

FOCUS formazione continua 2022

Cambiamenti a livello organizzativo

SOFIE GOLLOB

Riassunto dei risultati del sondaggio presso gli enti
erogatori di formazione continua svizzeri 2022

Introduzione

Lo studio «FOCUS formazione continua 2022» è dedicato ai cambiamenti a livello organizzativo. Lo studio descrive le pressioni verso il cambiamento a cui si trovano attualmente sottoposti gli enti erogatori di formazione continua svizzeri e le trasformazioni strutturali e strategiche che essi stanno apportando o pianificando. A novembre e dicembre 2022 i risultati del sondaggio sono stati pubblicati in tedesco e francese. Il seguente documento è una sintesi dei più importanti risultati dello studio.

Per lo studio FOCUS formazione continua 2022 è stato scelto un approccio metodologico di tipo misto. I risultati del FOCUS 2022 si basano anzitutto sulla valutazione delle risposte fornite da 211 enti erogatori nell'ambito dello specifico sondaggio condotto dalla Federazione svizzera per la formazione continua (FSEA). I dati sono stati raccolti online in tedesco, francese e italiano tra il 5 aprile e il 17 maggio 2022. Per il sondaggio 2022 sono state contattate 2395 istituzioni, e il campione netto ammonta a 211 unità (alcuni dati non validi sono stati eliminati in fase di correzione). Alcuni dei risultati quantitativi emersi dal sondaggio sono stati quindi qualitativamente analizzati nell'ambito di tre discussioni di approfondimento svoltesi fra luglio e agosto 2022 (una in presenza a Zurigo con la partecipazione di rappresentanti di 10 enti erogatori di formazione continua e due online, rispettivamente con la partecipazione di 4 e 8 enti).

La vostra istituzione sta attualmente implementando o pianificando cambiamenti nei seguenti ambiti?

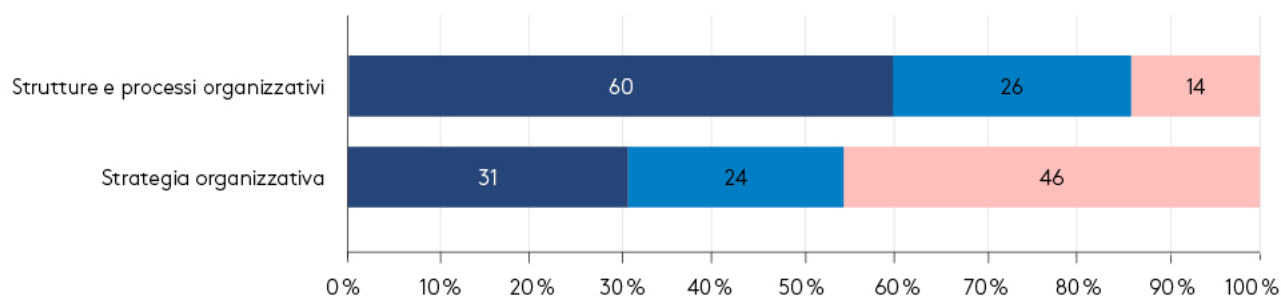


Fig. 1:
Cambiamenti attuali di strutture e processi organizzativi (N=134/186).

■ Si, al momento ■ Si, sono pianificati ■ No

I cambiamenti organizzativi, in ogni caso, non sono di per sé nulla di eccezionale: la maggior parte degli enti che hanno partecipato al sondaggio ritiene che il cambiamento organizzativo sia un processo continuo - e non solo generato da pressioni contingenti. A essere insoliti sono tuttavia l'attuale livello di pressione nonché la portata dei cambiamenti che gli enti stanno implementando, sia a livello strategico sia a livello strutturale. Tre quarti degli intervistati hanno peraltro dichiarato che la pressione al cambiamento è aumentata a seguito della pandemia di coronavirus. Per poco più della metà degli enti, i cambiamenti attualmente pianificati o implementati non costituiscono solamente ottimizzazioni mirate, bensì uno sviluppo di carattere globale o un vero e proprio riorientamento. Un ente su dieci parla addirittura di una trasformazione radicale.

Quale portata hanno i cambiamenti delle strutture e dei processi organizzativi attualmente implementati/ pianificati?

