

RAPPORTO  
MASTER  
2019



# FORMAZIONE MANAGERIALE

di Rosamaria Sarno

# ARRIVA L'ORA DEI DATA ANALYTICS

La novità più rilevante del Report GMAC 2019 è la crescita della formazione su tutto quanto riguarda la Digital Transformation, in particolare il mondo dei Big Data. Il punto sull'andamento e le tendenze del mercato con alcuni dei principali players del settore in Italia

di **Rosamaria Sarno**

**COME TUTTI GLI ANNI**, il GMAC-Graduate Management Admission Council (organizzazione non profit delle principali scuole di business e management a livello mondiale, basata negli Stati Uniti con uffici in Gran Bretagna, India e Cina) ha condotto un ampio e molto approfondito rapporto sul mercato dei Master e degli Mba a livello mondiale.

L'indagine 2019, relativa all'anno 2018, è stata condotta su un panel di circa 10.000 studenti di master e Mba rispondenti in tutto il mondo (Italia compresa) e differisce in parte – per struttura e finalità – da quelle degli anni precedenti, utilizzate da *Harvard Business Review Italia* per il consueto Rapporto Master/Mba.

Queste indicate di seguito sono, in estrema sintesi, le principali risultanze della Survey.

Innanzitutto, le tematiche che più “eccitano” i candidati (rilevazione fatta sui master a tempo pieno) sono:

- Strategia: 69%
- Leadership/Change Management: 59%

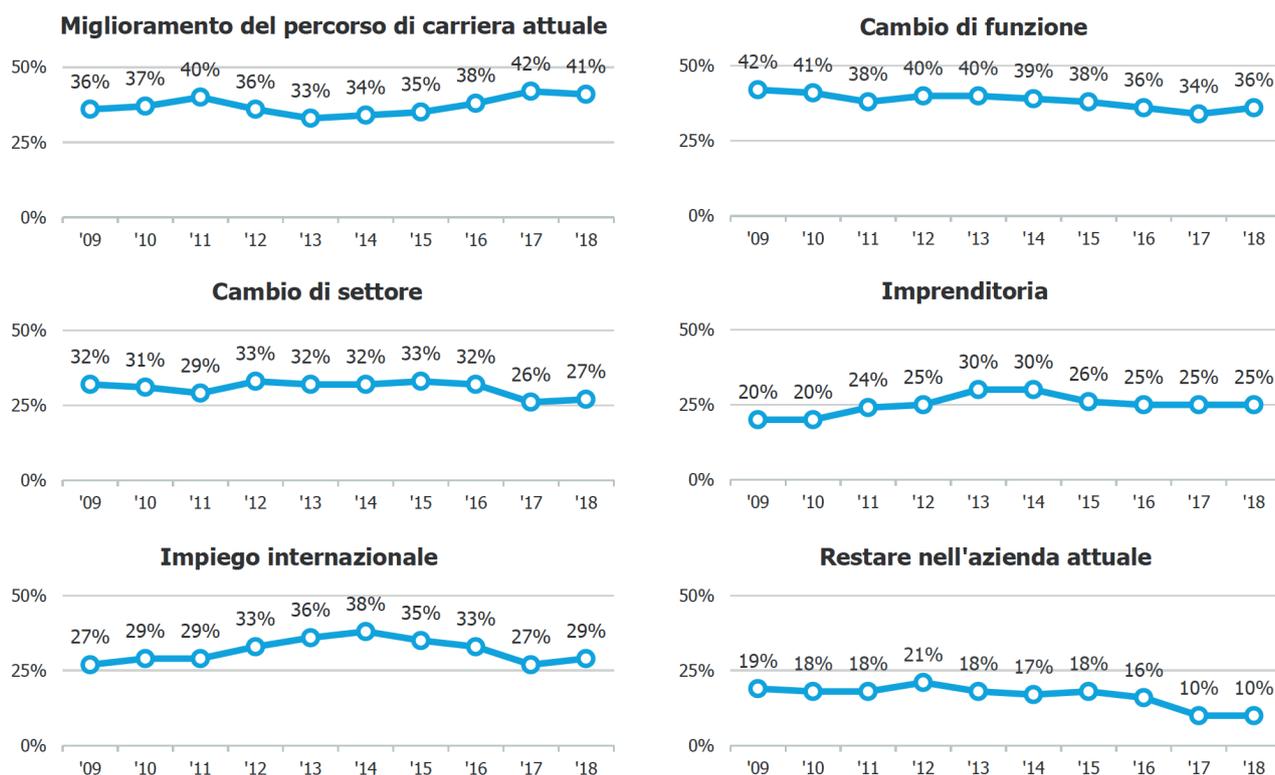
- Data Analytics: 57%
- Management e Business Internazionale: 55%
- Imprenditoria/Innovazione: 54%.

Per quanto riguarda la modalità di erogazione, prevale nettamente la classica d'aula (76%) rispetto a quella online (24%).

Sul fronte delle aspirazioni di carriera (**Tabella 1**), la ricerca GMAC rileva che la motivazione principale è il Miglioramento del percorso di carriera esistente, che si attesta al 41% (in leggera decrescita dal 42% del 2018 ma superiore al 33% del 2013). Seguono il Cambio di funzione (36%, ma in costante decrescita dal 2009) e il Cambio di settore (27%, contro punte del 33% nel 2012 e 2015). Al 25% l'Imprenditoria (era al 20% nel 2009, al 30% nel 2013 e 2014). Altalenante il desiderio di Impiego internazionale (27% dieci anni fa, 38% cinque anni fa, 29% oggi). Relativamente agli obiettivi di carriera (**Tabella 2**), ai primi posti stanno Gestire persone (42%), Gestire progetti e Incremento retributivo (40%) e raggiungimento di una Posizione di livello senior (39%).

TABELLA 1.

## Le aspirazioni di carriera degli allievi di business school



Fonte: GMAC – Prospective Students Survey 2019

### La realtà italiana

Il Rapporto GMAC 2019, insieme a Ipsos, disegna una insolita “Segmentazione motivazionale” che classifica gli allievi di Mba e master secondo sette categorie (risposte multiple):

- il 59% sono “Career Revitalizers”, professionisti “stagionati” che sentono l’esigenza di reinventarsi e dare nuovi stimoli alla propria carriera
- il 47% sono “Balanced Careerists”, cioè quanti hanno l’esigenza di bilanciare carriera e vita privata
- il 46% sono “Respect Seeker”, cioè persone che perseguono riconoscimento personale e autorevolezza
- il 46% sono “Impactful Innovator”, motivati a migliorare le proprie competenze per avviare un’attività imprenditoriale
- il 45% sono “Global Striver”, cioè coloro che hanno come obiettivo una carriera internazionale
- il 44% sono “Socio-Economic Climbers”, che cercano un futuro migliore per sé e i propri figli

- il 34% sono “Skill Upgrader”, motivati a migliorare le proprie competenze per diventare esperti nel proprio campo.

Abbiamo chiesto a esperti di business school, università e altre strutture formative che operano nel nostro Paese in quali di queste categorie sono classificabili i loro allievi e come valutano altri dati e tendenze rilevati dal GMAC 2019, confrontandoli con le loro specifiche realtà ed esperienze. “Guardando al Rapporto GMAC 2019 e alle varie categorie codificate a livello mondo, come business school troviamo diversi aspetti su cui convergere, soprattutto sotto il profilo delle motivazioni della scelta di frequentare un percorso impegnativo e completo come l’Mba”, osserva **Andrea Vinelli**, direttore scientifico Programmi Mba part time **CUOA Business School**. “Sicuramente i Career Revitalizers, i professionisti che cercano nuovi stimoli e vogliono dare un nuovo impulso alla loro carriera, rappresentano la maggior parte degli

## Rapporto Master 2019

# Formazione manageriale

allievi Executive Mba. Si tratta di persone che, dopo anni di esperienza professionale, vogliono acquisire strumenti e competenze aggiornate per leggere con maggiore consapevolezza e preparazione gli attuali scenari in continua evoluzione. Altrettanto ben rappresentati tra i nostri Alumni e allievi sono gli Skill Upgrader, professionisti che desiderano anche mettere a sistema le competenze acquisite sul campo, integrare le competenze tecniche con quelle manageriali, acquisire una visione ampia e completa dell'azienda e raggiungere un'ottimale comprensione delle sue dinamiche”.

