STUDI SULLA
FORMAZIONE CONTINUA

Monitoraggio settoriale FSEA 2026

ARANYA SRITHARAN
ADEA BARILEVA

Sviluppo attivo dell'offerta nonostante la situazione economica poco favorevole

Su incarico della Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione (SEFRI), la FSEA conduce un monitoraggio del settore della formazione continua in Svizzera, sottoponendo dal 2021 ogni anno agli enti di formazione continua (di seguito: enti) a un sondaggio online standardizzato. Tale sondaggio costituisce la base per il monitoraggio. Si tratta di un'indagine unica nel suo genere in Svizzera.

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 presso gli enti associati alla FSEA nel secondo trimestre del 2026. Complessivamente, nell'analisi sono confluite le risposte di 377 enti.

I risultati del sondaggio di quest'anno indicano un peggioramento della percezione del "clima" del settore della formazione continua. Se negli anni precedenti i valori rilevati erano in aumento in tutte le dimensioni, nel 2025, per la prima volta dall'inizio della rilevazione, si torna a registrare una flessione. Nelle dimensioni della situazione economica, dell'offerta e della domanda, gli enti intervistati riportano infatti un chiaro calo, passando da uno sviluppo leggermente positivo a uno sviluppo neutro, mentre le aspettative per il 2026 si collocano sullo stesso livello delle valutazioni per il 2025.

Anche quest'anno gli enti intervistati dichiarano un grado relativamente elevato di certezza in merito alla realizzazione delle offerte pianificate. Di fatto, nel 2025 sono stati raramente riportati tassi d' annullamento elevati. La maggior parte degli enti riporta inoltre uno sviluppo neutro del volume delle offerte. Al contempo, tuttavia, quasi due terzi degli enti dichiarano di averne sviluppato delle nuove. Ciò vale in particolare per gli enti afferenti a grandi organizzazioni, quelli pubblici e quelli aziendali. Le risposte fornite mostrano che le offerte sono state ulteriormente sviluppate sia per quanto riguarda i contenuti sia per le tipologie di formati. Per esempio, alcune offerte sono state convertite in formati online oppure ibridi. Oltre a ciò, sono state introdotte offerte modulari e corsi brevi. Sul piano dei contenuti sono stati introdotti nuovi ambiti tematici, spesso relativi al tema dell'intelligenza artificiale.

Fra le attuali sfide, gli enti menzionano la difficoltà di trovare un numero sufficiente di partecipanti per garantire un'adeguata occupazione dei corsi. Oltre a ciò, il calo delle iscrizioni, il coinvolgimento dei pubblici die riferimento più giovani e le incertezze riguardo alla domanda futura sono temi che li preoccupano già da tempo. Continua altresì a essere difficile trovare formatrici e formatori qualificati, anche a causa della carenza di personale idoneo e della sua struttura anagrafica. Ulteriori sfide menzionate dagli enti sono le incertezze economiche e finanziarie, le risorse limitate per lo sviluppo di nuove offerte nonché la digitalizzazione e l'impiego dell'intelligenza artificiale.

SVEB ■ Schweizerischer Verband für Weiterbildung
FSEA ■ Fédération suisse pour la formation continue
Federazione svizzera per la formazione continua
Swiss Federation for Adult Learning

Index

Sviluppi nel settore della formazione continua 3
Dimensione: situazione economica 6
Dimensione: Offerta 11
Dimension: Domanda 16
Dimensione: Personale 19

Sfide attuali 24

Analisi dei risultati 25

Metodo d'indagine e campione 27

Allegato 1 28
Allegato 2 31

Liste des figures 36
Liste des tableaux 36
Bibliographie 36

Mentions légales 37

Sviluppi nel settore della formazione continua

Questo capitolo si apre con una valutazione generale dell'evoluzione del settore, prima aggregata all'indicatore di settore 2025 e all'indicatore delle aspettative 2026 e, in seguito, agli indicatori relativi alle quattro dimensioni della situazione economica, dell'offerta, della domanda e della 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 organizzazioni interpellate (dimensione, regione linguistica, area principale in cui svolgono attività di formazione e tipo di titolarità)[1]. La Tabella 1, riportata in allegato, mostra le percentuali di queste quattro (nonché di altre) caratteristiche strutturali. La tabella 2 e la tabella 3, anch'esse riportate in allegato, mostrano i risultati delle analisi di eterogeneità delle differenze menzionate nel testo suddivise in base alle caratteristiche degli enti.[2]

INDICATORE SETTORIALE

L'ottimismo si sta affievolendo

L'indicatore settoriale torna a collocarsi, per la prima volta dall'inizio del sondaggio, nell'area neutra. Dopo gli otto punti del 2021, il valore era salito a 14 punti nel 2022 e a 15 punti nel 2023. Nel 2024, con 16 punti,

Indicatori sullo sviluppo del settore

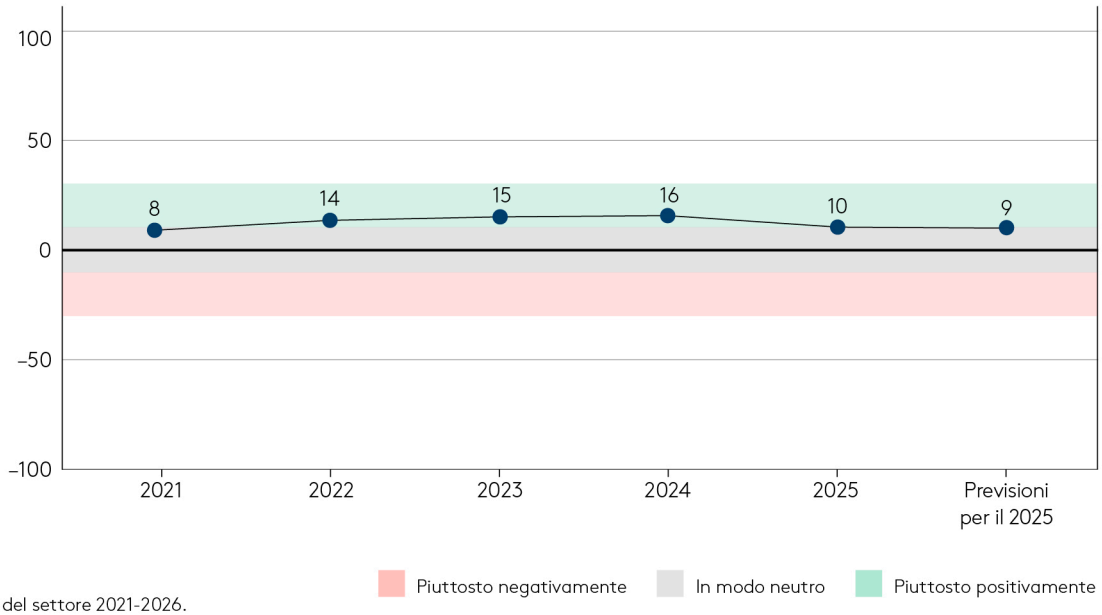


Fig. 1:
FSEA Indicatori sullo sviluppo del settore 2021-2026.
N per il 2021 = 211, per il 2022 = 447, per il 2023 = 395, per il 2024 = 348, per il 2025 = 374, per il 2026=374.

1 La classificazione in base alla regione linguistica, all'area principale in cui viene svolta l'attività formativa e alla titolarità è stata effettuata in base alle informazioni fornite dalle stesse organizzazioni intervistate. La dimensione dell'ente è stata calcolata in base ai dati relativi agli equivalenti a tempo pieno dei dipendenti assunti a tempo indeterminato, alle ore di corso e al numero di iscrizioni (partecipanti) ai corsi.

2 Le variabili dipendenti sono state parzialmente raggruppate al fine di ridurre il numero di celle e di effettuare test più significativi.

INDICATORE SETTORIALE E INDICATORE DELLE ASPETTATIVE

L'indicatore settoriale si basa sull'analisi delle dimensioni della situazione economica, dell'offerta, della domanda e della situazione del personale nell'anno precedente (2025). L'indicatore delle aspettative riflette le previsioni del settore per le medesime dimensioni nell'anno in corso (2026). Si tenga conto che il sondaggio viene effettuato ogni anno alla fine del primo trimestre. Entrambi gli indicatori possono assumere valori compresi tra –100 e +100. I valori compresi tra –10 e +10 sono considerati neutri. I valori superiori a +10 indicano una valutazione positiva, mentre i valori inferiori a –10 indicano una valutazione negativa. L'allegato 1 fornisce informazioni dettagliate sul calcolo e sull'interpretazione degli indicatori.

aveva quindi toccato il valore più alto finora registrato. Nel 2025 è sceso invece a 10 punti. Le aspettative per il 2026, con 9 punti, si collocano a un livello analogo. Si tratta pertanto di una valutazione neutra, corrispondente al fatto che la dinamica positiva degli anni precedenti si è attenuata. Si tratta di una differenza statisticamente significativa. Nel 2025 gli enti non hanno percepito alcun cambiamento nello sviluppo del proprio settore, e le aspettative per il 2026 sono simili. La Figura 1 mostra lo sviluppo dell'indicatore settoriale nel periodo considerato.

I quattro indicatori parziali mostrano nel 2025 uno sviluppo complessivo da neutro a moderatamente positivo, sebbene esistano differenze fra una dimensione e l'altra, come è evidenziato nella Figura 2. Il calo più marcato riguarda la dimensione della *situazione economica*: dai 18 punti del 2023, si è passati agli 11 punti del 2024, mentre nel 2025, con solo 2 punti, è stato registrato un ulteriore calo. Si tratta anche qui di una differenza statisticamente significativa. Per il 2026, con 3 punti, si prevede un piccolo miglioramento. La valutazione di questa dimensione si colloca pertanto chiaramente nell'area neutra. Ciò significa che la situazione economica nel 2025 non è realmente cambiata e che anche nel 2026 non è atteso alcun cambiamento.

Anche riguardo alle dimensioni della *domanda* e dell'*offerta* nel 2025 lo sviluppo positivo si è indebolito rispetto agli anni precedenti, e lo stesso vale per le aspettative relative al 2026. La valutazione sull'andamento dell'offerta è passata dai 21 punti del 2024 agli attuali 11 punti; la valutazione della domanda è passata da 19 a 11 punti. Anche qui le differenze rispetto all'anno precedente sono statisticamente significative. Per il 2026 gli enti prevedono per entrambe le dimensioni una lieve ripresa (12 punti). Nonostante il calo, offerta e domanda rimangono in territorio leggermente positivo. In altre parole, pur diminuendo di intensità, lo sviluppo rimane moderatamente positivo.

Per quanto riguarda la *situazione del personale*, la valutazione dell'evoluzione appare meno dinamica. Dopo un aumento da un unico punto del 2021 agli 11 punti del 2024, l'indicatore è sceso a 7 punti nel 2025. Per il 2026 si prevede un ulteriore lieve calo (5 punti). La situazione del personale rimane pertanto in territorio neutro, pur mostrando anch'es-

Valutazione dello sviluppo del settore

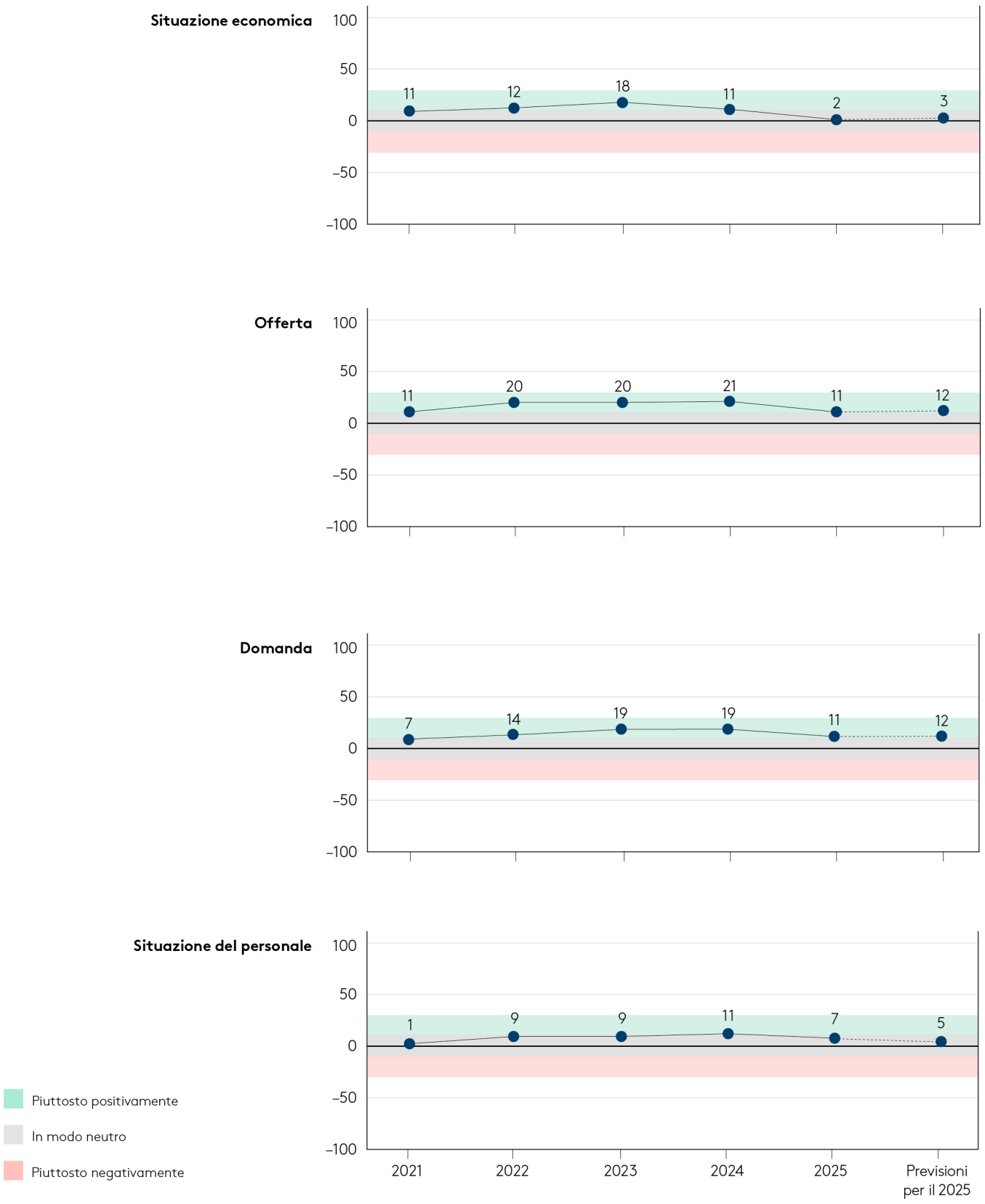


Fig. 2:
Valutazione dello sviluppo del settore in relazione a: situazione economica, domanda, volume dell'offerta e situazione del personale. N per il 2021 ~ 208, per il 2022 ~ 376, per il 2023 ~ 335, per il 2024 ~ 320, per il 2025 ~ 329, per il 2026 ~327.

sa un indebolimento rispetto agli anni precedenti. Tale indebolimento non è tuttavia statisticamente significativo.