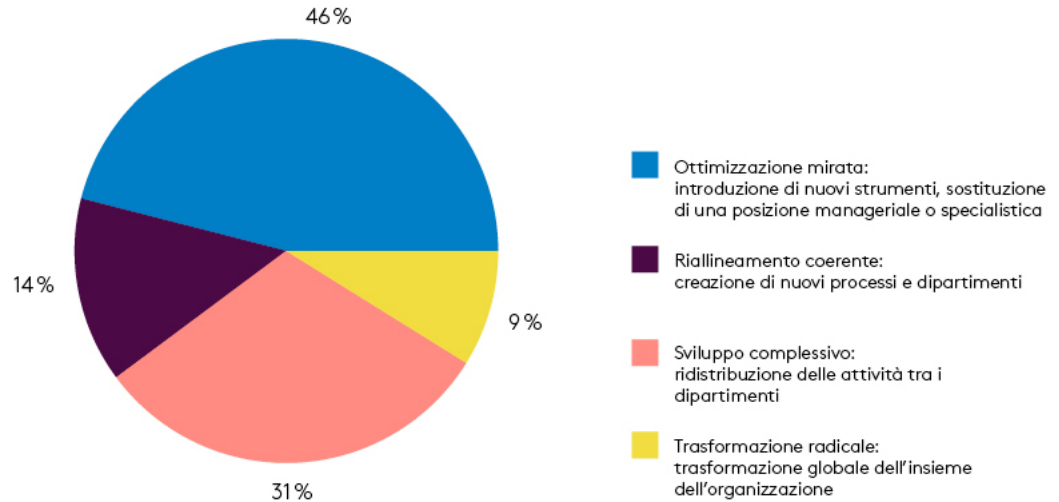


Fig. 2: Portata del cambiamento (N=113).

I risultati dello studio mostrano altresì come ci sia spesso incertezza su come l'ente debba posizionarsi strategicamente in futuro. Da un lato la pressione al cambiamento è particolarmente forte; dall'altro un ente su quattro si trova ancora in fase di pianificazione per quanto riguarda il proprio orientamento strategico - come è stato peraltro confermato nelle discussioni di approfondimento.

Digitalizzazione e mutato comportamento della domanda come fattori di pressione

L'aumento della pressione a seguito della pandemia di coronavirus è fortemente legato a fattori esterni come la digitalizzazione, il cambiamento della domanda e le mutate esigenze del pubblico.

Quanto l'attuale pressione verso il cambiamento è dovuta ai seguenti fattori esterni?

