

# Importanza e implementazione della formazione continua nelle PMI

MARIANNE MÜLLER, SOFIE GOLLOB,  
FRANZISKA HEDINGER

## Riassunto dei risultati

# Introduzione

I seguenti risultati si basano su un'indagine quantitativa condotta nella primavera del 2022 su 386 PMI con un numero di collaboratori compreso tra 2 e 50 nonché su 10 interviste qualitative a dirigenti di PMI condotte nell'estate e nell'autunno del 2023. Alcuni dei risultati dell'indagine quantitativa sono stati approfonditi nelle interviste. La seguente sintesi dei risultati più importanti si basa sullo studio «Bedeutung und Umsetzung von Weiterbildung» («Importanza e implementazione della formazione continua»), che è stato pubblicato in tedesco.

Per tenere meglio conto dell'ampiezza e della varietà del settore delle PMI, sono state utilizzate delle analisi bivariate, che hanno permesso di cogliere le differenze significative in base alle dimensioni delle aziende, al loro settore di attività e alla loro «struttura delle qualifiche»<sup>1</sup>. Tutte le differenze menzionate nel testo sono confermate statisticamente con una probabilità di errore massima del 5%, ossia hanno un valore p di almeno 0,5.

## Struttura dei dati

Sono state intervistate PMI di tutte e tre le regioni linguistiche. Circa la metà delle PMI intervistate opera nella Svizzera tedesca (49%); poco meno di un quarto nella Svizzera francese e l'8% nella Svizzera italiana. La figura 1 mostra il numero di collaboratori (in equivalenti a tempo pieno ETP) delle PMI che hanno partecipato all'indagine: il 20% delle PMI ha da 1 a 3 posti di lavoro ETP; il 42% da 4 a 10, il 25% da 11 a 20; il 23% da 21 a 50.

### Numero di posti di lavoro (equivalenti a tempo pieno)

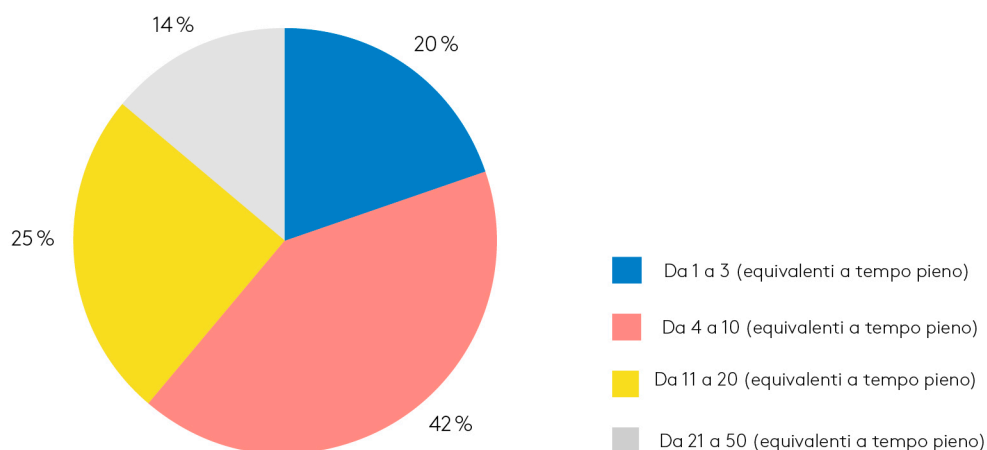


Fig. 1:  
Numero di posti di lavoro  
(equivalenti a tempo pieno)  
(N=368; percentuali arrotondate).

1 In questo studio, per struttura delle qualifiche delle PMI si intende la distribuzione dei collaboratori delle PMI in base al livello di formazione. Le PMI altamente qualificate sono quelle in cui oltre il 50% dei collaboratori possiede un titolo di livello terziario A (università, scuola universitaria professionale, alta scuola pedagogica, politecnico) o B (scuola specializzata superiore, esame di professione, esame professionale federale superiore); le PMI mediamente qualificate sono quelle in cui la maggioranza dei collaboratori possiede un titolo di livello secondario II; le PMI poco qualificate sono quelle in cui la maggioranza dei collaboratori non possiede alcun titolo post-obbligatorio.

