Harvard Business Review

ITALIA

OTTOBRE 2018
MENSILE

VICINI AI CENTRI CALDI DEL TALENTO
William Kerr

SOVRACCARICO DI PROGETTI
Rose Hollister e Michael D. Watkins

I SUCCESSI DEL DESIGN THINKING
Jeanne Liedtka

I grandi benefici della curiosità

Le aziende che la incoraggiano ottengono risultati migliori.

Pag. 19

POSTE ITALIANE SPA – SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE – D.L. 353/2003 (CONV. IN L. 27/02/2004 N. 46) ART. 1 COMMA 1, DCB MILANO. PRIMA IMMISIONE SUL MERCATO: 1 OTTOBRE 2018

9 788895 182285

€ 13,50

Strategies EDIZIONI

ARTWORK: GUEDDA HASSAN MOHAMED

FORMAZIONE MANAGERIALE

di Rosamaria Sarno

Dimensione sempre più internazionale per Master e Mba

Anche in Italia il mondo della formazione Master e Mba guarda in maniera crescente a una realtà che superi i confini nazionali, come partecipanti e programmi, dato che le aziende hanno una visione sempre meno domestica.
Un rapporto ad ampio spettro sul panorama italiano del settore, anche con voci critiche

di Rosamaria Sarno

L'EDIZIONE 2018 DEL REPORT GMAC, Graduate Management Admission Council (organizzazione non profit delle principali scuole di business e management a livello mondiale), condotto su circa 11.000 rispondenti nelle principali nazioni del mondo, non segnala novità particolarmente rilevanti rispetto alla precedente, che avevamo utilizzato per il Rapporto Master pubblicato su *Harvard Business Review Italia* dell'ottobre 2017.
Il tutto è sostanzialmente in continuità con le rilevazioni dello scorso anno, tranne un chiaro segnale di ulteriore accentuazione della dimensione internazionale sia nella composizione delle classi sia nei contenuti didattici. Oltre a una maggiore predisposizione da parte degli alumni a lavorare nei settori tecnologici e prodotti/servizi rispetto ai settori precedentemente preferiti, cioè finanza e consulenza.
Per quanto riguarda il profilo demografico degli ex allievi, si tratta di una realtà ancora prevalentemente maschile (74 a 26) e con un'età media al diploma di 30 anni (**Tabella 1**).
Molto solida l'opinione che l'aver frequentato un corso master (Mba o non Mba) rappresenti un fattore determinante per il proprio successo professionale, in termini sia di carriera sia di retribuzioni.
Tutti gli alumni sono estremamente sicuri nel raccomandare la propria business school ad amici e colleghi.
È forte la convinzione che la formazione manageriale post-laurea fa avanzare la carriera in maniera più veloce rispetto a chi non ce l'ha. Gli alumni più recenti lavorano per il 49% in posizioni di middle management, mentre i più anziani hanno raggiunto posizioni di vertice.
Quanto alle retribuzioni, il livello medio è di 115.000 usd, così articolati:

- livello medio: 105 in Usa, 85 Canada, 75 Europa, 55 Asia-Pacifico;
- livello executive: 185 Usa, 135 Canada, 145 Europa, 130 Asia-Pacifico.

LEGENDA SIGLE	
FT-MBA	master in Business administration full time (1= un anno; 2= 2 anni)
P-MBA	master professionali in Business administration
E-EMA	master executive in Business administration
QM	Quantitative master
NQM	Non-quantitative master
PT-LMBA	part-time locked MBA (gli allievi devono seguire lo stesso programma contemporaneamente)
PT-SPMBA	part-time self paced MBA (programma flessibile: lo studente sceglie cosa e quando studiare)
MAcc	master in Contabilità
Mfin	master in Finanza
MiM	master in Management/Global management

Le motivazioni in Italia

Secondo la ricerca "The Value", 4 alumni su 5 considerano il proprio diploma come una grande opportunità e di alto valore. Andando nello specifico dei vari programmi, queste sono le valutazioni:

- Full-time Mba: incrementa il livello retributivo
- Professional Mba e Executive Mba: preparano a posizioni di leader
- Quantitative Business Master: preparano per la scelta di percorsi di carriera
- Non-Quantitative Business Master: preparano a lavorare in organizzazioni culturalmente diverse.

E in Italia, quali sono le motivazioni degli studenti? Lo abbiamo chiesto a esperti di business school, università e altre strutture formative che operano nel nostro Paese, cui abbiamo posto anche ulteriori domande sia di confronto con i dati e le tendenze rilevate dal GMAC sia di valutazione della specifica realtà italiana.

"Le motivazioni dei nostri studenti ripercorrono sostanzialmente quelle degli intervistati GMAC 2018", informa **Simonetta Pattuglia**, professore aggregato di Marketing, Comunicazione e Media all'**Università di Roma Tor Vergata**, dove è direttore del Master in Economia e Gestione, nonché coordinatore dell'indirizzo Marketing and Sales del Master of Science in Business Administration, "i frequentanti Mba – full time, executive e professional – puntano a una maggiore retribuzione, a maggiore qualificazione high profile e a una maggiore possibilità di leva negoziale in ambito aziendale. Nella nostra facoltà di Economia non differenziamo fra quantitative Master e non: da vari anni abbiamo inserito in tutti i master una forte componente quantitativa (statistica, valutazione di impatto, budgeting e accounting, business models e marketing payback, social analytics ecc.) che ci permette di formare stu-

Simonetta Pattuglia

TABELLA 1.

PROFILO DEMOGRAFICO DEGLI ALUMNI DI BUSINESS SCHOOL

	Tipo di programma	Rispondenti	Uomini %	Donne %	Età media al diploma	Anni medi passati dal diploma	Scuola Usa %	Scuola non Usa %
	Generali	**10882**	**74**	**26**	**30**	**6**	**74**	**26**
Categorie	FT-MBA	5879	77	23	29	8	71	29
	P-MBA	2318	71	29	32	6	88	12
	E-MBA	1102	82	18	37	6	75	25
	QM	429	62	38	25	4	79	21
	NQM	911	54	46	26	3	49	51
Specifiche tipologie di programma	FT2-MBA	4195	78	22	29	9	91	9
	FT1-MBA	1664	75	25	30	5	22	78
	PT-LMBA	1016	74	26	32	5	80	20
	PT-SPMBA	967	70	30	32	7	95	5
	M Acc	223	53	47	24	6	100	0
	M Fin	153	71	29	26	3	44	56
	Mi M	521	56	44	25	3	40	60

FONTE: REPORT GMAC 2017

denti di master assolutamente preparati ad affrontare le problematiche culturali e manageriali a tutto tondo".

Progressione di carriera e miglioramento personale: sono queste le due motivazioni ricorrenti per **Giuseppe Caldiera**, direttore generale di **CUOA Business School**. "I nostri allievi desiderano dare una svolta alla propria posizione professionale, con un conseguente naturale incremento della retribuzione, e desiderano anche definire e rafforzare un proprio stile di leadership. Nel caso dei giovani laureati, che frequentano i nostri master in formula full time, è fondamentale l'inserimento lavorativo, che di fatto garantiamo grazie alla nostra rete di aziende. Le percentuali di collocamento a 1 anno sono del 100%".

Francesco Rattalino

Per **Francesco Rattalino**, direttore di **ESCP Europe Torino Campus**, la scelta del percorso formativo dipende dall'età e dall'esperienza lavorativa dei candidati. "Per tutti, le principali motivazioni sono: sviluppo di carriera, cambio di azienda o di settore, scelta imprenditoriale, desiderio di esperienza all'estero o in un contesto multiculturale", afferma; "in ogni programma educhiamo alla visione completa dei meccanismi che regolano le attività aziendali, ad amministrare le risorse, a essere flessibili e pronti ai cambiamenti repentini. Fattore determinante per la scelta dei nostri master specialistici è la volontà di rivolgersi a un settore specifico, al contrario dei master in Business Administration che offrono una formazione trasversale. Chi sceglie l'Mba in International management arriva con obiettivi professionali chiari e vuole dare una svolta alla propria carriera riposizionandosi su tre dimensioni: ruolo, settore d'impiego e Paese. Per chi ha maturato un'esperienza almeno decennale è indicato l'Executive Emba, 2° al mondo in termini di progressione di carriera (dati *Financial Times*), che consente un incremento salariale medio del 62% e si pone come strumento indispensabile per l'avanzamento professionale all'interno della propria azienda".

Roberta Lesini, direttrice esecutiva di **Ca' Foscari Challenge School**, segnala: "Venezia è città d'elezione per la duplice natura, commerciale e culturale. Gli studenti aspirano a posizioni di leadership con la prospettiva di scarto di carriera o di incremento del proprio livello retributivo, ma che al contempo vogliono specializzarsi in aree tematiche rilevanti per il tessuto economico e imprenditoriale proprio del nostro territorio. Gli elementi di forza della nostra specificità ci rendono appetibili in tutto il mondo. Il nostro obiettivo è quello di combinare gli elementi di attrattiva che ci sono peculiari per ragioni culturali con spinte di innovazione che abbiano riverbero internazionale. Non si tratta di distinguere fra Quantitative e Non-Quantitative, ma di proporre un management declinato rispetto a un'area di elezione: dalla moda alla gestione dei beni artistici, all'enogastronomia, all'ambiente, senza dimenticare la forte competenza in ambito linguistico. Combiniamo ambiti di specializzazione dei nostri docenti provenienti dall'accademia, i professionisti dei settori di punta del nostro territorio e una prospettiva volta all'internazionalizzazione. Si tratta di un'applicazione qualitativamente rilevante e concretamente spendibile, più che non una generalizzazione teorica che appiattisce le specificità".

"Ai MUSTer di **FiordiRisorse** si iscrivono liberi professionisti che sentono la necessità di ampliare il proprio network professionale e aggiornarsi sui processi e progetti aziendali", informa il presidente **Osvaldo Danzi**. "Il fatto che il MUSTer sia ospitato all'interno delle aziende fa sì che anche gli imprenditori e i manager cerchino in questo percorso il confronto diretto con altre realtà, la condivisione di best practice, al fine di capire come altri possono aver risolto problemi o trovato soluzioni che potrebbero essere utili anche per loro".