Per tre delle quattro dimensioni emerge dunque un andamento simile: la valutazione positiva dello sviluppo degli anni precedenti ha perso dinamismo nel 2025. Ciò risulta particolarmente evidente nella dimensione della situazione economica, nonché in quelle dell'offerta e della domanda. Lo sviluppo della situazione del personale rimane relativamente stabile. Per l'anno in corso (2026), gli enti prevedono complessivamente una stabilizzazione piuttosto che una netta inversione di tendenza.

DIMENSIONE: SITUAZIONE ECONOMICA

Andamento meno dinamico per quanto riguarda la situazione economica

La valutazione dell'evoluzione della situazione economica nel 2025 è decisamente più prudente rispetto agli anni precedenti (Figura 3). Più della metà delle organizzazioni intervistate (54%) valuta l'evoluzione nel 2025 come neutra. Il 22% riferisce di un andamento piuttosto positivo e il 3% di uno sviluppo molto positivo. A tali percentuali si contrappone il 21% degli enti che esprime una valutazione piuttosto negativa o negativa.

Rispetto agli anni precedenti, è diminuita soprattutto la percentuale delle valutazioni positive. Nel 2023 ancora la metà delle organizzazioni valutava ancora positivamente o piuttosto positivamente il proprio sviluppo economico, mentre nel 2024 tale quota era scesa al 38%. Al contempo, la quota delle valutazioni neutre è aumentata dal 30% del 2023 al 45% del 2024 e infine al 54% del 2025. Le valutazioni negative si sono al contrario mantenute negli anni a un livello relativamente comparabile, compreso fra il 17 e il 22%.

Come valuta lo sviluppo della situazione economica?

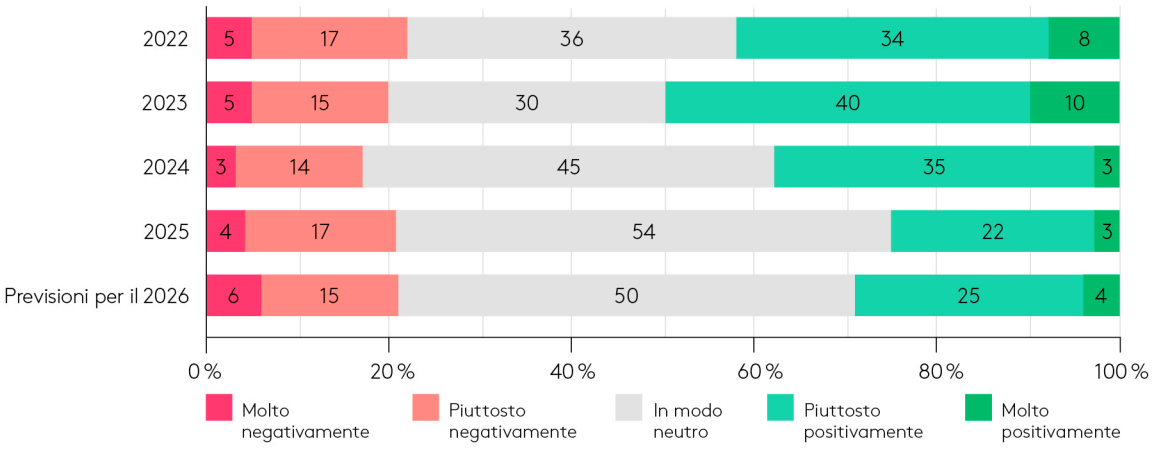


Fig. 3:
Valutazione dell'andamento della situazione economica (percentuali arrotondate). N per il 2022 = 446, per il 2023 = 344, per il 2024 = 316, per il 2025 = 310, per il 2026 = 307.

Per il 2026, secondo gli enti intervistati, non dovrebbe avere luogo alcun cambiamento fondamentale. Il 50% di essi prevede uno sviluppo neutro. La percentuale delle aspettative piuttosto positive o positive è aumentata leggermente, raggiungendo il 29%, mentre il 21% prevede uno sviluppo negativo. Nel complesso, ciò indica una valutazione prudente delle prospettive economiche: dopo la valutazione della situazione nettamente più positiva del 2022 e del 2023, la situazione economica del settore sembra dunque stabilizzarsi a un livello moderato.

Distinguendo gli enti intervistati in base alle loro caratteristiche, si osserva che la valutazione della situazione economica varia soprattutto in funzione del tipo di titolarità. La valutazione è infatti particolarmente positiva tra gli enti privati commerciali, il 34% dei quali ha dichiarato uno sviluppo economico piuttosto positivo o positivo. Tra gli enti privati di pubblica utilità tale quota è del 26%; tra quelli pubblici del 16% e tra quelli con un altro tipo di titolarità dell'11%. Le valutazioni piuttosto negative e negative si sono mantenute su livelli simili a quelli degli scorsi anni e si situano, a seconda della forma di titolarità, tra il 17 e il 23%.

Anche per quanto riguarda le aspettative per il 2026 emergono differenze significative a seconda del tipo di titolarità. La valutazione maggiormente positiva si registra ancora tra gli enti privati commerciali, il 40% dei quali prevede uno sviluppo economico positivo nel 2026. Per ciascuno dei restanti tipi di titolarità tale quota è pari al 20%. Le aspettative negative sono maggiormente diffuse tra gli enti privati di pubblica utilità, con il 26%, seguiti dagli enti privati commerciali, con il 24%. Tra gli enti pubblici e quelli con un altro tipo di titolarità, tale quota è rispettivamente del 14 e del 15 per cento.

Grande variabilità nel fatturato complessivo degli enti

Nel 2025, il fatturato complessivo degli enti intervistati presenta un'elevata variabilità. Il 34% degli enti ha fatturato fino a un milione di franchi, mentre un ulteriore 30% ha fatturato fino a dieci milioni di franchi e un altro 17% fino a 100.000 franchi. All'estremo superiore, il 6% degli enti intervistati ha realizzato un fatturato complessivo superiore a dieci milioni di franchi. All'estremo opposto, il 13% dichiara di non aver realizzato alcun fatturato nel 2025. Emerge pertanto una distribuzione dei valori molto eterogenea. In ogni caso, la maggior parte degli enti intervistati ha realizzato un fatturato compreso tra 100.000 e dieci milioni di franchi.

Il fatturato complessivo realizzato dagli enti nel 2025 varia chiaramente in funzione delle loro dimensioni. Tra quelli di piccole dimensioni, il 46% rientra nella categoria di fatturato fino a un milione di franchi e il 30% in quella fino a 100.000 franchi. Solo l'8% degli enti di piccole dimensioni ha realizzato un fatturato superiore al milione di franchi. Tra gli enti di medie dimensioni, la distribuzione si sposta nettamente verso l'alto: il 53% ha fatturato infatti fino a dieci milioni di franchi, mentre un ulteriore 27% ha fatturato fino a un milione di franchi. Tra gli enti di grandi dimensioni la metà ha realizzato un fatturato supe-

riore a dieci milioni di franchi, mentre un ulteriore 25% ha fatturato fino a dieci milioni di franchi.

La distribuzione nelle diverse categorie di fatturato differisce significativamente anche in funzione del tipo di titolarità. Gli enti privati commerciali (41%) e quelli privati di pubblica utilità hanno fatturato con frequenza relativamente elevata fino a un milione di franchi (rispettivamente: 41% e 39%). Gli enti pubblici e quelli con un altro tipo di titolarità si collocano invece più frequentemente nella categoria fino a dieci milioni di franchi (rispettivamente: 37% e 44%). Nella categoria di fatturato più elevata, vale a dire superiore a dieci milioni di franchi, si collocano soprattutto enti pubblici (il 17% dei quali ha raggiunto tale livello di fatturato). Tra gli enti privati di pubblica utilità tale quota è dell'8%, mentre tra quelli privati a scopo commerciale è del 2%.

Sviluppo del fatturato complessivo per tipo di titolarità

Oltre a fornire informazioni sul livello del proprio fatturato, gli enti hanno fornito indicazioni anche sul suo sviluppo complessivo. Nel 2025 tale sviluppo è risultato piuttosto stabile o positivo. In particolare, il 44% degli enti intervistati ha dichiarato uno sviluppo del fatturato sostanzialmente stabile; il 34% uno sviluppo piuttosto positivo o positivo e il 21% uno sviluppo negativo. Vale a dire, circa un quinto degli enti intervistati ha riportato una diminuzione del fatturato.

Lo sviluppo del fatturato complessivo nel 2025 differisce in modo significativo in funzione del tipo di titolarità. Gli enti privati commerciali hanno riportato più frequentemente uno sviluppo piuttosto positivo o molto positivo (42%). Tra gli enti privati di pubblica utilità, tale quota è del 35%, tra quelli pubblici del 24% e tra quelli con un altro tipo di titolarità del 22%. Per contro, la quota delle valutazioni neutre risulta particolarmente elevata tra gli enti pubblici e tra quelli con un altro tipo di titolarità (59% in entrambi i casi). Tra gli enti privati di pubblica utilità tale quota è del 41%, mentre tra quelli privati a scopo commerciale è del 35%. Le valutazioni negative si situano tra il 16 e il 25%.

Le tasse di iscrizione rimangono la principale fonte di finanziamento degli enti

La Figura 4 mostra il peso delle diverse fonti di finanziamento sul fatturato complessivo degli enti nel 2025. Le *tasse d'iscrizione* versate dai partecipanti ai corsi costituiscono di gran lunga la voce più importante: da esse proviene infatti ben il 61% del fatturato complessivo degli enti intervistati. Una parte consistente delle attività di formazione continua viene pertanto finanziata direttamente dalla domanda.

Al secondo posto figurano i contributi del *settore pubblico,* che rappresentano in media il 23% del fatturato complessivo. Nettamente inferiore è la quota dei *fondi propri* (9%), mentre altre fonti di finanziamento rappresentano in totale il 6%. Si tratta di valori comparabili a quelli registrati negli anni precedenti.

Come valuta la quota delle seguenti fonti di finanziamento nel fatturato totale dello scorso anno (2025)?

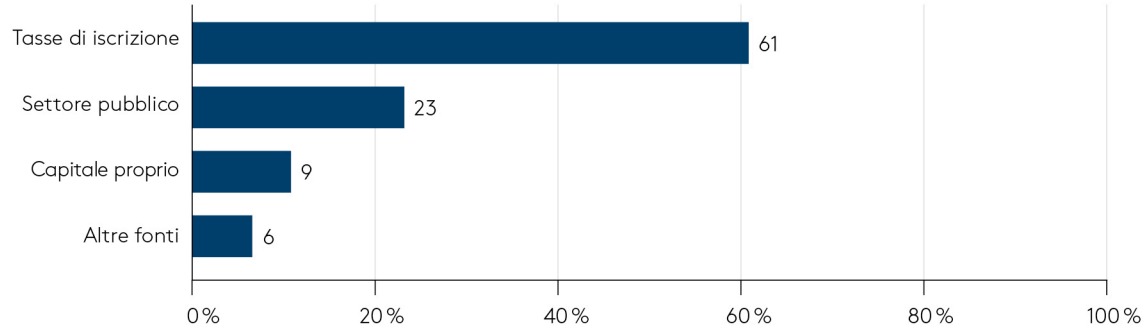


Fig. 4:
Quota delle fonti di finanziamento sul fatturato totale nel 2025 (percentuali arrotondate). N = 246.

A seconda delle dimensioni degli enti si riscontrano differenze significative in merito al finanziamento da parte del settore pubblico: sotto questo aspetto gli enti di piccole dimensioni (17%) si differenziano significativamente da quelli di medie dimensioni (28%).

