

## Rapporto ASFOR 2006: La Formazione Manageriale in Italia

# Valutazione della Formazione Manageriale da parte dei Fruitori<sup>1</sup>

### Le ragioni e l'articolazione dell'indagine

L'indagine ripropone ed aggiorna la ricognizione condotta lo scorso anno relativa alla "Valutazione della Formazione Manageriale italiana da parte dei fruitori". Come lo scorso anno si è raccolto il punto di vista dei partecipanti individuali a corsi di *executive education*, vale a dire iniziative formative che contribuiscono al rafforzamento ed allo sviluppo del percorso professionale.

Le considerazioni che nascono dal confronto dei risultati a distanza di un anno, benché fondate su un campione composto da persone diverse, ma pur sempre basato sullo stesso impianto di domande, può consentire di monitorare la stabilità di alcune posizioni o individuare il manifestarsi di possibili nuovi orientamenti.

Le aree oggetto di valutazione sono sempre relative (i) al ruolo e contributo della formazione manageriale allo sviluppo ed alla competitività del paese, (ii) al possibile trend di evoluzione della domanda, (iii) all'opinione personale sull'offerta di formazione manageriale italiana.

### Chi ha risposto

I questionari completi ricevuti ed elaborati sono stati 198, provenienti da 12 fonti diverse. Da essi si rileva che il 67% (era il 75% nel 2005) di chi ha risposto ha frequentato negli ultimi tre anni almeno un corso di formazione manageriale in istituzioni italiane. Ciò se da un lato potrebbe far intravedere un segnale di allontanamento dalla formazione, è controbilanciato dalla maggiore intensità di giornate dedicate alla stessa. Rispetto all'anno scorso aumenta infatti la percentuale di chi ha dedicato alla formazione un numero medio di giornate annue maggiore o uguale a 10 (46% , contro il 38% del 2005), aumenta pura la percentuale di chi ha dedicato alla formazione tra 7 e 9 giornate ( 20 % contro il 12% del 2005), mentre si riducono le percentuali di partecipazione ad iniziative più brevi di 6 giorni ( il 34%, contro il 50 % del 2005).

Chi ha risposto positivamente ha frequentato corsi in varie aree funzionali, delle quali le più seguite sono risultate *Marketing e Comunicazione* e *Skill Manageriali*<sup>2</sup>, seguite da *Organizzazione & Risorse Umane*, mentre lo scorso anno le più citate erano risultate *O&RU* ed *Amministrazione & Controllo* e in misura leggermente inferiore *Marketing & Comunicazione* e *Finanza*.

### Le previsioni sull'evoluzione della formazione manageriale in Italia

Il questionario richiede ai partecipanti di esprimere la propria previsione di sviluppo ( a tre anni) della formazione manageriale in Italia sotto il profilo delle aree funzionali, delle tematiche, dei settori di mercato, delle professionalità. La sintesi delle risposte descrive uno scenario equilibrato, che conferma i risultati del 2005, laddove indica per i gruppi professionali una sostanziale equivalenza tra mercati, reti, e ricerca e per le aree funzionali *Marketing & Comunicazione*, seguita da *Strategia* e *Skill Manageriali*, riproponendo , anche se con ordine di priorità diverso, le

<sup>1</sup> 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

<sup>2</sup> La tematica *Skill manageriali* è stata inserita tra le opzioni di scelta nel questionario 2006

medesime aree tematiche. Lo scorso anno infatti Strategia aveva ottenuto il maggior numero di citazioni, seguita da Organizzazione & Risorse Umane e Marketing & Comunicazione.

Come lo scorso anno vengono citati tra le aree di intervento di bassa priorità per la formazione manageriale la logistica, gli acquisti e le relazioni esterne, sicuramente temi cruciali per la produttività aziendale, ma probabilmente ritenuti campi per specialisti.

