SDA Bocconi

Bocconi School of Management

MILANO | ITALY

Programma D.A.E.L. – Dirigente Apicale dell'Ente Locale

Corso di Perfezionamento per lo sviluppo delle competenze direzionali del Dirigente Apicale dell'Ente Locale

1. Il contesto di riferimento

La figura del Segretario è una delle più radicate nella storia dell'amministrazione italiana, il cui ruolo e le cui funzioni sono per la prima volta codificate all'indomani dell'Unità d'Italia (Gaspari e Sepe, 2007). Da allora, le riforme che si sono succedute e le pratiche diffuse hanno trasformato nel tempo la figura del Segretario e le competenze a lui/lei richieste.

In particolare, ricordiamo le riforme degli anni '90 (L 142/1990; L 127/1997) che hanno disciplinato la doppia natura di questo ruolo: da un lato vertice burocratico-gestionale, dall'altro di raccordo con l'organo politico, introducendo forme di nomina fiduciaria del Segretario, benché scelto all'interno di una lista di professionalità selezionate secondo criteri di merito.

Come osservato in una ricerca condotta nel 2010 da SDA Bocconi in collaborazione con SSPAL sulla figura del Segretario Comunale e Provinciale (a cura di Giovanni Fosti e Alex Turrini, SDA Professors Area Public Management & Policy), più ancora della legge, sono la pratica e la contingenza organizzativa che hanno disegnato la figura del Segretario nello spazio e nel tempo: da un lato, la funzione di collaborazione e assistenza dell'organo politico varia al variare delle dimensioni dell'ente (più l'ente è di piccole dimensioni, più il segretario svolge una funzione essenziale per orientare – oltre che rendere operative – le decisioni della Giunta e il Sindaco) e della natura sostanziale e non solo formale del rapporto fiduciario con l'esecutivo, che rileva della natura della collaborazione e dalla qualità della relazione che si instaura tra il segretario e il sindaco nominante; dall'altro, la funzione di coordinamento dell'attività direzionale varia al variare delle condizioni organizzative e può essere molto forte laddove il segretario somma su di sé anche l'incarico di Direttore Generale o, soprattutto nei comuni di più piccole dimensioni, dove svolge una funzione di coordinamento dei dirigenti o dei responsabili di servizio, mentre è più debole negli enti dove questa funzione è affidata ad un direttore esterno al ruolo di Segretario.

La recente riforma della Dirigenza (L. 124/2015), al momento ancora in fase di attuazione, imprime un punto di discontinuità importante trasformando la figura del Segretario dall'ente locale in quella del Dirigente Apicale. A riguardo, gli elementi di novità sono di due ordini: il primo riguarda l'evoluzione del profilo di questa figura, che somma ora su di sé non solo le funzioni di controllo amministrativo, ma anche di tipo gestionale; dall'altro la definizione del perimetro di reclutamento di questa figura.

Rispetto al primo punto, secondo i nuovi assetti istituzionali definiti dalla riforma in corso, le funzioni tipiche assegnate al Segretario, in particolar modo la funzione rogante e di controllo della legalità, sono affidate alla nuova figura introdotta dalla riforma del Dirigente Apicale, che ora assume su di sé anche le