Le PMI oggetto dell'indagine rientrano nelle seguenti categorie: il 22% appartiene al settore «ristorazione e commercio», il 20% al settore «costruzioni», il 14% al settore «servizi alle imprese e comunicazione», il 13% al settore «sanità e assistenza sociale» e l'11% al settore «servizi alla persona». Meno del 10% delle PMI appartiene ai settori «finanza e immobiliare» (6%), «produzione di beni» (6%), «agricoltura e selvicoltura» (5%) o «altri settori»<sup>2</sup> (4%).

## Settori

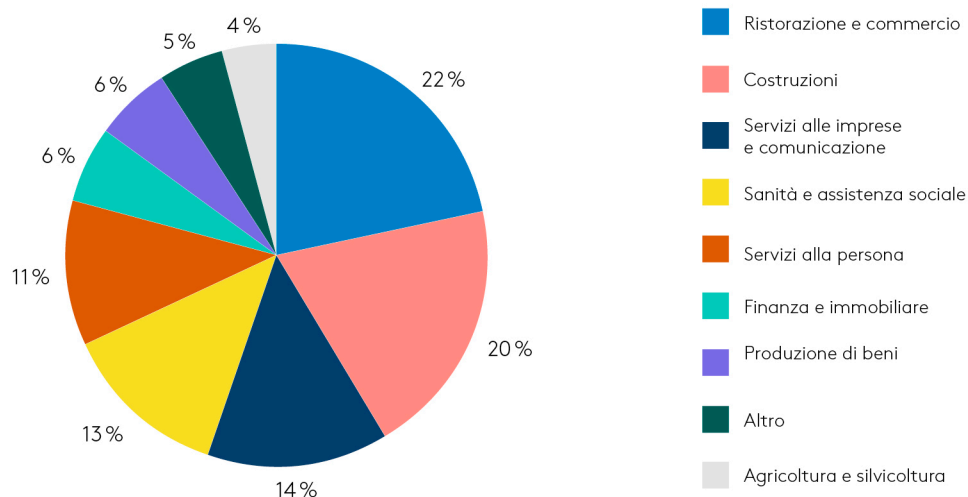


Fig. 2:  
Settori di nuova classificazione  
(N=381; percentuali arrotondate).

Con un valore pari al 46%, quasi la metà delle PMI intervistate è «mediamente qualificata», il che significa che i collaboratori con una qualifica di grado secondario II (tirocinio, eccetera) costituiscono la maggioranza del personale in quasi la metà delle PMI. Il 28% delle PMI è «altamente qualificata» e solo il 9% è «poco qualificata». L'11% ha una struttura delle qualifiche eterogenea.

