

Harvard Business Review



ITALIA



OTTOBRE 2017
MENSILE

SPECIALE

Come ho rifondato
General Electric

Jeffrey R. Immelt

RISORSE UMANE

L'organizzazione
troppo impegnata

Mark Mortensen
e Heidi K. Gardner

OPERATIONS

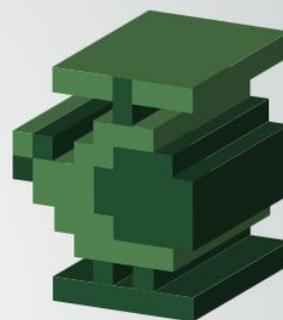
Perché valutiamo
poco i manager
competenti?

Raffaella Sadun, Nicholas Bloom
e John Van Reenen

FORMAZIONE MANAGERIALE

Rapporto
Master 2017

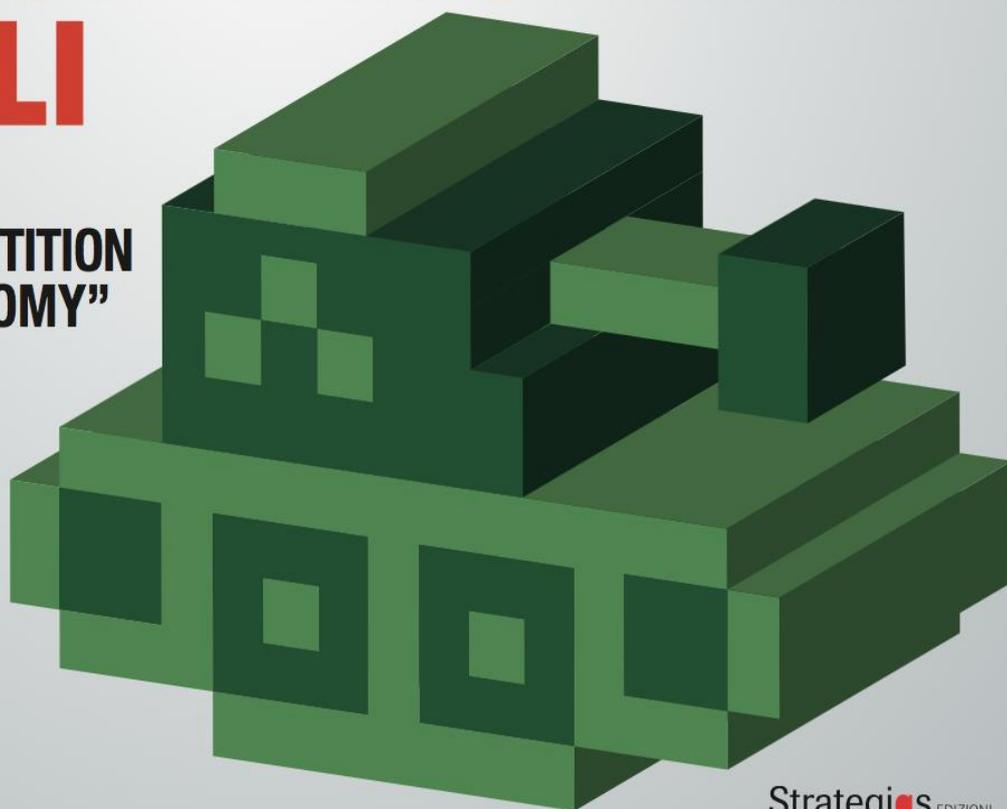
Rosamaria Sarno



COMPETERE NELL'ERA DELLE SUPERPOTENZE DIGITALI

**STRATEGIA, ETICA
E NETWORK COMPETITION
NELLA "HUB ECONOMY"**

PAG. 36



9 788895 182186

€ 13,50

Strategi**o**s EDIZIONI

ARTWORK
Margaret Neill, *Scout*, 2010
Olio su tela

**RAPPORTO
MASTER**

2017

FORMAZIONE MANAGERIALE

di Rosamaria Sarno

I Master alla sfida della ripresa

Messa alle spalle la recessione globale iniziata nel 2008, anche l'alta formazione manageriale partecipa alla ripresa del sistema economico. Sia con i prodotti Mba sia con quelli specialistici Non-Mba. Analisi della situazione italiana a confronto con quella internazionale delineata dal Report GMAC 2017

di Rosamaria Sarno

La diffusa percezione di crescita/consolidamento del quadro economico generale dopo la grande recessione, considerata ormai risolta o in via di risoluzione definitiva, ha generato un significativo aumento dei costi della formazione master sia Mba sia Non-Mba. Le business school hanno ampliato il loro portafoglio prodotti ed è cresciuta la competizione concorrenziale tra loro. Sono questi i primi e fondamentali segnali che arrivano dal Report 2017 del GMAC, Graduate Management Admission Council (organizzazione non profit delle principali scuole di business e management a livello mondiale), condotto su circa 12.000 rispondenti in tutte le principali nazioni del mondo.

Aumenta la domanda di formazione all'estero, determinata dal desiderio di impieghi internazionali. Gli Usa rimangono la destinazione preferita della formazione manageriale internazionale, anche se in leggero calo dal 2009 (58% contro 61%), mentre risulta in crescita il Canada (dal 4 al 7%). In particolare, riguardo alla propensione dei candidati a frequentare il master al di fuori della propria nazione di residenza, il 59% degli intervistati ha dichiarato la disponibilità ad andare all'estero, contro il 44% dell'indagine 2009. Nello specifico, per gli MBA full time sono disposti ad andare all'estero il 98% degli est-europei e l'81% degli europei occidentali, insieme al 97%

dei latino-americani e al 92% degli asiatici. Al contrario, sono disposti a lasciare il Paese di origine solo il 44% dei canadesi e il 20% degli statunitensi. Gli Mba restano il format predominante preso in considerazione dai candidati, ma continuano a crescere anche le richieste per i programmi master Non-Mba. Queste le tipologie di master in ordine di preferenza:

Mba

Full time 2 anni: 40%; Full time 1 anno: 39%; Part time: 17%; Flessibile: 15%; Executive: 12%; Online: 10%; Ibrido: 7%.

Non-Mba

Finanza: 23%; Management: 14%; Contabilità: 14%; Global management: 13%; Data analytics: 11%; Marketing: 10%; Imprenditoria: 9%; Project management: 8%; Supply chain management: 7%; Risorse umane: 6%; Business information technology: 6%; Fisco: 4%; Real estate management: 3%; Engineering management: 3%.

I campi di studio universitario di provenienza dei candidati sono principalmente:

Business: 47%; Ingegneria: 26%; Scienze: 10%; Scienze sociali: 8%; Studi umanistici: 6%; Legge: 2%; Medicina: 1%.

Quanto al profilo demografico degli studenti, le differenze sono delineate nella **Tabella 1**.

I target e le motivazioni in Italia

Dal Report GMAC 2017 risulta che sono sempre gli Mba ad attrarre maggiormente i candidati, anche se continua a crescere la domanda per i programmi master Non-Mba. Questi non sono necessariamente considerati come sostitutivi degli Mba. Attraggono infatti due target diversi: i primi sono candidati con anni di esperienza, alla ricerca di skill manageriali e di leadership; i secondi sono candidati più giovani, senza esperienze precedenti, interessati ad acquisire skill tecniche. Per la maggior parte di loro, un master non-Mba non è la fine ma l'inizio della propria formazione manageriale. E in Italia? Anche da noi gli studenti dei master rispecchiano questi due target? Quali sono le loro motivazioni: sviluppo di carriera, cambio di azienda/settore, scelta imprenditoriale o altro? Lo abbiamo chiesto a esperti di università, business school e altre strutture formative che operano nel nostro Paese, cui abbiamo posto anche varie altre domande sia di confronto con i dati e le tendenze rilevate dal GMAC sia di analisi della specifica realtà italiana.

“I nostri studenti confermano quanto emerge dal Report GMAC. La scelta fra un master o un Mba dipende essenzialmente dall'età e dall'esperienza lavorativa”, dichiara **Francesco Rattalino**, direttore **ESCP Europe Torino Campus**. “Chi intraprende un



Francesco Rattalino

percorso specializzato è senza esperienza e alla ricerca di competenze specifiche per entrare in settori ben determinati. Chi sceglie l'Mba in International management arriva con degli obiettivi professionali chiari. Spesso proviene da facoltà non economiche, ha 3 o 4 anni di esperienza lavorativa e vuole dare una svolta alla propria carriera riposizionandosi su tre dimensioni: ruolo, settore d'impiego e Paese. Chi frequenta l'Executive

Mba ESCP Europe ha un'esperienza professionale almeno decennale. 2° al mondo in termini di progressione di carriera (dati *Financial Times*),

l'Emba si pone come strumento indispensabile per l'avanzamento professionale all'interno della propria azienda, che consente un incremento salariale medio del 73%”.

