

Progetto di ricerca della ZHAW e di emplution

## Le PMI hanno bisogno di consulenza in materia di formazione continua? E se sì, di che tipo?

L'offerta di formazione continua in Svizzera è molto variegata, ma anche particolarmente complessa. Se nemmeno i consulenti professionali, di formazione e di carriera, ne possiedono una visione d'insieme, come possono orientarsi i responsabili delle PMI? Oltre a ciò, spesso mancano il tempo o le risorse umane sufficienti a gestire l'attività lavorativa quotidiana se una parte del personale si allontana per seguire un corso. Nell'ambito del progetto finanziato dalla SEFRI "Coaching formazione continua per le PMI – Analisi del fabbisogno e prototipazione di strumenti settoriali per lo sviluppo del personale", un team di progetto della ZHAW e di emplution, insieme alle associazioni professionali JardinSuisse e Fiduciari|Suisse, ha analizzato le attuali sfide che i responsabili delle PMI devono affrontare a questo riguardo. Sulla base dei risultati ottenuti sono state sviluppate corrispondenti proposte, successivamente testate per verificarne l'accettazione da parte dei responsabili delle PMI.

---

### Importanza e comprensione della formazione professionale nelle PMI

**La maggior parte dei responsabili delle PMI percepisce la formazione continua come un peso.**

Nel giugno 2021, il Consiglio federale ha incaricato la SEFRI di migliorare le condizioni quadro per la formazione professionale continua e di lanciare progetti innovativi a riguardo (quali il progetto Coaching formazione continua per le PMI). Le PMI svolgono un ruolo centrale nell'economia svizzera: di fatto, il 99,7% di tutte le imprese svizzere sono PMI (secondo la definizione dell'Ufficio federale di statistica, si considerano PMI le imprese che hanno al massimo 250 dipendenti). Più di due terzi di tutti gli occupati (67,1%) lavorano in Svizzera in una PMI (UST, 2022a).

Nelle PMI esiste un grande fabbisogno di conoscenze sulle competenze del futuro (Gollob, 2020). Se viene intrapresa una formazione continua, ciò è soprattutto per ragioni professionali (UST, 2022b). Il termine stesso "formazione continua" comprende un'ampia gamma di attività, come la partecipazione a corsi, lezioni,

formazioni sul posto di lavoro, ma anche lo studio di letteratura specializzata o lo scambio di conoscenze specialistiche tra colleghi (CSRE, 2023). Tuttavia, molte offerte (a pagamento) sono troppo poco specifiche o inadatte alle esigenze delle PMI (Dernbach e Schüepp, 2019). Oltre a ciò, la carenza di manodopera qualificata fa sì che due terzi delle PMI faticino a coprire i posti di lavoro; tale situazione è peraltro destinata a peggiorare con il pensionamento dei *baby boomer* (Zumbühl e Carnazzi Weber, 2022).

In questa situazione di incertezza e scarsità di risorse umane esistenti e previste, il presente progetto di ricerca si è posto i seguenti obiettivi:

- Per le due associazioni coinvolte nel progetto, JardinSuisse (<https://www.jardinsuisse.ch/it/homepage/>) e Fiduciari|Suisse (<https://www.treuhandsuisse.ch/it/>), sono disponibili risultati convalidati sulle specifiche sfide settoriali in tema di formazione continua. Ciò è particolarmente rilevante in quanto entrambe le associazioni sono organizzazioni del mondo del lavoro (oml) e corresponsabili dell'organizzazione della formazione professionale (SEFRI, 2021)
- Allo scopo di superare le sfide specifiche settoriali in tema di formazione continua, vengono sviluppati approcci risolutivi sotto forma di prototipi. Questi sono quindi testati in merito alla loro accettazione e alle loro funzionalità di base presso JardinSuisse e Fiduciari|Suisse.

## Metodo

Nella fase 1 del progetto finanziato dalla SEFRI, l'attenzione si è concentrata sull'analisi delle sfide e dei fabbisogni in tema di formazione continua. Nell'autunno 2022, il team di progetto di ZHAW (<https://www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/iov/>) e di emplution (<https://emplution.com/>) ha condotto oltre 70 interviste con responsabili di PMI e collaboratori di JardinSuisse e Fiduciari|Suisse nonché di enti di formazione continua. In seguito, a dicembre 2022, è stato condotto un sondaggio online ad ampio raggio allo scopo di chiarire quale tipo di supporto potrebbe essere utile alle PMI. Al sondaggio ha partecipato un numero molto elevato di persone, per un totale di circa 350 responsabili di PMI.

