



Salvatore Garbellano (a cura di)

40 anni di formazione manageriale

Ruolo e contributo
di ASFOR

COLLANA ASFOR / FRANCOANGELI

La Collana ASFOR / Franco Angeli

La scelta di ASFOR - Associazione Italiana per la Formazione Manageriale (già Associazione per la Formazione alla Direzione Aziendale) - di attivare dopo oltre quarant'anni di vita una propria Collana editoriale di diffusione della cultura della formazione manageriale risponde, da un lato, all'esigenza di consolidare il ruolo che il sistema dell'alta formazione, delle scuole di management e delle corporate university deve svolgere in un contesto di competizione globale di elevata complessità e, dall'altro, all'obiettivo di fornire a tutti i soggetti che operano per lo sviluppo delle persone e delle organizzazioni un contributo di riflessione per una sempre maggior efficacia dei processi formativi, attraverso il consolidamento e il rafforzamento delle competenze manageriali.

La collana vuole essere quindi uno strumento aperto al confronto e al dibattito della business community per sviluppare e approfondire temi rilevanti di management, per diffondere esperienze, modelli e best practice nella formazione manageriale e nella gestione del Capitale Umano.

In tale prospettiva, si colloca coerentemente la decisione di inaugurare la Collana ASFOR/Franco Angeli con l'opera "40 anni di formazione manageriale. Ruolo e contributo di ASFOR" che conduce il lettore a ripercorrere attraverso la storia della Associazione, la via italiana alla management education, le evoluzioni che hanno caratterizzato l'economia del Paese e i cambiamenti in atto nella società.

La collana rappresenta in definitiva una sfida che ASFOR, forte di decenni di iniziative, esperienze e confronti a livello nazionale ed internazionale, vuole intraprendere insieme ai propri associati e ai propri stakeholder, per far comprendere a tutti come la formazione manageriale e le attività ad essa connesse possano contribuire ad affrontare e superare le difficoltà ed i problemi del presente ed essere una leva strategica per costruire un futuro migliore.

Vladimir Nanut
Presidente ASFOR

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Salvatore Garbellano (a cura di)

40 anni di formazione manageriale

**Ruolo e contributo
di ASFOR**

COLLANA ASFOR / FRANCO ANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione , di <i>Vladimir Nanut</i>	pag.	9
Introduzione , di <i>Elio Borgonovi</i> e <i>Claudio Poli</i>	»	15
Anni '70 — La formazione manageriale si fa sistema di <i>Salvatore Garbellano</i>	»	21
1. Lo scenario	»	21
2. La fondazione di Asfor: Associazione per la Formazione alla Direzione Aziendale	»	28
3. Le prime attività di Asfor: la diffusione della cultura della formazione manageriale in Italia e il rapporto con il mondo universitario	»	34
4. I cambiamenti del contesto economico e l'evoluzione degli studi di management	»	40
5. Asfor: i primi risultati e le prime difficoltà	»	43
Anni '80 — La formazione di qualità di <i>Salvatore Garbellano</i>	»	47
1. Lo scenario e gli studi di management	»	47
2. La risposta di Asfor ai cambiamenti nella formazione manageriale	»	55
3. L'avvio del programma di accreditamento dei master	»	65
Anni '90 — La formazione diventa internazionale di <i>Salvatore Garbellano</i>	»	69
1. Lo scenario e gli studi di management	»	69
2. Le nuove sfide della formazione manageriale: globalizzazione, personalizzazione e competenze	»	74