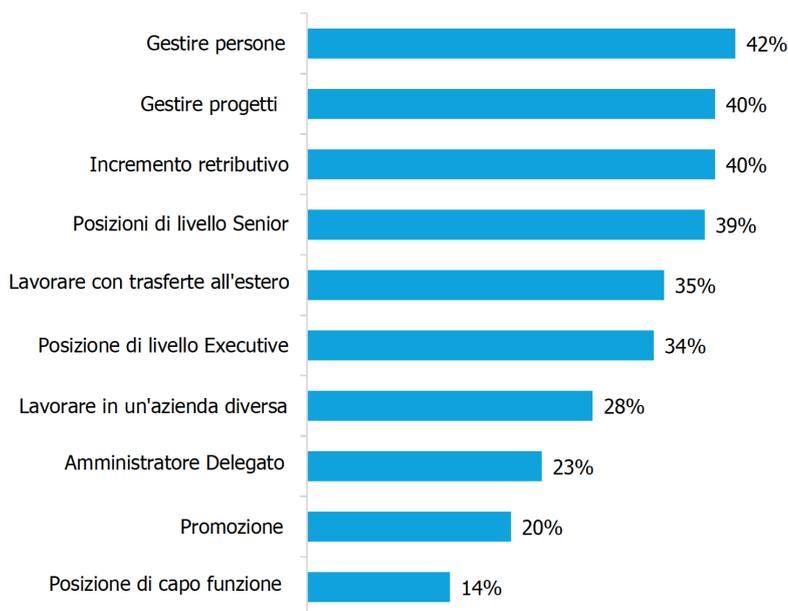


**Andrea Vinelli,**  
CUOA Business School

“Chi desidera nuove opportunità lavorative all'estero, quali i Global Striver, oppure chi lavora in un'azienda internazionale si orienta di più sul nostro percorso Mba International Program, perché interessato a uno sviluppo personale e professionale in contesti internazionali”, prosegue Vinelli. “Nelle nostre aule sono anche rappresentati i Respect Seeker, persone che cercano un accreditamento e desiderano diventare leader in azienda; lo rileviamo soprattutto tra i nostri allievi Mba imprenditori delle seconde o successive generazioni, che vogliono essere preparati a prendere le redini dell'azienda e farla crescere oggi e nel futuro. Gli Impactful Innovator ci sono, ma non sempre è una scelta dichiarata dall'inizio, quanto piuttosto un'opportunità o una scelta che si verifica grazie al master in corso o successivamente”. “Possiamo dire che la maggioranza dei nostri studenti si identifica negli Impactful Innovator”, segnala **Raffaele Oriani**, Associate Dean Degree Programmes, Mba Director **Luiss Business School**.

TABELLA 2.

### Gli obiettivi di carriera degli allievi di business school



Fonte: GMAC – Prospective Students Survey 2019

“I programmi, sempre più innovativi, assicurano il perfezionamento di un pensiero analitico combinato a una “can-do-attitude” per incoraggiare e stimolare lo sviluppo di idee e iniziative. Il nostro modello educativo si basa su un orientamento imprenditoriale alimentato da creatività e pensiero critico, per fornire agli studenti gli strumenti utili sia alla creazione di nuove opportunità di business sia alla valorizzazione della sostenibilità, dell’impatto sociale e della diversità. La creazione di valore economico, sociale e ambientale non potrebbe essere possibile senza Etica, Responsabilità e Sostenibilità, tre punti fondamentali che rappresentano l’obiettivo centrale della strategia della nostra Scuola”.

“Le motivazioni che spingono i nostri studenti a intraprendere un determinato percorso formativo variano a seconda dell’età e dell’esperienza lavorativa pregressa”, spiega **Francesco Rattalino**, direttore di **ESCP Europe Torino Campus**. “L’unica costante, che riscontriamo in tutti i partecipanti ai nostri programmi, è l’orientamento a una carriera internazionale. Il modello pan-europeo multi-campus dell’ESCP Europe attira, infatti, centinaia di candidati interessati a una carriera all’estero e dà loro la possibilità di studiare in almeno due Paesi diversi, entrando in contatto con un network globale di aziende e top manager. Chi sceglie un master specialistico è certamente guidato dalla passione per un settore specifico e determinato a diventare un esperto in un particolare campo, come nel caso del MSc in International Food & Beverage Management e del MSc in Hospitality & Tourism Management, entrambi classificati tra i migliori nel Ranking Best Masters Eduniversal 2019, rispettivamente al secondo e al quinto posto al mondo nelle relative classifiche di appartenenza. Chi intraprende, invece, un master in Business Administration ricerca una formazione trasversale, ha obiettivi professionali chiari e vuole dare una svolta alla propria carriera, riposizionandosi su tre dimensioni: ruolo, settore d’impiego e Paese”.

“I dati della Classe 2018 dell’Mba full-time dell’ESCP Europe”, prosegue Rattalino, “sottolineano come l’81% dei graduate lavori in un ambiente internazionale e il 58% al di fuori del proprio Paese. Sicuramente un Mba ha un forte impatto sulla carriera: abbiamo infatti rilevato come, a pochi mesi dal termine del programma, l’83% dei nostri Alumni abbia

effettivamente registrato un cambiamento di settore (58%), funzione (56%) o Paese (48%). Per chi invece ha già una buona posizione professionale e almeno 10 anni di esperienza lavorativa, la scelta di intraprendere un Executive Mba è guidata principalmente dal desiderio di avanzare nella propria carriera in termini socioeconomici. Nel Ranking del *Financial Times*, l’Mba part-time di ESCP Europe è 1° al mondo in termini di progressione di carriera e consente un incremento salariale medio del 65%”.

**Simonetta Pattuglia**, docente di Marketing, Comunicazione e Media all’**Università di Roma Tor Vergata**, dove è direttore del Master in Economia e Gestione della Comunicazione e dei Media e del Master in Marketing e Management dello Sport, nonché coordinatore dell’indirizzo Marketing and Sales del Master of Science in Business, conferma che anche i loro allievi executive corrispondono alla segmentazione effettuata dal Rapporto GMAC 2019: “Le motivazioni e la loro differenziazione dipendono strettamente dal combinato disposto di fascia



**Simonetta Pattuglia**,  
Università di Roma  
Tor Vergata

di età, disponibilità personale e familiare, livello di studio ed esperienze pregressi, livello professionale raggiunto, disponibilità dell’organizzazione in cui lavorano a favorire o addirittura a finanziare completamente la frequenza. In un periodo come quello attuale in cui molte volte è difficile fare una carriera verticale, le aziende sono spesso favorevoli ad autorizzare il dipendente a iscriversi

a un master, come modo per premiarlo e farlo sentire posto sotto un’attenzione benevola da parte dell’azienda stessa. Dal loro canto, quadri e dirigenti aziendali – sempre più in un’ottica di aggiornamento professionale – ritengono di dover ‘rimboccarsi le maniche’ e tornare a studiare essendo in presenza di nuove aree del sapere e dell’applicazione (intelligenza artificiale, big data, sistemi di monitoring, piattaforme social e mobile, relazioni internazionali e interculturali, solo per citare alcuni esempi) in termini sia di hard sia di soft skill”.

“Direi che chi si iscrive a un master deve avere una motivazione unica: essere una persona curiosa”, osserva **Osvaldo Danzi**, recruiter per SCR Consulenza e presidente di **FiordiRisorse**. “Il

grande errore è quello di motivare l'iscrizione a un master con una necessità 'pratica'. Quasi sempre l'allievo resterà deluso del risultato perché nessun master può garantire competenze accessorie, miglioramenti di carriera, rapidi accessi al mondo del lavoro (questa, in particolare, è la 'promessa' di quasi tutte le business school, puntualmente disattesa). Essere curiosi, invece, comprende un po' tutte le categorie del rapporto: volontà di migliorare, di stimolare la propria intelligenza, di conoscere, con la differenza che non si punta a uno scopo materiale, ma a un beneficio intellettuale che indiscutibilmente ti farà compiere passi in avanti nelle relazioni e nel modo di lavorare".

"Il MUSTer di FiordiRisorse", spiega Danzi, "ha prevalentemente un target molto preciso: manager (individuati dalla propria azienda su richiesta dei diretti interessati o come destinatari di un percorso formativo specifico) e liberi professionisti che ritengono - entrambi - necessario aggiornare non tanto le proprie competenze quanto la propria visione del mercato circostante. I cambiamenti organizzativi, unitamente a una convivenza fra generazioni molto complessa, rendono necessario allinearsi a modelli comunicativi e di gestione della leadership del

tutto diversi da quelli che si leggono nei libri di olivettiana memoria e che sono per la maggior parte ancora diffusi nelle business school tradizionali. A una letteratura totalmente aggiornata il MUSTer unisce la concretezza dell'esperienza itinerante all'interno delle aziende con docenze e case history reali".

