

**MASTER .** Un bilancio del processo di accreditamento Asfor dal 2004 al 2013

# La garanzia che fa la differenza

Quanto conta, per scuole e partecipanti, la garanzia di qualità dei processi di valutazione, della selezione degli studenti, della *faculty* e dell'inserimento lavorativo

di Manuela Brusoni e Nicolò Cusumano



**Manuela Brusoni,**  
è Presidente  
Commissione di  
Accreditamento



**Nicolò Cusumano,**  
ricercatore Asfor

**A** fine anno, Asfor, Associazione Italiana per la Formazione Manageriale, ha fatto un bilancio del valore creato dal proprio sistema di accreditamento dal 2004 al 2013. E l'ha fatto con la serietà che le si addice, ovvero con un'indagine presentata pubblicamente in occasione del convegno "Master di valore e qualità: 25 anni del processo di accreditamento dei Master Asfor", avvenuto l'11 dicembre presso il Mip-School of Management. L'indagine è stata condotta lungo due linee. Da un lato, la raccolta di informazioni *desk*: per la prima volta sono stati sistematizzati e rielaborati i dati contenuti nel sistema di monitoraggio dei Master accreditati Asfor; dall'altro, l'indagine *field*, con un questionario strutturato in modo da consentire il confronto tra le risposte soggettive fornite dagli ex partecipanti e le informazioni oggettive derivate dal database Asfor. Attraverso questa ricerca, l'associazione ha voluto verificare i risultati conseguiti dal proprio sistema di accreditamento Master in termini di effetti sulla situazione professionale dei partecipanti, di confronto tra le aspettative con cui gli studenti avevano affrontato l'esperienza formativa e il grado di soddisfazione a conclusione.

## Un momento cruciale per l'education

Non è un caso che tale riflessione avvenga proprio in questo momento, in cui l'educazione manageriale è profondamente scossa non soltanto dal protrarsi della crisi economica e dagli effetti sul tessuto economico-produttivo, sociale e istituzionale, ma anche dalla rivoluzione provocata dall'esplosione delle tecnologie di comunicazione. L'e-

learning, che può essere più organicamente definito come *technology-enhanced support* alla *management education*, sta cambiando i fondamenti su cui si è sviluppata la formazione. Il momento di apprendimento viene disintermediato dal luogo fisico, l'aula, e il rapporto *face-to-face* con il docente si concentra su discussione, confronto e condivisione. Ciò rende più complessa sia la costruzione sia la valutazione degli effetti del processo educativo, ma offre un supporto in grado di adeguarsi meglio agli stili di apprendimento individuali e, se ben sfruttato, ne può favorire l'efficacia. E anche in questo Asfor è stato precursore, se si considera il processo di accreditamento degli *e-learning* Master lanciato nel 2005. In un contesto in cui il costo-opportunità percepito della formazione aumenta (minori risorse economiche e personali disponibili a fronte di un *payoff* incerto), il ruolo di un sistema di accreditamento come quello Asfor – quale garanzia di qualità dei processi di valutazione, della selezione dei partecipanti, della *faculty*, dei metodi e dei materiali didattici e dell'inserimento lavorativo – cresce. È tanto più importante, quindi comprendere quali sono i *driver* di una buona formazione manageriale e quali sono le dimensioni da presidiare e comunicare ai propri *stakeholder* di riferimento al fine di indirizzarne le aspettative.

