

**Identificativo:** IM20030321092AAA  
**Data:** 21-03-2003  
**Testata:** L'Impresa  
**Riferimenti:** DOSSIER - FORMAZIONE MANAGERIALE

### Dove va il mercato

I protagonisti del settore analizzano la situazione e le prospettive della formazione manageriale in Italia. Un panorama per certi versi statico e per altri dinamico, in attesa che partano i Fondi pariteci, dai quali il sistema si aspetta molto  
*Rosamaria Sarno*

Sulla formazione manageriale in Italia non ci sono dati di fonte pubblica, non esistono statistiche omogenee, in termini quantitativi e qualitativi, che indichino quante persone, nei vari comparti produttivi, fruiscono di formazione e di quale formazione. Se sul fronte privato sono "freschi" i risultati dell'indagine Federmanager sulle Pmi, i cui dati sulla formazione sono a pag. 114, e la ricerca Asfor sulle attività di formazione manageriale erogata dai propri associati, che pubblichiamo alle pagg. 152-153, sul fronte pubblico gli ultimi dati disponibili risalgono all'indagine Excelsior dell'Unioncamere, condotta tra la fine del 2000 e l'inizio del 2001 (la versione aggiornata è attesa in questi mesi). Né, quest'anno, possiamo contare sul Rapporto Isfol, il tradizionale appuntamento per istituzioni, operatori ed esperti di formazione e lavoro, la cui presentazione, prevista per metà dicembre scorso, è stata rinviata ufficialmente per problemi logistici: in quel periodo il ministro del Welfare, Roberto Maroni, non aveva potuto partecipare perché all'estero (in realtà, pare che il Rapporto sia stato bloccato perché conteneva una serie di critiche all'operato del Governo e del ministero del Welfare. Ipotesi, questa, che sembra non del tutto infondata, visto che non è stata ancora fissata una nuova data di presentazione).

Per fare il punto sulla situazione abbiamo allora interpellato coloro che operano quotidianamente nel campo della formazione manageriale, chiedendo loro di fornirci valutazioni e, se possibile, dati e percentuali sui corsi più richiesti, sui settori maggiormente coinvolti, sul tipo di formazione - se prettamente manageriale o più specialistica -, sulle figure per le quali c'è una maggior domanda di interventi formativi, sulle modalità maggiormente utilizzate - se in aula o on line, se tradizionale o outdoor -, nonché sulle linee di tendenza e sulle eventuali prospettive di questo mercato.

"Dopo anni di ubriacatura di offerte formative iperspecializzate e orientate alla tecnologia e ad acquisire competenze legate ad argomenti di moda, è tornato il momento dei programmi interfunzionali e a contenuto professionalizzante nelle aree più tipiche del management", dice Claudio Pitolino, consigliere delegato alla direzione di Profingest Management School. "Sono sempre più richiesti programmi di general management, orientati a fornire a quadri e dirigenti una vera visione interfunzionale, con una forte enfasi all'attuazione e al controllo. Ecco, quindi, che emergono con prepotenza temi legati allo sviluppo e gestione delle risorse umane, al project management (che mantiene intatta l'importanza acquisita negli ultimi anni, non più come formazione specialistica per project manager, ma come insieme di tools e modus operandi di qualsiasi manager, a qualsiasi livello), al controllo di gestione, alle vendite e gestione dei canali distributivi (più che marketing strategico)."

"Un po' tutti i settori ne sono toccati e un po' tutte le figure", continua Pitolino. "Un approccio interfunzionale, la padronanza di alcuni tool e la capacità propositiva e di assunzione di responsabilità (tipica della gestione manageriale) vengono considerati necessari per chiunque gestisca una unità, anche piccola, organizzativa (stabile o temporanea).

Da questo punto di vista il management, nel senso più corretto del termine, entra ovunque in azienda. Dal punto di vista dei settori, la Pubblica Amministrazione sta certamente crescendo, ma non sempre con la dovuta attenzione alla qualità della formazione rispetto agli investimenti, e comunque con approcci ancora molto 'di massa' e poco customizzati sulle specifiche esigenze delle diverse figure manageriali. Il resto delle imprese risente invece della indubbia recessione e delle incertezze ambientali."

