



POLITECNICO DI TORINO

Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione

Tesi di laurea magistrale

La pianificazione del fabbisogno formativo per Reale Mutua Academy

Relatori:

Prof. Fiorenzo Franceschini

Prof. Salvatore Garbellano

Candidato:

Antonino Basile

Aprile 2018

Ai miei genitori

INDICE

ABSTRACT	6
INTRODUZIONE	9
1. LA FORMAZIONE	11
1.1 Definizione e aspetti generali della formazione	11
1.2 Gli attori e le fasi del processo formativo	13
Analisi dei bisogni	15
Progettazione dell'intervento	15
Realizzazione dell'intervento	16
Valutazione dei risultati	16
1.3 La formazione del futuro: la "digital transformation"	18
1.4 Metodi e tecniche di formazione aziendale	19
2. REALE GROUP	21
2.1 Le origini dell'assicurazione	21
2.2 Reale Mutua: arrivare da lontano per andare lontano.....	22
2.3 Il Gruppo Reale Mutua.....	24
2.4 La Capogruppo: Reale Mutua di Assicurazioni	29
Corporate governance.....	29
Le cifre: la situazione economico-finanziaria e patrimoniale	30
2.5 Reale Mutua Academy.....	33
La storia e l'evoluzione delle Academy.....	33
Reale Mutua Academy: dal valore della formazione alla formazione di valore	35
Fabbrica Futuro, la piattaforma social learning di Reale Mutua	39
3. LA PIANIFICAZIONE DEL FABBISOGNO FORMATIVO	42
3.1 Il piano formativo aziendale	42
3.2 Le fasi per la predisposizione e realizzazione del piano formativo aziendale	44
4. ANALISI DEI BISOGNI FORMATIVI.....	45
Panoramica generale sulla percentuale di compilazione dei questionari	47
Analisi fabbisogno per i dipendenti di Reale Group.....	49
Analisi fabbisogno per fascia lavorativa.....	53
Analisi fabbisogno per età	54

Analisi fabbisogno per Area aziendale.....	56
5. VALUTAZIONE DEI RISULTATI DELLA FORMAZIONE	60
Brevi considerazioni sulle analisi di valutazione della formazione.....	61
6. PROPOSTE PER IL MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI DI ANALISI DEL FABBISOGNO FORMATIVO E DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI DELLA FORMAZIONE (BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT)	65
6.1 Criticità del sistema As-Is	66
Il Sistema Informativo e la manipolazione dei dati	66
L'approccio statistico alle analisi dei dati	66
La raccolta dei dati.....	67
6.2 Definizione dei flussi di responsabilità e mappatura dei processi	67
Gli attori dei processi di analisi del fabbisogno formativo e valutazione dei risultati della formazione	69
Analisi del fabbisogno formativo (As-Is)	69
Analisi del fabbisogno formativo (To-Be)	73
Valutazione dei risultati della formazione (As-Is).....	74
Valutazione dei risultati della formazione (To-Be).....	76
6.3 I “Key Performance Indicators” (KPI)	77
L'importanza degli indicatori per la misurazione delle performance	77
I KPI per il monitoraggio dei processi di analisi del fabbisogno formativo e valutazione dei risultati della formazione.....	79
6.4 Sistema di misurazione delle performance organizzative	81
7. GLI STRUMENTI PER LA VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DEGLI INTERVENTI FORMATIVI.....	85
7.1 Il ROI della formazione.....	85
Come calcolare il ROI.....	87
Raccolta dei dati.....	88
Individuare i costi.....	88
Identificare possibili benefici.....	91
7.2 La valutazione della performance individuale	93
Gli obiettivi individuali	93
Competenze e comportamenti organizzativi	94
Il contributo individuale alla performance organizzativa	95
Gli aspetti tecnici della valutazione	95
Valutare gli obiettivi.....	95

Valutare i comportamenti organizzativi	96
Valutare il contributo alla performance organizzativa	96
Valutazione finale	97
8. PROGETTAZIONE QUESTIONARIO DI GRADIMENTO DELLA FORMAZIONE	98
8.1 La misurazione dell'atteggiamento nelle scienze cognitive	98
L'atteggiamento	98
Le fasi per la misurazione dell'atteggiamento	100
8.2 La realizzazione del questionario: la tecnica "Successive Intervals"	103
Tecnica degli "Intervalli Successivi" (Successive Intervals - SI)	104
Fase 1: la costruzione della scala	106
Fase 2: utilizzo della scala ("misurazione dell'atteggiamento")	109
8.3 L'implementazione della tecnica SI	112
9. CONCLUSIONI	123
BIBLIOGRAFIA	125
SITOGRAFIA	127
RINGRAZIAMENTI	128

ALLEGATI

ALLEGATO 1	II
ALLEGATO 2	VI
ALLEGATO 3	XII
ALLEGATO 4	XIV
ALLEGATO 5	XV
ALLEGATO 6	XVI
ALLEGATO 7	XVII
ALLEGATO 8	XVIII

ABSTRACT

Il presente lavoro di tesi ha come obiettivo primario quello di analizzare i risultati emersi dalle analisi del fabbisogno formativo svolto da Reale Group (fase che, di norma, consente di pervenire alla successiva attuazione del piano formativo), con una breve digressione sulle analisi volte alla valutazione dei risultati della formazione, fase conclusiva del piano.

Pur rappresentando indubbiamente uno dei momenti più importanti dell'intero processo formativo, accade spesso che la fase di rilevazione ed analisi delle necessità dei dipendenti aziendali non venga particolarmente curata, poiché non le si attribuisce il giusto peso. Le conseguenze di tali "distrazioni" portano all'adozione di modeste alternative come l'offerta di percorsi preconfezionati o soluzioni formative che non tengono conto delle reali esigenze delle aziende e dei destinatari finali.

Bisogna, invece, saper rilevare e prevedere le competenze da sviluppare e per fare ciò è di fondamentale importanza impostare una corretta fase di indagine, partendo dalle esigenze aziendali, verificando i gap di competenza, ascoltando e rilevando i bisogni formativi dei destinatari degli interventi utilizzando tecniche e strumenti che consentano di realizzare delle successive analisi statistiche e prevedendo, dunque, quali competenze siano necessarie per il futuro all'azienda affinché essa si mantenga competitiva. Questi sono gli elementi da cui non si può prescindere per realizzare interventi formativi incisivi, efficaci e di qualità.

Inoltre, ai giorni d'oggi, il momento che lavoratori, manager e l'intero Paese stanno vivendo ci presenta un netto cambiamento nei modi di agire. Il futuro al quale bisogna guardare non si concretizza esclusivamente in un modello già dato, o nel perseguimento di strategie definite, ma nel processo della sua "edificazione", e la formazione ne è indubbiamente la sua leva irrinunciabile. Serve, quindi, un'inversione di tendenza: non più una formazione intesa come mera istruzione ma una formazione che punti alla "costruzione". Non una formazione modellata intorno ad un programma, ma orientata alla scoperta e alla costante ricerca di soluzioni. Dunque: formazione legata al progetto personale di ognuno, formazione intervento, *action learning*.

"Formare il futuro": le persone, ancor più oggi, con l'avvento dell'industria 4.0, rappresentano l'asset strategico di maggior valore per le aziende. La loro importanza e la loro capacità di influenzare le scelte tenderà a crescere in maniera vertiginosa negli anni a venire. Le persone rappresentano il futuro, e il futuro delle aziende passa dalla loro formazione.

Quanto sinora affermato non può prescindere dal ruolo centrale che ha assunto negli ultimi anni il tema della valutazione della formazione. Anche se la valutazione della formazione viene considerata come la fase finale del piano formativo, in realtà abbraccia tutti gli aspetti legati alla progettazione e realizzazione del piano.

Si sta pervenendo all'attuazione di metodologie e strumenti oggettivi, efficaci in termini di misurazione e più descrittivi dell'oggetto di valutazione. Gli operatori coinvolti nei processi di formazione e sviluppo delle risorse umane (formatori, enti, associazioni, società di formazione) sono orientati verso una standardizzazione del processo di valutazione dei diversi aspetti legati alla formazione; tale approccio ci consentirà di capire cosa ha funzionato e cosa è da migliorare, ciò che è stato apprezzato dai discenti e dai responsabili e ciò che è da cambiare.

Bisogna far presente che il lavoro di analisi è stato condotto basandosi su specifiche metodologie e strumenti che hanno portato alla fruizione di modelli di analisi anticipatamente predisposti ed adottati dall'azienda stessa. Di conseguenza, nel presente lavoro, non verranno trattati ulteriori e differenti modelli e tecniche di analisi dei dati.

Dopo aver rimarcato l'importanza della gestione, del monitoraggio, delle analisi e dell'implementazione delle due fasi del piano formativo - da considerarsi a tutti gli effetti processi aziendali -, il secondo obiettivo del lavoro di tesi si traduce nella necessità di procedere verso l'approccio di ottimizzazione dei processi meglio definito col nome di "*Business Process Improvement*" o *BPI*, per consentire un continuo monitoraggio e miglioramento, graduale nel tempo, nella realizzazione dei due processi oggetto di studio.

Il *BPI* ha dapprima permesso di individuare quelle che potrebbero considerarsi come criticità associate ai processi di analisi del fabbisogno formativo e valutazione dei risultati della formazione e, successivamente, attraverso la mappatura dei flussi delle attività e l'individuazione di punti di controllo del processo per monitorarne le performance, è stato possibile procedere verso la generazione di proposte alternative e suggerimenti più o meno validi, che potrebbero permettere di tenere sotto controllo nel tempo le prestazioni operative.

Il lavoro di tesi può essere così sinteticamente schematizzato:

Il primo capitolo delinea l'insieme delle principali definizioni che si muovono intorno al termine "formazione", soffermandosi poi sugli aspetti fondamentali che la governano, ed esponendo la "formazione del futuro". Il capitolo si conclude illustrando alcune tecniche di formazione e la classificazione dei principali metodi formativi.

Dopo una breve digressione sulle origini del concetto assicurativo, il secondo capitolo introduce il mondo di Reale Mutua, il contesto lavorativo in cui opera e le proprie peculiarità, divenute nel tempo tratti distintivi della rinomata compagnia assicurativa.

I capitoli successivi sono incentrati sull'importanza del piano formativo aziendale, trattandone le principali fasi che lo caratterizzano. Risulta assodato che per essere competitivi in un mercato in rapida evoluzione sia vantaggioso puntare sul know how distintivo delle proprie risorse ed avere la capacità di evolvere rapidamente in funzione delle caratteristiche di mercato. Gioca un ruolo determinante, pertanto, la costruzione di un efficace piano formativo che guidi i dipendenti all'esercizio del proprio ruolo e all'evoluzione in relazione ai cambiamenti interni all'azienda, diventando un prezioso alleato per la realizzazione degli obiettivi strategici a breve e lungo termine.

Nel quarto e quinto capitolo vengono discusse le analisi del fabbisogno formativo realizzate e, brevemente, lo studio che ha caratterizzato la fase di valutazione dei risultati della formazione.

Nei capitoli finali vengono introdotte alcune proposte per il monitoraggio e il miglioramento dell'attività di rilevazione e realizzazione delle analisi del fabbisogno formativo e ottimizzazione delle performance relative alla fase di valutazione dei risultati della formazione.

A seguire, viene presentata la sperimentazione di un nuovo questionario di gradimento della formazione, realizzato secondo le modalità di misurazione proprie delle scienze cognitive, che l'azienda potrà sfruttare per ottimizzare ed ampliare lo spettro di indagini volte alla valutazione dei risultati della formazione.

INTRODUZIONE

“Noi siamo il risultato delle nostre scelte e della nostra storia”. Un incipit retorico quanto basta per dire che da quasi due secoli la società Reale Group si confronta con le mutevoli esigenze dei tempi, senza mai tradire il suo status di mutua assicuratrice e lo stretto rapporto con i propri soci/assicurati. Da migliaia di anni l'uomo avverte un innato bisogno di protezione e certezza: Reale Mutua si occupa proprio di questo, e lo fa dal 1828. La sua specifica forma societaria, radicata sul principio di mutualità, caratterizza l'impronta distintiva e ispiratrice del lavoro svolto e del modo di operare sul mercato, nel pieno rispetto delle culture aziendali delle singole società appartenenti al gruppo. La storia di Reale Mutua è anche integrità, impegno, solidità, professionalità, per garantire eccellenza e miglioramento continuo: la cura dei bisogni dei soci/assicurati e clienti prima ancora che essi ne sentano la necessità ricopre un ruolo fondamentale, perché guardare oltre significa essere proiettati al futuro.

Da sempre il Gruppo Reale Mutua sviluppa la propria attività andando oltre i meri obiettivi di business e costruisce il suo avvenire sulla strada della responsabilità sociale e dell'innovazione. Proprio lo sviluppo dell'innovazione, l'“introduzione di un qualcosa di nuovo”, il “miglior carburante per alimentare il progresso mondiale e che rende felice il cliente”, rappresenta uno dei principali punti di forza ma anche una sfida per il Gruppo: in un periodo come quello attuale dove si parla solo di crisi e difficoltà, dove sembra che l'unica soluzione possibile sia ristrutturare e tagliare, vi è la forte necessità di mettersi in discussione, riuscendo a cogliere le tante sollecitazioni che giungono dall'esterno o dall'interno, per rispondervi in modo nuovo, cercando così di cambiare e di innovare, per aderire alle nuove condizioni di mercato. È una sfida affascinante che permette di guardare avanti in modo nuovo: conoscere più a fondo il contesto operativo, economico, sociale, così da poter esprimere al meglio i talenti e le potenzialità presenti.¹

Quando si parla di innovazione, dunque, sembra doveroso introdurre il concetto di Academy: scuole di formazione realizzate dalle aziende al proprio interno e dedicate non solo al reclutamento di giovani risorse ma anche e soprattutto alla loro crescita attraverso percorsi didattici mirati. Sono anche a supporto di operai, impiegati, quadri e dirigenti, per consentire lo sviluppo delle competenze secondo uno specifico modello di formazione caratterizzato da una forte componente di innovatività. L'obiettivo delle Academy, quindi, risiede nella valorizzazione del know-how e capitalizzazione dei valori dell'Azienda, nel potenziamento delle conoscenze e nella scommessa sulla formazione come vero asset strategico per gli anni a venire. Perché esiste

¹ Manifesto pubblicitario Gruppo Reale Mutua, Torino, 2013.

un patrimonio in ogni azienda che va tutelato e valorizzato, e a volte si tratta di un vero e proprio tesoro nascosto che occorre portare alla luce per rimanere competitivi sul mercato.

Reale Mutua Academy negli ultimi anni ha intrapreso diversi percorsi di digitalizzazione e social learning, rimanendo sempre al passo con i tempi, puntando ad ampliare gli orizzonti formativi e aprendosi sempre più al mondo esterno, grazie a docenti interni ed esterni²; la presenza di testimonial e l'analisi dei casi di successo consente di acquisire nuove competenze, maturate tra settori e professionalità differenti. Nasce così un sistema di formazione complesso, che soddisfa tutte le moderne necessità. Una formazione essenziale per puntare all'eccellenza e affrontare nel modo giusto il mondo che cambia.

Analizzare il fabbisogno formativo e, brevemente, valutare l'efficacia degli interventi formativi per Reale Group proponendo spunti di riflessione e tecniche per il loro miglioramento, è argomento e obiettivo sostanziale della presente tesi, introducendo dapprima alcuni concetti che stanno alla base del processo definizione del piano formativo e sottolineando alcuni aspetti chiave del Gruppo e di Academy.

² Nell'Academy di Reale Mutua è presente una "faculty" composta da docenti interni esperti su determinate materie, denominati "Competence Leader". Tali docenti vengono formati direttamente dall'Academy per essere in grado, successivamente, di fare docenza. L'obiettivo è duplice: le competenze interne devono essere sfruttate appieno e, in ultimo, tale pratica comporta un notevole risparmio sui costi.

I docenti esterni (consulenti) vengono impiegati prevalentemente per tematiche comportamentali/manageriali o comunque quando, per uno specifico insegnamento, non è presente in azienda alcun Competence Leader.

1. LA FORMAZIONE

1.1 Definizione e aspetti generali della formazione

Senza formazione non ci sarebbe alcun bisogno di realizzare un'analisi e dunque una successiva pianificazione del fabbisogno formativo, ma in un contesto così competitivo e frenetico, è ancora imprescindibile investire su sé stessi e sulle proprie risorse umane. In assenza, qualsiasi azienda si ritroverebbe in men che non si dica sull'orlo del fallimento.

Un'impresa efficace è cosciente che una grande parte del valore e della redditività generata deriva dagli individui che ne fanno parte, dalle loro competenze, dalle loro esperienze e dalla loro motivazione.

Apparentemente, la formazione aziendale non fornisce qualcosa di tangibile ma ha la capacità di lavorare sulle persone in maniera tale da renderle autonome, fiduciose nei propri mezzi, proattive e padroni del proprio cammino professionale; una persona formata e, di conseguenza, preparata è quanto di meglio un'organizzazione possa avere.

La formazione è uno dei driver che un'azienda ha per rimanere competitiva in un contesto segnato dalla crisi e dai cambiamenti continui, è un punto d'incontro fra le possibilità e i bisogni dell'individuo, le potenzialità e i bisogni dell'organizzazione, fra il sapere individuale e il saper fare organizzativo.

Molteplici, ad oggi, sono le definizioni che gravitano attorno al termine formazione: il significato deriva dal termine "dare una forma" ed è usato in diverse discipline. Di seguito, vengono indicate alcune tra le principali:

"la procedura formale che un'azienda utilizza per facilitare l'apprendimento, così che il comportamento risultante contribuisca alla realizzazione delle mete e degli obiettivi dell'azienda stessa" (McGehee, 1979, cit. in Mayo, DuBois, 1987);

"il processo di acquisizione di abilità, concetti o atteggiamenti che portano a una migliore prestazione in una situazione on-the-job" (Goldstein, 1980);

"un'attività di sviluppo delle risorse umane collegata al miglioramento di abilità, al come fare le cose, che contribuisce direttamente e indirettamente al benessere e al successo degli individui e delle organizzazioni" (Goad, 1982).

Tali citazioni evocano la presenza di una forte relazione finalizzata tra formazione e organizzazione, che sembra porre la prima al servizio della seconda. Vi è però anche chi ha voluto presentare l'immagine di una formazione più a misura di individuo, nella convinzione che "ogni riduzione della formazione all'organizzazione è una rinuncia alla sua più nobile vocazione di promozione del cambiamento personale" (Quaglino, 2005). In questo senso, è possibile individuare e descrivere tre approcci alla formazione, l'ultimo dei quali chiama in causa il legame tra formazione e individuo:

- ❖ la formazione per le competenze (o anche per l'organizzazione), in una prospettiva di gestione e sviluppo delle risorse umane;
- ❖ la formazione per il cambiamento (o anche in organizzazione) in una prospettiva di consolidamento della relazione tra individuo e organizzazione;
- ❖ la formazione per lo sviluppo personale (o anche oltre l'organizzazione) in una prospettiva di crescita e di autonomia del soggetto.

Tra le varie definizioni esiste in ogni caso un'inconfutabile trasversalità: quella dell'apprendimento. La formazione, pertanto, può essere complementariamente definita con un'esperienza di apprendimento, un'attività finalizzata prioritariamente a produrre apprendimento.

Il processo formativo quale leva strategica e operativa del management, può quindi assumere un ruolo fondamentale per:

- ❖ contribuire ad aumentare il livello di performance dell'azienda attraverso lo sviluppo delle prestazioni e delle competenze individuate;
- ❖ allineare le strategie di gestione delle persone ai bisogni strategici e agli obiettivi di business;
- ❖ concorrere alla definizione, mantenimento e diffusione della cultura e dei valori aziendali;
- ❖ catturare la migliore conoscenza all'interno e all'esterno dell'organizzazione e diffonderla ai singoli e alle famiglie professionali;
- ❖ creare e far interiorizzare la cultura del miglioramento continuo.

Il valore attribuito al processo di formazione assume, dunque, grande risonanza nel campo della crescita sia professionale che personale: si colloca come prospettiva di impegno continuo per tutto l'arco della vita umana.

Di conseguenza, l'obiettivo primario è rappresentato dal sapere, inteso come promozione, diffusione, aggiornamento e sviluppo dell'individuo nei diversi ambiti del sapere professionale e organizzativo:

- ❖ Sapere: patrimonio culturale professionale;
- ❖ Saper fare: abilità tecnico-specialistiche;
- ❖ Saper essere: comportamenti attesi nell'organizzazione.

Tale obiettivo è perseguito attraverso un'attività continuativa nel tempo, perché le organizzazioni hanno sempre più bisogno di migliorare il proprio livello di competenza. I tempi dell'apprendere e del lavorare non possono più restare separati, ma in parte si devono sovrapporre: il tempo per apprendere deve servire soprattutto ad *“apprendere a imparare”* e a *“imparare a lavorare”*.

Nell'ottica contemporanea, però, le competenze tradizionali succitate (sapere, saper fare, saper essere) non sono più sufficienti. A queste deve accostarsi una nuova capacità indispensabile: il *saper divenire*.

Per fronteggiare tale necessità i sistemi di formazione aziendale sono molteplici e rispondono a diverse esigenze. La scelta degli approcci metodologici e didattici non è univoca, ma ognuna di esse si basa su uno schema progettuale basilare comune.

1.2 Gli attori e le fasi del processo formativo

La formazione può essere rappresentata come un processo articolato in fasi connesse e integrate tra loro in una logica di continuo “feedback” tra i diversi input e l'output, fasi nelle quali intervengono risorse e persone con responsabilità differenti tra loro.

Gli attori che intervengono nel processo di formazione sono molteplici e vengono di seguito elencati:

- ❖ *Committente*: è la persona che richiede, e in genere paga, l'intervento di formazione. Nell'accezione più generale, è l'azienda, l'imprenditore o il responsabile di un'unità o di una funzione organizzativa;
- ❖ *Formatore*: è il professionista della materia, interno o esterno all'organizzazione, una persona capace di gestire tutto il sistema, dall'analisi dei bisogni alla progettazione, dall'erogazione dell'intervento alla valutazione dei risultati. È un uomo di metodo che ha la responsabilità di ricavare, dalle indicazioni del committente e da verifiche sviluppate sul campo e quindi a diretto

contatto coi futuri destinatari dell'intervento formativo, i reali bisogni di apprendimento dei destinatari. La responsabilità del formatore è anche quella di aiutare il committente a capire, al di là di quello che ha già diagnosticato, che cosa realmente gli serve, e questo può non coincidere con un intervento formativo in senso stretto;

- ❖ *Docente*: se l'analisi del formatore indica che deve essere attivata un'iniziativa di formazione, nella fase di progettazione e di erogazione dei contenuti entrano in scena i docenti, le persone cioè che possiedono le conoscenze e le capacità necessarie all'apprendimento atteso. Di massima la responsabilità del docente consiste nel trasferimento dei contenuti dell'intervento, nel presidio della metodologia didattica e dell'apprendimento, in coerenza con il progetto formativo, nell'instaurare un'efficace relazione con i partecipanti e nella conduzione del gruppo d'aula. Anche il docente può essere interno all'organizzazione o un docente esterno, chiamato dal formatore, per la sua specifica esperienza di consulente;
- ❖ *Partecipanti*: sono i destinatari dell'intervento, coloro che, pur con specifiche individualità e attese, sono chiamati a migliorare il proprio bagaglio di competenze professionali;
- ❖ *Capi dei partecipanti*: gli "utilizzatori" dei partecipanti, che un formatore attento coinvolge nelle diverse fasi del processo affinché si impegnino anch'essi nella buona riuscita dell'iniziativa, soprattutto quando questa interessa i loro collaboratori più per decisione del vertice aziendale che non per un bisogno espresso da loro stessi³.

Il processo formativo può essere distinto in quattro fasi fondamentali:

- ❖ Analisi dei bisogni;
- ❖ Progettazione dell'intervento;
- ❖ Realizzazione dell'intervento;
- ❖ Valutazione dei risultati.

La fase iniziale e quella terminale del processo non devono essere viste come due eventi lontani nel tempo, ma un unico momento di doppia valenza: si valuta il risultato raggiunto e nel contempo si programma che cosa ancora occorre fare, in un'ipotesi concreta di *Life-long learning*.

³ Auteri E., *Management delle risorse umane*, 5^a ed., Guerini Next, Milano, 2015.

Analisi dei bisogni

L'analisi dei bisogni è il punto di partenza obbligatorio di un qualsiasi intervento formativo. Se ben eseguita, permette di ridurre il numero di errori e di risparmiare tempo e denaro.

Il termine “bisogno” può essere inteso come l'individuazione di necessità organizzative (esigenza di un cambiamento strategico, organizzativo e operativo), la rilevazione di carenze/lacune da colmare (diagnosi di inadeguatezza delle competenze tecnico-professionali e/o comportamentali) o anche delle esigenze specifiche dell'azienda (bisogno di supportare processi di sviluppo individuali). Questi possono essere rilevati tramite diverse metodologie:

- ❖ Metodi quantitativi: non sempre viene predisposta una indagine ad hoc, a volte è il risultato delle valutazioni complessive delle prestazioni o del potenziale delle singole persone;
- ❖ Interviste/Metodi qualitativi: limitato ad un campione non troppo numeroso; può essere effettuata individualmente o in gruppo;
- ❖ Osservazione diretta dei fenomeni organizzativi ed individuali: può essere effettuata dagli operatori della formazione, da altri operatori della funzione Risorse Umane, dal vertice o dalla linea.

Nella fase di analisi dei bisogni, gli attori prevalenti sono il committente, il formatore e i capi diretti dei partecipanti. Il committente indica, con l'aiuto dei capi diretti, le necessità che avverte; il formatore, anche sulla scelta di verifiche sviluppate con gli utenti, aiuta entrambi a interpretare i bisogni, presenta le possibili risposte che la formazione può dare e fornisce le necessarie indicazioni di tempo e di costo.

Progettazione dell'intervento

La progettazione degli interventi è la trasposizione delle attività proposte nel documento di analisi.

In questa fase si pianificano gli obiettivi del processo formativo (risultati di apprendimento attesi), la tipologia di partecipanti a cui l'intervento è destinato, i contenuti didattici, le modalità di erogazione dell'intervento e i costi - diretti e indiretti - del processo.

Gli output della fase succitata consistono nella macroprogettazione, ovvero la definizione delle linee generali dell'intervento formativo (finalità, target, contenuti, ecc...) e nella microprogettazione, che definisce i dettagli in cui si esplica l'azione formativa, le specifiche dell'azione formativa (tempo, scelta precisa dei contenuti, esercitazioni, metodologie utilizzate, scelta dei docenti, ecc...). Micro e macroprogettazione devono essere approvate dal committente.

In tale fase vi è una forte interazione tra committente e formatore, impegnati entrambi nel trovare le risposte puntuali e coerenti con i bisogni che sono stati individuati. Il formatore ricerca quindi all'interno o all'esterno dell'azienda i docenti in grado di assicurare il risultato di apprendimento atteso cioè la capacità di sapere o di fare determinate cose.

Realizzazione dell'intervento

Rappresenta il momento attraverso il quale il docente condivide i contenuti formativi con i partecipanti all'iniziativa formativa. Gli elementi chiave della realizzazione sono di seguito elencati:

- ❖ Informazione/Comunicazione: esposizione informazioni di vario genere circa il corso da svolgere (titolo progetto, programma, luogo, orari), esplicitazione obiettivi e target;
- ❖ Presidio Logistico: identificazione di una sede idonea, verifica delle condizioni di adeguatezza e confort della sede, allestimento aula;
- ❖ Materiale didattico e supporti tecnologici: preparazione di una documentazione di supporto coerente con i contenuti e la tipologia dell'intervento, allestimento di supporti tecnologici necessari alla gestione dell'aula.

Il corso, per limitarsi alla risposta formativa più tradizionale, è il momento più emblematico e appariscente della formazione; qui la relazione coinvolge il formatore, i docenti e i partecipanti, ma soprattutto le ultime due figure. È presente anche il formatore perché ha la responsabilità di verificare che i contenuti individuati nell'analisi vengano svolti dal docente e vengano appresi dai partecipanti; il formatore attiva pertanto, sul docente e sui partecipanti, una serie di azioni di monitoraggio dell'apprendimento che si va realizzando⁴.

Valutazione dei risultati

Per misurare l'efficacia dell'intervento formativo, è necessario valutare i risultati a distanza di tempo, al fine di verificare se le conoscenze acquisite si sono trasformate in "azioni" sul luogo di lavoro. La valutazione diventa di conseguenza il punto di partenza dei successivi percorsi formativi. Accade frequentemente, purtroppo, che l'unico controllo effettuato coincida col solo questionario di valutazione del corso. Per rivedere al meglio il processo di formazione, invece, è indispensabile verificare l'efficacia degli interventi a distanza di tempo (3 o 6 mesi), per esser certi che il cambiamento sperato sia effettivamente avvenuto.

⁴ Auteri E., *Management delle risorse umane*, 5ª ed., Guerini Next, Milano, 2015.