funzioni gestionali e di implementazione delle politiche tipiche della figura di vertice. Infatti, la norma prevede che al nuovo Dirigente Apicale siano affidati "compiti di attuazione dell'indirizzo politico, coordinamento dell'attività amministrativa e controllo della legalità` dell'azione amministrativa" (art. 11 comma 3, b, 4; L 124/2015). In questo senso, tale riforma sembra risolvere l'annosa questione della bicefalia delle figure apicali dell'ente locale, dove al Segretario spettavano le funzioni di vertice amministrativo e al Direttore Generale, laddove nominato, le funzioni di vertice gestionale. La figura del Dirigente Apicale assolve, quindi, entrambe le funzioni, secondo una visione integrata e non schizofrenica della leadership nella PA, dove l'attuazione del programma di mandato deve essere combinata con il rispetto dei vincoli economici e di quelli legali.
Rispetto al bacino di reclutamento dei potenziali Dirigenti Apicali, la normativa prevede che per tre anni questo ruolo potrà essere ricoperto esclusivamente dai Segretari, il cui albo sarà destinato a confluire nel ruolo unico della dirigenza locale, in fase di istituzione. Nei numerosi comuni di più piccole dimensioni, sprovvisti tradizionalmente di dirigenza, sono previste forme di nomina associata di un solo Dirigente Apicale per più enti. Al termine dei tre anni dall'entrata in vigora della norma, tale figura potrà essere scelta tra tutti i dirigenti appartenenti al sopra-citato ruolo unico, che siano in possesso di requisiti di competenza, professionalità ed esperienza coerenti con le funzioni assegnate dalla legge a questa figura, secondo criteri e requisiti che saranno definiti più chiaramente dal decreto delegato. Inoltre, è previsto che per i soli Comuni di dimensioni maggiori a 100.000 abitanti e per le Città Metropolitane sia ancora possibile nominare, in alternativa alla figura del Dirigente Apicale, quella del Direttore Generale. Con riguardo a questi enti la sfida professionale è quindi duplice: da un lato è quella di possedere la professionalità necessaria a ricoprire il ruolo di Dirigente Apicale, e tanto maggiore sarà la professionalità offerta tanto minore sarà il numero di enti che ricorreranno alla alternativa figura del Direttore; dall'altro, poiché in questo ultimo caso la normativa comunque prevede che alcune delle funzioni specifiche di controllo della legalità dell'azione amministrativa e della funzione rogante siano affidate ad un dirigente in possesso delle competenze necessarie ad assolvere alle suddette funzioni, che pertanto potrebbe essere anche appartenente all'albo in corso di convergenza nel ruolo unico.

Tale scenario impone ai Segretari di ripensare al loro posizionamento nell'ente locale, al fine di rendere i prossimi tre anni l'occasione per consolidare quelle competenze che renderanno necessaria la loro presenza nei ruoli di vertice, non per obbligo di legge e non solo nella fase transitoria, ma perché capaci di

assolvere alle funzioni apicali con professionalità manageriale e sapienza amministrativa.
La presente proposta ha l'obiettivo di supportare i Segretari che seguiranno il programma di formazione in oggetto nel consolidamento di queste competenze, nel rafforzamento del ruolo di direzione e, in sintesi, nello sviluppo della consapevolezza dei propri punti di forza per meglio proporsi nel mercato della dirigenza locale sia nella fase transitoria che al suo termine.

2. Obiettivo formativo

La missione del Corso di Perfezionamento D.A.E.L. è di sviluppare competenze strategiche e manageriali per i Segretari, chiamati a rilanciare il loro ruolo alla luce della riforma in corso. Quali sono queste competenze strategiche e manageriali?

La diffusione di modelli di tipo New Public Management ha influenzato la visione dominante su cosa si intende per management pubblico. Di solito, infatti, si ritiene che la competenza gestionale nella PA coincida in buona sostanza con la gestione efficiente delle risorse e dell'organizzazione. La visione che SDA Bocconi ha scelto sin dalla sua fondazione negli anni '70 come proposta di valore da offrire al sistema pubblico prende le distanze da questo approccio riduttivo. Infatti il modello di Public Management in cui si riconoscono i docenti dell'Università Bocconi è quello formulato dal prof. Borgonovi che vede la competenza manageriale nel pubblico come **capacità di combinare allo stesso tempo le condizioni di efficienza, efficacia ed economicità con i vincoli istituzionali-legali e con le esigenze della politica** (Borgonovi, 1996). In altre parole, un buon manager pubblico non è solo colui che è capace di progettare buone soluzioni organizzative e di assicurare condizioni gestionali ottimali, ma anche chi raggiunge questo risultato contemperando i bisogni espressi da chi ricopre cariche elettive e dai diversi portatori di interesse, nonché dei vincoli e delle procedure amministrative.

Inoltre, il paradigma della Public Governance (Osborne 2010, Fosti 2013), sviluppato in dialettica con quello del New Public Management, mostra come una quota significativa delle leve che rendono efficace l'azione pubblica siano diffuse all'esterno del perimetro istituzionale della pubblica amministrazione: si pensi ad esempio alla necessità di collaborare col terzo settore o col privato per l'erogazione e la gestione di servizi pubblici di varia natura, il peso crescente di istituti finanziari che a vario titolo e sotto varie forme compartecipano al finanziamento di politiche ed opere pubbliche, la necessità di intercettare

competenze diffuse fuori dal perimetro pubblico per ripensare le sfide strategiche della PA, l'esigenza di coordinare l'azione del proprio ente con quella di istituti pubblici affini o di livello amministrativo inferiore o superiore, dentro dinamiche collaborative, volontaristiche e non gerarchiche. Questo scenario ci porta a dire che una delle competenze chiave del Leader Pubblico è la capacità di agire dentro uno spazio che sorpassa i confini istituzionali del proprio ente e che lo sguardo deve essere rivolto all'esterno, all'ambiente di riferimento.

