

**Emilio Bartezzaghi,
Marco Guerci, Marco Vinante**

LA VALUTAZIONE STAKEHOLDER-BASED DELLA FORMAZIONE CONTINUA

Modelli, processi, strumenti

**Prefazione di Alberto Vergani
Postfazione di Domenico Lipari**

STUDI E RICERCHE



**Associazione
Italiana
di Valutazione**

FrancoAngeli

Valutazione

Collana dell'Associazione Italiana di Valutazione

Direttore scientifico
Mauro Palumbo

Comitato scientifico editoriale
Stefano Campostrini, Ugo De Ambrogio, Carmela Di Mauro, Andrea Lippi, Mita Marra,
Alberto Silvani, Nicoletta Stame

La collana si prefigge la diffusione della cultura della valutazione in Italia. Si articola in tre sezioni, cui i testi sono assegnati anche sulla base del giudizio di referee anonimi:

- *Teoria, metodologia e ricerca* comprende testi di carattere teorico e metodologico, manuali di valutazione di carattere generale o settoriale, antologie di autori italiani e stranieri.
- *Studi e ricerche* accoglie rapporti di ricerca, selezioni di contributi a Convegni, altre opere, monografiche o antologiche, che approfondiscono la valutazione all'interno di un contesto specifico.
- *Strumenti* ospita testi più brevi, dedicati a una tecnica o a un tema specifico, orientati all'utilizzo diretto da parte del fruitore, rivolti di norma a un pubblico di professionisti e operatori.

Senior Advisors

Lorenzo Bernardi	Università di Padova
Raffaele Brancati	MET-Monitoraggio Economia e Territorio
Vincenza Capursi	Università di Palermo
Costantino Cipolla	Università di Bologna
Oswaldo Feinstein	World Bank
Domenico Patassini	Università IUAV di Venezia
Carlo Pennisi	Università di Catania
Giuseppe Pennisi	Università Europea di Roma GP
Gloria Regonini	Università di Milano
Alberto Vergani	Presidente AIV

**Emilio Bartezzaghi,
Marco Guerici, Marco Vinante**

**LA VALUTAZIONE
STAKEHOLDER-BASED
DELLA FORMAZIONE
CONTINUA**

Modelli, processi, strumenti

*Prefazione di Alberto Vergani
Postfazione di Domenico Lipari*

FrancoAngeli

Il Prof. Emilio Bartezzaghi ha coordinato l'intero progetto di ricerca e ha scritto l'Introduzione.

I capp. 1, 3, 8 e 9 sono stati scritti da Marco Guerzi.

I capp. 2, 4 e 7 sono stati scritti da Marco Vinante.

I capp. 5 e 6 sono stati scritti da Marco Guerzi e Marco Vinante.

Le Conclusioni sono frutto del lavoro congiunto dei tre autori.

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

1. l'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. l'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa).
Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. l'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscelanee, raccolte, o comunque opere derivate.

Indice

Prefazione , di <i>Alberto Vergani</i>	pag.	9
Introduzione	»	17
Sezione 1 – La letteratura sulla valutazione della formazione continua	»	27
1. La formazione continua e le sue recenti evoluzioni	»	31
1.1 La formazione continua: definizione e aspetti costitutivi	»	32
1.2 I sistemi regolativi entro cui si svolge il processo di formazione continua	»	37
1.3 Le principali innovazioni della formazione continua	»	39
1.3.1 Il sistema della formazione continua italiano e la nascita dei Fondi Interprofessionali	»	39
1.3.2 Le Corporate University	»	48
1.4 In sintesi	»	52
2. Fondamenti di valutazione	»	53
2.1 La storia della valutazione	»	54
2.2 Definizioni di valutazione	»	56
2.3 La valutazione come supporto al processo di realizzazione di un programma	»	58
2.4 La valutazione come processo	»	60
2.4.1 Identificazione e comprensione degli obiettivi della valutazione	»	62
2.4.2 Formulazione delle opportune domande valutative e comprensione degli obiettivi dell'evaluando	»	63
2.4.3 Verifica delle risorse disponibili	»	65

