

Antonella Cifalinò

**MISURAZIONE
DELLE PERFORMANCE
AZIENDALI
E VALUTAZIONE
DELLA FORMAZIONE**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Antonella Cifalinò

**MISURAZIONE
DELLE PERFORMANCE
AZIENDALI
E VALUTAZIONE
DELLA FORMAZIONE**

FrancoAngeli

Copyright © 2012 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 della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*A Pietro e Lorenzo,
con l'augurio che la curiosità e la gioia di
conoscere il mondo siano sempre vostre
fedeli compagne di vita*

INDICE

Prefazione	pag.	9
Introduzione	»	13
1. Controllo direzionale e misurazione delle performance: stato dell'arte e questioni aperte	»	19
1.1. Considerazioni introduttive	»	19
1.2. Approcci alla ricerca sui sistemi di controllo direzionale	»	20
1.3. Teoria e pratica nella ricerca sui sistemi di controllo direzionale	»	27
1.4. Origine ed evoluzione degli studi di controllo direzionale	»	31
1.5. L'evoluzione dei sistemi di misurazione delle performance	»	36
1.6. Considerazioni di sintesi e questioni aperte	»	43
2. Il Balanced Scorecard	»	45
2.1. Considerazioni introduttive	»	45
2.2. La struttura logica del Balanced Scorecard	»	47
2.3. L'utilizzo del Balanced Scorecard per realizzare la strategia aziendale: le mappe strategiche	»	57
2.4. L'utilizzo del Balanced Scorecard per realizzare la strategia aziendale (<i>segue</i>): l'articolazione del Balanced Scorecard	»	62
2.5. L'utilizzo del Balanced Scorecard per realizzare la strategia aziendale (<i>segue</i>): l'integrazione con i processi manageriali	»	66
2.6. Vantaggi e svantaggi del Balanced Scorecard	»	70

3. La valutazione delle performance della formazione nella prospettiva economico-aziendale	pag.	74
3.1. Considerazioni introduttive	»	74
3.2. Sistemi di gestione del personale, formazione e performance aziendali	»	75
3.3. I modelli convenzionali di valutazione della formazione	»	82
3.4. Il contributo degli studi di psicologia delle organizzazioni (cenni)	»	88
3.5. Il contributo degli studi di <i>accounting</i>	»	92
3.6. Considerazioni di sintesi e questioni aperte	»	97
4. Le metodologie convenzionali di valutazione della formazione	»	99
4.1. Considerazioni introduttive	»	99
4.2. L'oggetto della valutazione: i criteri di definizione e di selezione dei programmi formativi	»	100
4.3. L'analisi dei fabbisogni formativi	»	106
4.4. Le misure di efficacia dei programmi formativi	»	112
4.5. Le misure di costo dei programmi formativi	»	119
4.6. I criteri di valutazione degli investimenti formativi	»	127
4.7. La rilevazione dei dati	»	134
4.8. Le tecniche per isolare l'effetto formazione	»	139
4.9. L'utilizzo delle misure di performance della formazione	»	144
5. La valutazione strategica della formazione: il contributo del Balanced Scorecard	»	148
5.1. Considerazioni introduttive	»	148
5.2. L'orientamento strategico alla valutazione della formazione	»	150
5.3. Il potenziale del Balanced Scorecard della formazione	»	157
5.4. La mappa strategica dei programmi formativi	»	164
5.5. La mappa strategica della funzione formazione	»	169
5.6. L'allineamento della formazione	»	177
5.7. Considerazioni di sintesi e questioni aperte	»	185
Bibliografia	»	189

PREFAZIONE

Nella “cassetta degli attrezzi” di ogni formatore trova immancabilmente posto una serie più o meno variegata ed erudita di luoghi comuni o frasi celebri, da esibire in aula al momento giusto, ponendo particolare cura sul loro effetto scenografico. Tra quelli che fanno parte del mio limitato bagaglio, due fanno riferimento ai “mondi” che questo libro tenta, con successo, di avvicinare: quello della misurazione delle performance e quello dei processi formativi.

