

**VERBALE DELL'INCONTRO DI CONSULTAZIONE CON IL SISTEMA SOCIO-ECONOMICO E LE
PARTI INTERESSATE**

Anno accademico 2020/2021

Classe L 18 - Corso di Studio in "Management e Consulenza Direzionale"
Classe LM 77 – Corso di Studio in "International Business Administration"
Dipartimento di Economia, Management e Territorio

Il giorno 16 settembre 2020, alle ore 11:00, in collegamento telematico sincrono, si è tenuto l'incontro di consultazione tra i rappresentanti dei Corsi di Studio e i rappresentanti delle organizzazioni rappresentative della produzione e delle professioni di riferimento, per una consultazione sul progetto formativo per l'A.A. 2021/2022 relativo ai Corsi di Studio di cui sopra.

Erano presenti all'incontro:

Per i corsi di studio:

- prof. Antonio Corvino – Professore Associato;
- prof. Luca Grilli – Professore Associato;
- prof. Pasquale Pazienza – Professore Associato;
- prof. Giuseppe Calabrese – Ricercatore;
- prof.ssa Caterina De Lucia – Ricercatore;
- prof.ssa Elisabetta Mafrolla - Ricercatore.

Per le organizzazioni rappresentative:

- Dott. Claudio Lusa, Partner Deloitte Italia,
- Dott. Augusto De Benedictis, Direttore Generale della BCC di San Giovanni Rotondo,
- Dott. Andrea Vernaleone, Vice-Direttore Generale e CFO, Puglia Sviluppo S.p.a.,
- Dott. Mario Caputo, delegato del Prof. Mario Cardillo, in rappresentanza dell'ODCEC di Foggia,
- Dott. Massimiliano Fabozzi, Presidente dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Foggia.

La discussione ha preso in esame i punti del seguente OdG:

1. Consultazione sugli obiettivi formativi, sulle figure professionali e sugli sbocchi occupazionali dei Corsi di Studio da proporre nell'offerta formativa del Dipartimento;
2. Varie ed eventuali

Il prof. Antonio Corvino ha aperto la riunione ringraziando i presenti per aver accettato di far parte del Comitato di Indirizzo del CdS e, soprattutto, per aver accolto l'invito a partecipare ad un primo momento di confronto sulla formulazione dell'offerta formativa del DEMeT (d'ora in poi Dipartimento).

Quindi, accertata la presenza di un numero congruo di invitati, il prof. Antonio Corvino avvia la discussione, invitando il prof. Giuseppe Calabrese a presentare le peculiarità formative del Corso di Studio della Laurea triennale in "Management e Consulenza Direzionale" della Classe L18.

Il prof. Giuseppe Calabrese informa che prima di avviare la redazione della scheda del CdS, sono stati ascoltati gli *stakeholder* territoriali del Dipartimento (in una recente riunione). Si è fatto inoltre riferimento ai dati della ricerca ISFOL – analisi dei fabbisogni professionali nazionali e internazionali – nonché alla banca data Excelsior, gestita da Infocamere (in collaborazione con Cerved), dai quali è stato possibile evincere i *trend* dei profili professionali che saranno ricercati dalle imprese in un futuro oramai prossimo.

Inoltre, sono stati considerati i dati Asfor e CFMT per quanto concerne alcuni ambiti qualitativi relativi agli *skill* ad oggi più ricercati da coloro che si occupano di selezione del personale.

Come prima considerazione, si è evidenziato, dalle indagini sopra riportate, che i ruoli apicali delle imprese, tanto quelle di maggiori dimensioni, quanto le piccole e medie imprese (PMI), necessitano di figure di supporto (come ad esempio il *temporary manager*), dotate di solide competenze di base che possano affiancare l'organo di governo aziendale in alcuni momenti cruciali della vita di un'impresa. Al riguardo, si pensi al passaggio generazionale, alla gestione della trasformazione *digital economy*, all'internazionalizzazione, e all'ingresso in arene competitive internazionali.

Pertanto, si è pensato ad una biforcazione del percorso di studi di "management e consulenza direzionale", ovvero una prima traiettoria relativa alla possibilità di sviluppare una carriera interna all'impresa, a livello di management, dall'altra parte, una traiettoria inerente alla consulenza alle imprese, tale da consentire di affrontare sfide importanti, sul piano organizzativo, come pure in riferimento all'eventuale ricerca di fonti di finanziamento alternative al tradizionale canale bancario e al ricorrente ricorso al capitale di debito.

