



DIRECTORY MASTER. I master d'impresa e di management in partenza

MANAGER AL VIA

Tutte le principali proposte
di università e business school
italiane per giovani ed executive





Una domanda frammentaria

È una forbice che si allarga sempre di più quella tra piccola e media impresa e grande impresa in tema di formazione in Italia. Lo dicono i formatori, lo rilevano i manager, lo registrano le statistiche. Se la fascia della grande impresa ha un approccio ormai consolidato verso la formazione permanente, nel tessuto della Pmi la cultura del master fa fatica a penetrare. Se penetra, spesso, è sotto le spoglie di una gratifica, di un benefit, di una concessione e non di un investimento strategico.

«Se osserviamo la penetrazione della cultura del master in Italia a 360 gradi, siamo lontani dagli standard europei perché, salvo eccezioni, la Pmi mostra ancora una certa diffidenza verso la formazione dei suoi dipendenti. Se invece restringiamo il campo alla grande impresa, soprattutto a quella che negli ultimi anni si è ristrutturata e rinnovata, non siamo così distanti dall'Europa», spiega il direttore del Mip, **Gianluca Spina**.

Eppure è una cultura che si sta evolvendo e sta diventando una *condicio sine qua non* per affermarsi sul mercato globale e migliorare le proprie performance. Nelle aziende aumenta la consapevolezza di dover adeguare le professionalità presenti all'evoluzione continua del mercato. «I grandi gruppi stanno investendo con una strategia consolidata, la Pmi si avvicina alla formazione chiedendo soluzioni immediate per i propri bisogni», rileva **Mauro Meda**, segretario generale Asfor.

Ad esempio, SAA sta lavorando molto con la piccola e media impresa sul territorio e con le aziende di famiglia, proponendo percorsi formativi specifici e tagliati su misura. «L'ambito delle Pmi ci interessa su più fronti – spiega **Laura Sandrone**, responsabile Risorse Umane SAA – sia per i nuovi assunti, che rappresentano la nostra prima mission, sia per gli executive per i quali organizziamo formule di *long life learning* che mischiano la formazione d'aula tradizionale e una formazione più trasversale (*team building, leadership, supporto di coach*)».

Fondazione Campus Studi del Mediterraneo ha investito nella creazione di relazioni con il mondo aziendale proprio per creare la cultura necessaria a supportare e sperimentare percorsi formativi. «Molte aziende non hanno una relazione stabile e permanente con istituzioni di alta formazione. In Italia la scelta di intraprendere percorsi formativi è lasciata al singolo, alla volontà e all'ambizione dello stesso e purtroppo ciò si traduce in un impoverimento culturale e alla perdita di vantaggio competitivo delle imprese italiane rispetto alle imprese straniere – sottolinea **Alessandro Capocchi**, coordinatore scientifico Fondazione Campus Studi del Mediterraneo –. Purtroppo l'Italia non è ancora ai livelli di altri Paesi europei sia su tematiche manageriali sia a livello executive».

Questa la domanda in un'Italia in bilico tra immobilismo e rinnovamento.



Un master deve offrire qualità didattica, raccordo

con le imprese e un'ottima possibilità di placement.

Oltre al networking

Un'offerta troppo ampia disorienta

L'offerta è oggi un caleidoscopio di corsi più o meno specializzati che gareggiano nel proporre soluzioni innovative, prodotti tagliati su misura a seconda delle diverse necessità, modelli codificati o sperimentali. Secondo la fotografia scattata dai formatori questa offerta è troppo ampia e tende a confondere i fruitori. Servono dunque standard qualitativi omogenei e punti di riferimento universali ai quali fare riferimento nella scelta di un percorso formativo.

«In un'analisi dell'anno scorso è emerso che, a motivo della proposta torrenziale di molti atenei e di una moltitudine di iniziative spesso un po' disinvolve provenienti da soggetti non accademici, si arrivava in Italia a oltre 4.000 master, di cui circa 700 sull'area impresa e management – afferma **Federico Mioni** di CIS, che focalizza la sua offerta su un master in International Business Studies per neolaureati e su uno Short master in internazionalizzazione di Pmi rivolto ad imprenditori e manager –. Non c'è dubbio che servano criteri selettivi: la durata, la presenza di docenti di prima fascia, di top manager impegnati all'estero, il placement e l'accreditamento Asfor».

Secondo **Marco Masella** di Palo Alto non è, invece, tanto una questione di certificazioni. «Le certificazioni hanno il solo scopo di attestare l'esistenza di processi o strutture, come nel settore della qualità. Dobbiamo iniziare a cedere al mercato la capacità di giudicare la vera qualità».