Il primo richiama il vecchio adagio manageriale secondo il quale “si ottiene solo ciò che si misura” (*you get what you measure*) e porta inevitabilmente a pensare alla formazione come un’opportunità solo in parte valorizzata. Tanto in letteratura quanto nella prassi aziendale, infatti, i processi di *training* sono raramente entrati nei perimetri dei sistemi di misurazione che, in ogni caso, hanno finito per concentrarsi sui loro aspetti più “visibili” (es. ore di formazione erogate, costi della formazione) piuttosto che su quelli più “importanti” (l’impatto che la formazione dovrebbe produrre sulle performance aziendali). Nell’ambito della progettazione dei sistemi di controllo direzionale, di conseguenza, i costi della formazione vengono solitamente considerati costi discrezionali e le unità organizzative responsabili del *training* classificate come centri di spesa. Come è facile intuire, ciò porta ad abdicare – di fatto – all’impiego di forme di controllo incisive per un efficace governo di leve gestionali che, invece, producono un impatto non trascurabile sul capitale umano ed organizzativo dell’azienda. Né, d’altro canto, la recente introduzione di nuovi strumenti di misurazione multidimensionali, in grado di integrare indicatori di performance economico-finanziari e non, ha ancora affrontato in maniera sistematica la “lettura” dei risultati raggiunti nell’ambito dei processi formativi. Parlando di formazione, in questo senso, si può so-

stenero che – sino ad ora – si è misurato poco e, verosimilmente, si è ottenuto meno di quanto si potesse ottenere.

Il secondo luogo comune fa riferimento alla consapevolezza che, nelle aule, viene progressivamente costruita solo una parte del nostro *know how* professionale. Chi ha maturato “sul campo” una certa esperienza al riguardo sa bene che, al di là della dimensione del fenomeno (le stime più accreditate fanno riferimento – per quanto può valere – ad una percentuale vicina al 20%), la formazione non è che una delle leve attraverso le quali si sviluppa l’apprendimento individuale ed organizzativo. Chi ha esperienza, tuttavia, sa altrettanto bene che nelle aule si crea talora un’atmosfera del tutto unica e particolare, in grado di raccogliere le energie positive e creative delle persone, di creare entusiasmo e di favorire il cambiamento; un’atmosfera, però, che, una volta usciti dall’aula, viene spesso vanificata dalla routine di tutti i giorni e dalle urgenze del momento. La constatazione – un po’ triste, per la verità – è che le iniziative formative riescono non di rado a sviluppare un potenziale che, invece di essere disperso, potrebbe essere valorizzato pienamente da un approccio meno scientifico o “burocratico” (finalizzato alla certificazione delle competenze acquisite) e, viceversa, più manageriale o “pragmatico” (finalizzato a influenzare i comportamenti individuali) alla misurazione delle performance di questi processi.

Questo libro cerca di colmare, per quanto possibile, questo *gap* dimostrando che questo diverso approccio alla misurazione delle performance, seppure non facile, è tuttavia senz’altro possibile. E lo fa in un momento in cui le imprese moderne, chiamate a recuperare quote crescenti di risorse alla causa dell’efficienza e del contenimento dei costi, rischiano di andare a tagliare alcuni dei “rami verdi” che, come la formazione, dovrebbero al contrario rappresentare un investimento sul proprio futuro.

