



III A III ASFOR

Associazione Italiana per la Formazione Manageriale

*"La Formazione Manageriale
per la competitività
e l'innovazione"*

Osservatorio Learning Internazionale

A cura di:

**Dott. Carlo Coccoli IBM BCS Italia
e Dott. Salvatore Garbellano, Fondazione ISTUD,
membri del Gruppo di Lavoro ASFOR "Ricerche".**

La ricerca è stata realizzata nell'ambito dell'attività di Ricerca ASFOR 2006, con il coordinamento scientifico del prof. Elio Borgonovi, Consigliere ASFOR delegato alla Ricerca, e con il coordinamento esecutivo del dott. Mauro Meda, Segretario Generale ASFOR

Premessa

- L'indagine non ha la pretesa di essere esaustiva, né di avere rigore scientifico;
- La finalità è quella di far emergere scenari, trend, idee, confrontando realtà italiane e internazionali rappresentative;
- La presentazione si focalizza sui temi ritenuti più significativi;
- Hanno risposto al questionario i Responsabili del Personale, i Responsabili della Formazione e delle Corporate Universities.

Agenda

- **Le caratteristiche dell'indagine**
- **I temi emersi**
- **Le sfide**

Il metodo

Un questionario strutturato su 23 domande quali-quantitative per un campione rappresentativo di importanti aziende italiane e estere





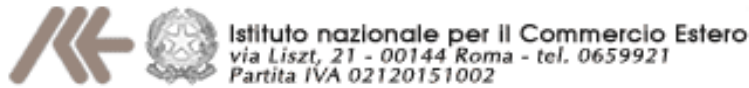
better work, better life



Fondiaria-Sai



 Azienda Ospedaliera Universitaria "San Martino"



Pavimental S.p.A.

