

La valutazione della formazione Un metodo per il calcolo del Roi

Guido Granchi

*Per l'impresa la formazione significa aumentare la competitività;
per le persone si tratta di uno strumento per sviluppare le competenze.
Il percorso formativo, comunque lo si consideri, può e deve essere
valutato per calcolarne il ritorno rispetto all'investimento.
Per farlo si può utilizzare una metodologia che implica l'uso
di strumenti collaudati di Total Quality Management.
Ecco le linee guida per le attività di valutazione.*



Laureato in giurisprudenza, Guido Granchi è Amministratore di Granchi & Partners. Dal 1985 al 1995 ha svolto attività di vendita e ha coordinato gruppi di collaboratori. Svolge da oltre 20 anni l'attività di consulente organizzativo e formatore specializzato in tecniche di vendita e negoziazione, comunicazione efficace e gestione dei conflitti, Intelligenza emotiva, leadership e team working. Dal 2000 è NLP Master Practitioner con licenza rilasciata direttamente da Richard Bandler. Dal 2002 è Trainer in Pensiero Sistemico con certificazione rilasciata da Joseph O' Connor. Dal 2004 è Valutatore della Qualità certificato da AICQ.

Per molte organizzazioni italiane, negli scorsi anni, la formazione è stata considerata come strumento di crescita delle persone non necessariamente collegata agli obiettivi aziendali.

Gli attuali contesti competitivi hanno portato progressivamente le organizzazioni a considerare la formazione come uno strumento per mantenere il vantaggio competitivo dell'azienda: oggi sempre di più la formazione è chiamata a dimostrare il supporto che garantisce alla realizzazione degli obiettivi dell'organizzazione. L'attività di valutazione dà quindi conto dei risultati raggiunti.

Una delle criticità però di tale processo di valutazione è rappresentata dal fatto che diversi stakeholder utilizzano spesso criteri di valutazione differenti in quanto possono collegare alla formazione obiettivi differenti (Tabella 1).

Entrando più nello specifico, dal punto di vista dell'impresa, la formazione fa riferimento alla necessità di investire risorse economiche nello sviluppo di competenze che contribuiscono alla generazione del valore e al mantenimento del vantaggio competitivo. Le persone e le loro competenze sono la principale forza che genera vantaggi competitivi all'organizzazione: sempre di più si parla infatti di knowledge worker, lavoratori della conoscenza.

Per l'impresa, quindi, i processi formativi diventano strategici in quanto un lavoratore della conoscenza, che rappresenta una fonte del vantaggio competitivo, si confronta con un'innovazione sempre più rapida che necessita un costante aggiornamento delle competenze. Dal punto di vista delle persone, la formazione rappresenta lo strumento fondamentale per sviluppare le competenze che siano nel medio-lungo periodo a supporto dello sviluppo professionale.

Parliamo in questo caso di employability (impiegabilità) che consiste nella capacità da parte dell'individuo di sviluppare competenze spendibili nel mercato lavorativo dentro e fuori dell'azienda. Quali criteri dunque utilizzare per valutare la formazione?

A nostro avviso i sette criteri che possono ben bilanciare le diverse istanze e aspettative degli stakeholder sono:



STAKEHOLDER	POSSIBILI OBIETTIVI
Direzione aziendale	Performance organizzative (in termini di processi, impatto sui clienti), impatto finanziario od operativo
Responsabile del <i>trainee</i>	Prestazioni più efficaci ed efficienti
Responsabile della formazione	Retribuzione, importanza del ruolo, percorsi di carriera
Formatori	Prestazioni più efficaci ed efficienti Retribuzione, importanza del ruolo, percorsi di carriera
<i>Trainee</i>	Nuove conoscenze, maggiori competenze, percorsi di carriera
Fornitori di formazione esterni all'azienda	Fatturato, crescita del business, referenze
Rappresentanti dei lavoratori	Crescita dell'occupazione e del salario
Associazioni di categoria	Livello di servizio offerto alle aziende, equilibrio tra domanda e offerta

