

## **Dal Return on Investment al Return on Expectation: misurare il valore della formazione in Europa**

di Chiara Martinelli\*

La necessità di dimostrare ai committenti la validità ed il valore degli investimenti in formazione spinge a ripensare il tema della valutazione. I partecipanti ad un recente incontro di ETDF – *European Training and Development Federation*, analizzando lo stato dell'arte della formazione in Europa, hanno confermato la generale riduzione degli investimenti in questo campo. Notavano però come questa fosse una tendenza in atto già prima della crisi, <sup>(1),(2)</sup> tendenza che spinge i committenti da un lato ad appiattirsi su modalità e strumenti formativi ampiamente consolidati, dall'altro a condensare i tempi della formazione in modo drastico.

Uno scenario di questo genere ripropone con forza la necessità di spostare l'attenzione dai costi ai benefici della formazione, ossia di valutarne i risultati. Ma i molti tentativi di costruire sistemi che legassero parametri strettamente economici di risultato agli investimenti sostenuti, come nel caso del R.O.I. della formazione, non sembrano aver dato i risultati sperati. E le cose si complicano quando ad essi sono collegati parte dell'onorario dei formatori esterni (il cosiddetto *success fee*), o bonus e riconoscimenti dei formatori interni all'organizzazione.

Se infatti in alcuni casi è relativamente semplice immaginare un collegamento tra l'intervento formativo ed alcuni parametri economici (pensiamo alla cortesia e competenze degli operatori di un Call Center *versus* il mancato fatturato generato dai clienti persi a causa di incompetenza o scortesia degli operatori stessi), è difficile misurare con precisione l'impatto di un corso per la gestione dello stress sulla redditività delle operazioni di un trader o quello di un corso di auto-

\*Consulente di formazione ed organizzazione; Segretaria permanente di ETDF.

E-mail: [cmartinelli@gubisoft.it](mailto:cmartinelli@gubisoft.it)

1. Chiara Martinelli, *Dove va la formazione in Europa?*, 2009, Learning News, anno III, n.6

2. Joep Straathof and Jolanda Botke, *Challenges and Opportunities in HRD*, September 2009, <http://www.etdf-fefd.eu/en/projects/p/detail/challenges-and-opportunities-in-hrd>

motivazione sui risultati di un gruppo di capi intermedi: qualsiasi valutazione rischia di poggiare su basi aleatorie.

La tendenza emergente sembra essere quella di passare dal ritorno sull'investimento (R.O.I.) al ritorno sulle aspettative (R.O.E.: Return on Expectation) quale metodo di misura dei risultati della formazione. Questo approccio è ampiamente analizzato da una ricerca del CIPD britannico pubblicata nel 2007<sup>(3)</sup>; in rapidissima diffusione nel mondo anglosassone, il Return on Expectations ha cominciato a diffondersi anche sul continente, a partire da Olanda e Belgio.

L'approccio basato sul ROE costringe formatori e committenti a rispondere dettagliatamente alla domanda: "Cosa volete che cambi con la formazione? Quali comportamenti devono modificarsi e come? Quali risultati devono cambiare e in quanto tempo?" In altre parole, impone di realizzare con la committenza una analisi "fine" dei bisogni formativi, di formalizzarla e condividerla. Questo presenta una serie di vantaggi:

1. Porta a limitare / circoscrivere il numero e la tipologia di risultati attesi, verificandone la coerenza complessiva e la "ragionevolezza" (è realistico attendersi un miglioramento di un dato parametro attraverso la formazione? o serve altro?)
2. Permette di tarare in modo più preciso gli interventi, dando la possibilità di scegliere gli strumenti e le modalità formative più idonee.
3. Costringe la committenza - le persone di HRD ma anche e soprattutto la linea - a riflettere sulle proprie aspettative ed esigenze. Compito del formatore è allora quello di guidarla a compiere - e fare con loro - un vero e proprio percorso di Problem Setting. Questo percorso consente di evitare errori comuni come quello di scegliere una soluzione (un percorso formativo) prima di aver capito qual è la causa del problema o addirittura qual è il problema che si vuole risolvere.
4. Facilita l'identificazione di parametri quantitativi - non necessariamente economici - che consentano di valutare ex post

l'impatto della formazione, in un'ottica molto più simile a quella di un Balance Scorecard che non di un conto economico

5. Massimizza il coinvolgimento della linea, responsabilizzandola maggiormente sulla gestione e sulla crescita delle proprie persone attraverso la formazione: e lo fa utilizzando un linguaggio – quello dei risultati concreti – che le è particolarmente congeniale.

Da noi questo approccio non sembra ancora adottato in modo consapevole e sistematico: ma le condizioni per poterlo attuare ci sono. C'è l'esigenza condivisa da committenti e formatori di trovare un elemento che metta in risalto il reale contributo della formazione al business e al valore dell'organizzazione e sono sempre di più le realtà che adottano sistemi di sviluppo HR articolati, che dispongono quindi anche dei dati da cui partire per costruire una misura attraverso il R.O.E. E' evidente che la conoscenza dello strumento costituisce il primo passo per la sua diffusione. Ma fondamentalmente la sua adozione richiede solo una maggiore consapevolezza da parte di formatori e committenza, ed una maggiore focalizzazione in particolare nelle fasi negoziale e progettuale.