3. Asfor: l'accreditamento dei master e la internazionalizzazione della formazione italiana	»	81
4. Asfor: "la filosofia della rete" per lo sviluppo della formazione manageriale e la difesa dell'identità della formazione	»	87
 Anni 2000 – Il ruolo istituzionale della formazione manageriale negli anni della crisi		
di <i>Salvatore Garbellano</i>	»	93
1. Lo scenario e gli studi di management	»	93
2. La formazione manageriale: corporate university, il supporto al business e il dibattito sulle responsabilità della crisi	»	98
3. L'azione di Asfor nei nuovi contesti: il rilancio della comunità professionale dei soci, la qualità nell'e-learning e la collaborazione con la pubblica amministrazione	»	105
4. Asfor: il Codice Etico, la comunicazione per la comunità professionale e il nuovo impulso all'accreditamento	»	110
5. Il cambiamento di denominazione di Asfor: Associazione Italiana per la Formazione Manageriale	»	113
6. Le più recenti iniziative di Asfor: sviluppo associativo, workshop sulle ricerche, Learning Lab e sistema di accreditamento	»	118
 Intervista con Vladimir Nanut, presidente Asfor: il "Processo di Accredimento dei Master Asfor"		
di <i>Salvatore Garbellano</i>	»	125
 La storia di Asfor attraverso lo Statuto		
di <i>Mauro Meda</i>	»	145
1. Introduzione	»	145
2. La mission	»	147
3. I Soci e le categorie	»	150
4. Gli Organi dell'Associazione	»	154
5. Riflessione finale	»	156
Allegato 1 - Statuto Asfor approvato dall'Assemblea Straordinaria dei Soci Asfor del 26 novembre 2010	»	157
Allegato 2 - Codice Etico dei Soci Asfor	»	165
Allegato 3 - Presidenti, Vice Presidenti e Consiglieri Asfor dal 1971 al 2012	»	169

dal 1971 al 2012
Allegato 4 - I Soci Asfor dal 1971 al 2012 » 173

Bibliografia » 179

Prefazione

di Vladimir Nanut

La scelta di pubblicare un volume in occasione dei (primi) 40 anni di attività di Asfor risponde, com'è naturale, in primo luogo all'opportunità di celebrare un traguardo significativo: 40 anni di ininterrotta attività rappresentano un percorso che merita di essere raccontato, a maggior ragione quando, come in questo caso, ci si riferisce ad un'Associazione che con le sue iniziative ha contribuito a far crescere la cultura aziendale e manageriale nel nostro Paese. Va inoltre considerato che alcuni dei protagonisti di questo percorso, oltre ad aver svolto un ruolo di primo piano in Asfor, hanno segnato con la loro attività in modo rilevante la stessa storia del sistema imprenditoriale ed economico italiano, oppure con le loro opere hanno apportato importanti contributi scientifici sui temi di management o, ancora, sono stati figure di spicco nel campo della formazione manageriale.

Pur a fronte di tale legittima (direi quasi doverosa) esigenza di dar conto delle attività svolte e dei risultati conseguiti, Asfor non ha tuttavia ritenuto di realizzare un'opera meramente autocelebrativa e autoreferenziale, ma ha inteso ripercorrere i 40 anni del proprio cammino associativo in parallelo con le situazioni e i cambiamenti del contesto economico e sociale dell'Italia, con gli sviluppi dei processi formativi nel settore e con l'evoluzione generale degli studi di management. In altri termini, ci è sembrato interessante e stimolante correlare i principali eventi che hanno caratterizzato la vita dell'Asfor con i fatti più significativi che hanno riguardato da un lato il sistema economico nazionale, in particolare le dinamiche del mondo imprenditoriale, e dall'altro le opere e i contributi di management proposti dalla letteratura italiana e internazionale che hanno segnato le tappe più salienti dei modelli di gestione aziendale.

È agevole comprendere come il fil rouge che connette gli aspetti considerati sia rappresentato proprio dai processi di formazione manageriale, cioè da quell'insieme di attività e iniziative che, oltre a caratterizzare la stessa mission di Asfor, si nutrono delle idee e delle proposte degli studiosi

delle discipline aziendali, e forniscono alle imprese e alle altre organizzazioni gli strumenti per migliorare le proprie performance gestionali. Sia i soci Asfor, protagonisti in larga misura dell'offerta formativa, quanto le aziende, soggetti che generano domanda di formazione, sono infatti ugualmente interessati ad un'attività capace di favorire la crescita del capitale umano mediante lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle skill dei soggetti che presiedono ai diversi processi gestionali. Si tratta peraltro di attività di rilevante interesse per lo stesso sistema nazionale in quanto, com'è noto, la qualità professionale delle risorse umane rappresenta una delle più efficaci leve per la competitività, la crescita e lo sviluppo economico del Paese.

