

## INDAGINE ASFOR 2017 SUL VALORE CREATO DAL PROCESSO E DAI SUOI MASTER ACCREDITATI

### Manuela Brusoni

consigliere e presidente Commissione di Accreditamento ASFOR

### Niccolò Cusumano

ricercatore ASFOR

#### L'indagine

I risultati dell'indagine ASFOR 2017 "Il valore creato dal Processo e dai suoi Master Accreditati" sono stati presentati in via preliminare alla ASFOR *International Conference on the Value of Accreditation Systems of Higher Education*, svoltasi a Milano il 14 dicembre 2017. ASFOR, da sempre antenna dei trend nazionali, internazionali, luogo di confronto tra imprese, scuole di management e corporate academy, nel ripetere la ricerca a distanza di tre anni contribuisce al dibattito in corso sul valore della *management education* e del ruolo degli accreditamenti.

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.

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.

Nell'attuale periodo di indagine (2014-2016) 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 alunni, le risposte sono state 691 (il 16 per cento della popolazione) di cui 646 italiani e 45 stranieri, consentendo ad ASFOR di fornire una fotografia rappresentativa della realtà.

Tabella 1. I Master Accreditati oggetto della rilevazione

Anno	Master	Partecipanti
2014	<b>Master Accreditati: 35</b> "Master in General Management": 6 – "Master Specialistici": 13 – "MBA": 13 – "Specialized Executive Master": 1 – Corporate Master: 2	1223
2015	<b>Master Accreditati: 36</b> "Master in General Management": 6 – "Master Specialistici": 12 – "MBA": 15 – "Specialized Executive Master": 1 – Corporate Master: 2	1393
2016	<b>Master Accreditati: 36</b> "Master in General Management": 6 – "Master Specialistici": 11 – "MBA": 16 – "Specialized Executive Master": 1 – Corporate Master: 2	1688

La survey è stata strutturata in due parti. La prima mira a valutare i cambiamenti incorsi nella posizione, tipologia di contratto, settore, funzione e retribuzione, prima e dopo aver frequentato il Master. La seconda parte verte sulle aspettative e il grado di soddisfazione. Il questionario si è posto tre obiettivi:

1. verificare la differenza tra situazione personale precedente al Master e a due anni dal Master in termini di: ruolo/posizione, funzione, settore, Paese d'impiego e salario;
2. indagare le principali aspettative/motivazioni dei partecipanti;
3. indagare il grado di soddisfazione espresso in termini di:
  - a. rispetto delle attese;
  - b. livello di soddisfazione generale;
  - c. intenzione di raccomandare il Master ai propri contatti personali.

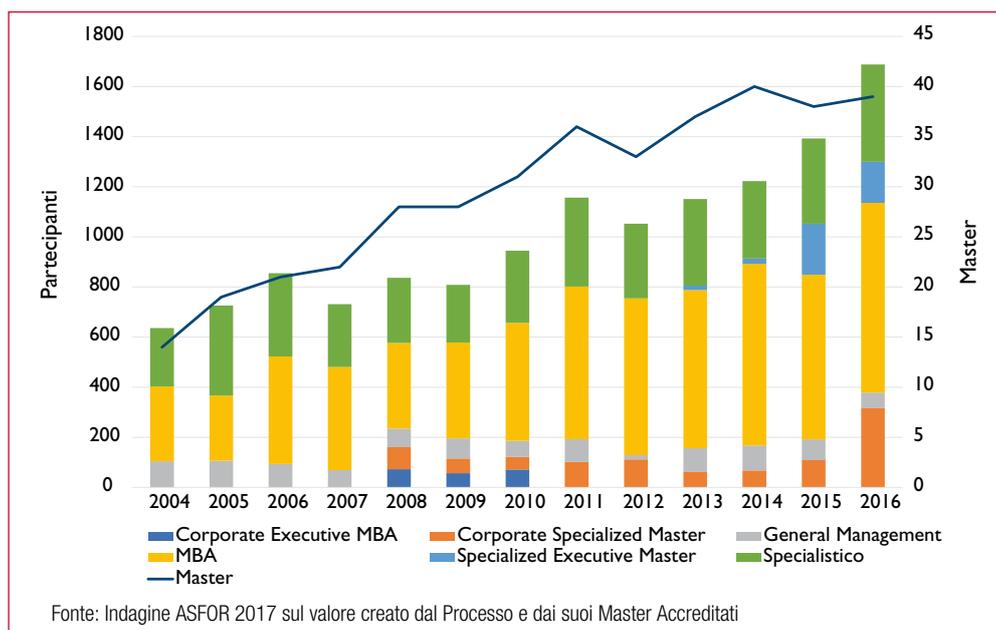


Figura 1. Numero partecipanti e Master Accreditati ASFOR 2004-2016

### Le caratteristiche dei partecipanti ai Master Accreditati e dei rispondenti alla survey

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. In crescita risulta anche il numero di programmi Corporate Accreditati. Analizzando i programmi che hanno mantenuto l'accreditamento a partire dal 2004 notiamo una diminuzione in termini aggregati del 27 per cento del numero di partecipanti. Questi programmi nel 2016 rappresentavano ancora il 32 per cento del totale dei partecipanti ai Master Accreditati ASFOR, una quota senz'altro significativa che testimonia l'importanza dei Master con una lunga tradizione. Tuttavia, l'andamento degli iscritti impone un'attenta riflessione sul futuro.