### I settori e le funzioni più attrattivi

Relativamente ai settori di attività, nella classifica GMAC 2019 è sempre in testa la Consulenza (36%, stabile dal 2013), seguita da Finanza/Contabilità (34%) e Prodotti/Servizi (27%, in calo dal 32% di sei anni prima). Perdono appeal anche la Tecnologia /dal 23% al 19%) e il Nonprofit/Settore Pubblico (da 19% a 12%). Stabili ai livelli più bassi Energia /Utilities (9%), Sanità (7%) e Industria manifatturiera (9%).

Quanto alle funzioni, troviamo in testa la Consulenza (36%, in risalita dal 29% del 2015), seguita da vicino da Finanza/Contabilità (35%, in calo dal 38% di sei anni fa). Marketing/Vendite piace al 28% dei rispondenti (nel 2015 erano il 36%), il General Management scende dal 29% al 25%, Operations/Logistica sono stabili al 21%, IT/Management Information Services sono al 9% (in calo dal 12% del 2013). Infine Risorse

## Il punto di vista delle aziende

Da quest'anno, alla tradizionale ricerca sugli allievi, il GMAC ha affiancato una nuova ricerca sul fabbisogno di formazione Master/Mba dal punto di vista delle aziende, interpellando oltre 1.200 employers di 45 Paesi del mondo (compresa l'Italia).

Dall'indagine emerge una certa stasi della domanda negli Stati Uniti, a fronte di una tendenza alla crescita in Asia-Pacifico e in Europa: il 69% delle aziende europee interpellate ha in programma di assumere diplomati Mba (rispetto al 64% del 2018) e il 67% diplomati in Master in Management. Da segnalare l'incremento delle assunzioni di diplomati internazionali (69% del totale).

A livello di tipologie di master, la maggior crescita percentuale (dal 37 al 52%) è quella dei Master of Data Analytics, a conferma del crescente peso della digitalizzazione nella strategia delle imprese. In particolare l'incremento in Europa è dal 43% al 66%.

Quanto alle previsioni di assunzioni di diplomati Mba per funzione e per settore, le prime tre posizioni sono occupate da Strategia/Innovazione (45%), Finanza (43%) e Business Intelligence/Analytics (40%).

Interessanti anche i dati sulle retribuzioni iniziali medie di diplomati Mba: 115.000 dollari Usa (rispetto ai 55.000 dei neolaureati non master), con punte di 135.000 per la Consulenza e 125.000 per Finanza/Contabilità. Il valore medio per l'Europa è 95.000 dollari e per Asia/Pacifico di 45.000.



## Rapporto Master 2019

# Formazione manageriale

Umane sono in calo costante dal 13% di sei anni fa al 7% degli ultimi due anni.

Sul fronte delle aziende, la ricerca GMAC segnala invece che le previsioni di assunzione per funzioni sono: Strategia/Innovazione; Finanza; Business Intelligence/Analytics (si veda box completo a pag. 103).

Quest'anno è stata introdotta anche l'analisi per nazionalità. I cittadini italiani rispondenti (**Tabella 3**) optano, relativamente ai settori, per Consulenza (46%) e Finanza/Contabilità (45%); per quanto riguarda le funzioni, la prima è Finanza/Contabilità (46%), seguita da Consulenza (41%), mentre Marketing/Vendite e General Management sono al 29%.

Alle strutture formative italiane da noi intervistate abbiamo chiesto se anch'esse rilevano tali tendenze e quali sono le funzioni e i settori di attività su cui puntano di più nei propri programmi.

“Anche in questo caso ci troviamo perfettamente in linea con le risultanze del Report”, risponde **Simonetta Pattuglia, UniRoma Tor Vergata**. “Queste sono le aree più 'gettonate' dai nostri junior ed executive, cui unirei quella delle piattaforme mediatiche e comunicazionali e delle tecnologie innovative applicate alla Market Intelligence e alla comunicazione. La nostra offerta prevede pertanto un conseguente rafforzamento in queste aree, sempre con uno

sguardo al futuro delle tecnologie, degli analytics, della comunicazione interculturale per lavorare proficuamente in tutte le aree geografiche del mondo”.

“I nostri studenti e Alumni lavorano principalmente nei settori Consulenza, Finanza e Marketing, ma ci sono discrepanze di percentuali notevoli in base al programma che si prende in considerazione”, segnala **Rattalino, ESCP Europe**. “Infatti, se tra chi ha frequentato l'Mba in International Management



**Francesco Rattalino,**  
ESCP Europe  
Torino Campus

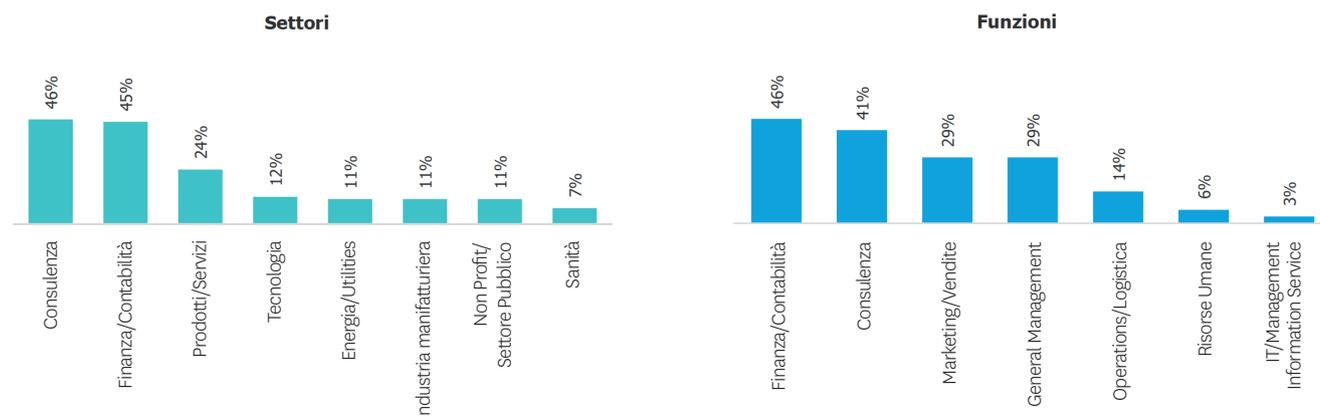
il 16% si occupa di Marketing, il 18% lavora in Consulting e un altro 18% in Finance, il Marketing è il settore di impiego predominante (32%) degli ex studenti del master in International Food & Beverage Management. Fra i partecipanti del master in Management, invece, l'ambito finanziario continua a essere quello di maggiore interesse (27%), seguito a distanza da ruoli nella Consulenza (18,5%) e nel

Marketing (10%). L'aspirazione dei partecipanti all'Executive Mba è diventare general manager o Ceo”.

“Per la nostra esperienza, i tre settori di attività ospitati dal MUSTer sono totalmente invertiti”, informa **Danzi**,

TABELLA 3.

### Settori e funzioni di interesse per gli allievi italiani



Fonte: GMAC – Prospective Students Survey 2019

---

**FiordiRisorse.** “I partecipanti vengono prevalentemente dalle aree di Prodotti/servizi, Finanza alla pari col Marketing e le Vendite e pochissimi partecipanti in area consulenziale. Il MUSTer è un percorso trasversale a ogni settore di attività, con l’obiettivo di far interagire al meglio mercati e funzioni diverse, di uscire dalle proprie aree di comfort e da visioni circoscritte, creando una sostenibilità manageriale in cui la gestione di progetti, risorse e collaboratori siano il punto di forza della strategia di ogni manager”.

“In generale, frequentare un Mba non è legato a un’esperienza funzionale, ma a motivazioni trasversali, quali il desiderio di consolidare e completare le proprie competenze a 360° per aspirare a una progressione di carriera, ricoprire ruoli di direzione e responsabilità in modo aggiornato e dare un contributo concreto allo sviluppo del business. Il valore di un Mba è legato anche alla sua caratteristica di sviluppare doti manageriali e relazionali molto spiccate, che consentono di diventare buoni leader, empatici, capaci di creare squadra e di motivare i collaboratori”, sottolinea **Vinelli, Cuoa**. “In ogni caso, la percentuale più alta degli allievi Mba opera nella funzione Sales & marketing, ma negli ultimi anni registriamo un aumento di interesse da parte di chi opera nelle Operations & supply e R&D. E, soprattutto, sono sempre più presenti professionisti non legati necessariamente a una funzione aziendale, ma provenienti dal mondo delle libere professioni, della consulenza, delle associazioni e dei servizi e della Pubblica Amministrazione. Questa tendenza la ritroviamo anche nella richiesta di profili Alumni da parte delle aziende del nostro network, dove alle posizioni aperte in ambito Sales seguono quelle in area Finance, Contabilità produzione/lean e ICT”.