## In linea con gli accreditamenti internazionali

Il tema del valore della *management education* e del ruolo degli accreditamenti è molto dibattuto a livello internazionale. Vale la pena ricordare, a questo proposito, il ruolo che Asfor ha avuto nella definizione del proces-

so di accreditamento internazionale Equis (Efmd-Quality Improvement System), la cui creazione ha avuto come base di riferimento anche il modello elaborato da Asfor, il ruolo attivo in Equal (European Quality Link) ed Enqa, la European Association for Quality Assurance in Higher Education, di cui Asfor è *affiliate member* dal 2011. Così come sta tramontando l'idea di un'impresa *footloose* senza radici, il cui unico riferimento è il mercato globale, anche le scuole di management devono riscoprire il rapporto con i propri *stakeholder* di riferimento sul territorio. Ed è proprio questa dimensione di apertura internazionale e collegamento con il territorio che ha dato spunto al nuovo sistema di accreditamento lanciato da Efmd, denominata Bsis, (Business School Impact Survey, "the key tool for measuring your Business School's impact on the world around it"), ha sempre trovato eco nello spirito associativo di Asfor e trova conferme nell'indagine svolta.

### I principali feedback dell'indagine

L'indagine si è focalizzata, nella parte *desk* di analisi, sui dati relativi a tutti i Master accreditati Asfor nel periodo 2004-2013, raccolti come monitoraggio annuale dei Master accreditati. In totale, in tale periodo, hanno frequentato un Master Asfor 8.920 persone (compresi i corporate Master). Grazie al coinvolgimento dei direttori dei Master e delle scuole associate, in un secondo momento sono stati inviati 6.431 questionari a tutti gli ex partecipanti, italiani e stranieri, esclusi i corporate Master. Sono stati raccolti 753 questionari completi (il 12% del campione, il che rende l'analisi statisticamente significativa) di cui un centinaio da ex partecipanti stranieri e il resto da italiani. I principali risultati della ricerca possono essere riassunti in cinque punti.

**1. Le persone:** i Master accreditati da Asfor consentono l'accesso a persone dal background formativo diverso, il 30% è laureato in economia, seguono le materie umanistiche (27%) e ingegneria (23%). I Master accreditati inoltre, in 10 anni, hanno visto in media un 35% di presenza femminile, livello raggiunto solo nel 2010 a livello internazionale nei Master accreditati Aacsb.

**2. Il lavoro:** a due anni di distanza dal Master solo il 5% dei diplomati non aveva un impiego. Per i partecipanti senza un'esperienza lavorativa (*pre-experience*), il Master è

motore di cambiamento, poiché rappresenta vuoi il momento dell'ingresso nel mondo nel lavoro, vuoi un cambiamento della propria posizione organizzativa e funzione di impiego. La funzione di ingresso è quella impiegatizia (73% dei partecipanti *pre-experience*) con un salario compreso tra i 21 e i 40mila euro lordi per il 50% dei partecipanti **pre experience**. Per i partecipanti che hanno già un'esperienza, il Master sembra essere un'occasione per cambiare la posizione, in misura minore la funzione, capitalizzando così le nuove competenze sviluppate. Il 42% dei partecipanti ha affermato aver migliorato la propria condizione retributiva a distanza di due anni dal Master. L'effetto positivo del Master è stato soprattutto avvertito da chi collocava la propria retribuzione lorda nella fascia inferiore ai 20.000 €. In sintesi la partecipazione ai Master accreditati Asfor offre un significativo contributo alla progressione di carriera. La quasi totalità dei diplomati sceglie di restare in Italia (e il 3% torna a lavorare in Italia dall'estero) e il 30% dei diplomati stranieri si ferma in Italia. La partecipazione a un Master accreditato rappresenta, quindi, un elemento molto positivo per ancorare le persone a un mondo produttivo che esporta in tutto il mondo e che ha il proprio radicamento in Italia, offrendo una preparazione adeguata alle richieste elevate di aziende e istituzioni che, per restare competitive, devono essere molto esigenti nella selezione del personale.

**3. Le competenze:** in cima alle aspettative di chi vuole iscriversi a un Master troviamo il desiderio di accrescere le proprie competenze. 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. C'è, invece, ancora poca richiesta/attesa/comprendimento che un percorso di questo tipo possa aiutare a sviluppare la propria impresa.

