

# Formazione post-laurea e percorso professionale dei laureati

(II parte) \*

Stefano Breccia, Piero Carducci, Francesco Miccinelli

## **Premessa**

### OBIETTIVI

Questa indagine segue la fase precedente di analisi dell'offerta di formazione (vedi Bollettino SSGRR, n. 6/91 e Rassegna CNOS, n. 1/92) e si propone di svolgere alcune considerazioni sulla domanda di formazione post-laurea, ivi compresa la formazione interna, nonché valutare le problematiche di gestione della funzione formazione in un certo numero di grandi imprese rappresentative del settore dell'Information Technology nel nostro Paese.

Nel quadro di ricerche simili condotte sull'argomento, il nostro studio si caratterizza per la specificità del campione analizzato e per la particolare attenzione posta sulle modalità di gestione di sistemi formativi di grande complessità. Il campione analizzato, assai ristretto, è costituito esclusivamente da aziende operanti nel settore dell'Information Technology. Questo settore, com'è noto, è soggetto a rapidi processi di innovazione che, coinvolgendo prioritariamente le risorse umane, richiedono strutture formative consolidate ed insieme flessibili, in grado di dare pronta risposta alle esigenze del cambiamento.

La significatività dei dati risulta evidentemente condizionata dalla esiguità e dalla specificità del campione analizzato. Tuttavia riteniamo che le indi-

\* Pubblicato su *Rassegna CNOS* su concessione della Scuola Superiore G. Reiss Romoli Spa. La I Parte, sempre su concessione della Scuola Superiore G. Reiss Romoli Spa, è stata pubblicata in *Rassegna CNOS* del febbraio 1992 (pag. 73-98) con il titolo: «Analisi dell'offerta di formazione tecnica post-laurea».

cazioni emergenti possano costituire un utile punto di riferimento per quanti, nello specifico settore, sono coinvolti in processi di razionalizzazione della formazione e quindi nel sistematico controllo delle risorse, delle procedure e dei risultati ottenuti.

#### MODALITÀ DI REALIZZAZIONE

L'indagine è stata sviluppata con una metodologia basata, da un lato su una ricerca campionaria realizzata con interviste dirette guidate da un questionario semistrutturato, dall'altro su informazioni desumibili da diverse fonti statistiche.

L'indagine campionaria su 10 grandi aziende ha teso a valutare alcuni elementi essenziali:

- la collocazione organizzativa e la missione della funzione formazione;
- il collegamento tra sistema formativo, sistema premiante ed obiettivi generali d'impresa;
- le dimensioni della funzione in termini di addetti, di volumi di attività e relativi costi;
- l'analisi dei contenuti di alcune rilevanti attività di formazione e di aggiornamento;
- gli attori coinvolti, i processi decisionali e le fasi del processo di produzione della formazione, con particolare riferimento alla valutazione dei risultati.

I dati dell'indagine campionaria sono stati integrati con le informazioni desunte da altre fonti:

- un'altra indagine, condotta su 57 grandi imprese operanti in settori high-tech<sup>1</sup>. I risultati di tale indagine sono utilizzati esclusivamente nel paragrafo sul « Make or buy »;

<sup>1</sup> Il lavoro sarà pubblicato prossimamente sulla rivista *L'Industria* [CARDUCCI P., *Le determinanti della domanda industriale di terziario avanzato. Un'indagine empirica*, *L'Industria*, il Mulino, Bologna, n. 1, 1992]. L'obiettivo della ricerca consiste nell'individuare relazioni significative tra le variabili strutturali e funzionali delle imprese industriali e la loro domanda di servizi immateriali, tra i quali un ruolo rilevante è assunto dalla formazione. Il campione è costituito da 57 aziende di grandi dimensioni operanti nel settore high-tech (meccanica fine, telecomunicazioni, elettronica ed informatica, chimica). La ricerca è basata sulla metodologia di analisi statistica della varianza «stepwise regression procedure», che ha permesso di correlare la variabile assunta come dipendente (nel nostro caso il volume di formazione autoprodotta) con una serie di variabili indipendenti, caratterizzanti le imprese del campione (classe dimensionale, apparte-

— informazioni disponibili presso Istituti operanti nel settore della formazione (Dioikema, Hay Management Consultants, ISFOL, Centro Studi IBM e così via).

Ove non diversamente specificato tutti i dati riportati si riferiscono al 1990.

La struttura del report è articolata sui seguenti paragrafi:

- La funzione formazione, dove si analizzano la collocazione organizzativa, la missione ed i principali dati quantitativi.
- Modalità operative, dove si analizzano i diversi modelli di controllo e valutazione della formazione, di make or buy, nonché le modalità di selezione, formazione e gestione dei neo-assunti laureati.
- Sintesi conclusiva, dove si tenta la definizione di un modello ottimale per l'organizzazione e la gestione della funzione formazione.

## IL CAMPIONE

Il campione oggetto dell'indagine comprende dieci grandi aziende, delle quali sei di servizi e quattro manifatturiere.

*Parametri caratteristici delle aziende del campione*

Parametri	Aziende di servizi	Aziende manifatturiere
Dipendenti (n.)	2.000+87.000	6.000+26.000
Fatturato (MLD)	700+19.000	1.800+7.000
Fatturato medio pro-capite (ML)	224	213

Nel complesso le aziende del campione, con un organico di 154.000 unità e un fatturato di 34.000 miliardi in totale, rappresentano in maniera assai significativa la realtà del settore dell'Information Technology nel nostro Paese.

nenza o meno ad un gruppo, articolazione spaziale mono o multi-impianto, livello tecnologico della produzione, tipo di processo produttivo). Si veda anche [CARDUCCI P., *Servizi alle imprese e disparità regionali*, Centro Nazionale delle Opere Salesiane, Roma, 1989].

*Distribuzione percentuale dell'organico secondo il titolo di studio*

Titoli	Aziende di servizi	Aziende manifatturiere
Laurea	7	11
Diploma	43	28
Altro titolo	50	61

In tutte le aziende del campione il tipo di laurea prevalente è quella in ingegneria (65%), seguita dalle lauree in informatica e fisica (25%).

Tutte le aziende intervistate operano anche sul mercato estero e la metà di esse fa parte di gruppi multinazionali.

### **La funzione formazione**

#### LA MISSIONE DELLA FORMAZIONE

In tutte le aziende del campione la missione delle funzioni ha subito rilevanti modifiche nell'ultimo decennio. Fino ai primi anni '80 la formazione era prevalentemente finalizzata al miglioramento immediato delle prestazioni lavorative più che allo sviluppo del potenziale. In tale contesto, la progettazione formativa era orientata al breve periodo e dominata da una mentalità di tipo professionale, cioè era centrata sulla produzione del singolo corso e sulle attività che ne garantivano l'efficienza in termini di buon funzionamento. Oggi, invece, il ruolo della formazione viene collegato, nel quadro di un orientamento di medio-lungo periodo, alla valorizzazione delle risorse umane *in quanto strategiche per lo sviluppo aziendale*.

