

ARTWORK Do Ho Suh, *Cause and Effect*, 2009
Acrilico, acciaio inox, cornice di alluminio
Installato alla HITE Collection, Seul.

**RAPPORTO
MASTER**

2016

FORMAZIONE MANAGERIALE

a cura di Rosamaria Sarno

Il master è donna

Cresce il numero delle partecipanti ai corsi, incentivate anche da iniziative volte a favorire le iscrizioni del pubblico femminile. E, in risposta ai radicali cambiamenti del mondo del lavoro, nascono inoltre nuovi master per nuove professioni. Ma anche i percorsi più classici vengono innovati e migliorati con soluzioni tecnologiche, formule “on demand” e importanti partnership internazionali

di Rosamaria Sarno

Il Report 2016 del GMAC, Graduate Management Admission Council (organizzazione non profit delle principali scuole di business e management a livello mondiale), condotto su 14.000 alumni di 80 business school universitarie di 20 Paesi di tutto il mondo (in Europa: Francia, Germania, Ungheria, Irlanda, Portogallo, Ucraina), indica come principali fattori chiave nella decisione di frequentare un master/Mba i seguenti:

- Sviluppo personale: 73%
- Sviluppo conoscenze e skill tecniche: 62%
- Incremento dello stipendio: 59%
- Cambio di lavoro: 44%
- Ricerca di un lavoro più sfidante/interessante: 40%.

I rispondenti si dichiarano, poi, soddisfatti rispetto alle aspettative soprattutto su questi elementi:

- Aumento della fiducia in se stessi: 96%
- Sviluppo personale: 95%
- Sviluppo conoscenze e skill tecniche: 93%
- Cambio di lavoro: 83%
- Incremento dello stipendio: 81%
- Cambio di settore: 81%.

Per quanto riguarda i principali settori di impiego degli alumni, il Rapporto GMAC 2016 indica:

- Prodotti/servizi: 19%
- Finanza/contabilità: 19%
- Tecnologia: 17%
- Governo/No profit: 11%
- Manufacturing: 10%
- Salute/Farmaceutica: 9%
- Consulenza: 8%
- Energia/utilities: 6%.

Le principali funzioni aziendali risultano invece:

- Finanza/contabilità: 24%
- Marketing/vendite: 21%
- General management: 19%
- Operations/logistica: 12%
- Consulenza: 12%
- IT: 6%
- Risorse umane: 5%.

Quanto al livello di collocazione aziendale, i rispondenti al Rapporto 2016 sono così posizionati: livello iniziale 10%, medio 46%, executive 31%, top 13%, “C-suite” (CEO, CFO ecc.) 3%.

Motivazioni e settori di impiego nella realtà italiana

E in Italia? Quali sono le principali motivazioni che spingono a iscriversi a un master/Mba? In quali settori e funzioni gli alumni risultano maggiormente inseriti? Ne abbiamo parlato con esperti di università, business school e altre strutture formative che operano nel nostro Paese, chiedendo inoltre valutazioni su altri cluster analizzati dal GMAC 2016, rapportate alla loro realtà e alla loro specifica esperienza.

“Le motivazioni per i candidati italiani sono principalmente legate alla prospettiva d’inserimento lavorativo o accelerazione professionale”, dichiara **Vladimir Nanut, Dean Mib Trieste School of Management**. “La spinta verso un ampliamento del proprio network è un altro fattore determinante. L’Associazione Alumni del Mib ne è una testimonianza: dopo il periodo d’aula le persone restano in contatto, avviano nuove start-up insieme, offrono opportunità di lavoro ad altri diplomati della Scuola, godono di iniziative gratuite di life-long learning e di networking. Quanto ai principali settori d’inserimento, sono: assicurativo, industriale, alimentare, consulenza, bancario, hospitality, farmaceutico. Le funzioni maggiormente rappresentate risultano: vendite, finanza, marketing, operations, imprenditoria, consulenza, project management, Information Technology, business development, gestione, media e comunicazione, risorse umane”.



Vladimir Nanut

“Monitoriamo costantemente le motivazioni di acquisto che spingono i manager e i professionisti a frequentare un master e possiamo assolutamente confermare i dati del GMAC 2016”, informa **Giuseppe Caldiera, direttore generale Cuoa Business School**. “Lo sviluppo delle competenze è al primo posto, seguito dall’obiettivo di progressione di carriera, non tanto però espresso in termini strettamente economici, quanto piuttosto sotto il profilo del ruolo e del raggiungimento di posizioni apicali in azienda. Molti guardano anche allo sviluppo di una carriera internazionale e riconoscono ai nostri programmi il valore di fornire una visione davvero aperta al mondo della gestione di impresa, consentendo loro di guardare a posizioni significative anche all’estero. Abbiamo, inoltre, attivo da 10 anni un Mba dedicato agli imprenditori. In questo caso il fattore decisivo nella scelta è l’obiettivo di acquisire competenze indispensabili per la guida salda

e stabile dell’azienda da un lato e per condurre l’impresa a un ampliamento e a una diversificazione del business, attraverso progetti, start-up parallele o meccanismi di acquisizione dall’altro. Gli allievi dei nostri Mba e master part time occupano posizioni di responsabilità o dirigenziali sia a livello di gestione generale (Direzione generale), sia a livello di funzione, con preponderanza di manager di commerciale e marketing, produzione e logistica, amministrazione, finanza e controllo”.

Conferma i dati del GMAC anche **Simonetta Pattuglia**, professore aggregato di Marketing e Comunicazione e Media all’**Università di Roma Tor Vergata** dove dirige il Master in Economia e Gestione della Comunicazione e dei Media e il Master in Marketing e Management dello Sport: “Direi che – statisticamente – le risposte emerse nel GMAC 2016 rimandano anche alla nostra esperienza personale di gestione di molti master universitari – ci tengo molto all’aggettivo che fa la differenza – fra i più ricercati sul mercato. Volendo riassumere in una sensazione generale, affermerei che, per gli executive, la motivazione principale risiede nello sviluppo di carriera tramite l’incremento di conoscenze e skill tecniche, nonché manageriali quando si provenga da una preparazione diversa, ad esempio, di tipo ingegneristico o creativo. Per i junior, iscritti a master universitari di primo o di secondo livello, la motivazione preminente è spesso il completamento di conoscenze manageriali o la loro “formattazione” per l’applicazione pratica, in particolare quando si provenga da una preparazione tecnica, umanistica o creativa. Infine, un master universitario aumenta decisamente la probabilità di trovare un lavoro gradito grazie a occasioni di contatti e conoscenze facilitate dal master stesso”.

Per quanto riguarda i settori e le funzioni in cui gli alumni risultano maggiormente inseriti, la professoressa Pattuglia, informa che “nell’ambito del Master in Economia e Gestione della Comunicazione e dei Media, dal 2002 fino ad oggi, 216 studenti hanno trovato un’occupazione tramite attività di stage e placement. In termini di funzioni aziendali: il 47% degli studenti lavora nelle funzioni di comunicazione e media relations, sia off sia online; il 25% nel marketing; il 20% in produzione/redazione televisiva; il 2% nella produzione cinematografica, il 2% occupa ruoli produttivi per lo web (webmaster, videomaker, produttori di games ecc.); il 2% nelle funzioni dell’editoria e redazione; il 2% nelle funzioni di amministrazione e controllo. Quanto ai settori industriali di occupazione: il 48% degli studenti è occupato in imprese nazionali e multinazionali, banche, istituzioni pubbliche, non profit; il 22% nelle televisioni; il 16% nel cinema; il 5% in agenzie e società di comunicazione Web; il 9% è occupato nelle aziende/organizzazioni di appartenenza (studenti executive)”.