Entrando più nello specifico, il sistema di valutazione della formazione nel suo complesso si intende costituito da più fasi e strumenti:

- ❖ Valutazione del gradimento della formazione: si intende una modalità particolare di rilevazione della soddisfazione dell'utente per valutare l'efficienza interna dell'intervento, la qualità dell'offerta formativa e l'efficacia del percorso di insegnamento/apprendimento. Con gradimento si intende la percezione individuale dell'esperienza e, pertanto, tale modalità si avvale di metodologie e strumenti di tipo qualitativo. La rilevazione del gradimento può essere utilizzata all'interno della valutazione di processo, a ridosso della conclusione del percorso formativo ed anche ex-post. Va sottolineato che questo tipo di valutazione fornisce informazioni utili a costi contenuti e costituisce un presupposto utile per effettuare valutazioni più complesse.
- ❖ Valutazione dell'apprendimento: è una delle prime tipologie valutative sviluppate. Costituisce una variabile importante della valutazione di efficacia formativa, ovvero di corrispondenza obiettivi-risultati, relativa all'intero percorso formativo o a parti di esso (moduli, unità didattiche, fasi, ecc.). È strettamente collegata alla tipologia delle competenze apprese: cognitive, di base, tecnico-professionali, trasversali, strumentali. Pertanto le modalità e gli strumenti di rilevazione degli apprendimenti possono variare a seconda degli oggetti da valutare e degli obiettivi del percorso formativo.
- ❖ Valutazione della ricaduta organizzativa: può riguardare differenti aspetti tra cui le modalità di lavoro, dal momento che è importante verificare se quanto appreso in situazione formativa è stato trasferito nella situazione lavorativa e quali effetti produce sull'organizzazione, ovvero quando l'organizzatore ha interesse a valutare i cambiamenti organizzativi innescati dalla formazione. Tali cambiamenti possono riguardare modalità di lavoro di gruppi di persone, nuove procedure, nuovi servizi o la riorganizzazione di interi uffici o strutture. Questo tipo di valutazione si effettua ad almeno sei mesi di distanza dalla conclusione degli interventi per poter rilevare quali e quanti effetti durevoli si sono prodotti sulle organizzazioni piuttosto che sugli individui. È chiaro che questa valutazione di efficacia dell'azione formativa è influenzata, e rende conto, non solo e non tanto della qualità intrinseca dell'azione formativa, quanto del contesto in cui si inserisce la formazione⁵.

Nel momento della valutazione dei risultati, tutti i soggetti, ciascuno con le proprie responsabilità, sono chiamati in causa con strumenti e modalità diverse. In genere, il docente certifica l'apprendimento dei partecipanti; i partecipanti sono in grado di impiegare le competenze acquisite; i capi di utilizzare le nuove competenze dei collaboratori; il formatore valuta il docente; il committente valuta i risultati complessivi dell'investimento formativo⁶.

⁵ Lipari D., *Progettazione e valutazione nei processi formativi*, Edizioni Lavoro, Roma, 2002.

⁶ Auteri E., *Management delle risorse umane*, 5ª ed., Guerini Next, Milano, 2015.

In conclusione, se le conoscenze apprese durante il corso si sono trasformate in atteggiamenti lavorativi, se il clima aziendale è migliorato e se la produttività e la soddisfazione dei dipendenti sono aumentate, vuol dire che la formazione ha ottenuto i risultati programmati. In caso contrario, sarà necessario rivalutare tutto il processo per capire dove sono stati fatti gli errori e come fare per porvi rimedio.

1.3 La formazione del futuro: la “digital transformation”

“La formazione non è più solo aula. La formazione oggi può amplificare il suo raggio d’azione sfruttando la digital transformation”⁷.

E’ indubbio che oggi siamo sulla soglia di grandi cambiamenti nel campo della formazione aziendale.

Basti pensare al costante progresso che non riguarda soltanto l'innovazione negli strumenti e nei dispositivi utilizzati, ma che interessa anche la formazione degli impiegati.

Un importante settore del futuro della formazione aziendale è l'*e-learning*, una metodologia che eroga a distanza contenuti formativi utili per il personale e che, a breve, potrà costituire un valido strumento per incrementare la comunicazione tra dipendenti.

L’*e-learning*, una metodologia di apprendimento e comunicazione fortemente influenzata da internet, si basa su precisi standard, in grado di rendere riutilizzabili, interoperabili e facilmente accessibili tutti i contenuti finalizzati alla formazione, chiamati *learning objects*. Si tratta di una metodologia che viene associata alla formazione a distanza della terza generazione. La sua importanza nello sviluppo della formazione aziendale non può essere trascurata e si fonda sull'ampliamento delle tecnologie *IT* per progettare, scegliere, gestire, espandere e distribuire l'apprendimento. Con l’e-learning vengono utilizzate tecnologie che si basano sull'utilizzo del web per rendere la formazione aziendale la più efficace possibile. Il percorso di apprendimento sarà, pertanto, sempre più caratterizzato da un ampio uso di notebook e personal computer, ma anche di tablet e smartphone. I materiali didattici utili ai fini dell’e-learning saranno progettati appositamente per le loro funzioni di apprendimento.

⁷ Intervista a Orazio Stangherlin, Fondatore e CEO di Arcadia, azienda veneta che opera nel settore della formazione aziendale, ottobre 2016.

I vantaggi nel settore della formazione aziendale sono molteplici.

Il futuro sta proprio nell'e-learning, grazie al quale è possibile pianificare percorsi di studio su misura e, per lo studente coinvolto, poter apprendere con una elevata flessibilità di fruizione. Il coinvolgimento sarà pieno grazie alla completa interazione con i materiali didattici, ed al monitoraggio del processo di apprendimento. Anche per le aziende l'utilizzo di piattaforme di formazione a distanza potrà costituire un grande vantaggio in termini di produttività, con una concreta riduzione ed ottimizzazione dei costi di gestione⁸.

“Da qualche anno – afferma Orazio Stangherlin – la formazione ha cambiato pelle. E questo non solo per le tecnologie disponibili ma perché è cambiato il nostro modo di agire. La vera rivoluzione sta quindi nel ripensare completamente come si può apprendere oggi. Il digitale diventa abilitante se aumenta il coinvolgimento delle persone e non certo se le rende passive attraverso un video, tanto per fare un esempio”.

1.4 Metodi e tecniche di formazione aziendale

Occorre innanzi tutto compiere una distinzione tra ciò che comunemente s'intende con il termine “metodo didattico” e con quello di “tecnica didattica”: come sottolinea P. L. Muti (1988), con il termine “metodo didattico” s'intendono concetti e principi che stanno alla base di un'azione formativa; con il termine “tecnica didattica” s'intendono semplicemente le modalità operative vere e proprie che si impiegano in un'azione formativa⁹. Per essere più precisi possiamo fornire un'ulteriore definizione fornitaci da P. Goguelin, secondo il quale il metodo, *methodus* dal latino, *methòdos* (*metà* =per, dopo, e *hòdos* = via, cammino) dal greco, che significa “successione di strade”, è “l'insieme, la successione dei passaggi che deve fare la mente per scoprire e/o dimostrare la verità e, più in generale, arrivare a un obiettivo”¹⁰. Scegliere sin dall'inizio un metodo adatto alla difficoltà da risolvere costituisce quindi un mezzo per non procedere a tentoni.

Convinzione diffusa nell'ottica dell'insegnamento è l'impossibilità di parlare di un unico metodo formativo capace di imporsi come il migliore tra gli innumerevoli esistenti; tuttavia ognuno di essi, a seconda dell'ambito e delle condizioni ambientali in cui si sta operando, può essere considerato migliore per determinate esigenze e inadatto per altre.

⁸ Cardellino S., “Formazione aziendale: quali prospettive?”, linkedin.com, luglio 2017.

⁹ Muti P. L., *Organizzazione e formazione*, Angeli, Milano, 1988, p.44.

¹⁰ Goguelin P., *La formazione animazione*, tr. It, Isedi, Torino, 1991, p.92.

Ciò che accomuna i vari metodi è la necessità di favorire l'apprendimento di tutti i partecipanti in modo stimolante ed empatico e ridurre la resistenza al cambiamento. Le differenze tra i partecipanti non devono essere esasperate, ma allo stesso tempo nemmeno appianate per non reprimere attitudini e aspirazioni personali. Al contrario i partecipanti devono essere valorizzati nei loro talenti ognuno in egual misura. A tal fine i percorsi formativi utilizzano diversi metodi anche parallelamente.

Tra le diverse classificazioni delle metodologie della formazione, quella che si adatta maggiormente al contesto aziendale è sicuramente quella proposta da P. Goguelin nel 1987, che prevede i seguenti metodi:

- ❖ Metodi affermativi: il formatore è detentore della verità, chiede all'allievo di eseguire, di imitare; le prestazioni dell'allievo vanno rafforzate al termine della prestazione;
- ❖ Metodi interrogativi: il formatore ricorre alla "maieutica", sviluppa un dialogo profondo; le domande seguono un ordine che si sviluppa in una serie di tappe e l'allievo è guidato dal ragionamento;
- ❖ Metodi attivi: l'allievo apprende solo attraverso la propria attività, scopre in maniera autonoma, è posto di fronte al problema visto nella sua interezza e complessità, il formatore fornisce consulenza, aiuto durante il processo di apprendimento;
- ❖ Metodi permissivi: il formatore non interviene direttamente nel processo di apprendimento, ma mette a disposizione materiali didattici.

I metodi formativi fanno largo uso di un insieme di tecniche di apprendimento, che riguardano l'aspetto più tattico dell'azione didattica e non sono esclusive di un metodo piuttosto che un altro.

Il *role-play* o simulazione di ruoli, il *cooperative learning* (apprendimento cooperativo), il *peer-tutoring* o tutoraggio tra pari, il *mentoring*, una guida che aiuta il giovane nel passaggio alla vita adulta, il *learning-by-doing* o imparare facendo, l'*experimental learning*, ossia l'apprendimento esperienziale (e.g. *outdoor training*), le *comunità di apprendimento*, i *corners*, imparare usando gli "angoli", la *webquest*, attività di ricerca, analisi e risoluzione di problemi attraverso l'uso di internet, le *tecniche ludiche* come i giochi tra pari, sono alcune delle tecniche a disposizione dei formatori per incoraggiare i diretti protagonisti e motivarli alla partecipazione¹¹.

¹¹ Istituto di istruzione secondaria superiore "Raffaele Gorbux – Nicola Tridente", "Metodi e Tecniche didattiche", gorbuxbari.it, Bari, 2010.

2. REALE GROUP

2.1 Le origini dell'assicurazione

Il concetto di “assicurazione” o “esigenza assicurativa” è un retaggio che nasce con l'uomo: fin dall'antichità, qualora venisse percepito un potenziale rischio di diversa natura, l'essere umano tende a proteggersi con gli strumenti a sua disposizione. Tuttavia, affinché nasca un vero e proprio criterio assicurativo, la sola percezione del rischio non è sufficiente, ma serve un contesto economico che possa correre in ausilio in caso di danno. Perché si sviluppi una struttura assicurativa, inoltre, è necessario che il rischio corso non sia una certezza matematica (per citare un semplice esempio, nel XVII secolo nessuno avrebbe assicurato contro il rischio di peste). Il primo momento in cui si sviluppa una compagnia assicurativa *ante litteram* e da cui poi nasceranno i Lloyd's si realizza in Inghilterra nei primi anni del Quattrocento e ha a che fare con le navi: a seguito di naufragi o aggressioni da parte dei pirati, il carico veniva perso e con esso la ricchezza. Intere famiglie cadevano in povertà ed i mercanti, che inviavano e ricevevano merce via mare, subivano ingenti danni economici.

Per fronteggiare quello che poteva esser definito un vero e proprio flagello per le condizioni storiche dell'epoca, l'idea che poi si trasformò in concretezza fu quella di proporre ai mercanti la copertura economica dell'eventuale danno: quindi prima che la nave prendesse il largo, gli alti uomini d'affari (in genere i lord inglesi) proponevano di coprire dal rischio la nave del mercante che partiva a fronte di un premio, parola contratta di *premium risk* (si parla di attribuzione di un premio al rischio, in quanto il sinistro non si è ancora presentato e non è detto che si presenti). In tal contesto le assicurazioni nascevano come una sorta di “scommessa” sulla probabilità che l'incidente avvenisse o meno. Infatti, il metodo matematico scientifico effettivo con cui si calcolano i rischi, ovvero il calcolo statistico che prevede l'unione della demografia (avere i dati, i casi, conoscere l'andamento) col calcolo delle probabilità, nascerà circa 200 anni dopo. Quindi, ai suoi albori, il metodo assicurativo era per il contraente a dir poco nebuloso, quasi un patteggiare ambiguo nella misura in cui non esisteva alcun metodo scientifico rigoroso che potesse dimostrarne la validità. La dott.ssa Emma Castelnuovo (insegnante e matematica italiana) a tal proposito data la prima lezione di statistica in chiave moderna nel 1808, tenutasi all'università di Napoli¹². Dunque, il criterio e l'esigenza assicurativa nascono molto prima del pensiero scientifico che lo interpretava.

¹² De Samuele Cagnazzi Luca, *Elementi dell'arte statistica*, Stamperia Flautina, Napoli, 1808-1809, voll.2.

2.2 Reale Mutua: arrivare da lontano per andare lontano

Siamo nella prima metà dell'Ottocento, ancor prima dell'Unità d'Italia e Torino era capitale dell'allora Regno di Sardegna. Era un regno molto povero quello di re Carlo Felice di Savoia, dilaniato da carestie e scorrerie di briganti, ma la principale criticità erano gli incendi che divampavano in tutto il territorio sabaudo: l'impero comprendeva le regioni del Piemonte, Aosta, Sardegna e Alta Savoia (dalla Provenza fino a Nizza), zone prevalentemente montuose dove venivano costruite le più disparate costruzioni in legno, di conseguenza la probabilità che si verificasse un incendio



Figura 1 - Lo stemma utilizzato quale logo societario fino al 2015.

era estremamente elevata così come il danno. In Italia non esisteva ancora una compagnia assicuratrice e la politica delle compagnie francesi verso gli italiani era economicamente troppo svantaggiosa; a Milano e Trieste già da tempo esistevano compagnie di assicurazione ma allora erano territorio asburgico e dunque affidare loro i propri risparmi sarebbe significato finanziare il nemico. Fu così che, alla luce di queste e altre problematiche, nel dicembre del 1828 venne fondata a Torino la *"Società Reale di Assicurazione Generale e Mutua contro gl'incendi"*. La nascita della società venne sancita con le Regie Patenti firmate dallo stesso re Carlo Felice nel 1829: la sua durata fu stabilita in trent'anni a partire dal raggiungimento della soglia dei 25 milioni di capitale assicurato. Per ottenere tale somma, fu proprio il sovrano sabaudo a sottoscrivere la Polizza n°1 assicurando Palazzo Chiabrese, la residenza che in passato venne messa a dura prova dai numerosi incendi che la colpirono. Secondo l'esempio del re, i sudditi più rappresentativi stipularono polizze con la nuova società che così raggiunse rapidamente il capitale di base necessario per essere operativa. Già nel dicembre del 1829 si contavano 1483 soci/assicurati.

Non era la prima volta che si parlava di fondare una società assicurativa in Italia, ma fu la prima volta che si parlò di mutualità: secondo il concetto *"in mutuo auxilio securitas"* non esistevano clienti, solo soci/assicurati che concorrevano ad alimentare il patrimonio sociale con contributi annuali, impiegandolo nel risarcimento economico per i danni sottoscritti nell'assicurazione dei soci. L'assenza di azionisti da remunerare contribuì ad una crescita costante e all'affermarsi di una elevata solidità economica. Gli utili, difatti, per i primi anni di attività non vennero distribuiti, divenendo così fattore preponderante per generare solide riserve patrimoniali in modo da garantire le prestazioni assicurative dovute ai soci in caso di sinistro.

Nel corso delle tre guerre d'indipendenza, Reale Mutua sostenne finanziariamente le imprese belliche volte alla costituzione dell'Unità Nazionale: la società ampliò il proprio raggio d'azione alle

regioni via via annesse al Regno d'Italia, estendendo le proprie operazioni a tutto il territorio nazionale secondo le ordinanze del re Vittorio Emanuele II del 7 ottobre 1859 e del 26 dicembre 1861.

Da sempre Reale Mutua è impegnata nel sociale per mantenere un'immagine di fiducia e rispetto; d'altronde, l'aspetto filantropico fa parte del DNA di una società mutua. Proprio per tali ragioni durante la Prima Guerra Mondiale destinò somme di denaro per l'assistenza e l'aiuto ai combattenti o nel dopoguerra organizzando raccolte fondi per gli orfani e le vedove di guerra (un esempio è il famoso *benefico elmetto* nel 1928, associazione che utilizzava gli elmi di guerra e li trasformava in salvadanai per raccogliere fondi), o ancora per il suo centenario donò 1 milione di lire allo Stato, che l'allora duce Mussolini investì per l'ospedale di Nuoro e per le terre di Bolzano, queste ultime estremamente ridotte in povertà.

Dal 1924 la società si apre a tutti i rami assicurativi: la prima polizza organizzata oltre l'incendio fu la "mortalità del bestiame", mentre la prima polizza "vita" è datata 1929 e richiedeva due elementi fondamentali: il primo prevedeva che la società dovesse avere una struttura matura, solida, strutturata, mentre il secondo riguardava la prospettiva di vita.

Bisogna attendere il 1° giugno 1926 per salutare l'ingresso della prima dipendente in Reale Mutua: fu la signorina Egle Bertone, assunta come dattilografa presso l'Ufficio di Riassicurazioni e seguita entro pochi anni da altre colleghe. Con un'attenzione inedita per l'epoca, la società seppe riconoscere l'opera "diligente e intelligente", gratificandola con un aumento di stipendio e un'estensione delle sue mansioni ad altri lavori d'ufficio. Tuttavia, con rammarico dell'azienda, nel dicembre 1928 la signorina Bertone dovette licenziarsi non volendo rinunciare alla vita coniugale. In Italia infatti occorrerà aspettare la Legge n.7 del 9 gennaio 1963, per giungere all'abrogazione del vincolo di nubilato delle lavoratrici. Negli ultimi anni l'accresciuto riconoscimento del ruolo delle donne in ambito lavorativo ha portato alla presenza delle impiegate in Reale Mutua a una quota quasi paritaria a quella maschile, sottolineando il continuo impegno della società in merito al riconoscimento delle pari opportunità¹³.

"Reale è la nostra storia": nei momenti più drammatici, davanti alle grandi tragedie, Reale Mutua c'è sempre stata. Dal terremoto di Messina nel 1908, quando oltre 100 mila persone morirono, al disastro della diga del Vajont nel 1963, quando il dolore colpì direttamente anche la compagnia, per arrivare al terremoto dell'Aquila nel 2009, con oltre 300 morti e 1600 feriti. Reale è corsa in aiuto a chi aveva perso tutto, stanziando immediatamente fondi per la ricostruzione, attivando

¹³ Museo Storico Reale Mutua, Via Garibaldi, 22, Torino.

polizze agevolate per aiutare chi era stato colpito dal dramma e velocizzando il più possibile i rimborsi.

Nel corso di quasi due secoli la macchina della solidarietà si è messa in moto centinaia di volte, non solo davanti a fatti clamorosi finiti sulle prime pagine dei giornali o nelle lunghe dirette televisive, ma anche a sostegno delle piccole iniziative locali, di estrema importanza però per ogni singola comunità.

Attualmente Reale non è solo un'impresa assicurativa, ma è un gruppo di società chiamato "Reale Group" attiva in Italia, Spagna e Cile¹⁴.

2.3 Il Gruppo Reale Mutua

Il Gruppo Reale Mutua opera in Italia, Spagna e Cile attraverso la Capogruppo – Società Reale Mutua di Assicurazioni – e le sue controllate.

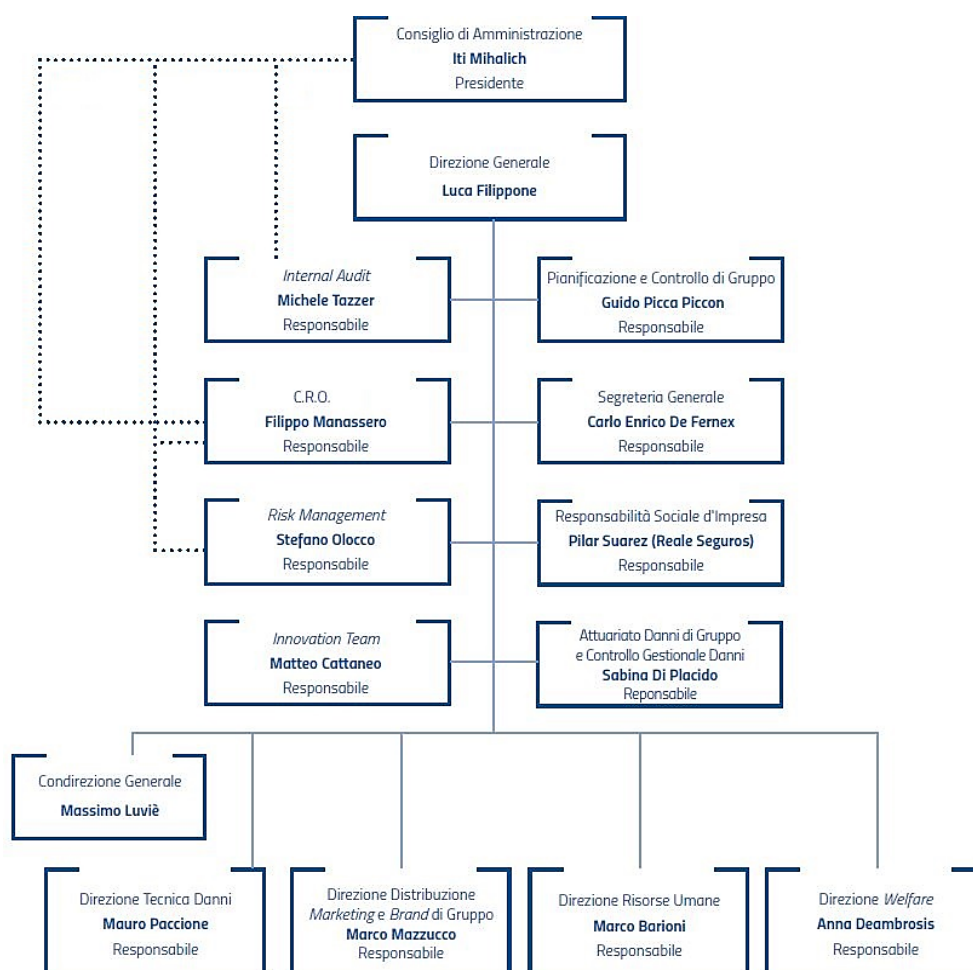


Figura 2 - Organigramma Reale Mutua (Fonte: Reale Mutua, Report Sostenibilità).

¹⁴ Ponzi L., *Reale è la nostra storia*, Edizioni del Graffio, Torino, 2015.

Caratterizzato da un'elevata solidità patrimoniale, Reale Group sviluppa il proprio business perseguendo obiettivi di redditività secondo criteri di crescita selettiva, responsabilità e creazione di valore. Soddisfa le esigenze dei Soci/Assicurati e dei Clienti in tema di sicurezza e protezione dai rischi, di tutela sanitaria e assistenza, di garanzia previdenziale e risparmio con trasparenza, etica e rigore. Accanto alla propria attività assicurativa caratterizzante, il Gruppo è attivo anche nel settore immobiliare, bancario e dei servizi, completando così la propria offerta.

La missione è perseguita e attuata dalle società del Gruppo attraverso un insieme di servizi e attività dedicate, allo scopo di “creare le condizioni affinché chi vive nel mondo di Reale Group si senta privilegiato, perché supportato da interlocutori competenti e dedicati che, operando con integrità e trasparenza, curano ogni giorno il suo benessere e rispondono ai suoi bisogni”¹⁵.

Le persone dunque assumono un ruolo di assoluta centralità, siano Soci/Assicurati o dipendenti del Gruppo: l'impresa è vista in tale ottica come un sistema di relazioni umane nel quale il singolo individuo è il punto di partenza, il motore dell'innovazione e la condizione necessaria per qualunque cambiamento. Dalla formazione aziendale, al rispetto delle pari opportunità, Reale Group si caratterizza per essere all'avanguardia per le condizioni di lavoro garantite ai propri dipendenti. La Direzione Risorse Umane, proprio a tal proposito, valorizza e sviluppa competenze ed esperienze presenti nel Gruppo, promuovendo atteggiamenti e comportamenti sempre coerenti con valori mutualistici espressi nei codici etici della società. Verso tali obiettivi strategici sono orientati tutti gli strumenti caratteristici della funzione: selezione e gestione delle risorse, organizzazione, comunicazione interna, sviluppo, relazioni sindacali, pianificazione, amministrazione. Uno staff che opera in stretta sinergia, con uno sguardo sempre attento al mercato e alla crescente competitività che esso impone. Ad oggi il Gruppo conta 3.197 dipendenti e quasi 4 milioni di Soci/Assicurati per un totale premi di 3.848 milioni di euro. Le agenzie di Reale Group sono attualmente più di mille, di cui 349 in Italia localizzate in modo omogeneo per garantire una buona copertura in tutto lo Stato, con una particolare presenza a Torino e Milano, sedi storiche della società. Il Gruppo vanta inoltre un buon posizionamento sul mercato assicurativo internazionale europeo: lo sguardo ai principali dati riferiti alla raccolta premi e il confronto del livello di solvibilità con i principali competitors (riportati nelle *figg. 3-6*) ne sono la prova.

¹⁵ Reale Group, *Codice Etico*, Torino, 2017.

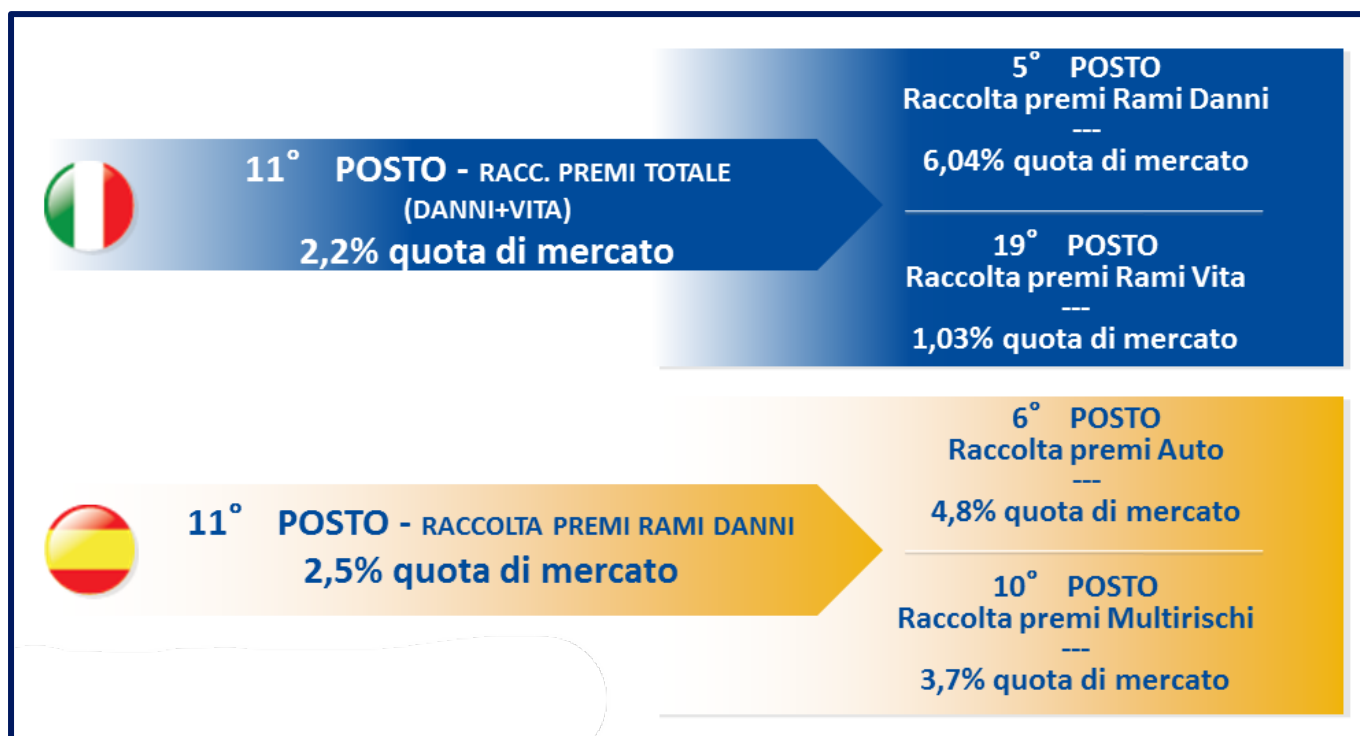


Figura 3 - Reale Group, posizionamento sul mercato assicurativo
(Fonte: ANIA per il mercato italiano, ICEA 2016 per il mercato spagnolo).

