



**DOSSIER SCUOLE.** Multiculturalità e diversity al centro di un'alta formazione sempre più internazionale

# Manager pronti per strategie globali

Da interventi di tutorship su progetti aziendali a co-progettazione con academy interne sino a interventi personalizzati con un mix di coaching, consulenza e aula, le business school entrano sempre più dentro le organizzazioni

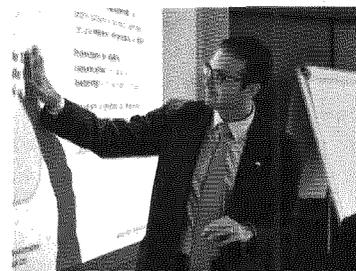
di Gaia Fiertler

**O**cchi puntati sul mondo. Le imprese italiane affilano le armi per difendere il loro posto al sole e scommettono sull'alta formazione. Il 2015 ha dato un po' di respiro agli investimenti soprattutto nella richiesta di competenze per manager globali e le business school sono al loro fianco sui temi della leadership cross-cultural, sulla conoscenza specifica dei diversi mercati, su una visione del management glocal, che tenga insieme le differenze con i valori e le strategie di gruppo. «Le medie e grandi aziende che competono sui mercati hanno bisogno di manager con un'apertura più ampia», spiega **Vladimir Nanut**, presidente di Asfor, l'associazione per la formazione manageriale in Italia. «Manager che sappiano analizzare gli scenari e ricercare nuove opportunità, seguendo temi più di frontiera rispetto a quelli più tradizionali tecnico-funzionali. Aver scoperto la formazione come leva per realizzare la strategia globale è un bene non solo per le nostre scuole, ma per l'intero Sistema Italia». Anche le previsioni per il 2016 sono positive secondo Asfor: solo l'8% delle aziende interpellate ha previsto una diminuzione del budget, il dato più basso degli ultimi anni; gli investimenti saranno stabili per il 58% e in aumento per il 34%.

## Incertezza sui Fondi interprofessionali

Con un unico dubbio su come evolverà il futuro della formazione finanziata attraverso i Fondi interprofessionali, che dal 2013 sono la maggiore fonte di

finanziamento (il 45% delle risorse contro il 44% investite direttamente dalle imprese). Una circolare dell'Anac di inizio anno sui criteri di attribuzione potrebbe modificare e rallentare l'erogazione dei fondi. Il Mip Politecnico di Milano, per esempio, ha avuto un incremento di circa il 10% negli ultimi due anni nella formazione Corporate sull'internazionalizzazione, di cui quasi il 50% finanziata (contro una media del 15-20%). «Funzionano molto bene i corsi interaziendali organizzati da associazioni di categoria, come Assolombarda e Aldai per le Pmi lombarde o Anie per l'internazionalizzazione delle imprese, di cui noi rappresentiamo il braccio formativo, ma ora siamo in attesa degli sviluppi che avrà la regolamentazione della formazione finanziata. Le grandi aziende investono comunque sulle proprie necessità manageriali, mentre le Pmi fanno oggettivamente più fatica da sole» commenta **Davide Chiaroni**, co-direttore della corporate education del Mip Politecnico di Milano.