## Struttura delle qualifiche

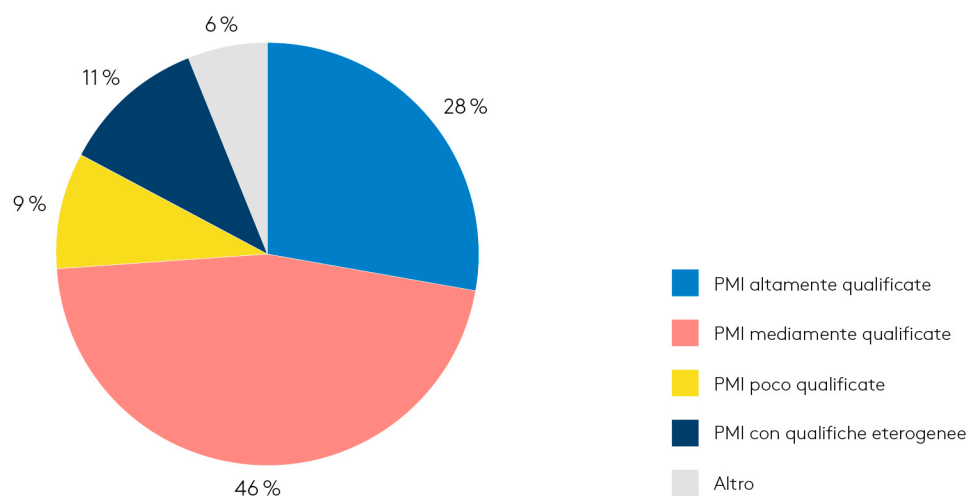


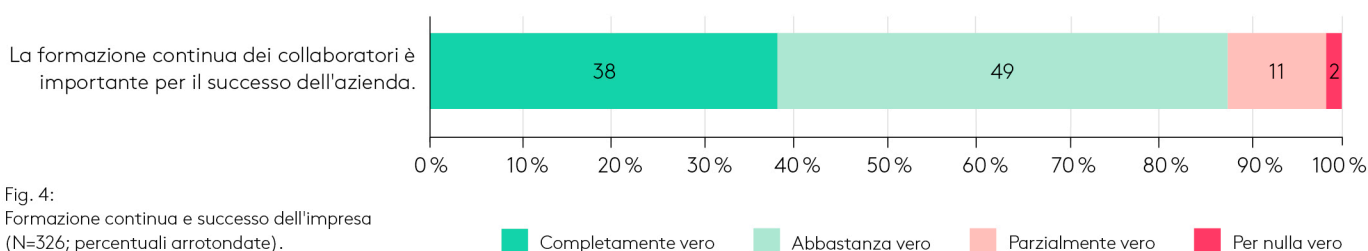
Fig. 3:  
Struttura delle qualifiche  
(N=341; percentuali arrotondate).

2 Le PMI rientranti in questa categoria non si sono classificate sotto alcun settore, né abbiamo potuto assegnarle a un settore retroattivamente.

## Importanza della formazione continua nelle PMI

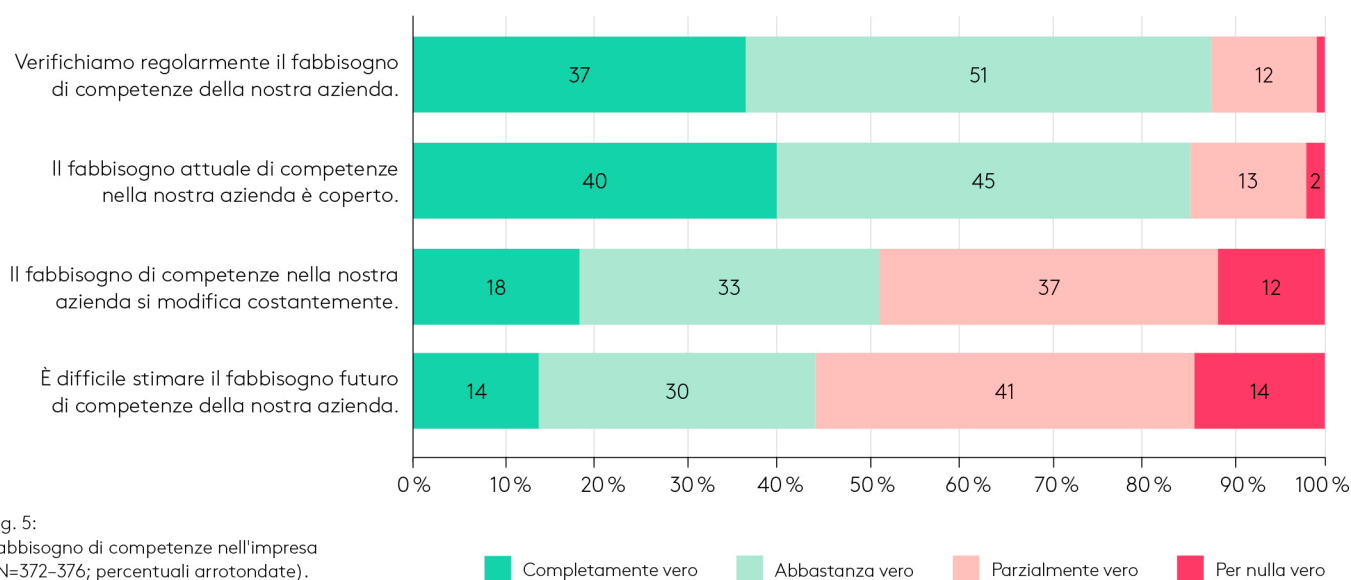
I risultati mostrano che le PMI attribuiscono alla formazione continua un'importanza molto elevata per il loro successo. Per quasi tre quarti delle PMI, la formazione continua è un elemento della pianificazione strategica aziendale e in due terzi di esse è tenuta in considerazione nella pianificazione del budget aziendale.