Differenze nel finanziamento si riscontrano in parte anche a seconda del tipo di titolarità. Gli enti privati commerciali hanno ricavato una quota significativamente maggiore del proprio fatturato dalle tasse d'iscrizione rispetto a quelli privati di pubblica utilità (rispettivamente 73% e 48%). Viceversa, la quota di finanziamento da parte del settore pubblico risulta significativamente inferiore per gli enti privati commerciali (12%) rispetto a quelli pubblici, a quelli privati di pubblica utilità e agli altri enti. Per quanto riguarda le altre fonti di finanziamento, gli enti privati di pubblica utilità presentano quote significativamente più alte rispetto a quelli pubblici e a quelli privati a scopo commerciale.

Differenze nel finanziamento si riscontrano anche in funzione dell'ambito formativo principale nel quale opera l'ente. Per gli enti attivi nell'area delle competenze di base le tasse di iscrizione rappresentano una quota significativamente più bassa (30%) rispetto a quelli attivi nelle aree della formazione generale (70%) e di quella aziendale o professionale (66%). La quota di finanziamento da parte del settore pubblico è invece significativamente più elevata per gli enti attivi nelle competenze di base (56%) rispetto alle altre due aree principali (rispettivamente 21 e 16%).

Si riscontrano infine differenze nel peso delle tasse di iscrizione anche in base alla regione linguistica, in particolare tra la Svizzera tedesca e quella francese.

Gli enti attivi nell'area delle competenze di base ricorrono, in media maggiormente ai programmi di sostegno pubblico

La Figura 5 mostra i programmi di finanziamento pubblico tramite cui gli enti sono stati finanziati nel 2025. Si noti che, oltre alle risposte relative ai singoli programmi, era disponibile l'opzione "Nessuno": le percentuali si riferiscono pertanto a tutte le risposte fornite, e non

esclusivamente a quelle degli enti che sono stati effettivamente finanziati tramite programmi pubblici. Poco più della metà delle organizzazioni intervistate (52%) ha indicato di non avere usufruito di alcun programma di finanziamento pubblico fra quelli indicati nel 2025, mentre il 48% ha risposto affermativamente.

Le offerte di formazione sono state sostenute dal settore pubblico con maggiore frequenza (29% degli enti intervistati) tramite misure relative al mercato del lavoro (p. es. tramite URC). A seguire, il 19% degli enti ha indicato di essere stato sostenuto nel quadro della promozione dell'integrazione (p. es. nell'ambito dei programmi cantonali d'integrazione PIC), l'11% nel quadro delle misure di promozione delle competenze di base degli adulti previste dalla Legge sulla formazione continua (LFCo) e un ulteriore 10% nel quadro dell'aiuto sociale. Il programma "Semplicemente meglio! … al lavoro" è stato indicato dal 6% degli enti, mentre il 13% ha menzionato altri programmi pubblici (tra questi: programmi relativi alla formazione professionale di base o alla formazione professionale superiore, nonché finanziamenti da parte di associazioni di settore e Oml).

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

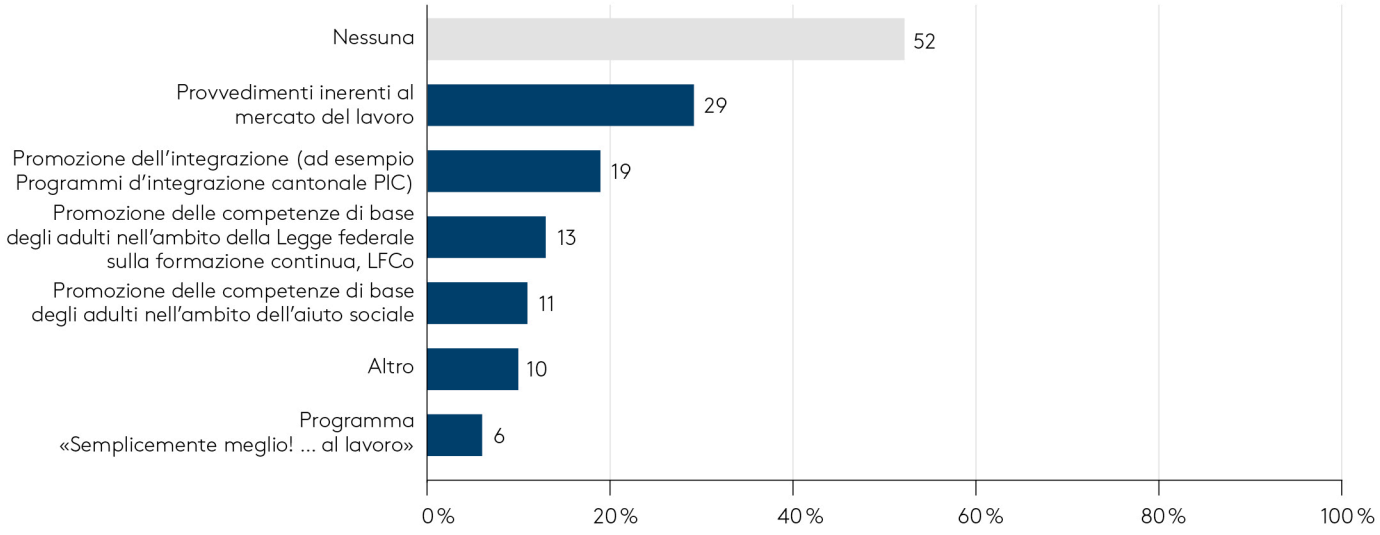


Fig. 5:
Finanziamento delle offerte tramite programmi di sostegno pubblico nel 2025 (percentuali arrotondate). Più risposte possibili.
N = 271.

Il numero dei programmi di finanziamento pubblico di cui gli enti hanno usufruito differisce sia in base al settore di formazione principale sia in base alla regione linguistica. Per quanto riguarda il primo punto, si rileva una differenza significativa tra gli enti attivi nella formazione continua aziendale o professionale e quelli attivi nell'area delle competenze di base. Questi ultimi fanno, infatti, maggior ricorso a programmi pubblici (in media 2,6 rispetto ai 2 degli enti attivi nella formazione continua aziendale).

Tra le regioni linguistiche è particolarmente significativa la differenza tra gli enti della Svizzera francese e quelli operanti a livello sovraregionale: i primi ricorrono, in media, a un numero maggiore di programmi di sostegno e ne utilizzano mediamente il numero più elevato (in media 2,5 rispetto a 2).

Il finanziamento tramite appalti pubblici riveste un ruolo secondario
Gli appalti pubblici svolgono un ruolo nel finanziamento delle offerte di formazione continua solo per una minoranza degli enti intervistati. Il 78% ha dichiarato che nel 2025 nessuna delle proprie offerte è stata finanziata tramite l'aggiudicazione di appalti pubblici. Per il 17% degli enti, gli appalti pubblici hanno contribuito solo in parte al finanziamento delle offerte, mentre per il restante 5% sono stati l'unica fonte di finanziamento.

Le risposte differiscono, tuttavia, in base a quasi tutte le caratteristiche degli enti esaminate. Riguardo alle dimensioni degli enti emerge un quadro chiaro: se l'85% di quelli di piccole dimensioni non ha finanziato alcuna delle proprie offerte attraverso appalti pubblici, questa quota scende al 75% per quelli di medie dimensioni e al 52% per quelli di grandi dimensioni. All'aumentare delle dimensioni dell'ente corrisponde un aumento soprattutto della percentuale di offerte parzialmente finanziate tramite commesse pubbliche.

Differenze significative sono riscontrabili anche in base al tipo di titolarità. Gli enti privati di pubblica utilità ricorrono agli appalti pubblici relativamente spesso (il 15% di essi finanzia infatti le proprie offerte integralmente tramite appalti pubblici; il 29% parzialmente), mentre presso gli enti pubblici e privati commerciali tale quota è nettamente inferiore (rispettivamente del 14 e del 13%).

Per quanto riguarda i settori principali di formazione, spicca soprattutto l'ambito delle competenze di base. In tale area le offerte del 24% degli enti vengono infatti integralmente finanziate attraverso commesse pubbliche, mentre per un ulteriore 24% ciò vale in parte. Nella formazione continua generale e in quella aziendale o professionale, il ricorso agli appalti pubblici è nettamente inferiore.

DIMENSIONE: OFFERTA

Nel 2025 il volume dell'offerta è rimasto pressoché invariato
Anche per quanto riguarda il volume delle offerte, la valutazione del 2025 è decisamente più prudente rispetto agli anni precedenti (Figura 6). Il 38% degli enti intervistati ha riferito uno sviluppo da piuttosto positivo (33%) a molto positivo (5%), il 43% ha indicato che il volume delle proprie offerte è rimasto sostanzialmente invariato e l'8% che è diminuito.

Rispetto al 2024, il quadro è pertanto cambiato (riguardo a tale anno il 52% degli enti aveva indicato uno sviluppo positivo, mentre il 33% non aveva rilevato alcun cambiamento significativo). Nel 2025 è aumentata

soprattutto la quota di valutazioni neutrali, mentre gli sviluppi positivi sono stati indicati con minore frequenza. Anche nel confronto a più lungo termine si notano differenze: dal 2022 al 2024 la percentuale di valutazioni positive si era infatti collocata su livelli più alti.

Per il 2026, gli enti prevedono una prosecuzione di questo sviluppo moderato. Nel dettaglio, il 38% prevede un aumento del volume delle proprie offerte, mentre il 46% prevede un'evoluzione stabile e il 15% prevede una diminuzione. Nel complesso, più che un ritorno a una dinamica di cresca simile a quells degli anni precedenti, si delinea una tendenza alla stabilizzazione del volume delle offerte al livello attuale.

Come valuta lo sviluppo del volume dell'offerta ?

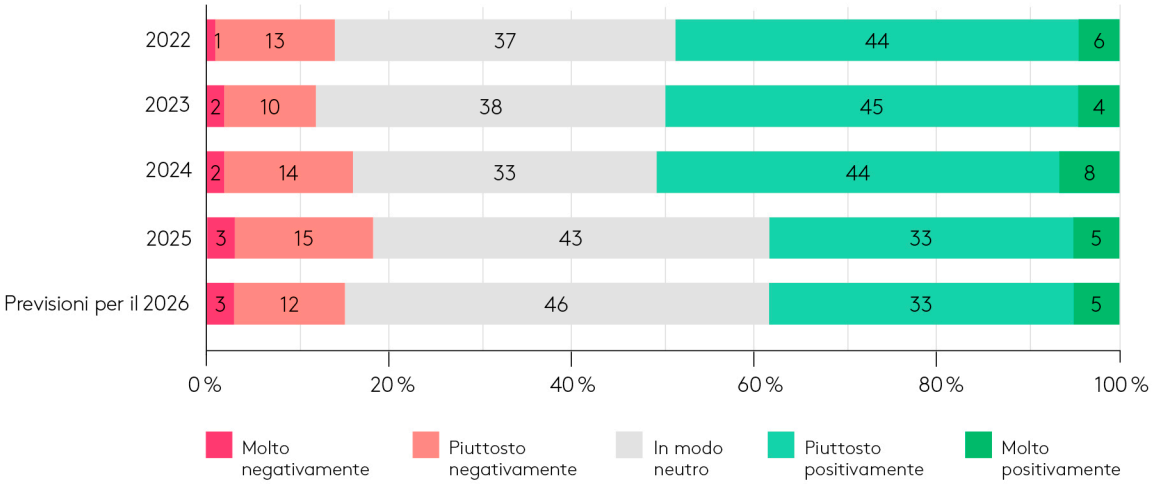


Fig. 6:
Valutazione dello sviluppo del volume dell'offerta (percentuali arrotondate). N per per il 2022 = 396, per il 2023 = 366, per il 2024 = 332, per il 2025 = 374, per il 2026 = 373.

Solo una minoranza degli enti non è riuscita a proporre la gran parte dell'offerta programmata

La Figura 7 mostra la percentuale dell'offerta inizialmente programmata che gli enti non sono riusciti a realizzare nel 2025. Sebbene la maggior parte degli enti non sia riuscita a realizzare tutte le proprie offerte in programma, le cancellazioni hanno di norma riguardato solo una piccola parte di esse. Nel dettaglio, il 54% degli enti ha indicato che non ha potuto realizzare fino a un quarto delle proprie offerte programmate, mentre il 28% è riuscito a realizzarle tutte. Quote di cancellazione consistenti sono decisamente poco frequenti: il 13% degli enti non ha potuto realizzare tra il 26 e il 50 per cento delle proprie offerte programmate, il 4% fra il 51 e il 75%, e solo l'un per cento non è riuscito a realizzare alcuna offerta.

La quota di offerte non realizzate differisce in modo significativo in base alle dimensioni degli enti. Quelli di piccole dimensioni riferisco-

no più frequentemente che tutte le proprie offerte programmate sono state effettivamente realizzate (il 38% le ha realizzate tutte). Tra gli enti di medie dimensioni, questa quota è del 18%, mentre tra quelli di grandi dimensioni è del 17%. Per contro, il 79% degli enti di grandi dimensioni e il 67% di quelli di medie dimensioni ha indicato di non avere realizzato fino a un quarto delle proprie offerte programmate. Tra gli enti di piccole dimensioni questa quota è del 40%.

Differenze a questo riguardo si registrano anche in base all'ambito formativo principale. Il 50% degli enti attivi nelle competenze di base ha indicato di avere realizzato tutte le proprie offerte, mentre fra gli enti attivi nella formazione continua generale e in quella continua aziendale o professionale, questa quota è nettamente inferiore (rispettivamente 25 e 24%). Per contro, gli enti attivi nella formazione continua generale e in quella aziendale o professionale riferiscono più frequentemente di non avere realizzato fino a un quarto delle proprie offerte programmate (rispettivamente 56 e 57%), mentre fra quelli attivi nel settore delle competenze di base tale quota è del 41%.