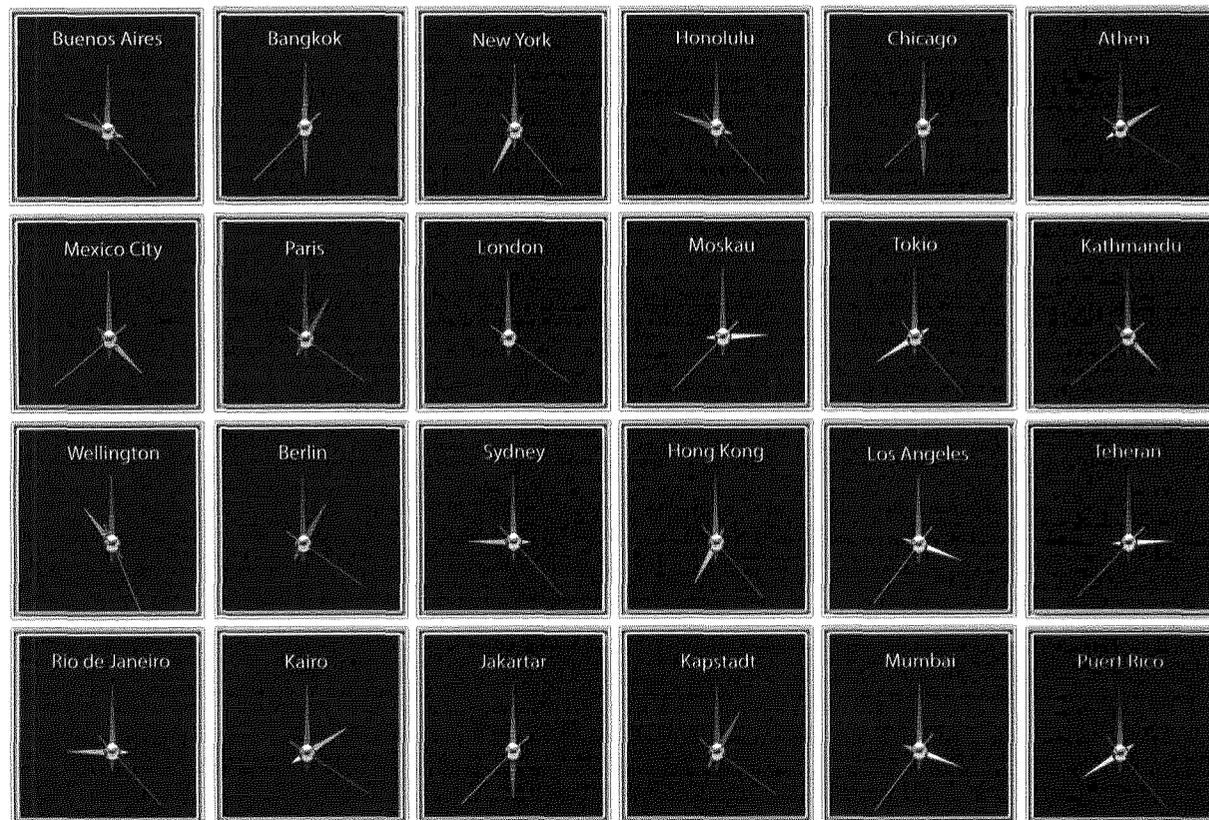


Davide Chiaroni, co-direttore al Mip

## Nuovi trend, nuove competenze

Ma cosa chiedono le organizzazioni per essere competitive sui mercati? «La richiesta principale è un

## FORMAZIONE



mix tra competenze "hard" (rischi paese, nozioni commerciali e sul cambio, step dell'internazionalizzazione) e aspetti più "soft" – aggiunge Chiaroni –. Multiculturalità, negoziazione, gestione di team con background e motivazioni diverse. Siamo entrati in una fase più matura, in cui anche le Pmi iniziano a riconoscere queste necessità. Ma c'è anche un nuovo trend, che definiremmo "di ultimo miglio". I nostri clienti iniziano a chiederci una tutorship sui loro progetti internazionali, un'assistenza personalizzata che si ferma alla fase implementativa, senza sconfinare quindi nella consulenza». Soprattutto quando le aziende crescono per acquisizione, le sfide aumentano e allora si rendono conto della necessità di manager che tengano conto della multiculturalità e della diversity come valore. «Non esiste ancora un modello italiano di integrazione – spiega **Gregorio Di Leo**, responsabile della Faculty Leadership della Fondazione Istud –. Stiamo allenando le persone a tenere insieme quelli che chiamo "contrastanti apparenti", perché sono componenti diverse che viaggiano insieme. Bisogna trovare un equilibrio dinamico fra identità, leadership e valori di gruppo e diversità locali», spiega Di Leo. Gli strumenti più utilizzati da Istud sono la co-progettazione di academy interne come quella di Tenova e del Gruppo Nice, il cui obiettivo è favorire l'integrazione fra realtà che hanno sfide e storie di-

verse, e creare una cultura condivisa. Inoltre Istud fa interventi su misura con un mix di coaching, consulenza e momenti d'aula e supporta la realizzazione di Leadership meeting con l'obiettivo di creare un senso comune, attraverso la condivisione di informazioni da parte dei ruoli chiave dell'azienda, quindi un momento di formazione e uno di ascolto ed elaborazione comune attraverso alcune esercitazioni.

