

ASFOR "BOOK P.A. 2007"

Ricerca ASFOR "L'attività di formazione dei Soci ASFOR per le Pubbliche Amministrazioni"

Forum P.A. '07 - Maggio 2007

Indice

- ***Presentazione Ricerca a cura
del Presidente ASFOR, Prof. Luigi Pieraccioni***
- ***Sintesi della Ricerca ASFOR 2007
"L'ATTIVITA' DEI SOCI ASFOR PER LA P.A."***

**Si segnala che la Ricerca è stata inserita all'interno del
"X Rapporto annuale sulla formazione nella Pubblica Amministrazione"
elaborato dalla Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione**

Presentazione Ricerca

Ancora una volta la ricerca sull'attività di formazione dei Soci dell'ASFOR per l'universo delle amministrazioni pubbliche rappresenta una attenta verifica del ruolo che ha e può avere, in generale, la formazione nel percorso di innovazione e sviluppo di efficienza della PA, che è una vera e propria variabile della competitività del sistema economico e sociale del Paese.

Le linee strategiche per il futuro del settore pubblico proposte dal "Ministro per le Riforme e le Innovazioni nella PA" evidenziano gli obiettivi di un Sistema nazionale di e-government, e precisamente:

- *fornire il ciclo di convergenza digitale tra percorsi amministrativi, servizi pubblici e nuove tecnologie";*
- *operare per la competitività delle imprese;*
- *rafforzare la presenza italiana nello scenario internazionale, con un confronto continuo con le esperienze non solo a livello europeo, ma anche in ambito ONU e OCSE.*

Le risultanze della nostra indagine sembrano evidenziare che il consuntivo della formazione nel Sistema pubblico, quale leva per il raggiungimento degli obiettivi sopra indicati, sia stato alquanto insoddisfacente nell'ultimo anno. Per numerosi motivi che il rapporto ASFOR, pubblicato nel "X Rapporto annuale sulla formazione nella Pubblica Amministrazione" e che presentiamo al Forum della PA, mette chiaramente in luce.

Incertezze del quadro politico istituzionale, diminuzione delle risorse finanziarie, processi di riorganizzazione e di attesa che hanno caratterizzato l'operato di alcune Scuole pubbliche aderenti all'ASFOR, sono alcune delle motivazioni che hanno influito non positivamente sulla attività di formazione e che non riguardano soltanto il mondo ASFOR, ma hanno un riferimento più generale.

C'è inoltre, da tener conto che le novità introdotte dalla legge finanziaria circa gli aspetti istituzionali riguardanti la formazione per la pubblica amministrazione mettono in primo piano la creazione di una Agenzia Nazionale con la funzione di coordinamento unitario del sistema della formazione pubblica. Uno dei compiti principali della Agenzia riguarda la certificazione e l'accreditamento degli istituti e degli organismi pubblici e privati che si occupano di formazione, aggiornamento e specializzazione dei dipendenti pubblici.

La ricerca ASFOR di quest'anno evidenzia alcuni aspetti molto significativi (ed anche innovativi) che qualificano il ruolo che hanno le nostre scuole nella formazione per il sistema pubblico.

Tali aspetti sono:

- ↘ *il 73% dei Soci ASFOR ha un'area impegnata nella formazione per il settore pubblico e specifiche unità organizzative a ciò dedicate;*
- ↘ *la quasi totalità delle iniziative formative è "personalizzata" con una precisa analisi del fabbisogno e quindi con il superamento dei processi formativi standard;*
- ↘ *è ormai quasi totalitaria la verifica dei risultati della formazione, che non solo si diffonde quantitativamente ma è soggetta ad una forte ricerca di miglioramento qualitativo;*
- ↘ *proprio l'attenzione alla specificità della programmazione dell'offerta ed allo sviluppo quantitativo e qualitativo della verifica dei risultati (una sorta di analisi costi/benefici) hanno prodotto un aumento delle modalità della commessa diretta da parte delle pubbliche amministrazioni.*

Anche per tali ragioni, l'ASFOR, nel suo "Manifesto per lo sviluppo delle formazione manageriale", diffuso a metà del 2006, ha sottolineato la necessità di un grande progetto anche per il settore pubblico ed ha specificamente richiesto che "venga riconosciuto da parte delle istituzioni pubbliche italiane il ruolo svolto da qualificate e accreditate istituzioni, anche non universitarie, che operano da anni nel sistema della formazione manageriale garantendo alti standard di qualità (qualificato corpo docente, innovazione metodologica nei processi di progettazione e gestione dei programmi, collegamento reale col mondo delle imprese, degli enti pubblici e del settore non profit) verificati con rigorosi processi di certificazione e accreditamento".

Alla nascente Agenzia Nazionale per il coordinamento della formazione per la Pubblica Amministrazione va quindi indirizzato questo preciso auspicio da parte di un soggetto di rappresentanza di scuole/istituzioni di elevata qualificazione di formazione manageriale che hanno già una storia consolidata di "servizio" per il mondo della Pubblica Amministrazione.

Un ringraziamento va a Elio Borgonovi, Consigliere ASFOR e Coordinatore dell'Area Ricerca, e a Manuela Brusoni, Mauro Meda e Stefano Mustica per aver contribuito alla elaborazione dei dati.

*IL PRESIDENTE ASFOR
Luigi Pieraccioni*

RICERCA ASFOR 2007*
“L’ATTIVITA’ DEI SOCI ASFOR PER LA P.A.”
*Pubblicata all’interno del “X Rapporto Annuale sulla formazione per la
 Pubblica Amministrazione”*

Il contesto e la metodologia

Il Rapporto ASFOR sull’attività degli Associati svolta nel 2006 rivolta al Sistema delle Amministrazioni Pubbliche si colloca in un contesto di riferimento che ha suggerito di modificare strutturalmente l’impostazione dell’indagine e che quindi rende non significativi i confronti con gli anni precedenti.