Infine, come è noto in letteratura (Spencer & Spencer, 1993) la competenza non si esprime solo come combinazione di conoscenze e skills tecnici, ma anche come insieme di comportamenti, attitudini, motivazioni che impattano in maniera sensibile la performance individuale. Al crescere delle responsabilità organizzative, la componente 'immateriale' delle competenze, ovvero quella legata ai comportamenti organizzativi, diventa un asset strategico, poiché definisce lo stile di leadership, la capacità di costruire alleanze con la parte politica, nonché la capacità di dare ed ispirare fiducia nei collaboratori, nei pari e nei vertici. Pertanto, un ultimo elemento di riflessione nella definizione del modello di competenze è quella che gli inglesi chiamano il 'self management', ovvero la gestione del sé.

Queste riflessioni sono alla base del modello di competenze di public leadership cui si ispira questo corso, già consolidato in altri programmi di sviluppo manageriale per la pubblica amministrazione (in particolar modo nel master EMMAP di SDA Bocconi), adattato per il contesto dell'ente locale, focalizzato sulle sfide dei Segretari e dimensionato rispetto alla durata del corso in oggetto.

Il modello si articola in quattro aree di competenze strategiche:

- **Gestire l'organizzazione:** come assicurare le condizioni organizzative affinché l'ente sia capace di produrre i risultati desiderati?
  I temi chiave di questo primo asse di competenze possono essere così sintetizzati:
    - Leadership e gestione delle persone
    - Programmazione e gestione delle risorse finanziarie
    - Gestione e valutazione della performance

- **Gestire i rapporti con l'ambiente:** in che modo il contesto influenza i processi decisionali? Quali leve agire per assicurare decisioni più efficaci? Su quali basi articolare la relazione di collaborazione con la parte politica?
    - Processi decisionali e gestione delle relazioni con la politica
    - Governance delle reti di pubblico interesse

    - Governance delle reti proprietarie

- **Gestire i vincoli amministrativi:** le regole e le procedure definiscono un confine, per altro non sempre certo, entro il quale agire: con quali ipotesi esercitiamo il fisiologico spazio di discrezionalità consegnato?
    - Gestione strategica degli acquisti e degli appalti
    - Gestione strategica delle procedure di reclutamento e selezione del personale
    - Risk management e strumenti di controllo della legalità
    - Trasparenza e accountability nell'ente locale

- **Gestire il sé:** i comportamenti organizzativi definiscono la nostra postura di leader nelle organizzazioni, quali spunti di riflessioni e pratiche possiamo implementare per migliorare la nostra consapevolezza e capacità di leadership?
    - Chiedere e offrire feedback
    - Comunicare in maniera efficace ed assertiva
    - Responsabilità come abilità a rispondere

