

---

PIERO  
CARDUCCI\*

# La formazione come investimento: mito o realtà?

## 1. Le tendenze attuali non sono buone

La formazione vive in questo momento una contraddizione tra la teoria e la prassi organizzativa, più semplicemente tra il dire ed il fare, che possiamo definire drammatica.

La migliore dottrina, sostenuta da numerose evidenze empiriche, individua nella formazione, ovviamente nella *buona* formazione, uno dei principali strumenti per incrementare il valore delle imprese; la formazione è pertanto un *investimento in capitale umano* e deve essere considerata alla stregua degli altri strumenti dello sviluppo organizzativo, cioè deve rispondere alle finalità generali dell'organizzazione.

Epigoni delle dottrine sullo *human capital* sono professori e accademici, ma recentemente anche moltissimi dirigenti di organizzazioni pubbliche e private si sono convertiti al credo delle risorse umane. Essi attribuiscono allo sviluppo delle risorse umane il valore di *un'arma strategica utilizzabile dalle imprese per*

---

\* Direttore Gestione Scuola Superiore G. Reiss Romoli (Gruppo Telecom Italia).

competere con successo in uno scenario sempre più complesso e turbolento; predicano la necessità di investire, e con continuità, sulle *risorse umane*, viste come componente importante del vantaggio competitivo; discettano sull'elemento umano come un'opportunità per l'azienda, e non già brutto costo da ridurre sempre e comunque; i più arditi tirano in ballo l'etica del lavoro ed i valori dell'organizzazione. In estrema sintesi, il loro slogan è: il successo di qualsiasi organizzazione inizia con la formazione e finisce con la formazione. Di qui la necessità di formazione permanente, continua nel tempo e diffusa a tutti i livelli.

Ma molti di questi signori sono gli stessi che, collocati in responsabilità manageriali, chiamano in causa "la congiuntura economica sfavorevole" nonché "l'irrompere della competizione internazionale" — per citare gli argomenti di moda — per giustificare la necessità di una maggiore selettività della domanda, allorché si parla di formazione. Manager che proclamano in pubblico "la valenza strategica della formazione continua" si chiudono poi nei loro studi ovattati dove, diradate le nebbie evocate dai convegni, contraggono senza pietà i *budget* destinati all'aggiornamento ed alla formazione, collocano gli uffici destinati ad amministrare le magre risorse allo scopo destinate non già nell'ambito dei centri di profitto, bensì dei centri di costo aziendali ché tanto le spese applicate alle risorse umane non sono misurabili nei loro ritorni; ma non si trattava di investimenti?

Nei fatti le risorse umane sono considerate un costo, non già una fonte o quantomeno un'opportunità di profitto, e questo atteggiamento culturale si riverbera immediatamente sulla domanda di formazione. Intendiamoci bene: la selettività non è di per sé un male, è anzi un bene se serve a fare chiarezza e ad eliminare gli operatori senza qualità, e la maggior attenzione al budget porta pure alla globale maturazione del mercato della formazione. Segnali di cambiamento della domanda si esprimono, ad esempio, nella crisi dei corsi interaziendali — che trovano la loro matrice nell'idea universalistica del sapere — e nella speculare esaltazione della valenza unica ed individualistica della conoscenza e del knowhow. La conseguenza pratica è l'orientamento, sempre più percepibile nei clienti, a concentrare la richiesta di formazione sulle attività "su misura", ossia su argomenti direttamente connessi al conseguimento di obiettivi specifici e con contenuto individualistico.

La contraddizione che si rileva è un'altra: essa attiene alla *contrazione delle risorse globali destinate alla formazione*, calcolate sul totale del monte retribuzioni, in un momento in cui tutti discettano sul valore strategico della leva organizzativa applicata al capitale umano.