Giuseppe Caldiera, direttore generale di Cuoia che quest'anno ha un'offerta articolata di nove master full time and executive con taglio internazionale e partnership con la Michigan University, attribuisce all'ingresso massiccio delle università nel mercato dei master la causa di un cambiamento che ha provocato una forte tensione nella domanda, trovatisi a potere e a dover scegliere tra centinaia di corsi. «Qualche disorientamento da parte della domanda c'è stato e tutte le scuole, nel breve, hanno risentito di questo eccesso di offerta. Oggi, tuttavia, con serenità, possiamo rilevare che, complessivamente, il numero di frequentanti dei master in Italia, limitato numericamente fino alla fine



degli anni '90, è significativamente aumentato e sono in atto processi di qualificazione e razionalizzazione dell'offerta. Mi auguro che sia ancora una volta la domanda con maggiore consapevolezza e informazione a saper distinguere il valore delle offerte».

L'offerta è disorientante anche per **Vincenzo Piccolo**, coordinatore area Master di Gestioni e Management, che giudica il mercato italiano della formazione in crescita ma in una fase di piena maturità. «Necessario distinguere tra operatori seri e meno seri per far crescere il comparto della formazione e quindi le strutture aziendali».

Per quanto riguarda in particolare l'offerta formativa post laurea, **Franco De Rosa**, ad di Mercurius, la definisce proporzionata all'effettiva richiesta. L'anomalia italiana, piuttosto, secondo De Rosa, sarebbe quella di indirizzare la promozione dei master prevalentemente alla diffusione locale, a differenza di quanto avviene negli altri Paesi. «In Italia gli iscritti ai master sono in prevalenza ex allievi della stessa università, mentre in altri Paesi europei, come ad esempio l'Inghilterra, è normale trasferirsi in altre città per seguire un corso di specializzazione». Uno degli elementi più rilevanti per capire se un master è valido o meno, come sottolineato da **Ivan Russo** dell'Università di Verona, i cui master si rivolgono particolarmente ai laureati in campo ingegneristico ed economico, è dato poi dal numero di imprese/associazioni/enti che lo sostengono finanziariamente, investono e credono nel progetto per prime.

Networking, il vero plus dei master executive

Da un punto di vista prettamente didattico i master si distinguono dalla formazione accademica, così come dai corsi di altro genere, per il fatto di avere un taglio operativo e di immediata spendibilità. «Il master ha una funzione di un certo tipo per specializzare coloro che escono dall'università e avvicinarli all'esperienza professionale, mentre altra cosa è l'executive – afferma **Pier Sergio Caltabiano** di Ctc, la cui offerta è rivolta espressamente a manager, imprenditori, professional –. In questo caso si devono prevedere programmi che abbiano una forte coerenza con l'esperienza professionale dei partecipanti e altrettanta con le prospettive di scenario. Al termine, come

Ctc, prevediamo dei project works». Il master è dunque un prodotto particolare e molto complesso all'interno del mercato formativo dove tutti gli elementi (strutturali, didattici, relazionali) giocano un ruolo altrettanto importante: contenuti, metodologie, patrimonio relazionale, inserimento e accreditamento nazionale e internazionale sono tutte tessere necessarie a un mosaico ben costruito. I prodotti erogati devono avere, in sintesi, un buon raccordo con le imprese, un'ottima possibilità di placement, oltre a un'elevata qualità didattica. Per il direttore del Mip **Gianluca Spina**, tuttavia, la pratica operativa dentro al contenitore master non deve essere tutto: «Project works, stages, apprendimento esperienziale hanno un ruolo forte, però, soprattutto per i livelli manageriali, la pratica operativa dentro al processo formativo è l'elemento dato per scontato. Il valore fondamentale di un Mba è il networking, il confronto moderato tra i partecipanti, la ricodifica delle esperienze. I docenti sono lì per fare vedere ai manager il lavoro quotidiano, il rapporto con il team o l'esercizio della leadership in un'ottica allargata». Il fattore accreditamento, parola degli stessi formatori, non è secondario. Avere un accreditamento italiano o internazionale rappresenta infatti per la business school o per l'università una garanzia di qualità e per il partecipante al master una sicurezza. Le caratteristiche necessarie per ottenere un accreditamento sono in continua evoluzione e tengono conto delle logiche del mercato e delle necessità delle aziende e dei fruitori. «Asfor, da parte sua, dà forte valenza alla qualità dell'istituzione che deve essere in grado di gestire un percorso tortuoso, come è in effetti quello di un master: un percorso non solo di aula ma anche di raccordo con le imprese – spiega **Mauro Meda** –. Quindi ci orientiamo verso enti che hanno rapporti con il mondo delle imprese, con il proprio tessuto produttivo e associativo e collegamenti con il mondo della ricerca. In totale oggi accreditiamo 29 master a seconda delle categorie. È vero dunque che valutiamo il singolo prodotto ma anche e soprattutto l'istituzione, la sua faculty, le sue relazioni, il suo pool di docenti nell'ottica di un processo dinamico, che tiene conto di quello che sono gli spunti e le dinamiche del mercato del lavoro internazionale».

Paola Stringa