L'orientamento strategico imprime alle attività di formazione un profilo diverso, caratterizzato dallo sviluppo e dalla capitalizzazione delle risorse invisibili dell'organizzazione (inrangibile assets), e finalizzato al miglioramento del processo di adattamento dell'impresa ad un ambiente mutevole e molto differenziato. Nelle aziende del campione le attività formative sono oggi molto sviluppate e sono rivolte a creare una eccedenza di capacità di risorse umane, per aumentare la possibilità di adattamento ai cambiamenti. Si tende così a rafforzare un insieme di comportamenti e di atteggiamenti che sostengano ed anticipino l'orientamento strategico: la formazione diviene uno strumento,

tra gli altri, di supporto ai processi di flessibilizzazione, agendo sull'intera organizzazione e sulla sua cultura. In tal senso, la formazione non è un prodotto, bensì un processo, un insieme sequenziale di fasi e di relazioni tra loro integrate: dall'analisi dei bisogni, alla definizione dell'obiettivo, all'intervento d'aula vero e proprio, alla valutazione dell'efficienza e dell'efficacia in termini di congruenza con la visione strategica e con l'organizzazione aziendale.

La diversa concezione degli obiettivi della formazione ha reso necessaria negli ultimi anni una collocazione organizzativa della funzione meno convenzionale, che ha portato ad avvicinarla da un lato ai responsabili delle decisioni strategiche aziendali, dall'altro ai responsabili delle linee operative. In tal modo si è tentato di realizzare, almeno nelle aziende maggiormente innovative, una gestione integrata tra le strategie e la pianificazione dello sviluppo delle risorse umane.

In tutte le aziende del campione la responsabilità della funzione è autonoma e, anche se inquadrata nella Direzione del personale, non è abbinata ad altre funzioni e si distribuisce su tre livelli di riporto. In una sola azienda risponde direttamente all'amministratore delegato, mentre in sei si colloca al secondo livello di riporto e in tre al terzo livello.

La nuova collocazione organizzativa appare in definitiva funzionale a nuovi obiettivi, così sintetizzabili:

- razionalizzazione del sistema di produzione della formazione, con il suo collegamento effettivo al business plan, l'eliminazione delle dispersioni (formazione « a pioggia ») e la realizzazione di economie di scala;
- controllo sistematico di risorse, processi e risultati afferenti le attività formative.

## DIMENSIONI

Nelle aziende del campione si riscontra una forte variabilità per quanto riguarda il numero di addetti alla formazione, in funzione delle dimensioni aziendali. In particolare, per dimensioni di organico, comprese dai duemila ai diecimila, il numero di addetti può raggiungere le cento unità, mentre per le aziende con oltre trentamila dipendenti il numero degli addetti si attesta intorno ai trecento. Questi dati si giustificano, a nostro avviso, sulla base della combinazione di due effetti tra loro contrastanti: da un lato, le grandi aziende possono giovare di economie di scala, per cui il numero degli addetti alla formazione non cresce proporzionalmente all'organico, dall'altro pe-

rò le grandi aziende tendono a produrre internamente una quota maggiore della formazione totale, con particolare riferimento a quella tecnica. Si pongono quindi complesse alternative di *make or buy* che saranno affrontate nel prosieguo del lavoro.

Nelle aziende manifatturiere le giornate di formazione fruite da ciascun dipendente sono circa cinque, che salgono a sette nelle aziende di servizi.

#### *Spese per formazione delle società del campione*

Spese	Valori per dipendente (KL)	% sul costo del lavoro	% sul fatturato
Spese dirette	700+900	1,3+1,5	0,30+0,35
Spese totali	1500+1800	3,8+4,0	1,10+1,15

dove le spese dirette comprendono i costi diretti di produzione della formazione o di iscrizione a corsi esterni (quota di partecipazione, viaggi e trasferite ecc.), mentre le spese totali comprendono, oltre ai costi diretti, tutte le altre voci di costo afferenti la funzione (ammortamenti delle immobilizzazioni tecniche, valore del tempo di lavoro impiegato dai partecipanti, costo del personale addetto ecc.).

Si è notata una concentrazione delle aziende manifatturiere verso i valori minimi e di quelle di servizio verso i valori massimi riportati in tabella. Quest'ultima concentrazione è probabilmente dovuta ad una minore personalizzazione, e ad una maggiore dispersione delle attività formative.

Tutte le aziende del campione, infine, si avvalgono di proprie scuole di formazione che costituiscono un fondamentale punto di riferimento per le attività, in particolare per quelle relative al core business aziendale. Si tratta di realtà situate in sedi di alta rappresentanza, a volte residenziali, che valorizzano l'immagine aziendale ed assolvono anche a compiti di pubbliche relazioni.

### **Modalità operative**

#### MODELLI DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

A fronte di una struttura aziendale di tipo funzionale si riscontra l'esistenza di una funzione formazione centrale ed un forte accentramento decisionale delle attività. In questo caso la funzione centrale è il motore propulsivo di

tutte le attività di formazione ed esprime un forte potere propositivo di coordinamento e controllo. In tal senso definisce, sulla base di un'analisi dei bisogni negoziata con le linee operative, le griglie di riferimento ed i contenuti fondamentali del piano formativo aziendale (portafoglio corsi), elabora il budget e ne controlla le corrette modalità di realizzazione. I meccanismi di collegamento con le linee sono assicurati da uno scambio continuo di informazioni e da gruppi di lavoro interfunzionali coordinati a livello centrale.

Nel caso invece di una struttura aziendale di tipo divisionale o per Strategic Business Unit (S.B.U.) si riscontra una funzione centrale ed una funzione inquadrata nella divisione o nella S.B.U. ed un maggior decentramento decisionale. In questo caso le linee operative hanno una funzione propositiva determinante nella definizione delle griglie di riferimento, dei contenuti fondamentali del portafoglio corsi e, sia pur secondo diverse modalità, nel processo di formazione del budget. La funzione centrale, in riferimento agli obiettivi generali d'impresa, verifica la compatibilità delle richieste delle linee, e le fa proprie. Inoltre, la funzione centrale mantiene un ruolo fondamentale nella razionalizzazione delle attività e delle procedure di controllo di gestione.

Oltre ai due modelli fondamentali indicati, si è ovviamente riscontrata l'esistenza di articolazioni diverse che si collocano in posizioni intermedie<sup>2</sup>.

Come viene definito il piano formativo? I bisogni di formazione vengono rilevati, sia pure a differenti livelli di approfondimento, attraverso il confronto tra le caratteristiche professionali necessarie a coprire una determinata posizione ed i risultati della valutazione del potenziale, all'ingresso ed in itinere. Dal contemperamento tra esigenze individuali e obiettivi aziendali nasce un piano formativo individuale specifico per profilo professionale. Dal consolidamento dei piani formativi così definiti scaturisce il portafoglio corsi che costituisce il perno su cui si incardina il processo di pianificazione delle attività formative. Nel portafoglio corsi trovano, infatti, congiunzione ideale il momento delle scelte strategiche ed il momento in cui l'impresa realizza tali scelte attraverso specifiche e concrete iniziative.

<sup>2</sup> Nei modelli misti la formazione è ripartita, secondo diverse modalità, tra la funzione centrale e le divisioni o S.B.U. In generale, viene mantenuta al centro la formazione istituzionale e manageriale, e vengono decentrate le altre attività. Il budget della formazione viene costituito attraverso una negoziazione tra il centro e la periferia che, di norma, risponde funzionalmente alla direzione centrale. Per una delle aziende del campione, peraltro assai significativa per numero di dipendenti e per fatturato, si è rilevata una particolare collocazione della funzione formazione, per una parte nell'ambito della direzione centrale del personale e per un'altra parte rilevante nel marketing. Tale collocazione favorisce l'interazione tra la funzione centrale e le linee operative, ma provoca dispersioni decisionali e rende problematico il sistematico collegamento tra le politiche di sviluppo delle risorse umane ed il sistema premiante.

