

La formazione di fronte alla crisi: risultati e qualità al minor costo

Nel 2010 le aziende tenderanno a confermare il budget di quest'anno

Qual è l'impatto della crisi economica sul sistema della formazione manageriale in Italia? A questa domanda ha risposto la IV Indagine - Osservatorio Learning curato dall'ASFOR (l'Associazione che riunisce le principali scuole di management, corporate university e società di formazione italiane) che ha la finalità di far emergere scenari e linee di tendenza nel mondo della formazione. Alla ricerca hanno partecipato 58 responsabili del personale e della formazione di imprese medio-grandi e della Pubblica Amministrazione molte delle quali costituiscono i punti di riferimento per comprendere i nuovi bisogni di apprendimento espressi dal sistema economico. Il quadro emerso contiene interessanti spunti di riflessione: si stanno delineando tendenze che andranno a caratterizzare il mondo della formazione per i prossimi anni, così afferma il dottor Salvatore Garbellano. In primo luogo, l'Indagine rileva un'importante conferma: la formazione manageriale ha acquisito il ruolo di partner operativo con



i responsabili del business. La formazione è un partner affidabile nella soluzione di problemi e criticità aziendali. A fronte di questo aspetto positivo, occorre rilevare che in alcune realtà per-

mane la distanza tra formazione e Alta Direzione, mentre, in altre, manca la necessaria integrazione tra apprendimento e processi di sviluppo delle persone facendo venir meno importanti

sinergie per migliorare il capitale intellettuale delle organizzazioni. La crisi ha inciso in modo pesante sui budget dedicati alla formazione e sviluppo. Così come è accaduto in molti Paesi, la formazione è stata una delle prime voci a subire riduzioni, a volte, in modo drastico. Ma non tutto il quadro è negativo: il 17% delle imprese ha aumentato il budget destinato alla formazione. In genere, sono imprese di media dimensione innovative e ad alto contenuto di conoscenza che hanno continuato a investire nelle competenze delle persone. Per il 2010 le aziende tendono a confermare i budget di quest'anno, ma aumentano le previsioni positive. I cali generalizzati sembrano cessati. Anche se prevale la prudenza in attesa di segnali più chiari sulla ripresa economica. L'interesse verso il finanziamento dei programmi formativi è molto forte: il 66,0% delle aziende prevede di aumentare il ricorso alle attività di formazione finanziate (in primo luogo, i Fondi interprofessionali) anche per realizzare programmi di sviluppo manageriale che rispondano a requisiti di

qualità. La crisi non soltanto ha ridotto il perimetro delle attività di formazione realizzata, ma ha spinto le aziende a implementare programmi "personalizzati" coerenti con le nuove strategie. Oltre la metà delle imprese ha orientato la formazione per migliorare i risultati aziendali in modo più rapido e diretto. Molte organizzazioni (il 71,7%) hanno introdotto nuovi programmi per ridurre costi, migliorare l'efficienza e le vendite, ma anche per gestire il cambiamento e promuovere l'innovazione. Quasi la metà delle imprese (il 49,0%) ha concentrato le attività su partecipanti individuati come strategici: i talenti. Come per tutte gli altri fattori aziendali, le imprese sono state attente all'efficienza. Tutte le voci di costo sono state

interessate: sono state ridotte le spese di viaggio, i manager sono stati coinvolti nella docenza e soprattutto si è data maggiore rilevanza alla qualità al minor costo nella scelta dei fornitori di formazione. Nei tempi di crisi le aziende eccellenti nell'utilizzo della leva formativa sono quelle che guardano oltre le emergenze dettate dalla congiuntura e dalle mode. In particolare, sanno utilizzare la formazione per soddisfare sia le esigenze immediate del business sia per consolidare i vantaggi competitivi. È opportuno ricordare quanto scriveva Peter Drucker: "nei tempi di turbolenza ottenere risultati vuol dire, in larga misura, fare un buon lavoro in grado di preparare il business di oggi a quanto accadrà in futuro".

ASFOR: Associazione Italiana per la Formazione Manageriale, nata nel 1971 con la denominazione Associazione per la Formazione alla Direzione Aziendale, ha come obiettivo sviluppare la cultura di gestione in Italia, di qualificare l'offerta di formazione manageriale adattandola continuamente alla dinamica della domanda. L'Associazione conta attualmente oltre 60 soci attivi nel campo della formazione manageriale o che comunque ne sostengono lo sviluppo.