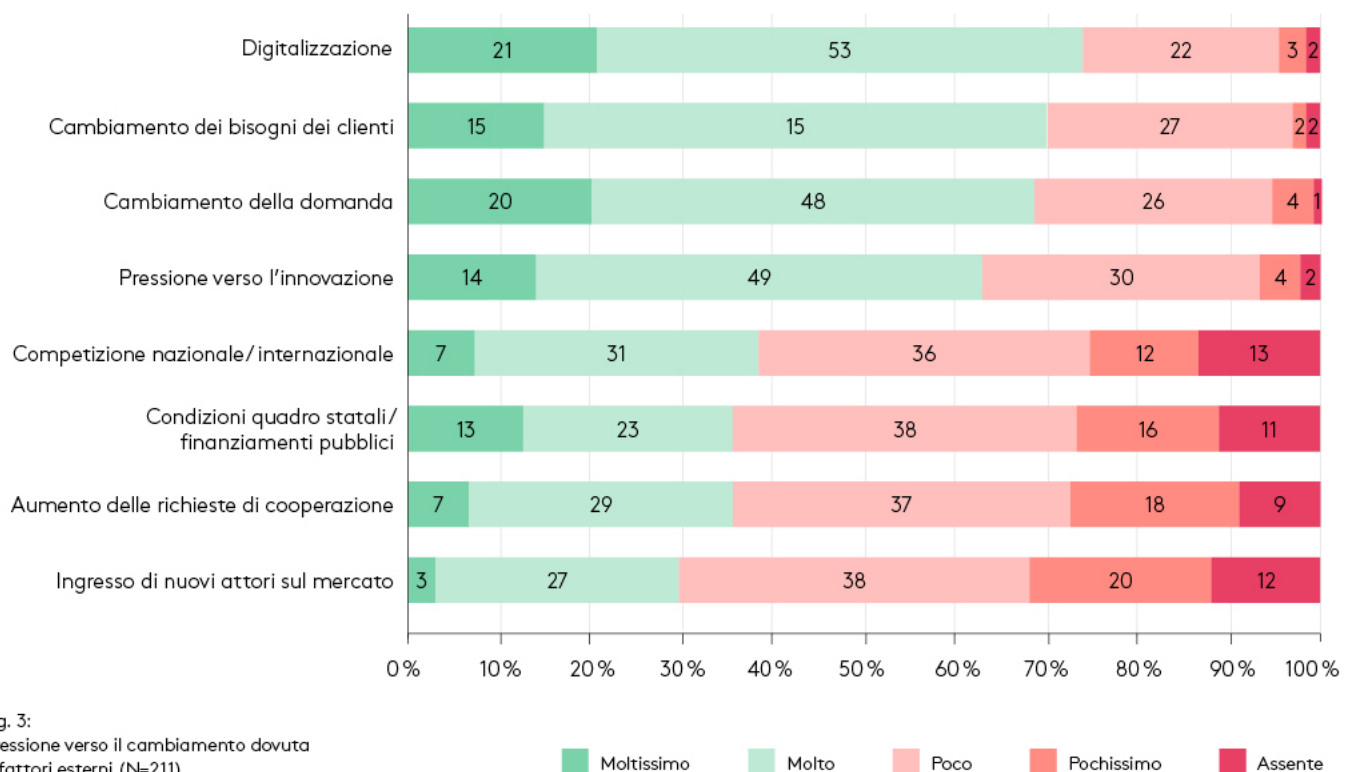


Fig. 3: Pressione verso il cambiamento dovuta a fattori esterni (N=211).

I partecipanti a corsi di formazione richiedono offerte sempre più personalizzate e flessibili. Oltre a ciò, desiderano scegliere liberamente il formato (in presenza, blended, online). Ciò comporta una tendenza alla frammentazione dell'apprendimento. Dalle discussioni di gruppo è emerso peraltro l'aumento del bisogno di orientamento e consulenza, in quanto molte persone sono spesso disorientate davanti al dovere assumere la responsabilità individuale del proprio percorso formativo e hanno difficoltà a districarsi in un panorama di offerte sempre più complesso. C'è altresì una grande richiesta di corsi che rilascino certificati riconosciuti in ambito professionale. Per questi corsi, peraltro, i partecipanti appaiono disposti a investire più tempo.

Lo studio indica come nella pressione al cambiamento il peso dei fattori interni sia inferiore rispetto a quello dei fattori esterni. Per circa un terzo degli intervistati la pressione è scatenata da processi inefficienti e dal bisogno (insoddisfatto) di personale qualificato. Anche i costi delle infrastrutture e del personale rappresentano un problema per quasi un terzo di essi. In ogni caso, gli enti non stanno pianificando grandi trasformazioni in merito al proprio personale.

Gli adeguamenti strutturali mirano all'agilità

Il mutato comportamento della domanda sta avendo un impatto a livello organizzativo sugli enti erogatori di formazione continua svizzeri. Quasi due terzi di essi, con i propri adeguamenti strutturali, puntano al raggiungimento di una maggiore agilità.

A quale scopo vengono al momento implementati/pianificati cambiamenti di strutture e processi organizzativi?