“L'Mba è un percorso di crescita manageriale rivolto a manager e professionisti che desiderano dare impulso al loro percorso e acquisire solide competenze nella gestione d'impresa”, segnala **Giuseppe Caldiera**, direttore generale di **CUOA Business School**. “I nostri Mba sono frequentati principalmente da responsabili di funzione con un'esperienza professionale media di 10/12 anni, fortemente motivati allo sviluppo delle competenze specialistiche e manageriali, considerate concrete e spendibili per la progressione di carriera. Abbiamo anche un Mba dedicato agli imprenditori, la cui spinta motivazionale si può riassumere nel desiderio di acquisire una guida solida e stabile della propria impresa. Registriamo negli allievi imprenditori una sempre crescente vocazione all'innovazione, sia di prodotto sia di processo, e una grande apertura al tema della managerializzazione dell'impresa. I giovani, invece, hanno il principale obiettivo di trovare una buona occupazione. Sono determinati, parlano più lingue e hanno una buona propensione allo spostamento e un grande desiderio di fare esperienze serie e strutturate. Il nostro compito con loro è far emergere attitudini e aspirazioni e aiutarli a trovare le migliori opportunità, sfruttando il network di relazioni che la scuola vanta, anche attraverso il nostro JobCareer Center, che si occupa di monitorare il mercato del lavoro e di favorire l'incontro tra le aziende e i nostri allievi”.

“Anche nella realtà del master in Economia e Gestione della Comunicazione e dei Media e del master in Marketing e Management dello Sport, che dirigo, come dell'**Università di Tor Vergata** più in generale, gli studenti rispecchiano i due diversi target, junior ed executive”, informa **Simonetta Pattuglia**. “Per questi ultimi, che si iscrivono ormai anche a master di primo e secondo livello vista la specializzazione in tanti settori industriali, non ultimi quelli new mediatici, la motivazione principale risiede nello sviluppo di carriera tramite l'incremento di conoscenze e skill tecniche, nonché manageriali quando si provenga da una preparazione diversa. Per i junior, la motivazione preminente è spesso il completamento di conoscenze

TABELLA 1.

Profilo demografico degli studenti Mba e Non-Mba

	PER GENERE		PER FASCE D'ETÀ			PER ESPERIENZA LAVORATIVA			
	Uomini	Donne	< 24	24-30	> 31	pre-espe- rienza	da 1 a 3 anni	da 4 a 6 anni	7 anni e +
Master full time	59%	41%	40%	49%	11%	25%	42%	21%	13%
Mba professional	55%	45%	22%	45%	34%	13%	34%	22%	30%
Master in business Non-Mba	44%	56%	69%	23%	8%	59%	28%	7%	6%

FONTE: REPORT GMAC 2017

manageriali o il loro adattamento all'applicazione pratica. Infine, un master universitario aumenta decisamente la probabilità di trovare un lavoro gradito grazie a occasioni di contatti e conoscenze facilitate dal master stesso”.

Roberta Geusa, responsabile Divisione Master e programmi per i giovani di **Istud**, conferma che per gli studenti dei master post laurea (non-Mba) fare un master vuol dire innanzitutto intraprendere un percorso formativo finalizzato allo sviluppo di competenze manageriali e all'inserimento in azienda. “Il master di fatto ha una doppia funzione, da un lato fornire occasioni di apprendimento basato sulle pratiche aziendali, attraverso i project work ‘live’ con le imprese, in particolare, dall'altro arricchire – o spesso avviare – il bagaglio di esperienze da spendere in fase di colloquio con le imprese per poter ‘mettere il piede dentro’ a queste. Il master ha dunque anche questa funzione strumentale, ossia di ‘surrogare’ in un certo senso l'esperienza pregressa e di permettere di entrare in contatto con le aziende per poter dare avvio al proprio percorso professionale. Difficilmente chi frequenta un master in management post laurea ha in mente di creare una sua impresa, anche se può succedere in qualche caso”.

È junior il target del master MAINS della **Scuola Superiore Sant'Anna**, come segnala il direttore **Roberto Barontini**: “Si colloca chiaramente tra i programmi master non-Mba se si con-



Roberto Barontini

sidera l'età dei partecipanti. In accordo con le imprese partner del master, si è deciso infatti di limitare formalmente l'accesso ai candidati con non più di 30 anni di età, al fine di selezionare profili di persone neolaureate o con una limitata esperienza aziendale, ma significative potenzialità di crescita. Il master tuttavia espone gli allievi a un intenso percorso di formazione ‘ad ampio spettro’, orientato anche allo sviluppo di competenze di

leadership, pur mantenendo una focalizzazione verticale sul tema del management dell'innovazione. In linea con il modello di competenze ‘T-shaped’ promosso da IBM (che infatti è tra le aziende partner ‘fondatrici’ del master), l'obiettivo non è quello di formare specialisti settoriali, ma persone con competenze interdisciplinari, applicabili a diverse tipologie di ruoli e di imprese, che tuttavia siano in grado di capire le potenzialità derivanti dall'applicazione delle tecnologie digitali a diversi contesti di business”.

Appartengono invece al cluster dei candidati con anni di esperienza i partecipanti ai master di **Ideamanagement Human Capital**. “Sono professionisti del settore HR o manager che ricoprono posizioni di responsabilità e che intervengono nei piani di gestione e sviluppo dei collaboratori”, spiega la presidente **Angela Gallo**. “Per i contenuti tecnici dei master è necessario che i partecipanti abbiano già esperienza lavora-

tiva e possiedano quella visione d'insieme delle necessità di sviluppo professionale da attivare per rendere le performance dei collaboratori in linea con le attese aziendali. Sono tre i nostri percorsi di master, ciascuno con una specifica finalizzazione di apprendimento: il master in Assessment & Development, i cui partecipanti sono specialisti HR, con attese di crescita e aggiornamento nel campo della misura delle competenze e della gestione dei percorsi di talent development, nonché di maggior efficacia nei percorsi di selezione dall'esterno e di sistematizzazione di indicatori di bilancio delle competenze per settori aziendali; il master In Skill Coaching, cui partecipano coach, specialisti della funzione HR e manager interessati a comprendere i processi di apprendimento delle competenze; infine il master in Gestione dei collaboratori per manager che devono dare contenuti di competenze al loro ruolo di capi e di leader”.



Angela Gallo

Anche i master **Cineas** sono frequentati in maniera prevalente da professionisti già inseriti nel mondo del lavoro con una quota minima di neolaureati. Cineas, Consorzio universitario non profit fondato dal Politecnico di Milano nel 1987, è scuola di formazione manageriale in risk management. “È una formazione molto specialistica e, non essendo parte dei curricula universitari, diventa oggetto d'interesse a seguito di esperienze lavorative da cui nasce l'esigenza di formazione”, spiega il direttore **Elisabetta Ferlini**. “In particolare da una parte sono le aziende che iscrivono i propri collaboratori, dall'altra sono gli stessi professionisti che vedono nella formazione qualificata in queste aree un'opportunità di sviluppo della propria carriera e una preziosa occasione di networking sia con i docenti sia con gli altri studenti. Il settore del controllo dei rischi ha ampie possibilità di sviluppo nel nostro Paese in quanto è ancora poco diffuso, in particolare nel tessuto industriale”.

I settori e le funzioni più attrattivi

Secondo il Report GMAC 2017, i settori industriali più attrattivi per gli studenti postlaurea sono (valori medi): consulenza (33%), finanza e contabilità (31), prodotti e servizi (24), mentre le funzioni manageriali più attrattive risultano essere: marketing e vendite (30%), finanza e contabilità (28), consulenza (25). Tutti settori/funzioni in crescita dal 2009. Per i dati di dettaglio relativi ai candidati Mba si veda la **Tabella 2**. La **Tabella 3** riprende invece i settori e le funzioni di maggior interesse per candidati a programmi Non-Mba. Pur con percentuali diverse a seconda del tipo di master, è confermata la classifica di gradimento generale sopra indicata.

CUOA Business School

DOVE IL SAPERE E IL FARE SI INCONTRANO

MBA

Executive MBA part time

15^a edizione, 26 ottobre 2017 - 29 giugno 2019

MBA Imprenditori part time

12^a edizione, 10 novembre 2017 - 28 giugno 2019

International MBA full time *in inglese*

4^a edizione, 15 novembre 2017 - 27 luglio 2018

MBA part time International Program

12^a edizione, 5 aprile 2018 - 13 luglio 2019

MASTER PART TIME MODULARI*

Executive Master in ICT Management

Edizione 2017-2018

Executive Master in Finance

Edizione 2017-2018

Executive Master in HR Management

Edizione 2017-2018

*Percorsi flessibili e modulari

MASTER FULL TIME

Master in Finanza d'Azienda

7^a edizione, 15 novembre 2017 - 22 giugno 2018

Master in Business Innovation

7^a edizione, 15 novembre 2017 - 21 settembre 2018

Master Brand Ambassador

1^a edizione, 22 gennaio 2018 - 25 luglio 2018

Master in Retail Management e Marketing

15^a edizione, giugno 2018 - febbraio 2019

Master in Gestione d'Impresa

24^a edizione, giugno 2018 - giugno 2019

MASTER PART TIME

Executive Master in Crisis & Change Management

3^a edizione, 24 novembre 2017 - 28 settembre 2018

Master in Lean Management

13^a edizione, 15 febbraio 2018 - 15 dicembre 2018

Queste tendenze sono in parte confermate anche nel nostro Paese. “Da un punto di vista funzionale, per gli executive che accedono ai nostri corsi, le aree in cui viene maggiormente avvertita la necessità di formazione sono il commerciale e il marketing, seguito da finanza e produzione”, informa **Giuseppe Caldiera, Cuo**a.



Giuseppe Caldiera

“Dal punto di vista delle abilità manageriali, l’esigenza più sentita è legata al rafforzamento delle capacità di comunicazione, organizzative e relazionali, con l’obiettivo di sviluppare uno stile di leadership efficace e una maggiore autonomia decisionale”.

