si creano grazie al progresso tecnologico (si pensi ad esempio «all'internet delle cose» e ai «big data»), stando il più possibile vicini al mercato, che deve poi orientare i processi di innovazione. Le imprese, pertanto, devono avere risorse per investire in innovazione e riprogettare, in modo anche radicale, le loro catene del valore. Noi abbiamo basato il nostro piano strategico su una parola chiave, «Aida», che ci riporta alla grande opera di Giuseppe Verdi, uno dei simboli dell'eccellenza e creatività italiana. La A, sta per «ambidestrismo», ossia la capacità delle imprese di raggiungere risultati nel breve periodo pensando allo stesso tempo all'innovazione e al futuro; la I sta per «innovazione, internazionalizzazione, immaginazione» e vuole identificare lo spazio creativo che le imprese devono costruire in una logica sempre più internazionale; D come «determinazione», che deve caratterizzare il management e i vertici aziendali. Infine A come «affidabilità», perché tutte le imprese devono essere il più possibile trasparenti, con un sistema di indicatori che misuri in modo preciso la loro performance dal punto di vista economico, competitivo, sociale, ambientale. I

LA PAROLA ALL'AZIENDA CUOA

Fari puntati sulla finanza e innovazione



Giuseppe Caldiera

Autunno ricco di iniziative per CUOA. Da 20 anni, la fondazione è il punto di riferimento per la formazione e la consulenza dedicate all'area banking e finanza. Propone un Executive Master in Finance, percorso modulare frequentabile in tre anni, che prevede tre possibili specializzazioni: in Finance & Control, in Corporate Finance, Finance & Accounting e in Finance & Treasury. Per le donne di finanza, in particolare, è attivo il bando Successfull Woman, per l'assegnazione di 2 agevolazioni del 40% sulla quota di partecipazione. Novità 2014 è il corso dedicato al tema del Private Equity, che prenderà avvio il prossimo 2 ottobre, per manager, amministratori, imprenditori, professionisti interessati ad acquisire una conoscenza dettagliata dello strumento del private equity e a valutare tale opzione come possibile strumento per lo sviluppo delle imprese. Diverse opportunità anche per i giovani laureati: il Master in Finance (7 ottobre 2014 – 29 maggio 2015), 5 mesi d'aula full time e 3 di stage, per i giovani che vogliono intraprendere una carriera nel mondo della finanza e delle banche; il Master in Management dell'Innovazione (12 novembre 2014 – 11 settembre 2015), 6 mesi d'aula full time e 4 di stage in azienda, per chi desidera diventare un professionista dell'innovazione di prodotto e di processo in azienda. Sono disponibili oltre 100.000 euro in borse di studio e contributi per la partecipazione ai due master.

Parte il 23 ottobre la 12° edizione dell'Executive MBA part time per manager e professionisti. Dura 20 mesi, con frequenza part time, il venerdì pomeriggio e il sabato mattina a fine settimana alterni. Previsto per il 21 novembre l'avvio della 9° edizione di MBA Imprenditori, dedicato ai capitani d'azienda, ai loro soci o familiari. Il master dura 18 mesi, due fine settimana al mese, il venerdì pomeriggio e il sabato mattina.

Sponsored by

CUOA
Villa Valmarana Morosini
36077 Altavilla Vicentina (Vi)
Tel. 0444333711
Fax 0444333999
www.cuoa.it