

# “Misurare il ROI della Formazione”

- Guida del Partecipante-

© Vietata ogni riproduzione



*Il valore di un'idea sta nel metterla in pratica*

## **Indice degli Argomenti**

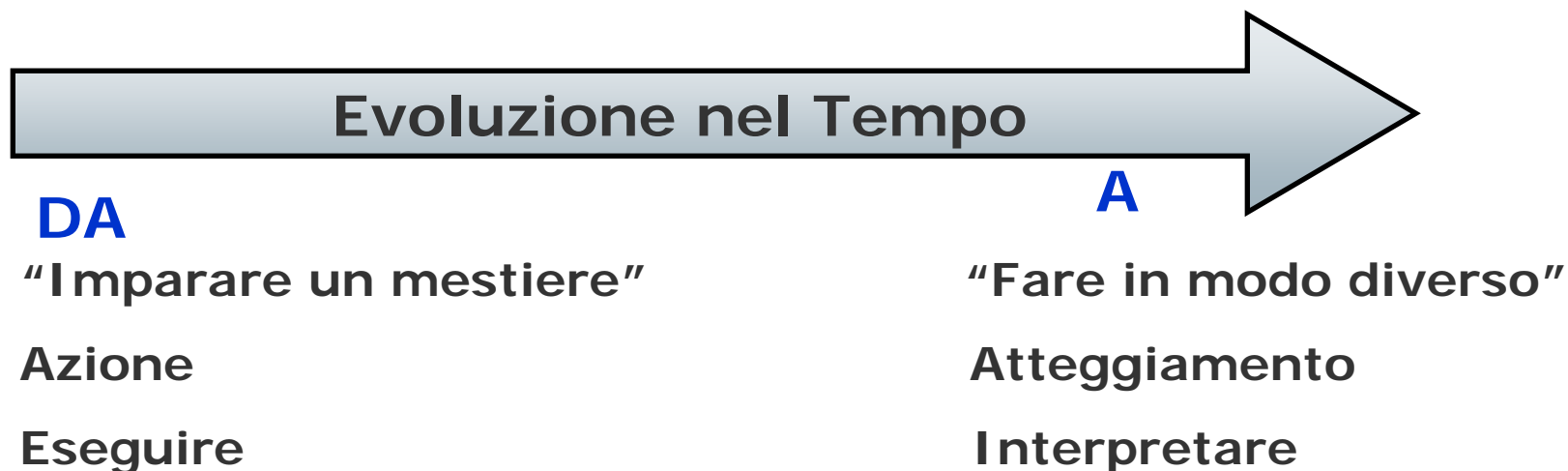
- 1. Perché Misurare il ROI della formazione**
- 2. Prerequisiti per il calcolo del ROI della formazione**
- 3. La formazione: costi certi a ricavi incerti**
- 4. Processo per la definizione del ROI della formazione**

# 1. Perché Misurare la Formazione

## La Formazione

**FORMAZIONE** = imparare un'azione o un'attività oppure imparare a fare in modo diverso

**FORMAZIONE** = processo di apprendimento che ha l'obiettivo di acquisire nuove "**competenze**", ossia l'insieme di conoscenze, atteggiamenti e abilità pratiche correlate fra loro che rendono una persona idonea a svolgere efficacemente il proprio lavoro



# La formazione

- ▶ In senso stretto “formazione” significa imparare un’azione o un’attività oppure imparare a fare in modo diverso.
- ▶ In tale accezione la formazione si distingue dall’esperienza sul campo, in quanto essa è un processo di apprendimento pianificato, non casuale, che permette alle persone di diventare più efficaci nello svolgere il proprio lavoro. (Peter Bramley, *Evaluating Training*)
- ▶ La nozione di formazione ha avuto evoluzioni significative nel tempo: da un concetto di “imparare in concreto un certo mestiere” oggi assume un’accezione più ampia in cui si coinvolge la trasformazione degli atteggiamenti, comportamenti, mentalità, che insieme portano non soltanto ad eseguire lavori nuovi e differenti, ma anche e soprattutto ad interpretare in modo differente il proprio lavoro (E. Auteri, O. Buana “La gestione del personale” ETAS libri, 1990).
- ▶ La formazione in una definizione più ampia comprende anche la conoscenza, consiste quindi in un processo di apprendimento che ha l’obiettivo di acquisire nuove “**competenze**”, ossia l’insieme di conoscenze, atteggiamenti e abilità pratiche correlate fra loro che rendono una persona idonea a svolgere efficacemente il proprio lavoro. (conoscenza, capacità, esperienza, ecc...)(Concetta Carnevale “La valutazione degli investimenti in formazione”).

