



Istituto Zooprofilattico Sperimentale
del Lazio e della Toscana *M. Aleandri*

Verifica del raggiungimento degli obiettivi a breve, medio e lungo termine

"Il vero segreto dell'apprendimento è avere sempre una mente da principiante perché nella mente di un principiante ci sono molte possibilità, nella mente di un esperto, poche"

Shunryu Suzuki (scrittore)





Istituto Zooprofilattico Sperimentale
del Lazio e della Toscana M. Aleandri

Rivediamo i fabbisogni formativi

Oggi, con la realtà in continua evoluzione, è necessario che i **lavoratori** siano sempre aggiornati e in grado di svolgere i propri compiti in maniera efficace.

Per questo la formazione è fondamentale.

Ma ancor più importante è farla precedere da una accurata **analisi dei bisogni formativi**. Senza sapere cos'è che devono imparare i nostri dipendenti, senza avere obiettivi definiti per le attività di formazione, non è possibile progettare percorsi training adeguati.



Rivediamo i fabbisogni formativi

L'analisi dei fabbisogni formativi si configura quindi come una vera e propria attività di ricerca sociale orientata e finalizzata alla conoscenza:

- delle caratteristiche strutturali e dinamiche interne ed esterne all'organizzazione;
- delle caratteristiche dei processi lavorativi e di produzione di riferimento per l'analisi;
- dei bisogni espressi dagli individui in termini di competenze e motivazioni e dal sistema di attese reciproche tra organizzazione aziendale e soggetti che la compongono;
- del sistema di attese derivanti dall'organizzazione aziendale.



In Istituto



PG FOD 003:

Pianificazione Formazione

Scopo e campo di applicazione: Pianificazione di attività formative adeguate ai fabbisogni formativi del Personale dell'IZSLT e dei clienti esterni.



Data	Descrizione	Verifica del Responsabile di Area	Candidato	Apprendimento
11/03/2015	Formazione per il personale di laboratorio	[Signature]	[Signature]	[Signature]
15/03/2015	Formazione per il personale di laboratorio	[Signature]	[Signature]	[Signature]
18/03/2015	Formazione per il personale di laboratorio	[Signature]	[Signature]	[Signature]



Flusso



- Il Responsabile FOD richiede ai responsabili di struttura la compilazione delle schede di proposte formative, sia in formato cartaceo che elettronico
- Il Responsabile FOD incontra la Direzione per acquisire e confrontarsi su specifici temi di formazione correlati agli **obiettivi aziendali**, al fine di pianificare la formazione





- Riesame della Qualità anno precedente, Relazione tecnico scientifica anno precedente, risultati customer Satisfaction, Richieste dalla Direzione, dagli stake holder, dalle Strutture IZSLT, da Privati
- Elaborazione Bozza di Piano formativo aziendale , da quest'anno **biennale**
- Esame e valutazione della Bozza di Piano formativo aziendale biennale da parte della Direzione
- Piano formativo definitivo che esce con Delibera



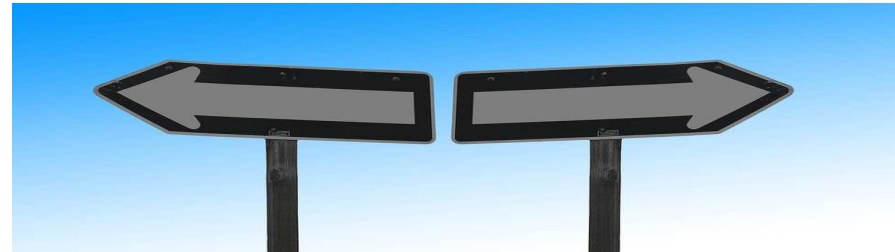
- Il Processo di formazione personale deve corrispondere ad un movimento che coinvolge l'intero percorso in azienda. Gli schemi fissi vanno superati non più applicabili con le nuove richieste di flessibilità che deve caratterizzare l'approccio al lavoro del personale
- Una moderna formazione deve essere incentrata sulle persone, per cui è essenziale definire : obiettivi mirati, strettamente allineati con obiettivi personali dei dipendenti e gli obiettivi aziendali



APPRENDERE AD APPRENDERE

- RINNOVARE SE STESSO
- SAPER AFFRONTARE IL CAMBIAMENTO
- RISPONDERE ALLE ESIGENZE DEL VIVERE SOCIALE
- RICAPITALIZZARE IL PROPRIO SAPERE
- CONTINUO APPRENDIMENTO NELLA SFIDA DELLA COSIDETTA SOCIETA' COMPLESSA, UTILE PER ADATTARCI ALLA DINAMICITA' DEL NOSTRO TEMPO





- Ma tutto questo proprio a causa dell'impronta fortemente dinamica necessita di essere posizionato in un contesto che possa prevedere la misurazione degli effetti e il monitoraggio degli eventi ad esso collegato

Da dove partiamo?