Andando a scomporre il trend per tipologia di Master notiamo come in media i programmi di General Management sono stati quelli più colpiti, perdendo circa il 50 per cento dei propri iscritti nel periodo 2004-2016. Anche gli MBA non sono stati risparmiati dalla contrazione della domanda, con una riduzione di circa un terzo dei partecipanti (-32 per cento in media, -37 per cento in mediana). I Master Specialistici sono quelli meno colpiti con una contrazione media del 15 per cento.

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.

Restringendo il campo al periodo 2014-2016, le caratteristiche dei partecipanti ai Master Accreditati (Figura 2) mostrano che il 56 per cento ha frequentato un MBA e il 27 per cento un Master Specialistico. I rispondenti alla survey non rispecchiano esattamente le stesse percentuali: circa il 40 per cento proviene da un MBA e il 39 per cento da un Master Specialistico. L'indagine quindi si baserà su questo gruppo di risposte, tenendo presente che la composizione del campione è lievemente diversa con riferimento all'esperienza lavorativa.

Nel periodo considerato (2014-2016) il 38 per cento dei partecipanti è costituito da donne, in aumento di due punti percentuali rispetto al periodo 2004-2013, significativo è il dato relativo alla partecipazione delle donne ai Master Specialistici dove sono la maggioranza. Anche tra i rispondenti alla

Figura 2. I partecipanti ai Master Accreditati ASFOR per tipologia e rispondenti alla survey

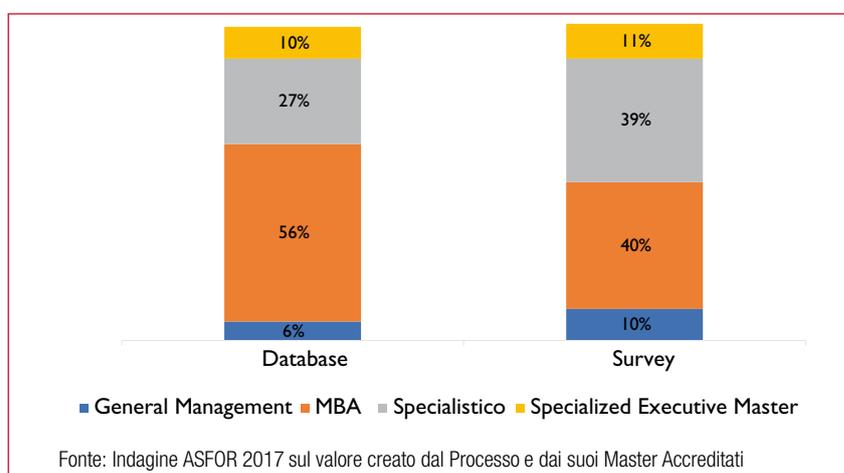


Figura 3. Gender balance nei Master Accreditati ASFOR e nella survey

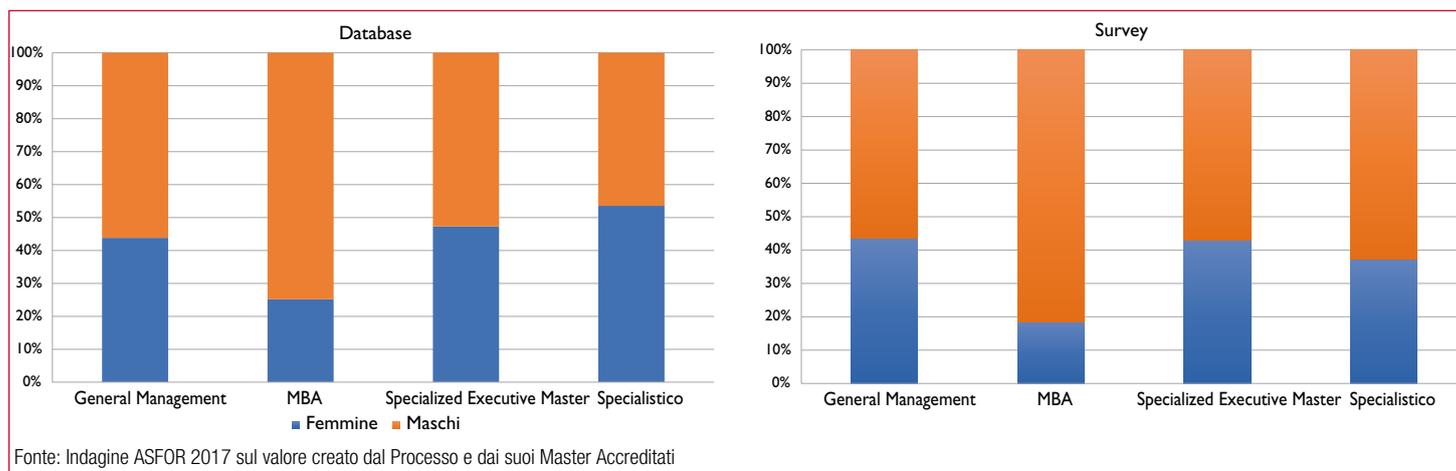
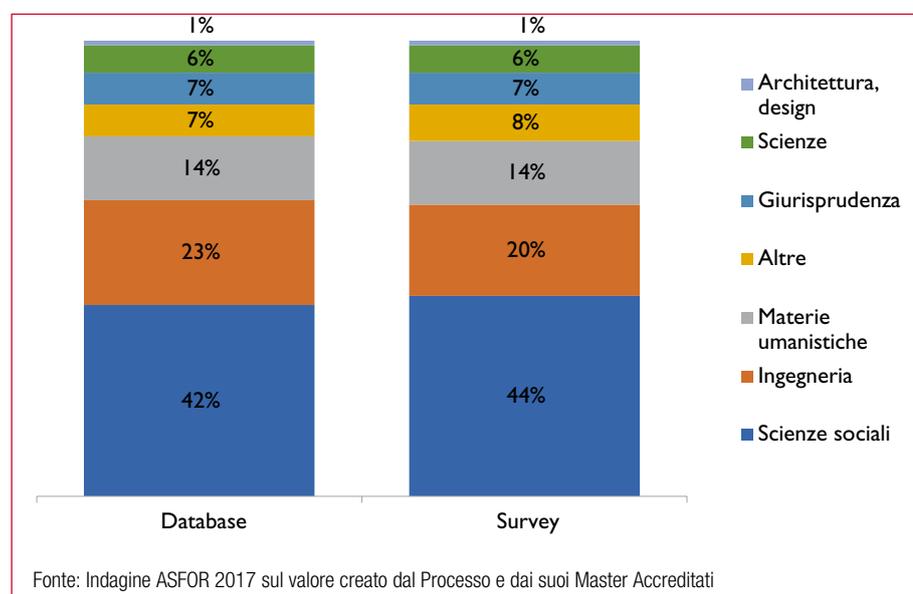