## Importanza della formazione

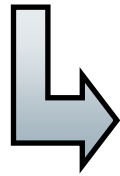


## Importanza della formazione

- ▶ Negli ultimi anni , poi la formazione assume un ruolo ancora più importante soprattutto quando essa si lega alla necessità per molti ruoli aziendali di adattarsi, reagire o anche anticipare cambiamenti esterni significativi.
- ▶ A causa infatti di un forte mutamento delle condizioni di mercato esterne che portano incertezza ed instabilità in ogni settore economico. La formazione diventa quindi un strumento per trovare spunti di riflessione e cambiamento che consentono una migliore efficacia per il proprio lavoro.
- ▶ A prova dell'importanza e del valore che la formazione ha assunto nella nostra società moderna, il diritto alla formazione continua è stato anche inserito nella Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea (Titolo II, art. 74).

# Perché misurare la formazione

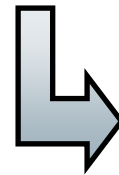
**INVESTIMENTO IN  
FORMAZIONE**



**EFFETTI DELLA  
FORMAZIONE**



**RISPARMIO DI  
COSTI  
(efficienza)**

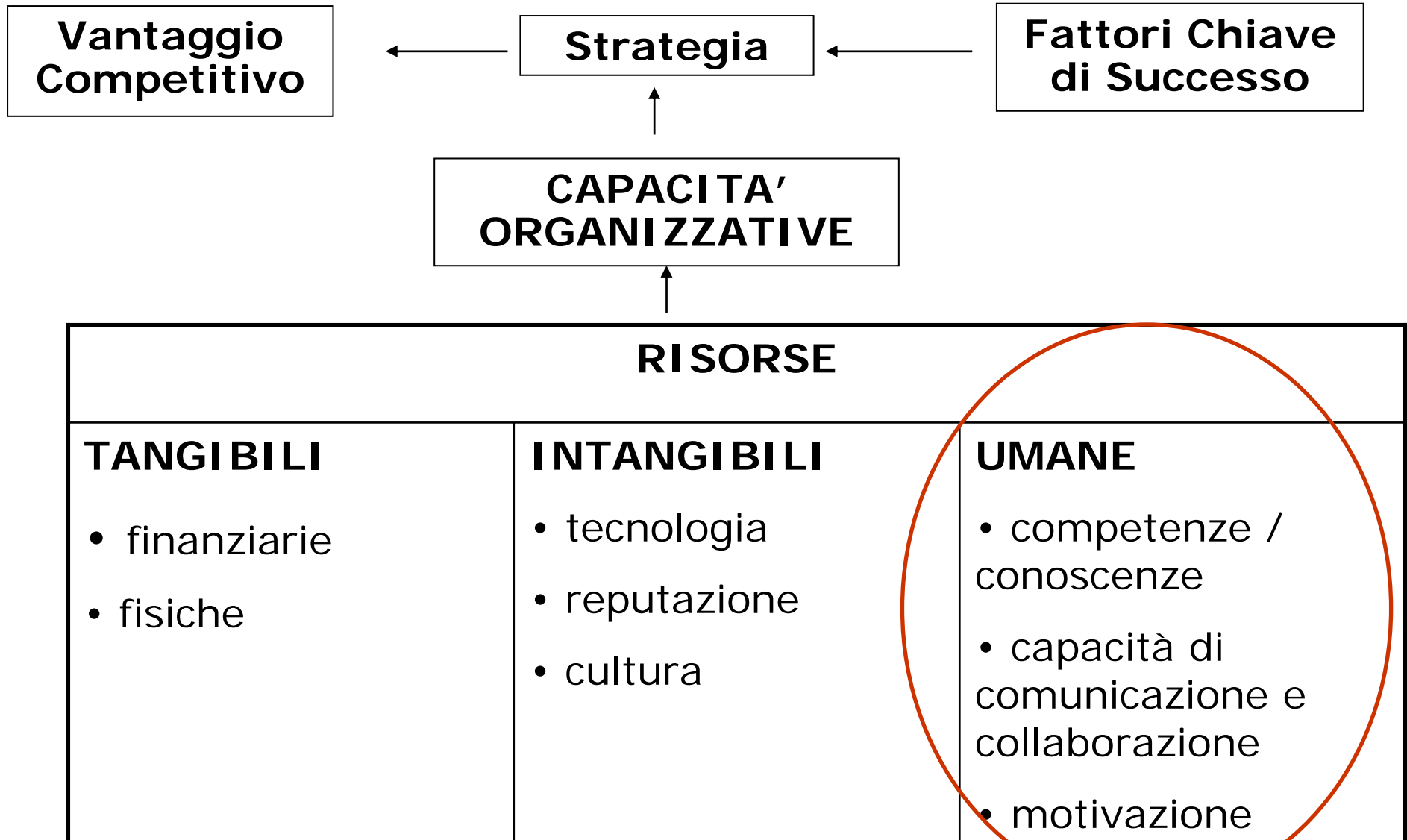


**SVILUPPO  
AZIENDALE  
(efficacia)**

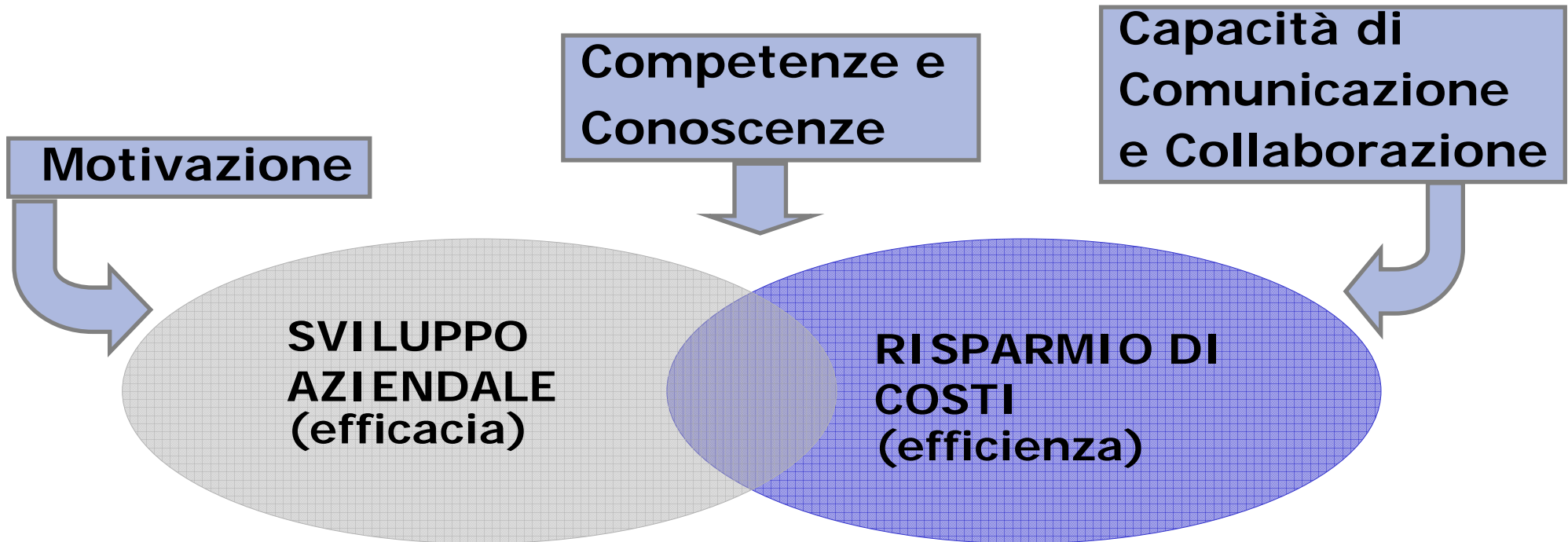
## Perché misurare la formazione

- ▶ La formazione per le molte imprese è inteso come costo puro, qualcosa che “si deve fare”.
- ▶ La formazione dovrebbe essere considerata alla stregua di tutti gli altri investimenti aziendali: se investiamo in un nuovo sistema informativo, ad esempio, dobbiamo ricevere da questo strumento un ritorno in benefici più o meno tangibili: riduzioni di tempo di ricerca delle informazioni, maggiore compatibilità dei programmi e quindi meno tempo speso nella conversione dei programmi stessi, ecc...
- ▶ La maggior parte delle volte la formazione viene misurata sulla base di “impressioni soggettive” organizzate in griglie di osservazione più o meno articolate.
