

Previsioni positive per la domanda di formazione continua

Su incarico della Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione (SEFRI), la FSEA conduce annualmente un sondaggio presso gli enti di formazione continua (di seguito: enti) in Svizzera. Si tratta di un sondaggio unico nel suo genere. Il monitoraggio settoriale FSEA presenta indicatori relativi a quattro dimensioni: situazione economica, offerta, domanda e situazione del personale. Il presente rapporto si basa sui dati del sondaggio condotto dalla FSEA tra aprile e maggio 2025. Nell'analisi sono confluite in totale le risposte di 355 enti. Per il monitoraggio, la FSEA impiega dal 2021 un modulo online standardizzato che viene sottoposto annualmente agli enti.

I risultati raccolti indicano che tanto l'offerta quanto la domanda di formazione continua continuano a svilupparsi positivamente. Per quanto concerne la «situazione economica», gli enti indicano uno sviluppo neutro nel corso dell'anno precedente al sondaggio, e mediamente stimano un livello di sviluppo più basso per l'anno in corso (2025). Una netta maggioranza degli enti indica altresì di non avere avuto significative variazioni di personale nel corso dell'ultimo anno.

Le proposte di formazione continua sono acquistate principalmente da persone private e si finanziano tramite le tasse di iscrizione. Al secondo posto come gruppo di clienti e fonte di finanziamento troviamo gli uffici e l'amministrazione pubblica, e le autorità quali la Confederazione, i Cantoni o i Comuni. La metà di tutti gli enti considerati beneficia dei contributi stanziati nell'ambito dei vari programmi pubblici di promozione e, in particolare, da quelli relativi a misure legate al mercato del lavoro e all'integrazione.

Le maggiori sfide per gli enti sono costituite dalla forte pressione competitiva e dalle crescenti esigenze dei clienti in merito alla configurazione delle offerte. Appare particolarmente difficile farsi conoscere tra i potenziali gruppi di clienti e mantenere un numero stabile di partecipanti. Un'ulteriore sfida consiste nell'adattare le proprie offerte agli sviluppi sociali attuali – quali l'aumento dell'impiego dell'IA – anche allo scopo di rimanere competitivi. Vi è poi la questione del personale che, anche a causa delle incertezze e delle sfide sopra menzionate, è viepiù difficile da trovare e fidelizzare.

Indice

Previsioni positive per la domanda	
di formazione continua	3
Dimensione: situazione economica	7
Dimensione dell'offerta	11
Dimensione della domanda	15
Dimensione del personale	18
 Classificazione dei risultati	 22
 Metodo d'indagine e campione	 24
Allegato 1	25
Indicatore settoriale e indicatore di aspettativa	25
Allegato 2	27
Indice delle figure	30
Bibliografia	30

Previsioni positive per la domanda di formazione continua

Su incarico della Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione (SEFRI), la FSEA conduce annualmente un sondaggio presso gli enti di formazione continua (di seguito: enti) in Svizzera. Si tratta di un sondaggio unico nel suo genere. Il monitoraggio settoriale FSEA presenta indicatori relativi a quattro dimensioni: situazione economica, offerta, domanda e situazione del personale. Il presente rapporto si basa sui dati del sondaggio condotto dalla FSEA tra aprile e maggio 2025. Nell'analisi sono confluite in totale le risposte di 355 enti. Per il monitoraggio, la FSEA impiega dal 2021 un modulo online standardizzato che viene sottoposto annualmente agli enti.

I risultati raccolti indicano che tanto l'offerta quanto la domanda di formazione continua continuano a svilupparsi positivamente. Per quanto concerne la «situazione economica», gli enti indicano uno sviluppo neutro nel corso dell'anno precedente al sondaggio, e mediamente stimano un livello di sviluppo più basso per l'anno in corso (2025). Una netta maggioranza degli enti indica altresì di non avere avuto significative variazioni di personale nel corso dell'ultimo anno.

Le proposte di formazione continua sono acquistate principalmente da persone private e si finanziano tramite le tasse di iscrizione. Al secondo posto come gruppo di clienti e fonte di finanziamento troviamo gli uffici e l'amministrazione pubblica, e le autorità quali la Confederazione, i Cantoni o i Comuni. La metà di tutti gli enti considerati beneficia dei contributi stanziati nell'ambito dei vari programmi pubblici di promozione e, in particolare, da quelli relativi a misure legate al mercato del lavoro e all'integrazione.

Le maggiori sfide per gli enti sono costituite dalla forte pressione competitiva e dalle crescenti esigenze dei clienti in merito alla configurazione delle offerte. Appare particolarmente difficile farsi conoscere tra i potenziali gruppi di clienti e mantenere un numero stabile di partecipanti. Un'ulteriore sfida consiste nell'adattare le proprie offerte agli sviluppi sociali attuali – quali l'aumento dell'impiego dell'IA – anche allo scopo di rimanere competitivi. Vi è poi la questione del personale che, anche a causa delle incertezze e delle sfide sopra menzionate, è viepiù difficile da trovare e fidelizzare.

Sviluppi nel settore della formazione continua

Questo capitolo si apre con una valutazione generale dell'evoluzione del settore, prima aggregata all'indicatore di settore 2024 e all'indicatore delle aspettative 2025 e, in seguito, agli indicatori relativi alle quattro dimensioni: situazione economica, offerta, domanda e situazione del personale. I capitoli successivi illustrano i risultati relativi alle quattro dimensioni con un maggiore dettaglio. All'interno di ciascun capitolo sono analizzati alcuni risultati, selezionati in base alle differenze riscontrate nelle caratteristiche strutturali delle organizza-

zioni interpellate (dimensione, regione linguistica, settore principale in cui svolgono attività di formazione e tipo di titolarità)¹. La Tabella 1, riportata in appendice, mostra le percentuali delle quattro (nonché di altre) caratteristiche strutturali. La Tabella 2 mostra i risultati dei confronti dei valori medi delle differenze menzionate nel testo. Nei casi nei quali le correlazioni tra le variabili categoriali siano state analizzate, i risultati sono riportati nelle note a piè di pagina.

Il monitoraggio settoriale 2025 contiene anche domande su come gli enti di formazione continua gestiscono lo sviluppo della qualità e sul tema delle casse pensioni. Valutazioni e dichiarazioni tratte dalle domande aperte sulle sfide e gli sviluppi attuali nel campo delle offerte formative completano i risultati portando il punto di vista della pratica.

Si prevede un ulteriore sviluppo positivo del settore

L'indicatore settoriale per il 2024 è pari a 16 punti: si colloca quindi in una fascia leggermente positiva. Secondo l'indicatore delle aspettative, gli enti si aspettano anche per l'anno in corso (2025) un andamento del settore moderatamente positivo (anch'esso a 16 punti). Il leggero ma costante aumento indica che nel settore permane un clima di fiducia.

Il primo monitoraggio settoriale FSEA, tenutosi nel 2022², costituisce tuttora la base per il sondaggio standardizzato, in seguito ripetuto con cadenza annuale. A oggi, sono stati effettuati quattro cicli di sondaggio: sono cioè disponibili valori per quattro anni consecutivi. Nel 2021, con 8 punti, gli enti hanno valutato lo sviluppo della propria situazione economica come neutrale. Da allora si è registrato un lieve sviluppo positivo in tutti gli anni successivi (cfr. Figura 1). L'iniziale aumento netto dello sviluppo positivo indica una ripresa del settore dopo la pandemia di Covid-19. L'indicatore settoriale si è attestato a 14 punti nel 2022, a 15 punti nel 2023 e a 16 punti nel 2024.

Scomponendo l'indicatore nei suoi quattro componenti, emerge che l'andamento positivo è trainato in particolare dall'offerta e dalla domanda (Figura 2). Con rispettivamente 21 e 19 punti, essi si collocano in un'area leggermente positiva, più alta rispetto ai valori delle restanti due dimensioni. Soprattutto in considerazione del crollo della domanda durante la pandemia di Covid-19, tali valori indicano una ripresa dell'attività di formazione. L'aspettativa per l'anno in corso (2025) resta di un punto più alta per quanto riguarda la dimensione dell'offerta e di due punti più alta per la dimensione della domanda rispetto all'anno precedente.

1 L'inquadramento in una regione linguistica, nel settore in cui si svolge principalmente l'attività formativa e in un tipo di titolarità è stato effettuato in base alle dichiarazioni delle organizzazioni interpellate. La dimensione degli enti è stata calcolata in base al numero di equivalenti a tempo pieno fra i collaboratori stabilmente assunti, alle ore di corso e al numero di iscrizioni (partecipanti ai corsi) nel 2023 (vedi pagina 21).

2 Allo scopo di rilevare la situazione del settore della formazione continua negli anni della pandemia 2020/2021, la FSEA aveva condotto un sondaggio separato. I risultati di questo sondaggio sono disponibili nel rapporto Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Weiterbildung (Effetti della pandemia di coronavirus sulla formazione continua).

Indicatori sullo sviluppo del settore

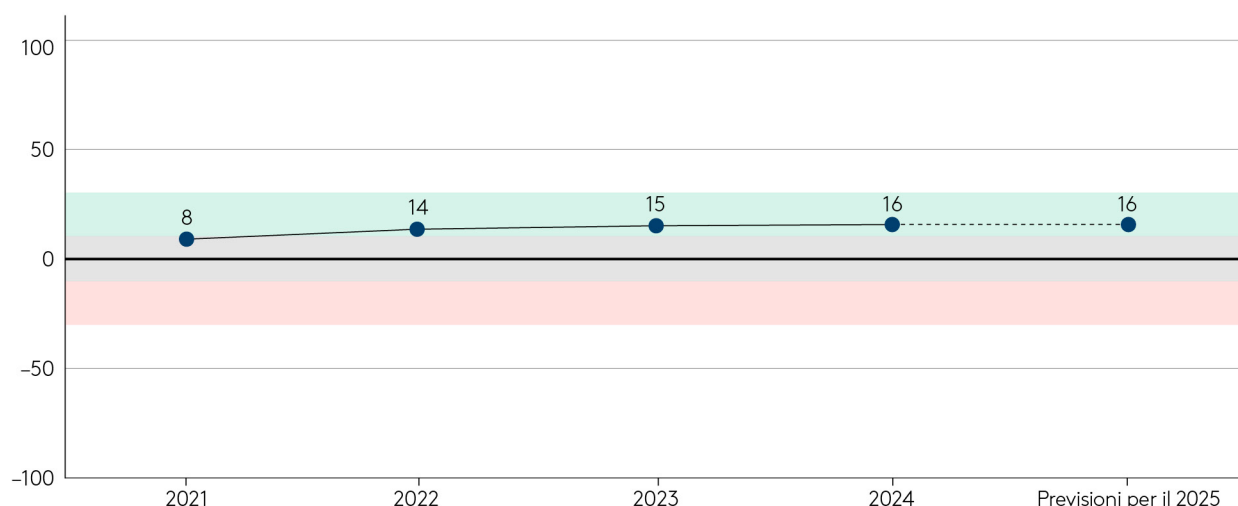


Fig. 1:

FSEA Indicatori sullo sviluppo del settore 2021-2025.

N per il 2021 = 211, per il 2022 = 447, per il 2023 = 395, per il 2024 = 348, per il 2025 = 345.

■ Piuttosto negativamente
 ■ In modo neutro
 ■ Piuttosto positivamente

INDICATORE SETTORIALE E INDICATORE DELLE ASPETTATIVE

L'indicatore settoriale si basa sull'analisi della seguenti dimensioni: situazione economica, offerta, domanda e situazione del personale nell'anno precedente (qui: 2024). L'indicatore delle aspettative riflette le prognosi degli operatori del settore, per le medesime dimensioni, per l'anno in corso (qui: 2025). Si noti che il sondaggio si svolge sempre alla fine del primo trimestre. Il valore di entrambi gli indicatori può essere compreso fra -100 e +100. I valori compresi tra -10 e +10 sono considerati neutrali. I valori superiori a +10 indicano una valutazione positiva, mentre quelli inferiori a -10 indicano una valutazione negativa. Informazioni dettagliate sul calcolo e l'interpretazione degli indicatori sono fornite nell'Appendice 1.