Figura 4. I partecipanti ai Master Accreditati ASFOR e rispondenti alla survey per titolo di studio



survey queste proporzioni sembrano rispettate, tenendo tuttavia sempre presente che la proporzione di rispondenti provenienti da Master Specialistici è inferiore rispetto al dato complessivo.

Per quel che riguarda il background accademico dei partecipanti, scienze sociali e ingegneria rappresentano il 56 per cento delle lauree di provenienza degli alunni (Figura 4), a testimonianza dell'attrattiva dei Master Accreditati soprattutto nei confronti di chi possiede un curriculum tecnico. Questo spaccato si mantiene anche tra i rispondenti alla survey (Figura 4).

Andando ad analizzare il dato per tipologia di Master è interessante notare che – sia tra i rispondenti alla survey sia a livello di popolazione generale – il 44 per cento dei partici-

panti agli MBA ha una laurea in ingegneria, mentre il 28 per cento in scienze sociali. Ciò suggerisce che chi si laurea in ingegneria, poiché possiede già delle competenze tecnico-specialistiche, desidera rafforzare quelle manageriali attraverso un MBA per accelerare il proprio percorso di crescita professionale. Più articolato è il profilo dei partecipanti ai Master Specialistici, con lauree di provenienza per il 30 per cento in scienze sociali, seguita da 17 per cento in scienza delle comunicazioni, 13 per cento in scienze politiche, 8 per cento in giurisprudenza e solo 3 per cento in ingegneria. I Master in General Management vedono il 46 per cento di laureati in scienze sociali, il 14 per cento in scienze politiche, l'11 per cento in giurisprudenza e il 7 per cento in ingegneria. Inaspettato per certi versi il dato sulla provenienza nei Master in General Management in cui ci si potrebbe aspettare un profilo simile a quello osservato negli MBA, anziché assistere a una netta prevalenza di laureati in scienze sociali. Ciò potrebbe indicare il desiderio di rafforzare una dimensione aziendalista per accompagnare l'ingresso nel mondo del lavoro.

Come si discuterà meglio in seguito, 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.

Per quel che concerne l'età dei rispondenti (al conseguimento del Master) per tipologia di programma, essa rispecchia quanto ci si potrebbe aspettare. Un'età compresa tra i 24 e i 30 anni per chi ha preso parte a un Master Specialistico o in General Management, una seniority più alta per chi ha partecipato a un MBA. Occorre tenere in considerazione, a questo riguardo, che in questa categoria rientrano anche gli executive MBA, con un intervallo molto più ampio di età, come mostrato in Figura 5.

Figura 5. Distribuzione dei rispondenti alla survey per età e tipologia di programma