“Gli studenti **ESCP Europe** prediligono i settori in cui la crescita di carriera e il salario sono più alti e veloci”, spiega **Francesco**

Rattalino. “Fino ai 30 anni il più attrattivo è quello della finanza (33%), seguito da quelli della consulenza (13%), dell’automotive (10%) e della digital economy (7%). Tra i più giovani riscontriamo uno spiccato orientamento verso la scelta imprenditoriale delle start-up. All’executive Mba l’aspirazione è diventare general manager o CEO e, grazie alla struttura multicampus del programma, sviluppare un proprio network in ottica di business internazionale. L’aspettativa è quella di crescere in particolare nei settori di manufacturing, transportation e servizi annessi, e finance. Progetti di impresa nascono fra i banchi dove la volontà di migliorare la propria posizione lavorativa trova connessione con il networking”. È molto dettagliato il quadro delineato dalla professoressa **Pattuglia, Università Tor Vergata**: “Nell’ambito del master in Economia e Gestione della Comunicazione e dei Media, dal 2002 fino ad oggi, oltre 230 studenti hanno trovato un’occupazione tramite attività di stage e placement. In termini di funzioni aziendali: il 47% degli studenti lavora nelle funzioni di comunicazione e media relations, sia off sia online; il 25% nel marketing; il 20% in produ-

TABELLA 2.

Settori e funzioni di maggior interesse per candidati a programmi Mba

(valori percentuali; somma diversa da 100 per risposte multiple)

		MBA Full time 2 anni	MBA Full time 1 anno	MBA part time	MBA flessibile	MBA executive	MBA online	MBA ibrido
S E T T O R I	Consulenza	37	37	18	30	29	16	19
	Energia/Utilities	10	11	8	8	13	6	10
	Finanza/Contabilità	28	25	19	24	18	17	18
	Sanità	6	6	10	10	8	12	13
	Tecnologia	19	17	19	18	26	13	21
	Industria manifatturiera	8	9	10	8	13	9	8
	Non profit/Pubblico	12	11	12	18	10	16	18
F U N Z I O N I	Prodotti/Servizi	27	28	19	27	23	23	24
	Marketing/Vendite	33	34	25	30	29	17	19
	Operations/Logistica	21	20	17	21	18	17	18
	Consulenza	29	30	20	25	26	17	19
	General management	22	24	20	26	22	19	24
	Finanza/Contabilità	26	24	21	24	19	16	24
	Risorse umane	11	9	11	16	14	15	16
Information technology	6	6	5	8	6	6	6	

FONTE: REPORT GMAC 2017

zione/redazione televisiva; il 2% nella produzione cinematografica, il 2% occupa ruoli produttivi per il web (webmaster, videomaker, produttori di games ecc.); il 2% nelle funzioni dell'editoria e redazione; il 2% nelle funzioni di amministrazione e controllo. Per quanto riguarda i settori industriali di occupazione: il 48% degli studenti è occupato in imprese nazionali e multinazionali, banche, isti-

tuizioni pubbliche, non profit; il 22% nelle televisioni; il 16% nel cinema; il 5% in agenzie e società di comunicazione web; il 9% è occupato nelle aziende/organizzazioni di appartenenza (studenti executive)".

Più che di settori e funzioni, che dipendono anche dal tipo di master che si frequenta, **Roberta Geusa, Istud**, preferisce parlare di motivazioni che portano gli studenti a candidarsi a un'offerta di stage/lavoro: "La dimensione dell'azienda



Roberta Geusa

sicuramente è tra i primi fattori di attrazione (fare la prima esperienza in una grande azienda strutturata per poi magari spenderla in aziende di minori dimensioni è un percorso che avviene in alcuni casi). Anche la notorietà del brand e la possibilità di carriera internazionale sono fattori importanti. Altri elementi attrattivi sono l'esperienza che si può maturare, per accrescere il proprio bagaglio di competenze, e la location dell'azienda in termini di raggiungibilità della sede con i mezzi pubblici, di qualità della vita, di interessi per attività extra-lavorative".

Roberto Barontini, Sant'Anna, spiega che "le caratteristiche del progetto formativo del master MAINS portano a profili professionali estremamente duttili, che possono essere utilmente applicati a diverse realtà aziendali. La consulenza - ovviamente con focalizzazione sui processi innovativi - è senz'altro lo sbocco privilegiato, ma anche le imprese industriali ad alta tecnologia e il settore dei servizi finanziari rappresentano un'importante opportunità di impiego. Nell'ambito dell'area innovazione di Banca Intesa, ad esempio, sono stati assunti numerosi allievi del master".

Non esiste un settore di business prevalente nel caso dei master organizzati da **Ideamanagement Human Capital**, bensì dei ruoli professionali specifici: HR, consulenti di sviluppo manageriale, manager che ricoprono il ruolo di responsabili di team; così come gli studenti **Cineas** sono prevalentemente professionisti interessati ad accrescere le proprie competenze negli ambiti: assicurativo (compagnie e intermediari), loss adjusting e sanità; è cresciuto inoltre in modo rilevante negli ultimi anni il peso della consulenza.

I filoni più popolari nella realtà italiana

Attualmente i filoni più popolari continuano a essere il coaching, i social network e la Digital Economy in generale, le start up. Ecco come vengono affrontati dalle strutture formative da noi intervistate. "Il lavoro sulla persona è una costante nei nostri percorsi da molti

anni. Non solo il coaching, ma anche una costante attività di orientamento e affiancamento degli allievi ci consente di fornire un supporto concreto nella definizione dei punti di forza e debolezza sia personali sia professionali e le possibili traiettorie di crescita", segnala **Giuseppe Caldiera, Cuoa**. "Il tema del digital e dell'imprenditorialità, invece, dal nostro punto di vista, non vanno trattati come materia specifica di studio. Abbiamo due centri di competenza dedicati a questi temi, il Digital Business&Society Forum e l'Area Imprenditorialità, attraverso i quali sviluppiamo iniziative sia formative sia di sensibilizzazione e informazione molto specifiche, ma tendiamo a inserire questi temi in tutti i nostri percorsi. Le tecnologie sono parte integrante della nostra vita e cerchiamo di sensibilizzare gli allievi alla conoscenza di tutte le potenzialità. Al pari, cerchiamo di fornire sempre una visione ampia delle dinamiche aziendali e dei nuovi modelli di business, stimolando la riflessione sul tema dell'autoimprenditorialità. In particolare è attivo un percorso dedicato ai giovani laureati, il master in Business Innovation, che sviluppa le competenze necessarie a dare il via a una propria attività imprenditoriale.

Il professor **Barontini, Scuola Sant'Anna** conferma che si tratta di temi centrali anche per il master MAINS: "Le tecnologie digitali sono il principale fattore abilitante dei processi di innovazione studiati nel master, ma anche gli aspetti relazionali e organizzativi dell'innovazione sono ovviamente tenuti attentamente in considerazione. Gli allievi seguono moduli orientati alla gestione del lavoro in team e durante il loro percorso sono affiancati da un coach che li guida nella autovalutazione del loro profilo professionale e delle modalità con le quali è opportuno relazionarsi all'interno delle imprese".

"I nostri percorsi si sono massicciamente evoluti seguendo una serie di trend", spiega **Simonetta Pattuglia, Uni Tor Vergata**, "la finanziarizzazione e la digitalizzazione dei mercati e la loro servitizzazione nonché l'internazionalizzazione; la convergenza mediatica delle



Simonetta Pattuglia

piattaforme, delle industrie e dei pubblici dei consumatori; la onnipresenza della comunicazione, focale non solo per le imprese, oggi, ma anche per le istituzioni pubbliche e no profit, entrata ormai nella 'stanza dei bottoni'; il cambiamento continuo e costante del profilo del consumatore sempre più digitale e meno supino alle decisioni e alle 'parole d'ordine' delle aziende e per questo sempre più interconnesso dunque in posizione paritetica con le stesse; il monitoraggio e la valutazione dei risultati non solo commerciali ma anche di comunicazione e di branding; il perimetro della 'business ethic'; il management per e di progetto. In particolare il master in Economia e Gestione della Comunicazione e dei Media prevede una unità didattica tenuta da esperti di counselling e di coaching che attraverso test, consulenze

TABELLA 3.

Settori e funzioni di maggior interesse per candidati a programmi Non-Mba

(valori percentuali; somma diversa da 100 per risposte multiple)

		Master in Management	Master in Global Managem.	Master in Finanza	Master in Contabilità	Master in Risorse Umane	Master in Inform. Tech.	Master in Marketing	Master in Imprenditoria	Master in Supply chain	Master in Data Analytics
S E T T O R I	Consulenza	51	43	22	34	67	44	30	39	36	40
	Energia/ Utilities	5	5	3	4	5	9	4	10	5	6
	Finanza/ Contabilità	27	24	70	71	18	23	14	30	6	30
	Sanità	2	3	2	2	4	5	4	1	4	6
	Tecnologia	10	11	2	4	18	38	11	24	10	27
	Industria manifatturiera	9	7	2	3	7	5	4	14	18	5
	Non profit/ Pubblico	10	13	7	8	20	9	9	11	5	7
	Prodotti/ Servizi	28	40	11	10	20	18	65	35	46	21
F U N Z I O N I	Marketing/ Vendite	38	41	15	21	35	30	65	32	29	35
	Operations/ Logistica	16	19	18	14	9	22	12	20	48	18
	Consulenza	30	35	10	24	20	19	23	35	23	27
	General management	28	25	7	12	20	16	17	37	11	11
	Finanza/ Contabilità	22	25	51	58	17	26	9	28	5	28
	Risorse umane	11	11	5	4	52	9	9	12	13	5
	Information technology	5	6	2	3	8	33	2	9	4	18

FONTE: REPORT GMAC 2017

personali e consigli professionali aiutano gli studenti sia junior sia executive a valorizzare le loro skill personali e professionali utili per il mondo del lavoro”.