Rossella Cappetta, direttore della Divisione Master di **Sda Bocconi** segnala: “Dalle nostre ultime indagini risulta che le motivazioni principali che spingono i nostri allievi sono: incremento dello stipendio, cambio di carriera, mobilità internazionale e desiderio di ricevere una formazione di business management, elementi che emergono anche tra gli obiettivi maggiormente raggiunti. Quanto ai settori in cui risultano inseriti, con riferimento alle ultime quattro classi Mba (2012-2015), il settore che negli ultimi quattro anni è cresciuto di più è quello high tech. Oggi il 26% dei nostri diplomati Mba lavora in questo settore, in aziende come Amazon, Microsoft, Infosys - in tutto il mondo. Altri due settori che sono rimasti stabilmente attrattivi sono la consulenza strategica e luxury/fashion/retail. Ciascuno ha assorbito dal 17 al 19% di diplomati. Le funzioni prevalenti sono marketing & sales (30%), consulenza (20%) general management (10%) e finanza aziendale (15%). In salita l'area operations/supply chain che ha inserito lo scorso anno il 13% dei diplomati”.

Per **Roberta Geusa**, responsabile Divisione Master **Istud Business School**, le principali motivazioni che spingono a iscriversi a un master in Italia possono essere così sintetizzate: accrescere le competenze rispetto soprattutto al “saper fare” e al “saper essere”, dal momento che i giovani ritengono che l'università non li formi in tal senso.



Roberta Geusa

“Frequentando un master post laurea hanno invece la possibilità di conoscere e operare in contesti fortemente influenzati dal mondo delle imprese e dell'imprenditorialità”, spiega Geusa; “le testimonianze e le visite aziendali, i project work con le imprese e i business game per la creazione di nuove imprese, in particolare, sono le attività didattiche che

maggiormente aprono al mondo del lavoro, all'acquisizione di un linguaggio aziendale, al rispetto dei tempi e all'assunzione di responsabilità, alla relazione con un committente, alla crescita personale e professionale, stimolando la motivazione e orientando verso il mondo del lavoro e delle professioni. Il contatto con la dimensione pratica e applicativa della conoscenza, ai fini della trasformazione delle conoscenze in competenze, genera valore per i giovani e per le imprese contemporaneamente: per gli studenti è un'occasione che va in direzione della loro employability e del placement, oltretutto della possibilità di apprendere conoscendo da vicino le imprese e acquisire capacità di ascolto, analisi, rispetto dei tempi

e qualità degli output; parallelamente, per l'azienda rappresenta un'occasione di approfondimento, ricevendo dagli studenti idee innovative e soluzioni originali utili per le proprie attività e per intraprendere o sviluppare un progetto aziendale”.

Stefania De Bartolo, responsabile Placement **Istud Business School**, fornisce invece i dati relativi all'inserimento dei loro alunni: “Il master Scienziati in Azienda, frequentato da studenti con un background scientifico, prevede un inserimento nei settori legati all'health care (dal farmaceutico al consumer goods) in ruoli nei quali poter valorizzare in ottica manageriale il proprio background, come il marketing scientifico, la quality assurance, la farmacovigilanza, la ricerca clinica”.

I dati Istud rilevano che degli studenti degli ultimi tre anni il 33% lavora in ambito marketing e comunicazione, il 27% si occupa di monitoraggio degli Studi Clinici o CRA, il 14% è impegnato in area medica, il 18% in farmacovigilanza o affari regolatori e l'8% si occupa di qualità. Per quanto riguarda il master in Risorse Umane e Organizzazione gli alunni degli ultimi tre anni sono inseriti, per il 30% in ruoli generalist, figura che prevede una visione d'insieme sulle attività delle risorse umane e che è particolarmente diffusa nelle piccole e medie imprese. Il restante 70% è impegnato in ruoli che prevedono una specializzazione verticale, su attività di selezione (27%), formazione (22%), organizzazione (5%), amministrazione e relazioni sindacali (11%), employer branding (5%). Al termine del loro percorso formativo gli alunni degli ultimi tre anni del master in Marketing Management sono impegnati in ruoli di product specialist (32%), analisti di mercato (20%), specialisti di comunicazione (15%), trade & sales marketing specialist (19%), web marketing e social media specialist (14%).

Roberta Lesini, direttrice di **Ca' Foscari Challenge School**, fa notare come la crisi economica ha profondamente cambiato i connotati del mercato del lavoro: “Aspirazioni, scelte e prospettive si sono sensibilmente modificate. Chi si trova oggi a costruire il proprio futuro professionale deve sperimentare nuove soluzioni: in un groviglio di professioni ormai prive di confini netti, ritagliarsi un proprio spazio richiede non solo nozioni e tecniche, bensì esperienze complete. I dati del Report GMAC mostrano una retrospettiva ordinata dei fattori, ma io credo che la novità e il successo di un master stia nella capacità di proporre percorsi strutturati, all'interno dei quali la didattica sia più improntata a una progettualità applicata e a esperienze dirette. La sfida sta nel saper creare le condizioni per permettere a ciascuno di ampliare le proprie prospettive e arricchirsi, grazie a scambi virtuosi e inaspettati fra le diversità, stimolando creatività e spirito di iniziativa. Moby Dick è esemplare

in questo, quando vi è burrasca non si naviga mai sotto costa, ma ci si avventura in mare aperto pronti a sperimentare ciò che ancora non si conosce”.

“Quanto ai settori e alle funzioni in cui i nostri alunni risultano inseriti”, aggiunge **Lesini**, “devo segnalare che la nostra scuola ha un profondo legame con il territorio di appartenenza. Le statistiche ci consentono degli studi di massima, ma sono dati che vanno analizzati e contestualizzati. Ogni territorio, nello specifico, è costi-



Roberta Lesini

tuito da soggetti variegati. Il nostro ha un alto tasso di complessità perché li comprende tutti: industria, servizi, pubblica amministrazione, istituzioni ecc. Per questo ci impegniamo a creare le condizioni per attivare reti e collaborazioni su più livelli. Sono questi i contesti nei quali i nostri studenti trovano la possibilità di maturare esperienze concrete e opportunità di inserimento e crescita professionale. In particolare, nei nostri percorsi destinati a neolaureati nascono o si chiarificano vere e proprie passioni. Si genera consapevolezza e responsabilità nei confronti della realtà occupazionale, contraddistinta da orizzonti sempre più ampi; per fare un esempio, se mi immergo nel mondo museale non è detto che voglia lavorare solo per il museo privato, magari vorrò contribuire con le mie competenze a nuove politiche di amministrazione dei beni, o impegnarmi in campagne di fundraising per la cultura. La nostra vocazione come luogo di formazione è aperta, dunque, con una forte spinta ad attrarre tutto ciò che è in mutamento e innovativo su scala nazionale e internazionale”.

Nuovi posti di lavoro per le nuove professioni

Sulla ricerca di un lavoro più sfidante/interessante pone l'accento **Stefano Sedda**, direttore operativo **IAS International Compliance Business School** (Divisione di IAS Register AG Balerna Chiasso) che organizza, da dicembre 2016, il master Up Compliance and Management, con il patrocinio dell'Università della Valle d'Aosta. “Pensiamo che la classifica GMAC rispecchi la realtà ma, focalizzandoci sulla nostra proposta, l'ultima motivazione, che esprime il senso di sfida e scoperta del 'nuovo', ci sembra la più importante. Ci rivolgiamo infatti sia a neolaureati

sia a persone che desiderano cambiare lavoro, entrando in quelle che possiamo chiamare 'nuove professioni' nel campo della compliance. La nostra proposta si indirizza tuttavia anche a coloro che vogliono configurare in modo diverso ciò che stanno facendo oggi: chi è già manager (executive o middle) può ampliare il suo raggio d'azione e la sua conoscenza, approfondendo i principi della compliance per portare valore all'organizzazione. Chi invece opera già nella compliance, all'interno o all'esterno (come professionista o consulente), ma lo fa in modo tecnico e settoriale, potrà imparare come diventare un vero leader e designer organizzativo. Le nuove professioni sono quelle che si occupano di compliance management in senso 'alto' e vanno a includere e organizzare qualità, sicurezza, legale, ambiente, privacy ecc., oggi concepite in modo tayloristico e settoriale, mentre, nella nostra visione, dovranno essere aggregate e arricchite di energy management, di responsabilità sociale, di sostenibilità, di risk management”.