Le principali attese dei partecipanti italiani	1	2	3
Sviluppare competenze manageriali utili alla professione	36%	23%	18%
Accelerare il percorso di carriera	12%	27%	20%
Trovare un lavoro	21%	7%	12%
Acquisire nuove competenze tecniche	9%	22%	22%

**4. L'esperienza formativa e personale:** la quasi totalità degli iscritti ai Master si diploma; il 70% è pienamente o completamente soddisfatto e il 20% moderatamente soddisfatto della propria esperienza. Questi risultati sono sicuramente dovuti a due componenti presidiate dal sistema di accreditamento Asfor: selezione rigorosa della scuola e un sistema di accompagnamento dei partecipanti a raggiungere gli obiettivi.

**5. I docenti:** quando si è chiesto agli ex partecipanti di elencare i tre aspetti più positivi del Master, al primo posto vengono citati i docenti. La figura del docente non solo come esperto di materia, ma anche come persona con cui confrontarsi su tematiche che vanno al di là dei temi descritti nel Syllabus e che accompagna nel percorso di crescita personale nel corso del Master. Il processo di accreditamento Asfor, spingendo le scuole a selezionare e formare i migliori docenti, ha senza dubbio contribuito a raggiungere questo risultato.

### La sfida delle scuole e delle imprese

Un Master non consiste, quindi, 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 e 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 accreditamento che le valuta – a erogare prodotti all'altezza delle attese e, al contempo, a educare le persone a prendere in mano il proprio sviluppo di carriera, riconfigurando, se del caso, le proprie aspettative e 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. ■

## MASTER ACCREDITATI ASFOR

### MASTER IN GENERAL MANAGEMENT

- **MASTER IN BUSINESS MANAGEMENT (MBM) – AFORISMA BUSINESS SCHOOL** di OPRA Formazione  
Via Umbria, 19 – 73100 LECCE – Tel. [0832] 217879 – Fax 090387 – info@aforisma.org
- **MASTER IN INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES – CIS SCUOLA PER LA GESTIONE DI IMPRESA**  
Via Cadoppi, 8-10 – 42100 REGGIO EMILIA – Tel. [0522] 232911 – Fax 232990 – info@cis-formazione.it
- **MASTER IN STRATEGIA E MANAGEMENT D'IMPRESA – ISTAO ISTITUTO ADRIANO OLIVETTI**  
Villa Favorita- Via Zuccarini, 15 – 60131 ANCONA – Tel. [071] 2137011 – Fax 2901017 – informa@istao.it
- **MASTER IN DIREZIONE D'IMPRESA - SDOA – FONDAZIONE ANTONIO GENOVESI SALERNO**  
Via G. Pellegrino, 19 – 84019 VIETRI SUL MARE (SA) – Tel. [089] 761166 – Fax. 210002 – sdoa@sdoa.it
- **MAGEM MASTER IN GENERAL MANAGEMENT E SVILUPPO D'IMPRESA – SPEGEA SCUOLA DI MANAGEMENT**  
Via Amendola, 172/c -70126 BARI – Tel. [080] 5919411 – Fax 5919435 – master@spegea.it
- **MASTER IN DIREZIONE E GESTIONE DI IMPRESA – STOÀ ISTITUTO DI STUDI PER LA DIREZIONE E GESTIONE DI IMPRESA**  
Villa Campolieto, Corso Resina, 283 – 80056 ERCOLANO (NA) – Tel. [081] 7882111 – Fax 7772688 – mdgi@stoa.it

