

**Rapporto ASFOR 2007 sulla Formazione Manageriale in Italia
"Osservatorio sull'offerta formativa manageriale
in modalità distance learning dei soci ASFOR"**

Di Francesco Venier – MIB School of Management – Università di Trieste

Introduzione

E' un campione particolare quello su cui ASFOR basa la sua ricerca, costituito come è dalla quasi totalità degli enti che offrono formazione manageriale qualificata in Italia.

La maggioranza di questi realizza stabilmente percorsi di formazione e-learning. Una realtà ormai rilevante. Eppure la percezione tra i dirigenti e tra gli operatori è che si tratti certamente di un approccio e di una offerta ormai permanente ma anche di un "mercato" ancora marginale. Riservato a situazioni didattiche particolari, come rinforzo del percorso di apprendimento o come modalità di assistenza sistematica o ancora come soluzione di ricerca e di lavoro cooperativo.

Oppure riservato a target particolari, gli executive, che per motivi di lavoro preferiscono percorsi a bassa frequenza o praticato da organizzazioni che, per numero di addetti e per struttura distribuita sul territorio, privilegiano modalità distance learning.

Non si tratta certo dei volumi in continuo rialzo che recenti ricerche ci indicano, creando anche un certo imbarazzo in chi non intercetta la richiesta di mercato corrispondente e vive le difficoltà di un mercato al contrario abbastanza asfittico.

Da questo universo, rappresentativo della formazione manageriale distance learning italiana, emergono alcuni interessanti punti di attenzione.

L'e – learning è "a regime". Sono finite ormai definitivamente, almeno su scala nazionale, anche se qualche nuovo ingresso è certamente possibile, le sperimentazioni di accesso, quelle che sono servite a capire e a dotarsi di modelli, risorse e metodologie.

I modelli sono solidi e ritenuti efficaci tanto che l'offerta formativa, per quanto riguarda le tematiche, è stabile e non viene influenzata dalla novità dell'approccio. In origine, al contrario, i contenuti erano di livello professionale differente più addestrativo o centrati su oggetti vicini al mezzo utilizzato (corsi di informatica per via informatica) o riservati a momenti limitati all'interno di percorsi caratterizzati da altre modalità.

L'investimento paga. È in atto un evidente processo di concentrazione. In un mercato in crescita, sebbene non esplosiva, diminuiscono gli associati che "sperimentano" l'e-learning e chi ha investito con sistematicità e si è dotato di risorse aumenta la propria quota di intervento. 5 enti realizzano più del 50% del totale dei percorsi.

Diminuiscono gli associati che realizzano pochi percorsi l'anno.

Il mercato è diversificato. È consistente la presenza di percorsi e-learning di breve durata, prodotti nuovi, di utilizzo più flessibile, capaci forse di maggior penetrazione. Oggi questi non vengono osservati con sufficiente attenzione e per loro non è stato predisposto, a differenza che per i master e – learning, un apparato di criteri qualitativi. Un compito per il futuro prossimo.

Sarebbe interessante approfondire il rapporto tra questa offerta, gli utilizzatori e i contesti d'uso: sono prodotti di maggior usabilità? potenzialmente più vicini alle PMI? utilizzabili con flessibilità che meno permetta l'intreccio con i processi di lavoro?

Si estende il networking. Aumenta e diventa costume l'accordo e il partenariato tra l'ente che eroga formazione e-learning e altri enti o università. Interessante per più aspetti: riproduce una caratteristica di associazione per omogeneità e complementarità tipica della impresa italiana e ne trae forza, esprime omogeneità con la cultura web che tende ai rapporti di rete e a sfruttare la rete anche su terreni di ricerca e contenuto, può introdurre nuove soluzioni didattiche, "distribuite", basate sulla presenza di formatori/contenuti di diverse specializzazioni e appartenenze. La ricerca indica anche alcune questioni rilevanti su cui spetta all'associazione il compito di proporre approcci e soluzioni. Per esempio va valutato se, nonostante la concentrazione in atto dei soggetti che erogano e-learning, non siano opportune misure di facilitazione dell'ingresso di nuovi attori anche di piccola dimensione, portatori di nuovi interessi e forse di competenze particolari.

In questo caso sarebbero necessarie misure in grado di

- abbattere i costi tecnici di accesso (piattaforme multi utente in outsourcing)
- saltare il livello iniziale di sperimentazione offrendo direttamente standard nazionali qualitativi di buon livello e testati
- centralizzare e posizionare quindi esternamente alla produzione e gestione dei contenuti, i servizi di assistenza all'apprendimento (dal tutoring alla correzione delle esercitazioni)

I partenariati spontanei in costituzione, poi, possono venire sostenuti per coinvolgere anche organizzazioni produttive (distretti, patti d'area, ecc.) per promuovere il coinvolgimento della domanda nei processi organizzativi dell'offerta e facilitare i processi di valorizzazione / inserimento lavorativo post corso. Possono anche diventare strumento consapevole di promozione della presenza della formazione manageriale italiana all'estero.

Si tratta di piste di lavoro impegnative da seguire che ASFOR, con il supporto tecnico del gruppo di lavoro sull'ICT, potrà affrontare nel corso del 2007 nell'interesse dell'intero sistema della formazione manageriale.

I risultati dell'Osservatorio elearning 2007

Il Rapporto ASFOR sulla formazione manageriale, arrivato nel 2007 alla sesta edizione e realizzato con i dati forniti dagli Associati, rappresenta lo strumento attraverso il quale segnalare le dinamiche che stanno alimentando l'azione delle più importanti scuole di management, corporate university e istituzioni formative italiane associate ad ASFOR, che quotidianamente si confrontano con le richieste del sistema della domanda (pubblico, privato e degli individui), fornendo così una fotografia del settore e un'indicazione di trend.

Dalla prima edizione del 2002 all'odierna abbiamo ulteriormente sviluppato gli ambiti della ricerca, monitorando, oltre ai dati quantitativi, anche una serie di importanti elementi collegati ai processi di valutazione e allo sviluppo dell'e-learning. L'eLearning è un tema caldo, di stringente attualità, e che probabilmente rivestirà nei prossimi anni un ruolo chiave nel panorama formativo internazionale. Ma, oltre al dibattito da anni innescato su questo tema, quale è il peso dell'eLearning nel panorama formativo italiano? E, cosa che più interessa ASFOR, quale la sua diffusione nell'ambito dello specifico settore della formazione manageriale? Quali le caratteristiche metodologiche attuate nei progetti fin qui realizzati? Quali sono i target principali dei fruitori dei progetti eLearning based? Quali le soluzioni di delivery effettivamente adottate?

Partendo dall'analisi di quanto prodotto negli ultimi anni è possibile avere un quadro illustrativo dell'evoluzione dell'eLearning in Italia, potendo così eventualmente apprezzare in quali contesti, con quali finalità e con quali modalità attuative l'eLearning è stato implementato nei progetti formativi realizzati, e quindi quale "ruolo" esso stia giocando nel panorama formativo manageriale.

A tale scopo dunque ASFOR ha ritenuto strategicamente importante creare un **Osservatorio permanente** in grado di monitorare, sia sul versante quantitativo sia su quello qualitativo, l'offerta manageriale eLearning based proposta dagli Associati ASFOR. Nasce con queste finalità di analisi il Questionario per la raccolta dell'offerta eLearning, appendice **all'Indagine ASFOR sulla formazione manageriale in Italia**, alla quale hanno partecipato tutti gli Associati ASFOR, e giunto alla sua terza somministrazione.