Roberto Degli Esposti, executive business coach e managing partner di **Scoa-The School of Coaching**, spiega: "Coloro i quali si iscrivono ai corsi erogati dalla nostra Scuola, e in particolare al Programma per Senior Practitioner in Business Coaching, appartengono prevalentemente a tre tipologie: top manager ed executive che lavorano in azienda in posizioni manageriali e apicali, i quali decidono di ampliare la gamma degli strumenti che consentono loro di crescere in posizioni di leadership, migliorando la capacità di gestire e motivare i propri team e di guidare il cambiamento in azienda. Oppure sono professionisti con oltre 10 anni di carriera alle spalle che hanno deciso di valorizzare la loro pluriennale esperienza e diventare business coach. Infine, ci sono manager di medio/alto livello che ricoprono importanti ruoli nelle direzioni HR e che intendono acquisire una diretta conoscenza dello strumento del coaching come leva per lo sviluppo organizzativo".

Pone l'accento sul quadro attuale delle lauree in Italia e sul conseguente ricorso a percorsi di formazione post-laurea **Roberto Savini Zangrandi**, direttore generale di **Quadrifor**: "Nella realizzazione pratica della riforma universitaria del 3+2 si è abbassata la qualità media e il valore, sia della laurea triennale, considerata dalle aziende poco più di un diploma di scuola media superiore, sia della laurea magistrale, invece di incrementarlo come ci si aspettava. Le ragioni sono molteplici e non è questo lo spazio dove evidenziarle, anche se si osserva una recente inversione di tendenza, in alcune università, soprattutto per le lauree magistrali di carattere tecnico/tecnologico. Questo è il motivo alla base del maggior interesse dei laureati, più intraprendenti e che se lo possono permettere, verso percorsi formativi post-laurea. Esiste ovviamente una graduatoria qualitativa degli Mba, ma è indubbio che la riconosciuta maggiore qualificazione negli studi genera maggiori opportunità di lavoro, retributive e di carriera e apre spazi anche all'estero. Molti giovani laureati, in effetti, seguono percorsi post-laurea anche in università non italiane, proprio per questo motivo. Va detto inoltre che il divario nell'offerta retributiva, formativa e nella rapidità di opportunità di lavoro e carriera, tra le imprese italiane ed europee/americane è molto ampio, in favore di queste ultime. Noi paghiamo decisamente meno anche chi è in possesso di un Mba, raramente lo inseriamo in percorsi formativi strutturati e in generale diamo ai neolaureati pochi spazi per esprimere le loro potenzialità".

I settori e le funzioni più attrattivi

L'"Employement Survey" del GMAC 2018, segnala che la grande maggioranza degli alumni di business school (89%) sono impiegati in aziende (79%) o imprenditori (10%). Relativamente alle aziende, circa due terzi (61%) sono multinazionali e un terzo (33%) ha più di 25.000 dipendenti. L'8% lavora in start-up.
Per quanto riguarda i settori, le percentuali sono: prodotti/servizi 20%, tecnologia 17%, finanza/contabilità 15% (**Tabella 2**). Quanto alle funzioni: general management 24%, finanza/contabilità 21%, marketing/vendite 18% (**Tabella 3**).
Negli ultimi tempi si rileva una maggiore predisposizione a lavorare nei settori tecnologici e prodotti/servizi, mentre in precedenza si preferiva lavorare in finanza e consulenza.
E in Italia? Quali sono i settori e le funzioni più attrattivi? Anche da noi si registra la stessa tendenza?

TABELLA 2.

SETTORI DI MAGGIORE INTERESSE PER GLI ALLIEVI DI BUSINESS SCHOOL

Valori %

Settore	Generale	FT-MBA 2	FT-MBA 1	PT-LMBA	PT-SPMBA	E-EMA	Macc	Mfin	MiM
Prodotti/servizi	**20**	19	24	17	18	19	18	17	22
Tecnologia	**17**	19	17	16	14	21	8	8	14
Finanza/contabilità	**15**	16	14	12	13	12	42	36	13
Settore pubblico/non profit	**13**	12	11	10	18	13	11	5	20
Manifatturiero	**10**	10	8	13	15	9	7	8	9
Consulenza	**9**	10	13	9	5	6	8	9	10
Salute	**9**	8	6	11	12	8	3	12	8
Energia/Utilities	**7**	7	5	11	4	10	4	5	2
Altro	**1**	1	1	1	1	1	0	1	1

FONTE: REPORT GMAC 2018

Giuseppe Caldiera, **Cuoa** conferma il trend: "Il mondo dei servizi e in generale le attività legate alle nuove tecnologie si rivelano estremamente attrattivi e sono anche gli ambiti in cui oggi si aprono le migliori opportunità professionali, sia per i giovani sia per gli executive. Anche nelle funzioni possiamo confermare i dati GMAC: chi sceglie un Mba ha sempre il desiderio di raggiungere posizioni apicali, di funzione o di gestione. C'è da dire che anche i classici settori, ad esempio la finanza, stanno vivendo una profonda trasformazione connessa alle tecnologie. Si aprono nuovi scenari e nuove opportunità, per diventare sempre più strategici per lo sviluppo del business. Il patrimonio di informazioni di cui le aziende dispongono è rilevante, ma hanno bisogno di manager preparati a leggerle e governarle".

Giuseppe Caldiera

"I servizi, soprattutto ad alto tasso di innovazione tecnologica, sopravanzano – come d'altronde i grandi trend mondiali dimostrano – decisamente il tasso di incremento del mercato prodotti", concorda **Simonetta Pattuglia**, **UniRoma Tor Vergata**, che segnala: "Un particolare positivo riferimento va fatto alla consulenza per servizi newmediatici (e-commerce, social media, nuovo internet, artificial intelligence ecc.) che sta cominciando ad assorbire molte nuove leve di master innovativi focalizzati su questi temi, come il nostro master in Economia e Gestione della Comunicazione e dei Media (XVII edizione, in lingua italiana e inglese) o anche il master in Customer Experience e Social Media Analytics (V edizione). Le funzioni più ambite sono general management, marketing/vendite/comunicazione, data analytics".

"40% General Management 20% marketing vendite 20% tecnologie 10% prodotti/servizi 10% finanza/contabilità" sono le percentuali indicate da **Osvaldo Danzi**, **Fiordirisorse**, che fa notare come sia invece "praticamente assente il mondo .com che perde sempre di più appeal in un pubblico manageriale".

"La nostra offerta formativa conta sei aree tematiche di specializzazione", informa **Roberta Lesini**, **Ca' Foscari Challenge School**. "Questa suddivisione nasce da riflessione critica che non procede per classificazioni di settore e ruolo. Ci interfacciamo con target molto

TABELLA 3.

FUNZIONI DI MAGGIORE INTERESSE PER GLI ALLIEVI DI BUSINESS SCHOOL

Valori in %

Funzione	Generale	FT-MBA 2	FT-MBA 1	PT-LMBA	PT-SPMBA	E-EMA	Macc	Mfin	MiM
General management	**24**	22	26	26	26	35	2	9	27
Finanza/Contabilità	**21**	24	16	15	19	11	82	57	14
Marketing/Vendite	**18**	19	21	18	18	18	1	6	17
Consulenza	**13**	14	18	13	8	10	10	9	13
Operations/Logistica	**10**	10	8	14	14	9	1	7	13
Information Tech/Man. Inf.Syst.	**6**	4	5	10	8	11	1	6	2
Risorse umane	**4**	4	3	2	3	2	0	2	7
Altro	**4**	4	4	2	4	4	2	4	7

FONTE: REPORT GMAC 2018

diversi: dal mondo delle imprese, che nell'immaginario collettivo è il principale interessato all'Mba alle realtà delle Pubbliche Amministrazioni e degli enti loro connessi, che sempre più richiedono un'organizzazione strutturata e competenze multiple. Oggi docenti, amministratori, dirigenti della Sanità devono svolgere molti più ruoli in contemporanea, soprattutto al di fuori dei saperi tecnici e scientifici: stiamo parlando di competenze trasversali, economico-finanziarie e, ovviamente, di aggiornamento in base a normative e tendenze della società necessarie per governare l'intera organizzazione. Il nostro interesse è indirizzato al made in Italy, per valorizzare le peculiarità che contraddistinguono il nostro tessuto economico e perché gli studenti stessi sentono di voler portare un contributo 'personale' e 'culturalmente rilevante' in un orizzonte globalizzato. Un modo per non perdere la propria identità in una prospettiva internazionale. Parliamo di *Glocal* per interpretare quella esigenza particolare di integrare la vocazione all'export propria di Venezia senza trascurare la promozione delle specificità del territorio. Come a suo tempo fece Marco Polo, per la cui attività 'commerciale' oggi è ricordato in tutto il mondo".

Roberta Lesini

"Oltre all'information technology, tra i settori lavorativi più ambiti dai neolaureati spiccano i beni di lusso, l'automotive, il design, l'aerospace e negli ultimi anni soprattutto il turismo e il food & beverage, grazie all'introduzione di due percorsi di studio dedicati", segnala **Francesco Rattalino**, **ESCP Europe**. "Fra i partecipanti del master in Management MIM riscontriamo però che l'ambito finanziario continua a essere quello cui studenti e graduate guardano con maggiore interesse: il 30% di loro aspira a ruoli di financial analyst, M&A analyst, financial controller, corporate analyst, portfolio manager, business analyst, seguiti a distanza da ruoli in marketing e digital marketing (12%) e consulenza (11%). Per chi partecipa all'Executive Mba l'aspirazione è diventare general manager o Ceo nel proprio settore di appartenenza: manufacturing, transportation e finance".