La dimensione della situazione economica è stata descritta come leggermente positiva fin dall'inizio dei sondaggi, con l'eccezione del 2023. L'aspettativa degli enti per l'anno in corso (2025) si muove nuovamente nell'area neutra, indicando un «umore» meno ottimista degli intervistati. La dimensione della situazione del personale è rimasta per lo più nell'area neutra fin dal primo sondaggio.

Grazie alla rilevazione delle aspettative per l'anno in corso, è possibile confrontare di volta in volta le previsioni con i valori effettivi. Confrontando i valori attesi per il 2024 (Cacho & Gollob, 2024) con quelli effettivi rilevati dall'attuale sondaggio, risulta chiaro che gli enti avevano un'aspettativa leggermente più positiva rispetto a quanto si è poi effettivamente verificato. Ciò vale in particolare per la dimensione della domanda³, mentre la stima relativa alla situazione del personale per il 2024 si è rivelata molto precisa.

3 Valori attesi per il 2024: indicatore settoriale: 14; situazione economica: 13; offerta: 23; domanda: 23; personale: 11.

Valutazione dello sviluppo del settore

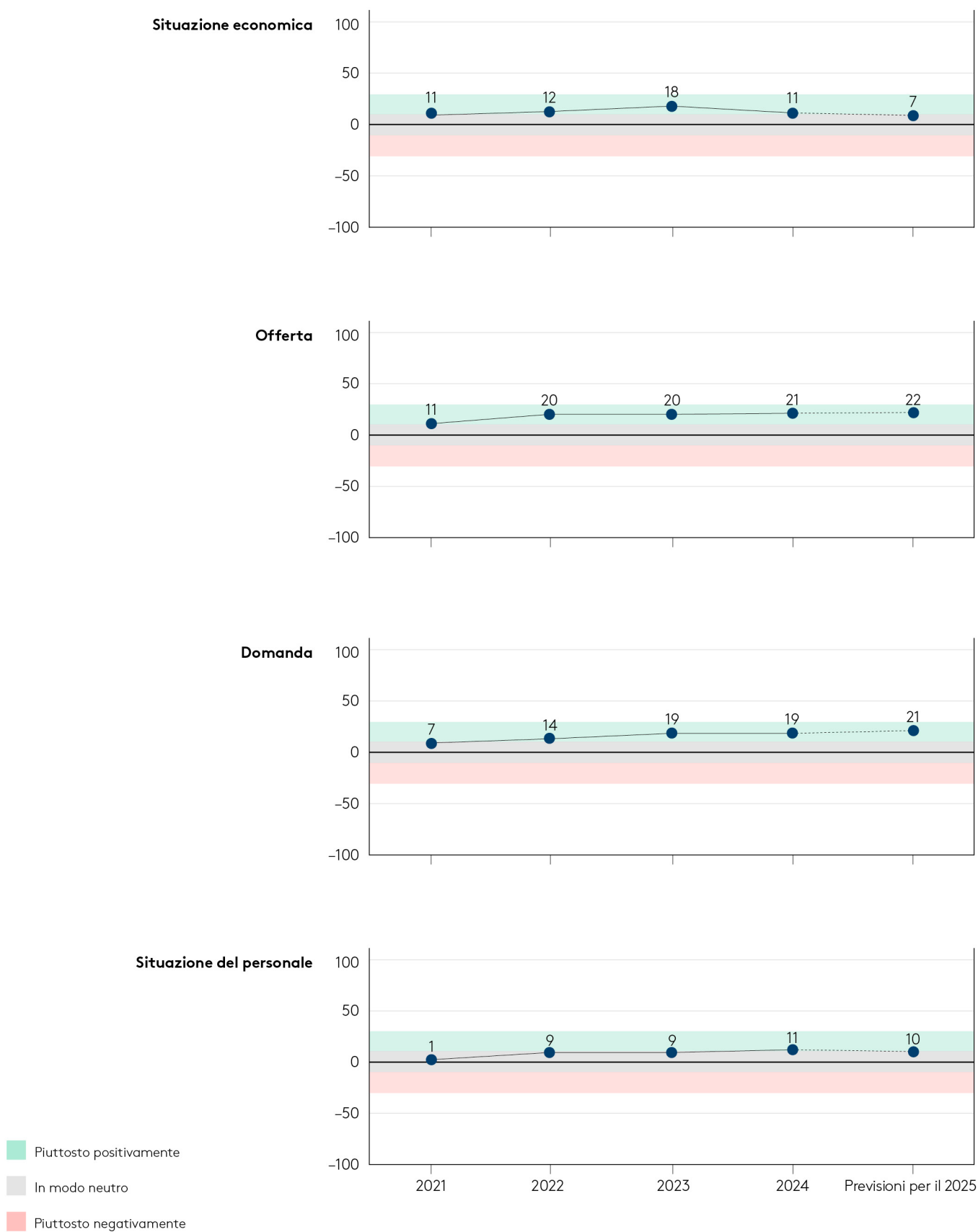


Fig. 2:
Valutazione dello sviluppo del settore in relazione a: situazione economica, domanda, volume dell'offerta e situazione del personale. N per il 2021 ~ 208, per il 2022 ~ 376, per il 2023 ~ 335, per il 2024 ~ 320, per il 2025 ~ 318.

DIMENSIONE: SITUAZIONE ECONOMICA

Durante l'anno in corso non sono attesi cambiamento della situazione economica

La Figura 3 mostra le percentuali di risposta, suddivise per categoria, alla domanda «Come si è sviluppata la situazione economica della sua organizzazione lo scorso anno (2024)?». Mentre nel 2023 lo sviluppo era stato valutato dalla maggioranza degli enti come «piuttosto positivo» (40%), nel 2024 la percentuale della risposta «neutrale» è aumentata significativamente, fino a rappresentare attualmente la risposta maggioritaria (45%). La percentuale di enti che si aspetta uno sviluppo neutrale della situazione economica per l'anno in corso (2025) è leggermente superiore a quella dell'anno precedente, raggiungendo il 48%. La percentuale di quelli che giudicano lo sviluppo come molto positivo è notevolmente diminuita rispetto al 2023.

Come valuta lo sviluppo della situazione economica?

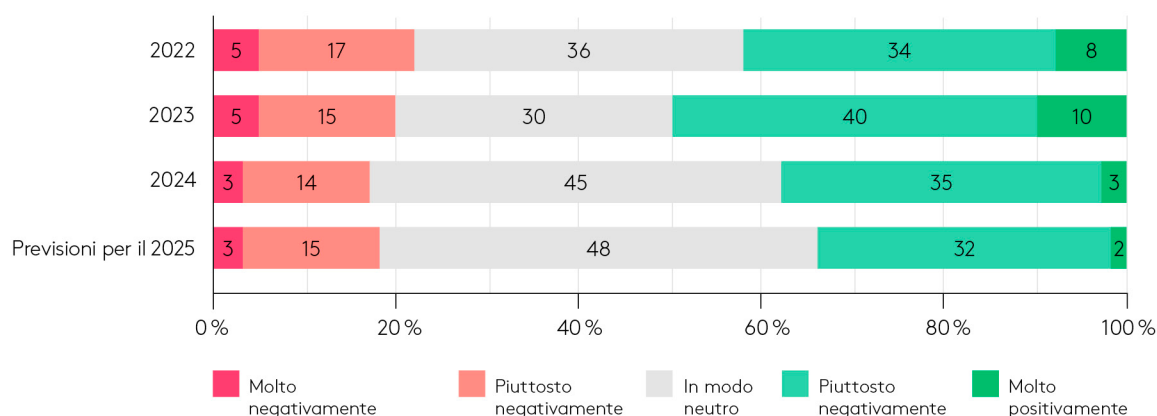


Fig. 3:
Valutazione dello sviluppo della situazione economica (percentuali arrotondate).
N per il 2022 = 446, per il 2023 = 344, per il 2024 = 316, per il 2025 = 314.

La valutazione della situazione economica data dagli enti varia in base alla loro dimensione. Gli enti di medio-grandi e grandi dimensioni danno in media una valutazione più positiva della propria situazione economica per il 2024 rispetto a quelli piccoli. Il 58% degli enti grandi e il 34% di quelli medio-grandi indicano uno sviluppo piuttosto positivo, rispetto al 27% di quelli piccoli. Al contrario, gli enti piccoli danno più frequentemente (50%) una valutazione neutrale rispetto a quelli medio-grandi (45%) e grandi (32%). Oltre a ciò, l'aspettativa per lo sviluppo della situazione economica per l'anno in corso (2025) è leggermente diversa a seconda della tipologia dell'ente: la valutazione data da quelli privati commerciali è più frequentemente piuttosto positiva (43%) rispetto a quella data dagli enti pubblici (17%) e dagli enti privati di pubblica utilità (33%).

Fonti di finanziamento delle offerte di formazione continua nel 2024

Agli enti di formazione è stato chiesto in che misura quattro diverse fonti di finanziamento (tasse di iscrizione, finanziamenti da parte di enti pubblici, fondi propri e altre fonti) abbiano inciso sul loro fatturato totale nel 2024. La Figura 4 mostra le percentuali di tali fonti. Come già nell'anno precedente, le tasse d'iscrizione rappresentano la fonte di finanziamento più importante (56%), seguita con il 27% da finanziamenti pubblici (Confederazione, Cantoni o Comuni) e con il 12% da fondi propri del titolare dell'ente o dell'istituzione. Chiudono le altre fonti di finanziamento con il 5% del fatturato totale. Non si notano qui differenze significative tra il 2024 e il 2023.

Agli enti è stato anche chiesto se nel 2024 le loro offerte (o parti di esse) fossero state finanziate tramite appalti pubblici. Ne è risultato che il 73% delle offerte non è stato finanziato tramite tali appalti, il 23% lo è stato in parte e il 4% lo è stato interamente.

Come valuta la quota delle seguenti fonti di finanziamento nel fatturato totale dello scorso anno (2024)?

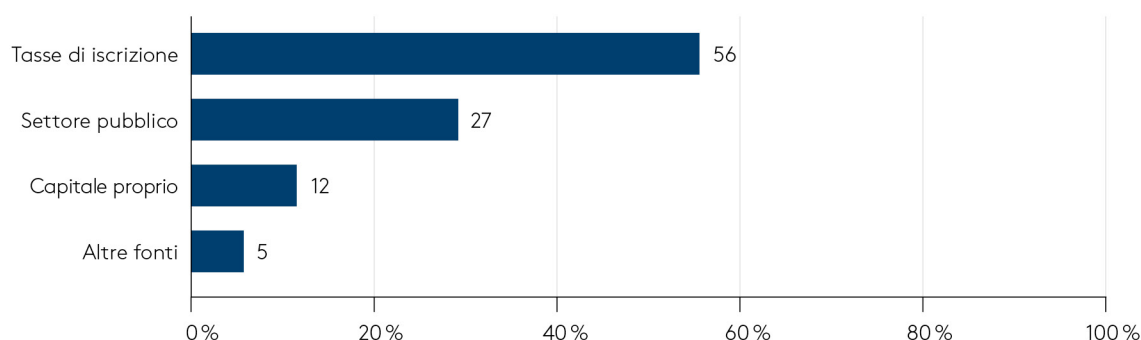


Fig. 4:
Quote delle fonti di finanziamento
sul fatturato totale nel 2024
(percentuali arrotondate). N = 294.

Differenze nelle fonti di finanziamento si riscontrano, per esempio, a seconda del tipo di ente. Non sorprende che quelli privati commerciali siano finanziati meno frequentemente con fondi pubblici (15%) rispetto a quelli pubblici (36%), ma anche rispetto a quelli privati di pubblica utilità (37%) o ad altri (36%). Gli enti privati commerciali si finanziano maggiormente tramite le tasse di iscrizione (69%) rispetto a quelli pubblici o a quelli privati di pubblica utilità, per i quali le tasse di iscrizione ammontano rispettivamente al 53% e al 45%. Gli enti privati di pubblica utilità e quelli pubblici ricorrono altresì più frequentemente ad altre fonti di finanziamento rispetto a quelli privati commerciali.