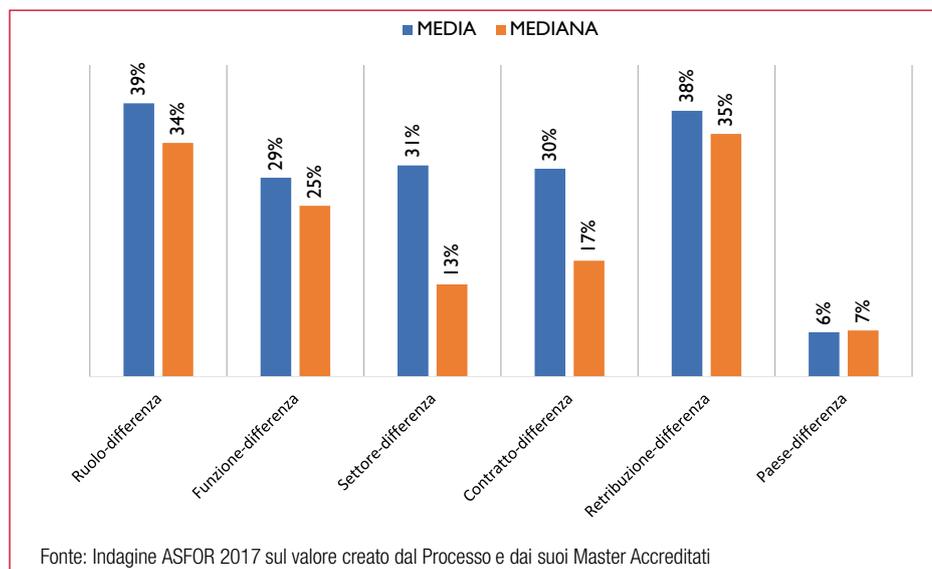
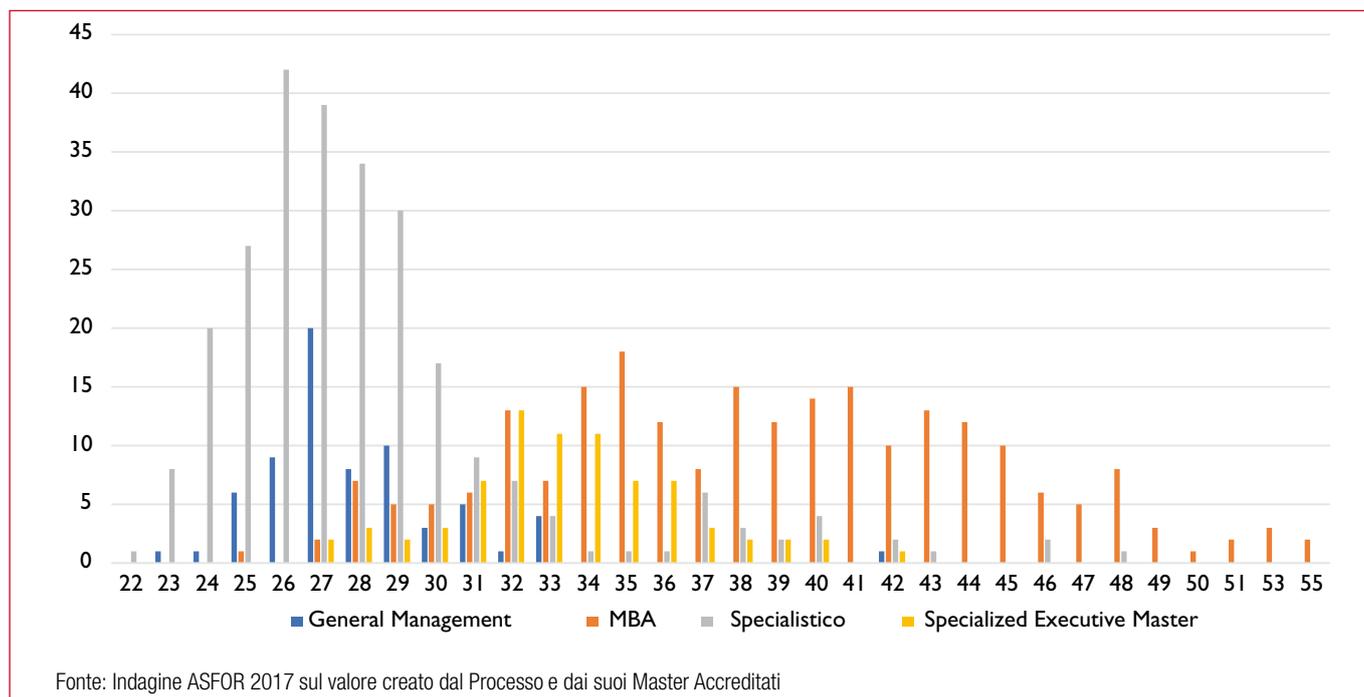


Figura 6. I cambiamenti nella situazione lavorativa dei rispondenti alla survey: percentuale di coloro che indicano un cambiamento sul totale dei rispondenti in possesso di lavoro

### Gli effetti della partecipazione a un Master Accreditato sul percorso professionale delle persone

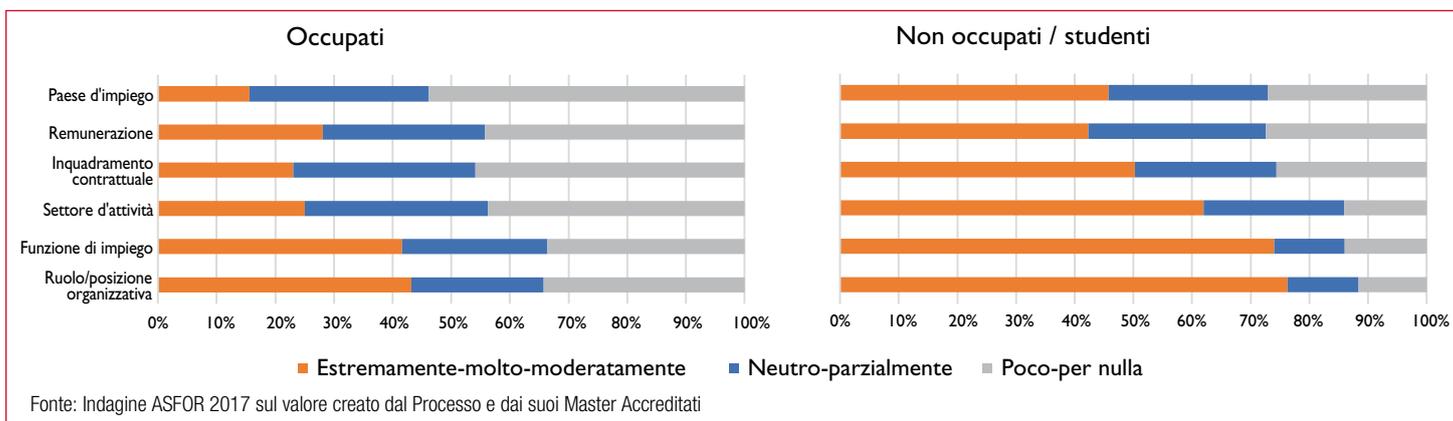
Descritte le caratteristiche dei partecipanti andiamo ora a discutere degli effetti dei Master tra coloro che hanno risposto alla survey. Il questionario ha valutato il cambiamento in merito al ruolo/posizione, funzione, settore, Paese d'impiego e remunerazione, chiedendo quale fosse la situazione prima di partecipare al Master e in seguito alla partecipazione.