Dove vogliamo arrivare?

Dove siamo arrivati?



Rischiamo di essere travolti!



"Insegnare è imparare due volte"
Joseph Joubert (filosofo francese)



Ok, ma come decido che gli obiettivi sono stati raggiunti?



La Valutazione

Che cosa significa valutare ?

Deriva dal latino *valitus*, participio passato di *valere*

Avere prezzo, stimare, dare un prezzo.

E' quindi in senso etimologico il processo mediante il quale si attribuisce valore ad un oggetto, un azione, o un evento.





Istituto Zooprofilattico Sperimentale
del Lazio e della Toscana *M. Aleandri*

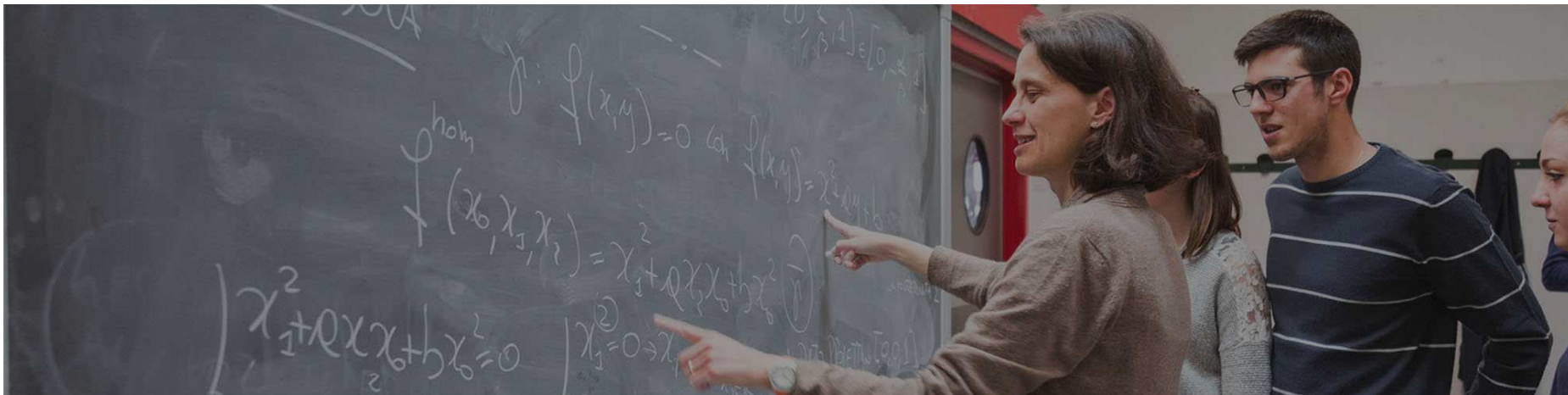
"Ho sempre fatto cose che non sapevo fare per imparare a farle"

Pablo Picasso, (Pittore)



- La Valutazione è strettamente collegata alle procedure e metodi e strumenti usati che possono condizionare il risultato, il giudizio
- Esiste così da anni una ricerca che da anni cerca di individuare criteri e strumenti per rendere oggettivi e maggiormente aderenti alla realtà i risultati di una valutazione.

Si parla di **Ricerca Valutativa**





Istituto Zooprofilattico Sperimentale
del Lazio e della Toscana M. Aleandri

Cosa è la Ricerca valutativa?