Nella fase 2 del progetto, nella primavera del 2023, sono stati sviluppati approcci risolutivi sotto forma di prototipi a partire dai dati e dai feedback ottenuti. Tali approcci costituiscono proposte tese a mitigare le sfide che le PMI devono affrontare in tema di formazione continua. I prototipi sono stati quindi testati in tre cicli di feedback nell'ambito di 30 interviste con responsabili di PMI ed enti di formazione

continua dei due settori, nonché con collaboratori delle due associazioni di categoria coinvolte, al fine di ottenere un feedback sulla loro accettazione, facilità di applicazione ed efficacia.

## **Risultati: sfide e fabbisogni di supporto delle PMI in tema di formazione continua**

L'analisi dei fabbisogni condotta nella fase 1 ha identificato le seguenti sfide e necessità di supporto comuni e specifiche settoriali (cfr. Fig. 1) in tema di formazione continua – così come sono state descritte dalle PMI dei due settori.

Le sfide comuni sono:

- la maggior parte dei responsabili delle PMI percepisce la formazione continua come un peso. Oltre ai costi, essa sottrae personale all'attività quotidiana dell'azienda. Come formazione continua si intende soprattutto la partecipazione a corsi, mentre la formazione continua informale è meno considerata
- i responsabili delle PMI devono adattare la pianificazione del personale ai desideri sempre più personalizzati dei propri collaboratori. È difficile, per esempio, soddisfare contemporaneamente la frequenza della formazione continua nei giorni lavorativi e il desiderio di lavorare a tempo parziale
- i responsabili delle PMI affermano di avere tutte le informazioni necessarie per prendere decisioni sulla formazione continua, ma allo stesso tempo vorrebbero saperne di più sulle offerte disponibili nel loro settore. Entrambe le associazioni professionali dispongono di portali online, ma i responsabili delle PMI lamentano ancora mancanza di chiarezza a causa del gran numero di offerte
- i responsabili delle PMI affermano che vorrebbero saperne di più su come integrare le conoscenze acquisite nell'ambito di una formazione nell'attività quotidiana dell'azie In particolare, gradirebbero un maggiore orientamento alla loro applicabilità concreta da parte degli enti di formazione continua
- il fatto che la formazione continua possa contribuire ad alleviare la carenza di personale qualificato è visto in entrambi i settori soltanto in misura limitata.

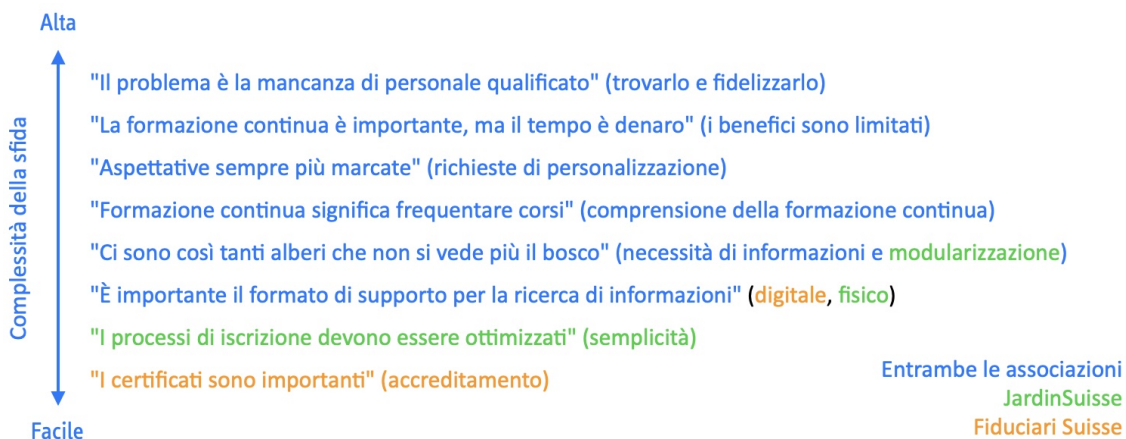


Fig. 1: panoramica delle sfide comuni e specifiche del settore e del fabbisogno di supporto.