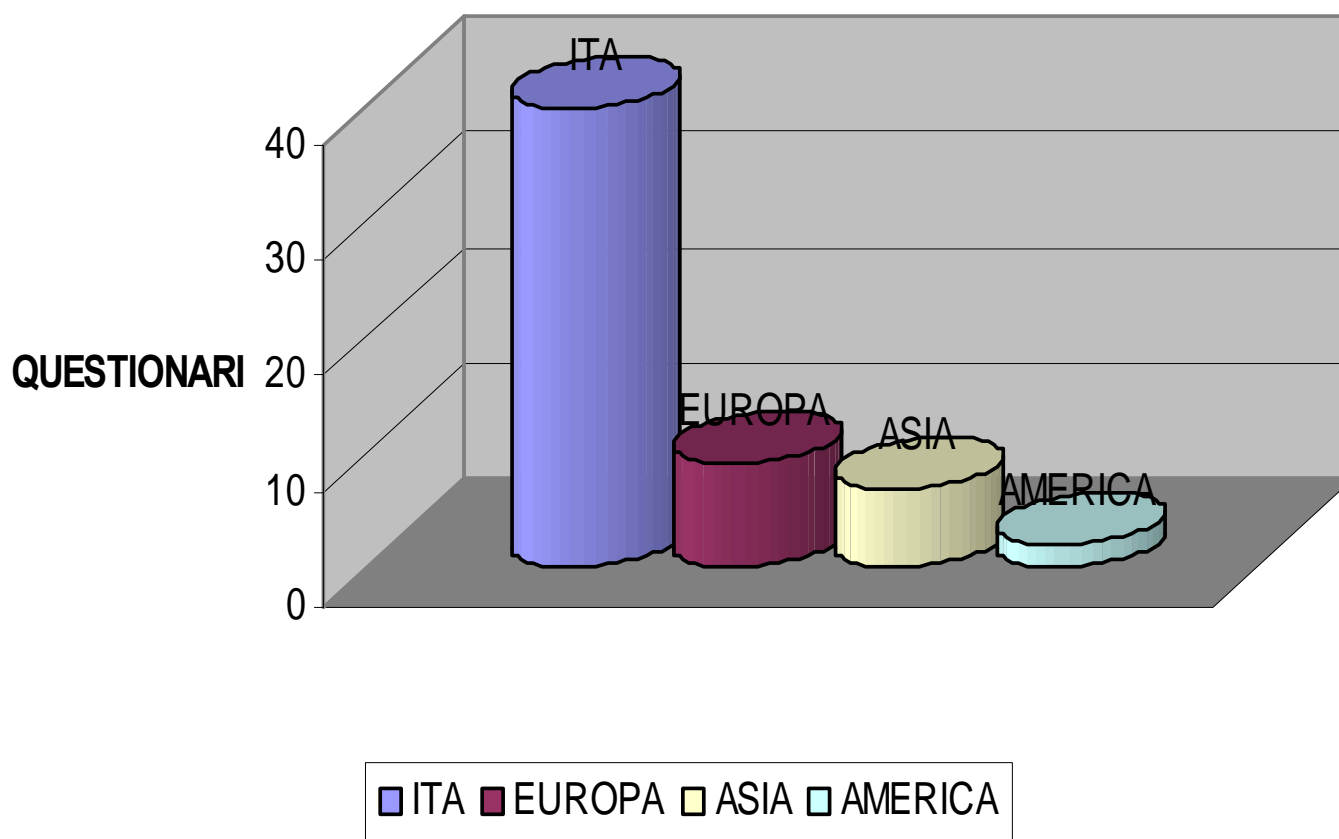


Bocconi



Il campione: 59 organizzazioni italiane ed estere

Partecipanti all'Indagine in base all'area geografica

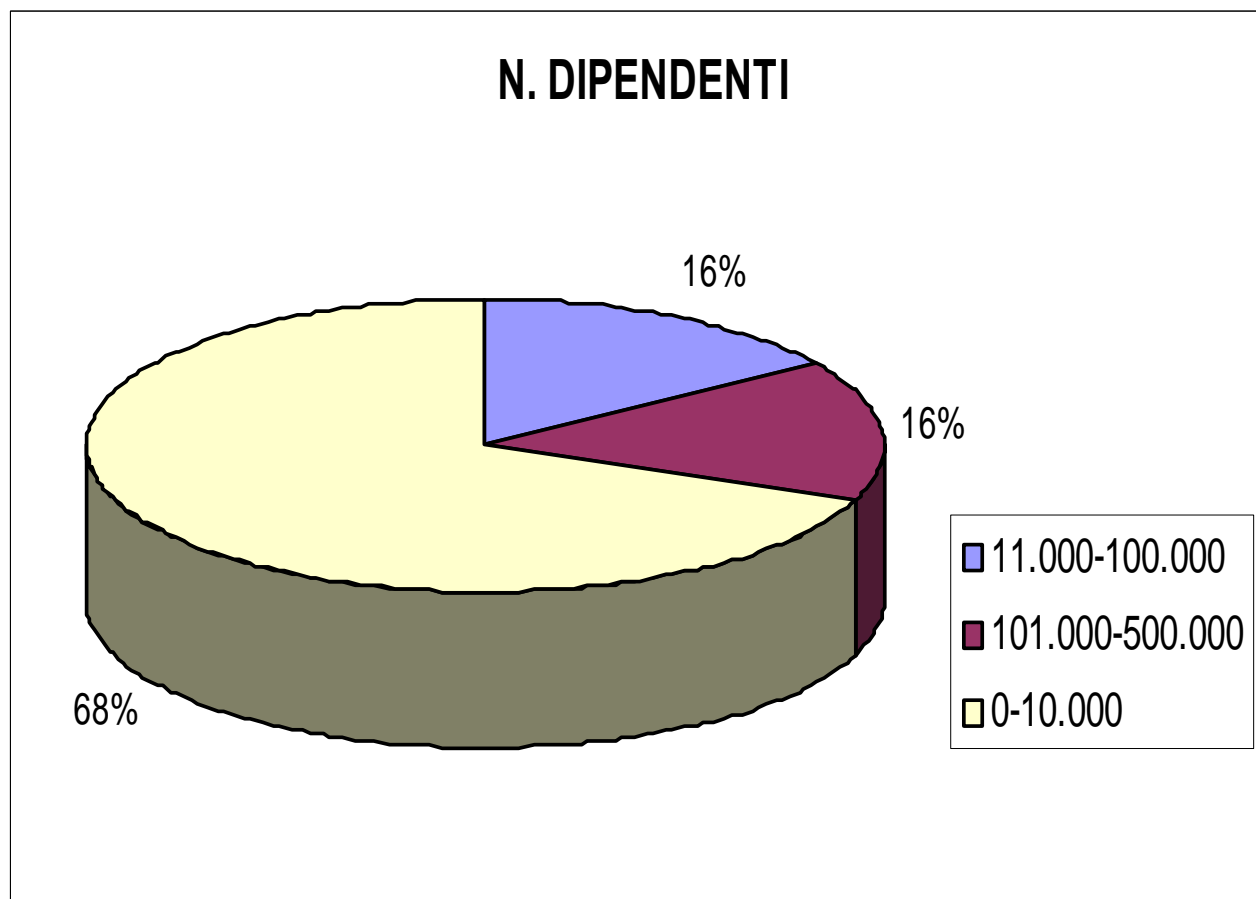


Focus su:

- Campione di aziende e organizzazioni italiane significative;
- Aree geografiche ad alto impatto di crescita;
- In prevalenza, global company;

Il Campione

Distribuzione dei partecipanti in base al numero dei dipendenti



La dimensione media per numero di dipendenti:

- 16.076 per le aziende italiane
- 48.171 per quelle estere

Allineamento della formazione con obiettivi, strategie aziendali e politiche di gestione H.R.