Per Marco **Giorgino**, membro del Comitato operativo del Mip-Politecnico di Milano e direttore dell'Mba-Master of Business Administration (aula italiana), la formazione manageriale ha un passaggio quasi obbligato nei prodotti Mba, ossia prodotti che educano alla cultura della gestione con approcci che guardano all'impresa nella sua globalità: "I settori tradizionali di sbocco sono quelli dell'industria e della consulenza, ma negli anni si è andata incrementando la quota di destinazioni bancarie e nel settore dei servizi, con posizioni, già da subito, di responsabilità".

Quanto alla formazione specialistica, "molte business school, con scelte market-driven, hanno arricchito nel tempo la propria offerta con prodotti specializzati, per competenze e per settore. Il peso è, quindi, crescente. Ma attenzione", avverte **Giorgino**: "la formazione specializzata deve nascere da esigenze manifeste del mercato, altrimenti crea soltanto illusioni. E questo accade quando il mercato non risulta pronto a valorizzare chi frequenta tali corsi".

"Dopo il boom degli ultimi anni Novanta la formazione è uno dei servizi che ha risentito moltissimo delle oscillazioni dell'economia generale", dice Vittorio Sabbatelli, direttore marketing dell'Unità Knowledge de Il Sole 24 Ore. "Quindi le imprese e i professionisti hanno fatto una scelta molto più accurata nell'acquisto di questo tipo di prodotti formativi. Infatti negli anni del boom il cliente era disponibile all'acquisto di iniziative di titoli anche più innovativi (temi legati alla new economy e-commerce, all'avvento dell'euro eccetera). Oggi invece notiamo un cambio di rotta verso una formazione più solida e tradizionale (novità fiscali e legislative, tutte le tematiche legate ai finanziamenti nazionali e comunitari, tutte le tematiche di interesse legate al controllo di gestione eccetera)".

DOVE VANNO GLI INVESTIMENTI IN FORMAZIONE?

Ma quali aziende spendono in formazione, e quanto spendono? "Naturalmente i maggiori investimenti sono possibili in aziende di grandi dimensioni, anche se devo dire che tra i nostri clienti ci sono anche aziende di medie dimensioni che acquistano progetti sia a catalogo sia in house", dice Marella Caramazza, direttore generale Istud. "Le piccole imprese sono più restie a investire in formazione manageriale 'di tasca propria', in quanto, più delle altre, hanno la possibilità di attingere a finanziamenti regionali o comunitari che coprono gran parte della spesa per la formazione e lo sviluppo delle Pmi. Quanto alla spesa, l'ideale sarebbe intorno al 2% del fatturato delle aziende. In realtà difficilmente si supera l'1% di cui, lo rileviamo dal nostro osservatorio, il 20% circa per la formazione manageriale, il 60% per la formazione specialistica e il restante 20% per formazione linguistica e informatica".

Se si analizzano le modalità attraverso cui vengono erogate le attività di formazione manageriale, non si può non pensare all'e-learning, che all'inizio dello scorso anno era posizionato tra le tecnologie destinate a risollevare le sorti della formazione nel nostro paese. "Come spesso è capitato per innovazioni di questo tipo, molti operatori, credendo che il mondo sarebbe cambiato radicalmente, si sono lanciati nella formazione on line, attribuendole poteri taumaturgici nello sviluppo di nuovi mercati", osserva **Giorgino**. "La realtà è stata ben diversa. L'on line può esistere solo in forma integrata con l'off line, magari rappresentando una soluzione per formare su temi propedeutici o per sviluppare solo alcune parti dei programmi, ma sempre con raccordo in aula.

L'apprendimento nasce anche dalla interazione e, in un'aula Mba, questo è un aspetto fondamentale. Soluzioni on line, soprattutto su temi complessi, non consentono di valorizzare questa interazione".