Si può dire che il Rapporto ASFOR tiene conto e rende esplicito il fatto che nel 2006 si è manifestata una “svolta”, una “discontinuità” con riguardo a tendenze in atto negli anni precedenti, ma che lo scorso anno si sono evidenziati con maggiore chiarezza.

Un primo aspetto riguarda l’estrema incertezza del quadro politico istituzionale che ha indubbiamente avuto effetti negativi sull’attività di formazione.

Le difficoltà della finanza pubblica con le norme della legge finanziaria riguardanti il contenimento della spesa per il 2006, confermate nella seconda metà dell’anno con le proposte di legge finanziaria per il 2007, le incertezze legate alle elezioni politiche e amministrative, il Decreto (poi modificato) sulla riserva della formazione alle Scuole del Sistema Pubblico, hanno indotto molte amministrazioni a posporre e, nel caso di cambiamenti delle maggioranze, a rivedere o a cancellare programmi di formazione. Tali fattori hanno avuto effetti anche di razionalizzazione dell’offerta sul mercato da parte degli Associati: ha prevalso la logica della cautela.

Un secondo aspetto è riconducibile all’effetto di concorrenza da parte delle Università che, in applicazione alla Riforma a seguito dell’accordo di Bologna (il sistema 3+2 e Master universitari), hanno sviluppato e lanciato con progressiva intensità programmi Master nel settore pubblico (Enti locali, Regione, sanità, servizi sociali e altri settori) e in seguito avviato anche iniziative nel segmento executive. Tali interventi hanno indotto gli Associati ASFOR a rivedere le loro strategie e il loro posizionamento nella formazione rivolta alle Amministrazioni Pubbliche, accentuando ulteriormente il loro ruolo di diffusori della cultura di gestione/manageriale in ambito pubblico.

Un terzo elemento, da evidenziare, riguarda i profondi processi di “ristrutturazione” e “riposizionamento” cui sono stati soggetti alcuni Soci ASFOR, specialmente Corporate School, alcune delle quali, negli anni precedenti, avevano svolto rilevanti volumi di attività formative e di ricerca-intervento collegate alla formazione nel settore pubblico ma che nel 2006 si sono *rifocalizzate* sulla formazione per il personale delle imprese di riferimento o comunque per il settore privato.

Anche alcuni Associati ASFOR, appartenenti al settore pubblico, sono stati soggetti a processi di riorganizzazione o sono stati posti in situazione di “attesa” di processi di riorganizzazione (si pensi all’introduzione dell’Agenzia per la formazione del settore pubblico).

Inoltre va sottolineato che alcune Scuole associate ASFOR dell’area Pubblica hanno inserito i dati della loro attività nel 2006 fra quelli del Sistema Pubblico. Tale scelta ha determinato una diversa classificazione dei dati raccolti.

*Rapporto a cura di Elio Borgonovi, Consigliere ASFOR e Coordinatore dell’Area Ricerca, con il contributo di Manuela Brusoni, Mauro Meda e Stefano Mustica nella fase di elaborazione dei dati.

Un quarto fenomeno da sottolineare è conseguenza di una dinamica positiva. Alcune Istituzioni pubbliche hanno sviluppato una nuova capacità di analizzare ed esplicitare il proprio bisogno di interventi formativi, il che ha portato in alcuni casi (in verità forse ancora marginali ma significativi) ad attivare “Scuole interne”, si potrebbe dire Corporate School dei Comuni, Province e Regioni, i cui dati non sono confluiti nell’indagine presentata in quanto esse non sono ancora Soci ASFOR. Inoltre la maggiore capacità degli Enti di individuare il proprio fabbisogno ha portato a privilegiare corsi su commessa, focalizzati e specifici, corsi che spesso sono meno numerosi di quelli degli anni precedenti, ma probabilmente più efficaci.

Un quinto aspetto riguarda la metodologia dell’indagine. Il questionario per il 2006 e i dati richiesti sono stati molto più focalizzati che in passato, richiedendo ai Soci di inserire solo iniziative di formazione manageriale, riducendo le iniziative di formazione tecnico-specialistiche e professionali. I dati perciò non sono comparabili con quelli degli anni scorsi ma sono sicuramente più significativi per le finalità delle indagini e per cogliere l’impatto che l’attività dei Soci ASFOR ha sullo sviluppo della cultura manageriale nel Sistema Pubblico.

Dimensione e natura dell’attività

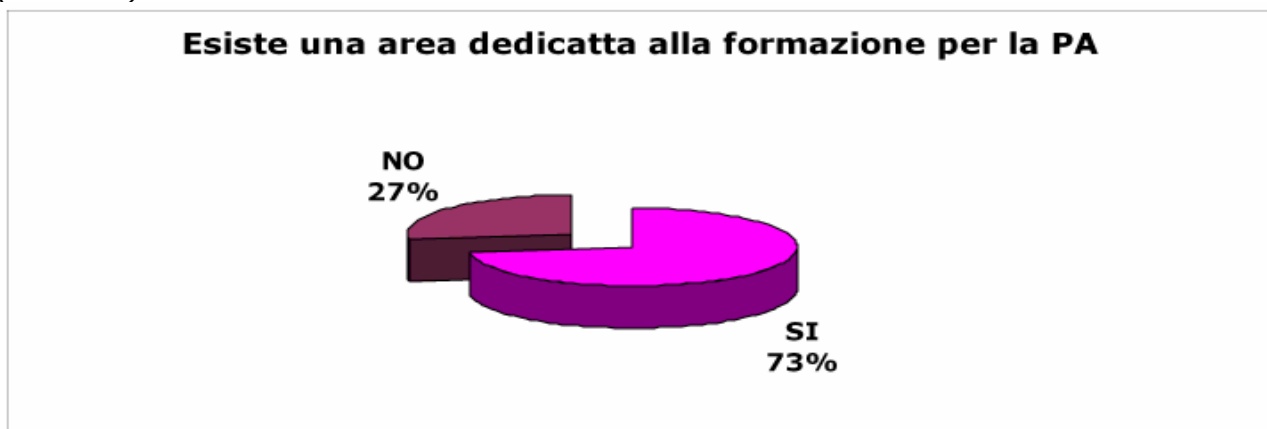
Il livello di attività per il Sistema pubblico da parte dei Soci ASFOR, pur essendo un dato significativo, non è quantitativamente elevato rispetto alla formazione organizzata direttamente all’interno, dal Sistema delle Scuole pubbliche o collegata direttamente ad interventi consulenziali.