Nonostante le sfide sopra descritte, la formazione continua sembra essere una pratica comune che occupa un posto fisso nelle PMI di entrambi i settori – anche se la formazione continua informale spesso non è percepita come vera e propria formazione. Inoltre, ci sono questioni generali che preoccupano molto le PMI di entrambe le associazioni di categoria: in primo luogo, la carenza di personale qualificato e il calo dell'attrattività delle professioni nei rispettivi settori. Di seguito vengono presentate tre proposte di soluzione sotto forma di prototipi convalidati basati sulle sfide individuate.

## Risultati: proposte di soluzione per superare le sfide della formazione continua nelle PMI

### Prototipo 1: certificato settoriale per il management della formazione continua nelle PMI

Per la maggior parte delle PMI è difficile riconoscere i fabbisogni di sviluppo dei propri collaboratori e avere una panoramica delle offerte di formazione continua più adatte. Inoltre, la maggior parte delle PMI ha scarse competenze in materia di sviluppo del personale. Infine, la formazione continua è percepita dalla maggior parte delle PMI solo in misura limitata come uno strumento capace di alleviare il problema della carenza di personale qualificato. Sulla base di questi risultati, emersi durante la fase 1, nelle interviste sulle soluzioni proposte è stata espressa l'idea di un certificato settoriale per il management della formazione continua nelle PMI (fase 2).

Nell'ambito di un corso della durata di diversi giorni, i partecipanti dovrebbero acquisire e approfondire la propria competenza nel riconoscere i fabbisogni formativi all'interno della propria PMI e nell'identificare le corrispondenti offerte adeguate. Il progetto promuove una concezione della formazione continua nelle PMI che vada oltre i corsi formali e veda la formazione continua come un elemento di attrattività

verso il datore di lavoro e di fidelizzazione dei collaboratori, oltre che come uno strumento contro il problema della carenza di personale qualificato.

**Per la maggior parte delle PMI è difficile riconoscere i fabbisogni di sviluppo dei propri collaboratori e avere una panoramica delle offerte di formazione continua più adatte.**

Gli intervistati nella fase 2 sono del parere che le persone con un certificato settoriale per il management della formazione continua nelle PMI potrebbero assumere un ruolo simile a quello dei formatori in azienda. Invece di essere responsabili della qualità della formazione degli apprendisti, sarebbero responsabili della qualità della formazione continua dei collaboratori. La misura in cui questo ruolo potrebbe essere svolto, per esempio, dagli stessi collaboratori di una PMI o da un rappresentante di una sezione regionale della corrispondente associazione di categoria, di fatto come rappresentante sul campo o come persona di contatto per le PMI della regione, è da esaminarsi in un possibile ulteriore progetto.

*I vantaggi per le PMI sono i seguenti:*

- aumento delle attività di formazione continua nelle PMI
- miglioramento del rapporto costi/benefici tramite attività di formazione continua mirate in funzione di specifici bisogni
- miglioramento della cultura dell'apprendimento in azienda
- aumento dell'attrattività dell'azienda e conseguenti vantaggi in termini di reclutamento di personale.

### **Prototipo 2: Co-Pilot per lo sviluppo professionale**

Il punto di partenza di questo prototipo consiste nella difficoltà di avere una panoramica delle opportunità di formazione adeguate. Oltre a ciò, i fabbisogni di formazione dei collaboratori sono spesso poco chiari. Nei cicli di feedback sulla prototipazione della fase 2, è emersa chiaramente la centralità del tipo di supporto nella ricerca di formazioni continue.

I colloqui con i responsabili delle PMI hanno confermato i vantaggi e l'accettazione di un Co-Pilot digitale. Un mix di consulenza digitale e umana sembra essere la soluzione più desiderata. Tuttavia, occorre ancora definire esattamente in cosa questo mix dovrebbe consistere. Le domande più semplici potrebbero essere soddisfatte da una

chatbot, mentre quelle più complesse richiedono una consulenza umana più professionale. Un'interrogazione sistematica dei prerequisiti degli interessati a una formazione continua appare sensata sia per ottenere una migliore corrispondenza tra formazione continua e fabbisogni formativi, sia per rendere l'investimento nella formazione continua redditizio anche da parte delle aziende. Inoltre, è data importanza centrale alla facilità d'uso dello strumento. Il Co-Pilot può dunque essere caratterizzato come una combinazione di uno strumento basato sull'intelligenza artificiale, ancora da sviluppare, e di una consulenza umana professionale.

