

Rapporto ASFOR 2007: 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 sulla formazione manageriale in Italia, con specifico riferimento all'offerta formativa degli associati, è arrivato alla 6° edizione. Si conferma 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 ulteriori approfondimenti qualitativi.

Chi ha risposto

L'indagine, estesa agli associati ASFOR che svolgono attività formativa (69 su un totale di 74), ha visto un tasso di risposta del 76% (52 questionari), rendendo la ricognizione rappresentativa sia per i soci sia per osservatori esterni che possono avere una visione della struttura dell'offerta di formazione manageriale in Italia.

Un primo dato significativo è la consistenza della Faculty (vedi Figura 1) 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 7.430, a cui si aggiungono 300 visiting professor inseriti nel complesso delle istituzioni associate che hanno risposto. La configurazione prevalente del corpo docente è maschile (73%), di matrice aziendale (per il 40%) o consulenziale (per il 28%), e con una consistente esperienza (docenti senior -con più di 10 anni di esperienza- per il 65%). In aumento, rispetto alla scorsa rilevazione, i docenti provenienti dalla Pubblica Amministrazione (15% contro il 5%), fenomeno questo dovuto al fatto che rispetto allo scorso anno, è aumentato il numero di rispondenti (sul totale) di Scuole che svolgono significative attività rivolte a questo settore. Il funzionamento degli Enti si avvale inoltre di un organico di dipendenti e collaboratori stabili pari in totale a 2.522 persone, dato numerico in aumento rispetto alla rilevazione dello scorso anno, l'81% dei quali è comunque coinvolto in attività di coordinamento, progettazione o organizzazione delle attività didattiche. Anche se non esistono dati omogenei relativi all'estero dalla conoscenza diretta o indiretta (in occasione di procedure di accreditamento) viene evidenziato che il rapporto personale tecnico - amministrativo (o comunque non docente - docente) è all'estero assai più elevato che in Italia. Ciò indica che nelle Scuole o Istituzioni di formazione manageriale di altri Paesi, si dà maggiore peso ai servizi integrativi dell'attività di formazione e di ricerca, il che spesso ha un riflesso rilevante sulle valutazioni e sul livello di soddisfazione di partecipanti.

In termini di dotazione strutturale, l'attività si svolge in 114 sedi, con una consistenza di 549 aule a propria disposizione, un totale di capacità di accoglienza (posti - partecipanti) pari a 12.352, ed un complesso di 6.763 postazioni informatiche, per la metà circa dedicate ai partecipanti. 17 scuole hanno più di una sede.

Per quanto riguarda infine le forme di collaborazione, l'orientamento ad avere partnership stabili come riportato in Figura 2 si conferma come un dato caratterizzante gli associati. Più specificamente la forma di partnership più diffusa (80% delle risposte) è con le università nazionali seguita dalle partnership con istituzioni pubbliche e con imprese e consorzi (circa il 65% per ciascuna tipologia). Le alleanze con altri soci ASFOR, infine sono segnalate dal 44% delle istituzioni che hanno risposto.

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 2007, 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 (8 aprile 2008)

© ASFOR, Rapporto ASFOR 2007: La Formazione Manageriale in Italia "L'offerta formativa degli associati ASFOR"

La diffusione di altre forme associative, oltre all'appartenenza ad ASFOR (vedi Figura 3) indica l'importanza attribuita allo sviluppo di rapporti di rete con una molteplicità di interlocutori.

Un elemento facilitante gli accordi è quello del possesso di certificazioni di qualità ed accreditamenti, che conferma (vedi Figura 4) la scelta della certificazione ISO 9000:2000 (78% delle risposte) e degli accreditamenti regionali (76% delle risposte), che sembrano andare in parallelo.

Restano limitati gli accreditamenti internazionali, visti probabilmente come un traguardo ancora lontano.

L'attività formativa, di ricerca e di consulenza

Dalle risposte raccolte nella ricognizione di quest'anno l'offerta di programmi a catalogo viene citata come modalità principale di acquisizione delle attività di formazione (vedi Figura 5). Il catalogo sembra quindi acquisire importanza relativa rispetto alla "commessa diretta", invertendo il peso percentuale delle precedenti rilevazioni (circa il 40% per il catalogo e circa il 35% per la commessa diretta). La partecipazione a bandi pubblici, come negli scorsi anni, dà conto del 20% circa del volume di attività.