L’attenzione posta su un problema di estrema rilevanza e attualità (da un lato) e ancora irrisolto (dall’altro) non rappresenta tuttavia l’unica ragione che stimola l’interesse verso il lavoro proposto nelle pagine successive. Non deve sfuggire, infatti, il tentativo dell’autrice di coniugare il rigore dimostrato nell’analisi scientifica con il buon senso che ispira la ricerca di soluzioni concretamente praticabili, così come l’esigenza di raccogliere e mettere a fattor comune i contributi che diverse aree disciplinari (es. accounting, psicologia delle organizzazioni ecc.) sono attualmente in grado di proporre. La chiave di lettura più interessante che il libro offre è, tuttavia, quella di carattere strategico. L’impiego di uno strumento come il *balanced scorecard*, infatti, colloca il tema della formazione e delle sue performance nell’ambito di un contesto più ampio rispetto a quello in genere adottato in dottrina e nella prassi aziendale. Grazie alla “rivisitazione” del modello di

Kaplan e Norton proposta in questo lavoro, il focus del processo di misurazione trascende, pertanto, la sua tradizionale dimensione operativa (“fare bene le cose”) per abbracciare una dimensione strategica (“fare bene le cose giuste”) per certi versi inesplorata ma senz’altro in grado di intercettare tutto il potenziale che la formazione può oggi esprimere nelle organizzazioni complesse.

Milano, settembre 2012

Stefano Baraldi

Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore

INTRODUZIONE

Questo libro è frutto di un percorso in cui ho avuto la possibilità di coniugare due aspetti prevalenti della mia attività universitaria: da un lato, lo studio dei sistemi di controllo direzionale e di misurazione delle performance aziendali e, dall'altro lato, la vocazione a promuovere processi formativi forieri di ricadute ulteriori rispetto allo sviluppo delle competenze.

Per quanto concerne il primo tema, ho sempre seguito con convinzione i sostenitori di una visione pragmatica dei sistemi di controllo direzionale. Mi ha sempre affascinato, in particolare, l'interpretazione del ruolo dei sistemi di misurazione delle performance aziendali non tanto come strumenti atti a riprodurre esattamente e fedelmente la realtà, quanto piuttosto come processi che, se correttamente progettati e fatti funzionare, possono influenzare in maniera virtuosa i comportamenti degli individui e dei gruppi indirizzandoli al conseguimento delle finalità istituzionali. Le misure di performance, infatti, costituiscono uno sterile esito delle tecniche di misurazione se, una volta rilevate, non sono utilizzate per far convergere le energie di chi opera nelle aziende moderne verso il raggiungimento degli obiettivi per le quali esse esistono, nonostante le difficoltà indotte dalla sempre maggior complessità e discontinuità ambientale.

Con riferimento al secondo tema, ho sempre interpretato il mio ruolo di docente e di formatore come portatore di funzioni più ampie rispetto allo sviluppo di conoscenze e capacità. Nei confronti degli studenti che accompagno in alcuni tratti della loro esperienza universitaria (in aula, nello studio individuale, nei lavori di gruppo, nei tirocini aziendali, nelle tesi empiriche), ho sempre cercato di finalizzare l'arricchimento delle loro competenze rispetto allo sviluppo di un profilo professionale che, muovendo anche da predisposizioni e interessi individuali, potesse trovare fertili ricadute in termini di inserimento (prima) e di crescita (poi) nel mondo del lavoro.

Nei confronti dei manager, degli imprenditori e dei professionisti, con i quali vivo la formazione aziendale, mi sono sempre posta il problema, anzitutto, di capire le esigenze e le ragioni che inducono i partecipanti e le loro aziende a formarsi e, quindi, di progettare e sviluppare le iniziative formative in modo da porre le premesse per poter generare ricadute significative nei comportamenti individuali e nei risultati aziendali.