Gli enti il cui ambito principale di attività consiste nella formazione continua aziendale si finanziano in misura significativamente maggiore con le tasse di iscrizione (66%) rispetto a quelli che operano principalmente nel campo delle competenze di base (52%) o della formazione continua generale (34%). Gli enti il cui ambito principale di attività

consiste nella formazione continua generale (46 %) e nelle competenze di base (30 %) si finanziano con denaro pubblico in una percentuale significativamente maggiore rispetto a quelli che operano principalmente nel campo della formazione continua aziendale (19 %).

I vari programmi di sostegno sono utilizzati soprattutto da enti privati senza scopo di lucro e nella formazione continua generale.

Nel 2024, il 50 % degli enti di formazione continua ha ricevuto fondi da programmi di finanziamento pubblici. La Figura 5 mostra da quali programmi di sostegno vengono più spesso finanziati gli enti. In testa ci sono le misure correlate al mercato del lavoro con il 29 %, seguite da quelle di promozione dell'integrazione (22 %), quelle di promozione delle competenze di base degli adulti nel quadro della LFCo⁴ (15 %) e quelle realizzate nel quadro dell'aiuto sociale (13 %). Il programma «Semplicemente meglio!... al lavoro»⁵ segue all'ultimo posto con il 6 %. Altri programmi di promozione sono stati utilizzati dal 9 % degli enti. In base alle loro dichiarazioni, tra questi vi sono le misure per l'inserimento sociale e nel mercato del lavoro, quali quelle disposte dall'AI. Tali quote corrispondono approssimativamente alle stime della SEFRI (CSRE, 2023).

A quali dei seguenti programmi di finanziamento pubblico ha fatto capo per sviluppare e sostenere delle offerte proposte dalla sua organizzazione nel 2024?

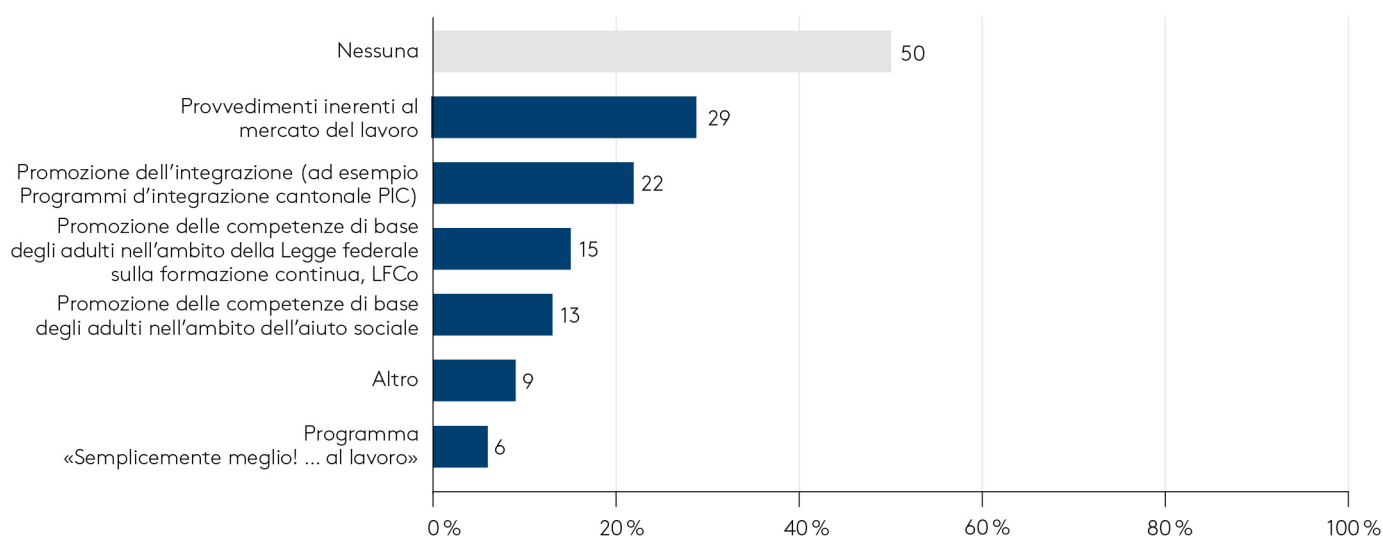


Fig. 5:
Programmi di finanziamento pubblico utilizzati nel 2024
(percentuali arrotondate). Più risposte possibili. N = 327.

Per gli enti di formazione è possibile ottenere finanziamenti da più di un programma di promozione. La maggior parte degli enti (57 %) fa però capo ai finanziamenti di un solo programma, il 19 % ottiene supporto da due diversi programmi e il 24 % da tre o più. Il sondaggio mostra che il numero di programmi di promozione sfruttati varia in base alle caratteristiche degli enti stessi. In particolare, si notano dif-

4 Legge federale sulla formazione continua (LFCo), disponibile online

5 La Legge federale sulla formazione professionale (LFP, disponibile online) fornisce le basi per la struttura di finanziamento. Maggiori informazioni sul progetto sono disponibili nell'articolo di Bärlocher & Gollob, 2025..

ferenze in base alla dimensione: il 71 % dei piccoli enti ottiene fondi da un solo programma e solo il 10 % da tre o più, mentre il 51 % dei grandi enti ottiene fondi da tre o più programmi.

Gli enti privati di pubblica utilità sfruttano in misura significativamente maggiore più di un programma di promozione rispetto a quanto fatto da enti pubblici, privati commerciali o con altri tipi di forma giuridica.

Differenze significative sussistono anche a seconda della tipologia di formazione continua principalmente offerta. Soprattutto gli enti che operano nel settore della formazione continua generale attingono a più di un programma di promozione, differenziandosi in modo significativo dagli enti che operano in maniera prevalente in altri campi. Il 43 % di essi attinge di fatto a tre o più programmi di promozione, mentre coloro che operano principalmente nel campo della formazione continua aziendale (68 %) o in quello delle competenze di base (56 %) fanno capo a fondi provenienti in prevalenza da un solo programma di promozione.

IL FINANZIAMENTO COSTITUISCE UNA SFIDA

Secondo quanto dichiarato da alcuni enti il mantenimento delle fonti di finanziamento e la spinta al contenimento dei costi da parte delle autorità e amministrazioni pubbliche rappresentano una sfida importante. Per questo motivo indicano di dover prendere in considerazione altre fonti di finanziamento, ma anche che l'autofinanziamento potrebbe non essere più garantito.

I costi maggiori sono quelli per il personale

Per quanto riguarda lo sviluppo del fatturato nel 2024, una gran parte degli enti valuta la propria evoluzione come neutra o positiva: il 44 % afferma di stimare lo sviluppo del proprio fatturato nel 2024 come piuttosto positivo o molto positivo, mentre una quota leggermente inferiore, pari al 39 %, non vede cambiamenti. Il 16 % stima, infine, l'evoluzione del proprio fatturato come piuttosto negativa o molto negativa⁶.

Con il 63 %, i costi del personale rappresentano la voce di spesa più importante per gli enti nel 2024. Seguono i costi di gestione (19 %) e i costi variabili (12 %). Gli altri costi rappresentano il 6 % delle spese. Questi valori sono molto vicini all'anno precedente. Gli enti privati commerciali hanno costi del personale inferiori (60 %) e costi di gestione più alti (22 %) rispetto agli enti privati di pubblica utilità (costi del personale: 66 %, costi di gestione: 18 %).

⁶ Il fatturato mediano ammonta a 700.000 franchi. La quota maggiore degli enti (40 %) indica un fatturato complessivo fino a un milione di franchi. Il 33 % indica un fatturato fino a 10 milioni di franchi, mentre solo l'8 % dichiara oltre 10 milioni di franchi. Il 16 % indica un fatturato complessivo di 100.000 franchi, mentre il 3 % dichiara di non realizzare alcun fatturato. Questi ultimi sono tutti di natura pubblica o privata di pubblica utilità. Gli enti che dichiarano un fatturato superiore a 10 milioni si distribuiscono tra tutte le forme di titolarità, prevalentemente tuttavia pubblica o privata commerciale. Si noti in ogni caso che numero di osservazioni è limitato (N = 182).

DIMENSIONE DELL'OFFERTA

Lo sviluppo dell'offerta è valutato in modo piuttosto positivo

Interrogati in merito alla propria offerta nel 2024, la maggioranza degli enti (52 %) ha indicato un'evoluzione da piuttosto positiva a molto positiva (cfr. Figura 6). Si tratta di una quota molto simile a quella del 2025. Questa valutazione sull'evoluzione dell'offerta è del resto rimasta stabile nel corso degli anni rilevati. Solo una quota molto piccola ha indicato per ciascuno dei tre (o quattro) anni rilevati che l'evoluzione dell'offerta è stata molto negativa. Gli enti di piccole dimensioni hanno indicato più frequentemente un'evoluzione neutra dell'offerta rispetto agli enti di medie e grandi dimensioni (18 % per i piccoli, rispetto al 12 % per i medi e 3 % per i grandi). Gli enti di medie dimensioni indicano con più frequenza (23 %) un'evoluzione piuttosto positiva dell'offerta. Non si riscontrano ulteriori differenze in base ad altre caratteristiche degli enti erogatori.

Come valuta lo sviluppo del volume dell'offerta ?

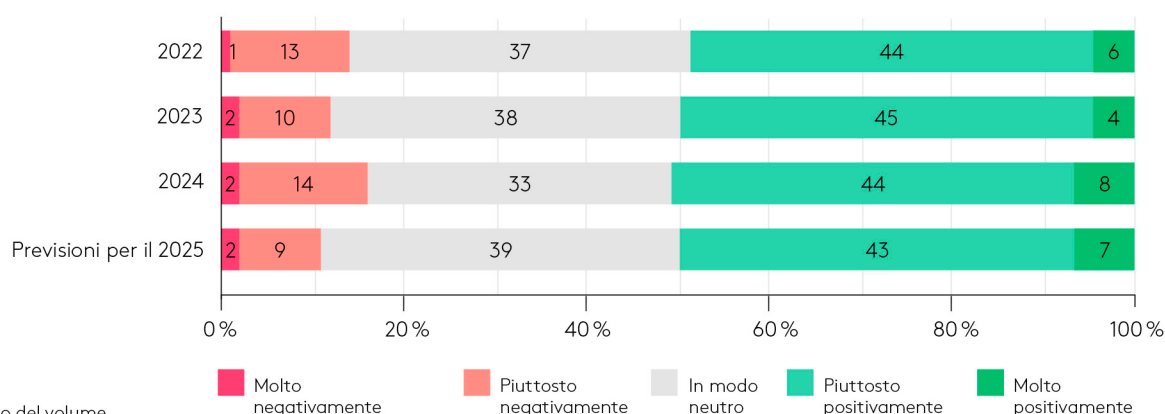


Fig. 6:
Valutazione dello sviluppo del volume dell'offerta (percentuali arrotondate).
N per il 2022 = 396, per il 2023 = 366, per il 2024 = 332, per il 2025 = 330.

Circa un quarto degli enti ha potuto erogare tutte le offerte pianificate

Nel 2024, il numero mediano di offerte erogate per ente è stato di 40.⁷ Il 26 % degli enti ha erogato fino a 500 offerte, l'8 % più di 500. Il 26 % ha realizzato da una a 10 offerte, il 29 % da 11 a 50 offerte, il 12 % da 51 a 100 offerte. Nel complesso, si osserva una grande varianza nel numero di offerte erogate.⁸

Circa il 15 % delle offerte pianificate non è stato erogato nel 2024. Nell'anno precedente la percentuale era stata del 12 %. La differenza tra i due anni non appare tuttavia statisticamente significativa. La Figura 7 mostra come il 26 % degli enti affermi di aver potuto erogare

⁷ Ai fini di questo sondaggio, un'offerta è definita come un evento di apprendimento-insegnamento. Di conseguenza, anche un modulo autonomo costituisce un'offerta. Inoltre, più edizioni dello stesso corso sono considerate come più offerte.

⁸ Fra 0 e 6933.

tutte le offerte. Tuttavia, la maggioranza degli enti (54 %) afferma di non aver potuto realizzare fino a un quarto delle offerte pianificate. Il 12 % non ha potuto erogarne fino alla metà, il 6 % fino a tre quarti e il 2 % non ha potuto realizzarne alcuna.