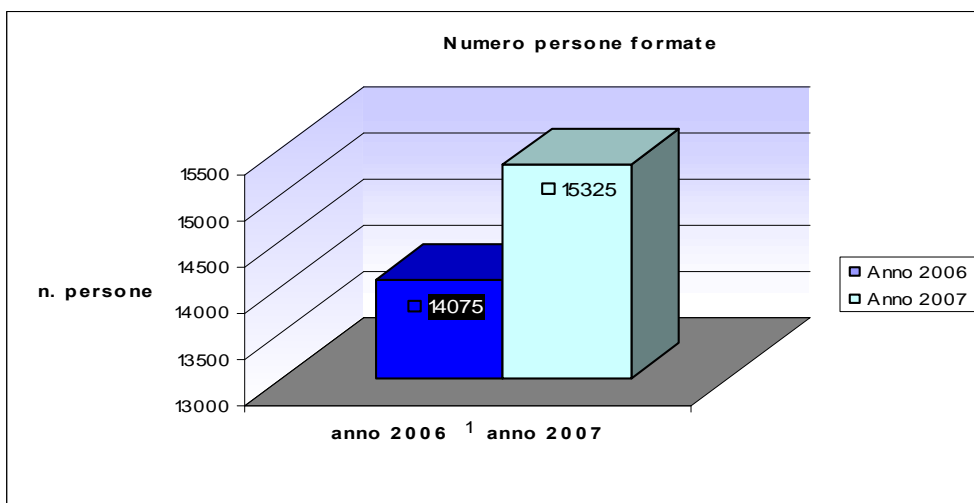
Con tale questionario, proposto a cadenza annuale con l'obiettivo di diventare un appuntamento consolidato per tutti i Soci, ASFOR intende costantemente monitorare non solo il numero dei percorsi formativi realizzati durante l'anno ma anche le metodologie impiegate all'interno di ogni singolo percorso (e le relative evoluzioni), i target dei fruitori (sia business che consumer), i fabbisogni formativi funzionali ai quali si è cercato di rispondere e quali specifiche figure professionali sono state coinvolte in ciascun progetto formativo.

La parte del questionario incentrato sull'offerta eLearning based è composta di 19 domande a risposta chiusa (alcune delle quali con un'appendice "aperta") e rispetto al questionario 2004 ha visto affiancare alle domande di natura meramente quantitativa (e incentrata su alcune macroaree: *numero di percorsi e di utenti, fatturato dei percorsi e loro incidenza sul fatturato complessivo, strumentazioni tecnologiche adottate*) anche alcune domande più marcatamente qualitative, aventi l'obiettivo di evidenziare aspetti metodologici (*risorse impegnate, contenuti formativi proposti, composizione ed esperienza della faculty e del team progettuale*) inerenti la natura dei percorsi eLearning based realizzati.

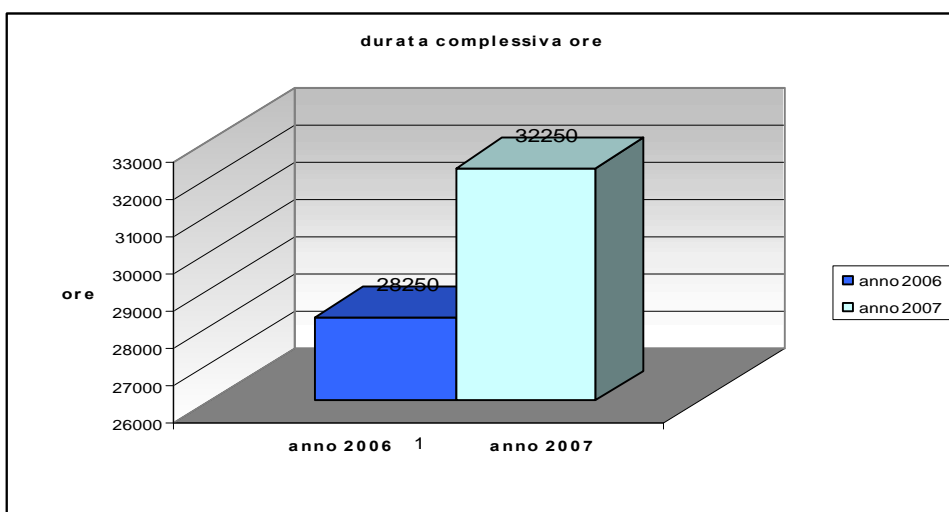
Anche per quest'anno, il terzo, i risultati numerici della risposta all'Osservatorio sono piuttosto incoraggianti. Anche se di poco il numero dei soci asfor che ha avviato interventi formativi in elearning è aumentato rispetto all'anno scorso (passando da 16 a 18) e soprattutto è aumentato il numero di corsi erogati in tale modalità.

anno	2006	2007
Meno di tre corsi	7	6
Tra 3 e 6	4	5
Tra 6 e 10	3	4
Oltre 10	2	3

Ciò ha prodotto un aumento delle persone. Guardando i dati relativi alle persone formate con interventi di e-learning tra il 2006 e il 2007, notiamo che esiste un aumento significativo nel 2007 con oltre 1200 persone in più rispetto al 2006.

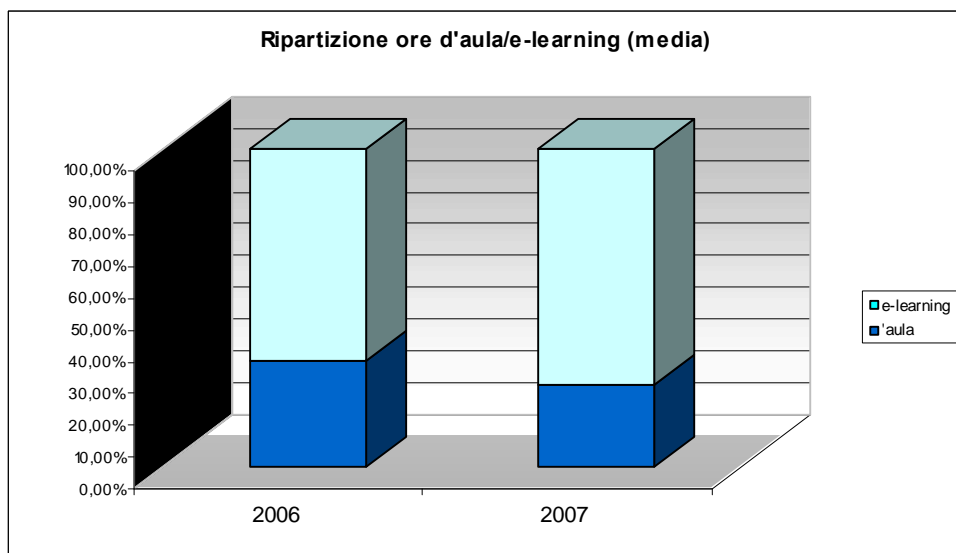


Il grafico che segue illustra il significativo aumento che ha interessato il numero complessivo di ore di formazione passate dalle 28250 del 2006 alle oltre 32000 del 2007.

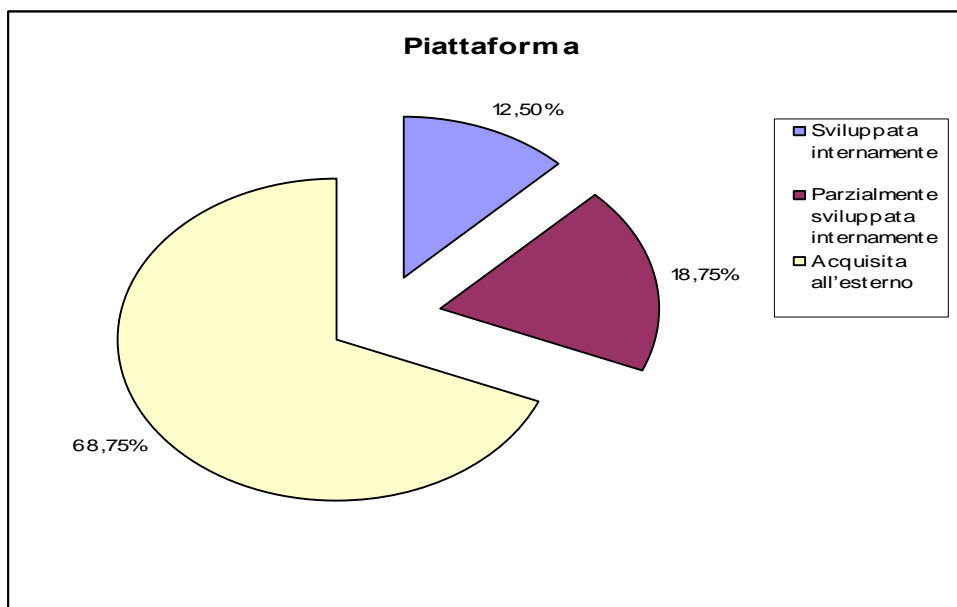


Più in dettaglio, sempre in riferimento al numero di ore complessive, possiamo dire che la percentuale di ore in modalità e-learning rispetto al totale delle ore di formazione erogate è rimasta stanzialmente invariata, ovvero le singole società non hanno modificato il rapporto esistente tra ore d'aula e ore in modalità a distanza.