In sintesi:

\* sono tutti d'accordo sulla valenza degli *intangibile assets*; contestualmente le risorse umane sono percepite come un costo, ed in tema di risorse umane torna a rinvigorirsi nelle aziende un sistema di valori *cost-oriented*, per di più di breve periodo, che certo non favorisce gli investimenti nella formazione continua;

\* non c'è da stupirsi se le aziende hanno quindi ridotto negli ultimi anni un impegno complessivo sulla formazione già di per sé molto magro, quale risultante di due effetti di opposto segno: da un lato si è drasticamente ridotto l'impegno negli interventi di lunga durata ed interaziendali, dall'altro tale riduzione è parzialmente compensata dall'aumento di formazione su misura, cioè legata a specifici obiettivi di sviluppo organizzativo, e breve, cioè erogata tuttavia in tempi ristretti e con frequenze più lunghe;

\* a ciò si aggiunga che la formazione continua è, tra tutti i processi organizzativi, il più precario; l'output delle azioni formative è per sua natura immateriale e difficilmente isolabile in termini di impatto sui risultati della gestione. La conseguenza è che, tra tutti gli investimenti aziendali, quello in *human capital* è il primo a risentire delle cadute della redditività anche di breve periodo.

Si è così venuta a creare una strana situazione: da un lato la formazione continua viene percepita — credo in buona fede — come uno strumento importante dello sviluppo organizzativo e forse caricata anche di responsabilità eccessive o comunque non sue, dall'altro si vuole spendere sempre di meno, si vogliono durate sempre più brevi e si pretendono risultati sovente impossibili.

## 2. Un passo indietro

Ma esiste un mercato della formazione? Quando si parla di mercato della formazione occorre, in primo luogo, interrogarsi su quale sia la tipica forma organizzativa di questo mercato. Nel mercato il coordinamento fra produttori e consumatori è garantito dal sistema dei prezzi e dalla concorrenza. In concorrenza i consumatori hanno la certezza che i prezzi esprimono le migliori condizioni produttive e che le imprese non sono in grado di trattenere per sé altro che livelli assai contenuti di profitto.

Le decisioni di privatizzare, deregolamentare, di eliminare l'intermediazione a qualsiasi livello e così via, sono tutte decisioni orientate al principio di favorire il mercato, a scapito delle strutture burocratiche, private o pubbliche.

Tuttavia non sono poche le patologie del mercato. Esso funziona perfettamente per beni e servizi standardizzati, ma non appena lo scambio riguarda prodotti e servizi la cui qualità non sia immediatamente percepibile per il cliente (la formazione e la consulenza, ad es.), il prezzo non riflette più il valore del prodotto o servizio. Il mercato, inoltre, funziona male quando i produttori sono pochi e l'informazione non è disponibile in condizioni di perfetta simmetria; tra gli operatori si apre così il varco ad un'ampia gamma di comportamenti inefficienti non controllati dal dispiegamento delle forze concorrenziali. Nei mercati imperfetti la *mano invisibile* della concorrenza non appare più in grado di eliminare gli operatori substandard, veri e propri

truffatori che vendono beni di qualità inferiore ad un prezzo superiore. Gli operatori si rendono conto ben presto che il prezzo non rappresenta più un valore segnaletico della qualità e della scarsità relativa di prodotti e servizi, e ciò indebolisce ulteriormente il meccanismo spontaneo di pulizia operato dalla concorrenza: sono queste le condizioni di *market failure*.

Torniamo al mercato della formazione, con specifico riferimento al segmento post-diploma e post-laurea. Per raccogliere elementi di valutazione e di giudizio pare opportuno tentare di individuare alcune dimensioni attorno alle quali costruire una mappa dei comportamenti significativi per la caratterizzazione dell'offerta di alta formazione. In una nostra precedente ricerca<sup>1</sup> il criterio adottato per la classificazione in raggruppamenti si fondava sull'individuazione della missione come determinante del comportamento strategico:

\* la formazione è l'attività prevalente alla quale vengono associati servizi complementari rispetto al prodotto principale. Definiamo convenzionalmente "specialisti in formazione" o "scuole" le organizzazioni appartenenti a tale raggruppamento;

\* l'attività di formazione costituisce un servizio complementare alla vendita o manutenzione di prodotti hardware e software. Definiamo "business" o "produttori di sistemi" gli enti che operano con tale finalità. Per i "business" l'offerta di formazione costituisce un Cavallo di Troia, strumentale all'acquisizione di quote di mercato nelle attività *core*;

\* le attività di formazione e consulenza vengono esercitate alternativamente o congiuntamente, integrandosi in un rapporto di complementarità reciproca. Definiamo "consulenti" o "polivalenti" i produttori appartenenti a tale raggruppamento. Essi non si preoccupano di fare investimenti per il know how perché lo acquistano coinvolgendo esperti — che sono appunto know how personificato — oppure semplicemente lo copiano e/o lo trasferiscono da un'attività all'altra.