Un attività di Ricerca che consente di poter argomentare il giudizio valutativo tramite procedure affidabili che permettono di raccogliere informazioni condivisibili e verificabili

E' un insieme di procedure, tecniche e riflessioni che consentono di:

- ricomporre la ratio del processo, che vede come fulcro l'intervento formativo, nel suo espletarsi e l'impatto derivante da esso sulle diverse attività individuate, da individuare
- condurre la successiva attività di raccolta delle informazioni e il loro re-utilizzo

ANALYSIS



PROCEDURE





Un po' di Storia

La Ricerca docimologica: (DAL GRECO: riguarda il concetto di esame, del discorso)

- E' quella parte della Didattica che studia, su basi scientifiche, sistematicamente gli esami e i criteri di votazione scolastica per elaborare tecniche di esame e valutazione del profitto degli allievi. In pratica studia i problemi della valutazione
- Per Valutazione si intende un processo di verifica dei risultati raggiunti all'interno di una programmazione basata su dati raccolti sistematicamente, verificabili e non soggetti ad arbitrarietà





Istituto Zooprofilattico Sperimentale
del Lazio e della Toscana *M. Aleandri*

Il percorso della Valutazione

- Bisogno di apprendimento: analisi dei Fabbisogni
- Analisi degli obiettivi : cosa si vuole raggiungere, cosa serve per raggiungerli
- Accertamento delle risorse disponibili
- Progettazione dell'evento formativo (vedi ri-esame, valutazione dei rischi)
- Cosa dovro' valutare (dipende dall'obiettivo, vediamo poi anche le aree ECM)
- Raccolta e Analisi dei risultati
- Utilizzo dei dati



L'evento

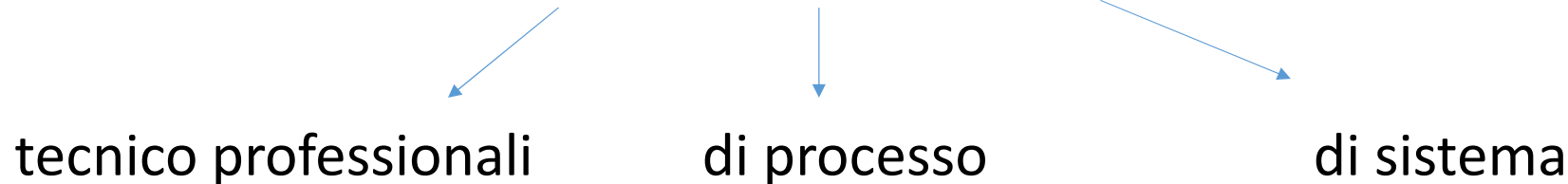
- L'atto finale del Processo, punto di partenza per le successive valutazioni





- [Manuale nazionale di accreditamento per l'erogazione di eventi ECM](#)
- Oltre a descrivere la Procedura di accreditamento del Provider disciplina gli eventi **ECM**
- Già nella Progettazione quindi andiamo a definire l'obiettivo-obiettivi formativi (elenco)

Le tre aree di obiettivi formativi



Tecnico Professionali



Si tratta di obiettivi finalizzati allo sviluppo delle competenze e delle conoscenze tecnico-professionali individuali nel settore specifico di attività. Gli eventi che programmano il loro conseguimento sono specificatamente rivolti alla professione di appartenenza o alla disciplina



Di processo

- si tratta di obiettivi finalizzati allo sviluppo delle competenze e delle conoscenze
- nelle attività e nelle procedure idonee a promuovere il miglioramento della qualità, efficienza, efficacia, appropriatezza e sicurezza degli specifici processi di produzione delle attività sanitarie
- questi obiettivi si rivolgono ad operatori ed équipe che intervengono in un determinato segmento di produzione



Di Sistema

Si tratta di obiettivi finalizzati allo sviluppo delle conoscenze e competenze nelle attività e nelle procedure idonee a promuovere il miglioramento della qualità, efficienza, efficacia, appropriatezza e sicurezza dei sistemi sanitari. Questi obiettivi si rivolgono, di norma, a tutti gli operatori avendo quindi caratteristiche Interprofessionali idonee a promuovere il miglioramento della qualità, efficienza, efficacia, appropriatezza e sicurezza dei sistemi sanitari.





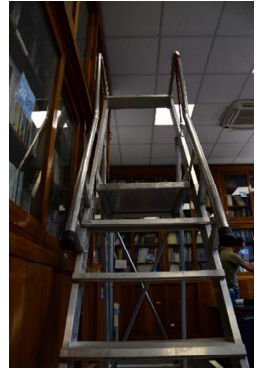
Istituto Zooprofilattico Sperimentale
del Lazio e della Toscana *M. Aleandri*

"Chiunque smetta di imparare è un vecchio, che abbia 20 anni o 80.

Chi continua ad imparare, giorno dopo giorno, resta giovane. La cosa migliore da fare nella vita è mantenere la propria mente giovane ed aperta."