Dall'analisi del campione è emerso in generale, come punto critico, la modalità di partecipazione delle linee. Infatti, la generazione del portafoglio corsi dovrebbe coinvolgere tutto il sistema aziendale. In realtà, oggi sembra talora mancare, nella gestione operativa, un collegamento tra i sistemi di pianificazione delle risorse umane e le scelte strategiche. Sebbene la migliore dottrina, ed anche molte imprese, riconoscano l'importanza di questo collegamento, nei fatti il problema è stato, sovente, delegato al personale di staff responsabile delle risorse umane con scarso coinvolgimento delle linee. Tale comportamento nella pianificazione delle risorse umane mostra una evidente frattura, a livello operativo, tra le strategie (business idea) e la gestione del capitale umano (personnel idea).

Per circa la metà delle aziende del campione si è rilevata, secondo diverse modalità ed efficacia, una gestione congiunta del business e delle risorse umane. Nelle restanti aziende questo collegamento, sia pure riconosciuto come fondamentale, non è ancora pienamente realizzato. In tali realtà si rendono necessari, a nostro avviso, cambiamenti rilevanti che portino ad un massiccio coinvolgimento dei manager di linea nella progettazione formativa, ed a un simmetrico coinvolgimento del settore formazione nelle problematiche delle linee.

## CONTROLLI E VALUTAZIONE DEI RISULTATI

A partire dal momento in cui la formazione è considerata come una fondamentale variabile strategica dello sviluppo aziendale, essa non può trovare in se stessa la propria giustificazione. Ma è piuttosto in funzione dei progetti ai quali può contribuire o dei problemi alla cui soluzione può partecipare che la formazione deve essere analizzata, e valutata dal punto di vista della pertinenza sia dei suoi obiettivi che delle modalità di erogazione, gestione ed organizzazione.

In tutte le aziende del campione si è rilevato come la valutazione dei risultati delle azioni formative costituisca un'attività percepita come di fondamentale importanza ma, ad un tempo, poco strutturata, poco consolidata nelle sue modalità di attuazione e, infine, poco conosciuta da parte degli operatori di ogni livello. In generale, alle teorizzazioni sul ruolo strategico dell'investimento sulle risorse umane non è seguita, in impresa, l'applicazione delle idonee metodologie e procedure di controllo. I sistemi di controllo in uso nelle attività di formazione verificano, di norma, la conformità formale di ci-

fre e procedure rispetto al budget, senza valutarne anche la compatibilità reciproca e l'aderenza o meno agli obiettivi d'impresa. In tal senso, al di là delle buone intenzioni contenute nei programmi aziendali, la formazione appare, sia pure con le dovute eccezioni, come un sistema soltanto parzialmente sotto controllo. Ciò significa che tutti i punti chiave che determinano la qualità finale del processo formativo non sono, in generale, chiaramente individuati ed osservati con sufficiente approfondimento da permettere, durante la stessa azione formativa, il varo delle eventuali azioni correttive. In tre casi, peraltro significativi, si è rilevato invece l'operare di adeguati strumenti di verifica, con l'obiettivo esplicito di analizzare la congruenza della formazione alle strategie e, inoltre, di valutare non tanto lo specifico corso, quanto il sistema di produzione della formazione in sé stesso e nelle sue interrelazioni con le altre funzioni d'impresa.

Le principali funzioni alla base di un sistema di controllo della formazione dovrebbero essere: verificare la coerenza tra piano formativo e strategie d'impresa, valutare la pertinenza degli obiettivi e l'efficacia delle azioni di formazione, stimare i rapporti tra costi e benefici, diagnosticare i problemi da affrontare ed interpretare le tendenze da amplificare, controllare la gestione interna dei processi. Le metodologie di controllo possono, pertanto, essere intese come un sistema di supporto alle decisioni del management, al fine di indicargli i mezzi per risultare più efficace. I sistemi di controllo della formazione rilevati nelle aziende del campione possono essere sottoposti a verifica empirica attraverso l'applicazione di un insieme di criteri espliciti<sup>3</sup>. Essi sono:

- a) coerenza al contesto;
- b) pertinenza operativa;
- c) efficienza interna;
- d) conformità formale;
- e) efficacia globale.

*Coerenza al contesto.* I criteri di coerenza valutano il grado di coesione tra il sistema della formazione (risorse afferenti alla funzione) e gli altri elementi del contesto in cui esso si inserisce (strategie, piani d'azione funzionali, politiche del personale, selezione). Si tratta dei criteri più diffusamente e

<sup>3</sup> I criteri di analisi adottati fanno riferimento alla recente letteratura francese sull'auditing della formazione. Si vedano, tra gli altri [CANDAU P., *Audit social*, Vuibert, Paris, 1985; BERNARD M., *L'audit de la formation*, Education Permanente, n 91, 1987].

correttamente utilizzati dalle imprese del campione. Piuttosto, viene lamentato dagli operatori della formazione il fatto che, in contrasto con una visione strategica, la formazione è, tra tutte le attività, la prima a risentire della caduta della redditività aziendale. Ulteriore prova della debolezza della funzione deriva dalla considerazione che il budget della formazione viene, in generale, costituito destinandovi una percentuale delle spese operative, mentre invece, sempre nell'ottica strategica, le spese da destinare alla funzione dovrebbero essere direttamente correlate alla formazione dei profili professionali, né di più né di meno.

Si noti che dal punto di vista contabile le imprese esaminate, seguendo la prassi corrente, imputano la formazione nel conto dei profitti e perdite, dal momento che risulta difficile per tali investimenti individuare un autonomo valore economico avente una vera e propria consistenza patrimoniale, al contrario delle immobilizzazioni tecniche. Tale prassi ingenera non poche confusioni: le spese in formazione concorrono, nei fatti, alla formazione del capitale fisso lordo, mentre la loro iscrizione tra gli oneri di esercizio rende tali investimenti di difficile valutazione per l'accesso al credito. Anche per tale via, dunque, essi finiscono per dipendere largamente dalla capacità di autofinanziamento dell'impresa e risentono così in misura notevole della particolare situazione aziendale.

*Pertinenza operativa.* I criteri di pertinenza riguardano la fondatezza delle decisioni prese. Essi permettono di verificare il grado di sintonia tra i progetti corsuali (obiettivi posti e risorse impegnate) e le necessità rilevate. La pertinenza operativa delle decisioni prese viene verificata, nelle aziende esaminate, soprattutto dai livelli elevati nei termini della loro coerenza rispetto al problema da risolvere, in un prefissato ambito di vincoli e di risorse. Si è rilevato che:

- nelle aziende organizzate per funzioni, il processo decisionale è scarsamente condiviso con le linee e le altre unità operative. Nelle strutture divisionali o per S.B.U. le linee assumono invece un ruolo determinante nella pianificazione delle attività formative e ne sostengono i costi, in tutto o in parte;
- in circa la metà delle aziende, i percorsi formativi individuali si basano su una descrizione dei profili obiettivo;
- in tutte le aziende intervistate esistono documenti di riferimento, generalmente elaborati dai livelli elevati, che descrivono lo skill specifico e lo stile di management che si intende sviluppare.

*Efficienza interna.* I criteri di efficienza tendono a misurare il rapporto costi-benefici e, quindi, permettono un controllo sull'utilizzo ottimale delle risorse disponibili. Nelle aziende del campione:

- viene effettuata, sovente ex post, la rilevazione dei costi diretti ed indiretti della formazione;
- vengono sperimentati tentativi di razionalizzazione (riduzione o concentrazione delle attività, riduzione delle durate) volti a conseguire gli obiettivi al minimo costo;
- viene ritenuta fondamentale, ma di fatto risulta assai carente, l'applicazione di metodologie volte a valutare sistematicamente la dimensione economica-finanziaria dei progetti formativi, e quindi a verificare il rapporto costi-benefici ed il rapporto costi-opportunità della formazione.