Tabella 1. Gli obiettivi degli stakeholder della formazione

- equità: si riferisce alla capacità del progetto formativo di non creare discriminazioni all'interno dell'azienda nell'accesso ai suoi benefici;
- immagine: si riferisce alla capacità del progetto formativo di generare ricadute positive di immagine (interna ed esterna) per gli stakeholder coinvolti;
- trasferibilità: riguarda la capacità del progetto formativo di essere ripetuto o utilizzato in altri contesti simili;
- innovazione: riguarda la capacità del progetto formativo di diffondere all'interno dell'azienda pratiche fino ad ora non utilizzate;
- sinergia: riguarda la capacità del progetto formativo di massimizzare i suoi risultati interagendo in modo coordinato con altri progetti, anche se di natura differente;
- efficacia: si riferisce alla capacità del progetto for-

mativo di raggiungere gli obiettivi prefissati, coerentemente con i bisogni degli stakeholder;

- efficienza: il progetto formativo bilancia gli obiettivi attesi con i vincoli e le risorse.

L'approccio Total Quality Management

Nella valutazione della formazione, il criterio dell'efficienza viene spesso messo in relazione con il concetto di calcolo del ROI (Ritorno sull'investimento) dei progetti formativi.

Sempre più Amministratori Delegati o Direttori Finanziari chiedono al Direttore del Personale: "Per ogni euro investito in formazione, quanti ne abbiamo ottenuti di ritorno?"

Con la nostra metodologia, che prevede anche l'utilizzo di strumenti collaudati di Total Quality Management (TQM) si arriva a calcolare il ritorno sulle attività for-





mative. Che il tema della formazione sia importante per la qualità lo dimostra la norma Iso 10015 del 1999 (!) che è stata tra i primi documenti a creare un collegamento tra gli investimenti in formazione e le prestazioni. La norma chiede in modo esplicito all'alta direzione di collegare la formazione agli obiettivi di prestazioni: l'efficacia della formazione non è misurata solamente dal miglioramento individuale delle competenze professionali, ma anche da quanto le risorse hanno contribuito al miglioramento delle prestazioni dell'intera organizzazione.

Da dove nascono i bisogni formativi in azienda?

Il modello Plan-Do-Check-Act, o ruota di Deming, (PDCA) è tra gli strumenti più utilizzati nel TQM e prevede che il miglioramento continuo di un'azienda passi attraverso queste fasi:

- nella fase del Plan l'azienda, dopo aver definito la propria vision e mission, pianifica i propri obiettivi e le strategie per raggiungerli;
- la fase del Do è quella dell'esecuzione, dove le strategie sono concretizzate attraverso i principali processi aziendali, misurati da specifici KPI;
- la fase di Check prevede che si controllino i risultati ottenuti, confrontando quanto pianificato con quanto agito e identificando con precisione le cause dell'eventuale scostamento (gap).
- l'output della fase del Check è l'Act, che rappresenta il cuore del miglioramento continuo e risponde alla domanda: "Quali azioni correttive o preventive dobbiamo agire per ridurre il gap rilevato nella fase di controllo?"

Tra gli strumenti più utilizzati per ridurre questo gap c'è la formazione, che può avere come obiettivi: l'acquisizione di nuove conoscenze; il miglioramento dei comportamenti-atteggiamenti; l'acquisizione di nuove abilità-competenze; la realizzazione di un cambiamento organizzativo.

Qualità della formazione: il modello delle 9Q

Che cosa si intende per 'qualità della formazione'? Per rispondere si riporta il modello delle 9Q (Figura 1), individuate all'interno delle fasi del processo formativo, integrate con i modelli della valutazione che riteniamo più efficaci: il modello di Kirkpatrick; il calcolo del ROI di Jack Phillips.

Qualità desiderata dal cliente-committente: quando l'azienda, a valle dell'analisi PDCA, decide che la formazione possa essere un modo per colmare i gap individuati, esprime i propri bisogni formativi al formatore. In questa fase è di fondamentale importanza che si definiscano con precisione gli obiettivi dell'intervento formativo, partendo dalle attuali prestazioni misurate (as is) per definire gli indicatori di miglioramento (to be). Sempre in questa fase è fondamentale definire i criteri di valutazione del percorso formativo (Kirkpatrick e Phillips):

- livello 1: gradimento, misurato di solito con questionari di feedback;
- livello 2: apprendimento, misurato di solito con un questionario di apprendimento;
- livello 3: applicazione di quanto appreso sul campo, misurato di solito con un 'action plan';
- livello 4: impatto sull'organizzazione, misurato attraverso i risultati di business ottenuti;
- livello 5 calcolo del ROI e del payback (in quanto tempo l'azienda rientra dell'investimento?).