2.4.4	Definizione dell'approccio di ricerca e delle tecniche valutative da impiegare e raccolta dati	»	66
2.4.5	Uso della valutazione e diffusione dei risultati	»	67
2.5	In sintesi	»	68
3	Modelli tradizionali di valutazione della formazione	»	70
3.1	Il modello gerarchico di valutazione della formazione	»	70
3.2	Vantaggi e limiti del modello gerarchico di valutazione della formazione	»	78
3.3	Il Return on Investment della formazione	»	81
3.4	Vantaggi e criticità del ROI della formazione	»	88
3.5	In sintesi	»	89
4	Fondamenti di stakeholder-based evaluation	»	91
4.1	La stakeholder-based evaluation: definizione, vantaggi e limiti	»	91
4.2	La stakeholder-based evaluation: aspetti teorici	»	93
4.2.1	Gli approcci alla valutazione basati sulla partecipazione	»	94
4.2.2	Le funzioni della partecipazione nel piano di valutazione	»	96
4.2.3	Le modalità operative di implementazione della partecipazione	»	96
4.3	La stakeholder-based evaluation della formazione	»	98
4.3.1	Il processo di valutazione stakeholder-based della formazione	»	100
4.4	In sintesi	»	101
5	La stakeholder-based evaluation della formazione	»	102
5.1	La stakeholder-based evaluation della formazione: premesse teoriche	»	102
5.2	Il processo di valutazione stakeholder-based della formazione	»	104
5.3	I fabbisogni valutativi degli stakeholder coinvolti in un programma di formazione	»	107
5.3.1	Lo studio di T. N. Garavan	»	107
5.3.2	Lo studio di G. V. Michalski e J. B. Cousins	»	111
5.4	In sintesi	»	115

Sezione 2 – Il percorso di ricerca empirica	»	117
6 Obiettivi della ricerca e metodologia	»	119
6.1 Knowledge gap e obiettivi generali della ricerca	»	119
6.2 Assunti di base del percorso di ricerca	»	120
6.3 Le fasi di ricerca	»	123
6.4 Metodologia	»	127
7 I risultati dei casi di studio	»	134
7.1 Lo svolgimento dei casi di studio	»	134
7.1.1 Organizzazione dei casi di studio	»	134
7.1.2 Processo e strumenti di raccolta ed elaborazione dei dati	»	135
7.2 Risultati	»	140
7.2.1 Efficacia	»	141
7.2.2 Efficienza	»	143
7.2.3 Equità	»	144
7.2.4 Immagine	»	144
7.2.5 Effetto moltiplicatore	»	145
7.2.6 Innovazione	»	146
7.2.7 Sinergia	»	146
7.3 Discussione dei risultati	»	147
7.3.1 I fabbisogni di valutazione degli attori coinvolti in un sistema formativo sono effettivamente differenziati?	»	148
7.3.2 Come i fabbisogni si modificano se il programma formativo oggetto di valutazione è erogato in un contesto di “mercato” oppure in un contesto di “politiche pubbliche”?	»	150
7.3.3 Considerazioni generali sui risultati	»	150
7.4 Conclusioni	»	151
8 I risultati di una survey	»	154
8.1 Lo svolgimento della survey	»	154
8.1.1 Caso oggetto di indagine e criteri di selezione	»	154
8.1.2 Input al processo di ricerca	»	155
8.1.3 Costruzione degli strumenti per la misurazione della rilevanza dei fabbisogni valutativi degli stakeholder	»	156
8.1.4 La gestione del campo di rilevazione e la raccolta dei dati	»	157

