

## Le sfide per il corporate learning: strategie, finanziamenti e qualità

di Giorgio Neglia

*Negli scaffali delle librerie la maggior parte delle pubblicazioni è consacrata ai vantaggi del pensiero positivo [...]. I dirigenti vengono messi in guardia contro i pericoli del realismo, confuso con il pessimismo. Molte imprese americane mettono a punto, con l'aiuto di guru specializzati, pratiche che impongono l'ottimismo e promuovono, all'interno dell'impresa stessa, discorsi e feste, con viaggi esotici e crociere da sogno destinati ai quadri. Questi guru pubblicano con orgoglio la lista dei loro clienti più ottimisti tra i quali troviamo i dirigenti di Lehman Brothers e Merrill Lynch!*

*J. Attali (La crisi, e poi?, 2009)*

In un periodo difficile, come quello che stiamo affrontando, riflettere sull'importanza delle dinamiche formative all'interno delle imprese può apparire "velleitario", ma è indispensabile perché obbliga a pensare al futuro, di fronte a un contesto bloccato in un presente che a molti pare senza prospettive. Proprio in questa fase delicata, caratterizzata da elevata incertezza, diventa vitale sporgere lo sguardo "oltre la siepe", impegnandosi a riscoprire quel capitale di fiducia che sembra essere venuto meno e che è l'unica base per una nuova, solida, ripresa. Anche l'agenda di "Europa 2020" ci ricorda che, nel raggiungere l'obiettivo della "crescita intelligente", gli investimenti in capitale umano sono indispensabili, decisivi e non più rinviabili, pena il rimanere bloccati in segmenti a basso valore aggiunto nella divisione del lavoro internazionale.

Per non fermarsi alle enunciazioni di principio, queste priorità devono tradursi in scelte strategiche e prassi gestionali in grado di coniugare efficienza e efficacia nel *corporate learning*. Una sfida di non poco conto se partiamo dalla constatazione che il "mondo" della formazione, tradizionalmente focalizzato su fattori soft (come le competenze) e quello dei *board*, di norma più incline a occuparsi di fattori *hard* (come i ritorni sugli investimenti), sembrano ancora tra loro notevolmente distanti in termini di obiettivi, modalità e strumenti. A complicare il quadro ricordiamo lo "scollamento" nel mercato della formazione tra i fabbisogni timidamente espressi dalla domanda e la qualità "traballante" dell'offerta che contribuiscono a rendere se possibile ancora più marginali le dinamiche dell'apprendimento nelle *policy* aziendali. La situazione non è quindi delle migliori e l'Italia così finisce per attestarsi in posizioni non certo lusinghiere nelle classifiche comunitarie sugli investimenti in capitale umano e, conseguentemente, sulla produttività del lavoro.

Negli ultimi anni tra istituzioni pubbliche e parti sociali si è fatta strada la consapevolezza della necessità non più procrastinabile di intervenire per recuperare terreno. Da qui, un susseguirsi di dibattiti, accordi, progetti e finanziamenti volti a promuovere il ricorso alla formazione continua. Tuttavia, dando un'occhiata ai dati, si ha la sensazione di non essere ancora riusciti a ottenere una decisa inversione di tendenza.

Con tutta probabilità le cause di questa vischiosità del cambiamento sono da ricercarsi nella natura delle ricette proposte che non tengono pienamente in considerazione le molteplici cause della nostra "anoressia formativa", riconducibili a fattori strutturali – strettamente legati alla peculiare morfologia del tessuto imprenditoriale caratterizzato dalla piccola e media dimensione, oltre che

della già citata inadeguatezza dell'offerta formativa – ma anche culturali, afferenti alla più generale “ipoestesia” della *business community* alle tematiche dell'*education*.