Nella fase 2, gli intervistati hanno dichiarato chiaramente che una consulenza aggiuntiva basata sulle competenze potrebbe ampliare le prospettive di sviluppo professionale e dare nuovo impulso alla consulenza in tema di formazione continua.

*I vantaggi per le PMI sono i seguenti:*

- l'accesso al Co-Pilot (non all'Autopilot!) è anonimo e non richiede un account utente. Esso è disponibile gratuitamente 24 ore su 24 ed è offerto sui siti web dell'associazione professionale, delle sue rispettive sezioni e degli enti di formazione. Il servizio è caratterizzato da un elevato livello di orientamento al cliente
- A differenza della conoscenza limitata delle offerte di formazione continua tipica del classico contesto di consulenza, il Co-Pilot è in grado di mostrare raccomandazioni personalizzate in base a prerequisiti individuali (p. es. accreditamenti per chi cambia professione o entra per la prima volta nel mondo del lavoro)
- la consulenza digitale sulla formazione continua comprende anche, in particolare, l'accreditamento di prestazioni precedenti in vista di esami e corsi
- in caso di richieste complesse, si passa a una consulenza umana. Qui vengono fornite risposte tempestive e vincolanti – per esempio da parte della figura specialistica descritta nel prototipo 1
- il Co-Pilot, una volta sviluppato, potrà essere utilizzato in diversi settori.

Prototipo 3: portfolio delle competenze

La maggior parte delle offerte di formazione continua sono orientate al rilascio di una qualifica in forma di certificato. Per le aziende stesse, tuttavia, ciò che conta è che quanto appreso venga anche messo in pratica.

La maggior parte delle offerte di formazione continua sono orientate al rilascio di una qualifica in forma di certificato. Per le aziende stesse, tuttavia, ciò che conta è che quanto appreso venga anche messo in pratica – in altre parole, conta la competenza acquisita piuttosto che il documento in sé. Nella fase 1, l'analisi dei fabbisogni ha mostrato, tra le altre cose, che non è possibile che i responsabili delle PMI di entrambi i settori conoscano tutte le qualifiche e le competenze acquisibili con esse. Inoltre, i fabbisogni di competenza cambiano oggi più velocemente delle qualifiche stesse.

Nella fase 2, gli intervistati si sono mostrati favorevoli a un portfolio delle competenze digitale in cui riportare non solo i certificati e le competenze acquisite nel contesto di attività formative formali, ma anche le competenze acquisite, per esempio, nel contesto di attività associative o di formazioni informali. Un portfolio delle competenze individuale permetterebbe di vedere a colpo d'occhio cosa i collaboratori sono in grado di fare, consentirebbe un raffronto con i requisiti di specifici ruoli in azienda e documenterebbe i percorsi di sviluppo professionale. A differenza delle qualifiche formali, piuttosto statiche, un portfolio delle competenze può tenere meglio conto dei cambiamenti dinamici nei requisiti di competenza del mercato del lavoro.

*I vantaggi per le PMI sono i seguenti:*

- le PMI possono identificare meglio ciò che i candidati a un posto di lavoro possono effettivamente apportare all'impresa – piuttosto che valutarli sulla base di qualifiche sempre meno significative e standardizzate
- le PMI possono potenzialmente identificare e colmare meglio le lacune nelle competenze dei propri collaboratori, contribuendo in tal modo altresì a fidelizzarli
- come strumento di riflessione, il portfolio aiuta i collaboratori a comprendere meglio le proprie competenze e opportunità di sviluppo; allo stesso tempo, sulla base del medesimo portfolio, i responsabili delle PMI possono prendere più facilmente buone decisioni su come sviluppare le risorse umane e quindi, potenzialmente, prendere migliori decisioni di investimento
- se impiegato in tutto il settore, un portfolio delle competenze potrebbe creare trasparenza nella giungla della formazione continua e promuovere al contempo la permeabilità
- le PMI possono reclutare più facilmente le persone giuste che cambiano professione se il loro portfolio delle competenze riflette competenze acquisite in altri settori o documenta il possesso di competenze comparabili.