Tuttavia esso è significativo e qualificato per due aspetti:

- a) è il canale tramite cui si introduce innovazione nell’Amministrazione pubblica, ossia una cultura diversa da quella consolidata (e perciò stimolo al cambiamento);
- b) si tratta di una formazione elaborata da Istituzioni che, svolgendo formazione anche per l’Impresa e per il settore privato in generale, hanno la possibilità di creare efficaci sinergie nelle conoscenze di entrambi i settori.

I Soci ASFOR che hanno risposto all’indagine per il 2006 sono 33 rispetto ai 42 rispondenti dell’anno precedente. Come si è detto ciò dipende in parte dal ridimensionamento dell’attività da parte di alcuni Soci ed in parte dal fatto che altri Soci hanno inserito i propri dati in quelli del Sistema Pubblico. Ma risulta importante evidenziare come la maggior parte di essi ha una precisa politica per il settore pubblico (*vedi Grafico 1*), dato che il 73% ha una specifica unità organizzativa dedicata, con oltre 8.000 fra docenti e ricercatori coinvolti.

(Grafico 1)



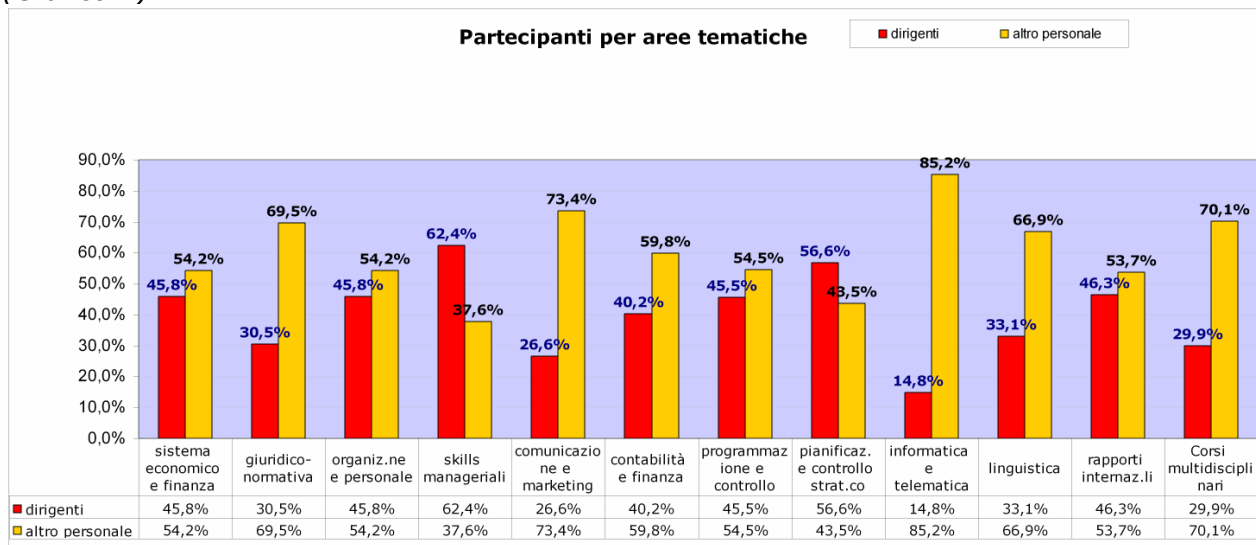
Fonte: dati 2006 forniti dai Soci ASFOR

Peraltro quasi 4.000 iniziative, con un numero medio di 5,1 giornate, 20.385 giornate complessive di formazione e 84.488 partecipanti, rappresentano un volume apprezzabile di attività, specie se si considera che si tratta di iniziative "a pagamento" rispondenti a reali esigenze delle amministrazioni che devono fare una valutazione di "value for content" (valore per contenuti). E' presumibile che questa valutazione sia meno rigorosa nel caso di interventi formativi "gratuiti" o per iniziative interne obbligatorie per passaggi di carriera.

Il numero medio di partecipanti per corso (21,2), esprime una dimensione ottimale per corsi executive nei quali è fondamentale l'interazione con i partecipanti, ossia la formazione a "due vie".

Da rilevare che oltre un terzo dei partecipanti (38,6%) già ricopriva posizioni dirigenziali e che presumibilmente una parte significativa degli altri partecipanti occupava posizioni predirigenziali o era rappresentato da "alti potenziali". Segmentazione che evidenzia il ruolo strategico della Formazione sviluppata dai Soci ASFOR nel contesto della riorganizzazione della Pubblica amministrazione, e che viene ulteriormente rafforzata dalla suddivisione dei diversi partecipanti (dirigenti e altro personale) rispetto alle aree tematiche.

