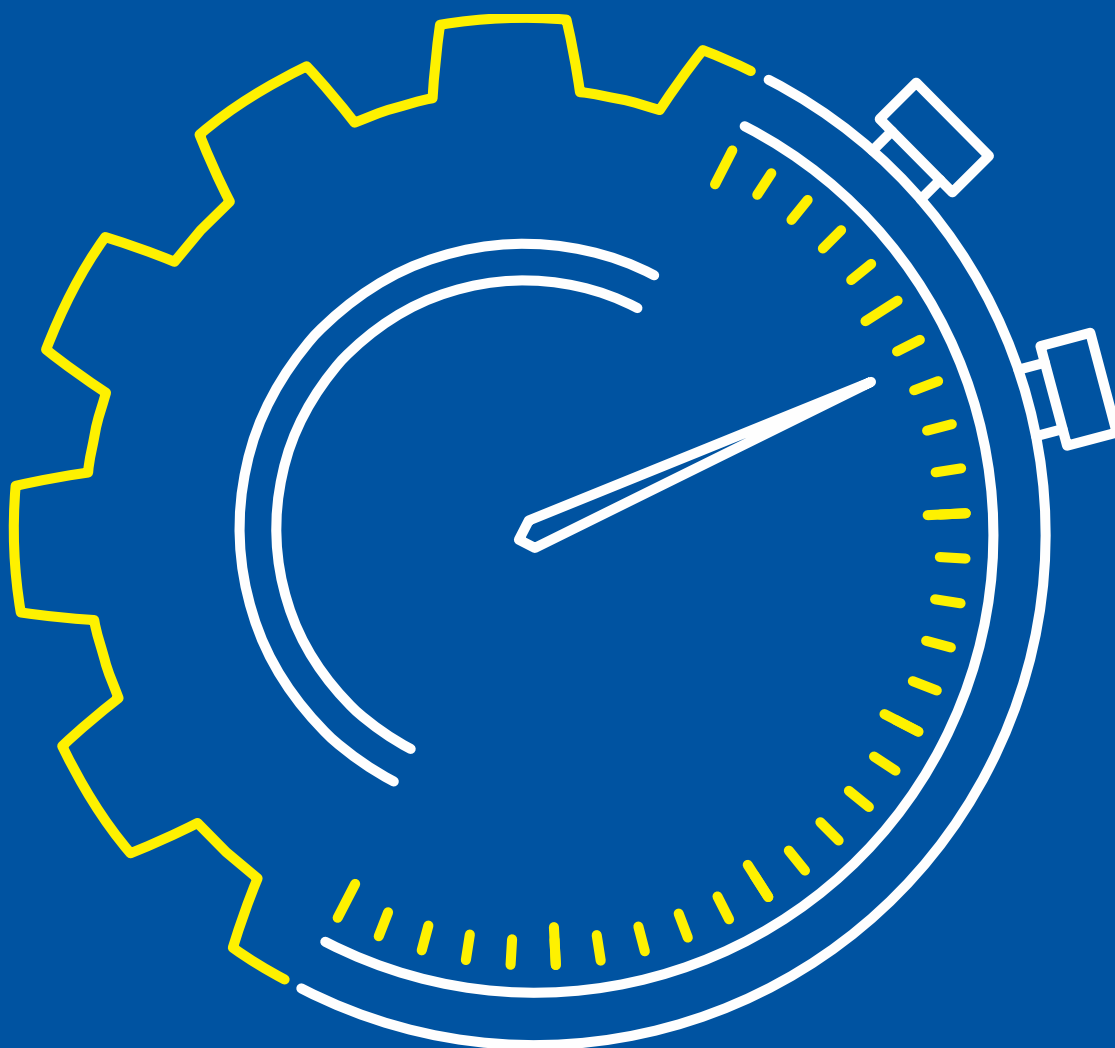


L'effetto della formazione dei dirigenti sulla produttività

Uso e impatto del Conto Formazione



Il Progetto di ricerca realizzato dall'Università di Trento per Fondirigenti studia gli effetti dei piani formativi rivolti ai dirigenti e realizzati dalle imprese tramite il Conto Formazione, strumento messo a disposizione delle imprese aderenti per consentire alle stesse di utilizzare in modo efficiente, rapido e innovativo le risorse trasferite dall'Inps nella misura dello 0,30% dei versamenti obbligatori.

In particolare, lo studio ha analizzato l'impatto dell'attività di formazione sulla produttività dell'impresa intesa come efficienza nella produzione, ovvero come quantità di output ottenuta da un dato insieme di input.

