

3a Indagine ASFOR "Osservatorio Learning" Sintesi dei risultati ¹

**A cura di Elio Borgonovi – Consigliere ASFOR Responsabile Area Ricerche,
Salvatore Garbellano – Ricercatore ASFOR, Mauro Meda – Segretario Generale
ASFOR**

Anche quest'anno, ASFOR (l'Associazione per la Formazione Manageriale) sta realizzando la terza ricerca Osservatorio Learning, che ha la finalità di mettere a confronto le migliori esperienze formative italiane con le *best practices* internazionali.

Nell'ambito dei lavori della VI Giornata della Formazione Manageriale ASFOR che si è tenuta a Milano il giorno 19 febbraio 2008, sono stati presentati i primi dati che riguardano le aziende e le organizzazioni pubbliche italiane e successivamente la ricerca si amplierà in un'ottica di benchmarking.

Hanno partecipato alla prima fase della ricerca 41 realtà rappresentative dello stato della formazione in Italia, molte delle quali stanno fornendo un concreto supporto alla competitività delle organizzazioni e alle iniziative di innovazione.

In particolare, hanno partecipato all'indagine i responsabili del personale e della formazione di importanti aziende (ACI, Archon Group, Barilla, Banca Popolare di Milano, Banca Popolare di Vicenza, Brembo, BTicino, Chloride Group, Edison, Fiat Group, Gas Natural, Italtel, Pavimental, Pirelli, Seat, Tils, Wave Group), significative organizzazioni che fanno parte della Pubblica Amministrazione (A.O. Universitaria "San Martino", Arin, Consip, Inail, Inpdap, Istituto Superiore di Sanità, Istat, Istituto Superiore di Stato Maggiore Interforze, Scuola Superiore dell'Amministrazione dell'Interno, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Regione Friuli Venezia Giulia), società che fanno parte di importanti gruppi multinazionali presenti in Italia (3M, Adecco, Auchan, Castorama, Ernst & Young, Honda, IBM, Manpower, Oracle, Philip Morris, SCA Hygiene Products, SKF, STMicroelectronics, Sun, Vodafone).

I risultati della ricerca saranno condivisi con le organizzazioni partecipanti e le altre aziende invitate, in una serie di incontri organizzati dall'Associazione, nell'ambito delle attività dell'Osservatorio "Sistema della domanda di formazione manageriale delle imprese italiane".

La formazione come business partner: tra implementazione del cambiamento e la promozione dell'innovazione

Il primo aspetto da evidenziare è la conferma di uno degli aspetti maggiormente significativi emersi dalle due precedenti ricerche: la forte integrazione tra responsabili della formazione e responsabili di business (Tab.1). Gran parte delle organizzazioni esprime una valutazione positiva sul livello di collaborazione con i manager di linea (7.2 su una scala da 1 a 10). Pur in presenza di diverse realtà eccellenti, è, invece, più bassa la diretta collaborazione con i capi azienda e, più in generale, con l'alta direzione.

Anche nell'ambito della stessa funzione del personale, occorre migliorare l'integrazione della formazione con le altre leve di gestione del personale (sviluppo delle carriere, gestione e fidelizzazione dei talenti, ecc.).

Quest'anno su suggerimento di alcune organizzazioni che hanno preso parte alla ricerca è stata introdotta una nuova domanda sul livello di integrazione tra formazione formale e apprendimento informale, che avviene soprattutto, ma non solo, attraverso la formazione on the job. Questo aspetto fa segnalare il più basso livello di integrazione tra tutte le leve considerate: emerge, quindi, la necessità di porre maggiore attenzione al coordinamento tra le diverse forme modalità di apprendimento. È anche questa un'ulteriore sfida che la formazione deve cogliere per svolgere un ruolo più incisivo nel "governo" dei processi di apprendimento necessari per la competitività delle organizzazioni.