La ripresa dell'attività a catalogo trova conferma nelle risposte alla domanda relativa al tasso di innovazione nei contenuti e nel target, che appare, come mostrato in Figura 6, lievemente superiore nel catalogo rispetto alla commessa. Un segnale, questo, che si può interpretare come approccio propositivo e dinamico alla domanda di formazione.

A supporto di tale interpretazione, il numero di corsi attivati e di partecipanti nel 2007, sembra essere in ripresa. Benché la confrontabilità delle risposte sia attenuata dalla lieve differenza nella composizione del campione che ha risposto, il numero dei corsi effettuati sembra in lieve aumento, poiché il numero totale rilevato, analogo a quello dello scorso anno, si riferisce tuttavia ad un numero di risposte inferiore (13.358 per 37 risposte nel 2007 rispetto a 13.496 per 42 risposte nel 2006). Anche il numero di partecipanti rilevato è in sensibile aumento (+30%).

L'offerta di programmi proposti al mercato come Master è un'informazione tra le più interessanti della ricognizione del 2007. Infatti i soci che hanno risposto alla domanda: "**Indicare il numero totale di corsi Master**" dichiarano complessivamente 399 master attivati (vedi Figura 7), maggiormente legati alla formazione di persone già in attività (post-experience/executive 55%), meno nel caso pre-experience (45%). La distribuzione dei partecipanti è equilibrata tra pre-experience (54%) e post-experience/executive (46%). La classe media è più numerosa per i pre-experience (~16 persone) e più contenuta per i corsi post-experience/executive intorno alle 11 persone.

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione dell'offerta, alla domanda "l'ente ha realizzato programmi all'estero?" 21 soci, pari al 40% delle risposte, hanno risposto positivamente per un totale di 41 iniziative segnalate, prevalentemente in Europa (40%), e in altri 8 paesi extraeuropei.

I temi affrontati in relazione al target group di clienti indicano (si veda nelle Figure 8.a e 8.b) un maggiore orientamento ai temi soft (skill manageriali, marketing e comunicazione, organizzazione e risorse umane) rispetto ai temi tecnici e quantitativi, quali Operations/Produzione, Logistica, Acquisti.

Per quanto riguarda le metodologie didattiche, il profilo derivante dall'indagine (vedi Figura 9) sembra configurare ancora un'impostazione tradizionale, basata fondamentalmente sull'attività d'aula (poco più del 50%) e sulla discussione di casi, simulazioni, role playing (24% circa). Metodologie più attive innovative, quali action learning (circa 8%), outdoor (circa 6%) o FAD (circa 6%), sono ancora poco sviluppate, il che deve far riflettere il sistema italiano sulla necessità di rinnovamento.

Le scuole mantengono attivo l'orientamento all'innovazione, sia in tema di metodologie didattiche, sia in tema di contenuti, come rivisitazione di tecniche già conosciute, quali l'apprendimento pratico (laboratori applicativi, action learning) e il supporto allo sviluppo personale (counselling, coaching, assessment).

Tra i temi innovativi introdotti i più citati sono collegati ad aree tematiche tradizionali che, tuttavia sono in un certo senso "personalizzate" cioè applicate ad ambiti specifici o declinate in modo

innovativo (web marketing, marketing territoriale). Si citano anche abbastanza diffusamente temi interculturali, per la cooperazione e l'internazionalizzazione.

La valutazione delle attività formative si conferma una prassi diffusa e strutturata. Come mostrato in Figura 10 prevale la valutazione al termine dell'attività formativa, sia come valutazione dell'apprendimento, sia come valutazione di gradimento, attraverso test finali o questionari di soddisfazione.

Va sottolineata la presenza di modalità di valutazione meno consuete, ma certo più sostanziali, quali la verifica del trasferimento di quanto appreso nell'ambito lavorativo (28 risposte) e l'impatto della formazione sui risultati di business (11 risposte), collegabili (vedi Figura 11) alla valutazione attraverso follow-up (39 risposte) ed al colloquio con i responsabili (34 risposte). Infine, il 60% degli associati conferma di svolgere attività di ricerca, i cui risultati sono trasferiti alla formazione di cui rinnovano i contenuti.