I profili professionali individuati sono i seguenti:

Per la prima figura, quella a crescita interna:

- *value manager*: capace di leggere la strategia dell'impresa al fine di accrescerne il valore;
- *business model manager*, una competenza spendibile non solo nella fase di start up;
- *CRM manager*, gestisce il grado di soddisfazione e di fidelizzazione dei clienti;
- *change manager*, gestisce e facilita i cambiamenti all'interno di un'organizzazione;
- controller strategico, che affianca il responsabile del controllo di gestione, intervenendo tanto sui profili economici e finanziari, ma anche su altri profili strettamente correlati, quali quelli

relativi alla dinamicità dell'impresa sul piano dell'evoluzione dei processi innovativi, nonché in termini di equilibrio delle relazioni interne e la capacità dell'impresa di fare formazione.

Per la seconda figura, quella di consulenziale esterna:

- esperto contabile;
- esperto in finanza straordinaria;
- esperto in risanamento aziendale / *turnaround*;
- esperto in *fund raising*;
- esperto in partenariato pubblico-privato e in *project financing*, figura attualmente molto importante, soprattutto in periodo in cui la Pubblica Amministrazione mostra palesi necessità di sostenere lo sviluppo locale tramite soluzioni finanziarie innovative.

Il prof. Antonio Corvino ringrazia il prof. Giuseppe Calabrese, quindi chiede alla collega Elisabetta Mafrolla di intervenire per presentare il progetto della LM 77, chiarendo che nella laurea triennale l'obiettivo è quello di fornire competenze di base 'solide', mentre il percorso magistrale punta a formare figure specializzate.

La prof.ssa Elisabetta Mafrolla avvia la presentazione, informando che il percorso magistrale dovrebbe formare esperti che possano supportare sia le grandi imprese (multinazionali), sia le PMI, in particolare quelle operanti nei comparti della *food industry*, del turismo e dei servizi reali alle imprese, nel delineare adeguati e vincenti percorsi di ingresso nei contesti competitivi di respiro internazionale.

Inoltre, il futuro dottore magistrale potrà contare su solide competenze linguistiche (di *business english*), assunte grazie anche allo scambio nell'ambito di progetti Erasmus e simili. Infine, il laureato avrà la possibilità di entrare direttamente al contatto con il territorio, attraverso tirocini ed altre esperienze formative concrete.

Il prof. Antonio Corvino precisa quale sia l'iter istituzionale utile a definire l'offerta formativa. Pertanto, questa particolare e delicata fase è strettamente necessaria perché le 'parti interessate' possano consigliare al meglio il Dipartimento, su quale sia la direzione verso convogliare gli sforzi di ideazione.

Quindi, il prof. Antonio Corvino cede la parola ai rappresentanti delle 'parti interessate'.

Il dott. Augusto De Benedictis interviene esprimendo innanzitutto preoccupazione per il fenomeno dell'iper-specializzazione dei ruoli; considerata la propria esperienza professionale, e rispetto al territorio di riferimento, egli ritiene prioritaria la formazione di figure con solide conoscenze di base, senza "azzardare" la creazione di figure iper-specializzate, che poi nel contesto lavorativo locale potrebbero trovare difficoltà di collocamento. Le competenze sull'internazionalizzazione e sul *fund*

raising, a Suo parere, invece, in una prospettiva di corso di laurea magistrale sono strettamente necessarie e sarebbe più che mai opportuno investire su tali figure professionali.

Interviene il Dott. Claudio Lusa, Partner Deloitte Italia, che ringrazia per l'invito e conferma la volontà della propria azienda di gradire la collaborazione fattiva col mondo accademico, soprattutto perché ritenuta preziosa, in fase di selezione del personale. Sulla base della propria esperienza, il dott. Claudio Lusa ravvisa la generale impreparazione dei neolaureati, valutati durante le selezioni. Anche consultando le imprese con cui collaborano, la società registra costantemente la difficoltà a reclutare i profili professionali ricercati. A Suo dire, sussiste un *gap* di migliaia di unità, tra quelle ricercate e quelle effettivamente valutate e ritenute idonee a ricoprire una posizione nella loro pianta organica. Pertanto, l'Università dovrebbe concentrarsi sulle competenze di base e, allo stesso tempo, svolgere un ruolo educativo, di preparazione alle sicure difficoltà che il mondo del lavoro comporterà, soprattutto al principio della carriera. Non solo, spesso si verifica in fase di selezione una buona preparazione teorica, ma scarsa capacità di applicazione al reale contesto operativo. Ancora, spesso in una selezione i candidati si dimostrano troppo attratti da figure professionali che, nei fatti, non corrispondono alla propria idea, individuale, di propensione al sacrificio lavorativo, in ragione di una retribuzione che i neoassunti sperano essere sin da subito oltremodo elevata. La difficoltà nell'assumere è una problematica costante; si cercano laureati ben formati e disposti al sacrificio, con una buona conoscenza della lingua inglese e dotati di sufficienti *soft skill* ovvero laureati "fertili", non esperti, anzi, quasi sempre le imprese mostrano una particolare propensione per i candidati "preparati" piuttosto che sin da subito specializzati.