Anche in base alla regione linguistica si notano differenze significative. Gli enti della Svizzera francese sono quelli che più frequentemente hanno potuto realizzare tutte le proprie offerte (43%). Nella Svizzera italiana tale quota è del 32%, in quella tedesca del 26% e fra gli enti operanti a livello sovraregionale del 15%. Per contro, gli enti operanti a livello sovraregionale riferiscono particolarmente spesso di non avere realizzato fino a un quarto delle proprie offerte (62%). Nella Svizzera tedesca tale quota è del 57%, in quella italiana del 47% e in quella francese del 45%. Quote di cancellazione consistenti sono decisamente poco frequenti: soltanto nella Svizzera italiana l'11% degli enti ha dovuto cancellare fino al 75% delle proprie offerte programmate.

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

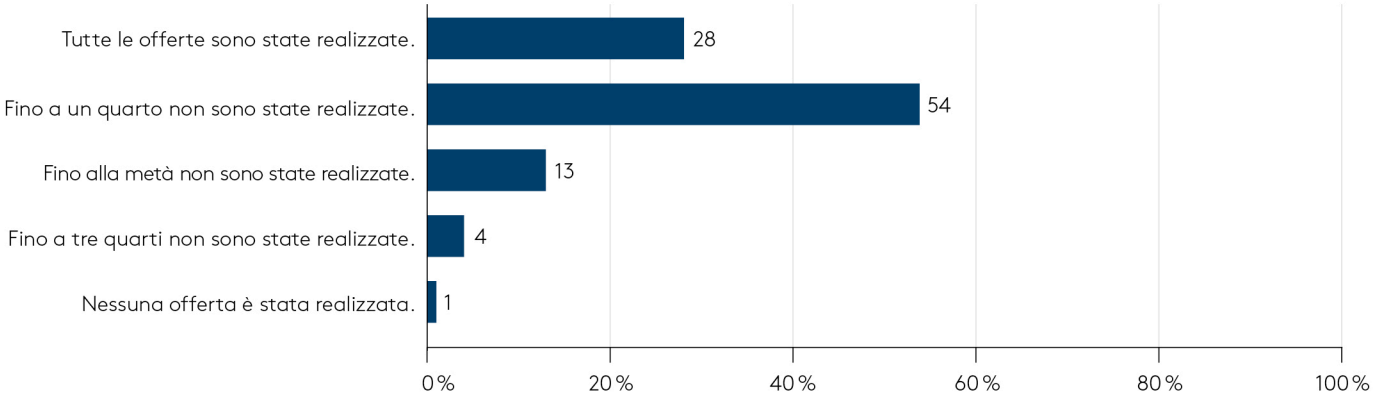


Fig. 7:
Percentuale di offerte che non hanno avuto luogo sul totale delle offerte dell'istituzione (percentuali arrotondate). N = 350.

La formazione esclusivamente online riveste un ruolo marginale

Gli enti intervistati hanno altresì riferito delle principali modalità di erogazione dei propri corsi di formazione continua nel 2025 e di quelle previste per il 2026 (Figura 8). Nella pratica formativa rimane nettamente predominante la modalità in presenza con l'aggiunta di elementi digitali: il 46% degli enti intervistati l'ha infatti indicata come propria modalità di formazione principale, a fronte del 25% che ha indicato l'insegnamento in presenza senza aggiunta di tecnologia. L'insegnamento in presenza, nelle sue diverse forme, rimane pertanto centrale per la netta maggioranza degli enti.

I formati misti hanno acquisito leggermente maggiore importanza: la quota degli enti che privilegiano una combinazione di insegnamento online e in presenza è passata dal 21% del 2024 al 24% del 2025. La formazione esclusivamente online, con il 5%, resta marginale, sebbene tale quota sia leggermente superiore al 2% dell'anno precedente.

Per il 2026 non si prevedono cambiamenti sostanziali: l'insegnamento in presenza con elementi digitali, con il 48%, rimane la modalità più importante. Segue la combinazione di insegnamento online e in presenza, con il 27%. Nelle previsioni degli enti, la quota dell'insegnamento in presenza senza aggiunta di tecnologia scende al 21%, mentre la formazione esclusivamente online, con il 4%, continuerà a rivestire un ruolo marginale.

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

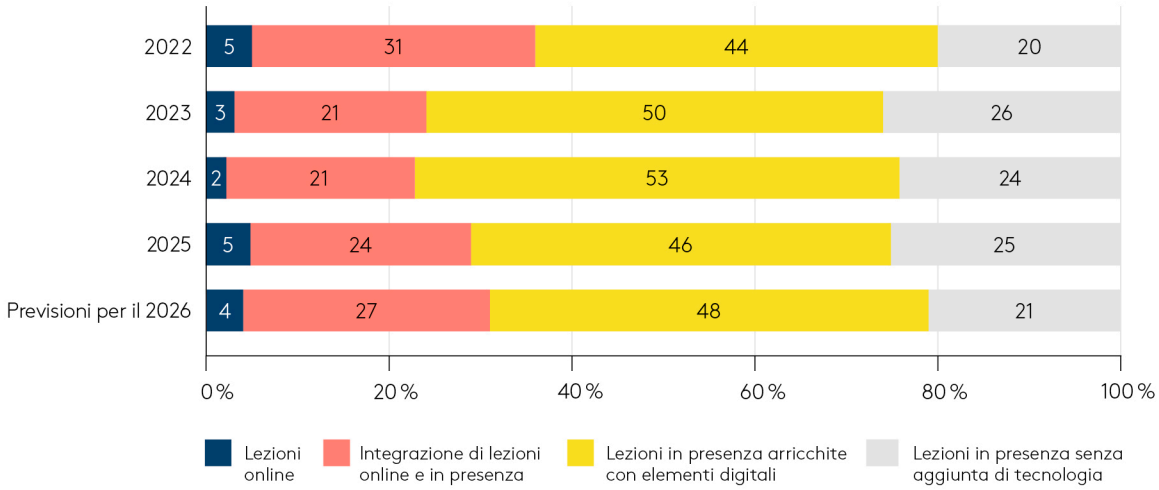


Fig. 8.:
Principali modalità di insegnamento negli enti di formazione (percentuali arrotondate). N per il 2024 = 329, per il 2025 = 370, per il 2026 = 361.

La pratica della formazione continua nel 2025 varia in modo significativo in base al tipo di titolarità degli enti. Quelli privati commerciali hanno fatto più frequentemente ricorso alla combinazione di insegnamento online e in presenza (32%) e alla formazione esclusivamente online (8%), mentre quelli privati di pubblica utilità hanno riportato,

con il 35%, la quota più elevata di insegnamento in presenza senza aggiunta di tecnologia.

A questo riguardo si rilevano differenze significative anche in base alla regione linguistica. Nella Svizzera francese, con il 51%, prevale l'insegnamento in presenza con elementi digitali, mentre in quella italiana, con il 45%, l'insegnamento in presenza senza aggiunta di tecnologia. Gli enti operanti a livello sovraregionale hanno fatto ricorso relativamente spesso alla combinazione di insegnamento online e in presenza (32%). L'insegnamento esclusivamente online ha svolto un ruolo marginale in tutte le regioni linguistiche.

Nuove offerte sviluppate soprattutto nel campo dell'IA

Nel 2025, il 64% degli enti intervistati ha sviluppato nuove offerte. A tale riguardo si notano differenze significative in base alle caratteristiche degli enti: con una quota dell'84%, gli enti che più frequentemente hanno sviluppato nuove offerte sono stati quelli di grandi dimensioni. Tra gli enti di medie dimensioni tale quota è del 68%, mentre tra quelli di piccole dimensioni è del 59%.

Lo sviluppo di nuove offerte differisce in modo significativo anche in base alla titolarità degli enti. Quelli pubblici, con una percentuale dell'80%, sono quelli che hanno più frequentemente indicato di aver sviluppato nuove offerte. Tra gli enti con altri tipi di titolarità questa quota è del 64%, tra quelli privati commerciali del 60% e tra quelli privati di pubblica utilità del 59%. Differenze significative si riscontrano anche in base all'ambito formativo. Gli enti che più frequentemente hanno sviluppato nuove offerte, con il 69%, sono quelli attivi nella formazione continua aziendale o professionale. Fra gli enti attivi nelle competenze di base, tale quota è del 59%, mentre fra quelli attivi nella formazione continua generale è del 51%.

Abbiamo chiesto agli enti di specificare quali offerte avessero sviluppato ex novo e/o come avessero adattato le offerte già esistenti. Le risposte mostrano che le offerte sono state ulteriormente sviluppate sia per quanto riguarda i formati e le condizioni organizzative, sia dal punto di vista dei contenuti. Per quanto riguarda i formati e le condizioni quadro, alcune offerte sono state per esempio convertite in modalità online o ibrida, sono stati adeguati gli orari dei corsi e sono state introdotte offerte modulari e corsi brevi. Oltre a ciò, sono state cambiate le dimensioni dei gruppi, i prezzi, l'infrastruttura e gli stessi docenti dei corsi. Riguardo ai contenuti sono stati sviluppati nuovi corsi e ambiti tematici, le offerte esistenti sono state ampliate e, in alcuni casi, sono stati abbandonati temi poco richiesti. A questo riguardo sono state frequentemente menzionate offerte riguardanti l'intelligenza artificiale (IA), sia sotto forma di nuovi corsi e formazioni a essa dedicati sia attraverso l'integrazione dell'IA nelle offerte esistenti (p. es. nei corsi di lingua).

Gli enti hanno osservato uno sviluppo della domanda piuttosto neutro

Nel complesso, nel 2025 la domanda ha continuato a svilupparsi in modo leggermente positivo, sebbene in maniera nettamente meno dinamica rispetto all'anno precedente (Figura 9). Il 41% degli enti intervistati ha riferito uno sviluppo positivo della domanda (nel dettaglio: il 37% uno sviluppo piuttosto positivo e il 4% uno sviluppo molto positivo), mentre il 40% non ha rilevato alcun cambiamento significativo e il 19% una diminuzione.

Rispetto al 2024, la valutazione è quindi meno positiva (in tale anno il 52% degli enti intervistati aveva dichiarato uno sviluppo positivo della domanda, mentre solo il 15% aveva dichiarato una diminuzione). Nel 2025 è aumentata soprattutto la quota di valutazioni neutrali.

Per il 2026, gli enti intervistati prevedono uno sviluppo in larga misura simile a quello del 2025. Nel dettaglio, il 42% prevede uno sviluppo positivo della domanda, il 41% una domanda stabile e il 18% una sua diminuzione.

L'evoluzione della domanda nel 2025 differisce in modo significativo in base alle dimensioni dell'ente. Gli enti di medie e grandi dimensioni hanno dichiarato più spesso uno sviluppo positivo (rispettivamente 47 e 46 per cento) rispetto a quelli di piccole dimensioni (35%), mentre tra gli enti di piccole dimensioni, con il 49%, prevale una valutazione neutrale.

Come valuta lo sviluppo del volume della domanda ?

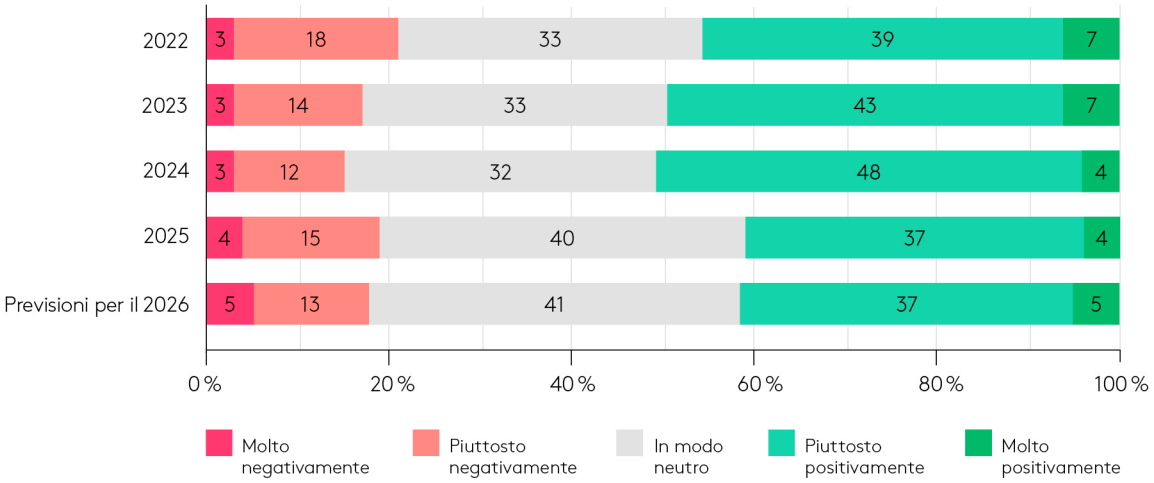


Fig. 9:
Valutazione dello sviluppo del volume della domanda (percentuali arrotondate). N per il 2022 = 377, per il 2023 = 350, per il 2024 = 338, per il 2025 = 357, per il 2026 = 355.

Le aspettative sull'andamento della domanda nel 2026 differiscono altresì in modo significativo in base alla regione linguistica. La valu-

3 Se la stessa persona partecipa più volte, viene conteggiata più volte. Vengono cioè analizzate le partecipazioni, e non i singoli partecipanti.