¹ Il documento costituisce la sintesi della prima fase della terza ricerca Osservatorio Learning curate dall'ASFOR, Associazione per la Formazione Manageriale. All'indagine hanno partecipato 41 rilevanti organizzazioni italiane (aziende, Pubblica Amministrazione, società appartenenti a grandi gruppi multinazionali) rappresentativi della realtà formativa italiana

Tab. 1

Allineamento della formazione con obiettivi, strategie aziendali e politiche di gestione del personale

Temi	Oggi	Tra 3 anni
Collaborazione con i responsabili di business	7.2	8.6
Collaborazione con i capi azienda e l'alta direzione	6.1	7.6
Integrazione con le altre metodologie di gestione del personale	6.1	8.1
Integrazione con la formazione "informale" (ad es., training on the job)	5.6	7.4

Scala di valori: 0 = nulla, 10= moltissimo

La stretta collaborazione con i responsabili di business viene confermata anche dalle priorità che oggi ha la formazione. Ben oltre la metà delle organizzazioni indica nello sviluppo delle competenze necessarie per implementare le strategie e il cambiamento, la priorità più rilevante per coloro i quali fanno formazione in Italia.

Tab. 2

Le priorità della formazione

OGGI	TRA 3 ANNI
1. Supportare i processi di cambiamento	1. Promuovere l'innovazione
2. Costruire le competenze distintive	2. Sviluppare la nuova generazione di talenti
3. Migliorare le competenze tecniche	3. Gestire i talenti

In particolare, il supporto ai processi di cambiamento è segnalato come la finalità più forte (7.8 su una scala da 1 a 10) seguita dallo sviluppo e aggiornamento delle competenze distintive e tecniche delle organizzazioni (rispettivamente 7.2 e 7.1). Nei prossimi tre anni, cambiano in modo significativo le priorità. L'area di maggiore interesse è costituita dal promuovere l'innovazione seguita dallo sviluppo della nuova generazione di leader e dalla gestione dei talenti. Sono temi fortemente correlati, quasi complementari l'uno con l'altro (Tab. 2).

La maggiore attenzione verso il complesso dei temi dell'innovazione in senso lato (quindi, non soltanto di prodotto/processo, ma anche della leadership all'interno delle organizzazioni) era una tendenza già emersa nella precedente indagine. Il consolidamento di questo segnale può essere interpretato in diversi modi. Da un lato, la formazione intende rispondere alle strategie necessarie per competere nei mercati globali, dall'altro, è consapevole della necessità di ampliare l'ottica, o meglio, la dimensione temporale entro la quale oggi prevalentemente agisce (in estrema sintesi, dal breve termine al medio).

Inoltre, i due elenchi di priorità non devono essere necessariamente considerati in contrapposizione. Oggi molte organizzazioni vivono un periodo di significativi cambiamenti in cui è necessario rinforzare le competenze chiave prima di introdurre significativi programmi per l'innovazione.

La formazione per i partner aziendali e il problema dei budget

Per il 2008, si prevede che i budget siano tendenzialmente stabili, ma con segnali di riduzioni, a volte anche consistenti, nell'ambito della Pubblica Amministrazione e di aumento in diverse medie imprese innovative impegnate nei mercati internazionali.

Tab. 3

Le previsioni di budget per il 2008

- In riduzione: 14,2%
- Stabili: 47,6%
- In aumento: 37,2%

- Riduzioni del budget nelle PA
- Dove ci sono strutture dedicate e' forte la presenza di fornitori interni (ad es., Corporate University, Academy)
- Il 30% delle organizzazioni eroga formazione anche per i partner (reti di vendita, fornitori, clienti)

Quest'ultimo dato sembra confortante, ma occorre avere un'opportuna cautela. Le informazioni sono state raccolte tra la fine del 2007 e il gennaio del 2008, quando, probabilmente, non erano ancora chiari i segnali di rallentamento della crescita dell'economia. Inoltre, non bisogna dimenticare che le riduzioni di budget per la formazione spesso avvengono durante il corso dell'anno e, purtroppo, spesso sono tra le prime voci ad essere interessate. In ogni caso, superando gli aspetti congiunturali - analogamente a quanto accade per gli altri processi aziendali - è molto diffusa l'attenzione all'efficienza e al controllo dei costi.