“La nostra Scuola”, segnala **Oriani, Luiss**, “rappresenta lo spazio di integrazione tra mondo aziendale e mondo accademico, in cui le organizzazioni del settore pubblico, privato e no profit sono direttamente impegnate nel processo di creazione di programmi specifici, e offre un ricco portafoglio programmi. Questo garantisce una risposta coerente con le competenze richieste dal mondo del lavoro e con le esigenze delle aziende/organizzazioni, assicurando l’employability degli allievi e la soddisfazione dei partner aziendali. Inoltre, la Scuola punta allo sviluppo di quelle che vengono definite 'soft skill', consentendo ai partecipanti di maturare un approccio

strategico e trasversale che permette di interagire in maniera efficace nell’ambiente di lavoro e creare valore”.

### **I tipi di master preferiti**

Nel Rapporto GMAC 2019 i tipi di master preferiti dagli allievi risultano (risposte plurime):

- MBA 1 anno a tempo pieno: 47%
- MBA 2 anni a tempo pieno: 45%
- Master in Finanza: 24%
- MBA part-time: 22%
- Master in Data Analytics: 19%.

Sul fronte italiano, vediamo quali sono le tipologie di master più forti nell’offerta delle strutture da noi intervistate.

“C’è un interesse crescente per l’Mba, sia nella formula full-time di un anno, rivolta a giovani professionisti con almeno tre anni di esperienza lavorativa, sia in quella part-time riservata agli executive, i cui partecipanti in media hanno un’esperienza professionale di 13 anni”, conferma **Rattalino, ESCP**. “I master specialistici, caratterizzati da un target molto specifico e riservati a un numero limitato di partecipanti, attraggono studenti da tutto il mondo”.

“La formula part time, venerdì e sabato, che permette di conciliare la frequenza al master con gli impegni e le responsabilità professionali e familiari, resta per i nostri allievi la più apprezzata”, informa **Vinelli, Cuoa**.

“La nostra offerta”, segnala **Pattuglia, UniRoma Tor Vergata**, “prevede tutte le tipologie enunciate con particolare enfasi – dal lato della domanda – riservata al master **Emba-Executive Master in Business Administration** (un anno e mezzo di frequenza) e ai **Master in Economia e Gestione della Comunicazione e dei Media**, in **Customer Experience e Social Media Analytics**, in **Marketing e Management dello Sport** e in **Management della Rendicontazione e Sostenibilità**, temi – come si può vedere – molto innovativi e che raccolgono ogni anno una grande quantità di iscritti alle selezioni e un altissimo gradimento finale”.

Per **Raffaele Oriani, Luiss**, questa era non si accontenta delle sole competenze tecniche: “Per guidare un’organizzazione di successo o per farne parte”, sottolinea, “è necessario unire esperienza pratica, competenze tecnologiche e capacità di gestione delle relazioni interpersonali. Lo sviluppo della

personalità e della creatività è un elemento essenziale del curriculum dei programmi e lo sarà ancora di più nella concreta prospettiva di nuovi tipi di attività basati sulla progettualità trasversale e su un approccio imprenditoriale. Inoltre, la digitalizzazione ha dato il via, in modo esponenziale, a cambiamenti tecnologici trasformando radicalmente la maggior parte delle industrie con sfide e opportunità senza precedenti. Questo ha portato alla richiesta di competenze analitiche e tecniche da un lato (ad esempio Big Data), e di una visione strategica aziendale complessa dall'altro (ad esempio Mba)”.  
**Il master in Data Analytics, il trend più nuovo**



Raffaele Oriani,  
Luiss Business School

Da vari indicatori del Rapporto GMAC emerge come trend più nuovo del periodo il master in Data Analytics, a riprova della crescente digitalizzazione di tutti i tipi di business (Tabella 4). Ce lo conferma **Simonetta Pattuglia, UniRoma Tor Vergata**: “Decisamente sì, tanto è vero che già da vari anni – precisamente sei – abbiamo varato un master per la formazione di data scientist e, da altrettanto tempo, abbiamo disseminato di competenze relative ad analisi e monitoraggio di mercati e piattaforme internet i nostri master di punta, a dimostrare che sempre di più le competenze analitiche e quantitative sono richieste in ambiti trasversali e correlati a tante professionalità di destinazione”.  
“In un percorso che vuole essere ampio e completo, qual è l’Mba”, osserva **Vinelli, Cuoia**, “è necessario aggiornare in modo proattivo il programma con tutto ciò che sta modificando il nostro modo di lavorare e gestire l’azienda: Digital, Big Data e Analytics, Industry 4.0, Design Thinking, Sostenibilità ed Economia Circolare, per citare alcuni temi. Questo è il nostro primo impegno perché gli allievi siano pronti a governare strategicamente la Trasformazione Digitale”.  
Anche **Oriani, Luiss**, sottolinea come, per essere competitivi nel mercato attuale, sia necessario accelerare il processo di digitalizzazione che coinvolge l’azienda nel suo insieme,

puntando a strategie basate sul digitale. “La complessità derivante dalla trasformazione digitale diventa efficace solo se le aziende hanno a disposizione le risorse umane in grado di rendere operativa la tecnologia su cui si è investito. Nuove competenze e figure aziendali saranno richieste nei prossimi anni nel mondo del business. Le aziende, quindi, non potranno esimersi dall’investire sulla formazione di nuovi profili in grado di gestire la rivoluzione 4.0”.

**Oswaldo Danzi, FiordiRisorse**, mette invece in guardia dalle classifiche dei “lavori del futuro”: “Puntualmente pubblicate su ‘giornali di business’, sono una moda del momento che potrebbe risultare dannosa, se proposta solo come soluzione per facile collocamento”, osserva. “È evidente che ci sono trasformazioni importanti nel mondo del lavoro da cui stanno emergendo discipline, contesti e ruoli sconosciuti fino anche solo a due anni fa. Non facciamo però l’errore di accedere a questi percorsi bypassando le scuole canoniche con il solo obiettivo di una facile collocazione, poiché non esiste master che faciliti l’ingresso nel mondo del lavoro se non si hanno basi solide e competenze progresse”.



Oswaldo Danzi,  
FiordiRisorse

### Differenze tra Mba e master specializzati

Quali sono oggi le tendenze del prodotto Mba (nelle sue varie articolazioni) rispetto ai master specializzati? Lo abbiamo chiesto agli esperti intervistati.  
“Negli ultimi anni”, segnala **Rattalino, ESCP**, “abbiamo registrato una tendenza all’incremento dell’età media di chi frequenta l’Mba full-time e, in parallelo, un progressivo abbassamento anagrafico di chi invece sceglie i master specializzati, interessato ad acquisire competenze specifiche per entrare, da esperto, in un determinato settore di interesse. L’Mba, invece, è più trasversale e la classe è formata da partecipanti provenienti da funzioni aziendali e background culturali molto diversi, orientati verso programmi sempre più flessibili e adattabili alle proprie esigenze, in termini logistici e di contenuti. Trovare la giusta formula Mba, che dia al

manager la possibilità di conciliare vita lavorativa e privata, non è facile. L'Executive Mba di ESCP Europe permette di costruire intorno a sé il programma sotto ogni aspetto: contenuti, calendarizzazione dei moduli, durata. Inoltre, grazie a corsi elective e all'itinerant track, è possibile diversificare tra Europa e resto del mondo (Asia e America) il proprio percorso di studio, sia full-time sia executive”.

“Un crescente interesse verso la gestione della trasformazione digitale, dell'innovazione e dell'internazionalizzazione accompagnato da una richiesta di maggiore flessibilità e customizzazione contraddistingue i professionisti e manager che si interessano ai nostri Mba e master specialistici”, informa **Oriani**. “I programmi Mba ed Executive Mba della **Luiss Business School**, grazie a un'offerta full time e part time, riescono a rispondere alle necessità dei nostri studenti di sviluppare un set di skill manageriali trasversali utili a gestire il cambiamento grazie all'acquisizione di un mindset innovativo e imprenditoriale. Inoltre, questi programmi offrono la possibilità di customizzare il proprio percorso attraverso corsi elective e di internazionalizzarlo con programmi di scambio all'estero. Per quanti invece sono interessati ad acquisire competenze tecniche e settoriali (ad esempio Big Data) attraverso un approccio concreto e pragmatico, la nostra scuola offre percorsi specialistici volti a formare profili altamente specializzati in grado di operare in diverse aree aziendali”.