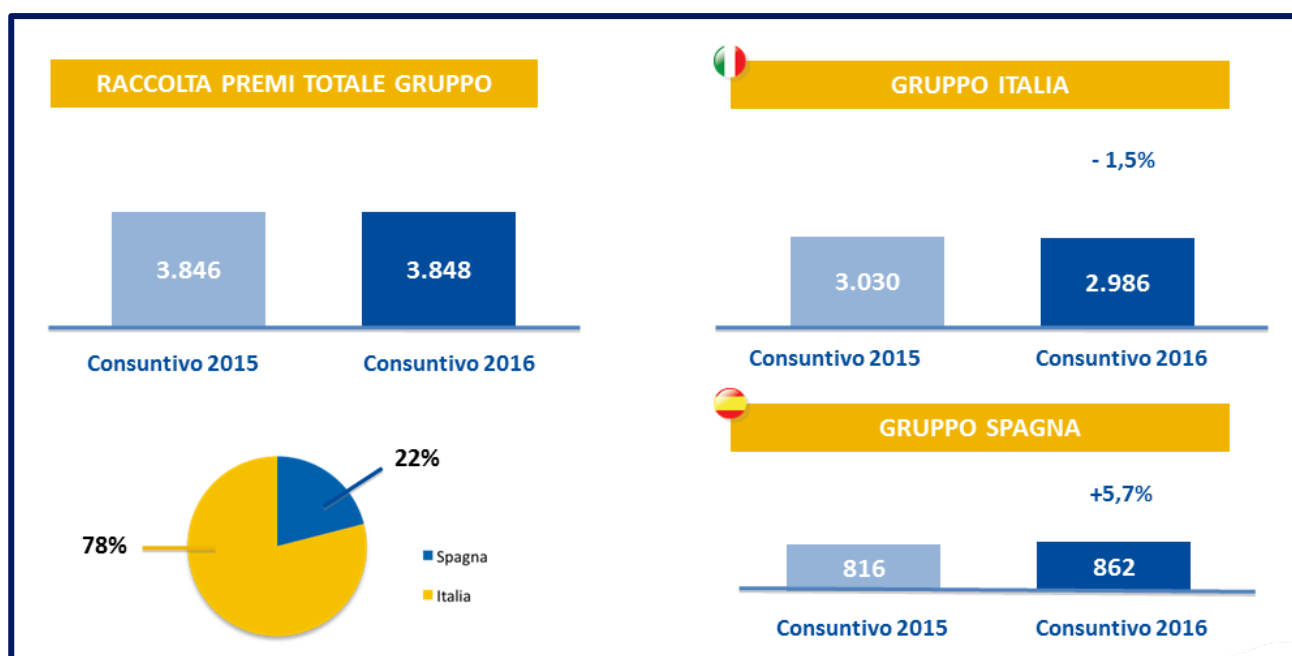


Figura 4 – A sinistra, Raccolta premi totale Gruppo Reale Mutua, sotto e a destra confronto Raccolta premi tra Gruppo Italia e Gruppo Spagna (Lavoro diretto).
(Fonte: Reale Mutua, Report sostenibilità 2016).

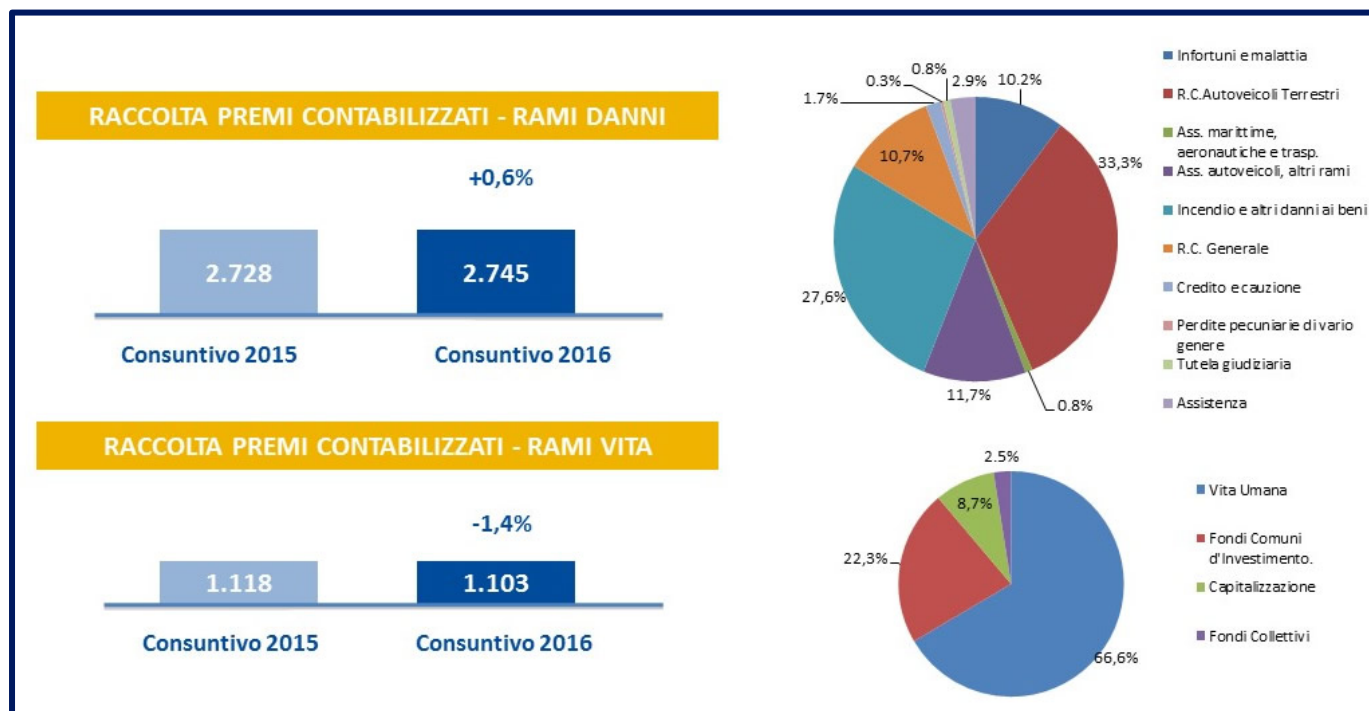


Figura 5 - Premi contabilizzati danni e vita, confronto consuntivi anno 2015 e anno 2016 (Lavoro diretto).
A destra, in evidenza il contributo percentuale delle singole voci che compongono i settori danni e vita.
(Fonte: Reale Mutua, Report sostenibilità 2016).

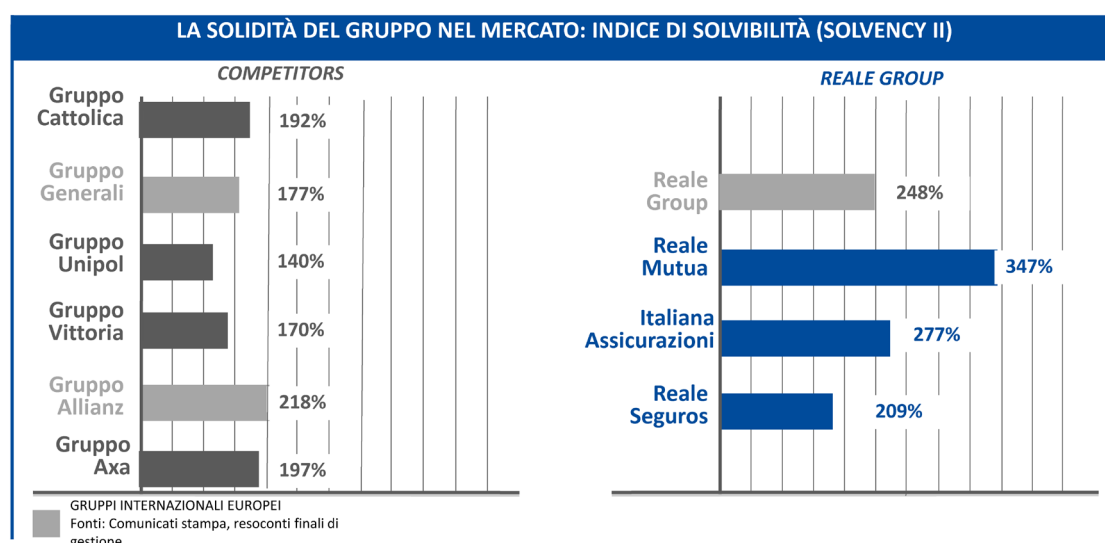


Figura 6 - Confronto dell'indice di solvibilità tra i maggiori gruppi assicurativi.
(Fonte: Reale Mutua, Report sostenibilità 2016).

Per fornire un servizio di valore e nel rispetto dei principi comuni nei rapporti tra e con i dipendenti, con i Soci/Assicurati, con gli intermediari e gli interlocutori esterni in tutto il territorio, il Gruppo si focalizza su 5 direttrici fondamentali:

- ❖ Indipendenza;
- ❖ Responsabilità;
- ❖ Integrazione;
- ❖ Innovazione;
- ❖ Internazionalità.

Il risultato ultimo, dato dalla combinazione di questi elementi preponderanti, è sicuramente la garanzia di fornire un servizio di qualità superiore.

La caratteristica cardine di Reale Mutua è sicuramente la sua identità mutualistica. Si tratta di un principio per il quale una collettività di persone, fisiche o giuridiche, alimentano il patrimonio sociale della società versando una quota, il premio assicurativo. Il capitale sociale viene poi utilizzato per risarcire i soci da eventuali danni economici, in base al premio pagato. La restante parte, non viene divisa tra gli azionisti, bensì in parte reimpiegata nella società come autofinanziamento per il miglioramento delle prestazioni, e in parte restituita ai soci attraverso riduzioni del premio o estensioni gratuite di garanzie¹⁶.

Grazie alla sua natura mutualistica, non dovendo utilizzare parte dei profitti per remunerare gli azionisti, il valore principale che muove l'intero gruppo è quello di far crescere la società. La maggior parte di quelli che sarebbero stati dei dividendi viene destinata allo sviluppo di nuovi prodotti e al miglioramento dei servizi ai clienti e ai dipendenti interni. La centralità delle persone, intesa in senso lato (come clienti e dipendenti) si accosta a valori di integrità, responsabilità, continuità dei risultati, coesione interna e ricerca di innovazione e sviluppo continuo.

Questi valori, insieme alla forte caratteristica di mutualità sono necessari per permettere al gruppo di condividere una visione comune. Reale Group, infatti mette insieme molteplici settori e diverse società, alcune delle quali nate già sotto l'identità di Reale Mutua, altre invece accorpate nel tempo. Risulta chiaro perciò come queste diverse realtà portino con sé culture e modi di agire differenti, e di conseguenza si debba trovare un fattore comune da condividere per diventare un'unica società.

¹⁶ Reale Mutua, Report sostenibilità 2016.

Tale fattore comune è rappresentato dai valori aziendali e dal principio cardine mutualistico che orienta l'agire di tutte le imprese, facendone emergere il carattere distintivo sul mercato, in termini di professionalità, serietà, competenza e di eccellenza nel servizio ai soci/assicurati e clienti.

2.4 La Capogruppo: Reale Mutua di Assicurazioni

La capogruppo, Società Reale Mutua di Assicurazioni, è la più grande compagnia assicurativa italiana costituita in forma di mutua: nella mutua assicuratrice il cliente che sottoscrive una polizza diventa anche socio e gode di particolari attenzioni e vantaggi. Tra questi, i benefici di mutualità che consistono, per le polizze danni, in riduzioni del premio e, per le polizze vita, nel miglioramento delle prestazioni assicurative originariamente previste in polizza. L'offerta della Compagnia comprende un'ampia gamma di soluzioni innovative, sia nei rami danni che nei rami vita, dedicata alle imprese, alle persone e alle famiglie. Ogni copertura è personalizzata sulle necessità del Socio/Assicurato, attraverso prodotti flessibili, competitivi e completi.

Corporate governance

La corporate governance rappresenta il sistema attraverso il quale l'impresa è gestita e controllata: essa identifica le regole e le procedure, a ogni livello, finalizzate ad assicurare la corretta gestione dell'impresa in termini di governo e controllo, e disciplina le relazioni tra i vari attori coinvolti. Per Reale Mutua, i principali attori sono i soci ed i loro rappresentanti o delegati, il consiglio di amministrazione ed il management. L'efficacia dei sistemi di governo dell'impresa ne qualifica il livello di responsabilità sociale. In tal contesto, Reale Mutua pone tra i suoi principali obiettivi:

- ❖ Il rafforzamento della reputazione d'impresa;
- ❖ Il mantenimento dei rischi ad un livello accettabile coerente con le disponibilità patrimoniali, attraverso un adeguato sistema di controlli interni;
- ❖ L'equilibrio dei poteri;
- ❖ Il rispetto e la salvaguardia dell'autonomia gestionale della società del proprio Gruppo.

Il Consiglio di Amministrazione è il nucleo della responsabilità gestionale della società. Ha funzione di supervisione strategica e gestione dell'operatività. Parte dei suoi compiti è quello di assicurare il rispetto dei diritti e degli interessi dei soci/assicurati.

Esistono inoltre un Comitato Esecutivo composto da un Comitato per il Controllo, una Commissione Investimenti, una Commissione Provvedimenti Mutualistici e un organismo di vigilanza. L'organo predisposto alla vigilanza è chiamato Collegio Sindacale e il suo compito è controllare che vengano osservate le leggi dello Statuto Sociale e che vengano rispettati i principi di corretta amministrazione e di adeguatezza organizzativa. Il controllo interno è un fattore chiave per una società composta da diverse imprese come il caso di Reale Group. Un adeguato sistema di controllo permette infatti che non vi siano casi di rottura dell'integrità aziendale e garantisce l'operatività necessaria a mantenere un posizionamento di qualità sul mercato.

La struttura di controllo di Reale Mutua è gestita su tre livelli: i controlli di primo livello assicurano il corretto svolgimento delle operazioni quotidiane per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La fase successiva è gestita dal Controllo di secondo livello, il quale monitora sistematicamente l'andamento dei rischi, l'operatività e l'adeguatezza del controllo di primo livello.

Infine il terzo livello di controllo si occupa delle operazioni di internal audit ovvero l'individuazione degli andamenti anomali, violazioni delle procedure e dei regolamenti e la valutazione dell'efficacia e dell'efficienza dell'intero sistema di controllo sottostante.

Le cifre: la situazione economico-finanziaria e patrimoniale

Al 31/12/2016, la società chiude l'esercizio con un utile netto di 57,4 milioni di euro, sostanzialmente in linea con il risultato realizzato nello scorso esercizio; la sezione danni contribuisce con un utile di circa 62 milioni, mentre il settore vita, penalizzato dalle rettifiche di valore sugli investimenti finanziari, esprime un risultato negativo pari a 4,4 milioni. Sul mercato assicurativo, Reale Mutua si posiziona al 17° posto per quanto concerne la raccolta premi totale (danni e vita), possedendo così una quota di mercato pari al 1,5%.

Tra le principali voci di bilancio, risalta una forte variazione negativa del *saldo degli altri proventi e oneri*, attribuibile principalmente ai maggiori accantonamenti netti ai fondi rischi e oneri registrati nel 2016 rispetto all'esercizio precedente.

Per quanto riguarda invece le *imposte sul reddito d'esercizio*, queste risultano pari a 4.181 migliaia di euro contro un importo del 2015 di 23.340 migliaia di euro: nell'esercizio precedente la voce accoglieva l'onere straordinario, pari a circa 10,2 milioni di euro, relativo alla rideterminazione del valore delle attività e passività per imposte differite a seguito della diminuzione della aliquota IRES (24% anziché 27,5%) prevista a partire dal 1° gennaio 2017.

	(in migliaia di euro)		
	2016	2015	Variazione
Risultato del conto tecnico Danni	41.637	49.764	-8.127
Risultato del conto tecnico Vita	-23.353	-19.088	-4.265
Totale	18.284	30.676	-12.392
Proventi netti da investimenti rami Danni	65.862	75.289	-9.427
(dedotte quote trasferite al conto tecnico)	-40.868	-47.643	6.775
Quote trasferite dal conto tecnico Vita	14.412	17.842	-3.430
Saldo Altri proventi e oneri	882	9.389	-8.507
Risultato dell'attività ordinaria	58.573	85.553	-26.980
Saldo proventi e oneri straordinari	3.001	-2.802	5.803
Risultato prima delle imposte	61.574	82.751	-21.177
Imposte sul reddito dell'esercizio	-4.181	-23.340	19.159
Risultato di esercizio	57.393	59.411	-2.018

Figura 7 - Sintesi dei risultati economici conseguiti nel 2016 e confrontati con l'esercizio precedente.
(Fonte: Reale Group, Relazioni e Bilanci 2016).

I dati patrimoniali più significativi dell'esercizio 2016, con il relativo confronto al dicembre 2015, sono riportati nella *fig.8*.

	(in migliaia di euro)		
	31.12.2016	31.12.2015	Variazione
Investimenti	7.651.449	7.283.557	5,1%
Riserve tecniche nette	6.449.123	6.148.847	4,9%
Patrimonio netto	1.906.614	1.849.221	3,1%

Figura 8 - Sintesi della situazione patrimoniale del 2016, confrontata con l'esercizio precedente.
(Fonte: Reale Group, Relazioni e Bilanci 2016).

Gli *investimenti* hanno superato i 7,5 milioni di euro (incremento del 5,1% rispetto al 2015) e riguardano investimenti immobiliari, partecipazioni in società collegate, controllate e joint venture, investimenti finanziari e depositi presso imprese cedenti.

Le *riserve tecniche nette* e il *patrimonio netto* hanno registrato un lieve aumento rispetto all'esercizio precedente¹⁷.

¹⁷ Reale Mutua, *Bilancio Civilistico 2016*, Torino, 2017.

Senza entrare ulteriormente nel dettaglio, di seguito vengono elencati alcuni tra i più importanti indicatori di una società assicurativa secondo l'ANIA¹⁸, volti a sintetizzare le cifre chiave che riassumono al meglio la situazione attuale della società:

- ❖ Indice di solvibilità¹⁹: indicatore che misura quanto i mezzi propri delle imprese siano adeguati per far fronte ai rischi tecnico/finanziari peculiari del settore assicurativo. Calcolato mediante formula standard come il rapporto tra Fondi propri ammissibili e SCR (Solvency Capital Requirement o Target Capital, capitale necessario per garantire che una compagnia assicurativa sia in grado di soddisfare tutti gli obblighi nei successivi 12 mesi con probabilità di almeno 85%), risulta pari al 347%, di gran lunga superiore rispetto alla media del settore e confermando dunque una solidità tra le più elevate del mercato;
- ❖ Raccolta premi danni e raccolta premi vita: rispettivamente 1.401 e 797 milioni di euro, per un totale di 2.198 milioni, in leggera diminuzione rispetto all'esercizio precedente ma coerente con l'evidente calo complessivo registrato dall'ANIA nel settore delle compagnie assicurative dell'8,8%. A tale diminuzione ha contribuito la contrazione sia dei premi del settore vita (-11,0%) sia dei premi del settore danni (-1,0%);
- ❖ Combined ratio: per valutare la redditività della gestione assicurativa dei rami danni prima dei risultati della gestione finanziaria. L'indice è definito come il rapporto tra spese generali e costi di risarcimento dei sinistri sulla raccolta premi. Un valore inferiore alla soglia del 100% indica che la compagnia ha un margine positivo dalla gestione danni prima dei risultati finanziari, proprio come risulta per Reale Mutua, attestandosi attorno al 96,4%;
- ❖ Benefici di mutualità: rappresentano vantaggi che il socio ottiene in virtù della sottoscrizione di una polizza assicurativa. I benefici riguardano la riduzione del premio assicurativo per le polizze danni ma anche il miglioramento delle prestazioni per le polizze vita. I benefici di mutualità per Reale Mutua ammontano a 9.174 migliaia di euro (sia rami danni che rami vita). Nell'ultimo decennio la società ha erogato oltre 77 milioni di euro, per un totale di quasi 1,5 milioni di contratti interessati.

¹⁸ L'acronimo "ANIA" sta per "Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici" e ha come finalità principale quella di tutelare gli interessi della categoria coniugandoli con gli interessi generali del Paese.

¹⁹ Secondo *Solvency II* o ufficialmente *direttiva 2009/138/CE* che estende la normativa *Basilea II* al settore assicurativo.

2.5 Reale Mutua Academy

La storia e l'evoluzione delle Academy

Cos'è un'Academy aziendale? Prima di provare a rispondere è necessario fare qualche passo indietro, ripercorrendo brevemente la storia delle Academy o Corporate University.

Le prime Academy aziendali vengono fondate prima nel 1927 da General Motors, poi nel 1955 da General Electric a Crotonville, New York. Quest'ultima, seppur ancora dentro i confini della formazione intesa in senso tradizionale, con l'istituzione della propria Academy, è la prima azienda a rendersi conto del ruolo centrale che la formazione può rivestire in azienda. Crotonville²⁰ (oggi chiamata "*J. Welch Leadership Center*") ha rappresentato un successo in termini d'apprendimento sia individuale che collettivo, ma soprattutto ha contribuito, in modo determinante, a raggiungere importanti risultati di business. Il Campus si estende per 52 acri ad Ossining, nello stato di New York, una piacevole località non molto lontana dalla sede centrale di GE. Nei lontani anni Cinquanta, Ralph Cordiner (allora capoazienda dal 1950) ne promuove la costruzione per dar impulso al primo significativo cambiamento gestionale dal dopoguerra. Per sua decisione, nel 1956 fu lanciato il primo consistente programma di formazione manageriale della durata di 13 settimane per avviare e accelerare il processo di cambiamento. Oggi gran parte dei responsabili di GE e della stessa Crotonville sono stati, negli anni passati, partecipanti ai corsi di sviluppo manageriale. La General Electric rappresenta oggi l'eccellenza nella formazione manageriale: al di fuori, e soprattutto al di sopra di ogni classificazione definitiva, è sempre stata un punto di riferimento essenziale per tutti coloro i quali fanno formazione manageriale. Per quasi vent'anni, Crotonville non ha avuto crisi. Al contrario, si è adattata alle condizioni di business e al cambiamento delle strategie e delle priorità aziendali. Ha realizzato un livello straordinario di innovazione nelle logiche, nei contenuti, nelle metodologie di apprendimento. È un'innovazione non sempre nel segno dell'originalità, ma, in ogni caso, con una peculiarità: la capacità di standardizzare, ingegnerizzare metodi e sistemi così da poter replicare, con successo, le soluzioni d'apprendimento in situazioni, culture, paesi, business, anche estremamente diversi tra loro²¹. Bisognerà comunque attendere fino agli ultimi due decenni del XX secolo per assistere a una crescita esponenziale del numero delle Academy (si passa da 400 nel 1980 a 1600 nel 1990, per poi arrivare a 4000 Academy ai giorni nostri) e alla loro tardiva diffusione in Europa (in Italia la

²⁰ Il nome deriva da *Crotone*, città della Magna Grecia, in cui Pitagora fa nascere una scuola di matematica ed etica.

²¹ Garbellano S., *Apprendere per innovare. Best practices, tendenze e metodologie nella formazione manageriale*, Franco Angeli, Milano, 2006.

prima Academy venne fondata da Eni nel 2001; attualmente le Academy presenti nel nostro continente sono circa 200).

Tuttavia, è solo nel XXI secolo che l'Academy comincia a vivere pienamente quel processo di evoluzione culturale e organizzativa che, contemporaneamente, ha investito e investe tutt'ora il mondo del lavoro e, al suo interno, l'organizzazione.

Tale evoluzione mette al centro dei processi produttivi non più il bene tangibile, ma un altro tipo di risorsa, intangibile e facilmente condivisibile: la *conoscenza*. Grazie allo sviluppo esponenziale della tecnologia, il mondo diventa nel giro di un decennio un reticolo di connessioni, in cui la conoscenza viaggia a una velocità mai vista prima e a costi estremamente bassi. “La rivoluzione telematica avvicina la gente e le convivenze [...], permette di lavorare assieme su progetti comuni travalicando confini e continenti”²². L'organizzazione che opera all'interno di questo nuovo mondo del lavoro cambia anch'essa volto: diventa quella che in letteratura è stata chiamata *learning organization*, legando così la vita a lungo termine dell'organizzazione al processo di continuo apprendimento, alla conoscenza.

In questa evoluzione l'Academy ha finalmente la possibilità di mostrare tutto il suo potenziale, affrancandosi dall'essere nient'altro che un'etichetta alternativa di un dipartimento tradizionale della formazione aziendale. Con le Academy moderne si farà strada una nuova concezione di formazione, non più intesa come catalogo di corsi *one shot* prevalentemente incentrati sulla formazione obbligatoria, tecnica o manageriale, bensì come luogo, sia fisico sia virtuale, finalizzato alla produzione e condivisione continua della conoscenza.

Ciò che però rende l'Academy una vera innovazione rispetto al passato è data dal fatto che questa produzione di conoscenza non è più semplicemente finalizzata al consolidamento di gap formativi, ma è legata a doppio filo con la strategia dell'organizzazione: l'Academy contribuisce a raggiungere gli obiettivi di business dell'azienda e a creare valore e occupabilità.

Che cosa sono quindi le Academy aziendali? Uno dei singolari problemi in merito agli studi sulle Academy consiste nella loro grande eterogeneità: non esiste attualmente un modello univoco sulla definizione, struttura e finalità di un'Academy. Si può dire che siano nate a partire da specifiche esigenze aziendali, diverse da caso a caso.

La definizione sulla quale concordano la maggior parte degli studiosi è che “*l'Academy aziendale è il cuore strategico della Learning Organization, luogo fisico e virtuale in cui le persone sono non*

²² Galimberti F., “Il Web diffonde conoscenza e spinge il rinascimento 2.0”, ilsole24ore.com, 2017.

solo destinatarie di interventi formativi, ma anche e soprattutto soggetti attivi dello sviluppo e condivisione, attraverso soprattutto le nuove tecnologie digitali, di competenze e capacità, della diffusione della cultura aziendale e della continua innovazione dei processi al fine di contribuire al perseguimento della mission aziendale e garantendo la sostenibilità e responsabilità sociale nel territorio”²³.

Reale Mutua Academy: dal valore della formazione alla formazione di valore

Academy è la scuola di formazione del Gruppo Reale Mutua, fondata nel 2010, per sviluppare le competenze e promuovere lo sviluppo e il cambiamento. Realizza quindi programmi sia in campo manageriale che in campo tecnico-specialistico (in aula, on the job e a distanza) per tutte le persone che operano nel e per il Gruppo stesso. Opera secondo una logica “full liner”, ovvero con una capacità di proposta formativa rivolta a tutti i livelli aziendali (Dirigenti, Middle Management, Competence Leader e Junior).

Tra i principi fondanti che hanno ispirato il top management nella decisione di questa iniziativa, i più importanti riguardano:

- ❖ L’investimento sui dipendenti, una risorsa strategica;
- ❖ L’investimento sulla formazione, vista come leva primaria di sviluppo delle competenze e delle capacità;
- ❖ L’investimento su Torino, città cui Reale Mutua è da sempre legata e che, grazie alla sua forte vocazione industriale, è una sede ideale per sviluppare una nuova cultura manageriale.

Nel 2015, la scuola di formazione ha modificato la propria struttura organizzativa accorpando le funzioni di formazione (ora Learning Center) e Social Collaboration con Comunicazione interna e Sviluppo professionale e manageriale. L’obiettivo è quello di garantire un servizio sempre più orientato alle persone, ritenute centrali per il successo del gruppo. Oggi tutti gli uffici lavorano in stretta sinergia fra loro - fornendo servizi in modo integrato - e le azioni di ogni ufficio vanno a rafforzare le azioni degli altri uffici.

²³ Corbo A., “Le Academy aziendali all’epoca dell’industria 4.0”, bollettinoadapt.it, 2017.

La mission di Academy si traduce nell' *“accumulare, codificare, trasferire e far evolvere conoscenze, competenze e valori capaci di sostenere la continuità e l'eccellenza dei risultati aziendali”*²⁴.

I risultati e i benefici attesi, di conseguenza, sono riassumibili in:

- ❖ Orientare la cultura manageriale, oltre che rispetto ai valori, rispetto al Business aziendale, attraverso un modello strutturato;
- ❖ Costruire un ponte che collega l'interno del Gruppo Reale all'esterno attraverso best practices, esperienze, collaborazioni, capacità di mettersi in continua discussione e apertura verso l'esterno attraverso la “contaminazione” con mondi diversi;
- ❖ Stimolare l'eccellenza.

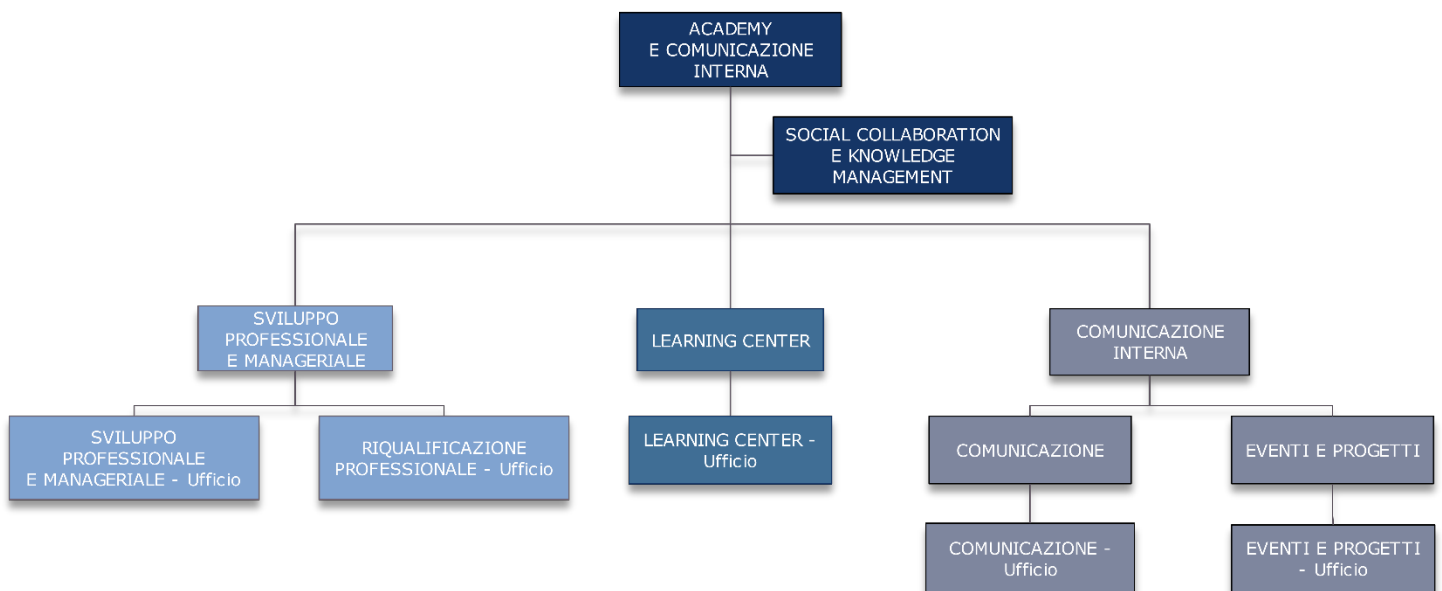


Figura 9 - Organigramma Reale Mutua Academy.

