



È professore di Organizzazione d'Impresa e Network Analysis presso l'Università Bocconi, dove guida il Dipartimento di Management e Tecnologia. La sua attività di ricerca si focalizza sul ruolo degli assetti organizzativi delle imprese, il loro allineamento con la strategia e la dinamica dei network di collaborazione e delle alleanze strategiche.

giuseppe.soda@unibocconi.it

# Quanto vale investire nella formazione

È difficile misurarne il ROI, ma ci sono evidenze di un effetto positivo sulla competitività aziendale

**L**a domanda è di quelle che appartengono alla bizzarra categoria del «tutti se la pongono, ma una risposta incontrovertibile ancora non si trova». Stephen Burnet, che insegna alla Kellogg School of Management (la prestigiosa business school della Northwestern University) e ha guidato per molti anni la formazione executive, ha scritto: «Determinare il ROI di un programma di formazione è talmente complicato da essere frustrante» (1). Ciononostante, capita ancora di frequente osservare lo smarrimento dei professionisti delle risorse umane di fronte alla richiesta di «dimostrare» col sostegno razionale dei numeri e della misurazione economica e finanziaria il valore generato dagli investimenti nella formazione.

Lo studio che la *Association for Talent Development* (2) svolge dal 2006 e che coinvolge circa 400 imprese, ha messo in evidenza come la spesa media in formazione per dipendente sia cresciuta dal 2006 al 2014 di circa il 16 per cento, con una tendenza positiva nel triennio 2012-14 che ha permesso di recuperare il calo registrato nel periodo 2009-11. Nel 2014, la spesa media per dipendente è stata di poco più di 1200 dollari USA. Si

(1) S. Burnet, «Maximizing Returns on Executive Education», *Bloomberg.com*, 9 June 2011, <http://www.bloomberg.com/news/articles/2011-06-09/maximizing-returns-on-executive-education>.

(2) <https://www.td.org/Professional-Resources/State-Of-The-Industry-Report>.

tratta di un costo pieno la cui porzione principale (circa il 63 per cento) è generalmente assorbita dalle attività interne, incluso il costo del personale operante nelle funzioni formazione e sviluppo. Questa distribuzione non mostra grandi variazioni nel periodo considerato, anche durante gli anni della crisi. Mentre a livello di spesa hanno fatto meglio le medie imprese rispetto alle grandi, se si guarda all'investimento in tempo dei dipendenti dedicato alla formazione le grandi imprese mostrano un maggiore impegno con 4,5 giorni uomo all'anno (3,5 per le imprese con meno di 500 dipendenti). Se si sia trattato di buoni o cattivi investimenti è molto difficile dirlo.

Il premio Nobel Gary Becker è stato tra i primi a riflettere sull'impatto del capitale umano nello sviluppo economico.

Lo stock di capitale umano – livello delle conoscenze,

competenze e abilità detenute dagli individui – può essere una fonte molto importante del vantaggio competitivo. Molte ricerche confermano questa tesi a livello di sistema economico, altra cosa è chiedersi se questa

*Bisogna chiedersi come è possibile rendere lo stock di capitale umano una fonte di vantaggio competitivo nelle imprese*

**Nel 2014, la spesa media per dipendente è stata di poco più di 1200 dollari USA**



© ISTOCK - JACKEVITA

stessa idea sia trasferibile *rebus sic stantibus* anche alle imprese. Diversi anni fa, in un articolo apparso su *Harvard Business Review*, un gruppo di studiosi aveva denunciato l'inutilità e la «tortuosità» dei tentativi di misurazione delle competenze detenute dai collaboratori basati sul concetto di asset o di «capitale» (3). La complessità di questo approccio deriva anzitutto dall'impropria natura di capitale attribuita alle persone, giacché le stesse non sono «proprietà» dell'impresa: «The fact that companies don't own their employees, as they do their capital assets, is why methods for valuing human capital on balance sheets are so tortuous».

Inoltre, i livelli o lo stock delle competenze, anche laddove misurati correttamente, non sono in grado di predire in modo esaustivo né la prestazione individuale né, tantomeno, quella organizzativa. Possono certo contribuire alla spiegazione, ma la variazione di performance organizzativa che il livello del capitale umano è in grado di spiegare appare insufficiente per motivare gli investimenti in formazione. In altre parole, l'equazione che governa la prestazione individuale, di gruppo e organizzativa appare molto più complessa rispetto al semplice legame con il capitale di competenze, conoscenze e abilità detenuto dalle persone.