Roberto Degli Esposti, **Scoa**, fa notare come il business coaching trovi fondamentalmente applicazione in tutti i settori trattandosi di una professione che supporta le aziende nel far crescere gli individui e nel valorizzare il talento. "Tuttavia", osserva, "specialmente in Italia, vi sono settori più ricettivi ai percorsi di business coaching rispetto ad altri. Risultano più votate a questi temi le organizzazioni in cui gli aspetti comportamentali sono determinanti per gli obiettivi di business, quindi settori come la finanza, la consulenza e i servizi. Notiamo anche una vivacità nei settori estremamente competitivi TLC e Biotech. Occorre osservare che l'Italia ha un contesto particolare, con la maggior parte dei players di piccole e medie dimensioni (Pmi). Il business coaching ha ottime possibilità di crescita in questi ambiti, anche se molte volte non esiste ancora la cultura aziendale che facilita l'adozione di programmi di coaching. È una sfida molto interessante per i professionisti che operano in questo campo. Per quanto riguarda le funzioni, la direzione HR è quella normalmente più interessata ai nostri percorsi; a seguire tutte le funzioni che hanno una forte complessità manageriale in termini di qualità e quantità di risorse da gestire".

La crescente tendenza all'internazionalità

Dall'International Report del GMAC 2018 emerge il livello più internazionale mai registrato nei rapporti GMAC (**Tabella 4**). È crescente la propensione a studiare e a viaggiare all'estero per studio: non si tratta solo di didattica, ma anche di curricula orientati globalmente, opportunità di conoscere e studiare con persone di altri Paesi, svolgere attività su focus internazionali.

Il 48% dei diplomati nel 2016-17 ha studiato con focus internazionali, contro il 14% del 1990.

Sempre nel 2017, la composizione delle classi era internazionale al 59%, contro il 9% del 1990.

I curricula dei diplomati sono ormai prevalentemente orientati all'internazionalità, insieme alla crescente predisposizione a lavorare all'estero.

Per quanto riguarda i tipi di programma, gli allievi internazionali frequentano per il 60% master full time di 1 anno, per il 54% master in finanza, per il 33% master in general management, per il 28% executive master, per il 24% master full time di 2 anni.

Anche la realtà italiana rispecchia questo forte cambiamento. Come conferma **Francesco Rattalino**, **ESCP Europe**: "Vocazione internazionale è oggi la parola d'ordine e per noi è una caratteristica imprescindibile. Durante il percorso formativo ogni nostro

studente studia in almeno due Paesi diversi. Anche la composizione della faculty è estremamente varia: il 76% dei nostri docenti insegna in un Paese diverso da quello di provenienza. Con 40 differenti nazionalità sul campus, la sede italiana della business school registra una percentuale d'internazionalità studentesca del 55%, con una buona componente asiatica (8%), raggiungendo l'apice dell'82% nel Bachelor in Management. La natura internazionale si esprime al massimo nel nostro Executive Mba: un programma globale a tutti i livelli che consente di entrare in contatto con un network di aziende e top manager di tutto il mondo".

"Il tema dell'internazionalizzazione e l'interesse per percorsi formativi che guardano al mondo, sia come approccio sia come tematiche, sono più che naturali in un contesto economico come quello attuale, che è globale e digitale. Non si tratta più di un plus o di una tendenza, è la normalità", sostiene **Giuseppe Caldiera**, **Cuoa**. "Oggi semmai è più importante ragionare con le aule sul passaggio da un approccio global a uno glocal, che tenga conto delle peculiarità, soprattutto nel caso dell'Italia, che è nota nel mondo per la sua distintiva forza creativa e produttiva".

Sulla creatività, caratteristica del nostro Paese, e quindi elemento di particolare attrattività per gli stranieri, pone l'accento anche **Roberta Lesini**, **Ca' Foscari Challenge School**: "Stiamo lavorando molto all'internazionalizzazione bifronte, e soprattutto per attrarre studenti stranieri, valorizzando il nostro contesto culturale come asset che deve entrare a pieno titolo nella strategia manageriale. Ci sono aspetti irrinunciabili nell'inventiva e nella creatività tutta italiana che possono essere insegnati come fattore moltiplicatore di capitale. Molti altri studenti, invece, più che pensare a una carriera all'estero, pensano di voler creare networking con altre realtà performanti o conoscere *best practices*. Se possibile, completiamo i percorsi dei nostri studenti con *study visits* mirate, in particolare nei corsi di Alta Formazione dedicati alla riqualificazione dei professionisti, o testimonianze".

La tendenza all'internazionalizzazione viene confermata anche da **Roberto Degli Esposti**, **Scoa**: "I partecipanti al Programma per Senior Practitioner in Business Coaching sono per lo più persone con pluriennale esperienza in azienda o come liberi professionisti. Tra i nostri partecipanti non rientrano individui che non hanno maturato una significativa esperienza lavorativa, poiché non sarebbero nella posizione di poter svolgere la professione di business coach in modo efficace. Nelle oltre 30 edizioni del programma abbiamo notato una diversità nella composizione delle classi, che hanno spesso una forte componente internazionale. Nell'edizione in corso abbiamo partecipanti provenienti dalla Svezia, dalla

TABELLA 4.

LIVELLO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEGLI STUDI NELLE BUSINESS SCHOOL

% di studenti internazionali

PER TIPO DI PROGRAMMA							
FT1MBA	Mfin	Mfin	E-EMA	FT2MBA	PT-LMBA	Macc	PT-SPMBA
60	54	33	28	24	13	12	9

PER ANNO DI DIPLOMA						
1990 e precedenti	Dal 1991 al 1995	Dal 1996 al 2000	Dal 2001 al 2005	Dal 2006 al 2010	Dal 2011 al 2015	Dal 2016 al 2017
6	11	18	21	27	36	43

FONTE: REPORT GMAC 2018

Svizzera e studenti che hanno vissuto e lavorato all'estero per lunghi periodi".

"La nostra offerta formativa ormai da anni – non è più una novità, intendo dire – prevede corsi di studio in italiano, in inglese e blended language ita-eng", segnala **Simonetta Pattuglia**, **UniRoma Tor Vergata**. "Un sempre maggiore numero di ragazzi stranieri, europei ed extra-europei, frequenta i corsi proposti. Anche noi dunque possiamo confermare questo trend in crescita costante".

Internazionali e globali

di **Paolo Gallo**

L'executive e post-graduate education può sembrare un settore assimilabile alla moda. Ci sono "tendenze" che poi scompaiono durante la stagione – o anno accademico – successivo. Dopo la crisi finanziaria di 10 anni fa, ad esempio, molte business school e Mba hanno aggiunto il Risk management o, meglio, il "Risk mitigation and control" nei loro corsi. Più recentemente quasi tutti gli Mba hanno aggiunto corsi sulla "Digital transformation" mentre altre business school di stampo più umanistico, come Stanford, hanno inserito la Mindfulness nei loro profili. Se osserviamo però un elemento costante e crescente, notiamo un tema che sta diventando una *conditio sine qua non*, un pre-requisito indipendente dagli aspetti tecnici (Finanza, Marketing, Controllo...). *Yes*, *oui*, *ya*, *da*: si tratta proprio dell'essere globali e internazionali. Fino a circa 20 anni fa ciò riguardava semplicemente gli aspetti cognitivi tipo "parlare correttamente la lingua inglese con disponibilità a spostamenti fuori dai confini nazionali", mentre ora la cosa si fa più complicata e quindi più interessante.

Cosa vuol dire quindi essere globali/internazionali?

1. Understanding Diversity: capacità di capire e gestire la diversità, vista come forza strategica di un'azienda, non come problema da eliminare. Ponti non muri. In altre parole, le aziende e le organizzazioni internazionali richiedono e verificano che ci sia non solo un generico interesse a viaggiare e la conoscenza delle lingue ma anche la capacità di capire e integrare diversi punti di vista e culture, mind-set diversi dal nostro. Gestire un team di 150 persone della stessa nazione che lavorano nello stesso ufficio non presenta la stessa complessità di gestirne 150 in 12 nazioni differenti e 8 uffici sparsi per il mondo. L'esempio non è preso a caso, mi riferisco alla mia esperienza alla Banca Mondiale. Dobbiamo quindi sviluppare capacità di collaborare e di stabilire relazioni di fiducia nei confronti di chi non ci conosce e magari mostra una certa prevenzione nei nostri confronti. Non si tratta di essere gentili ed educati – requisito minimo – ma di costruire una rete di collaboratori per gestire le complessità del sistema.
2. System-Thinking: capacità di *connect the dots* e di capire come un cambiamento in una parte del sistema porti conseguenze su tutto il sistema. Si pensi, ad esempio, alla decisione di rendere difficile, se non impossibile, il reclutamento di lavoratori stranieri. Le aziende iniziano a produrre fuori dal proprio Paese oppure perdono in competitività. Si chiede quindi – per essere internazionali – non solo una competenza specialistica ma la comprensione complessiva del sistema.
3. *Savoir Etre* personale più importante del *Savoir Faire* tecnico. Essere internazionali significa quindi avere una solida consapevolezza di se stessi, lavorare con umiltà con uno spirito di *growing mind-set*, di persone che imparano dai propri errori con uno stile di leadership partecipativo non autoritario.

Possiamo quindi dire che essere internazionali e globali sia la somma di I.Q. – capacità cognitive e tecniche, E.I. Intelligenza emotiva – capacità di sapersi gestire e di collaborare con empatia – e infine C.I., vale a dire Cultural Intelligence, la capacità e flessibilità di operare in contesti diversi dal nostro. Mi spingo un passo oltre: direi che I.Q. vale 20%, E.I. 40% e altrettanto C.I.

Lo dico dopo 30 anni passati all'estero e dopo aver lavorato in 80 Paesi del mondo. Un campionato giocato tutto in trasferta, difficile ma bellissimo. Fatelo anche voi, ne vale la pena.

Paolo Gallo, autore, coach e speaker, ha lavorato con World Economic Forum, World Bank e Banca Europea.

La scelta dell'imprenditorialità

Un diplomato su 10 dei rispondenti alla Ricerca GMAC è imprenditore. La percentuale degli imprenditori aumenta man mano che trascorrono gli anni dal conseguimento del diploma: è imprenditore il 5% dei diplomati nel 2017, a confronto del 17% dei diplomati nel 2001 e del 23% dei diplomati nel 1991. Le motivazioni principali per diventare imprenditori sono:

- desiderio di essere il padrone di se stesso (65%)
- coronamento dei propri desideri (64%)
- opportunità di maggiori guadagni (61%)
- orari flessibili (58%)
- equilibrio lavoro/famiglia (56%).