L'Academy è destinata a tutti i dipendenti aziendali interni del gruppo, ne resta esclusa la rete commerciale²⁵. Per fronteggiare le diverse esigenze, Reale Academy utilizza differenti metodologie innovative di formazione, come la *Learning Experience*: i partecipanti ricevono vario materiale didattico (video, link, pubblicazioni scientifiche) prima delle lezioni in aula; prima e dopo la lezione,

²⁴ Presentazione Academy, Scuola di formazione del Gruppo Reale Mutua, 2011.

²⁵ Per la rete esterna o “commerciale” (gli agenti assicurativi, coloro che tra le altre attività stipulano polizze di assicurazione), la formazione viene erogata dall'ufficio “Formazione Commerciale”.

si confrontano su quanto è stato loro fornito. Pertanto, la formazione non nasce e si conclude nelle “giornate d’aula”, ma permane nel tempo.

Le tecniche usate cercano di aumentare il coinvolgimento, l’*engagement* e la capacità di apprendimento con progetti, metodi *social*, lezioni online, lezioni in aule esterne o interne.

Si è rivelato necessario, fin dagli inizi del progetto, far vivere l’Academy come un supporto e non come un’intromissione nella quotidianità. Per questo nel corso degli anni sono state lanciate diverse iniziative e campagne informative, fino a produrre veri e propri piani informativi che diffondessero la cultura dell’Academy attraverso la comunicazione e il coinvolgimento delle persone, già a partire dai vertici apicali.

Proprio la modalità di coinvolgimento delle persone ai corsi formativi ha subito un progressivo cambiamento negli ultimi tempi: si è passati da una prima logica *push* (terminata a fine 2016), in cui venivano offerti corsi formativi obbligatori per tutto il personale attraverso un approccio *top-down* (ovvero dai vertici ai dipendenti), secondo cui lo scopo era quello di far conoscere la nuova Academy e favorire l’integrazione tra i dipendenti, arrivando ad una logica *pull*, seguendo un approccio *bottom-up*, basato sull’autoapprendimento e sul *self management*. Quindi, oggi sono le persone stesse che si iscrivono ai corsi formativi di loro interesse. La responsabilizzazione dei dipendenti, facendo loro scegliere il proprio percorso formativo, è una tecnica innovativa basata su un alto livello di fiducia tra azienda e personale.

Compito di Academy quindi, oltre alla mera formazione, è la costante pubblicizzazione e comunicazione dei corsi erogati. A tal proposito, i principali canali utilizzati riguardano:

- ❖ E-mail: vengono fornite le informazioni principali relative ai singoli corsi (titolo corso, data inizio, argomenti, ecc...) allegando le locandine pubblicitarie;
- ❖ Fabbrica Futuro: la piattaforma social di Reale Mutua. Vengono condivisi post brevi e concisi che tutti i dipendenti possono visionare;
- ❖ Digital signage: segnaletica digitale, che si avvale dell’utilizzo di monitor o videoproiettori sistemati in apposite aree per la comunicazione aziendale.

L’iscrizione ai corsi avviene online sulla piattaforma *MyLearning*²⁶. Nel momento in cui un dipendente seleziona un corso, la richiesta di iscrizione viene inviata automaticamente al suo

²⁶ MyLearning è una piattaforma di tipo *LMS* (Learning Management System) che permette l’erogazione dei corsi in modalità e-learning al fine di contribuire a realizzare le finalità previste dal progetto educativo.

responsabile tramite *e-mail*. Il superiore ha la possibilità di accettare o rifiutare la domanda (inserendone eventualmente il motivo) e, nel caso di convalida, l'iscrizione al corso diventa effettiva. Tale controllo nasce per varie ragioni, tra cui anche quelle logistiche. Si pensi infatti ai disagi che si avrebbero se tutti (o quasi) i dipendenti di un determinato ufficio partecipassero contemporaneamente ad uno stesso corso compromettendone così l'operatività.

Per particolari corsi non è richiesta l'approvazione da parte del responsabile: è il caso dell'“*English Lunch*”, attività ad adesione libera che si espleta durante l'ora di pranzo, permettendo ai dipendenti di conversare con docenti di madrelingua. La logica bottom-up ovviamente non viene applicata per quei corsi che i dipendenti devono affrontare obbligatoriamente per legge (corsi obbligatori sulla salute e sicurezza sul posto di lavoro) e per i corsi strettamente tecnici che hanno per destinatari una ristretta cerchia di dipendenti (ad esempio l'utilizzo dell'applicativo MatLab).

Academy, nell'ottica di miglioramento continuo in termini di formazione del personale, nel corso degli anni ha affiancato ai corsi “tradizionali” alcune attività “speciali” che hanno riscontrato un notevole successo tra i partecipanti. Di seguito se ne evidenziano alcuni:

- ❖ “*La Delega*”: Percorso dedicato ai Dirigenti che ha l'obiettivo di favorire lo sviluppo della delega come strumento gestionale strategico per potenziare le capacità dell'intero team e aumentare i livelli di fiducia tra diversi livelli gerarchici del personale;
- ❖ “*Over 55*”: si tratta di un progetto dedicato ai dipendenti di età superiore ai 55 anni. All'interno del piano sono previsti diversi moduli e temi come lo sviluppo dell'efficacia personale, il *Mentoring* e il *Reverse Mentoring* il quale prevede l'affiancamento e il confronto tra la generazione Over 55 e i dipendenti più giovani appartenenti alla categoria chiamata GenY, al fine di valorizzare le differenze e condividere le competenze;
- ❖ “*Ci Stai a Cuore*”: corso formativo sanitario per sensibilizzare i dipendenti sui pericoli causati da eventuali arresti cardiaci. Il corso è stato tenuto dalla Onlus Piemonte Cuore che ha permesso di fornire di defibrillatore tutte le sedi di Reale Mutua addestrando i dipendenti al suo corretto utilizzo. Ai partecipanti è stato così fornito il tesserino internazionale EFR (Emergency First Response) di estrema importanza in caso di emergenze e per la prevenzione di incidenti;
- ❖ “*Digital Accelerator*”: alla luce delle ormai sempre più frequenti integrazioni digitali nel mondo del lavoro, Reale Mutua ha creato questo corso di formazione continuo della durata di un anno, che ha l'obiettivo di aumentare la cultura digitale del personale e aiutare i dipendenti nell'apprendimento dei modi d'uso delle tecnologie necessarie. I corsi Digital Accelerator nascono in concomitanza dell'introduzione di un nuovo modello formativo: Fabbrica Futuro, la piattaforma social learning di Reale Mutua, la quale ha richiesto un piano di intervento al fine di permettere a tutti i dipendenti, anche non digitalmente alfabetizzati, di farne uso. Il tema della digitalizzazione in Reale Mutua è

estremamente importante. Sono presenti, a tal proposito, altre iniziative allo scopo di aumentare la cultura informatica e il livello digitale dell'impresa come il progetto *Aperitivi Social*. Essi sono aperti a chiunque e consistono in una discussione, a fine giornata lavorativa, sulle tematiche legate al *personal branding*, ai rischi e alle opportunità della rete dei *social network*²⁷.

Fabbrica Futuro, la piattaforma social learning di Reale Mutua

L'uso dei social network si è consolidato ormai da anni nel nostro modo di comunicare. Quasi più nessuno può farne a meno perché tali strumenti offrono numerosissime possibilità virtuali, a partire dalla condivisione di foto, immagini, documenti, fino a semplificare le relazioni tra individui. È dunque innegabile che il mondo virtuale dei social abbia condizionato la vita di gran parte della popolazione mondiale, dai più giovani agli adulti, che utilizzano tali mezzi di comunicazione quotidianamente. Il loro impiego è semplice e di impatto; ormai si fa uso di questi mezzi per i fini più disparati: dalla pubblicità all'organizzazione di eventi, dai sondaggi alle news.

Questa abitudine ha contaminato anche il mondo del lavoro, divenendo un binomio imprescindibile. La vecchia intranet ha cambiato pelle: oggi la comunicazione nelle community aziendali è modellata su luoghi virtuali sempre aperti dove fioriscono idee e produttività perché si discute alla pari. I social promuovono il dialogo, lo scambio di conoscenze, la trasparenza e l'innovazione, sviluppano partecipazione e libertà, servono a fare business perché si sviluppa un maggior confronto, rafforzano il senso di appartenenza all'impresa, dando inoltre non solo la possibilità ai colleghi di connettersi tra loro ma anche di dar vita a rapporti più stretti con i vertici aziendali. Naturalmente, non basta avere solo lo strumento, è necessario che tutta l'organizzazione aziendale sia ripensata in formato social, a partire dalla formazione e gestione del personale.



Figura 10 - Fabbrica Futuro, la piattaforma social learning di Reale Mutua.

Sono molteplici le piattaforme di collaborazione aziendale sul mercato, da Yammer di Microsoft a IBM connections, usate da centinaia di migliaia di imprese in tutto il mondo, fino a Basecamp, Trello e Asana, solo per citarne alcune.

²⁷ Reale Mutua, Report Sostenibilità 2015.

Anche Reale Mutua ha sviluppato negli anni diverse iniziative fino ad arrivare, nel 2015, alla creazione di un social network aziendale perfettamente integrato nella realtà quotidiana dell'impresa.

Originariamente, il progetto consisteva in una piattaforma costruita con Wordpress, un sistema open source per la realizzazione di community interne, promosse e gestite da dipendenti scelti per la loro spiccata capacità razionale, chiamati *Ambassador*. Oggi è invece attivo un social network con una struttura molto più articolata e complessa, con diverse potenzialità rispetto al precedente: il suo nome è Fabbrica Futuro, basato sulla piattaforma TamTamy dell'italiana Reply.

Fabbrica Futuro è la piattaforma social che favorisce la conversazione informale su vari temi, tramite un'interfaccia semplice e intuitiva, tra tutti i componenti di Reale Group, italiani ed esteri. La piattaforma, nata sotto l'egida dei valori del brand, ha come obiettivo quello di coinvolgere in modo innovativo e "più social" i dipendenti per renderli parte di un continuo processo di cambiamento e rinnovamento dell'organizzazione. Fabbrica Futuro presenta molte analogie rispetto ad un normale social network: ogni utente può condividere liberamente materiali multimediali, postare interventi e commentare le iniziative, rispondere a sondaggi, creare community su cui scambiare documenti su aree di lavoro dedicate²⁸. Ciascuno ha una pagina personale dove poter mettere a fattore comune molte informazioni e aggiornamenti, compresi skill e competenze professionali maturati nel tempo. Gli utenti, visitando i profili altrui, possono confermare la validità e la veridicità delle informazioni fornite dai colleghi, attivando così dei meccanismi di feedback indiretto. Inoltre, tale sistema permette di individuare dipendenti dotati di competenze professionali e capacità specifiche che in altre situazioni non sono mai emerse. Al momento dell'accesso alla piattaforma è presente una *Home page*, detta bacheca, in cui sono presenti tutte le novità pubblicate dai colleghi. I contenuti sono modificabili dai moderatori della piattaforma in modo da poter intervenire in caso di non conformità del linguaggio o degli argomenti presentati. Possono essere inseriti inoltre dei *tag* (ovvero una parola con la funzione di identificatore per rendere possibile la classificazione) che favoriscono la ricerca rapida basandosi su parole chiave.

Prima dell'introduzione di Fabbrica Futuro la struttura del flusso informativo di Reale Mutua era gerarchica e prevalentemente verticale: dai vertici verso i dipendenti e dal personale ai propri responsabili. La piattaforma social ha permesso di sviluppare una forte comunicazione orizzontale rendendo così le informazioni più complete, veloci e accessibili.

²⁸ Reale Mutua, "*Nasce Fabbrica Futuro, La piattaforma social dei dipendenti di Reale Group*", Comunicato Stampa, www.realemutua.it, Torino, 2015.

Infatti, lo scopo principale di Fabbrica Futuro è proprio la divulgazione delle informazioni, sia che esse siano contenute ufficiali su progetti strategici di Reale Group, sia che siano comunicazioni interne tra il personale. L'idea che sta alla base dell'intero progetto è la fruibilità delle informazioni e la velocità di propagazione, favorita da un ambiente di collaborazione e condivisione. La piattaforma oggi è utilizzata dalla quasi totalità dei dipendenti e di conseguenza Reale Mutua può ora garantire una diffusione più veloce ed economica delle informazioni strategiche o utili (non dovendo intervenire con comunicati ufficiali tramite e-mail e avvisi cartacei). Inoltre un *post* su Fabbrica Futuro, comprensivo di immagini e titoli evidenti, risulta più leggibile ed interessante rispetto a tecniche tradizionali come affissioni su bacheche fisiche. Fabbrica Futuro non è solo utile a livello di benessere sociale, ma anche a livello tecnico operativo. Infatti è diventata strumento per la comunicazione ufficiale e il passaggio di documenti, i quali restano accessibili ad oltranza facilitandone la reperibilità anche futura.

Fabbrica Futuro rappresenta dunque una "opportunità straordinaria per lavorare con una nuova modalità, creando legami e mettendo in comune l'informazione e il sapere con i più moderni mezzi offerti dalla tecnologia. È un primo passo concreto verso il *digital work place*, presente in tutte le organizzazioni avanzate"²⁹. I progetti strategici, come Fabbrica Futuro, stanno mutando il volto delle aziende attuali e continueranno a farlo negli anni a venire, abbracciando tutte le aree principali e determinando un vero e proprio cambio di marcia.

²⁹ Intervista a Luca Filippone, Direttore Generale di Reale Mutua, 2015.

3. LA PIANIFICAZIONE DEL FABBISOGNO FORMATIVO

3.1 Il piano formativo aziendale

Il processo di pianificazione della formazione nasce dall'esigenza di sviluppare le competenze e le conoscenze necessarie all'organizzazione per la realizzazione degli obiettivi strategici, a supporto di processi di cambiamento, nonché per il miglioramento della performance organizzativa e delle prestazioni individuali, finalizzando la formazione, tempi e modi di erogazione a ciò che realmente è necessario alla crescita e valorizzazione professionale aziendale e personale. Il piano di formazione aziendale rappresenta dunque l'insieme di tutti i progetti formativi utili al raggiungimento degli obiettivi aziendali (operativi, strategici, di salute e sicurezza sul lavoro, ecc...). Proprio la strutturazione del suddetto piano, mirata a garantire continuità nel tempo ed efficacia all'azione educativa, rivela l'intenzione di investire sulle conoscenze e competenze dei lavoratori e di puntare, anche e soprattutto, su una corretta azione di "prevenzione".

La definizione delle procedure per l'identificazione e la realizzazione del piano formativo ha lo scopo di fornire indicazioni, prassi, metodologie e strumenti operativi relativi a:

- ❖ modalità di raccolta delle esigenze formative dell'azienda derivanti dall'analisi sistematica e sintesi dei fabbisogni formativi o da specifiche richieste;
- ❖ procedure e attori del processo.

Per rendere più mirato ed efficace il processo è bene delineare puntualmente l'impostazione circa la gestione della formazione e delle risorse a disposizione, evidenziando in particolare:

- ❖ esigenze e obiettivi aziendali e personali da cui derivano fabbisogni formativi in linea con le strategie dell'organizzazione;
- ❖ metodi e procedure per la raccolta delle richieste dai vari attori coinvolti nel processo;
- ❖ metodi e criteri per una corretta pianificazione e gestione delle priorità e identificazione del/dei responsabile/i;
- ❖ metodi e criteri per la scelta dei fornitori, gestione del budget e allocazione delle risorse e identificazione del/dei responsabile/i;
- ❖ fasi del processo formativo e modalità di erogazione;
- ❖ metodi e criteri per la misurazione degli outcome della formazione e ritorni sugli investimenti;
- ❖ durata e validità del piano formativo.

Prima di trattare nel dettaglio quelle che sono le fasi salienti necessarie alla realizzazione del piano formativo (vedi *par.3.2*), vengono introdotti quelli che sono gli “ingredienti” fondamentali che Reale Mutua segue con particolare attenzione e adopera lungo tutto l’orizzonte temporale di pianificazione, ma anche in fase di erogazione e revisione o aggiornamento del piano, traducibili in 5 punti essenziali:

- ❖ **Strategy:** le scelte di inserimento programmi, corsi e attività nel piano formativo devono essere funzionali e strettamente connesse alla strategia del Gruppo. Se Reale si basasse esclusivamente sull’analisi del fabbisogno formativo – tramite il quale vengono evidenziate le sole esigenze formative dei dipendenti – si perderebbe di vista quella che è la strada che il Gruppo intende percorrere e dunque gli obiettivi principali stabiliti dal vertice;
- ❖ **Organizational changes:** cambiamenti organizzativi – che si possono presentare non solo in fase di pianificazione ma anche e soprattutto durante la realizzazione del piano formativo – mutano radicalmente la struttura dell’azienda. Ciò si traduce in una forte necessità di fare formazione;



Figura 11 - I cinque punti fondamentali per la pianificazione delle attività formative.

- ❖ **Front line needs** (confrontarsi con la linea): attività che viene svolta continuamente durante l’anno. Si tratta di richieste formative che arrivano dai vari uffici in un qualsiasi momento; per ogni area è previsto un *HR Business Partner* che ha il ruolo di interfacciarsi costantemente con Academy per comunicare eventuali esigenze circa gli interventi formativi da realizzare;
- ❖ **International Benchmark:** viene svolto un continuo confronto su base nazionale ed internazionale, nell’ottica di osservare al di fuori delle mura aziendali e comprendere cosa succede all’esterno, introducendo così punti di vista diversi e best practices, grazie all’aiuto di consulenti e figure professionali;
- ❖ **Values of the group/competencies:** i valori sono l’espressione della cultura organizzativa del Gruppo, ispirano l’azione e l’attività quotidiana degli operatori e ne influenzano il comportamento. Devono inoltre essere coerenti con le finalità del Gruppo, perseguibili attraverso il pieno utilizzo delle risorse umane e delle loro potenzialità e lo sviluppo costante delle competenze.

3.2 Le fasi per la predisposizione e realizzazione del piano formativo aziendale

Il piano formativo per Reale Mutua è caratterizzato dalle seguenti quattro fasi:

- ❖ *Analisi dei bisogni formativi*: nella progettazione formativa, l'analisi dei fabbisogni è universalmente riconosciuta come momento fondamentale per la realizzazione di interventi efficaci. I fabbisogni formativi vengono definiti come la necessità, più o meno esplicita, di adeguare le competenze delle persone alle caratteristiche della struttura organizzativa e alle modalità di lavoro, in funzione delle strategie aziendali, delle esigenze del mercato o di determinati scenari socio-economici previsionali. L'analisi dei bisogni di formazione può diventare quindi l'inizio di un processo di formazione che coinvolge direttamente l'organizzazione e tutti gli individui che la compongono nella ricerca di un miglioramento della propria capacità di agire. La difficoltà principale sta proprio nell'armonizzare le due dimensioni (organizzativa e individuale);
- ❖ *Progettazione delle iniziative di formazione*: la progettazione delle iniziative di formazione traduce i bisogni formativi in obiettivi di apprendimento, ossia ciò che deve essere capace di fare il lavoratore alla fine di un percorso formativo che non era capace di fare prima. In relazione agli obiettivi generali è utile identificare anche i vari obiettivi specifici correlati con la particolare figura professionale/mansione, differenziando ciascuno di essi sulla base dei compiti svolti nel contesto lavorativo;
- ❖ *Programmazione/erogazione*: questa fase riguarda lo sviluppo del piano formativo aziendale, nel quale sono collocati i progetti formativi e l'articolazione temporale che illustra "cosa sarà fatto, come, da chi e dove". Tali progetti devono essere coerenti con gli obiettivi di apprendimento e i risultati attesi;
- ❖ *Valutazione dei risultati raggiunti*: la valutazione è un processo che deve essere centrato sugli obiettivi di apprendimento e coerente sia con le attività svolte sia con le metodologie utilizzate.

Nel prosieguo della trattazione, ci si concentrerà in particolare sulla fase iniziale e terminale del processo, illustrando le principali analisi che sono state realizzate.

4. ANALISI DEI BISOGNI FORMATIVI

Fino al 2014 Reale Mutua svolgeva l'analisi del fabbisogno calcolando il gap esistente tra le competenze attese e quelle effettive. I risultati mostravano, quindi, quali competenze dovevano essere migliorate o potenziate. Academy, sulla base di tali report, costruiva il piano formativo annuale. Dal 2015 l'analisi dei bisogni formativi parte da un concetto differente: invece di calcolare le lacune dei dipendenti, vengono proposti questionari a tutti i responsabili, chiedendo loro di cosa i propri collaboratori manifestino l'esigenza. I risultati dunque non raccolgono più un differenziale ma delle necessità espresse dai dipendenti stessi. Questo ha permesso ad Academy di creare dei corsi su misura che muovono l'interesse e la motivazione, in quanto nati dalle richieste del personale stesso, pur restando ovviamente allineati con le esigenze dell'azienda.

La raccolta dei bisogni formativi avviene quindi tramite la compilazione di questionari (progettati dalla stessa Academy) da parte dei responsabili. La logica è estremamente semplice: viene chiesto ai responsabili di segnare, per ogni collaboratore diretto, quali ambiti e, di conseguenza, quali interventi formativi (in funzione della sottocategoria scelta) ritiene siano più utili sulla base sia delle richieste del dipendente stesso, sia sui suggerimenti che il responsabile considera opportuni. Sono previsti due questionari di valutazione del fabbisogno:

- ❖ *Questionario fabbisogno formativo collaboratori (Allegato 1):* i responsabili compilano il questionario per i loro collaboratori;
- ❖ *Questionario fabbisogno formativo responsabili (Allegato 2):* i responsabili di più alto livello compilano il questionario per i loro subordinati, ovvero responsabili di un livello inferiore.

Gli ambiti formativi sono categorizzati per rendere più facile la compilazione. Si distinguono “Competenze Core”, “Competenze Tecniche”, “Competenze Linguistiche” e “Competenze di Leadership”, queste ultime previste solo per il questionario responsabili.

Ogni ambito individua poi una serie di categorie e sotto categorie – evidenziate tra parentesi in elenco – per puntualizzare ulteriormente il campo di valutazione.

Le *Competenze Core* si articolano in:

- ❖ *Collaborazione e approccio multiculturale (Team working/Integrazione, Negoziazione, Gestione del conflitto, Networking interno ed esterno, Gestione della collaborazione a distanza/ambienti virtuali):* concepire Reale Group come un unicum, superando i confini della propria area, dipartimento, società o nazione. Implica la comprensione di come ogni responsabilità impatti sulle

altre e contribuisca ai risultati globali. Include l'apertura verso culture/approcci diversi e la capacità di interagire nel modo migliore per raggiungere i risultati;

- ❖ *Apertura al cambiamento (Scenari di mercato, Creatività e pensiero laterale, Semplificazione attività e processi)*: farsi promotore dei cambiamenti di processi, modalità di lavoro, approcci necessari per migliorare i risultati in termini di efficacia ed efficienza. Implica curiosità e capacità di uscire dalla propria zona di comfort, di sfidare lo status quo e di essere proattivi nei confronti del cambiamento e nel diffondere una cultura orientata all'innovazione;
- ❖ *Resilienza (Problem solving, Focus e autoefficacia, Gestione dell'errore)*: affrontare insuccessi, ostacoli e difficoltà senza scoraggiarsi, bensì perseverando con energia verso gli obiettivi facendo leva sulle proprie capacità. Saper utilizzare insuccessi ed errori come preziose occasioni di apprendimento e sviluppo;
- ❖ *Execution (Fondamenti di project management, Gestione di progetti complessi, Lavorare per obiettivi/risultati, Economics)*: declinare in azioni concrete, dettagliate e pianificate le strategie aziendali. Definire chiare priorità, responsabilità e scadenze, monitorando i diversi step intermedi e prendere le decisioni necessarie, basandosi principalmente su dati oggettivi e facendo l'analisi costi benefici. Lavorare con attenzione alla qualità;
- ❖ *Orientamento al cliente (Ascolto attivo, Centralità del cliente, Comunicazione interpersonale)*: costruire relazioni solide e durature nel tempo con il cliente interno ed esterno e intercettare proattivamente le sue necessità e interessi, guardando le situazioni e i problemi anche dal suo punto di vista. Attivarsi per soddisfare e anticipare le sue aspettative;
- ❖ *Autosviluppo (Automotivazione, Apprendimento continuo ed empowerment, Dare e ricercare feedback continui)*: accrescere la consapevolezza dei propri punti di forza e aree di miglioramento, esplorando limiti e potenzialità e ricercando costantemente i feedback. Implica la capacità di mettersi in discussione e la curiosità verso nuove possibilità e verso l'apprendimento di nuove competenze.

Per le *Competenze di Leadership* invece (esclusivo per questionario responsabili):

- ❖ *Comunicazione efficace*: coinvolgere e allineare il team alle sfide dell'azienda. Questo richiede: chiarire la vision aziendale al fine di ottenere una comprensione chiara di quegli elementi che occorrono per attuare la strategia e del contributo che ognuno apporta;
- ❖ *Responsabilizzazione delle persone*: responsabilizzare le persone sui risultati, chiarendo al team ruoli ed aspettative, domandando performance elevate e commitment sui risultati e gestendo performance sotto le aspettative;
- ❖ *Sviluppo delle persone*: far crescere le persone, valutandole, fornendo feedback sia negativi sia positivi, rinforzando i comportamenti positivi e incoraggiandoli. Questo implica: delegare e supportare il team, facendo in modo che le persone imparino dai propri errori. Questo permette alle persone di assumere rischi e sfidarsi continuamente;

- ❖ *Strategic Vision*: visione ampia del business, del contesto esterno e della loro evoluzione. Implica la capacità di fare collegamenti complessi e di ragionare su una visione di lungo periodo. Significa identificare le opportunità di business e anticipare ostacoli e rischi.

Per le *competenze tecniche* deve essere eventualmente indicata la necessità del valutato di svolgere attività di formazione e apprendimento dei principali software utilizzati da Reale (Excel, PowerPoint, Access, Outlook, Skype), mentre per le *competenze linguistiche* viene richiesto di indicare la necessità di utilizzo di una lingua straniera e la sua frequenza di utilizzo (valutata in giorni al mese).

Panoramica generale sulla percentuale di compilazione dei questionari

L'analisi è stata condotta su tutte le società appartenenti a Reale Group: Reale Mutua, Blue Assistance, Italiana Assicurazioni, Banca Reale, Reale Immobili, ad eccezione di Reale Ites. Alla compilazione dei questionari rimangono, inoltre, esclusi tutti i dirigenti del Gruppo.

È stata inizialmente considerata la totalità dei dipendenti appartenenti al Gruppo, evidenziando una buona percentuale di compilazione dei questionari, pari al 73% (esattamente 1355 questionari compilati su 1853 dipendenti). Dalla percentuale sopracitata, attraverso una prima scomposizione, è stato possibile individuare il contributo effettivo delle società che costituiscono il Gruppo: nello specifico, la percentuale di compilazione per ogni società risulta superiore alla soglia del 50%, come evidenziato nelle figg. 12 e 13.

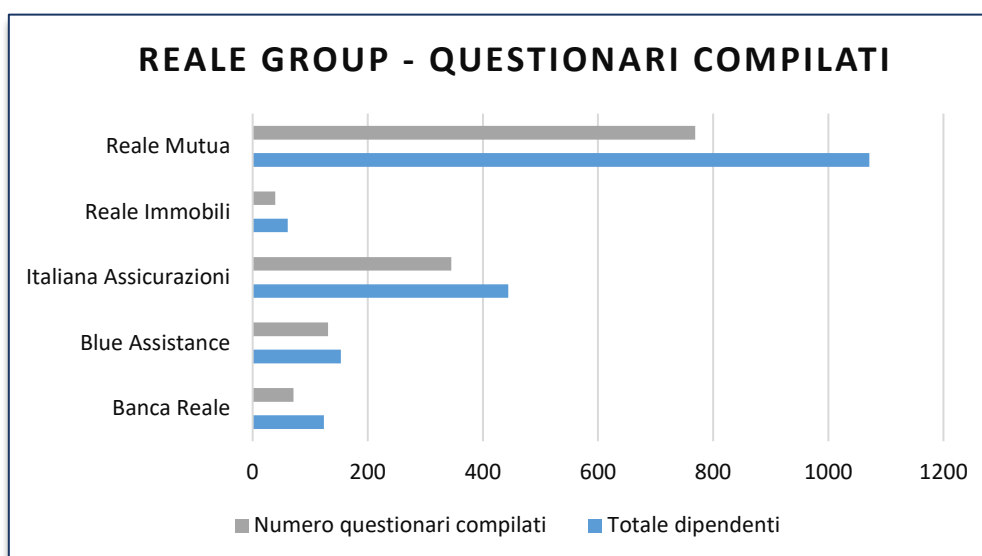


Figura 12 – Numero questionari compilati a fronte dei questionari erogati ai dipendenti di Reale Group.

