

**RECENSIONE**  
A CURA DI PAOLA STOCCO  
in *Osservatorio Isfol* - N. 3 anno 2004

**Concetta Carnevale, *La valutazione degli investimenti in formazione*, Università degli Studi della Calabria, Sezione economia aziendale, Serie scientifica, Franco Angeli, Milano 2003.**

L'approccio proposto da Concetta Carnevale per la valutazione della formazione aziendale si presenta come un sistema stratificato di obiettivi e di livelli di valutazione. Ad un primo livello c'è la valutazione didattica (di tipo cognitivo), ad un secondo livello c'è la valutazione dei comportamenti lavorativi ed infine c'è un livello "globale" in cui si valutano gli obiettivi del sistema. In questo approccio il processo valutativo si sviluppa in modo parallelo alle singole fasi dell'intervento formativo e si basa su un monitoraggio che tende ad essere allo stesso tempo "di prodotto" e "di processo".

Il lavoro della Carnevale propone un modello per la valutazione dei risultati della formazione chiamato "vettore della logica valutativa", che parte da una concezione processuale delle attività di valutazione e procede nell'analisi dell'investimento in azioni formative utilizzando metodologie di valutazione tra loro differenti ma complementari.

Il modello individua tre livelli di intervento: la raccolta e sistematizzazione dei criteri di valutazione; il controllo del progetto attraverso l'elaborazione di una banca dati informativa in grado di rappresentare la realtà monitorata; la costruzione di una griglia di indicatori idonei a rilevare il grado di raggiungimento degli obiettivi. Le aree indagate sono: l'area finanziaria, l'area economica, l'area didattica e l'area organizzativa. Tutto viene letto attraverso criteri di efficacia ed efficienza oltre che di rilevanza, adeguatezza, congruenza, pertinenza, rispondenza ed efficacia.

Come risposta alle esigenze aziendali di programmazione e controllo degli investimenti in formazione la metodologia proposta dalla Carnevale si articola su tre livelli di analisi: l'analisi costi-ricavi (di tipo quantitativo), l'analisi costi-benefici (di tipo quantitativo) e l'analisi costi-efficacia (di tipo qualitativo). Seguendo questo percorso si esamina la dimensione economica, finanziaria e strategica dell'investimento in formazione.

Tra i metodi quantitativi dell'analisi costi-ricavi utilizzati per la valutazione della decisione di investimento vengono presentati: il metodo del ROI (Return On Investment) per valutare gli effetti prodotti dall'investimento in formazione sulla dinamica reddituale dell'impresa; i metodi finanziari che vedono l'investimento in formazione come trasferimento di risorse nel tempo con implicito riferimento al ciclo di vita dell'investimento; il modello della Banca Mondiale per l'analisi dei flussi monetari e il modello marginalista in cui il contributo offerto dal formato al reddito d'impresa è pari all'incremento salariale a beneficio di quest'ultimo.

L'analisi costi-benefici consente un esame più approfondito delle componenti di costo e di ricavo riconducibili al progetto formativo. L'analisi tende a quantificare i benefici non direttamente individuabili nei ricavi ma che sono legati al grado di successo dell'intervento formativo. I metodi illustrati per quantificare i benefici collegati all'iniziativa formativa sono: il metodo basato sul valore del capitale umano in base al quale ogni dipendente apporta un contributo al reddito d'impresa pari al volume delle proprie retribuzioni; il metodo basato sul valore della prestazione come risultante della probabilità di permanenza nell'organizzazione e del valore "potenziale" dell'individuo (determinato sia da fattori personali quali la motivazione, la capacità, le relazioni interpersonali, sia da fattori organizzativi quali il ruolo e il sistema 'premi/punizioni'); il metodo basato sul valore della performance che quantifica il grado di attitudine al lavoro dei dipendenti sottoposti a formazione attraverso l'analisi di competenza, abilità, salute, disponibilità e attitudine; il metodo basato sul costo di sostituzione che stima i costi che l'imprenditore dovrebbe sostenere nel caso dovesse sostituire la componente umana sottoposta a formazione con elementi esterni all'organizzazione.

Ma non tutti i benefici possono essere misurabili e monetizzabili e dunque alle analisi di tipo quantitativo occorre affiancare anche analisi di tipo qualitativo come le analisi costi-efficacia che tendono a valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi stabiliti. La valutazione dei benefici attesi avviene attraverso un sistema di misurazione di performance al fine di definire il livello qualitativo atteso dell'intervento formativo. La classica espressione dell'analisi qualitativa di un progetto di investimento è rappresentata dalle "liste di controllo", le quali si propongono di evidenziare ogni implicazione attuale e futura del progetto nelle varie aree funzionali. Ogni fattore viene declinato in sub fattori e ad ogni variabile si assegna un punteggio ponderato.

Un altro strumento di tipo qualitativo è dato dalla "matrice dell'interformazione" nella quale i risultati formativi vengono strutturati in tre livelli: didattico (i cui risultati si rilevano in aula), operativo (i cui risultati si rilevano nel contesto lavorativo) e del sovrasistema organizzativo (i cui risultati si rilevano nel contesto macro-strutturale). Ciascun livello è suddiviso in vari sotto-livelli perché la matrice deve essere estremamente articolata per includere ogni possibile risultato che si voglia rilevare.

Il saggio di Concetta Carnevale si configura come un manuale tecnico con una forte connotazione economico-aziendale utile per l'ampia esposizione di metodologie di analisi applicabili nel contesto della valutazione di investimenti in formazione ma con un'ottica tutta interna all'impresa che decide di fare formazione.