### In che misura la seguente affermazione sulla formazione continua è applicabile alla vostra azienda?



La formazione continua svolge per le PMI un ruolo decisivo soprattutto per coprire i loro fabbisogni di competenze. Circa tre quarti delle PMI considerano la formazione continua come la misura più importante per coprire i propri fabbisogni di competenze. Tuttavia, le aziende si trovano a doversi confrontare in varia misura con i cambiamenti di tali fabbisogni, e devono quindi adattare di conseguenza, in maniera più o meno importante, anche i propri bisogni interni di competenze. Quasi la metà delle PMI dichiara di avere difficoltà a stimare i propri fabbisogni di competenze futuri (45%).

### In che misura le seguenti affermazioni sul fabbisogno di competenze sono applicabili alla vostra azienda?



Nella scelta di una formazione continua, i fattori principali sono la sua rilevanza pratica per il lavoro quotidiano e il fatto che i costi siano contenuti. L'ottenimento di un certificato formale ha un ruolo secondario. Le aziende tendono a privilegiare i corsi di formazione interni rispetto a quelli esterni. Dalle interviste è altresì emerso che le PMI apprezzano la formazione informale quale forma di aggiornamento mirata ed efficace dal punto di vista dei costi, sebbene richieda un elevato livello di auto-motivazione.

In linea di massima, la maggior parte delle PMI ritiene che i propri e le proprie dipendenti siano motivati a intraprendere attività di formazione continua. I responsabili delle PMI intervistate dichiarano che la motivazione dei propri collaboratori non dipende tanto dal livello di formazione, quanto dal settore di attività, dalla personalità e dalle precedenti esperienze formative.

## Implementazione della formazione continua

Sebbene le PMI riconoscano il valore della formazione continua, più della metà di esse dichiara che i propri collaboratori e collaboratrici partecipano raramente a corsi di formazione continua o a formazioni continue informali. Le differenze sono notevoli a seconda del livello di studi dei collaboratori. Più il loro livello di studi è alto, più frequentemente i collaboratori e le collaboratrici partecipano a corsi di formazione continua. In molte PMI, il gruppo target principale per la formazione continua è costituito da dipendenti altamente qualificati. I collaboratori e le collaboratrici prive di un titolo di studio post-obbligatorio hanno meno probabilità di partecipare a formazioni continue rispetto a quelli/e maggiormente qualificati/e. Ciò vale in tutti i settori indipendentemente dalle dimensioni dell'azienda.