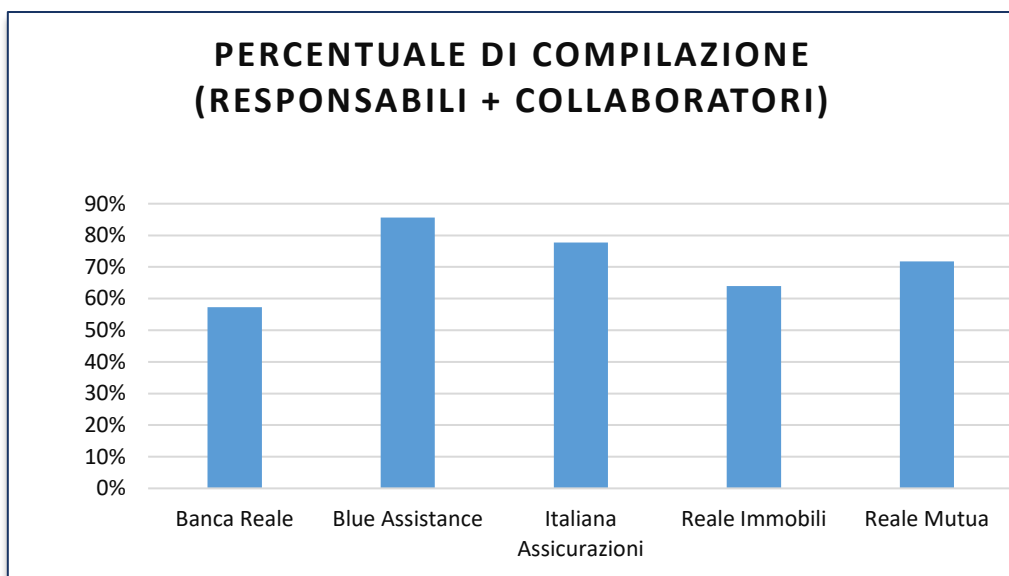


Figura 13 – Percentuali di compilazione (Responsabili e Collaboratori) suddivisa per società.

Un ulteriore livello di dettaglio di queste prime analisi ha riguardato la valutazione delle percentuali di compilazione delle due tipologie di questionari per tutte le società del Gruppo:

- ❖ **Questionario collaboratori:** la percentuale complessiva supera il 75%, un risultato eccellente se si considera che tutte le società hanno contribuito positivamente al raggiungimento di tale soglia. Scomponendo la percentuale sopracitata nelle sue componenti principali, ovvero le singole percentuali di compilazione per società, il valore più basso si attesta attorno al 65%, il che spiega le ragioni di un risultato complessivo molto elevato.

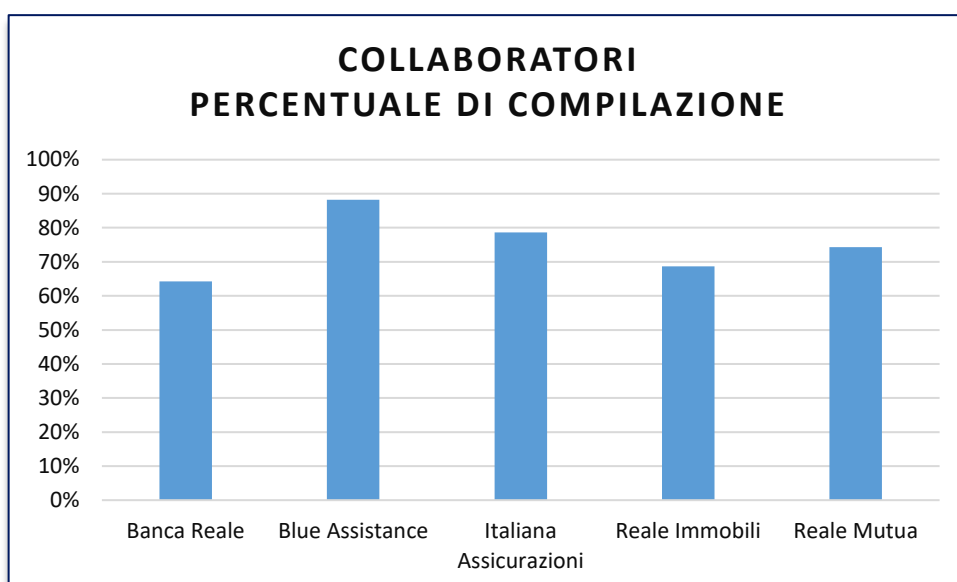


Figura 14 - Percentuali di compilazione (Collaboratori).

- ❖ **Questionario responsabili:** la percentuale di compilazione diminuisce di circa 15 punti percentuali rispetto al questionario collaboratori e, analizzando nel dettaglio il risultato, due società su cinque non superano la soglia del 50%.

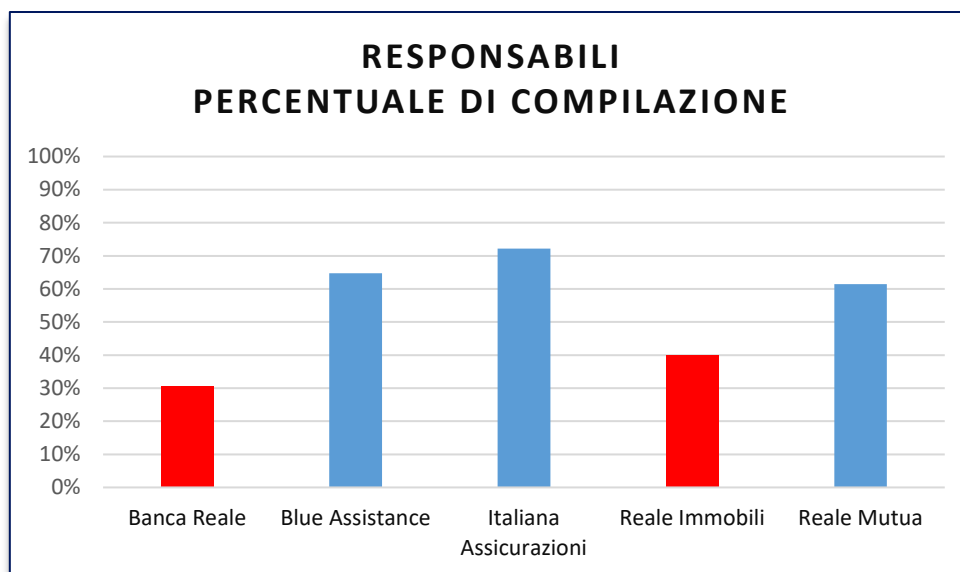


Figura 15 - Percentuali di compilazione (Responsabili).

I risultati messi in luce mostrano, nel complesso, un buon grado di partecipazione e coinvolgimento alla compilazione dei questionari. Se però si centra l'attenzione sui soli questionari responsabili, l'evidenza dimostra una minore partecipazione all'iniziativa. I responsabili solitamente occupano il ruolo di Middle Manager in Reale, ovvero la categoria lavorativa notoriamente più oberata dal lavoro. Appare comunque imprescindibile che Academy sensibilizzi ulteriormente i responsabili di più alto livello alla compilazione dei questionari, operazione tanto importante quanto necessaria per la redazione di un piano formativo che sia in linea con gli effettivi bisogni di formazione dei dipendenti.

Analisi fabbisogno per i dipendenti di Reale Group

Dalle prime analisi generali condotte su tutti i dipendenti del Gruppo, è possibile notare come il maggior numero di richieste (seppur non troppo superiori rispetto alle altre aree) riguarda la categoria *Collaborazione e approccio multiculturale*: le ragioni di questo risultato sono da individuare nella continua attività del Gruppo di promuovere, nell'ottica di un continuo miglioramento, non solo la capacità di saper collaborare e saper condividere obiettivi, progetti, attività, esperienze lavorative, stimoli emotivi, sentimenti e valori, ma anche nella forte spinta alla multietnicità richiesta, che deve essere incoraggiata, senz'alcun impedimento, all'interno delle società e in qualsiasi attività svolta con l'esterno, chiamando in causa tutti gli attori coinvolti. Il teamwork rappresenta inoltre uno dei principali punti di forza ma anche di maggiore attenzione per l'azienda: la parola *gruppo* derivata da "groppo" (nodo), dal germanico "kruppa" (matassa arrotolata), dà l'idea di un qualcosa che lega, che unisce tra loro molteplici elementi ma anche a qualcosa di tondo che avvolge, intrattiene, imprigiona. Nel lavoro, come in tante altre situazioni

nella vita, non sempre è possibile scegliere chi avere al proprio fianco. Purtroppo, non è facile per tutto il personale di un'azienda lavorare in perfetta armonia. Una situazione del tutto normale che può comunque diventare un'occasione da sfruttare per gettare le basi per un ambiente migliore. Lo spirito di collaborazione è, al di là delle effettive capacità e skills personali, una qualità fondamentale per consolidare i rapporti tra colleghi e per aumentare la produttività dell'ambiente di lavoro. Lo spirito di collaborazione si costruisce unicamente con il tempo e si basa sulla disponibilità a lavorare insieme in maniera costante. Il presupposto per vivere in armonia con i colleghi non è, dunque, l'affinità personale, che può esserci o meno, ma la stima reciproca a livello professionale e la fiducia nelle possibilità e nelle capacità dei propri colleghi. Il lavoro di gruppo deve essere dunque un'opportunità di crescita, collaborazione, condivisione. Solo grazie ad un serio rispetto dei ruoli e degli spazi altrui sarà possibile creare un clima sereno, estremamente professionale e in linea con gli obiettivi dell'azienda. Altrimenti il lavoro diventerà un peso da sopportare, un "male necessario" che determinerà difficoltà in chi non riuscirà ad inserirsi nel team, e, nel tempo, potrà generare conflitti e performance insufficienti.

Diametralmente opposta è la posizione della categoria *Orientamento al cliente*: sebbene gran parte degli interventi formativi vengano richiesti in misura più o meno analoga dalle varie aree aziendali al fine di soddisfare le esigenze formative dei dipendenti, la categoria in esame, per la sua "particolarità", non trova puntualmente un riscontro oggettivo con gli ambiti e le specificità lavorative di alcune aree. Pertanto, accade che tali competenze vengano richieste prevalentemente o, quasi esclusivamente, dalle aree aziendali che operano a stretto contatto con il cliente finale, ritenendo tali interventi formativi estremamente rilevanti e degni di una maggiore considerazione.

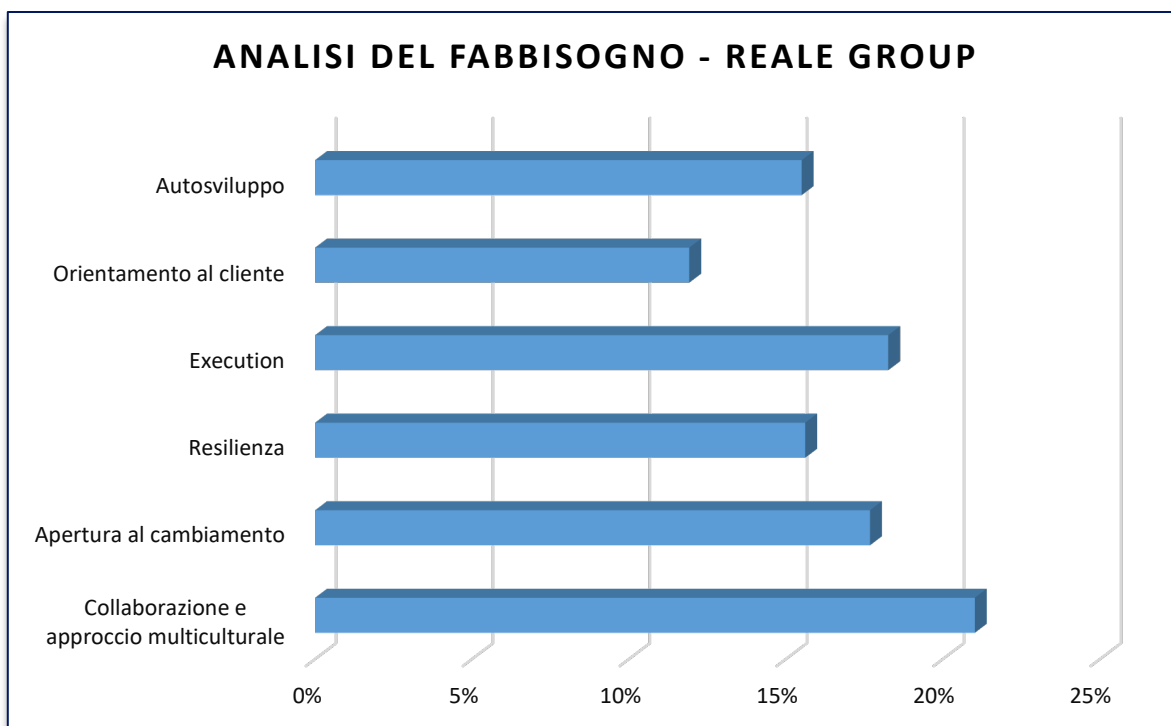


Figura 16 - Analisi del fabbisogno per i dipendenti di Reale Group.

Relativamente alle competenze tecniche, spicca il 48% di richieste per la formazione e l'aggiornamento circa l'applicativo *Excel*, evidentemente ritenuto strumento di supporto dall'indubbia importanza per lo svolgimento delle attività lavorative. Nel campo delle competenze linguistiche, l'inglese è la lingua maggiormente richiesta, con il 91,08% di preferenze, a seguire lo Spagnolo con solo l'8,66%. Nel complesso comunque risulta che circa il 70% dei dipendenti avrà necessità di utilizzare le lingue straniere per un tempo inferiore a cinque giorni al mese.

COMPETENZE TECNICHE

Excel Power point Access Outlook Skype

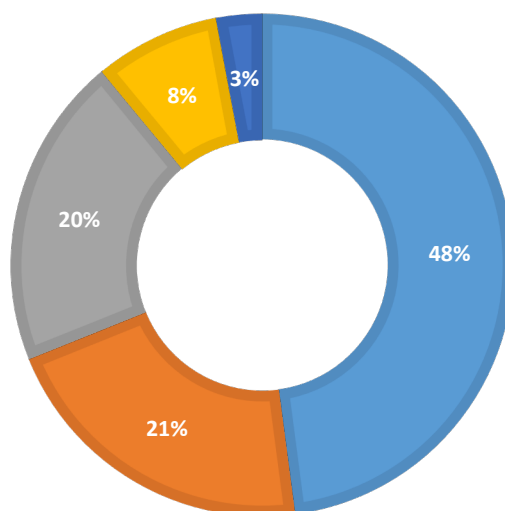


Figura 17 - Competenze Tecniche.

COMPETENZE LINGUISTICHE

Inglese Spagnolo Altro

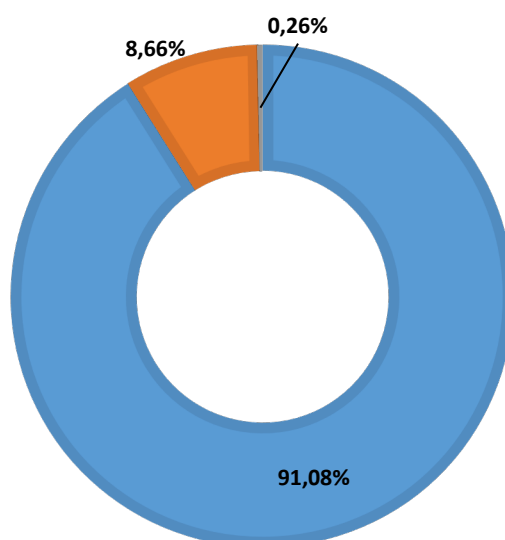


Figura 18 - Competenze Linguistiche.

Analisi fabbisogno per fascia lavorativa

L'analisi per fascia delle società del Gruppo è stata condotta attraverso l'individuazione di due fasce lavorative³⁰: *fascia 1* (livelli 23, 31, 32, 33 per Banca Reale; dal *livello 1* al *livello 5* per le altre società) e *fascia 2* (livelli 34, 41, 42, 43, 44 per Banca reale e *livelli 6 e 7* per le altre società). Lo studio ha riguardato esclusivamente i questionari collaboratori, in quanto i responsabili rientrano unicamente nella categoria di fascia 2. Vengono di seguito evidenziate le più importanti difformità riscontrate tra le due fasce, mettendo a confronto le percentuali ottenute dividendo il totale delle risposte associate alle singole sotto categorie con il totale della categoria a cui le stesse appartengono, per valutarne il relativo grado di importanza e renderlo comparabile tra le due fasce:

- ❖ Una differenza di circa 10 punti percentuali per le richieste che riguardano la categoria *Semplificazione attività/processi (Metodi Lean - Agile)* tra fascia 1 (49,05%) e fascia 2 (40,78%);
- ❖ La *Gestione di progetti complessi* vede, per la fascia 2, una differenza percentuale di circa 15 punti superiore;
- ❖ *Lavorare per obiettivi/risultati*: la fascia 1 supera la fascia 2 del 15% circa;
- ❖ *Team working/Integrazione, Problem solving, Centralità del cliente (mettersi nei panni del cliente)*: la fascia 1 registra una differenza positiva di circa 8 punti percentuali;
- ❖ La fascia 2 fa rilevare una differenza positiva di circa 8 punti percentuali per *Gestione della collaborazione a distanza/ambienti virtuali, Scenari di mercato, Focus e autoefficacia, Ascolto attivo*.

³⁰ La fascia 1 comprende i collaboratori e responsabili diretti. Rientrano invece nella fascia 2 i "responsabili di livello più alto" (o "responsabili dei responsabili", indicati da Reale Mutua come "Professional").

ANALISI PER FASCIA

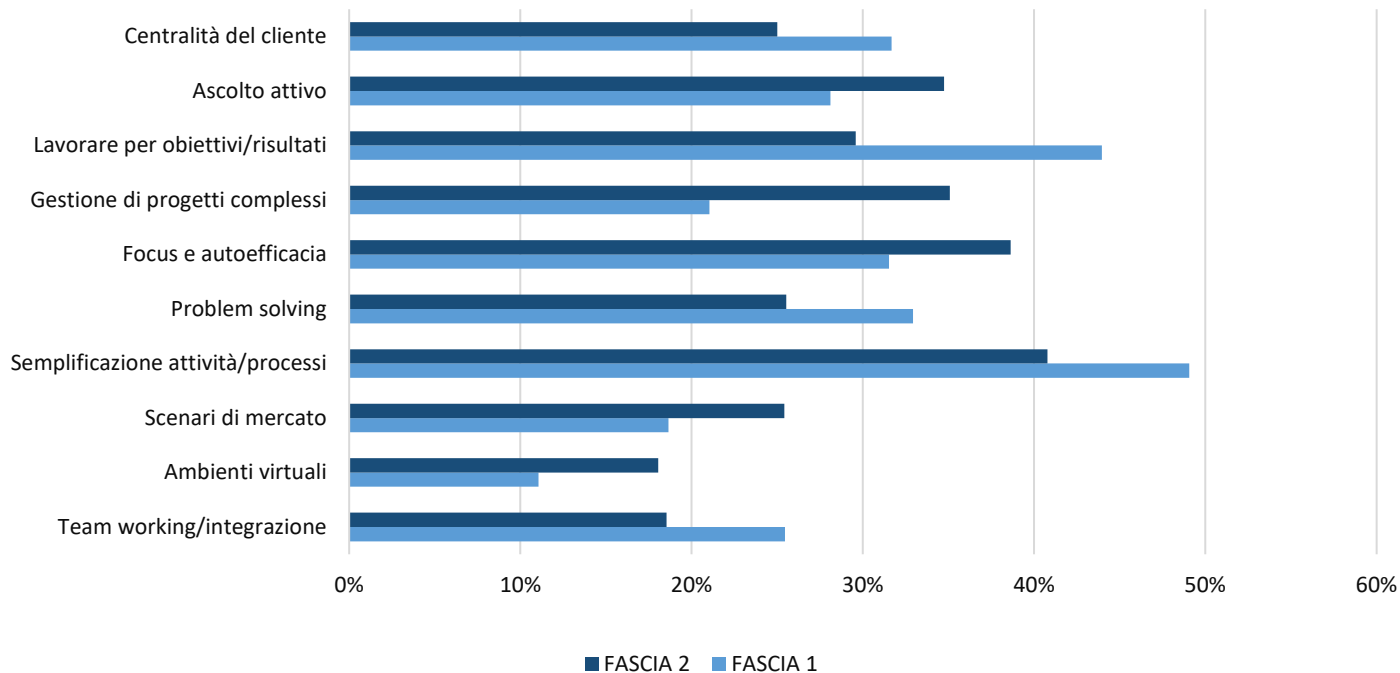


Figura 19 - Analisi per fascia relativa ai soli Collaboratori.

I risultati dell'analisi e le differenze appena esposte, rispecchiano perfettamente il grado e il livello di responsabilità associato alle fasce lavorative e dunque le necessità formative che ogni fascia è chiamata a sviluppare in maggior misura. In riferimento alle competenze linguistiche e tecniche, vale puntualmente quanto detto nel paragrafo precedente (*"Analisi fabbisogno per i dipendenti di Reale Group"*).

Analisi fabbisogno per età

L'analisi è stata realizzata esclusivamente per i questionari collaboratori, ed ha inizialmente previsto la suddivisione dei dipendenti in due fasce d'età: la fascia *"giovani"* dai 20 ai 45 anni e la fascia *"meno giovani"* oltre i 45 anni di età. L'individuazione e la suddivisione nelle due fasce sopracitate e la scelta dei 45 anni come elemento separatore deriva dalla possibilità di rendere equiparabili i due campioni oggetto di analisi.

Dalle prime osservazioni, se si considerano unicamente le percentuali più elevate registrate per ogni categoria, ovvero le maggiori richieste espresse dai valutatori per i propri dipendenti per entrambe le fasce, una prima e immediata conclusione sta nell'affermare che le priorità di formazione per i diversi casi coincidono.

Tuttavia, considerando un maggiore livello di dettaglio, dal confronto delle differenze tra le due fasce tra il totale di risposte per singola sotto categoria, emergono importanti risultati:

- ❖ La fascia “giovani” conta una quantità di richieste formative, per le sottocategorie *Negoziiazione*, *Networking interno ed esterno* e *Scenari di Mercato*, che va dal 20 al 27% circa in più rispetto alla fascia “meno giovani”;
- ❖ Sempre per la fascia “giovani”, la percentuale aumenta, arrivando al 42% circa, quindi quasi il doppio delle richieste, per la sotto categoria *Fondamenti di Project Management*. Per le competenze tecniche e, nello specifico, *Access*, la percentuale si attesta di poco al di sotto del 37%;
- ❖ Per la *lingua inglese*, si registra una richiesta maggiore del 43% circa della fascia “giovani” rispetto alla fascia dei “meno giovani”, mentre per lo *spagnolo* la percentuale arriva al 31%;
- ❖ La fascia “meno giovani” per la competenza tecnica *Outlook* fa rilevare un totale di richieste formative che superano quelle per la fascia “giovani” del 33% circa.

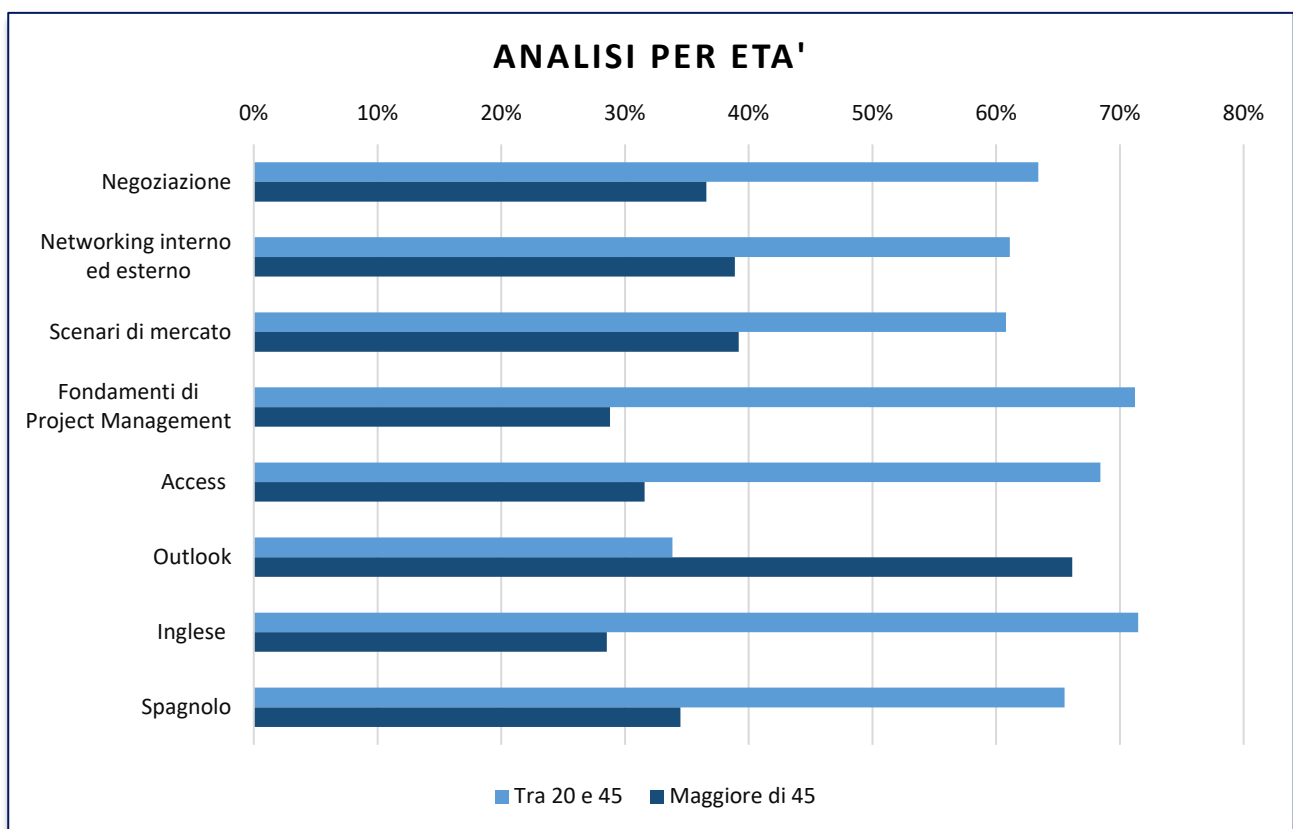


Figura 20 - Analisi per età applicata ai Collaboratori.

I giovani, dunque, richiedono con maggiore enfasi un focus formativo sulle capacità di saper negoziare e quindi comunicare e relazionarsi in modo efficace sviluppando capacità di ascolto,

empatia e acutezza sensoriale, o ancora una formazione ad hoc sulla gestione dell'errore, fondamentale soprattutto per i meno esperti, per garantire una immediata identificazione e reazione agli errori attraverso contromisure atte a ridurre o eliminare totalmente le conseguenze degli errori e a mitigare la probabilità di stati indesiderati. Sempre ai più giovani spetta una maggiore attività formativa atta ad aumentare le loro capacità di gestire e realizzare progetti di successo, analizzare e ottimizzare i processi aziendali o anche volta al miglioramento della comunicazione nel senso ampio del termine, la loro creatività e il loro grado di empowerment. L'individuo, soprattutto se alle prime armi, avverte un'innata necessità di procedere verso un continuo e costante processo di crescita, non solo professionale, che lo porti ad incrementare la stima di sé, le proprie potenzialità e il proprio agire, a sviluppare il loro pensiero laterale. I corsi formativi sono dunque la risposta alle modalità di soddisfazione dei bisogni individuali: uno spazio dove potersi raccontare, un collage di esperienze e vissuti, una "piazza" dove manifestare idee e condividere opinioni, una "palestra" di vita di cui un giovane non può fare a meno.

Analisi fabbisogno per Area aziendale

Ha per oggetto lo studio delle necessità richieste dai responsabili per i loro collaboratori, con focus sull'Area aziendale. Le analisi sono state condotte per le due differenti tipologie di questionari e hanno richiesto l'individuazione di un "*peso o coefficiente*" per ogni area aziendale che tenesse conto non solo della percentuale di compilazione per singola area, ma anche della dimensione dell'area stessa rispetto alla totalità delle aree che sono state sottoposte alla compilazione dei questionari (numero dipendenti per area rispetto al numero totale dei dipendenti). Tale informazione è stata espressamente voluta da Reale Group per ponderare, anche in termini di costi/benefici, quelle che sono le reali utilità e necessità circa l'attivazione dei corsi di formazione, l'eventuale definizione del numero dei partecipanti al corso e il numero di edizioni da realizzare nell'arco di un periodo di tempo considerato. Pertanto, a titolo esemplificativo, qualora per una specifica area aziendale risultassero compilati la quasi totalità dei questionari proposti ma il numero dei dipendenti della stessa è particolarmente esiguo se confrontato con altre, sarebbe illogico attivare corsi ad hoc (quelli che seguono alle maggiori richieste dei responsabili) parametrati su specifiche necessità dell'area, poiché le tante richieste ricevute afferiscono ad un numero modesto di dipendenti. Così facendo, si finirebbe per attivare tanti corsi ai quali sono interessate un numero esiguo di persone.