Percentuale di offerte che non hanno avuto luogo sul totale delle offerte dell'istituzione

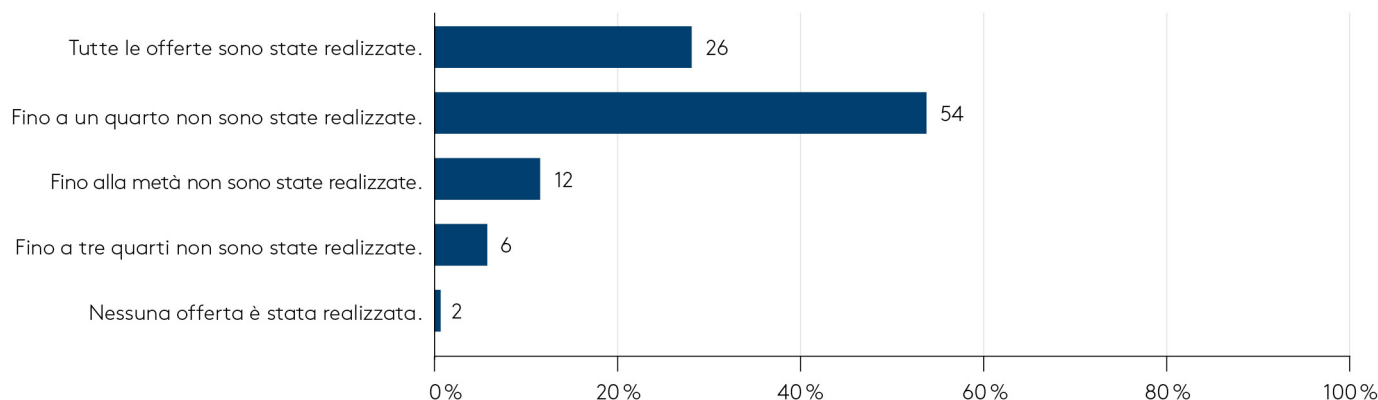


Fig. 7:
Percentuale di offerte che non hanno avuto luogo sul totale delle offerte dell'istituzione (percentuali arrotondate). N = 335.

Gli enti di piccole dimensioni sono quelli che indicano più frequentemente di aver potuto erogare tutte le offerte pianificate (34 % rispetto al 22 % degli enti di medie dimensioni e al 16 % di quelli di grandi dimensioni). Il 40 % degli enti di piccole dimensioni non ha potuto realizzare fino a un quarto delle offerte pianificate, esattamente come il 65 % degli enti di medie dimensioni e il 63 % degli enti di grandi dimensioni.⁹ Si notano differenze anche in base alla regione linguistica: la Romandia è la regione in cui tutte le offerte pianificate sono state erogate più frequentemente (38 %), mentre la Svizzera italiana è quella in cui questo si è verificato con meno frequenza (20 %).¹⁰

LA DEFINIZIONE DELL'OFFERTA È CONDIZIONATA DAL DOVER CONTENERE I COSTI

Nella domanda a risposta aperta sulle sfide da affrontare, gli enti segnalano difficoltà nel creare offerte di qualità in un contesto di forte, e in parte ancora crescente, necessità di contenere i costi. Essi sottolineano come i gruppi di clienti per loro rilevanti siano particolarmente attenti al prezzo e che, di conseguenza, devono strutturare le proprie offerte in modo da restare competitivi. In questo contesto, un ruolo importante è svolto dal numero elevato di concorrenti, che intensifica la competizione per l'acquisizione di potenziali partecipanti ai corsi.

⁹ Chi2 (325, 8) = 24.18, p = 0.002.

¹⁰ Chi2 (328, 12) = 38.10, p = 0.000.

L’Insegnamento in presenza arricchito con elementi digitali continua ad acquisire importanza

Gli enti erogano le proprie offerte di formazione continua con differenti modalità. La Figura 8 mostra che nel 2024 la modalità più frequentemente utilizzata è stata l’insegnamento in presenza arricchito con elementi digitali. Emerge altresì che il 12 % degli enti si aspetta cambiamenti nelle modalità di formazione continua tra il 2024 e il 2025.

Dal 2022 l’impiego dell’insegnamento in presenza arricchito con elementi digitali è cresciuto costantemente. La differenza tra il 2023 e il 2022 appare statisticamente significativa. Per l’anno in corso (2025) gli enti si aspettano un aumento degli eventi ibridi, ossia la combinazione di insegnamento online e in presenza.

Quali modalità di insegnamento sono state centrali nel suo ente negli anni indicati ?

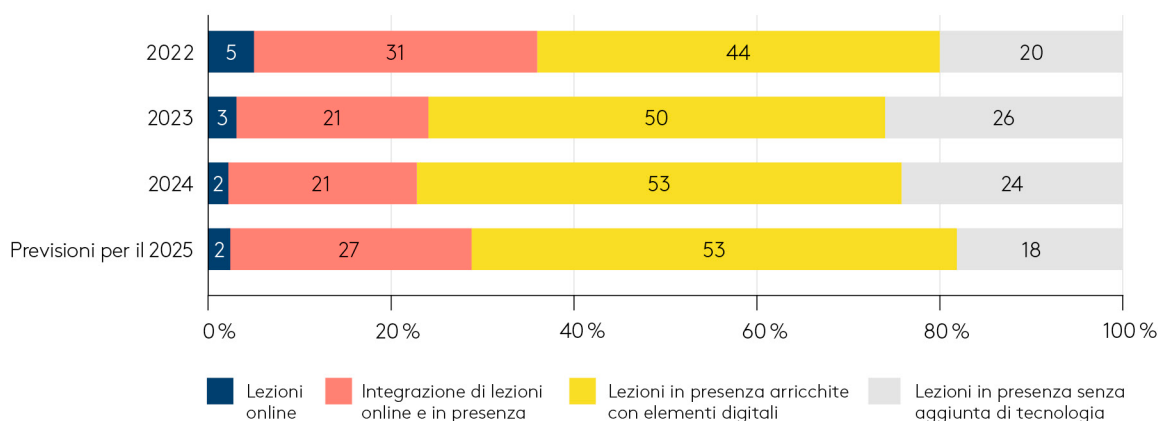


Fig. 8:
Principali modalità di insegnamento negli enti di formazione (percentuali arrotondate). N per il 2022 = 362, per il 2023 = 345, per il 2024 = 329, per il 2025 = 319.

Negli enti si notano differenze a seconda del loro ambito principale d’attività. Quelli che offrono principalmente formazione continua generale lavorano più frequentemente con l’insegnamento in presenza arricchito di elementi digitali (75 %), rispetto agli enti che operano nel campo della formazione continua aziendale (49 %) e quelli attivi nel campo delle competenze di base (48 %). Al contempo, con solo il 3 %, gli enti attivi nella formazione continua generale sono quelli che utilizzano meno frequentemente la combinazione di insegnamento online e in presenza, rispetto, ad esempio, agli enti che operano nel campo della formazione continua aziendale (29 %) e a di quelli che operano nel campo delle competenze di base (15 %). Gli enti che operano principalmente nel campo delle competenze di base offrono più frequentemente insegnamento senza l’uso di tecnologia (37 %). Le risposte relative alle aspettative per l’anno in corso (2025) sono molto simili.¹¹

11 $\chi^2 (323, 6) = 31.46, p = 0.000$.

Dalle dichiarazioni raccolte, gli enti percepiscono come una sfida il dovere adeguare la propria offerta ai cambiamenti sociali. Un tema ricorrente a questo proposito è la rapida trasformazione digitale, compreso l'aumento nell'impiego dell'IA. Tuttavia, i dati mostrano anche come gli enti considerino questi sviluppi anche come un'opportunità per la strutturazione della propria offerta nonché per il mercato della formazione continua nel suo complesso.

Garanzia della qualità e professionalizzazione negli enti di formazione continua

Gli enti di formazione continua possono disporre di diversi label di qualità. Tali label sono una base per la garanzia e lo sviluppo della qualità. Oltre a ciò, essi segnalano all'esterno il fatto di lavorare in base a standard di qualità, rafforzando in tal modo la fiducia dei partecipanti ai corsi. Nel 2018 la Confederazione ha incaricato la FSEA di elaborare un label settoriale. Il label di qualità della FSEA, eduQua, è ormai ampiamente diffuso: ne dispone infatti il 66 % degli enti interpellati¹². Il 15 % degli enti dispone di un altro label e il 19 % non ne dispone affatto.

Più grandi sono gli enti, più è probabile che dispongano del label eduQua (83 % degli enti di grandi dimensioni rispetto al 50 % di quelli di piccole dimensioni e al 74 % di quelli di medie dimensioni). Inoltre, sono gli enti di piccole dimensioni quelli che più frequentemente non dispongono di alcun label di qualità (33 %).¹³ Gli enti pubblici dispongono del label eduQua meno frequentemente (44 %) rispetto agli enti privati di pubblica utilità (68 %) e privati commerciali (77 %). Gli enti pubblici dispongono inoltre più frequentemente di un altro label (31 %), mentre quelli privati di pubblica utilità e quelli privati commerciali dispongono di simili label meno spesso (rispettivamente 11 % e 7 %).¹⁴

Non solo l'organizzazione, ma anche gli stessi formatori possono ottenere una qualifica distintiva per sé stessi e le loro competenze. Ciò è possibile grazie alla «Formazione dei formatori (FFA)» sviluppata dalla FSEA.¹⁵ Si tratta di qualifiche ampiamente riconosciute che contribuiscono alla professionalizzazione all'interno del settore della formazione continua. Quest'anno è stato chiesto agli enti se offrono offerte del sistema modulare FFA: la risposta è stata positiva nel 20 % dei casi.

¹² Dato che il sondaggio presso gli enti di formazione continua FSEA viene inviato agli indirizzi contenuti nel database interno, è possibile che gli enti con label eduQua siano sovrarappresentati in questo campione. Attualmente in Svizzera circa 1000 enti sono certificati eduQua.

¹³ $\chi^2 (324, 4) = 32.58, p = 0.000$.

¹⁴ $\chi^2 (330, 6) = 34.41, p = 0.000$.

¹⁵ Il sistema modulare FFA è un sistema di formazione a tre livelli. Esso comprende il Certificato FSEA di formatrice/formatore (livello I), l'Attestato professionale federale di formatrice/formatore (livello II) e il Diploma federale di responsabile di formazione così come il Diploma di formatrice/formatore degli adulti SSS (livello III: gestione della formazione e competenze formative). Maggiori informazioni sul sistema modulare FFA sono disponibili sul sito web FSEA.

DIMENSIONE DELLA DOMANDA

Più grande è l'ente, più lo sviluppo della domanda è valutato positivamente

Osservando la distribuzione delle risposte relative alla valutazione dello sviluppo domanda, emerge come la quota degli enti che valutano l'evoluzione come piuttosto positiva o molto positiva sembra aumentare nel corso degli anni (cfr. Figura 9). Anche la Figura 2 mostra come gli enti riscontrino una tendenza positiva. Per il 2024, gli enti hanno dichiarato un'evoluzione leggermente positiva (molto positiva per il 4%). Analizzando i dati sulle aspettative, gli enti stimano che la tendenza positiva proseguirà anche nell'anno in corso (2025).

Come valuta lo sviluppo del volume della domanda ?