Qualità interpretata dal formatore: in questa fase l'abilità del formatore è quella di raccogliere il maggior numero di informazioni sugli obiettivi espressi dal cliente, con l'obiettivo di far coincidere la qualità interpretata con quella effettivamente desiderata dal committente.

Qualità progettata: riguarda la traduzione delle percezioni del cliente in progetto formativo; in questa fase è importante che il formatore, nel progettare la strut-



Figura 1. Le 9Q della qualità formativa



tura dell'intervento formativo, tenga sempre a mente i principi chiave dell'andragogia (la disciplina che studia la modalità e la motivazione all'apprendimento negli adulti).

Qualità comunicata: in questa fase il formatore condivide con il cliente tutte le caratteristiche del progetto formativo (obiettivi, contenuti, metodologie, supporti, ecc).

Qualità attesa: il cliente interpreta il progetto formativo e, se la qualità attesa non è in linea con quella desiderata, il cliente chiede al formatore di apporre delle modifiche al progetto e il processo ritorna alla fase della qualità progettata. Se invece la qualità attesa è in linea con quella desiderata il cliente provvede alla validazione del progetto formativo e si definiscono le tempistiche e le modalità dell'erogazione.

Qualità erogata: l'erogazione rappresenta il cuore del processo formativo, nel quale il formatore deve continuamente monitorare la percezione e la soddisfazione dei bisogni e, se necessario, può intervenire con rivisitazioni della micro-progettazione o delle metodologie. Al termine di questa fase si provvede al calcolo dei costi dell'intervento formativo da inserire nella formula del calcolo del ROI. Tra i principali costi ricordiamo:

- di analisi del fabbisogno formativo;
- di progettazione;
- di pubblicità;
- amministrativi;
- della *faculty* (costi dei docenti e relative spese)
- dei materiali didattici;
- delle *facility* (aule didattiche e strumentazione di supporto);
- diretti e indiretti dei partecipanti.

Qualità percepita: al termine dell'erogazione si ha la fase della qualità percepita dal cliente, che è un momento di grande importanza dal punto di vista del TQM in quanto solo un elevato livello qualitativo per-

cepito può garantire nel tempo la customer satisfaction e retention. Di solito si usano i livelli L1 e L2 del modello di Kirkpatrick.

Qualità valutata: la fase di valutazione della formazione viene effettuata sulla base dei criteri definiti nella fase della Qualità desiderata e corrisponde ai livelli L3 e L4 del modello di Kirkpatrick. Gli strumenti utilizzati possono essere l'action plan, la realizzazione di progetti specifici assegnati ai trainee, la rilevazione di performance mediante una comparazione pre e post formazione su specifici KPI.

I benefici a valle di un intervento formativo si distinguono tra tangibili e intangibili. Tra i benefici tangibili più frequenti possiamo citare, a titolo di esempio:

- incremento delle vendite;
- acquisizione di nuovi clienti;
- incremento dei numeri di progetti;
- riduzione del time to market;
- aumento della produttività.

Tra i benefici intangibili più frequenti, a titolo di esempio, ci possono essere:

- maggiore motivazione delle risorse;
- migliore comunicazione tra le funzioni;
- miglioramento della customer satisfaction;
- comunicazione più efficace tra le risorse.

Tutti questi benefici tangibili e intangibili derivano necessariamente dall'intervento formativo?

Per evitare ogni forma di autocelebrazione che fa perdere credibilità con gli stakeholder del progetto formativo è necessario, a questo punto, isolare gli effetti della formazione. Tra le tecniche più utilizzate ci sono: gruppi di controllo e gruppi di sperimentazione; analisi dei trend; stime ponderate degli stakeholder.