### MASTER SPECIALISTICI

- **MASTER IN AMMINISTRAZIONE, FINANZA E CONTROLLO – BOLOGNA BUSINESS SCHOOL**  
Via degli Scalini, 18 – 40136 BOLOGNA – Tel. [051] 2090111 – Fax 2090112 – info@bbs.unibo.it
- **MASTER INGEGNERI DI IMPRESA SETTORE COSTRUZIONI – DIREXTRA ALTA FORMAZIONE**  
Via Domenico Chelini, 9 – 00197 ROMA – Tel. [06] 98351868 - 21116127 – Fax 23326969 – master@dirextra.com
- **MASTER IN MARKETING E COMUNICAZIONE D'IMPRESA – FONDAZIONE ACCADEMIA DI COMUNICAZIONE**  
Via Savona, 112/A - 20144 MILANO – Tel. [02] 92882211 – Fax 92882230 – info@fondazioneaccademia.org
- **MASTER IN MARKETING MANAGEMENT – FONDAZIONE ISTUD PER LA CULTURA D'IMPRESA E DI GESTIONE**  
Strada Nazionale del Sempione Oltrefiume, 25 – 28831 BAVENO (VB) – Tel. [0323] 933801 – Fax 933805 – info@istud.it
- **MASTER IN RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE – FONDAZIONE ISTUD PER LA CULTURA D'IMPRESA E DI GESTIONE**  
Strada Nazionale del Sempione Oltrefiume, 25 – 28831 BAVENO (VB) – Tel. [0323] 933801 – Fax 933805 – info@istud.it
- **MASTER SCIENZIATI IN AZIENDA – FONDAZIONE ISTUD PER LA CULTURA D'IMPRESA E DI GESTIONE**  
Strada Nazionale del Sempione Oltrefiume, 25 – 28831 BAVENO (VB) – Tel. [0323] 933801 – Fax 933805 – area\_giovani@istud.it

- **MASTER IN AMMINISTRAZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE – GEMA BUSINESS SCHOOL**  
Piazza Albania, 10 – 00153 ROMA – Tel. [06] 5748400 – Fax 5747695 – info.master@gema.it
- **MASTER IN FINANZA AVANZATA METODI QUANTITATIVI E RISK MANAGEMENT – I.P.E. – SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE**  
Riviera di Chiaia, 264 – 80121 NAPOLI – Tel. [081] 2457074 – Fax 7648464 – ipe@ipeistituto.it
- **MASTER PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE "COR.C.E." – ICE AGENZIA PER LA PROMOZIONE ALL'ESTERO E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE ITALIANE**  
Via Liszt, 21 – 00144 ROMA EUR – Tel. [06] 5992.1 – Fax 89280318 – formazione@ice.it
- **MASTER IN INSURANCE AND RISK MANAGEMENT (MIRM) english edition – MIB SCHOOL OF MANAGEMENT**  
Palazzo Ferdinando, Largo Caduti di Nasiriya, 1 – 34142 TRIESTE – Tel. [040] 9188151 – Fax 9188112 – info-mirm@mib.edu
- **MASTER IN MARKETING, DIGITAL COMMUNICATION, SALES MANAGEMENT – PUBLITALIA '80**  
Viale Europa, 44 – 20093 COLOGNO MONZESE (MI) – Tel. [02] 25146020 – master@publitalia.it
- **MASTER IN MANAGEMENT AGRO-ALIMENTARE – SMEA, ALTA SCUOLA DI MANAGEMENT ED ECONOMIA AGRO-ALIMENTARE, UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL S. CUORE**  
Via Milano, 24 – 26100 CREMONA – Tel. [0372] 499160 – Fax. 499191 – smea-cr@unicatt.it

### MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION (MBA)

- **EXECUTIVE MBA – BOLOGNA BUSINESS SCHOOL**  
Via degli Scalini, 18 – 40136 BOLOGNA – Tel. [051] 2090111 – Fax 2090112 – emba@bbs.unibo.it
- **PROFESSIONAL MBA – BOLOGNA BUSINESS SCHOOL**  
Via degli Scalini, 18 – 40136 BOLOGNA – Tel. [051] 2090111 – Fax 2090112 – professionalmba@bbs.unibo.it
- **EXECUTIVE MBA – FONDAZIONE CUOA**  
Villa Valmarana Morosini – 36077 ALTAVILLA VICENTINA (VI) – Tel. [0444] 333860 – Fax 333991 – executive@cuoa.it
- **MBA PART TIME INTERNATIONAL PROGRAM IN COLLABORAZIONE CON UNIVERSITY OF MICHIGAN-DEARBORN, USA – FONDAZIONE CUOA**  
Villa Valmarana Morosini – 36077 ALTAVILLA VICENTINA (VI) – Tel. [0444] 333860 – Fax 333991 – executive@cuoa.it
- **EXECUTIVE MBA – LUISS BUSINESS SCHOOL, DIVISIONE LUISS GUIDO CARLI**  
Viale Pola, 12 – 00198 ROMA – Tel. [06] 85225251 – Fax. 85225682 – emba@luiss.it
- **MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION – LUISS BUSINESS SCHOOL, DIVISIONE LUISS GUIDO CARLI**  
Viale Pola, 12 – 00198 ROMA – Tel. [06] 85225306 – Fax. 85225308 – mba@luiss.it
- **EXECUTIVE MBA – MIB SCHOOL OF MANAGEMENT**  
Pal. Ferdinando, Largo Caduti di Nasiriya, 1 – 34142 TRIESTE – Tel. [040] 9188116 – Fax 9188112 – info-emba@mib.edu
- **MBA IN INTERNATIONAL BUSINESS english edition – MIB SCHOOL OF MANAGEMENT**  
Palazzo Ferdinando, Largo Caduti di Nasiriya, 1 – 34142 TRIESTE – Tel. [040] 9188137 – Fax 9188122 – info-mba@mib.edu
- **EXECUTIVE MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION – MIP POLITECNICO DI MILANO**  
Via Lambruschini 4/C, Building 26/A – 20156 MILANO – Tel. [02] 23992820 – Fax 23992844 – embaparttime@mip.polimi.it
- **MBA – MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION – MIP POLITECNICO DI MILANO**  
Via Lambruschini 4/C, Building 26/A – 20156 MILANO – Tel. [02] 23992820 – Fax 23992844 – mba@mip.polimi.it
- **MBA PART TIME - MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION – MIP POLITECNICO DI MILANO**  
Via Lambruschini 4/C, Building 26/A – 20156 MILANO – Tel. [02] 23992820 – Fax 23992844 – mbapt@mip.polimi.it
- **MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION – DIPARTIMENTO DI MANAGEMENT – SAA STUDI IN AMMINISTRAZIONE AZIENDALE E D'AMMINISTRAZIONE PUBBLICA**  
Via Ventimiglia, 115 – 10126 TORINO – Tel. [011] 63991 – Fax. 2361021 – master.saa@unito.it
- **MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION – SDA BOCCONI**  
Via Balilla, 16/18 – 20136 MILANO – Tel. [02] 5836.3125/3278 – Fax. 5836.3293 – MD@sdabocconi.it

### SPECIALIZED EXECUTIVE MASTER

- **EXECUTIVE MASTER IN INSURANCE AND FINANCE – MIB SCHOOL OF MANAGEMENT**  
Pal. Ferdinando, Largo Caduti di Nasiriya, 1 – 34142 TRIESTE – Tel. [040] 9188111 – Fax 9188112 – info@mib.edu

### CORPORATE SPECIALIZED MASTER\*

- **MASTER SPECIALISTICO ADVISORY SERVICES - GOVERNANCE, CONTROLLO E FINANZA – ERNST & YOUNG BUSINESS SCHOOL**  
Via Po, 28 – 00198 ROMA – Tel. [06] 675351
- **CORPORATE MASTER IN INSURANCE AND RISK MANAGEMENT – Business School partner: MIB SCHOOL OF MANAGEMENT**  
Palazzo Ferdinando – Largo Caduti di Nasiriya, 1- 34142 TRIESTE – Tel. [040] 9188126 – ampo@mib.edu Corporate partner: Allianz S.p.A. Corso Italia, 23 – Milano – www.allianz.it

*\*Riservati ai dipendenti delle Corporate!*