L'insieme di tali ragioni ci fa ritenere che l'analisi delle principali vicende che hanno caratterizzato i 40 anni di attività di Asfor, intrecciata con gli scenari economici e sociali che nei diversi periodi considerati hanno contrassegnato la realtà italiana e arricchita dalla segnalazione delle più significative opere di management, possa offrire al lettore interessanti elementi di riflessione. In quest'ottica, ad esempio, ci si può rendere conto che le difficoltà e i problemi in cui si dibatte nel presente il nostro Paese, abbiano delle cause strutturali che vengono da lontano, a partire da una persistente arretratezza di cultura aziendale e manageriale del nostro sistema imprenditoriale: un sistema tra l'altro ancora largamente incentrato sulle piccole e piccolissime unità produttive, incapaci di reggere le nuove sfide della competizione globale, oltre che per evidenti limiti dimensionali e strutturali, anche per una scarsa dotazione al proprio interno di competenze manageriali. L'aver avuto successo nel passato, nonostante la presenza di tali limitazioni professionali e culturali, ha illuso in molti casi gli stessi protagonisti sulle loro effettive capacità di mantenere adeguati livelli di competitività nelle nuove situazioni di mercato che si stavano creando dopo la caduta del muro. Considerazioni analoghe si possono fare anche con riferimento alle variegate realtà della Pubblica Amministrazione italiana: anche in questo caso ritardi culturali, resistenze corporative, modelli organizzativi formalistici e burocratici (per non parlare degli aspetti politici), hanno ostacolato ogni tentativo di riforma e di modernizzazione fondato su principi e pratiche manageriali di buona ed efficiente gestione.

Dall'analisi degli avvenimenti e degli scenari considerati nel presente volume, emerge comunque chiaramente come Asfor, pur con gli inevitabili problemi discendenti dalle dinamiche (talvolta turbolenze) associative interne, abbia svolto costantemente un ruolo propositivo e di stimolo sia nei confronti dei propri stakeholder. In particolare, Asfor ha sempre cercato di promuovere a tutti i livelli l'investimento nel capitale umano e l'aggiornamento qualitativo delle attività formative, anche sulla base di una

costante opera di benchmarking con le realtà europee e internazionali più avanzate. Basti pensare al processo di accreditamento dei programmi master che Asfor realizza da oltre un ventennio e che ancora oggi rappresenta l'unica esperienza di certificazione qualitativa dei percorsi formativi nel nostro Paese, o all'attenzione che Asfor ha sempre posto ai temi dell'etica e della responsabilità sociale nel management e, più in generale, nel mondo del business, in un contesto come quello italiano troppo spesso permeabile a comportamenti spregiudicati se non illeciti.

Purtroppo, molte delle indicazioni e delle proposte elaborate sui diversi aspetti considerati, non hanno in genere trovato negli interlocutori istituzionali l'attenzione che esse meritavano e non si sono quindi tradotte in scelte normative e/o operative capaci di allineare la cultura e la pratica del management del nostro Paese ai modelli e agli standard dei nostri principali concorrenti. Si tratta peraltro di iniziative e di impegni che l'Associazione ha rinnovato anche di recente con le modifiche statutarie e con la riscrittura della propria Mission e con la definizione delle principali linee strategiche da perseguire. L'obiettivo ambizioso che guida tali scelte mira a far diventare Asfor sempre di più un riferimento imprescindibile per tutti i soggetti privati e pubblici interessati allo sviluppo delle competenze manageriali e alla qualificazione delle relative attività formative, sia con riferimento alle giovani leve che devono iniziare il proprio percorso professionale, che all'aggiornamento dei soggetti già operanti nelle imprese e nelle altre organizzazioni. Riteniamo che l'impegno a rafforzare il sistema italiano della formazione manageriale, con l'elevazione del capitale cognitivo disponibile, sia fondamentale per lo stesso rinnovamento e rilancio del nostro apparato produttivo, ovvero per far uscire l'Italia dalla lunga fase di stagnazione e di recessione.