Se la formazione viene valutata, dunque acquistata, con il metro dei costi risulta allora evidente che il segmento della formazione continua risulta particolarmente penalizzato, dunque perdente, nel confronto con interventi spot erogati dagli altri due raggruppamenti, ed in particolare con quello dei "consulenti" che raggiungono livelli di flessibilità operativa e vantaggi sui costi assolutamente sconosciuti agli altri produttori.

È pur vero che le "scuole" sono grandi produttori di formazione: esse godono teoricamente di sensibili riduzioni di costo unitario, al crescere dei volumi erogati, grazie allo sfruttamento di curve di esperienza e di economie di scala. L'esperienza accumulata su elevati volumi di attività porta senza dubbio all'affinamento dei processi ed all'accumulazione di competenze facil-

<sup>1</sup> P. CARDUCCI, *Analisi strutturale dell'offerta di formazione post diploma*, "Rassegna ISFOL", n. 4, 1993.

mente trasferibili su una pluralità di interventi; la larga scala di produzione, inoltre, consente la ripartizione su un gran numero di edizioni dei costi diretti sostenuti nelle fasi di analisi dei bisogni e di progettazione.

Si può ritenere che l'azione convergente delle due variabili liberi le risorse necessarie a sostenere una politica di forte differenziazione pur mantenendo elevati standard di qualità; questo rappresenta uno dei punti di forza del raggruppamento nei confronti della concorrenza, ma non certo nell'attuale momento di congiuntura riflessiva e di drastico ridimensionamento degli impegni in formazione.

Poco ci sentiamo di dire sui produttori del segmento "business". Essi sviluppano un'attività polarizzata su ben individuati prodotti formativi, strettamente collegati al core aziendale. Pur proponendo un'immagine di qualità fondata sulla conoscenza specialistica del particolare tema trattato, il caratteristico punto di forza di questi istituti consiste nella leadership di costo. Per di più, i produttori "business" non attribuiscono priorità alla redditività del prodotto formativo che è destinato a svolgere un ruolo strumentale rispetto agli obiettivi di diffusione dei propri sistemi hardware-software; ne consegue un'offerta a prezzi sensibilmente inferiori rispetto al complesso degli operatori. Si potrebbe ritenere che l'influenza congiunta di elementi quali la caratterizzazione del prodotto, il differenziale di prezzo e il non trascurabile volume di attività potrebbero rappresentare una minaccia per gli altri raggruppamenti, in particolare per i "consulenti". In realtà i produttori di sistemi, rivolgendosi ad un segmento di domanda ben definito, non determinano condizioni di interdipendenza di mercato tra i gruppi di produttori; differenziandosi i clienti, si riduce il livello di concorrenza globale tra il raggruppamento "business" e gli altri due.

La concorrenza esiste invece ed è forte tra i grandi produttori delle "scuole" ed i "consulenti": ed è questo uno dei fenomeni nuovi che caratterizzano oggi il mercato della formazione. È vero che i "consulenti" detengono, sia singolarmente che come raggruppamento, una quota di mercato ancora modesta ed agiscono prevalentemente, ma non esclusivamente, nei campi delle discipline manageriali ed informatiche. È anche vero che tali produttori risentono dei limiti tipici della piccola dimensione, dispongono dunque di limitate risorse per investimenti in ricerca e sviluppo che, obbligatoriamente, accompagnano la formazione di buona qualità; di conseguenza la loro attività formativa è spesso ridotta ad un atto di erogazione destinato a scadere nel tempo per obsolescenza della docenza.