(Grafico 2)

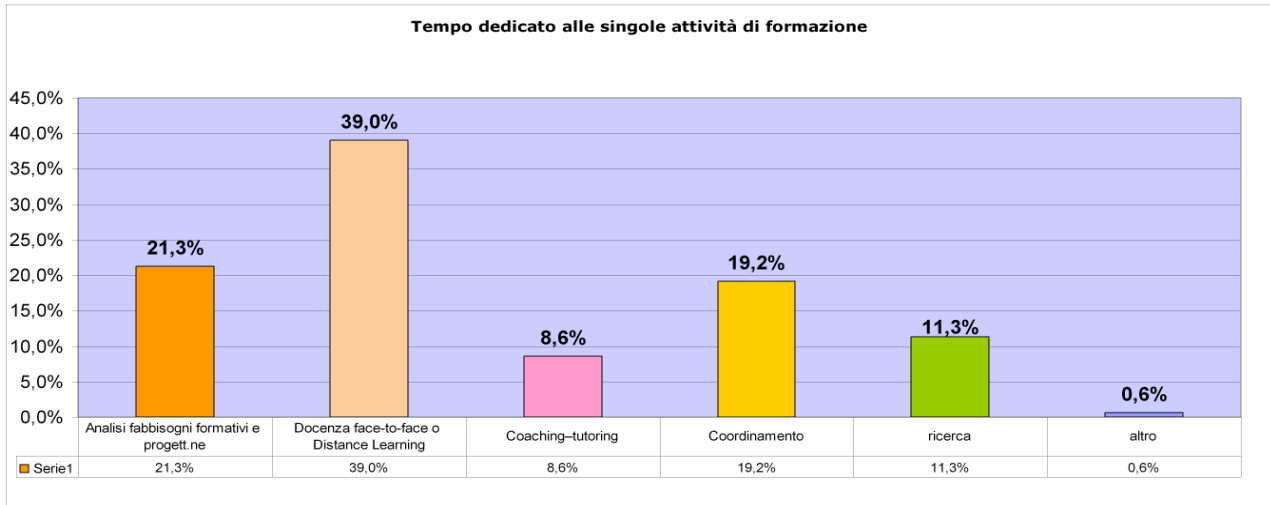


Fonte: dati 2006 forniti dai Soci ASFOR

I dati raccolti indicano una concezione globale del processo formativo, se si considera che di fronte al 40% circa di attività riguardante la trasmissione di contenuti e apprendimento di contenuti, didattica in senso stretto con vari metodi (vedi Grafico 3), si ha anche una forte attenzione all'analisi del fabbisogno formativo (21,3% delle giornate) e alla ricerca (11,3% delle giornate), attività che sono entrambe finalizzate a cogliere le reali esigenze e ad adattare i contenuti allo specifico contesto.

Significativa anche la quota delle giornate dedicata al coordinamento (19,2%) ed all'attività di coaching/tutoring (8,6%).

(Grafico 3)

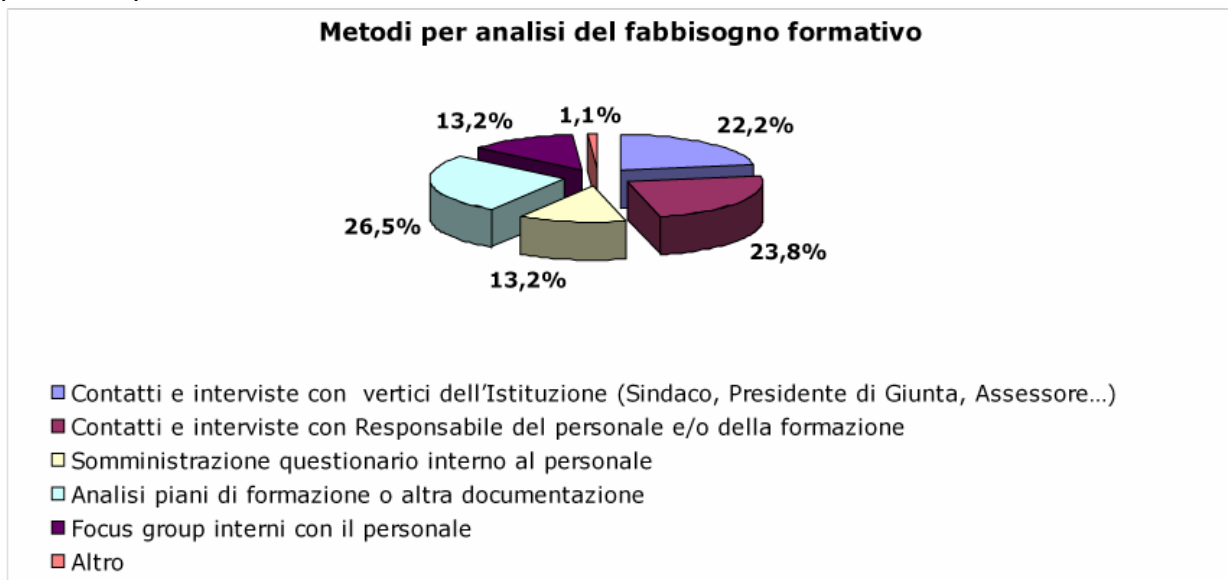


Fonte: dati 2006 forniti dai Soci ASFOR

Da sottolineare che la quasi totalità delle iniziative (85% dei rispondenti) svolge in modo significativo l'analisi del fabbisogno, il che significa superamento della fase nella quale prevaleva la proposizione di "programmi formativi standard" su contenuti generali o di base.

I dati relativi alle modalità di svolgimento dell'analisi del fabbisogno (vedi Grafico 4), 22,2% con i vertici aziendali e 23,8% con i responsabili della formazione se, da un lato, sono espressione di un aspetto positivo (collegamento della formazione alle politiche del personale per realizzare le politiche dell'ente), dall'altro, potrebbero anche segnalare un "limite" ossia di una formazione secondo la logica top-down, che sarebbe confermata dal limitato valore dell'analisi del fabbisogno fatto direttamente con i potenziali destinatari (solo 13,2%).