In questa prospettiva, nell'ultimo periodo si è in particolare dato corso a una forte azione di sviluppo associativo, che ha visto l'ingresso in Asfor di importanti corporate, cioè di grandi aziende e gruppi produttivi leader nei rispettivi settori di attività a livello nazionale e spesso anche a livello internazionale: basti citare i casi di Allianz, Assicurazioni Generali, Banca Mediolanum, Bosch, Brembo, Edison, Enav, Sky, Ferrero, Gruppo Reale Mutua Assicurazioni che si sono aggiunti alle realtà già presenti, tra cui Eni, Enel, Finmeccanica, Pirelli. Come per altro è avvenuto nella stessa fase costitutiva di Asfor, tali realtà, grazie al loro grande patrimonio di cultura manageriale e alla loro vasta esperienza nelle attività formative, sono in grado di apportare all'Associazione un prezioso contributo di competenze, idee e proposte, nonché di relazioni. Non vi è dubbio che proprio una rinnovata collaborazione e integrazione tra le scuole di management, che rappresentano i tradizionali associati Asfor, e il mondo delle corporate, potrà

consentire al sistema italiano della formazione manageriale di recuperare il *gap* con i paesi più avanzati, fornendo al sistema produttivo (piccole e medie imprese comprese) le risorse cognitive necessarie a recuperare competitività e ad innescare processi di innovazione, di crescita e di sviluppo.

Nella stessa prospettiva strategica si colloca anche l'impegno per il costante sviluppo del processo di accreditamento Asfor, mantenendolo allineato con gli standard qualitativi e le *best practice* degli analoghi sistemi a livello europeo e internazionale. Oltre al recente ampliamento dell'accREDITAMENTO alle lauree magistrali di contenuto manageriale offerte dal nostro sistema universitario, che apre interessanti prospettive non solo per Asfor, ma per lo stesso mondo accademico nazionale, sino ad oggi poco propenso a verifiche e certificazioni qualitative, le nuove linee strategiche dell'Associazione puntano anche a costruire un nuovo processo di accreditamento che riguardi non più solo i programmi formativi erogati, ma le stesse scuole, cioè le istituzioni che realizzano i corsi di management, similmente a quanto avviene nell'ambito del network europeo *Efmd European Foundation for Management Development* con il sistema *Equis European Quality Improvement System*.

Anche il rafforzamento delle iniziative Asfor di ricerca sulle attività e sui trend della formazione manageriale in Italia, rappresenta un importante obiettivo strategico dell'Associazione. La possibilità di rappresentare un riconosciuto riferimento per i diversi interlocutori richiede, infatti, anche la capacità di monitorare i fenomeni che riguardano il settore e di saper coglierne le dinamiche più significative. In particolare, l'Osservatorio sulla Domanda e l'Offerta di Formazione, che viene realizzato con cadenza annuale, comprende il rapporto sull'offerta formativa dei soci Asfor, l'indagine campionaria sulla domanda espressa dal sistema nazionale delle imprese e della pubblica amministrazione e la ricerca sui trend evolutivi della formazione manageriale realizzata mediante appositi focus group nelle varie aree del Paese. A tali attività permanenti vanno aggiunti degli specifici progetti di ricerca su temi rilevanti, come l'indagine sulla formazione imprenditoriale e manageriale nelle Pmi o sul diversity management.