Ciononostante essi stanno erodendo importanti quote di mercato alle "scuole" soprattutto in aree di nicchia (la Qualità Totale, ad es.), per via dei prezzi relativamente bassi (funzionali ad "entrare" come consulenti), perché fanno formazione *in house* (particolarmente gradita in periodi di vacche magre), perché sono estremamente flessibili nel mix di prodotto formazione-consulenza (un corso di tre settimane è formazione breve o consulenza lunga?). I produttori polivalenti costruiscono dunque i propri punti di forza su strategie di segmentazione volte ad individuare e colmare vuoti d'offerta, a

servire particolari nicchie di mercato, ad avvantaggiarsi della flessibilità organizzativa ed operativa; operando, inoltre, su più aree di business, realizzano economie di costo trasferendo nella formazione il know-how accumulato in altre attività.

### 3. I prezzi

Le "scuole" dunque soffrono, ma reagiscono. Reagiscono con l'eccellenza del marchio e con la qualità della loro offerta — e questo lo abbiamo già detto — e reagiscono diversificando il target di riferimento. Ed anche le altre "scuole" attingono oggi alla fonte di finanziamento pubblico, e pure questa costituisce una novità rispetto al recente passato se non altro per la dimensione del fenomeno. La fonte pubblica risulta significativa soprattutto per il raggruppamento delle "scuole", che accedono alle fonti comunitarie (Fondo Sociale Europeo) e ad altri fondi statali e regionali, nella finalità di raggiungere mercati-obiettivo prima sconosciuti: i neo-laureati (per la formazione tipo master, ad es.), i diplomati (per i diplomi universitari, ad es.), e così via.

Considerando l'offerta nel suo complesso, rileviamo che la presenza dei finanziamenti pubblici non è affatto sporadica o poco rilevante; la natura privatistica di parecchi enti è, pertanto, soltanto "convenzionale", pur operando essi formalmente al di fuori dei flussi di finanziamento di natura pubblicistica e quindi dalle sue cornici normative (L. 845 e sgg.).

La massiccia presenza pubblica, palese o no, non resta evidentemente senza effetto. Si rileva anzitutto una proporzionalità inversa tra il livello dei prezzi dei corsi e l'accesso a fonti di finanziamento pubblico. La presenza dell'ente pubblico, quale finanziatore diretto o indiretto di servizi formativi, influenza la produzione dell'intero settore e produce un effetto distorsivo sui prezzi. Un'ulteriore forza distorsiva del meccanismo di formazione dei prezzi è rappresentata dalla presenza sul mercato della significativa quota di offerta del raggruppamento dei produttori di sistemi. Tale gruppo propone un livello dei prezzi inferiore, in media, del 25% relativamente al complesso degli operatori; un prezzo artificialmente basso che assume un ruolo strumentale, è cioè funzionale alle strategie di penetrazione di sistemi hardware-software di produzione e distribuzione diretta dell'ente.

Sono presenti, dunque, ed agiscono nel mercato significative forze distorsive del meccanismo di determinazione del prezzo, nonché disomogeneità dei livelli didattici le quali, insieme alle altre caratteristiche del settore, impediscono il pieno dispiegarsi di quelle forze concorrenziali — quali il potere contrattuale dei clienti e l'allocazione efficiente delle risorse — che secondo la migliore dottrina migliorano il funzionamento del mercato.

È proprio partendo dalla considerazione di imperfezione del mercato che si spiegano determinati comportamenti dei produttori sugli aspetti relativi ai prezzi, altrimenti inspiegabili. Ci riferiamo al fatto che il livello dei prezzi non riflette mediamente la differente qualità del prodotto. Prodotti eccellen-

ti sono venduti a prezzi di poco superiori a prodotti scadenti, e si nota un sovrappeso allineamento soprattutto nei prezzi della formazione "a catalogo", tipicamente interaziendale.

Tale allineamento è, a nostro avviso, una diretta conseguenza della struttura del settore, caratterizzato da uno scarso potere di direzione della domanda. Lo scarso potere contrattuale degli acquirenti risulta determinato non già da condizioni di eccedenza di domanda, bensì principalmente al difetto di informazione, per cui il compratore si trova spesso nell'impossibilità di poter correttamente identificare e valutare il prodotto formativo.

Ecco un'altra palese contraddizione del mercato della formazione: è un mercato in crisi e però è un mercato attrattivo, perché la domanda ha tuttora scarso potere.