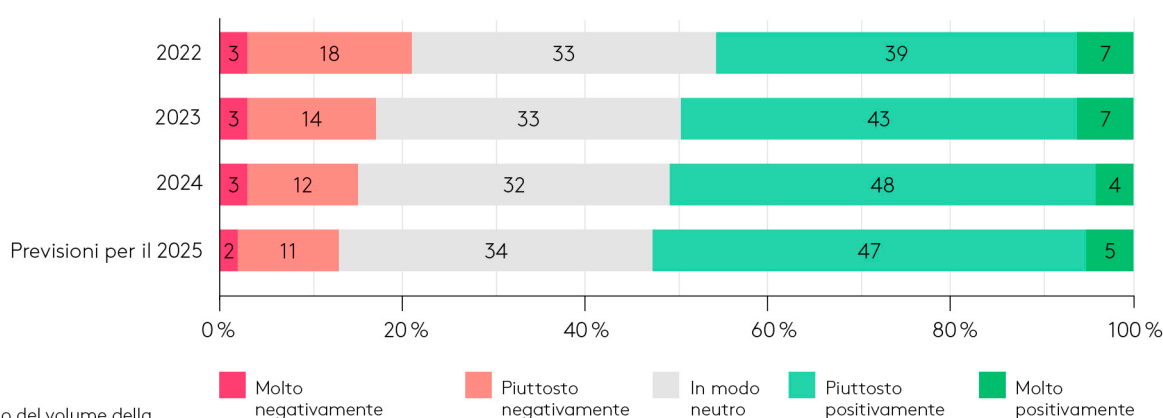


Fig. 9:
Valutazione dello sviluppo del volume della domanda (percentuali arrotondate). N per il 2022 = 377, per il 2023 = 350, per il 2024 = 338, per il 2025 = 335.

Specialmente, gli enti di piccole dimensioni danno una valutazione o neutra o piuttosto negativa dello sviluppo della domanda nel 2024. La quota degli enti di piccole dimensioni che considerano l'evoluzione della domanda come piuttosto positiva è del 39%, mentre è del 54% per quelli di medie dimensioni e addirittura del 60% per quelli di grandi dimensioni. Anche gli enti che operano principalmente nel campo della formazione continua generale presentano, in confronto, una quota elevata di quanti valutano l'evoluzione come piuttosto positiva (66%, rispetto al 49% degli enti che operano principalmente nel campo delle competenze di base e al 42% di quelli che operano soprattutto nella formazione continua aziendale).

La Figura 10 mostra le ore di corso realizzate per ente nel 2024. Più di tre quarti degli enti hanno erogato fino a 10.000 ore di corso. L'8% dichiara di aver realizzato più di 50.000 ore di corso. Nel 2024, il valore mediano delle ore di corso svolte è di circa 1700 ore. Sempre riferito al 2024 il valore mediano dichiarato dagli enti per quanto riguarda il numero di iscrizioni ricevute per i propri corsi (partecipanti) è di 400 (il 29% degli enti dichiara fino a cento partecipanti, il 26% fino a 500 partecipanti, il 20% fino a 1500 partecipanti e il 16% fino a 5000 partecipanti, mentre l'8% ha indicato di avere avuto oltre 5000 partecipanti).

Numero di ore di lezione erogate nel 2024

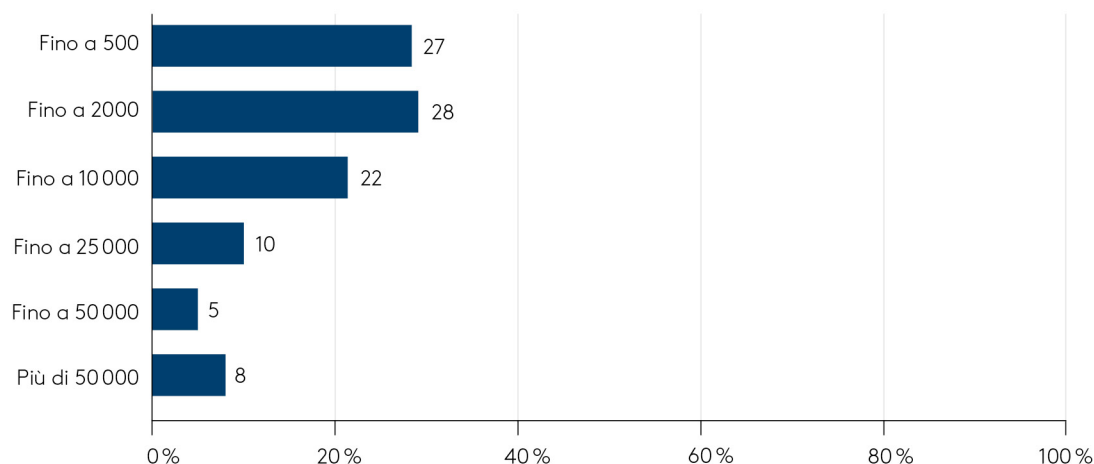


Fig. 10:
Numero di ore di lezione erogate
(percentuali arrotondate). N = 324.

LA SFIDA DELLA CONCORRENZA

Una sfida frequentemente menzionata dagli enti è la mancanza di notorietà o la scarsa frequentazione dei corsi da loro offerti. Gli enti notano come sia a volte difficile trovare il numero necessario di partecipanti ai corsi e che di conseguenza il numero dei collaboratori in essi impegnati e gli stessi costi dei corsi debbano essere rivisti. A ciò si collega il fatto che quello della formazione continua è un mercato facilmente accessibile e che l'offerta, così come il numero delle possibili alternative, è molto grande. Gli enti percepiscono quindi un'elevata pressione concorrenziale.

Per gli enti di grandi dimensioni le autorità e amministrazioni pubbliche e le aziende rappresentano dei gruppi di clienti rilevanti

Nel sondaggio di quest'anno è stato chiesto per la prima volta quali gruppi di clienti o di acquirenti hanno finanziato (o acquistato) le offerte di formazione continua nell'anno precedente. La Figura 11 mostra i gruppi di clienti rilevanti per gli enti nel 2024. La quota maggiore è costituita dalle persone private, che sono menzionate dal 70% degli enti. Seguono le autorità o amministrazioni pubbliche (55%) e le aziende (47%).

Anche a questo riguardo i gruppi di clienti rilevanti variano in modo significativo in base a determinate caratteristiche degli enti. Quelli di grandi dimensioni (68%) indicano le aziende quale loro gruppo di clienti in modo significativamente più frequente rispetto a quelli di piccole (40%) e medie (50%) dimensioni. Più grandi sono gli enti, più è probabile che anche le autorità o amministrazioni pubbliche acquistino offerte di formazione continua da essi (enti di grandi dimensioni: 73%; di medie dimensioni: 61%; di piccole dimensioni: 45%).

Gli enti privati commerciali indicano più spesso (81%) le persone private quale loro gruppo di clienti di riferimento rispetto agli enti pubblici (56%) e a quelli privati di pubblica utilità (67%). Gli enti privati di pubblica utilità indicano meno spesso (37%) le aziende quale loro gruppo

**Quali gruppi di clienti o committenti hanno acquistato/
finanziato le vostre offerte di formazione continua nel 2024?**

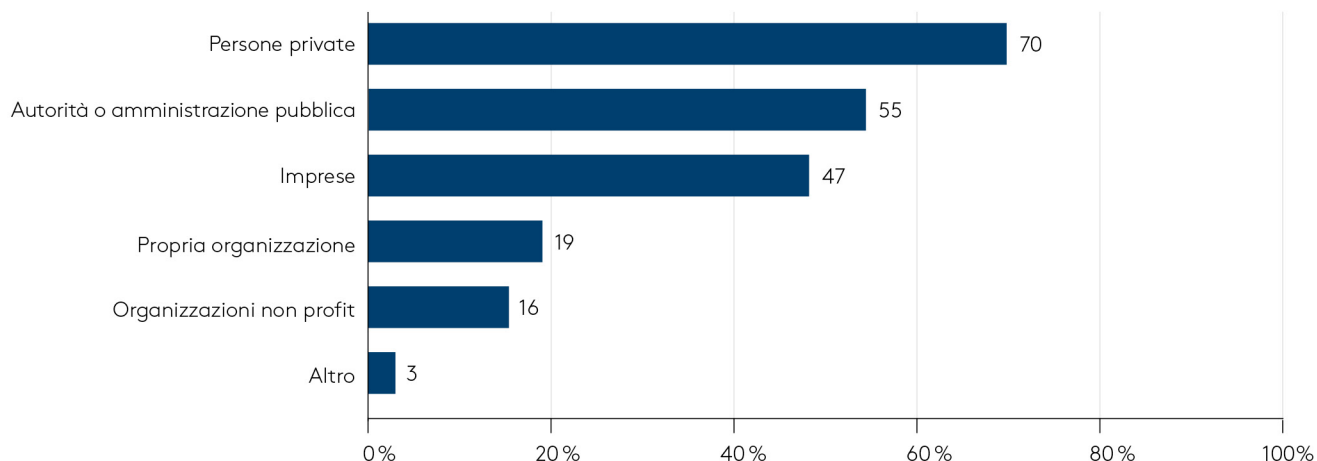


Fig. 11:
Categorie di clienti e/o acquirenti che hanno
finanziato/acquistato le offerte di formazione
continua nel 2024 (percentuali arrotondate).
Più risposte possibili. N = 353.

di clienti rispetto a quelli privati commerciali (58 %) e a quelli pubblici (45 %). Gli enti privati di pubblica utilità indicano quale loro gruppo di clienti anche autorità e amministrazioni pubbliche (68 %) e le organizzazioni non profit (28 %) in modo decisamente più frequente rispetto agli enti privati commerciali (autorità e amministrazioni pubbliche: 49 %, non profit: 12 %). Gli enti privati commerciali (11 %) indicano meno spesso quale gruppo di clienti la loro stessa organizzazione rispetto agli enti pubblici (25 %) e a quelli privati di pubblica utilità (27 %).

Gli enti la cui attività principale è la formazione continua aziendale indicano le aziende quale loro gruppo di clienti più frequentemente (57 %) rispetto agli enti che operano principalmente nel campo delle competenze di base (32 %) o nella formazione continua generale (39 %). Gli enti la cui attività principale è la formazione continua generale indicano autorità e amministrazioni pubbliche quale gruppo di clienti molto più frequentemente (80 %) rispetto agli enti che operano principalmente nel campo delle competenze di base (48 %) o nella formazione continua aziendale (49 %). Infine, le organizzazioni non profit sono indicate più frequentemente quale gruppo di clienti dagli enti che operano nella formazione continua generale (26 %), rispetto al 16 % degli enti che operano principalmente nel campo delle competenze di base e al 13 % di quelli che operano nella formazione continua aziendale.

DIMENSIONE DEL PERSONALE

Evoluzione della situazione del personale sostanzialmente neutra

La maggior parte degli enti non si aspettano variazioni nel proprio organico. Nel 2024, il 62 % dichiarava di non aspettarsi alcuna variazione, mentre per l'anno in corso (2025) tale quota è del 61 %. Dall'inizio del monitoraggio, la maggior parte degli enti indica uno sviluppo neutrale e una previsione neutrale a questo proposito. In media, circa il 30 % degli enti valuta lo sviluppo del proprio organico in modo piuttosto positivo o molto positivo nel corso degli anni (Figura 12).

Soprattutto gli enti di piccole dimensioni hanno indicato uno sviluppo neutrale dell'organico per l'anno 2024 (69 %). Gli enti di medie dimensioni (29 %) e quelli di grandi dimensioni (41 %) hanno indicato più frequentemente uno sviluppo piuttosto positivo dell'organico rispetto a quelli di piccole dimensioni (17 %).

Per il 2025, si osserva che la valutazione dello sviluppo positivo è trainata dagli enti di medie dimensioni. Con il 35 %, essi indicano più frequentemente un'aspettativa piuttosto positiva per lo sviluppo del proprio organico rispetto a quelli di piccole dimensioni (15 %) e a quelli di grandi dimensioni (21 %). Gli enti di grandi dimensioni, con il 16 %, prevedono più frequentemente uno sviluppo piuttosto negativo (rispetto al 10 % di quelli di piccole dimensioni e al 6 % di quelli di medie dimensioni).

Come valuta lo sviluppo del numero di volume del personale?