“In **ESCP Europe** si riscontra questa tendenza di interesse nei confronti del mondo digital e delle start-up. I nostri due MBA offrono corsi specializzati su Digital transformation, Analytics and Big Data e Business Analytics and Data Science, mentre il master in International Food & Beverage Management prevede il modulo avanzato di Marketing in digital strategy for F&B”, informa **Francesco Rattalino**. “Moltissimi inoltre sono gli startupper che formiamo, giovani in grado di tradurre le proprie idee in azione, dando

forma ai propri progetti con il lancio di nuove imprese sul mercato internazionale”.

“I temi in questione caratterizzano, almeno sulla carta, tutti i programmi master e spesso vengono enfatizzati come fattori di innovazione rispetto ad altri prodotti concorrenti”, fa notare **Roberta Geusa, Istud**. “Nella sostanza la nostra riflessione è quella che la dimensione social e digital sia un mindset da trasferire e una chiave di lettura con cui leggere i fondamenti di gestione aziendale e i processi di creazione di valore. In questo senso, lo sforzo principale è quello di far diventare il master una sorta di tessuto connettivo in grado di attrarre professionalità diverse e aziende al fine di creare un hub, territoriale e di contenuto, in cui nuova impresa, impresa



cafoscarichallengeschool



Ca' Foscari Challenge School

CONTINUA LA FORMAZIONE

Scegli l'eccellenza dei master e dei corsi di Ca' Foscari Challenge School

Ca' Foscari Challenge School

VEGA - Parco Scientifico Tecnologico di Venezia - Porta dell'Innovazione

Via della Libertà, 12

Accesso: Via delle Industrie 17, 30175 Marghera (VE)

www.unive.it/challengeschool

consolidata in trasformazione, start up, attitudine manageriale e competenze tecniche si fondono e si completano a vicenda”.

“Occupandoci di apprendimento permanente di competenze manageriali, il coaching ha acquisito una specifica modalità gestionale”, informa **Angela Gallo, Ideamanagement**. “Unendosi ai processi di analisi di assessment di competenze, si articola in processi di apprendimento molto mirati e focalizzati a ottenere risultati specifici su competenze prioritarie. Inoltre, grazie allo sviluppo delle competenze digitali, le figure target di partecipanti (HR e coach) imparano a utilizzare piattaforme di web learning e a realizzare percorsi di misura delle competenze via web. La ricerca di questi anni, poi, sta lavorando per creare piattaforme di web learning fruibili per chi deve sviluppare competenze gestionali e manageriali nella forma dell'autoallenamento autodiretto. Inoltre, i social network inseriti nelle piattaforme di web learning permettono di realizzare delle comunità di apprendimento tra specialisti o manager”.

Elisabetta Ferlini spiega che il **Cineas** ha puntato sulla diffusione della cultura del rischio per contribuire all'evoluzione manageriale nel nostro Paese, nella convinzione che solo conoscendo i rischi è possibile cogliere le migliori opportunità sul mercato. “In questi trent'anni di attività ha sviluppato la sua offerta formativa ampliandola nei diversi settori (industria, sanità, ambiente e assicurazioni) fino a includere le cosiddette soft skill di cui oggi non possiamo fare a meno per affrontare i cambiamenti cui stiamo andando incontro con industry 4.0. Nel nuovo paradigma che vedrà la massiccia diffusione di



Elisabetta Ferlini

innovazioni tecnologiche intelligenti e interconnesse, infatti, ai professionisti verrà richiesto uno sforzo significativo di adattamento ai cambiamenti che incideranno sui ruoli rendendoli sempre più trasversali e multidisciplinari. Le competenze tecniche, quindi, dovranno essere associate a una serie di capacità indispensabili nei nuovi contesti. Il nostro corso 'Life Skills' è stato progettato proprio per rispondere alle esigenze dei profili più tecnici per l'acquisizione delle competenze trasversali. Inoltre, nei nostri corsi più avanzati sul rischio industriale e loss adjustment ci occupiamo di cybersecurity. La protezione e l'integrità dei dati aziendali sono infatti cruciali nei contesti digitali. Stiamo programmando, infine, delle attività di collaborazione con le start up in modo da sensibilizzarle al tema della gestione dei rischi proprio nell'ottica di offrire loro maggiori strumenti per concretizzare e mettere sul mercato l'idea imprenditoriale”.

Le fonti di finanziamento

Il 52% dei rispondenti al Report GMAC 2017 sostiene di non avere sufficienti risorse finanziarie per pagare la propria formazione post-laurea e il 47% è disposto a indebitarsi anche pesantemente. Le principali modalità di finanziamento della formazione Master postlaurea sono:

- Borse di studio: 27%
- Risparmi personali: 22%
- Prestiti: 20%
- Supporto familiare: 18%
- Contributo datore di lavoro: 8%
- Guadagni del coniuge: 2%

In Italia è soprattutto la famiglia a sostenere quest'impegno, ma per gli studenti ci sono anche le borse di studio e i “prestiti d'onore” cui fare ricorso. Come ci conferma **Geusa, Istud**: “La principale fonte di finanziamento per i master post laurea resta ancora il nucleo familiare di provenienza. A parte questo, vi sono borse di studio erogate da alcune regioni, che rappresentano una buona opportunità anche per studenti che altrimenti farebbero fatica a pagare un master. Un'altra fonte di finanziamento sono i ‘prestiti d'onore’ delle banche, che consentono il finanziamento a tassi agevolati e la restituzione in rate molto dilazionate nel tempo. Una forma di finanziamento che sta iniziando a prendere piede tra i Millennials, ancora però da verificare pienamente, è il crowdfunding: attraverso portali specializzati, come per esempio *Generosity*, uno studente racconta la propria storia e gli obiettivi di studio e avvia la raccolta fondi, comunicandola attraverso i suoi canali social, quindi tra la cerchia di amici, parenti, conoscenti e così via”.

“La famiglia rappresenta la principale fonte di finanziamento per i giovani che frequentano un master **ESCP Europe**. La scuola offre borse di studio parziali: ne beneficia il 10% degli studenti”, segnala **Rattalino**. “Il sistema di attribuzione è meritocratico ma tiene anche conto del livello di reddito. L'Mba ha borse di studio per puro merito e per la componente diversity. Uno strumento che si sta affermando è il prestito d'onore: lo utilizza il 36% degli studenti dei master e il 20% degli executive. Per l'Executive Mba effettuiamo politiche finanziarie (early bird) che permettono di risparmiare in base alla tempistica d'iscrizione. Sono spesso le stesse aziende (l'80% dei casi), che finanziano la partecipazione dei propri manager ai corsi con un contributo totale o parziale. Questo avviene perché ESCP Europe lavora molto sulle partnership aziendali. Inoltre, per valorizzare la formazione delle donne manager, il nostro Emba prevede borse di studio specifiche dedicate alle executive più meritevoli che supportano il successo delle loro colleghe all'interno dell'azienda di cui fanno parte”.

Il professor **Barontini, Sant'Anna**, sottolinea il ruolo basilare delle aziende partner: “Nel nostro caso è fondamentale il sostegno delle imprese partner, che forniscono borse di studio totali o parziali a tutti i partecipanti. Nell'attuale situazione economica questo aspetto è essenziale, perché in moltissimi casi senza tale sostegno

studenti meritevoli, con profili molto brillanti, non avrebbero potuto accedere al corso”.

Anche la professoressa **Pattuglia, Uni Tor Vergata**, sottolinea il ruolo delle imprese nei finanziamenti: “In generale, troviamo innanzitutto le iscrizioni/fee degli studenti ma anche partnership con le aziende di settore e borse di studio Inps sia per figli sia per dipendenti delle PA, nonché – nel nostro caso – sempre più frequenti progetti svolti da studenti e finanziati da imprese”.

Opportunità simili per i giovani studenti **Cuoa**: sono disponibili borse di studio, erogate dalle aziende partner con cui la Scuola sviluppa i percorsi formativi, oltre a essere attivi prestati sull'onore. “Per gli executive e le aziende, sono importanti invece i fondi interprofessionali”, aggiunge **Caldiera**. “Per le aziende un'opportunità di sicuro interesse è rappresentata anche dai progetti con finanziamento pubblico, che consentono di avviare percorsi di sviluppo formativo del capitale umano, sostanzialmente a costo zero. Queste attività sono legate principalmente a bandi regionali, che la nostra scuola sviluppa su tematiche diverse”.

Le fonti di finanziamento dei master nell'esperienza **Cineas** sono essenzialmente due, che si equivalgono come percentuale di incidenza: per il 40% le aziende (che decidono di investire sulla creazione o sul potenziamento di alcune competenze interne offrendo i percorsi formativi anche come benefit ai propri collaboratori ad alto potenziale); per il 40% sono investimenti di singoli professionisti che decidono di puntare sullo sviluppo della propria carriera per cambiare lavoro, offrire una più ampia gamma di servizi nel caso siano liberi professionisti o, magari, avere maggiori opportunità all'interno della propria azienda; a queste si aggiungono con la quota residuale del 20% i fondi interprofessionali.