Globalmente i dati non evidenziano un particolare trend nella modalità di ripartizione tra le ore d'aula e quelle in modalità e-learning: la percentuale di ore e-learning varia da un minimo del 10% al 100% con una media di ore destinate all'e-learning che si attesta attorno al 75 %.

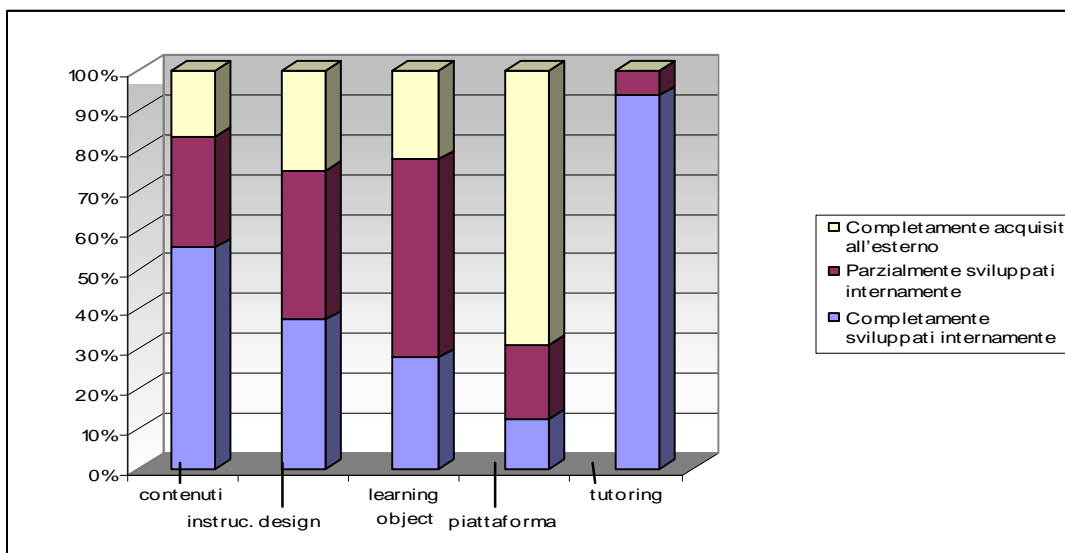


Per quanto riguarda l'utilizzo delle piattaforme on line, come già rilevato in passato, solo una minima parte ha sviluppato la piattaforma al proprio interno, privilegiando nel 70% dei casi l'acquisizione dall'esterno.



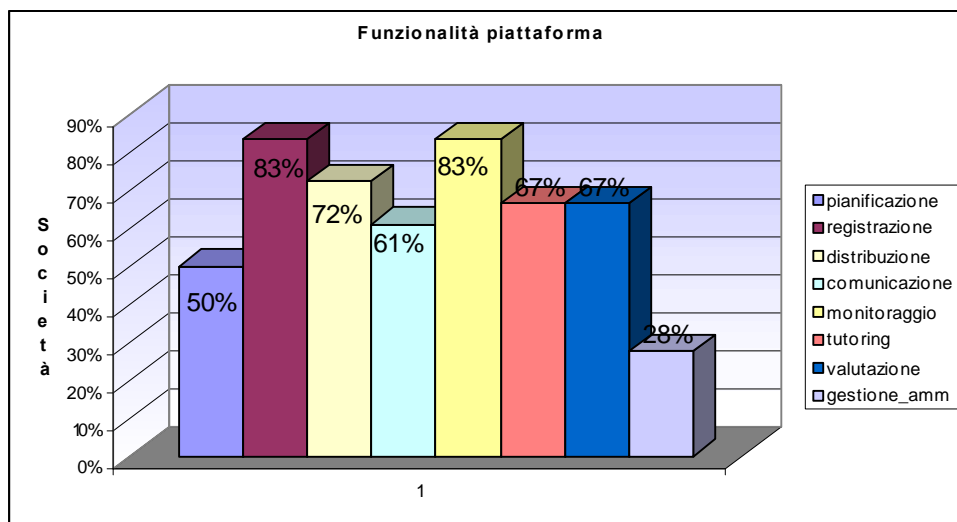
Tuttavia vi sono elementi relativi al sistema e-learning che evidenziano un elevato ricorso allo sviluppo interno completo o parziale. Si tratta in particolare del tutoring, dei contenuti, dei learning objects dell'instructional design. Il grafico mette in evidenza i diversi elementi ed il grado di

esternalizzazione: per i contenuti: solo il 20% viene acquisito esternamente, per l'instructional design e per i learning objects il ricorso all'esterno è rispettivamente del 25% e 22%. Il tutoring rappresenta il caso limite ed è decisamente sviluppato internamente nel 94% dei casi.



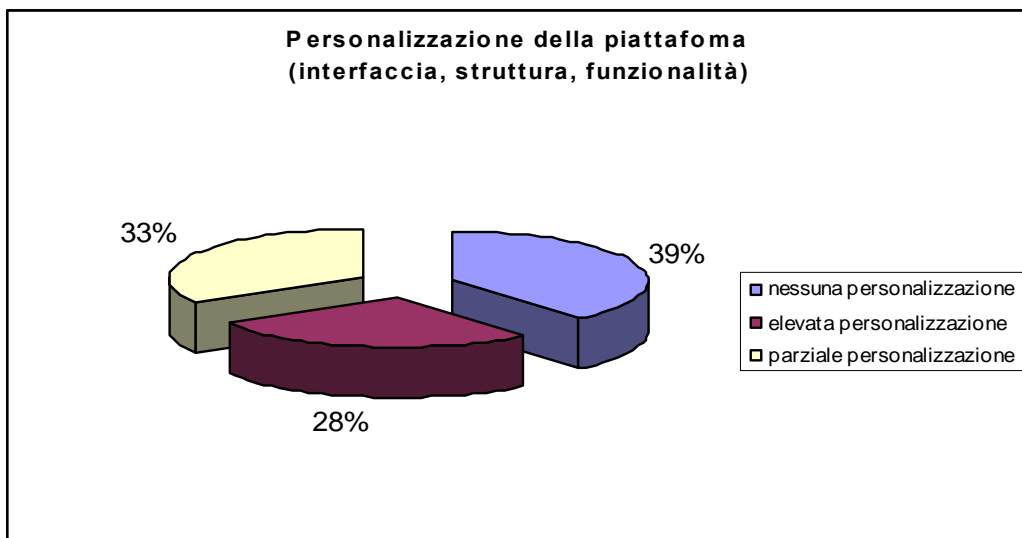
D6.1

Si riconferma anche per il 2007 la funzione di supporto all'insegnamento della piattaforma, il cui prevalente utilizzo è per gli aspetti legati a registrazione, monitoraggio, distribuzione, valutazione ecc. Scarsamente utilizzate invece le potenzialità legate alla gestione amministrativa.

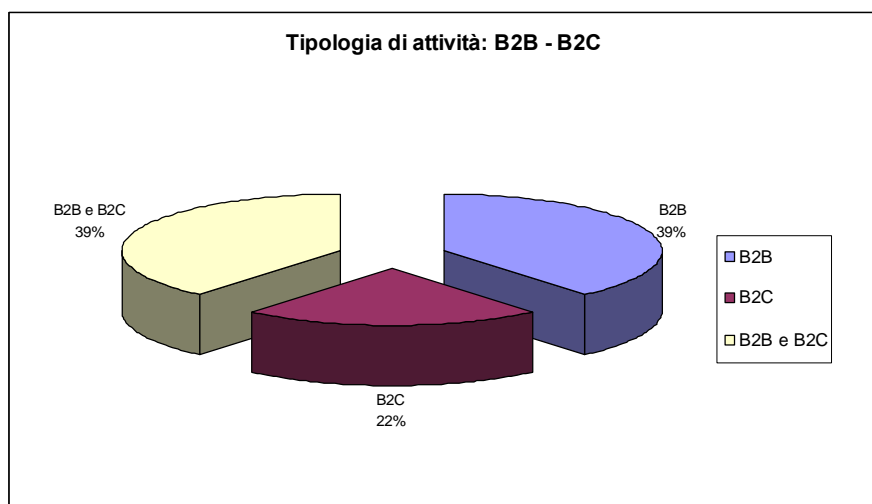


La personalizzazione dell'interfaccia, della struttura delle funzionalità della piattaforma è attuata dal 67% delle società seppur con gradi diversi. Come illustra il grafico qui sotto, per il 39% la personalizzazione interessa tutte e 3 le componenti, nel 28% dei casi la personalizzazione