*Conformità formale.* I criteri di conformità tendono a verificare la coerenza formale ed il buon funzionamento amministrativo delle procedure afferenti la formazione. Nelle aziende intervistate l'auditing della formazione non appare come una procedura sistematizzata e, ove venga svolto, si limita a controllare per lo più i rapporti tra la funzione formazione ed i fornitori (controllo della normativa su convenzioni, contratti, trattamento dei docenti).

I controlli di conformità, se sistematici, potrebbero risultare assai più utili di quanto non si pensi. Permetterebbero, infatti, di verificare eventuali disfunzioni amministrative, devianze nella gestione delle risorse, motivi di disincentivazione, conflitti più o meno latenti, e così via.

*Efficacia globale.* I criteri di efficacia permettono di valutare le prestazioni del processo formativo relativamente agli obiettivi posti e, inoltre, di stimare nel tempo gli effetti diretti ed indiretti prodotti dalle azioni di formazione. Nelle aziende del campione questo aspetto appare come il vero punto critico dei sistemi di controllo della formazione. È vero che in generale il management d'impresa, ed in primis i formatori, si chiedono sempre più se sia possibile stabilire una qualche relazione tra il cambiamento indotto dalla formazione ed i risultati aziendali. Ma, a livello operativo, le analisi di tali problematiche appaiono assai parziali: la valutazione della formazione viene normalmente identificata, se non confusa, con la valutazione del rendimento interno delle azioni formative, nell'accezione del « gradimento » percepito da parte dei relativi fruitori e, alle volte, in termini dei cambiamenti che si sono

prodotti sui formati. Appare invece trascurata l'applicazione di metodologie volte a valutare sistematicamente:

- correlazione tra azioni formative, cambiamento indotto nei partecipanti ed obiettivi aziendali;
- i benefici economici esclusivamente riferibili all'azione formativa in termini di risultati aziendali (rendimento di persone di pari caratteristiche prima e dopo la formazione, indici di produttività e di redditività ed altri).

In tre aziende soltanto, infine, si sono rilevate procedure sistematiche e continue di monitoraggio del rapporto tra piani di formazione individuale, iter professionale e sistema premiante.

#### MAKE OR BUY

In questo paragrafo vengono commentati i risultati di un'indagine campionaria tesa ad individuare relazioni significative tra le variabili strutturali e funzionali delle imprese industriali e la loro domanda di input immateriali alla produzione, tra i quali un ruolo assai rilevante è assunto dalla formazione<sup>1</sup>.

La domanda di servizi formativi da parte delle imprese si esprime attraverso la duplice modalità dell'autoproduzione interna, ovvero dell'acquisto sul mercato, sia in sostituzione che a complemento della dotazione interna. Le 57 imprese analizzate, tutte di grandi dimensioni, hanno mostrato una netta preferenza verso l'autoproduzione interna, con quote variabili di partecipazione a corsi esterni e, inoltre, ricorso diffuso all'attuazione di iniziative «in house» o presso le scuole di gruppo con il coinvolgimento di consulenti esterni.

Le motivazioni addotte circa la scelta di dotarsi di servizi formativi interni trovano la loro matrice comune nella necessità di presidiare in permanenza le aree strategiche aziendali. È chiaramente difficile, anche per la grande impresa, dotarsi in maniera stabile e continuativa di tutte le competenze necessarie per affrontare i molteplici e diversi bisogni formativi espressi dall'organizzazione. Nell'obiettivo di mantenere la capacità di controllo del sistema, occorre allora polarizzare le risorse interne su alcune aree e funzioni strategiche, favorendo così lo sviluppo di altri poli di riferimento all'esterno dell'impresa, e al proprio servizio. La funzione formazione, anziché coinvolgere direttamente un gran numero di persone in un rapporto di lavoro dipendente, si struttura assicurandosi prestazioni continuative di un gruppo re-

lativamente ristretto di specialisti; poi, a seconda della natura del problema, coinvolge come trainer del processo formativo operatori delle linee, singoli professionisti o altre organizzazioni.

Le attività prodotte all'interno riguardano prevalentemente la formazione attinente il core business aziendale (tecnologie specifiche, temi di rilevante profilo strategico come la qualità totale ecc.) e quella dei neo-assunti. In tali attività sono variamente coinvolte le scuole di gruppo, prevalentemente nella fase di erogazione degli interventi e per le necessità logistiche poiché, di norma, la funzione centrale mantiene un forte controllo sulla progettazione, sulla didattica e sulla valutazione dei risultati.

La formazione interna viene svolta da docenti della stessa funzione e, soprattutto, dagli operatori delle linee; soltanto per una parte vede il coinvolgimento di esperti esterni all'organizzazione committente.

Le attività di formazione manageriale e l'aggiornamento tecnico, invece, vengono quasi totalmente commissionate all'esterno secondo diverse modalità: partecipazione a corsi a catalogo, iniziative in house su commessa e, inoltre, una maggiore utilizzazione delle scuole di gruppo anche per quanto riguarda la progettazione e la valutazione.

È importante notare che il maggior problema incontrato dalle imprese nell'accesso a servizi esterni risiede nel difetto di conoscenza sui contenuti dei servizi stessi, soprattutto per quanto riguarda la formazione nell'economia e nel management. Il dato è abbastanza sorprendente, se riferito ad imprese di grandi dimensioni, come pure sorprendente è il giudizio sulla qualità dei servizi formativi acquistati all'esterno. Soltanto in pochi casi, prevalentemente nell'area dei sistemi di elaborazione e della formazione gestionale, il livello dell'offerta è ritenuto elevato, mentre generalmente, soprattutto per la formazione manageriale, la qualità in termini di rispondenza agli obiettivi prefissati è ritenuta appena sufficiente.

La non corrispondenza rilevata ex post tra contenuto intrinseco del servizio formativo e standard richiesto sta a dimostrare un elevato grado di difetto di informazione, allorché si pone la scelta di affidare o meno all'esterno un certo progetto consuale. Trattandosi peraltro di attività non banali, è possibile che l'impresa, seppur lo desidera, incontri notevoli ostacoli nell'attivarle al proprio interno. Il problema decisionale del make or buy si pone quindi in termini assai delicati, proprio per la difficoltà di tradurre in alternative valutabili dall'impresa la differenziazione dell'offerta in termini di rapporto costi-benefici. L'incertezza sui reali benefici e il difetto di informazione sui contenuti intrinseci dei corsi sembrano orientare l'acquisto di servizi forma-

tivi verso due tipologie: da un lato quelli «tradizionali», dai contenuti certi o percepibili, il cui acquisto sul mercato presenta rischi limitati, ovvero certezza sui costi-benefici; dall'altro, quelli a tal punto essenziali che il costo associato alla rinuncia ad utilizzarli supera significativamente i costi in termini di situazioni di incertezza, di irrazionalità e di scarsa trasparenza tipiche del mercato dell'offerta di formazione. In tali casi, peraltro, l'impresa deve disporre di sufficienti conoscenze sia per valutare i benefici connessi all'utilizzo del servizio, sia per esercitare un controllo di qualità sulla fornitura, senza di che il rischio diverrebbe insostenibile. Nelle aziende del campione tale controllo è di norma realizzato a livello centrale dalla funzione formazione, che seleziona l'offerta del mercato sulla base di criteri di opportunità e della qualità percepita, proponendo così alle linee operative un catalogo di corsi esterni affidabili.