***In moltissime imprese gli investimenti in formazione sono fatti in una logica di brevissimo periodo, per avere certezza dei risultati ottenuti***

Ovviamente, non è in discussione che da un programma di formazione (e dagli investimenti che esso richiede) ci si debba aspettare un potenziamento o un aggiornamento delle competenze detenute dalle persone, e dunque un rafforzamento complessivo degli asset intangibili.

Tuttavia, assumendo questa prospettiva, si entra in una strada molto accidentata che culmina con la certificazione, più o meno attendibile, della sola crescita quantitativa e qualitativa delle competenze e delle skill, senza alcuna evidenza certa di quanto questo incremento si manifesti in grandezze economiche o in qualche output misurabile. Peraltro, questo problema diventa tanto più difficile da risolvere man mano che ci si muove verso professioni a maggiore intensità di conoscenza, il che significa che la trasformazione digitale rende la questione ancora più attuale.

Il rischio di tutta questa incertezza si manifesta nell'atteggiamento di

(3) F. Barber, R. Strack, «The Surprising Economics of a "People Business"», *Harvard Business Review*, June 2005, pp. 80-90.

moltissime imprese rispetto agli investimenti in formazione, che vengono spesso valutati in un'ottica di brevissimo periodo, al punto che le decisioni si concentrano in periodi dell'anno in cui si è abbastanza sicuri del risultato raggiunto. Il che genera il paradosso per cui tutti pensano che investire in formazione sia utile, ma nessuno ci crede davvero fino in fondo.

Per risolvere, almeno parzialmente, il dilemma bisognerebbe concentrarsi su alcune grandezze misurabili e verificare l'impatto degli investimenti in formazione.

Una lunga tradizione di studi molto sofisticati ha messo in

luce che esistono processi socio-psicologici, come la motivazione, l'identificazione con l'organizzazione o il commitment, che congiuntamente ai livelli di competenza determinano una parte rilevante della prestazione individuale e di gruppo. Il caso del super talento demotivato, poco identificato e in conflitto con il gruppo, che non raggiunge prestazioni eccellenti a discapito del capitale umano posseduto, illustra in modo emblematico l'importanza dell'intreccio di questi fattori. Grazie alla ricerca scientifica, disponiamo di un insieme articolato, valido e affidabile di strumenti di misurazione per questi processi, che in genere vengono utilizzati nelle indagini di clima organizzativo (4). Di conseguenza, sarebbe molto interessante capire se gli investimenti in formazione siano o meno in grado di attivare questi meccanismi favorendo lo sviluppo di comportamenti virtuosi a loro volta in grado di influenzare direttamente la performance.

Per testare questa ipotesi, un team di ricercatori della SDA Bocconi (5) ha svolto uno studio svolto sulla totalità degli impiegati di un'azienda multinazionale, circa 4600 dipendenti distribuiti in 28 paesi e sei strutture di business. Attraverso l'impiego di scale psicometriche utilizzate nella letteratura scientifica, il team ha indagato un ampio numero di fattori riguardanti gli atteggiamenti individuali rispetto al proprio lavoro e all'organizzazione e il loro impatto su alcuni elementi di prestazione. In particolare, per ciascun dipendente, la ricerca ha misurato il livello di:

*Gli investimenti in formazione sono in grado di favorire lo sviluppo di comportamenti virtuosi in grado di influenzare direttamente le performance*

(4) S. Basaglia, C. Paolino, *Clima aziendale. Crescere dando voce alle persone*, Milano, Egea, 2015.

(5) Il team è composto da Giuseppe Soda, Stefano Basaglia, Alberto Monti e Chiara Paolino.