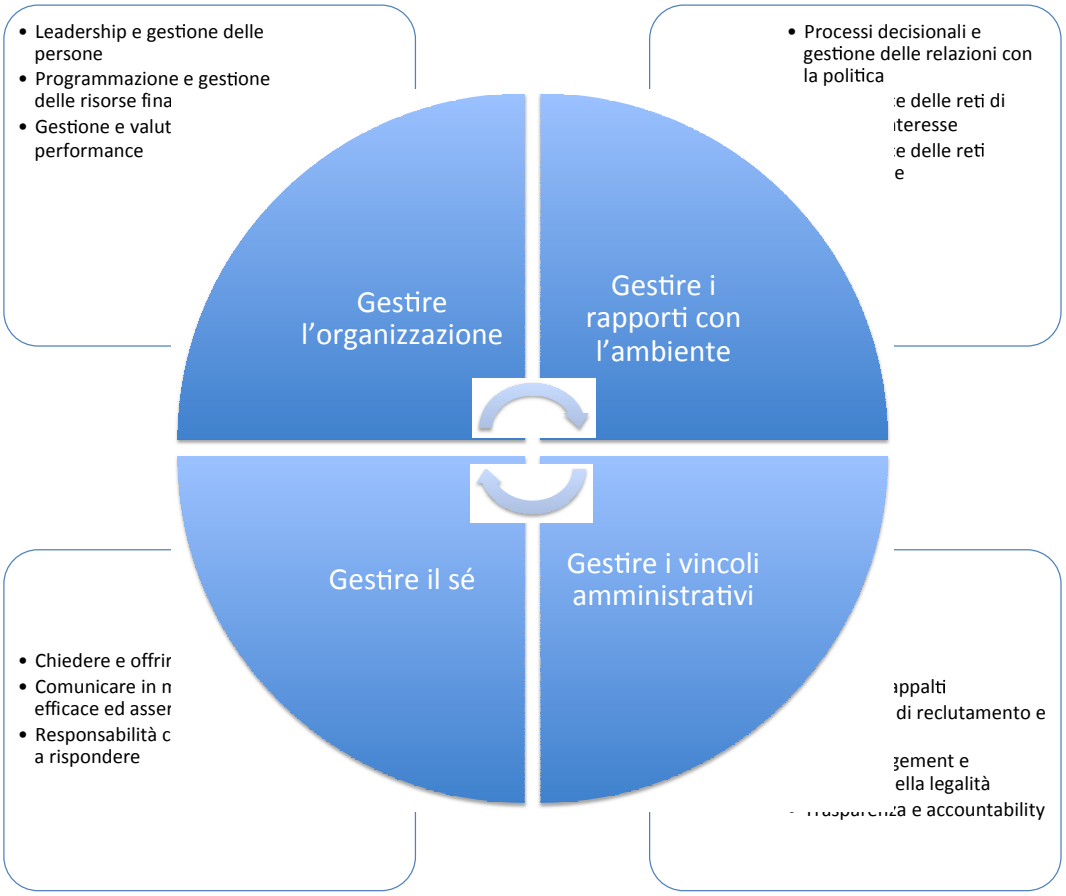

Figure 1 - Modello delle competenze di Public Leadership per D.A.E.L.

L'obiettivo del corso è di lavorare sullo sviluppo di una selezione delle aree di competenza così proposte, sulla base delle preferenze del cliente e a valle dell'indagine sul fabbisogno formativo.

Il programma del corso è approvato dal Consiglio Accademico, che accredita il programma come **Corso di Perfezionamento**. L'attestato rilasciato al termine del percorso è emesso dall'Università Bocconi.

.

3. Struttura del progetto formativo e contenuti di massima

Il progetto si articola in quattro step logici:

1. *Analisi del fabbisogno*
2. *Formazione in aula*
3. *Coaching*
4. *Valutazione dell'apprendimento*
5. *Attività di disseminazione dei risultati*

1. *Analisi del fabbisogno*

Come descritto nel primo paragrafo di questa offerta, il Dirigente Apicale deve sommare su di sé capacità gestionali e competenze amministrative specifiche, legate all'adempimento degli obblighi in punto di lotta alla corruzione e trasparenza dell'azione amministrativa. Alcuni di questi integrano fisiologicamente le esigenze di natura amministrativa e quelle di natura gestionale, come ad esempio il sistema integrato dei controlli interni, volto ad assicurare sia la regolarità amministrativa e contabile, sia l'efficacia della gestione e della qualità dei servizi erogati. In altri casi, come ad esempio l'implementazione degli strumenti volti a ridurre l'esposizione a pratiche di corruzione o a promuovere la trasparenza, vi è un rischio maggiore di vedere trasformati gli strumenti stessi in meri adempimenti formali, con scarso impatto sulle finalità per cui sono stati introdotti.

A questo scopo, l'approccio manageriale può essere utile per ripensare tali strumenti attraverso alcuni paradigmi consolidati come quello del risk management, al fine proporre ai partecipanti del corso modalità di implementazione dei suddetti strumenti volti non solo all'adempimento amministrativo, ma all'efficacia effettiva.

