



MODELLI DI BUSINESS

COME CAMBIA LA FORMAZIONE

Innovazione, tecnologia, apertura dei mercati, richiedono un continuo aggiornamento, nuove strategie e strutture organizzative. Se ne è parlato in una tavola rotonda promossa da *World Excellence*

Chiara Osnago Gadda

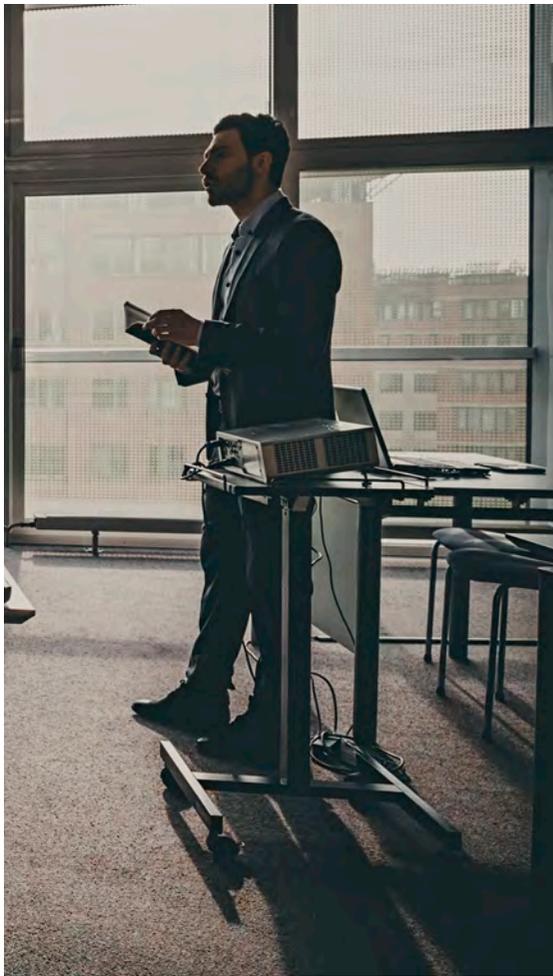
Nuovi equilibri economici e finanziari internazionali, ma anche una forte innovazione nelle tecnologie di rete e nei sistemi di comunicazione, chiedono oggi alle imprese e alle organizzazioni un ripensamento delle proprie strategie e dei propri modelli organizzativi. Del resto, la formazione manageriale rappresenta ormai un fattore cruciale di competitività, sia per le imprese, che per i professionisti e di conseguenza, è chiaro, che dall'internazionalizzazione e dall'innovazione non si può più prescindere se si vuole stare là dove vengono prese le decisioni più sensibili sul capitale umano.

Sono questi i punti cardine emersi all'unanimità nel corso della tavola rotonda "*Internazionalizzazione e*

innovazione: le direttrici per il futuro della formazione", promossa da *World Excellence*.

Al dibattito, moderato da **Angela Maria Scullica**, direttore di *World Excellence* ed organizzato e coordinato dalla giornalista **Chiara Osnago Gadda**, hanno partecipato: **Luigi Di Marco**, past president di Federmanagement e presidente di Fondazione Verrocchio, **Giuseppe Caldiera**, direttore generale di Cuo Business School, **Margherita Pero**, docente del Politecnico di Milano e direttore del Flexa Emba al Mip – Politecnico di Milano Graduate School, **Emanuela Ghianda**, managing partner Developingpeople.it.

Emerge, anzitutto, che anche per competere sui mercati internazionali, occorre avere fame di rinnovamento



culturale, perché la voglia di fare e di sperimentare è quella che fa la differenza tra le aziende lungimiranti e, soprattutto, sane. Purtroppo, infatti, nella piccola e media italiana, l'innovazione e l'internazionalizzazione non sono ancora del tutto radicate come concetti anzi, spesso, sono resistenti. Questo è il percepito di Federmanagement.

DI MARCO In Federmanagement ci adoperiamo costantemente per divulgare la cultura dell'innovazione e dell'internazionalizzazione ma, soprattutto nella pmi, quest'ultima fatica a prendere piede, come peraltro, il digitale, altro cardine di vitale importanza che non può essere disgiunto dagli altri due. Negli enti pubblici, poi, la situazione è a dir poco drammatica.