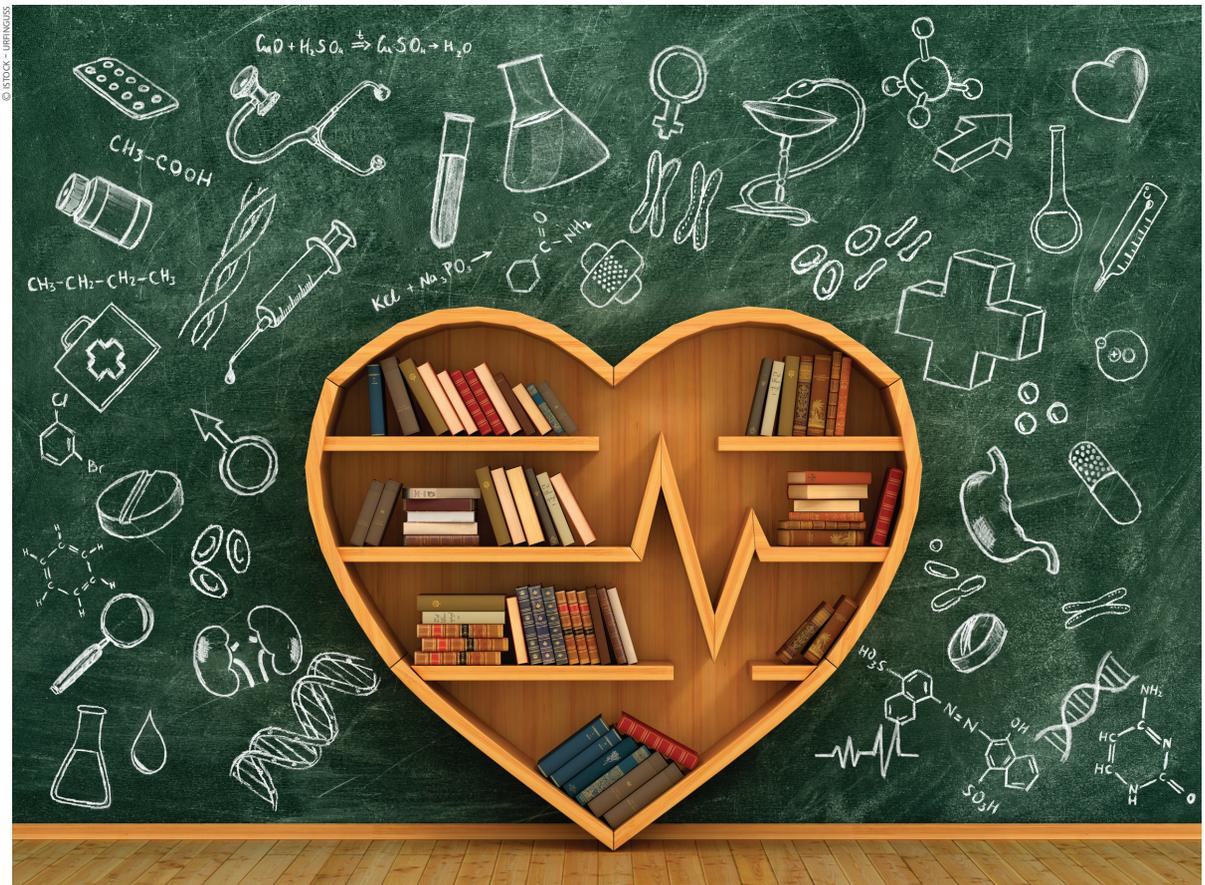
1. *willingness to outperform*, che rappresenta una misura globale dell'orientamento individuale a esercitare uno sforzo lavorativo superiore rispetto a quello atteso. Questo orientamento ingloba sia i comportamenti extra-ruolo (non formalizzati in un contratto e che supportano l'organizzazione), sia la propensione ad affrontare le difficoltà con un atteggiamento propositivo e innovativo;
2. *willingness to recommend* e *intention to leave*. Mentre la prima variabile cattura la misura in cui i dipendenti dell'azienda la raccomandano all'esterno (amici, parenti, conoscenti), la seconda, all'opposto, misura la volontà di cercare attivamente altre soluzioni lavorative all'esterno di essa;
3. *commitment*, analizzato rispetto a una delle due dimensioni classiche, ossia quella che riguarda l'attaccamento emotivo positivo del dipendente all'organizzazione (*affective commitment*);
4. *engagement*, che rappresenta la percezione del rispondente di trovarsi in uno stato positivo e premiante, caratterizzato da entusiasmo, ispirazione, orgoglio e senso di sfida;
5. *soddisfazione*, misurata dalla percezione del grado di gratificazione rispetto al contenuto del proprio lavoro e all'esperienza lavorativa in generale;
6. *identificazione*, che misura la percezione del rispondente circa il grado di sovrapposizione tra la propria identità personale (in termini di valori, comportamenti ecc.) e l'identità dell'impresa in cui lavora.