4 Sono state utilizzate le seguenti categorie: fino a 100; fino a 500; fino a 1500; fino a 5000; fino a 10.000; oltre 10.000.

tazione è particolarmente positiva nella Svizzera italiana, dove il 59% degli enti intervistati prevede uno sviluppo positivo. Anche gli enti operanti a livello sovraregionale dichiarano, con il 51%, aspettative relativamente positive, mentre nella Svizzera francese, con il 54%, prevale una valutazione neutrale.

Alto numero di iscrizioni presso gli enti erogatori di grandi dimensioni; basso presso quelli di piccole dimensioni

Il numero di iscrizioni ai corsi (vale a dire il numero di partecipanti[3]) si distribuisce in modo relativamente uniforme tra le categorie inferiori e intermedie.[4] Il 28% degli enti intervistati ha registrato fino a 100 iscrizioni, il 27% fino a 500 e un ulteriore 25% fino a 1500. Numeri ancora più elevati sono decisamente rari: il 14% degli enti ha raggiunto fino a 5000 iscrizioni, il 5% fino a 10.000 e il 2% oltre 10.000. Nel complesso, l'80% degli enti intervistati ha registrato nel 2025 un massimo di 1500 iscrizioni.

Il numero delle iscrizioni varia notevolmente in funzione delle dimensioni degli enti. Le iscrizioni registrate dagli enti di piccole dimensioni si concentrano nelle categorie inferiori (il 53% fino a 100 iscrizioni e un ulteriore 38% fino a 500 iscrizioni). Presso gli enti di medie dimensioni il numero delle iscrizioni è più elevato: la categoria più frequentemente indicata, con il 44%, è quella corrispondente a fino 1500 iscrizioni. Presso gli enti di grandi dimensioni predominano le categorie superiori: il 43% ha registrato fino a 10.000 iscrizioni e il 22% oltre 10.000 iscrizioni.

Il numero delle iscrizioni varia altresì significativamente a seconda della regione linguistica. Nella Svizzera francese sono particolarmente diffuse le cifre più basse: il 43% degli enti ha registrato fino a 100 partecipazioni. La categoria più rappresentata nella Svizzera italiana, con il 47%, è quella corrispondente a fino a 500 iscrizioni. Cifre più elevate sono più frequenti presso gli enti operanti a livello sovraregionale e nella Svizzera tedesca. Gli enti operanti a livello sovraregionale, per esempio, hanno registrato relativamente spesso fino a 10.000 o oltre 10.000 iscrizioni.

Autorità e amministrazioni pubbliche sono particolarmente importanti per gli enti attivi nel settore delle competenze di base

I principali acquirenti di offerte di formazione continua sono stati anche nel 2025 i privati: il 70% degli enti intervistati ha infatti dichiarato che le proprie offerte sono state finanziate o acquistate da questo gruppo di clienti.

Particolarmente importanti sono state anche le autorità e le amministrazioni pubbliche, nonché le aziende. Rispettivamente il 54 e il 52 per cento degli enti intervistati le ha infatti indicate come gruppi di clienti, mentre le organizzazioni non profit e la propria stessa organizzazione sono state indicate molto meno frequentemente (entrambe raggiungono una quota del 17%). Gli altri gruppi di clienti, con una quota del 5%, rivestono un ruolo marginale.

Quali gruppi di clienti o committenti hanno acquistato/ finanziato le vostre offerte di formazione continua nel 2025?

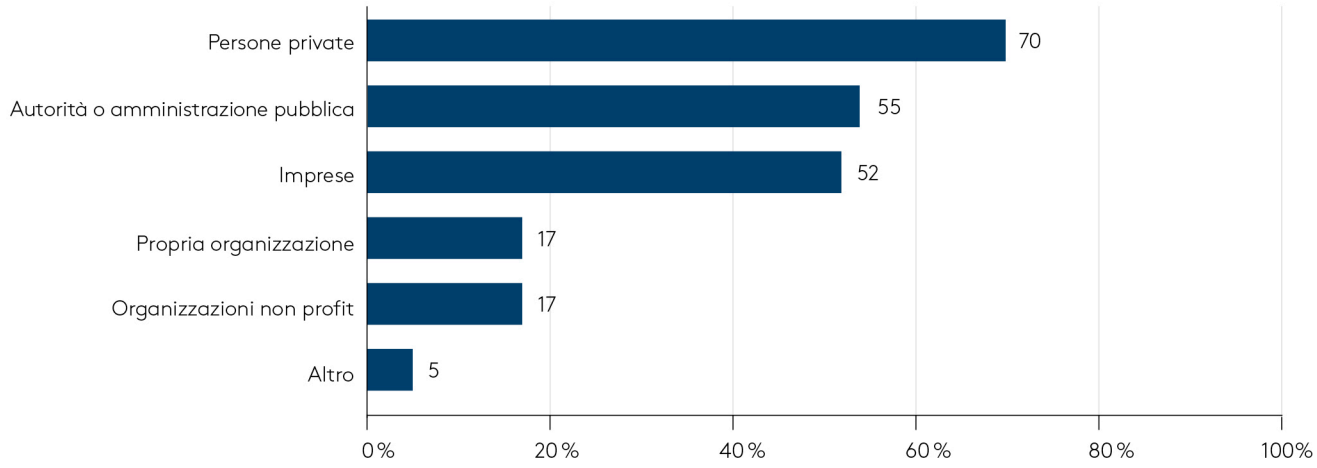


Fig. 10:
Categorie di clienti e/o acquirenti che hanno finanziato/ acquistato nel 2025 le offerte di formazione continua (percentuali arrotondate). Più risposte possibili.. N = 362.

In merito alla rilevanza dei diversi gruppi di clienti si notano differenze significative in base alle singole caratteristiche degli enti prese in considerazione. In particolare, il peso del finanziamento da parte delle autorità e dell'amministrazione pubblica varia in funzione delle loro dimensioni. Nel dettaglio, quelli di piccole dimensioni indicano questo gruppo di clienti molto meno frequentemente (44%) rispetto a quelli di medie e grandi dimensioni (rispettivamente 62 e 79%).

Differenze significative si notano anche in base all'ambito formativo principale. Gli enti attivi nella formazione continua generale hanno indicato le persone private come gruppo di clienti molto più frequentemente (87%) rispetto a quelli attivi nella formazione continua aziendale o professionale (68%) e a quelli attivi nelle competenze di base (60%). Gli enti attivi nella formazione continua aziendale o professionale hanno indicato le aziende più frequentemente (64%) come gruppo di clienti rispetto a quelli attivi nella formazione continua generale (33%) e a quelli attivi nelle competenze di base (21%). Gli enti attivi nelle competenze di base, infine, hanno indicato le autorità e le amministrazioni pubbliche molto più frequentemente (83%) rispetto a quelli attivi nella formazione continua generale e a quelli attivi nella formazione continua aziendale o professionale (49% in entrambi i casi).

La rilevanza dei diversi gruppi di clienti varia, infine, anche in funzione della regione linguistica. Gli enti operanti a livello sovraregionale hanno indicato le persone private con meno frequenza (59%) rispetto a quelli che operano in una sola regione linguistica, in particolare nella Svizzera tedesca (77%). Per quanto riguarda il finanziamento da parte delle aziende, sono gli enti operanti a livello sovraregionale a presentare la percentuale più elevata (69%), differenziandosi a questo riguardo significativamente dagli enti della Svizzera tedesca (43%) e di quella francese (45%).

Lo sviluppo dell'organico degli enti rimane neutro

Negli ultimi anni, la situazione del personale è rimasta pressoché invariata nella maggior parte degli enti intervistati. Nel 2025 l'organico è di fatto rimasto stabile nel 65% di essi, a fronte di un 25% in cui è cresciuto e di un 10% in cui è diminuito. Ciò è illustrato nella Figura 11.

Rispetto agli anni precedenti lo sviluppo si è pertanto leggermente indebolito. Nel 2022, il 30% degli enti intervistati aveva infatti ancora riferito di uno sviluppo positivo del proprio organico, mentre sia nel 2023 sia nel 2024 tale percentuale era stata del 29%. La percentuale di enti che hanno dichiarato che il proprio organico è rimasto stabile è aumentata dal 57% del 2022 al 65% del 2025.

Per il 2026, gli enti intervistati prevedono un'ulteriore stabilizzazione. In dettaglio, il 69% prevede che il proprio organico resterà invariato, mentre il 20% prevede un suo aumento e il 10% una sua diminuzione.

Come valuta lo sviluppo del numero di persone impiegate?

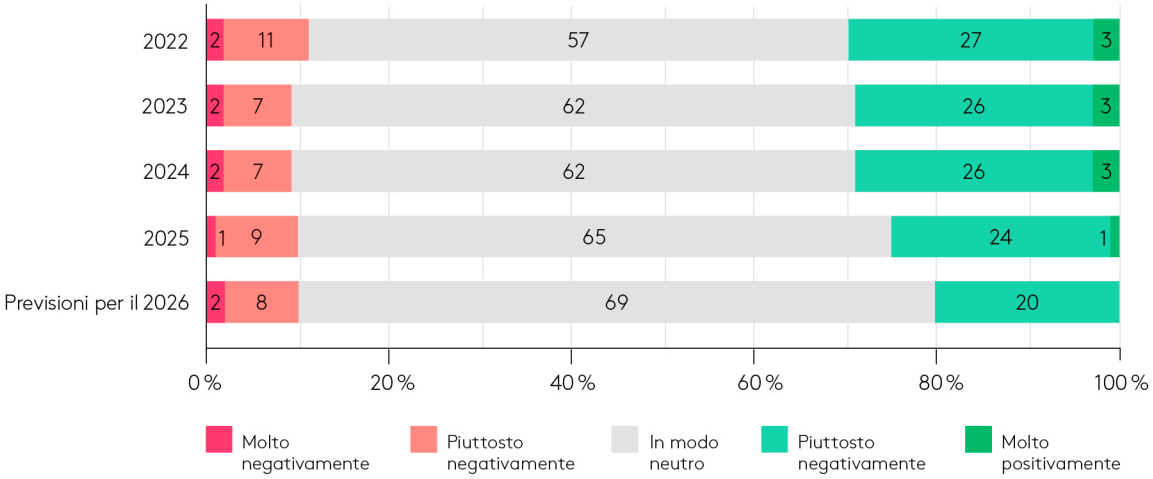


Fig. 11:
Valutazione dello sviluppo del personale impiegato (percentuali arrotondate). N per il 2022 = 331, per il 2023 = 299, per il 2024 = 295, per il 2025 = 276, per il 2026 = 274.

Lo sviluppo dell'organico nel 2025 si differenzia in modo significativo in funzione dell'ambito formativo principale degli enti. Fra quelli attivi nella formazione continua generale, il 22% riferisce di una diminuzione del proprio organico, il che costituisce una percentuale nettamente superiore a quella registrata fra gli enti attivi nella formazione continua aziendale o professionale (9%) e fra quelli attivi nell'area delle competenze di base (2%). Negli ultimi due casi prevale uno sviluppo stabile (rispettivamente 68 e 69%).

Gli enti privati di pubblica utilità lavorano più frequentemente con volontari

Esistono forti differenze nella struttura del personale dei diversi enti intervistati in quanto a forme di impiego dei propri collaboratori. Il 57% ha da una a 10 persone stabilmente impiegate, mentre un ulteriore 37% ne ha fra le 11 e le 250. Solo il 4% ha oltre 250 persone stabilmente impiegate. Per quanto riguarda i collaboratori su mandato, il 44% ne ha indicato un numero compreso tra uno e 10, mentre il 37% ne ha indicato tra gli 11 e i 250. Il quadro appare decisamente diverso per quanto riguarda i collaboratori volontari. Il 46% degli enti intervistati non lavora affatto con volontari, mentre un altro 50% ha indicato di impiegarne da uno a 10. Gli enti che impiegano un numero maggiore di volontari sono piuttosto rari (4%).

Numero di collaboratori fissi, su mandato e volontari nel 2025

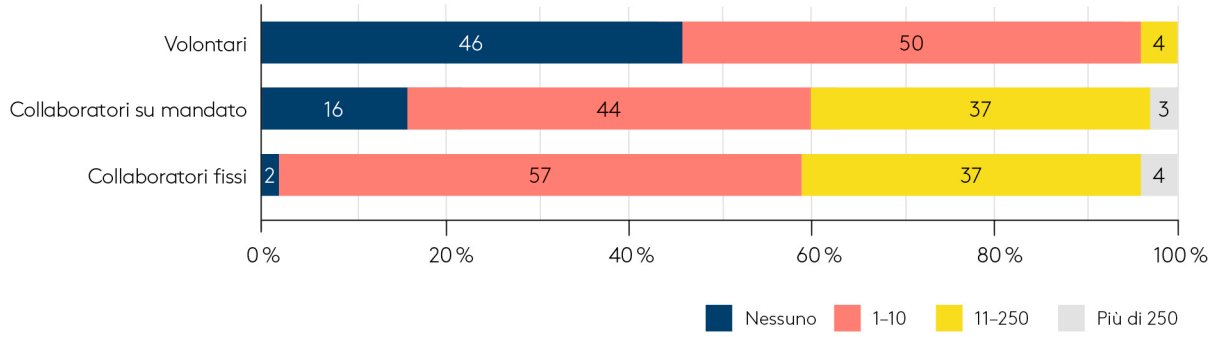


Fig. 12:
Numero di collaboratori fissi, su mandato e volontari nel 2025 (percentuali arrotondate). N ~ 269.