Henry Ford (Industriale)





I Livelli della teoria gerarchica

- Le reazioni, si valuta la soddisfazione dei partecipanti
- L'apprendimento: la valutazione ha per oggetto le conoscenze e le capacità prima e dopo il corso
- Il comportamento: si valutano le modifiche nel comportamento sul lavoro
- L'organizzazione: si valutano i benefici apportati dal formato all'organizzazione in cui si lavora

Limite: Si focalizza solo sui risultati della Formazione



L'approccio da applicare è quello Sistemico

- Visuale più ampia Processo continuo che coinvolge tutte le fasi dell'intervento e ne consente la
- correzione durante il suo svolgimento
- Valutazione del contesto: rilevazione dei fabbisogni formativi
- Valutazione dell'input: valutare le risorse disponibili e gli obiettivi programmati
- Riesame con la Direzione, Riesame della Qualità, Obiettivi della Formazione
- Progettazione dell'intervento e selezione del modello di valutazione da usare
- Valutazione dell'attuazione dell'intervento, sia nei termini del singolo evento, evidenziando difetti di progettazione, tema centrato etc
- Intervento del comitato scientifico, il Riesame della Proposta
- Validazione del corso
- Piano della qualità



Spostamento di paradigma nelle iniziative di formazione, sviluppo e miglioramento delle prestazioni

Da Galgano

❖ Orientamento all'attività

- **Caratterizzato da :**
 - nessun'analisi delle esigenze di business
 - nessun'analisi dei temi connessi alle prestazioni
 - nessun obiettivo specifico misurabile
 - nessuno sforzo di preparare i partecipanti al programma al raggiungimento dei risultati
 - nessuno sforzo per preparare l'ambiente di lavoro allo scopo di supportare il cambiamento
 - nessuno sforzo per creare una partnership con i managers chiave
 - nessuna misura dei risultati o dell'analisi costi/benefici
 - pianificazione e reporting sulla formazione focalizzato sugli input

❖ Orientamento ai risultati

- **Caratterizzato da :**
 - programmi legati ai bisogni specifici di business
 - analisi dell'efficacia delle prestazioni
 - obiettivi specifici su comportamenti e impatto sul business
 - aspettative relative ai risultati comunicate ai partecipanti
 - preparazione dell'ambiente di lavoro allo scopo di supportare il cambiamento
 - partnership con i managers chiave
 - misura dei risultati o dell'analisi costi/benefici (ROI)
 - pianificazione e reporting sulla formazione focalizzato sull'output

Reazioni

Valutazione della Didattica (output diretto)



Sono le **impressioni** dei partecipanti sull'esperienza formativa, sulla struttura del progetto e sullo svolgimento concreto del percorso di formazione sulla qualità della didattica, sul grado di soddisfazione, aspetti organizzativi, l'apprezzamento e gradimento tratto dal momento di formazione. Da parte dei formatori è quella fase in cui si valutano le opinioni e i giudizi di coloro che hanno partecipato all'intervento formativo: è un tipo di rilevazione facile da attuare e riguarda fenomeni di superficie permettendo anche di valutare le capacità dei docenti e dei formatori nel creare un buon clima e un rapporto di fiducia con i discenti.

Si tratta del **primo feedback** che il formatore può rilevare dall'intervento formativo. Solitamente la rilevazione viene effettuata l'ultimo giorno di formazione ma sarebbe opportuno che avvenisse anche durante l'intervento.

Il ciclo di feedback ingannevole (valutazione a breve termine)



Valutazione dell'apprendimento (output diretto)

- E' la più antica delle tipologie valutative, coincide con la nascita stessa dei sistemi di formazione e istruzione. Costituisce una variabile importante della valutazione di efficacia formativa, di corrispondenza obiettivi-risultati. Viene fatta immediatamente
- Scende più in profondità e deve tener conto degli obiettivi e dei contenuti della formazione. Rappresenta una variabile importante dell'efficacia formativa , ovvero di corrispondenza obiettivi-risultati, relativa al percorso formativo o parti di esso (Moduli, Unità). Strettamente collegata alla tipologia delle competenze acquisite, (vedi le tre aree ECM), pertanto le modalità e gli strumenti variano a seconda degli oggetti da valutare e degli obiettivi del percorso formativo





Istituto Zooprofilattico Sperimentale
del Lazio e della Toscana *M. Aleandri*

Modifiche nel comportamento sul lavoro (output indiretto)



I traguardi, i vantaggi e i benefici ottenuti attraverso o per mezzo della partecipazione al corso di formazione”.