Sedda spiega che molti saranno gli alunni provenienti da consigli di amministrazione, perché oggi la conoscenza dei principi della compliance è un requisito necessario per farvi parte, e dal management di primo livello. “Sarà interessato, anche e soprattutto, chi opera come dipendente o consulente in settori specialistici della compliance (chi lavora in qualità, sicurezza, responsabilità sociale, risk management, legale) o chi opera in produzione, logistica, marketing e personale, ambiti in cui la compliance sta acquisendo un peso sempre maggiore. Recenti pubblicazioni su riviste specialistiche evidenziano, per l'immediato futuro, una significativa richiesta, nell'ambito della compliance del risk management e della responsabilità sociale dell'impresa, di persone formate con competenza sia tecnica specifica sia manageriale. Probabilmente gran parte dei nostri alunni verranno da questi settori o aspireranno a entrarvi”.

Anche **Marco Frey**, direttore dell'Istituto di Management, **Scuola Superiore Sant'Anna** e direttore del master GECA, sottolinea come il mercato del lavoro stia cambiando radicalmente e come i master debbano oggi rispondere alle nuove sfide che si presentano: “La situazione socio-economica in cui viviamo presenta delle caratteristiche peculiari, che influenzano in modo significativo le condizioni e le prospettive inerenti al lavoro, soprattutto per le nuove generazioni. La crisi ha infatti contribuito a far emergere molto chiaramente alcuni cambiamenti strutturali del nostro sistema economico e industriale, tra i quali sono particolarmente significativi la circular economy e la cosiddetta 'Industry 4.0', una vera e propria quarta rivoluzione industriale guidata dalle tecnologie digitali. Queste sono le direttrici sulle quali stiamo riposizionando i due master storici della

Scuola Superiore Sant'Anna, il master GECA (Gestione e Controllo dell'Ambiente: Management efficiente delle risorse) e il master MAINS (Management, Innovazione e Ingegneria dei Servizi)".

Frey spiega le differenze tra circular economy e green economy e illustra le richieste del mercato in questo settore: "L'economia circolare è una parte importante della green economy, che già da alcuni anni è stata individuata a livello internazionale come una modalità chiave di un nuovo modello di sviluppo, basato sulla qualità più che sulla quantità, sull'uso efficiente delle risorse e sul mantenimento del capitale naturale. In questa prospettiva l'economia circolare evoca strategie di allungamento sistematico della durata dei prodotti e delle risorse attraverso la raccolta, il riuso, la riparazione, il *remanufacturing*, il riciclo. È un ambito in cui le opportunità di lavoro qualificato risultano particolarmente significative".



Marco Frey

Il rapporto Green Italy di Symbola e Unioncamere mostra come il 14,9% delle assunzioni non stagionali previste dalle imprese riguarda green jobs, e quasi la metà, pari al 43,9%, riguarda le figure ibride (per le quali le competenze green sono comunque importanti, seppur all'interno di mestieri tradizionali). In termini assoluti, si tratta di quasi 74.700 assunzioni di green jobs e di 219.500 assunzioni associate alla richiesta di competenze green, complessivamente ben il 59% della domanda di lavoro. Sull'economia circolare non esistono previsioni in Italia, ma uno studio effettuato in Gran Bretagna da Green Alliance e Wrap valuta che nello scenario più spinto si potrebbero creare 517.000 posti di lavoro lordi (102.000 completamente nuovi).

"Tale contributo", osserva il professor Frey, "è soprattutto ascrivibile alle attività di *remanufacturing* nelle quali si conferma che le competenze necessarie risultano mediamente elevate (*skilled workers*), il che comporta uno sforzo rilevante per la formazione e l'aggiornamento professionale".

Dell'Industry 4.0 e delle opportunità che si aprono in questo ambito ci parla invece **Roberto Barontini**, direttore del master MAINS dell'Istituto di Management **Scuola Superiore Sant'Anna**. "Il termine Industry 4.0 designa la quarta rivoluzione industriale. Dopo quelle basate sul vapore, sull'energia elettrica e sulla microelettronica, oggi è in corso una nuova svolta epocale, de-

terminata dalla possibilità di valorizzare la gestione delle informazioni nel mondo dell'industria. Sin dai primi anni 2000 le tecnologie digitali sono state il fattore abilitante della Service Science, l'approccio proposto da Ibm nel quale gestione dei dati, management e discipline ingegneristiche interagiscono al fine di creare valore per imprese e consumatori finali. Oggi l'approccio 'Industry 4.0' enfatizza la gestione dei dati nel mondo industriale, ponendo l'accento sulle opportunità legate allo 'smart manufacturing': in questo contesto le macchine comunicano tra loro e interagiscono in modo sempre più evoluto con l'uomo, mentre la capacità di produrre e analizzare un'enorme mole di dati permette di individuare nuovi modelli di business e creare valore, rivoluzionando la competizione anche nei settori più tradizionali".

Va segnalato che, malgrado l'elevato livello di disoccupazione presente a livello europeo, il 40% delle imprese che cerca personale nell'ambito delle nuove applicazioni tecnologiche dichiara di riscontrare difficoltà a reperirlo. La Commissione Europea valuta che ogni anno vi sia la necessità di 150.000 esperti aggiuntivi di Ict e che in generale le competenze digitali saranno indispensabili nei prossimi anni per il 90% dei lavoratori. "Tuttavia a queste competenze", avverte il professor Barontini, "occorre associare creatività, pensiero critico e comprensione dei nuovi modelli di business".

Il Roi di master e Mba valutato dagli alunni

Nuovo cluster dell'edizione 2016 del Report GMAC è il Roi di master e Mba valutato dagli alunni. In media gli alunni recuperano l'investimento (costi del master + costi di mantenimento + mancato guadagno) in meno di quattro anni, a seconda del tipo di corso. Gli allievi del master full time di 2 anni recuperano l'investimento in 3,5 anni. Gli allievi dei corsi specializzati in 1 anno.

La **Tabella 1** (a pagina 112) mostra gli anni medi di recupero dell'investimento, ovviamente più lungo per il master biennale full time (3,5 anni) e più corto per un master specializzato (8 mesi-1 anno e mezzo).

La **Tabella 2** (a pagina 112) mostra sia il valore percentuale del Roi a 3, 5 e 10 anni, che appunto è percentualmente più basso per i corsi più lunghi, sia il valore cumulato degli stipendi negli anni, che invece è più elevato in relazione alla durata del corso.

Nel calcolo del Roi l'elemento principale è il costo/opportunità. Ad esempio gli allievi del Mba biennale hanno investimenti più alti perché perdono due anni di lavoro e quindi devono recuperare sia i mancati stipendi sia i co-

TABELLA 1.
Tempi di ritorno dell'investimento in Master/Mba (valori in US Dollars)

Tipo di programma	Investimento medio tot	Spinta iniziale sullo stipendio base	Anni di recupero Investimento *
MBA full time 2 anni	105.000	30.000	3,5
MBA full time 1 anno	50.000	20.000	2,5
MBA part time o flessibile	25.000	10.000	2,5
Executive MBA	25.000	10.000	2,5
MBA online	25.000	10.000	2,5
Master in Contabilità	35.000	45.000	0,8
Master in Finanza	35.000	22.500	1,6
Master in Management	30.000	30.000	1,0

* Investimento totale diviso per la spinta iniziale sullo stipendio
FONTE: REPORT GMAC 2016

sti del master (oltre ai costi di mantenimento personale). All'opposto, gli allievi di master più brevi recuperano il loro investimento in tempi più rapidi. Ma è anche evidente (**Tabella 2**) che l'entità degli stipendi è nettamente superiore per chi ha frequentato il master full time biennale, che quasi sempre determina carriere di vertice.

Nel complesso il Rapporto GMAC calcola che 20 anni dopo il diploma chi ha conseguito un master/Mba avrà guadagnato 1 milione di dollari in più rispetto a chi non ha fatto alcun master.