(Grafico 4)



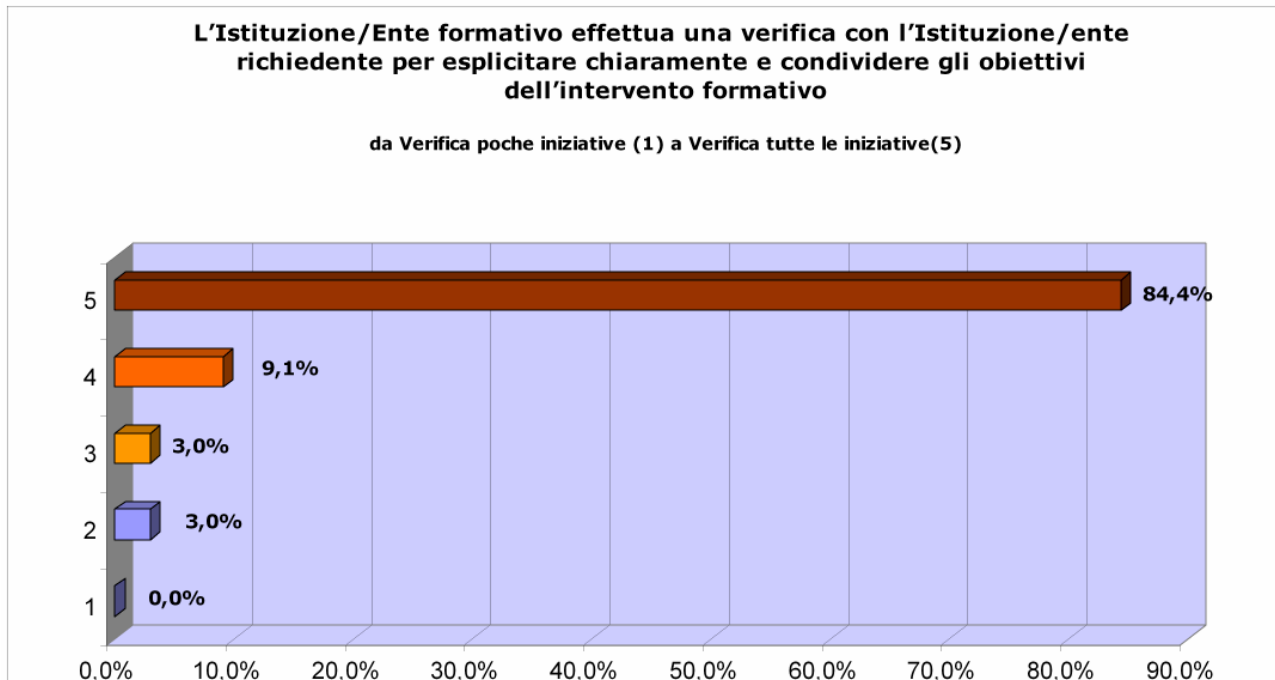
Fonte: dati 2006 forniti dai Soci ASFOR

Rilevante la percentuale di rispondenti che segnala (vedi Grafico 5) come vi sia sempre la verifica o l'esplicitazione degli obiettivi formativi nella fase di progettazione (84,8%), l'analisi della coerenza delle competenze (conoscenza tecniche e contenuti) dei docenti rispetto ai contenuti richiesti (81,8%), del controllo puntuale anche

rispetto al piano formativo (87,9%) della verifica delle anomalie al fine della loro eliminazione durante lo svolgimento (94,6%), della verifica della soddisfazione dei partecipanti (97,0%).

Questi dati sono indicativi di un deciso consolidamento della logica della formazione di qualità, e non della formazione quale "fiore all'occhiello" come prevaleva alcuni anni fa.

(Grafico 5)



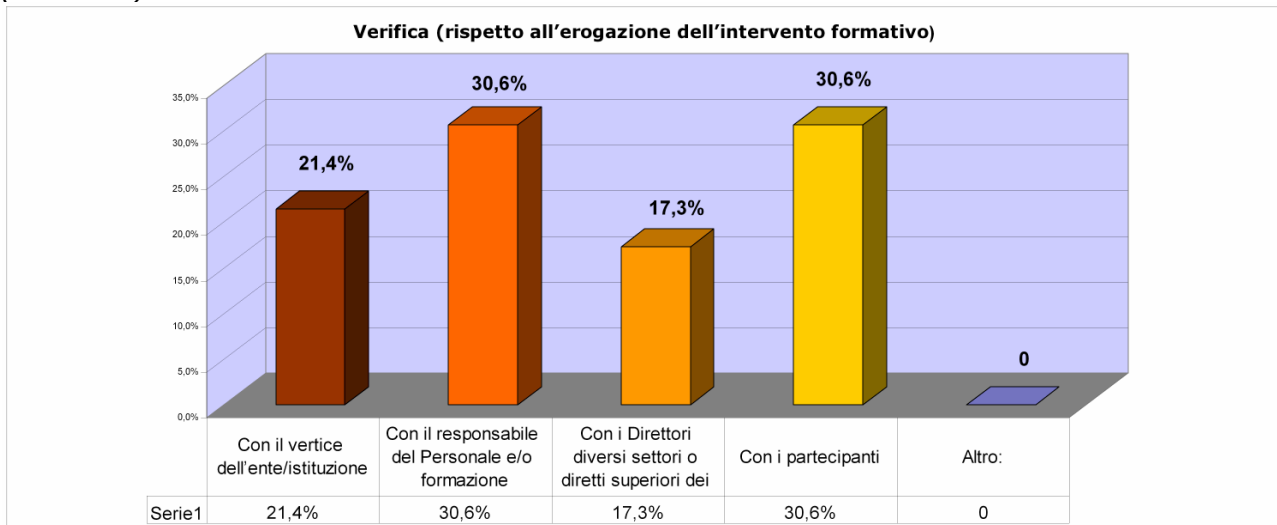
Fonte: dati 2006 forniti dai Soci ASFOR

Esiste una forte ricerca di miglioramento della *fase di verifica dei risultati dell'attività formativa* (vedi Grafico 6), se si considera che:

- è effettuata per il 30,6% attraverso i partecipanti e per la stessa percentuale con i responsabili del personale (includendo presumibilmente i responsabili dei corsi), percentuali molto più basse con i vertici dell'Ente (21,4%) e con i direttori dei settori responsabili di linea che utilizzano il personale (17,3%);
- la forma prevalente è quella standard del questionario (84,4%), mentre sono ancora limitati gli incontri di valutazione con i responsabili del personale e della formazione (45%), e con i vertici politici (27%) e sorprendentemente con i partecipanti, solo 15%;
- è ad un livello soddisfacente la valutazione finale dell'apprendimento, (nel 64,3% di casi viene effettuata sempre o quasi sempre) e delle valutazioni in itinere e in ingresso (rispettivamente realizzata sempre o quasi sempre nel 34% e nel 35% dei casi), molto limitata è ancora la valutazione dell'efficacia della formazione e dell'impatto organizzativo (54% non la effettua mai o quasi mai, contro il 21% che le effettua sempre o quasi sempre, mentre il resto si trova in una posizione intermedia) e della valutazione del rapporto benefici/costi (l'80,7% non la effettua mai o quasi mai, mentre il 7,7% la effettua sempre o quasi sempre, mentre il resto si trova in una posizione intermedia).

Questo dato evidenzia una difficoltà da parte della Pubblica amministrazione di valorizzare e monitorare con efficacia gli aspetti legati al cambiamento organizzativo quasi a non voler mettere in gioco le proprie scelte formative e gestionali.

(Grafico 6)

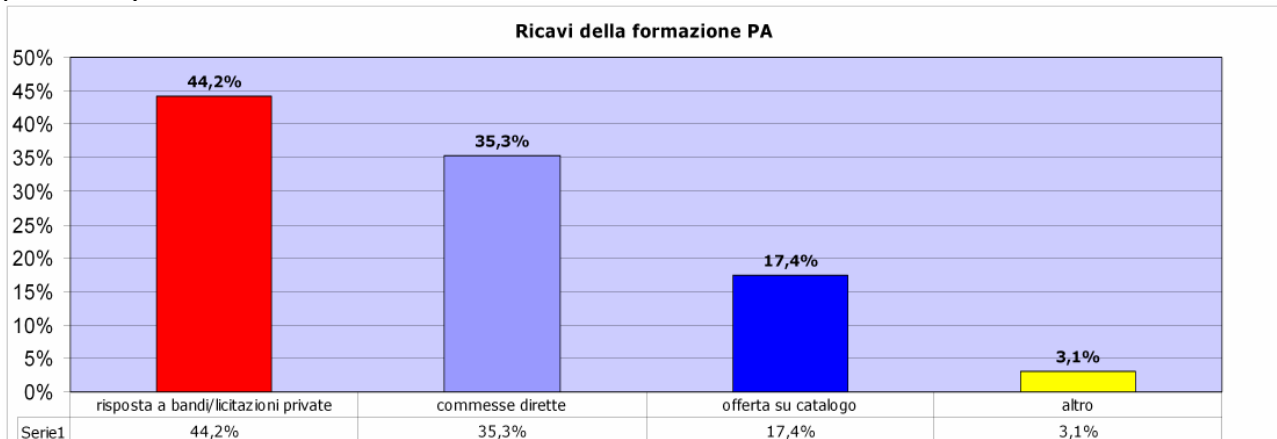


Fonte: dati 2006 forniti dai Soci ASFOR

Il mercato della formazione e i suoi contenuti

Per quanto riguarda le caratteristiche del mercato (vedi Grafico 7), va evidenziato che è aumentata l'acquisizione tramite gare pubbliche, aperte o licitazione privata, che è pari al 44,2%, in aumento rispetto al 37,3% dell'anno precedente (con la cautela nell'interpretazione dei dati dovuta alla differenza del campione), e la commessa diretta, il 35,3% dei corsi sono tailored rispetto al 30,2% dell'anno precedente (sempre con la cautela della diversità del campione). Appaiono minoritarie le iniziative a catalogo, il 17,4% nel 2006 in diminuzione rispetto al 20,4% dell'anno precedente.

(Grafico 7)