#### Obiettivo: profili internazionali

Anche il Mib School of management di Trieste, che nel 2015 ha registrato un incremento di fatturato del 13,5% sul 2014 grazie soprattutto alla formazione per executive, accompagna aziende multinazionali del Triveneto, come Danieli e Fincantieri, nelle loro sfide estere. E per il Gruppo Generali ha organizzato un corso in Italia per manager cinesi. «Si impara sempre anche dagli stranieri, acquisiamo competenze che poi possiamo mettere a disposizione della nostra faculty», commenta Valdimir Nanut, direttore scientifico del Mib. Non mancano neppure le scuole che scommettono sui giovani per prepararli alle sfide globali. Come la Luiss business school che a ottobre lancia il master annuale in inglese di "International management". La faculty è internazionale, le lezioni si alternano a laboratori con contenuti concreti ed è previsto un field project. Intanto l'Università **Cattolica** di Mi-



## FORMAZIONE

lano vira il proprio master in "Strategic management for global business entrepreneurship and management for sustainable development" sui temi della strategia, con un'attenzione alla sostenibilità e una metodologia blended fra aula e formazione a distanza (partenza a novembre). Inoltre, il master in "Economia e gestione degli scambi internazionali", che sempre in **Cattolica** forma export manager, prevede corsi aperti a dipendenti aziendali che vogliono aggiornare le proprie competenze, per esempio sul diritto tributario internazionale (9 aprile-14 maggio) e sulle business negotiations (8 aprile-13 maggio). Un mba per neolaureati anche senza esperienza lavorativa, a selezione durissima ma gratuito, che forma manager con una visione e un approccio al lavoro internazionale è l'mba del Collège des Ingénieurs di Parigi, organizzato in Italia con la Scuola di alta formazione al management della Fondazione Agnelli, Fondazione Garrone e Fondazione Pirelli. «Le classi sono internazionali e si tengono in contemporanea a Parigi, Monaco

I ragazzi della Safim



Silvia Petocchi, direttore Safim

di Baviera e Torino, con scambi didattici, project work in azienda e lavori di gruppo a distanza, che allenano i ragazzi a collaborare in team interculturali», spiega **Silvia Petocchi**, direttore della Scuola.

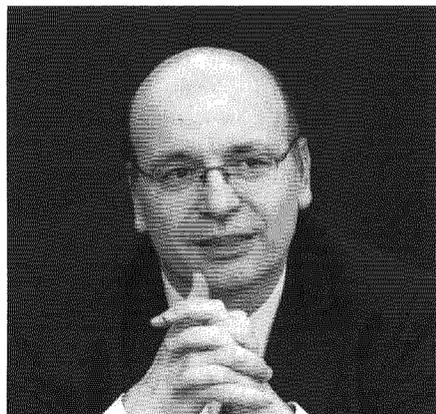
#### Chi investe per crescere in Africa

Direttamente all'estero, invece, con un impatto sulle aziende italiane che possono usufruire di competenze "pronte" in loco, prosegue e si sviluppa il progetto