L'avanzamento delle carriere è evidenziato nella **Tabella 3**, (a pagina 114) che mette in relazione l'età media degli ex allievi con gli anni trascorsi dopo il diploma e gli stipendi conseguiti in relazione alla posizione raggiunta. Ai due estremi: un entry-level di 30 anni, 3 anni dopo il master, guadagna 55.000 dollari; un Ceo di 46 anni, 14 anni dopo il diploma, guadagna mediamente 225.000 dollari.

Sul fronte italiano, il Roi di master e Mba in alcune strutture presenta livelli che corrispondono a quelli segnalati dal GMAC, in altre ha valori diversi. Anche perché le stesse modalità di calcolo possono essere diverse.

Simonetta Pattuglia, Università Tor Vergata, afferma: "La rilevazione anche qui corrisponde alle nostre. Il Roi ovviamente - e primariamente - dipende dal costo del singolo corso. I master più costosi, gli Emba, per executive, spesso però sono sostenuti da aziende che iscrivono direttamente propri dipendenti, dunque, in questo caso, bisognerebbe affinare lo strumento considerando il prezzo del master un costo aziendale, o meglio un investimento!, e dunque verificare che tipo di Roi l'impresa calcoli sulla frequenza al master del proprio dipendente. Il ritorno è la produttività? È lo scarto di carriera eventualmente conseguente quindi il salto stipendiale? Sono le capacità dunque anche le soft skill che il dipendente maggiormente preparato immette nel sistema facilitando il change management? Come diciamo noi, in impresa, 'tutto dipende'. Sì, dipende: dal prezzo del master, se si è fuori sede, da quando si comincia a lavorare, dal livello di stipendio iniziale. A mio avviso il maggior ritorno è nella riduzione del tempo di attesa per un lavoro gradito".

TABELLA 2.
ROI medio dell'investimento in Master/Mba (valori in US Dollars)

	ROI medio			Stipendio base medio cumulato dopo il diploma		
	3 anni	5 anni	10 anni	3 anni	5 anni	10 anni
MBA full time 2 anni	37,00%	132,00%	445,00%	348.000	590.000	999.000
MBA full time 1 anno	83,00%	224,00%	655,00%	282.000	501.000	894.000
MBA part time o flessibile	201,00%	491,00%	1.621,00%	331.000	560.000	1.010.000
Executive MBA	198,00%	486,00%	1.747,00%	373.000	632.000	1.242.000
MBA online	296,00%	ND	ND	301.000	ND	ND
Master in Contabilità	225,00%	477,00%	ND	252.000	573.000	ND
Master in Finanza	99,00%	ND	ND	233.000	ND	ND
Master in Management	107,00%	249,00%	745,00%	194.000	435.000	655.000

FONTE: REPORT GMAC 2016

TABELLA 3.

Profilo demografico degli alunni per livello aziendale e anni dal diploma

	Livello iniziale	Medio livello	Livello senior	Livello executive	CEO, CFO ecc.
Età media nel lavoro attuale	30	36	41	44	46
Anni medi post-diploma	3	6	9	11	14
Soddisfaz.% nel lavoro attuale	51%	58%	71%	78%	86%
Media di ore lavoro settimanali	46	47	49	51	53
Stipendio medio (USD)	55.000	105.000	135.000	175.000	225.000

FONTE: REPORT GMAC 2016

“In linea generale, la progressione di carriera e il miglioramento retributivo sono tra i primi obiettivi”, spiega **Giuseppe Caldiera, Cuo**. “Dal nostro osservatorio rileviamo reali riscontri. Il dato più significativo riguarda l’incremento salariale post diploma: registriamo crescite delle retribuzioni, con significativi incrementi della RAL pre-master. Un altro indicatore di successo che monitoriamo è il numero di promozioni ottenute post diploma, con dati variabili da un minimo di 3 a un massimo di 8 promozioni, a distanza di pochi anni dal completamento del percorso al Cuo”.

Rossella Cappetta, Sda Bocconi, segnala: “Dalle nostre rilevazioni, suffragate anche dal ranking *Forbes*, i nostri Mba recuperano l’investimento in 2,4 anni e questo ci posiziona al 4° posto nel mondo”.

“Le attività di rilevamento placement periodico effettuate ogni 6 mesi, per 2 anni dopo la conclusione del master, permettono di ottenere informazioni in merito al ritorno dell’investimento per gli studenti dei master di **Istud**”, informa **Stefania De Bartolo**. “Il target degli studenti che si affacciano a un percorso di master specialistico è composto prevalentemente da neolaureati senza esperienza o da laureati che, dopo brevi e discontinue esperienze, vogliono orientare il proprio percorso professionale in una direzione specifica. Per questa ragione non prenderei in considerazione, per la valutazione del Roi dei master specialistici



Stefania De Bartolo

post laurea, il criterio ‘mancato guadagno’ per il periodo di frequenza del master ma solo i costi del master + i

costi di mantenimento. Gli studenti dei nostri master recuperano l’investimento (costi del master + costi di mantenimento) mediamente dopo un anno dalla conclusione del percorso”.

Vladimir Nanut, Mib, segnala: “Non abbiamo rilevato specifiche informazioni sul Roi dei nostri alunni, preferendo il dato oggettivo del placement entro 6 mesi dal diploma per i master full-time, o del riposizionamento/avanzamento di carriera nel caso degli executive. Le alte percentuali che registriamo in questo senso fanno pensare a tempi di rientro dell’investimento in un breve-medio periodo (2-4 anni)”.

“Il nostro master Up ‘Compliance and Management’ è alla prima edizione”, spiega **Stefano Sedda, Ias**, “non abbiamo pertanto rilevazioni di questo tipo. Tuttavia, essendo puramente on line, con alcuni momenti frontali non obbligatori, consentirà ai partecipanti di non abbandonare l’attuale professione, escludendo dal calcolo del Roi il costo del mancato guadagno. Possiamo affermare che in meno di un anno si possono recuperare i costi dell’investimento”.

Conferma invece le statistiche, sulla base delle ricerche condotte sugli ex allievi, **Roberta Lesini, Ca’ Foscari Challenge School**: “Credo che un fattore decisivo per favorire i processi occupazionali provenga dal fatto che dedichiamo molta attenzione alla ricerca di partnership aziendali e di esperienze pratiche che gli allievi possono condurre all’interno dei contesti di lavoro. In questo modo, il percorso formativo è il risultato dell’apprendimento in aula, combinato con la sperimentazione di possibilità concrete per apportare un contributo. Questo ha un duplice vantaggio, sia per lo studente che può mettere subito alla prova le proprie competenze – e contemporaneamente farsi assistere da docenti ed esperti in materia – sia per le organizzazioni che hanno un tempo

deputato per impostare la collaborazione e capire le potenzialità professionali della persona”.

“Noi arriviamo al termine della filiera della formazione”, sottolinea ancora Lesini. La nostra sfida è riuscire a fare in modo che il termine non divenga ‘conclusione’. In questo senso ci sentiamo responsabili di quei precisi e affascinanti momenti in cui si ha l'impressione di dover rispondere prontamente

a tutte le richieste, ma non ci si sente preparati a dovere. Ecco perché è fondamentale poter contare non tanto sulla raccolta di informazioni, quanto più su un luogo dove potersi concedere il privilegio di ricominciare da capo, essere liberi di sperimentare e mettersi in gioco. Quintiliano lo dice nella sua opera dedicata alla formazione, “in quasi ogni cosa, l'esperienza ha più valore dei precetti”.