Sulla stessa lunghezza d'onda è Pitolino che dice: "Quanta formazione in aula è quanta on line? Questa è una dicotomia che non condivido: non esiste una formazione on e off line, in quanto queste sono metodologie didattiche, più o meno innovative (ce ne sono alcune decisamente più innovative dell'e-learning e con maggiore potenziale di sviluppo, soprattutto per i profili manageriali). Il mix della formazione on/off va progettato, come si è sempre fatto con le metodologie 'classiche', in dipendenza degli obiettivi, del profilo dei partecipanti, degli argomenti, dei docenti utilizzati, dei tempi disponibili, delle risorse disponibili. Ne consegue che il peso dell'off line può essere, in alcuni casi, molto basso, e tendenzialmente legato alla condivisione di materiali o altro simile, in altri estremamente elevato, fino al limite di un programma esclusivamente on line, modalità che personalmente credo possa essere utilizzata solo in casi di vincoli estremi di budget e di numerosità-dispersione territoriale dei partecipanti".

Quanto alla formazione outdoor, valutarne il peso delle attività risulta piuttosto complesso. "Se consideriamo la formazione manageriale", dice Caramazza, "ci troviamo di fronte a una situazione europea in cui si stima che circa il 30% delle attività formative sulle competenze manageriali siano outdoor, mentre in Italia abbasserei questa stima al 15%. Questa percentuale considera gli interventi prevalentemente outdoor, non quelli che utilizzano esercizi outdoor leggeri, per i quali la percentuale potrebbe essere più alta, intorno 30-35%. Quanto ai possibili sviluppi, il mercato italiano non è ancora saturo come all'estero, per cui sappiamo che ci sono ancora prospettive di crescita, difficili però da quantificare".

Il dato del 15% di outdoor rispetto alle altre forme è confermato dall'amministratore unico di Helyos

Management, che osserva: "Il motivo della diffusione ancora relativa delle tematiche di outdoor è, a nostro avviso, da ricercarsi innanzi tutto nei costi elevati di queste pratiche; essendo inoltre in un periodo congiunturalmente sfavorevole e di recessione, questo incide. Prevedo comunque che conoscerà un periodo di rinnovato interesse alla ripresa autunnale, come tutto il mercato, del resto. Non credo, però, che l'outdoor assumerà mai un ruolo leader nell'ambito della formazione, a causa anche della scarsa rilevanza teorica che ancora oggi circonda il fenomeno, poco studiato anche dalle associazioni di categoria: i veri esperti italiani in questo settore si contano sulla punta delle dita".

Quanto alle dimensioni delle aziende che richiedono formazione outdoor, sicuramente non appartengono alla categoria delle Pmi. "Per quanto esse costituiscono il 70% del prodotto interno lordo del nostro paese, sono ancora fortemente legate a concetti tradizionali di formazione, anche perché non è ancora avvenuto il primo passaggio di transizione d'impresa da quelle generazioni di imprenditori nati professionalmente nel dopoguerra", dice Tronci. "Se ne deduce che solo le grandi aziende utilizzano l'outdoor in modo sistematico e in percentuale significativa. Per 'grandi aziende' mi riferisco sicuramente non solo al fatturato, ma anche all'ambiente cosmopolita, che apre a culture all'avanguardia. Il numero di dipendenti - e le relative necessità di un dipartimento risorse umane particolarmente sviluppato - sono ovviamente alla base della ricerca di processi outdoor che consente di far del gran numero elemento di qualità e non di perdite nel progetto complessivo di un percorso formativo."

Le fa eco Walter Demetrio Di Cera, formatore senior Best Brain: "La maggior domanda di formazione outdoor è espressa da aziende di grandi dimensioni, soprattutto multinazionali, appartenenti ai settori farmaceutico, energetico, industriale, editoriale e delle comunicazioni. L'outdoor a terra è per lo più richiesto per popolazioni di medio livello, o per la forza vendita, per sviluppare l'integrazione orizzontale, allenare, ad esempio, al teamwork, alla comunicazione, all'orientamento al cliente, al problem solving. La formazione manageriale in barca a vela riscontra, invece, una maggior domanda per iniziative rivolte alla dirigenza, a interi comitati esecutivi, o a singole business unit che spesso aggregano sia i capi sia i collaboratori nella stessa barca, in cui insieme devono gestire difficoltà e dinamiche interne per raggiungere determinati risultati. Alcune iniziative in barca a vela sono state richieste per key people o per nuovi executive. Il ricorso a questa formula outdoor è mirato a soddisfare esigenze di sviluppo di capacità dirigenziali necessarie a gestire risorse e processi aziendali complessi".