L'ultima fase prima del calcolo del ROI è quella di quantificare i benefici intangibili: buona parte degli esperti ritiene che ciò non sia possibile, perché i benefici intangibili sarebbero, per definizione, non misurabili. Non siamo d'accordo con questo approccio e



BENEFICI INTANGIBILI DELLA FORMAZIONE	RIDUZIONE DEI COSTI DELLA NON QUALITÀ
Maggiore collaborazione tra le funzioni	Riduzione dei costi delle rilavorazioni
Maggiore motivazione delle risorse	Riduzione dei costi di turn over, assenteismo e contenziosi
Miglioramento della customer satisfaction	Riduzione dei costi dei reclami
Comunicazione più efficace tra le risorse	Riduzione degli errori di progettazione

Tabella 2. Esempi di valorizzazione economica dei benefici intangibili della formazione

riteniamo che sia possibile tradurre in valori monetari buona parte dei benefici intangibili, partendo con il chiedersi:

- esiste uno standard per convertire i benefici intangibili in valuta?
- Se non esiste, c'è un metodo che si può utilizzare?
- Se c'è questo metodo che investimento comporta?
- Se questo metodo di conversione esiste e comporta un investimento sostenibile, i risultati ottenuti hanno valore per gli stakeholder?

Il nostro approccio, proposto da anni con successo ai clienti, prevede la 'traduzione' dei benefici intangibili della formazione in riduzione dei costi della non qualità (Poor Quality Cost). Tali costi sono distinti dagli esperti del TQM in due grandi famiglie:

- costi della non qualità per insuccessi interni: riguardano tutti quei costi che sono relativi alla progettazione e alla realizzazione del prodotto/servizio prima della sua consegna/erogazione al cliente. Tra essi, a titolo esemplificativo, ricordiamo:
 - costi fermata impianti;
 - costi per rilavorazioni/scarti e sprechi;
 - costi per modifica progetto;
 - costi per infortuni;
 - costi per documentazione errata;
 - costi dovuti alle attese;
 - costi per utilizzo di materiale non conforme.

- costi della non qualità per insuccessi esterni: riguardano tutti quei costi successivi alla consegna del prodotto/erogazione del servizio. Tra essi, a titolo esemplificativo, ricordiamo:
 - costi per reclami clienti;
 - costi per resi clienti;
 - costi per garanzia-sostituzioni-riparazioni;
 - costi per campagne richiamo prodotti;
 - costi per spese extra di trasporto;
 - costi per mancate vendite dovute a danni di immagine.

Nella Tabella 2 alcuni esempi di come valorizziamo economicamente i benefici intangibili della formazione attraverso una riduzione dei costi della non qualità. Nella formula del calcolo del ROI possiamo quindi inserire nel numeratore, accanto ai benefici tangibili identificati nel L4 del modello di Kirkpatrick, la valorizzazione economica dei benefici intangibili, dando un preciso valore economico alla riduzione dei costi della non qualità¹:

$$\text{ROI} = \frac{\text{(Benefici tangibili + Benefici intangibili)} - \text{Costi della formazione}}{\text{Costi della formazione}}$$

Qualità paragonata: una volta calcolato il ROI della formazione, l'ultima fase della Qualità della formazione riguarda l'attività di benchmarking. L'azienda paragona l'intervento formativo con altri già erogati e decide, tra le altre considerazioni, se continuare ad avvalersi dello stesso formatore.

Nella nostra esperienza sono sempre di più i Direttori del Personale che apprezzano la metodologia blended "formazione più calcolo del ROI della formazione", in quanto la stessa permette loro di migliorare le fasi di progettazione e implementazione della formazione, identificare percorsi formativi inefficaci per riprogettarli o abbandonarli, individuare percorsi formativi di successo da replicare in tutta l'organizzazione, dare valore al loro lavoro 'difendendo' gli investimenti effettuati e chiedendo aumenti di budget per la formazione.



¹ Questo tipo di misurazione non si può applicare a tutti i benefici intangibili e necessita di un sistema di misurazione accurato che deve già essere presente in azienda prima dell'intervento formativo.