Formare a una visione sistemica

di **Paolo Gallo**, Chief Human Resources Officer del World Economic Forum e autore del libro *La bussola del successo*



La storia ci dice che la tecnologia crea più opportunità e posti di lavoro. Virtuale o tangibile, automatizzato o umanizzato, il lavoro sta cambiando in molti modi, ma i fondamentali rimangono: acquisire competenze e fare le cose di cui le persone, le aziende e la società hanno veramente bisogno. Sono opinioni personali ma, per come la vedo io, si evidenziano tendenze molto chiare sia nell'Executive Education sia nelle aziende:

- action learning, esperienze vere e casi da risolvere, training meno legato alle teorie consolidate e “tradizionali”, un approccio “guru-less”, meno dogmatico più pragmatico;
- grande enfasi nell'aiutare i dirigenti ad aumentare “self-awareness”, consapevolezza di sé, quindi nell'utilizzare il coaching come parte inte-

grante dello sviluppo della leadership; infatti, ad esempio, vari corsi hanno titoli come “L'eccellenza della leadership attraverso la consapevolezza e la pratica”. Dal punto di vista negativo, questo ha fatto fiorire un'industria di coaching dove molti si spacciano per esperti senza averne le qualifiche e l'esperienza;

- meno enfasi sulle competenze tecniche (ad esempio di finanza aziendale) e grande attenzione per la gestione del capitale umano, la gestione di squadre a distanza, la comprensione delle differenze culturali, l'e-learning utilizzato come strumento;
- il concetto di autorità è fuori moda, tecniche di “carota e bastone” non servono molto e finalmente ce ne siamo accorti. Rimane presente il concetto di influenza (senza autorità), di gestione di *communities of practices or purpose*, risulta importante la cooperazione molto più della competizione (grande tema in IBM);
- approccio sistemico alla comprensione dei problemi (system thinking), in un certo senso la capacità di decodi-

ficare la complessità collegando i punti, piuttosto che un approccio super-specialistico. L'ambiguità diventa perciò uno stato perenne delle cose, non qualcosa da “combattere” ma piuttosto da capire e gestire attraverso la collaborazione;

- i dirigenti devono sviluppare analisi e pensiero critici, processi decisionali basati su dati, modelli validati anziché basarsi unicamente su teorie e concetti ideologici;
- l'autenticità, la fiducia e l'integrità, una volta viste come soft skill e “roba da femminucce”, diventano basilari nella qualità del manager, un modo di essere, non un corso di due giorni.

Al World Economic Forum cerchiamo di formare i dirigenti attraverso il concetto di System Leadership, la capacità di avere una visione sistemica della realtà e la possibilità di risolvere problemi attraverso la cooperazione tra le diverse componenti di un sistema complesso. Ad esempio, per risolvere la disoccupazione giovanile, bisogna lavorare con università, governi, enti locali, settore privato e, naturalmente, i giovani.

Il gender gap anche nei master

L'indagine GMAC 2016 ha rilevato che per il 96% delle donne diplomate il master/Mba conseguito è uno strumento determinante per la propria carriera professionale (stessa percentuale degli uomini).

Il "gender pay gap" esiste però anche nel mondo dei master/Mba e sul fronte delle retribuzioni: le donne diplo-

mate guadagnano mediamente meno degli uomini con lo stesso livello di formazione post-laurea. Ad esempio mid-level uomini 115.000 dollari, donne 95.000, executive level 205.000/165.000.

La situazione trova conferma anche nelle aule italiane. Ma molte delle strutture formative, consapevoli di tale gap, si sono attivate per colmarlo. "Proprio perché **Mib** riconosce tale gap, ha attivato alcune azioni concrete per

"Imparare non stanca mai la mente"

di Francesco Bogliari

Ha lavorato in 70 Paesi del mondo e ha al suo attivo più di 10mila colloqui di selezione, non come candidato ovviamente ma come capo del personale. Tra le organizzazioni di cui ha diretto le risorse umane ci sono Citygroup, la Banca Europea della Ricostruzione e Sviluppo, la Banca Mondiale di Washington. Da due anni è direttore HR al World Economic Forum di Ginevra. Paolo Gallo ne sa quindi di personale, o di risorse umane o human resources che dir si voglia. E dunque un libro sui percorsi di carriera scritto da lui parte con una robusta dose di credibilità.

L'approccio è originale: correndo consapevolmente il rischio di passare per *choosy*, Gallo sostiene che non bisogna cercare "un" lavoro, un impiego purché sia, ma "il" lavoro, l'impiego disegnato sulle nostre capacità e aspirazioni e allineato alle nostre motivazioni profonde. Solo quando una persona riesce a trovare un lavoro e un'organizzazione in linea con i propri valori e attese – scrive l'autore – finirà per utilizzare pienamente il proprio talento e potenziale, evitando così di trovarsi in una posizione precaria e vulnerabile.

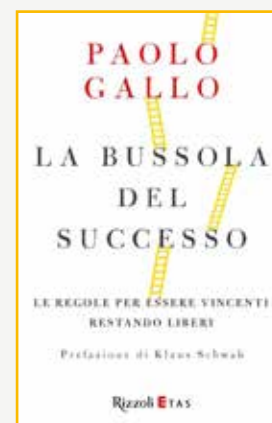
Il libro è un manuale pratico che ha però il taglio e lo stile di un saggio, una scrittura elegante e coinvol-

gente che non ha niente del semplicistico e schematico *how-to* tipico di questo genere di letteratura professionale. Suggestivi ce ne sono tanti, dal come scegliere al come farsi scegliere, dalle tecniche di colloquio (verbali e non verbali) a quelle di negoziazione. Particolarmente interessanti le pagine in cui Gallo analizza il "territorio" in cui il candidato o nuovo assunto sta per entrare, svelandogli le trappole della cultura aziendale specifica, che non sono mai segnalate da cartelli indicatori ma seguono regole non scritte, che bisognerà imparare a riconoscere prima e meglio di quelle ufficiali.

E comunque il claim del libro è "essere vincenti restando liberi". Il successo richiede certo dosi di furberia, abilità a capire le sfumature e a sapersi districare nelle giungle aziendali, ma queste non necessariamente devono assumere la forma del cinismo e della spregiudicatezza: si possono fare carriere di successo "rimanendo persone per bene".

Ovviamente una delle chiavi del successo professionale è la capacità di imparare, ed è per questo che recensiamo il libro all'interno del Rapporto Formazione Manageriale. "Dobbiamo diventare vere macchine di apprendimento

continuo" – scrive Gallo – "avere l'abilità di rimanere aperti a nuovi modi di ragionare, di imparare continuamente, di farlo in maniera innovativa, di riflettere, di entrare in territori sconosciuti, uscendo quindi dal nostro torpore". Rifacendosi alla celebre frase di Leonardo da Vinci: "Imparare non stanca mai la mente". D'altra parte Gallo, oltre che manager, è anche coach, speaker e docente in università e business school: sa bene quanto la conoscenza, e in particolare l'aggiornamento continuo della conoscenza, sia la chiave di volta di ogni successo professionale.



Paolo Gallo,
La bussola del successo,
prefazione di Klaus Schwab,
Rizzoli Etas, pag 271, € 20,00

la partecipazione delle donne in aula, come le borse di studio al merito, dedicate alle migliori candidate donne, con coperture dal 40% al 70% per i master full-time e di 5.000 euro per l'Executive Mba", informa **Vladimir Nanut**. "La Scuola è inoltre fiera di contare sulla dottoressa Alessandra Lomonaco quale presidente della sua Associazione Alumni, la prima donna a ricoprire questo ruolo non solo nel nostro istituto, ma anche guardando a un ampio panorama di business school. Parlando di partecipanti in aula, negli ultimi anni i corsi Mba di Mib Trieste hanno registrato un aumento delle quote rosa rispetto a 5 anni fa (+7% nell'Executive Mba, +200% nell'Mba full-time, arrivando alla parità uomini-donne). Ottima la percentuale femminile anche nell'Executive master in Insurance & Finance, con il 51% di studentesse nell'edizione corrente, la sesta".

Anche **Giuseppe Caldiera**, **Cuoa**, conferma che in



Giuseppe Caldiera

aula ci sono ancora più uomini che donne e che, come business school, hanno però attivato delle iniziative specifiche volte proprio a favorire la partecipazione delle donne manager ai loro percorsi Mba e master, con agevolazioni economiche di entità variabile, in base al percorso: "Partiamo da agevolazioni pari al 20% del costo di

partecipazione per arrivare anche al 50%. Il valore di questa iniziativa non è legato solo a una questione di genere, ma anche e soprattutto al merito. Vediamo donne manager di altissimo valore e riteniamo doveroso, oltre che giusto, sostenerle nel loro investimento per la carriera e il futuro".