Nell'anno del suo quarantennale, inoltre, Asfor, alla luce dell'importanza crescente che il tema della leadership sta assumendo nel campo del management e conseguentemente del rilievo che esso presenta per i propri associati e stakeholder, ha ritenuto di dedicare ai vari aspetti della leadership una particolare attenzione. In questo senso ha costruito un format/evento specifico, denominato Learning Lab, nel quale rendere possibili momenti di approfondimento, confronto e scambio di conoscenze, esperienze e *best practice* sulle tematiche della leadership. Si tratta in sostanza di un evento da realizzare con cadenza annuale e destinato soprattutto

to ai general manager, ai responsabili delle risorse umane e della formazione e ai direttori delle scuole di management che offrono programmi di executive education. Proprio perché valuta la leadership non come una delle tante mode effimere, ma come un aspetto strutturale del management destinato a svolgere un ruolo cruciale per lo sviluppo delle organizzazioni, Asfor ha definito anche un luogo (Trieste) e un momento (metà ottobre) come elementi peculiari e permanenti di tale Learning Lab sulla leadership.

Più in generale, con la propria attività e le proprie iniziative, Asfor vuole continuare a essere in prima linea nello sforzo per creare e rafforzare nel nostro Paese una nuova cultura professionale incentrata sulle competenze, sull'etica, sul rispetto, sulle responsabilità individuali e sociali, e, più in generale, su tutti i valori fondanti di una società capace di coniugare rigore, merito e solidarietà. Un particolare impegno verrà rivolto alle giovani generazioni, cercando di far recuperare loro il senso di valori come impegno, fatica, spirito di sacrificio, umiltà, valori senza i quali non si potrà costruire una futura classe dirigente all'altezza delle sfide che l'Italia deve affrontare per evitare il rischio di subire un processo involutivo e un inevitabile declino.

In conclusione voglio ringraziare il curatore di questo volume, Salvatore Garbellano, che con encomiabile sforzo ha raccolto ed elaborato una mole rilevante di materiali documentali e di contributi, trasferendoli poi sapientemente nei diversi capitoli del testo. Prezioso è stato anche il supporto dei due past president, Elio Borgonovi e Claudio Poli che, anche nella veste di protagonisti diretti di molte vicende Asfor, nello svolgimento del lavoro hanno fornito qualificate indicazioni per l'impostazione e lo sviluppo dello stesso, fornendo inoltre nell'introduzione alcune chiavi di lettura utili a comprendere il senso degli avvenimenti.

Un ringraziamento va infine a tutti gli altri protagonisti della realtà Asfor, ad iniziare dal segretario generale Mauro Meda, che hanno inteso dare un contributo e/o una testimonianza sulla loro personale esperienza nell'Associazione, contribuendo così a rendere più vivo e ricco il percorso che viene presentato in questo volume.

Introduzione

di Elio Borgonovi e Claudio Poli

Chi ha una storia da raccontare è passato attraverso momenti di successi e di difficoltà che stimolano una riflessione ponderata ed equilibrata. Dopo quarant'anni, è sembrato utile al Consiglio Direttivo proporre una riflessione sul ruolo che Asfor ha avuto nella promozione e nel rafforzamento della cultura di management nel nostro Paese. Tra le molte motivazioni che hanno guidato le riflessioni presentate in questo volume, preme sottolinearne in particolare una: la possibilità di coniugare la documentazione dell'Associazione e, più in generale, delle istituzioni che hanno caratterizzato il mondo della formazione manageriale, con la tradizione orale di molti dei suoi protagonisti, nonché la molteplicità e la diversità delle prospettive consentite di analisi consentite da un network che è ormai consolidato, visibile e riconosciuto a livello nazionale e internazionale.

La ricostruzione dell'esperienza Asfor non si è rivelata facile, date la complessità e la rapida evoluzione dell'ambiente economico, sociale, politico e istituzionale in cui l'Associazione ha vissuto, e la necessità di trovare un equilibrio tra le aspettative dei soci. Per dare un ordine all'esposizione, si è cercato di inserirla nell'ambito di uno schema logico e interpretativo riferito ai quattro decenni che costituiscono non solo una successione temporale di tipo cronologico ma anche un una successione di problematiche.