TEMI	Italia	Estero
Collaborazione con i responsabili di business:		
Oggi	7.1	7.0
Tra 3 anni	8.6	8.0
Collaborazione con alta direzione:		
Oggi	5.6	6.6
Tra 3 anni	7.6	7.6
Integrazione nel processo di gestione HR		
Oggi	6.0	6.0
Tra 3 anni	8.0	7.9

Scala di valori: 0 = nulla, 10= moltissimo

Necessità di migliorare l'integrazione della formazione con l'alta direzione e i sistemi di gestione del personale

I dati confermano la tendenza già emersa nell'indagine dello scorso anno: in diverse realtà sia italiane che estere, permane una chiara distanza tra formazione e Alta Direzione.

Al contempo, è diffusa la consapevolezza di dover migliorare l'integrazione non soltanto con i vertici delle organizzazioni, ma anche con la funzione personale.

È buona, invece, l'integrazione con i responsabili di business.

Oggi, la formazione manageriale è un partner operativo; poche volte è un vero business partner strategico.

La stabilità dei budget destinati alla formazione

Per il prossimo anno, si prevede che i budget per la formazione siano tendenzialmente stabili sia in Italia che all'estero. Sono poche le organizzazioni che prevedono una riduzione del budget (in genere, sono organizzazioni che attraversano fasi di ristrutturazione).

Prevale l'utilizzo di fornitori esterni (Scuole di management, società di consulenza, esperti, ecc..), ma è forte la presenza di fornitori interni (ad esempio, Corporate Universities, manager docenti, esperti aziendali, ecc) laddove sono presenti risorse dedicate.

	Italia	Estero
Fornitori interni	40%	40%
Fornitori esterni	60%	60%

I contenuti della formazione

TEMI	Italia	Estero
Competenze professionali e di mestiere	19.0%	13.0%
Skills manageriali (project management, budget, economics, ecc..) e sviluppo dirigenti	28.0%	18.8%
Comportamento organizzativo	20.0%	24.0%
Relazione con il cliente, vendite, conoscenza del prodotto	17.7%	18.2%
Information Technology	8.0%	10.4%
Qualità e metodologie per la produzione / servizi	6.3%	11.7%
Altro	1.0%	3.9 %

Destinatari e contenuti della formazione

Di rilievo, il peso della formazione sulle skill manageriali (ad es, project management, budgeting, ecc.) e sui temi di comportamento organizzativo (leadership, motivazione, comunicazione, ecc..)

In Italia, è comunque forte la formazione specialistica, di mestiere; mentre all'estero è significativo il peso della formazione di marketing e commerciale (reti di vendita, customer service, ecc..).

Normalmente, la formazione è erogata per tutti i dipendenti. Il dato medio è intorno alle 24 ore complessive. Notevole anche il peso della formazione per i partners aziendali.

	Italia	Estero
Partner aziendali	27.5%	11.2%

Obiettivo primario dei processi formativi

	Italia	Estero
Sviluppare le competenze necessarie per implementare le strategie e il cambiamento	60%	15%
Contribuire al miglioramento delle performance aziendali	30%	28%
Stimolare e accelerare i processi di innovazione (nuovi prodotti, mercati,...)	22%	48%

N.B. È stata possibile più di una risposta

Finalità dei processi formativi - previsioni

	Italia
Sviluppare nuovi leader Promuovere l'innovazione	1.5
Gestire i talenti Sviluppare competenze distintive	1.3
Implementare iniziative strategiche	1.2

	Eestero
Facilitare l'ideazione delle strategie	1.9
Sviluppare i nuovi leader	1.4
Supportare i processi di cambiamento Gestire i talenti	1.2

Scala di valori: -3= per niente importante; + 3 = molto importante

La formazione: tra risultati a breve e innovazione

Italia e estero: due tendenze contrapposte?

Come nella precedente ricerca, si conferma un dato significativo: nelle organizzazioni italiane, prevale la tendenza ad utilizzare la formazione per implementare le strategie e per ottenere risultati a breve.

Nelle organizzazioni estere, è, invece, più forte l'enfasi verso l'innovazione. Rispetto allo scorso anno, questa contrapposizione risulta meno netta. Le organizzazioni italiane individuano nell'innovazione come principale priorità per i prossimi anni.

In ogni caso, è centrale la formazione per lo sviluppo e la gestione dei talenti, considerati come attori fondamentali sia dei processi di innovazione che dei processi di cambiamento.