8.2 Risultati emersi	»	158
8.2.1 Le percezioni di importanza – Analisi descrittiva	»	159
8.2.2 Le percezioni di importanza – Analisi esplorativa	»	165
8.2.3 Le percezioni di valutabilità – Indice di criticità	»	168
8.3 Conclusioni	»	170
9 I risultati dell'action research	»	182
9.1 Lo svolgimento dell'action research	»	182
9.1.1 Il Gruppo	»	183
9.1.2 Il progetto formativo oggetto della ricerca	»	183
9.1.3 La metodologia di lavoro	»	185
9.1.4 La metodologia utilizzata e l'action research	»	190
9.2 Risultati emersi	»	193
9.2.1 L'impostazione generale del sistema di valutazione del progetto	»	194
9.2.2 Gli indicatori previsti dal sistema di valutazione	»	195
9.2.3 La reportistica generata dal sistema di valutazione	»	200
9.3 Discussione dei risultati	»	206
9.3.1 Qualificazione della partecipazione	»	206
9.3.2 Fabbisogni valutativi considerati dal sistema	»	209
9.4 In sintesi	»	217
Conclusioni	»	223
1. I principali risultati del percorso di ricerca	»	223
2. Gli sviluppi futuri	»	230
3. Gli strumenti operativi	»	231
Postfazione , di <i>Domenico Lipari</i>	»	247
Riferimenti bibliografici	»	263

Prefazione

Alberto Vergani¹

Questo libro scritto a più mani da Bartezzaghi, Guerci e Vinante affronta il tema della valutazione della formazione continua secondo una logica *multiattore* e lo fa attraverso un percorso di ricerca “sul campo” e la produzione di “strumenti di lavoro” che vengono lasciati in eredità ai suoi lettori – specialisti di valutazione, di formazione continua e di ricerca ma anche operatori della formazione nelle organizzazioni pubbliche e private.

L’*Introduzione* scritta dagli Autori, la densa *Postfazione* di Domenico Lipari e l’indice dei capitoli danno conto in maniera completa ed esaustiva del percorso di lavoro svolto, della cornice (anche teorica e di senso) entro la quale si posizionano le scelte di impianto generale e di metodo che hanno guidato gli Autori e delle prospettive che ragionevolmente si aprono *a valle* ed in continuità con i risultati emersi sia in termini di *merito* che di metodo. A queste parti quindi rimando – oltre che a tutto il testo naturalmente – per una piena comprensione del contributo che questo volume, non a caso inserito nella collana dell’Associazione Italiana di Valutazione, può dare all’ampliamento ed al consolidamento di campo e di orizzonte della valutazione della formazione continua in Italia.

Se dovessi proporre in questa *Prefazione* una chiave di lettura del volume – una chiave che cercasse di non sovrapporsi a quanto già scritto da chi ho appena citato – direi che la caratteristica distintiva del percorso di ricerca realizzato è rappresentata dalla volontà di farsi carico della pluralità di dimensioni che compone l’intreccio tra valutazione e formazione continua svolgendo questo *tema* sulla base di due opzioni forti:

- a) la “presa sul serio” – attraverso l’utilizzo dell’approccio *multistakeholder* – del fatto che *anche* la formazione continua, nonostante le rappresentazioni più diffuse e riconosciuta la diversità di situazioni e casistiche che si nascondono dietro questa *etichetta* apparentemente univoca,

¹ Docente presso l’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e Presidente dell’Associazione Italiana di Valutazione.

è composta da interventi progettati ed attuati da una pluralità di attori e che quindi di questa pluralità occorre farsi carico anche in sede di valutazione;

- b) l'affrontare il tema della pluralità degli attori valutativi attraverso, l'ho già anticipato, un percorso di ricerca "sul campo" che ha visto – ma su questo rimando a quanto dirò più oltre – l'impiego di metodi diversificati di indagine (valutativa) ed il confronto diretto con interventi *reali* di formazione continua.

Queste due opzioni *forti* si collocano sullo sfondo – tratteggiato anche da Lipari nella *Postfazione* – rappresentato dallo scenario che caratterizza la valutazione della formazione continua (ricostruito anche nella prima parte del volume) il quale può essere sintetizzato, riprendo in questo – e me ne scuso – una mia espressione², nei termini di una *pluralizzazione e articolazione delle pratiche di valutazione della formazione per occupati*. Questa tendenza, strettamente connessa con un analogo movimento sul fronte della progettazione e delle stesse pratiche formative (rimando su questo di nuovo alla prima parte della *Postfazione*), è caratterizzata da alcuni elementi distintivi.