Di Cera, che registra una graduale ascesa della formazione outdoor rispetto all'aula, anche se attualmente stima un 60% aula e un 40% outdoor, ritiene che le prospettive di sviluppo di questo nuovo mercato possano essere forti, a patto che le iniziative outdoor siano metafore formative costruite ad hoc con uno stretto aggancio ai processi di cambiamento in atto nelle specifiche realtà aziendali.

#### IN ITALIA LA FORMAZIONE E' VIVA E IN CRESCITA

Ma, in generale, la formazione manageriale in che direzione sta andando? Quali sono oggi le linee di tendenza? **Giorgino** del Mip ritiene che, nonostante le difficoltà del mercato del lavoro, i programmi di formazione manageriale siano sempre molto ricercati e ambiti, in particolare quelli delle business school più serie. "La tendenza è quella di arricchire l'offerta, da un lato, con servizi di career counselling per valutare il potenziale in un allievo Mba e per

ottimizzare il suo processo di placement, dall'altro, con contenuti sempre in linea con il mondo che cambia".

"Oggi, chi opera nel settore del knowledge" dice Sab-

batelli de Il Sole 24 Ore, "deve saper cogliere anche nei momenti di crisi economica i bisogni delle imprese, non tanto per sviluppare i massimi sistemi (grandi tematiche innovative) ma per proporre iniziative con un taglio tecnico e operativo in grado di risolvere i problemi delle imprese e quindi di immediata applicabilità all'interno dell'azienda."

Caramazza dell'Istud è convinta che il mercato della formazione in Italia sia vivo e in crescita e rileva tre principali linee di tendenza: innanzitutto una nuova cultura della formazione, che viene considerata come una parte importante degli investimenti complessivi dell'impresa. "Ciò significa", osserva, "che, anche in momenti di presunta recessione, la formazione continua a essere considerata una leva strategica per lo sviluppo dell'impresa. E' poi sempre più evidente che la famiglia professionale di coloro che si occupano di formazione nelle imprese è 'cresciuta' quantitativamente e qualitativamente, a testimoniare un aumento dell'importanza che questa attività sta assumendo; infine, accanto a programmi di formazione manageriale voluti dall'impresa per i propri dipendenti, nasce sempre di più una richiesta individuale di formazione caratterizzata da alti livelli di personalizzazione e di flessibilità".

Sono quattro, invece, le parole che, secondo Pitilino del Profingest, riassumono le tendenze in atto. Azione e attuazione: fornire attraverso la formazione chiavi di lettura e capacità che permettano di passare rapidamente dalla fase "strategica" a quella "attuativa" (il manager deve produrre e assicurare risultati e non solo idee); coaching: fornire al singolo partecipante un supporto personalizzato e coerente con l'attività formativa di aula (aiutarlo ad agire); accessibilità: permettere al partecipante di accedere alla formazione nei momenti a lui, e alla sua azienda, più congeniali (l'apprendimento richiede tempo, e oggi il tempo è la risorsa scarsa); internazionalità: assicurare una visione internazionale, anche quindi cross-culturale, degli argomenti e dei comportamenti.

Altra realtà importante che sta cominciando ad affermarsi in Italia è quella delle corporate university. Nate per la formazione e l'aggiornamento del management interno, hanno ampliato via via l'offerta, aprendosi anche al mercato esterno e creando partnership con università, centri di ricerca e società di consulenza. Sergio Primus, amministratore delegato Eni Corporate University, spiega: "Nel complesso circa un terzo delle iniziative sono dedicate ai manager Eni, la cui realizzazione rappresenta anche un momento di aggregazione e allargamento della conoscenza fra dirigenti e quadri che operano in una realtà decentrata in diversi paesi e segmentata in differenti divisioni/società. Seminari, workshop e corsi vengono progettati e realizzati in parte avvalendosi delle competenze disponibili in Eni Corporate University e in Eni stessa, in parte facendo riferimento al mondo universitario e della consulenza italiana e straniera".