In controtendenza invece l'**Istud** che, per quanto riguarda i master post laurea, rileva un alto numero di studenti donne. "Negli ultimi tre anni, la percentuale di studentesse nei master è stata del 63% circa", informa **Roberta Geusa**, che aggiunge: "Non si rilevano differenze tra donne e uomini rispetto al guadagno medio dopo la frequenza di un master post laurea, per lo meno non nei due anni successivi al master. Tuttavia, riteniamo questo dato non rilevante ai fini del gender gap rispetto al guadagno, in quanto si tratta di figure junior in azienda, in una fascia di età e di esperienza in cui tale gap si suppone non sia ancora registrabile".

E **Simonetta Pattuglia**, **Università Tor Vergata**, segnala che, per quanto riguarda il caso del master

in Economia e Gestione della Comunicazione e dei Media, il gender gap esiste ma in tendenza inversa rispetto alle evidenze rilevate dal Rapporto GMAC: "Nelle quindici edizioni del master abbiamo riscontrato una sempre maggiore presenza femminile sino ad arrivare – forse quest'anno eccezionalmente – al 91% di presenza femminile e il restante 9% di presenza maschile. Le donne sembrano passino più facilmente il nostro processo di selezione fatto di valutazione titoli e di un colloquio motivazionale. I ragazzi – anche a parità di titoli



Simonetta Pattuglia

– risultano spesso spaesati, poco focalizzati, meno predisposti a impegnarsi seriamente nello studio e nelle pesanti attività di progetto previste dal master. Nel nostro caso aiuta molto la provenienza talvolta da studi di comunicazione, lettere, lingue o artistici, tradizionalmente con maggiore presenza femminile".

"La percentuale di donne nelle classi Mba **Sda Bocconi** è stabile intorno al 30%, completamente in linea con le principali business school nel mondo", dichiara **Rossella Cappetta**. "Lo stipendio medio post Mba è influenzato da molte variabili: settore, ruolo, Paese, età del candidato ecc. Detto questo, da un'analisi della retribuzione annua lorda media dei nostri diplomati delle ultime quattro classi Mba risulta che lo scostamento medio annuale tra maschi e femmine è di 5.5 punti percentuali e negli ultimi due anni è stato a favore delle donne".

"È una questione molto delicata, della quale si dibatte da anni; mi piace vederla da un punto di vista meno dicotomico e considerare il concetto di persone, più che di genere, e di discriminazioni in senso lato, anziché solo fra sessi", sottolinea **Roberta Lesini**, **Ca' Foscari Challenge School**. "C'entra la cultura e, quindi, le scelte su come conformare i percorsi educativi, in base alla sensibilità e alla maturità dei tempi. Come polo per la formazione superiore, possiamo portare un contributo con il nostro impegno, nel promuovere progetti destinati allo sviluppo delle competenze personali. La chiave per supportare individui e organizzazioni a evolvere verso modelli non soltanto più equi ma anche sostenibili".

Essendo alla prima edizione, **Stefano Sedda**, **Ias**, non possiede dati precisi, ma osserva: "Finché la compliance rimane un settore o una professionalità tecnica settorializzata, i posti di responsabilità sono occupati in preva-

lenza da uomini. Se, al contrario, anche grazie all'offerta formativa specifica che si sta sviluppando nel mondo, questo ambito subirà una trasformazione, allargando il suo raggio d'azione in chiave più manageriale e meno tecnica e verso 'mestieri' come la responsabilità sociale, il benessere etico sostenibile, ma anche il risk management in campo sanitario, potremo assistere a una inversione di tendenza".

Le variazioni/innovazioni nei percorsi formativi

L'attuale situazione del mondo del lavoro ha richiesto variazioni e innovazioni nei percorsi formativi, nonché la collaborazione con le aziende e/o con altre business school o università estere. Ce lo confermano tutti gli esperti da noi intervistati.

Simonetta Pattuglia, Università Tor Vergata, spiega: "Master longevi – e io dirigo master che hanno quindici e sedici anni! – necessitano di cambiamenti, grandi o incrementali, a ogni anno di attivazione. Impensabile proporre master sul mercato della formazione – mercato in cui il consumatore-cliente è sempre meno asimmetrico e sempre più smalzato, giustamente, visti i tanti casi di 'bufale' per non dire vere e proprie frodi formative – che restino sempre uguali a se stessi nel passaggio del tempo. I nostri percorsi si sono massicciamente evoluti seguendo una serie di trend: la finanziarizzazione dei mercati e la loro servitizzazione nonché l'internazionalizzazione che passa, nel nostro caso, anche attraverso la formula 'blended language' italiano-inglese; la convergenza mediatica delle piattaforme, delle industrie e dei pubblici dei consumatori; la onnipresenza della comunicazione, focale non solo per le imprese, oggi, ma anche per le istituzioni pubbliche e no profit, entrata ormai nella 'stanza dei bottoni'; il cambiamento continuo e costante del profilo del consumatore sempre meno supino alle decisioni e alle 'parole d'ordine' delle aziende e sempre più interconnesso dunque in posizione paritetica con le stesse; il monitoraggio e la valutazione dei risultati non solo commerciali ma anche di comunicazione e di branding; il perimetro della 'business ethics'; il management per e di progetto".

Pattuglia informa che negli ultimi quattro anni è stata attivata, e sta dando ora i suoi frutti, una piattaforma online dedicata alla community junior ed executive del master in Economia e Gestione della Comunicazione e dei Media in cui i frequentanti possono lavorare online sui materiali predisposti dal corpo docente; trovare le lezioni e i materiali prodotti, i project work e documentazione utile alla preparazione e alla interazione con i docenti e fra di loro. "Il master è già presente con un canale tematico 'Tor Vergata

Economia' su You Tube in cui gli studenti possono ritrovare tutta la produzione di seminari e convegni di argomento economico, economico pubblico, comunicazione e media, diritto pubblico, internazionalistico e privato, amministrativo e regolamentare, testimonianze di rappresentanti istituzionali e aziendali, conferenze internazionali, istituzionali e d'impresa. Viene costantemente costruita, alimentata e coinvolta la sua 'community online' presente sulle pagine ufficiali del master dei social network Facebook e Twitter in continua crescita. Si tratta di pagine dedicate ai temi e ai tanti personaggi che si ritrovano nel master, all'aggiornamento e allo scouting di temi e organizzazioni utili al completamento della formazione in house".

"Il master in Management, Innovazione e Ingegneria dei Servizi (MAINS) da oltre 10 anni ha posto l'accento sul ruolo delle tecnologie digitali nell'ambito delle imprese, enfatizzando le opportunità determinate dal loro utilizzo nello sviluppo di nuovi modelli di business", segnala il professor **Barontini** del **Sant'Anna di Pisa**. "Si ritiene opportuno tuttavia, rafforzare significativamente alcuni moduli didattici (in particolare, data mining, e-business, smart manufacturing, knowledge e change management), più direttamente connessi con questi temi.



Roberto Barontini

L'approccio seguito non è comunque solo tecnologico, ma soprattutto gestionale: in linea con quanto recentemente affermato dal ministro Carlo Calenda nella sua audizione alla Camera dei Deputati su "Industria 4.0", si ritiene infatti che sia l'organizzazione, più ancora che la tecnologia in sé, a deter-

minare gli enormi incrementi di produttività, e quindi di ricchezza, che i cambiamenti in atto possono portare". Riguardo invece alla formazione sul tema della circular economy, il professor **Frey** spiega che occorre pensare in termini di sistema (*system thinking*) e in termini di design (*design thinking*) e saper affrontare le sfide da molteplici prospettive: "In un simile contesto anche le metodologie didattiche che si mettono in campo divengono fondamentali: l'economia circolare richiede che gli allievi si confrontino con problemi reali, cosa che richiede una collaborazione attiva con soggetti esterni (in primis, le imprese); occorre, poi, porre molta enfasi sul design process, per sperimentare la creazione di processi produttivi alternativi a quelli lineari; bisogna individuare i modi più stimolanti per indurre gli allievi ad apprendere il *system thinking*. Il nostro master in Gestione e Controllo dell'Ambiente (GECA), che proprio quest'anno ha compiuto vent'anni, dal 2017 sarà caratterizzato da una

evoluzione significativa della propria offerta formativa, che sarà orientata proprio nella direzione dell'economia circolare. Il master intende infatti porsi come centro di individuazione e di sperimentazione delle migliori soluzioni a tali sfide, con l'obiettivo di formare professionisti che possano aiutare le imprese e le organizzazioni a diventare, effettivamente, circolari".