Per **Pattuglia, UniRoma Tor Vergata**, sono le principali tendenze sono: “Internazionalizzazione con sempre maggior presenza di docenti di livello internazionale, esperienze di tour didattico-esperienziali guidati in Paesi stranieri (Cina e Far East in generale e America del Sud, ad esempio) in imprese internazionali e multinazionali, preparazione di progetti applicati in azienda con tutorship accademica e alto manageriale, presenza nel corso di moduli quantitativi sempre più consistenti, supporto alle intenzioni e alle attività imprenditoriali già esistenti e di lancio di start-up”.

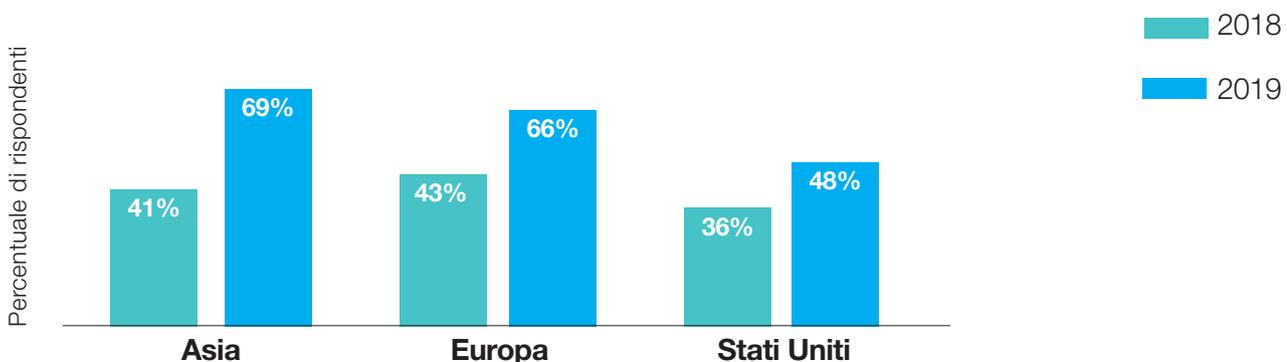
### Le variazioni/innovazioni nei percorsi formativi

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

**Andrea Vinelli** segnala le variazioni apportate in **Cuoa Business School**: “Per rispondere alle esigenze dei nostri allievi, molto impegnati e spesso all'estero per lavoro, abbiamo incrementato i supporti a distanza, utilizzando materiali multimediali o momenti di confronto in e-learning. Le articolazioni sono poi differenti a seconda della tipologia di programma, con attività specifiche svolte anche in contesti globali e in collaborazione con business school internazionali, sempre mirando ad approcciare le tematiche trattate in chiave strategico-decisionale, piuttosto che operativo-funzionale.

TABELLA 4.

### Master of Data Analytics - Previsioni di assunzioni 2019 su 2018



GMAC – Corporate Recruiters Survey 2019

Ogni anno tutti i nostri Mba presentano innovazioni e aggiornamenti, nei contenuti, nelle attività e nelle modalità organizzative. Per noi sono essenziali i momenti di riflessione, di ascolto, di riprogettazione, partendo dalla raccolta costante delle esigenze e dei suggerimenti degli allievi e delle aziende del nostro network. Per questo abbiamo attivato focus group ad hoc, coinvolgendo Faculty e Alumni, quali portatori di bisogni concreti e di uno spirito critico utile a far crescere i nostri percorsi formativi, con grande apprezzamento da parte degli Alumni e forte senso di responsabilità e coinvolgimento attivo nel processo di miglioramento continuo”.

“Ogni anno il programma del MUSTer cambia relatori e aziende ospitanti proprio per far fronte a un’evoluzione costante del mercato del lavoro, così come cambiano i punti di osservazione e i ‘trasmettitori’ (docenti)”, informa **Oswaldo Danzi, FiordiRisorse**. “I temi del management rimangono quelli tradizionali: la leadership, la gestione dei progetti, nuove piattaforme, pensiero manageriale, comunicazione e marketing digitale, lean management, design dell’innovazione. La differenza la fa l’approccio, ovvero l’affrontare questi temi con punti di vista moderni e aggiornati. Così come cambia il filo conduttore: il tema

## Personalizzazione dell’offerta, elemento chiave



*Intervista ad Alessandra Miata, Human Resources Director Capgemini Italia\**

**Il Rapporto GMAC 2019 segnala che la Consulenza è in testa alle preferenze degli allievi. Voi cosa rilevate dal vostro punto di osservazione?**

La partecipazione a un Mba ha certamente tra i suoi benefici quello di fornire ai partecipanti una vista olistica dell’organizzazione; questa caratteristica ben si sposa con l’approccio consulenziale che necessita di una visione d’insieme anche quando chiamata a svolgere un intervento su una porzione specifica dell’organizzazione. Non è quindi strano che un graduate a un master o un Mba consideri la consulenza come sbocco elettivo. Purtroppo la consulenza tecnologica è spesso vista come troppo specialistica per questa popolazione e quindi non tutti i new graduates la collocano in testa alle loro preferenze.

**Investite nel recruitment di diplomati Mba e/o di persone che hanno conseguito un master?**

I nostri piani di recruiting, che coinvolgono ogni anno diverse centinaia di nuovi ingressi, si rivolgono sia a neo laureati sia a profili con esperienza; nei due casi, le considerazioni da fare rispetto alla frequenza di un Mba sono diverse: noi ricerchiamo neolaureati in discipline tecniche ma non solo e, in tutti i casi, esiste un delta più o meno piccolo da colmare tra le competenze formate nell’itinerario universitario e quanto necessario a una società come la nostra per coinvolgere i giovani colleghi nelle attività che svolgiamo per i nostri clienti. Nella nostra esperienza questi gap sono molto differenziati e spesso richiedono anche una componente formativa di natura tecnica, per questo tendiamo in questa fase a privilegiare una formazione disegnata ad hoc per le specifiche esigenze; talvolta tale formazione prende la forma di un master: è stato il caso di iniziative realizzate nel corso degli anni con la Scuola di Amministrazione Aziendale di Torino per soluzioni basate su tecnologie SP, così come con l’Università Bocconi e con il Politecnico di Milano su profili di consulenti su tecnologia Microsoft. Nel caso di risorse con esperienza, l’aver un Mba nel proprio curriculum costituisce certamente un fattore differenziante di rilievo.

**A vostra volta, finanziate la partecipazione dei vostri talenti a master e Mba? Con quali formule? E quali tipologie di master privilegiate?**

Da due anni sponsorizziamo un master in Business Innovation disegnato ad hoc per noi dalla Bologna Business School. La decisione di

---

di quest'anno è la sostenibilità e abbiamo fatto in modo di declinarla dal punto di vista manageriale”.

**Simonetta Pattuglia, UniRoma Tor Vergata**, spiega che le innovazioni riguardano primariamente la presenza di moduli verticali o trasversali in lingua inglese: “La nostra offerta formativa ormai da anni prevede corsi di studio in italiano, in inglese e blended language ita-eng. Un crescente numero di persone straniere, europee ed extra-europee, frequenta i corsi. Parimenti, nostri studenti italiani chiedono di essere preparati in un’ottica sempre più internazionale proprio per poter andare all’estero a lavorare”, informa. “Anche noi, dunque,

possiamo confermare questo trend in crescita costante. Inoltre, il confronto con il mondo delle imprese, dell’amministrazione pubblica e degli organismi internazionali, mette di continuo in evidenza la richiesta di professionalità in ambito di ‘digital transformation’, strategica e operativa. Siamo pertanto felici che l’Unione Europea abbia recentemente approvato il nostro progetto YUFE-Young Universities for the Future of Europe. L’avvio di un network sempre più stretto con le università europee top level – cui partecipiamo con grande orgoglio e impegno assieme a Maastricht, Essex, Antwerp, Carlos III di Madrid, Breumen, Eastern Finland – porta

inserire un Executive Mba nel percorso professionale dei nostri futuri leader è sorta grazie alla considerazione che oggi, più che in passato, la leadership in una società di consulenza richiede la capacità di riconoscere e supportare i bisogni di tutti i CXO aziendali, non più solo del CIO; per questo una comprensione ampia e profonda di cosa significhi portare l’innovazione digitale in un’azienda è un requisito indispensabile per chi voglia avere un ruolo di leader tra i leader di mercato. Il master che abbiamo disegnato con la BBS ha proprio questa caratteristica; dopo la graduation, i nostri talenti hanno nel proprio bagaglio gli strumenti per comprendere a 360° le leve e le problematiche tipiche delle aziende operanti nei diversi settori di mercato e la capacità di identificare gli snodi chiave nei quali le tecnologie digitali portano innovazione e cambiamento.

