



# Information summary: II ROI della Formazione

- Copia ad esclusivo uso personale dell'acquirente -

© Olympos Group srl

Vietata ogni riproduzione, distribuzione e/o diffusione sia totale che parziale  
in qualsiasi forma senza il preventivo consenso scritto.

©OLYMPUS Group srl - Via XXV Aprile, 40 - 24030 Brembate di Sopra (BG)  
Tel +39 035333738 – Fax 1786054267 – <http://www.olympos.it/> - [customer.service@olympos.it](mailto:customer.service@olympos.it)

## Indice

La Formazione e le attività di formazione	pag 3
Perché misurare il ROI della formazione	pag 4
Quando NON misurare la formazione	pag 5
I Costi della formazione	pag 7
Il processo per misurare il ROI della Formazione	pag 10

## LA FORMAZIONE E LE ATTIVITA' DELLA 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").

Negli ultimi anni, inoltre, 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 uno strumento per trovare spunti di riflessione e di 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). I corsi di

sviluppo professionale sono diversi e possono riguardare ogni ambito aziendale.

Negli ultimi anni la sfida più stimolante per chi collabora con le imprese in progetti di sviluppo professionale del personale interno è quella di coadiuvare i responsabili delle risorse umane e/o della formazione a rendicontare alla direzione aziendale le performance ed i benefici monetari derivanti dalla formazione. Una sfida che ritorna in grande auge soprattutto nei periodi di crisi economica.

## **PERCHÉ MISURARE IL ROI DELLA FORMAZIONE**

La formazione per le molte imprese è inteso come costo puro, qualcosa che “si deve fare”. Alcune volte, ascoltando alcuni Executive aziendali sentiamo espressioni quali “se fosse per la nostra divisione, i budget della formazione sarebbero già stati tagliati”. Questa frase, che provoca orrore ai responsabili della formazione aziendale, denota la grave mancanza di una relazione diretta tra la misurazione dei costi sostenuti per l’attività di formazione ed i risultati ottenuti dalla stessa.

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.

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.

## **QUANDO NON MISURARE LA FORMAZIONE**

Non sempre vale la pena misurare l'investimento in formazione, ci sono situazioni in cui si consiglia di rinunciare a tale attività perché:

- ▶ Costi della misurazione superiori ai benefici: la misurazione dei risultati di formazione deve essere personalizzata sull'azienda, altrimenti si potrebbe rischiare di perdere troppo tempo ad implementare un sistema di valutazione dei risultati che non è conforme con i dati reperibili al proprio interno. In altri casi, il costo sostenuto per implementare un sistema di misurazione standard supera i benefici della misurazione stessa.
- ▶ Mancanza di collegamento solido tra la formazione e la strategia / obiettivi aziendali: quando la formazione non si inserisce all'interno di un percorso strategico aziendale, la misurazione dei suoi risultati non ha alcun senso, perché non ha valore per gli obiettivi della direzione.
- ▶ Cultura della formazione: se la direzione ritiene la formazione una forzatura e quest'ultima viene svolta solo perché vi sono obblighi di legge o per ottenere finanziamenti particolari, la misurazione sarebbe solo un ulteriore costo aggiuntivo.
- ▶ Cultura aziendale della misurazione poco sviluppata e positiva: se nell'azienda la misurazione viene vissuta dalle persone come un sistema