Anche **Ideamanagement** conferma che le aziende ricorrono prevalentemente ai fondi interprofessionali, mentre i singoli professionisti all'autofinanziamento.

Le variazioni/innovazioni nei percorsi formativi

Le attuali esigenze di mercato portano le strutture formative a innovare sia in termini di programmi sia di metodologie didattiche, nonché di collaborazioni con le aziende.

“Alla base delle innovazioni nella nostra offerta c'è l'attività di ascolto diretto e quotidiano del mercato. Il lavoro con le aziende ci permette di avere un quadro di riferimento chiaro sulle esigenze e sulle professionalità considerate strategiche per lo sviluppo del business”, spiega **Caldiera, Cuoa**. “Cerchiamo di essere anticipatori delle esigenze, in modo da mettere aziende e persone nelle migliori condizioni possibili per far fronte alle nuove sfide. Cerchiamo di sfruttare al massimo la capacità distintiva della nostra scuola di essere aggregatore di energie e di competenze, proponendo momenti di confronto tra i nostri allievi, dai lavori in team alle attività outdoor. Sul piano delle metodologie didattiche, proprio perché crediamo nell'alto valore del confronto e della conoscenza personale che si crea in aula, preferiamo la modalità blended, che alleggerisce

con attività online parte dell'impegno richiesto in presenza”. “L'anno accademico si apre a Torino con l'attivazione del nuovo Mba in International Management e del master in Hospitality and Tourism Management”, informa **Rattalino, ESCP Europe**. “Quest'ultimo, così come già il master in International Food & Beverage Management, è sviluppato in stretta collaborazione con aziende leader nei settori specifici di competenza, rispondendo a reali esigenze da loro proposte. Per tutti i programmi sono state aggiunte company visit, come ulteriore strumento atto a formare giovani 'job-ready' fortemente calati nel contesto di riferimento, in grado di rispondere alle effettive richieste del mercato del lavoro. Da quest'anno agli studenti Mba è dedicato '1-leap' International Leadership advance programme, che ha lo scopo di facilitare lo sviluppo di carriera, attraverso seminari, workshop, eventi di networking e coaching individuale. Il progetto aiuta a definire le proprie potenzialità, obiettivi e strategie, a riconoscere le proprie aspettative e competenze, per un orientamento più efficace alla futura carriera”.

“Oggi stiamo lavorando soprattutto sul fronte delle comunità professionali di riferimento dei master”, segnala **Luigi Serio**, direttore master in Risorse Umane e master in Marketing Management di **Istud**.



Luigi Serio

“Siamo consapevoli che l'occupabilità degli studenti dipende dal network di aziende che ruotano intorno al master ma soprattutto sulla nostra capacità, in chiave formativa, di creare una identità professionale che permetta al partecipante di legittimarsi e di costruirsi il proprio sistema di relazioni. Fattori, questi, di aggiornamento e di opportunità lavorative.

Oggi il mutato patto fra individuo e organizzazione indica nuove traiettorie di sviluppo in tal senso e su questo stiamo molto lavorando sui nostri programmi”.

Angela Gallo, Ideamanagement, segnala che la loro principale innovazione è la creazione di aule virtuali e di partecipazione a distanza. “Inoltre siamo passati dalla classica partecipazione della durata di 1 giornata a moduli formativi più brevi, ma più frequenti, collocabili in orari tardo pomeridiani”.

E Simonetta Pattuglia, Uni Tor Vergata, spiega che il programma, la struttura e i contenuti dei master sono costantemente definiti, anno dopo anno, tenendo conto dell'evoluzione di teorie, metodi e strumenti dell'industria della comunicazione, dei media e dell'entertainment, con particolare riferimento al quadro economico, sociale e del mercato del lavoro: “Larga parte delle attività fa uso delle potenzialità offerte dall'ambiente web, sia in sede di ricerca sia di interazione real time fra i discenti, i docenti e gli operatori del settore. Gli studenti e gli ex-studenti del master possono altresì arricchire la propria conoscenza e discutere sulle tematiche di principale interesse (sui temi del master) grazie all'esistenza di un'attiva Community

online, composta da social network come Facebook e Twitter, e, a livello interno, una intranet del master, che permettono ai partecipanti di tenersi aggiornati sugli argomenti più attuali e più in evidenza”. “Stiamo modificando i programmi didattici enfatizzando i temi legati all'area 'Industria 4.0', informa **Barontini**. “Su questi argomenti la **Scuola Sant'Anna** svolge ricerca applicata ai massimi livelli ed è stata identificata come uno dei possibili Competence Center; intendiamo quindi valorizzare queste competenze enfatizzando i temi tecnologici di Industria 4.0 nell'ambito dei moduli didattici”.

Da quasi dieci anni **Cineas** ha avviato percorsi formativi in modalità blended e-learning per rispondere a due tipologie di esigenze particolarmente stringenti: la carenza di tempo e di risorse economiche. “Il primo corso che è stato erogato in blended e-learning è stato il Loss Adjustment basic nel 2008; dallo scorso anno abbiamo introdotto questa modalità anche nel nostro master di più lunga tradizione che è il risk engineering – il quale nel prossimo anno accademico giungerà alla sua 20a edizione – focalizzato sulla gestione dei rischi d'impresa”, spiega **Elisabetta Ferlini**. “In questa formula sono bilanciate tre modalità: una parte delle lezioni può essere fruita in autoformazione (in alcuni momenti la classe si ritrova online per le sessioni live con i docenti) e una parte si svolge in aula. Una percentuale rilevante delle ore del master prevede la risoluzione di casi pratici (sia online sia in aula) e visite direttamente nelle aziende – di primario livello nel panorama economico italiano – per verificare sul campo alcuni aspetti dei piani di controllo dei rischi. Abbiamo sperimentato che questa formula garantisce un ottimo risultato di efficacia didattica, anche in termini di networking e sviluppo delle relazioni all'interno della classe e con i docenti. Nell'ambito dei corsi tailor made, riscontriamo sempre più numerose richieste da parte delle aziende di ricevere – come risultato della formazione – alcuni strumenti pratici che la classe elabora e condivide con il docente Cineas. In questo modo si ottiene uno strumento evoluto da utilizzare per migliorare, nell'immediato, l'attività operativa dell'azienda. Infine, abbiamo avuto esperienze di formazione tailor made per un target di professionisti dell'azienda che si è poi sviluppato in un percorso di *mentorship on the job* da parte del docente Cineas su alcune figure chiave con responsabilità specifiche nell'ambito dell'implementazione del sistema di risk management.

Tendenze del prodotto Mba

Per quanto riguarda infine le tendenze del prodotto Mba (nelle sue articolazioni) rispetto ai master specializzati, **Silvio Marengo**, Corporate Services Director **ESCP Europe Torino Campus**, segnala che per entrambi i tipi di programma l'orientamento è quello di strutturarsi in maniera sempre più flessibile e adattabile, sia in termini di Paesi di studio sia in termini di contenuti, specialmente quelli customizzabili sul partecipante. “L'attenzione si sposta sulla multifunzionalità della persona, rispetto alla verticalità su una sola funzione”, spiega. “Questa trasversalità la si può acquisire certamente se l'approccio learning by doing si applica in un contesto internazionale, su di una classe formata da partecipanti provenienti

da più funzioni aziendali che presentano diversità culturali e di background. Il valore della classe non dipende soltanto dal docente ma anche dalla composizione dell'aula”.

“Trovare l'Mba capace di conciliare la vita lavorativa e privata di un manager non è facile”, sottolinea Marengo. “Un EMBA part time come quello di ESCP Europe permette di costruire intorno a sé il programma sotto ogni aspetto: contenuti, calendarizzazione dei moduli, durata. In un mondo che va verso la digitalizzazione della formazione, crediamo ancora che per un Executive Mba top ranked sia necessario lavorare gomito a gomito con altri componenti della classe. Solo dal confronto e dalla diversità si genera un valore enorme e un network di altissimo livello. Una formula consolidata in ESCP Europe sul fronte internazionale: tra corsi elective e itinerant track, è possibile diversificare tra Europa e resto del mondo (Asia e America) il proprio percorso Mba,



sia full time sia executive. Mentre nelle altre business school si corre il rischio di fare turismo formativo fuori dall'Italia, l'ESCP Europe, con i suoi sei campus integrati, permette ai partecipanti di beneficiare del network, di docenti e del valore che la scuola ha sul territorio: un approccio che unisce global a local”.

“L'Mba è uno dei massimi gradi di preparazione sulla gestione d'impresa”, fa osservare **Giuseppe Caldiera, Cuoa**. “Integra le competenze specialistiche tipiche delle varie funzioni aziendali, con un forte percorso di potenziamento delle abilità manageriali. È un facilitatore della progressione verticale di carriera, soprattutto nel passaggio da una responsabilità funzionale a una gestionale. I master specialistici sono percorsi verticali e approfondiscono le competenze di una specifica funzione, area dell'azienda o settore di attività. Combinano le competenze tecnico-specialistiche e le abilità manageriali, utili a favorire una crescita professionale verso ruoli di responsabilità funzionale in chiave strategica e di supporto al business”.