Ma quali sono le variabili che, più di altre, possono essere considerate determinanti nella decisione di produrre formazione interna, oppure giustificare il ricorso all'acquisto esterno?

Applicando sui dati resi disponibili dall'indagine campionaria un modello di regressione multipla (stepwise regression procedure) è stato possibile individuare le variabili maggiormente esplicative del volume di formazione prodotta all'interno delle aziende. Esse sono, nell'ordine di importanza:

- a) appartenenza ad un gruppo;
- b) organizzazione a rete;
- c) livello tecnologico e tipo di processo produttivo.

*Appartenenza ad un gruppo.* Le aziende appartenenti ad un gruppo tendono a produrre all'interno una maggiore quota di formazione relativamente alle altre, a parità di classe dimensionale. La quota di formazione autoprodotta appare direttamente correlata al grado di diversificazione del gruppo, in termini di gamma e servizi accessori sia pre-vendita che post-vendita;

*Organizzazione a rete.* Le imprese con sede unica tendono ad avere una quota di formazione autoprodotta inferiore alla media; quelle multiregionali e multinazionali, disperse in una molteplicità di unità locali, di fronte all'alternativa del make or buy, scelgono decisamente la prima. Le attività di pianificazione e di controllo della formazione sono generalmente concentrate nelle sedi centrali, là dove si sviluppano le attività strategiche di direzione generale, mentre nelle sedi periferiche sono localizzate le attività di erogazione e quelle di interfaccia e di collegamento con la struttura centrale.

Si consideri poi che le imprese multiregionali, oltre ad essere generalmente di grandi dimensioni, appartengono ad un gruppo, per cui le prime due variabili considerate sono insieme assai rappresentative del livello di formazione autoprodotta. Si è rilevata inoltre una correlazione diretta tra il livello di specializzazione professionale degli addetti alla formazione (misurato dal titolo di studio, dall'esperienza ed anzianità di servizio) e la dimensione aziendale, nel senso che ad una maggiore dimensione corrisponde una maggiore professionalità degli addetti alla formazione. In termini assoluti, invece, gli addetti nelle attività formative raggiungono la loro massima presenza, in rapporto all'organico totale, nella classe dimensionale compresa tra i duemila ed i diecimila dipendenti, mentre poi decrescono in rapporto al numero dei dipendenti, per cui è confermata l'esistenza di economie di scala nella produzione interna di servizi formativi.

*Livello tecnologico e tipo di processo.* Il funzionamento dei processi produttivi di un'impresa ad elevata tecnologia richiede una maggiore sofisticazione, specificità di conoscenze tecniche ed input di capitale umano, rispetto ai settori tradizionali. Sotto questo profilo si è rilevato che il livello insoddisfacente della qualità dell'offerta formativa costringe, sovente, le imprese di comparti ad elevata tecnologia ad autoprodurre servizi formativi, semplicemente perché non riescono a reperirli all'esterno. Si comprende quindi quale importanza rivesta per le moderne economie industriali una rete efficiente di servizi formativi in grado di garantire economie di sistema. Sono inoltre significative le differenze rilevate nel volume di formazione prodotta internamente a seconda della tipologia di processo produttivo (piccola o larga scala, a ciclo continuo o per lotti economici). La tendenza è quella di avere una quota di formazione interna maggiore nelle produzioni di piccola scala ed il contrario nelle produzioni di massa, a conferma di quanto detto a proposito dell'operare delle economie di scala.

In definitiva, l'analisi dei fattori che determinano lo sviluppo dei servizi formativi dal lato della domanda industriale ha permesso di individuare un'impresa « tipo » relativamente alla quale il ricorso complessivo alla formazione assume valori superiori a quelli medi del campione: essa fa parte di un gruppo multi-regionale, produce puntando sulla qualità, opera sui mercati internazionali, impegna consistenti immobilizzazioni tecniche, si avvale di processi di alta tecnologia ed input immateriali sofisticati. Sussiste, inoltre, una relazione positiva tra la quantità di formazione prodotta in azienda e quella acquistata sul mercato.

L'indagine ha permesso inoltre di individuare il profilo economico-finanziario dell'impresa ad alto consumo di formazione. I dati mettono in luce dinamiche assai differenziate tra le imprese ad alto consumo di formazione (a.c.f.) e tutte le altre del campione (altre):

*Indici della redditività operativa delle imprese  
del campione-anno 1989*

Indicatori	Imprese	
	a.c.f.	altre
V.A./Dipendenti (ML)	96.3	85.4
C.L./Dipendenti (ML)	62.9	52.4
M.O.L./V.A. (%)	46.4	41.2
M.O.L./Fatturato (%)	17.8	14.5
V.A./Fatturato (%)	38.4	35.1
R.O.S. (%)	14.55	10.41
Turn-over (n.)	1.15	1.22
R.O.I. (%)	16.73	12.70
R.L.A. (%)	20.47	17.69

*Legenda:*

- V.A. = Valore Aggiunto
- C.L. = Costo del lavoro
- M.O.L. = Margine Operativo Lordo
- R.O.S. = Margine (Margine Operativo Netto/Fatturato)
- Turn-over = Rotazione (Fatturato/Attività nette)
- R.O.I. = Return On Investment (R.O.S.×Turn-over)
- R.L.A. = Redditività al Lordo degli Ammortamenti (M.O.L./Attività nette)

L'incidenza del Valore Aggiunto sul Fatturato delle aziende del gruppo a.c.f. è di tre punti superiore a quello delle altre.

Anche il costo del lavoro per dipendente è sensibilmente superiore relativamente alle altre; il differenziale è spiegato dalla maggiore quota di laureati e tecnici specializzati sul totale dell'occupazione di tali imprese, che utilizzano fattori di maggiori livelli di sofisticazione e qualità, in primis nel capitale umano.

In conseguenza diretta della maggiore incidenza del Valore Aggiunto sul

Fatturato, anche il Margine Operativo Lordo, sia sul V.A. che sul Fatturato, si mantiene nelle imprese a.c.f. di alcuni punti al di sopra delle altre. Questa situazione è indice di un buon valore del margine di profitto, e l'analisi della redditività operativa è una conferma del buono stato di salute delle imprese ad alto consumo di formazione. La struttura dei tassi di profitto sul capitale mostra discreti valori del R.O.I. medio del gruppo a.c.f. come combinazione, in riferimento alle altre imprese del campione, di un buon Margine (R.O.S.) e di un inferiore Turn-over sul capitale investito. La dinamica dei tassi di profitto sul capitale appare comunque determinata dall'andamento dei margini sulle vendite mentre l'effetto del saggio di rotazione del capitale, si può ritenere, gioca un ruolo secondario in imprese caratterizzate da un'intensità e da un costo medio del capitale superiore mediamente a quello degli altri comparti (in ragione della maggiore sofisticazione delle tecnologie impiegate e quindi della minore durata degli impianti). Pure interessante il valore delle Redditività al Lordo degli Ammortamenti (R.L.A.), calcolata utilizzando, nella formula del R.O.I., il M.O.L. in luogo del Margine Operativo Netto. Tale indice depura la redditività operativa dagli intensi effetti distorsivi derivanti dai costi di ammortamento. Gli ammortamenti rappresentano, infatti, dei costi tipicamente discrezionali, ossia legati a politiche di bilancio attuate dalla direzione aziendale, più che al reale valore degli investimenti pluriennali consumati nei processi produttivi. Le imprese a.c.f., con una redditività lorda del 20.5% contro il 17.7% delle altre, confermano per tale via del consistente vantaggio competitivo di cui godono, in assoluto e relativamente alle altre imprese esaminate.