Il numero delle persone stabilmente impiegate varia nettamente a seconda delle dimensioni dell'ente. Tra gli enti di piccole dimensioni, il 96% impiega stabilmente da una a 50 persone, mentre tra quelli di medie dimensioni tale quota è dell'88% e tra quelli di grandi dimensioni, si colloca a un livello decisamente più basso, 55%. Gli organici di maggiori dimensioni si registrano tra gli enti di grandi dimensioni: il 20% di essi impiega stabilmente da 51 a 250 persone, mentre un ulteriore 25% ne impiega oltre 250. Forti differenze si notano anche riguardo ai collaboratori su mandato: tra gli enti di piccole dimensioni il 75% ha dichiarato di averne impiegato da uno a 50, mentre tra quelli di medie dimensioni tale percentuale è del 68% e tra quelli di grandi dimensioni, si colloca di nuovo a un livello decisamente più basso, del 35%. Numeri più elevati di collaboratori su mandato si riscontrano soprattutto tra gli enti di grandi dimensioni: il 35% ha dichiarato di averne impiegato da 51 a 250; un ulteriore 15% oltre 250.

Il personale volontario varia soprattutto in funzione del tipo di titolarità dell'ente. Su tutti, sono gli enti privati di pubblica utilità a lavorare particolarmente spesso con collaboratori volontari: il 63% ha infatti dichiarato di averne impiegato fra uno a 50. Fra gli enti con altri tipi di titolarità, tale quota è compresa tra il 45 e il 49%. Per contro, gli enti pubblici e gli enti privati commerciali hanno indicato particolarmente spesso, rispettivamente con il 55 e il 51%, di non impiegare volontari.

Differenze significative si riscontrano infine riguardo al numero di collaboratori su mandato in funzione dell'area di formazione principale. Fra gli enti attivi nelle competenze di base, il 78% ha dichiarato di averne impiegato da uno a 50, senza tuttavia che si registrino numeri più elevati. Il numero di collaboratori con mandato è più elevato nella formazione continua aziendale o professionale, dove il 18% ne ha impiegato da 51 a 250, mentre un ulteriore 5% ne ha impiegato oltre 250.

Percentuale dei formatori rispetto al personale totale nel 2025

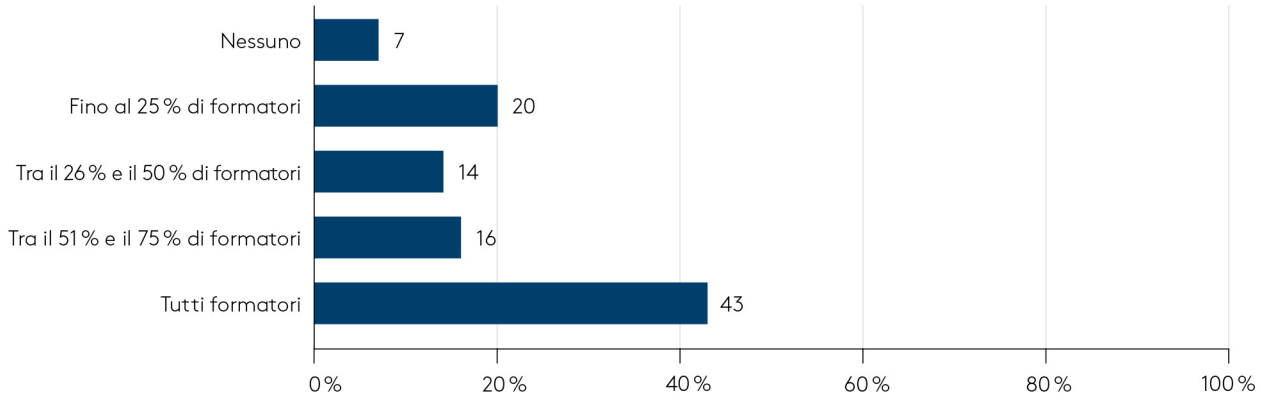


Fig. 13:
Percentuale dei formatori rispetto al personale totale nel 2025 (percentuali arrotondate). N = 269.

Formatrici/formatori

Docenti e formatrici/formatori rappresentano una quota elevata dell'organico complessivo di una gran parte degli enti intervistati (Figura 13). Nel 43% dei casi, il personale è interamente costituito da formatrici/formatori. Per il 16% degli enti la quota di formatrici/formatori è compresa fra il 51 e il 75% dell'organico, per il 14% fra il 26 e il 50% e per il 20% è pari al massimo a un quarto. Il 7% degli enti intervistati non impiega formatrici/formatori.

La quota di formatrici/formatori rispetto all'organico complessivo si differenzia in modo significativo in funzione dell'ambito formativo principale. Tale percentuale è particolarmente elevata fra gli enti attivi nella formazione continua generale: nel 58% dei casi essa si colloca infatti fra il 76 e il 100 per cento dell'intero personale. Fra gli enti attivi nella formazione continua aziendale o professionale tale quota è del 44%, mentre fra quelli attivi nell'area delle competenze di base è del 22% (fra gli enti attivi in quest'ultima area sono più diffuse quote intermedie: il 31% di essi ha infatti indicato che formatrici e formatori rappresentano dal 51 al 75 per cento del proprio organico).

Riguardo a tale quota, si riscontrano differenze significative anche a seconda della regione linguistica. La percentuale è particolarmente elevata nella Svizzera tedesca: per il 63% degli enti formatrici e formatori rappresentano infatti dal 76 al 100% del personale complessivo. Nella Svizzera italiana e tra gli enti operanti a livello sovraregionale tale quo-

ta è rispettivamente del 40 e del 41%. Nella Svizzera francese, infine, sono invece particolarmente diffuse quote più basse: il 48% degli enti ha indicato che formatrici e formatori rappresentano soltanto dall'1 al 25 per cento del proprio personale complessivo.

Le qualifiche sono richieste soprattutto dagli enti di grandi dimensioni

Un certificato di qualificazione è richiesto dalla maggioranza degli enti intervistati. Il 54% ha infatti indicato che docenti, formatrici e formatori devono sempre fornirlo, mentre per un ulteriore 32% ciò vale in parte. Solamente il 14% degli enti intervistati non richiede alcun certificato.

I formatori (docenti) della vostra organizzazione devono essere in possesso di un certificato?

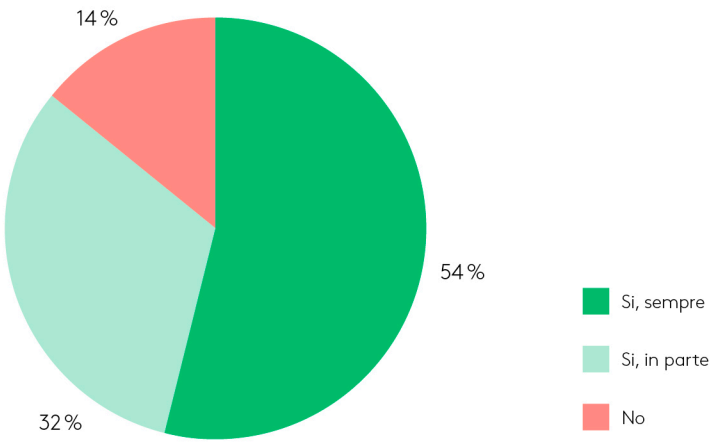


Fig. 14:
Formatori (docenti) certificati.
Percentuali arrotondate. N = 272.
N = 272.

Anche a questo riguardo si notano differenze significative a seconda delle dimensioni degli enti: presso quelli di grandi dimensioni la richiesta di un certificato è particolarmente frequente (81%), mentre fra quelli di medie dimensioni tale quota è del 56% e fra quelli di piccole dimensioni del 47%. Per contro, il 18% degli enti di piccole dimensioni rinuncia completamente a richiedere certificati, mentre ciò non si verifica affatto presso quelli di grandi dimensioni.

Quali certificati di qualificazione sono maggiormente richiesti dagli enti?

Fra i certificati di qualificazione, il Certificato di formatrice/formatore FSEA è nettamente predominante (indicato dal 75% degli enti come frequentemente in possesso delle proprie formatrici e dei propri formatori). Al secondo posto figura l'Attestato professionale federale di formatrice/formatore (indicato dal 32% degli enti), mentre il 28% degli enti ha menzionato altri certificati (in quest'ultimo caso, gli enti hanno potuto menzionare i certificati specifici). In sintesi, oltre alle formazioni di base e alle formazioni continue generali e pedagogiche previste dalle opzioni di risposta del sondaggio, risultano particolarmente rilevanti le formazioni di base e le formazioni continue specifiche per temi e settori.

Il diploma di formatrice/formatore di adulti SSS è stato indicato dal 16% degli enti, così come un titolo di bachelor/master in Educational Science o in Adult Education; i titoli di studio per la scuola primaria o secondaria sono citati dal 14% degli enti; il certificato fide per docenti nei corsi di lingua nell'ambito dell'integrazione viene menzionato dal 13% degli intervistati; il Certificato FSEA di formatrice/formatore di pratica dal 12%.

Sono stati indicati molto meno frequentemente (in entrambi i casi dal 6% degli enti) il Diploma federale di responsabile di formazione o un CAS in tedesco come lingua straniera/seconda lingua (DaF/DaZ).

Sfide attuali

Nelle risposte aperte relative alle sfide attuali è emerso un ampio spettro di temi. Tra quelli menzionati da più enti figurano la difficoltà di raggiungere un numero sufficiente di partecipanti e di garantire un adeguato livello di occupazione dei corsi. Fra gli altri punti sono stati segnalati: il calo delle iscrizioni, la difficoltà di coinvolgere i pubblici più giovani e l'incertezza riguardo all'evoluzione della domanda in futuro. È stata altresì citata più volte la difficoltà di reclutare formatrici e formatori qualificati, anche a causa della carenza di personale qualificato e della sua struttura anagrafica dell'attuale corpo docente. Fra le ulteriori sfide sono state menzionate le incertezze economiche e finanziarie, le risorse limitate per lo sviluppo di nuove offerte nonché le sfide legate alla digitalizzazione e all'impiego dell'intelligenza artificiale.

Valutazione più prudente della situazione economica
È evidente come nell'indagine di quest'anno la valutazione complessiva del settore della formazione continua in Svizzera sia più pessimistica rispetto agli anni precedenti. Le valutazioni fornite dagli enti di formazione interpellati si inseriscono, del resto, in un contesto di sviluppo economico generalmente moderato. Per il 2025, la SECO ha registrato una dinamica di crescita inferiore alla media (SECO, 2026). Al momento del sondaggio, vale a dire nel secondo trimestre del 2025, gli enti avevano previsto per il 2026 uno sviluppo neutro o contenuto, allineandosi in tal modo alle previsioni estive della Confederazione. Per il 2026, le previsioni autunnali della SECO avevano al contrario indicato una crescita maggiore rispetto alle precedenti previsioni estive. Permangono in ogni caso rischi significativi dovuti ai conflitti internazionali, ai prezzi dell'energia e alle incertezze in materia di politica commerciale. Sarà pertanto il prossimo sondaggio a mostrare se nel 2026 l'effettivo sviluppo divergerà dalle attuali aspettative.

In Germania, secondo quanto riportato dall'attuale wbmonitor, gli enti hanno fornito una valutazione negativa della situazione economica del proprio settore, riportando anch'essi un deciso peggioramento rispetto all'anno precedente (Koscheck, 2026) e collocandosi addirittura su valori negativi. In linea di principio, sia l'attuale wbmonitor sia l'attuale monitoraggio settoriale FSEA riflettono un clima generale piuttosto pessimistico.

Sviluppo attivo dell'offerta da parte degli enti
Anche in merito allo sviluppo del volume dell'offerta, per entrambi gli anni gli enti hanno indicato un'evoluzione per lo più neutra. La valutazione di questa dimensione si differenzia pertanto significativamente da quella degli anni precedenti, nei quali prevalevano le valutazioni positive (Sritharan, 2025). Al contempo, nel 2025 quasi due terzi degli enti hanno potuto sviluppare nuove offerte. In particolare, non soltanto sono stati elaborati nuovi contenuti, ma sono stati sviluppati anche nuovi formati. Alcune offerte sono state, per esempio, convertite in formati online o ibridi. Sono state inoltre introdotte offerte modulari e corsi più brevi. Sul lato dei contenuti sono stati introdotti nuovi ambiti tematici e le offerte già esistenti sono state ampliate. A ciò si è accompagnata l'eliminazione di alcuni temi. Soprattutto le offerte relative all'intelligenza artificiale sono state menzionate con frequenza. D'altro canto, gli enti si trovano a doversi adattare contemporaneamente a più cambiamenti, il che richiede molta agilità (Haberzeth & Schenkel, 2021). Nonostante le aspettative economiche piuttosto moderate, gli enti continuano dunque a investire nello sviluppo delle proprie offerte: se non nel loro numero, quanto meno nei loro contenuti e formati.

L'IA si aggiunge come nuova sfida ai temi già esistenti
Anche se impiegano proattivamente l'IA nelle proprie offerte, gli enti indicano gli sviluppi dell'IA come una delle maggiori sfide che si trova-

no ad affrontare. A tale riguardo hanno menzionato non soltanto i costi legati agli adeguamenti dell'infrastruttura o dei formati delle offerte, ma anche il corretto utilizzo dei corrispettivi strumenti. Dalle risposte fornite emerge di fatto come il tema dell'IA preoccupi gli enti maggiormente rispetto a qualche anno fa (cfr. fra gli altri Cacho & Gollob, 2024). L'IA si viene così ad aggiungere a diverse altre sfide che preoccupano gli enti già da diversi anni, fra queste si possono citare: la domanda difficilmente valutabile o soggetta a oscillazioni, le incertezze relative al finanziamento, l'adeguamento delle offerte alle tendenze del momento e la forte concorrenza.