### Con quale frequenza i dipendenti partecipano in media a corsi di formazione continua?

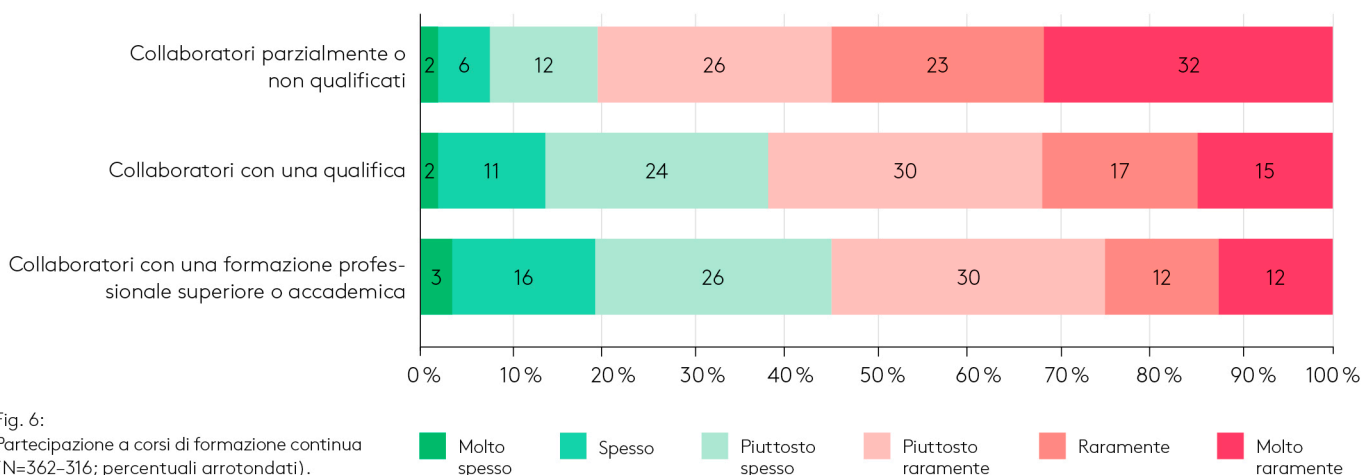


Fig. 6: Partecipazione a corsi di formazione continua (N=362-316; percentuali arrotondati).

Per le PMI, la formazione continua costituisce un investimento: la questione dei benefici che essa apporta è pertanto centrale. Circa l'80% delle PMI esamina sempre o almeno parzialmente i benefici apportati dalla formazione continua, con differenze a seconda delle dimensioni e del settore. Oltre a coprire i fabbisogni di competenze interne, le PMI riconoscono i benefici della formazione continua in particolare riguardo alla promozione dell'autonomia dei singoli collaboratori, all'aumento della motivazione dei team e al miglioramento dell'agilità dell'azienda.

Secondo molti rappresentanti delle PMI a essere responsabile dell'implementazione della formazione continua è soprattutto l'azienda. Le interviste mostrano chiaramente che i rappresentanti delle PMI tendono a considerarsi responsabili dell'attuazione di corsi di formazione continua (esterni), mentre i collaboratori sono per lo più responsabili della formazione informale.

La concessione di sostegni finanziari e di tempo di lavoro per frequentare formazioni continue è molto diffusa tra le PMI. Circa il 90% delle PMI copre almeno la metà dei costi e/o del tempo di lavoro sia per la frequenza a corsi di formazione continua sia per la formazione informale.

Circa un terzo delle PMI dichiara di non essere in grado di sfruttare pienamente il proprio potenziale di formazione continua, ossia che vorrebbe implementare più misure di formazione continua rispetto a quelle attualmente possibili. Gli ostacoli più frequentemente citati a riguardo sono relativi alla mancanza di risorse, in particolare la mancanza di tempo dei/delle collaboratori/-trici. Poco più della metà delle PMI cita fra i problemi anche il finanziamento. È altresì menzionata la mancanza di formazioni continue adeguate.

## Commento

Il settore delle micro e piccole imprese in Svizzera è molto ampio e diversificato. Analisi approfondite dei nostri risultati riflettono questa diversità: le PMI mostrano differenze significative nella valutazione e nell'implementazione della formazione continua non solo in base alle loro dimensioni, ma anche in base al loro settore e alla loro struttura delle qualifiche. Sulla base di queste considerazioni, il presente capitolo discute alcuni dei risultati dello studio, evidenziando le specificità per settore, dimensione e struttura delle qualifiche delle imprese.

### **Minore disponibilità a fornire sostegno nelle PMI che contano fino a tre collaboratori**

Nelle PMI con un massimo di tre collaboratori, la formazione continua è meno formalizzata rispetto a quelle più grandi: le PMI stipulano accordi di formazione continua con minore frequenza e ne valutano meno spesso i benefici. A ciò corrisponde il fatto che queste aziende, di dimen-

sioni limitate, forniscano un sostegno finanziario minore alla formazione continua dei propri dipendenti e che consentano loro, in maniera significativamente inferiore, di formarsi durante l'orario di lavoro. Rispetto alle aziende più grandi, le imprese con uno fino a tre collaboratori (ETP) dichiarano con maggiore frequenza di ricorrere al supporto di esperti esterni per coprire i propri fabbisogni di competenze. Le varie forme di formazione continua sono generalmente valutate da queste aziende in modo più critico e sono considerate di minore importanza. Solo l'apprendimento autonomo è particolarmente apprezzato e considerato importante in misura superiore alla media. Questi risultati devono tenere conto del fatto che le microimprese valutano i propri fabbisogni di competenze in modo diverso rispetto alle aziende più grandi. I nostri risultati mostrano che le microaziende, con un massimo di tre collaboratori, percepiscono meno i cambiamenti nei propri fabbisogni di competenze e ritengono in ogni caso di poterli coprire più facilmente.

