Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

L'evoluzione dell'apprendimento nei prossimi 10 anni: la *survey* sulla comunità AIF

Gruppo di ricerca AIF*

Premessa

L'Associazione Italiana Formatori - AIF, in continuità con la propria mission, ha promosso per il secondo anno, con il Gruppo di Lavoro Ricerca AIF, una survey nazionale, quest'anno intitolata "L'evoluzione dell'apprendimento nelle organizzazioni nei prossimi 10 anni". L'indagine mira a far emergere bisogni, proiezioni strategiche e visioni di chi opera nel settore. I risultati, elaborati gratuitamente da Prima Training & Consulting s.r.l. Società Benefit e analizzati dal Gruppo, offrono una base empirica sull'evoluzione della formazione continua in Italia. Hanno partecipato 291 persone, attraverso 36 quesiti suddivisi in 7 sezioni. La riflessione avviata con la ricerca "Il futuro della formazione" (2025) trova una nuova tappa: dal cambiamento del ruolo del formatore / della formatrice alla trasformazione dei contesti organizzativi in cui l'apprendimento prende forma. Un percorso che continua a mettere al centro l'integrazione tra innovazione tecnologica, dimensione umana e sviluppo delle competenze.

Scopriamo le caratteristiche di chi ha risposto alla *survey*

La prima sezione delinea la comunità professionale coinvolta: il genere è 61,3% femminile, 37,7% maschile e l'1% ha preferito non specificare. Il profilo anagrafico evidenzia una popolazione professionalmente matura con oltre l'81% tra 41 e 70 anni: dato che segnala una forte presenza di professionisti/e con una conoscenza consolidata del sistema della formazione.

La seniority è confermata dall'anzianità professionale: il 66,9% svolge attività di formazione da oltre 11 anni e solo lo 0,6% da meno di 2 anni. Quanto all'inquadramento lavorativo, il 45,7% è dipendente, il 33,6% libero/a professionista, il 9,7% titolare di ente di formazione, il 7,96% dipendente con attività professionale autonoma e il 3,12% pensionato ancora attivo a livello associativo. Le funzioni ricoperte nei processi formativi mostrano forte polivalenza, considerando che era possibile indicare più ruoli. Formatore/Formatrice resta l'asse portante dell'identità professionale (57%), seguito da Coordinatore/Responsabile di progetto (30,6%) e Progettista (29,9%); seguono Responsabile di funzione/servizio (20,3%), Analista dei bisogni formativi (17,2%) e altre funzioni.

Un profilo che supera il perimetro dell'aula e presidia l'intero processo formativo.

Finalità della formazione continua nel prossimo decennio

Sulle priorità strategiche dei prossimi dieci anni prevalgono *Sviluppo organizzativo e cambiamento culturale* (con riferimento a collaborazione intergenerazionale, teamwork e leadership) (58,8%) e *Aggiornamento e sviluppo delle competenze professionali* (56,7%), legato a competitività e lavori emergenti e ibridi. Seguono *Sviluppo personale e apprendimento permanente* (47,8%), *Occupabilità e adattamento al mercato del lavoro* (41,9%), *Transizioni di carriera e riqualificazione* (31,6%), *Inclusione e riduzione delle disuguaglianze* (20,6%), *Cultura dell'inclusione e partecipazione civica* (12,7%) e *altri ambiti* (2,4%). Si rinnova quindi l'obiettivo di una formazione che superi la sola funzione erogativa e diventi leva di trasformazione organizzativa.

Principali destinatari della formazione

La terza sezione indaga i target verso cui si concentreranno risorse e innovazioni nel prossimo decennio (scala Likert 1=fortemente in disaccordo; 10=fortemente d'accordo). Le medie più alte riguardano *profili professionali emergenti o ibridi* (M=7,2), *sviluppo delle competenze degli occupati* (M=7), *profili ad alta qualificazione* (M=6,54), *reinserimento dei disoccupati* (M=6,4) *e ingresso degli inoccupati* (M=6,2). Più contenuti i valori relativi a *riduzione delle disuguaglianze di accesso alle competenze* (M=5,7), *professionisti e consulenti* (M=5,6), *migranti* (M=5,4), *working poor* (M=5,3), *profili a bassa qualificazione* (M=5,2), *au-*