Nel complesso, il monitoraggio settoriale di quest'anno indica una stabilizzazione del settore. Sebbene la dinamica di crescita degli anni precedenti appaia rallentata, il settore della formazione continua resta capace di adattarsi, in particolare per quanto riguarda le offerte, rimanendo stabile sotto molti aspetti. Il suo ulteriore sviluppo dipenderà in larga misura dalla capacità degli enti di affrontare le sfide attuali – quali la pressione economica, l'incertezza delle condizioni di finanziamento e le esigenze in continua evoluzione dei gruppi target – attraverso il costante adeguamento e sviluppo delle proprie offerte.

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 2065 indirizzi, che dovrebbero corrispondere alla maggioranza di tutti gli enti che offrono formazione continua in Svizzera. Sono state ricevute 561 risposte (corrispondenti a un tasso di risposta del 27%). Gli enti che hanno indicato di non offrire formazione continua sono stati esclusi dal campione (71 casi). Sono stati altresì esclusi i casi che non hanno compilato altri dati oltre a quelli strutturali (107 casi) o che hanno interrotto precocemente la compilazione del sondaggio (6 casi). Dopo la pulizia dei dati, il campione netto delle analisi è costituito da 377 casi validi. I casi esclusi non differiscono significativamente dal campione netto in quanto ai loro dati strutturali. Si nota in ogni caso che il sondaggio è stato completato più spesso da enti attivi nella formazione continua aziendale o professionale rispetto a quelli attivi in altre aree di formazione.

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 del campione* degli enti. Per il 58% delle organizzazioni che hanno risposto al sondaggio, la formazione continua costituisce l'attività principale, mentre per il 42% è un'attività secondaria. Il 35% degli enti intervistati opera nel settore della formazione e dell'istruzione, il 22% nel restante settore terziario e il 18% nella sanità e nel lavoro sociale. Il 41% degli enti intervistati opera nella Svizzera tedesca, il 26% nella Svizzera francese, il 6% nella Svizzera italiana e il 26% opera a livello interregionale. La Tabella 1 presenta in dettaglio il campione esaminato in base a ulteriori dati strutturali. Il campione oggetto della presente analisi non presenta differenze sostanziali rispetto a quelli degli anni precedenti.

Ai fini del presente monitoraggio la *dimensione dell'ente* viene calcolata quale indice di tre indicatori chiave: equivalenti a tempo pieno dei collaboratori stabilmente assunti, ore di corso svolte e numero di partecipanti nell'anno precedente. 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.

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 (2025) e sull'anno in corso (2026). Da queste quattro domande viene calcolato un valore medio per entrambi i periodi. Nel questionario viene richiesto di fornire una valutazione ++, +, 0, – o ––, senza parole di commento (++ significa fortemente aumentata, 0 significa invariata, -- significa fortemente diminuita). 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 (2026)[5]. Allo scopo 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.

Scala di riferimento per l'interpretazione delle dimensioni
Per l'interpretazione di questi valori medi su una scala da -100 a +100, è stata definita una scala con intervalli di riferimento. In mancanza di dati a lungo termine, nella prima edizione del monitoraggio settoriale standardizzato l'interpretazione è stata centrata sul punto zero. Nelle edizioni successive, così come in quella attuale, viene riutilizzata la stessa scala al fine di garantire la comparabilità.

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

Limiti dell'interpretabilità
Il campione utilizzato nella presente analisi è stato ottenuto attraverso un cosiddetto convenience sampling. Un 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.

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

5 Le quattro dimensioni: della situazione economica, dell'offerta, della domanda e della situazione del personale vengono riassunte, a livello di contenuto, come indicatore settoriale e come indicatore delle aspettative. Le analisi di affidabilità degli anni precedenti (mediante i coefficienti Alpha o Omega) mostrano che l'aggregazione nei due indicatori è giustificata. I valori Omega per questa tornata del sondaggio sono 0,86 (2025) e 0,89 (2026).

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 realizzata, sulle ore di corso svolte, sull'organico e su altri contenuti che forniscono un'idea del livello assoluto di determinati aspetti delle quattro dimensioni.

Tabella 1: Dati strutturali degli enti di formazione continua nel 2026

Variabili strutturali	Percentuale	N
La formazione continua è l'attività principale dell'organizzazione		
Sì	58 %	
No	42 %	
		377
Orientamento tematico della formazione offerta		
Formazione continua aziendale/professionale specifica	66 %	
Formazione continua generale (lingue, salute, tempo libero, cultura)	19 %	
Competenze di base	14 %	
		376
Dimensione		
Enti piccoli	50 %	
Enti medi	43 %	
Enti grandi	7 %	
		356
Titolarità		
Enti privati commerciali	42 %	
Enti privati di pubblica utilità	25 %	
Enti pubblici	18 %	
Altro	15 %	
		374
Regione linguistica		
Svizzera tedesca	41 %	
Svizzera romanda	28 %	
Svizzera italiana	6 %	
Sovraregionale	26 %	
		377
Settore		
Formazione e insegnamento	38 %	
Altro settore terziario (servizi)	23 %	
Sociale e sanitario	16 %	
Erogazione di servizi professionali, scientifici e tecnici	6 %	
Amministrazione pubblica, difesa, assicurazioni sociali	5 %	
Costruzioni	4 %	
Altro settore secondario (industria)	3 %	
Settore manifatturiero, produzione di beni	3 %	
Agricoltura e selvicoltura, pesca	2 %	
Commercio e riparazioni	1 %	
Erogazione di servizi finanziari e assicurativi	1 %	
		372
Tipo di istituzione		
Istituto di formazione continua	44 %	
Scuola professionale, scuola specializzata (superiore)	12 %	
Associazione settoriale/di categoria, Organizzazione del mondo del lavoro (Oml)	11 %	
Ditta individuale o formatore/formatrice indipendente	10 %	
Istituzione di una chiesa, di un sindacato, di un partito, di un'organizzazione non profit	8 %	
Dipartimento di formazione continua di un'azienda	7 %	
Dipartimento di formazione continua di un ente amministrativo	4 %	
Scuola universitaria (università, scuola universitaria professionale, alta scuola pedagogica, Politecnico federale)	3 %	
		332

Tabella dei dati strutturali del sondaggio presso gli enti di formazione continua FSEA 2026.

Allegato 2

Tabella 2: Tabelle di contingenza

Variabile	Gruppo 1 (N totale)	Gruppo 2 (N totale)	Ø gruppo 1	Ø gruppo 2	p.adj.
		DIMENSIONE: SITUAZIONE ECONOMICA			
Fonti di finanziamento					
Tasse di iscrizione – Titolarità	Privato di pubblica utilità (61)	Privato commerciale (110)	48 %	73 %	0.001
Tasse di iscrizione – Campo principale	Formazione continua generale (47)	Competenze di base (38)	70 %	30 %	<0.000
	Formazione continua aziendale (160)	Competenze di base (38)	66 %	30 %	<0.000
Tasse di iscrizione – Regione linguistica	Svizzera tedesca (102)	Svizzera romanda (67)	67 %	47 %	0.032
Finanziamenti pubblici – Dimensione degli enti	Enti piccoli (109)	Enti medi (115)	17 %	28 %	0.001
Finanziamenti pubblici – Titolarità	Altro (36)	Privato commerciale (110)	31 %	12 %	0.027
	Pubblico (38)	Privato commerciale (110)	27 %	12 %	0.024
	Privato di pubblica utilità (61)	Privato commerciale (110)	36 %	12 %	<0.000
Finanziamenti pubblici – Ambito principale	Formazione continua generale (47)	Competenze di base (38)	21 %	56 %	<0.000
	Formazione continua aziendale (160)	Competenze di base (38)	16 %	56 %	<0.000
Altro – Titolarità	Privato di pubblica utilità (61)	Privato commerciale (110)	10 %	6 %	0.009
Numero di programmi di promozione – Ambito principale	Formazione continua aziendale (250)	Competenze di base (54)	2.0	2.6	0.003
Numero di programmi di promozione – Regione linguistica	Svizzera romanda (104)	Sovraregionale (97)	2.5	1.8	0.003
		DIMENSIONE: DOMANDA			
Catégories de clients					
Categorie di clienti			87 %	68 %	0.008
Persone private – Ambito principale	Formazione continua generale (72)	Formazione continua aziendale (250)	87 %	60 %	0.003
	Formazione continua generale (72)	Competenze di base (54)	77 %	59 %	0.026
Persone private – Regione linguistica	Svizzera tedesca (154)	Sovraregionale (97)	33 %	64 %	<0.000
Imprese – Ambito principale	Formazione continua generale (72)	Formazione continua aziendale (250)	64 %	21 %	<0.000
	Formazione continua aziendale (250)	Competenze di base (54)	43 %	69 %	0.001
Imprese – Regione linguistica	Svizzera tedesca (154)	Sovraregionale (97)	45 %	69 %	0.008
	Svizzera romanda (104)	Sovraregionale (97)	79 %	44 %	0.004
Autorità – Dimensione degli enti	Enti grandi (25)	Enti piccoli (178)	62 %	44 %	0.004
	Enti medi (153)	Enti piccoli (178)	49 %	83 %	0.001
Autorità – Campo principale	Formazione continua generale (72)	Competenze di base (54)	49 %	83 %	<0.000
	Formazione continua aziendale (250)	Competenze di base (54)			

Risultati dei confronti tra valori medi (test di Kruskal-Wallis e test post-hoc di Dunn). In questa tabella sono riportati unicamente i risultati statisticamente significativi e quindi menzionati nel testo.

Tabella 2: Tabelle di contingenza

Variable					N
		DIMENSIONE: SITUAZIONE ECONOMICA			
Situazione economica 2025 – Titolarità	**Altro (N=47)**	**Pubblico (N=51)**	**Privato di pubblica utilità (N=74)**	**Privato commerciale**	**308**
(Piuttosto) negativa	308	20 %	23 %	21 %	
(Piuttosto) positiva	11 %	16 %	26 %	34 %	
Neutrale	72 %	65 %	51 %	46 %	
p.adj.: 0.014					
Situazione economica 2026 – Titolarità	**Altro (N=46)**	**Pubblico (N=50)**	**Privato di pubblica utilità (N=74)**	**Privato commerciale (N=135)**	**305**
(Piuttosto) negativa	15 %	14 %	26 %	24 %	
(Piuttosto) positiva	20 %	20 %	20 %	40 %	
Neutrale	65 %	66 %	54 %	36 %	
p. ajust.: <0.000					
Appalti pubblici – Dimensione degli enti	**Enti piccoli (N=144)**	**Enti medi (N=134)**	**Enti grandi (N=23)**		**301**
Sì, completamente	6 %	4 %	4 %		
Sì, in parte	10 %	20 %	43 %		
No	85 %	75 %	52 %		
p. ajust.: 0.002					
Appalti pubblici – Titolarità	**Altro (N=47)**	**Pubblico (N=51)**	**Privato di pubblica utilità (N=75)**	**Privato commerciale (N=135)**	**308**
Sì, completamente	4 %	0 %	15 %	2 %	
Sì, in parte	17 %	14 %	29 %	11 %	
No	79 %	86 %	56 %	87 %	
p. ajust.: <0.000					
Appalti pubblici – Campo principale	**Formazione continua generale (N=60)**	**Formazione continua aziendale (N=203)**	**Competenze di base (N=46)**		**309**
Sì, completamente	7 %	0 %	24 %		
Sì, in parte	18 %	15 %	24 %		
No	75 %	84 %	52 %		
p. ajust.: <0.000					
Fatturato complessivo – Dimensione degli enti	**Enti piccoli (N=83)**	**Enti medi (N=85)**	**Enti grandi (N=12)**		**180**
nessun fatturato	57 %	30 %	13 %		
fino a 100’000	81 %	19 %	0 %		
fino a 1’000’000	62 %	38 %	0 %		
fino a 10’000’000	11 %	83 %	6 %		
oltre 10’000’000	9 %	36 %	55 %		
p. ajust.: <0.000					
Fatturato complessivo – Titolarità	**Altro (N=18)**	**Pubblico (N=30)**	**Privato di pubblica utilità (N=49)**	**Privato commerciale (N=83)**	**180**
nessun fatturato	17 %	21 %	29 %	33 %	
fino a 100’000	7 %	17 %	17 %	60 %	
fino a 1’000’000	7 %	7 %	31 %	56 %	
fino a 10’000’000	15 %	20 %	26 %	39 %	
oltre 10’000’000	0 %	45 %	36 %	18 %	
p. ajust.: 0.034					
Sviluppo del fatturato – Titolarità	**Altro (N=46)**	**Pubblico (N=49)**	**Privato di pubblica utilità (N=69)**	**Privato commerciale (N=128)**	**292**
(Piuttosto) negativa	20 %	16 %	25 %	23 %	
(Piuttosto) positiva	22 %	24 %	35 %	42 %	
Neutrale	59 %	59 %	41 %	35 %	
p. ajust.: 0.032					