Il primo si identifica con il fatto che alla valutazione si tende ad attribuire in misura crescente finalità non tanto di giudizio quanto di comprensione, supporto alla riflessione, *riconoscimento* – nel senso più pieno e ricco del termine – del valore della formazione nelle sue diverse forme e modalità. Il secondo elemento, che incrocia in maniera significativa anche il profilo metodologico della valutazione oggetto di questo volume, è che la valutazione della formazione continua tende ad adottare sempre più una configurazione di tipo processuale ovvero ad essere realizzata come fosse una ricerca e un percorso di *scoperta e attribuzione di significato* piuttosto che come una mera applicazione puntuale di tecniche e strumenti di misurazione. Un terzo elemento si identifica con i modelli teorici ed operativi di riferimento della valutazione i quali si diversificano in relazione ai tipi di formazione interessati, con il superamento – peraltro ancora lontano dall'essere compiutamente realizzato – dei modelli rigidamente e prevalentemente ispirati alla logica obiettivi-risultati. Due ultimi elementi sono infine i seguenti: il ricorso, sempre più frequente (anche se non privo di incertezze), a disegni di valutazione, metodi e tecniche di matrice non-standard – una volta si sarebbe detto *qualitative* – ovvero più vicine alla valorizzazione della soggettività e del contributo, rispetto al *valore* di un intervento di formazione, dei destinatari diretti e dei loro referenti nelle organizzazioni (è evidente in

² La tratto da un contributo sull'argomento pubblicato presso FrancoAngeli in Cortellazzi S. (a cura di), *La formazione continua (culture, norme, organizzazione)*, 2007.

questo passaggio il richiamo alla logica *multiattore* che fonda i contenuti di questo volume); l'aumento della capacità di ricostruire e valutare gli effetti di medio-lungo periodo della formazione sia sugli individui ma soprattutto sulle organizzazioni e – più specificamente – sui contesti lavorativi direttamente o indirettamente interessati dalla formazione stessa. In termini più riassuntivi valgono le considerazioni espresse qualche anno fa da Boldizzoni – ma ancora valide – secondo il quale sono due i “nodi centrali” della discussione sulla valutazione della formazione continua:

- «la riconsiderazione critica dei tradizionali approcci positivisti/universalistici, orientati a misurare gli effetti dell'azione formativa sulle basi di un rigoroso confronto tra prima e dopo, in termini incontrovertibili, indipendentemente da chi osserva il fenomeno stesso con l'innesto di approcci *naturalistici* [...]»;
- il riconoscimento (molto vicino al *cuore* di questo libro: la segnalazione è mia) della politicità del fenomeno della valutazione della formazione, prendendo in considerazione il sistema di aspettative di tutti coloro che, a diverso titolo e per diverse ragioni, sono portatori di interesse nei confronti della formazione e della sua valutazione»³.

Quello che mi pare unisca queste brevi considerazioni di sfondo ed i contenuti del volume è il tema, che ho già introdotto, della *pluralità* nella formazione continua e nella sua valutazione. Questa *pluralità* è declinata – per le prime – dalla diversificazione che sta attraversando anche un *mondo* apparentemente monolitico e uniforme quale quello della valutazione della formazione continua mentre per i secondi, quelli che qui ci interessano più direttamente, trova realizzazione con riferimento a numerosi livelli ed *oggetti* presentati e discussi nel volume stesso. Provo qui di seguito ad esplorare per punti questo secondo aspetto.

C'è innanzitutto – e lo segnalano gli stessi Autori nella loro *Introduzione* in maniera molto chiara – una pluralità di ambiti disciplinari o forse (meglio) tematici. Sono quelli rappresentati dalla valutazione (rispetto alla quale in realtà la convinzione che sia una disciplina è ancora, almeno in Italia, poco diffusa e consolidata – e forse è bene che sia così); dalla gestione dei processi formativi (nel senso più *classico* dell'espressione, imperniato sulla loro articolazione in fasi ed attività ben scandite e precise, anche se non più intese sequenzialmente come un tempo); dalla formazione continua come politica pubblica (l'ambito probabilmente più nuovo ed insolito – di nuovo: almeno in Italia – anche in ragione della recente esperienza del nostro Paese in materia di investimenti pubblici per la formazione degli occupati). Ciò che va sottolineato qui è che la triangolazione tra questi tre ambiti

³ Tratto da Boldizzoni, D. e Nacanamulli, R. C. (a cura di), *Oltre l'aula*, Apogeo, 2004.

disciplinari – per quanto opportuna e necessaria – non è né scontata né agevole in quanto ciascuno di essi presenta specificità e particolarità che non lo rendono immediatamente *adattabile* agli altri.