DOI: 10.3280/for2026-003oa24250

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

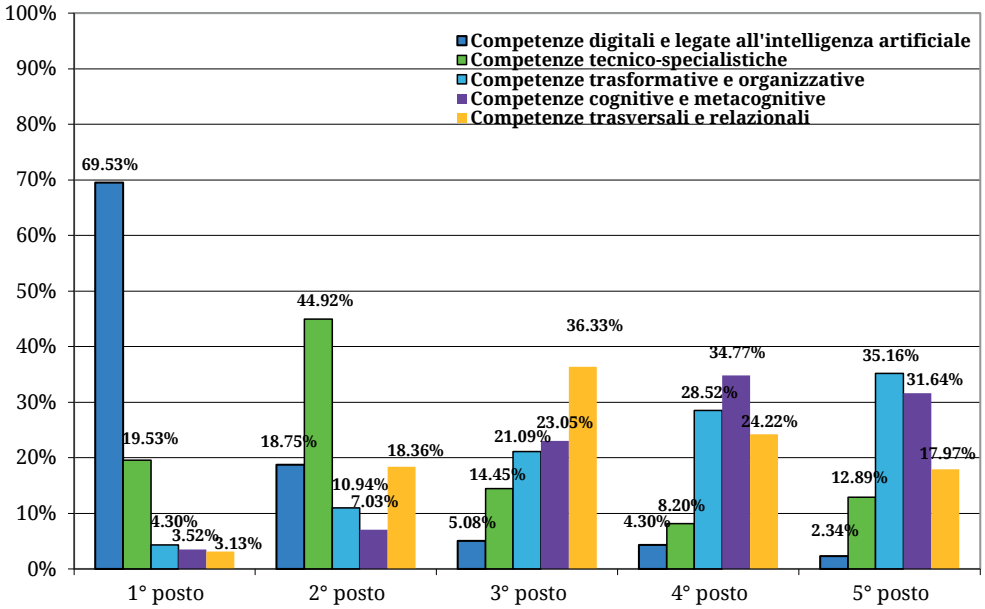

Grafico 1: Ordina le opzioni proposte, da quella alla quale le organizzazioni ATTRIBUIRANNO maggiore priorità nella formazione a quella alla quale ne attribuiranno minore nei prossimi dieci anni.

tonomi e freelance (M=5) e persone con *bassa scolarizzazione* (M=4,7), segnalando una percezione di maggiore concentrazione del mercato sui segmenti già strutturati. L'indagine ha chiesto di ordinare i destinatari della formazione, secondo l'esperienza di chi ha risposto, in tre prospettive: situazione attuale, ciò che si pensa dovrebbe accadere e ciò che realisticamente si prevede tra 10 anni. Oggi la formazione sembra essere centrata soprattutto sull'*individuo* (37%), poi sui *team* (34%), sull'*intera organizzazione* (20%) e solo secondo il 9% in *equilibrio sui tre livelli*. Tra 10 anni, il 58,5% auspica un *equilibrio individuo-team-organizzazione* e solo il 6% la focalizzazione sul *singolo*. La previsione reale conferma la traiettoria: approccio *equilibrato* 39%, *intera organizzazione* 27%, *team* 22%, *individuo* 12%.

Si dovrebbe quindi passare da un apprendimento centrato sull'individuo a una responsabilità più diffusa.

Competenze decisive per il futuro e competenze in declino

L'indagine ha richiesto di ordinare le diverse tipologie di competenze secondo una gerarchia di priorità (dalla 1ª alla 5ª posizione) in tre differenti prospettive temporali e culturali.

Nel quadro attuale (oggi), le organizzazioni attribuiscono la massima priorità alle *Competenze tecnico-specialistiche* (collocate al 1° posto dal 42,2% dei/delle rispondenti) e alle *Competenze digitali e legate all'IA* (39% al 1° posto). Le *Competenze trasversali e relazionali* si consolidano al 3° posto (33,9%), pur registrando un importante 21,7% al 2° posto. Le *Competenze cognitive e metacognitive* e quelle *trasformative e organizzative* rimangono invece agli ultimi posti della scala.