Interviene il Dott. Andrea Vernaleone, Vice-Direttore Generale e CFO, Puglia Sviluppo S.p.a., che concorda con quanto asserito dai precedenti relatori. In particolare, egli ribadisce l'importanza delle potenzialità dei laureati, in quanto le imprese ricercano meno i possessori di competenze consolidate. Non solo, l'Università deve impegnarsi in particolare nei servizi dell'orientamento, soprattutto per consentire ai discenti, e futuri iscritti, di sviluppare in maniera convinta, le proprie propensioni, perché essi siano messi in grado di capire bene se impegnarsi nel mondo del lavoro, oppure continuare il percorso magistrale. A suo parere, come già detto, le imprese sono già in grado di far crescere internamente i laureati, ritenuti "validi" e già inseriti nel proprio capitale umani. Una sfida più difficile, più delicata, concerne invece l'esplicitazione delle proprie propensioni, perché solo per tale via si raggiunge l'obiettivo di inserire persone (preparate) adeguatamente convinte di assumere "quel determinato ruolo", in "quel particolare contesto" lavorativo. Con specifico riferimento alla percorso di studio più focalizzato sull'internazionalizzazione, sicuramente vi è una generale e diffusa esigenza di "crescita", ma ciò non deve portare al falso convincimento che ogni impresa sappia come impiegare il super-esperto di internazionalizzazione, in quanto la condizione base è che essa abbia la struttura, la convinzione e le competenze adeguate per intraprendere un chiaro percorso di ingresso nelle arene competitive internazionali. Quanto alle figure 'innovative' sopra citate, sicuramente una competenza molto ricercata, perché carente nelle imprese, è il manager dell'ICT ovvero un esperto in grado di fornire supporto e consulenza affinché le aziende possano

essere "accompagnate" verso una generale evoluzione, al passo dei tempi. Altra competenza molto ricercata riguarda la *compliance* dell'impresa ovvero l'approfondimento dei *framework* legislativi vigenti (es. D.Lgs 231/1991, ecc.) e la valutazione della conformità delle procedure aziendali e del rischio sistemico/specifico, in ragione dell'evoluzione normativa nazionale e internazionale nonché del costante mutamento degli scenari competitivi. Si tratta, a ben vedere, di una competenza altamente ricercata che potrebbe colmare un significativo *gap* del nostro tessuto economico-produttivo. A parere del Dott. Vernaleone è un'esigenza conoscitiva che non riguarda solo le imprese grandi, ma anche le PMI, poiché il mancato rispetto delle normative vigenti (peraltro in continua evoluzione) espone il soggetto giuridico, persino sul piano della responsabilità penale. Un altro tema rilevante, già sopra accennato, riguarda la sostenibilità, sia a livello di redazione di bilanci di sostenibilità, sia sul piano comunicativo dell'esigenza dell'impresa di comunicare le proprie attività sostenibili; un'area di competenza altrettanto interessante, su cui puntare, riguarda il *capital market*, nel senso che è già in corso il processo di evoluzione del sistema di finanziamento (che, in Italia, è tuttora "bancocentrico"), verso forme totalmente differenti dal finanziamento bancario "tradizionale". Fino a poco tempo fa, l'idea che in Puglia si potessero emettere 100 milioni di euro di minibond appariva come una vera e propria chimera. Oggi, siamo di fronte ad un evidente realtà. Ciò dimostra che il mercato del lavoro sta cambiando molto per i laureati dell'area economica. Pertanto, l'Università deve prodigarsi per orientare al meglio i laureati dei Corsi di Studio Triennali, sugli ambiti di studio che potrebbero rappresentare una valida "base di partenza" per convogliare i propri interessi verso corsi di laurea magistrali in grado di fornire competenze maggiormente specializzate.

Interviene il Dott. Massimiliano Fabozzi, Presidente dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Foggia, il quale riporta l'esperienza maturata a livello di osservatorio professionale (locale e nazionale), secondo cui, oltre alle figure professionali sopra richiamate, sicuramente cariche di *appeal*, vi sono anche altre, considerate non a ragione di "nicchia", e che a suo parere non sono adeguatamente considerate dalle aziende, come ad esempio gli esperti in tema di *privacy*, sicurezza e antiriciclaggio. Tutte figure a cui l'imprenditore non ricorre in maniera strategica, ma a cui generalmente ci si rivolge, ad esempio, in caso di violazione di norme e regolamenti settoriali, al fine di intervenire in fase di ravvedimento.