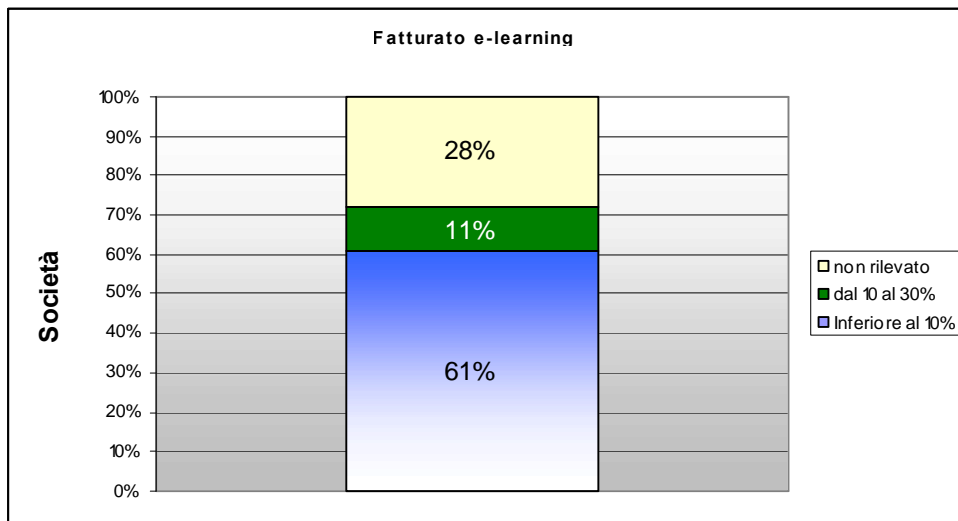
interessa solo uno o due dei componenti. Nel 33% dei casi non si apportano modifiche alla piattaforma.



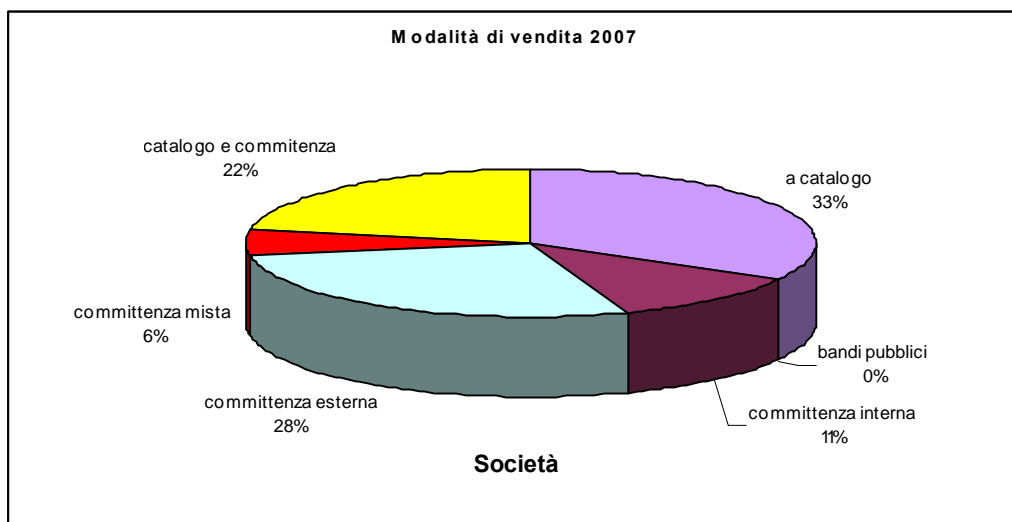
L'attività manageriale eLearning/blended nel 2007 è stata per 7 a società su 18 prevalentemente rivolta ad aziende con progetti custom (B2B) mentre solo per 4 società l'attività ha riguardato prevalentemente percorsi rivolti al mercato. Nei restanti 7 casi non si evidenzia una prevalenza nell'attività svolta che ha riguardato parimenti sia percorsi B2B che B2C.



In termini di fatturato pur disponendo di dati parziali, si evince che per il 72% delle società il fatturato relativo ai percorsi formativi manageriali erogati in elearning/blended non supera il 30% e anzi, nel 61% dei casi, non raggiunge il 10%, non discostandosi significativamente dai dati rilevati nel 2006.

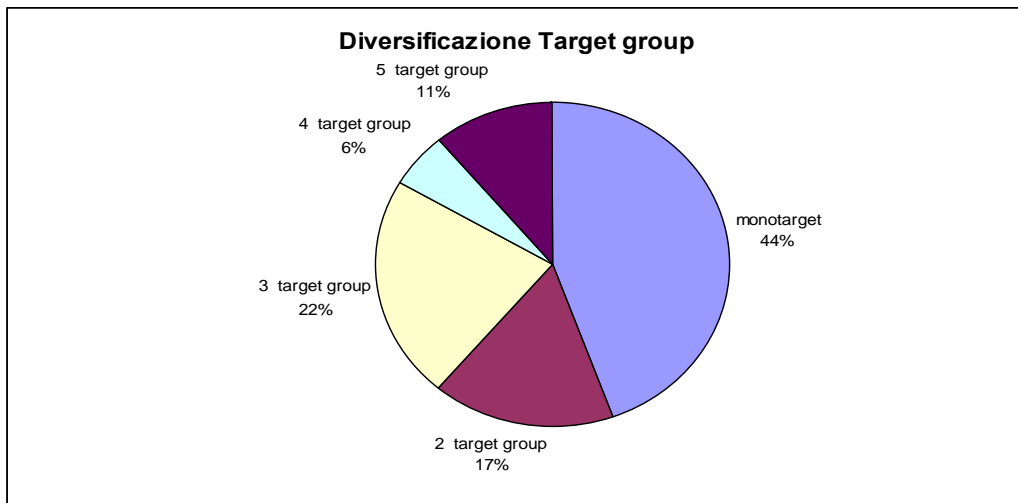


Anche per quanto riguarda la modalità di vendita degli interventi formativi, non si rilevano variazioni significative rispetto all'anno precedente ad eccezione dei bandi pubblici che scompaiono: per il 33% dei casi la vendita avviene integralmente a catalogo, per il 28% dei casi risponde a richieste specifiche del committente aziendale, per l'11% è frutto esclusivo di committenza interna di Corporate e per il restante 28% delle società avviene attraverso modalità miste (committenza interna ed esterna o catalogo e committenza aziendale).