Nel 2005 questi due temi, che sino ad allora avevo vissuto in modo parallelo, si sono “incrociati”. Sollecitata da alcune aziende sanitarie che avvertivano con grande necessità il problema di valutare l’efficacia delle ingenti attività formative svolte dal loro personale, ho iniziato a studiare l’applicazione dei sistemi di misurazione delle performance aziendali ai programmi e ai processi formativi. E da subito ho realizzato come questo “incrocio”, lungi dall’esaurirsi in una mera applicazione di tecniche di valutazione (benefici della formazione, costi della formazione, ROI ecc.), richiedeva una prospettiva di riflessione di più ampio respiro, volta coniugare, per quanto possibile, diversi vettori di pensiero ed azione. Occorreva, anzitutto, raccordare diverse aree disciplinari (tra cui l’*accounting*, la strategia aziendale, la gestione del personale, le scienze della formazione, la psicologia delle organizzazioni), in quanto una completa comprensione del fenomeno oggetto di studio non poteva prescindere da nessuna di queste prospettive teoriche. Era necessario, inoltre, assumere una visione “multilivello”, volta sia ad arricchire le competenze delle persone e dei gruppi in formazione, nel rispetto dei valori e delle culture professionali e individuali, sia a finalizzare lo sviluppo dei saperi in relazione al contesto aziendale ed istituzionale di appartenenza. Occorreva, infine, promuovere un approccio pragmatico in cui rendere compatibili la sofisticazione degli strumenti e dei processi di misurazione delle performance con la loro concreta fattibilità. In sintesi, era fondamentale cercare di perseguire, con una buona dose di ambizione, la ricerca di metodologie innovative di governo della formazione che potessero, contemporaneamente, coniugare i contributi di diverse aree disciplinari, raccordare esigenze di sviluppo individuale e strategie aziendali, fondarsi su un approccio rigoroso ma anche concretamente applicabile nella realtà.

Mossa da questa visione, ho progressivamente affrontato il tema della valutazione della formazione nella prospettiva economico-aziendale alterando studio, sperimentazioni aziendali e confronti con i professionisti della formazione. Lungo questo percorso di riflessione è progressivamente emersa la necessità di concepire la valutazione della formazione non tanto in termini operativi, bensì in termini strategici. È emersa, in altri termini, l’esigenza di superare la mera valutazione della qualità e dei costi della formazione, per poter viceversa apprezzare se, in quale misura e, soprattutto,

to, come i processi e i programmi formativi possano contribuire al raggiungimento delle priorità strategiche aziendali.

Un primo risultato di questo percorso, tuttora *in fieri*, è formalizzato nelle pagine che seguono. La prima parte del volume si focalizza sulla misurazione delle performance aziendali (capitoli 1 e 2). Nella seconda parte si cerca di sviluppare una prospettiva economico-aziendale alla misurazione della formazione, volta ad integrare la valutazione dei processi di sviluppo della formazione, dei risultati di apprendimento (cd. *learning outcome*) e dei risultati aziendali (capitoli 3, 4 e 5).

Il capitolo 1, in particolare, traccia un quadro di sintesi avente per oggetto lo stato dell'arte e le principali questioni aperte relative alla disciplina di controllo direzionale e ai sistemi di misurazione delle performance aziendali. Tale sintesi intende offrire la cornice teorica all'interno della quale posizionare le riflessioni, sviluppate nella seconda parte del volume, relative alla misurazione delle performance della formazione nella prospettiva dell'economia aziendale.

Il capitolo 2 analizza i principali elementi caratterizzanti il Balanced Scorecard, quale strumento evoluto di misurazione delle performance aziendali che, nella parte conclusiva del volume, viene adottato come riferimento metodologico per proporre un concreto approccio strategico alla valutazione delle performance della formazione.