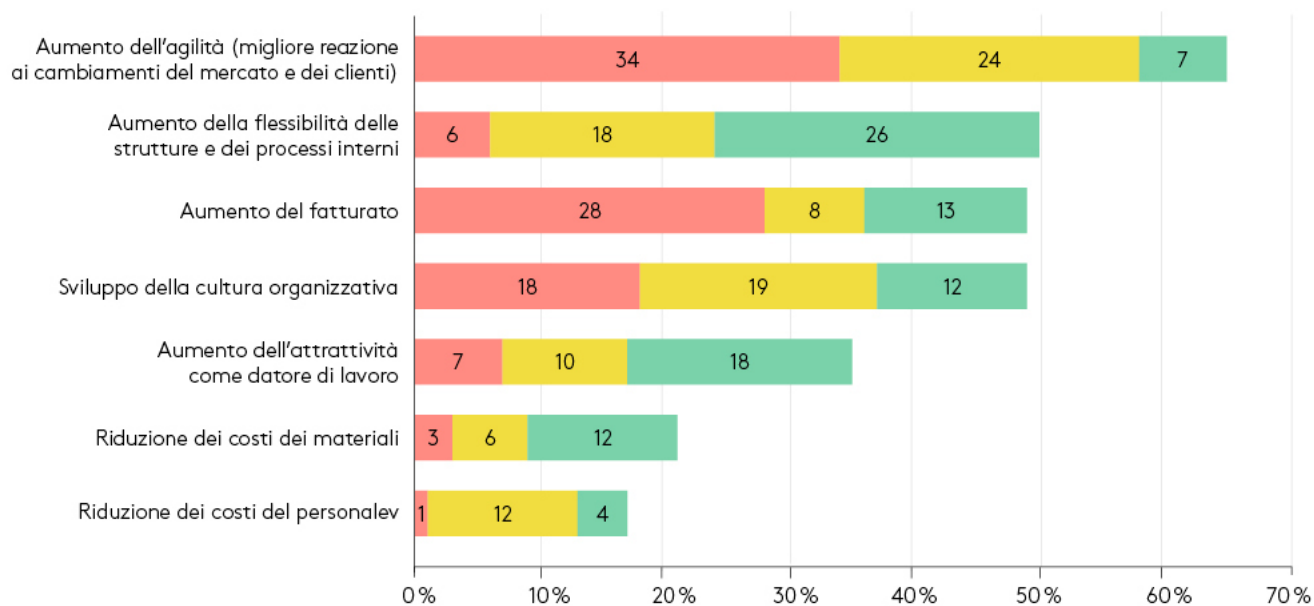


Fig. 4:
Obiettivi dei cambiamenti delle strutture e dei processi organizzativi (N=114).

Prima priorità Secondo priorità Terza priorità

Con queste misure, gli enti aspirano a rispondere meglio alle richieste di maggiore flessibilità e di personalizzazione da parte dei partecipanti ai corsi. Questo è anche un motivo per cui, a livello di pianificazione delle offerte e dei programmi, lo sviluppo delle offerte è oggi sottoposto a una pressione così alta: per molti enti si tratta di sviluppare servizi personalizzati e adattati alle esigenze di partecipanti e clienti. Si tratta peraltro di un processo continuo. Una delle maggiori sfide consiste nell'ottimizzare la combinazione di insegnamento online e in presenza per i diversi gruppi target. Gli

enti non vedono tuttavia l'agilità soltanto come un modo per rispondere più velocemente alla domanda, ma si aspettano che la stessa agilità li aiuti a gestire meglio le crisi future. Essi vogliono insomma essere in grado di reagire meglio o più agilmente a situazioni come la pandemia di coronavirus o la crisi ucraina. Ancora oggi l'incertezza della pianificazione causata dalla pandemia pone gli enti di fronte a grandi difficoltà.

Al centro della strategia si trovano acquisizione dei gruppi target e crescita

In generale, nel 2022 ci sono stati segnali di espansione e di sviluppo dell'offerta. Con i propri adeguamenti strutturali e strategici, la maggior parte degli enti erogatori di formazione continua punta alla crescita e all'acquisizione di gruppi target. Uno su due prevede una crescita del proprio volume di offerte nel 2022. Dietro questi obiettivi prioritari si trovano considerazioni di redditività.

Quali obiettivi persegue il riorientamento strategico?