Le metodologie didattiche

	Italia	Eestero
Soltanto aula		
Oggi	63%	55.8%
Tra 3 anni	51%	38.5%
E learning		
Oggi	10%	20.6%
Tra 3 anni	12%	22.7%
Altro		
Oggi	27%	23.6%
3 anni	37%	38.8%

Metodologie didattiche: verso un mix sempre più integrato

- È confermata la tendenza dello scorso anno, a privilegiare le metodologie di aula sia in Italia che all'estero.
- Vi sono situazioni molto differenziate. In generale, in Italia c'è un minore utilizzo delle nuove tecnologie rispetto all'estero.
- Gran parte delle organizzazioni utilizza una pluralità di metodologie (Action learning, outdoor, coaching, business television, simulazioni, teatro di impresa, training on the job...).
- Le organizzazioni tendono ad utilizzare un mix sempre più esteso ed integrato delle metodologie per ottenere i risultati di apprendimento (e non solo) attesi
- In gran parte delle organizzazioni, l'e learning si è consolidato come importante modalità di apprendimento e di condivisione della conoscenza. Continuano le buone previsioni di crescita per i prossimi anni

“Learning Providers”: importanza

Italia

1. Esperti e docenti
2. Manager interni (docenti e coach)
3. Società di consulenza
4. Scuole di management

Eestero

1. Scuole di management
2. Manager interni (docenti e coach)
3. Esperti e docenti
4. Società di consulenza

I fornitori di formazione: una crescente competizione

- Nelle organizzazioni italiane prevale la tendenza ad utilizzare esperti e docenti individuali, mentre all'estero la preferenza va verso le Scuole di management
- È confermata la centralità dei manager interni sia come docenti e a volte come coach. Questa centralità è dovuta anche alla necessità di ridurre i costi
- È grande la rilevanza delle società di consulenza (in particolare, quelle grandi) soprattutto nei processi di innovazione e di diffusione delle nuove metodologie.

La valutazione della formazione

	Italia	Eestero
Questionari di valutazione	90,0%	77.7%
Valutazione dell'apprendimento dei partecipanti	70.0%	72.3%
Indicatori di performance dei partecipanti	32.5%	33.5%
ROI della formazione su progetti particolarmente rilevanti	12.5%	16.0%

È significativa la ricerca dell'integrazione tra formazione e performance

N.B. È stata possibile più di una risposta

Learning outsourcing

	Italia	Eestero
Progettazione ed erogazione di specifici programmi e contenuti		
Oggi	51.5%	61.2%
3 anni	50.0%	66.0%
Infrastrutture tecnologiche		
Oggi	32.5%	22.5%
3 anni	35.0%	44.0%
Gestione degli aspetti amministrativi		
Oggi	15.0%	17.0%
3 anni	27.5%	50.0%
Full Outsourcing		
Oggi	3.0%	5.5%
3 anni	4.0%	6.0%

N.B. È stata possibile più di una risposta

L'outsourcing: non totale, ma di specifiche attività

- Sia in Italia che all'estero, si aspetta un leggero aumento dell'interesse dell'outsourcing delle attività di formazione.
- In gran parte delle organizzazioni, oggi l'outsourcing si limita:
 1. alla progettazione ed erogazione di singoli programmi
 2. alle infrastrutture tecnologiche connesse all'e learning
 3. alla gestione degli aspetti amministrativi e organizzativi (aule, stamperia, contrattualistica, ecc.)
- Scarso interesse soprattutto nelle organizzazioni italiane verso l'outsourcing totale della funzione formazione e anche delle attività a maggiore valenza strategica (ad esempio, analisi dei bisogni, gestione dei progetti ad alto impatto, formulazione delle strategie di apprendimento).

Le aree di attenzione per i fornitori di formazione

- Maggiore personalizzazione dell'offerta formativa in termini di progettazione e contenuti: in particolare, approfondita conoscenza del cliente e del mercato in cui opera il cliente;
- Rilevanza all'innovazione e alla "robustezza" di contenuti e metodi di apprendimento;
- Capacità di ottenere risultati in linea con gli obiettivi dell'organizzazione (spesso anche mediante l'identificazione di indicatori).

Le sfide cui la formazione deve far fronte nel prossimo futuro:

- Migliorare l'integrazione con i sistemi gestionali del personale, in particolare, per dare supporto ai processi di sviluppo della leadership.
- Migliorare l'integrazione con l'alta direzione per allineare la Formazione agli obiettivi strategici aziendali con particolare enfasi all'innovazione.
- Mantenere e sviluppare le competenze distintive per l'intera catena del valore.
- Porre maggiore attenzione ai temi della internazionalizzazione della formazione.