“Fondamentalmente noi riteniamo che non esista un unico trend di riferimento, perché ci sono diversi gradi di maturità e di preparazione, sia nelle aziende sia nelle persone”, conclude Caldiera. “Cerchiamo di muoverci in maniera articolata, fornendo molteplici possibilità, basate su un principio: flessibilità. Chi si rivolge a noi può davvero costruire il proprio personale percorso e può contare su un servizio di counseling gratuito per mettere a fuoco al meglio i propri obiettivi di carriera. Le aziende oggi hanno sempre più chiara l'importanza del capitale umano, come risorsa fondamentale per rispondere prontamente alle nuove sfide del mercato. Diventa strategico l'investimento in formazione, perché non bastano più i tecnici preparati e nelle posizioni chiave servono manager, persone competenti, carismatiche e dalla forte leadership”.

VI EDIZIONE

MASTER IN ASSESSMENT E SVILUPPO ORGANIZZATIVO

per diventare **assessor**
di competenze **certificato**

Inizio

**8-9 febbraio
2018
Roma**

Il percorso, articolato in 10 moduli, ti permetterà di:

- Approfondire la conoscenza delle competenze e la loro influenza sulla performance professionale
- Conoscere ed utilizzare i principali tool valutativi delle capacità di comportamento organizzativo: esercizi di gruppo, in basket, business case, targeted interview, questionari
- Applicare le metodologie dell'Assessment nei campi della selezione, valutazione del potenziale, gestione delle carriere e piani di sviluppo

- Sei uno specialista o un manager HR, un manager di linea o un consulente interessato a misurare le competenze?

- Vuoi essere in grado di avere le persone giuste nel ruolo giusto?

- Vuoi diventare autonomo nell'utilizzo dei tool di valutazione delle competenze?

- Vuoi costruire i percorsi di sviluppo più adatti alle risorse umane della tua azienda?

idea
Management
Human Capital



per informazioni:

www.ideamanagement.it/master-assessment

mail: assessmentschool@ideamanagement.it

Over 60-65: la carica dei senior manager

Molti nati nei primi anni '50 sono già inattivi (anche se non ancora in pensione) o sotto-utilizzati. Ma la loro esperienza, coniugata a un'aspettativa media di vita sempre più lunga, può risultare preziosa per le aziende. Che cominciano a ragionare su come utilizzare al meglio le risorse "mature". Si aprono così nuovi interessanti scenari per la formazione manageriale

di Rosamaria Sarno

Se un manager ultrasessantacinquenne di un'azienda americana deve andare in pensione per raggiunti limiti di età ma ha ancora tanta forza e voglia di impegnarsi, nonché una certa disponibilità economica, non ha problemi negli Usa a trovare soluzioni formative per le proprie esigenze, ossia master studiati e realizzati ad hoc per permettergli di prolungare la carriera o di crearsi nuove opportunità di lavoro. All'Università di Stanford, per esempio, potrà frequentare per un anno, al costo di 65 mila dollari, una serie di corsi di aggiornamento sulle nuove tecnologie e di indirizzo verso nuovi sbocchi professionali oppure potrà andare allo Stanford University's Distinguished Careers Institute che offre un ricco programma di business education indirizzato specificamente a chi ha almeno 20-30 anni di carriera alle spalle. Così come all'Università di Harvard troverà l'Advanced Leadership Initiative, un corso annuale per manager che, pensionati dalla loro azienda, vogliono continuare a svolgere ruoli di leadership in imprese non profit o, comunque, di alto impatto sociale. Ma anche in Europa nascono iniziative simili: l'Insead di Fontainebleau, alle porte di Parigi, propone il corso The Challenge of Leadership rivolto a un target di cui fanno parte anche manager di alto livello nella fase "matura" della propria carriera. E in Italia? Nel nostro Paese, caratterizzato dal crescente aumento dell'età pensionabile e dall'incremento dell'aspettativa di vita (attualmente il 20% della popolazione

è composto da persone over 65 e si prevede che nel 2051 saliranno al 34,3% e, se oggi i centenari sono 17 mila, fra trent'anni saranno circa 157 mila), il target degli ultrasessantacinquenni dovrebbe essere preso in seria considerazione dalle business school come preziosa opportunità per le proprie aule.

I super-adulti, come li ha definiti il sociologo Francesco Morace nel suo recente libro *ConsumAutori: i nuovi nuclei generazionali*, continuano a essere impegnati nel mondo del lavoro e avranno quindi sempre più bisogno di una formazione che permetta loro di restare sul mercato in modo adeguato. Come ha scritto **Odile Robotti**, amministratore unico di Learning Edge, in un recente articolo su *HBR Italia* (dicembre 2016), avremo sempre più persone senior nel mondo del lavoro le quali, trovandosi a lavorare su un arco di tempo prolungato in un contesto di rapido cambiamento, dovranno investire più massicciamente e a più riprese nella propria riqualificazione.

Le carenze dei super-adulti

Ma quali sono le problematiche dei manager over 60-65 cui possono rispondere specifici master/corsi di formazione? "La lamentela che si sente più spesso riguardo ai manager over 60 è che non possiedono *digital skills* sufficienti", ci spiega Robotti. "Quando è vero (non lo è sempre), bisogna porre rimedio perché non si può essere inclusi, inclusivi e produttivi nel XXI secolo, in un contesto lavorativo

multi-generazionale, senza essere *digitally proficient*, in particolare per quanto riguarda strumenti di produttività e comunicazione. Nessuna delle app o delle piattaforme di uso comune sono complicate al punto da non poter essere apprese, almeno per un uso basilico, con qualche imbeccata da parte di chi le conosce e guardando qualche video di spiegazione su YouTube. Naturalmente un breve programma di formazione può accelerare l'apprendimento. Quindi ben vengano questi brevi corsi, magari anche online.



Odile Robotti

I veri problemi però sono soprattutto la resistenza psicologica (quanti cinquantenni non vedono l'utilità di usare whatsapp quando la email funziona così bene, a loro parere) e la scarsità di *sparring partners* con cui esercitarsi all'interno dei propri network. L'uso quotidiano è quello che permette di familiarizzare con lo strumento, ne fa vedere le potenzialità e perfeziona l'apprendimento, più che con qualsiasi corso, ma presuppone che all'interno della propria rete molte altre persone abbiano adottato quello strumento. Se lo si usa solo al lavoro, magari perché 'costretti', la fatica è maggiore e il risultato peggiore".

“Ciò mi porta a parlare dell'altra area formativa, questa comportamentale, di cui beneficerebbero gli over 60: quella dell'apertura al cambiamento, dell'adattabilità e della flessibilità mentale”, aggiunge Robotti. “Chi ha vissuto tanti anni in contesti dove la carriera scorreva su binari predefiniti e il tasso di cambiamento era basso, fa mediamente più fatica quando questo accelera e la carriera segue percorsi intricati come la Via della seta. Un'altra area formativa importante, a tale proposito, riguarda la career self-reliance, cioè la capacità di gestire in modo proattivo la propria carriera, e le cosiddette competenze di transizione, quelle che servono per muoversi da una carriera a un'altra. Realisticamente, molte di queste persone dovranno 'reinventarsi', cambiando lavoro all'interno dell'organizzazione in cui sono o uscendone. L'automazione eliminerà molti lavori e ne creerà di nuovi: chi non accetta di rinnovarsi e cambiare lavoro farà fatica a sopravvivere. Infine, sarebbe utile insegnare l'auto-promozione, inclusa naturalmente la componente online, perché presentarsi attraverso il web, con social network lavorativi o altre piattaforme, è diventato indispensabile, senza distinzioni di età”.

Per **Stefano Cuzzilla**, presidente di Federmanager, i super-adulti devono affrontare sfide specifiche: “Se parliamo di formazione manageriale parliamo di sviluppo di competenze specialistiche miste a competenze soft o trasversali. Ser-

vono entrambe se dobbiamo misurarci con l'innovazione applicata ai modelli produttivi: l'industria – e mi riferisco anche alle imprese manifatturiere di piccole dimensioni – sta subendo trasformazioni epocali con l'avvento del digitale e dell'automazione. Per chi ha più di 60 anni, riuscire a fare il salto può essere più complicato”, osserva. “I dati più recenti del nostro Osservatorio ci mostrano che nel 2016, per la prima volta dopo tanti anni, abbiamo avuto un'inversione del trend occupazionale della dirigenza, con un +1% di manager, in prevalenza appartenenti alla fascia di over 50. È vero che le recenti riforme del lavoro hanno spostato in avanti l'età pensionabile ma è vero anche che l'aspettativa di vita in buona salute, se abbinata a pratiche di *active ageing*, apre nuove prospettive. Molti continuano con forme di tipo consulenziale, che rappresenta sempre un esito naturale per manager con anni di esperienza alle spalle”.

Il valore dell'esperienza

Le stesse aziende potrebbero promuovere, in accordo con le business school, la partecipazione a master/corsi di aggiornamento per mantenere alto l'engagement degli over 60, visto che essi sono spesso una risorsa preziosa e irrinunciabile. “Le organizzazioni hanno fatto poco in questo senso e certamente non sul target degli over 60 in quanto sono in uscita o già usciti (grazie a incentivi al pre-pensionamento)”, afferma Robotti. “Sul target over 50 alcune aziende hanno avviato interessanti programmi di mentoring e reverse-mentoring (in cui ognuno è sia mentor sia mentee). Questi aiutano a risolvere, in parte, il problema delle skill digitali per gli over 50 (il giovane insegna di solito questo al partner più anziano). Resta moltissimo da fare e personalmente credo che il target dei 60enni sarebbe degno di più attenzioni. Anzitutto molti di questi soggetti lavoreranno ancora parecchi anni e programmi che li valorizzino e permettano loro di dare un contributo alzerebbero il livello di engagement (molti di loro si sentono infatti trascurati, isolati e 'a fine corsa'). Inoltre, una volta usciti, questi soggetti potrebbero diventare ottimi 'ambasciatori' dell'azienda per cui hanno lavorato. Learning Edge ha un programma destinato agli over 60 che si chiama 'Over-the-Top' e punta proprio a questi due obiettivi: maggiore engagement e farli sentire ambasciatori dell'azienda per cui lavorano nei confronti della comunità e delle nuove generazioni”.