La partnership con la Bologna Business School è stata particolarmente positiva perché ci ha consentito di disegnare un “prodotto” che offrisse allo stesso tempo le caratteristiche proprie di un Executive Mba e le specificità della nostra realtà, attraverso un mix di lezioni tenute dai docenti della Faculty, testimonianze di nostri manager, ma anche di manager di aziende clienti e imprenditori e visite aziendali. I partecipanti sono ogni anno 25 giovani manager ad alto potenziale, che investono parte del loro tempo (sabati compresi) in questa iniziativa formativa, integrando tale percorso con le loro ordinarie responsabilità in azienda. È un investimento a due vie che costituisce un motivo di orgoglio e di senso di appartenenza all’azienda.

#### **A suo avviso, come dovrà muoversi nel prossimo futuro il settore Master/Mba?**

La formazione per executive a mio avviso diventerà sempre più importante perché la velocità della trasformazione richiederà a tutti i comparti dell’economia un costante aggiornamento su nuovi metodi di lavoro e nuove soluzioni. Già oggi la logica del “non smettere mai di imparare” non può essere più applicata ai soli settori ad alta tecnologia; ormai le potenzialità delle tecnologie digitali pervadono tutti i comparti e la necessità di mantenere aggiornate le proprie competenze riguarda tutti, a tutte le età, per questo un costante alternarsi di esperienze professionali e momenti formativi strutturati diventerà la norma per chi vuole crescere nei contest aziendali.

D’altro canto, per rispondere a questo tipo di esigenza, le università e le altre istituzioni formative dovranno essere in grado di personalizzare sempre più la loro offerta, sapendo disegnare soluzioni che mantengano il rigore metodologico proprio di un master, ma al contempo siano pronte ad accogliere contenuti specifici delle diverse industry/processi/ tecnologie. Solo coloro che mostreranno flessibilità in questi termini potranno giocare un ruolo chiave nella formazione della futura classe manageriale del nostro Paese.

\*Capgemini Italia è certificata Top Employers Italia 2019 per le sue riconosciute eccellenze aziendali in ambito HR.

l'esigenza di sottolineare questi nuovi indirizzi per aziende sempre più data driven e manager sempre più adatti a guidare questa trasformazione. Quello che le sette università portano lavorando

insieme è un contributo alla crescita di un'Europa sempre più competitiva, innovativa e unita, realizzando attività nel campo della ricerca, della didattica e della mobilità studentesca e per gli

## Formare alla Leadership 4.0

**di Paolo Gallo, Autore, Executive Coach, Speaker  
(former HR Director at World Bank, World Economic Forum and European Bank)**



La quarta rivoluzione industriale sta procedendo a una velocità esponenziale, costringendo le aziende a ridefinire modelli di business e l'essenza della globalizzazione. Si tratta di una vera e propria *trasformazione*: per poterla capire e guidare è necessario sviluppare un nuovo modello di leadership, che io chiamo Leadership 4.0.

Come si stanno quindi muovendo le aziende nel formare la nuova classe dirigente? Come si stanno adeguando master e Mba al bisogno di sviluppare nuove competenze? Dal GMAC 2019 emergono tendenze interessanti: ad esempio, la maggioranza degli studenti sceglie di fare un master con l'obiettivo di entrare nella Consulenza e/o Finanza, mentre il mercato del lavoro cerca maggiormente esperti in Data analytics e Data science oppure nei settori Strategia e Innovazione. Tipico caso in cui il "cliente" vuole un *prodotto tradizionale*, mentre il mercato del lavoro ne richiede un altro. Le business school si trovano a gestire questa tensione tra domanda e offerta. Ma quali sono le componenti della Leadership 4.0? A mio avviso, sono cinque:

1. *Tendenza a focalizzarsi sullo sviluppo delle persone prima ancora delle competenze richieste dalle loro mansioni.* In altre parole "saper essere prima di saper fare". Si pensi, ad esempio, all'Executive Coaching dato in supporto a dirigenti o a soggetti con alto potenziale, investimenti notevoli per aumentare il grado di consapevolezza delle persone. Molti master e Mba hanno sviluppato corsi per accrescere la resilienza. Ciò non dovrebbe sorprendere: la velocità dei cambiamenti in atto ha aumentato anche lo stress di chi deve gestirli.
2. *Digital.* La trasformazione di tecnologie digitali impone un nuovo modo di lavorare e di formare i leader. Cosa vuol dire lavorare in un mondo digitale? La tendenza in questo campo è molto legata a disegnare interventi di action learning, collaborazioni tra università e aziende. Ad esempio, la Ferrari ha collaborato con Ashridge-Hult proprio sul tema del digitale.
3. *System thinking.* I problemi che dobbiamo capire e risolvere da *complicati* – richiedono competenze tecniche per risolverli – sono diventati *complessi*, ossia richiedono una forte collaborazione tra le diverse parti di un sistema e la capacità di vederne i collegamenti. I master si sono adeguati: ora insegnano materie non come silos separati ma come parti di un sistema complesso per sviluppare contextual intelligence, la capacità di connettere i punti.
4. *Emotional and Cultural Intelligence.* L'acronimo EI è ormai entrato nel nostro vocabolario, molto meno Intelligenza Culturale, la capacità di capire e interagire con intelligenze e rispetto in un mondo sempre più globalizzato. Ecco quindi gli sforzi delle aziende e dei master di creare manager globali. Un chiaro indice di quanto sia prestigioso un master: di quante nazionalità sono gli studenti?
5. *Lifelong Learning.* Una tendenza chiara è quella di creare Learning organization, in cui le persone devono continuamente imparare. Satya Nadella, CEO di Microsoft, ha detto recentemente che la sua azienda sta "spingendo per muoversi da sappiamo tutto a impariamo tutto".

In una fase storica di trasformazione radicale, la nostra capacità di apprendere diventerà, quindi, il fattore critico per rimanere rilevanti. Le università, con le loro offerte di formazione, avranno un ruolo fondamentale. Leadership 4.0 non vuol dire solo nuove competenze, ma nuovi modi di pensare e di agire con una finalità di persone "per-bene", l'unica strada per essere veri Leader.

staff docenti e tecnici con la finalità generale della costruzione di una sempre maggiore 'area educativa europea'".

**Raffaele Oriani, Luiss Business School** fa notare che stiamo navigando in un mondo volatile in continua trasformazione, in cui le organizzazioni, e più precisamente i leader che le guidano, si trovano a operare in un contesto caratterizzato da complessità, incertezza e rischio. "I mega-trend", osserva, "creano un impatto sui modelli di business e sulle strutture organizzative, minacciando di trasformare il mondo nei prossimi anni. Continuare a innovare i contenuti dei nostri programmi allineandoli alle esigenze del mercato è la nostra sfida e missione. Attraverso una didattica di eccellenza cerchiamo di favorire nei nostri studenti lo sviluppo di nuove competenze professionali e personali che possano guidare le imprese nei processi di crescita".

### **Riflessioni finali su tematiche/problematiche del settore**

"Le business school formano i manager di domani in un mondo in rapido cambiamento, in cui temi quali sostenibilità, etica e tecnologia sono importanti tanto quanto le aree di studio tradizionali, come la finanza e il management", sottolinea **Rattalino**. "ESCP Europe, oltre a proporre master specializzati come il MSc in International Sustainability Management e il MSc in Entrepreneurship & Sustainable Innovation, sta integrando tutti i programmi di studio con moduli finalizzati a preparare le future generazioni di leader alle nuove sfide che il mondo del business si troverà ad affrontare, dal momento che anche le questioni legate alla sostenibilità, per fare un esempio, influenzeranno sia la

## **Valutare le competenze effettive, al di là del titolo di studio**



*Intervista a Giuseppe Vastola, Head of Talent Management UniCredit\**

### **La partecipazione a un Mba è stata per molti anni garanzia di accesso a percorsi da top manager. È ancora così? Voi investite nel recruitment di diplomati Mba e/o di persone che hanno conseguito un master?**

La partecipazione a un Mba o ad altri master specialistici può certamente costituire un'esperienza distintiva nel processo di selezione. L'attenzione del valutatore non va però a focalizzarsi sul titolo di studio di per sé ma sul ventaglio di competenze che il candidato consegue attraverso le proprie esperienze formative, al fine di individuare quei candidati che corrispondano realmente ai profili ricercati e alla cultura aziendale. In sostanza, non abbiamo a cuore il semplice titolo, quanto l'insieme di soft skill e conoscenze tecniche che un'esperienza formativa di questo tipo deve portare ad apprendere. Una differenza di approccio sostanziale, alla quale teniamo particolarmente, e che ci consente non solo di valutare meglio l'unicità di ciascun candidato ma anche di scegliere soggetti che andranno in concreto a coprire responsabilità crescenti all'interno dell'organizzazione.