L'evidenza empirica sta dunque a dimostrare una qualche relazione tra l'intensità dell'input in formazione ed i risultati d'impresa<sup>4</sup>. D'altra parte la formazione, insieme agli altri servizi immateriali alla produzione, assume sempre più un ruolo strettamente integrato e complementare rispetto ai prodotti, per cui appare difficile ipotizzare uno sviluppo del mercato di offerta in termini di qualità ed efficienza in assenza di controllo, da parte delle imprese, del rendimento effettivo degli interventi formativi. Per converso non essendo-

<sup>4</sup> Non è semplice valutare il significato di tale relazione. Il campo di applicazione dei risultati risente dell'esiguità del campione (57 imprese) e dalla limitazione dell'indagine ai settori high-tech. L'indagine empirica mostra indubbiamente l'esistenza di un legame statisticamente significativo tra la variabile dipendente (il volume di formazione autoprodotta) da una parte e la redditività dall'altra. Tuttavia, non è possibile far discendere da tale correlazione una valutazione univoca sul rapporto tra consumo di formazione e redditività operativa: in altri termini, non sappiamo se l'alto consumo di formazione determina un'elevata redditività, oppure se, al contrario, le aziende ad elevata redditività destinano, più delle altre, una quota consistente dei flussi di cassa addizionali alle spese in formazione.

vi ancora, come abbiamo visto nella prima parte del lavoro (vedi *Bollettino SSGRR*, n. 6/91 e *Rassegna CNOS*, n. 1/92), un'organizzazione trasparente del mercato, una appropriata cultura della valutazione dei servizi formativi stenta a definirsi.

#### FORMAZIONE PER I NEO-LAUREATI

Il laureato rappresenta una risorsa in capitale umano caratterizzata da una durata e continuità di partecipazione alla forza lavoro più lunga della media, non solo perché il più alto livello di istruzione comporta tempi di ritorno dell'investimento più lunghi, ma anche perché la collocazione professionale del laureato per le gratificazioni, anche non monetarie, che comporta induce un più lungo tempo di partecipazione al mercato del lavoro. D'altra parte la preparazione acquisita in lunghi anni di studio conferisce al neo-laureato una notevole capacità di gestione dell'innovazione tecnologica, oggi sempre più rapida, e di reazione al cambiamento organizzativo. Caratteristiche queste che fanno del neo-laureato una risorsa strategica preziosa per l'azienda anche per la sua scarsa disponibilità attuale, almeno su talune specializzazioni, e per il futuro.

Di qui l'attenzione riscontrata nelle aziende del campione nella pianificazione delle attività rivolte ai laureati neo-assunti per migliorare la qualità e la produttività del loro impiego. Questo allo scopo di massimizzare le potenzialità, minimizzare gli sprechi formativi evitando fenomeni di formazione apparente, migliorare il loro rapido inserimento nella realtà operativa aziendale, mantenere elevato il livello professionale delle risorse già formate attraverso l'aggiornamento continuo, ed infine cogliere i frutti dell'investimento in capitale umano favorendo la permanenza in azienda attraverso un sistema premiante moderno e funzionale.

La formazione dei neo-laureati, in molte delle aziende del campione, è integrata con gli altri strumenti di gestione del personale (selezione, piani di carriera, piani retributivi). Laddove l'utilizzo di tali strumenti è sistematico, maggiore è l'interesse per le problematiche formative e, in definitiva, per la pianificazione dello sviluppo delle risorse umane. Laddove, al contrario, l'utilizzo di questi strumenti è modesto o parziale, sembrano prevalere logiche di acquisizione del personale piuttosto che logiche di sviluppo delle risorse umane con la conseguenza di una minore attenzione ai problemi generali della formazione, ed in particolare dell'inserimento dei neo-laureati.

Nelle aziende del campione, le assunzioni annue di neo-laureati variano in media tra l'1.5% ed il 2.5% dell'organico totale. Il momento della selezione del candidato è formalizzato, in tutte le aziende intervistate, ed attuato attraverso un colloquio di carattere generale, tecnico e comportamentale. Nella metà delle aziende è stato riscontrato che l'area di lavoro del candidato viene definita durante il colloquio tecnico con il futuro responsabile e formalizzata all'atto dell'assunzione; nell'altra metà dei casi l'azienda si riserva di comunicare al candidato l'area di attività ad assunzione avvenuta. I neo-laureati vengono generalmente inseriti in azienda con contratti a tempo indeterminato ed inquadrati nella categoria impiegatizia, dove permangono per un periodo variabile dai tre ai dodici mesi, per passare poi alla categoria superiore dove è prevista in media una permanenza di due anni. Dal terzo anno in poi cessano gli automatismi e subentra la valutazione delle capacità personali e dei risultati conseguiti, sulla base dei quali viene effettuato il passaggio alla categoria superiore. In alcune aziende, dopo un certo numero di anni, si entra in un ciclo di mobilità obbligatoria.

Nella maggior parte delle aziende esaminate il neo-laureato viene in principio assistito dalla figura del tutor, alle volte formalizzata ed alle volte operante di fatto. In generale la figura del tutor non coincide con quella del superiore gerarchico, bensì con quella dell'esperto che si fa temporaneamente carico di guidare il giovane. Laddove la figura del tutor è istituzionalizzata, e si tratta delle aziende maggiormente innovative, questi diventa per un certo lasso di tempo, in genere per un biennio, il responsabile dello sviluppo professionale del neo-assunto. Il tutor diviene così, per il giovane, il riferimento aziendale per tutti i problemi operativi, tecnici, di conoscenza dell'ambiente interno ed esterno aziendale e, inoltre, per tutti i problemi e le esigenze di carattere formativo.

La funzione della formazione consiste nel supportare lo sviluppo professionale del neo-laureato, coerentemente con le politiche aziendali, tramite progetti corsuali che si articolano in cinque filoni principali:

- a) formazione istituzionale;
- b) formazione settoriale-tecnica;
- c) addestramento tecnico;
- d) training on the job;
- e) continuing education.

*Formazione istituzionale.* Si propone un rapido ed efficace inserimento del neo-laureato nel contesto operativo, sviluppando la sua conoscenza del si-

stema impresa, sviluppando lo skill specialistico necessario e le capacità comportamentali. A tal fine, al di là di una serie di informazioni indispensabili (organizzazione dell'azienda, gamma di prodotti, posizionamento sul mercato, processi e meccanismi operativi) si cerca di fornire specifici strumenti e capacità per permettere al neo-laureato di sapersi muovere in azienda. Si tenta inoltre di sviluppare la capacità individuale di pianificare e gestire il proprio specifico lavoro. In questa fase viene dato particolare risalto al lavoro di gruppo, in cui il laureato deve inserirsi al meglio affrontando ed utilizzando i vincoli e le opportunità che derivano dall'operare all'interno di una organizzazione complessa.

Questa fase del processo formativo ha una durata variabile che per le aziende manifatturiere si colloca intorno alle dieci o quindici giornate, suddivise in più moduli; per le aziende di servizi, invece, caratterizzate da un'attività commerciale più articolata e segmentata, la durata può essere superiore ai tre mesi. In quest'ultimo caso vengono generalmente effettuati interventi formativi di richiamo, posti in sequenze programmate, a distanza di alcuni mesi.

