

Rapporto ASFOR 2006: La Formazione Manageriale in Italia**L'offerta formativa degli associati ASFOR¹.
Lo scenario della Formazione Manageriale in Italia**L'ambito dell'indagine

Il Rapporto ASFOR 2006 sulla formazione manageriale in Italia, con specifico riferimento all'offerta formativa degli associati, presentato lo scorso dicembre, è arrivato alla 5° edizione. Si qualifica quindi come un momento di lettura annuale dell'attività svolta dagli associati, siano essi Scuole di Management, Corporate University o Consorzi pubblici o privati dedicati alla formazione manageriale in Italia.

La formulazione del questionario, che mantiene invariato un set centrale di domande, quest'anno è stata arricchita da alcuni approfondimenti riguardanti la formazione per le piccole e medie imprese (d'ora in poi PMI) e il Distance Learning.

Chi ha risposto

L'indagine, estesa agli associati Asfor che svolgono attività formativa (68 su un totale di 73), ha visto un tasso di risposta dell'85% (58 questionari ricevuti, di cui 56 sono stati elaborati), rendendo la ricognizione certamente esaustiva per i soci, ed altresì rappresentativa dell'offerta di formazione manageriale in Italia.

Un primo dato significativo è la consistenza della Faculty che nel complesso dà conto di un numero totale di docenti stabili (presenti nell'albo dell'Ente da più di tre anni e con impegno di almeno 20 giornate/anno) di 7682. La configurazione prevalente del corpo docente è maschile (72%), di matrice aziendale (per il 53%) o consulenziale (per il 25%), e con una consistente esperienza (docenti senior -con più di 10 anni di esperienza- per il 64%). Il funzionamento degli Enti si avvale inoltre di un organico di dipendenti e collaboratori stabili pari in totale a 2127 persone, il 78% dei quali è comunque coinvolto in attività di coordinamento, progettazione o organizzazione delle attività didattiche.

Per quanto riguarda l'assetto organizzativo, sulla base delle risposte fornite, l'organizzazione più diffusa è di tipo misto, sia per target di clienti sia per aree di know-how (20 risposte), quasi al pari dell'organizzazione per aree di know-how (19 risposte). Ciò attesta che l'orientamento prevalente è per aree di conoscenza, criterio guida per 39 risposte complessive sul totale.

In termini di dotazione strutturale, gli associati che hanno risposto svolgono la propria attività in 139 sedi, esprimono una consistenza di 604 aule a propria disposizione, un totale di postazioni per allievi di 15085, ed un complesso di 6235 postazioni informatiche.

La scelta di avere più di una sede (23 scuole) sembra non essere più un'eccezione, tuttavia la concentrazione maggiore è sempre nelle città-baricentro per la formazione: Milano (16) e Roma (8) seguite da Bologna (5), Torino, Napoli e Bari (4), Alcune notazioni di maggior dettaglio consentono di cogliere alcuni aspetti caratterizzanti, quali la dimensione media delle aule, di circa 25 postazioni ciascuna, aule quindi per gruppi di allievi di dimensioni contenute, l'utilizzo di piattaforme e-learning da parte di più della metà dei rispondenti, una buona base di accesso a fonti documentali e di ricerca (il 90% ha una

¹ Report a cura del prof. Elio Borgonovi SDA Bocconi, dott.ssa Manuela Brusoni SDA Bocconi 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

biblioteca propria, circa il 70% dispone di abbonamenti o accesso a banche dati e riviste internazionali).

Per quanto riguarda infine le forme di collaborazione, l'orientamento ad avere partnership stabili si conferma come un dato caratterizzante gli associati. Infatti la maggior parte delle scuole, più del 90% ha più di due partnership, circa il 70% ne indica 3 o più, in primo luogo con le università nazionali ed istituzioni pubbliche (rispettivamente più dell'80%, e quasi il 70%).

Un elemento facilitante gli accordi è quello del possesso di certificazioni di qualità ed accreditamenti, che conferma la scelta della certificazione ISO 9000 e degli accreditamenti regionali, che sembrano andare in parallelo (39 risposte ciascuno sul totale dei questionari).