Variable					N

DIMENSIONE: OFFERTA

Offerte non realizzate – Dimensione degli enti	Enti piccoli (N=171)	Enti medi (N=147)	Enti grandi (N=24)		342
nessuna	38 %	18 %	17 %		
fino al 25%	40 %	67 %	79 %		
fino al 50%	18 %	9 %	4 %		
fino al 75%	4 %	5 %	0 %		
fino al 100%	1 %	1 %	0 %		

p. ajust.: <0.000

Offerte non realizzate – Ambito prin-cipale	Formazione continua gene-rale (N=61)	Formazione con-tinua aziendale (N=234)	Competenze di base (N=54)		349
nessuna	25 %	24 %	50 %		
fino al 25%	56 %	57 %	41 %		
fino al 50%	13 %	15 %	4 %		
fino al 75%	7 %	3 %	6 %		
fino al 100%	0 %	1 %	0 %		

p. ajust.: 0.005

Offerte non realizzate – Regione linguistica	Svizzera tedesca (N=144)	Svizzera ro-manda (N=94)	Svizzera italiana (N=19)	Sovraregio-nale (N=92)	348
nessuna	26 %	43 %	32 %	15 %	
fino al 25%	57 %	45 %	47 %	62 %	
fino al 50%	13 %	10 %	11 %	16 %	
fino al 75%	3 %	3 %	11 %	5 %	
fino al 100%	1 %	0 %	0 %	1 %	

p. ajust.: 0.010

Nuove offerte sviluppate – Dimensione degli enti	Enti piccoli (N=176)	Enti medi (N=153)	Enti grandi (N=25)		354
Sì	59 %	68 %	84 %		
No	41 %	32 %	16 %		

p. ajust.: 0.020

Nuove offerte sviluppate – Titolarità	Altro (N=56)	Pubblico (N=66)	Privato di pubblica utilità (N=91)	Privato commerciale (N=156)	369
Sì	64 %	80 %	59 %	60 %	
No	36 %	20 %	41 %	40 %	

p. ajust.: 0.021

Nuove offerte sviluppate – Campo principale	Formazione con-tinua generale (N=72)	Formazione con-tinua aziendale (N=245)	Competenze di base (54)	Privé-commercial (N=156)	371
Sì	51 %	69 %	59 %		
No	49 %	31 %	41 %		

p. ajust.: 0.018

Modalità di insegnamento 2025 – Titolarità	Altro (N=56)	Pubblico (N=65)	Privato di pubblica utilità (N=89)	Privato commerciale (N=157)	367
Insegnamento online	0 %	0 %	3 %	8 %	
Combinazione di insegnamento online e in presenza	23 %	18 %	13 %	32 %	
Insegnamento in presenza arricchito digitalmente	52 %	52 %	48 %	41 %	
Insegnamento in presenza senza tecnologia	25 %	29 %	35 %	19 %	

p. ajust.: 0.001

Modalità di insegnamento 2025 – Regione linguistica	Svizzera tedesca (N=151)	Svizzera romanda (N=102)	Svizzera italiana (N=20)	Sovraregionale (N=96)	367
Lezioni online	0 %	0 %	3 %	8 %	
Integrazione di lezioni online e in presenza	23 %	18 %	13 %	32 %	
Lezioni in presenza arricchite con elementi digitali	52 %	52 %	48 %	41 %	
Lezioni in presenza senza aggiunta di tecnologia	25 %	29 %	35 %	19 %	

p. ajust.: 0.007

Variable					N
Modalità di insegnamento 2026 – Titolarità	**Altro (N=56)**	**Pubblico (N=64)**	**Privato di pubblica utilità (N=83)**	**Privato commerciale (N=155)**	**358**
Lezioni online	6 %	2 %	5 %	4 %	
Integrazione di lezioni online e in presenza	26 %	15 %	20 %	32 %	
Lezioni in presenza arricchite con elementi digitali	48 %	51 %	30 %	42 %	
Lezioni in presenza senza aggiunta di tecnologia	21 %	32 %	45 %	22 %	

p.adj: : <0.000

Modalità di insegnamento 2026 – Ambito principale	**Formazione continua generale (N=70)**	**Formazione continua aziendale (N=239)**	**Competenze di base (N=51)**		**360**
Lezioni online	0 %	0 %	2 %	7 %	
Integrazione di lezioni online e in presenza	27 %	22 %	14 %	34 %	
Lezioni in presenza arricchite con elementi digitali	52 %	53 %	51 %	45 %	
Lezioni in presenza senza aggiunta di tecnologia	21 %	25 %	33 %	14 %	

p. ajust.: 0.001

DIMENSION: DOMANDA

Domanda 2025 – Dimensione degli enti	**Enti piccoli (N=168)**	**Enti medi (N=151)**	**Enti grandi (N=24)**		**343**
(Piuttosto) negativa	16 %	21 %	21 %		
(Piuttosto) positiva	35 %	47 %	46 %		
Neutrale	49 %	32 %	33 %		

p. ajust.: 0.034

Domanda 2026 – Regione linguistica	**Svizzera tedesca (N=147)**	**Svizzera romanda (N=97)**	**Svizzera italiana (N=17)**	**Sovraregionale (N=93)**	**353**
(Piuttosto) negativa	20 %	11 %	18 %	20 %	
(Piuttosto) positiva	38 %	35 %	59 %	51 %	
Neutrale	41 %	54 %	24 %	29 %	

p. ajust.: 0.006

Iscrizioni – Dimensione degli enti	**Enti piccoli (N=162)**	**Enti medi (N=147)**	**Enti grandi (N=23)**		
fino a 100	53 %	5 %	0 %		
fino a 500	38 %	18 %	0 %		
fino a 1’500	9 %	44 %	9 %		
fino a 5’000	0 %	28 %	26 %		
fino a 10’000	0 %	5 %	43 %		
oltre 10’000	0 %	0 %	22 %		

p. ajust.: <0.000

Iscrizioni – Regione linguistica	**Svizzera tedesca (N=139)**	**Svizzera romanda (N=90)**	**Svizzera italiana (N=17)**	**Sovraregionale (N=85)**	**330**
fino a 100	22 %	43 %	29 %	20 %	
fino a 500	29 %	20 %	47 %	25 %	
fino a 1’500	26 %	22 %	18 %	27 %	
fino a 5’000	16 %	13 %	6 %	14 %	
fino a 10’000	6 %	1 %	0 %	9 %	
oltre 10’000	1 %	0 %	0 %	5 %	

p. ajust.: 0.014

Variable					N

DIMENSIONE: SITUAZIONE DEL PERSONALE

Organico 2025 – Ambito principale	Formazione continua generale (N=49)	Formazione continua aziendale (N=182)	Competenze di base (N=45)		276
(Piuttosto) negativa	22 %	9 %	2 %		
(Piuttosto) positiva	24 %	24 %	29 %		
Neutrale	53 %	68 %	69 %		

p. ajust.: 0.023

Tipo di impiego

Collaboratori fissi – Dimensione degli enti	Enti piccoli (N=114)	Enti medi (N=132)	Enti grandi (N=20)		266
nessuna	3 %	2 %	0 %		
da 1 a 50	96 %	88 %	55 %		
da 51 a 250	2 %	6 %	20 %		
oltre 250	0 %	5 %	25 %		

p. ajust.: <0.000

Personale su mandato – Dimensione degli enti	Enti piccoli (N=114)	Enti medi (N=132)	Enti grandi (N=20)		266
nessuna	21 %	12 %	15 %		
da 1 a 50	75 %	68 %	35 %		
da 51 a 250	4 %	17 %	35 %		
oltre 250	1 %	2 %	15 %		

p. ajust.: <0.000

Personale su mandato – Ambito principale	Formazione continua generale (N=48)	Formazione continua aziendale (N=176)	Competenze di base (N=45)		268
nessuna	23 %	12 %	22 %		
da 1 a 50	69 %	65 %	78 %		
da 51 a 250	8 %	18 %	0 %		
oltre 250	0 %	5 %	0 %		

p. ajust.: 0.002

Personale volontario – Titolarità	Altro (N=43)	Pubblico (N=44)	Privato di pubblica utilità (N=71)	Privato commerciale (N=110)	269
nessuna	49 %	55 %	34 %	51 %	
da 1 a 50	47%	45 %	63 %	49 %	
da 51 a 250	5 %	0 %	3 %	0 %	
oltre 250	0 %	0 %	0 %	0 %	

p. ajust.: 0.041

Formatori – Ambito principale	Formazione con-tinua generale(N=48)	Formazione continua aziendale (N=176)	Competenze di base (N=45)		269
nessuna	4 %	9 %	4 %		
dall'1% al 25%	17 %	20 %	24 %		
dal 26% al 50%	8 %	15 %	18 %		
dal 51% al 75%	12 %	12 %	31 %		
dal 76% al 100%	58 %	44 %	22 %		

p. ajust.: 0.018

Formatori – Regione linguistica	Svizzera tedesca (N=107)	Svizzera romanda (N=73)	Svizzera italiana (N=15)	Sovraregionale (N=73)	267
nessuna	6 %	7 %	7 %	10 %	
dall'1% al 25%	6 %	48 %	13 %	16 %	
dal 26% al 50%	15 %	10 %	20 %	16 %	
dal 51% al 75%	11 %	21 %	20 %	16 %	
dal 76% al 100%	63 %	15 %	40 %	41 %	

p.adj.: <0.000

Certificato – Dimensione degli enti	Enti piccoli (N=114)	Enti medi (N=131)	Enti grandi (N=21)		266
Sì, sempre	22 %	9 %	2 %		
Sì, in parte	24 %	24 %	29 %		
No	53 %	68 %	69 %		

p. ajust.: 0.035

Risultati dei test esatti di Fisher con valori p simulati (10'000 iterazioni). In questa tabella sono riportati unicamente i risultati statisticamente significativi e quindi menzionati nel testo.

Fig. 1 3
FSEA Indicatori sullo sviluppo del settore 2021–2026. N per il 2021 = 211, per il 2022 = 447, per il 2023 = 395, per il 2024 = 348, per il 2025 = 374, per il 2026=374.

Fig. 2 5
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 ~ 329, per il 2026 ~ 327.

Fig. 3 6
Valutazione dell'andamento della situazione economica (percentuali arrotondate). N per il 2022 = 446, per il 2023 = 344, per il 2024 = 316, per il 2025 = 310, per il 2026 = 307.

Fig. 4 9
Quota delle fonti di finanziamento sul fatturato totale nel 2025 (percentuali arrotondate). N = 246.

Fig. 5 10
Finanziamento delle offerte tramite programmi di sostegno pubblico nel 2025(percentuali arrotondate). Più risposte possibili. N = 271.

Fig. 6 12
Valutazione dello sviluppo del volume dell'offerta (percentuali arrotondate). N per per il 2022 = 396, per il 2023 = 366, per il 2024 = 332, per il 2025 = 374, per il 2026 = 373.

Fig. 7 13
Percentuale di offerte che non hanno avuto luogo sul totale delle offerte dell'istituzione (percentuali arrotondate). N = 350.

Fig. 8 14
Principali modalità di insegnamento negli enti di formazione (percentuali arrotondate). N per il 2024 = 329, per il 2025 = 370, per il 2026 = 361.

Fig. 9 16
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 = 357, per il 2026 = 355.

Fig. 10 18
Categorie di clienti e/o acquirenti che hanno finanziato/acquistato nel 2025 le offerte di formazione continua (percentuali arrotondate). Più risposte possibili.. N = 362.

Fig. 11 19
Valutazione dello sviluppo del personale impiegato (percentuali arrotondate). N per il 2022 = 331, per il 2023 = 299, per il 2024 = 295, per il 2025 = 276, per il 2026 = 274.

Fig. 12 20
Numero di collaboratori fissi, su mandato e volontari nel 2025 (percentuali arrotondate). N ~ 269.

Fig. 13 21
Percentuale dei formatori rispetto al personale totale nel 2025 (percentuali arrotondate). N = 269.

Fig. 14 22
Formatori (docenti) certificati. Percentuali arrotondate. N = 272. N = 272.

Indice delle tabelle

Tabella 1 29
Dati strutturali degli enti di formazione continua nel 2026

Tabella 2 30
Confronto delle medie

Tabella 3 31
Tabella incrociata

Bibliografia

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

Haberzeth, E., & Schenkel, R. (2021). Weiterbildung planen unter neuen Bedingungen – vier Einblicke in die Bildungspraxis. In Education Permanente 2021-2. FSEA.

Koscheck, S. (2026). Wirtschaftsklima in der Weiterbildung 2025: Wbmonitor-Klimawerte zur wirtschaftlichen bzw. haushaltsbezogenen Situation der Weiterbildungsbranche in Deutschland [BIBB discussion paper]. Bundesinstitut für Berufsbildung. https://doi.org/10.66390/UDWD3263

SECO. (2026). Previsioni congiunturali. Segreteria di Stato dell'economia. https://www.seco.admin.ch/dam/de/sd-web/4wtmX5vEA4UW/2026-3-KT-Prognose-SECO.pdf

Sritharan, A. (2025). Previsioni positive per la domanda di formazione continua. Monitoraggio settoriale FSEA 2025. Zurigo: FSEA.

Impressum

Autrici
Dr.ssa Aranya Sritharan, responsabile dei progetti Ricerca e sviluppo FSE, *aranya.sritharan@alice.ch*
Adea Barileva, responsabile dei progetti Ricerca e sviluppo FSE, *adea.barileva@alice.ch*

Layout
Völlm + Walthert, Zurigo

Traduzzione
AHA Translations: Michael Reiterer, Roberto Parisini

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

Indicazione bibliografica
Sritharan, Aranya e Barileva, Adea (2026): Monitoraggio settoriale FSEA 2026: Sviluppo attivo dell'offerta nonostante la situazione economica poco favorevole. Zurigo: FSEA.

Référence bibliographique
Sritharan, Aranya et Barileva, Adea (2026): Observatoire de la formation continue FSEA 2026: Développement soutenu des offres malgré une situation économique mitigée. Zurich: FSEA.

Octobre 2026

SVEB
FSEA