Primus sottolinea anche il radicale cambiamento dei percorsi attivati dalla riforma universitaria, che determina effetti rilevanti sulla gestione delle risorse umane: dalla possibilità di progettare insieme, ateneo e industria, nuovi e più finalizzati percorsi didattici, alla ridefinizione dei fabbisogni di risorse qualificate, con ruoli di ingresso e percorsi di sviluppo per le diverse tipologie di laureati.

## MA 40 ORE SONO POCHE

intervista a "Rita santarelli"

Mancano dati aggiornati sulla formazione manageriale in Italia: qual è la vostra percezione sull'andamento del mercato?

I cambiamenti tecnologici e di mercato hanno favorito l'incremento degli investimenti delle imprese in formazione manageriale, anche se siamo indietro rispetto ai principali partner europei. Si registra un tasso di dirigenti coinvolti in attività formative superiore a quello medio dei lavoratori italiani, soprattutto per quanto concerne il settore dei servizi. Nonostante la crescita della domanda a livello aggregato, dovuta alle opportunità offerte dalle nuove tecnologie (e-learning) e agli incentivi fiscali (Tremonti-bis), la formazione resta un aspetto critico per i manager italiani, attestandosi attorno alle 40 ore pro capite annuali. La domanda va meno al Sud e nelle imprese di minori dimensioni, a dimostrazione che la formazione è maggiormente richiesta da chi dispone già di un proprio patrimonio di competenze manageriali forte.

Quali sono i settori produttivi e le aree funzionali che più necessitano di formazione?

I settori che registrano un ampio ricorso alla formazione sono quelli più interessati dai cambiamenti tecnologici e di mercato, primo fra tutti quello dell'Ict, ma anche i settori industriali più tradizionali (come il credito e il commercio). Ciò obbliga il management a stare al passo con l'innovazione attraverso un'adeguata "manutenzione" dei propri "saperi" professionali e, se necessario, anche con iniziative formative volte al riorientamento professionale. Più che di domanda specifica per aree funzionali, si richiedono "percorsi" che coinvolgano orizzontalmente le competenze delle diverse figure professionali in un'ottica di sviluppo manageriale.

Si legge ogni tanto che le grandi scuole manageriali degli anni Settanta e Ottanta, come Eni, Fiat, Iri, Pirelli e Telecom, si sarebbero un po' spente. E' solo nostalgia del passato o c'è qualcosa di vero in questa affermazione?

Sicuramente le grandi imprese e le loro scuole hanno rappresentato per il nostro paese veri e propri punti di riferimento per lo sviluppo della formazione manageriale. Negli ultimi tempi hanno risentito del downsizing e dei relativi tagli di investimenti sulle risorse umane. Ciononostante restano punti di eccellenza nella management education. Interessanti le recenti tendenze verso la trasformazione delle scuole in corporate university, operanti sul mercato e volte a diffondere i modelli formativi delle imprese anche all'esterno dell'azienda.

In quanto tempo andrà a regime il sistema formativo previsto da Fondirigenti e quali saranno le aree di priorità?

Molto dipenderà dai tempi necessari per il riconoscimento da parte del Ministero del Welfare di Fondirigenti (vedi articolo nelle pagine successive, ndr) e dall'avvio del trasferimento dei fondi attraverso l'Inps. Questi passaggi tecnici dovrebbero concludersi prima dell'estate; il sistema dovrebbe andare a regime a partire dal prossimo anno. Le priorità d'azione di Fondirigenti saranno le Pmi, oltre che interventi di formazione continua e strumenti di riorientamento professionale per i dirigenti.