Sul fronte della collaborazione con le aziende, Frey conferma che per garantire un'efficace formazione manageriale è necessaria una forte sinergia con le imprese: "Oltre che mediante l'erogazione di borse di studio e l'attivazione di stage, le aziende partner dei master MAINS e GECA sono coinvolte attivamente mediante l'erogazione di numerose testimonianze in aula e la partecipazione al Comitato Scientifico, al fine di aggiornare con continuità i contenuti del corso. Le aziende partner sono inoltre i soggetti promotori degli Innovation Lab, progetti formativi grazie ai quali gli allievi lavorano su specifici temi proposti dalle imprese, fianco a fianco con i manager e i docenti, alla ricerca di soluzioni innovative. Si tratta di vere e proprie 'palestre formative' in cui gli studenti, suddivisi in team, si mettono alla prova su progetti di reale interesse per le aziende partner. Nell'edizione appena conclusa dei due master molti dei temi trattati negli Innovation Lab erano attinenti alla circular economy e a 'Industry 4.0', un trend che sarà senz'altro ulteriormente sviluppato nelle prossime edizioni dei master".

Osservando che la trasformazione più significativa oggi in atto si chiama digitale e che le nuove tecnologie hanno cambiato e continueranno a condizionare fortemente i modelli di business e le modalità di lavoro, **Giuseppe Caldiera, Cuoa**, afferma che oggi è imprescindibile non solo conoscere, ma anche e soprattutto governare questi aspetti, per non perdere opportunità, per dialogare sui giusti canali, per ottimizzare la gestione: "Per questa ragione abbiamo introdotto in tutti i nostri percorsi (master e corsi di specializzazione) dei focus specifici su questi temi e abbiamo dato vita a un knowledge center dedicato, per studiare, approfondire e dare risposte a tutte le esigenze e alle richieste che nascono dal mercato. Anche sul fronte internazionale abbiamo consolidato la posizione della scuola con partnership solide con università e business school straniere, tra cui University of Michigan, IBS America, Jiao Tong University e East Carolina University. Movimentiamo ogni anno centinaia di studenti stranieri che scelgono il Cuoa per la loro formazione. Proseguiamo inoltre il nostro lavoro di 'esportazione' dei nostri manager italiani all'estero, con un contatto stretto e quotidiano con le aziende, volto anche a creare le migliori opportunità di incontro tra i nostri allievi e le imprese che operano a livello internazionale e che hanno la necessità di

reclutare risorse preparate per i loro plant esteri". "L'innovazione del programma è un processo di miglioramento continuo che caratterizza il nostro Mba", afferma **Rossella Cappetta, Sda Bocconi**. "È un'innovazione in parte derivante dal mercato e in parte dall'evoluzione delle discipline e dei loro strumenti. Cito solo due esempi recenti. Il primo è sul fronte dell'uso delle tec-



Rossella Cappetta

nologie per la didattica. Grazie al lavoro del centro BETA Bocconi per l'innovazione delle metodologie didattiche, sono stati sviluppati alcuni corsi in formato 'blended'. Ovvero, alcuni corsi del programma sono oggi erogati in modo completamente face to face, ma anche in una nuova modalità. Vale a dire, lo studente può scegliere se seguire il corso interamente

in modalità tradizionale oppure se prepararsi a casa sulle nozioni più di base e teoriche attraverso un corso di distance (e l'interazione in distance con docente e community) e poi svolgere in aula solo parte applicata e ad alta esperienzialità (discussioni di casi, role playing, simulazioni). Il secondo esempio è sul fronte della relazione con le imprese. Negli ultimi anni abbiamo rinnovato le concentrazioni in modo continuo, tenendole sempre più connesse alle imprese. Di recente è stata attivata anche una concentrazione in luxury management con la collaborazione delle imprese del lusso. Similmente, abbiamo ampliato le case competition sponsorizzate dalle imprese. Fra queste, vi è la Finance competition, da noi ideata e sponsorizzata da Bain, Edison e Lazard, che quest'anno ha coinvolto dieci scuole internazionali di grande prestigio". "Vi è sicuramente un trend innovativo da un punto di vista strutturale e logistico: spesso le aziende chiedono di svolgere le attività didattiche in house, riducendo tempi e costi di trasferta. È quindi il **Mib** ad andare in azienda, in varie città e Paesi", spiega **Vladimir Nanut**. "Sono stati inoltre potenziati i momenti di tutoring online, e si sono avviate nuove edizioni di alcuni master a distanza (ad esempio master in Insurance Management per il Gruppo Generali). Alcuni programmi, infine, sono ora lanciati in città più centrali quali Milano, che già da due anni ospita l'erogazione dell'Executive master in Insurance & Finance, come pure quella del corso breve Enterprise Risk Management. Sul tema delle business school partner, sono stati rinnovati gli scambi di studio con l'estero (Rollins College-Usa, Lingnan College-Cina, EADA-Spagna fra altri), che prevedono scambi sia di partecipanti sia di docenti per vari master e Mba nel corso dell'anno.

In continuo aggiornamento sono poi i programmi degli Study e Business Tour all'estero, che prevedono sia sessioni di training presso istituti partner (ad esempio Cass Business School, UK) sia visite presso grandi gruppi aziendali, per incontri con il top management (Cina, Silicon Valley, Monaco, Londra sono alcuni esempi recenti)". "La nostra Scuola monitora e analizza in via continuativa i percorsi formativi dei propri master, apportando aggiornamenti e modifiche che l'esperienza e i feedback dei partecipanti e delle imprese partner suggeriscono", prosegue il professor Nanut. "In particolare le 'concentration', cioè i moduli più specifici che possono adottare gli Mba o altri master specialistici, focalizzano l'attenzione su tematiche particolarmente richieste: imprenditorialità manageriale, innovazione e sviluppo di nuovi prodotti, start-up ed eccellenze Made in Italy, mercati emergenti, diversity e mindfulness, per citare alcuni casi più significativi. Inoltre, al Mib si lavora continuamente per realizzare nuove formule 'on demand' di corporate master e per progetti formativi su misura, che ottimizzano contenuti ed erogazione delle sessioni formative, per assecondare budget, ritmi ed esigenze delle imprese e della business community".



Stefano Sedda

"Il nostro Master Up", informa **Stefano Sedda, Ias**, "nasce proprio dalle esigenze di mercato, sia in termini di contenuto (riempiendo un vuoto nell'offerta esistente, attraverso lo sviluppo di una nuova idea di Compliance, intesa come disciplina manageriale), sia in termini di modalità di erogazione, puramente on line, con l'uti-

lizzo di una piattaforma social che consente la creazione di una community (senza vincoli di spazio e tempo) per lo scambio di esperienze lavorative e di apprendimento. Per questo collaboriamo con l'Università della Valle d'Aosta e il suo network europeo e abbiamo un partner tecnologico leader nel settore delle piattaforme social per la formazione in e-learning".

