

Cambiamenti e prospettive secondo Asfor

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

ASFOR, LUOGO DI CONFRONTO tra imprese, scuole di management e corporate academy, ha replicato, a distanza di tre anni, la ricerca sul valore creato dai master accreditati secondo il proprio sistema, con riferimento al periodo 2014-2017.

Come nell'edizione precedente della ricerca, riferita al periodo 2004-2013, l'indagine si è articolata in due fasi:

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

Nel periodo dell'indagine relativo agli anni 2004-2013 avevano frequentato un master accreditato Asfor oltre 14mila persone (compresi i corporate master), per complessive 410 edizioni organizzate da 30 scuole/corporate academy. Nel periodo di indagine considerato (2014-2017) hanno

frequentato un master accreditato Asfor circa 4.300 persone per complessive 107 edizioni. Grazie al coinvolgimento dei direttori dei Master e delle scuole associate che si sono fatti promotori della diffusione della survey ai propri alumni, le risposte ottenute hanno totalizzato il 16% della popolazione, consentendo ad Asfor di fornire una fotografia rappresentativa della realtà.

I partecipanti

L'universo dei master accreditati Asfor è stato sempre in crescita sia per numero di programmi sia per numero complessivo di persone coinvolte. In questo contesto gli Mba hanno ricoperto un ruolo importante e crescente, così come i master specialistici.

Analizzando i programmi che hanno mantenuto l'accREDITAMENTO a partire dal 2004, nel 2016 questi rappresentano circa un terzo del totale complessivo di master accreditati Asfor, una quota senz'altro significativa che testimonia l'importanza dei master con una lunga tradizione. Analizzando tuttavia questo sottoinsieme di programmi, si nota una tendenza alla diminuzione in termini aggregati del numero di partecipanti, principalmente per i master in general management.

Di fronte a questo trend le scuole hanno risposto diversificando l'offerta formativa in modo da compensare il calo dei programmi storici. Nel segmento Mba, ad esempio, sono stati introdotti executive MBA che hanno ampliato la platea di riferimento e ottenuto un buon riscontro da parte del mercato e sono stati lanciati nuovi master specialistici o rinforzati quelli esistenti nelle proprie specifiche funzionali o settoriali.

Restringendo il campo al periodo 2014-2017, le caratteristiche dei partecipanti ai master accreditati mostrano che il 66% ha frequentato un Mba o un Executive master e il 27% un master specialistico.

Nel periodo considerato (2014-2017) il 38% dei partecipanti è costituito da donne, in aumento di due punti percentuali rispetto al periodo 2004-2013, con una ancor più significativa presenza nei master specialistici (52%). Per quel che riguarda il background accademico dei partecipanti, economia e ingegneria rappresentano il 56% delle lauree di provenienza, a testimonianza dell'attrattiva dei master accreditati soprattutto nei confronti di chi possiede un curriculum tecnico. In particolare, nel caso degli Mba, il 44% ha una laurea in ingegneria e il 28% in economia.

Più articolato è il profilo dei partecipanti ai master specialistici, con lauree di provenienza per il 30% in economia, seguita da 17% in scienza delle comunicazioni, 13% in scienze politiche, 8% in giurisprudenza e solo 3% in ingegneria. I master in general management vedono il 46% di laureati in economia, il 14% in scienze politiche, l'11% in giurisprudenza e il 7% in ingegneria.

Tuttavia, il tipo di provenienza, sia scientifica sia umanistica, non influisce sul percorso di apprendimento e sulla capacità dei partecipanti, ad esempio, di migliorare la propria situazione economica e lavorativa. Questo è un risultato significativo per coloro che entrano nel mercato del lavoro e che vengono considerati dai futuri datori di lavoro proprio in virtù del master frequentato e non tanto, o in misura non influente, per il percorso precedente.

Che cosa cambia

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

1. Il cambiamento più rilevante riguarda la coorte di persone che non avevano un impiego o erano studenti prima di iniziare il master (effetto riscontrato in particolare nei master specialistici e nei master in general management); per costoro il master si è dimostrato un

potente veicolo di ingresso nel mondo del lavoro.

2. Il cambiamento, per chi aveva già un impiego, è più limitato: differenze si riscontrano principalmente in termini di ruolo e di retribuzione, si tratta quindi per lo più di cambiamenti "verticali", mentre in termini di cambiamenti orizzontali (funzione, settore, Paese) le differenze sono minori. Ciò potrebbe portare ad approfondire in che misura un master post esperienza possa continuare a rappresentare un motore di carriera e per quali altri aspetti ulteriori se ne apprezzi il contributo allo sviluppo professionale e personale, nel breve e nel medio termine.
3. Il gender gap viene eliminato nelle fasce reddituali più basse, mentre permane nelle fasce reddituali maggiori (oltre i 60K euro).

Le aspettative

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

I giudizi

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

ster abbia rispettato maggiormente le attese figurano gli alunni dei master specialistici. Questo giudizio rispecchia quanto emerso nel corso dell'indagine per cui effettivamente



Manuela Brusoni

mente i master specialistici accreditati sono stati in grado di inserire i partecipanti nel mondo del lavoro in una posizione evidentemente ritenuta soddisfacente.

In ogni caso il grado di soddisfazione per il programma frequentato è estremamente elevato e la maggior parte degli alunni raccomanderebbe a un conoscente il proprio master. Questo risultato è superiore al

giudizio sul rispetto delle attese. L'apparente discrasia tra l'alto livello di soddisfazione e il giudizio sul rispetto delle attese può derivare dal fatto che il master consente ai partecipanti di riallineare le proprie aspettative non soltanto verso il programma, ma anche verso la realtà lavorativa, acquisendo maggiore consapevolezza e capacità di governo del proprio sviluppo professionale.

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

Si può migliorare?

Si è infine proceduto a fare un'analisi comparativa delle risposte aperte tra l'indagine relativa al triennio 2014-2017 e quella precedente. Ai partecipanti è stato chiesto di indicare i tre principali aspetti positivi e le tre principali aree di miglioramento del master frequentato. Al fine di confrontare i risultati delle due edizioni della ricerca, sono stati individuati i termini chiave ricorrenti, raggruppati in categorie omogenee e standardizzate le variabili. La differenza tra giudizi positivi e negativi può essere una chiave di lettura per confrontare che cosa è cambiato, in termini complessivi e nella valutazione dei partecipanti, negli ultimi tre anni. La valutazione positiva

del corpo docente migliora ulteriormente rispetto ai giudizi dell'edizione precedente, confermandosi tra i punti di forza dell'offerta complessiva dei master accreditati Asfor e migliorano gli aspetti legati all'internazionalizzazione e all'organizzazione dell'offerta educativa nel suo complesso. Mostrano un miglioramento significativo le valutazioni relative alla capacità delle scuole/istituzioni di costruire e mantenere attivo un efficace network con le aziende e le possibilità di placement, aspetti critici riportati nell'edizione precedente.

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

Conclusioni

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

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

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

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

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