Fonte: dati 2006 forniti dai Soci ASFOR

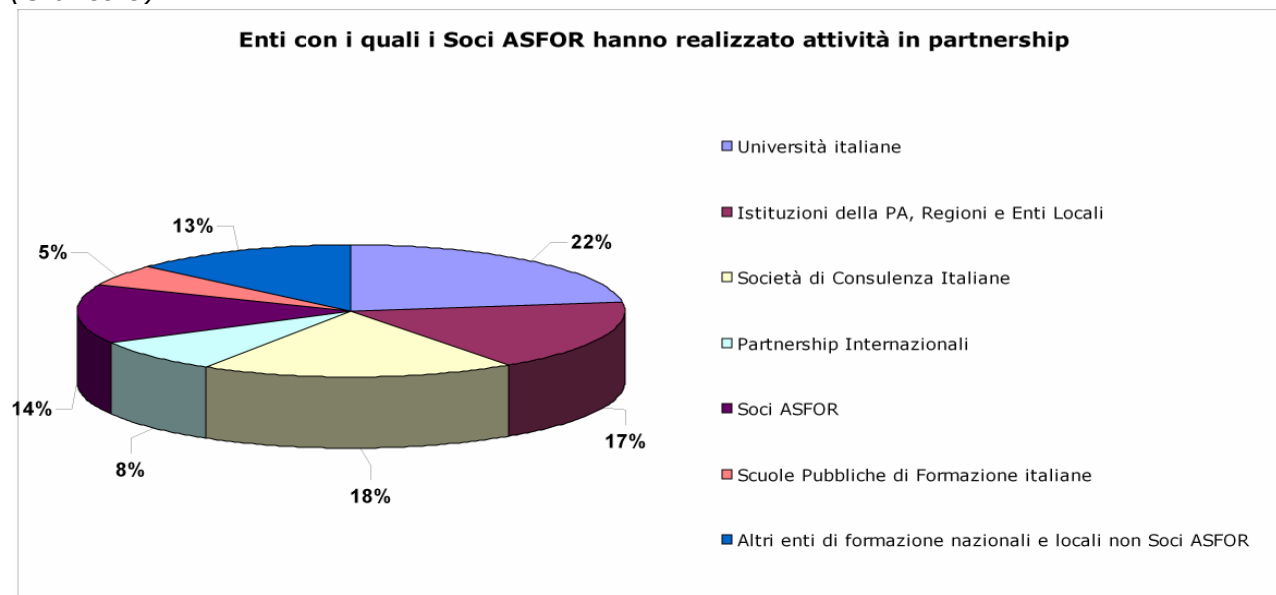
Come interpretare tali dati? Positivamente se si ritiene la commessa diretta come una migliore rispondenza ai bisogni reali e che le gare significhino maggiore trasparenza e competizione.

Negativamente, se si ritiene che spesso le gare non premiano le offerte migliori (si pensi alle frequenti scelte che privilegiano il "prezzo più basso", in una logica di mera riduzione dei costi, rispetto alla qualità dell'offerta e alla reale esperienza delle istituzioni che partecipano alle gare) e se si ritiene che l'offerta su catalogo è bassaperché subisce la concorrenza di iniziative offerte gratuitamente che non sempre sono di qualità apprezzabile.

Va valutato positivamente l'aumento delle iniziative in partnership (91% dei rispondenti affermano di averne qualcuna) che favoriscono la sinergia delle conoscenze-competenze di istituzioni-docenti diversi (*vedi Grafico 8*). Di esse il 22% sono con Università Italiane (è un segnale positivo di maggior dialogo fra i due sistemi formativi), il 17% con Regioni ed Enti Locali (presumibilmente sono le iniziative co-progettate), il 18% con società di consulenza italiane (che esprime la crescente interazione tra attività di consulenza e di formazione di supporto, richiesta spesso in occasione di gare) e il 14% con altri Soci ASFOR.

Anche se ancora limitato, l'8% di partnership internazionali esprime un segnale di apertura del Sistema ASFOR ad un confronto globale.

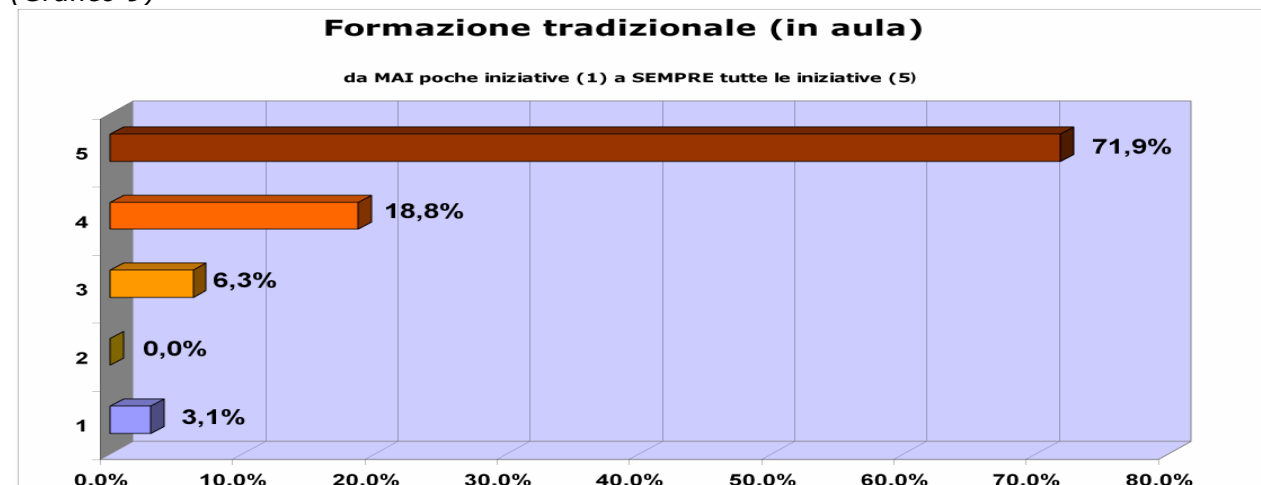
(Grafico 8)



Fonte: dati 2006 forniti dai Soci ASFOR

Nella fase di erogazione (*vedi Grafico 9*), prevale la modalità tradizionale della formazione d'aula (usata sempre dal 71% dei rispondenti) che peraltro sulla base dell'esperienza di chi opera nel settore, diviene sempre più interattiva, mentre è in crescita la modalità di affiancamento "sul lavoro" cui ricorrono, con elevata frequenza il 33,2% dei rispondenti, e abbastanza spesso, il 33,3% dei rispondenti. Ancora marginale è la modalità elearning, anche in forma mista con attività "in presenza".

(Grafico 9)



Fonte: dati 2006 forniti dai Soci ASFOR

Per quanto riguarda i contenuti sono considerati più richiesti quelli riguardanti la gestione delle risorse umane, delle skill manageriali (specie per i dirigenti) la pianificazione ed il controllo strategico (per i dirigenti) e il controllo di gestione (per figure predirigenziali e alti potenziali), ruolo degli enti (specie per gli enti locali), il project finance (per la gestione finanziaria), la comunicazione (specie per la figura non dirigenziale), mentre è stranamente poco diffusa nelle iniziative rivolte ai dirigenti.