In secondo luogo c'è, ed in parte si aggancia a quanto appena accennato sulla polarità pubblico-privato nella formazione continua, una pluralità di definizioni e ancora più di *sensu* della formazione continua: basti qui pensare – a titolo di esempio – proprio alla differenza esistente tra la formazione continua finanziata con risorse pubbliche e quella pagata direttamente dalle imprese e dalle altre organizzazioni oppure dalla *bilateralità* (a questo proposito la differenza dovrebbe essere che la prima – quella pagata con soldi pubblici – deve raggiungere e coinvolgere quanti, per profilo, scolarità, ruolo e posizione nelle organizzazioni, non sono abitualmente coinvolti nella formazione pagata con risorse comunque *private*).

Poi c'è, e rappresenta chiaramente l'elemento centrale e portante del volume, la pluralità degli attori coinvolti nelle diverse fasi del ciclo formativo così come tradizionalmente tipizzato (ideazione, progettazione, attuazione, monitoraggio e valutazione in corso d'opera, chiusura, valutazione finale e differita). Questa pluralità si vede nel titolo del volume (appunto: *La valutazione stakeholder-based della formazione continua*) ed è una discontinuità importante nel modo in cui la valutazione della formazione continua è stata tradizionalmente immaginata, pensata e realizzata. Infatti, come dicono anche gli Autori⁴, «i modelli tradizionali di valutazione della formazione non assumono un punto di vista *multi-stakeholder* ma si concentrano sull'unico punto di vista dell'impresa, concepita in modo unitario e non come sistema complesso di interessi» (noto qui per inciso che anche nei modelli di progettazione della formazione continua tende tuttora a prevalere una visione sostanzialmente *mono-attore* e che probabilmente la possibilità di aprire un fronte *multi-stakeholder* si deve alla presenza di *un po'* di formazione continua finanziata con risorse pubbliche la quale – proprio in quanto politica pubblica – ha, o meglio, *dovrebbe avere* in tutte le sue componenti – e quindi anche nella valutazione – una prospettiva ed una logica *multiattore*).

Una ulteriore pluralità, anch'essa molto importante rispetto al *sensu* complessivo del volume e del suo collegamento con il tema della valutazione, riguarda il percorso di ricerca svolto. A questo proposito, la pluralità è relativa ad almeno 4 aspetti: le questioni di ricerca affrontate; i metodi di ricerca (valutativa) utilizzati; i risultati e le evidenze emerse; gli strumenti operativi elaborati e messi a disposizione della comunità scientifica e degli

⁴ Ad esempio nell'*Introduzione*.