Ritornando alle aree ECM in base al tipo di corso
l'applicabilità della valutazione del cambiamento sarà
differente

Consideriamo ad esempio le tipologie di corsi: hard skill e
Soft skill





Si tratta di un output indiretto della formazione: ciò comporta un aumento delle difficoltà in sede di valutazione perché il cambiamento del comportamento non dipende solo dalla formazione (di qui la motivazione alla indirettualità dell'output considerato) ma anche da fattori aziendali e dalle caratteristiche dell'individuo stesso, entrambi ambiti difficilmente considerabili: ne consegue un'inevitabile impossibilità di isolamento delle variabili.



Quaglino e Carrozzi parlano di
VALUTAZIONE DELLA TRASFERIBILITÀ nell'
ampliamento, miglioramento e arricchimento del sapere,
saper fare e saper essere rilevabile in concreto nella situazione
lavorativa. Si dovrebbe verificare così quali nuove
conoscenze,
capacità e qualità acquisite tramite il corso siano state
effettivamente utilizzate.



Valutazione dell'impatto sull'Organizzazione (Output indiretto)

Ancor più complicato è il quarto livello di valutazione: la bibliografia considerata accenna che a livello dell'organizzazione si può tentare una valutazione sia su variabili che non si possono misurare in termini economici (qualità del lavoro, clima lavorativo) sia su variabili che si possono misurare in termini economici mentre la valutazione del primo tipo di variabili resta improbabile, l'analisi del secondo tipo di variabili è concretamente realizzabile ma rimane un problema a monte perché risulta impossibile separare di fronte a una variazione reddituale (ad esempio) quella componente della variazione dovuta a comportamenti e decisioni conseguenti alla specifica esperienza formativa da quella dovuta a cause indipendenti alla formazione.

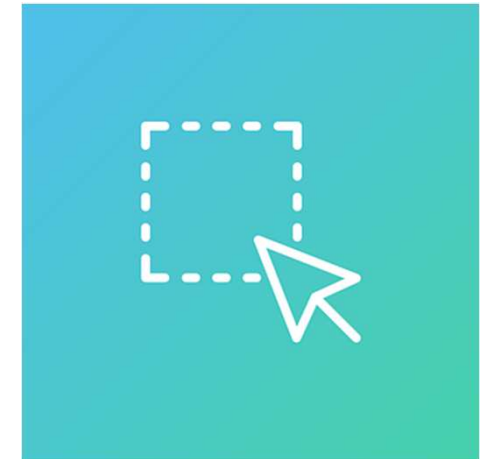


"Insegnare alle persone a credere in loro stesse è la cosa di gran lunga più importante che possa fare"
Jack Welch (ex CEO General Electric)



Gli strumenti

- Gradimento
- Apprendimento
- Comportamento sul lavoro
- Impatto sull'Organizzazione



Come si puo' valutare il Gradimento (Customer Satisfaction)

Fuori dalle ore destinate alla formazione, il provider deve sottoporre ai discenti, anche nel caso in cui l'evento non sia sponsorizzato, un questionario sulla qualità nel quale possano indicare

- l'eventuale percezione di influenze di interessi commerciali in ambito sanitario
- la rilevanza del programma rispetto ai bisogni formativi e al ruolo professionale dei partecipanti,
- la qualità formativa del programma e dei docenti, l'efficacia della formazione rispetto agli obiettivi formativi, la qualità dell'organizzazione ed il tempo necessario per svolgere l'attività.





Istituto Zooprofilattico Sperimentale
del Lazio e della Toscana *M. Aleandri*

Come si puo' valutare il Gradimento (Customer Satisfaction)

- La possibilità di segnalare eventuali anomalie riscontrate nel corso dell'evento, tramite l'indirizzo e-mail ecmfeedback@agenas.it o tramite altre modalità di comunicazione messe a disposizione dall'Ente accreditante. I nominativi dei discenti che effettueranno le segnalazioni non saranno comunicati ai provider.
- Qualora il questionario venga svolto online, l'acquisizione informatica della scheda dovrà avvenire con modalità tali da garantire l'anonimato del discente.
- Il provider può sottoporre altri questionari per la qualità percepita in aggiunta a quello obbligatorio, ad uso proprio secondo quanto stabilito sul piano della qualità.