Il primo decennio può essere qualificato come fase pionieristica, dell'innovazione culturale e della ricerca di una identità. In esso Asfor ha svolto una funzione di *advocacy*, da un lato, nei confronti del mondo delle imprese e, dall'altro, nei confronti del sistema universitario. Negli anni settanta non è stato facile far passare un messaggio che, salvo un numero limitato di imprenditori e manager aperti e attenti alle opportunità dell'innovazione più che ai suoi rischi, è stato recepito dalla maggioranza di chi aveva posizioni di responsabilità e grande influenza nel mondo eco-

nomico. Un messaggio che, in generale, è stato poi rifiutato – quando non decisamente contrastato – dal sistema universitario. Esso, inoltre, è stato contestato da significative componenti della società, in quanto considerato elemento costitutivo di un sistema capitalistico che “non si può migliorare ma si deve abbattere”, come spesso veniva affermato in quel periodo oscuro e buio della storia italiana. Una contestazione che, come ricordato nel libro, ha avuto un drammatico e tragico apice con l’irruzione di un gruppo di terroristi alla Scuola di Amministrazione Aziendale di Torino e che si è manifestata in vari momenti, non così drammatici ma di altrettanto duro scontro con il movimento studentesco, vissuti nelle aule di alcune università, tra cui Bocconi, Politecnico di Milano, università di Torino, università di Palermo.

In un certo senso immunizzata dalle malattie dell’infanzia, che per Asfor sono state rappresentate dal passaggio di un nucleo relativamente omogeneo di promotori ad un numero più ampio di soci con esigenze e interessi variegati quando non contrastanti, l’Associazione ha trovato una sua identità e nel secondo decennio si è avviata con sicurezza crescente verso la maggiore età. Questo cammino è stato guidato da due progetti strategici, quello della progettazione e lancio (avvenuto concretamente agli inizi degli anni novanta) del processo di valutazione della qualità (accreditamento dei master) e quello del tentativo di rafforzare il sistema della formazione manageriale per il Mezzogiorno, area debole del Paese sul piano della cultura economica e di impresa (almeno sul piano del radicamento della cultura di impresa).

Il primo progetto ha dato frutti positivi di cui, oggi più che in passato, può beneficiare Asfor e, insieme ad essa, il mondo della formazione manageriale, poiché aveva chiari e specifici punti di riferimento in esperienze straniere (sistemi di accreditamento di altri paesi). Il secondo è stato colpito dalla tipica “malattia della gioventù”, in quanto si è tradotto in una utopia che solo in minima parte si è trasformata in concreta realtà. L’ottimismo del sogno di “leader illuminati” non si è trasformato in cambiamento reale, in quanto chi guidava Asfor non ha potuto rispettare uno dei pilastri del management, ossia l’analisi di fattibilità. Ciò per una serie di eventi, di decisioni e di comportamenti di soggetti istituzionali e fisici di cui non è stata possibile una ricostruzione organica, essendovi solo punti di vista “parziali” e molto “soggettivi” da parte di persone, direttamente o indirettamente coinvolte, che ancora “calcano la scena”. Di conseguenza Asfor ha dovuto affrontare nei primi anni ’90 un difficile periodo in cui vari soci sono stati divisi da contrasti di interesse, la cui composizione è stata resa difficile dalla mancanza di chiarezza nel sistema di governance del progetto (ad esempio, nello *Steering Committee* non era stato possibile nominare il rappre-