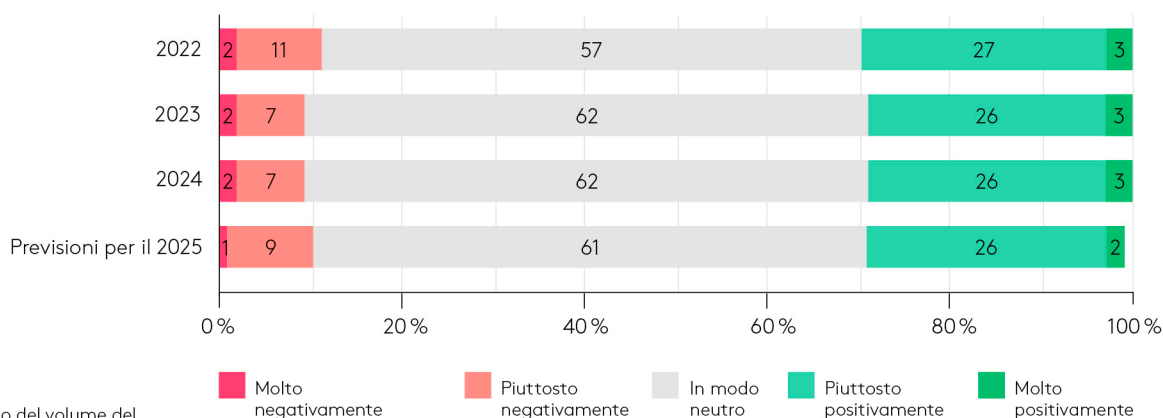


Fig. 12:
Valutazione dello sviluppo del volume del numero di personale (percentuali arrotondate).
N per il 2022 = 331, per il 2023 = 299, per il 2024 = 295, per il 2025 = 291.

Gli enti di formazione continua lavorano prevalentemente con collaboratori fissi e personale su mandato

Se si considera il numero di persone attive all'interno di un'organizzazione indipendentemente dal grado di occupazione, emerge che la più grossa percentuale degli enti impiega un numero di collaboratori compreso fra 11 e 50 (42 %); gli enti che impiegano fra 1 e 10 collaboratori risultano essere il 25 % e quelli che ne contano fra 51 e 100 sono il 12 %, per concludere, oltre un quinto degli enti (22 %) impiega più di 100

persone. Questi valori sono molto vicini a quelli dell'anno precedente (Cacho & Gollob, 2024). Considerando gli equivalenti a tempo pieno, emerge che una stretta maggioranza (51 %) degli enti conta da 1 a 10 equivalenti a tempo pieno nella propria organizzazione. A seguire, il 22 % degli enti ha da 11 a 50 equivalenti a tempo pieno, mentre il 12 % degli enti ne ha oltre 250.

La maggioranza delle persone occupate nelle organizzazioni di formazione continua è assunta stabilmente, come illustra la Figura 13. Solo il 5 % degli enti di formazione non ha personale fisso e il 5 % ne ha oltre 250. La metà degli enti collabora con volontari, in numero compreso tra 1 e 10. L'1 % degli enti dichiara di collaborare con oltre 250 volontari. Il 78 % degli enti ricorre a personale su mandato.

Percentuale di collaboratori fissi, su mandato e volontari sul numero totale di persone attive nelle organizzazioni nel 2024

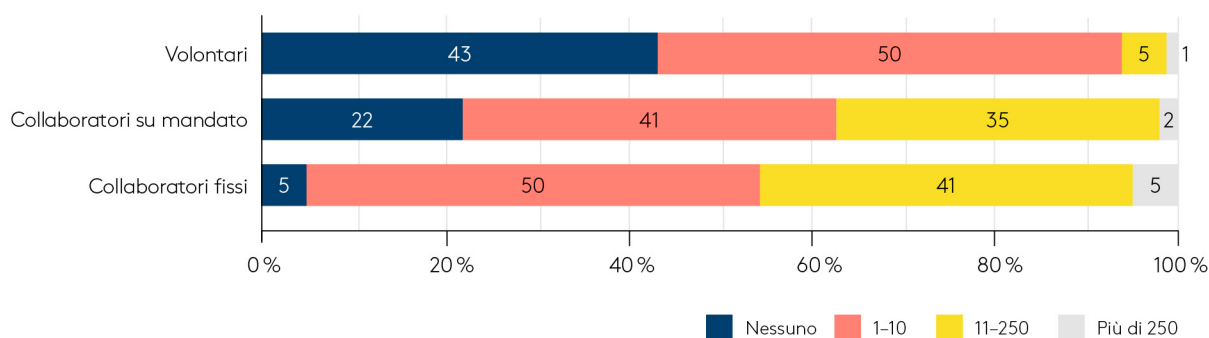


Fig. 13:
Percentuale di collaboratori fissi, su mandato e volontari sul numero totale di persone attive nelle organizzazioni nel 2024 (percentuali arrotondate). N ~ 218.

I volontari collaborano più spesso con enti di formazione di piccole e medie dimensioni e nel campo delle competenze di base

Considerando le rispettive percentuali di collaboratori stabilmente assunti, personale su mandato e volontari, rispetto al personale complessivo, si possono notare delle differenze in base a determinate caratteristiche degli enti. In particolare, per quanto riguarda la percentuale di volontari, si riscontrano differenze significative in base alla dimensione, alla tipologia e al campo principale di attività degli enti.

Gli enti di piccole dimensioni (14 %) e di medie dimensioni (12 %) collaborano più spesso con volontari rispetto a quelli di grandi dimensioni (5 %). Gli enti che offrono principalmente formazione continua aziendale collaborano meno spesso (7 %) con volontari rispetto a quelli attivi principalmente nel campo delle competenze di base (21 %) o nella formazione continua generale (14 %). Il 21 % degli enti privati di pubblica utilità collabora con volontari, mentre tale percentuale è del 5 % per quelli privati commerciali e del 4 % per quelli pubblici. Non si riscontrano differenze significative nella percentuale di collaboratori stabilmente assunti e di personale su mandato rispetto al personale complessivo.

CARENZA DI PERSONALE QUALIFICATO E FORTE CARICO DI LAVORO DEI COLLABORATORI NELLA FORMAZIONE CONTINUA

Un'ulteriore sfida per gli enti, oltre al reclutamento di personale idoneo, consiste nel forte carico di lavoro del personale impiegato. Ciò è in parte correlato al fatto che gli enti dipendono dall'impiego di volontari. La disponibilità di personale stabile e qualificato è tuttavia indispensabile per un'elevata qualità dell'offerta. Non è tuttavia sempre facile pagare buoni stipendi, il che rimanda a sua volta alla difficoltà di finanziare le offerte.

Formatori e casse pensioni nella formazione continua

I formatori costituiscono una parte consistente del personale degli enti di formazione. Il 40 % degli enti dichiara che i formatori costituiscono tra il 76 % e il 100 % del proprio personale. Nel 26 % degli enti essi rappresentano fino a tre quarti dei dipendenti, nel 16 % fino alla metà e nel 10 % fino a un quarto dei collaboratori. Nell'8 % degli enti, infine, i formatori non rappresentano alcuna percentuale del personale totale.¹⁶

Nel sondaggio di quest'anno gli enti sono stati interpellati per la prima volta anche sul tema delle casse pensioni. Come mostra la Figura 14, il 35 % degli enti dichiara che nella propria organizzazione tutti i formatori raggiungono la soglia minima d'entrata della cassa pensione. Tuttavia, il 13 % dichiara che il 91 %–100 %, ossia tutti i formatori o quasi, non raggiunge tale soglia. Il 72 % degli enti dichiara che la propria organizzazione non dispone di un piano di risparmio per la cassa pensione con bassa soglia d'entrata. Nella domanda aperta relativa a questo argomento emerge che, quanti dichiarano di non avere una

Qual era la percentuale di formatori attivi nella sua organizzazione che non ha raggiunto il salario annuo minimo assicurato (soglia di ingresso) per la cassa pensione nel 2024?

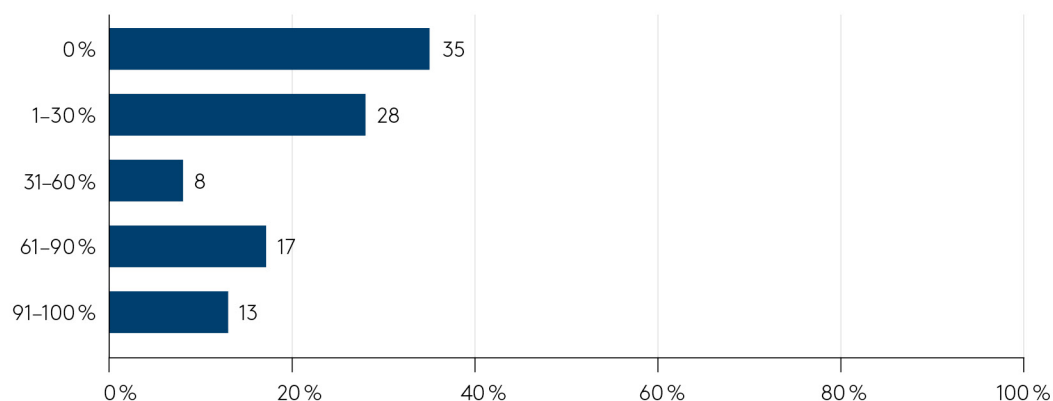


Fig. 14:
Percentuale di formatori attivi nella sua organizzazione che non ha raggiunto la soglia d'ingresso per la cassa pensione nel 2024 (percentuali arrotondate). N = 256.

¹⁶ Il 71% degli enti impiega personale in mansioni di pianificazione dei programmi e dei corsi. Per il 67% degli enti tali collaboratori costituiscono fino a un quarto del personale. Il 57% degli enti impiega personale in mansioni di «Consulenza e Coaching». Per il 53% degli enti, tali dipendenti costituiscono fino a un quarto del personale.

soglia d'accesso bassa, sottolineano che i propri formatori hanno per la maggior parte un grado di occupazione troppo basso presso l'ente considerato e spesso hanno anche un altro impiego.

Per entrambi gli aspetti, ovvero il piano di risparmio della cassa pensione e la percentuale di formatori che non raggiungono la soglia di ingresso, si riscontrano differenze in base alla dimensione degli enti di formazione. Più grandi sono gli enti, più è probabile che abbiano una cassa pensioni con bassa soglia d'entrata (19 % degli enti di piccole dimensioni, 30 % di quelli di medie dimensioni e 46 % di quelli di grandi dimensioni).¹⁷ Gli enti di piccole dimensioni, con il 42 %, sono quelli che più frequentemente non hanno formatori che non raggiungono la soglia d'entrata (rispetto al 34 % degli enti di formazione di medie dimensioni e al 14 % di quelli di grandi dimensioni) nonché, con il 19 %, quelli che più frequentemente hanno il 91 – 100 % dei formatori che non raggiungono tale soglia (rispetto al 10 % degli enti di medie dimensioni e al 10 % di quelli di grandi dimensioni).¹⁸

17 Chi2 (209, 2) = 7.50, p = 0.023.

18 Chi2 (253, 20) = 32.27, p = 0.041.

Classificazione dei risultati

Aspettative prudenti riguardo all'evoluzione della situazione economica

Nel 2023, una quota eccezionalmente elevata degli enti interpellati aveva riferito di uno sviluppo da piuttosto positivo a molto positivo della propria situazione economica (Cacho & Gollob, 2024). Per l'anno in corso, al momento del sondaggio (2024), gli enti si aspettavano tuttavia uno sviluppo meno positivo. L'aspettativa per l'anno attuale (2025) è ancora più bassa.

La valutazione degli enti interpellati riflette l'attuale clima dell'economia svizzera nel suo complesso. Secondo la Segreteria di Stato dell'economia (SECO), anche le previsioni congiunturali durante il secondo trimestre 2025 erano piuttosto fosche (si noti che il sondaggio presso gli enti di formazione continua è stato condotto verso la fine del primo trimestre). La crescita effettiva del PIL (0,1 %) è stata significativamente inferiore rispetto al trimestre precedente (0,7 %) ed è quindi tornata al livello medio (SECO, 2025). Le previsioni per l'anno in corso prevedono complessivamente una crescita dell'economia svizzera inferiore alla media (Abberger et al., 2025). Questo andamento, prevalentemente riconducibile al settore manifatturiero, è attribuibile in particolare alle incertezze in materia di politica commerciale.

