

Rapporto ASFOR 2006: La Formazione Manageriale in Italia**Osservatorio Learning Internazionale¹****Finalità dell'Indagine**

Ad un anno dalla prima ricerca, Asfor presenta i principali risultati della seconda indagine "Osservatorio Learning Internazionale" per condividerli con l'intera comunità professionale della formazione manageriale: aziende, Pubblica Amministrazione, società di formazione e consulenza, scuole di management, business school.

La ricerca ha carattere di unicità nel sistema italiano della formazione in quanto è l'unica che, in modo continuato, effettua un benchmarking riguardante metodologie, prassi e tendenze nella formazione manageriale in alcune delle realtà più significative italiane ed estere. La finalità è quella di far emergere scenari, trend, e possibili chiavi di interpretazioni piuttosto che fornire risposte "scientifiche".

L'esigenza di avere un continuo confronto con le realtà estere è stata sempre presente in Asfor. L'apertura verso le associazioni internazionali, il dialogo con le scuole di management che operano nei contesti globali e le società che erogano formazione manageriale a livelli di eccellenza, l'attenzione verso il benchmarking sono esempi di un impegno che si sviluppa da lungo tempo verso la medesima direzione: migliorare il livello qualitativo della formazione manageriale in Italia.

Metodologia di ricerca

Le ipotesi di ricerca dell'Osservatorio Learning Internazionale sono il risultato di un esteso benchmarking sulle esperienze eccellenti nella formazione manageriale in termini di risultati, cambiamento organizzativo, innovazione. Sulla base di questo studio, è stato formulato un questionario di carattere prevalentemente qualitativo; per molte voci, è stata richiesta una previsione dell'evoluzione per i prossimi tre anni. In molti casi, la compilazione del questionario è stata effettuata tramite una specifica intervista al responsabile del personale o della formazione.

È stato individuato il campione di riferimento, selezionando le principali realtà che operano nella formazione manageriale in Italia e all'estero, in particolare, Europa, Nord America, Estremo Oriente. Nella seconda indagine, si è privilegiata quest'ultima area in quanto oggetto di grande crescita economica e produttiva.

Hanno partecipato alla ricerca importanti organizzazioni italiane (ad esempio, Alitalia, Banca San Paolo IMI, Barilla, Capitalia, ENI, Ferrero, Gruppo Fiat, INPS, Seat, Ferrovie dello Stato, Poste Italiane, Unilever Italia) ed estere (ABN Amro Bank, Hyundai, IBM International, LG, Philip Morris, Lenovo, Doosan, ecc.).

L'indagine si focalizza sulle organizzazioni di grande dimensioni, normalmente ad elevata complessità organizzativa e gestionale in termini di portafoglio di business e/o attività, livello di internazionalizzazione, numero di dipendenti. Alla seconda ricerca hanno risposto 59 organizzazioni di cui 40 italiane e 19 estere; la dimensione media per numero di dipendenti è 48.171 per le aziende estere e di 16.076 per le organizzazioni italiane.

¹ Report a cura del dott. Carlo Coccoli IBM BCS Italia, 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.

Principali risultati

- ✓ Livello di integrazione della formazione: tra criticità e buone notizie

Anche quest'anno, i dati confermano uno dei principali temi emersi nella prima ricerca: le organizzazioni italiane ed estere mostrano un'elevata integrazione con i responsabili di linea, meno con i capi azienda. Soprattutto per le organizzazioni italiane questo aspetto è particolarmente rilevante. La proiezione a tre anni conferma la diffusa consapevolezza (o almeno l'auspicio) di dover migliorare l'integrazione con i livelli più elevati dell'organizzazione. La formazione manageriale ha stabilmente acquisito un ruolo di partner nelle attività di business, dall'altro, in diverse situazioni, vi è ancora una difficoltà di dialogo con i capi azienda e il top management. Si conferma la necessità di migliorare l'integrazione anche tra formazione e l'intero sistema di gestione e sviluppo delle persone (valutazione delle performance, carriere, individuazione degli alti potenziali, ecc.).

- ✓ Budget, destinatari e priorità della formazione: l'emergere dell'innovazione anche per le aziende italiane.