Il calcolo del peso viene esplicitato di seguito attraverso la formula:

$$p_i = \frac{Q_{Ci}}{D_{AQi}} * \frac{D_{Ai}}{D_T}$$

dove

Q_C : Totale questionari compilati per l'area "i";

D_A : Totale dipendenti dell'area "i" sottoposta alla compilazione del questionario;

D_{AQ} : Numero dipendenti, per l'area "i", ai quali è stato sottoposto il questionario;

D_T : Totale dipendenti delle aree sottoposte alla compilazione del questionario.

Si noti come il rapporto $\frac{D_{Ai}}{D_T}$ agisca come fattore demoltiplicativo sul numero dei questionari compilati, andando a ridurre l'effettivo grado di importanza da associare all'area esaminata.

Se si rende confrontabile ogni peso individuato per una specifica area nei confronti delle altre riportando tutto allo stesso comune denominatore, è possibile realizzare una sorta di analisi ABC che evidenzia a tutti gli effetti come siano in numero estremamente limitato le aree aziendali che presentano un valore cumulato di p_i – somma delle percentuali del grado di importanza delle singole aree – molto elevato (p considera, come già specificato, la dimensione e la percentuale di compilazione ai questionari).

Prendendo ad esame gli esiti risultanti dai questionari collaboratori, è possibile osservare come le funzioni "Sinistri", "Commerciale e Marketing", "Danni non auto", "Amministrazione", "Banca" e "Welfare" che rappresentano circa il 20% delle aree aziendali, individuino un valore cumulato di p pari all'incirca al 70%. Ciò significa che Reale Mutua, nell'individuare i corsi formativi da predisporre e attivare per l'anno successivo, dovrà prioritariamente tenere conto dei risultati e delle necessità specifiche individuate dalle aree succitate.

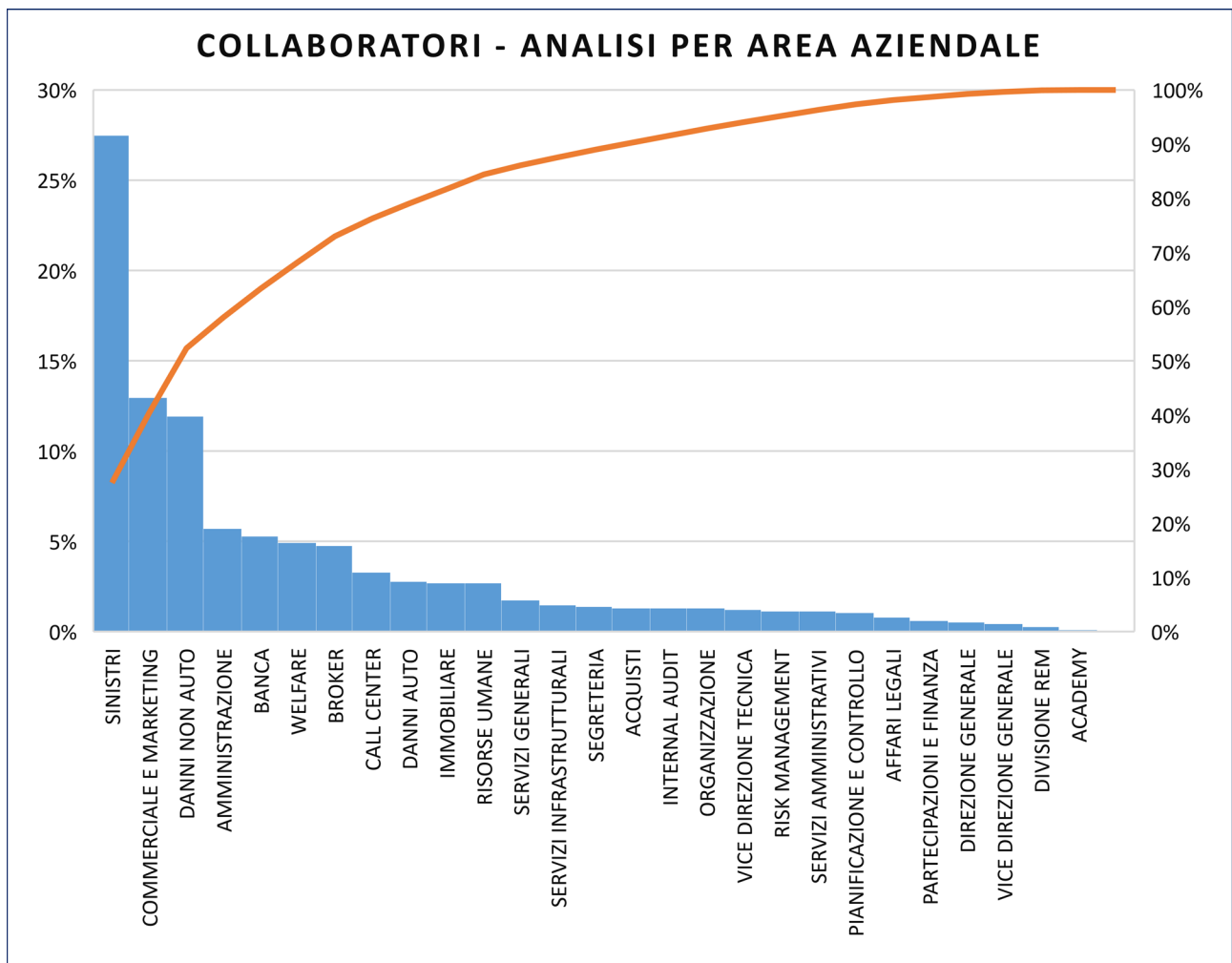


Figura 21 - Analisi ABC applicata ai questionari Collaboratori.

Per i questionari responsabili la logica è assolutamente identica e la situazione non cambia: sono sempre le sei aree aziendali individuate nel caso precedente a determinare un valore p cumulato che rasenta la soglia del 75%.

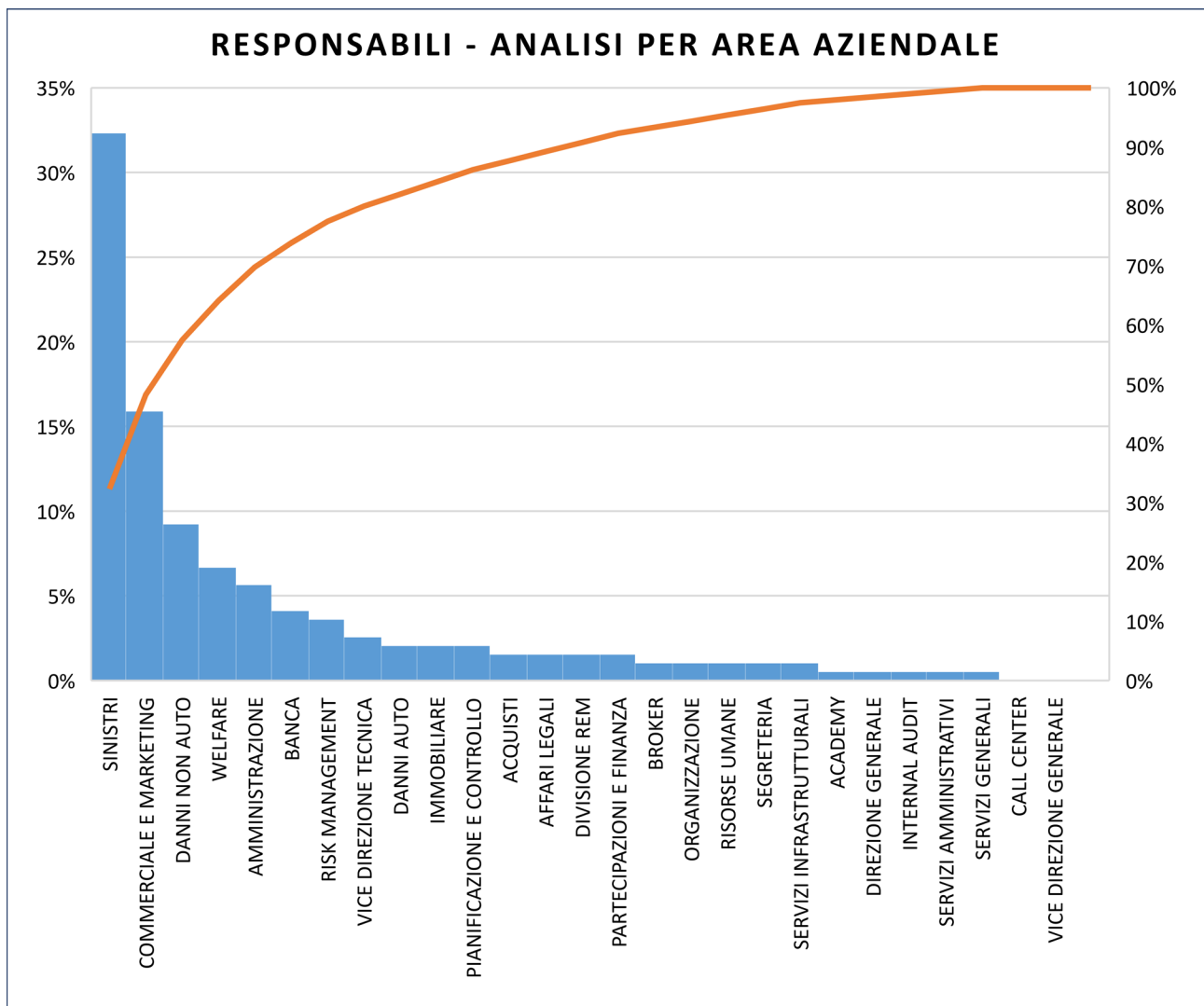


Figura 22 - Analisi ABC applicata ai questionari Responsabili.

5. VALUTAZIONE DEI RISULTATI DELLA FORMAZIONE

Tende a misurare il soddisfacimento dei bisogni di formazione, ovvero:

- ❖ Verifica dell'apprendimento: il modo in cui i soggetti hanno “vissuto” la formazione e la qualità e quantità delle conoscenze apprese;
- ❖ Verifica di trasferimento (ricaduta organizzativa): reale utilizzo di quanto acquisito nella normale attività lavorativa, in termini di comportamenti e risultati;
- ❖ Verifica del gradimento: tende a misurare il grado di soddisfazione del soggetto.

Il tutto si traduce in una valutazione del livello di efficienza ed efficacia dell'intervento formativo.

La valutazione dei risultati rappresenta un buon punto di partenza e fornisce degli ottimi spunti di riflessione – assieme alle dovute analisi del fabbisogno – per pianificare la formazione da erogare (in termini di corsi ed edizioni da realizzare) per l'anno formativo successivo³¹.

Fino al 2015 Reale Mutua usava un sistema di valutazione semi qualitativo basato su suggerimenti forniti durante i corsi, *feedback* immediati a termine dei percorsi e valutazioni approfondite dopo un periodo standard di tre o sei mesi dal termine del progetto. Queste valutazioni si basano essenzialmente su questionari forniti via e-mail ai partecipanti e, nel caso dei feedback a posteriori, anche grazie a valutazioni di performance fornite dai diretti superiori o supervisor dei dipendenti che vi hanno partecipato.

Dalla metà del 2015 Reale Mutua ha deciso di cambiare radicalmente, esternalizzando le valutazioni della formazione. È stata avviata, dunque, una stretta collaborazione con una nota azienda che si occupa interamente della valutazione e dell'analisi dei corsi formativi.

Gli uffici interni che in passato realizzavano la valutazione non erano adibiti esclusivamente a queste mansioni, e come tali non avevano le piene competenze per realizzare un processo di controllo della qualità che desse risultati realmente oggettivi. L'ingente lavoro che comporta un sistema di controllo quantitativo è insostenibile per uffici non predisposti a quest'unica mansione, pertanto quale soluzione migliore se non quella di avvalersi del supporto di un'azienda esterna. Un altro vantaggio della *partnership* è rappresentato dal distacco che un'impresa esterna suscita nei confronti dell'interessata.

³¹ Zifaro M., “Il processo formativo”, docenti.unimc.it, 2016.

La valutazione dei risultati viene realizzata attraverso l'erogazione di due questionari da compilare in maniera anonima:

- ❖ Questionario *“a caldo”*: da compilare poco dopo il termine del corso di formazione per una valutazione preliminare;
- ❖ Questionario *“a freddo”*: viene erogato a distanza di circa 75 giorni dal termine del corso di formazione a tutti i partecipanti. Sostanzialmente ha come obiettivo principale quello di valutare la coerenza tra le risposte fornite a freddo e quelle indicate nel questionario a caldo. Non solo, la valutazione serve anche a comprendere l'effettiva applicazione dei risultati e dei contenuti trasmessi.

Un'ulteriore aggiunta, in merito all'ultimo questionario appena descritto, introdotta direttamente da Academy, riguarda la richiesta al responsabile di fornire un giudizio sul collaboratore che ha seguito il corso. Si tratta di tre o quattro domande specifiche attraverso le quali il responsabile può fornire un utile feedback su quanto messo effettivamente in atto dal dipendente.

La compilazione dei questionari è prevista per i corsi tecnici e manageriali, ne restano esclusi i corsi obbligatori. La tendenza è quella di erogare sempre le due tipologie di questionari, mentre sono relativamente poche le situazioni in cui si chiede al responsabile di fornire un feedback, proprio per evitare di sottoporlo ad ulteriori oneri lavorativi.

Brevi considerazioni sulle analisi di valutazione della formazione

Nel corso di questo lavoro di tesi è stato condotto uno studio sui risultati della formazione, parallelo a quello realizzato dal partner aziendale per Reale Mutua, ampiamente citato nel corso del capitolo. Tale studio, che non ha la pretesa di volersi “intromettere” nelle valutazioni sui risultati della formazione realizzate dal partner, vuole solo tentare di fornire un ulteriore “colpo d'occhio”.

Lo studio affrontato ha riguardato inizialmente l'individuazione dei principali corsi aziendali erogati e la successiva loro suddivisione in due categorie:

- ❖ *Corsi Manageriali*: un'offerta di corsi di studiata per soddisfare principalmente le esigenze di manager, quadri e team leader ma comunque aperti a tutti i dipendenti delle varie aree aziendali, accompagnandoli nelle diverse fasi di evoluzione della propria vita professionale. Si focalizzano principalmente sullo sviluppo delle competenze manageriali, di leadership e negoziazione per poi proporre programmi trasversali utili a qualsiasi livello e ruolo aziendale: dall'assertività al problem solving, dalla gestione dei collaboratori al team working;

- ❖ *Corsi Tecnici*: corsi realizzati per promuovere lo sviluppo di competenze tecniche specifiche e specialistiche, qualificanti e spendibili nel contesto lavorativo, il perfezionamento e l'aggiornamento di conoscenze già maturate.

Le analisi, condotte su un totale di 125 dipendenti (61 per i corsi manageriali e 64 per i tecnici), non hanno evidenziato differenze significative tra le due categorie: l'età media dei partecipanti ai corsi si attesta al di sopra dei 40 anni in entrambi i casi (esattamente 41,66 per i "tecnici" e 42 per i "manageriali"), sottolineando una partecipazione eterogenea alle iniziative di formazione, che coinvolge giovani e meno giovani. I risultati più importanti e oggetto di una serie di valutazioni si riferiscono alle seguenti variabili (esprese in misura percentuale):

- ❖ *Punteggio globale*: definito come il valore medio tra *"Impatto per l'azienda"* e *"percezione da parte dei partecipanti"*, indicatori di sintesi per la valutazione complessiva del corso di formazione, individuati dall'azienda erogatrice del servizio. Tiene conto dunque sia del livello globale di soddisfazione dei partecipanti al corso, sia della qualità, utilità del corso stesso e dell'apprendimento e applicabilità dei contenuti;
- ❖ *Soddisfazione "a caldo"* e *soddisfazione "a freddo"*: considerano il livello di soddisfazione del partecipante al corso in due istanti temporali diversi, ovvero subito dopo il termine del corso e 75 giorni dopo;
- ❖ *Effetto sul lavoro*: indica il grado di *"trasferimento"* dell'apprendimento nel contesto lavorativo.

In entrambi i casi, i risultati ottenuti sono da considerarsi soddisfacenti, ma non eccellenti (sulla base della scala di valutazione espressa dal partner aziendale): il punteggio globale medio per i corsi manageriali supera di misura quello dei corsi tecnici, 75,2% contro 67,4%. Il maggior risultato ottenuto dai primi deriva da un più alto livello dell'indice *"percezione da parte dei partecipanti"*³² (83,4% rispetto al 71% dei corsi tecnici), rispecchiando quelle che sono le effettive attitudini e il contesto lavorativo dei dipendenti che partecipano ai corsi.

³² Con *"Percezione da parte dei partecipanti"* dell'impatto degli interventi formativi si intende la percezione di cambiamento o miglioramento delle proprie pratiche operative e professionali.

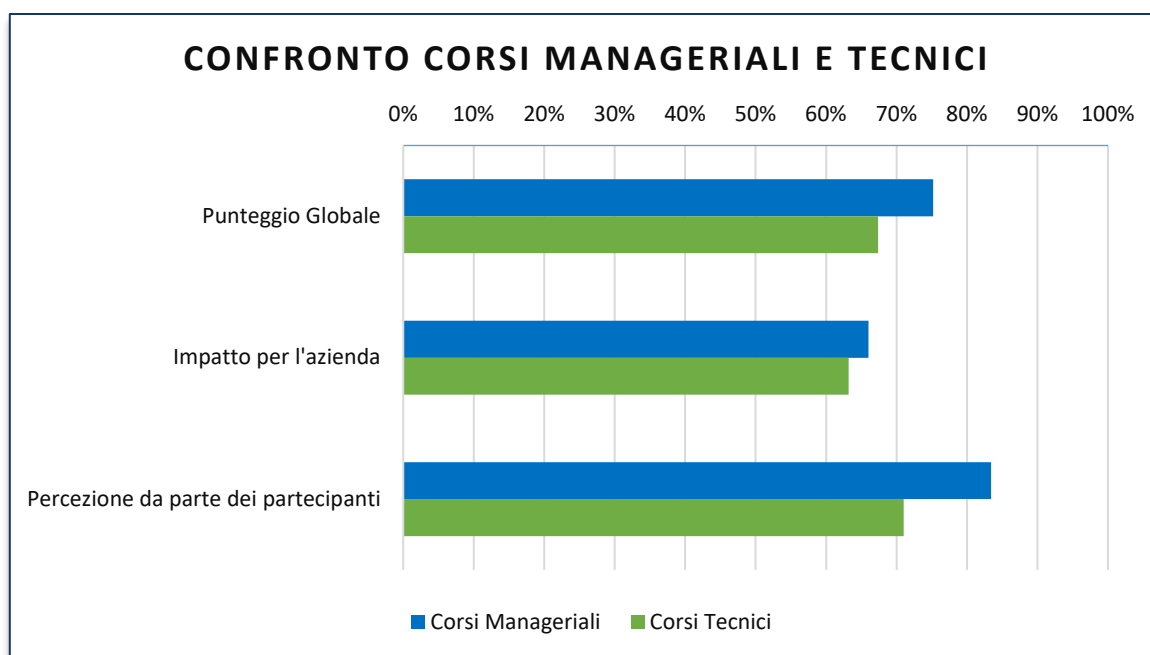


Figura 23 - Principali indicatori nel confronto tra corsi manageriali e tecnici.

Altro aspetto da sottolineare è il calo del livello di soddisfazione dei partecipanti al corso, rilevato attraverso la valutazione “a freddo” 75 giorni dopo la fine. In media, la soddisfazione del dipendente tende a diminuire di circa 7 punti percentuali per i “manageriali” e del 9% circa per i “tecnici”. Risultato che si può spiegare solamente dopo aver valutato un ulteriore indicatore (rilevato ovviamente attraverso il questionario “a freddo”), ovvero l’*“effetto sul lavoro”*. La media dell’indice staziona sul 60% circa in entrambi i casi: in media, poco più della metà dei partecipanti ai corsi mette in pratica ciò che ha appreso durante le lezioni. Tali criticità vengono ravvisate soprattutto attraverso i commenti rilasciati dai partecipanti.

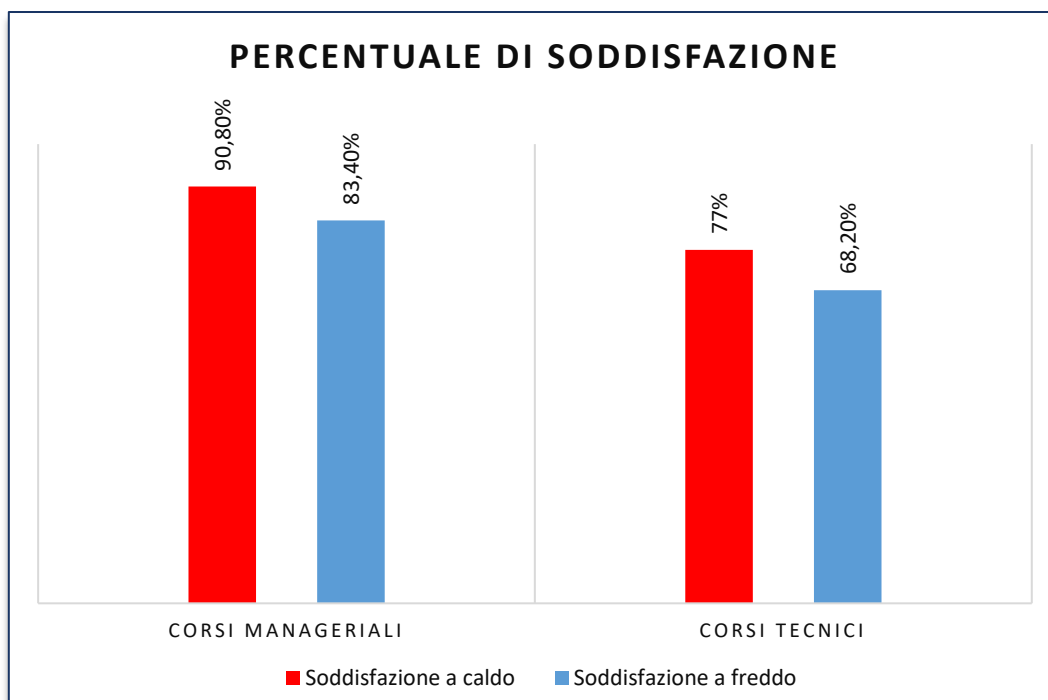


Figura 24 – Grado di soddisfazione a caldo e a freddo nel confronto tra le due tipologie di corsi.

Tra indici, valori, coefficienti e numeri, sono proprio i feedback il nodo fondamentale per Reale Mutua su cui riflettere e indagare minuziosamente, con un'attenzione crescente nel tempo per costruire quelli che saranno i corsi del futuro, cercando non solo di ridurre al minimo quelle che sono le principali criticità evidenziate ma anche di incrementare il livello di soddisfazione dei dipendenti che partecipano alle varie iniziative.

6. PROPOSTE PER IL MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI DI ANALISI DEL FABBISOGNO FORMATIVO E DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI DELLA FORMAZIONE (BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT)

Obiettivo di questo capitolo è quello di proporre un ulteriore strumento all'organizzazione che permetta di avere il pieno controllo sulle attività e i processi realizzati consentendo, attraverso una sua implementazione, di monitorare e successivamente migliorarne le performance.

Il *Business Process Improvement* è un approccio sistematico all'organizzazione aziendale per l'ottimizzazione dei processi il cui fine ultimo si concretizza nel raggiungimento di migliori risultati in termini di efficacia ed efficienza. Sinteticamente, si parla di un intervento mirato alla graduale revisione dei processi aziendali per migliorarne le performance³³. I presupposti per applicare la logica processuale sono l'analisi e la ricostruzione dei processi per definire le modalità di svolgimento delle attività e le relazioni tra esse, l'attribuzione delle responsabilità, i confini del processo e i feedback per il controllo. Si analizza la situazione esistente (*Sistema As-Is*), valutandone criticità e punti di debolezza; su tale base, si procede attraverso interventi mirati a migliorare le prestazioni operative. Tali interventi vengono di solito attuati gradualmente nel tempo.

Attraverso un approccio *step-by-step*, quindi, si cercherà inizialmente di individuare tutte le possibili criticità associate al sistema attuale. Si procederà verso una mappatura di quelli che sono i due processi presi in esame, ovvero l'analisi del fabbisogno formativo e la valutazione dei risultati della formazione, proponendo ove possibile delle soluzioni alternative (*Sistema To-Be*). Nei successivi paragrafi si proporranno metodologie, tecniche e strumenti *ad hoc* che consentiranno di migliorare le attività di rilevazione, analisi, monitoraggio e valutazione dei risultati della formazione. Il *BPI*, a differenza del *BPR* (Business Process Reengineering), non comporta un cambiamento radicale e profondo della struttura organizzativa o comunque della specifica area di intervento.

³³ Costa G., Gubitta P., Pittino D., *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*, 3ª ed., McGraw-Hill Education, Milano, 2014.

6.1 Criticità del sistema As-/s

Il Sistema Informativo e la manipolazione dei dati

La principale criticità individuata è insita nelle problematiche proprie del sistema informativo. Un *IS* amministrato o curato da terze parti, senza una gestione completamente condivisa, potrebbe essere causa di molteplici errori nel trattamento dei dati e delle informazioni:

- ❖ Tempistica registrazione e aggiornamento dei dati: l'impossibilità di poter eseguire operazioni di aggiornamento dati direttamente dall'Academy aziendale - in *real time* - comporta la necessità di dover manipolare l'informazione in una serie di passaggi successivi, con la possibilità che, in tali passaggi, l'informazione venga fraintesa o mal interpretata o che l'aggiornamento del database venga disposto in un lasso di tempo non ragionevole;
- ❖ Disallineamento temporale: a causa di quanto esposto nel punto precedente vi è il rischio servirsi, per interrogazioni o produzioni di report, di dati obsoleti. Le cause principali risiedono nei ritardi con cui i dati vengono aggiornati o trasmessi a chi dovrà poi manipolarli;
- ❖ Sistema di archiviazione e catalogazione dei dati: quest'ultimo punto mette più chiaramente in luce quali potrebbero essere le problematiche relative ai dati raccolti in sede di pianificazione del fabbisogno formativo e nella fase di valutazione dei risultati della formazione i quali non vengono archiviati all'interno del sistema informativo centrale ma vengono distribuiti nei formati .doc, .xls o .pdf, in cartelle di lavoro da condividere tra i diversi attori dell'Academy e ciò potrebbe generare confusione, difficile reperibilità, possibile perdita di dati per problemi tecnici o errori umani e proliferazione di ridondanze. Ovviamente, tra le problematiche maggiori, emerge la difficoltà di relazionare tra loro dati e informazioni, ma anche quella di organizzare i dati stessi secondo specifiche necessità (ad esempio, attualmente sarebbe alquanto problematico ottenere in tempi brevi e senza errori il grado di soddisfazione dei partecipanti ai soli corsi di formazione "manageriali" dal 2015 ad oggi e relativi al primo trimestre degli anni presi in considerazione).

L'approccio statistico alle analisi dei dati

Un più marcato approccio statistico alle analisi relative alle rilevazioni del fabbisogno formativo e alla valutazione dei risultati della formazione potrebbe agevolare il lavoro dell'analista che è chiamato ad eseguirle. La statistica aiuta in maniera oggettiva ad analizzare non una ma differenti ipotesi: basandosi, ad esempio, su serie storiche di dati per valutare se esiste una qualche correlazione tra le variabili in gioco e, dunque, per comprendere se e quali sono le cause che portano al concretizzarsi di uno specifico problema. In assenza di una trattazione scientifica dei dati, l'analista si baserebbe esclusivamente su una serie di numeri, non dati, che non lasciano alcuna informazione.

La raccolta dei dati

La rilevazione dei dati del fabbisogno formativo e dei risultati delle attività di formazione avviene attraverso l'impiego di questionari che rendono immediata la raccolta dei dati stessi ma che, tuttavia, hanno bisogno di ulteriori analisi per comprendere pienamente le effettive cause che determinano i risultati, siano essi positivi o negativi.

6.2 Definizione dei flussi di responsabilità e mappatura dei processi

L'analisi dei flussi di lavoro è un passo fondamentale per valutare quali migliorie possono essere apportate all'interno di un'organizzazione o di una specifica area aziendale, se consideriamo che anche un singolo cambiamento può provocare un'accelerazione (o un rallentamento, se l'analisi è mal condotta) dell'intero processo. È un'indagine che produce indubbi benefici, tra i quali:

- ❖ Aumenta l'efficienza complessiva: analizzando ogni aspetto dei processi di lavoro è possibile individuare quali attività possono essere automatizzate, e quali, tra quelle che si valgono del supporto cartaceo, possono essere trasferite su supporti digitali. Pertanto, l'obiettivo basilare è quello di individuare le inefficienze nel flusso;
- ❖ Può ottimizzare l'utilizzo dello spazio fisico: gli strumenti di monitoraggio dei processi agevolano il miglioramento della qualità degli spazi vivibili negli uffici e, nel caso di implementazioni, come quando, ad esempio, è necessario attuare soluzioni di smart work, ne facilitano le modifiche;
- ❖ Migliora il morale dei dipendenti: a nessuno piace lavorare con procedure obsolete ed inefficienti. Spesso gli operatori propongono o richiedono migliorie nella strumentazione o nei processi di lavoro, ma il più delle volte tali proposte rimangono disattese. L'analisi dei flussi di lavoro rassicura il management ed i lavoratori in prima linea, i quali sono fiduciosi che le cause delle inefficienze possono essere identificate come pure le modifiche per porvi rimedio. E, quando gli operatori comprendono che la propria area di responsabilità è monitorata per individuarne i possibili miglioramenti e diminuirne il rischio di errori e ciò comporta un aumento del morale sul posto di lavoro³⁴.

