

## IBRIDAZIONE E TRASVERSALITÀ

Un'indagine tra gli associati Asfor evidenzia le tendenze indotte dalla pandemia e fa il punto sui numeri: 10% di fatturato in meno a fronte del 6% di partecipanti in più, evidente effetto del maggior peso delle soluzioni digitali



di **Manuela Brusoni**  
consigliere Asfor, presidente  
Commissione Accreditamento



e di **Mauro Meda**  
segretario generale Asfor

L'indagine si è rivolta agli associati Asfor – scuole di management, enti e società di formazione (non sono state incluse le attività delle corporate academy associate) – e fornisce una sintetica raffigurazione delle attività di formazione sviluppate nel 2020, periodo caratterizzato e condizionato dalla pandemia, che ha fortemente influito sulle attività formative e sulle reazioni immediate dell'offerta e della domanda. Obiettivo: scattare un fotogramma della situazione attuale, con un riferimento ai dati dello scorso anno, ma anche cogliere i primi orientamenti di un cambiamento che, pur forzato da vincoli contingenti, sta movimentando e arricchendo la formazione manageriale nella forma e nella sostanza. Oltre alla rilevazione di informazioni quantitative, abbiamo raccolto spunti qualitativi per guardare avanti e cogliere i potenziali effetti destinati a durare o, almeno, a orientare le scelte strategiche e le azioni del prossimo periodo.

### IL QUADRO CHE SI VA COSTRUENDO

Le risposte qualitative consentono di evidenziare alcune forti convergenze, certamente non sorprendenti ma decisive per le scelte sia di chi offre formazione sia di chi la richiede, che possono essere sintetizzate nei seguenti

punti: 1) trasversalità di design e contenuti; 2) competenze e creazione di valore; 3) ibridazione e ricombinazione di metodologie e modalità di erogazione; 4) valutazione dell'apprendimento – per chi e perché – e infine, quasi come compendio, l'elemento tracciante della trasformazione digitale, cui dare un significato di supporto tecnico, ma soprattutto una funzione abilitante di stimolo innovativo. Questi sono i punti verso i quali convergono le risposte aperte che interpretano i driver della formazione dei prossimi anni.

La trasversalità del design e dei contenuti viene descritta come una necessaria rilettura della sequenza di contenuti essenziali e fondanti, accanto all'integrazione di capacità di visione "umanistica" e analitica, di capacità di comprensione sistemica coniugata con un approccio basato su evidenze quantitative (integrazione tra conoscenze tecnico-specialistiche e soft skill; competenze correlate all'interpretazione dei modelli di analytics per leadership; capacità di interpretazione e gestione del cambiamento continuo; data driven management (AI, data science) e strategic/organizational agility).

Naturalmente, si sottolinea come non sia più procrastinabile l'inclusione di temi quali sostenibilità, etica, inclusione e gestione della diversità, economia circolare e rispettosa dell'ambiente, e, più estensivamente, una conoscenza degli obiettivi di sviluppo sostenibile 2030.

Le competenze necessarie per le persone e per la creazione di valore nelle organizzazioni sono sempre più connesse e sinergiche: un approccio win-win che deve essere al centro di una formazione manageriale utile non solo per le aziende ma anche per la società nel complesso. Upskilling e reskilling sono termini ormai ricorrenti e ineliminabili che, quale che sia il contenuto disciplinare o funzionale, si reggono sullo sviluppo, o acquisizione, di competenze digitali. Naturalmente hanno senso se calati in un contesto preciso in cui si realizzi "il raccordo con le performance di ruolo e gli outcomes per l'azienda"; una "formazione che intercetti le conoscenze e le competenze dei formandi e