*Formazione settoriale-tecnica.* Si rivolge ad aree aziendali specifiche ed a ben individuati profili professionali (area ricerca e sviluppo, area marketing, area produzione, e così via). In questo caso vengono organizzati corsi che, ad esempio, hanno l'obiettivo di analizzare dettagliatamente il processo di progettazione di nuovi prodotti, mettendo in evidenza le linee strategiche aziendali al fine di sviluppare comportamenti coerenti; oppure, sempre a titolo di esempio, vengono organizzati corsi con l'obiettivo di rinforzare il ruolo del capo quale responsabile dell'efficacia-efficienza del processo produttivo.

Non è possibile fornire dati quantitativi su questo tipo di attività in quanto le informazioni fornite dalle interviste sono risultate estremamente variabili, non omogenee da azienda ad azienda e non sistematizzate.

*Addestramento tecnico.* Allo scopo di agevolare l'inserimento dei neo-laureati nelle attività operative, le aziende predispongono un catalogo di corsi, interni ed esterni, articolati su quattro principali aree tematiche (comunicazioni elettriche, informatica, microelettronica, economia e management) trattate in maniera diversa e con diverso livello di approfondimento in funzione del core business aziendale. I temi affrontati, proprio perché connessi con il fronte più avanzato della tecnologia, sono in continua evoluzione e di conseguenza anche il catalogo dei corsi viene sensibilmente rinnovato di anno

in anno. La durata di ogni singolo intervento è variabile dalle cinque alle sette giornate.

La partecipazione ai singoli moduli avviene in funzione delle necessità formative individuali, tenuto conto del curriculum del neo-assunto e del tipo di lavoro che sarà chiamato a svolgere. Mediamente per le aziende manifatturiere siamo, in questa fase, intorno alle 100-120 giornate per partecipante (gg/pp) distribuite nell'arco di due anni, in un caso soltanto è stata rilevata una durata intorno alle 200 gg/pp. Tale attività viene svolta, per una piccola parte, all'esterno.

*Training on the job.* Ha una grande rilevanza in tutte le aziende del campione. Nel periodo del training il giovane lavora, generalmente in un gruppo, in un contesto altamente stimolante e competitivo, misurandosi con problematiche di ordine spiccatamente operativo. In particolare, vengono gradualmente trasferiti al neo-assunto i contenuti della specifica posizione lavorativa sia dal punto di vista tecnico, sia da quello gestionale.

*Continuing education.* L'estrema velocità dell'innovazione tecnologica impone alle imprese operanti nell'Information Technology una elevata capacità di risposta al cambiamento, soprattutto in termini di continuo adeguamento delle risorse umane. A tal fine tutte le aziende del campione organizzano corsi e seminari brevi, di durata compresa tra le tre e le cinque giornate, destinati a personale già formato ed esperto, allo scopo di approfondire aspetti specialistici oppure di carattere sistematico.

Alcune delle aziende campionate, inoltre, prevedono stage o master presso università italiane e straniere. I destinatari di tali iniziative sono gestori e professionisti ad elevato potenziale, con quattro o cinque anni di esperienza, destinati ad assumere posizioni di coordinamento oppure con particolari esigenze di specializzazione. Vengono, infine, diffusamente realizzati corsi interni di lingue straniere o, per esigenze particolari, corsi esterni di tipo full immersion.

## **Sintesi conclusiva**

Nonostante la difficoltà di misurazione dei risultati, l'attività di formazione deve essere pianificata a livello individuale ed aziendale e costantemente monitorata. La verifica empirica conferma che esiste indubbiamente un

qualche legame tra gli investimenti in formazione ed i risultati d'impresa. Tuttavia, abbiamo visto come taluni investimenti siano praticamente ignorati dalla prassi contabile, nonché trascurati dagli stessi formatori dal punto di vista del loro impatto sulla produttività e sulla redditività aziendale. In tal senso, si può ritenere che l'efficienza e l'efficacia della formazione siano condizionate dall'esistenza di un progetto chiaro e dalla coerenza di questo con gli obiettivi aziendali. Nelle aziende intervistate è proprio questa la principale finalità della funzione formazione: la valorizzazione del potenziale individuale in congruenza alla missione strategica. Ma gli strumenti per rendere operativa tale finalità troppe volte non vanno al di là delle buone intenzioni e, ove siano applicati, devono comunque essere migliorati e radicalmente ripensati. In effetti, soltanto in pochissime aziende si sono rilevate procedure sistematiche di pianificazione delle risorse umane, fondate sul monitoraggio continuo delle necessarie congruenze tra obiettivi strategici, piani di formazione individuali, iter di carriera e sistema premiante.

La buona formazione incrementa le capacità professionali individuali e migliora la performance aziendale, ma suscita anche nei singoli legittime prospettive di gratificazione e di avanzamento. A fronte di prestazioni migliori, il premio costituisce il necessario feed-back del processo formativo. Nella maggior parte delle aziende esaminate la correlazione tra formazione e sistema premiante segue, invece, itinerari erratici e moti convulsi, in ragione della non linearità e della scarsa pianificazione dei percorsi di qualificazione. La carriera del singolo è per buona parte svincolata dalla sua specializzazione professionale; la formazione è pertanto più una necessità imposta dal mantenimento della posizione acquisita che non uno strumento per accedere alla mobilità verticale.

Affinché la correlazione tra formazione ed iter professionale possa divenire un esplicito obiettivo aziendale occorre, anzitutto, la capacità di saper guidare lo sviluppo del capitale umano come patrimonio aziendale, e di saperne misurare la performance per la parte esclusivamente riferibile all'azione formativa. Nel campo della progettazione formativa dovrebbero valere, pertanto, le premesse proprie dei processi di programmazione. La valutazione della formazione deve essere un sistema di supporto alle decisioni in merito all'utilizzo ottimale delle risorse disponibili, in linea alle finalità generali dell'organizzazione. Pertanto, la formazione deve essere consapevolmente governata, inquadrandola anzitutto in una prospettiva di medio-lungo periodo. Un efficace sistema di controllo dovrebbe porsi l'obiettivo di analizzare sistematicamente la congruenza tra business idea e valorizzazione del potenziale uma-

no in quanto risorsa strategica e, in tal senso, valutare non tanto lo specifico progetto corsuale quanto il sistema di produzione della formazione in se stesso e nelle sue interrelazioni con le altre funzioni aziendali. La necessità di un controllo della formazione nasce dunque direttamente dalle esigenze della valutazione, ma anche dalla necessità di comprendere e misurare i processi formativi in quanto fonte di rischio rispetto ai risultati d'impresa.

## PORTAFOGLIO CORSI

Nell'ottica della programmazione, le attività di formazione costituiscono parte integrante di un disegno di più ampio respiro teso a configurare una vera e propria strategia delle risorse umane rispetto alla quale, quella di formazione, assume una funzione strumentale. La costruzione del portafoglio corsi costituisce la modalità indispensabile di governo delle attività. Nel portafoglio trovano, infatti, congiunzione ideale il momento delle scelte strategiche ed il momento in cui l'impresa realizza tali scelte attraverso specifiche iniziative, di cui siano sufficientemente precisati gli obiettivi, i tempi e le risorse da utilizzare. La traduzione in un sistema di progetti, aventi sicura rilevanza per l'impresa, garantisce che la strategia di formazione sia un fatto concreto e realizzabile, e non solo una dichiarazione di intenti o un vacuo esercizio formale.

