



L'e-learning da qui a tre anni

Anche quest'anno, Asfor (Associazione per la Formazione Manageriale) sta realizzando la terza ricerca Osservatorio Learning Internazionale, che ha la finalità di mettere a confronto le migliori esperienze formative italiane con le *best practices* internazionali. La prima fase della ricerca – di cui riportiamo i risultati – ha coinvolto 41 realtà rappresentative dello stato della formazione in Italia, molte delle quali stanno fornendo un concreto supporto alla competitività delle organizzazioni e alle iniziative di innovazione. In particolare, hanno partecipato all'indagine i responsabili del personale e della formazione di importanti aziende, significative organizzazioni che fanno parte della Pubblica Amministrazione e importanti gruppi multinazionali presenti in Italia.

La formazione come business partner

Il primo aspetto da evidenziare è la conferma di uno degli aspetti maggiormente significativi emersi dalle due precedenti ricerche: la forte integrazione tra responsabili della formazione e responsabili di business. Gran parte delle organizzazioni esprime una valutazione positiva sul livello di collaborazione con i manager di linea (7.2 su una scala da 1 a 10). Pur in presenza di diverse realtà eccellenti, è, invece, più bassa la diretta collaborazione con i capi azienda e, più in generale, con l'alta direzione. Anche nell'ambito della stessa funzione del personale, occorre migliorare l'integrazione della formazione con le altre leve di gestione del personale (sviluppo delle carriere, gestione e fidelizzazione dei talenti ecc.).

Quest'anno su suggerimento di alcune organizzazioni che hanno preso parte alla ricerca è stata introdotta una nuova domanda sul livello di integrazione tra formazione formale e apprendimento informale, che avviene soprattutto, ma non solo, attraverso la formazione on the job. Questo aspetto fa segnalare il più basso livello di integrazione tra tutte le leve considerate: emerge, quindi, la necessità di porre maggiore attenzione al coordinamento tra le diverse modalità di apprendimento. È anche questa un'ulteriore sfida che la formazione deve cogliere per svolgere un ruolo più incisivo nel "governo" dei processi di apprendimento necessari per la competitività delle organizzazioni. La stretta collaborazione con i responsabili di business viene confermata anche dalle priorità che

oggi ha la formazione. Ben oltre la metà delle organizzazioni indica nello sviluppo delle competenze necessarie per implementare le strategie e il cambiamento, la priorità più rilevante per coloro i quali fanno formazione in Italia.

In particolare, il supporto ai processi di cambiamento è segnalato come la finalità più forte (7.8 su una scala da 1 a 10) seguita dallo sviluppo e aggiornamento delle competenze distintive e tecniche delle organizzazioni (rispettivamente 7.2 e 7.1). Nei prossimi tre anni, cambiano in modo significativo le priorità. L'area di maggiore interesse è costituita dal promuovere l'innovazione seguita dallo sviluppo della nuova generazione di leader e dalla gestione dei talenti. Sono temi fortemente correlati, quasi complementari l'uno con l'altro.

Partner aziendali e il problema dei budget

Per il 2008, si prevede che i budget siano tendenzialmente stabili, ma con segnali di riduzioni, a volte anche consistenti, nell'ambito della Pubblica Amministrazione e di aumento in diverse medie imprese innovative impegnate nei mercati internazionali. Quest'ultimo dato va preso con la dovuta cautela, per il recentissimo rallentamento della crescita dell'economia e per il fatto che le riduzioni di budget per la formazione spesso avvengono durante il corso dell'anno. In ogni caso è molto diffusa l'attenzione all'efficienza e al controllo dei costi.

Il 30% delle aziende partecipanti, oltre a fare formazio-

Trend di crescita

TEMI	OGGI	TRA 3 ANNI
Collaborazione con i responsabili di business	7.2	8.6
Collaborazione con i capi azienda e l'alta direzione	6.1	7.6
Integrazione con le altre metodologie di gestione del personale	6.1	8.1
Integrazione con la formazione "informale" (ad es., training on the job)	5.6	7.4

Scala di valori: 0 = nulla, 10 = moltissimo



Come cambiano le priorità

OGGI

1. Supportare i processi di cambiamento
2. Costruire le competenze distintive
3. Migliorare le competenze tecniche

TRA 3 ANNI

1. Promuovere l'innovazione
2. Sviluppare la nuova generazione di talenti
3. Gestire i talenti

ne per i propri dipendenti, eroga programmi anche per i partner aziendali (quali clienti, fornitori, rete di vendita). È una tendenza che conferma il dato già emerso nelle precedenti ricerche dell'Osservatorio Learning Internazionale Asfor. È un dato positivo in quanto la competitività delle imprese è sempre più legata alla coerente ed efficace gestione della catena del valore anche in termini di formazione per i principali *stakeholder*.

