



FORMAZIONE

OSSERVATORIO FORMAZIONE

A CURA DI ASFOR
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA FORMAZIONE MANAGERIALEdi Elio Borgonovi
e Manuela Brusoni

Il futuro delle scuole di management

La crisi economica del 2008-2009, con la corsa affannosa delle imprese alla massima efficienza, se da un lato ha generato effetti immediati, quali un forte taglio di costi espressione del panico del momento, dall'altro ha avuto e avrà effetti di lungo periodo nella relazione tra scuole di management e imprese. L'indagine annuale Asfor sulla formazione manageriale del 2009 - che ha coinvolto, attraverso focus group e questionari, 95 top manager di imprese italiane e straniere con sede in Italia e 48 soci Asfor - si è proposta di analizzare l'impatto della crisi sulla formazione manageriale dal lato della domanda (le imprese) e dell'offerta (le scuole di management).

Il dato principale che emerge è un nuovo tipo d'incertezza di fronte a cui si trovano le imprese. In conseguenza a tagli importanti nei budget della formazione (per un quarto del campione la riduzione annunciata va dal 50 al 70%, e per la metà dei rispondenti si attesta al 30%), i responsabili aziendali Hr hanno dovuto ripensare profondamente la propria attività, rimettendo in discussione anche scelte che sembravano ormai consolidate, per poter selezionare tra spese irrinunciabili e spese rimandabili, perché non vitali per la sopravvivenza dell'azienda.

La prima risposta che emerge dall'indagine è una focalizzazione del *corporate learning* sulla formazione qualificante, legata a una dimensione operativo-produttiva identificata come driver per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Questo tipo di programmi consente molto spesso, tra l'altro, il coinvolgimento di una *faculty* interna e consente una più efficace diffusione dello specifico know-how aziendale.

Coerentemente con il trend degli ultimi tre anni (un punto percentuale in meno a ogni rilevazione), le imprese sembrano preferire sempre di più la formazione "a commessa" ai corsi offerti "a catalogo" e chiedono alle scuole di formazione programmi su misura che affrontino temi interfunzionali quali la leadership, l'innovazione e l'internazionalizzazione. In termini concreti, le aziende hanno ridotto i programmi e la loro durata, hanno contenuto le risorse interne dedicate alla formazione e hanno cominciato a utilizzare in modo più sistematico tutte le fonti di finanziamento, in particolare i fondi interprofessionali.

Da una prima riflessione, le due caratteristiche della formazione di cui oggi le aziende manifestano l'esi-

genza, customizzazione e formazione qualificante sugli elementi *core* dell'azienda, potrebbero risultare inconciliabili nella strategia di una scuola: programmi di formazione di questo genere hanno normalmente contenuti settoriali molto specifici che probabilmente una scuola di management potrebbe trovare complesso o troppo oneroso, anche in termini di tempo/ricercatore, sviluppare. Si può tuttavia intravedere un'opportunità di innovazione per le scuole, non tanto nell'approfondimento di contenuti settoriali troppo specialistici, quanto in una logica di *education solver and innovator*. Le scuole, in altre parole, non dovranno più essere semplici fornitori di contenuti, in competizione con la *faculty corporate*, ma potranno dare un contributo come partner strategici dell'impresa ai Chief Learning Officer, aiutando a individuare la migliore strategia di apprendimento, a sviluppare la *faculty* interna e ad affinare i *corporate learning goal* e come raggiungerli.

Il passaggio a un'offerta formativa incentrata sui servizi di progettazione del sistema di *corporate learning* richiede, tuttavia, clienti che siano in grado di riconoscere e selezionare il fornitore giusto. Clienti che sappiano scegliere in modo efficace non solo programmi già confezionati, bensì metodi di collaborazione.

Le scuole di management, a loro volta, dovranno concentrare l'attenzione e le energie sui contenuti e sugli scenari della formazione, sviluppando una *learning intelligence* della domanda che consenta loro di soddisfare in tempo, o meglio anticipare, le criticità emergenti dell'arena competitiva in cui si muovono le imprese clienti. Il rischio più grande per le scuole è, infatti, quello di mantenere una prospettiva funzionale, innovando più il catalogo anziché la commessa, mentre le imprese chiedono sempre di più il contrario. La commessa potrebbe anzi diventare uno strumento utile al superamento del *trade-off* tra ricerca e pratica configurandosi come *action research* bidirezionale e collaborativa.

Le scuole di management dovranno definire la propria *value proposition* partendo da quegli ambiti di formazione e ricerca in cui eccellono e che le rendono uniche per i clienti. Se le imprese sono chiamate a diventare clienti consapevoli, le scuole, a loro volta, devono rendersi riconoscibili. ■

Elio Borgonovi è consigliere Asfor con delega con Area Ricerca
Manuela Brusoni è Senior Researcher