Se si osserva ciò che secondo chi ha risposto dovrebbe accadere nei prossimi 10 anni, al 1° posto figurano le *Competenze digitali e legate all'IA* (28,1%), seguite dalle *Competenze trasversali e relazionali* (22,3% al 1° posto e 27,7% al 2° posto) e dalle *Competenze cognitive e metacognitive* (20,9% al 1° posto e 21,6% al 2° posto). Le *Competenze trasformative e organizzative* trovano una collocazione prevalente al 4° posto (27,3%), mentre le *Competenze tecnico-specialistiche* scivolano nettamente in coda alla gerarchia desiderata, venendo posizionate al 5° posto dal 37,8% del campione. Quando infine si chiede di prevedere cosa realmente accadrà nei prossimi 10 anni (grafico 1), le persone mostrano un marcato pragmatismo. Si stima un dominio assoluto delle *Competenze digitali e legate all'IA*, indicate al 1° posto da ben il 69,5% del campione. Al 2° posto si attesteranno stabilmente le *Competenze tecnico-specialistiche* (44,9%), mentre le *Competenze trasversali e relazionali* si collocheranno prevalentemente al 3° posto (36,3%). A chiudere la graduatoria saranno le *Competenze cognitive e metacognitive* (posizionate al 4° posto dal 34,8%) e le *Competenze trasformative e organizzative*, indicate come ultima priorità (5° posto) dal 35,2% degli/delle rispondenti.

Sviluppi organizzativi e modelli di apprendimento

La quinta sezione analizza l'evoluzione dei canali formativi (grafico 2). Oggi prevale *l'apprendimento formale* (48,5%), seguito dal *non formale organizzato*, come corsi aziendali e academy (21%), dall'*on-the-job* (19,5%) e dall'*informale, come community e contenuti online* (11%). Nello scenario auspicato a 10 anni il *non formale* sale al 49%, seguito dall'*on-the-job* (21%) e dall'*informale* (19%), mentre il *formale* scende all'11%. La previsione reale vede *formale* all'11%, *non formale* e *informale* al 31% ciascuno e *on-the-job* al 27%: emerge quindi la previsione di una convivenza più equilibrata tra i

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

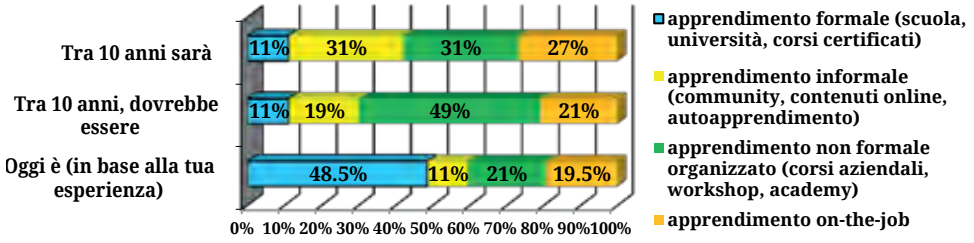

Grafico 2: Per ciascuna riga, indica quale modalità di apprendimento... È (OGGI) / DOVREBBE ESSERE TRA 10 ANNI (SECONDO TE) / SARÀ TRA 10 ANNI... più rilevante per le organizzazioni. (288 rispondenti).

modelli. Sui formati metodologici (scala Likert 1=fortemente in disaccordo; 10=fortemente d'accordo), è forte l'accordo sul *lifelong learning come requisito imprescindibile* (M=7,87; il 28,92% assegna 10) e sul *microlearning* nei flussi di lavoro (M=7,41). Più contenuto il consenso sul *just-in-time learning* come modalità principale (M=6,80): utile alla performance contingente, ma genera competenza duratura solo se inserito in un ecosistema formativo strutturato. L'apprendimento futuro nei contesti organizzativi è immaginato soprattutto *esperienziale, learning-by-doing* (59,1%), e *personalizzato e data-driven* (49,8%), seguito da *apprendimento sociale e collaborativo* (33%) e *autodiretto* (24,4%); solo il 9,6% prevede *modalità invariate rispetto a oggi*. La direzione sembra essere quella di un apprendimento più vicino al lavoro, ai dati e alle relazioni.

Ruolo dell'intelligenza artificiale nell'apprendimento

La sesta sezione analizza utilizzo e valore percepito dell'Intelligenza Artificiale nella formazione. In merito all'efficacia rispetto ai metodi tradizionali, il 54,1% ritiene che l'*IA possa migliorare l'efficacia «con alcune limitazioni»*, il 37,2% *in modo «significativo»*, il 6,2% considera *più efficaci i metodi tradizionali* e il 2,4% *non sa*. Il confronto tra la ricerca AIF del 2025 e quella attuale sulla stessa domanda evidenzia una maggiore fiducia e consapevolezza rispetto al ruolo dell'IA nella formazione, con un progressivo spostamento delle opinioni verso una valutazione più favorevole.

Nel 2026 il 91,3% dei rispondenti ritiene che l'IA possa migliorare l'efficacia della formazione (in modo significativo o con alcune limitazioni), rispetto all'81,7% del 2025. In merito all'utilizzo, l'83,8% usa già strumenti di IA: 48,3% occasionalmente e 35,5% regolarmente; il 12,8% non li usa ma è interessato e solo il 3,5% non mostra interesse.