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. Per costoro il Master si è dimostrato un potente veicolo di ingresso nel mondo del lavoro.

## SEZIONE II - RICERCHE ASFOR

Figura 7. L'influenza del Master Accreditato sulla condizione lavorativa e personale dei rispondenti

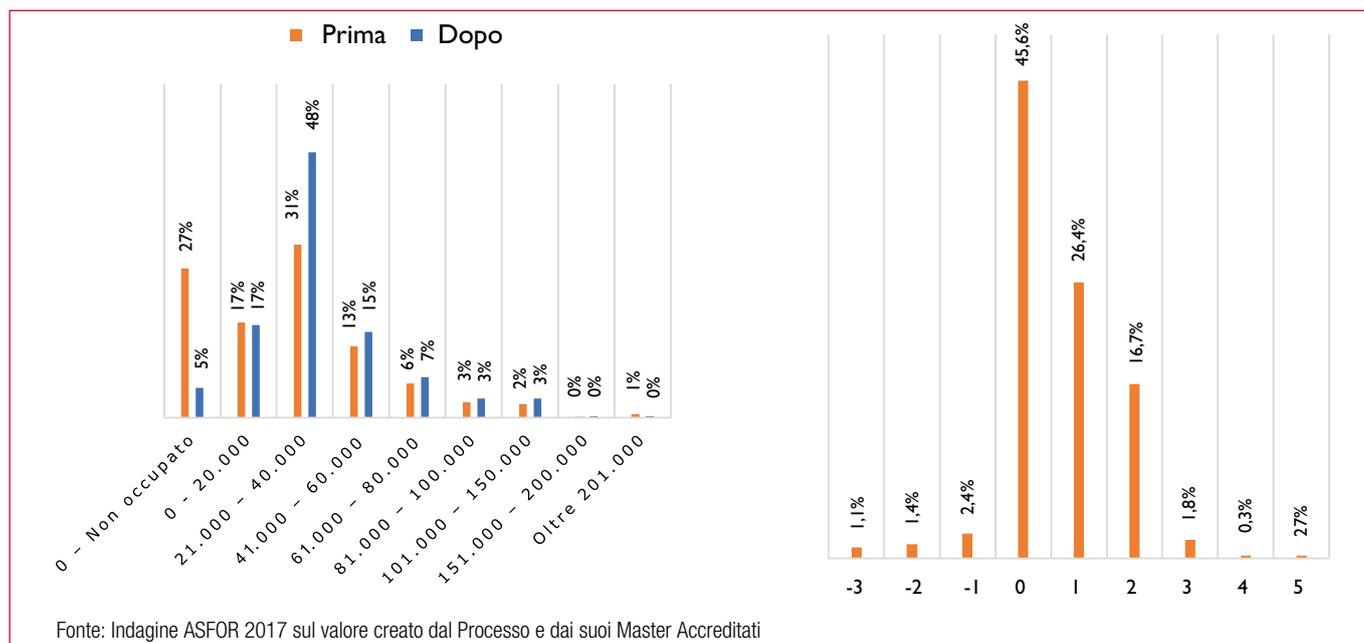


- Il cambiamento, per chi aveva già un impiego, è più limitato: in media poco meno del 40 per cento degli alunni già impiegati a vario titolo ha riportato un cambiamento nella propria situazione lavorativa. Come si può vedere dalla Figura 6 le differenze si riscontrano principalmente in termini di ruolo 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.
- In considerazione dei punti precedenti i programmi che favoriscono i maggiori cambiamenti sono i Master in General Management e Specialistici poiché si rivolgono a una platea più giovane che sta entrando nel mondo del lavoro (73 per cento e 61 per cento dei partecipanti ai programmi in General Management e Specialistici ha affermato di non essere occupato o studente prima di frequentare il Master).

Questi dati trovano riscontro nella risposta alla domanda su quanto si ritiene abbia influito la partecipazione al Master rispetto ai cambiamenti (o non cambiamenti) nella situazione lavorativa. Nella Figura 7 si riportano i giudizi distinti tra coloro i quali, prima di iniziare il Master, avevano già una posizione lavorativa e gli studenti/non occupati. In generale il Master frequentato ha avuto un'influenza più rilevante per coloro i quali si accingevano a entrare nel mondo del lavoro rispetto a chi già era occupato. L'influenza più forte in entrambi i casi è per la funzione e il ruolo.