## Conclusioni

La digitalizzazione e i cambiamenti strutturali pongono le PMI di fronte a grandi sfide nel campo delle risorse umane. Per posizionarsi come datori di lavoro attraenti e per fidelizzare i propri collaboratori sono pertanto necessarie misure specifiche. I tre prototipi qui presentati devono essere intesi come raccomandazioni operative generali in tema di formazione continua. Essi intendono contribuire ad ampliare la comprensione della formazione continua così che l'apprendimento sul posto di lavoro e la cultura dell'apprendimento a esso necessaria guadagnino maggiore centralità. La formazione continua deve essere intesa come un importante elemento di fidelizzazione dei propri collaboratori. Un certificato settoriale per il management della formazione continua, il Co-Pilot per lo sviluppo professionale o un portfolio delle competenze non sono peraltro affatto limitati al settore fiduciario o al settore verde, ma potrebbero essere utilizzati in tutti i settori. L'approccio iterativo seguito in questo progetto per sviluppare le proposte è volto a garantire, in caso di eventuale implementazione, l'accettazione e l'utilizzo da parte dei suoi destinatari e, di conseguenza, i benefici delle misure adottate. In una fase successiva raccomandiamo di concretizzare ulteriormente le proposte. A tal fine sarebbe opportuno riassumere gli aspetti comuni ai diversi settori in un concetto di base – a partire dal quale sviluppare concetti dettagliati per ciascun singolo settore.

## Bibliografia

- Ufficio federale di statistica (UST) (2022a). *Porträt der Schweizer KMU* (<https://www.bfs.admin.ch/bfs/it/home/statistiche/cataloghi-banche-dati.assetdetail.23444907.html>), 2011–2020. BFS Aktuell.
- Ufficio federale di statistica (UST) (2022b). *Lebenslanges Lernen in der Schweiz*. (<https://www.bfs.admin.ch/bfs/it/home/statistiche/cataloghi-banche-dati.assetdetail.23284603.html>) *Ergebnisse des Mikrozensus Aus- und Weiterbildung 2021*.
- Consiglio federale (2021). *Il Consiglio federale intende rafforzare l'acquisizione delle competenze in particolare nelle PMI*. (<https://www.admin.ch/gov/it/pagina-iniziale/documentazione/comunicati-stampa.msg-id-84115.html>)
- Dernbach, S., & Schüepf, P. (2019). *Weiterbildung in Schweizer Kleinunternehmen* (<https://alice.ch/it/servizi/pubblicazioni-e-prodotti/studi/>). Eine explorative Studie. FSEA.



- Gollob, S. (2020). Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). (<https://alice.ch/it/servizi/pubblicazioni-e-prodotti/studi/>)
- Centro svizzero di coordinamento della ricerca educativa (CSRE) (2023). Rapporto sul sistema educativo 2023. (<https://www.skbf-csre.ch/it/rapporto-sul-sistema-educativo/rapporto-sul-sistema-educativo/>) Aarau.
- Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione (SEFRI) (2022). La formazione professionale in Svizzera – Fatti e cifre 2022 (<https://www.sbf.admin.ch/sbf/it/home/servizi/pubblicazioni/banca-dati-pubblicazioni/la-formazione-professionale-in-svizzera.html>)
- Zumbühl, P., & Carnazzi Weber, S. (2022). Sviluppo del personale quando reclutare è difficile (<https://www.credit-suisse.com/ch/it/clienti-commerciali/imprenditori/prodotti/escher/la-carenza-di-personale-qualificato-e-una-realta.html>). Economia delle PMI svizzere 2022. Credit Suisse.

---

#### Citazione

Pölderl, C., Gerber, M., & Probst, J. (2023). Le PMI hanno bisogno di consulenza in materia di formazione continua? E se sì, di che tipo?. *Transfer. Formazione professionale in ricerca e pratica* 8(10).

Questo lavoro è protetto da copyright. È consentito qualsiasi uso, tranne quello commerciale. La riproduzione con la stessa licenza è possibile, ma richiede l'attribuzione dell'autore.