Sono ancora limitati gli accreditamenti internazionali, solo 8 risposte sul totale, tra cui EQUIS, AMBA ed altri, anche se è prevedibile che nel prossimo futuro la spinta dell'internazionalizzazione porterà con sé l'opportunità di dotarsi anche di queste attestazioni.

L'attività formativa, di ricerca e di consulenza

La "commessa diretta" si conferma la modalità principale di acquisizione delle attività di formazione, per oltre il 40% del volume totale di attività, seguita dal catalogo, per oltre il 30%. Il resto per due terzi deriva dalla partecipazione a bandi pubblici e per un terzo proviene dalla corporate di riferimento.

Il numero di corsi attivati e di partecipanti nel periodo 2005-2006, sembra essere in diminuzione. Tuttavia l'informazione elaborata, che dà conto di una diminuzione del 3% circa nel numero di partecipanti e del 22% circa nel numero di corsi, si basa su dati forniti rispettivamente da 39 e da 42 risposte. Una possibile interpretazione che se ne può comunque derivare è che nelle scuole che hanno risposto sia in atto un processo di razionalizzazione dei corsi.

Resta consistente l'offerta di corsi master, 196 complessivamente dichiarati, suddivisi secondo la classificazione ASFOR in Master di General Management (21%), Master Specialistici (68%) e MBA (11%).

34 soci affermano di offrire programmi di formazione (inclusi Master) in lingua straniera. In prevalenza si tratta di moduli specifici tenuti in lingua straniera all'interno di corsi lunghi oppure di corsi brevi di executive education, meno numerosi sono i Master svolti interamente in inglese (7 in tutto). Il numero totale di studenti stranieri rilevati nel 2005 (sulla base di 26 risposte) è di 4257.

Per quanto riguarda le metodologie didattiche, il profilo derivante dall'indagine sembra configurare ancora un'impostazione tradizionale, basata fundamentalmente sull'attività d'aula (50%) e sulla discussione di casi, simulazioni, role playing (20% circa). Metodologie più attive innovative, quali action learning, outdoor o FAD, si dividono complessivamente un 15%, mentre interessante sarebbe indagare quali soluzioni rientrino nella voce "altro", che rappresenta il restante 15%.

Tuttavia le scuole stanno avviando un processo di innovazione, sia in tema di metodologie didattiche, sia in tema di contenuti.

Tra le metodologie innovative introdotte le più citate sono, in primo luogo, l'outdoor training, seguite dall'utilizzo dell'interazione a distanza (modalità di discussione on-line/ e-learning), da modalità strutturate di co-progettazione e cooperazione e da business game.

Tra i temi innovativi introdotti i più citati sono collegati ad aree tematiche tradizionali, ma (i) applicate a target specifici (es. public utilities, turismo, agroalimentare) o (ii) con nuovi focus (es. diversity/ innovation/ turnaround management, risk management per settori specifici, business intelligence). Naturalmente vengono introdotti di volta in volta tecniche/strumenti legati a innovazioni normative/ tecnologiche (es. Basilea 2, Nuovo Codice Appalti, strategie brevettuali, nuova programmazione comunitaria), ed infine vengono anche riportati abbastanza diffusamente temi interculturali, per la cooperazione e l'internazionalizzazione.

La valutazione delle attività formative è prassi ormai diffusa. Prevala la valutazione al termine dell'attività formativa, sia come valutazione dell'apprendimento, sia come valutazione di gradimento, attraverso test finali o questionari di soddisfazione.

E' da sottolineare la presenza di modalità di valutazione meno consuete, ma certo più sostanziali, quali la verifica del trasferimento di quanto appreso nell'abito lavorativo (22 risposte) e l'impatto della formazione sui risultati di business (12 risposte), collegabili alla valutazione attraverso follow-up (34 risposte) ed al colloquio con i responsabili (30 risposte). Dalle risposte libere alle modalità di valutazione è poi interessante segnalare la crescente diffusione di un processo di valutazione continua che dovrebbe accompagnare i momenti classici, iniziale e finale di un programma, attraverso verifiche intermedie secondo modalità variamente articolate (verifiche di fine modulo, test di autoverifica in itinere, esercitazioni a distanza, colloquio sulle attività dei progetti individuali) o processi integrati di valutazione individuale e di gruppo e focus group.