Roberto Cerè

L'importante valore dell'esperienza dei super-adulti viene sottolineato anche da **Roberto Cerè**, fondatore del MICAP - Master Internazionale in Coaching ad Alte Prestazioni, in

cui il 7% degli studenti è rappresentato da over 60, manager e imprenditori che hanno trovato in questo percorso un momento strutturato per riordinare e valorizzare le loro carriere. “In due anni di scuola ad alta formazione si sfidano in prove mentali e fisiche, come ad esempio correre la maratona di New York; scrivere e pubblicare un libro; su-

perare sette notti in un campo di sopravvivenza; ritornare nel loro miglior peso forma. Tutte prove queste che, per essere superate, richiedono di mettere in pratica l'esperienza precedente”.

“I super-adulti, nel momento in cui si riallineano al contesto sociale e tecnologico attuale, possono diventare una

Un percorso per facilitare la continuità operativa degli over 60-65

di Michele Cimino, presidente Adico



IL TARGET DEGLI OVER 60-65 è e diventerà sempre più un tema di attualità e di sviluppo della nostra economia. Mi piace la scelta di Francesco Morace di identificarlo come il target dei super-adulti e condivido di fissare il livello di entrata a 65 anni più che, come termine generico, 60-65: a questo livello cinque anni possono essere già una differenza interessante.

Vorrei parlare, sulla base della mia personale esperienza, dei super-adulti manager che hanno operato in diversi settori con diverse funzioni e in particolare di quelli dell'area commerciale e marketing.

Un manager che sta per chiudere la propria attività lavorativa a 65 anni deve fare un progetto di vita professionale come quello che ha fatto a 25 anni quando è entrato nel mondo occupazionale. In quel momento aveva davanti a sé una prospettiva di 40 anni di lavoro e quindi è andato alla ricerca di una esperienza qualificante con l'obiettivo di concretizzare un patrimonio personale di crescita per il settore specifico scelto.

Si prospetta ora una seconda fase della vita (da 65 in su e speriamo molto in

su) e, secondo me, è necessario fare un nuovo progetto, da elaborare come tanti altri fatti nella prima fase, con accuratezza e determinazione mettendo non solo le attività familiari (con la speranza spesso di fare soltanto i “nonni”), non solo un maggior tempo dedicato alla prevenzione e alla cura del proprio stato fisico, ma anche un'attività lavorativa che garantirà un allenamento mentale molto importante. Quest'attività deve basarsi essenzialmente sul modo di utilizzare il “magazzino di competenze ed esperienze acquisite”. Dobbiamo valutare il passato come fonte di ispirazione per una nuova prospettiva di ruolo, di settore, e con l'assoluta necessità di formazione lasciando da parte un'eccessiva autostima. La base di quest'attività deve essere quella di attrezzarci per trasferire i valori e le competenze acquisite a chi oggi affronta gli stessi problemi che noi abbiamo visto e risolto. Dobbiamo essere attivi su più fronti, forse in settori diversi da quello di provenienza, per essere capaci di farci apprezzare per ciò che portiamo come testimonianza diretta anche solo per soddisfazione personale, lasciando da parte il ritorno economico immediato.

Penso che questo sentimento sia molto presente nel target dei super-adulti e che il vero problema sia la difficoltà di come organizzarsi, di individuare dove e come sviluppare questo tipo di attività in proprio rispetto al tempo in cui era l'azienda che forniva tutte le indicazioni e i supporti.

Le condizioni per un nuovo progetto di vita possono essere acquisite in un master che può indicare come:

a) valutare il cambiamento nel mondo che ci circonda e dare una visione del futuro possibile nei vari settori aziendali;

b) fare l'inventario delle proprie conoscenze tecnologiche e impostare un piano di formazione sulle cose essenziali che si devono sapere;

c) fare con la giusta umiltà la valutazione del nostro “magazzino” personale di esperienze e di competenze per valutare le integrazioni necessarie senza pensare come preconditione al ruolo che vorremmo assumere. Per esempio, non è detto che un bravo manager sia automaticamente un bravo imprenditore.

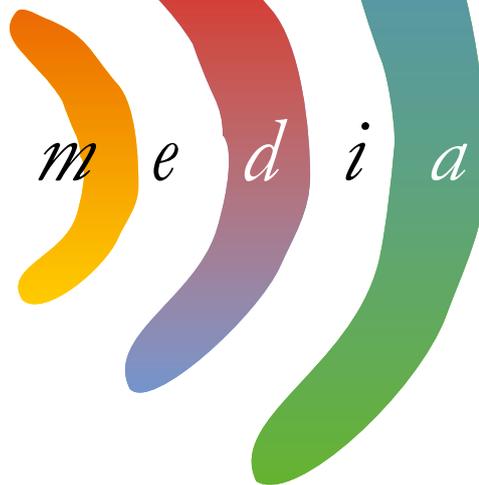
Manager e imprenditore sono ruoli molto diversi che hanno bisogno di motivazioni diverse, indipendentemente dall'età anagrafica. Altra scelta importante è la voglia di affrontare settori diversi e magari conosciuti in passato solo lateralmente al proprio business principale.

Per concludere penserei a un master Adico per super-adulti per le attività di vendita e di marketing con l'impostazione qui delineata e con larga partecipazione di docenti super-adulti. Ma vedo interessante il ruolo di Adico anche nel favorire le sinergie tra partecipanti al master e aiutarli a sviluppare una delle prime start-up implementata e gestita da super-adulti.

Master Universitario in Economia e Gestione della Comunicazione e dei Media

Master Degree in Economics Communication and Media Management

COM



XVI edizione

a.a. 2017 - 2018

Formula

Blended Language

Ita - Eng



Mission

- **Formare professionisti** e dirigenti delle funzioni comunicazioni, marketing, organizzazione, controllo, di imprese di **tutte le industries** come di quelle che agiscono propriamente nel mercato della comunicazione, dei media e dell'entertainment
- Realizzare **corsi** di specializzazione e **seminari**
- Allargare la **ricerca universitaria** e su committenza e le **attività didattiche**
- Creare un **sistema di rapporti stabili**, anche finalizzati al placement, con organismi, privati e pubblici di tutti i settori industriali e nel mercato della comunicazione, dei media e dell'entertainment

Destinatari

Destinatari del Master sono coloro che desiderino **specializzare** la propria formazione universitaria sulle problematiche economico-gestionali associate al **Marketing** alla **Comunicazione**, ai **Media** e all'**Entertainment**, anche alla luce della **digital economy**, aggiornando o completando la propria preparazione e professionalità.

**Il Master è organizzato in partnership
con Aziende e Istituzioni sia pubbliche che private**

e-mail: comunicamedia@economia.uniroma2.it

tel. 06 7259 5522

www.economia.uniroma2.it/commedia

Programma

I **moduli** tratteranno i seguenti temi:

- Caratteri nazionali e internazionali dell'Industria della Comunicazione e dei Media. Strategie e attività di Marketing e Comunicazione
 - Economia e Regolamentazione della Comunicazione e dei Media. Strategie e attività di Marketing e Comunicazione
 - Marketing, Comunicazione e Organizzazione
 - Tecnologie e processi produttivi
 - Strategie e strutture industriali e distributive. Strategie e attività di Marketing e Comunicazione
 - Analisi economica per le decisioni e Valutazione dei progetti
 - Meccanismi di finanziamento e regole di governo (Corporate Finance & Corporate Governance) dell'industria dei Media e della Comunicazione. Strategie e attività di Marketing e Comunicazione
 - L'editoria dei Media: news, entertainment e sport, pubblicità e promotion, education. I settori: televisione e radio, stampa, cinema, web, spettacolo dal vivo, live communication e eventing. Strategie e attività di Marketing e Comunicazione
 - Il caso della Comunicazione
 - Coaching, Counselling e Orientamento
 - English Level Test
- Sono previsti **12 workshop operativi** e **stage finali** organizzati con Aziende di settore.

Borse e Premi di studio

Per l'a.a. 2017-2018 vengono messe a disposizione **borse di studio Inps** a copertura totale sia per junior che per executive. Il Master prevede inoltre **borse e premi di studio aziendali** per gli studenti meritevoli messi a disposizione dai partner.

Per iscriversi

Pre-iscrizioni online ai colloqui valutativi che si terranno il **19 ottobre**, il **16 novembre** e il **19 dicembre** presso Economia, Tor Vergata, via Columbia 2.
Inizio corso: 1 marzo 2018

Seminari di formazione e Laboratori professionalizzanti aperti ad iscritti esterni al Master, organizzati con Aziende dei relativi settori

- "Web Marketing e Web Communication"
- "The Living Seminar - Il Marketing 3.0 - La cultura come strumento strategico"
- "Le app. User experience & user interface: come progettare una app"
- "Food, Wine & Co. Food Innovation"

fonte di straordinarie prestazioni”, afferma **Cerè**. “Ciò che manca oggi ai ‘ragazzini’ che governano le super economie tecnologiche è l’esperienza necessaria per superare crisi sempre più radicali e ravvicinate. Avere al proprio fianco o nella propria squadra un super-adulto, che ha vissuto una carriera ricca di decisioni critiche, può voler dire fare la differenza”.