operatori. In particolare, le *questioni di ricerca* affrontate (tre in tutto) giocano sulla combinazione tra i termini-concetto di *fabbisogni* (in questo caso: “di valutazione”), quello di *stakeholder* e quello di *formazione continua* cercando di ricostruire in che misura l’intreccio tra questi *oggetti* disegna e configura i modelli, le pratiche e le forme – appunto – della valutazione *multiattore* nella formazione continua. Quanto ai metodi di ricerca (sui quali si sofferma lungamente la *postfazione*), la scelta di utilizzarne tre (caso di studio, *survey* e *action research*) e ciascuno in relazione ad una delle (tre) questioni di ricerca/domande valutative che reggono il volume rappresenta – anche in ragione dei metodi interessati – un esempio di *pluralità* intelligente di impiego di quella che viene comunemente denominata “logica dei metodi misti” oppure – con Lipari – «uso combinato di metodi quantitativi e qualitativi» (sono consapevole che il *mischiare* e *combinare* metodi diversi non è necessariamente garanzia di *buona* ricerca ma in questo specifico caso mi pare che siano stati prestati sufficiente rigore ed attenzione alla cura di questa giustapposizione ed al suo ricorso in termini di valore aggiunto per il percorso di valutazione effettuato). La terza pluralità relativa all’itinerario di ricerca realizzato è riferita ai risultati ed alle evidenze emerse che sono numerose e riguardano sia il fronte del *merito* degli interventi formativi oggetto di valutazione sia – ed è l’ambito più significativo – quello del *metodo* (in ciò riagganciandosi al punto immediatamente precedente relativo proprio ai metodi). Da questo punto di vista, lo dico come annotazione, le prospettive di indagine valutativa che sono indicate dagli Autori come possibili *sviluppi* derivano proprio dall’intreccio tra i due tipi di risultati richiamati qui sopra e integrano quindi entrambe le dimensioni caratterizzanti il lavoro svolto. Peraltro, è molto ricco anche il fronte dei risultati di *merito* i quali – riassunti nell’*Introduzione* – riguardano pure essi più livelli (proprio perché coerenti con una logica valutativa *multiattore*): le dimensioni di risultato considerate rilevanti dagli attori coinvolti; la mappa dei fabbisogni di valutazione relativi alle diverse classi di *stakeholder* interessati; un sistema di valutazione per il programma formativo oggetto dell’indagine; un *insieme* di riflessioni teoriche circa l’applicazione della valutazione *stakeholder-based*. Infine, vi è la pluralità degli strumenti operativi elaborati i quali, presentati nel capitolo conclusivo, accompagnano tutto il processo di ideazione, progettazione e implementazione di una valutazione *stakeholder-based* della formazione continua. Questi strumenti meritano una sottolineatura non tanto perché io sia uno *strumentologo* (anzi, la *strumentologia* è uno dei rischi più seri che corre la valutazione della formazione in Italia, ancora più grave di quello che si corre pensando che *valutazione* faccia rima con *tecnica* o *metodo*) quanto perché sono da un lato una derivazione originale diretta del percorso di lavoro svolto dagli Autori e dall’altro perché esemplificano e “danno gambe” in maniera chiara ed operativa a che cosa significhi questo particolare tipo di valutazione. Tra gli

strumenti proposti merita un richiamo specifico – proprio perché in maniera più evidente di altri esemplifica i pregi ed i limiti di qualunque *strumento* – lo strumento intitolato *Linee-guida per la realizzazione di un piano di valutazione stakeholder-based della formazione*. Si tratta di avvertenze che in parte sono comuni a qualsiasi valutazione di interventi formativi (ad esempio: “attribuire risorse per la valutazione” oppure “porre attenzione alla sostenibilità del piano di valutazione”) e in parte sono invece più strettamente legate alla *stakeholder-based evaluation* ed alla sua specifica configurazione rispetto alla formazione continua. D’altra parte è altrettanto evidente che sono avvertenze che non disegnano – e non potrebbe essere diversamente – alcuna *ricetta di successo* rispetto al coinvolgimento di attori diversi nell’attività di valutazione e rimandano quindi il lavoro di composizione e di armonizzazione dei diversi interessi e *punti di vista* ad un costante e spesso faticoso percorso di interazione, confronto e mediazione.

Con un gioco di parole potrei quindi dire che questo volume “in quanto *plurale è singolare*” e ciò da un lato dice del suo valore e della sua originalità (la *singolarità*) ma dall’altro enuncia la sua *cifra* caratterizzante (la *pluralità*). A proposito di questo secondo aspetto – e mi avvio a chiudere questa breve introduzione – è peraltro quasi superfluo richiamare l’attenzione sul fatto che accettare la *sfida* della multiattorialità rispetto alla valutazione della formazione continua (meglio: delle *formazioni continue*) significa *aprire* una pista di riflessioni (se possibile di pratiche) e certamente non avere compiutamente esplorato e strutturato questa specifica modalità di valutazione. Ciò in ragione sia dell’*oggetto* (la formazione continua: si pensi alla tradizionale articolazione proposta a suo tempo da Quaglinò ed integrata in anni più recenti – ed anche nel libro – dalla diversificazione tra interventi a finanziamento pubblico e privato) sia dell’intreccio – tutt’altro che pacifico e scontato – tra la logica *multistakeholder* ed il tema della “partecipazione in valutazione” (rimando su questo, e al di fuori della formazione continua, al recente volume di Mauro Palumbo e Claudio Torrigiani pubblicato in questa stessa collana). Allora, è qui che ha probabilmente senso chiudere questa *Prefazione* perché è da qui che bisogna partire. Il *sasso* della multiattorialità nella valutazione della formazione continua è stato lanciato ed è un lancio importante perché – si pensi al sistema dei Fondi Interprofessionali – è abbastanza inevitabile che da una declinazione di tipo prevalentemente metodologico-procedurale (come nei fatti è in questo libro) si passi ad una sua declinazione – sempre in relazione alla valutazione – anche di tipo politico e legata al *senso* attribuito alla formazione continua caso per caso e nelle sue diverse accezioni. In questo modo, grazie anche a questo volume, la valutazione manterrebbe (o forse, nella formazione continua, *acquisirebbe*) la sua connotazione di processo politico tecnicamente guidato ed orientato ma – proprio a proposito di questo ultimo aspetto – so-