C'è come una forbice: da una parte un mondo politico giovane che si muove velocemente, dall'altra, un universo cristallizzato che sta sotto. Ecco perché auspico che le Scuole di formazione spingano l'acceleratore sull'importanza di questi capitali.

Ma cosa chiedono alle scuole di formazione le aziende che si internazionalizzano?

CALDIERA Lo sviluppo e il costante aggiornamento delle competenze a tutti i livelli aziendali sono riconosciuti come elementi essenziali per il successo delle imprese. Cuoia offre alle imprese un modello formativo flessibile, adattabile alle specifiche esigenze di aziende e persone. Prossima al traguardo dei 60 anni di attività, Cuoia è la scuola di management di più lunga tradizione in Italia. Nata a Padova nel 1957, per volontà del Sistema del Nordest, con l'ottica di contribuire all'evoluzione dell'allora prevalente economia agricola contadina verso nuovi modelli e mercati, ha fin da subito avviato percorsi di sviluppo delle competenze manageriali, da mettere in quel momento a immediato servizio dello sviluppo del sistema manifatturiero che si stava creando. Oggi, complici il difficile momento economico e l'avvento della digital transformation, Cuoia è uno dei punti di riferimento per la necessaria evoluzione del sistema economico verso internazionalizzazione, innovazione e utilizzo proficuo delle nuove tecnologie. La conoscenza, del resto, viene sviluppata nelle imprese e, dunque, deve essere compito delle business school decodificarla e trasmetterla: il modello del Nordest di cui la scuola è espressione, è caratterizzato dalla valorizzazione del "saper fare" tipicamente artigiano, abbinato a una capacità gestionale e innovativa unica. Il valore del *Made*



INNOVAZIONE «La vera innovazione la faranno anche i media nel modo di presentare la formazione», afferma Luigi Di Marco, past president di Federmanagement e presidente di Fondazione Verrocchio

in Italy è riconosciuto in tutto il mondo ed è a tutto il mondo che le imprese deve rivolgersi, con capacità di portare il proprio prodotto, unico, oltre confine, con conoscenza profonda e comprensione dei mercati e dei linguaggi. In questo un alleato strategico, se ben governato, è l'impiego delle nuove tecnologie (tema a noi caro, che sviluppiamo attraverso un knowledge centre specializzato al nostro interno), che modificano i modelli di business. Servono competenze, competenze

e competenze e pertanto, le business school devono essere anticipatrici delle esigenze e produttrici di nuovi contenuti, luoghi privilegiati in cui trovare risposte, occasioni di confronto e di apprendimento costante in chiave di sviluppo futuro".

Bisogna dunque condividere anche gli uomini che arrivano dalle imprese a livello di Faculties?

CALDIERA Esattamente: il manager diventa "globale" con l'esperienza. Le Università e le Business School possono aiutare a sviluppare tecniche, strumenti, conoscenze, possono offrire occasioni di contaminazione e scambio preziose per la crescita personale, il nostro compito è creare i presupposti perché le persone, a qualunque livello, manager, executive o imprenditori, siano pronte per affrontare un mondo che è cambiato e del quale, non tutti, purtroppo, hanno ancora consapevolezza. In questa direzione, 10 anni fa abbiamo dato vita anche a un Mba dedicato solo agli imprenditori, per accompagnarli a un cambio di prospettiva: da una logica di "so tutto io" ed "ho sempre fatto così" a una diametralmente opposta, cioè, quella di "oggi non è più così e il successo della mia azienda dipende da quanto sono preparate le persone che lavorano con me".

SETTORE BIOMEDICALE

Un'iniziativa a sostegno delle start-up

Al via lo scorso aprile la partnership tra Cuoia e Hospital Holding. Ecco in cosa consiste

Lo scorso aprile ha preso il via la collaborazione tra il Cuoia (Centro Universitario di Organizzazione aziendale) e l'investment company Hospital Holding, che opera nel settore medicale ospedaliero e sanitario, a sostegno delle startup e dei giovani imprenditori che operano nel settore biomedicale. Queste imprese neocostituite e in via di sviluppo riceveranno sia un sostegno finanziario, da parte di HH, che formativo, da parte del Cuoia.