### **Le PMI poco qualificate appaiono meno interessate alla formazione continua**

I risultati dello studio mostrano che la struttura delle qualifiche delle aziende gioca un ruolo di primo piano nell'importanza attribuita alla formazione continua e alla sua implementazione in azienda. Nel complesso, le analisi indicano che le PMI poco qualificate sono meno interessate alla formazione continua rispetto alle altre PMI. È per esempio meno probabile che esse includano la formazione continua fra le voci di bilancio. Inoltre, tali imprese percepiscono i vari formati di formazione continua come meno importanti. Infine, come già menzionato, le PMI poco qualificate ritengono che la motivazione dei propri collaboratori a formarsi sia inferiore a quella delle altre PMI.

Esistono differenze anche nel modo in cui sono rilevati i fabbisogni di competenze. I risultati indicano che le aziende poco qualificate, li verificano con minore frequenza rispetto alle altre aziende – e, ciò nonostante, il fatto che, secondo i risultati del nostro studio, i cambiamenti dei fabbisogni di competenze non dipendono dalla struttura delle qualifiche delle aziende.

I risultati delle PMI altamente qualificate sono del tutto opposti: esse verificano i propri fabbisogni di competenze più frequentemente delle altre. Per soddisfare questi bisogni, oltre ai corsi di formazione continua (esterni), esse considerano particolarmente importante anche l'apprendimento informale. Inoltre, programmi di studi avanzati, quali i CAS e MAS, che sono considerati di scarsa importanza dalle altre PMI, svolgono per esse un ruolo di maggiore rilievo. Rispetto alla media, le PMI altamente qualificate ritengono, che i propri collaboratori e collaboratrici siano motivati e sono più propensi, sia a sostenere la loro formazione continua finanziariamente sia a consentire loro di frequentare le formazioni durante l'orario di lavoro, soprattutto se si tratta di formazioni di carattere informale.

L'importanza attribuita alla formazione professionale superiore è particolarmente alta nelle PMI con una struttura di qualifiche eterogenee. Rispetto alle altre aziende, esse considerano particolarmente importanti i corsi di preparazione agli esami federali e agli esami professionali superiori, nonché i percorsi di qualificazione professionale per adulti.

### **Le attività di formazione continua variano in modo significativo a seconda del settore**

L'importanza attribuita alla formazione continua e la sua implementazione variano a seconda del settore. Di seguito è riportata una sintesi dei risultati più significativi.

Risultati sorprendenti si riscontrano nei settori «ristorazione e commercio». Secondo i risultati dello studio, l'importanza attribuita alla formazione continua e alla sua implementazione è, in quest'ambito, relativamente bassa. Sebbene, rispetto alla media, molte PMI in questi settori impiegano un'ampia percentuale di personale poco qualificato, tendono a considerare che la formazione continua abbia come target, in primo luogo, un pubblico altamente qualificato. Le PMI di questi settori ritengono più raramente che i propri collaboratori siano motivati e di conseguenza più di rado contribuiscono finanziariamente alla loro formazione, sia formale sia informale. Anche la valutazione dei benefici viene effettuata da queste aziende con frequenza inferiore.

La situazione è diversa, per esempio, nel settore «sanità e assistenza sociale». Le imprese di tale settore si distinguono per essere particolarmente attive nella formazione continua, a cui attribuiscono un'importanza elevata e a cui dedicano in misura superiore alla media una voce nel budget aziendale. A essere particolarmente propensi a partecipare a corsi di formazione continua e a formazioni informali sono i collaboratori con un titolo terziario o di livello secondario II.