Sono stati poi raccolti i dati sugli investimenti formativi dell'azienda per ciascun dipendente, con l'obiettivo di capire se questi potessero spiegare atteggiamenti lavorativi diversi. In particolare, il team di ricerca si è concentrato su un grande programma di formazione manageriale interfunzionale (chiamato «Leadership Academy») che l'azienda eroga da alcuni anni a una popolazione ampia e differenziata per età, specializzazione professionale, livello gerarchico, localizzazione, genere. Si tratta di un programma molto ampio, articolato in diverse giornate e attività complementari (come i progetti sul campo), che combina elementi di conoscenza tecnico-funzionale con aspetti soft, comportamentali e manageriali.

Per valutare l'impatto della formazione sulle variabili sopra descritte si è utilizzata una semplice analisi della varianza (ANOVA) con l'obiettivo di confrontare le persone che hanno partecipato all'Academy e quelle che non vi hanno partecipato e verificare se esistano delle differenze statisticamente significative nel loro atteggiamento rispetto al lavoro

e all'azienda (6). Per usare un'analogia, è un po' come confrontare un gruppo di pazienti sottoposto a un trattamento farmacologico (in questo caso, quelli che hanno ricevuto l'investimento formativo) con un gruppo che non ha ricevuto il trattamento (quelli che non hanno ricevuto l'investimento). Ovviamente, nel condurre l'analisi si tiene conto della diversa numerosità dei due gruppi e di molte condizioni che possono influenzare il risultato, come l'omogeneità demografica, professionale, organizzativa ecc. Poiché i dati dei gruppi hanno la stessa origine, il contesto organizzativo è analogo e i gruppi mostrano un'elevata omogeneità demografica e professionale, occorre capire se le differenze osservate negli atteggiamenti dei due gruppi fossero dovute solo al caso o se vi fosse qualche fattore sistematico in grado di spiegare la differenza – nel nostro caso rappresentato dalla partecipazione al programma formativo.

(6) Sono state svolte molte analisi statistiche per verificare la solidità dei risultati che non sono qui riportate per ragioni di sintesi. Per qualsiasi approfondimento si prega di contattare l'autore.



L'engagement rappresenta la percezione del lavoratore di trovarsi in uno stato positivo e premiante

I risultati dell'analisi sono apparsi subito chiarissimi. Il gruppo dei partecipanti alla Leadership Academy ha messo in luce livelli superiori in tutte le variabili considerate. Le differenze di media sono risultate tutte statisticamente significative. Dunque, possiamo essere abbastanza certi che, almeno in questo caso, l'investimento formativo ha generato un effetto positivo sui processi psicologici che stimolano comportamenti virtuosi

*Programmi formativi ben progettati possono rappresentare una leva motivazionale potentissima e determinare un impatto positivo sull'organizzazione*

e utili al buon funzionamento dell'organizzazione. Quanto la voglia di fare di più, l'attaccamento all'organizzazione, la predisposizione alla flessibilità e all'innovazione siano utili alla competitività delle imprese

è del tutto evidente e non c'è bisogno dei ROI della formazione per capirlo. Se pure non se ne riesce a comprendere l'impatto economico a breve, i programmi formativi ben progettati ed erogati con attenzione possono rappresentare una leva motivazionale potentissima e uno stimolo all'attivazione di comportamenti che incidono in misura rilevante sul funzionamento dell'organizzazione.

I tempi di ritorno degli investimenti nelle persone sono molto diversi dalla velocità con cui si muovono i mercati e gli interessi degli investitori. È difficile dimostrare che un massiccio investimento nella formazione possa produrre una crescita di produttività, qualità, innovazione ed efficienza in grado di compensare velocemente l'investimento fatto. Ma è possibile dimostrare che gli investimenti formativi generano, in tempi brevi, un impatto rilevante sui comportamenti. Si tratta probabilmente di un impatto non duraturo, che occorre sistematicamente alimentare, ma è un effetto importante che è bene considerare nel valutare gli investimenti formativi. Se la motivazione e il coinvolgimento delle persone sono elementi centrali nei processi di funzionamento delle organizzazioni, allora i processi sottostanti questi fattori appaiono cruciali per consolidare o raggiungere buoni livelli di competitività.