La ricerca ha caratteri di assoluta originalità in quanto realizzata su dati reali ed è stata effettuata sull'intero data base delle circa 14mila imprese aderenti a Fondirigenti, delle quali sono stati analizzati gli investimenti formativi e le performance nel periodo 2009 – 2018, utilizzando i dati del Fondo e una batteria di indicatori provenienti dai bilanci e dagli stati patrimoniali delle imprese (Cerved).

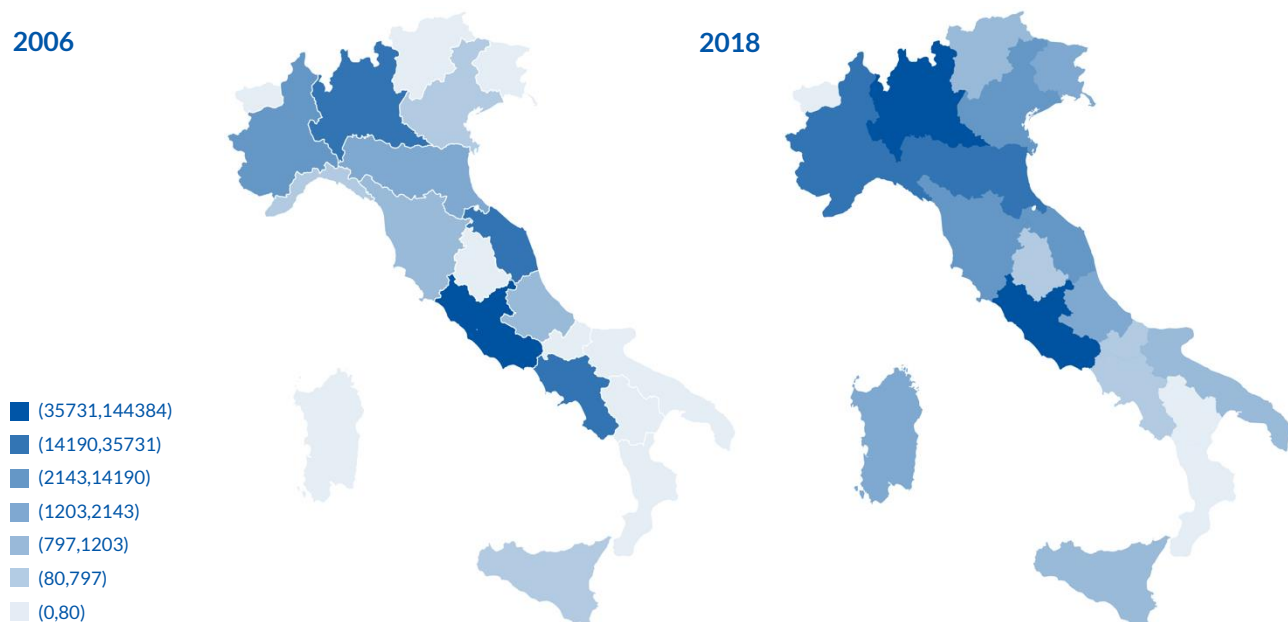
A livello metodologico, è stato implementato un modello di regressione in cui la variabile da

spiegare è la produttività dell'impresa (produttività globale dei fattori) e le variabili esplicative includono il costo dei piani annuali attuati tramite il conto formazione di Fondirigenti.

La prima parte dello studio, a carattere descrittivo, fornisce un ritratto delle imprese che fanno formazione rispetto alla loro collocazione geografica, al loro settore di attività ed alle altre caratteristiche strutturali rilevanti.

Il cuore del lavoro, poi, individua le differenze nelle performance delle imprese aderenti in funzione dei diversi livelli di investimento in formazione manageriale.