Tra i temi innovativi sono segnalati quelli della reingegnerizzazione dei processi spesso collegati alla informatizzazione e quello della valutazione dei dirigenti o delle prestazioni, scelte probabilmente stimolate anche dalle critiche e dal dibattito pubblico sui bassi livelli di produttività e sulla mancanza di incentivi nel settore pubblico.

Considerazioni generali

I risultati dell'indagine ASFOR sull'attività dei Soci nei processi formativi nelle Pubbliche Amministrazioni nel 2006 - unitamente a considerazioni di ordine qualitativo da parte di chi ha una conoscenza diretta e consolidata del settore - suggeriscono le seguenti considerazioni di ordine generale.

Nel 2006, peraltro la situazione sembra proseguire nel 2007 e proiettarsi nel 2008, si è avvertito un "calo di tensione" sul tema della formazione da parte del Sistema Pubblico.

E' stata registrata una "Domanda stabile" per il Settore Pubblico, anche nelle previsioni dei Soci rispondenti. Ciò contrasta con la previsione di aumento rilevata sulla formazione nel settore privato dall'indagine ASFOR "IV Rapporto Formazione Manageriale" (dicembre 2006).

L'Offerta, mostra tendenza di miglioramento nella capacità di analizzare e di adattarsi ai bisogni espressi direttamente o indirettamente dal Sistema pubblico, ma sembrerebbe in parte scarsamente propositiva e proattiva, probabilmente come conseguenza dei vincoli normativi, della mancanza di una chiara politica della formazione e delle incertezze istituzionali.

Per progettare una formazione efficace e che suscita interesse, occorrerebbe avere un'idea condivisa da tutti gli attori (pubblici e privati) che operano all'interno del Sistema Pubblico (domanda e offerta), un progetto sul tipo di competenza e di professionalità che saranno richieste o privilegiate nel futuro. Ma ciò dipende dal "modello" di amministrazione del futuro che, a sua volta, è fortemente condizionato dall'architettura istituzionale del settore pubblico.

Probabilmente la mancanza di chiarezza sui modelli di decentramento, liberalizzazione, privatizzazioni, partnership pubblico-privato, hanno determinato un clima di attesa e hanno ostacolato lo sviluppo di iniziative nel campo della formazione manageriale per il Sistema delle Amministrazioni Pubbliche.

ASFOR lancia un appello per un nuovo grande "Progetto Formazione per il settore pubblico", realistico e quindi impegnativo, capace di mobilitare tutti i soggetti e le forze politiche, economiche e sociali. Proprio nella convinzione che solo da un decisivo salto di qualità delle persone (competenze e skill trasversali e manageriali) che operano all'interno del Sistema pubblico - della loro motivazione e valorizzazione - possa derivare un contributo decisivo al miglioramento della funzionalità delle Pubbliche Amministrazioni del loro ruolo strategico e positivo per la ripresa di competitività del "Sistema Italia" nel panorama della relazioni internazionali di una società globalizzata.

A questo progetto il Sistema ASFOR può contribuire a sostegno delle scelte delle Istituzioni Pubbliche con il suo "Manifesto sulla Formazione Manageriale" e il "Codice di autoregolazione per una Formazione di qualità", oltre che con la pluridecennale esperienza di alcuni suoi Associati che sono leader nel settore e che possono svolgere una gestione di networking con altre associazioni nazionali/internazionali, che più di recente sono entrati nel segmento della formazione rivolta al settore pubblico.

I Soci ASFOR che hanno partecipato alla Ricerca

1. Accademia Europea per la Ricerca Applicata ed il perfezionamento professionale - Bolzano – EURAC
2. Alma Graduate School
3. Bergamo Formazione
4. Centro METID Metodi e Tecnologie Innovative per la Didattica – Politecnico di Milano
5. CERISDI Centro Ricerche e Studi Direzionali “Centro di Eccellenza Castello Utveggio”
6. CTC- Centro di Formazione Manageriale e Gestione d'Impresa della CCIAA di Bologna
7. Ernst & Young Business School
8. Fondazione CUOA – Centro Universitario di Organizzazione Aziendale
9. Formaper Azienda Speciale CCIAA Milano
10. I.Re.F. - Istituto Regionale Lombardo di Formazione per Amministrazione Pubblica
11. IFOA Istituto Formazione Operatori Aziendali
12. IPSOA Scuola di Formazione
13. IRI Management
14. ISFOR 2000 - Istituto Superiore di Formazione e Ricerca
15. ISIDA – Istituto Superiore per Imprenditori e Dirigenti di Azienda
16. ISMO Interventi e Studi Multidisciplinare nelle organizzazioni
17. Istituto Guglielmo Tagliacarne
18. Istituto Nazionale della Previdenza Sociale - Direzione centrale formazione e sviluppo competenze
19. Isvor Fiat
20. LIUC Ricerca e Formazione
21. LUISS Business School
22. MIB School of Management
23. Mida
24. MIP - Politecnico di Milano
25. SDA Bocconi
26. SDOA Fondazione Antonio Genovesi Salerno
27. SPEGEA- Scuola di Management
28. STOA' Istituto Studi per la Direzione e Gestione di Impresa
29. STOGEA Scuola Toscana di Organizzazione e Gestione Aziendale
30. SUDGEST
31. THEMIS scuola per la Pubblica Amministrazione
32. TILS
33. UNIVERSUS CSEI Consorzio universitario per la formazione e l'innovazione

Attraverso il sito www.asfor.it è possibile conoscere le attività di Ricerca sviluppate dall'Associazione sui temi della Formazione Manageriale