Il 30% delle aziende partecipanti, oltre a fare formazione per i propri dipendenti, eroga programmi anche per i partner aziendali (quali, clienti, fornitori, rete di vendita). È una tendenza che conferma il dato già emerso nelle precedenti ricerche dell'Osservatorio Learning ASFOR. È un dato positivo in quanto la competitività delle imprese è sempre più legata alla coerente ed efficace gestione della catena del valore anche in termini di formazione per i principali *stakeholder*.

Il rallentamento dell'e-learning e la crescita del coaching, action learning, outdoor

Per quanto riguarda i contenuti della formazione non si segnalano significative variazioni nella ripartizione delle attività (Tab. 4) rispetto alla precedente indagine, mentre alcune novità significative si registrano sul fronte delle metodologie didattiche.

Tab. 4

I contenuti della formazione

Contenuti	%
Marketing, commerciale (vendite, relazioni con il cliente, reti di vendita, conoscenza prodotto)	16.6
Qualità, metodologia per gli addetti alla produzione / servizi	5.5
Skill manageriali (gestione delle risorse umane, project management, process management, ecc..) e comportamenti organizzativi (comunicazione, lavorare in gruppo, ecc..)	21.1
Sviluppo dirigenti e programmi per alti potenziali	12.3
Information Technology	8.4
Competenze professionali e di mestiere	19.8
Neo assunti	6.9
Altro	9.0
Totale	100

L'aula continua ad essere la metodologia didattica maggiormente diffusa. Permane una forte eterogeneità di situazioni: alcune organizzazioni utilizzano un'ampia gamma di metodologie, altre organizzazioni, invece, erogano quasi la totalità dei programmi con le classiche metodologie "face to face".

L'e-learning, comprese le attività realizzate insieme ad altre metodologie ("blended") raggiunge 12.3% delle attività complessive, ma si sono esaurite le aspettative di sensibile aumento per i prossimi anni. Al contrario, chiare previsioni di crescita vi sono per le metodologie più coinvolgenti: nell'ordine, *coaching*, *action learning*, *outdoor* (Tab. 5).

Tab. 5

Le metodologie didattiche

Metodologie	Oggi	Tra 3 anni
Aula	63.5	56.0
E-learning	12.3	15.7
Coaching e mentoring	4.7	7.5
Action learning	2.8	4.0
Outdoor	2.9	3.7
Training on the job	13.8	13.1

L'ascesa dei manager di linea come docenti

Anche per quanto riguarda il sistema dei fornitori di formazione si registrano nuovi e interessanti segnali. Nelle organizzazioni in cui sono presenti forti strutture interne dedicate alla formazione - quali, Corporate University o Academy - permane il riconoscimento del loro ruolo primario in qualità di progettisti e erogatori di formazione.

Una parte rilevante delle organizzazioni segnala il crescente coinvolgimento non soltanto nella progettazione, ma anche nella docenza dei manager interni, di linea, che impiegano una quota del loro tempo anche per fare formazione ai loro colleghi. Già le precedenti ricerche avevano fatto registrare il peso significativo dei manager interni, ma quest'anno, per la prima volta, conquistano il primo posto, per importanza (non per quantità), tra i fornitori di servizi di formazione (Tab. 6). Questa tendenza è confermata anche per i prossimi tre anni. Naturalmente continuano a svolgere un ruolo di primo piano sia le scuole di management sia le società di formazione e consulenza che sono chiamate anch'esse a migliorare l'integrazione con i manager di linea.

Tab. 6

Importanza nella progettazione e realizzazione delle attività di formazione

PARTNER
1. Manager interni come docenti
2. Società per la formazione dei dirigenti, società di consulenza, scuole di management
3. Esperti individuali, società di coaching, fornitori di e-learning

Questo fenomeno può essere interpretato in diversi modi: necessità di rispondere alle esigenze di patrimonializzazione e diffusione di best practice interne; specificità del know how da trasferire ai partecipanti che è così fortemente integrato ("embedded") nei processi aziendali da rendere poco efficaci gli interventi di consulenti esterni; maggiore diffusione del coaching; ottenere efficienze tramite la riduzione di costi sui fornitori di formazione e la consulenza.

Probabilmente è il complesso di queste ragioni che sta rendendo sempre più forte questa tendenza e, in ogni caso, costituisce un ulteriore segnale della stretta collaborazione esistente tra formazione e responsabili di linea.