Nello specifico, il modello di leadership capabilities di UniCredit si focalizza su una serie di competenze e attitudini che riteniamo imprescindibili per ogni neoassunto e che vengono valutate all'interno del nostro processo di selezione. A titolo di esempio, vorrei menzionare tre caratteristiche tra le dieci principali, tutte di pari importanza: "Sustainable Conduct", strettamente collegata ai nostri principi fondamentali di etica e rispetto come base comportamentale per ogni collega; "Inner Agility" ossia la continua curiosità, la capacità e la volontà di imparare dalle esperienze e da ciascun collega, adattandosi a ogni situazione e cambiamento; "Strategic Customer Orientation", volta a comprendere e anticipare i bisogni del cliente e soddisfare le sue necessità, assicurando una sostenibilità di lungo periodo.

### **A vostra volta, finanziate la partecipazione dei vostri talenti a master e Mba? Con quali formule? E quali tipologie di master privilegiate?**

---

finanza sia il comportamento dei consumatori. A partire da quest'anno accademico, infatti, l'Executive Mba prevede un seminario introduttivo durante il quale mostreremo ai partecipanti come il cambiamento climatico e l'erosione della biodiversità hanno un impatto sull'economia. ESCP Europe sta adottando misure di sostenibilità sia da un punto di vista accademico sia attraverso l'etica della scuola, con il desiderio che questa mentalità si diffonda tra i leader di domani che dovranno affrontare il riscaldamento globale e altre crisi ecologiche”

“Il 'bug costante' dei master manageriali risiede nella scarsa discontinuità”, afferma **Danzi, FiordiRisorse**. “Docenti poco aggiornati su temi sempre più evoluti (basti pensare alle trasformazioni societarie delle aziende, alle grandi fusioni

o anche solo ai modelli strategici e al passaggio dal CEO Capitalism alla Stakeholder Governance, se mai questa avverrà realmente...) che necessitano non solo di studi, ma anche di una presenza sul campo e di una rete di relazioni e contatti che purtroppo le accademie e le università alimentano solo a fini commerciali. A questo aggiungiamo letterature superate, visioni e modelli non più sostenibili a supporto di uno status quo in cui il brand spesso vale più dei contenuti. Diventa sempre più necessario, per chi investe cifre importanti in questi percorsi, approfondire prima quali siano i programmi e, soprattutto, i docenti coinvolti. Non è più così sorprendente trovare percorsi molto più economici e meno blasonati, con contenuti più interessanti e coinvolgenti e soprattutto applicabili realmente nei propri contesti

UniCredit crede fortemente nella crescita delle proprie persone, facilitando l'accesso dei manager e dei talenti ad alto potenziale a esperienze formative che stimolino il pensiero innovativo, favoriscano il contatto fra culture diverse e permettano la condivisione della conoscenza con i colleghi. Tutto ciò attraverso la collaborazione con le migliori business school italiane ed europee. In questo contesto, offriamo master rivolti alla formazione di competenze specifiche, che possano dare accesso ai trend emergenti e supportare il piano di trasformazione della nostra organizzazione. Un esempio su tutti è il master in Corporate & Investment Banking, corso internazionale che ha fra gli obiettivi quello di preparare i partecipanti a guidare la trasformazione nel mondo del banking, di sviluppare le leadership skill dei manager del futuro, di supportare la expertise su temi dell'Investment Banking e di creare un forte network internazionale e cross-funzionale per i futuri leader del Gruppo.

### **Il Rapporto GMAC 2019 segnala che il settore Finanza è, insieme alla Consulenza, in testa alle preferenze degli allievi. Voi che cosa rilevate dal vostro punto di osservazione?**

Non possiamo che confermare il costante interesse che il settore Finanziario, e in particolare UniCredit, riscuote nei partecipanti a master e Mba, oltre che presso studenti universitari e neolaureati. Appeal confermato anche dalla ricerca Universum 2019 che, sulla base dei giudizi degli studenti stessi, posiziona UniCredit tra i top 3 Ideal Employers per gli studenti di “business” in Italia. La soddisfazione per questo posizionamento si accompagna però a una forte responsabilità nei confronti di tutti quei giovani che guardano al nostro Gruppo come possibile datore di lavoro: vogliamo offrire loro opportunità concrete, percorsi di sviluppo e reali esperienze formative affinché possano crescere sia come professionisti sia come individui. Ciò è vero anche per studenti di Ingegneria, Fisica, Matematica, Statistica e tutte quelle facoltà che rientrano nella definizione di STEM. UniCredit, infatti, vuole rappresentare un approdo ideale per tutti quei profili dell'area STEM che sapranno raccogliere una sfida sempre più strategica come quella della trasformazione tecnologica e che troveranno in UniCredit importanti opportunità nel mondo dell'IT (IT Architecture, Security, Software, PMs), del Re-engineering & Automation e del Data Science.

\*UniCredit è certificata Top Employers Italia 2019 e Top Employers Europe 2019 per le sue riconosciute eccellenze aziendali in ambito HR.

professionali. Altro fattore fondamentale da considerare è il networking non solo con i propri colleghi di corso, ma anche e soprattutto con aziende, manager e imprenditori”.

**Oriani, Luiss Business School** ritiene che sia necessario estendere i curricula dei programmi Mba con competenze più tecnologiche e creative, muovendosi verso una sempre maggiore digitalizzazione e customizzazione dei percorsi.

“L’Mba è un percorso unico”, osserva **Vinelli, Cuoia**, “un luogo privilegiato in cui si ha la grande opportunità di poter incontrare due dimensioni dell’innovazione, fondamentali per la competitività di un’impresa, ma che difficilmente

potrebbero concretizzare tutto il loro potenziale se non in una business school: l’innovazione che nasce nelle imprese, ma che ha bisogno dell’Mba e della business school per essere modellizzata e scalata, e l’innovazione frutto della ricerca delle università e dei centri di ricerca, che ha bisogno dell’Mba e della business school per acquistare concretezza e rilevanza manageriale. Il master diventa così un terreno di confronto protetto, in cui allievi e imprese possono confrontarsi e crescere, recuperando valori, competenze ed esperienze che nel mondo competitivo non sarebbero possibili”.

## Percorsi di formazione ibrida, i più efficaci

*Intervista ad Alberto Ferrarotto, Employer Branding di Automobili Lamborghini\**



**La partecipazione a un Mba è stata per molti anni garanzia di accesso a percorsi da top manager. È ancora così? Voi investite nel recruitment di diplomati Mba e/o di persone che hanno conseguito un master?**

Automobili Lamborghini da sempre investe nel recruitment di persone che hanno conseguito un Mba o master tecnici, dal Digital Marketing all’Innovation Management, al Motorsport. Convinti che siano percorsi di valore per la crescita personale e per lo sviluppo futuro dell’azienda, vi formiamo anche le nostre persone, scegliendo master con taglio internazionale ed esperienziale, in Italia e all’estero.

Siamo, in particolare, co-fondatori della BBS, la Bologna Business School, istituto di formazione del nostro territorio, con cui pianifichiamo e disegniamo, insieme ad altri partner, percorsi di valore e funzionali allo sviluppo umano e culturale. Un esempio, su tutti, è il Global Mba Supercars, Superbikes and Motorsports che sfrutta la rete di imprese della Motor Valley come luogo e sistema di esperienza, con un forte taglio internazionale. Da qui escono candidati, generalmente con esperienze di lavoro pregresse, che per profilo e interessi possono operare immediatamente in più aree dell’azienda.

Abbiamo intrapreso partnership con altre università italiane ed estere accreditate per percorsi Mba ed Executive Mba come la Bocconi, il MIP, la Luiss. Sfide e progetti futuri di Automobili Lamborghini vengono proposti agli studenti come business case su cui lavorare, spesso metro di valutazione dei singoli partecipanti e utili a noi per esplorare, da punti di vista nuovi e diversi, possibili opportunità di business e investimento.

In generale, osserviamo un aumento delle qualificazioni professionali in ingresso ottenute attraverso un master o un Mba e riteniamo che, ancora oggi, queste qualificazioni siano la chiave per un accesso più rapido a posizioni manageriali in azienda o a posizioni tecnico-specialistiche di alto profilo. Ciò è maggiormente vero nella misura in cui questi master sono parte di un percorso di “ibridazione” di saperi e competenze – l’ingegnere che fa un Mba ad esempio – e se inseriti in un piano di sviluppo personale motivato, successivo e/o integrato alle prime esperienze professionali.