La costruzione del portafoglio corsi non è tuttavia agevole. Le ipotesi di progetti che possono essere formulate in riferimento ad un determinato obiettivo sono, sovente, numerose, diversificate e fra loro alternative. Si impone dunque la necessità di valutare ogni ipotesi di attività nelle sue diverse dimensioni, al fine di selezionare i progetti di maggiore interesse su cui allocare le risorse aziendali. In questo senso la possibilità di individuare, tra i molti possibili, quei progetti in grado di offrire un significativo contributo allo sviluppo aziendale si prospetta come una questione più complessa dell'impiego di una specifica metodologia. La disponibilità dell'adeguato supporto informativo costituisce condizione necessaria, ma non sufficiente, alla valutazione. Determinante è la disponibilità di un approccio metodologico che consenta di combinare in maniera sistematica e formalizzata tali informazioni, ricavandone indicazioni di sintesi su cui fondare le valutazioni. Di grande utilità, per una efficace valutazione e selezione, è allora il ricorso a modelli di controllo qualitativi e quantitativi, i quali hanno il pregio di indurre i vari

soggetti, che concorrono al processo di pianificazione, a riflettere esplicitamente sul profilo globale del progetto.

Occorre poi rivolgere l'attenzione ad un secondo ordine di fattori che influenzano in modo determinante l'efficacia dei processi formativi. Il problema, in sostanza, è chi debba partecipare al processo decisionale che porta alla determinazione del portafoglio corsi, ed in quale misura e forma debba farlo. Un ruolo fondamentale spetta ovviamente ai responsabili ed agli operatori della formazione: il loro contributo è fondamentale in ciascuna fase del processo, ed essenziale per tutte le analisi e decisioni concernenti la concreta gestione dei progetti. Tuttavia delegare ad essi la valutazione globale e la scelta finale del portafoglio non sarebbe prassi corretta, in quanto la funzione formazione potrebbe risultare, volontariamente o involontariamente, orientata al perseguimento di obiettivi propri più che di quelli dell'azienda. Troppe volte la progettazione formativa nasce e si conclude nell'ambito della stessa funzione formazione, con il coinvolgimento delle linee soltanto a posteriori, a scelte avvenute. Alla valutazione e selezione dei progetti deve, invece, attivamente partecipare il management dell'impresa. In particolare, si impone il coinvolgimento dei responsabili e degli operatori delle linee che devono essere portati a considerare le congruenze tra le scelte di pianificazione e le problematiche delle risorse umane. E se la linea assume una funzione rilevante nelle fasi di progettazione formativa deve, conseguentemente, partecipare attivamente alla definizione del budget e sostenere direttamente i costi delle relative attività.

L'eterogeneità delle competenze che sono coinvolte nell'elaborazione del portafoglio deve trovare, nelle opportune metodologie, dei momenti di sintesi di informazioni e conoscenze che altrimenti rimarrebbero parzialmente inutilizzate o si combinerebbero in modo occasionale e frammentario. E questo sia all'atto della determinazione delle variabili critiche concorrenti al profilo del progetto, sia all'atto dell'analisi dei risultati della valutazione. Così intesi gli strumenti del controllo di gestione, applicati alla formazione, si propongono come base ideale per favorire la negoziazione fra centri decisionali coinvolti nella pianificazione del capitale umano. Tale negoziazione deve avere l'obiettivo di conciliare le opportunità di investimento espresse dalle scelte di portafoglio con le risorse da destinare a tal fine nel piano strategico.

Last but not least, il problema di quale modello organizzativo la funzione formazione debba assumere. Nelle pagine precedenti abbiamo volutamente spostato l'attenzione dalla struttura all'azione organizzativa, nella convinzione che il problema della funzione formazione non sta nel modello organizzativo, ma nella necessità di svolgere un ruolo assai meno convenzionale dell'attuale, riformulando costantemente le proprie modalità operative così da garantire la maggiore efficienza ed efficacia possibili. La formazione deve essere analizzata prioritariamente in relazione ai problemi alla cui soluzione può partecipare e valutata dal punto di vista della pertinenza sia dei suoi obiettivi che delle modalità di gestione e di struttura organizzativa.

La formazione deve modellare la sua azione sul cliente, sulla singola risorsa aziendale, interpretare le esigenze individuali e temperarle con gli obiettivi generali d'impresa. Eppure, in molti dei casi analizzati la struttura della formazione non sembra mirata esplicitamente sul cliente, si riscontra una carenza di cultura di processo, ed un certo disordine nella conseguente azione organizzativa. Se la formazione deve costituire una fondamentale variabile strategica dello sviluppo del capitale umano, allora deve liberarsi dell'approccio artigianale che ancora la caratterizza, ed il suo futuro passa attraverso l'assimilazione di una cultura d'impresa.

Agli operatori della formazione si richiede allora:

- una maggiore capacità di interagire con i problemi delle linee, ed in generale una maggiore integrazione con l'ambiente di riferimento interno ed esterno all'azienda;
- uno spiccato orientamento al cliente, alla soluzione di problemi e non alla realizzazione di prodotti (il singolo corso) o all'applicazione di procedure;
- l'orientamento marcato ad obiettivi e risultati, nella ricerca primaria di flessibilità strategica, strutturale ed operativa. Flessibilità che si garantisce non tanto con la polivalenza degli addetti alla formazione, ma soprattutto con la loro capacità di avvalersi di un efficiente reticolo di collaborazioni esterne;
- l'acquisizione di una adeguata cultura di processo che consenta la realizzazione di economie di scala attraverso il consolidamento delle modalità di produzione del servizio.

Ciò non significa mortificare l'innovazione, standardizzando l'offerta for-

mativa, bensì normalizzare i singoli elementi di cui tale offerta si compone (ad esempio, le procedure di valutazione).

Il ruolo del formatore è, in sostanza, quello del product manager: il management di progetto implica, infatti, la capacità di controllare le relazioni con il cliente da un lato e di organizzare in modo efficiente le risorse necessarie dall'altro. Il progetto corsuale, ovvero il prodotto della formazione, è uno strumento compiuto, dotato di una propria unitarietà e funzionalità agli obiettivi posti. In quanto unità indipendente, ciascun progetto può essere costruito e valutato indipendentemente dagli altri; in quanto strumento di politica aziendale, però, la progettazione formativa non può prescindere da un contesto più vasto di programmazione che individua le condizioni di credibilità e di fattibilità del progetto stesso. In tale accezione, un progetto di formazione deve essere inteso come un'azione volta ad indurre un cambiamento in un senso predeterminato e coerente ad un quadro programmatico da cui scaturiscono, quindi, anche le priorità relative ai singoli progetti.

Forte di questa adattabilità, la formazione è in grado di offrire al cliente una prestazione adeguata alle sue necessità. Con il crescere delle dimensioni e la diversificazione delle attività la funzione deve, poi, sviluppare una precisa attenzione nel conservare una capacità di controllo del sistema di produzione della formazione nel suo complesso. Occorre allora polarizzare le scarse risorse interne su talune aree strategiche di attività, favorendo così lo sviluppo di altri poli di riferimento all'esterno della funzione, ed al proprio servizio.

L'efficacia della funzione si pone, allora, in termini di passaggio da un'attenzione rivolta al risultato del singolo progetto corsuale ad un presidio unitario della strategia d'impresa, e la sua efficienza si misura sulla capacità di mettere in campo rapidamente ed al minimo costo risorse aggiuntive integrabili nella soluzione dello specifico problema-cliente.