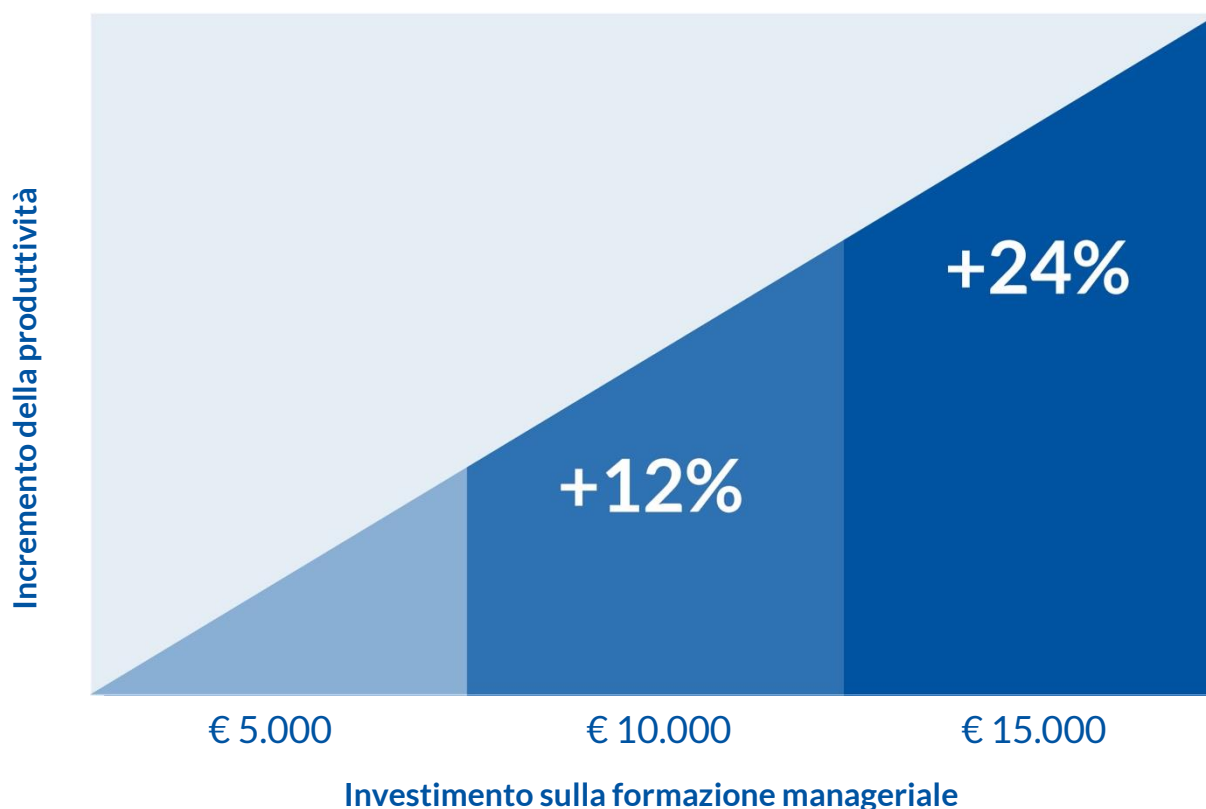
Dal punto di vista descrittivo, nel periodo considerato si è assistito, sia ad un aumento delle imprese aderenti, sia ad un **incremento delle aziende che hanno utilizzato il Fondo** per finanziare le proprie attività di formazione manageriale. Nonostante alcuni positivi incrementi rilevati, permane un **gap sostanziale tra le regioni del Sud e il Centro – Nord**, a causa della scarsa managerializzazione delle imprese meridionali (Graf.1).



Graf. 1 – Numero di ore di formazione per regione. Anni 2006-2018

I risultati mostrano un effetto positivo della formazione sulla produttività. L'impatto della formazione può essere quantificato in media come segue: il raddoppio della spesa in formazione (100% di incremento) provoca un aumento del 12% circa di produttività.

Per giunta l'effetto che ne deriva è **lineare**, permettendo alle imprese di “scalare posizioni” nella graduatoria della produttività, senza andare incontro a “effetti distorsivi” derivanti dall'aumento delle ore formative.



Graf. 2 - Relazione tra spesa per formazione dei dirigenti e produttività delle imprese

L'impatto di un aumento dell'investimento in formazione come nell'esempio (da € 5.000 a € 15.000) può generare un incremento della produttività del 24%.

Questo effetto leva è decisamente **favorito dal cambiamento tecnologico** e dall'adozione di tecnologie relative a Industria 4.0, che provocano un'accelerazione della domanda di competenze manageriali, facendo diventare il training ancor più centrale in termini di benefici generati per l'impresa.

Un confronto tra i risultati nel settore **manifatturiero** e nel settore dei **servizi hi-tech** presenta interessanti differenze: nella manifattura si riscontra un impatto positivo, nei servizi hi-tech l'effetto non è così significativo.

Questo perché nei servizi hi-tech la componente manageriale ha un livello di *skill* più specialistico e l'aumento di intensità dell'attività di formazione, se non focalizzato su contenuti particolari, non ha un impatto apprezzabile. In questi casi occorre dunque puntare in particolare su un aumento della **qualità dell'investimento** in formazione.

Confrontando l'impatto dell'attività di *training* nelle diverse aree geografiche del Paese, si osservano differenze importanti derivanti dall'**influenza dei fattori di contesto** sugli effetti della formazione. **L'impatto maggiore dell'attività di training sulla produttività dell'impresa si evidenzia maggiormente nelle regioni del Centro e del Nord, mentre in quelle del Sud si osserva un valore più basso.**

Si può ipotizzare che l'attività di formazione ha impatto soprattutto in contesti caratterizzati da un tessuto produttivo, a prevalente composizione manifatturiera, che permette un maggiore interscambio di competenze tra imprese.