\*\*Assistente direzione generale Confindustria per le attività formative"

IL BEN-ESSERE, LA QUARTA DIMENSIONE  
di Alberto Galgano\*

"L'organizzazione di oggi è immersa in un flusso di continuo cambiamento e guidata da una nuova prospettiva caratterizzata dalla non prevedibilità del futuro che, in quanto tale, ci porta al confronto con scenari che richiedono nuovi sguardi e nuove capacità.

Il problema che dunque si pone è quello di realizzare una strategia di governo dell'organizzazione che riesca a generare nelle persone quelle competenze che oggi sono necessarie in aziende mutevoli e instabili.

In questo contesto di incessante tensione, trovare spazio per processi di sviluppo e formazione diventa una scommessa critica ma stimolante. Il rischio è che la formazione sia percepita come ostacolo e impedimento, in quanto sottrae tempo al business, oppure come "effetto placebo", cui si chiedono soluzioni miracolistiche.

Pensando dunque al possibile scenario di quello che può accadere al ruolo e alle possibilità della formazione nelle aziende, due sono le ipotesi estreme: da un lato potrà continuare a vivere in spazi interstiziali, dall'altro vi potranno essere realtà nelle quali si coglie il profondo e fondamentale legame tra il successo di business dell'azienda e la capacità di aiutare le persone nel cambiamento e nello sviluppo.

Nella seconda ipotesi la formazione rimane dunque un momento fondamentale per riflettere sul proprio modo di agire e di applicare le proprie competenze. E' un momento indispensabile che non solo apporta conoscenze e sapere ma anche, e soprattutto, visione e lucidità sul percorso che si sta affrontando.

Le nuove frontiere in cui si sta muovendo la formazione manageriale propongono metodologie e processi innovativi da applicare alla formazione che prevedono il lavoro sulla dimensione emozionale e psicosociale delle persone. Tra le metodologie più avanzate vi sono il counselling e il coaching, ovvero processi di aiuto al cambiamento e all'apprendimento che lavora sulla singolarità della persona e le sue specificità.

Da una recente indagine effettuata su un campione di 577 giovani, entro i 35 anni, che da poco hanno cambiato azienda, sebbene fossero considerati dall'azienda che hanno lasciato dei talenti, emerge infatti che il 73% degli intervistati individua nel "sentire poco utile quello che stanno facendo" la principale ragione del cambiamento.

La seconda motivazione data è stata la mancanza di sviluppo e crescita; poi a seguire un ambiente sociale e relazionale poco stimolante, la possibilità di essere visibili e, infine, la retribuzione.

Nelle aule di formazione si affrontano temi quali la gestione del rapporto con l'incertezza, la capacità di sviluppare ben-essere, il saper affrontare problemi situazionali con scarsità di tempo, la leadership che dialoga con il disorientamento e la precarietà organizzativa, lo sviluppo del potenziale personale l'auto-efficacia. Queste tematiche nascono dalla necessità di esplicitare il concetto di ben-essere, una nuova voce che si aggiunge alla triade tradizionale del: sapere, saper fare, saper essere. Lo sviluppo e la diffusione di ben-essere emerge come una fondamentale strategia di adattamento ed evoluzione alle condizioni poste dalla nuova economia dell'incertezza. Il suo raggiungimento è congeniale sia ai bisogni delle persone sia alle strategie organizzative come requisito strategico per la creazione di competenze pregiate quali, ad esempio, leadership, teamworking eccetera.

Uno stato di relazione di ben-essere con l'organizzazione richiede innanzi tutto che ci si senta riconosciuti; il riconoscimento che l'organizzazione può dare a coloro che vi lavorano è una azione di attribuzione di identità e valore d'essere. La possibilità di vivere autodeterminazione e indipendenza alle pressioni dell'organizzazione e il contesto entro cui "l'io" costruisce interdipendenze e l'equilibrio emotivo-emozionale rappresentano due importanti condizioni per lo sviluppo del ben-essere. Naturalmente il ben-essere è anche legato alla possibilità di sviluppo e di arricchimento professionale, cognitivo, culturale."