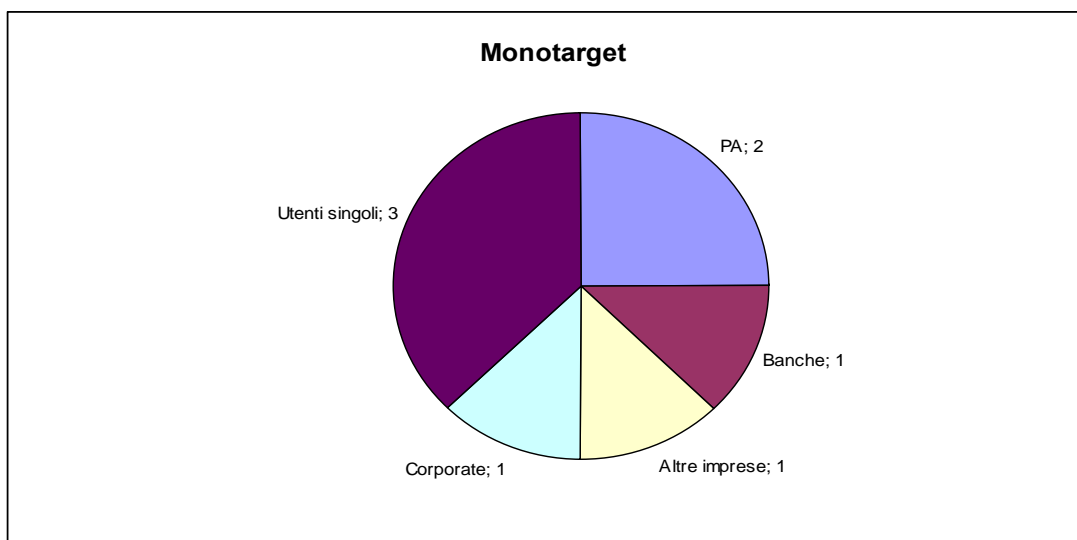


D12

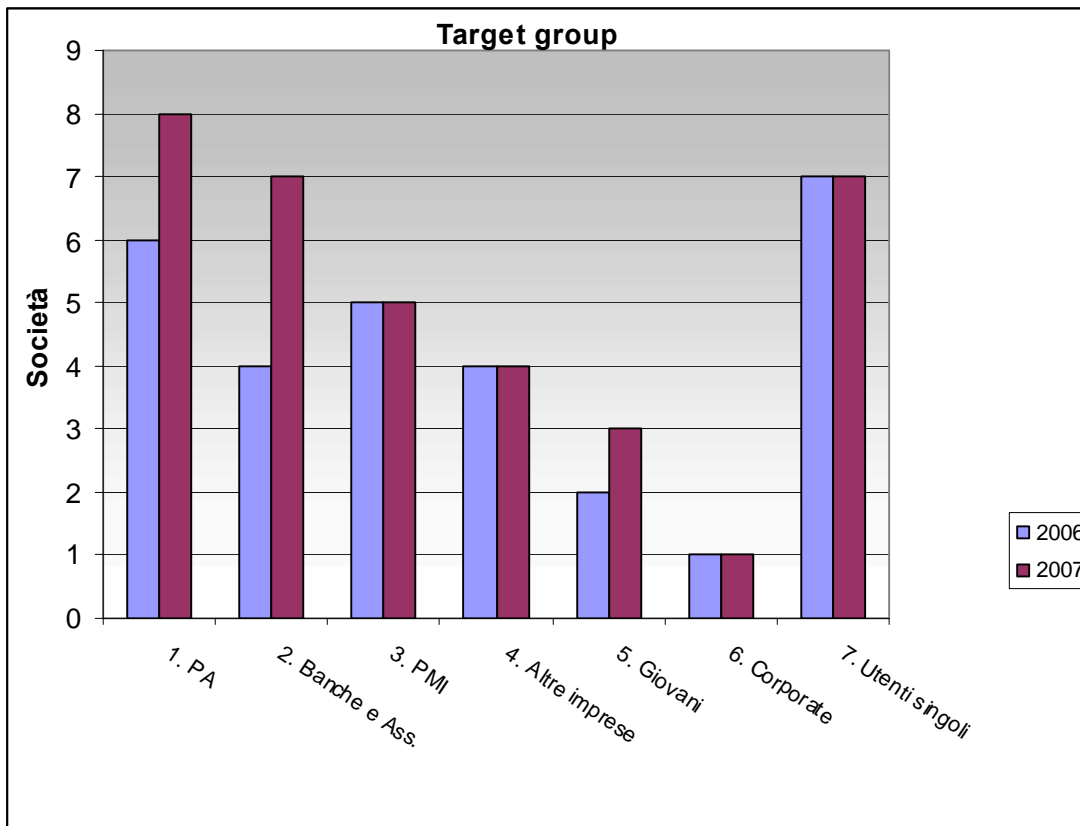
Per quanto riguarda i target group di clienti, il quadro si presenta piuttosto variegato con alcune tipicità che troviamo rappresentate nel grafico più sotto. Prevale una discreta specializzazione rispetto al target poichè 8 su 18 sono società monotarget. Per le altre non si delinea un trend particolare includendo da due a più target group.



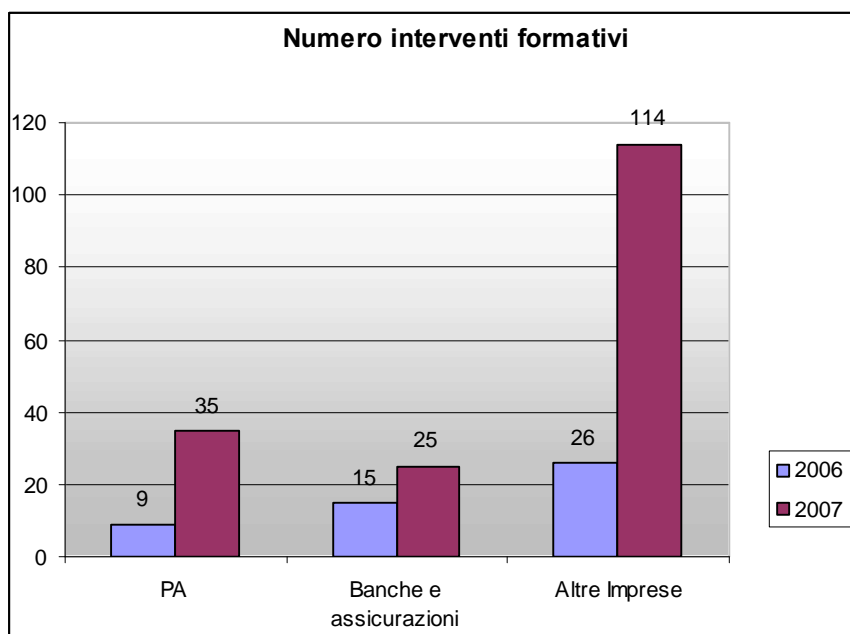
Un'analisi dei dati relativa al tipo di specializzazione indica una più elevata diffusione di società interamente o prevalentemente dedicate agli utenti singoli. Su 8 società che hanno un unico target group, 3 rivolgono la propria attenzione su utenti singoli (manager, executive, etc.).



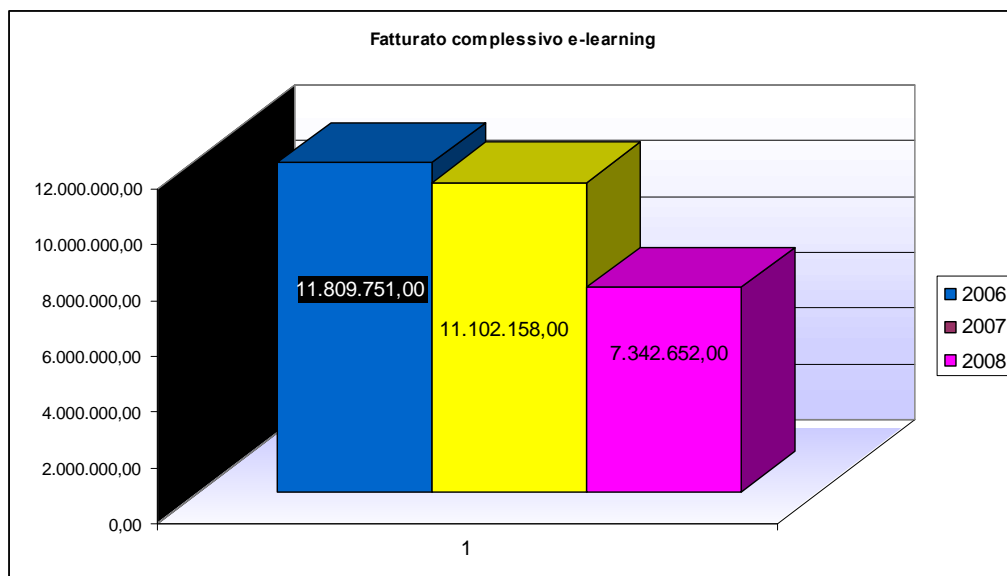
A questo proposito vale la pena evidenziare che la concorrenza è maggiore in particolare su tre gruppi: PA, banche e utenti singoli. Il grafico sotto illustra inoltre come per il 2007 un numero maggiore di società rispetto all'anno precedente abbia erogato percorsi formativi rivolti alla pubblica amministrazione, al comparto bancario-assicurativo ed a giovani non occupati, confermando una tendenza in atto dal 2006.



Il dato può essere confermato dal numero complessivo di corsi erogati per target group che nei dati previsionali è notevolmente incrementato come mostra il grafico rispetto all'anno precedente.