Ci si attende un aumento della domanda – e gli enti sono sollecitati a sviluppare ulteriormente la propria offerta

Nonostante le aspettative moderate riguardo all'andamento della situazione economica, il sondaggio presso gli enti di formazione continua FSEA di quest'anno indica uno sviluppo positivo tanto dell'offerta quanto della domanda. In media, il valore di entrambe le dimensioni aumenta nel tempo. Oltre a ciò, gli enti di formazione si aspettano per entrambe le dimensioni uno sviluppo ancora più positivo per l'anno in corso (2025) rispetto al 2024.

Questi sviluppi possono essere dovuti a diversi fattori. La domanda di formazione continua ha subito un forte crollo durante la pandemia di Covid-19, in particolare a causa delle misure statali per il suo contenimento (UST, 2021). È plausibile che la domanda si stia ancora riprendendo dagli effetti di questa situazione. Un monitoraggio a lungo termine potrà mostrare se questi sviluppi si stabilizzeranno in futuro e se l'evoluzione positiva è da intendersi soprattutto come un riverbero della pandemia.

Considerando l'aspettativa di peggioramento della situazione economica, ciò potrebbe significare che gli investimenti nello sviluppo dell'offerta e nel marketing delle offerte siano aumentati. Il sondaggio presso gli enti di formazione continua nel 2022 si era svolto poco dopo l'abolizione di tutte le misure legate alla pandemia. Nel relativo rapporto FOCUS 2022 (Gollob, 2022), gli enti avevano dichiarato che la pandemia di Covid-19 aveva innescato una forte pressione verso un riorienta-

mento strategico. Per molti enti, questo nuovo orientamento dovrebbe continuare ad essere accompagnato da un aumento degli investimenti

Oltre a ciò, come viene del resto chiaramente percepito da molti enti di formazione, il settore della formazione continua svizzera è fortemente concorrenziale. La bassa soglia d'ingresso nel mercato porta a una forte concorrenza nell'acquisizione dei potenziali clienti. Pertanto, una delle sfide maggiori per gli enti consiste nel far conoscere la propria offerta e nel raggiungere un numero stabile di partecipanti – e questo richiede investimenti nel marketing.

Un altro fattore che può spiegare i contenuti sviluppi della situazione economica rispetto alla domanda è l'elevato bisogno di investimenti dovuto al cambiamento delle condizioni. Nelle domande a risposta aperta relative alle sfide e alle opportunità, gli enti hanno indicato di sentirsi spinti ad adeguare costantemente la propria offerta a causa dell'evoluzione complessiva della società, che contempla, fra gli altri, il crescente uso dell'intelligenza artificiale e la maggiore consapevolezza sociale in merito. Anche questi fattori si riflettono sulle spese degli enti.

La situazione del personale rimane stabile

Gli enti indicano valori stabili nell'evoluzione e nell'aspettativa di evoluzione per la dimensione «situazione del personale». Questa dimensione sembra rimanere largamente invariata nonostante le oscillazioni nella dimensione «situazione economica». Una possibile spiegazione a proposito può essere ricercata nei modelli di impiego flessibili a cui ricorrono alcuni enti: come è riportato nella Figura 13, gli enti non lavorano infatti solo con collaboratori stabilmente assunti ma spesso anche con personale impiegato su mandato e con volontari. Tali modelli di impiego flessibili e la retribuzione su base oraria consentono agli enti di mantenere invariato il proprio organico anche in presenza di una congiuntura debole (Christ et al., 2021; Gollob et al., 2021). Grazie a ciò – e all'indennità per lavoro ridotto – è stato possibile evitare una grande ondata di licenziamenti perfino durante la pandemia di Covid-19.

È possibile che un ampliamento dell'organico sia da un lato auspicato, ma dall'altro non realizzabile, in quanto la ricerca di personale risulta troppo complicata. A questo proposito, gli enti da noi intervistati riferiscono di difficoltà nel trovare personale idoneo.

Metodo d'indagine e campione

Il sondaggio annuale online della FSEA sugli enti di formazione continua costituisce la base di dati per il monitoraggio settoriale FSEA. A tale scopo vengono contattate tutte le organizzazioni di formazione continua in Svizzera presenti nel database FSEA. Quest'anno il sondaggio è stato inviato a 2672 indirizzi, che dovrebbero corrispondere alla maggioranza di tutti gli enti che offrono formazione continua in Svizzera. Nel periodo compreso tra il 22 aprile e il 28 maggio 2024 sono state ricevute 615 risposte (corrispondenti a un tasso di risposta del 23 %). Gli enti che hanno indicato di non offrire formazione continua sono stati esclusi dal campione (N=19). Sono stati altresì esclusi i casi che non hanno fornito altri dati oltre a quelli strutturali (N=241). Dopo la pulizia dei dati, il campione netto delle analisi è costituito da 355 casi validi. I casi esclusi non differiscono significativamente dal campione netto in quanto ai loro dati strutturali.¹⁹

Nel contesto di questa indagine, definiamo la formazione continua come attività di apprendimento da parte di adulti al di fuori del sistema formativo formale. Di conseguenza, un ente di formazione continua è un'organizzazione la cui attività principale o secondaria consiste nell'offrire corsi di formazione rivolti ad adulti. Il settore della formazione continua comprende tutte le organizzazioni di formazione continua attive in Svizzera.

I dati strutturali forniscono informazioni sulle caratteristiche degli enti facenti parte del campione. Per il 65 % delle organizzazioni che hanno risposto al sondaggio, la formazione continua costituisce l'attività principale, mentre per il 35 % è un'attività secondaria. Il 38 % degli enti intervistati opera nel settore della formazione e dell'istruzione, il 23 % nella sanità e nel lavoro sociale e il restante 16 % nel settore terziario. Il 43 % degli enti intervistati opera nella Svizzera tedesca, il 34 % nella Svizzera romanda, il 3 % nella Svizzera italiana e il 19 % a livello interregionale. La Tabella 1 presenta in dettaglio il campione esaminato in base a ulteriori dati strutturali. Il campione dell'anno in corso non si differenzia sostanzialmente dai campioni degli anni precedenti.

Ai fini del presente rapporto la dimensione di un ente viene calcolata quale indice di tre indicatori chiave: equivalenti a tempo pieno dei collaboratori stabilmente assunti, ore di corso svolte nel 2024 e numero di partecipanti nel 2024. Alle ore di corso e al numero di partecipanti viene attribuito un peso doppio, in quanto tali fattori hanno maggior rilievo sul volume dell'attività formativa di un'organizzazione rispetto al numero dei collaboratori stabilmente assunti.

19 È stato testato un modello Probit, che stima la probabilità di non risposta sulla base di caratteristiche strutturali (campo principale in cui viene offerta formazione continua, regione linguistica, tipo di titolarità, settore e tipo di organizzazione)

Allegato 1

INDICATORE SETTORIALE E INDICATORE DI ASPETTATIVA

Per ciascuna delle quattro dimensioni: situazione economica, offerta, domanda e situazione del personale, è stata posta una domanda di valutazione sull'anno precedente (qui: 2024) e sull'anno in corso (qui: 2025). Da queste quattro domande viene calcolato un valore medio per entrambi i periodi. Nel questionario viene richiesto di fornire una valutazione «++», «+», «0», «-» e «--», senza parole di commento. Questa scala a cinque punti viene ricodificata per l'elaborazione in «-1», «-0.5», «0», «0.5» e «1». Dalle medie delle quattro dimensioni viene nuovamente calcolato il valore medio, che viene qui definito indicatore settoriale. Lo stesso calcolo viene effettuato, per tutte e quattro le dimensioni, per l'anno in corso (qui: 2025).²⁰ Al fine di rappresentare graficamente in modo facilmente leggibile l'indicatore settoriale e le singole dimensioni, l'intervallo da -1 a +1 viene tradotto in un intervallo di punti da -100 a +100 punti.

Misura di interpretazione delle dimensioni

Per interpretare questi valori medi su una scala da -100 a +100, sono state definite fasce di valutazione. In mancanza di dati a lungo termine, l'interpretazione nella prima edizione del monitoraggio settoriale standardizzato è stata incentrata attorno al punto zero. Nelle edizioni successive, così come in quella attuale, viene riutilizzata la stessa scala al fine di garantire la comparabilità. Assumendo una distribuzione normale e la tendenza alla media, gli scarti intorno allo zero sono solitamente minori rispetto a quelli agli estremi.

Limiti dell'interpretabilità

Il campione utilizzato per la presente analisi è stato ottenuto attraverso un cosiddetto *convenience sampling*. Il convenience sampling è un metodo non probabilistico che viene applicato quando la popolazione di riferimento è difficile da raggiungere, come appunto nel caso del monitoraggio settoriale, in quanto la popolazione totale degli enti di formazione continua è sconosciuta.

Da 0 a 10:	In modo neutro	Da -10 a 0:	In modo neutro
Da 11 a 30:	Piuttosto positivo	Da -30 a -11:	Piuttosto negativo
Da 31 a 60:	Positivo	Da -60 a -31:	Negativo
Da 61 a 100:	Molto positivo	Da -100 a -61:	Molto negativo

²⁰ Le quattro dimensioni della situazione economica, dell'offerta, della domanda e della situazione del personale vengono sintetizzate in termine di contenuto come indicatore settoriale e come indicatore delle aspettative. Per verificare se possono essere riassunte anche analiticamente come un indice, viene condotta la cosiddetta analisi di affidabilità (Omega). Il metodo applicato tiene conto del fatto che le singole dimensioni possono essere correlate in misura diversa con il costrutto da misurare, ossia i due indicatori. L'analisi di affidabilità produce un Omega di 0.85 (2024) e 0.84 (2025), il che indica un'elevata coerenza interna e giustifica ulteriormente il riassunto nei due indicatori.

Le quattro dimensioni, singolarmente e aggregate nell'indicatore settoriale, forniscono un quadro della situazione nel settore della formazione continua nell'anno in corso e nell'anno precedente. Un monitoraggio a lungo termine renderà possibile rappresentare la situazione ed eventuali cambiamenti del settore. Va tenuto in conto il fatto che gli indicatori riflettono lo sviluppo relativo stimato del settore della formazione continua. Ciò significa che le domande sono poste in modo tale che gli enti forniscano una valutazione delle quattro dimensioni rispetto all'anno precedente. Il questionario contiene tuttavia anche domande sull'evoluzione del fatturato, sull'offerta erogata, sulle ore di corso svolte, sull'organico e su altri contenuti che forniscono un'idea del livello assoluto di determinati aspetti delle quattro dimensioni.

Allegato 2

Tabella 1: dati strutturali degli enti di formazione continua nel 2025

Variabile di struttura	Percentuale	N
La formazione continua è l'attività principale dell'organizzazione		
Oui	65%	
Non	35%	
		355
Orientamento della formazione offerta		
Formazione aziendale/professionale specifica	55%	
Competenze di base	26%	
Formazione generale (lingue, salute, tempo libero, cultura)	19%	
		348
Dimensione		
Enti piccoli	43%	
Enti medi	45%	
Enti grandi	12%	
		342
Titolarità		
Enti privati commerciali	41%	
Enti privati di pubblica utilità	29%	
Enti pubblici	18%	
Altro	12%	
		346
Regione linguistica		
Svizzera tedesca	43 %	
Svizzera romanda	34 %	
Svizzera italiana	3 %	
Enti sovraregionali	19 %	
		352
Settore*		
Formazione e insegnamento	38 %	
Sociale e sanitario	23 %	
Altro settore terziario (servizi)	16 %	
Amministrazione pubblica, difesa, assicurazioni sociali	6 %	
Erogazione di servizi professionali, scientifici e tecnici	4 %	
Costruzioni	3 %	
Altro settore secondario (industria)	3 %	
Agricoltura ed economia forestale, pesca	3 %	
Commercio e riparazioni	2 %	
Industria manifatturiera, fabbricazione di prodotti	1 %	
		320
Tipo di istituzione		
Istituzione di formazione continua	45 %	
Scuola professionale, scuola specializzata (superiore)	12 %	
Ditta individuale o formatore/formatrice autonoma/o	11 %	
Istituzione di una chiesa, di un sindacato, di un partito, di un'organizzazione non profit	11 %	
Associazione settoriale/di categoria, Organizzazione del mondo del lavoro (Oml)	8 %	
Scuola universitaria (università, scuola universitaria professionale, alta scuola pedagogica, Politecnico federale)	5 %	
Dipartimento di formazione continua di un'azienda	5 %	
Dipartimento di formazione continua di un ente amministrativo	4 %	
		317