Pertanto, si ritiene utile integrare nell'analisi del fabbisogno una più precisa indagine su quali tra gli strumenti di controllo della legalità, trasparenza e regolarità amministrativa siano quelli percepiti come maggiormente critici dalla popolazione dei segretari, al fine di prevedere nel corso degli interventi formativi finalizzati a colmare il gap rilevato.

Lo strumento di rilevazione del fabbisogno è un questionario, somministrato in modalità elettronica, ad un campione di segretari, selezionati in accordo con la committenza, che si impegna nella distribuzione del questionario e della raccolta dei dati.

Questo strumento è costruito sulla base del modello delle competenze proposto ed è finalizzato a fondare le ipotesi di lavoro ed eventualmente a integrare il programma con aspetti non considerati in fase di stesura della proposta.

2. *Formazione in aula*

Il programma si articola in 16 giornate di formazione frontale, scandite in 5 moduli da 3-4 giornate; a loro volta possono essere suddivisi in appuntamenti da 1-2 giornate, per rendere compatibile la frequenza del corso con l'attività professionale, su richiesta del committente in fase di progettazione.
Il corso si svolgerà per i 2/3 a Milano, presso le sedi di SDA Bocconi e per 1/3 a Firenze, presso una delle sedi messe a disposizione da UNSCP Toscana.

Di seguito un'ipotesi di massima del programma, perfezionata a valle dell'analisi del fabbisogno formativo:

I Modulo: Strategia e Governance (4g)
- Strategia deliberata e strategia emergente
- La gestione strategica dei servizi pubblici
- Leve di governo e di controllo dei servizi pubblici locali
- La governance delle reti di pubblico interesse

  Seminario: "Come sviluppare il proprio potenziale attraverso il coaching"

II Modulo: Programmazione e Bilancio (3g)
- Strumenti di contabilità analitica
- Programmazione e controllo
- Accountability e trasparenza

III Modulo: Acquisti e PPP (3g)
- Logiche e strumenti per la gestione strategica degli appalti
- Il finanziamento delle opere pubbliche
- Il piano anticorruzione come strumento di risk management

IV Modulo: Organizzazione (3g)
- Variabili organizzative ed elementi di progettazione
- Mappatura dei processi
- Gestione delle persone e politiche di rotazione degli incarichi

V Modulo: Leadership e self management (3g)
- Competenze di comunicazione
- Gestione del team e gestione del conflitto
- Responsabilità manageriale e delega

3. *Coaching*

Al fine di supportare i partecipanti nella presa di coscienza dei propri punti di forza e per sostenerli nello sviluppo di azioni orientate a migliorare il proprio posizionamento individuale nel mercato della dirigenza apicale, si propone lo strumento didattico del coaching.

Il coaching è uno strumento di sviluppo individuale che punta a supportare il coachee (cioè il destinatario del servizio di coaching) nella messa a sistema e valorizzazione delle proprie risorse per realizzare obiettivi sfidanti.

SDA Bocconi ha deciso di allargare la propria offerta formativa attraverso la messa a disposizione del servizio di coaching, che si caratterizza per il massimo livello di personalizzazione e l'allestimento di un'opportunità di apprendimento individualizzata, focalizzate sulle sfide professionali individuali. Il servizio di coaching è assicurato da docenti SDA Bocconi, formati alla professione di coach, impegnati nella formazione manageriale a tutto campo

Il coaching è uno strumento di apprendimento e non è una relazione d'aiuto di natura terapeutica: il caoch supporta il coachee nella scelta delle azioni da compiere nel futuro, per raggiungere i propri obiettivi, più che a comprendere ed analizzare le ragioni del passato.

Il coaching è uno strumento per trovare le proprie soluzioni: il coach, a differenza del consulente, del tutor o del mentor, non si sostituisce nelle scelte del coachee, ma lo supporta nella costruzione della proprie soluzioni.

Il coaching è uno strumento utile soprattutto nei momenti di trasformazione professionale in atto o desiderati (nuovo lavoro, avanzamento di carriera, aumento delle responsabilità manageriali) o per lavorare sulle proprie competenze di leadership (gestione delle persone, gestione dei conflitti, gestione del cambiamento, comunicazione).

Il servizio di coaching si articola in genere in un ciclo di incontri finalizzati a supportare il coachee nel raggiungimento di uno o più obiettivi individuali, definiti all'inizio del percorso insieme al coach e monitorati nel corso dell'attività.