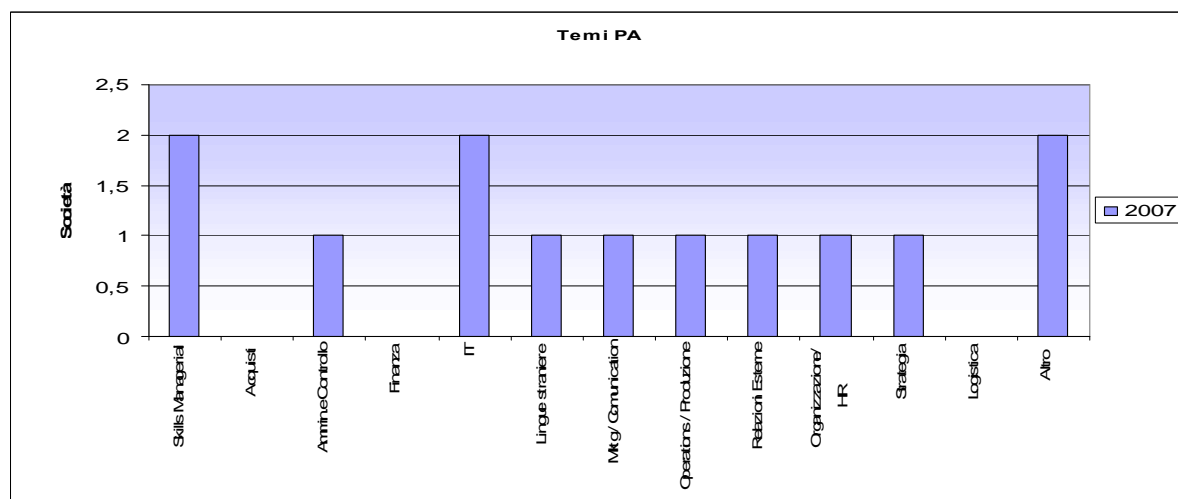


Si tratta tuttavia di un dato che va interpretato con cautela poiché non implica necessariamente un aumento di ore di formazione erogate, quanto piuttosto una frammentazione delle proposte/richieste in ambito formativo. I dati relativi al fatturato complessivo sembrano infatti supportare questa seconda ipotesi.

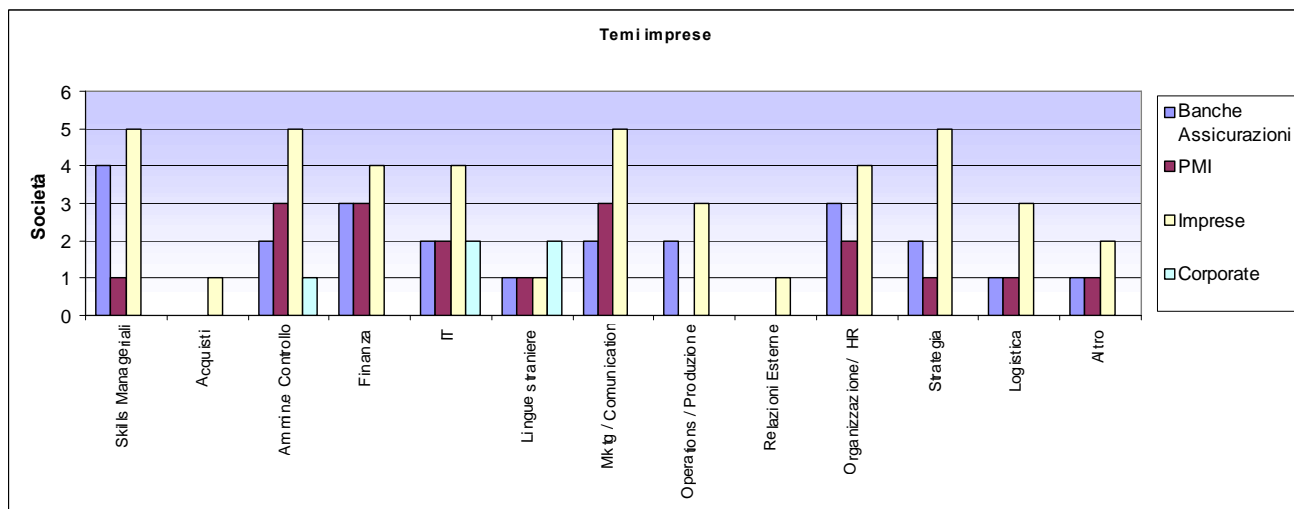


Per quanto attiene ai temi affrontati nei percorsi e-learning, i target di riferimento sono stati suddivisi in 4 gruppi o categorie definiti: PA, imprese (Banche, PMI, imprese, Corporate), giovani non occupati, utenti singoli (executives, managers, etc.)

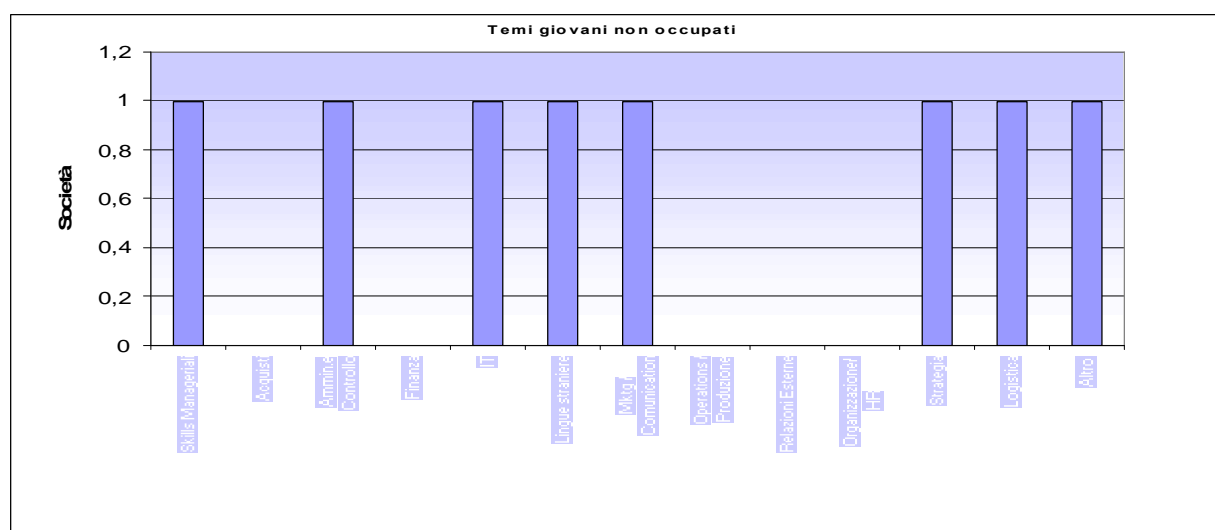
Dall'analisi è emerso che per le PA i temi maggiormente trattati sono stati: skills manageriali, IT. Non sono invece stati trattati aspetti relativi agli acquisti alla finanza ed alla logistica.



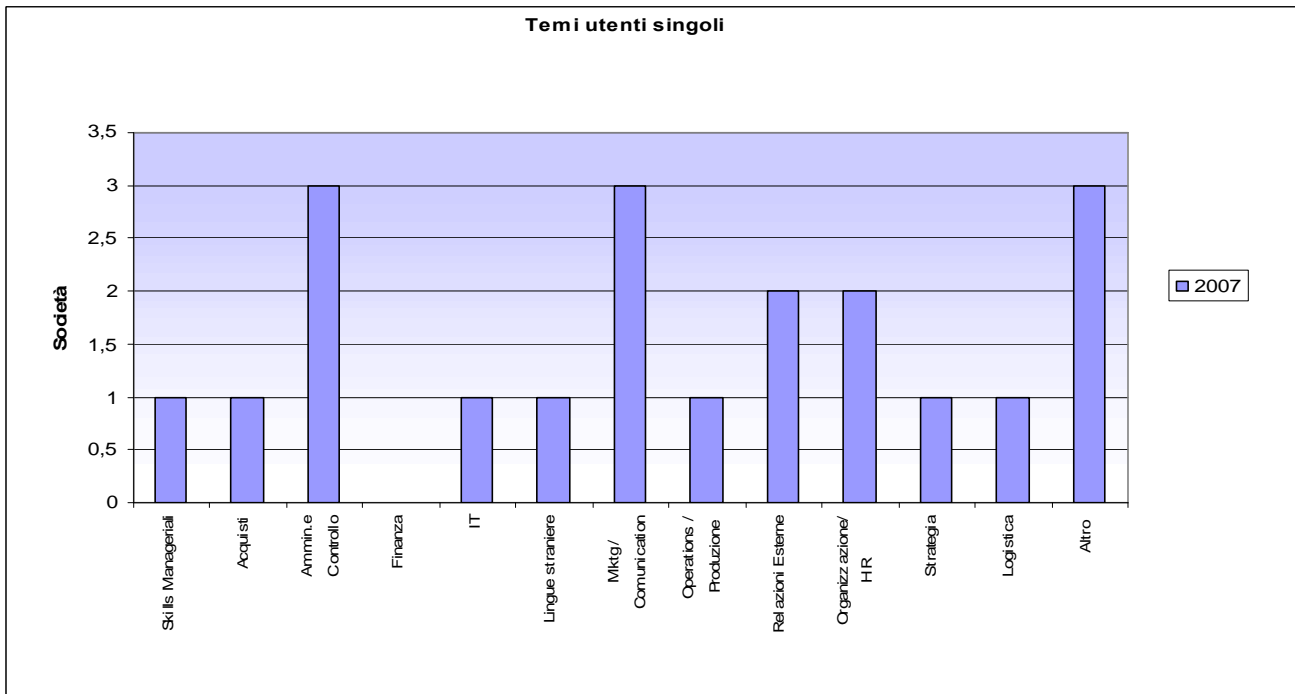
Per la categoria imprese invece i temi sono gli stessi del 2006 (skills manageriali, amministrazione/controllo, finanza, IT, organizzazione/risorse umane) con una novità: marketing e comunicazione, tema trattato da 10 società su 18.