Il dato sul **Sud** suggerisce, invece, che i benefici dell'attività di formazione siano inferiori laddove il contesto di partenza sia caratterizzato da un certo ritardo: per trarre un beneficio maggiore dall'attività di formazione **l'impresa deve trovarsi in un contesto che permetta la valorizzazione delle conoscenze acquisite ai suoi manager.**

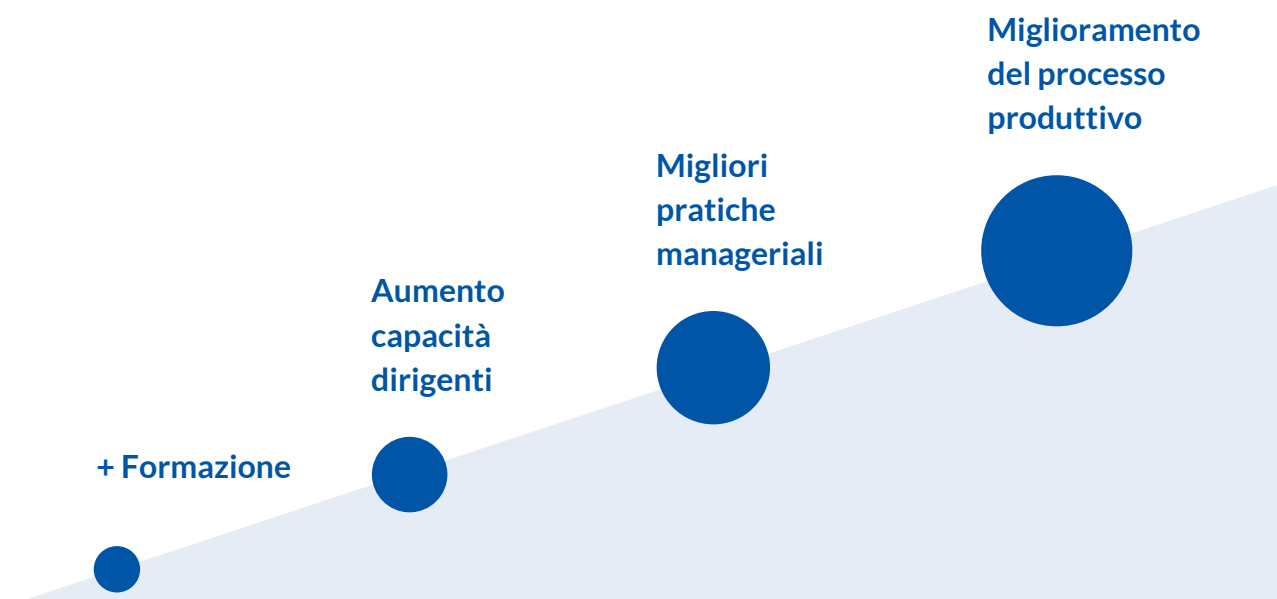
SPESA PER FORMAZIONE IN EURO	VALORI PRODUTTIVITÀ						PERCENTILE OCCUPATO NELLA GRADUATORIA DELLE IMPRESE
10.000						5.94	81°
8.750						4.95	66°
7.500				4.67			45°
6.250			4.53				34°
5.500		4.45					28°
5.000	4.40						25°

Graf. 3 – Esempio: guadagni in produttività al crescere dell'investimento in formazione

È quindi possibile immaginare la presenza di un livello soglia di contesto, in termini di accesso a una rete di servizi e tecnologie di supporto, necessario affinché l'attività di formazione possa tradursi in benefici di produttività sostanziali.

In conclusione, lo studio permette di affermare che esiste un effetto positivo della formazione dei dirigenti sulla produttività delle imprese italiane. **Il meccanismo ipotizzato che va dalla formazione, passa per il miglioramento delle capacità dei dirigenti e l'applicazione di tali capacità tramite migliori pratiche manageriali in impresa ed arriva al miglioramento del processo produttivo e ad un aumento della competitività dell'impresa (Graf. 4).**

Gli elementi contestuali in cui l'impresa opera sono importanti nel supportare il risultato: si pensi alla localizzazione geografica dell'impresa che ne determina diversi bisogni conoscitivi ed alle trasformazioni in atto in termini di industria 4.0 con l'utilizzo di nuove tecnologie *smart*.



Graf. 4 – Formazione e aumento della produttività