Per approcciare correttamente la questione occorre partire dal basso, dalle singole realtà produttive nelle quali si definiscono e si implementano le scelte formative. Il percorso di riflessione e azione da intraprendere all'interno delle organizzazioni, ponendosi obiettivi di cambiamento nel medio periodo, parte dalla messa in discussione dei tradizionali luoghi comuni che portano a ritenere – non sempre a torto – la formazione un (inutile) costo più che un investimento. A questo proposito, Kaplan e Norton ci ricordano che «non si può gestire ciò che non si può misurare e non si può misurare ciò che non si può descrivere». Si tratta di dimostrare “conti alla mano”, l'esistenza di un tangibile legame tra formazione e performance, adottando un approccio rigoroso di analisi che giunge ad applicare nuove forme di misurazione e rappresentazione del valore dell'azienda, sempre più caratterizzato dal peso delle componenti immateriali. È poi opportuno sistematizzare e valutare l'apporto della formazione ai risultati, utilizzare al meglio le risorse finanziarie a disposizione (o da reperire), puntare su una corretta gestione dei processi e un'attenta valutazione dei risultati. In altri termini, occorre intraprendere un iter virtuoso volto a rendere realmente utile la formazione per le organizzazioni, declinando in modo operativo alcune priorità d'azione per il corporate learning<sup>1</sup> La prima è quella di portare la formazione nell'ambito delle decisioni strategiche dell'impresa. Nel nostro Paese è molta la formazione che “si fa, ma non si dice”, perché svolta nell'ambito dell'attività lavorativa. Su questo fronte è necessario uno sforzo di rappresentazione e di descrizione dei processi formativi “impliciti” per capitalizzare e incrementare il *knowledge* aziendale. A questi fini, oltre a specifici documenti informativi a corredo della tradizione documentazione di bilancio, è possibile utilizzare una serie di strumenti che permettono di evidenziare il legame tra formazione e performance aziendali. Ci riferiamo, in particolare, al piano formativo che, definendo in precisi *step* obiettivi, metodologie e risorse i risultati attesi, permette di quantificare il contributo della formazione al raggiungimento degli obiettivi di *business*. Il piano dovrebbe essere utilizzato con continuità, in modo non episodico, per programmare in modo sistematico le esigenze di crescita del patrimonio delle competenze nell'impresa e le relative modalità per farvi fronte. Un piano di formazione “di qualità” si caratterizza per una solida analisi del fabbisogno, una progettazione in grado di cogliere il fondamentale legame tra metodologie e obiettivi di apprendimento, un corretto dimensionamento dei costi e dei benefici legati all'intervento – tenendo conto delle risorse interne ed esterne attivabili, comprese le possibili fonti di finanziamento esterne – un'eventuale, ma auspicabile, condivisione con le parti sociali. La seconda priorità è quella di utilizzare in modo consapevole le risorse finanziarie a disposizione per massimizzare i ritorni dell'investimento in formazione. Nel panorama dei possibili canali di finanziamento attivabili, i fondi interprofessionali rappresentano una delle principali opportunità offerte alle imprese per avere un supporto nei processi di sviluppo delle competenze del personale. È importante effettuare una scelta consapevole del fondo al quale aderire in funzione delle peculiari caratteristiche dell'offerta di servizi che i diversi player presenti sul mercato mettono a disposizione dei potenziali aderenti. Saranno da preferire i fondi in grado di offrire modalità flessibili di accesso ai finanziamenti e, quindi, più vicini alle esigenze delle imprese anche attraverso l'offerta di servizi quali l'analisi del fabbisogno, la valutazione delle competenze e un'ideale assistenza tecnica. L'origine bilaterale dei fondi e il ruolo giocato dalle parti sociali nella condivisione dei piani collegano le dinamiche della formazione alle relazioni industriali che possono divenire un volano per la crescita, costituendo un importante tassello di un nuovo sistema di *welfare to work* volto ad offrire un sistema integrato di servizi per la competitività delle imprese e l'occupabilità dei lavoratori.

È poi necessario gestire con efficienza ed efficacia l'intero processo di formazione in azienda. In questo senso è importante dedicare la giusta attenzione al monitoraggio e alla valutazione dei risultati ai vari livelli. Si tratta di elementi spesso sottovalutati, ma fondamentali nel garantire il

---

<sup>1</sup> Per approfondimenti si veda G. Neglia, *La formazione utile: leve strategiche, piani condivisi, fondi interprofessionali e qualità per il corporate learning*, Rubbettino Editore, 2012; <http://formazioneutile.wordpress.com>.

buon esito e un positivo contributo della formazione al raggiungimento delle performance organizzative. Si tratta di considerare la formazione come un processo, né più né meno come le altre funzioni aziendali, il che equivale ad applicare al *corporate learning* i principi ispiratori della qualità che permettono di orientarsi in modo consapevole, strutturato e programmatico verso un soddisfacimento continuo delle esigenze dei vari *stakeholder*. Esistono numerosi modelli sviluppati in ambito nazionale e internazionale che permettono all'impresa di poter valutare e certificare la qualità della formazione interna, nonché di selezionare le strutture formative esterne alle quali si rivolge in modo sistematico. L'approccio da seguire nella scelta e nell'applicazione dei modelli non è certo di tipo burocratico-autorizzativo, quanto piuttosto quello volto alla selezione di sistemi di qualità che siano allo stesso tempo riconosciuti e realmente efficaci.

La strada da compiere, specie nel nostro Paese, è ancora lunga anche se non mancano le iniziative virtuose e gli elementi cui ispirarsi per rendere la formazione realmente utile per l'impresa, i lavoratori e, più in generale, per l'intera collettività.

***Giorgio Neglia***

Direttore di ricerca Associazione Management Club

Docente di Formazione delle risorse umane «Il Sole 24 Ore» Business School