Che cosa cambia

Un 40% circa degli associati che hanno risposto (vedi Figura 12) segnala di aver attuato cambiamenti negli assetti istituzionali e/o organizzativi nel 2007, prevalentemente negli assetti di governance, nella macro struttura organizzativa e nel mix di docenti e ricercatori, vale a dire nel cuore della propria attività.

Le principali priorità affrontate nel 2007, derivabili dalle risposte, sono polarizzate su due tematiche: da un lato il processo di ristrutturazione dell'offerta, dall'altro le modifiche alla struttura, fisica ed organizzativa delle scuole. A ciò si affianca una modifica nel sistema di relazioni esterne, sia in termini di partnership, sia di networking.

Le criticità da affrontare nel 2008 sono quindi conseguenti alle priorità manifestate, vale a dire in primo luogo le criticità derivanti dal riassetto interno di molte scuole ed in secondo luogo le criticità derivanti dallo scenario esterno, citando in particolare l'internazionalizzazione.

Le previsioni di fatturato sono per una sostanziale stabilità, con qualche spunto di moderato ottimismo (15 risposte su 49 si attendono un aumento del fatturato superiore al 5%).

Il panorama dimensionale dell'attività dei soci, valutato attraverso i dati di fatturato raccolti (45 risposte) mostra una distribuzione concentrata su un numero relativamente contenuto di enti che fatturano una parte consistente del fatturato cumulato (le prime sei istituzioni fatturano circa il 60% del volume di affari cumulato).

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

15 soci su 52 evidenziano di avere un'area/divisione/unità organizzativa specificatamente dedicata alla formazione per le PMI, mentre altri soci hanno programmi specifici dedicati a questo target.

Le iniziative principali rivolte alla PMI prediligono la personalizzazione tramite iniziative su misura e l'offerta di corsi executive che consentono la modularizzazione dei percorsi formativi.

Si riconosce utile programmare alcuni interventi di rafforzamento, improntati ad alcune principali strategie, tra cui stimolare il ricorso alla formazione finanziata, in particolare l'utilizzo di fondi dedicati, forse non conosciuti o utilizzati per quanto disponibili, ed il supporto alla costruzione di reti e partnership. 17 soci su 23 si attendono un aumento di fatturato derivante da attività rivolte alle PMI nel 2008.

Sul fronte dell'e-learning, 23 soci (contro i 16 dello scorso anno) realizzano percorsi formativi. Il numero di iniziative formative rilevato è di 175, in leggero aumento rispetto al dato precedente.