L'attrattività del mercato favorisce la nascita di nuove unità produttive di differente livello e, in proiezione futura, tale processo di causazione circolare cumulativa non resta senza effetto: già oggi la docenza di qualità sta diventando una risorsa scarsa, perché si fa sempre meno ricerca e si scivola sempre più verso la consulenza. I bravi docenti non si inventano: si può pertanto ritenere che nel prossimo futuro assisteremo, da un lato, al notevole sviluppo di prodotti didattici sostitutivi, soprattutto pacchetti multimediali, dall'altro, ad un'insistenza maggiore da parte delle "scuole", e speriamo degli enti pubblici, sulla problematica fondamentale della professionalità e dell'aggiornamento dei docenti.

#### **4. Una nuova politica per un mercato pulito**

Pare di poter affermare che la situazione del mercato della formazione sia quella tipica di *market failure*. Per quanto esposto risulta infatti evidente che il mercato della formazione sia caratterizzato, dal punto di vista dell'analisi economica, da rilevanti "eccezioni" per quel che concerne i requisiti fondamentali dei mercati concorrenziali<sup>2</sup>.

La conseguenza è che i servizi formativi presentano per il potenziale acquirente un elevato grado di incertezza nel calcolo dei costi-benefici, proprio per la difficoltà a tradurre il prezzo di mercato in differenze qualitative chiare e percepibili. L'incertezza sul costo e l'asimmetria di informazioni sul contenuto del servizio, dunque sui risultati, sembra polarizzare l'acquisto verso due tipologie estreme di servizi: da un lato quelli dai contenuti facilmente percepibili, il cui acquisto presenta rischi limitati, ovvero certezza sui costi-benefici; dall'altro quelli a tal punto essenziali che il costo associato alla ri-

<sup>2</sup> I requisiti essenziali per il pieno funzionamento dei mercati concorrenziali sono numerosi. Hanno rilevanza nel nostro contesto: 1. la molteplicità dei produttori; 2. la molteplicità dei consumatori; 3. l'assenza di rendimenti crescenti nell'attività produttiva; 4. la separabilità della funzione di produzione dei singoli produttori; 5. la separabilità della funzione di utilità dei singoli consumatori; 6. la perfetta libertà di entrata/uscita dei produttori dal mercato.

nuncia supera significativamente i costi in termini di situazioni di incertezza, di razionalità limitata e di concorrenza imperfetta tipiche del mercato della formazione. In ogni caso, dunque, il cliente deve poter disporre ex ante di conoscenze sufficienti sia per comprendere i benefici connessi all'utilizzo del servizio, sia per esercitare un controllo di qualità sulla fornitura, senza di che il rischio diverrebbe insostenibile e l'acquisto non razionale.

È legittimo allora, in situazioni di *market failure*, stimolare la diffusione di forme di regolamentazione che suppliscano, in termini di stretta efficienza economica, alle imperfezioni più o meno gravi del mercato. La regolamentazione altro non è che una forma di integrazione amministrativa che ponga rimedio all'imperfetto funzionamento del mercato, finalizzata a contenere comportamenti fraudolenti (*moral hazard*) ed a reprimere il fenomeno dell'*adverse selection*, ossia a penalizzare gli operatori che non si dimostrino in grado di raggiungere standard comuni di efficienza.

Le possibili forme di regolamentazione sono numerose e variegate, in parte per la specificità delle condizioni di mercato che sono state di volta in volta chiamate a fronteggiare, in parte per l'evoluzione metodologica che ha avuto luogo recentemente nella teoria economica. Nel caso della formazione, riteniamo che l'efficienza e la stessa dimensione del mercato potrebbe trarre enormi benefici dall'applicazione di una nuova normativa sulla formazione post-laurea, che però sottende ad un importante cambiamento di mentalità sulla formazione in generale. Appare infatti difficile ipotizzare uno sviluppo ordinato del mercato, dal lato dell'offerta, in assenza di controllo, da parte delle organizzazioni committenti, del rendimento degli interventi formativi. Per converso non essendovi ancora un'organizzazione trasparente del mercato dei prodotti formativi stenta, anche per tale via, a definirsi un'appropriata cultura della valutazione della formazione.