Il confronto tra il 2025 e il 2026 evidenzia una crescita significativa nell'utilizzo di strumenti basati sull'Intelligenza Artificiale nell'attività formativa. Nel 2025 la percentuale complessiva di utilizzo era pari al 71,31% (23,58% "sì, regolarmente" e 47,73% "sì, occasionalmente"). Gli impieghi principali nel 2026 sono *ricerca di informazioni e aggiornamenti* (54,1%), *idee per le lezioni* (52,5%), *micro-progettazione di materiali, slide e quiz* (50%), *macro-progettazione* (43%), *automazione di attività ripetitive* (32,38%), *personalizzazione* (29,51%), *analisi delle performance dei/delle discenti* (14,75%) e *chatbot* (7,79%). Rispetto al 2025, emerge una crescita significativa soprattutto negli ambiti legati alla progettazione formativa: la micro-progettazione passa dal 39% al 50% (+11%), mentre la macro-progettazione cresce dal 29,8% al 43% (+13,2%). Aumenta anche l'utilizzo dell'IA per la ricerca di informazioni e aggiornamenti, che passa dal 34,3% al 54,1% (+19,8%), diventando nel 2026 la modalità di utilizzo più diffusa. I vantaggi percepiti nel 2026 sono *ottimizzazione del tempo tramite automazione* (57,7%), *creazione di materiali di qualità* (45,4%), *accesso rapido a risorse aggiornate* (44%), *riduzione del carico del formatore/della formatrice* (29,6%), *personalizzazione* (25,4%) e *analisi dei dati* (18,2%); l'1,7% *non ne vede*. Rispetto al

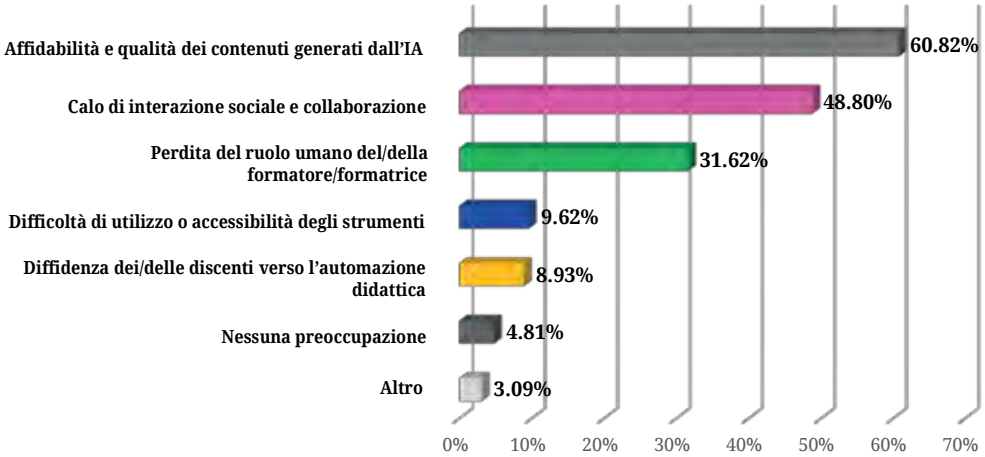

Grafico 3: Quali sono oggi le tue principali preoccupazioni riguardo all'uso dell'IA nella formazione? (291 rispondenti; massimo 2 risposte).

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

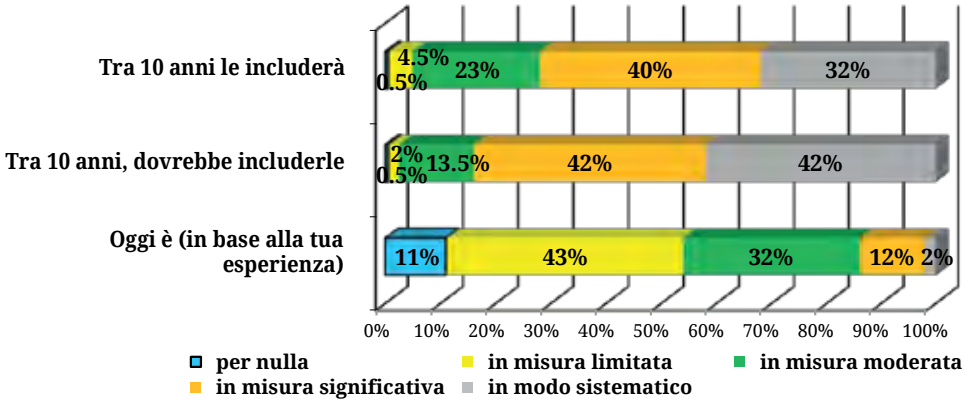

Grafico 4: In che misura la formazione include/dovrebbe includere/includerà lo sviluppo di competenze critiche e responsabili a favore di un uso etico dell'Intelligenza Artificiale e delle tecnologie digitali? (285 rispondenti).