Figura 1: Struttura dei docenti stabili dell'istituzione

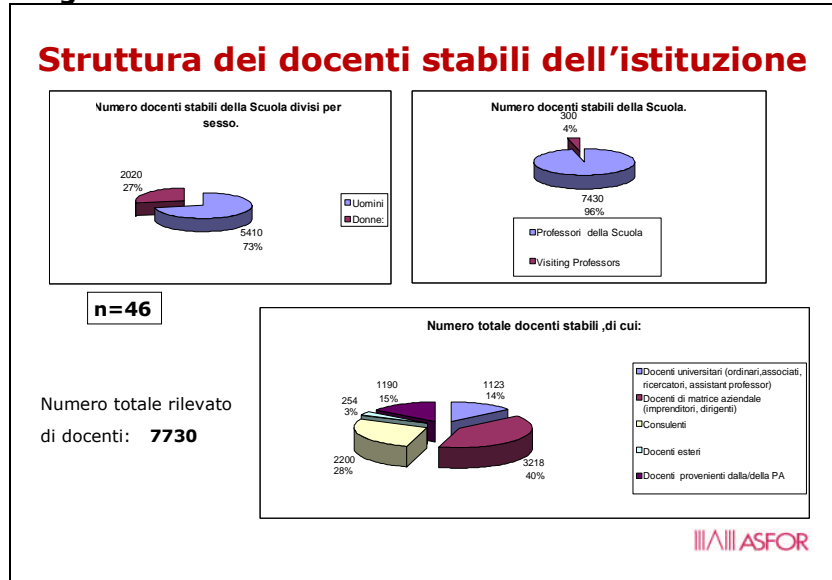


Figura 2: Partnership stabili stipulate

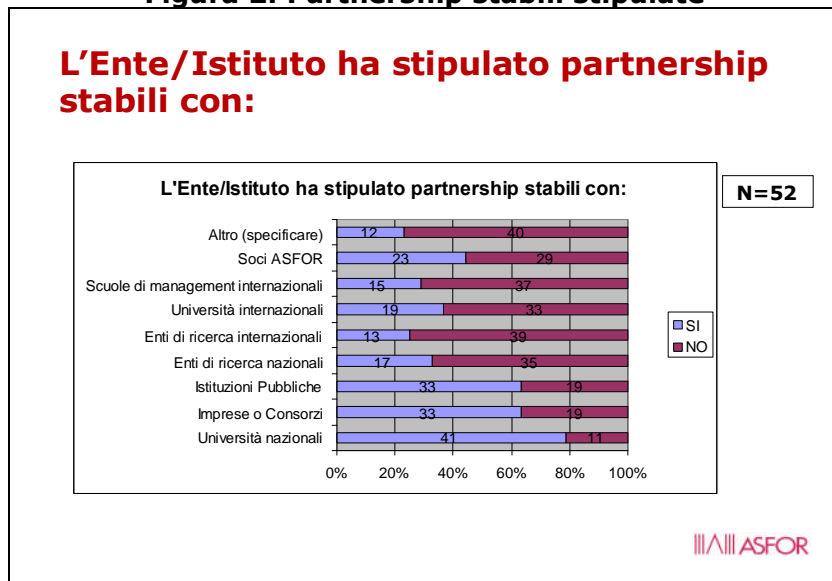


Figura 3: Partecipazione ad associazioni (diverse da ASFOR)