**Per quali funzioni aziendali privilegiate l’inserimento di diplomati master/Mba?**

---

**E Simonetta Pattuglia, Tor Vergata,** conclude: “Il settore Master è ormai istituzionale nel sistema educativo italiano. Già da un po’ si parla, difatti, della sua ulteriore definizione, tanto da entrare presto nel sistema di valutazione Anvur-Miur. Dal lato delle persone, in un’ottica longlife learning, altrettanto stabilmente è entrato nella mentalità di potenziali frequentanti – sia junior sia executive – come fra i parametri considerati nelle valutazioni delle direzioni HR aziendali con il preciso ruolo che rivestono nella carriera formativa delle persone. La sempre maggiore velocità del cambiamento determinato dalle tecnologie internet e social based, dalla

IA, dalla convergenza mediale, dall’emersione di nuove professionalità e di Paesi che dominano tali nuove tecnologie, la riemersione della dimensione 'geo-politica' nell’analisi e nella gestione di fatti e problemi, il ruolo sempre più globale e 'politico' giocato dalle grandi corporation mediali e non solo impattano oggi pesantemente nella qualificazione – e, ahimè, anche riqualificazione – delle risorse umane. L’Italia in tutte le classifiche, purtroppo, non si distingue per un’omogenea crescita dei suoi asset digitali: peraltro adattarsi ai processi di gestione del cambiamento è assai difficile. Attuali e nuovi 'divide' separano e ci separano da intere aree del globo:

Consideriamo gli Mba ottimi percorsi di formazione ibrida per profili manageriali delle aree core del business automotive, dagli Acquisti alla Supply Chain, tutte quelle aree che gestiscono fatti tecnici con forte rilevanza economica. Inseriamo profilli Mba anche nelle aree Finance, Sales & Marketing e Business Development.

Per le aree di Research & Development e Project Management puntiamo su verticalità e competenze specifiche e riteniamo più funzionali i master per lo sviluppo di competenze di Program & Change Management e di Innovation Management.

### **A vostra volta, finanziate la partecipazione dei vostri talenti a master e Mba? Con quali formule? E quali tipologie di master privilegiate?**

Come dicevamo, investiamo sui nostri talenti per migliorarne le competenze e fornire strumenti adeguati alla loro crescita. Consideriamo i master specializzanti come parte di “pacchetti” di sviluppo. Ogni anno, indicativamente, selezioniamo otto/dieci talenti che hanno la possibilità di accedere a percorsi E-Mba o a master di taglio tecnico in Italia e/o all'estero. Partecipiamo ai comitati scientifici di varie università e istituti di formazione che definiscono obiettivi e contenuti dei master. Favoriamo l’assegnazione di incarichi di docenza e co-docenza dei nostri manager che, per ruolo ed esperienza, possono dare valore ai partecipanti, sostenendone il contatto e il confronto con le nuove generazioni e altri professionisti di settore.

### **Ulteriori osservazioni sul settore Master/Mba?**

Lo sviluppo di percorsi di master su misura, adatti alle esigenze di mercato e ai requisiti di nuove competenze, è, secondo noi, la soluzione formativa oggi più semplice ed efficace, tendenzialmente più rapida della progettazione e sviluppo di nuovi corsi di laurea, che richiedono tempi di approvazione ministeriali lunghi. Stringere partnership per lo sviluppo di master è la via che scegliamo come modello culturale e di sviluppo umano, per integrare competenze universitarie e di settore e designare percorsi esperienziali “esterni” di apprendimento.

Parallelamente, con le altre aziende della Motor Valley abbiamo deciso di investire in un percorso di formazione, per ora, magistrale, il MUNER (Motorvehicle University of Emilia-Romagna), arrivato alla sua terza edizione. Questo percorso prepara profili ingegneristici “ibridi” in cui alla competenza meccanica si affianca quella elettrica o elettronica e prepara tecnici in grado di affrontare da subito la crescente complessità sistemica del nostro settore.

\*Automobili Lamborghini è certificata Top Employers Italia 2019 per le sue riconosciute eccellenze aziendali in ambito HR.

quello digitale, quello fra Nord e Sud del Paese, quello di gender parity, quello di accettazione e inclusione progressiva di tutte le diversità, quello della gestione di una popolazione

sempre più invecchiata. La formazione può fare molto per una società italiana sempre più inclusiva e sempre meno destinata all'espatrio o alla marginalità". ©

## Cervelli in movimento

di Paolo Iacci, presidente Eca Italia, Università degli Studi di Milano



Nella vecchia Europa, con il nuovo secolo, si è registrato un intensificarsi dei flussi di lavoratori e studenti da un Paese all'altro alla ricerca di nuove opportunità. L'ultimo Rapporto sugli italiani nel mondo, redatto dalla Fondazione Migrantes, evidenzia un dato significativo: tra il 2006 e il 2018 la mobilità italiana è aumentata del 64,7%, passando dai 3,1 milioni di iscritti all'AIRE (Anagrafe degli Italiani Residenti all'Estero) a oltre 5 milioni, circa l'8,5% della popolazione residente in Italia.

Solo tra il 2009 e il 2016 abbiamo registrato un aumento degli studenti italiani impegnati in attività formative all'estero di oltre il 110%: da 3.400 a 7.400, con una netta prevalenza della popolazione femminile. Fenomeno analogo si è registrato tra gli studenti universitari: di tutti i laureati italiani del 2017, ben l'8,8% ha svolto un periodo di studi all'estero (contro il 6,2% del 2007). A questi si aggiungono i ragazzi che per un certo periodo vanno a lavorare all'estero come camerieri, baristi, manovali: un vero esercito. Basta entrare in una birreria di Londra per rendersene conto. In tutti questi casi sarebbe opportuno parlare di "cervelli in movimento" più che di "cervelli in fuga": finalmente comincia a formarsi anche nel nostro Paese uno zoccolo di giovani con competenze linguistiche e mentalità internazionale adeguate a un mercato del lavoro e delle merci sempre più globale. Non a caso, tra i frequentanti di molti master in Business Administration, la percentuale di chi ha alle spalle un periodo di studio o lavoro all'estero supera il 50%.

Meno positivo per il nostro Paese il fenomeno dei circa 30.000 laureati che se ne vanno ogni anno dall'Italia: questi difficilmente rientreranno. Fondamentalmente non se ne vanno quelli che qui non trovano lavoro, ma quelli più attrezzati verso un mondo aperto e globale. I laureati che emigrano, infatti, provengono soprattutto dalle aree del Paese con un mercato del lavoro più vivace (tra le città di maggiore provenienza spiccano Bolzano, Trieste, Milano, Torino, Bologna ecc.). Inoltre, in genere hanno conseguito lauree magistrali "forti" (Economia, Ingegneria ecc.). Da una prima analisi da noi compiuta come Eca, abbiamo però osservato che, nei casi in cui il master assicura l'immediato inserimento all'interno di imprese con un buon nome e una prospettiva significativa, gli studenti non emigrano. Infatti, l'inserimento in azienda li lega all'Italia molto di più di quanto non lo sia un semplice laureato davanti a un mercato del lavoro percepito come irto di difficoltà e di meccanismi poco premianti.

Mentre gli italiani che emigrano sono in aumento, i giovani laureati stranieri che arrivano sono sempre meno. In genere c'è un rapporto di 1:5 tra cervelli in entrata e uscita, per e da i principali Stati europei. È un problema cronico del nostro Paese non essere in grado di valorizzare le competenze e di offrire prospettive solide a chi si è formato e ha voglia di lavorare. Un fenomeno che sta portando l'Italia verso una stabile condizione di saldo negativo fra ingressi e uscite, impoverendone gradualmente le grandi potenzialità offerte. Un buon antidoto potrebbe essere una più diffusa presenza di master in lingua straniera (per lo più inglese), ancora troppo pochi. Inoltre, potrebbe essere assai utile una omogeneizzazione dell'ordinamento dei nostri master rispetto agli standard europei.

Anche da parte delle imprese sarebbe auspicabile un ripensamento riguardo alle opportunità di frequenza ai master: in molti casi le imprese non finanziano questi percorsi di alta specializzazione per la paura di perdere il lavoratore una volta che questi abbia conseguito il titolo. Si possono tuttavia stipulare con le persone patti di stabilità che leghino il talento almeno per i due o tre anni successivi al termine del master medesimo, pena la restituzione all'impresa dei soldi investiti nell'attività formativa. Naturalmente, sarà poi compito dell'impresa offrire alla persona così formata un iter di crescita ulteriore che la possa coinvolgere anche per un successivo periodo. Meglio però premiare la crescita professionale che impedirle, per il bene non solo dei propri collaboratori, ma anche dell'azienda stessa.