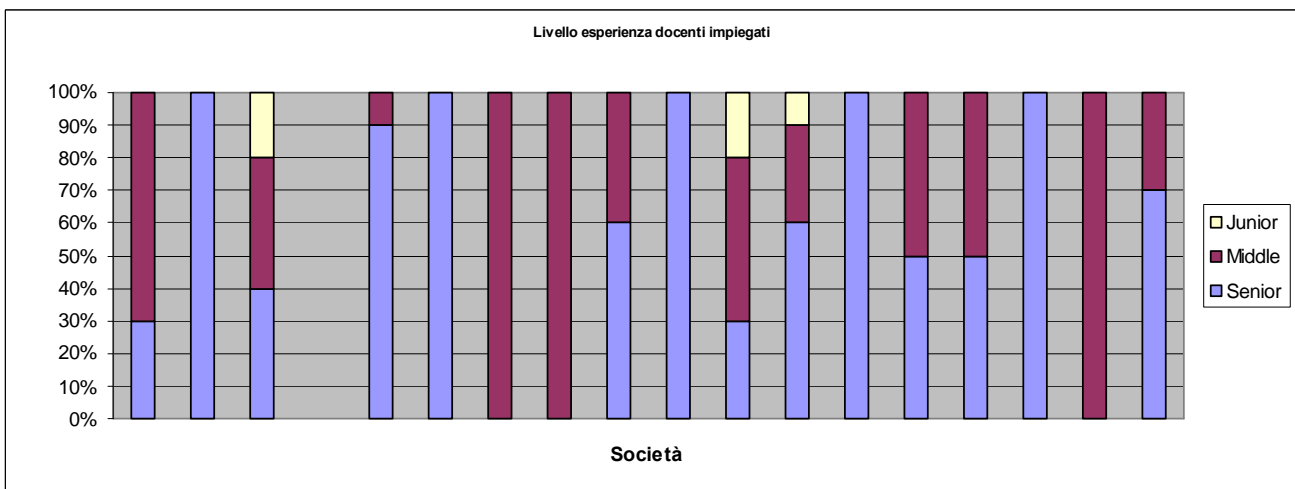
Per quanto riguarda i giovani non occupati: skills manageriali, amministrazione e controllo, logistica, IT e organizzazione/risorse umane, lingue, marketing, logistica, e strategia.



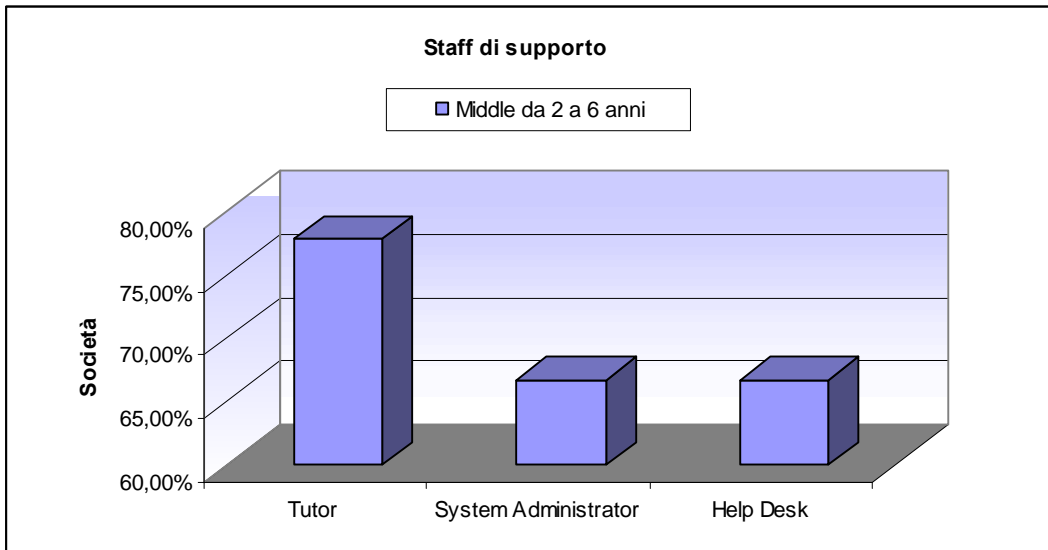
A livello di utenti singoli, invece, amministrazione e controllo e marketing e comunicazione seguiti da relazioni esterne e organizzazione delle risorse umane.



Addentrandonci ulteriormente negli aspetti qualitativi, possiamo rilevare che vi è una netta predilezione per l'impiego di risorse di comprovata esperienza. Per quanto riguarda i formatori prevalgono docenti con oltre 10 anni di esperienza (senior), pochissimi invece i junior con meno di 3 anni di esperienza.



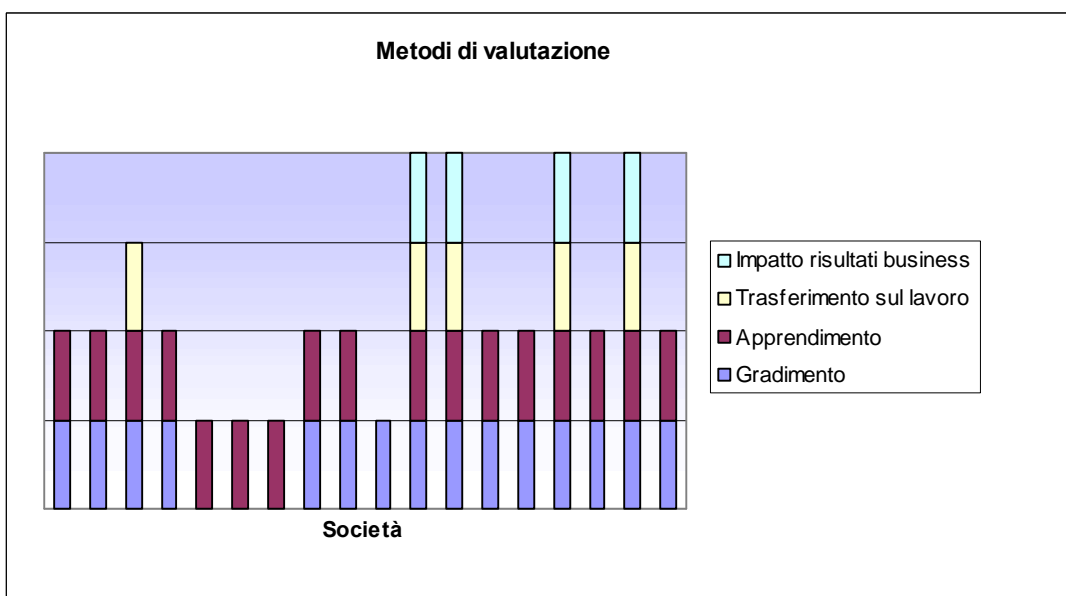
Per gli aspetti gestionali, le figure di system administrator e di help desk tecnologico posseggono un livello di esperienza compreso fra i 2 e sei anni per il 67% delle società mentre per i tutor di processo la percentuale si alza fino al 78%.