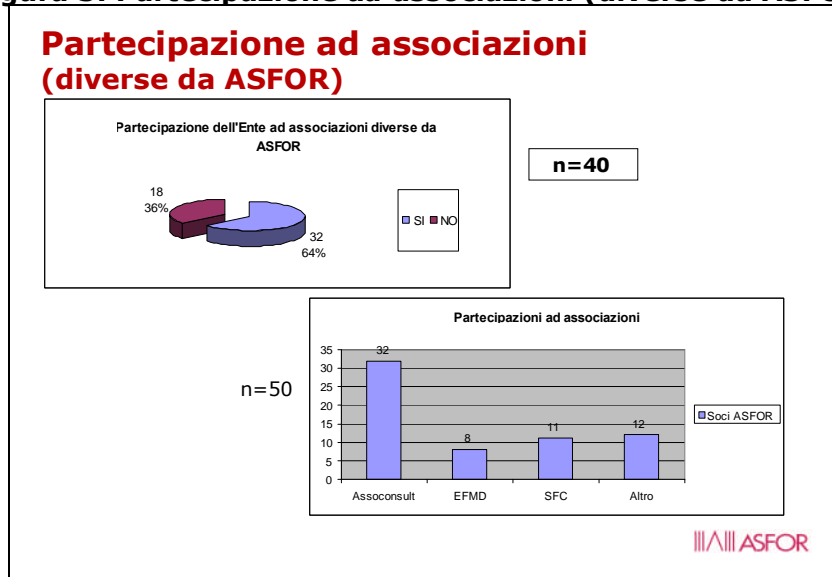


Figura 4: Certificazioni di qualità e accreditamenti

Certificazioni di qualità e accreditamenti

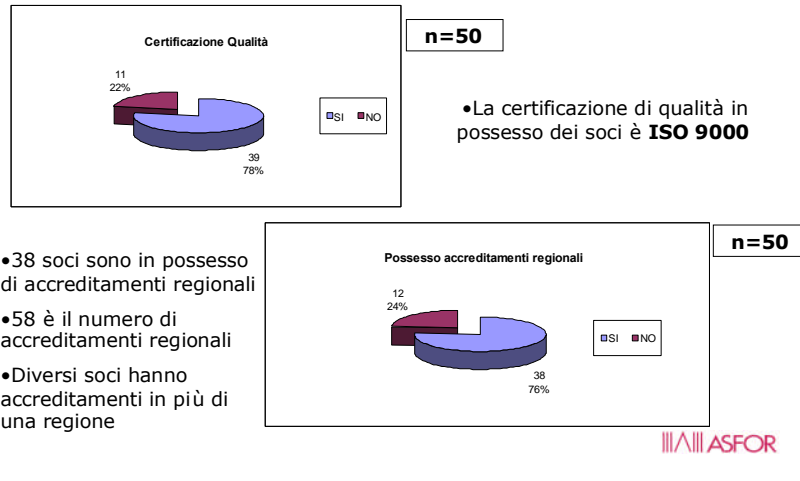


Figura 5: Modalità di acquisizione delle attività di formazione

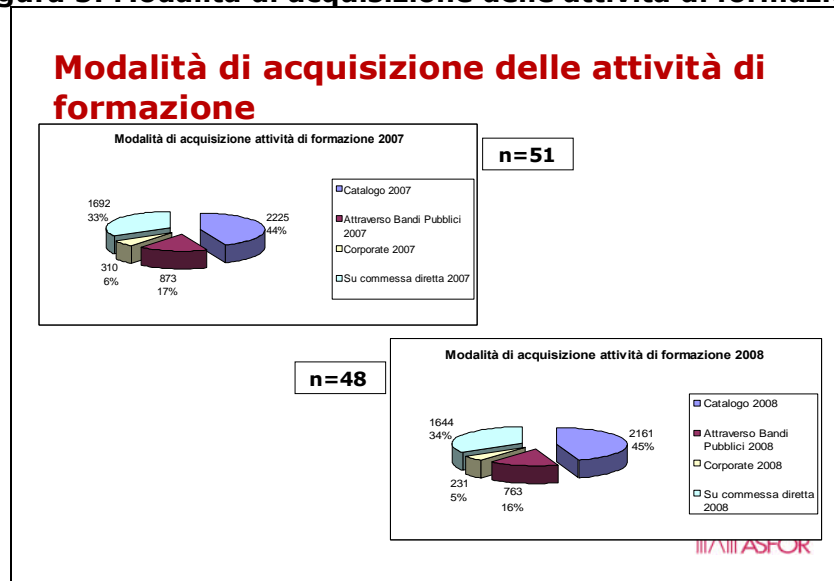


Figura 6: Tasso di innovazione

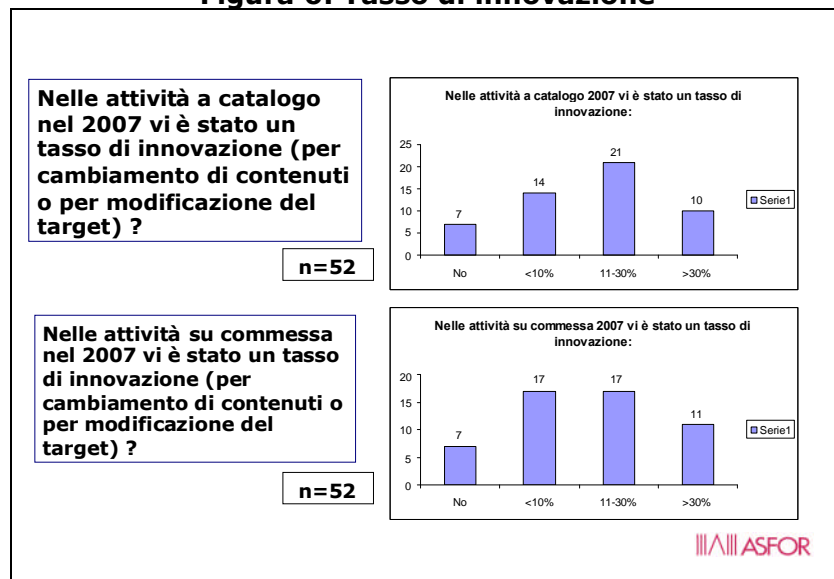


Figura 7: Offerta Master

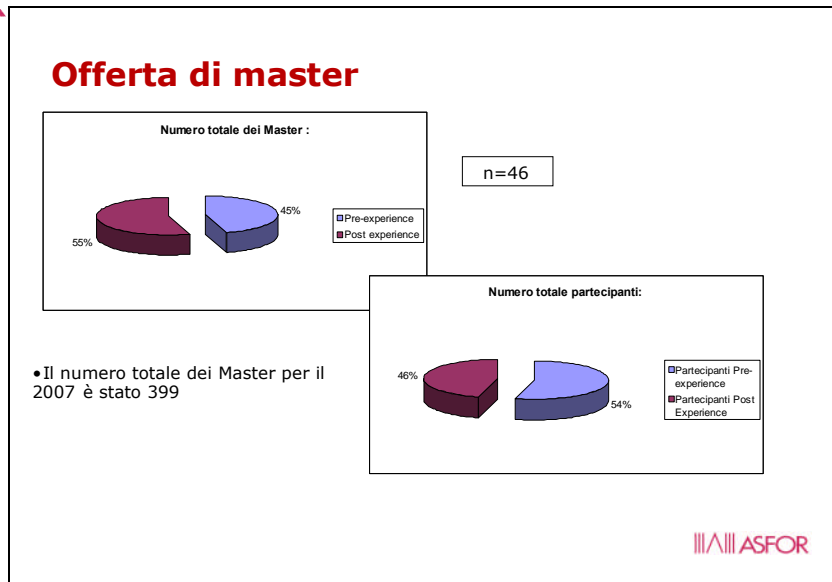


Figura 8.a: Temi affrontati nell'anno 2007

Temi affrontati nell'anno 2007 in relazione ai target group di clienti :

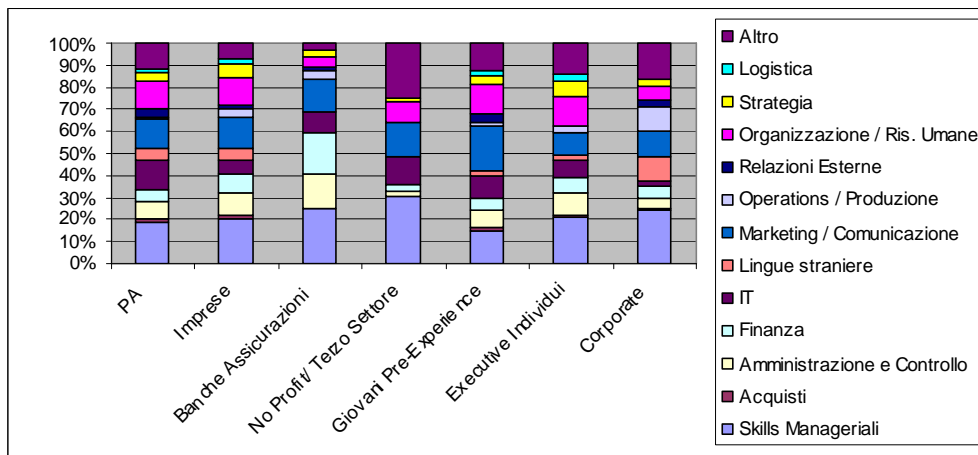


Figura 8.b: Temi affrontati nell'anno 2007

Temi affrontati nell'anno 2007 in relazione ai target group di clienti :

	PA	Imprese	Banche Assicurazioni	No Profit/Terzo Settore	Giovani Pre-Experience	Executive Individui	Corporate