Nella maggior parte dei casi (85%) hanno fondato essi stessi l'azienda, nell'8% l'hanno acquistata.
Il 14% è stato finanziato totalmente dal venture capital, il 69% parzialmente.
I settori principali sono la consulenza (36%), prodotti/servizi (26%) e finanza (13%).
E sul fronte italiano? Quanti studenti hanno la propensione a fare la scelta imprenditoriale? Quanti

Innovazione e flessibilità

Intervista a **Raffaella Temporiti**
Responsabile Risorse Umane Accenture ICEG (Italia, Europa Centrale e Grecia)*

Il Report GMAC 2018, condotto su circa 11.000 alumni di business school di tutte le principali nazioni del mondo, segnala le motivazioni che spingono gli studenti a scegliere il percorso formativo post laurea. Voi che cosa rilevate dal vostro punto di osservazione?
Se dovessi raccontare l'esperienza di un diplomato Mba/Master che entra in contatto con noi, la descriverei come una conferma di tutte le aspettative iniziali che lo hanno convinto a iscriversi al percorso di studio. In Accenture, siamo fermamente convinti che Master/Mba siano laboratori privilegiati, dove sperimentare in un ambiente protetto e affrontare sfide di business concrete. Con modalità innovative i partecipanti completano la preparazione sulle nuove competenze ricercate dal mercato e sviluppano i principi fondamentali che contribuiranno poi a formare le competenze di leadership richieste da un mondo in continua evoluzione.

Investite nel recruitment di diplomati Mba e/o di persone che hanno conseguito un master?
Accanto alle competenze specifiche acquisite, quello che rende particolarmente interessanti i profili che frequentano Master/Mba è l'approccio con cui si (ri) mettono in gioco. Master e percorsi Mba diventano potenziali bacini di recruiting soprattutto perché attirano chi non ha paura di scommettere sulle proprie passioni. Questo li rende particolarmente vicini alla nostra cultura, che mira a valorizzare i punti di forza di ognuno anziché guardare alle lacune. In Accenture, infatti, attraverso una performance review annuale, valorizziamo gli *achievement* di ogni collaboratore: un approccio molto simile a quello di uno studente Master/Mba che decide di mettere a frutto le proprie competenze e di scommettere sui propri interessi.
Master/Mba offrono inoltre agli studenti l'opportunità di accrescere le proprie competenze verticali, indispensabili per inserirsi in un mercato del lavoro, sempre più orientato dalle nuove tecnologie digitali.
Per queste caratteristiche particolarmente interessanti, Accenture ha individuato in Italia varie formule di collaborazione con Master e Mba, che vanno al di là delle sole iniziative di recruiting: oltre a essere in contatto con i Career Service delle business school, garantiamo borse di studio, partecipiamo attivamente alla didattica, accogliamo studenti per esperienze di stage in azienda a conclusione del percorso formativo.

A vostra volta, finanziate la partecipazione dei vostri talenti a master e Mba? Con quali formule?
Master e Mba sono incubatori di talento che agevolano un rapido sviluppo e scalabilità di competenze verticali e capacità gestionali. Il consulente, per la natura stessa del suo ruolo, fa della formazione continua e dell'aggiornamento delle competenze due pilastri della propria crescita professionale. In questo senso, valorizziamo e in alcuni casi incentiviamo la partecipazione di alcuni nostri colleghi a percorsi di formazione e aggiornamento. In Accenture sosteniamo direttamente

degli studenti sono manager che vogliono diventare imprenditori? Con quali motivazioni? E come rispondono a quest'esigenza le strutture formative?
"Sicuramente la voglia di essere più autonomi e assumersi responsabilità e successi in prima persona è la motivazione principale", afferma **Osvaldo Danzi**, **FiordiRisorse**. "Quanto alle percentuali, il 40% dei nostri MUSTeristi sono imprenditori, il 40% manager d'azienda che vogliono crescere nel loro ruolo, il 20% liberi professionisti".
Giuseppe Caldiera, **Cuoa** conferma che il tema dell'imprenditorialità è di primaria importanza: "Al nostro interno abbiamo un centro dedicato, che supporta chi è già imprenditore o è parte di una famiglia imprenditoriale nel processo di crescita e sviluppo dell'azienda. Da più di un decennio proponiamo un Mba unico nel suo genere perché progettato e riservato esclusivamente agli imprenditori. Parallelamente sviluppiamo attività formative, informative e di sensibilizzazione sul tema dell'autoimprenditorialità, delle start-up e dell'avvio di un nuovo business. Rileviamo questa esigenza sia sul fronte giovani neolaureati, che guardano alla possibilità di provare a dare forma a una propria idea di business, sia sul

percorsi Mba o master, in particolari aree strategiche del nostro business, soprattutto per chi desidera investire e accelerare il proprio percorso. Supportiamo con permessi di studio chi sceglie di seguire autonomamente un Mba/Master. I master, in particolare, offrono un'ulteriore opportunità di formazione per i nostri colleghi, che portano testimonianze e in alcuni casi aiutano nella definizione dei contenuti.

Sempre secondo il Report GMAC, negli ultimi tempi si rileva una maggiore predisposizione a lavorare nei settori tecnologici e prodotti/servizi, mentre in precedenza i preferiti erano finanza e consulenza. Qual è il motivo di questo cambio di preferenza? Il settore della consulenza offre ancora oggi importanti opportunità di inserimento?
"New applied now": è questo il mantra che riecheggia in Accenture e presso gli uffici delle aziende con cui collaboriamo. "New applied now" è anche la traduzione sintetica di quanto i nostri professionisti fanno ogni giorno, lavorando con i nostri partner all'intersezione di business e tecnologia. Chi ha nel proprio Dna questa vocazione all'innovazione, trova in Accenture un terreno fertile dove iniziare e continuare un percorso professionale sfidante e appagante. Per questo, la relazione con Master/Mba, che sono naturalmente vocati all'innovazione, diventa ancora più strategica. Le persone che scelgono di lavorare con noi apprezzano la possibilità di contribuire ai progetti più innovativi, di avere accesso a contenuti di altissimo valore per il loro sviluppo e applicare ogni giorno l'approccio maturato nell'esperienza di Master/Mba nella gestione delle complessità di business.
La struttura stessa di Accenture accoglie quest'apertura all'innovazione e le modalità di lavoro in azienda sono sempre più orientate alla contaminazione di ambiti diversi, come canale privilegiato per innescare creatività. In questo alveo si posizionano l'apertura dei Liquid Studio, veri e propri centri di sperimentazione in cui creiamo in tempi rapidi prototipi per i nostri partner; dei Laboratori Industry X.0, in cui diamo l'occasione di toccare con mano le opportunità offerte dalla tecnologia. Anche la modalità di gestione dei progetti è in continua evoluzione, attraverso l'adozione di metodologie che garantiscono risultati più veloci, efficaci e innovativi (Design Thinking, Agile...). In questo contesto di grande cambiamento, ha senso proporre un nuovo paradigma: la netta suddivisione degli ambiti professionali cui eravamo finora abituati cede il passo a una maggiore fluidità. Assistiamo a un'evoluzione della figura del consulente, motore dell'innovazione ad alto contenuto tecnologico.

Il Report GMAC 2018 segnala una forte propensione a studiare e a viaggiare all'estero per studio. Per voi è importante l'esperienza di studi internazionali nella vostra strategia di recruiting?
Le esperienze internazionali come stage all'estero ed Erasmus rappresentano per noi un valore aggiunto di grande rilevanza e che consigliamo sempre agli studenti che incontriamo ai career day e durante gli incontri in università. Accenture è infatti presente in più di 120 Paesi e l'inclusione di tutte le diversità è un valore fondante della nostra azienda: solo da idee diverse si generano creatività, innovazione, flessibilità e capacità di anticipare le esigenze di mercato.

* Accenture è certificata Top Employers Italia e Top Employers Europe 2018 per le sue riconosciute eccellenze aziendali in ambito HR.

fronte executive. Accade anche che sia proprio la partecipazione a una delle nostre attività formative a stimolare la conoscenza e la creazione di una relazione di stima tra i professionisti in aula, che poi sfocia in un progetto imprenditoriale portato avanti insieme al termine della partecipazione al corso".

Roberto Degli Esposti

"Il business coaching è una professione che si presta molto bene a essere esercitata come liberi professionisti", informa **Roberto Degli Esposti**, **Scoa**. "Una quota significativa dei partecipanti ai nostri corsi intraprende poi un'attività professionale come busines coach o trova nei nostri percorsi le risorse e la convinzione necessaria per avviare la propria iniziativa imprenditoriale".

"Molti dei nostri diplomati arrivano a ricoprire importanti ruoli manageriali per grandi multinazionali, altri diventano consulenti, altri fondano una loro azienda", segnala **Francesco Rattalino**. "Gli startupper uscenti dai nostri master sono tanti, in alcune edizioni il loro numero ha raggiunto il 15% di membri della classe. Sono giovani in grado di dare forma ai propri progetti con il lancio di nuove imprese sul mercato internazionale. Potremmo chiamarlo apprendimento basato sulle sfide, perché l'imprenditore è colui che può solo imparare facendo: esattamente l'approccio da noi applicato. Dal 2011 a oggi sono state create più di 50 start-up da studenti che hanno frequentato **ESCP Europe** in Italia, per un valore complessivo di oltre 33,5 milioni di euro, ovvero quattro volte e mezzo il capitale investito in fase iniziale, pari a 7,5 milioni di euro. Queste start-up si occupano soprattutto di enogastronomia (22%), formazione (12%), e-commerce (8%), risorse umane (6%) e design (6%). I tanti talenti imprenditoriali nati nell'ambito della nostra business school sono la prova di come formare giovani in grado di tradurre le proprie idee in azione sia la strada da seguire per il futuro".