Occorre, allora, meglio focalizzare e ben chiarire il significato di "specializzazione", giacché il laureato magistrale ha anche la legittima ambizione di accedere a livelli retributivi superiori. Pertanto, si richiede all'Università un maggiore impegno sul piano comunicativo, soprattutto in merito alle attività di orientamento "in uscita".

Sul punto, pertanto, sarebbe auspicabile investire sugli *stage* in azienda; oltre a ciò, l'Università si deve fare carico di contribuire a diffondere, tramite azioni mirate (come ad. es. convegni, seminari, gruppi di lavoro, ecc.) la cultura d'impresa nel territorio di riferimento.

Non solo, l'esperienza maturata a livello della professione ha mostrato, senza ombra di dubbio, che i laureati preparati a 360° gradi e fortemente motivati riescono sovente a collocarsi bene ed hanno persino numerose *chance* di cambiare collocazione lavorativa.

Interviene il Dott. Mario Caputo, delegato del Prof. Mario Cardillo, che interviene in rappresentanza dell'ODCEC di Foggia, titolare dell'omonimo studio professionale, sito in Cerignola, secondo il quale, i profili professionali dianzi richiamati sono in linea con quanto ricercato dalle aziende del territorio. Più specificatamente, le imprese ricercano professionisti che sappiano valorizzare i prodotti locali, anche in chiave internazionale. Ciò implica evidentemente il possesso di adeguate competenze linguistiche ed esperienziali. È altresì vero, a ribadire quanto già detto, che le nuove generazioni non dimostrano, in via tendenziale, una elevata "propensione al rischio". Pur tuttavia, anche la classe imprenditoriale spesso appare "chiusa" rispetto ai cambiamenti e talvolta refrattaria all'inserimento di nuove figure professionali. Ciononostante, le figure professionali proposte nei CdS illustrati potrebbero cogliere interessanti opportunità professionali correlate al "passaggio generazionale" che nei prossimi anni caratterizzerà importanti realtà imprenditoriali, regionali e nazionali.

Quindi, il prof. Antonio Corvino chiede ai colleghi di intervenire.

Il prof. Giuseppe Calabrese ribadisce che lo sforzo del Dipartimento in favore del consolidamento delle competenze di base e di formazione di figure specializzate con il percorso magistrale, è evidente.

Pur tuttavia, occorre riflettere su di un aspetto importante: le competenze di base sono egualmente soggette ad evoluzione, oggi più rapidamente rispetto a ieri. Pertanto, pensare alle competenze di "industry 4.0", nella convinzione che questo sia sufficiente per un lasso temporale lungo, sarebbe fuorviante. Allora, la soluzione migliore sta nell'inserire nel processo formativo quelle competenze essenziali che rendono il laureato in grado di capire e formarsi 'assieme' ai processi di cambiamento in atto, ovvero, competenze di base non smarcate dall'intelligenza artificiale, e che siano fruibili facilmente nel campo del lavoro.

La prof.ssa Caterina De Lucia interviene per evidenziare la significativa trasversalità dell'offerta formativa proposta, per di più, alquanto coerente con gli spunti di riflessione forniti dai precedenti relatori. L'eterogeneità delle competenze possedute dai docenti strutturati del Dipartimento, pertanto, può rivelarsi un fattore distintivo nel percorso condiviso di ideazione e formulazione della prossima offerta formativa.

Interviene nuovamente il dott. Augusto De Benedictis che auspica, quasi in chiave provocatoria, la costituzione di "una scuola per gli imprenditori", per supportare un'adeguata formazione culturale della classe imprenditoriale; inoltre, a Suo parere, sussiste ancora una significativa carenza nella formazione specialistica, dedicata alle tematiche proprie del *fund raising*, contemporaneo e futuro, giacché in un prossimo futuro è ragionevole ritenere che non esisterà più la banca, c.d. "tradizionale".

Interviene nuovamente il Dott. Andrea Vernaleone che concorda con quanto detto dal prof. Giuseppe Calabrese, relativamente al rapido processo di evoluzione delle figure professionali, processo, per di più, già in atto. Inoltre, pur essendo convinto della necessità che il laureato sviluppi e detenga

competenze "tecnologicamente evolute", egli sostiene che non si potrà però prescindere dalle conoscenze teoriche di base, nel precipuo intento di stimolare le capacità di maturazione di un proprio pensiero critico.

Non essendoci altro da discutere, l'incontro si è chiuso alle ore 12:40.

Foggia, 16 settembre 2020

Prof. Antonio Corvino