\* Presidente del Gruppo Galgano

A.A.A. CERCASI MANAGER, NON UN SUPER UOMO  
di Sandra Maragno\*

"Alberto seduto sulla sua vecchia poltrona con la quale ha condiviso momenti belli e difficili della sua lunga carriera, con il solito cognac e sigaro (quello cubano dell'ultimo viaggio) si trova a fissare lo sguardo, in una giornata di tiepida primavera, oltre la finestra del suo ufficio, dove lo aspetta l'orizzonte infinito del mare.

Alberto ama l'orizzonte infinito del mare, dove non esistono confini e ostacoli, dove i pensieri possono spaziare senza un limite temporale e dove nei momenti più duri ha potuto estraniarsi dalla realtà e prendere le giuste decisioni.

Osserva, osserva ogni punto di quell'ufficio e capisce che lì è racchiuso ogni momento della sua vita e della sua carriera.

La laurea in ingegneria navale tanto voluta da suo padre, che riponeva in quel documento il futuro di Alberto e quello dell'azienda di famiglia; la fotografia di sua figlia, che non era riuscita a vedere nascere perché lontano a seguire i lavori di una nuova nave che sarebbe diventata la futura ammiraglia della sua flotta; la poltrona Frau su cui era seduto, che gli era stata regalata da un concorrente, divenuto poi amico e consigliere, come regalo di un'estenuante trattativa d'affari.

Il mappamondo in legno che si era comprato da un vecchio rigattiere, sul quale si divertiva a segnare tutti i porti che dovevano essere "conquistati" e di conseguenza gli scenari di "fanta-economia e politica" sui quali ragionare attentamente per poi studiare le strategie più corrette per poterli raggiungere.

Il tavolo delle riunioni, dove aveva firmato tanti contratti ma dove aveva vissuto i momenti più difficili per la sua azienda e della sua carriera, come ad esempio quando era mancato all'improvviso un socio finanziatore, bloccando un intero cantiere e di conseguenza il varo di una nave sulla quale si avevano già pronte le commesse.

Di quei momenti, che allora gli sembravano senza via d'uscita, ora ricorda solo le emozioni.

Momenti in cui aveva messo in discussione le sue capacità decisionali e competenze, scoprire gli attacchi d'ansia che lo facevano cadere in uno stato di disperazione e sapere che la strada imboccata non gli permetteva di tornare indietro; la consapevolezza che non sempre le persone a lui vicine sapevano capire ciò che stava facendo, scoprire come le invidie, sentimenti umani che non dovrebbero essere trasferiti in ambito lavorativo, diventano macigni enormi che arrivano all'improvviso e sbarrano una possibile via d'uscita. Prendere coscienza di come i principi e i valori che ti portano a darti dei limiti nell'affondare la lama del coltello, sono affogati nel crudo cinismo orientato solo al raggiungimento del potere dato dallo status e dal denaro; di quanto sia indispensabile mantenere comunque l'integrità morale e la coerenza, anche se a volte si deve scendere a compromessi che pensi stiano tradendo te stesso e ciò in cui credi ma che inconsciamente sai indispensabili per il bene dell'azienda. Di quanto sia importante il coraggio di prendere decisioni impopolari, di credere fino "alla morte" in ciò che si sta facendo, anche quando i dati della realtà sembrano remarti contro.

La gioia che dura l'attimo della vincita e il realistico pensiero che si deve iniziare cavalcando un altro progetto, un'altra sfida.

Alberto si ferma. Continuando a sorseggiare il suo cognac e a fumare profondamente ma lentamente il suo sigaro, ripensa ai diversi scenari della sua vita apparentemente estranei ma tutti collegati e integrati in un unico disegno, capisce che la vera ricchezza è data proprio dalla molteplicità con cui ha saputo integrare la sfera personale con quella lavorativa, di quanto ha saputo integrare il sentimento della passione con il freddo piano strategico per raggiungere l'obiettivo, di quanto la sua integrità morale gli ha permesso di prendere decisioni e strade meno facili ma sicuramente più corrette. Tutto questo in un unico disegno: la sua vita.