2025, cresce in particolare la percezione dell'IA come strumento di supporto alla progettazione e all'efficientamento del lavoro. L'*ottimizzazione del tempo* attraverso l'automazione passa dal 40,7% al 57,7% (+17%), mentre cala leggermente l'*accesso rapido a informazioni e risorse aggiornate*, passando dal 48,6% al 44% (-4,6%).

Le preoccupazioni (grafico 3) riguardano *affidabilità e qualità dei contenuti* (60,8%), *calo dell'interazione sociale e collaborazione* (48,80%), *perdita del ruolo umano del formatore/della formatrice* (31,62%), *difficoltà d'uso* (9,62%) e *diffidenza dei/delle discenti* (8,93%); il 4,81% *non ne esprime*.

Rispetto al 2025, le preoccupazioni sono rimaste sostanzialmente le stesse con qualche variazione di intensità. La preoccupazione per l'*affidabilità e qualità dei contenuti generati dall'IA* aumenta dal 54,2% al 60,8% (+6,6%), confermandosi la principale area di attenzione. Si registra invece una diminuzione della preoccupazione legata alla *perdita del ruolo umano del formatore*, che passa dal 39,6% al 31,6% (-8%).

Per quanto riguarda le richieste del mercato e la proiezione futura, la *richiesta dei clienti di integrare l'IA nei percorsi* (scala 1=mai; 10=sempre) resta bassa: M=3,88. L'*integrazione effettiva nell'offerta* (scala 1=per nulla; 10=del tutto) è intermedia, M=5,21, con i valori più frequenti su 6 e 7 (18,73% ciascuno). L'importanza attribuita all'IA nella formazione tra 10 anni (stessa scala) è invece elevata (M=7,88) con oltre l'85% dei voti tra 7 e 10.

Questione etico-tecnologica nella formazione continua

L'ultima sezione indaga quanto la formazione debba sviluppare competenze critiche e responsabili per un uso etico dell'IA e del digitale. Il confronto fra i tre orizzonti evidenzia una forte carenza attuale e, insieme, l'attesa di una necessaria svolta etica (grafico 4):

- oggi: l'attenzione all'etica è *limitata* per il 43,5%, *moderata* per il 32%, *assente* per l'11,2%, *significativa* per l'11,9% e *sistematica* per l'1,8%;
- tra 10 anni (Auspicabile): dovrebbe essere *sistematica* per il 42,5% o *significativa* per il 41,8% (84,3% complessivo); *moderata* per il 13,5% e *limitata* per il 2%;
- tra 10 anni (Previsione reale): sarà *significativa* per il 40%, *sistematica* per il 31,9%, *moderata* per il 23,2% e *limitata* per il 4,5%.

Lo scenario ideale è più ambizioso, ma entrambi indicano l'etica come componente sempre più strutturale dell'utilizzo del digitale e dell'IA nella formazione.

Riflessioni conclusive

Questi risultati si pongono in continuità con il percorso di ricerca avviato da AIF nel 2025, confermando che il futuro della formazione non è definito dalla sola innovazione tecnologica, ma dalla capacità di integrare strumenti, competenze e relazioni in nuovi modelli di apprendimento organizzativo.

La formazione del futuro emerge come ecosistema ibrido e integrato, nel quale digitale e Intelligenza Artificiale devono armonizzarsi con relazione umana, accompagnamento educativo e pensiero etico-critico.

Si delinea così il formatore Digital-Human Centric: un professionista che usa l'automazione per liberare tempo e valore e reinvestirli in processi esperienziali, collaborativi e orientati allo sviluppo culturale.

Non una contrapposizione tra tecnologia e umanità, ma una loro integrazione consapevole.

*Gruppo di ricerca AIF:

Ilaria Basile, Anna Codazzi, Ferruccio Conti, Priscilla Dusi, Simona Manna, Francesco Naviglio, Silvia Ortolani, Maurizio Rocca, Alessandro Trevisan.

Coordinatore:

Matteo Costa

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org