Roberta Lesini, Ca' Foscari Challenge School, spiega: "Quello che ci interessa per lo sviluppo delle strategie future è rimanere in ascolto. Come luogo deputato alla formazione adulta, ci occupiamo di innovazione metodologica creando un legame fra studenti e organizzazioni, per favorire il flusso di conoscenze fra l'università e altri soggetti coinvolti. Altri temi sui quali stiamo lavorando sono in linea con i macro-indirizzi di sviluppo sui quali i Paesi dell'UE hanno deciso di puntare l'attenzione. Mi riferisco, per citarne alcuni, all'avanzamento tecnologico

del digitale, a una nuova sensibilità al tema ambientale ed ecologico, all'innovazione dei sistemi socio-sanitari. Inoltre, seguiamo iniziative volte a identificarci come mediatori per aree geografiche e culturali di difficile penetrazione, nelle quali servono competenze specifiche. Nel tempo, sono poi state sviluppate importanti collaborazioni con business school europee e statunitensi con le quali abbiamo dato vita a programmi di mobilità degli studenti; per la nostra scuola, quindi - nell'ambito di Università Ca' Foscari che ha fatto dell'insegnamento delle lingue un tratto distintivo - la vocazione all'internazionalizzazione è naturale. Stiamo lavorando per accrescere la nostra presenza a livello internazionale con nuovi progetti che prevediamo di inserire nell'offerta formativa del prossimo anno accademico. È un passo decisivo per instaurare nuove relazioni e nuovi scambi".

Nei master post laurea di **Istud Business School**, in risposta alle esigenze di mercato, negli ultimi anni si è dato maggiore spazio alle attività didattiche finalizzate a sviluppare competenze imprenditoriali (non solo volte alla creazione di nuova impresa ma anche a generare/sostenere proattivamente il business in azienda), attraverso le business game competition, e alle occasioni di incontro e scambio con le imprese e con la famiglia professionale di appartenenza. "Tali occasioni", informa **Roberta Geusa**, "sono rappresentate dai numerosi project work finalizzati all'ideazione e allo sviluppo di progetti commissionati direttamente dalle imprese sulla base di loro reali esigenze; dalla partecipazione a seminari e convegni esterni; dalle testimonianze e docenze aziendali; dalle visite in azienda per conoscere da vicino processi produttivi, figure professionali, case history. Inoltre, sono stati introdotti due laboratori didattici sul team working e sullo studio di modelli di business digital. Abbiamo infine attivato una collaborazione con la Coventry University in UK per l'erogazione congiunta del modulo didattico 'International HR' e dei laboratori sulla leadership e sul diversity management".

Mba: le problematiche dei full time e le caratteristiche della formula part time

Sul fronte degli Mba, i full time presentano problematiche che le strutture formative stanno affrontando con specifiche soluzioni. In ogni caso, la formula part time continua a prevalere sul full time soprattutto perché permette di gestire senza problemi il proprio lavoro e la partecipazione al corso. Ma chi sono oggi i principali utenti?

“**Mib** Trieste School of Management è accreditato dall’Association of MBAs, AMBA, che fra i requisiti di ammissione richiede almeno tre anni di esperienza professionale pregressa. Questo rende difficile l’accesso all’Mba full-time, poiché spesso il candidato è occupato e lasciare il proprio lavoro per frequentare il master crea oggi ben più timore”, segnala **Vladimir Nanut**. “Ecco perché, accanto all’Executive Mba con formula weekend, stiamo lavorando su una nuova struttura part-time dell’Mba in International Business, che integri formazione online e in presenza, e non richieda dunque di lasciare – pur temporaneamente – la propria professione: una soluzione più snella e flessibile”.

Il direttore Mib segnala che la Scuola propone due formule part-time:

- l’Mba in International Business part-time in lingua inglese, della durata di 24 mesi anziché 12. La frequenza al programma è quindi distribuita su due anni accademici, anziché uno soltanto. È soprattutto rivolto a persone fra i 30 e i 35 anni, residenti nel raggio di circa 150 km da Trieste (Triveneto, Slovenia, Croazia), che hanno generalmente un’autonoma attività professionale e riescono a conciliare così la frequenza mattutina delle lezioni con il proprio ritmo di lavoro;
- l’Executive Mba con formula weekend in lingua italiana, della durata di 22 mesi, con una struttura molto flessibile che prevede l’aula il venerdì e il sabato una volta al mese, oltre a 3 settimane residenziali. I principali destinatari sono manager, imprenditori, e professionisti fra i 30 e i 45 anni, residenti in Italia o Paesi limitrofi.

“I master Mba presentano generalmente la problematica della lunghezza – circa due anni – che oggi mal si attaglia ai ritmi lavorativi delle persone e, soprattutto, all’enorme mobilità interna che ad essi viene richiesta in ambito aziendale, dichiara **Simonetta Pattuglia, Università Tor Vergata**. “L’impegno dei due anni, e talvolta addirittura full time, può essere affrontato da un numero sempre più esiguo di persone. Molto giovani e consapevoli, nonché capaci economicamente, di potersi ‘bloccare’ ancora nel processo di formazione per un periodo lungo e molto impegnativo. La formula Mba part time continua pertanto a prevalere rispetto ai full time perché – in versione weekend o di una settimana-mese o in versione tardo-pomeriggio – ovviano alla principale problematica dei precedenti assicurando egualmente medesimi standard di apprendimento e di applicabilità. Il Master in Economia e Gestione della Comunicazione e dei Media ha ospitato nel corso delle sue 14 edizioni 216 studenti provenienti da diverse facoltà e discipline, in particolare, il 43% proviene da studi economici, il 38% da studi letterario-umanistici (in particolare scienze politiche, scienze della comunicazione e giornalismo), il

9% da studi linguistici, infine il 5% proviene da facoltà di architettura, il 3% da facoltà di matematica e il 2% da studi giuridici. Al momento dell’immatricolazione il 22% degli studenti è già occupato mentre il 78% risulta ancora inoccupato-neolaureato. Ciò trova conferma anche nella distribuzione dell’età all’interno delle classi, risultate di anno in anno così composte: il 44% degli studenti ha un’età compresa tra i 21 e i 25 anni, il 39% ha un’età compresa tra i 26 e i 30, mentre il restante 17% ha un’età superiore ai 31 anni ed è già inserita, generalmente parlando, nel mondo del lavoro”.

“L’Mba è per definizione un percorso che si rivolge a persone con almeno una minima esperienza lavorativa di due anni. Chi è inserito nel mondo del lavoro ha difficilmente spazio per un impegno totalmente full time, quindi cerchiamo di preferire soluzioni part time, perfettamente compatibili con gli impegni professionali e personali”, spiega **Giuseppe Caldiera, Cuoia**. “Diverso il caso del nostro Mba in lingua inglese: abbiamo preferito l’impegno full time per contenere la durata complessiva del percorso e consentire ai nostri studenti stranieri di concentrare l’impegno nel nostro Paese in un periodo gestibile. Rispetto all’impegno professionale, nel caso degli stranieri ci viene in aiuto la diversa flessibilità dei rapporti di lavoro. La formula part time è di grande aiuto per manager, professionisti e imprenditori che devono trovare il modo di conciliare l’impegno di studio con lavoro e famiglia. In questo senso l’erogazione con formula weekend e a fine settimana alterni è molto apprezzata. La frequenza è concentrata il venerdì pomeriggio e il sabato mattina”.

“È nel Dna delle scuole di management fornire un supporto concreto alla crescita del sistema economico. Negli ultimi anni, complice anche la crisi, è cresciuta la consapevolezza dell’importanza della formazione, intesa come leva competitiva strategica. Imprenditori, manager, responsabili di funzione e professionisti sentono il bisogno di rafforzare e aggiornare competenze tecniche al passo con le nuove sfide. La scelta di frequentare un Mba o un master va in questa direzione, perché aiuta a essere pronti a intervenire con tempestività e con un approccio strategico a ogni cambiamento. Devono anche diventare ‘buoni leader’, sviluppando doti relazionali spiccate e solide, che consentano loro di creare coesione sull’obiettivo e fiducia”, conclude Giuseppe Caldiera. “La vera sfida per una business school oggi è accompagnare persone e aziende al miglioramento continuo, è guidare la trasformazione e contribuire alla crescita del capitale umano: un fattore chiave per il successo delle aziende è la capacità di far emergere il meglio dalle persone, farle sentire parte di un progetto ampio e dare loro gli strumenti giusti per raggiungere elevate performance”.