Skills Manageriali	18,50%	20,00%	25,00%	30,62%	15,00%	21,11%	24,11%
Acquisti	2,00%	2,19%	0,00%	0,00%	1,48%	1,11%	0,90%
Amministrazione e Controllo	8,00%	10,00%	15,56%	2,50%	8,00%	9,61%	5,00%
Finanza	5,00%	8,50%	18,81%	2,50%	5,15%	7,22%	5,00%
IT	13,00%	6,31%	9,06%	12,50%	10,36%	7,67%	2,33%
Lingue straniere	6,00%	5,28%	0,00%	0,00%	1,82%	2,22%	11,22%
Marketing / Comunicazione	13,00%	13,88%	15,31%	16,25%	20,97%	10,67%	11,22%
Operations / Produzione	1,00%	3,91%	4,06%	0,00%	1,58%	2,50%	11,33%
Relazioni Esterne	4,00%	2,19%	1,63%	0,00%	3,82%	0,56%	3,44%
Organizzazione / Ris. Umane	12,50%	12,00%	4,63%	8,75%	12,70%	12,89%	5,56%
Strategia	4,00%	6,69%	2,50%	1,88%	4,42%	6,94%	3,11%
Logistica	1,00%	2,34%	0,31%	0,00%	2,28%	3,06%	0,56%
Altro	12,00%	6,71%	3,13%	25,00%	12,42%	14,44%	16,22%
Soci ASFOR che hanno risposto	n26	n32	n16	n8	n33	n18	n9