Simonetta Pattuglia, **Tor Vergata**, fa un'analisi della realtà italiana e dei cambiamenti che nel corso degli anni si sono registrati nelle scelte lavorative dei giovani – e dei meno giovani – studenti italiani: "Notoriamente il nostro Paese è arrivato abbastanza tardi a concepire la formazione economico-manageriale – ma anche di altri saperi – come propedeutica a una performante vita professionale imprenditoriale. A fronte di una nazione da sempre connotata da un tessuto di Pmi molto forte, stava un 'immaginario' popolare molto più connesso al laureato in economia, in ingegneria o altro come proiettato verso figure di management e, con maggiore auspicio, verso un contratto di lavoro dipendente. Recentemente – oserei datare intorno all'inizio del nuovo millennio – abbiamo invece sempre più assistito a uno spostarsi delle 'vocazioni' dei giovani e dei meno giovani verso forme di professionalità imprenditoriale. Il mondo dei servizi tecnologici ad alto valore aggiunto è stato decisamente un volano importante, ma anche i servizi e le piattaforme sempre più diffusi di marketing, comunicazione, new media e commercio elettronico hanno costituito senza dubbio un abbrivio interessante per la costituzione di start-up innovative quali sbocco professionale, pure dopo qualche anno dal titolo di studio di master e anche di esperienza consolidata di lavoro dipendente. Il grande esodo manageriale dovuto alla crisi post 2008 ha fatto il resto. Molti di questi manager hanno frequentato i nostri master universitari per poi lanciarsi nell'agone imprenditoriale. Attualmente, insomma, nella composizione fra mercato del lavoro dipendente, consulenziale e imprenditoriale il Paese si presenta come in via di grande ammodernamento".

Sulle difficoltà che nel nostro Paese possono incontrare coloro che cercano una propria strada imprenditoriale riflette **Roberto Savini Zangrandi**, **Quadrifor**: "Nel quadro lavorativo attuale non c'è da meravigliarsi se molti vanno in questa direzione, cosa che ritengo essere molto positiva per vari aspetti. In parte, a spingerli è la necessità/mancanza di alternative, in parte è perché vedono nelle iniziative imprenditoriali la possibilità di esprimersi, imparare più rapidamente, capire il loro valore, lavorare in modo e per un tempo più consono alle proprie aspettative e guadagnare quanto ritengono giusto (non necessariamente di più o tanto, perché le priorità sono altre), anche in base al mercato. Ostacola questo processo positivo il fatto che fare l'imprenditore in Italia è un'impresa di per sé, a causa dei finanziamenti quasi inottenibili, delle mille pastoie burocratiche, delle normative a volte vessatorie e del fisco. Un duro processo selettivo che frustra entusiasmi e uccide idee anche potenzialmente brillanti".

Roberto Savini Zangrandi

Differenze tra Mba e master specializzati

Agli esperti intervistati abbiamo anche chiesto quali sono, a loro avviso, le attuali tendenze del prodotto Mba (nelle sue articolazioni) rispetto ai master specializzati.

"Internazionalizzazione con sempre maggiore presenza di docenti di livello internazionale, esperienze di tour didattico-esperienziali guidati in Paesi stranieri (Cina ad esempio) presso aziende internazionali e multinazionali, preparazione di progetti applicati in azienda con tutorship accademica e alto manageriale, presenza nel corso di moduli quantitativi sempre più consistenti": questa l'opinione di **Simonetta Pattuglia**, **Uni Tor Vergata**.

"La tendenza sia per l'Mba sia per l'Executive Mba è quella 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", spiega **Silvio Marenco**, Corporate Services Director **ESCP Europe Torino Campus**. "Chi intraprende un percorso specializzato è tipicamente alla ricerca di competenze specifiche per entrare in settori ben determinati. L'Mba sposta invece l'attenzione sulla multifunzionalità della persona, rispetto alla verticalità su una sola funzione. Una trasversalità che si può acquisire solo con un approccio *learning by doing* applicato in un contesto internazionale, su di una classe formata da partecipanti provenienti da più funzioni aziendali che presentano diversità culturali e di background. L'aula diventa così una palestra per la soluzione di problemi complessi, un luogo deputato alla condivisione e alla concretezza".

Per **Giuseppe Caldiera**, **Cuoa**, l'Mba è sempre più attuale per il suo approccio olistico: "Lavora su trasversalità, multidisciplinarietà, agilità, visione sistemica dell'impresa, attenzione alle relazioni interpersonali, sviluppo delle competenze tecniche e manageriali e delle competenze relazionali. Possiamo dire che oggi sono tre le caratteristiche distintive di un Mba: il rigore scientifico nell'insegnamento, la rilevanza manageriale

La "generazione limbo" e i master del futuro

di **Paolo Iacci**, Presidente Eca Italia
Cattedra "Gestione delle Risorse Umane" Università Statale di Milano

Nella *Divina Commedia*, Dante raccoglie nel limbo tutte le persone rette, ma non battezzate. Virgilio stesso è tra questi. "Sanza speme, vivemo in disio", cioè devono vivere senza speranza, in un continuo desiderio.

Analogamente il *New York Times* ha parlato per primo della "generazione limbo", composta da giovani volenterosi e con titolo di studio ma non ancora "battezzati" con un titolo professionalizzante. Si tratta di neolaureati, usciti da università anche di buon livello che, a causa della crisi, stanno ancora cercando un lavoro o vivacchiano con una occupazione precaria e sottopagata, ben lontani dalle aspettative maturate nelle aule accademiche. Sono i nuovi dannati della società post-industriale. È un segmento della popolazione presente in tutte le società occidentali ma particolarmente affollato in quelle ad alto tasso di disoccupazione giovanile (Italia, Spagna, Grecia, Portogallo...).

Non si tratta dei nostri Neet, giovani non necessariamente con un'alta scolarità, che vivono alle spalle della famiglia, senza lavoro né occupazione. Quelli della "generazione limbo" hanno fatto tutto il percorso di studi che dovevano compiere, tanti hanno un lavoro precario ma non in linea con quello che hanno studiato e con le competenze maturate. Molti di loro emigrano in cerca di fortuna: in genere trovano una loro strada e malgrado la nostalgia non pensano di tornare. La maggioranza attende pazientemente che le cose migliorino: sempre più frustrati, a loro si rivolge chi offre un reddito di cittadinanza per tirare mollemente a campare. Vi è però chi rimane ma non si pone in un atteggiamento passivo: investe su se stesso e cerca di colmare a spese proprie il mismatch di competenze tra domanda e offerta di lavoro. Sono la nuova utenza dei master di primo e secondo livello. E pongono due tipi di problema.

Il primo è la forte spendibilità immediata del master e quindi l'updating delle cognizioni trasmesse. I master di derivazione universitaria devono saper coinvolgere anche le imprese non solo per sporadiche testimonianze ma in maniera

nei contenuti e l'efficacia nel disseminare e tradurre queste competenze in progetti concreti dell'impresa".
Osvaldo Danzi, **FiordiRisorse** ritiene che l'Mba sia un "brand" e, in quanto tale, tenda a non evolvere dal suo assetto tradizionale. "La mia impressione", osserva, "è che venga valutato più per uno status sociale o per dare peso alle competenze acquisite che non per una reale necessità di approfondimento culturale, confronto manageriale e vocazione al cambiamento. I master specializzati tendono a essere più concreti e a proporre a volte anche soluzioni fuori dagli schemi".

Osvaldo Danzi

"La nostra propensione per i master di tipo executive deriva da uno studio approfondito delle tendenze del sistema economico locale di piccola e media imprenditoria che, però, nella sua 'misura' ha derivato tutto il patrimonio del Rinascimento italiano, che tuttora viene studiato come paradigma della sintesi fra prospettiva scientifica e umanistica", spiega **Roberta Lesini**, **Ca' Foscari Challenge School**. "Dal nostro punto di vista, spesso al manager non è richiesta una particolare preparazione specialistica e questo è limitante, specialmente in un contesto in cui l'eccessiva segmentazione non si adatta allo stile produttivo. Noi abbiamo puntato sull'evoluzione organizzativa del modello 'T' che approfondisce una sola competenza. Preferiamo una transizione a un modello a 'M' secondo il quale vengono sviluppate più competenze verticali, tenute insieme da quelle trasversali. La managerialità non può prescindere da una contaminazione di saperi, un modello proprio della bottega che, di fatto, dovrebbe rappresentare il nostro vero contributo come Paese nel campo dell'innovazione. Desideriamo promuovere profili che siano in grado di conciliare il piano STEM con la

strutturale, a partire dalla definizione dei profili di arrivo, dei contenuti trasmessi, delle metodologie applicate e poi come sbocco al termine del percorso formativo. Quelli a carattere privato devono poter dimostrare profondità di contenuti e continuità nel rapporto con la filiera economica di riferimento.
Questa forte richiesta di "strumentalità" del master è però unita a un'inedita "domanda di senso". Nuova per quantità e per qualità. Le organizzazioni, e il lavoro nel suo complesso, appaiono agli occhi della "generazione limbo" come prive di senso. Un mero fatto strumentale per poter campare. Altro che motivazione e coinvolgimento! Si è rotto il patto sociale per cui ci si prepara, con lo studio e il praticantato, a un futuro migliore. Il furto del futuro è un elemento esistenziale così grave da determinare una frattura sociale difficilmente colmabile. Quel segmento della "generazione limbo" che investe in un master, al contrario, non mette sul tavolo solo soldi, impegno e tempo, ma soprattutto una rinnovata fiducia nella possibilità di un futuro migliore che il mondo di chi "è arrivato" sembra negargli.
Quanto ai settori più attrattivi, il mondo della finanza ha perso appeal perché dopo Lehman Brothers ha ricominciato a operare come prima, come se non fosse successo nulla. Il rinnovato interesse verso i master a contenuto industriale o tecnologico risponde invece a una richiesta cogente di concretezza da altri disillusa. La richiesta di master internazionali va in senso opposto rispetto alla narrazione "sovranista" apparentemente prevalente, fatta di dazi e di mancati accordi commerciali. La parte migliore dei giovani che hanno voglia di scommettere sul futuro ci porge una richiesta e delle opzioni che non dobbiamo trascurare. Superare il disallineamento tra domanda e offerta di lavoro non è allora sufficiente. Per ritrovare senso in quel che si fa, tutto il mondo del lavoro è quindi chiamato a uno sforzo inedito. Chi lavora per un master prima e più di tutti gli altri. Far nascere entusiasmo per il "mestiere" che si propone, farne capire il ruolo e il valore per la crescita non solo personale ma dell'intero sistema economico e sociale è una richiesta nuova ma non per questo meno eludibile. Far uscire un'intera generazione dal limbo è compito dell'intera società. Valorizzare le persone e con loro il senso ultimo del mestiere proposto è il nuovo obiettivo che si pone ai master davvero rivolti al futuro.

prospettiva umanistica. Sempre in chiave modello a 'M', affianchiamo i programmi Master con progetti di Alta Formazione che si integrino per una formazione continua a completamento di profili professionali in rapida evoluzione, che sappiano destreggiarsi nel fronteggiare le esigenze che emergono da un mercato dinamico".