sentante indipendente di Efmd che avrebbe potuto facilitare il superamento dei contrasti in virtù della posizione di terzietà e autonomia rispetto ad Asfor e Formez). Comunque, se è vero che nella vita le difficoltà servono a temprare i caratteri delle persone, si può dire che Asfor ne è uscita più forte e rin vigorita. Diventata adulta, negli anni '90 Asfor ha imboccato decisamente la via dello sviluppo e del consolidamento, non prima di aver superato una problematica fase interna. Infatti, si è trattato di ricercare, e infine trovare, una soluzione di mediazione e contemperamento tra la visione, per semplificazione definibile “purista e tradizionalista”, di chi propendeva per riservare l'accreditamento ai programmi di general management, e la visione di chi intendeva estendere tale processo anche ai molti master settoriali o funzionali che nel frattempo erano apparsi sul mercato. Come sempre accade per problematiche simili, la mediazione (da considerare assolutamente positiva) è stata trovata nella difesa della struttura e del rigore del processo, da un lato, e, dall'altro, nell'adeguamento di alcuni parametri e indicatori riferiti ai diversi elementi da sottoporre a verifica. La decisione di distinguere due tipologie, master in general management e master specialistici, ognuno dotato di un proprio logo registrato da Asfor, ha aperto anche la possibilità di ulteriori specificazioni nel primo decennio del nuovo secolo, in particolare dei corporate master, dei master erogati con modalità e-learning e, più recentemente, delle lauree magistrali del sistema universitario (*Master of Science*).

Altro asse portante della terza fase è stato il decisivo salto nella prospettiva di internazionalizzazione. Asfor è diventata una delle associazioni nazionali più attive e dinamiche a livello europeo, fino a diventare socio promotore sia di *Equal European Quality Link* sia di *Equis European Quality Improvement System*, processo di accreditamento delle istituzioni (e non dei programmi) lanciato da Efmd alla fine degli anni '90. Un sistema di accreditamento fondato sul principio del riconoscimento delle differenze che caratterizzano la realtà europea, assai diverso da quello della standardizzazione, omogeneizzazione e omologazione che, in quel periodo, ancora caratterizzava il modello Usa di *Aacsb Association of Advance Collegiate Schools of Business*. Consolidare i processi di verifica e valutazione della qualità all'interno del Paese e porsi l'obiettivo di interagire costruttivamente a livello internazionale è stato un collante forte, anche per i soci che non erogavano (e non erogano) programmi master, poiché vi è stato un decisivo salto di qualità in termini di visibilità e di prestigio.

Salto di qualità che si è prolungato nella quarta fase, quella che può essere definita di maturità (almeno per ora) nel primo decennio del nuovo secolo, che si è distinto per un più deciso orientamento alla ricerca sulla domanda e offerta di formazione manageriale, per la continuità data ai

momenti di confronto (la Giornata della Formazione Manageriale, giunta alla sua decima edizione, e altre iniziative che sono sempre più ricorrenti e non saltuarie), per l'attenzione posta ai rapporti con le istituzioni pubbliche e con il mondo dei media. Fedele all'idea dei Soci Fondatori di "creare una associazione per la pesca e non per i pescatori", Asfor si è posta l'obiettivo di essere più visibile e di mettere il proprio prestigio al servizio del Paese. Associazione per la pesca in quanto Asfor si è mossa con l'intento di difendere le specificità di una formazione strettamente collegata al mondo del lavoro, alle prospettive di inserimento dei giovani diplomati nei programmi master e alle prospettive di carriera di chi partecipa a programmi executive. Difesa che è stata necessaria di fronte a normative nel campo dell'alta formazione (in particolare universitaria) e del mercato del lavoro, che in alcune sue parti ha dimostrato una scarsa conoscenza, o uno scarso realismo, nell'affrontare il tema del rapporto formazione-lavoro. In particolare si fa riferimento ad una ipotesi, rientrata anche per l'azione di Asfor, di limitare l'utilizzo della denominazione Asfor alle sole università e alle norme sui tirocini e l'apprendistato, alcune delle quali non sono ancora chiare nella loro applicazione, essendo di recente emanazione. Non associazione per i pescatori in quanto Asfor, pur avendo ben presenti gli interessi legittimi dei propri associati, ha sempre agito per promuovere e tutelare la formazione di qualità anche di soggetti esterni.