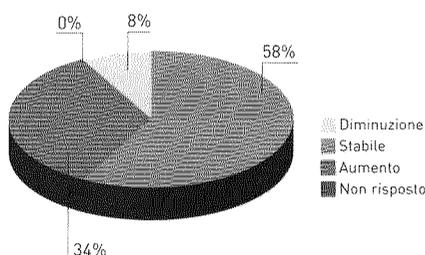


E4Impact di Altis-Università Cattolica in Africa. A settembre è diventato una fondazione, la E4Impact Foundation, che comprende i gruppi industriali italiani Securfin, Mapei e Salini Impregilo interessati allo sviluppo di una rete imprenditoriale in Africa. Il nuovo soggetto continuerà con il programma di punta della Cattolica, il master in business administration (mba) erogato in questi anni in Kenya (5a edizione) e in Ghana (3a edizione), e ora anche in Sierra Leone, Uganda e Costa d'Avorio, ma i suoi obiettivi sono più ambiziosi. Portare il master in 15 paesi africani entro il 2020, formare 3.000 imprenditori e favorire la creazione di 500 nuove imprese con migliaia di posti di lavoro. Il programma si rivolge ai neolaureati delle università locali che non hanno intenzione di lasciare il proprio paese e i settori su cui si punta sono l'agrifood, la green economy, i servizi educativi e sanitari e il mondo delle app, in sviluppo anche nel continente africano. «Il nostro Mba è impostato sulla dimensione etica del business e sulla misurazione dell'impatto sociale, perché vogliamo creare una cultura imprenditoriale sostenibile e socialmente responsabile fin da subito», spiega **Mario Molteni**, ceo di E4Impact Foundation, presidente di Always Africa (che riunisce i professori già impegnati nel progetto) e professore di economia aziendale alla Università Cattolica di Milano. Le aziende italiane interessate a entrare in questi paesi o a potenziarne la presenza possono offrire borse di studio per progetti di loro interesse da sviluppare durante il percorso. ■



Mario Molteni, ceo di E4Impact Foundation

## Previsioni per i budget 2016 della formazione rispetto al 2015

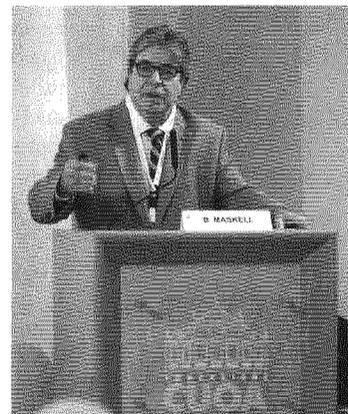


Fonte: Osservatorio Asfor

## Per fare bene i conti

Alla fine i conti devono tornare, parafrasando il titolo del libro *Making the numbers count* di **Brian Maskell**, uno dei massimi esperti di lean accounting, la metodologia che applica al controllo di gestione i concetti di lean. Ad aprile Maskell sarà in Italia, ospite della Fondazione Cuoa, dove terrà lezioni esperienziali su "Lean Accounting, Practical & Powerful" (11-12) e "Practical Change to Maximize Value Stream Profits" (13-14). Si festeggiano i dieci anni di attività del Lean Center della business school veneta, che ha appena lanciato la decima edizione del Master in Lean management, con cui forma figure professionali preparate sul pensiero snello come leva strategica per il recupero di efficienza ed efficacia delle imprese, attraverso l'eliminazione dello spreco e la valorizzazione del capitale umano. A maggio ci sarà un corso executive proprio sulla metodologia del Toyota Kata, secondo cui il capitale umano è un elemento di successo per portare la metodologia lean in azienda. A luglio un altro part time di 4 mesi che fornisce le conoscenze di base per iniziare la trasformazione in azienda e a ottobre si va in Giappone con il Lean Japan study tour.

Sul fronte revisione e controllo di gestione, l'Università Cattolica di Milano ha invece appena lanciato il master di secondo livello "Accounting and Auditing" in collaborazione con EY (Ernst&Young), con l'obiettivo di fare da ponte tra la preparazione universitaria e le capacità "pratiche" ricercate dai datori di lavoro per rendersi subito utili in azienda. Mentre a marzo al Mib di Trieste parte un master sulla ristrutturazione e crisi d'impresa, in collaborazione con l'associazione degli industriali e il supporto della Regione per formare manager, ma anche professionisti (commercialisti, avvocati, magistrati), sui temi della gestione delle crisi in chiave di rilancio dell'impresa (25 giornate su 4 mesi). E in autunno partirà la seconda edizione dell'Executive Master in Crisis & Change Management sempre al Cuoa.



Brian Maskell