Rispetto alle tematiche chiave di intervento della management education restano tra i più citati, come nel 2005: gli effetti della competizione globale e l'internazionalizzazione delle imprese, l'innovazione tecnologica e gli interventi per la competitività. Anche quest'anno al tema delle relazioni (relazioni impresa/banca e relazioni impresa/ amministrazioni pubbliche) viene assegnata una bassa rilevanza da cui si può inferire una debole percezione delle "relazioni" quale fattore di successo o di valorizzazione delle performance aziendali.

Tra i settori di mercato in cui è previsto uno sviluppo della domanda di formazione, le PMI restano le più citate, seguite dalla Pubblica Amministrazione.

La previsione complessiva del tasso di sviluppo della domanda di formazione manageriale in Italia nei prossimi tre anni nell'opinione dei partecipanti all'indagine è di un aumento (circa l'80 % delle risposte) e si colloca nel range di aumento tra il 5 e il 10 % (36% delle risposte contro il 33% del 2005). Il 25% esprime una previsione molto ottimistica, di un aumento oltre il 10% (era il 21% nel 2005). Ciò non solo conferma le previsioni risultanti dall'indagine del 2005, ma aggiunge una prospettiva ancor più ottimistica.

Sembra quindi confermata l'opinione che le potenzialità della formazione manageriale in Italia siano ancora da sviluppare su fronti tradizionali in modo che le conoscenze trasmesse incidano più efficacemente sulle capacità di direzione aziendale, con un maggior orientamento verso le cosiddette soft skill. Chi risponde sembra anche propendere per un contributo sostanziale al rilancio del paese ed alla struttura portante della sua imprenditoria, le piccole e medie imprese, ma anche alla Pubblica Amministrazione, quale tessuto connettivo e fattore abilitante lo sviluppo. Resta un po' in ombra il fattore chiave delle relazioni, forse dato per scontato, o forse considerato marginale, mentre le esperienze internazionali sempre più sottolineano l'importanza degli approcci "di sistema".

#### *Le opinioni sulla rilevanza ed il possibile ruolo della formazione manageriale*

Le opinioni espresse precedentemente sono completate dalle risposte alla domanda relativa all'"opinione sul contributo della formazione manageriale al miglioramento di manager e competitività del paese nell'ultimo quinquennio".

Le valutazioni espresse quest'anno non si discostano in modo sostanziale da quelle espresse lo scorso anno per quanto riguarda i valori medi, tuttavia si può individuare una polarizzazione in senso positivo nelle percezioni, in quanto aumenta la percentuale di chi vota 1 (molto importante): dal 9% al 17% e nel contempo diminuisce la percentuale di chi valuta il contributo poco importante - voti 4 e 5 (dal 18% al 13%).

I numerosi commenti liberi ed i suggerimenti forniti a supporto della valutazione quantitativa possono essere raggruppati in alcune linee di riflessione. La prima riguarda l'ambito di sviluppo in cui il contributo della formazione può essere più significativo e cruciale, ed è quello dell'internazionalizzazione, collegata alla capacità di fronteggiare le evoluzioni e le prospettive del mercato globale. Un secondo tema d'elezione per la formazione è quello di contribuire al miglioramento delle capacità manageriali per gestire l'innovazione e il cambiamento. Tra le aree di miglioramento più citate emerge sempre il rafforzamento della formazione per le PMI e per la PA.

Quali obiettivi strategici deve proporsi la formazione per diventare un fattore propulsivo dello sviluppo delle aziende italiane? Come nel 2005, l'obiettivo indicato nettamente come il più rilevante è quello di "promuovere il cambiamento/l'innovazione", per il quale la valutazione più frequente è stata di *alta strategicità* ( corrispondente al voto 1), mentre al secondo posto si trova l'obiettivo "migliorare la cultura organizzativa e diffonderne i valori". Diversamente al 2005, seguono altre dimensioni legate alla cultura ed alla qualità della coesione interpersonale in azienda ( creare una più forte coesione del gruppo dei dirigenti e favorire un'integrazione tra i diversi livelli organizzativi, sviluppare una capacità di leadership, consolidare e promuovere il senso di appartenenza e la condivisione della mission aziendale), mentre si riduce la rilevanza percepita di aspetti più consueti, legati ai risultati operativi ed alle competenze, Si sta forse facendo strada l'idea che la qualità delle relazioni e la condivisione di una direzione comune siano gli elementi su cui costruire i risultati, e non viceversa.