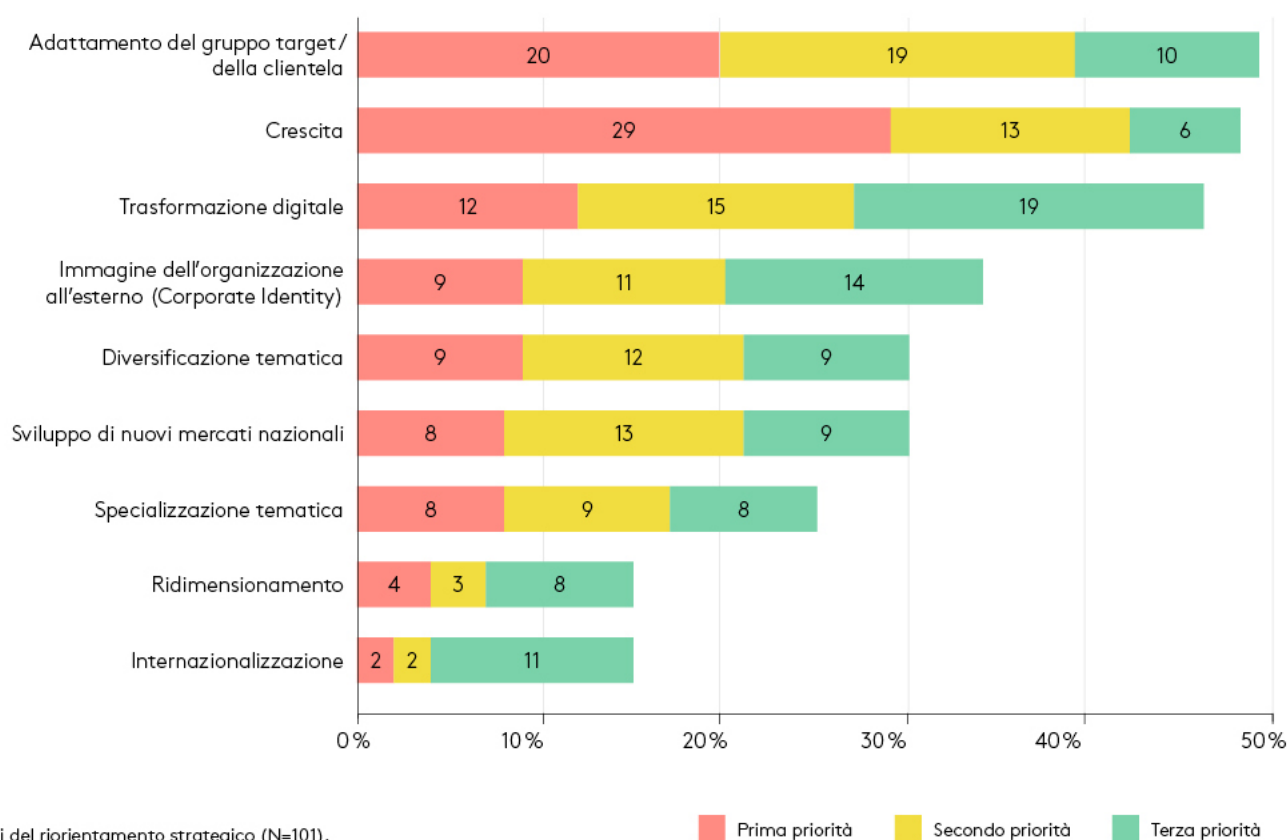


Fig. 5: Obiettivi del riorientamento strategico (N=101).

Come già accennato, l'aspetto straordinario della situazione attuale consiste nella portata dei cambiamenti organizzativi che gli enti stanno realizzando o pianificando. Poco più della metà di essi sta infatti implementando cambiamenti che vanno ben oltre la semplice ottimizzazione mirata di processi. Per il 45% degli intervistati ciò comporta anche una trasformazione digitale - e questo comporta costi elevati. Per far fronte a questi costi, molti enti stanno investendo nello sviluppo dell'offerta e nella qualificazione del proprio personale. Tuttavia, digitalizzazione non significa solamente uso crescente di tecnologie digitali o passaggio dall'insegnamento in presenza a quello online. Essa influisce infatti anche sulle strutture organizzative, sulla cultura dell'organizzazione, sulla strategia e sul modello di business. Con l'aumento della varietà dell'offerta e dei formati di apprendimento, risultano peraltro anche aumentate anche le esigenze di marketing.

Per aumentare o almeno mantenere la redditività attuale, è necessario raggiungere nuovi partecipanti e realizzare quindi un fatturato maggiore. A questo riguardo gli

enti riconoscono il potenziale della cooperazione - ad esempio per lo sviluppo di piattaforme di apprendimento digitale. L'attenzione al raggiungimento di nuovi partecipanti si spiega anche con il massiccio crollo della domanda a seguito della pandemia di coronavirus, da cui il settore della formazione continua si sta riprendendo solo lentamente. Attualmente, gli enti sono impegnati a riconquistare i partecipanti persi e ad assicurarsi quote di un mercato in evoluzione.