I settori «finanza e immobiliare» e «servizi alle imprese e comunicazione» mostrano una tendenza simile. In questi settori la percentuale di PMI altamente qualificate è piuttosto elevata. Le PMI del settore «servizi alle imprese e comunicazione» percepiscono grandi cambiamenti nei propri fabbisogni di competenze e dichiarano di avere difficoltà a valutare i fabbisogni di competenze futuri. Rispetto alla media del settore, a partecipare più frequentemente a corsi di formazione continua e a formazioni informali sono qui i collaboratori e le collaboratrici che dispongono di un titolo terziario. Sono inoltre considerati particolarmente importanti i programmi di studi avanzati quali i CAS e i MAS.

Anche nel settore delle «costruzioni», caratterizzato da un numero superiore alla media di PMI con qualifiche medie, emergono alcuni risultati significativi. Le PMI di questo settore considerano frequentemente i corsi di formazione continua come la misura più importante per coprire i propri fabbisogni di competenze. In particolare, i corsi di preparazione agli esami professionali federali e agli esami professionali superiori sono considerati più importanti che in altri settori.



## Conclusioni e necessità di intervento

Lo studio «Bedeutung und Umsetzung von Weiterbildung in KMU» («Importanza e implementazione della formazione continua nelle PMI»), è il primo risultato empirico rappresentativo sull'importanza attribuita alla formazione continua e sulla sua implementazione nelle piccole e microimprese svizzere dal 2005. I risultati mostrano chiaramente che le PMI sono consapevoli dell'importanza della formazione continua per il successo aziendale e che ne riconoscono la rilevanza e i benefici – in particolare per quanto riguarda l'adempimento dei fabbisogni interni di competenze. Nel complesso, sebbene la maggior parte delle PMI si dichiarino soddisfatta dell'implementazione della formazione continua nella propria azienda, un terzo afferma di non essere in grado di sfruttare pienamente il proprio potenziale a riguardo, ossia che vorrebbe implementare più misure di formazione continua rispetto a quanto fatto attualmente. A riguardo vengono citati in particolare tre ostacoli: mancanza di tempo, costi elevati e difficoltà a trovare offerte di formazione continua adeguate.

Dallo studio emerge quali siano le necessità di intervento secondo il punto di vista delle PMI. Riguardo ai primi due ostacoli, è necessaria una riflessione su come sostenere la formazione continua nelle PMI – in particolare nelle microimprese, che hanno citato più frequentemente il tempo e le risorse finanziarie come un problema. Occorrono opportunità di formazione flessibili e mirate alle esigenze specifiche di queste realtà aziendali. Il terzo ostacolo menzionato, la mancanza di programmi formativi adeguati, riguarda i contenuti delle offerte disponibili – e solleva la questione di come i vari attori della formazione (quali le associazioni professionali e industriali) e gli enti di formazione, possano definire e implementare le proprie offerte formative dialogando con le imprese in base alle loro esigenze.

Con questi spunti di riflessione, il nostro studio si propone di aiutare le PMI a sfruttare il proprio potenziale di formazione continua in modo da rispondere ai fabbisogni di competenze a lungo termine.

## Colofone

### Autrici

Marianne Müller, MA in sociologia, responsabile di progetto Ricerca ed Internazionale FSEA  
*Marianne.müller@alice.ch*

Sofie Gollob, MA in storia, responsabile di progetto Ricerca e Innovazione FSEA  
*sofie.gollob@alice.ch*

Franziska Hedinger, precedente assistente di ricerca FSEA

### Layout

Ursina Völlm + Martina Walthert  
con Maria Zimmermann

### Traduzione

AHA Translations: Jérôme Boudet,  
Roberto Parisini, Michael Reiterer

### Revisione e correzione

Simone Rizzi

### Acquisto

<https://alice.ch/it/servizi/pubblicazioni-e-prodotti/studi/>

### Condizioni di utilizzo

Lo studio è licenziato sotto CC BY-SA4.0  
([www.creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.it](http://www.creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.it))

### Finanziamento

La realizzazione dello studio è stata sostenuta finanziariamente dalla Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione (SEFRI).

### Indicazione bibliografica

Müller, Marianne/Gollob, Sofie/Hedinger, Franziska (2024): Importanza e implementazione della formazione continua nelle PMI. Riassunto dei risultati. Zurigo: FSEA.