Alberto sa che è il momento più giusto per passare il testimone della gestione della sua azienda a un giovane manager che sappia sviluppare con la stessa passione, coraggio, integrità e generosità il lavoro. Ma non sa come poter trasferire tutti gli anni della sua vita per arricchire le competenze tecniche e sicuramente più aggiornate del suo giovane manager.

La storia di Alberto impone una profonda riflessione per chi si occupa di formazione manageriale: evidenzia come nella carriera di un manager siano fondamentali non soltanto le sue competenze tecniche, ma l'integrazione delle medesime nella sua molteplicità di essere uomo: basta col pensare a un superuomo privo di qualsiasi emozione ridotto a una macchina da combattimento.

Chi forma la futura classe dirigente deve assumersi la responsabilità di lavorare per educare con nuovi modelli non più basati sui soli parametri dell'efficienza e dell'efficacia e sul valore del profitto - il caso Enron e Arthur Andersen insegna - ma finalizzati a far riappropriare il futuro manager della bellezza della coscienza, delle passioni, dei principi morali, delle debolezze e dell'anima. Saper formare un uomo pensante che si sappia riappropriare del libero arbitrio e accettare con responsabilità il risultato delle proprie decisioni.

Alberto vuole l'eccellenza per la sua azienda, sa che la troverà in quel giovane manager che di fronte al creatore di una delle più importanti flotte nel mondo sappia dirgli: "No, non sono d'accordo, questo va contro i miei principi e all'etica dell'impresa!"

Perché sa che quel no nasconde una personalità forte e integra che saprà mantenere il timone dell'azienda verso la rotta anche nei momenti di tempesta. Non solo, saprà portare nel futuro un modello distintivo dell'impresa riconosciuto e stimato che riuscirà a sopravvivere alle mode temporanee."

\*Amministratore unico Selefor

## QUALIFICATI E CERTIFICATI PER VINCERE LA SFIDA DELLA COMPETITIVITA'

di Giovanni Treviso\*

"L'incorporazione nella dinamica d'impresa di variabili quali la salvaguardia dell'ambiente e della salute, non è automatica, né indolore. E' un processo che provoca cambiamenti organizzativi e determina nuove funzioni e responsabilità, in cui il fattore critico è rappresentato dalle persone, che devono assicurare conoscenze, capacità, competenze, prestazioni di successo.

Per poter raccogliere le nuove sfide della competitività, è fondamentale che le imprese possano disporre di figure professionali qualificate, con competenze certificate. Un percorso classico di formazione e certificazione, i cui requisiti sono ormai ben consolidati, riguarda l'auditor. Nata prioritariamente come funzione legata ai soli aspetti contabili e finanziari, questa figura - indicata anche con il titolo di assessor, revisore o più genericamente valutatore - non solo è riuscita ad articolarsi e specializzarsi ampliando il suo campo d'azione ai sistemi di gestione qualità, ambiente e sicurezza del lavoro, ma ha subito un'importante evoluzione di management oriented, nell'ottica di contribuire al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione.

Da qui la nascita di una nuova figura: l'auditor di bilancio economico ambientale, che rappresenta la figura professionale preposta a verificare il bilancio ambientale d'impresa considerando gli aspetti sia economici sia tecnico-fisici. Il suo compito è misurare in modo indipendente i risultati ottenuti dalla politica ambientale, che vengono contabilizzati e documentati nel bilancio aziendale.

L'altra linea formativa riguarda i progettisti, che siano di sistemi qualità, di gestione dell'ambiente o della sicurezza. Figure di alto profilo, sono professionisti di notevole esperienza e preparazione, destinati ad assistere e guidare l'azienda nell'analisi e attuazione delle sue strategie direzionali e degli interventi necessari per allineare i diversi sistemi gestionali ai vincoli volontari e cogenti. Il progettista deve inoltre essere in grado di elaborare una proposta tecnico-economica di attuazione, addestrare e formare il personale, predisporre i manuali di gestione dei sistemi

gestionali ed, eventualmente, assistere il cliente nell'iter di certificazione."

\* Direttore Fita, Federazione italiana terziario avanzato



---

Il Sole 24 ORE S.p.a. - © Tutti i diritti riservati