avvii percorsi di apprendimento individuale e cambiamento organizzativo a partire da quelle”; soluzioni “che sostengano nuove metodologie di lavoro smart” nonché “maggiore integrazione tra formazione e politiche attive del lavoro”. La discontinuità provocata dalla pandemia ha mostrato come ibridazione e ricombinazione di metodologie e modalità di erogazione, interpretate precedentemente come disgiunte o alternative, non solo siano possibili ma anche costruttive e fonte di innovazione. Vengono usati molti neologismi e un lessico che si sta via via costruendo e condividendo, dal più tradizionale blended o hybrid learning, sincrono o asincrono, in presenza o a distanza, con il supporto di strumenti e tecnologie digitali (*virtual reality, virtual tour, digital collaborative tools, immersive learning*), fino a una più approfondita osservazione dell’applicabilità, idoneità, efficacia e appropriatezza in funzione delle persone coinvolte e delle sequenze possibili di apprendimento. Anche l’esigenza di flessibilità, la personalizzazione e l’articolazione nel tempo dei processi di apprendimento sono valorizzati e rendono la formazione più aperta e fruibile di quanto non fosse nel recente passato. La valutazione dell’apprendimento e delle competenze acquisite assumono di conseguenza una caratteristica e una “utilizzabilità” più incisive e “portabili” in capo alle persone, allo sviluppo personale e professionale, all’evoluzione e ai cambiamenti necessari per restare produttivi e attivi nel mondo del lavoro. Micro-credenziali, da cumulare e combinare, percorsi più articolati nel tempo, meno compressi temporalmente e più adattabili ai cambiamenti veloci nel mondo del lavoro: “digital badge/digital credential/micro-credential” per una “maggiore personalizzazione dell’esperienza formativa, attraverso la combinazione di ‘blocchi’ di corsi” possono accompagnare il percorso di life long learning, da inter-

pretare davvero in modo letterale, che rappresenta la vera sfida della formazione manageriale, delle imprese, della Pubblica Amministrazione e dell’intera società.

### IL VOLUME DI ATTIVITÀ

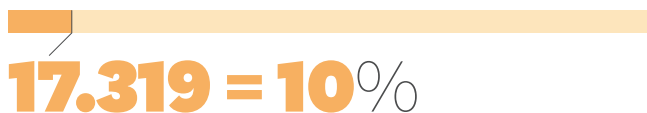
La misura più sintetica del volume complessivo di attività svolta nel 2020 è data dalla quantificazione economica, che complessivamente dà conto di poco più di 270 milioni di euro, circa il 10% in meno rispetto ai 300 milioni di euro dell’anno 2019, ante pandemia. Diverso è il trend se si considera il numero di partecipanti che ogni anno fruiscono di percorsi formativi erogati dagli associati: nel 2020 circa 175mila contro i 165mila nel 2019. L’aumento, seppur lieve (6%), del numero dei partecipanti, nonostante la diminuzione del fatturato, può indicare una crescente attrattività per la formazione manageriale quando resa più fruibile attraverso soluzioni digitali.

La suddivisione dei partecipanti a programmi Master, Executive Education Open (esclusi i programmi master), Executive Education su commessa (progetti ad hoc, quindi “sartorializzati” dalle scuole per committenti aziendali) e attività di coaching, mentoring e outdoor è riportata nella **Figura 1**.

Si pensi quindi al potenziale di impatto che queste attività formative hanno, in una fase di ripresa del Paese che vedrà importanti investimenti in formazione anche attraverso il PNRR – Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, nell’accompagnare non solo l’inserimento e lo sviluppo professionale delle persone nel mondo del lavoro attraverso i master post laurea, ma anche, e con crescente rilievo, nel percorso continuo di life-long learning, per mantenere vivo, attuale (upskilling) ed eventualmente ri-orientare (reskilling) il ruolo delle persone secondo i desideri e le attitudini individuali, i fabbisogni espressi dalle aziende e l’evoluzione tecnologica.

FIGURA 1 - **RIPARTIZIONE DEI PARTECIPANTI PER PORTAFOGLIO ATTIVITÀ**

**PROGRAMMI MASTER**



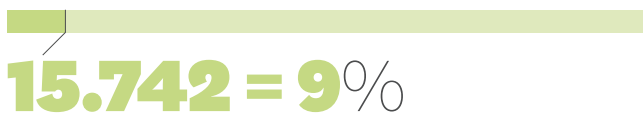
**EXECUTIVE EDUCATION SU COMMESSA (PROGETTI AD HOC)**



**EXECUTIVE EDUCATION (ESCLUSO PROGRAMMI MASTER)**



**ALTRO (RICERCA, COACHING, MENTORING, ECC.)**



Fonte: Indagine ASFOR 2021. Impatto della Formazione Manageriale

## IL PROFILO DELLE ATTIVITÀ

Per quanto concerne la ripartizione del fatturato per portafoglio attività, l'incidenza dei programmi Master è salita dal 33% al 38%, mentre hanno subito un lieve calo la formazione offerta a mercato, a domanda individuale, dal 14% al 13%, e la formazione co-progettata con i committenti aziendali, dal 36% al 32%. Anche l'insieme di altre attività, collegate o complementari alla formazione, quali ricerca *practice-oriented*, consulenza, formazione professionale, coaching o altre forme di supporto allo sviluppo individuale, sono passate dal 18 al 17%. Si tratta di lievi cambiamenti, che tuttavia consentono di rilevare come percorsi più impegnativi, quali i programmi Master, mantengano una presenza centrale nel settore della formazione manageriale.