Simultaneamente alla fase di descrizione e mappatura dei processi, risulta fondamentale formalizzare e standardizzare quelli che sono i flussi di responsabilità - "chi fa che cosa" -, per individuare a chi spettano compiti operativi e a chi i compiti di supervisione. Tale risultato può essere ottenuto attraverso l'impiego della Matrice delle Responsabilità o matrice RAM (Responsibility Assignment Matrix): l'obiettivo è individuare le relazioni tra le risorse responsabili del processo con i principali attori coinvolti, in funzione degli input e degli output del processo stesso.

³⁴ "Analisi dei flussi di lavoro", www.humanwareonline.it, 2016.

La matrice *RAM* contribuisce a:

- ❖ Evidenziare in modo immediato cosa deve essere fatto, chi lo deve fare e con quale ruolo organizzativo;
- ❖ formalizzare il ruolo non solo di coloro che dovranno effettivamente svolgere il lavoro ma anche di coloro che li dovranno supportare;
- ❖ creare consapevolezza dell'impatto del lavoro di ciascuno sul lavoro degli altri componenti del team;
- ❖ favorire il commitment anche da parte dei responsabili delle risorse coinvolte³⁵.

A tal fine, può essere utilizzata una particolare definizione dei diversi ruoli per ciascuna attività mediante la codifica *RACI* che costituisce un acronimo dei 4 possibili ruoli associabili ad un'attività:

- ❖ Responsible: è il ruolo di colui che è chiamato ad eseguire operativamente l'attività o task (per ogni task è possibile avere più Responsible);
- ❖ Accountable: indica colui che viene riconosciuto come l'accentratore della responsabilità finale di una certa attività e che ha l'ultima parola e il potere di veto;
- ❖ Consult: è il ruolo di chi dovrà supportare il/i Responsible nello svolgimento del task fornendogli informazioni utili al completamento del lavoro o a migliorare la qualità del lavoro stesso. In altre parole, è la persona consultata dall'Accountable prima di prendere decisioni esecutive;
- ❖ Inform: identifica chi viene informato, di solito successivamente, della decisione o dell'azione intrapresa³⁶.

La *RAM* si costruisce pertanto associando alle attività le persone o i ruoli organizzativi che vi parteciperanno indicandone il ruolo specifico.

Nel corso di questo lavoro di tesi verranno discussi ed analizzati i processi legati alla realizzazione delle analisi del fabbisogno formativo e alla valutazione dei risultati della formazione e, di seguito, una breve descrizione dei processi in esame. Per ognuno di essi si procederà con la definizione della matrice *RAM*, la schematizzazione delle fasi del processo, l'individuazione dei principali indicatori per il monitoraggio delle attività dei processi e la definizione di alcuni *KPI* di carattere generale, ovvero che non riguardano direttamente i due processi menzionati.

³⁵ Project Management Center, "*RAM: matrice di assegnazione responsabilità*", www.humanwareonline.it.

³⁶ Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, "*Metodologie e strumenti di raccolta dati per il monitoraggio, la sorveglianza e la valutazione del Piano di Comunicazione*", PON "Ricerca e Competitività" 2007/2013, Roma, 2011.

All'interno dei flowchart verranno segnalati i punti del processo in cui verranno introdotte delle misurazioni: verrà apposto un apposito simbolo (un quadrato con una M con indice numerico progressivo) accanto alle attività che saranno valutate da un qualche indicatore di prestazione.

Gli attori dei processi di analisi del fabbisogno formativo e valutazione dei risultati della formazione

Di seguito vengono elencati gli attori che intervengono, in prima persona ed indirettamente, nei processi oggetto di analisi:

- ❖ Learning Center: ufficio dell'area Academy preposto alla progettazione del piano formativo, alla realizzazione delle analisi del fabbisogno formativo, alla valutazione dei risultati (l'intervento in tale fase è minimale) ed al monitoraggio delle performance dell'Area;
- ❖ Learning Center Manager: il responsabile del Learning Center. Si occupa della gestione dell'ufficio attraverso l'assunzione di decisioni sull'impiego delle risorse economiche disponibili e soprattutto umane. Svolge, tra le altre mansioni, un'attenta attività di monitoraggio e controllo sui processi che coinvolgono l'ufficio;
- ❖ Responsabile del collaboratore: la figura professionale che per capacità, esperienza ed affidabilità è chiamato alla gestione e allo sviluppo delle risorse che amministra;
- ❖ Partecipante/Collaboratore: il destinatario degli interventi formativi, chiamato a migliorare le proprie competenze professionali;
- ❖ Responsabile Academy: ha la responsabilità sui risultati della funzione Academy. Utilizzando determinate strategie, deve essere in grado di attuare lo sviluppo dell'Area in termini di creatività ed innovazione sia al suo interno che in rapporto all'ambiente esterno. Viene informato circa l'andamento della funzione attraverso gli indicatori di sintesi.

Analisi del fabbisogno formativo (As-Is)

Il primo processo si riferisce all'insieme delle attività che, partendo dalla generazione del questionario del fabbisogno formativo (input del processo), culminano con la realizzazione delle analisi del fabbisogno (output del processo). L'ufficio Learning Center dell'Academy procede alla creazione del questionario per il fabbisogno formativo che verrà proposto al Learning Center Manager per una sua prima valutazione: se il documento evidenzia particolari criticità nella redazione, allora non verrà approvato e il Manager proporrà all'ufficio spunti e riflessioni per migliorarne la progettazione; se invece il documento non necessita di alcuna modifica, l'ufficio provvederà a predisporre la compilazione del questionario attraverso la piattaforma social.

I responsabili potranno scegliere se accettare o meno la compilazione del questionario per ogni loro collaboratore. Il responsabile indicherà quelle che sono le necessità formative del collaboratore, sulla base delle richieste avanzate da quest'ultimo. Conclusa tale fase, i questionari compilati saranno analizzati dal gestore del sistema informativo che provvederà a produrre dei report per l'Academy. Il Learning Center realizzerà delle ulteriori analisi e in seguito darà avvio all'attività di pianificazione del fabbisogno formativo.

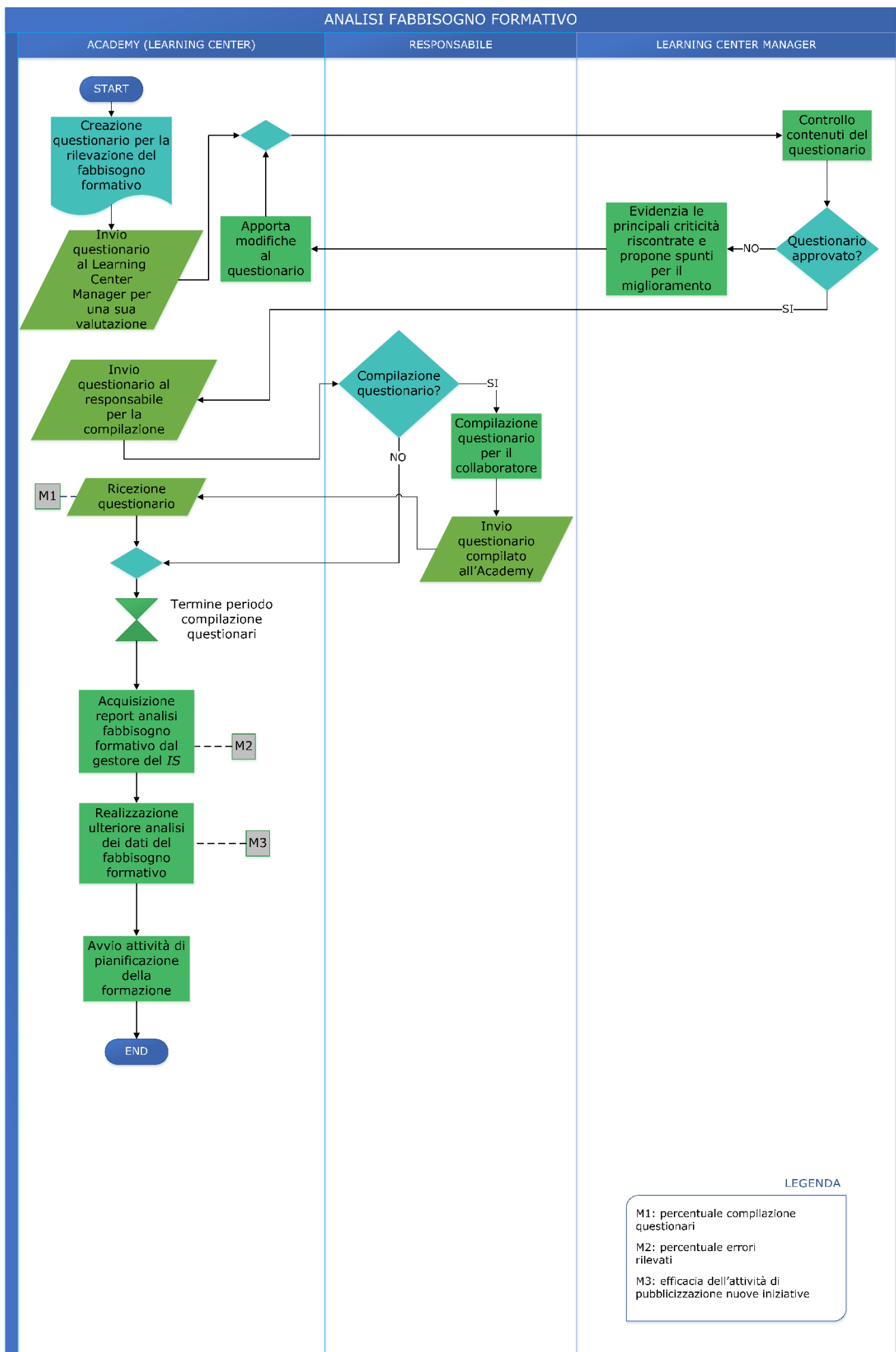


Figura 25 - Mappatura del processo di Analisi del Fabbisogno Formativo.

La matrice RAM evidenzia le principali attività del processo appena descritto, individuandone gli attori coinvolti e le relative responsabilità:

Attività da svolgere	Descrizione	Soggetti coinvolti			
		R	A	C	I
Creazione questionario per la rilevazione del fabbisogno formativo	L'Academy (ufficio Learning Center) predispone il questionario per la rilevazione del fabbisogno formativo sotto la supervisione Learning Center Manager il quale provvederà successivamente ad accettarlo o eventualmente a proporre azioni correttive.	Academy (Learning Center)	Learning Center Manager	Learning Center Manager	
Controllo contenuto del questionario	Il Learning Center Manager effettua un controllo sulle varie parti che compongono il questionario.	Learning Center Manager			
Evidenzia le principali criticità riscontrate e propone spunti per il miglioramento	Il Learning Center Manager, dopo una prima revisione del questionario, ne evidenzia le criticità, proponendo eventualmente dei suggerimenti per migliorarne l'efficacia. Provvede così ad informare l'ufficio che dovrà apportare le opportune modifiche.	Learning Center Manager			Academy (Learning Center)
Compilazione questionario per il collaboratore	Il responsabile procede con la compilazione del questionario per i suoi collaboratori, indicando quelli che sono gli interventi formativi consigliati per quest'ultimo anche su suo diretto suggerimento.	Responsabile del Collaboratore	Responsabile del Collaboratore	Partecipante	
Implementazione analisi del fabbisogno formativo	Il Learning Center procede con la realizzazione delle analisi del fabbisogno formativo (sulla base di quelle precedentemente realizzate dal gestore del sistema informativo), che saranno il punto di partenza per la progettazione delle iniziative di formazione. Una sintesi riepilogativa delle analisi verrà trasmessa al Responsabile dell'Academy affinché venga messo a conoscenza dei risultati del fabbisogno.	Academy (Learning Center)		Learning Center Manager	Resp. Academy

Figura 26 - Matrice RAM del processo "Analisi del fabbisogno formativo"
 Legenda: R (responsible), A (accountable), C (consult), I (Inform).

Analisi del fabbisogno formativo (To-Be)

Un possibile sviluppo del sistema attuale potrebbe riguardare la gestione condivisa del sistema informativo per consentire una più diretta e tempestiva acquisizione e manipolazione dei dati. La gestione dei dati da parte dell'Academy favorirebbe un controllo puntuale delle informazioni e una riduzione dei possibili errori dovuti all'operazione di archiviazione. Essendo l'area stessa diretta ed unica fruitrice dei dati archiviati nel sistema informativo, si adopererà con la massima diligenza nella cura dell'archiviazione di suddetti dati.

La necessità di gestire e monitorare con efficacia ed immediatezza i dati e le informazioni diventa, dunque, irrinunciabile soprattutto quelle situazioni in cui non sono ammessi errori. La razionalizzazione del flusso delle informazioni aziendali e l'adozione di un sistema informativo integrato consentono di conseguire l'ottimale controllo di gestione. L'adozione della gestione integrata dei dati fornirebbe un'istantanea chiara e inequivocabile dello stato attuale e porterebbe altri indubbi vantaggi al controllo di gestione, favorendo la semplificazione dei processi decisionali, riducendo al minimo il rischio di errore nella manipolazione dei dati (proprio perché le operazioni di memorizzazione, eliminazione o aggiornamento verrebbero svolte direttamente dai soggetti diretti interessati) e contribuendo in ultimo al miglioramento delle performance aziendali. Pertanto, una possibile soluzione potrebbe essere la seguente: il partner aziendale si occuperebbe più della parte "amministrativa" (senza però tralasciare interamente la parte "operativa"), ovvero il monitoraggio del sistema, la sicurezza informatica, il supporto tecnico, svolgendo la funzione inoltre di help desk per eventuali problemi tecnico-amministrativi che potrebbero verificarsi. L'Academy, dal canto suo, avrebbe la possibilità di gestire direttamente i dati di cui necessita per pianificare e produrre le analisi o anche per reperire tempestivamente informazioni aggiornate.

Per quanto riguarda invece la gestione dei dati risultanti dalle analisi, è consigliabile valutare l'opportunità di creare un database MySQL condiviso all'interno dell'area Academy replicante nei campi interessati il sistema informativo centrale e corredato di routines e procedure necessarie per la validazione, il controllo e la sicurezza dei dati. In tal modo gli operatori di Academy avranno il pieno controllo (pur nel rispetto dei criteri amministrativi e di protezione dell'infrastruttura) nella gestione e nella fruizione dei dati in tempo reale. Sarà così possibile, in qualsiasi momento attraverso delle semplici *query* al database ottenere il set di dati desiderato; il tutto a costi estremamente contenuti. Il server MySQL, infatti, è definito come "*Free*³⁷ and *Open Source*³⁸

³⁷ Freeware: Software che può essere distribuito gratuitamente e senza bisogno di licenza d'uso, per lo più reperibile attraverso Internet.

³⁸ Open Source: In informatica, di software non protetto da copyright e liberamente modificabile dagli utenti.

Database Software Solution”³⁹, è caratterizzato da un’estrema facilità di utilizzo, può essere utilizzato anche quando la rete internet non è disponibile e fornisce un completo supporto tecnico ad un costo totale di gestione estremamente ridotto.

Un’alternativa molto valida, rispetto alla soluzione appena fornita, sono i *cloud storage*, ovvero archivi digitali collegati ad internet. Anch’essi sono semplici da utilizzare e lo spazio di archiviazione proposto, per alcune configurazioni, è addirittura illimitato, il costo è di poco superiore rispetto alla soluzione precedente. Tuttavia, il rispetto della privacy ed i rischi legati alla pirateria informatica rappresentano il lato negativo di questa opzione. Un’altra incognita è quella relativa all’affidabilità del fornitore: i cloud storage sono relativamente giovani e in questi ultimi anni sono davvero molteplici le alternative a confronto. Il rischio maggiore è insito nella impossibilità del fornitore di non riuscire più, da un momento all’altro, ad erogare il servizio, decidendo di interromperlo e addirittura chiudere l’attività.

Sulla base di quanto appena descritto, allo stato attuale la scelta non può che ricadere sulla prima alternativa (la realizzazione di un database), in quanto offre una soluzione molto più rapida e sicura. Ovviamente, le operazioni di gestione e manipolazione dei dati necessitano di personale qualificato in Academy onde evitare la generazione e propagazione di errori tali da rendere vani i vantaggi derivanti dalla soluzione proposta. A tal proposito, poiché per definizione i *BPI* sono interventi che vengono attuati gradualmente nel tempo, si potrebbe pensare di utilizzare dei Competence Leader esperti nella gestione dei database per formare il personale di Academy o utilizzare personale di altri uffici e dotato delle competenze necessarie.

Valutazione dei risultati della formazione (As-Is)

Lo “Start” del processo ha inizio alla fine del generico corso di formazione. L’Academy (precisamente il Learning Center), il giorno successivo, procede con l’invito per via telematica del questionario “a caldo”, predisposto dal partner aziendale, al partecipante del corso appena concluso. Il dipendente decide se accettare o meno e, in caso affermativo, compila il questionario. Il partner provvede ad archiviare le risposte del questionario previsto per tale fase. Trascorsi circa 75 giorni dalla fine del corso, il Learning Center invia per email un invito a partecipare al secondo dei questionari previsti per la valutazione della formazione, ovvero il questionario “a freddo” e, parallelamente, invia un terzo questionario direttamente al responsabile del partecipante per fornire un giudizio sull’apprendimento e sul “trasferimento” degli insegnamenti del corso in ambito lavorativo. Il partecipante decide se procedere con la compilazione o meno del

³⁹ Oracle Corporation, “Perché usare MySQL”, www.mysql.com.

questionario; parallelamente, anche il responsabile in questa seconda fase può decidere se compilare o meno il questionario; se i due questionari vengono compilati, il partner registra nel proprio database le relative risposte e, successivamente, procede con la realizzazione delle analisi per la valutazione e l'efficacia degli interventi formativi. Al termine delle analisi, i risultati prodotti verranno inviati all'ufficio dell'Academy - attraverso report realizzati in formato pdf - che procederà con la loro archiviazione in apposite cartelle di lavoro condivise.

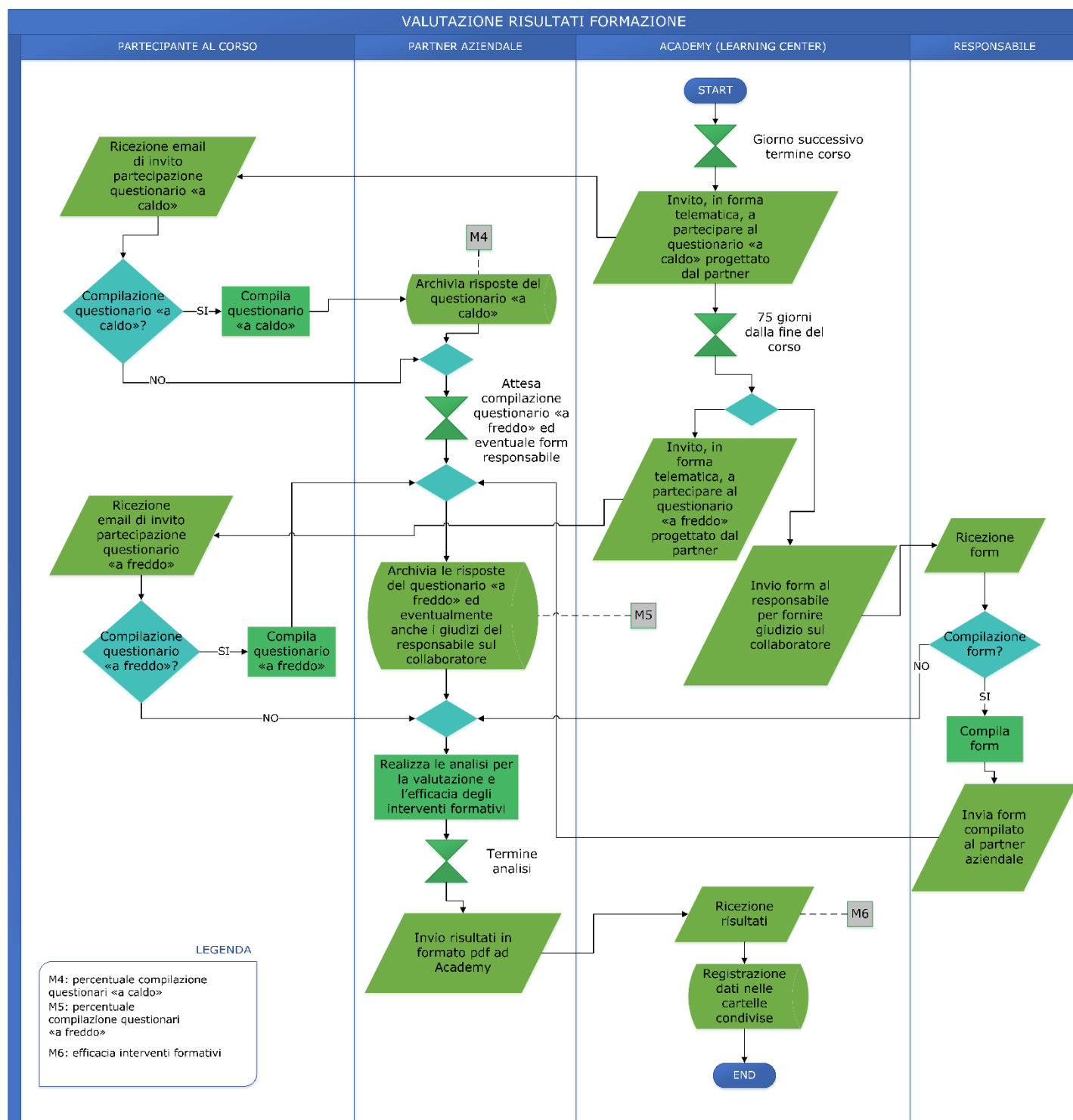


Figura 27 - Mappatura del processo di Valutazione dei risultati della formazione.

Attività da svolgere	Descrizione	Soggetti coinvolti			
		R	A	C	I
Compilazione questionario "a caldo"	Il partecipante al generico corso di formazione compila il questionario "a caldo". I risultati verranno trasmessi ed archiviati dal Partner per realizzare le analisi del fabbisogno.	Partecipante			Partner aziendale
Compilazione questionario "a caldo"	75 giorni dopo la fine del corso, il partecipante compila il questionario "a freddo". I risultati verranno trasmessi ed archiviati dal Partner per realizzare le analisi del fabbisogno.	Partecipante			Partner aziendale
Compilazione form	Il responsabile è chiamato ad esprimere dei giudizi, in merito al collaboratore/partecipante, sul livello di apprendimento e "trasferimento" delle conoscenze acquisite nel contesto lavorativo.	Responsabile del Collaboratore	Responsabile del Collaboratore	Academy (Learning Center)	Partner aziendale
Realizzazione delle analisi per la valutazione e l'efficacia degli interventi formativi	Il partner aziendale, una volta ottenute ed archiviate le risposte ai questionari, procede con l'implementazione delle analisi atte a valutare l'efficacia dei corsi di formazione. I risultati delle analisi verranno forniti al Learning Center.	Partner aziendale	Partner aziendale		Academy (Learning Center)

Figura 28 - Matrice RAM del processo "Valutazione dei risultati della formazione"
 Legenda: R (responsible), A (accountable), C (consult), I (Inform).

Valutazione dei risultati della formazione (To-Be)

Vengono proposti due possibili scenari alternativi per il miglioramento del processo di valutazione dei risultati della formazione: il primo potrebbe essere inteso come un cambiamento operativo di breve periodo, l'altro invece come un cambiamento strategico di medio-lungo periodo.

Nel dettaglio, il primo scenario consisterebbe nel concentrare all'interno di Academy le analisi di valutazione dell'efficacia degli interventi formativi e dell'apprendimento e adottare un insieme di metodi e tecniche alternative che consentano di aumentare ulteriormente lo spettro delle indagini svolte, mentre il partner aziendale si occuperebbe unicamente dell'implementazione delle analisi

relative alla valutazione del gradimento della formazione. Tale soluzione potrebbe consentire al team di analisi di Academy di avere sotto controllo un monitoraggio permanente delle performance dei singoli partecipanti ai corsi e di valutare pertanto l'efficacia formativa delle iniziative di formazione. I risultati, immediatamente disponibili, permetterebbero di intraprendere tempestive azioni correttive nel caso in cui si ravvisassero delle criticità.

Il secondo scenario riguarderebbe l'internalizzazione (*insourcing*) del processo di valutazione dei risultati della formazione. Il team di analisi potrebbe utilizzare un insieme di approcci statistici per comprendere meglio le cause che hanno portato ad un qualsivoglia risultato. In fase progettuale, ad esempio, l'impiego di un questionario realizzato con tecniche di misurazione proprie delle scienze cognitive permetterebbe di dare una migliore ma anche più semplice comprensione delle affermazioni che seguono i risultati rilevati, grazie alla possibilità di ordinare i punteggi rilevati o perfino realizzare scale di intervallo per misurare l'effettiva distanza tra un punteggio e un altro.

Validi suggerimenti e proposte, a completamento delle analisi già svolte da Academy, potrebbero configurarsi nella progettazione di un questionario di gradimento della formazione che consenta di elaborare i dati rilevati attraverso tecniche di *Scaling*, tecniche e sistemi per la valutazione delle performance individuali, il *ROI* della formazione (per valutare i benefici associati agli interventi formativi)⁴⁰ o ancora la realizzazione di analisi di regressione lineare o multipla per valutare il legame funzionale tra un insieme di variabili. Un esempio, in merito a quest'ultimo punto, potrebbe essere ripartire i corsi in tecnici e manageriali e valutare se esiste una qualche dipendenza tra la soddisfazione ai corsi (rappresentante la variabile dipendente del modello) con l'età ed il sesso dei partecipanti (che rappresenterebbero invece le variabili indipendenti).

6.3 I “Key Performance Indicators” (KPI)

L'importanza degli indicatori per la misurazione delle performance

Gli indicatori chiave di prestazione (*Key Performance indicator* o *KPI*) costituiscono una parte importante delle informazioni necessarie per determinare e spiegare come un'organizzazione progredisce verso i suoi obiettivi di business. In altri termini, sono uno strumento fondamentale per monitorare le prestazioni dei processi aziendali. I *KPI* sono applicabili ad ogni settore del proprio business, variano da azienda ad azienda e trovano utilizzo anche per singoli progetti; riuscire ad individuare e definire quelli rilevanti per le proprie attività è di enorme importanza.

⁴⁰ Il *ROI* della formazione e la valutazione delle performance individuali verranno ampiamente discussi all'interno del *Capitolo 7: “Gli strumenti per la valutazione e l'efficacia degli interventi formativi”*.

Ad ogni indicatore è associata la variabile che ne stabilisce la misura. Grazie ad essi il management può non solo misurare i fenomeni aziendali nel tempo e nello spazio, ma può pianificare e programmare le attività aziendali, misurare gli scostamenti tra obiettivi attesi e risultati raggiunti e intraprendere azioni necessarie per correggere tali scostamenti, ovvero può gestire con metodo l'azienda o la parte di essa di cui è responsabile.

Un indicatore inoltre, per essere considerato tale, deve rispondere ad alcune caratteristiche, senza le quali sarebbe un valore fine a sé stesso. Un *KPI* efficace deve essere diretto agli obiettivi, facile da comprendere e da determinare, oltre che essere misurabile nel tempo⁴¹. Seguendo un pratico schema, si può affermare che gli indicatori devono essere:

- ❖ Specifici, perchè legati all'obiettivo del business;
- ❖ Misurabili, per dar modo al business di verificare i suoi progressi;
- ❖ Raggiungibili, perchè realistici nell'ambito del business a cui si riferiscono;
- ❖ Rilevanti, perchè fanno riferimento direttamente al business e alle metriche;
- ❖ Collegati al tempo, collocando gli obiettivi in un orizzonte temporale.

Sintetizzando, gli indicatori assolvono alle seguenti tre funzioni base:

- ❖ Controllo: gli indicatori consentono ai gestori dei processi di valutare e controllare le prestazioni delle risorse di cui sono responsabili;
- ❖ Comunicazione: gli indicatori consentono di rendere note le prestazioni di un processo a tutti coloro che interagiscono con esso. Indicatori poco evoluti, o poco rappresentativi di un processo possono determinare conflitti, confusione e talvolta frustrazione tra gli operatori;
- ❖ Miglioramento: gli indicatori consentono di identificare i salti prestazionali (*gap*) tra aspettative e risultati ottenuti. L'ampiezza e la direzione dei *gap* forniscono indicazioni utili per la messa a punto di strategie di miglioramento dei processi⁴².

In conclusione, al fine di monitorare l'andamento presente e pianificare lo sviluppo futuro di un'organizzazione, è necessario analizzare attentamente le prestazioni dei suoi processi attraverso un sistema strutturato di indicatori di performance.

⁴¹ Cavalli S., *"Il sistema di misurazione delle prestazioni aziendali"*, www.unibg.it, Bergamo, 2008.