Infine è interessante rilevare le risposte alla nuova domanda inserita nel questionario del 2006: "Indichi il livello di coerenza che la formazione manageriale ha con le altre leve di gestione del personale nella sua organizzazione (sistema premiante, valutazione delle competenze, ecc.)". Le risposte si concentrano su valutazioni medie ( il 33% risponde con un salomonico 3 alla domanda) ma considerando i valori estremi, la massima coerenza, valutata con 1, viene scelta dal 16% dei partecipanti, mentre la minima coerenza, valutata con 5, solo dal 5%. Benchè i valori positivi siano complessivamente preponderanti rispetto a quelli negativi (gli 1 e i 2 totalizzano il 43% delle risposte contro i 4 ed i 5 che ne totalizzano il 18%), resta l'impressione che la problematica debba essere meglio e più sistematicamente affrontata da chi propone e progetta interventi formativi, ma che debba anche essere maggiormente sollecitata dai committenti.

### La qualità della formazione

E' stato poi riproposto il tema della qualità della formazione manageriale in Italia, nella percezione dei partecipanti. Resta sostanzialmente confermata, rispetto al 2005, la valutazione di un'offerta di qualità soddisfacente ( voto medio 3, su una scala da 1-molto soddisfacente a 5-poco soddisfacente), ma ampiamente migliorabile, soprattutto se collegata al 43% dei rispondenti che giudica la formazione manageriale italiana inferiore a quella europea, dato peraltro in diminuzione rispetto al 48% dell'anno scorso.

Le "qualità" che si prediligono nella scelta del fornitore di formazione confermano le risposte del 2005, mettendo al primo posto "la qualità dei docenti" e "la propositività ed innovatività dei contenuti", mentre tra quelli ritenuti meno rilevanti vi sono "il rapporto qualità/prezzo" e "la notorietà dell'istituzione formativa".

### Due focalizzazioni: e-learning e CSR

Come lo scorso anno, l'indagine si concentra da ultimo su due specifici aspetti della formazione, la formazione a distanza e il tema della Corporate Social Responsibility.

Per il primo tema, l'e-learning, il giudizio di efficacia maggiore, come già rilevato nel 2005, viene formulato per la formazione a distanza più classica, lievemente minore per casi multimediali, CD e Business television. La risposta fa tuttavia riferimento ad un grado di esperienza diretta diffuso solo nel 34% delle aziende di cui fanno parte i partecipanti all'indagine, dato in flessione rispetto al 2005, in cui il grado di diffusione riportato dal campione era del 42%.

Per il secondo tema, la CSR, i partecipanti ne condividono l'approccio ( 74% di risposte positive) benchè solo nel 41 % delle aziende di appartenenza vengano concretamente adottati strumenti di CSR, principalmente certificazioni e definizione di un codice etico, quest ultimo lievemente più diffuso rispetto alla rilevazione del 2005 ( 35% contro il 33%).

Una riflessione finale

Mettendo a confronto i risultati delle due indagini, vorremmo riproporre quanto già affermato lo scorso anno, e cioè che si rafforza ulteriormente la necessità che il settore della formazione manageriale italiana prenda maggiore coscienza del proprio ruolo fondamentale di fattore propulsivo della ricerca, diffusione e trasferimento di innovazione e cultura manageriale e d'impresa. L'indagine presentata evidenzia inoltre come vi siano ancora ampi spazi di miglioramento specie sul piano dell'innovazione, soprattutto nella prospettiva di una competizione internazionale che anche in questo settore sembra diventare sempre più forte.