## L'ORGANIZZAZIONE

Anche nel 2020 è significativo il numero complessivo di docenti che fanno parte delle scuole insieme allo staff che ne organizza operativamente l'attività. In totale le scuole coinvolgono circa 7.300 docenti e più di 1.300 persone di staff. Rispetto ai valori dello scorso anno, si nota una stabilità virtuosa, nonostante le criticità del periodo, confermando l'importanza dello staff come risorsa fondamentale per il funzionamento delle scuole.

## LA COMPONENTE DIGITALE

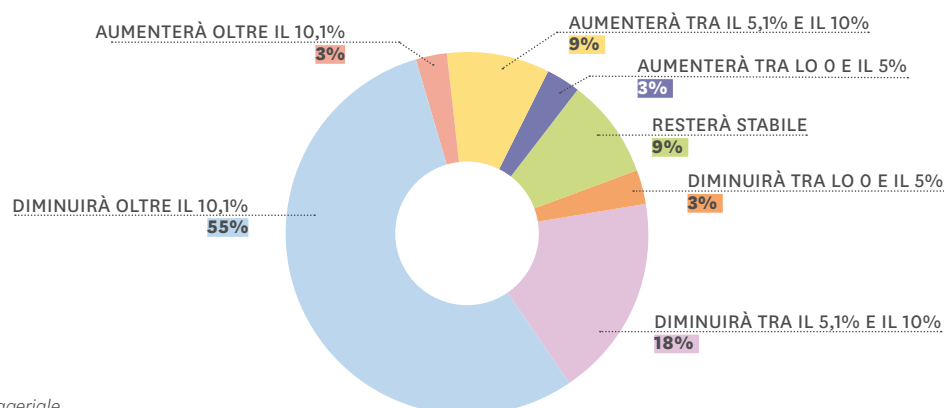
La domanda ricorrente, legata alla discontinuità delle attività in presenza provocata dagli eventi dello scorso anno, riguarda la digitalizzazione della formazione. Il grado di incidenza pre-emergenza della formazione "non in presenza", sia sincrona sia asincrona, si collocava me-

diamente intorno al 20% rispetto all'offerta totale, naturalmente con alcune eccezioni dovute a organizzazioni nate, in un certo senso, digitali, quindi non considerate nell'elaborazione. L'incidenza di soluzioni digitali nell'offerta formativa ha avuto nel 2020 un incremento ben più rilevante (mediamente oltre il 70%) di quanto ipotizzato l'anno scorso (attorno al 40%). I valori medi in questo caso sono da interpretare nel senso di una tendenza complessiva registrata nel campione, in vista di un assetto più stabile da sperimentare in una situazione fuori dall'emergenza. Per questo motivo, l'indagine ha chiesto anche di indicare un'ipotesi di futura incidenza della formazione digitale nel complesso dell'attività formativa nel prossimo triennio. Le risposte, come mostra la **Figura 2**, indicano una tendenza alla diminuzione, possibile segnale di un nuovo equilibrio, basato sull'esperienza vissuta e sulle evidenze raccolte.

## CONCLUSIONI

Nonostante la complessità dello scenario attuale, si colgono previsioni positive e innovative di evoluzione della formazione manageriale. Il network Asfor si riconferma un sistema solido, adattivo e resiliente e in grado di mobilitare un rilevante valore immateriale, di progettualità, di idee e di soluzioni a supporto di concrete politiche di sviluppo. Questo è confermato dall'orientamento ottimista che gli intervistati hanno espresso riguardo al trend del fatturato nel prossimo triennio: il 72% prevede che aumenterà, in particolare più del 50% intravede una crescita di oltre il 10%, recuperando e, in molti casi, superando le posizioni precedenti la pandemia. ☺

FIGURA 2 - EVOLUZIONE DELL'INCIDENZA DELLA FORMAZIONE DIGITALE SUL COMPLESSO DELL'ATTIVITÀ FORMATIVA



Fonte: Indagine ASFOR 2021.  
Impatto della Formazione Manageriale