lidamente e consapevolmente guidato il che rappresenta l'antidoto migliore al fatto che la *pluralità* e la molteplicità dei piani e degli attori in gioco si trasformino da complessità a complicazione e da interazione e relazione a mera compresenza. Si tratta di un rischio che né la formazione continua né – soprattutto – la sua valutazione possono permettersi, specie di questi tempi e di questi (i nostri) luoghi (ovvero le organizzazioni e le persone che in esse e varcando continuamente i loro confini lavorano e vi spendono una parte così importante, faticosa e significativa della loro vita).

Introduzione

La valutazione partecipata: uno strumento per incrementare le prestazioni dei processi di formazione continua

Questo contributo parte dall'assunto che la gestione dei processi formativi sia un tema di prioritaria importanza nelle imprese, in quanto la formazione continua, intesa come formazione di natura professionale rivolta ad adulti occupati, è una leva fondamentale per la sopravvivenza, lo sviluppo e la crescita delle organizzazioni.

A testimonianza di questo, negli ultimi anni, l'attenzione nei confronti della formazione è notevolmente aumentata, anche come risposta alla pressione esercitata dall'ambiente esterno sulle organizzazioni, soprattutto nei Paesi industrializzati e a causa della competizione globale. Da un lato, infatti, i responsabili delle Risorse Umane hanno iniziato a considerare la formazione non come un puro costo, ma come un vero e proprio investimento che contribuisce all'implementazione delle strategie dell'organizzazione; dall'altro, le politiche pubbliche, nazionali e comunitarie, hanno elaborato strategie e linee di intervento che si fondano sull'assunto che la formazione continua rappresenti un bene collettivo e un punto di incontro tra gli interessi delle imprese e dei lavoratori.

In questo quadro, diventa rilevante il tema della valutazione della formazione, come strumento per giustificare e dare conto dell'utilizzo di risorse pubbliche e private in programmi di formazione. A tal proposito, da tempo sono stati messi a punto, diversi approcci e modelli per la misura dei risultati e la valutazione delle iniziative di formazione. Questa pluralità di approcci e modelli è il portato della complessità e dall'articolazione del tema della valutazione, che richiede quindi una particolare attenzione. Uno degli aspetti più critici è rappresentato dal fatto che la valutazione delle attività formative coinvolge una pluralità di attori, ognuno con propri interessi e obiettivi, che sono talvolta divergenti tra loro.

Considerando tale peculiarità, appare sempre più importante che la valutazione della formazione sia realizzata coinvolgendo tali attori, definiti "stakeholder", cioè portatori di interessi nei riguardi della formazione. In altri ambiti di valutazione – basti pensare alla valutazione di impatto am-

bientale o al *social planning* – l’inclusione del punto di vista di più attori nella valutazione è un tema già molto sviluppato, sia a livello teorico che nelle sue applicazioni.

Il campo della valutazione della formazione, invece, non ha ancora analizzato in modo strutturato questa problematica, e la limitata letteratura che se ne occupa segnala la necessità di modelli teorici e analisi empiriche.