Coaching, action learning, outdoor

Per quanto riguarda i contenuti della formazione non si segnalano significative variazioni nella ripartizione delle attività rispetto alla precedente indagine, mentre alcune novità significative si registrano sul fronte delle metodologie didattiche.

L'aula continua a essere la metodologia didattica maggiormente diffusa. Permane una forte eterogeneità di situazioni. Alcune organizzazioni utilizzano un'ampia gamma di metodologie, altre organizzazioni, invece, erogano quasi la totalità dei programmi con le classiche metodologie "face to face". L'e-learning, comprese le attività realizzate insieme ad altre metodologie ("blended") raggiunge il 12.3% delle attività complessive, ma si sono esaurite le aspettative di sensibile aumento per i prossimi anni. Al contrario, chiare previsioni di crescita vi sono per le metodologie più coinvolgenti: nell'ordine, *coaching, action learning, outdoor*.

L'ascesa dei manager di linea come docenti

Nelle organizzazioni in cui sono presenti forti strutture interne dedicate alla formazione – quali Corporate University o Academy –, permane il riconoscimento del loro ruolo primario in qualità di progettisti ad erogatori di formazione.

Una parte rilevante delle organizzazioni segnala il crescente coinvolgimento non soltanto nella progettazione, ma anche nella docenza dei manager interni, di linea,

che impiegano una quota del loro tempo anche per fare formazione ai loro colleghi. Una tendenza confermata anche per i prossimi tre anni. Questo fenomeno può essere interpretato in diversi modi: necessità di rispondere alle esigenze di patrimonializzazione e diffusione di best practice interne; specificità del know how da trasferire ai partecipanti che è così fortemente integrato ("embedded") nei processi aziendali da rendere poco efficaci gli interventi di consulenti esterni; maggiore diffusione del coaching; ottenere efficienze tramite la riduzione di costi sui fornitori di formazione e la consulenza.

Il ricorso all'outsourcing e la valutazione

Trova conferma che l'outsourcing è ampiamente diffuso soltanto per quel che riguarda la progettazione e l'erogazione di specifici programmi. Sono poche le organizzazioni che hanno fatto *outsourcing* delle attività più strategiche di apprendimento, quali l'analisi dei bisogni e la gestione di progetti ad alto impatto. La cultura della valutazione della formazione è ormai radicata. Tutte le organizzazioni valutano il gradimento dei programmi, mentre il 75% delle aziende valuta anche il livello di apprendimento dei partecipanti. Analogamente a quanto rilevato nelle precedenti indagini, si conferma la tendenza a ricercare forme di integrazione tra attività di formazione e performance: circa un terzo delle aziende utilizza indicatori di performance per valutare i programmi di formazione. Quasi il 16% delle organizzazioni ha sperimentato la misurazione dell'impatto dell'apprendimento sui risultati aziendali.

Il sistema formativo: le attese e le sfide

Le imprese e le organizzazioni pubbliche richiedono alle scuole e società di formazione di migliorare i seguenti aspetti:

- maggiore personalizzazione dell'offerta formativa in termini di progettazione e contenuti;
 - più ampia rilevanza all'innovazione sia nei contenuti sia nei metodi di apprendimento;
 - capacità di ottenere risultati in linea con gli obiettivi dell'organizzazione misurati anche mediante l'identificazione di validi indicatori.
- Per chi è responsabile della formazione sono invece prioritari i seguenti temi:
- consolidare il ruolo di business partner nella realizzazione delle strategie e nei processi di cambiamento;
 - migliorare l'integrazione con i sistemi gestionali del personale (in particolare, per dare supporto ai processi di sviluppo della leadership);
 - perfezionare le metodologie di valutazione dei programmi. ■

A cura di E. Borgonovi, S. Garbellano, M. Meda