Ai fini di questa proposta, si offre ai partecipanti **una sola sessione di coaching, facoltativa**, da svolgersi entro i primi moduli del programma, nelle sedi di Milano oppure, su richiesta del committente, a Firenze. Nel caso in cui un gruppo di partecipanti al corso valutasse utile questo strumento, SDA Bocconi si

rende disponibile con il committente a proporre un percorso di coaching individuale, le cui condizioni saranno discusse una volta definita la richiesta da parte dei partecipanti.

4. *Valutazione dell'apprendimento*

Il programma proposto è validato dal Consiglio Accademico dell'Università Bocconi al fine di poter rilasciare l'attestato di Corso di Perfezionamento (ai sensi della L. 341/1990), a valle del superamento delle prove finali di valutazione.
Pertanto, un elemento chiave del processo di apprendimento è costituito dagli strumenti di valutazione dell'apprendimento. In particolare, il programma proposto prevede l'utilizzo di test di valutazione alla fine di ogni modulo.
I test sono uno strumento di verifica dell'apprendimento individuale organizzato in questionari multiple choice predisposti dai docenti dei moduli alla fine di ogni modulo (per un totale di 5 questionari). La somministrazione dei test verranno gestiti tramite la piattaforma e-learning in distance e on campus. In caso di non superamento del test, è previsto che il partecipante possa ripeterlo, dopo aver colmato le lacune rilevate dalla valutazione. L'esito positivo del test alla fine di ogni modulo è necessario per il conseguimento dell'attestato finale.
Eventuali altri metodi di valutazione dell'apprendimento alternativi al test a risposta chiusa saranno proposti alla committenza e con loro discussi.

5. *Attività di disseminazione dei risultati*

Come richiesto dalla committenza, tale progetto formativo deve assolvere anche alla funzione di **sensibilizzazione esterna sulla necessità di dotare i Dirigenti Apicali di competenze coerenti con quanto stabilisce la norma**. A questo scopo, si propone di arricchire l'offerta formativa con due momenti di disseminazione dell'iniziativa, rivolti a tutta la comunità dei Segretari, pertanto non solo ai partecipanti iscritti al corso, ma anche ai principali stakeholder della riforma in corso, come le ANCI e gli organi di rappresentanza degli amministratori locali, la dirigenza locale nel suo insieme, i policy maker e la stampa di settore (i partecipanti saranno reclutati con criteri concordati tra SDA Bocconi e il committente).

Di seguito una proposta di possibile articolazione dei due incontri allargati anche ai diretti destinatari del programma.

Il programma prende avvio con una **Lezione Aperta**, da realizzare eventualmente anche in una sede istituzionale esterna a quella di SDA Bocconi e diversa da quella del corso (es. Palazzo Vecchio a Firenze).

Tema della lezione **"La nuova figura del Dirigente Apicale come modello di Leadership Pubblica: competenza amministrativa, manageriale e di governo del territorio"**

La nuova disciplina sul Dirigente Apicale definisce una visione integrata della Leadership Pubblica più vicina a quanto accade in altri Paesi e con quanto sostiene la letteratura: **capacità di combinare allo stesso tempo le condizioni di efficienza, efficacia ed economicità con i vincoli istituzionali-legali e con le esigenze della politica** (Borgonovi, 1996). In altre parole, un buon manager pubblico non è solo colui che è capace di progettare buone soluzioni organizzative e di assicurare condizioni gestionali ottimali, ma anche chi raggiunge questo risultato contemperando i bisogni espressi da chi ricopre cariche elettive e dai diversi portatori di interesse, nonché nella profonda conoscenza e pieno rispetti dei vincoli e delle procedure amministrative.

La Lezione Aperta è a cura di uno o più docenti SDA Bocconi. Al termine della lezione, saranno invitati a discuterne le implicazione esponenti di UNSCP e altri ospiti di rilievo scelti insieme alla committenza.

Il programma si conclude con il **Convegno di chiusura**, da realizzare in SDA Bocconi possibilmente, se compatibile coi tempi del progetto, durante l'ultima settimana di febbraio, durante la quale si tiene la Bocconi for Government Week, evento dedicato a convegni ed altre iniziative pubbliche e a grande risonanza esterna sull'impegno dell'Università Bocconi per il settore pubblico, al fine di dare al convegno la massima visibilità esterna.