Il ruolo di Hospital Holding è quello di investire risorse finanziarie, nella prima fase lo stanziamento è di 350 mila euro, in tutte quelle imprese neocostituite, capaci di produrre benessere, cura e salute. Saranno valutati infatti parametri

in grado di evidenziare un particolare impatto sociale, oppure siano direttamente collocabili con ricadute utili alle persone con una particolare attenzione alle problematiche dei giovani e delle nuove generazioni. Le candidature vengono raccolte e selezionate direttamente dalla sede di Hospital Holding di Milano, attraverso la segnalazione della potenziale startup alla sezione contatti del sito web: www.hospitalholding.it

Tra le prime iniziative oggetto del programma di Cuoia e HH: Nuvap, guidata da **Francesco Rapetti Mogol**, figlio del famoso paroliere, scrittore e produttore discografico, una start up che sviluppa un dispositivo plug and go innovativo per monitorare gli in-

quinamenti in casa e in ufficio.

Da segnalare che a supporto di questa attività di HH è stato attivato "Med One", il principale fondo di venture capital dedicato al sostegno delle startup del settore medicale, ospedaliero e sanitario. Le attese per il 2016 sono relative ad una compagine di circa 10 startup selezionate e inserite a programma. Hospital Holding, nei mesi scorsi ha stipulato un accordo con il Cirm - Consorzio Italiano per la Ricerca in Medicina, già operativo come advisor della stessa HH, permettendo così di poter ampliare la piattaforma utile alle startup con il nuovo accordo e affiancamento di Cuoia Business School. «La necessaria trasformazione del sistema ospedaliero e sanitario italiano» afferma **Ivan Drogo Inglese**, presidente e Ad di HH «passa per l'innovazione tecnologica affidata a nuove imprese e giovani manager. Med One è nato con queste finalità».

All'interno di questo scenario, Cuoia, presieduta da **Matteo Marzotto**, le giovani imprese, dando il via a percorsi di affiancamento ad hoc, registran-

Ci sono settori che vanno meglio rispetto ad altri?

CALDIERA A mio avviso non ci sono settori o aree che vanno bene o male, la vera differenza è rilevabile nelle strategie adottate dalle aziende, nella loro capacità di comprendere che il mondo è cambiato. Le opportunità che offriamo sono diverse, anche gratuite, attraverso eventi e attraverso progetti finanziati. Sono occasioni in cui senza spendere le aziende possono trovare utili riferimenti per il loro sviluppo. Riteniamo che sia un dovere creare anche questo genere di opportunità, perché contribuiscono a creare valore e a comprendere il valore della conoscenza per la crescita. In questo senso e con la stessa finalità operiamo anche al fianco delle Pubbliche

Amministrazioni, per sensibilizzare e diffondere la cultura manageriale, essenziale per accorciare la distanza con il mondo delle imprese e facilitare il dialogo.

GHIANDA Credo sia importante dare qualche riferimento numerico per capire il divario che ancora ci distacca dagli altri paesi europei e che ci fa "perdere il treno" della competitività nella costruzione delle competenze. Il rapporto sul futuro della formazione in Italia riporta che in Italia i fondi per la ricerca e per lo sviluppo sono l'1,2%, contro il 2% nel resto dell'Europa, che



DIDATTICA

«Ci vuole innovazione nelle modalità di erogazione della didattica», dice Margherita Pero, docente del Politecnico di Milano e direttore del Flexa Emba al Mip

nel 2020 toccherà quota 3%. E' chiaro quindi che noi partiamo male. Il mondo richiede sempre più spesso professionalità che l'Italia è raramente capace di offrire. Così i giovani emigrano per adeguare le proprie conoscenze ed esperienze alle richieste del mondo del lavoro, il quale ricerca più strette connessioni tra teoria e pratica e noi perdiamo i nostri talenti, questo è un aspetto molto critico. Avremo sempre più bisogno di persone con alte competenze e siamo al 17,5% contro il 32% dell'Europa, restiamo allineati con competenze

do le loro varie esigenze e creando un piano formativo personalizzato. Questa piattaforma favorirà una contaminazione delle nuove startup con realtà differenti alla loro, permettendo così lo scambio di know how. «La formazione manageriale rappresenta ormai un fattore cruciale di competitività, sia per le imprese, che per i professionisti», spiega **Giuseppe Caldiera**, direttore generale Cuo Business School. «Per questa ragione, abbiamo deciso di essere partner di HH, una realtà che come

noi crede nelle nuove imprese e con la quale condividiamo l'importanza di sostenere un cammino imprenditoriale qualitativo fatto di crescita professionale dei giovani imprenditori. Crediamo sia strategico poter disporre di giovani imprenditori motivati nel voler creare un nuovo tessuto imprenditoriale, capaci di adattarsi e di reinterpretare con velocità i cambiamenti in atto, anche con una grande sfida come questa nel settore biomedicale. Saranno loro i nostri pionieri del futuro».