Di seguito ci si focalizza sui cambiamenti nella remunerazione e nel ruolo. Come mostra la Figura 8, dopo il Master il 48 per cento dei rispondenti riporta un salario compreso tra 21 e 40mila euro. Per quanto riguarda i "salti" di fascia salariale, il 45,6 per

Figura 8. Cambiamento nella compensation prima e dopo aver frequentato il Master nei rispondenti



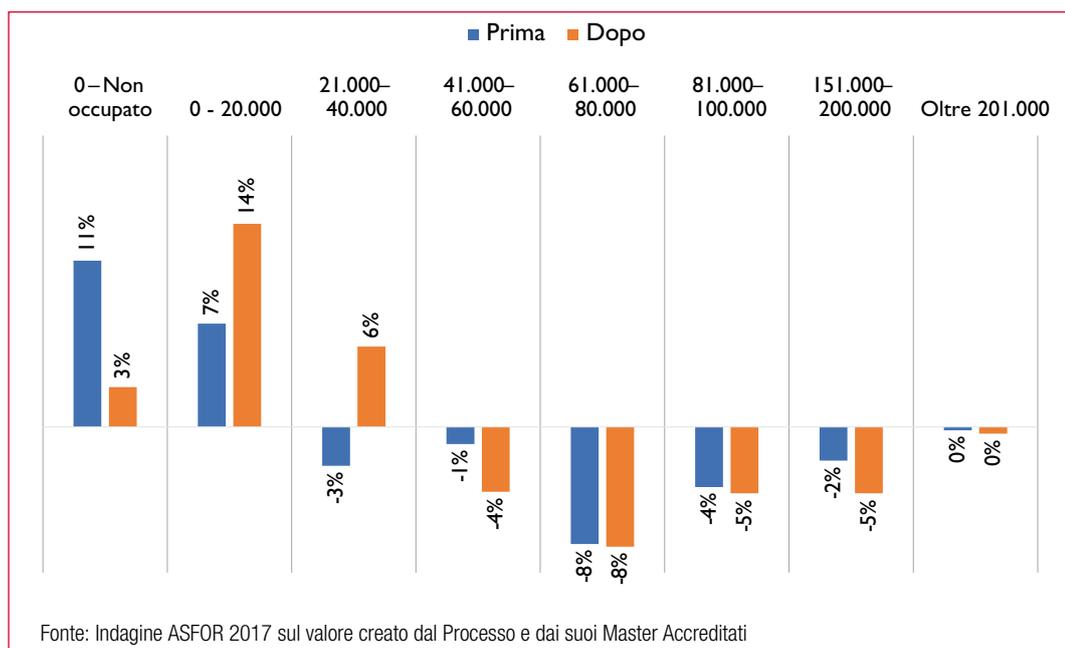
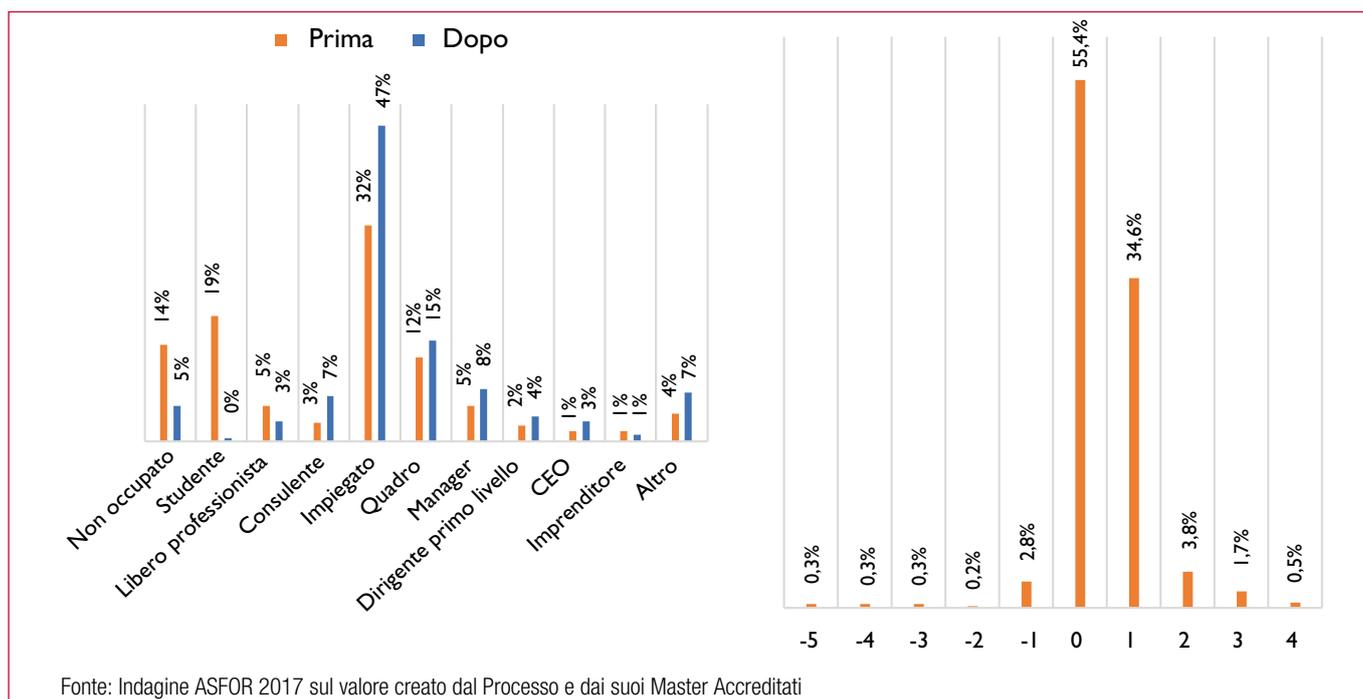