Qualora questa indicazione venga confermata anche nelle prossime indagini, si renderà ancora più opportuna una riflessione sul posizionamento degli altri fornitori di servizi di formazione, ad esempio, ampliando l'offerta dei programmi di "formazione formatori" e/o progettando e realizzando comunità di pratiche in rete.

Il ricorso all'outsourcing e la valutazione della formazione

Trova conferma che l'outsourcing è ampiamente diffuso soltanto per quel che riguarda la progettazione e l'erogazione di specifici programmi. Sono poche le organizzazioni che hanno fatto *outsourcing* delle attività più strategiche di apprendimento, quali l'analisi dei bisogni e la gestione di progetti ad alto impatto. A differenza di quanto accade negli Stati Uniti, nessuna organizzazione ha effettuato o prevede di effettuare l'*outsourcing* totale delle attività.

La cultura della valutazione della formazione è ormai radicata nonostante le difficoltà metodologiche e le risorse necessarie per implementare i sistemi di valutazione (Tab. 7). Tutte le organizzazioni valutano il gradimento dei programmi, mentre il 75% delle aziende valuta anche il livello di apprendimento dei partecipanti.

Analogamente a quanto rilevato nelle precedenti indagini, si conferma la tendenza a ricercare forme di integrazione tra attività di formazione e performance: circa un terzo delle aziende utilizza indicatori di performance per valutare i programmi di formazione.

Quasi il 16% delle organizzazioni ha sperimentato la misurazione dell'impatto dell'apprendimento sui risultati aziendali.

Tab. 7

La valutazione della formazione

Metodologie	Oggi %
Questionari di gradimento	100
Questionari di apprendimento	75,3
Attraverso indicatori di performance dei partecipanti	27.3
Misurando l'impatto dell'apprendimento sulle performance dell'organizzazione (su progetti specifici)	15.9

Il sistema formativo: le attese e le sfide

Le imprese e le organizzazioni pubbliche richiedono alle scuole e società di formazione di migliorare i seguenti aspetti:

1. maggiore personalizzazione dell'offerta formativa in termini di progettazione e contenuti
2. più ampia rilevanza all'innovazione sia nei contenuti sia nei metodi di apprendimento;
3. capacità di ottenere risultati in linea con gli obiettivi dell'organizzazione misurati anche mediante l'identificazione di validi indicatori.

Per chi è responsabile della formazione sono, invece, prioritari i seguenti temi: consolidare il ruolo di business partner nella realizzazione delle strategie e nei processi di cambiamento; migliorare l'integrazione con i sistemi gestionali del personale (in particolare, per dare supporto ai processi di sviluppo della leadership); perfezionare le metodologie di valutazione dei programmi.

Riflessioni conclusive

La terza indagine dell'Osservatorio Learning evidenzia la forte integrazione tra formazione e responsabili di linea. Questa costante cooperazione costituisce un importante filo rosso dei risultati della ricerca. Dall'implementazione dei progetti di cambiamento al mantenimento e aggiornamento delle competenze, dal coinvolgimento nelle attività di progettazione e docenza alle modalità di valutazione dei programmi di formazione emerge il lavorare insieme tra manager di linea e formazione. A tutti coloro che si occupano di formazione (compreso il sistema di fornitori, dalle scuole di management alle società di consulenza) viene chiesto di consolidare il proprio ruolo di partner, pienamente coinvolto nei processi di miglioramento delle performance e della competitività aziendale. La sfida che ormai si pongono molti responsabili della formazione è quella dell'innovazione non soltanto tecnologica, ma organizzativa e manageriale. Per realizzare questo nuovo obiettivo è necessario proseguire sulla strada della qualità, migliorando, in primo luogo, l'integrazione della formazione con i vertici aziendali, con le metodologie di gestione delle persone, con i processi di apprendimento informali che avvengono nelle organizzazioni. Allo stesso tempo, un analogo sforzo di innovazione va fatto in direzione della costante ricerca di metodologie didattiche più vicine all'evoluzione dei bisogni e alle attese delle persone e delle organizzazioni.