Le variazioni/innovazioni nei percorsi formativi

Ci sono state, o ci saranno, variazioni/innovazioni nei percorsi delle strutture formative? È cambiata l'organizzazione didattica? In risposta a quali particolari esigenze?

Roberta Lesini segnala le innovazioni apportate in **Ca' Foscari Challenge School**: "Il programma Challenge+ consente di accedere a una serie di esperienze trasversali che completano il profilo personale e professionale dei nostri studenti. Il programma *Feel the Excellence!* si compone di corsi di tipo trasversale (ad esempio, English skills, fiscalità, healty ecc.) che ciascun studente può frequentare in parallelo per migliorare la propria candidatura. Si rinnova anche il *Career Coaching*: è un servizio che supporta gli studenti con colloqui individuali e di gruppo con i nostri esperti, favorendo il contatto con le aziende partner e l'individuazione dello stage più promettente e in linea con il loro profilo. Confermiamo i dati delle posizioni di placement secondo il genere e abbiamo voluto definire in modo più concreto il nostro impegno nei confronti della parità di genere attivando un percorso Master specifico per gli studi di genere e gestione del cambiamento sociale, e della complessa questione dell'uguaglianza e della parità in una situazione in cui il gender-gap a livello nazionale e internazionale evidenza una perdita di talento, competitività, forza lavoro e cambiamento".

Giuseppe Caldiera spiega che l'approccio del **Cuoa** è sempre più votato all'ascolto e all'orientamento di persone e aziende. "Non lavoriamo su progetti precostituiti ma su un'offerta tematica e strutturale il più possibile flessibile. Con le aziende ci muoviamo da tempo in questa direzione, mettendo a disposizione la nostra capacità di progettare ed erogare, su tutto il territorio nazionale, progetti formativi costruiti su misura in base alle esigenze specifiche. Abbiamo deciso di adottare questa flessibilità anche per le persone, proponendo non solo un servizio di orientamento gratuito e liberamente accessibile per un dialogo su aspettative e bisogni individuali, ma anche sul piano progettuale con soluzioni sempre più flessibili e combinabili, in base al bisogno. La formula di master modulari e flessibili incontra il favore dei nostri allievi. Sul piano della metodologia, siamo e continueremo per scelta ad essere un po' in controtendenza. Il mondo della formazione si sta dematerializzando e proliferano offerte online e on-demand. Al Cuoa crediamo ancora molto nel valore dell'incontro, del confronto e della relazione in aula, essenziali per costruire il gruppo, per creare dinamiche di apprendimento "vive", che nascono solo dalla convivenza e dalla conoscenza personale. Crediamo che sia il nostro valore. I nostri allievi alla fine dei corsi diventano tra loro amici, colleghi, compagni anche di nuove avventure imprenditoriali".

"Ogni anno il MUSTer cambia totalmente formula", informa **Osvaldo Danzi**, **FiordiRisorse**. "Cambiano tutte le aziende ospitanti, i relatori e soprattutto i temi. Questa esigenza è dovuta alla matrice stessa del MUSTer, che ha come obiettivo quello di creare una cultura del lavoro moderna e di conseguenza ricercare i temi e i trend emergenti per dare ai manager iscritti gli strumenti di aggiornamento necessari. Prevediamo dunque una costante ricerca, aggiornamento e modifica dei nostri piani formativi".

"Il Programma per Senior Practitioner in Business Coaching soddisfa i requisiti rigorosi e gli standard qualitativi dell'EMCC European Quality Award. Il nostro programma per Senior Practitioner è uno dei pochi al mondo a questo livello ed è l'unico in Italia", precisa **Roberto Degli Esposti**. "MCC effettua un assessment accurato per verificare e attestare l'alto livello della didattica del corso e delle competenze acquisite dai nostri partecipanti. In **Scoa** siamo molto attenti all'evoluzione del coaching e a incorporare queste innovazioni nel nostro programma grazie al supporto di un direttore scientifico, che vanta una vasta esperienza nel campo della formazione post-universitaria ad alto livello, oltre a un Ph.D. Prima dell'avvio di ogni nuova edizione del Senior Practitioner il programma e il materiale didattico vengono riveduti e, laddove sia necessario, aggiornati. Inoltre, prendiamo in considerazione il feedback dei partecipanti delle edizioni precedenti, che riteniamo essere importantissimo per migliorare ulteriormente l'esperienza degli studenti. Anche nel business coaching stiamo sviluppando dei percorsi digitali per rendere

il processo di apprendimento fluido e fruibile durante tutto il percorso".

"I master, come tutti i corsi di studio, vivono insieme alla società che li ospita e agli studenti che li frequentano. I trend mondiali guidano pertanto una costante progettazione e riprogettazione didattico-formativa", afferma **Simonetta Pattuglia**, **UniRoma Tor Vergata**. "Il confronto con il mondo delle imprese, delle parti sociali e dell'amministrazione pubblica italiana ed europea mette continuamente in evidenza la grande richiesta di professionalità in ambito di 'digital transformation' sia a livello stra-

La tendenza è verso la specializzazione

di **Stefania Battaglino**, Head of Employer Branding & Young Generations di Edison*

I master in Business Administration del panorama italiano si trovano a scontare un discreto gap con il mondo del lavoro, ragion per cui le aziende guardano a questi corsi con un interesse moderato/una certa cautela. La principale causa è da ricercare in un tipo di programma formativo eccessivamente generalista rispetto alle reali esigenze delle imprese di oggi. Da alcuni decenni a questa parte, si registra al contrario un trend che porta le aziende a ricercare figure estremamente specializzate, se non a creare vere e proprie university interne, atte a formare i propri collaboratori per raggiungere altissimi livelli di competenza specialistica. Rispetto ai master in Business Administration, suscitano maggiore interesse per l'analisi dei curricula i master specialistici, che consentono di intercettare profili professionali con competenze che ben si integrano nel network aziendale.

L'approccio dell'MBAer al lavoro e all'organizzazione

Un'altra criticità da non sottovalutare, e che spesso chi opera nelle Risorse Umane riscontra e si trova a gestire, è il tipo di approccio che un MBAer ha al lavoro e alla sua organizzazione: un atteggiamento direttivo poco propenso a creare un clima di dialogo e distensione all'interno dell'ambiente lavorativo, che tende a creare attriti con i colleghi con cui dovrebbe fare team. E qualora l'inserimento vada a buon fine, perché il candidato è meritevole e si è distinto per l'apporto positivo generato, le Risorse Umane devono mediare tra le alte aspettative del MBAer per un percorso di crescita rapido e le effettive possibilità che le aziende italiane in genere offrono. Infatti, se escludiamo i settori ad alta innovazione tecnologica, legati al web soprattutto, e la finanza, il percorso di crescita delle carriere nelle imprese italiane è graduale e richiede un impegno costante negli anni. Una sorta di investimento a lungo termine.

D'altra parte, è anche vero che le aziende conoscono ciclicamente dei periodi in cui si rende necessario svecchiare il modus operandi e ricorrere a figure professionali provenienti dai Master in Business Administration può essere un'utile leva per portare all'interno dell'organizzazione idee dirompenti e nuovi modelli culturali, in grado di mettere in discussione lo status quo e lanciare nuove linee di business. In genere, un'azienda guarda a un Mba quando necessita di competenze molto diverse da quelle esistenti nel proprio organico e per posizioni "nuove", ossia per figure professionali non tradizionali rese necessarie dai nuovi business o dalle nuove tecnologie

Un percorso Mba per giovanissimi neolaureati

Nell'ambito degli Mba, Edison collabora con il Collège des Ingénieurs dal 2009, anno della sua nascita in Italia. Si tratta di un percorso Mba molto selettivo e innovativo, che si rivolge a figure di giovanissimi neolaureati. Tutti i candidati ammessi ricevono una borsa di studio che copre i costi di ammissione ai corsi e le spese base di mantenimento. Edison, in qualità di sostenitore del corso, ha un accesso privilegiato ai curricula dei corsisti ed è in grado di intercettare i profili tecnici a più alto potenziale. Secondo la metodologia di "action learning", gli studenti completano la loro formazione direttamente sul campo, colmando i gap evidenziati dal tutor aziendale. Questo consente un inserimento stabile post diploma per il 90% dei corsisti.

*Edison è certificata Top Employers Italia 2018 per le sue riconosciute eccellenze aziendali in ambito HR.

tegico sia operativo, sia relativamente ai diversi settori industriali sia alle differenti funzioni coinvolte, nonché l'interazione con il pubblico e con il mondo imprenditoriale e associativo. L'avvio di network sempre più stretti con le migliori università europee – come attraverso Yerun, cui partecipiamo con grande orgoglio e impegno, network delle grandi e giovani università europee (Tor Vergata, Maastricht, Essex e molte altre) – porta l'esigenza di sottolineare questi nuovi indirizzi per compagnie sempre più *data driven* e manager sempre più adatti a guidare questa trasformazione".