Figura 9. Gender gap nella remunerazione dei rispondenti alla survey

Figura 10. Cambiamento di ruolo prima e dopo aver frequentato il Master nei rispondenti



cento non riporta variazioni, il 26,4 per cento riporta un salto, il 16,7 per cento due salti. Questi risultati sono naturalmente legati alla definizione delle fasce reddituali, che non consentono una lettura più granulare e suggeriscono un approfondimento per eventuali fasi successive della ricerca. Una domanda ulteriore potrebbe indagare, specie per gli MBA, in cui il 36 per cento dei rispondenti riporta un cambiamento di retribuzione, in che misura il Master continui 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. Nell'analisi si è cercato di tracciare anche le differenze in termini retributivi tra uomini e donne e gli eventuali effetti dei Master sul "gender gap". La Figura 9 riporta la differenza nella proporzione tra uomini e donne per ciascuna fascia retributiva. Un dato positivo segnala che un numero maggiore di donne rispetto agli uomini dichiara di appartenere a quella fascia, viceversa

un dato negativo implica una proporzione minore di donne. Si può notare come nelle fasce di reddito più basse si registri un differenziale positivo (più donne indicano un reddito in quella fascia), mentre in quelle più alte lo scarto diventi negativo indicando che proporzionalmente più uomini appartengono a quella fascia rispetto alle donne. I Master non sembrano riuscire a influire su questo gap che, in base ai dati raccolti, per le fasce di reddito più elevato resta invariato tra prima e dopo la partecipazione al programma.

Relativamente al ruolo, in base all'analisi delle risposte, anche in questo caso la partecipazione al Master consente a un numero rilevante di persone di fare uno scatto di carriera e/o di trovare un'occupazione.

### *Le aspettative e i giudizi degli alumni sui Master*

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. Gli stessi partecipanti vogliono investire sul proprio patrimonio di competenze e poi utilizzarlo sul piano lavorativo, denotando un atteggiamento fortemente pragmatico.

I rispondenti, similmente a quanto riscontrato nell'indagine precedente, mettono al primo posto l'acquisizione delle competenze manageriali, che sono perciò percepite come la chiave per perseguire i propri obiettivi lavorativi. Non si è tuttavia rilevato particolare interesse a una collocazione lavorativa all'estero. Si può dedurre che il Master costituisca una scelta, più o meno esplicita, per rimanere in Italia, in controtendenza rispetto alla "fuga di cervelli", scelta, questa, avvalorata dai risultati occupazionali mostrati in precedenza. 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.

Il Master non viene vissuto come uno strumento per la creazione di impresa. Questo ultimo dato 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.

Tabella 2. *Le principali aspettative dei rispondenti prima di partecipare al Master*

	1	2	3
Sviluppare competenze manageriali utili alla professione	32%	21%	20%
Accelerare il percorso di carriera	16%	27%	19%
Acquisire nuove competenze tecniche	12%	22%	23%
Trovare un lavoro	12%	6%	12%
Cambiare lavoro	8%	6%	6%
Cambiare settore/entrare in un nuovo settore	6%	7%	6%
Ottenere esposizione a un ambiente internazionale	4%	6%	5%
Avviare la mia impresa	2%	2%	3%
Trovare un lavoro all'estero	2%	1%	0%

Si è provato quindi a verificare se le aspettative (dei soli partecipanti italiani dato il maggior numero di risposte) cambiassero a seconda della tipologia di Master frequentato. Interessante notare come, nonostante le differenze di età e status occupazionale, le risposte tendano a convergere, pur con qualche comprensibile differenza.

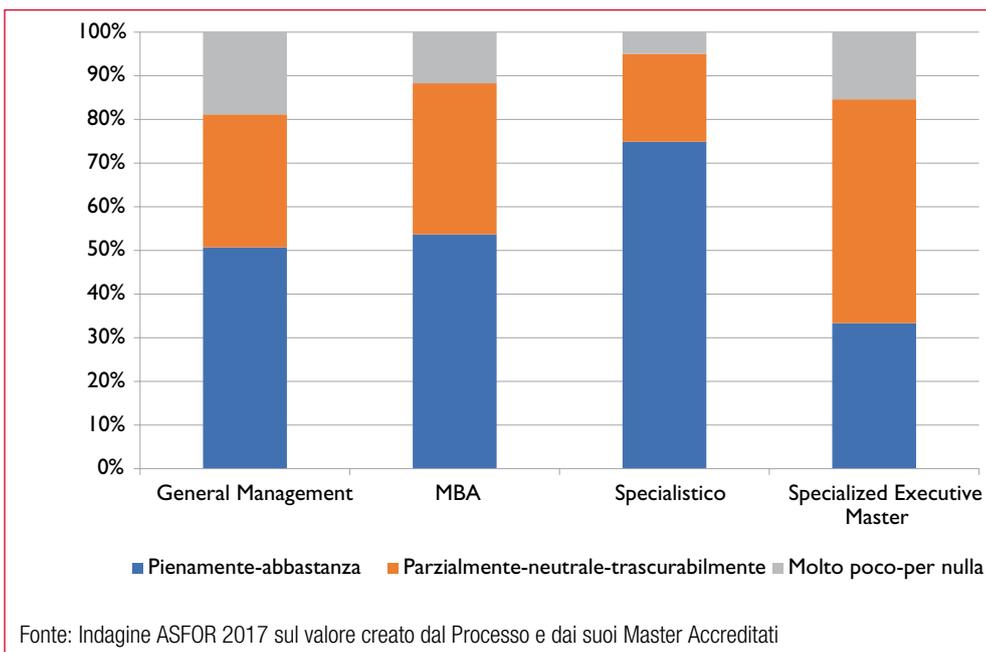


Figura 11. In quale misura il Master da lei frequentato è stato in grado di rispondere alle tre principali aspettative da lei indicate?