Elementi di miglioramento (elemento in ingresso) PG FOD 004 paragrafo 4.12

- Scheda tutor d'aula (IL FOD 002) pubblicate nella pagina dedicata alla formazione del sito dell'Istituto
- Validazione dell'evento formativo (gradimento e superamento test)
- Report semestrale annuale commenti e Scheda tutor e gradimento



PG FOD 004 paragrafo 4.12

4.12 Indicatori per la validazione dell'evento formativo

La validazione dell'evento formativo si effettua nelle condizioni d'uso, cioè dopo la erogazione dello stesso.

Gli indicatori e i livelli di riferimento utilizzati sono i seguenti:

Indicatori	STANDARD		POSSIBILI VARIAZIONI			
	Livello riferimento standard	Soglia tolleranza standard	Possibile variazione in aumento	Soglia tolleranza	Possibile variazione in diminuzione	Soglia tolleranza
% partecipanti che superano la prova di apprendimento finale/n. partecipanti totali	≥ 85%	≥ 80%	≥ 90%	≥ 85%	≥ 75%	≥ 70%
Mediana della valutazione dell'evento espressa dai partecipanti nei questionari di qualità percepita alla domanda n. 1	≥ 4	≥ 3	_____	_____	≥ 3	≥ 2
Media aritmetica della valutazione dell'evento espressa dal tutor d'aula nella scheda di osservazione del tutor d'aula alle domande n. 1, 2, 5 (in caso di esercitazioni) e 8	≥ 4	≥ 3,5	_____	_____	≥ 3,0	≥ 2,5
% di docenti che ottiene un giudizio medio pari a superiore a 3 da parte del tutor d'aula	≥ 65%	≥ 60%	≥ 70%	≥ 65%	≥ 50%	≥ 45%

- **La valutazione dell'apprendimento**, ove prevista, deve essere distinta per ciascun discente. La valutazione può essere eseguita con strumenti diversi (**questionari con quesiti a scelta quadrupla con singola risposta esatta, questionari a risposta aperta, esame orale, prova pratica, produzione/elaborazione di un documento, realizzazione di un progetto**).
- Il superamento della prova di verifica dell'apprendimento coincide comunque con il raggiungimento di almeno il 75% dei contenuti formativi secondo i criteri utilizzati per la valutazione dal Responsabile scientifico dell'evento.





- I quesiti devono essere standardizzati in almeno 3 domande per ogni credito ECM riconosciuto.
- Nel caso in cui la prova di verifica avvenga mediante esame orale o pratico il docente e/o il responsabile scientifico dell'evento attesta lo svolgimento del colloquio o della prova pratica eseguita mediante un verbale che dovrà riportare le domande sottoposte o le procedure eseguite, l'esito dell'esame, la firma del docente e/o del responsabile scientifico dell'evento e la sottoscrizione del partecipante.
- Nel caso in cui la prova di verifica avvenga mediante questionari a risposta aperta, la stessa dovrà riportare l'esito della prova, la sottoscrizione del partecipante e la firma del docente e/o del responsabile scientifico dell'evento.





Istituto Zooprofilattico Sperimentale
del Lazio e della Toscana *M. Aleandri*



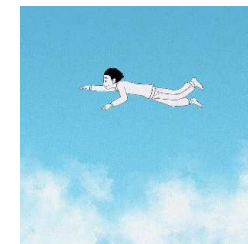
- Nel caso in cui la prova di verifica avvenga tramite la produzione/elaborazione di un documento o la realizzazione di un progetto, dovrà riportare l'esito della prova, la firma del docente e/o del responsabile scientifico dell'evento e la sottoscrizione del partecipante.
- Qualora la didattica si sviluppi in più moduli (ad esempio una parte di formazione residenziale, ed una parte di formazione sul campo) o in più giornate, al termine di ciascun modulo / giornata è possibile consegnare, far compilare e ritirare le prove di verifica.





- Prima dell'inizio dell'evento è possibile verificare le competenze in ingresso dei discenti tramite consegna agli stessi della documentazione relativa alla verifica dell'apprendimento. Ad evento concluso, il provider consegna al discente la stessa documentazione (non compilata) relativa alla verifica dell'apprendimento. L'unica prova di verifica dell'apprendimento utile ai fini del riconoscimento dei crediti è la prova di verifica dell'apprendimento finale.