Anche **Luigi Serio**, direttore Master in Risorse Umane e Master in Marketing Management **Istud**, definisce gli over 60 un target interessante da coinvolgere, integrare e ibridare con gli altri in azienda: “Abbiamo sviluppato negli anni programmi specifici per target over 50, collegabili alle azioni di welfare per il loro ricollocamento”, informa. “I

risultati sono stati interessanti, la formazione ha attivato processi di opportunità e creazione di lavoro. Oggi credo che il tema diventi ancora più cruciale. Non si tratta solo di un tema di welfare, ma l’interesse è anche quello di valorizzare le conoscenze diffuse dentro le organizzazioni, di cui gli over sono portatori. Le esperienze più interessanti prevedono la partecipazione di target misti, soprattutto giovani in ingresso del mercato del lavoro e over 60, al fine di creare un circolo virtuoso di gestione e valorizzazione del sapere. Nella società della conoscenza le aziende, dopo anni di visione legata al cost saving, nelle loro politiche di assunzione stanno lavorando in maniera più evoluta sulla gestione degli over come portatori di competenza”.

Formazione e senior talent management

di **Paolo Iacci**, presidente di Eca Italia e vicepresidente nazionale di Aidp



IN QUESTI ANNI abbiamo assistito a una divaricazione nella concezione del talent management. Per alcune aziende tutte le persone hanno un talento che deve essere identificato e portato alla luce. Ma nella maggioranza dei casi ci si è rivolti solo a giovani considerati di potenziale così alto da condurli molto velocemente a occupare posizioni di grande responsabilità all’interno delle imprese. Questa visione elitaria ha fatto sì che molte aziende puntassero sulla talentuosità dell’individuo anziché sulla talentuosità dell’organizzazione.

In termini formativi quando le donne arrivano ai 40 anni e gli uomini a 45, l’investimento in formazione per loro cala vistosamente. Questo vuol dire, dieci anni dopo, disporre di collaboratori non più aggiornati e fortemente demotivati.

Da notare che nella grande maggioranza dei casi anche le carriere finiscono con il compimento dei 50 anni. In una situazione di crisi e di contrazione della domanda questo errore è stato pagato a caro prezzo.

Con la riforma Fornero e l’allungamento della vita lavorativa le imprese si sono trovate con grandi masse di lavoratori senior inutilizzabili sul mercato del lavoro esterno e demotivati su quello interno. In questi ultimi cinque anni la formazione ha avuto il compito di aggiornare dal punto di vista tecnico-professionale nuovamente questa grande massa di lavoratori, senza però riuscire a ricostruire un patto forte tra lavoratori e impresa.

Ora dobbiamo pensare che a 50 anni il lavoratore ha davanti a sé ancora 17/19 anni di vita lavorativa e forse ancora di più fuori dall’impresa. Dobbiamo allora cominciare a pensare in termini di senior talent management che non esclude, ma anzi integra e supera il tradizionale approccio al talent management. Con questo termine possiamo indicare tutti quei processi rivolti a lavoratori over 50/55 anni, indipendentemente dalla loro qualifica o professionalità di base,

volti ad attrarli e a far loro riscoprire il senso del lavoro, integrarli nuovamente in azienda, sviluppare la loro professionalità consentendo anche di sprigionare il loro eventuale livello di potenziale non ancora espresso. Il senior talent management presuppone che ogni individuo, indipendentemente dalla sua età, sia portatore di una “talentuosità” potenzialmente utile.

L’organizzazione deve fare spazio anche ai senior grazie alla ridefinizione dei percorsi di carriera, con meno posizioni gerarchiche e più posizioni professionali, consulenziali e di integrazione. Nel contempo la formazione gioca qui un ruolo decisivo sotto diversi punti di vista:

- i capi devono essere aiutati nel superare vecchi pregiudizi sull’utilizzo e il potenziale dei senior;
- questi devono condividere le loro competenze attraverso attività di mentoring e di tutoring per i più giovani;
- i cosiddetti knowledge group e le comunità di pratica con composizione mista possono consentire anche un reverse mentoring assai utile per allineare le reciproche competenze, tecniche e manageriali.

La trappola degli stereotipi negativi

Non vanno sottovalutati anche gli stereotipi negativi relativi alle persone meno giovani, come la diminuzione della memoria, delle capacità motorie e di altri aspetti della performance fisica. Sembra, tra l'altro, che i più influenzati dalla stereotipizzazione negativa siano i soggetti maggiormente istruiti. Ciò farebbe pensare che sui manager si debba lavorare anche in termini di coaching e di specifica formazione per la tenuta e la crescita dell'autostima. "Sì, il coaching è utile anche per contrastare gli stereotipi negativi legati all'età: come coach ho sperimentato che bastano pochi incontri per dare impulso a un neo-imprenditore over 50 o over 60", conferma **Odile Robotti**. "Si tratta di una generazione, tipicamente ricca di risorse interiori e con grande desiderio di farcela. Terreno fertile dunque. Ma il risultato è ancora migliore se si riesce anche a fare rete con altre persone in situazione simile e se si hanno esempi positivi, *role model*, cui ispirarsi".

"Personalmente non credo agli stereotipi negativi sulle basse performance dei senior", osserva **Cuzzilla**, Federmanager. "La nostra sensazione è che i manager che vantano le esperienze di lavoro più lunghe siano tornati a essere molto apprezzati in azienda. La cosiddetta 'Industria 4.0' richiede notevoli capacità di gestione della complessità che si possono acquisire solo con gli anni e il ponte di competenze tra vecchie e nuove leve può rivelarsi cruciale per affrontare queste sfide".

"Una mentalità vincente è il fattore critico di successo a qualunque età", afferma **Roberto Cerè**. "A maggior ragione un over 60 deve assolutamente trovare la propria motivazione. Ovvero, 'motivo all'azione'. In poche parole, deve 'entrare in partita'. E non sentirsi un allenatore in panchina. Bisogna che entri in campo e detti il ritmo. Oggigiorno vince chi riesce a sostenere una maggiore fatica mentale e nervosa, non tanto fisica. L'adagio 'il futuro è dei giovani!' forse un tempo andava bene. Oggi si può ben dire che il futuro è di chi se lo prende. E in questa corsa i concorrenti più qualificati possono proprio essere i più esperti, i senior. A condizione che si sappiano valorizzare e riqualificare, da sé".

La formazione all'imprenditorialità

In un'intervista sul numero di luglio-agosto di *HBR Italia* di quest'anno Francesco Morace parla di oltre 3 milioni di super-adulti che lavorano, di cui un terzo regolarmente, e un consistente numero di essi, oltre 400 mila, pronti a fare gli imprenditori. Su quest'ultimo fronte, quali possono essere le esigenze formative dei super-adulti, dal momento che molte di queste persone, in particolar modo i manager, hanno già un'ampia esperienza aziendale, spesso in ruoli che hanno permesso loro di capire e affrontare le logiche e le dimensioni organizzative e gestionali?

"Fare il manager e fare l'imprenditore sono due mestieri molto diversi, che richiedono competenze e atteggiamenti differenti, ma il passaggio è possibile e gli esempi di successo sono numerosi e incoraggianti", afferma **Odile Robotti**. "Negli Usa sono di più le start-up fatte da 50enni che da persone sotto i 30 anni (ma nell'immaginario collettivo lo *startuppero* è un ragazzo giovanissimo con la felpa). Serve però spesso un supporto formativo e di coaching che dipende dalla situazione di partenza del neo-imprenditore. Il nostro approccio è modulare (ognuno sceglie i moduli che gli servono) e, di solito, parte dalla formazione sul *business plan*, il documento chiave per avviare un'impresa, e, in particolare, approfondire la parte di analisi di mercato e concorrenza, l'area dove si commettono più errori. Poi, ciascuno colma le proprie lacune, per esempio chi non proviene da marketing



Stefano Cuzzilla

e vendite avrà bisogno di una formazione sugli aspetti commerciali. Il neo-imprenditore infatti deve sapersi orientare su tutte le aree funzionali, anche se può delegare ad altri il lavoro specialistico. Infine, è quasi impossibile avviare oggi un'impresa che non tenga conto della trasformazione digitale, quindi su questo è indispensabile un po' di formazione. Il coaching

affianca la formazione ed è importante sia per sostenere il passaggio, non banale psicologicamente, da manager a imprenditore (si pensi solo alla maggiore incertezza intrinseca e alla maggiore presa di rischio da affrontare) sia per mantenere la propria centratura mentre si affrontano problemi e sfide tipici dell'avvio di un'impresa".

In conclusione, quella dei manager-over, o "maturi", è una risorsa potenzialmente strategica per le aziende, se opportunamente gestita con formazione tecnologica e motivazionale insieme. Da ultimo, se consideriamo i rischi per il mondo del lavoro provenienti dalla crescente automazione, sono proprio i meno giovani a essere meno esposti alla minaccia/robot (si veda la recente ricerca del Club Ambrosetti basata sugli studi di Carl Frey e Michael Osborne della Oxford University), dal momento che svolgono attività ad alto tasso intellettuale difficilmente sostituibili da macchine automatiche.

Allora largo ai "meno giovani". Ne trarranno beneficio anche i "giovani", in una bilancia generazionale che la demografia sta ridisegnando a livello globale e di fronte al cui cambiamento non si può far finta di niente.