La domanda determina la nuova normalità

I risultati del sondaggio presso gli enti erogatori di formazione continua 2022 hanno confermato come la pandemia di coronavirus abbia agito principalmente come acceleratore del cambiamento. Dall'esperienza della crisi il settore della formazione degli adulti sembra aver guadagnato in agilità e in innovatività. Per molte organizzazioni, la "nuova normalità" consiste nel fatto che partecipanti e committenti (siano essi privati, aziende o enti statali) danno per scontate flessibilità e rapidità nello sviluppo di nuove offerte. Ciò riguarda anche, ma non solo, la scelta del formato. Tuttavia, ci sono anche conseguenze della pandemia di coronavirus destinate a essere riassorbite: per esempio, diversi dati indicano che per la maggior parte degli enti l'insegnamento esclusivamente online sarà destinato a un pubblico di nicchia e che i formati in presenza stanno riconquistando importanza. Ci si chiede tuttavia fino a che punto gli enti "ordinari", la cui pratica consiste principalmente nell'insegnamento in presenza arricchito digitalmente o in una combinazione di online e presenza, dovranno cercare delle nicchie per sopravvivere sul mercato.

Dati strutturali del mercato della formazione continua

Oltre al focus tematico, il FOCUS formazione continua 2022 raccoglie altresì dati strutturali sugli enti erogatori di formazione continua. Il FOCUS formazione continua mira a contribuire a una chiara panoramica sul settore della formazione continua e delle strutture degli enti erogatori.

Il campione su cui si basa lo studio include enti erogatori di formazione continua, sia professionale sia di cultura generale, in tutte le regioni linguistiche svizzere. Il 46% dei 211 enti del campione proviene dalla Svizzera tedesca, il 24% dalla Svizzera francese e il 5% dalla Svizzera italiana. Alcuni enti (24%) sono sovraregionali, cioè attivi in più di una regione linguistica.

Il 57% degli enti - in base a personale, numero di iscrizioni e ore di corso - è classificabile come piccola impresa, mentre il 36% è costituito da imprese di medie dimensioni e il 6% da imprese di grandi dimensioni. Quasi la metà (48%) degli enti intervistati sono di carattere privato a scopo di lucro, mentre il 31% è costituito da enti privati senza scopo di lucro e il restante 12% da enti pubblici. Per escludere le istituzioni che non offrono formazione continua, ai partecipanti al sondaggio è stato chiesto subito se l'offerta di formazione continua costituisce lo scopo principale o secondario della loro istituzione. Per il 69% degli enti che hanno partecipato al sondaggio, la formazione continua è lo scopo principale; per il 31% lo scopo secondario.

I dati strutturali degli enti erogatori di formazione continua mostrano pertanto una distribuzione simile a quella riscontrata nei sondaggi degli anni precedenti. La selezione degli enti si è basata sugli indirizzi della rete FSEA: soltanto alcuni degli enti contattati sono tuttavia soci FSEA, mentre i rimanenti provengono da banche dati di corsi e da reti gestite dalla FSEA. Si raccomanda cautela nel fare generalizzazioni.

Colofone**Autrici**

Sofie Gollob, MA in storia, responsabile di progetto Ricerca e competenze di base FSEA. Specializzazioni: statistiche della formazione continua, formazione continua nelle PMI, competenze di base.
sofie.gollob@alice.ch

Layout

Völlm+Walthert

Traduzione

AHA Translations: Jérôme Boudet,
Roberto Parisini, Michael Reiterer

Acquisto

www.alice.ch/it/restare-informati/pubblicazioni

Diritti d'uso

Il FOCUS formazione continua è licenziato sotto CC BYSA4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>).

Indicazione bibliografica

Gollob, Sofie (2022): FOCUS formazione continua: Cambiamenti a livello organizzativo. Riassunto dei risultati del sondaggio presso gli enti erogatori di formazione continua svizzeri 2022. Zurigo: FSEA.

Zurigo, novembre 2022