La quasi totalità delle società - il 94% - dichiara di avvalersi di un sistema di valutazione formalizzato, dati che non evidenziano scostamenti significativi rispetto all'anno precedente

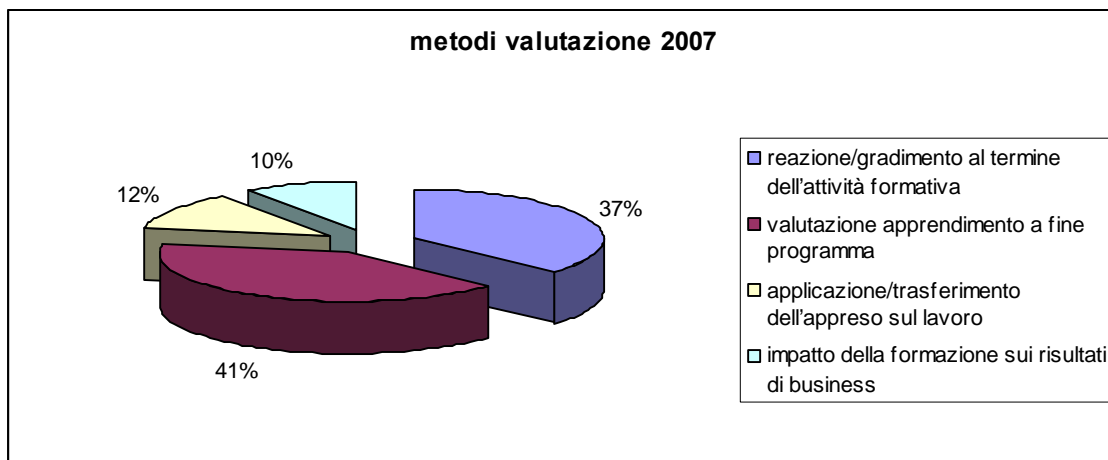
Come rappresentato nel grafico, la maggior parte delle società è orientata a valutare la reazione/gradimento al termine attività formativa (15) e l'apprendimento a fine programma (17)

Solo in pochi casi la valutazione oltre a indagare il gradimento e l'apprendimento si spinge anche a verificare le ricadute pratiche sul lavoro (5 società) e l' impatto della formazione sui risultati di business (4).

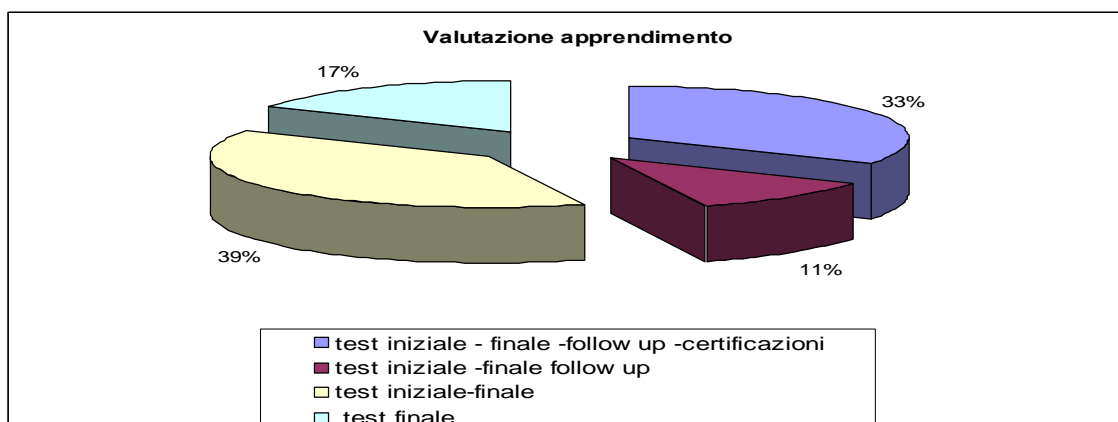


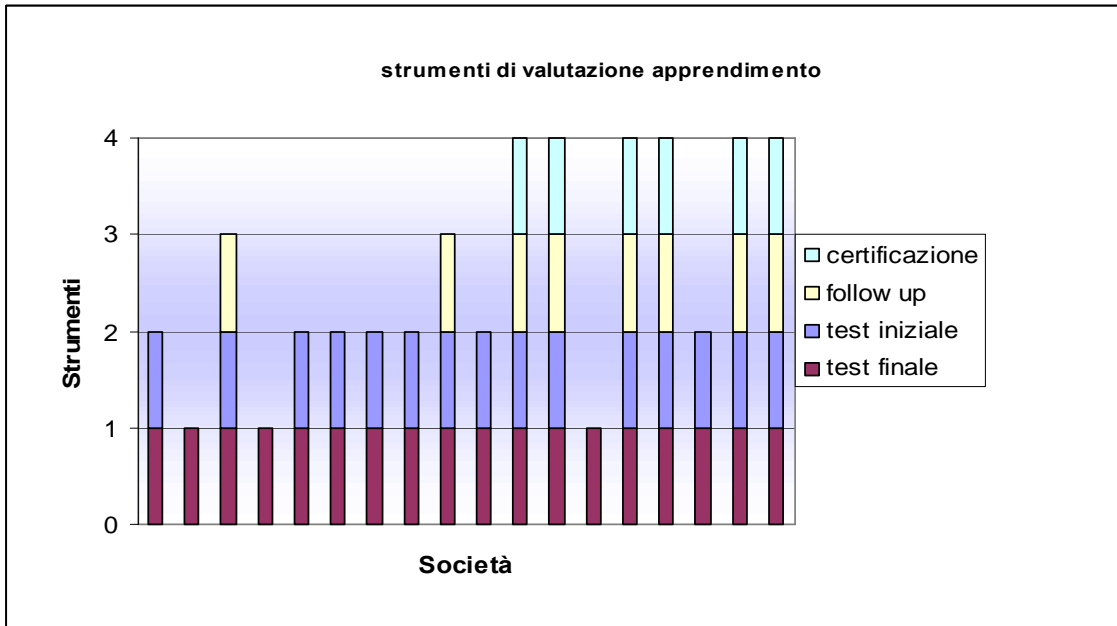
D18

In termini complessivi possiamo pertanto dire che il metodo privilegiato di valutazione è quello al termine del programma mirato a rilevare il gradimento, seguito dalla valutazione degli apprendimenti.



Proprio per quanto riguarda la valutazione dell'apprendimento i metodi più diffusi sono sicuramente quelli di test iniziale e finale. Tuttavia è interessante notare che nel 33% dei casi vengono utilizzati ben quattro modalità di valutazione degli apprendimenti che includono il follow-up e la certificazione.





Per quanto riguarda invece i costi monetari solo il 22% delle società afferma di attuare forme di rilevazione costi/benefici, aspetto facilmente spiegato dalla difficoltà che questo tipo di analisi comporta e dai tempi richiesti.

Concludendo, il quadro che emerge complessivamente dai dati riferiti all'e-learning dell'osservatorio sembra confermare che l'**e - learning è "a regime"**.

I modelli sono solidi e ritenuti efficaci tanto che l'offerta formativa, per quanto riguarda le tematiche, può definirsi stabile.

Si è comunque registrato per l'anno 2007 un incremento di ore formative e di persone formate, con un analogo andamento per quanto riguarda i corsi attivati segno che l'e-learning è una delle risposte in linea con i bisogni dell'utenza.

Tuttavia i dati relativi al fatturato non sembrano rispettare l'andamento di crescita: il mercato si è fatto più concorrenziale soprattutto nei settori della pubblica amministrazione del comparto bancario assicurativo; i percorsi custom sono necessari e la formula e-learning è nella maggior parte dei casi residuale rispetto alla formazione tradizionale o meglio ne costituisce un completamento quasi a sottolineare come l'e-learning esista in funzione di una formazione tipo blended.

Altro dato che va evidenziato è la scomparsa dei bandi pubblici senza che tuttavia ciò impatti il sistema dell'e-learning a riprova del fatto che l'epoca delle sperimentazioni può dirsi conclusa.

Da segnalare inoltre l'evidenza di specializzazione rispetto al target di utenza da parte delle società, che puntano evidentemente a qualificare la propria offerta formativa come dimostrano

anche i dati di prevalenze del B2B rispetto al B2C.

ASFOR Associazione Italiana per la Formazione Manageriale

Viale Beatrice D'Este, 10 - 20122 Milano

Tel. +39 02 58328317 - Fax: +39 02 58300296

info@asfor.it - <http://www.asfor.it>