In questo ambito occorrono nuovi strumenti legislativi, specificatamente mirati alla promozione dell'alta formazione. Strumenti legislativi semplici, ma che tanto significato potrebbero avere per il sistema della formazione post-laurea in Italia, che dovrebbero ruotare intorno a tre principi cardine:

*Primo principio: la formazione è un investimento*

1. Occorre anzitutto prevedere l'applicazione alle attività di formazione della legislazione attualmente prevista per gli investimenti materiali. La formazione deve dunque divenire un costo da capitalizzare, modificando in tal senso la normativa civile e fiscale.

1.1. In tal modo si annullerebbe la sensibilità congiunturale del settore, un problema grave anche per i fornitori di servizi formativi; la formazione verrebbe inoltre inquadrata, anche dal punto di vista gestionale, correttamente come investimento che incrementa il valore patrimoniale dell'organizzazione che ne usa.

1.2. Tuttavia la convenienza economica delle imprese sta nell'attuale sistema di contabilizzazione. La contabilizzazione della sola quota di ammor-

tamento nel conto economico riduce il valore attuale netto del risparmio complessivo. Con tale misura aumentano gli oneri fiscali per via del minor abbattimento dell'imponibile.

### *Secondo principio: sviluppare il mercato*

2. Il mercato della formazione è asfittico, e bisogna prevedere per la formazione strumenti fiscali automatici di incentivazione, quali la detassazione degli utili, il credito d'imposta o l'IVA negativa. Tali strumenti sono già esplicitamente previsti nel *Patto per il Lavoro* per Ricerca e Innovazione, mentre nello stesso *Patto* la parte relativa all'incentivazione della formazione è affidata a strumenti importanti ma un po' tradizionali, e che comunque a nostro avviso da soli non bastano (fondo dello 0,30%).

2.1. Con tali incentivi si verrebbero a sterilizzare gli effetti negativi in 1.2, mantenendo i vantaggi in 1.1. Le imprese troverebbero conveniente investire in formazione, e dovrebbe allargarsi la base imponibile per via dello sviluppo del mercato. Si dovrebbe espandere il settore della formazione tout court, anche per via della formazione dei formatori, e crescerebbe per tale via l'occupazione. La formazione diverrebbe una cosa seria e non una chiacchiera da caffè sul valore strategico del capitale umano. Gli effetti sulle entrate fiscali potranno essere variabili, e calcolati stimando l'effetto combinato tra minor gettito e maggiori entrate portate dall'allargamento della base imponibile. Su questo punto si può essere ottimisti: poiché il mercato della formazione italiano è *notevolmente* sottosviluppato rispetto a quello degli altri paesi evoluti (in rapporto 1 a 5 in termini di fatturato delle sole *business school*), si può ipotizzare un notevole incremento della base imponibile.

### *Terzo principio: liberare gradualmente il mercato*

3. Quanto detto in 1 e 2 si applicherebbe a tutte le spese (pardon, investimenti) in formazione. Dovrebbero godere dei benefici esposti in 2 soltanto le organizzazioni che acquistino formazione prodotta da enti certificati o comunque in qualche modo accreditati. In sede di bilancio andrebbero qualificati e quantificati i benefici in termini di capitale umano *direttamente* conseguenti dall'investimento agevolato.

3.1. Il mercato domestico della formazione presenta oggi caratteristiche market failure: la norma 3 eviterebbe quindi lo sviluppo ulteriore di operatori senza qualità, in un contesto caratterizzato da scarso potere di direzione della domanda e da debolissime barriere all'entrata.

3.2. Ma l'applicazione della norma richiede un sensibile cambiamento culturale sia da parte dei committenti che dei fornitori di formazione, ed un importante processo di adattamento dei relativi sistemi operativi e di gestione. In assenza, la norma sortirebbe effetti limitati e potrebbe prestarsi a facili frodi "legali". Si potrebbe pensare ad una *task force* per la prima implementazione e per il successivo sostegno nella corretta applicazione della legge (business plan, monitoraggio e valutazione, diffusione dei sistemi di certi-

ficazione ed accreditamento). Tale *task force* potrebbe aver sede presso il Ministero del Lavoro, e vedere il coinvolgimento del MURST, del CNR e di singoli ricercatori di altre organizzazioni.

*La formazione è un investimento, e l'esigenza di considerare la formazione come un investimento non può essere ulteriormente elusa dal legislatore.*