Tema: "**Da Segretari a Dirigenti Apicali: sfide e opportunità di un ruolo in trasformazione"**

Quali competenze distintive i Segretari offrono agli organi politici chiamati ad affidare gli incarichi apicali? In che modo le esperienze e le conoscenze di cui i Segretari sono depositari rispondono ai bisogni dell'ente locali?
Nel corso del Convegno saranno presentanti i dati più significativi rilevati nel corso dell'analisi del fabbisogno.

SDA Bocconi, attraverso l'intervento di uno o più docenti, contribuisce presentando i risultati suddetti. Partecipano esponenti di UNSCP e altri relatori scelti insieme alla committenza.

Al termine del convegno si svolgerà una breve cerimonia di consegna degli attestati del Corso di Perfezionamento per lo sviluppo delle competenze direzionali del Dirigente Apicale dell'Ente Locale.

4. Progettazione e metodologia didattica

La progettazione didattica avverrà in stretto rapporto con la committenza, ovvero con i Segretari di UNSCP Toscana e Lombardia, al fine di rispondere alla esigenze dei loro associati.

Sul piano metodologico, le attività didattiche prevedono, coerentemente con gli obiettivi didattici di ciascun modulo:

- lezioni frontali
- lavori di gruppo
- giochi di simulazione
- discussione di casi studio

Pertanto, alcuni materiali saranno messi a disposizione dei partecipanti sulla piattaforma di elearning prima dell'inizio delle lezioni, al fine di poter preparare le attività didattiche.

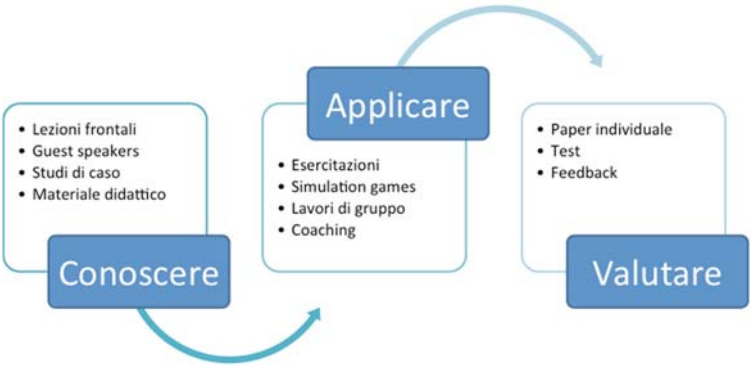

Figure 2 - Modello didattico

Tutte le attività didattiche sono supportare da una piattaforma di elearning, nel quale saranno a disposizione:

- i casi e le note didattiche SDA Bocconi
- esiti delle valutazioni
- accesso a biblioteca virtuale (incluso accesso a quotidiani, come sole24ore e financial times, ad esempio)
- altre funzioni di connessione virtuale

5. Docenti e coordinamento

Il progetto sarà svolto, da docenti di SDA Bocconi, selezionati successivamente alla fase di progettazione di dettaglio in relazione alle competenze richieste
Il coordinatore responsabile dell'iniziativa è Raffaella Saporito.

6. Sede e periodo di svolgimento

Il corso sarà svolto presso le sedi di SDA Bocconi e (per un massimo di 6 giornate) in una sede di Firenze messa a disposizione da UNSCP Toscana. Il periodo di svolgimento del corso sarà ottobre 2016 – febbraio 2017, secondo il seguente calendario:

- 20/10 pomeriggio: lezione aperta a Firenze
- 21-22/10 Firenze
- 10-11/11 Milano
- 30/11-1-2/12 Milano
- 19-20-21/12 Firenze
- 18-19-20/01 Milano
- 2-3/02 Milano
- 24/02 Convegno di chiusura e consegna dei diplomi a Milano

7. Orario delle lezioni

Le lezioni si svolgeranno con il seguente orario (per un totale di 120 ore di lezione):
Mattino
9.00-11.00 (11.00-11.15 Intervallo)
11.15-13.00(13.00-14.00 Intervallo)

Pomeriggio
14.00-15.45 (15.45- 16.00 Intervallo)
16.00-17.30

8. Valutazione

Al termine del corso, i partecipanti esprimeranno la loro valutazione attraverso un questionario predisposto da SDA Bocconi.