Il valore del coaching: la redditività misurabile con il ROI

Qual è la redditività di un investimento in *coaching*? La difficoltà di dare una risposta precisa a questa domanda, accanto alla confusione tuttora presente in generale intorno a questa prassi innovativa di intervento qual è il coaching, sono tra le questioni su cui oggi si trovano sempre più a riflettere le aziende al momento della pianificazione dei percorsi di crescita per i propri manager.

Infatti è un dato di scenario che oggi le imprese prestano maggiore attenzione ai risultati dei propri investimenti, in tutti gli ambiti, non ultimo quello dello sviluppo della leadership e della capacità di gestione del cambiamento, fattori sulla cui crescita l'executive coaching è chiamato operare in prima linea.

In fatto di misurazione di risultati, sicuramente il *Return On Investment* è tra gli indici più ambiti dagli amministratori aziendali perché fornisce una verifica dei benefici effettivamente apportati dai progetti su cui si è investito. E nel caso di investimenti in *corporate coaching,* Fedro –società leader in Italia nel coaching– sta sviluppando una prassi specifica di valorizzazione, in partnership con lo statunitense ROI Institute.

"Rispetto alla formazione tradizionale, l'executive coaching –afferma Gianluigi Granieri*, partner di Fedro– si presta particolarmente bene a un'analisi del Roi, e questo per alcune caratteristiche

Gianluigi Granieri
Partner di Fedro T&C

sue intrinseche, quali l'individualità dell'intervento one-to-one che permette una forte custimozzazione e il fatto che sia un percorso articolato che dura

nel tempo almeno sei mesi". In particolare, l'individualità esalta un fattore critico di successo del coaching che è la responsabilizzazione: "tanto più l'executive è consapevole che la sua attività è soggetta a valorizzazioni con criteri di business e tanto più il suo commitment evolve mettendo in moto energie che generano risultati", spiega Granieri. La durata nel tempo del percorso del coaching permette che il monitoraggio per la valutazione del Roi avvenga sull'intero percorso: ex ante, ex post e in corso d'opera dell'intervento, il che permette anche l'affinamento in fieri del percorso, ma anche a distanza di molto tempo dalla fine dei sei mesi.

Altri fattori rilevanti sono ancora, secondo Fedro, la scelta del coach giusto, il supporto interno dell'organizzazione e in particolare della Direzione Risorse Umane e la comunicazione finale. "E' bene che l'executive abbia davanti l'opportunità di scegliere e che si affidi al professionista o alla professionista con cui si sente più a suo agio, consapevole che in qualsiasi momento potrà interrompere il rapporto. E' inoltre importante che l'attività di coaching si svolga in stretta collaborazione con la funzione risorse umane, laddove essa rivesta una funzione di business partner all'interno dell'azienda. Infine, è importante non solo misurare ma anche comunicare con trasparenza le evidenze della misura, cioè restituire il valore del lavoro realizzato".

Andando ad anticipare i primi dati concreti, l'esperienza di Fedro testimonia che sul mercato italiano il ritorno dell'investimento in coaching è misurabile intorno al 250-300 per cento in termini economici e in un rapporto all'incirca di uno a cinque se si guarda l'indicatore BCR (benefit – cost ratio) che comprende gli aspetti meno tangibili, come il miglioramento del commitment, del lavoro di squadra.

Ma come si realizza in concreto il processo di misurazione del ROI su un intervento di executive coaching?

Gli interventi di coaching individuale che Fedro rivolge al top management, con una logica tipicamente business-oriented, si articolano normalmente in sei sessioni a cadenza mensile, intervallate da momenti di azione pianificata nel quadro di un preciso piano di svolgimento definito nella fase iniziale. "Il percorso della durata media di sei mesi –-sottolinea Granieri– consente, in termini di misurazione dell'investimento, di isolare gli effetti collegati allo specifico intervento di coaching da tutti gli altri elementi tipicamente presenti nella realtà organizzativa"

Una volta che sono stati isolati gli effetti dell'intervento di coaching nel contesto aziendale, è possibile fare la stima dei benefici distinguendo quelli tangibili da quelli intangibili, e infine si fa la misurazione dell'impatto sul business. "Infatti prima si valuta la soddisfazione, l'apprendimento, la crescita di competenze, l'impatto sul cambiamento, tutti fattori personali, che forniscono la anche la traduzione del valore dell'intervento in termini di motivazione e clima. Poi si procede a misurare il ROI vero e proprio sul buisiness dell'intervento mediante un algoritmo dove sono contemplati il costo dell'intervento, il costo del tempo delle persone coinvolte, il costo delle strutture dedicate, in allineamento rispetto al budget dell'intervento. Una buona prassi è quella di sincronizzare i programmi di coaching con quelli dell'anno fiscale dell'azienda: questo favorisce moltissimo l'allineamento tra l'intervento e il pervenire dei risultati".

La misurazione dei risultati, che è da sempre un aspetto essenziale del metodo Fedro, che condivide i codici etici e deontologici dell'International Coach Federation, trova nel ROI Institute, la prima istituzione al mondo nella promozione, un alleato prezioso perché indipendente nel dare valore al Coaching tramite l'affinamento e la tutela dei criteri su cui si fonda il calcolo scientifico del Return of Investment. "Ciò –conclude Granieri– permette di anche di rispondere alla legittima domanda: chi controlla il controllore?". www.fedro.it

**Giangluigi Granieri è partner Fedro e Presidente del chapter italiano della International Coach Federation.*

www.fedro.it