Tabella dei dati strutturali del sondaggio presso gli enti di formazione continua FSEA 2025. *La domanda per la determinazione del settore di appartenenza conteneva, oltre alle opzioni di risposta elencate nella tabella, anche l'opzione di risposta «Erogazione di servizi finanziari e assicurativi». Questa opzione è stata omessa nella tabella in quanto rappresenta meno dell'1% delle risposte

Tabella 2: Confronti delle medie

Variabile esaminata	Gruppo di confronto 1	Gruppo di confronto 2	N gruppo 1	N gruppo 2	Punte- ggio z	p.adj.
---------------------	--------------------------	--------------------------	---------------	---------------	------------------	--------

DIMENSIONE: SITUAZIONE ECONOMICA 24

Situazione economica 2024 e dimensione degli enti

	Enti piccoli	Enti grandi	126	38	2.82	0.014
Fonti di finanziamento e titolarità						
Tasse di iscrizione	Altro	Privato commerciale	28	103	4.24	0.000
Tasse di iscrizione	Pubblico	Privato commerciale	44	103	2.71	0.041
Tasse di iscrizione	Privato di pubblica utilità	Privato commerciale	83	103	5.94	0.000
Finanziamenti pubblici	Pubblico	Privato commerciale	41	72	-2.68	0.044
Finanziamenti pubblici	Privato di pubblica utilità	Privato commerciale	78	72	-3.32	0.005
Finanziamenti pubblici	Pubblico	Privato di pubblica utilità	20	52	3.74	0.001
Altro	Privato di pubblica utilità	Privato commerciale	52	48	-3	0.016
Fonti di finanziamento e campo principale						
Tasse di iscrizione	Formazione continua aziendale	Competenze di base	138	68	-2.52	0.035
Tasse di iscrizione	Formazione continua aziendale	Formazione continua generale	138	52	-5.95	0.000
Tasse di iscrizione	Competenze di base	Formazione continua generale	68	52	-3.23	0.004
Finanziamenti pubblici	Formazione continua aziendale	Formazione continua generale	103	54	4.04	0.000
Altro	Formazione continua aziendale	Formazione continua generale	65	32	2.55	0.032
Numero programmi di promozione e dimensione degli enti						
	Enti piccoli	Enti medi	146	155	4.64	0.000
	Enti piccoli	Enti grandi	146	41	5.65	0.000
	Enti medi	Enti grandi	155	41	2.64	0.025
Numero programmi di promozione e titolarità						
	Altro	Privato di pubblica utilità	40	100	2.67	0.046
	Pubblico	Privato di pubblica utilità	64	100	3.86	0.001
	Privato di pubblica utilità	Privato commerciale	100	142	-4.13	0.000
Uscite e dimensione degli enti						
Costi di gestione	Enti piccoli	Enti medi	111	128	-2.44	0.044
Uscite e titolarità						
Costi di gestione	Altro	Privato commerciale	26	109	3.14	0.010
Costi di gestione	Privato di pubblica utilità	Privato commerciale	84	109	2.94	0.020
Costi per il personale	Privato di pubblica utilità	Privato commerciale	87	110	-2.82	0.029

DIMENSIONE: DOMANDA

Domanda 2024 e dimensione degli enti

Domanda 2024	Enti piccoli	Enti medi	141	149	2.88	0.012
Domanda 2024 e campo principale						
Domanda 2024	Formazione continua aziendale	Formazione continua generale	181	62	2.70	0.021
Gruppi di clienti e dimensione degli enti						
Imprese	Enti piccoli	Enti grandi	145	41	3.20	0.004
Enti pubblici	Enti piccoli	Enti medi	145	155	2.75	0.017
Enti pubblici	Enti piccoli	Enti grandi	145	41	3.22	0.004
Gruppi di clienti e titolarità						
Persone private	Pubblico	Privato commerciale	64	140	3.57	0.002
Imprese	Privato di pubblica utilità	Privato commerciale	100	140	3.18	0.009
Enti pubblici	Privato di pubblica utilità	Privato commerciale	100	140	-2.98	0.017
Org. non profit	Pubblico	Privato di pubblica utilità	64	100	3.15	0.01
Org. non profit	Privato di pubblica utilità	Privato commerciale	100	140	-3.28	0.006
Propria organizzazione	Privato di pubblica utilità	Privato commerciale	100	140	-3.00	0.016

Variabile esaminata	Gruppo di confronto 1	Gruppo di confronto 2	N gruppo 1	N gruppo 2	Punte- ggio z	p.adj.
Gruppi di clienti e regione linguistica						
Org. non profit	Svizzera tedesca	Svizzera romanda	152	121	3.53	0.002
Org. non profit	Svizzera tedesca	Sovraregionale	152	66	3.40	0.004
Propria organizzazione	Svizzera romanda	Sovraregionale	121	66	2.78	0.032
Gruppi di clienti e campo principale						
Imprese	Formazione continua aziendale	Competenze di base	190	91	-4.00	0.000
Imprese	Formazione continua aziendale	Formazione continua generale	190	66	-2.52	0.036
Enti pubblici	Formazione continua aziendale	Formazione continua generale	190	66	4.33	0.000
Enti pubblici	Competenze di base	Formazione continua generale	91	66	3.97	0.000
Org. non profit	Formazione continua aziendale	Formazione continua generale	190	66	2.49	0.038

DIMENSIONE: ORGANICO
Organico 2024 e dimensione degli enti

	Enti piccoli	Enti grandi	107	39	3.42	0.002
Organico 2025 e dimensione degli enti						
	Enti piccoli	Enti medi	105	142	3.19	0.004
Quota di personale volontario e dimensione degli enti						
	Enti piccoli	Enti medi	43	75	-2.98	0.009
	Enti piccoli	Enti grandi	43	16	-5.07	0.000
	Enti medi	Enti grandi	75	16	-3.32	0.003
Quota di personale volontario e titolarità						
	Pubblico	Privato di pubblica utilità	18	56	5.09	0.003
Quota di personale volontario e campo principale						
	Formazione continua aziendale	Competenze di base	74	35	2.82	0.015

Risultati dei confronti dei valori medi (test di Kruskal-Wallis e test post-hoc di Dunn). In questa tabella sono riportati solo i risultati statisticamente significativi, corrispondenti a quelli menzionati nel testo.

Indice delle figure

Fig. 1: 5	Fig. 6: 11	Fig. 11: 17
FSEA Indicatori sullo sviluppo del settore 2021-2025. N per il 2021 = 211, per il 2022 = 447, per il 2023 = 395, per il 2024 = 348, per il 2025 = 345.	Valutazione dello sviluppo del volume dell'offerta (percentuali arrotondate). N per il 2022 = 396, per il 2023 = 366, per il 2024 = 332, per il 2025 = 330.	Categorie di clienti e/o acquirenti che hanno finanziato/acquistato le offerte di formazione continua nel 2024 (percentuali arrotondate). Più risposte possibili. N = 353.
Fig. 2: 6	Fig. 7: 12	Fig. 12: 18
Valutazione dello sviluppo del settore in relazione a: situazione economica, domanda, volume dell'offerta e situazione del personale. N per il 2021 ~ 208, per il 2022 ~ 376, per il 2023 ~ 335, per il 2024 ~ 320, per il 2025 ~ 318.	Percentuale di offerte che non hanno avuto luogo sul totale delle offerte dell'istituzione (percentuali arrotondate). N = 335.	Valutazione dello sviluppo del volume del numero di personale (percentuali arrotondate). N per il 2022 = 331, per il 2023 = 299, per il 2024 = 295, per il 2025 = 291.
Fig. 3: 7	Fig. 8: 13	Fig. 13: 19
Valutazione dello sviluppo della situazione economica (percentuali arrotondate). N per il 2022 = 446, per il 2023 = 344, per il 2024 = 316, per il 2025 = 314.	Principali modalità di insegnamento negli enti di formazione (percentuali arrotondate). N per il 2022 = 362, per il 2023 = 345, per il 2024 = 329, per il 2025 = 319.	Percentuale di collaboratori fissi, su mandato e volontari sul numero totale di persone attive nelle organizzazioni nel 2024 (percentuali arrotondate). N ~ 218.
Fig. 4: 8	Fig. 9: 15	Fig. 14: 20
Quote delle fonti di finanziamento sul fatturato totale nel 2024 (percentuali arrotondate). N = 294.	Valutazione dello sviluppo del volume della domanda (percentuali arrotondate). N per il 2022 = 377, per il 2023 = 350, per il 2024 = 338, per il 2025 = 335.	Percentuale di formatori attivi nella sua organizzazione che non ha raggiunto la soglia d'ingresso per la cassa pensione nel 2024 (percentuali arrotondate). N = 256.
Fig. 5: 9	Fig. 10: 16	
Programmi di finanziamento pubblico utilizzati nel 2024 (percentuali arrotondate). Più risposte possibili. N = 327.	Numero di ore di lezione erogate (percentuali arrotondate). N = 324.	

Bibliografia

Abberger, K., Bibaj, A., Daniele, M., Gersbach, H., Kronenberg, P., Martínez, I. Z., Mikosch, H., Perakis, A., Rathke, A., & Reinicke, T. (2025): Prognose 2025/2026 Im Bann der US-Zölle: Handelskonflikte prägen die globale Konjunktur. KOF Konjunkturbericht, 2025 (Sommer).

Bärlocher, C., & Gollob, S. (2025): «Einfach besser! ... Am Arbeitsplatz»: Wie Betriebe Mitarbeitende mit geringen Grundkompetenzen erfolgreich fördern. In Education Permanente 2025-1 (S. 94-105). Zürich: SVEB.

BFS. (2021): Teilnahme an Weiterbildung in der Schweiz während der Covid-19-Pandemie. Bundesamt für Statistik. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/bildungsindikatoren/indicators/weiterbildungsteilnahme.assetdetail.17904716.html>

Cacho, V., & Gollob, S. (2024): Monitoraggio settoriale FSEA 2024. Il settore della formazione continua è in ripresa. Zurigo: FSEA.

Christ, J., Koscheck, S., Martin, A., Ohly, H., & Widany, S. (2021): Auswirkungen der Coronapandemie auf Weiterbildungsanbieter. Ergebnisse der wbmonitor Umfrage 2020.

CSRE(2023): Rapporto sul sistema educativo svizzero 2023. Centro svizzero di coordinamento della ricerca educativa. <https://www.skbf-csre.ch/it/rapporto-sul-sistema-educativo/rapporto-sul-sistema-educativo/>

Gollob, S. (2022): FOCUS Weiterbildung 2022 – Veränderungen auf Organisationsebene. Zürich: SVEB.

Gollob, S., Fleischli, M., & Sgier, I. (2021): Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Weiterbildung. SVEB.

SECO. (2025, August 28): Bruttoinlandprodukt im 2. Quartal 2025: Schweizer Wirtschaft wächst kaum. <https://www.seco-cooperation.admin.ch/de/newnsb/vuJAKRafULGSzQC-81SX6S>

Impressum

Autrice

Dr.ssa Aranya Sritharan, responsabile dei progetti
Ricerca e sviluppo
aranya.sritharan@alice.ch

Team di progetto

Lynette Weber, Laurea in scienze dell'educazione,
responsabile di progetti FSEA
Helen Buchs, Dr.ssa in sociologia, responsabile di
progetti FSEA

Layout

Völlm + Walthert, Zurigo

Lettorato

Simone Rizzi

Finanziamento

L'elaborazione del presente studio è stata sostenuta finanziariamente dalla Segreteria di Stato per la Formazione, la Ricerca e l'Innovazione (SEFRI).

Acquisto

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

Licenza d'uso

Il monitoraggio settoriale è concesso in licenza CC BYSA 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.it>)

Ulteriori informazioni

<https://alice.ch/it/ricerca/attivita-di-ricerca/monitoraggio-settoriale-fsea/>

Indicazione bibliografica

Sritharan, Aranya (2025): Monitoraggio settoriale FSEA 2025: Prognosi positiva per la domanda di formazione continua. Zurigo: FSEA.