Il capitolo 3 inquadra lo studio della valutazione delle performance della formazione nella prospettiva dell'economia aziendale. A tal fine, dopo aver presentato la rilevanza strategica della formazione nell'ambito del più complessivo sistema di gestione del personale, si precisa il significato di performance della formazione e si delineano i principali elementi di criticità insiti nella loro valutazione. Inoltre, si passano in rassegna i filoni di ricerca che, afferendo a diverse aree disciplinari, da un lato offrono un utile punto di partenza per approfondire la valutazione della formazione nella prospettiva aziendalistica e, dall'altro lato, lasciano ancora aperti numerosi aspetti teorici e pratici. In particolare: *a*) si analizzano gli approcci convenzionali alla valutazione della formazione (denominati anche approcci gerarchici); *b*) si accenna ai contributi di psicologia applicata aventi per oggetto i processi di apprendimento individuale e di gruppo nei contesti organizzativi; *c*) si sintetizza la letteratura di *accounting* in tema di misurazione delle performance del personale, inteso sia come organismo personale sia come funzione di gestione del personale. Da ultimo, si identificano le principali questioni aperte che emergono da questi filoni di ricerca.

Il capitolo 4 analizza le metodologie di valutazione della formazione, convenzionalmente ispirate ai modelli gerarchici ed ulteriormente arricchite

dagli studi di psicologia organizzativa, offrendone una chiave di interpretazione economico-aziendale. In particolare: *a*) si identificano i criteri utili per definire l'oggetto della valutazione cosicché sia possibile, da un lato, distinguere gli interventi di natura formativa rispetto ad altre iniziative di miglioramento delle performance e, dall'altro lato, selezionare i programmi formativi a cui risulta conveniente, secondo un'analisi costi-benefici, applicare/approfondire i processi valutativi; *b*) si approfondisce il processo di pianificazione della formazione, soffermandosi sull'applicazione delle metodologie di analisi dei fabbisogni formativi nei contesti aziendali; *c*) si analizzano le tecniche di misurazione delle performance dei programmi formativi (misure di efficacia, misure di costo, criteri di valutazione della convenienza degli investimenti formativi); *d*) si illustrano gli strumenti di rilevazione dei dati utili per rilevare le misure di performance di cui al punto precedente; *e*) si analizzano le tecniche utili ad isolare il cd. effetto formazione, così da valutare se le misure di efficacia della formazione, con particolare riferimento ai cambiamenti rilevati nei comportamenti e nei risultati aziendali, siano state prevalentemente causate dalle iniziative formative oggetto di valutazione piuttosto che da altri fattori aziendali e ambientali; *f*) si esplicita il potenziale di utilizzo delle misure di performance della formazione di cui ai punti precedenti.

Il capitolo 5 intende proporre l'applicazione del Balanced Scorecard alla formazione, con l'obiettivo ultimo di integrare le metodologie convenzionali di valutazione dei programmi formativi con i sistemi di misurazione e gestione delle performance strategiche aziendali. In particolare, dapprima si approfondiscono gli elementi caratterizzanti la valutazione della formazione secondo una prospettiva strategica, così da meglio puntualizzare le esigenze di ricerca da cui muovere la riflessione. In secondo luogo, si identificano gli ambiti di applicazione dei principi di funzionamento del Balanced Scorecard alla valutazione della formazione, approfondendo le logiche di costruzione delle mappe strategiche dei programmi formativi e della funzione formazione. In terzo luogo, si evidenziano le modalità con cui ricercare l'allineamento della formazione rispetto alla priorità aziendali. Da ultimo, si evidenziano i vantaggi e gli svantaggi derivanti dall'applicazione del Balanced Scorecard alla valutazione della formazione.

Come si è già osservato, i contenuti pubblicati in questo lavoro devono essere considerati come un primo risultato di ricerca. È doveroso, in particolare, osservare che l'analisi dell'applicazione alla formazione del modello del Balanced Scorecard, proposta nell'ultimo capitolo, si fonda su riflessioni di carattere metodologico che, ad oggi, sono state validate solo da prime evidenze empiriche di carattere esplorativo. Il prossimo passo di ri-

cerca in questo campo dovrà, inevitabilmente, volgere le energie allo sviluppo di una più ampia evidenza empirica.