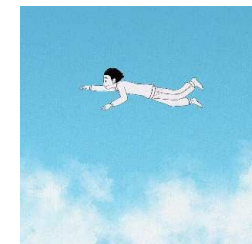




Due parole sulla FAD

- Le prove di verifica degli eventi FAD erogati con strumenti informatici e FAD E-Learning (da svolgere entro il termine di conclusione dell'evento) e FAD Sincrona detta anche Webinar (da svolgere entro i tre giorni successivi alla data di conclusione dell'attività formativa) devono essere effettuate esclusivamente attraverso un questionario a scelta multipla con variazione casuale, ma sistematica, delle domande e delle risposte ad ogni tentativo





- Nel caso in cui ad ogni tentativo fallito venga sottoposto al discente un nuovo set di domande del questionario, è consentito un numero illimitato di tentativi di superamento della prova, previa la ripetizione della fruizione dei contenuti per ogni singolo tentativo.
- Se il set di domande del questionario rimane lo stesso, sono consentiti al massimo cinque tentativi di superamento della prova, previa la ripetizione della fruizione dei contenuti per ogni singolo tentativo.





Istituto Zooprofilattico Sperimentale
del Lazio e della Toscana *M. Aleandri*

Jamal wins Who Wants To Be A Millionaire in Slumdog Millionaire (2008) Clip 13 of 15 - YouTube





Valutazione dell'apprendimento a distanza

- Ha lo scopo di sondare se il corso ha agevolato lo sviluppo di nuove capacità (risoluzione dei problemi, tecniche nuove) e qualità (autonomia, flessibilità, creatività) :
 - Questionario di follow up (soggettivo): è un indicatore dell'incremento o decremento delle nozioni, acquisizioni percepite
 - Simulazione del contesto: ha l'obiettivo di testare in concreto in un ambito il più possibile simile a quello quotidianamente operativo le capacità sviluppate durante il corso di formazione.
- Può valere sia per le Hard skills che per le Soft skills
- Dipende dall'Area ECM a cui appartiene il corso
- Viene definito nella programmazione

Comportamento sul lavoro: la Trasferibilità

- In questo terzo livello della valutazione si vogliono cogliere i miglioramenti nella prestazione lavorativa e nei comportamenti generati da ciò che si è appreso
- La difficoltà intrinseca a questo livello di valutazione è quella di stabilire quali cambiamenti dimostrano un miglioramento e se questi cambiamenti sono stati messi in atto dopo il corso di formazione e se non dipendono da altri fattori estrinseci al corso formativo. La valutazione della trasferibilità può essere affrontata con l'obiettivo di misurare il miglioramento nella qualità dei risultati di lavoro, nella prestazione





GRIGLIA DI ANALISI DELLE PRESTAZIONI

è uno strumento quantitativo che ha lo scopo di valutare quanto la formazione ha contribuito agli specifici risultati di lavoro ottenuti (confrontando gli obiettivi affidati con quelli effettivamente realizzati)



Ricadute Organizzative



- Per Negli la valutazione dei risultati organizzativi ha lo scopo di valutare se ciò che è stato appreso e se i cambiamenti sopravvenuti nei comportamenti del formato si traducono in **risultati utili** per l'organizzazione in cui lavora. E' però difficile separare i risultati organizzativi ottenuti grazie all'intervento formativo da **risultati organizzativi dovuti ad altre cause**. Questa fase di valutazione potrebbe prefiggersi quindi l'obiettivo di dare una dimensione economica ai risultati ottenuti per poterli confrontare con le risorse impiegate (esprese in termini monetari) e pervenire ad una valutazione dell'investimento in formazione.
- Fino a poco tempo fa non erano però ancora disponibili metodi di valutazione economica della formazione soprattutto se riferiti alla formazione manageriale che (a differenza della formazione professionale) non genera ricavi propri diretti. Per misurare quantitativamente quale sia il contributo dato al raggiungimento degli obiettivi aziendali tramite l'azione formativa, si potrebbero quindi rapportare **i costi ai benefici**, facendo uso di indicatori economici.