Da sinistra Ivan Drogo Inglese, Matteo Marzotto e Francesco Rapetti Mogol

medie, mentre siamo in sovrabbondanza di competenze basse: l'Italia sarà il Paese (con il Portogallo) con il peso più alto di lavoratori con bassi livelli di qualificazione (37,1% contro la media UE del 19,5%). Come è possibile, allora, pensare di innovare? Se continueremo ad avere due tempi, prima lo studio, poi il lavoro, non ce la faremo mai. Bisogna innovare anche nei percorsi formativi, alternando scuola e lavoro, con percorsi formativi legati ai bisogni del territorio. Ma per farlo, servono fondi che diano ossigeno.

DI MARCO Le scuole hanno trovato fondi di finanziamento europeo e pertanto, io sono molto ottimista per quanto accadrà nei prossimi cinque anni.”

Ma qual è il livello generale di digitalizzazione?

PERO I miei studenti sono tutti nativi digitali o persone che utilizzano gli strumenti IT quotidianamente e, pertanto, è necessario innovare di continuo gli strumenti utilizzati per poter parlare il loro linguaggio. Non a caso, per il Flexa Emba di cui sono direttore al Mip, l'80% dell'impegno complessivo richiesto è svolto in modalità digital learning. Riusciamo così a permettere ai nostri studenti di combinare perfettamente studio e lavoro, dato che gli studenti possono distribuire il proprio impegno in modo personalizzato e funzionale alle proprie esigenze: gli studenti, in modalità asincrona, possono guardare le clip preregistrate quando vogliono e possono interagire sui forum con gli altri studenti, mentre in momenti sincroni in una classe virtua-

le, interagiscono con il docente. Crediamo che sia importante mantenere l'interazione con il docente. Il restante 20% viene erogata in modalità tradizionale, ovvero ore di formazione in aula face – to- face. In queste ore gli studenti seguono principalmente corsi relativi alle soft skills. Noi al Mip lo chiamiamo “smart learning”. E' chiaro, quindi, che ci vuole innovazione nelle modalità di erogazione della didattica e, pertanto, se anche noi docenti non ci innoviamo, resteremo indietro. Inoltre, bisogna incrementare le possibilità di didattica esperienziale offerte ai nostri giovani, per esempio portandoli in azienda. Per quanto riguarda l'internazionalizzazione a mio avviso, comunque, dobbiamo essere bravi ad attrarre talenti dall'estero, in modo che i nostri studenti vivano l'interculturalità già nelle aule.

CALDIERA Nel processo di digital transformation, bisogna guardare al tema delle metodologie didattiche. Io apprezzo molto il blended: l'integrazione tra le persone è fondamentale, è la realtà. Bisogna essere tecnologicamente preparati, saper governare, utilizzare e rendere proficue le nuove tecnologie, ma va anche curata la capacità di relazionarsi e di lavorare in team. Questa è la realtà in azienda. Deve esserci contaminazione tra le imprese e le scuole. Noi ad esempio, lo stiamo provando a fare con alcune aziende, quali Illy, Brunello Cucinelli e Luxottica.

Come vedete, dunque, l'evoluzione della formazione nei prossimi cinque anni?

GHIANDA Non possiamo dimenticarci del fatto che migliaia di persone sono state allontanate dalle aziende e sono fuori dal mercato. Su di esse non si investe. Pertanto, nel panorama complessivo, a mio avviso la formazione dovrebbe recuperare alcuni saperi.

Si tratta di un Capitale Umano di particolare valore poiché ha maturato un fattore decisivo per lo sviluppo delle imprese: l'esperienza.

Prezioso se ben utilizzato, anche a favore dei più giovani che dall'esperienza possono trarre utili indicazioni per ottenere i migliori risultati in tempi più



IMPREDITORIALITÀ

«Oggi chi si vuole ricollocare deve guardare al tema della autoimprenditorialità», dice Giuseppe Caldiera, di Cuoia Business School

rapidi.

Occorre quindi pensare metodi di valorizzazione del talento senior e di trasferimento virtuoso di know-how (esperienza), presentando strumenti giuridici organizzativi ed amministrativi a ciò dedicati.