Un largo coinvolgimento dei soci nei gruppi di ricerca su specifiche tematiche ha consentito, da un lato, una più intensa identificazione nell'Associazione, anche di molti che non erano rappresentati in Consiglio Direttivo, e, dall'altro, di aggregare energie e risorse senza le quali la piccola e snella struttura organizzativa non avrebbe consentito di realizzare una vasta gamma di iniziative. Una produzione di dati e informazioni raccolti con l'attività di ricerca, in particolare l'Osservatorio sulla Domanda e Offerta di Formazione Manageriale, che ha fatto di Asfor un punto di riferimento sempre più consultato da operatori dei media, con un significativo aumento della visibilità esterna. L'impegno sul fronte della qualità ha avuto una evoluzione con l'approvazione del manifesto sul ruolo della formazione manageriale per lo sviluppo del sistema economico, l'approvazione del codice etico per le istituzioni che svolgono attività di formazione e l'accettazione di Asfor da parte di Enqa (*European Association for Quality Assurance in Higher Education*) in qualità di Socio Aggregato. L'ultimo decennio è stato caratterizzato anche da una decisa politica di ampliamento della base associativa, rivolta ad attrarre corporate university di imprese grandi e medie (in particolare le multinazionali tascabili) e soci di prestigio in diversi settori, compreso quello assicurativo e finanziario. Ciò per applicare concretamente il principio secondo cui una "associazione per la pesca" può essere più cre-

dibile e più influente se di essa fanno parte “pescatori” qualificati e riconosciuti.

La mancanza, a partire dalla metà degli anni '90, di forti contrasti, quando non addirittura di aperti conflitti, tra soci o componenti del Consiglio Direttivo, che avevano caratterizzato i primi decenni, può essere considerato un segno della raggiunta maturità. Ora per Asfor si apre la sfida di evitare il declino (con riferimento alle teorie sul ciclo di vita del prodotto e delle aziende) o anche la semplice stabilizzazione. Poiché le finalità statutarie e la responsabilità sociale impongono all'Associazione politiche e scelte coraggiose di continuo sviluppo, che possono essere realizzate con linee di iniziative (quali la ricerca, il networking internazionale, l'estensione dei processi di accreditamento a nuovi tipi di programmi) o con singole iniziative ripetute nel tempo (quali il Learning Lab lanciato nel 2011, le giornate sulle Pmi). Le singole iniziative potranno avere un loro ciclo di vita che, dopo la maturità, porti alla stabilizzazione o anche al loro abbandono se non più rispondenti alle esigenze reali delle imprese, delle amministrazioni pubbliche, delle organizzazioni non profit, di altri attori economici e sociali. La vitalità di Asfor potrà essere dimostrata dalla capacità di avviare sempre nuove iniziative in aggiunta a quelle consolidate o in sostituzione di quelle abbandonate, facendone un soggetto dinamico la cui logica di fondo si basa su una antropologia dello sviluppo, secondo cui le persone sono centrali per aziende (pubbliche e private, profit e non profit della finanza e dei diversi settori dell'economia reale) sostenibili nel lungo periodo, per una economia a favore di tutti e non solo di pochi (nella quale le disuguaglianze diminuiscono e non aumentano), per una società sempre più aperta, inclusiva, tollerante nei confronti della multietnicità, multiculturalità e multivalorialità. Una formazione manageriale che non sia concentrata solo su metodologie, tecniche e strumenti di management ma sulla capacità di loro utilizzazione da parte di persone che ne comprendono le implicazioni in termini di valori profondi (positivi o negativi), persone a loro volta dotate di identità e di valori forti, su cui si può fondare una vera inclusività e tolleranza, al contrario di quanto affermano i sostenitori del “pensiero debole” che non consente reciproco confronto e rispetto, poiché dissolve tutte le identità.

Come la vita biologica, psicologica, relazionale e spirituale delle persone è influenzata da come sono state vissute le fasi precedenti, anche nella vita di Asfor le tematiche dei diversi periodi sono rimaste all'attenzione, si sono integrate ed hanno influenzato il modo in cui l'Associazione ha affrontato quelle dei periodi successivi. Pertanto, con il quarto periodo si è in un certo senso “chiuso il cerchio” ed ora Asfor può, e deve, ritornare alle origini svolgendo una forte azione di *advocacy*, di sensibilizzazione, in un