Più cose sappiamo, più in fretta ne impariamo di nuove"
José-Marie Griffiths (accademica)



La scalata verso il ROI

- Per calcolare il ROI, cioè il Return On Investment - ritorno sull'investimento, di un corso di formazione o di un'altra tipologia di intervento formativo occorre articolare la propria analisi in sei step principali.
- Il punto di partenza sarà stabilire **quali siano gli obiettivi della formazione** per comprendere lo scopo del programma formativo che stiamo progettando e quali aree aziendali andrà ad influenzare direttamente o indirettamente.
- Stabiliti gli obiettivi, dovremo decidere come valuteremo il loro raggiungimento e su quali **misurazioni** ci baseremo per farlo.
Bisognerà, ad esempio, stabilire:
- le modalità di raccolta dei dati, le fonti dalle quali li ricaveremo, le tempistiche per la loro raccolta
- La terza fase è quella della **raccolta dati** durante la formazione. Il modo migliore per farlo sarebbe quello di coinvolgere fin dalle prime fasi del processo la persona che si occuperà di valutarne l'impatto a livello di ROI ma non è sempre semplice. Nel caso in cui ci si dovesse accontentare di dati forniti da terzi (ad esempio il docente) bisognerà supervisionare che siano di qualità e sufficienti per soddisfare lo studio che intendiamo avviare grazie ad essi.
- Anche al termine della formazione è utile raccogliere dati. Sono i cosiddetti **dati di follow-up** e possono essere raccolti tramite: **Questionari, colloqui, registrazioni aziendali**
- In questa fase occorre anche quantificare i costi totali della formazione (completati, ad esempio, con i costi di trasferta) per poterci ragionare negli step successivi.
- La quinta fase si concentra sull'**isolare gli effetti della formazione**. Come farlo, ovviamente, sarà stato deciso a monte nel piano progettato nelle fasi precedenti.
Sono diverse le metodologie che possiamo utilizzare per verificare quali effetti abbia avuto un corso di formazione, ad esempio:
- lavoro di gruppo nel quale la risorsa formata dovrebbe cambiare le dinamiche
- analisi dei trend influenzati dalla risorsa formata
- giudizio da parte dei partecipanti al corso che spiegheranno come sono cresciuti professionalmente
- giudizio da parte dei loro responsabili
- giudizio da parte del docente o di consulenti





Lo step più importante è, però, è l'ultimo, se si è lavorato bene nelle fasi precedenti, dovrebbe portare facilmente a:

convertire in un valore monetario tutti i dati raccolti.

Il ROI si calcolerà partendo dai costi totali della formazione e tenendo conto dei vantaggi tangibili che l'organizzazione ha ottenuto. Questo calcolo, ovviamente, sarà molto più difficile nel caso in cui precedentemente sia stato deciso di avvalersi di indicatori intangibili nell'immediato come il miglioramento della soddisfazione del cliente.

La formula per calcolare il ROI è semplicissima: basterà dividere i benefici della formazione per i costi della stessa.

Se, ad esempio, il risultato è 1, vorrà dire che i benefici economici sono uguali ai costi sostenuti per formare la risorsa mentre, se sarà di 2, vorrà dire che - per ogni euro speso in formazione - abbiamo ricavato 2 euro di benefici economici.



Definire il ritorno sull'investimento nelle Risorse Umane

$$\text{Rapporto} \quad \frac{\text{Benefici del Programma}}{\text{Costi del Programma}} \\ \text{costi/benefici} =$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{Benefici Netti del Programma}}{\text{Costi del Programma}}$$



Ricapitolando: Raccogliere i dati successivi al programma

	LIVELLO 3	LIVELLO 4
▣ Indagini di follow-up	✓	
▣ Questionari di follow-up	✓	✓
▣ Osservazioni sul lavoro	✓	
▣ Interviste con i partecipanti	✓	
▣ Focus Groups di follow-up	✓	
▣ Compiti assegnati nel corso del Programma	✓	✓
▣ Pianificazione delle Azioni	✓	✓
▣ Performance contracting (Valutazione del rendimento)	✓	✓
▣ Monitoraggio delle prestazioni	✓	✓



Istituto Zooprofilattico Sperimentale
del Lazio e della Toscana M. Aleandri

E comunque....

Abbiamo tutti dentro un mondo di cose: ciascuno un suo mondo di cose! E come possiamo intenderci, signore, se nelle parole ch'io dico metto il senso e il valore delle cose come sono dentro di me; mentre chi le ascolta, inevitabilmente le assume col senso e col valore che hanno per sé, del mondo com'egli l'ha dentro? Crediamo di intenderci; non ci intendiamo mai!“ —

Luigi Pirandello, *Sei personaggi in cerca d'autore*