Per il 2007, le organizzazioni italiane ed estere prevedono che i budget destinati alla formazione siano sostanzialmente stabili. Sono dati costanti la forte attenzione ai costi, l'utilizzo ottimale delle risorse, la ricerca della massima efficienza.

E' interessante segnalare una specificità delle organizzazioni italiane: ben il 27.5% di esse effettua programmi di formazione per i partner aziendali (fornitori, reti di vendite, alleati, clienti) contro l'11.2% delle aziende estere.

Come nella ricerca dello scorso anno, si conferma un dato significativo: nelle organizzazioni italiane, prevale la tendenza ad utilizzare la formazione per ottenere risultati a breve, mentre nelle organizzazioni estere è, invece, più forte l'enfasi verso l'innovazione: il 60% delle organizzazioni italiane indica come obiettivo primario dei processi formativi lo sviluppo delle competenze necessarie per implementare le strategie e il cambiamento; mentre per le aziende estere questo dato scende al 15%. Per il 48% delle aziende estere, invece, l'obiettivo primario è costituito dal promuovere i processi di innovazione contro il 22.5% delle organizzazioni italiane.

Per i prossimi anni, le organizzazioni italiane prevedono un deciso aumento dell'importanza dell'innovazione (da +0.6 a +1.5) e dello sviluppo dei nuovi leader (da +0.5 a +1.5) così da portare i due temi sulla vetta delle priorità. Questa tendenza costituisce un segnale positivo per la competitività delle imprese e più in generale del sistema Paese: è un'indicazione che non era presente nella precedente ricerca.

Metodologie della formazione

Continua a prevalere, in modo netto, l'aula. Tuttavia, in Italia, un esame più puntuale mostra situazioni fortemente differenziate: alcune imprese fanno segnare elevati livelli di utilizzo delle nuove tecnologie per l'apprendimento, mentre per altre organizzazioni si arriva quasi al 100% delle attività formative erogate con questa metodologia di apprendimento. In generale, si inizia a percepire un utilizzo significativo dell'e-learning (10% del totale delle attività) anche se questa tendenza è più ampia nelle organizzazioni estere. Si amplia il mix delle metodologie di apprendimento utilizzate: outdoor, simulazioni, coaching, teatro d'impresa, training on the job, ecc..

- ✓ Outsourcing: verso l'outsourcing selettivo

Come nello scorso anno, si conferma lo scarso interesse verso l'outsourcing dell'intera funzione formazione. In gran parte delle organizzazioni, l'outsourcing, seppure diffuso, si limita ad attività specifiche e, in genere, a minore valenza strategica: singoli progetti, attività in e learning, attività operative (aule, stamperia, ecc..)

- ✓ Valutazione dei risultati della formazione: alla ricerca dei ritorni degli investimenti formativi

Per tutte le organizzazioni valutare i risultati della formazione costituisce un'importante priorità. Si conferma un dato emerso nella precedente ricerca: un numero significativo di organizzazioni valuta la formazione anche tramite gli indicatori di performance individuali. In Italia, sono ancora poco numerosi gli esempi di valutazione dei ritorni economici dei progetti formativi.

Gli ultimi due temi riguardano i rapporti tra committenti e fornitori di formazione e le sfide prioritarie che la formazione deve far fronte nei prossimi anni. Per quanto riguarda il primo elemento emergono in modo chiaro tre aspetti:

- ✓ Maggiore richiesta di personalizzazione dell'offerta formativa in termini di progettazione e contenuti. Le organizzazioni richiedono agli esperti di formazione una conoscenza più approfondita del cliente e del mercato / settore in cui opera il committente
- ✓ Crescente 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 di performance).

Infine, l'ultimo aspetto concerne le sfide prossime per la formazione:

- ✓ migliorare l'integrazione con i sistemi gestionali del personale, in particolare, per dare supporto ai processi di sviluppo della leadership e della "retention" dei talenti;
- ✓ 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.

Per concludere con un segnale positivo, piace mettere in evidenza come da più parti si evidenzia una maggiore attenzione verso i temi della internazionalizzazione della formazione: intesa soprattutto come sostegno ai processi di globalizzazione delle imprese, ma anche come adeguatezza a standard, contenuti e metodologie applicati nelle organizzazioni eccellenti.