Figura 9: Metodologie della formazione

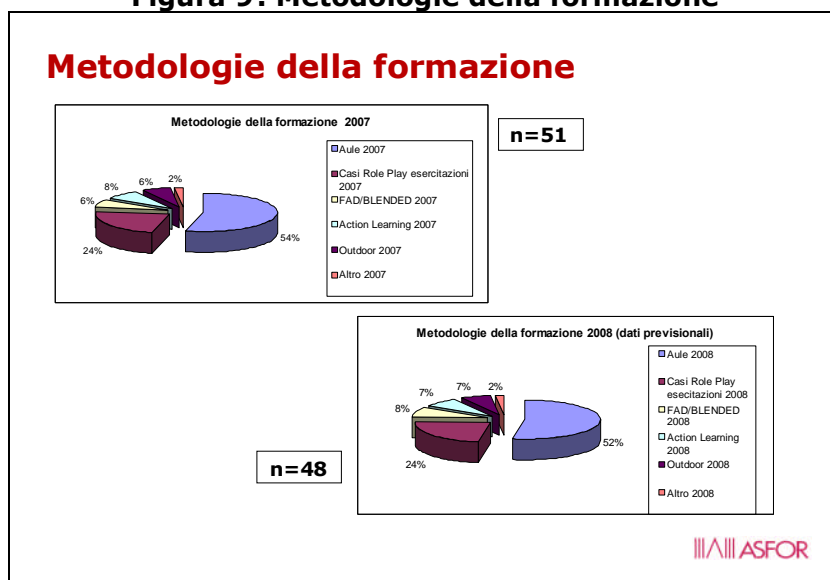
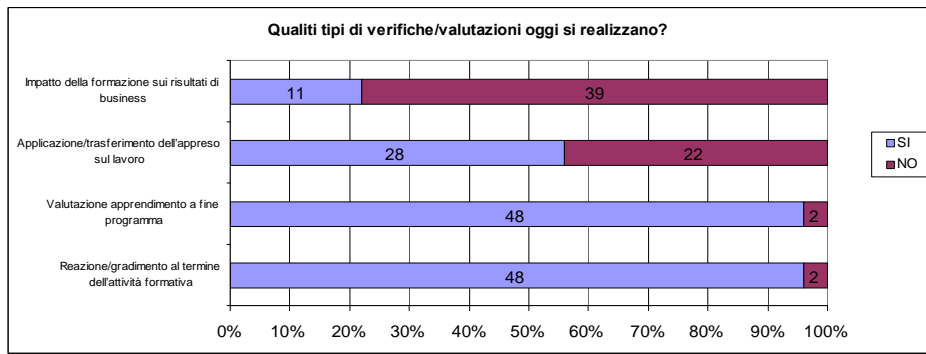


Figura 10: Valutazione della formazione

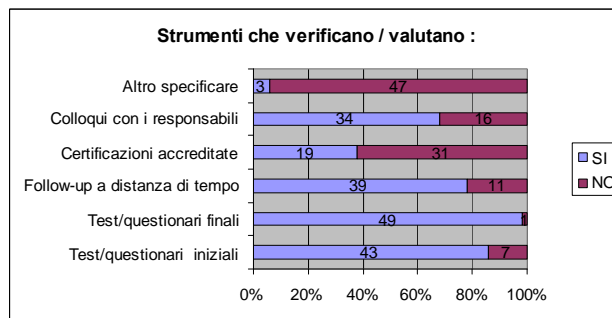
Valutazione della formazione



n=52

Figura 11: Strumenti di verifica

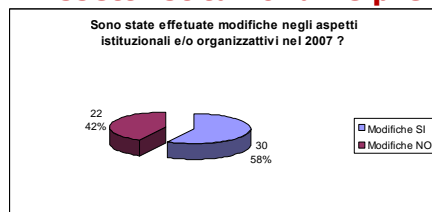
Quali strumenti di verifica vengono utilizzati?



n=52

Figura 12: Assetti istituzionali e previsioni per il 2008

Assetti istituzionali e previsioni per il 2008



n=52