Queste invece le variazioni apportate in **ESCP Europe**: "Con la nuova formula dell'Mba in International Management, testata per la prima volta quest'anno, i nostri partecipanti hanno accesso al termine delle ore di lezione standard a 4 corsi facoltativi di specializzazione a loro scelta, distribuibili a livello geografico e temporale su tutti i nostri 6 campus", illustra **Francesco Rattalino**. "I corsi di specializzazione, frequentabili compatibilmente con interessi formativi e possibilità di spostamento, possono essere concentrati in un paio di settimane, oppure diluiti a seconda delle singole esigenze. Gli Elective proposti a Torino – Financial modelling, International Capital markets and Trading techniques, International Luxury management, International Food & Beverage management – possono essere accorpati nella propria scelta oppure scelti singolarmente e abbinati a quelli erogati in altri campus. I corsi Elective permettono agli studenti di accedere a tutti i campus della business school, vivendone appieno l'internazionalità, costituendo un network europeo davvero completo che ne facilita lo sviluppo di carriera. Sono stati inoltre implementati nuovi company project, come strumento atto a formare giovani 'job-ready' fortemente calati nel contesto di riferimento e, agli studenti Mba, è dedicato 'I-leap' (Internationatio-nal Leadership advance programme), un progetto di coaching individuale che aiuta a definire propri obiettivi e potenzialità, a riconoscere le proprie aspettative e competenze".

Savini Zangrandi dall'osservatorio **Quadrifor** evidenzia le specifiche esigenze dei middle manager: "L'offerta del prodotto Mba è in forte crescita, come già detto non sempre qualitativa, e, come accade all'estero, si è ampliato l'ambito della richiesta, non più limitato ai soli neolaureati. Questo è un fatto sicuramente positivo perché, con un po' di esperienza di lavoro sulle spalle si possono fare scelte più mirate e di qualità. Nel contempo, anche attraverso ricerche specifiche, abbiamo rilevato che le esigenze formative del middle management si sono spostate decisamente verso competenze legate ai temi:

- dell'innovazione di prodotto, processo, organizzazione e mercato;
- dell'assunzione di responsabilità nei confronti degli obiettivi e delle performance d'impresa;
- della digital transformation, intesa come la possibilità, attraverso la rapidissima evoluzione della tecnologia, di cogliere le opportunità offerte dall'economia digitale;
- dell'empowerment personale, che parte dall'analisi dei propri punti di forza e aree di miglioramento, con l'obiettivo di sviluppare la propria capacità di costruire relazioni collaborative positive con gli altri, sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione, e di motivare individui e team sempre più differenti per età, cultura lavorativa, etnia, religione e, spesso, operanti in luoghi distanti tra loro;
- della internazionalizzazione e della multiculturalità. Esigenza trasversale a tutte le precedenti e sempre più immanente per effetto dello sviluppo delle tecnologie e di una competizione crescente ed agguerrita".

Riflessioni finali

"Frequentare un Mba può essere la risposta per aumentare il proprio valore di mercato e progredire più velocemente in campo professionale", sostiene **Silvio Marenco**, **ESCP Europe**. "Secondo il Rapporto QS TopMBA Jobs & Salary Trends 2018, i posti di lavoro che richiedono un Mba sono cresciuti del 13% a livello mondiale, mentre gli Stati Uniti, l'India e il Brasile rimangono i maggiori mercati mondiali per assumere Mba, seguiti da Canada, Singapore e Cina".

Silvio Marenco

"L'Mba è e rimane il più alto grado di preparazione sui temi della gestione d'impresa", afferma **Giuseppe Caldiera**, **Cuoa**. "Vediamo crescere la consapevolezza del valore che un percorso di questo tipo può generare, sia nelle persone sia nelle aziende. È un marcia in più, un vantaggio competitivo e una grande opportunità. L'Mba e il master sono percorsi impe-

gnativi, strutturati, con un monte ore di studio non indifferente, che hanno due componenti fortissime: la parte hard, fatta di tecniche, strumenti e contenuti che devono avere un'attinenza e un'applicabilità immediata al contesto lavorativo; e una parte soft, che lavora sulla persona, sulle sue abilità relazionali, con l'obiettivo di definire o irrobustire uno stile di leadership. Le persone vanno correttamente sostenute e orientate nella scelta, perché questo investimento sia davvero proficuo".

Sulla necessità di porre particolare attenzione nella scelta del percorso da intraprendere concorda **Roberto Degli Esposti**: "Il settore dei master e degli Mba sta diventando sempre più 'affollato', con corsi che si moltiplicano di anno in anno, a volte a scapito della qualità e del Roi in termini di possibilità lavorative al termine del percorso. Consiglio ai partecipanti di fare una riflessione approfondita su quale programma investire, sia in termini di tempo che finanziari. Parlate con i docenti e con gli alumni: a questi ultimi chiedete il feedback sulla qualità del corso, sui materiali, sui docenti, sull'efficacia della didattica e sull'applicazione pratica di quanto appreso durante il percorso. Nel caso di **Scoa**, offriamo la possibilità a coloro i quali sono interessati al business coaching e al nostro metodo di partecipare a una mezza giornata presso i nostri uffici durante la quale diamo loro la possibilità di acquisire le nozioni base del business coaching, di sperimentare il nostro metodo e di interagire con i docenti".

"A mio giudizio la formazione sta diventando la valvola di sfogo di molte società di consulenza o di scuole che faticano a emergere nei loro business primari", sostiene **Osvaldo Danzi**, **FiordiRisorse**. "Questo significa oggi avere una sovraesposizione di proposta formativa che da una parte permette giustamente un accesso più democratico ai percorsi manageriali non più basata solo sui costi. Dall'altra ha finalmente creato un mercato vero e proprio a cui le grandi business school non erano pronte. Questo mercato oggi permette un accesso a percorsi di formazione che in molti casi hanno una qualità eccellente con costi molto più accessibili rispetto a quelli di business school – dal brand prestigioso ed estremamente costose – che hanno dovuto far fronte a un ingente calo delle iscrizioni con un evidente abbassamento della qualità dell'offerta formativa tradizionale e un aumento di corsi più moderni (innovazione, digitale, newbusiness) in maniera molto improvvisata e poco credibile nei contenuti".

Savini Zangrandi, **Quadrifor**, sottolinea il crescente interesse per le nuove metodologie: "Posto che, a mio avviso, nulla è più arricchente della formazione in aula perché permette un confronto diretto e aperto tra persone che affrontano problemi simili, notiamo che i percorsi formativi più apprezzati per efficacia complessiva sono quelli che riescono ad abbinare una metodologia coinvolgente a dei contenuti di qualità e che trovano un riscontro nel quotidiano dei partecipanti. Questo spiega lo sviluppo di metodologie, quali la 'gamification' e l''action learning' ad esempio, e in un prossimo futuro quello delle tecnologie immersive della realtà aumentata e della realtà virtuale, già in forte sviluppo come strumenti di addestramento tecnico in molte organizzazioni (ad esempio nel settore medico). Anche l'e-learning e i webinar sono destinati a crescere molto per motivi di scalabilità, economicità e abbinabilità alla formazione d'aula che, per gli stessi motivi, diverrà anch'essa virtuale, almeno in parte. Il cambiamento della didattica pone anche il problema di 'apprendere ad apprendere'. L'approccio all'e-learning, alle aule virtuali e alle tecnologie immersive deve, infatti, essere diverso da quello delle aule tradizionali, se vogliamo coglierne a pieno l'efficacia".

E **Simonetta Pattuglia**, **Tor Vergata**, conclude: "Il settore Master/Mba, dopo anni di necessità di marketing aggressivo, sembra aver trovato una sua stabilizzazione istituzionale e un suo preciso ruolo nella carriera formativa delle persone. In un'ottica di long-life learning, i master e gli Mba, nelle loro varie formulazioni, coprono una precisa necessità sentita dai discenti, dalle aziende e dalle amministrazioni che li assorbono: quella di continuare a formarsi per rispondere alla sempre maggiore velocità del cambiamento determinato essenzialmente dalle tecnologie *internet-based*, dalla convergenza mediale, dall'emersione di nuove professionalità e di Paesi – molti extraeuropei e orientali – dominatori di prodotti, tecnologie, processi. La trasformazione oggi riguarda soprattutto e deve riguardare le risorse umane: mantenere il ritmo dell'innovazione e adattarsi a processi di change management è difficile, talvolta impossibile. Una nuova apertura di forbice democratica da intendersi come criticità è – in costanza di sempre scarsi investimenti privati e pubblici nella formazione – la ri-divaricazione fra chi potrà continuare a formarsi anche con proprie risorse economiche con master e Mba, e quindi restare competitivo nel mercato del lavoro, e chi purtroppo si troverà a segnare il passo".

Cambiamenti e prospettive secondo Asfor

di **Manuela Brusoni**, presidente della Commissione di Accreditamento Master ASFOR e consigliere dell'Associazione

ASFOR, LUOGO DI CONFRONTO tra imprese, scuole di management e corporate academy, ha replicato, a distanza di tre anni, la ricerca sul valore creato dai master accreditati secondo il proprio sistema, con riferimento al periodo 2014-2017.
Come nell'edizione precedente della ricerca, riferita al periodo 2004-2013, l'indagine si è articolata in due fasi:

- una fase *desk*, in cui sono stati analizzati i dati relativi a tutti i master accreditati Asfor nel periodo 2014-2017. Tali dati vengono sistematicamente raccolti da Asfor in base alle schede di monitoraggio annuale conferite dai master accreditati;
- una fase *field*, costituita da una survey rivolta agli alumni dei master accreditati, relativa ai cambiamenti intercorsi nella posizione professionale prima e a due anni dalla partecipazione al master, alle aspettative e al grado di soddisfazione.

Nel periodo dell'indagine relativo agli anni 2004-2013 avevano frequentato un master accreditato Asfor oltre 14mila persone (compresi i corporate master), per complessive 410 edizioni organizzate da 30 scuole/corporate academy. Nel periodo di indagine considerato (2014-2017) hanno frequentato un master accreditato Asfor circa 4.300 persone per complessive 107 edizioni. Grazie al coinvolgimento dei direttori dei Master e delle scuole associate che si sono fatti promotori della diffusione della survey ai propri alumni, le risposte ottenute hanno totalizzato il 16% della popolazione, consentendo ad Asfor di fornire una fotografia rappresentativa della realtà.