Figura 12. Il giudizio dei rispondenti rispetto al Master frequentato

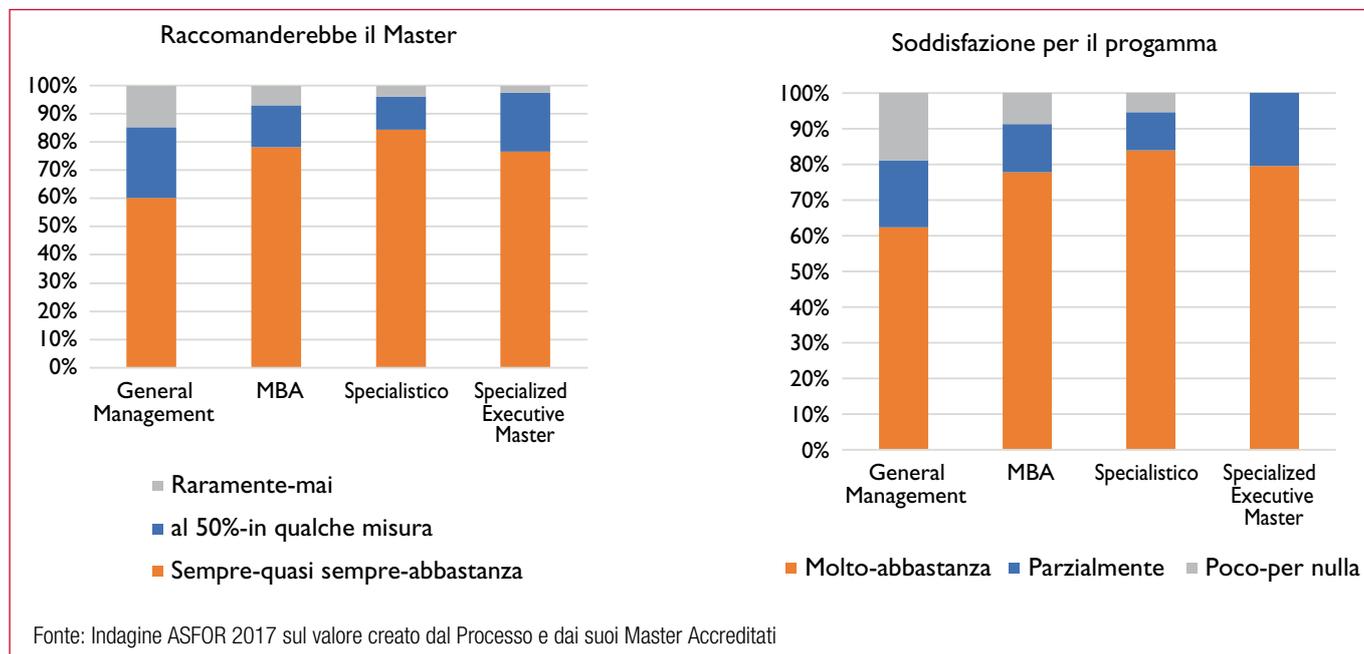


Tabella 3. Le principali aspettative dei rispondenti per tipologia di programma

	GM	MBA	Specialistico	Specialized Executive Master
Sviluppare competenze manageriali utili alla professione	34%	35%	34%	33%
Accelerare il percorso di carriera	14%	23%	18%	30%
Cambiare lavoro	3%	11%	5%	2%
Cambiare settore/entrare in un nuovo settore	6%	4%	6%	2%
Avviare la mia impresa	0%	4%	1%	0%
Trovare un lavoro	22%	1%	15%	0%
Trovare un lavoro all'estero	0%	0%	1%	1%
Ottenere esposizione a un ambiente internazionale	3%	4%	5%	1%
Acquisire nuove competenze tecniche	18%	18%	15%	29%

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

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

Si è infine proceduto a fare un'analisi comparativa delle risposte aperte tra l'indagine del 2017 e quella precedente. Ai partecipanti è stato chiesto di indicare i tre principali aspetti positivi e le 3 principali aree di miglioramento del Master frequentato. Si è quindi proceduto a individuare i termini chiave ricorrenti, campionarli e raggrupparli in categorie. Una volta fatto questo, si sono standardizzate le variabili e si è calcolata la differenza tra giudizi positivi e negativi al fine di ottenere il giudizio netto da parte dei rispondenti. Nella tabella 4 laddove la differenza tra giudizi positivi e negativi fosse nulla si è indicato un "=" per indicare un giudizio neutro, nel caso invece i giudizi positivi fossero superiori a quelli di segno opposto si è indicato un segno "+" e viceversa.

Il confronto tra edizioni permette di notare anche l'eventuale miglioramento, o peggioramento, nelle diverse categorie. Interessante notare come in molte voci, effettivamente, vi sia stato un miglioramento, in particolare per quel che riguarda il network con le aziende e le possibilità di placement, che erano due degli 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.

Tabella 4. I giudizi dei rispondenti rispetto ai Master, confronto 2014-2017

	2017	2014
Aula	=	=
Competenze	=	=
Contenuti	-	=
Faculty	+	+
Internazionalizzazione	+	=
Metodi	=	=
Network-Aziende	+	-
Organizzazione	=	=
Organizzazione didattica	+	=
Stage & Placement	+	-

### Conclusioni

Un Master non consiste soltanto nell'apprendimento di contenuti disciplinari o nell'offerta di un'attività di placement, ma rappresenta 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. Questo costituisce uno stimolo e al contempo una sfida alle scuole di management, e al Sistema di Accredimento 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 necessario un momento di riflessione collettiva sul ruolo e sul futuro della formazione manageriale.