- ▶ Le riserve maggiori alla misurazione della formazione deriva dalla impossibilità di tradurre in termini quantitativi comportamenti ed atteggiamenti. Seppur condividendo in parte questa perplessità, siamo convinti che spesso la valutazione quantitativa non viene svolta per una limitata conoscenza dei suoi metodi di valutazione.

# Vantaggio Competitivo e Formazione



# Vantaggio Competitivo basato sulle Risorse Umane



## Vantaggio Competitivo e Formazione

- ▶ Nell'economia moderna la formazione e l'apprendimento continuo hanno un valore molto importante, i vantaggi competitivi più solidi e duraturi nel tempo passano attraverso la conoscenza e lo sviluppo delle risorse umane.
- ▶ I vantaggi negoziali e di costo sono facilmente imitabili, ma non è così per lo spessore e l'innovazione apportata dalle persone che lavorano in azienda. I temi della ritenzione dei talenti, la loro attrazione e sviluppo passa anche attraverso la formazione ed il loro potenziamento professionale.
- ▶ Attraverso una maggiore attenzione ed investimento nella misurazione degli interventi formativi, si possono identificare quali fattori che facilitano proprio questi processi.

## Obiettivo della misurazione del ROI della Formazione (1)

**Valorizzare il ruolo della formazione in azienda** rendendola ancora più aderente e di supporto al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Questo significa considerare la **formazione come strumento necessario all'implementazione della strategia aziendale**



## **2. Prerequisiti per il calcolo del ROI della Formazione**

## 2 importanti prerequisiti

Vi sono **due prerequisiti** fondamentali per la misurazione di un percorso formativo:

1. Un forte **commitment** dalla direzione aziendale
2. Gli **indicatori di performance** devono essere facilmente implementabili.