Infatti, i modelli tradizionali di valutazione della formazione non assumono un punto di vista multi-stakeholder, ma si concentrano sull’unico punto di vista della impresa, concepita in modo unitario e non come sistema complesso di interessi. Ciò porta a trascurare un elemento fondamentale, il fatto che, all’interno di un’organizzazione, gli interessi per un programma di formazione possono essere molto differenziati e addirittura divergenti.

Si pensi ai diversi interessi che possono esistere tra partecipanti all’intervento formativo, docenti, manager dell’organizzazione differenziati a loro volta in manager di linea (responsabili gerarchici dei partecipanti) e top manager, e infine, ove presenti, l’ufficio personale/formazione dell’impresa, il sindacato aziendale e uno o più enti di formazione esterni all’impresa.

A ciò, si aggiungano, considerando ad esempio interventi formativi supportati da un finanziamento pubblico, eventuali altri attori esterni all’impresa coinvolti nel processo di formazione, quali sindacati e associazioni delle imprese a livello territoriale e gli enti finanziatori della formazione.

Trascurare i fabbisogni valutativi di questi attori porta a costruire piani di valutazione dei risultati che non aiutano gli stakeholder a prendere le loro decisioni in modo informato e sulla base di dati condivisi. Infatti, per fare in modo che la valutazione sia effettivamente utilizzata dagli stakeholder nelle decisioni di loro competenza, è necessario impostare sistemi di valutazione della formazione che considerino interessi e obiettivi degli stakeholder e i loro relativi fabbisogni valutativi (stakeholder-based evaluation o valutazione partecipata della formazione).

In particolare, la letteratura che fa proprio questo approccio alla valutazione parte dalla definizione di stakeholder come di un soggetto che può incidere sulle prestazioni del processo formativo, in quanto chiamato a prendere determinate decisioni nel corso del processo stesso. Sulla base di questo assunto, quindi, il sistema di valutazione è concepito come strumento per fornire a tali soggetti le informazioni necessarie per supportare il loro processo di presa di decisione.

Il percorso di ricerca

A partire dalle osservazioni sopra svolte, il percorso di ricerca proposto in questo volume ha inteso affrontare il tema della stakeholder-based evaluation della formazione e, in particolare, si è articolato attraverso tre domande di ricerca:

- 1) *Quali sono i fabbisogni di valutazione degli attori coinvolti in un sistema formativo? Come tali fabbisogni si modificano in relazione al fatto che il programma formativo oggetto di valutazione sia erogato in un sistema regolativo di “mercato” (cioè finanziato dall’impresa che acquista la formazione) piuttosto che in un sistema di “politiche pubbliche” (finanziato cioè da un ente pubblico esterno all’impresa)?*
- 2) *Quanto, all’interno di un progetto di formazione finanziata, i fabbisogni valutativi degli stakeholder sono tra loro differenti? In quale misura, secondo gli stakeholder, tali fabbisogni possono essere soddisfatti?*
- 3) *Come, in un contesto reale, è possibile applicare un sistema di valutazione della formazione che sia effettivamente orientato ai fabbisogni degli stakeholder? Quali sono le problematiche applicative della teoria in merito e quali le condizioni di applicazione?*

Per rispondere a queste tre domande si è impostato un percorso di ricerca suddiviso in tre fasi, per ognuna delle quali si è utilizzata una metodologia di ricerca specifica. Le tre fasi di ricerca hanno avuto oggetti/unità di analisi differenziati: la prima fase ha analizzato due sistemi di formazione; la seconda fase si è focalizzata su uno dei due sistemi analizzati nella fase precedente; la terza fase ha messo sotto osservazione un processo di costruzione di un piano di valutazione all’interno di un gruppo industriale multinazionale.

La scelta di tre oggetti/unità di analisi differenti è legata all’esigenza di cogliere, anche in termini di fabbisogni di valutazione, la diversità esistente tra progetti di formazione continua finanziati direttamente dalle imprese e progetti finanziati con risorse pubbliche. Infatti la natura di tali risorse, come sarà illustrato nel Capitolo 1, incide in modo rilevante sulle modalità di realizzazione e gestione della formazione, e quindi sulle esigenze di valutazione degli attori coinvolti.

Di seguito saranno presentati i contenuti e la metodologia delle tre fasi della ricerca.