Cito a questo proposito che gli studi dell'Ocse riferiscono che nei paesi appartenenti il 40 % degli adulti dai 25 ai 64 anni partecipano ogni anno ad attività formative contro solamente il 25 % in Italia.

CALDIERA Sicuramente dovrà essere sviluppato lo studio delle lingue, in primis l'inglese, ma non solo.

DI MARCO Bisognerà innovare anche nei processi interni alle imprese e la vera innovazione la faranno anche i media nel modo di presentare la formazione non come un atto di aggiornamento e approfondimento dovuto, ma come stimolo verso il nuovo che è davanti a tutti noi ed è ormai planetario.

Dunque il cinquantenne che non è né giovane, né vecchio, ma ha ancora una prospettiva perché deve lavorare, come lo vedete dal vostro punto di vista?

CALDIERA Vediamo che è cambiato il modo con cui ci si deve approcciare al lavoro. Oggi chi si deve ricollocare deve guardare con maggiore attenzione

al tema della autoimprenditorialità ed è sentita come prioritaria l'esigenza di sviluppare competenze specifiche, anche tipicamente relazionali, per fare la differenza.

Ci sono poi settori che stanno crescendo con vitalità nuova, ad esempio, il settore vitivinicolo, l'alimentare e il turismo, che hanno bisogno di nuove competenze proprio per aprirsi sempre di più al mondo. Nei nostri MBA, i cui allievi hanno un'età media sui 35/36 anni, sempre più spesso abbiamo allievi cinquantenni, che ci dimostrano proprio come sia sentita l'esigenza di investire per ripartire e per ripartire bene.

PERO Anche noi osserviamo che molti dei nostri studenti si avvicinano ai nostri percorsi con il desiderio di diventare imprenditori. Poi con il nostro supporto e gli incubatori d'impresa, riescono a mettere in pratica le loro idee".

Caldiera: Concordo pienamente. La formazione deve fornire risposte, deve essere il giusto mix tra teoria e esperienza. Le parole chiave della formazione del futuro devono quindi essere: conoscenza, collaborazione, scambio, da sviluppare sfruttando la rivoluzione digitale in atto, stimolando l'innovazione e cogliendo le opportunità legate alla multiculturalità.

DI MARCO La formazione nei prossimi cinque anni dovrà suscitare emozione ed interessare. E, soprattutto, dovrà esserci applicazione. Non dovremo pertanto perdere l'occasione che la normativa ci offre con la Buona Scuola e la prevista Alternanza Scuola Lavoro. I giovani e i meno giovani di ritorno potranno essere discenti e docenti formidabili in grado di innovare ed internazionalizzare con la tecnica dei giovani digitali e dei meno giovani ricchi di esperienza.

GHIANDA In generale, sarà sempre più viva la necessità di svecchiare il sistema duale, prima lo studio, poi il lavoro, cominciando a proporre percorsi alternativi sia nelle scuole medie, che in quelle superiori.

Dal Rapporto emergono aspetti di inefficacia e inefficienza di un sistema di istruzione e formazione

disomogeneo sul territorio nazionale incapace cioè di offrire percorsi finalizzati alla occupabilità o sviluppo del capitale umano, e alla sua realizzazione in termini di capitale sociale, oltre che chiuso al dialogo con il tessuto produttivo del Paese. Occorre quindi procedere ad



DOMANDA E OFFERTA

«Maggiore attenzione dovrà essere prestata alla domanda e al suo incontro con i fabbisogni del mercato del lavoro», dice Emanuela Ghianda di Developingpeople.it

un ripensamento complessivo dei percorsi di istruzione e formazione in vista delle carriere professionali delle persone non solo accompagnando e orientando l'uscita dalla scuola/università verso il primo impiego, ma attraverso la ridefinizione dei metodi di insegnamento. L'offerta formativa è incentrata ancora su una offerta indifferenziata che parte appunto dalla offerta. Maggiore attenzione dovrà essere prestata alla domanda e al suo incontro con i fabbisogni del mercato del lavoro. Inoltre non bisogna dimenticare che la formazione è un investimento che continua per tutta la vita lavorativa. Perché le imprese non solo hanno bisogno di cambiare, ma devono farlo per continuare a prosperare. E queste trasformazioni riguardano soprattutto le persone e i loro approcci. ■