Infine, il 60% degli associati svolge attività di ricerca, in misura limitata (44%) o in misura significativa (16%).

Che cosa cambia

Un 40% circa degli associati che hanno risposto segnala di aver attuato cambiamenti negli assetti istituzionale e/o organizzativi nel periodo 2005-2006, prevalentemente negli assetti di governance, nella macro struttura organizzativa e nel mix di docenti ricercatori, vale a dire nel cuore della propria attività. Ciò per essere in grado di affrontare più efficacemente le priorità e le criticità da affrontare nei prossimi anni. Tra queste le più citate sono state, sul fronte delle priorità: (i) l'innovazione nell'offerta, sia attraverso la progettazione di nuovi prodotti od il consolidamento di quelli già esistenti, sia anche nella prospettiva di internazionalizzazione della propria attività; (ii) uno sviluppo dimensionale e di gamma dell'offerta, anche basato sul potenziamento dell'attività di ricerca; (iii) come già accennato, cambiamenti strutturali e organizzativi, con nuove soluzioni tecniche, nuove strutture fisiche e nuove partnership. Per quanto riguarda le criticità, che sono in un certo senso speculari alle priorità, vi sono:

1) la consapevolezza di uno scenario più competitivo, sia per l'entrata di nuovi competitor, quali Università italiane e straniere e scuole di management di altri paesi, una conseguente maggiore difficoltà nell'acquisizione dei clienti ed una contrazione nei finanziamenti pubblici, uniti alle crescenti sfide dell'innovazione;

2) la gestione di un inevitabile passaggio di razionalizzazione *interna* (non solo contenimento dei costi di funzionamento e riassetto nella struttura organizzativa e fisica, ma anche nella necessità di nuovi criteri gestionali legati alle politiche di offerta e della faculty) ed *esterna* con la ricerca di nuovi partner ed alleanze strategiche.

Le previsioni di fatturato sono di moderato ottimismo in media di un aumento entro il 5%.

Due focalizzazioni: l'attività dei soci per le PMI e l'e-learning.

Solo 11 soci dicono di avere un'area/divisione/unità organizzativa specificatamente dedicata alla formazione per le PMI, mentre altri soci hanno programmi specifici dedicati a questo target. Sulla base delle risposte di 23 soci, l'incidenza delle attività di formazione manageriale verso le PMI sul fatturato è in media del 26%.

Si riconosce tuttavia che potrebbe essere utile programmare alcuni interventi di rafforzamento, improntati ad alcune principali strategie, tra cui azioni più mirate di comunicazione e sensibilizzazione, miglior comprensione dei fabbisogni attraverso un confronto diretto ed il supporto essenziale delle associazioni di categoria, collegamento a fondi professionali e formazione finanziata.

Le previsioni sono decisamente improntate all'ottimismo, se si considera che due terzi di chi ha risposto prevede un aumento del fatturato derivante da attività rivolte a questo target.

Sul fronte dell'e-learning, 16 soci realizzano percorsi formativi in eLearning. Il numero di iniziative formative in genere è contenuto e di durata prevalentemente inferiore alle 500 ore. Il numero di persone complessivamente formate è molto variabile da socio a socio.

11 soci affermano di aver stipulato specifici accordi con università, centri di ricerca o società specializzate per l'offerta di servizi e-Learning

I contenuti oggetto delle attività di formazione a distanza tendono ad essere sviluppati, totalmente o parzialmente, all'interno della scuola, mentre si tende ad acquisire dall'esterno la piattaforma, che tuttavia viene comunque personalizzata.

La percentuale del fatturato di e-Learning sul totale è contenuta, solitamente entro il 10% (9 risposte su 14).

Le motivazioni dei clienti all'acquisto di soluzioni di e-Learning sono principalmente collegate al fattore tempo e ad aspetti logistici (15 risposte), viene inoltre apprezzato il rapporto prezzo-qualità.