I contenuti di questo volume derivano da un percorso riflessivo che ho vissuto e condiviso con numerose persone. Desidero ringraziare, anzitutto, i colleghi del Ce.Ri.S.Ma.S. (Centro di Ricerche e Studi in Management Sanitario) e dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. Tra questi ricopre per me un ruolo particolare il prof. Stefano Baraldi, a cui sono profondamente riconoscente da diversi punti di vista, per gli insegnamenti che mi ha generosamente trasmesso, per avermi spronata a coniugare riflessione teorica e ricerca sul campo e, non da ultimo, per aver reso compatibile la conciliazione di valori istituzionali ed individuali. Ringrazio, inoltre, il prof. Claudio Devecchi, per avermi indirizzata nei primi anni del mio percorso universitario, il prof. Eugenio Anessi Pessina per la supervisione metodologica che dedica ai progetti di ricerca Ce.Ri.S.Ma.S., il prof. Claudio Teodori e la prof.ssa Laura Zoni per aver condiviso con me la loro esperienza didattica.

Desidero, inoltre, ringraziare tutti coloro con i quali mi sono confrontata, in aula o nei contesti aziendali ed istituzionali, discutendo del ruolo strategico della formazione e delle metodologie che possano valorizzarlo, alla scoperta di percorsi di innovazione manageriale in cui ricercatori e uomini d'azienda si "contaminano" vicendevolmente. Nell'impossibilità di poter ringraziare tutte queste persone individualmente, rivolgo a tutte la mia riconoscenza, sperando di aver accolto efficacemente il loro contributo all'interno del volume.

Un ringraziamento speciale va a tutta la mia famiglia e in particolare al mio sposo, Stefano, per l'amorevole sostegno con cui vive le mie frequenti assenze da casa e ai nostri bimbi, Pietro e Lorenzo, per aver saputo fare propri la curiosità nella ricerca del nuovo e la gioia nella scoperta del mondo. Questo libro è dedicato a loro, nella speranza che possano sempre ricordarsi la prospettiva con cui mamma e papà hanno scelto di accompagnarli nella loro infanzia.

Antonella Cifalinò

1. CONTROLLO DIREZIONALE E MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE: STATO DELL'ARTE E QUESTIONI APERTE

1.1. Considerazioni introduttive

Il presente capitolo intende tracciare un quadro di sintesi avente per oggetto lo stato dell'arte e le principali questioni aperte relative alla disciplina di controllo direzionale (*management accounting*)¹. Tale sintesi offre la cornice teorica all'interno della quale posizionare le riflessioni, sviluppate nei capitoli a seguire, relative alla misurazione delle performance della formazione nella prospettiva dell'economia aziendale.

Il capitolo muove dal richiamo dei diversi approcci riscontrabili nella letteratura di controllo direzionale intesa come scienza sociale multi-paradigmatica (paragrafo 1.2). Tale riflessione risulta indispensabile al fine di chiarire le premesse fondanti l'approccio funzionalista, utilizzato quale principale riferimento all'interno del volume. Lungo tale linea di pensiero, viene anche proposta una breve digressione sul rapporto tra teoria e pratica nella ricerca avente per oggetto i sistemi di controllo direzionale (paragrafo 1.3). Il capitolo si conclude con l'analisi dell'evoluzione degli studi che aderiscono all'approccio funzionalista, soffermandosi sul ruolo dei sistemi di controllo direzionale in rapporto alla strategia aziendale nei moderni contesti competitivi (paragrafo 1.4) e sui tratti caratterizzanti l'evoluzione degli strumenti di misurazione delle performance (paragrafo 1.5). L'ultimo paragrafo offre un quadro di sintesi delle principali questioni aperte che emergono dalle riflessioni sviluppate nel capitolo.

¹ Per approfondimenti sugli aspetti definitivi e classificatori dei sistemi di controllo, tra gli altri cfr. Collins (1982), Flamholtz e Das (1985), Bernardi (1987), Anthony (1988), Lowe e Puxty (1989), Bergamin Barbato (1991), Otley (1994), Birnberg (1998), Zoni (2003).