I partecipanti

L'universo dei master accreditati Asfor è stato sempre in crescita sia per numero di programmi sia per numero complessivo di persone coinvolte. In questo contesto gli Mba hanno ricoperto un ruolo importante e crescente, così come i master specialistici.
Analizzando i programmi che hanno mantenuto l'accreditamento a partire dal 2004, nel 2016 questi rappresentano circa un terzo del totale complessivo di master accreditati Asfor, una quota senz'altro significativa che testimonia l'importanza dei master con una lunga tradizione. Analizzando tuttavia questo sottoinsieme di programmi, si nota una tendenza alla diminuzione in termini aggregati del numero di partecipanti, principalmente per i master in general management.

Di fronte a questo trend le scuole hanno risposto diversificando l'offerta formativa in modo da compensare il calo dei programmi storici. Nel segmento Mba, ad esempio, sono stati introdotti executive MBA che hanno ampliato la platea di riferimento e ottenuto un buon riscontro da parte del mercato e sono stati lanciati nuovi master specialistici o rinforzati quelli esistenti nelle proprie specifiche funzionali o settoriali.
Restringendo il campo al periodo 2014-2017, le caratteristiche dei partecipanti ai master accreditati mostrano che il 66% ha frequentato un Mba o un Executive master e il 27% un master specialistico.
Nel periodo considerato (2014-2017) il 38% dei partecipanti è costituito da donne, in aumento di due punti percentuali rispetto al periodo 2004-2013, con una ancor più significativa presenza nei master specialistici (52%).
Per quel che riguarda il background accademico dei partecipanti, economia e ingegneria rappresentano il 56% delle lauree di provenienza, a testimonianza dell'attrattività dei master accreditati soprattutto nei confronti di chi possiede un curriculum tecnico. In particolare, nel caso degli Mba, il 44% ha una laurea in ingegneria e il 28% in economia.
Più articolato è il profilo dei partecipanti ai master specialistici, con lauree di provenienza per il 30% in economia, seguita da 17% in scienza delle comunicazioni, 13% in scienze politiche, 8% in giurisprudenza e solo 3% in ingegneria. I master in general management vedono il 46% di laureati in economia, il 14% in scienze politiche, l'11% in giurisprudenza e il 7% in ingegneria.
Tuttavia, il tipo di provenienza, sia scientifica sia umanistica, non influisce sul percorso di apprendimento e sulla capacità dei partecipanti, ad esempio, di migliorare la propria situazione economica e lavorativa. Questo è un risultato significativo per coloro che entrano nel mercato del lavoro e che vengono considerati dai futuri datori di lavoro proprio in virtù del master frequentato e non tanto, o in misura non influente, per il percorso precedente.

Che cosa cambia

Per quanto riguarda gli effetti della partecipazione e l'impatto sugli alumni, le principali evidenze emerse sono le seguenti:

1. Il cambiamento più rilevante riguarda la coorte di persone che non avevano un impiego o erano studenti prima di iniziare il master (effetto riscontrato in particolare nei master specialistici e nei master in general management); per costoro il master si è dimostrato un potente veicolo di ingresso nel mondo del lavoro.
2. Il cambiamento, per chi aveva già un impiego, è più limitato: differenze si riscontrano principalmente in termini di ruolo e di retribuzione, si tratta quindi per lo più di cambiamenti "verticali", mentre in termini di cambiamenti orizzontali (funzione, settore, Paese) le differenze sono minori. Ciò potrebbe portare ad approfondire in che misura un master post esperienza possa continuare a rappresentare un motore di carriera e per quali altri aspetti ulteriori se ne apprezzi il contributo allo sviluppo professionale e personale, nel breve e nel medio termine.
3. Il gender gap viene eliminato nelle fasce reddituali più basse, mentre permane nelle fasce reddituali maggiori (oltre i 60K euro).

Le aspettative

Ai partecipanti si è chiesto di indicare, in ordine di importanza, le tre principali aspettative relativamente alla propria partecipazione al master. In cima alle aspettative di chi si è iscritto a un master accreditato Asfor si posiziona il desiderio di accrescere le proprie competenze manageriali e tecniche. Questa componente trascina con sé il desiderio di accelerare il percorso di carriera e trovare/cambiare lavoro. Non si è tuttavia rilevato particolare interesse a una collocazione lavorativa all'estero. Si può dedurre che il master offre la possibilità di una maggiore ampiezza di scelta localizzativa, in cui la permanenza in Italia non si posiziona in modo residuale ma costituisce, al contrario, una "prima scelta". Da questo spunto potrebbe partire una più ampia riflessione sul significato del percorso di internazionalizzazione o su come attuare una maggior proiezione internazionale da parte delle scuole di management, che inglobi prospettive multidimensionali e non si limiti alla dimensione della ricollocazione "territoriale" dei diplomati al di fuori del Paese.
In generale il master non viene vissuto come uno strumento per la creazione di impresa. Questo ultimo dato, in un periodo di riconfigurazione degli assetti produttivi, fa particolarmente riflettere: potrebbe essere il segnale di una semplice avversione al rischio, o la convinzione implicita e diffusa che non sia possibile formare all'imprenditorialità.

I giudizi

Fatte queste premesse sulle attese, si possono rileggere i giudizi rispetto al master frequentato. Come noto, un'attesa influenza profondamente la percezione sulla qualità/utilità dell'esperienza. Tra coloro che ritengono che il ma-

ster abbia rispettato maggiormente le attese figurano gli alumni dei master specialistici. Questo giudizio rispecchia quanto emerso nel corso dell'indagine per cui effettivamente i master specialistici accreditati sono stati in grado di inserire i partecipanti nel mondo del lavoro in una posizione evidentemente ritenuta soddisfacente.

Manuela Brusoni

In ogni caso il grado di soddisfazione per il programma frequentato è estremamente elevato e la maggior parte degli alumni raccomanderebbe a un conoscente il proprio master. Questo risultato è superiore al giudizio sul rispetto delle attese. L'apparente discrasia tra l'alto livello di soddisfazione e il giudizio sul rispetto delle attese può derivare dal fatto che il master consente ai partecipanti di riallineare le proprie aspettative non soltanto verso il programma, ma anche verso la realtà lavorativa, acquisendo maggiore consapevolezza e capacità di governo del proprio sviluppo professionale.

Questo testimonia anche la capacità delle scuole di "rifasare" le aspettative dei partecipanti, in alcuni casi probabilmente non realistiche, e trasmettere la qualità complessiva del programma, come percorso di apprendimento e di sviluppo personale, che trova il proprio fondamento anche in due componenti presidiate dal Sistema di Accreditamento Asfor: una selezione rigorosa della scuola e un sistema di accompagnamento dei partecipanti a raggiungere i propri obiettivi lavorativi.

Si può migliorare?

Si è infine proceduto a fare un'analisi comparativa delle risposte aperte tra l'indagine relativa al triennio 2014-2017 e quella precedente. Ai partecipanti è stato chiesto di indicare i tre principali aspetti positivi e le tre principali aree di miglioramento del master frequentato. Al fine di confrontare i risultati delle due edizioni della ricerca, sono stati individuati i termini chiave ricorrenti, raggruppati in categorie omogenee e standardizzate le variabili. La differenza tra giudizi positivi e negativi può essere una chiave di lettura per confrontare che cosa è cambiato, in termini complessivi e nella valutazione dei partecipanti, negli ultimi tre anni. La valutazione positiva del corpo docente migliora ulteriormente rispetto ai giudizi dell'edizione precedente, confermandosi tra i punti di forza dell'offerta complessiva dei master accreditati Asfor e migliorano gli aspetti legati all'internazionalizzazione e all'organizzazione dell'offerta educativa nel suo complesso. Mostrano un miglioramento significativo le valutazioni relative alla capacità delle scuole/istituzioni di costruire e mantenere attivo un efficace network con le aziende e le possibilità di placement, aspetti critici riportati nell'edizione precedente.

In flessione, invece, il giudizio sui contenuti, ritenuti evidentemente una piattaforma essenziale e fondante un percorso di sviluppo professionale e su cui è opportuno rafforzare l'investimento in innovazione continua da parte delle scuole/istituzioni.

Conclusioni

Partecipare a un master deve essere un processo di apprendimento che combina l'acquisizione di contenuti con un insieme di esperienze che consentono alla persona di crescere, comprendere meglio e valutare le proprie aspettative personali, in un confronto attivo e consapevole con il mercato del lavoro, sostenuto dall'insieme di servizi di supporto e accompagnamento della scuola/istituzione che gestisce il programma.

Questo costituisce uno stimolo e al contempo una sfida alle scuole di management, e al Sistema di Accreditamento che le valuta, a offrire programmi all'altezza delle attese e al contempo a educare le persone a guidare attivamente il proprio sviluppo di carriera, riconfigurando, se del caso, le proprie aspettative e i propri obiettivi.

Le scuole, anche grazie al segnale fornito dall'accreditamento Asfor, devono d'altro canto sempre più avvicinare e rendere partecipi le imprese in questo percorso di crescita, come interlocutori propositivi ed esigenti, non trascurando, o meglio rinforzando l'attenzione a proporre contenuti sempre innovativi e, al tempo stesso, solidamente ancorati a evidenze condivise con il mondo produttivo e con i bisogni della società.

Le sfide che la management education sta fronteggiando a livello internazionale e i segnali di profondo cambiamento nei profili professionali e lavorativi, nonché le modalità di apprendimento legate alle tecnologie e all'ottimizzazione dei tempi rendono necessaria una riflessione collettiva sul ruolo e sul futuro della formazione manageriale.

Proprio sul tema del futuro della management education Asfor ha quindi deciso di focalizzare il prossimo progetto di ricerca, in avvio entro la fine del 2018, cui contribuirà attivamente l'intero network di associati.