⁴² Franceschini F., Galetto M., Maisano D., *Indicatori e misure di prestazione per la gestione dei processi. Modelli e tecniche di sviluppo*, 1ª ed., Il Sole 24 Ore S.p.A., Torino, 2007.

Ne consegue che un qualsiasi processo aziendale che non sia sotto controllo non può essere migliorato (“*What gets measured, gets managed*”)⁴³. Inoltre, senza un sistema organico ed esaustivo di misure, a livello strategico, tattico e operativo, le prestazioni possono essere conosciute solo a posteriori. La misura delle prestazioni è importante anche perché influenza il comportamento di ciascun attore del processo sotto controllo che, a sua volta, impatta sulle performance stesse.

I KPI per il monitoraggio dei processi di analisi del fabbisogno formativo e valutazione dei risultati della formazione

Per poter apportare miglioramenti ai due processi analizzati, sulla base delle informazioni che derivano dalle attività di monitoraggio effettuate, è necessario identificare degli indicatori che diano una rappresentazione sintetica ed efficace di tali informazioni. La tabella seguente mostra, per ogni indicatore individuato, gli elementi che lo caratterizzano: una breve descrizione, il processo a cui si riferisce, la formula utile a calcolarlo, il codice progressivo del punto di misura/controllo delle performance nel processo (che individua nel flowchart l’attività alla quale l’indicatore stesso si riferisce), i target prestazionali e l’unità di misura⁴⁴. Nell’ottica di una continua attività di monitoraggio e miglioramento, l’inserimento dei punti di misura delle performance ha permesso di individuare l’insieme delle attività, per i due processi precedentemente descritti, che possono essere valutate da un qualche indicatore prestazionale. Si è cercato, da un lato, di individuare delle misure per i target prestazionali, ove possibile, che tenessero conto verosimilmente di quelli che sono i risultati delle misure stesse negli anni passati e, dall’altro, di considerare anche, nell’ottica del miglioramento continuo, un ulteriore incremento della soglia limite individuata. L’importanza nel definire degli indicatori di processo risiede nella possibilità di intervenire immediatamente nel processo per attuare azioni correttive qualora si presentino anomalie o semplicemente per migliorarne le performance operative.

⁴³ Drucker P., *The practice of Management*, Harper Business, 2006.

⁴⁴ La formula per il calcolo e il target prestazionale dell’ultimo KPI in tabella fa riferimento al sistema di misurazione delle performance individuali che verrà proposto nel Capitolo successivo.

KPI	Descrizione	Formula	Processo	Punto di misura	Target prestaz.	Unità di misura
Percentuale compilazione questionari	Indica il totale (espresso in misura percentuale) dei questionari compilati	$\frac{n^{\circ} \text{ quest. compilati}}{n^{\circ} \text{ quest. inviati}} * 100$	Analisi fabbisogno formativo	M1	> 80%	%
Percentuale errori rilevati	Individua la percentuale degli errori riscontrati in sede di utilizzo dei dati (dato mancante, non aggiornato, ecc...).	$\frac{n^{\circ} \text{ errori rilevati}}{\text{totale dati processati}} * 100$	Analisi fabbisogno formativo	M2	Tendente a zero	%
Efficacia dell'attività di pubblicizzazione nuove iniziative	Indica il totale dei dipendenti (in misura percentuale sui posti disponibili previsti) che ha espresso la volontà o necessità di partecipare ad un nuovo corso di formazione pubblicizzato da Academy.	$\frac{n^{\circ} \text{ dip. che hanno scelto il corso}}{n^{\circ} \text{ posti disponibili per il corso}} * 100$	Analisi fabbisogno formativo	M3	≥ 90%	% (indice saturaz.)
Percentuale compilazione questionari "a caldo"	Percentuale dei questionari "a caldo" che sono stati inviati e compilati dai partecipanti al corso.	$\frac{n^{\circ} \text{ quest. "a caldo" compilati}}{n^{\circ} \text{ quest. "a caldo" inviati}} * 100$	Valutazione risultati formazione	M4	85%	%
Percentuale compilazione questionari "a freddo"	Percentuale dei questionari "a freddo" che sono stati inviati e compilati dai partecipanti al corso.	$\frac{n^{\circ} \text{ quest. "a freddo" compilati}}{n^{\circ} \text{ quest. "a freddo" inviati}} * 100$	Valutazione risultati formazione	M5	85%	%
Efficacia interventi formativi	Tende a misurare il miglioramento delle performance associate al singolo partecipante al corso	$P = Tot.F1 * p_{1i} + Tot.F2 * p_{2i} + Tot.F3 * p_{3i}$	Valutazione risultati formazione	M6	≥ 3	N

Figura 29 – Possibili KPI individuati per il monitoraggio dei processi di Analisi del Fabbisogno Formativo e Valutazione dei risultati della Formazione.

6.4 Sistema di misurazione delle performance organizzative

Nei paragrafi precedenti è stata evidenziata l'importanza di dotarsi di un modello idoneo di mappatura (flussi di responsabilità, processi e *KPI* di processo) per operare un'analisi più o meno approfondita e il più possibile oggettiva dei processi. Un ulteriore tassello di notevole importanza riguarda la strutturazione di un adeguato sistema di misurazione e monitoraggio delle prestazioni.

Poiché non si può migliorare ciò che non si può misurare, assume un ruolo molto importante il tema della misura delle prestazioni. Nel capitolo è stato già sottolineato come eventuali azioni di miglioramento possano essere decise solo a seguito di una valutazione dettagliata dello stato corrente dei processi decisionali.

Il sistema di controllo delle prestazioni che punta al successo dell'impresa o a ridurre eventuali inefficienze e tenere sotto controllo le performance, deve individuare parametri, obiettivi e indicatori che scaturiscono dall'analisi della sequenza "fattori critici di successo – criticità – variabili chiave". Solo in tal modo si potrà creare il giusto collegamento tra la responsabilità di gestione e le variabili critiche che sta alla base del successo del sistema di gestione.

Ma a quali requisiti deve ottemperare un sistema di misura delle prestazioni? Di seguito si proverà ad elencare le caratteristiche principali, che nella letteratura manageriale trovano il maggior consenso. Un sistema di misura delle prestazioni deve essere:

- ❖ Bilanciato: esso deve includere un insieme di indicatori di natura finanziaria e non finanziaria, con una prospettiva sia esterna che interna all'azienda, e che permettano sia di quantificare cosa è stato effettivamente raggiunto sia di predire assetti a tendere futuri;
- ❖ Multilivello: un sistema di misurazione delle prestazioni dovrebbe essere articolato per livelli, procedendo verso i livelli più alti della piramide decisionale;
- ❖ Integrato: un sistema di misura delle prestazioni non può essere progettato in modo isolato, ma il suo disegno deve discendere in modo congiunto dalla definizione del modello strategico di business;
- ❖ Sintetico: nella selezione degli indicatori occorre obbedire a dei giusti criteri di sintesi, al fine di evitare di avere una pletora di metriche difficile da gestire e complesse da misurare;
- ❖ Di impatto: esso esercita un impatto sull'ambiente nel quale opera. Decidere cosa misurare, come misurare e quali target assumere sono tutti fattori che influenzano profondamente le azioni degli individui e delle funzioni all'interno di un'organizzazione aziendale.

Innumerevoli sono le proposte di sistemi di misura delle prestazioni e innumerevoli sono gli indicatori sviluppati, spesso ridondanti dal punto di vista concettuale e ambigui nella loro formulazione. Emerge chiaramente come sia ancora difficile trovare un sistema di misura delle prestazioni che possa essere elevato a standard di riferimento per chi opera all'interno dell'azienda. Questa è una delle ragioni che disincentivano molte aziende a sviluppare un sistema integrato di misurazione⁴⁵.

Sotto questa prospettiva, una delle possibili ipotesi per consentire al team del Learning Center dell'Academy di monitorare in tempo reale e valutare le prestazioni dei processi si tradurrebbe nella progettazione di un sistema di misura delle performance che tenga conto della natura operativa dei processi e delle necessità dell'ufficio stesso. Uno dei modelli che più degli altri sembra compatibile con le caratteristiche appena descritte è il *"Cruscotto delle Prestazioni"* di tipo *Operazionale*.

Il cruscotto delle prestazioni viene definito come uno strumento grafico che illustra in modo sintetico il livello prestazionale di un sistema. Esso evidenzia quali sono i fattori critici e i rispettivi effetti sullo stato di salute di un processo. Gli elementi del cruscotto rappresentano normalmente una sintesi di gruppi più o meno estesi di indicatori singoli. La metafora alla base del concetto di cruscotto è che "gestire" un processo o una organizzazione è come guidare un'automobile. Per guidare non è necessario disporre di tutte le informazioni di dettaglio che accompagnano il moto di una vettura; il controllo del mezzo può essere effettuato mediante un numero ridotto di informazioni. Il monitoraggio puntuale e sintetico serve ai responsabili per avere costantemente il polso della situazione sull'andamento complessivo dell'organizzazione. Come il cruscotto di un'automobile o di un aereo costituisce uno strumento indispensabile per la guida, così un buon "quadro di gestione" dei parametri critici di un processo rappresenta uno strumento fondamentale per la gestione di una struttura organizzata. Se uno degli strumenti segnala un'anomalia, si può procedere ad un'analisi di maggior dettaglio, per individuare la natura specifica del problema. In altre parole, per ogni indicatore viene indicato un valore "soglia": se uno degli strumenti di sintesi segnala un'anomalia (ovvero se il livello soglia viene superato), si procede attraverso un'analisi più dettagliata attraverso la scomposizione dell'indicatore. Progettare un buon cruscotto è fondamentale per evitare che gli indicatori siano troppi, dispersivi e non adeguatamente rappresentativi dei diversi ambiti e/o livelli di responsabilità.

⁴⁵ Cavalieri S., Pinto R., *Orientare al successo la Supply Chain*, 2ª ed., De Agostini scuola S.p.A., Torino, 2015.

Nel definire i dati da raccogliere è necessario avere ben presenti le finalità dell'indagine e la capacità informativa che essi devono garantire⁴⁶.

Il *Cruscotto* di tipo *Operazionale* si differenzia da quello *Strategico* e *Tattico* per il fatto di essere utilizzato a livello dipartimentale per monitorare i processi che generano un output pressochè immediato. A titolo di esempio, a livello *Operazionale* non verrà mai richiesto di monitorare le vendite di un prodotto in funzione degli obiettivi target nelle varie aree geografiche perché l'organizzazione punta ad espandersi globalmente del 15% ma, al contrario, si occuperebbe di tenere traccia delle vendite dei singoli prodotti, fornendo al più un confronto periodico con le vendite della concorrenza. Deve fornire un alto livello di dettaglio, riducendo esigenze *drill down* poiché è utilizzato da utenti che non hanno tempo per effettuare analisi troppo dettagliate e devono risolvere problemi con rapidità ed immediatezza. Tale cruscotto permette dunque di fornire informazioni utili per intraprendere delle azioni permettendo la rappresentazione di "immagini" al posto di numeri forniti dalla reportistica tradizionale⁴⁷.

⁴⁶ Franceschini F., Galetto M., Maisano D., *Indicatori e misure di prestazione per la gestione dei processi. Modelli e tecniche di sviluppo*, 1ª ed., Il Sole 24 Ore S.p.A., Torino, 2007.

⁴⁷ Atre S., *"Il Cruscotto delle Prestazioni: il nuovo volto della business intelligence"*, www.technologytransfer.it, 2011.

Di seguito viene riportato un esempio di possibile Cruscotto delle Prestazioni applicato al caso in esame, dove vengono evidenziati i principali indicatori da monitorare e le relative scale di valutazione:

CRUSCOTTO DELLE PRESTAZIONI		
Obiettivo	Indicatore	Scala di valutazione
Efficienza servizio	1.1 Numero corsi erogati	N
	1.2 Numero nuovi corsi introdotti	N
	1.3 Tempo medio risposta servizio help-desk	minuti
Competenza	2.1 Percentuale soddisfazione partecipanti ai corsi di formazione	%
	2.2 Percentuale iscritti ai nuovi corsi di formazione	%
Comunicazione e pubblicità interna	3.1 Numero persone invitate a partecipare ad uno specifico corso	N
	3.2 Numero persone che hanno risposto all'invito per la partecipazione ad uno specifico corso	N
	3.3 Efficacia dell'azione di pubblicizzazione dei corsi	alta/media/bassa
Affidabilità piattaforma Fabbrica Futuro	4.1 Disponibilità sistema	giorni
	4.2 Tempo medio manutenzione sistema	minuti
Efficacia piattaforma Fabbrica Futuro	5.1 Numero condivisioni (notizie, immagini, documenti, foto, ecc...) da parte dei collaboratori sulla piattaforma social	N
	5.2 Numero condivisioni (notizie, immagini, documenti, foto, ecc...) da parte dei responsabili sulla piattaforma social	N
	5.3 Numero medio nuovi contenuti giornalieri	N
Capacità di coinvolgimento	6.1 Percentuale questionari compilati per l'analisi del fabbisogno formativo	%
	6.2 Percentuale questionari "a caldo" compilati per la fase di valutazione dei risultati della formazione	%
	6.3 Percentuale questionari "a freddo" compilati per la fase di valutazione dei risultati della formazione	%
	6.4 Percentuale di compilazione associata al singolo questionario	%
Costi/Benefici	7.1 Costi associati ai singoli corsi	Euro
	7.2 ROI della formazione	%

Figura 30 – Esempio di possibile Cruscotto delle Prestazioni di tipo Operazionale adottabile dall'ufficio Learning Center.

7. GLI STRUMENTI PER LA VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DEGLI INTERVENTI FORMATIVI

Il presente capitolo riprende i concetti presentati nel paragrafo 6.2: rimanendo nell'ottica del miglioramento dei processi aziendali, verranno affrontate due tecniche di analisi per la valutazione dell'efficacia degli interventi formativi precedentemente introdotte, individuate non come strumenti sostitutivi ma come supporto complementare a quelli già impiegati dal team di analisi.

7.1 Il *ROI* della formazione

Nel capitolo precedente, trattando di tecniche di analisi per la valutazione della formazione, è stato accennato al *ROI della formazione*. Si tratta di uno strumento innovativo e potente ma anche molto controverso che consente di “dimostrare” il valore della formazione e quindi la relativa efficacia. Dato che l'argomento sta assumendo negli anni sempre più rilevanza, se ne illustrano qui di seguito alcuni concetti che gravitano attorno a questo delicato tema come le difficoltà di calcolo ed i possibili benefici che potrebbero derivare dall'utilizzo di questo nuovo strumento.

La valutazione della formazione è un nodo di difficile soluzione. I primi problemi si riscontrano già a partire dal tentativo di definizione e aumentano se si osserva il quadro di riferimento. Quello che è stato molte volte richiesto alla valutazione è di essere il più possibile “scientifica”, presupponendo di eliminare quell'incertezza che nasce dall'utilizzo di metodi intuitivi. Ma le variabili che entrano in gioco durante un processo di valutazione sono molte e di difficile standardizzazione⁴⁸. Il contesto entro cui opera la formazione, il clima e la cultura aziendale sono i primi fattori che possono influenzare l'intero percorso formativo. Le variabili emozionali che possono entrare in conflitto con la valutazione sono ineliminabili poiché naturalmente presenti. La maggior parte dei problemi che si incontrano durante il processo formativo riguardano, appunto, le motivazioni dei partecipanti, i rapporti interculturali, i processi di apprendimento o, ancora, il reale trasferimento dei risultati di formazione all'interno dei contesti lavorativi⁴⁹.

Come rendere dunque possibile la misurazione della convenienza dell'investimento circa le attività di formazione? Ad una prima analisi, emerge la presenza di numerosi metodi di misurazione, appartenenti ad approcci e visioni assai differenti. Tra le diverse opzioni, una possibile alternativa più o meno valida ricade sul “*ROI della formazione*”. La scelta di adottare il *ROI* è sostanzialmente

⁴⁸ Vergani A., *La valutazione nelle organizzazioni e nei processi di istruzione e formazione: alcune note introduttive*, Rivista Valutare Org., 2008.

⁴⁹ Fontana A., Varchetta G., *La valutazione riconoscente*, Guerini e Associati, Milano, 2002.

dovuta al fatto che tale approccio metodologico, focalizzandosi sui benefici economici aziendali ottenuti, fornisce la possibilità di individuare gli effetti misurabili e di conseguenza offre la possibilità di convertire tali valori in valori economici e monetari. Oltre allo strumento di calcolo, vengono forniti una serie di indicatori, elaborati al fine di consentire una più facile individuazione dei costi diretti/indiretti e dei benefici tangibili e intangibili riconducibili alla formazione.

Il *Ritorno sull'Investimento (ROI)* è, dunque, la misura dei benefici monetari rispetto a un dato investimento, in un programma formativo nel caso specifico. Si tratta di un filone d'indagine di matrice economica che viene solitamente utilizzata per valutare la fattibilità e l'opportunità dell'investimento. Oltre alla gestione dei costi, l'azienda ha interesse di verificare se e in quale misura siano migliorate le performance dei propri dipendenti dopo aver partecipato ad un corso di formazione. In caso negativo sarebbe importante capire perché ciò non sia avvenuto. Nello specifico, il *ROI della formazione* focalizza l'attenzione sui benefici economici aziendali misurabili in termini di risultati determinati (o influenzati) da apprendimenti, capacità, comportamenti individuali ed organizzativi da porre in relazione all'intervento formativo realizzato, considerando costi diretti e indiretti attribuibili al percorso formativo stesso⁵⁰.

Nel momento in cui si prende in considerazione l'idea di calcolare il *ROI* è opportuno incentrare la propria attenzione sui possibili vantaggi e svantaggi di un tale approccio di valutazione. Di seguito viene mostrata la formula per il calcolo del *ROI*:

$$ROI \text{ della formazione} = \frac{\text{benefici della formazione} - \text{costi della formazione}}{\text{costi della formazione}} * 100$$

La scala di valutazione adoperata è quella tipica del *ROI* finanziario, dove:

- ❖ con un $ROI > 0$, il rendimento degli investimenti effettuati dall'azienda è maggiore del costo;
- ❖ $ROI = 0$, il rendimento degli investimenti effettuati e il costo sostenuto si equivalgono;
- ❖ $ROI < 0$, il rendimento degli investimenti effettuati è minore del costo.

⁵⁰ Philips J., *Return On Investment in Training and Performance Improvement Programs*, Gulf Publishing Company, Houston, 1997.

Come calcolare il *ROI*

Il calcolo del *ROI* richiede un approccio sistematico per la valutazione dei programmi. Il processo include 3 componenti chiave:

- ❖ un framework valutativo, con il quale definire i differenti livelli di valutazione e i tipi di dati;
- ❖ un processo in grado di provvedere a procedure per sviluppare il calcolo. Parte di questo processo riguarda l'isolamento degli effetti del programma dagli altri fattori;
- ❖ un set di indicatori⁵¹.

Nel dettaglio tale calcolo avviene seguendo uno sviluppo logico e sistematico, che si articola in almeno 5 fasi principali:

- ❖ pianificare la valutazione: sviluppare e individuare quali dovranno essere gli obiettivi da raggiungere una volta ultimato il percorso formativo. Ciò avviene tramite un approfondimento precedente, volto a identificare il reale fabbisogno formativo all'interno dell'azienda;
- ❖ raccolta dei dati: i dati raccolti all'inizio del programma indicano la reazione e gli eventuali aggiustamenti da apportare. E' la fase che ha come finalità quella di calcolare il valore che si trova al numeratore della formula del *ROI*, cioè i benefici netti derivanti dal corso di formazione (per esempio incrementi di produttività, miglioramenti di qualità nei prodotti, riduzione del turnover, miglioramento nelle comunicazioni tra i dipendenti, miglioramento dell'immagine aziendale, miglioramento del clima aziendale e della motivazione del personale, ecc.);
- ❖ isolare gli effetti del programma: molti fattori influenzeranno la performance una volta che il programma è stato implementato. È necessario determinare in quale misura l'incremento delle performance, dopo un corso di formazione, sia dovuto effettivamente al corso stesso e non sia, invece, frutto di altri fattori esterni intervenuti nel frattempo;
- ❖ convertire i dati in valori monetari: per calcolare il *ROI* bisogna convertire gli effetti del programma in valori economici, in modo da poter comparare i benefici e i costi. Questo suggerisce che il valore dovrebbe essere posto in ogni unità di impatto collegato al programma. I benefici raccolti nella prima fase, accuratamente isolati da altri possibili fattori, devono, a questo punto, essere convertiti in valori monetari;
- ❖ tabulazione dei costi del corso: si tratta di calcolare il denominatore della formula del *ROI*, considerando la somma di tutti i costi diretti ed indiretti sostenuti dall'azienda e riferibili al corso in questione⁵².

⁵¹ Kearsley G., *Costs, Benefits and Productivity in Training System*, Addison-Wesley, Reading, 1982.

⁵² Carnevale C., *La valutazione degli investimenti in formazione*, Franco Angeli, Milano, 2003.

Come emerso finora il calcolo del ritorno dell'investimento su un corso di formazione può apparire eccessivamente lungo e complicato. Tuttavia sono tre le fasi più importanti per la riuscita della misurazione: la raccolta dei dati, l'individuazione dei costi e l'identificazione dei benefici tangibili e intangibili.

Raccolta dei dati

Tra le fasi più importanti del processo del calcolo del *ROI*, da cui dipende la riuscita o meno della valutazione economica del corso di formazione, vi è la raccolta dei dati. È abbastanza ricorrente suddividere i dati in *hard* (rappresentanti ad esempio l'output, la qualità, i costi e i tempi dei processi lavorativi) che servono per le misure tradizionali di performance organizzativa, facili da misurare e da convertire in valori monetari, e in *soft* i quali sono solitamente soggettivi, spesso difficili da misurare e ancora di più da convertire in valori monetari. Questi ultimi possono essere raggruppati in:

- ❖ comportamenti lavorativi: assenteismo, ritardi al lavoro, pause eccessive;
- ❖ nuove skill: decisioni prese, problemi risolti, conflitti evitati, lamentele risolte, successo nel counseling, intenzioni di utilizzare nuove skill;
- ❖ clima di lavoro: numero di lamentele, numero accuse di discriminazione, soddisfazione nel lavoro, turnover dipendenti, contenziosi, ricambio lavoratori;
- ❖ sviluppo/avanzamenti: richieste trasferimento, rating dei sistemi di valutazione delle prestazioni, incrementi nell'efficacia nel lavoro;
- ❖ iniziativa: implementazione di nuove idee, completamento positivo dei progetti, individuazione di successi e obiettivi⁵³.

Le fonti di reperimento possono essere individuate tra i clienti, i soggetti partecipanti al corso di formazione, i manager ed i coordinatori coinvolti. Per quanto riguarda gli strumenti, quelli più indicati sono: gruppo di controllo, *trend line analysis* e la stima di impatto da parte dei partecipanti, focus group, interviste, survey, questionari.

Individuare i costi

La raccolta dei costi diretti ed indiretti è un'attività necessaria per calcolare il *ROI* della formazione. A differenza dei benefici che possono essere identificati e stimati a distanza di 3/6

⁵³ Vergani A., *La valutazione nelle organizzazioni e nei processi di istruzione e formazione: alcune note introduttive*, Rivista Valutare Org., 2008.

mesi dal termine di un percorso formativo, i costi possono essere tracciati e calcolati, o almeno stimati, anche prima dell'avvio del percorso e *in itinere*. Il metodo adottato nello sviluppo del modello è il *fully-loaded costs* che comprende, oltre ai costi diretti del programma, anche i costi indiretti, quali il tempo necessario a ogni partecipante del programma (costo per persona, costo del programma, costo orario, ecc...)⁵⁴. Di seguito viene riportato un elenco delle tipologie di costi riconducibili ad un corso di formazione; nella maggior parte dei casi non sono imputabili tutti contemporaneamente, ma per un basso margine di errore è opportuno individuare quelli più specifici al percorso formativo, all'azienda e al fabbisogno individuato.

- ❖ costi di analisi del fabbisogno formativo: si tratta di costi interni o della consulenza necessaria a effettuare la rilevazione del fabbisogno formativo. Può verificarsi il caso in cui non vi sia alcun calcolo del fabbisogno relativo, in questo caso il costo applicabile al ROI sarà 0; nel caso in cui l'analisi venga condotta da personale interno il costo dovrà essere calcolato:

$$\sum_{i=1}^N h_i * c_i$$

h_i : ore lavorative associate al dipendente i-esimo per la realizzazione delle analisi del fabbisogno;

c_i : costo orario associato al dipendente i-esimo per la realizzazione delle analisi del fabbisogno.

Qualora si decida di affidare ad un consulente esterno l'analisi:

$$\sum_{i=1}^N (h_i * c_i) + \text{costo consulenza}$$

h_i : ore lavorative associate al dipendente i-esimo della società di consulenza per la realizzazione delle analisi del fabbisogno;

c_i : costo orario associato al dipendente i-esimo della società di consulenza per la realizzazione delle analisi del fabbisogno.

- ❖ costi di progettazione e *fund raising*: si tratta dei costi interni o di consulenza per la progettazione dell'intervento e lo sviluppo (es. definizione del programma formativo, incontri con i docenti, ecc...). Nel caso in cui si dovesse ricevere lo studio di progettazione, il costo nello specifico sarà (si tratterà di inserire nel calcolo del costo solo quei collaboratori che davvero hanno preso parte e il tempo per cui l'hanno fatto in rapporto al loro monte ore complessivo):

⁵⁴ Tesoro F., *Implementing an ROI measurement process At Dell Computer*, Performance Improvement Quarterly, 11:103-114.

$$\sum_{i=1}^N h_i * c_i$$

h_i : ore lavorative associate al dipendente i-esimo relative alla fase di progettazione;

c_i : costo orario associato al dipendente i-esimo relativo alla fase di progettazione.

Se la redazione del progetto dovesse essere affidata ad un soggetto esterno:

$$\sum_{i=1}^N (h_i * c_i) + \text{costo consulenza}$$

h_i : ore lavorative associate al dipendente i-esimo della società di consulenza per la fase di progettazione;

c_i : costo orario associato al dipendente i-esimo della società di consulenza per la fase di progettazione.

- ❖ costi *in house*: sono tutti quei costi relativi alla gestione del programma formativo. I più comuni sono: gestione registri, organizzazione logistica (viaggio, vitto, alloggio docente), contrattualizzazione docenti, aule didattiche, strumentazione didattica di supporto. L'attenzione da prestare nell'individuazione di questi costi riguarda se le strutture adoperate appartengono alla propria sede, nel qual caso si procederà con un calcolo dell'ammortamento. Nel caso in cui invece si tratta di una struttura esterna verranno imputati i costi diretti;
- ❖ costi esterni: comprendono la quota di iscrizione che ogni partecipante al corso deve eventualmente sostenere;
- ❖ costi del personale partecipante: in questo caso si devono considerare sia i costi diretti della retribuzione dei partecipanti sia i costi indiretti relativi a viaggio, soggiorni;
- ❖ costi opportunità: si tratta del mancato apporto dei dipendenti rispetto alla loro normale operatività e del costo che l'azienda deve sostenere nel caso in cui diventi necessario sostituire il lavoratore partecipante al corso formativo;
- ❖ altri costi: riguardano tutti quei costi che si presentano prima, durante e subito dopo l'erogazione del corso di formazione, quali ad esempio la somministrazione dei questionari (redazione, distribuzione, raccolta, elaborazione), la valutazione dell'impatto generato, le attività di comunicazione (web, telefonate, volantini, stampe post corso).

Identificare possibili benefici

Si tratta di valutare a distanza di almeno 3/6 mesi dall'erogazione della formazione se vi è stato un miglioramento nei risultati predefiniti e se il fabbisogno individuato sia stato colmato. Al fine di riuscire a individuare più benefici possibili prodotti dal corso di formazione è opportuno isolare i benefici della formazione da altri fattori interni ed esterni e stabilire una percentuale di incidenza della formazione sul miglioramento delle prestazioni definite⁵⁵. Infine, bisogna valorizzare i benefici tangibili, ovvero trasformare i benefici ottenuti in valori monetari.

Gli effetti intangibili sono risultati e conseguenze degli interventi formativi che non possono essere misurati con metriche di ordine quantitativo e per cui non ha senso calcolare in maniera diretta il ritorno economico. I percorsi formativi, infatti, oltre ad avere un impatto diretto e misurabile sulle prestazioni, possono produrre benefici intangibili. Sebbene non sia possibile quantificarne il ritorno economico essi sono estremamente importanti da monitorare e documentare⁵⁶. Tra i più importati al fine di valutare in maniera più esaustiva possibile il percorso formativo vi sono:

- ❖ aumento della *job satisfaction*;
- ❖ miglioramento della *customer satisfaction*;
- ❖ maggiore *commitment*;
- ❖ miglioramento dello spirito di gruppo e *team building*;
- ❖ miglioramento delle abilità di *problem solving*;
- ❖ ambiente di lavoro più orientato all'innovazione;
- ❖ risoluzione conflitti;
- ❖ miglioramento delle capacità di comunicazione.

Vi sono diverse difficoltà relative alla valutazione della formazione utilizzando il *ROI* come strumento, quali l'esistenza di diversi stakeholder i quali hanno differenti punti di vista; la difficoltà nel riuscire ad ottenere una chiara separazione degli effetti dalle altre variabili di tipo organizzativo, la complessità del processo, che risulta non sempre di semplice applicabilità alla maggioranza dei corsi di formazione a causa del volume elevato di dati che necessita; problematicità nell'isolare in maniera oggettiva e incontrovertibile i benefici. Ecco che il vero

⁵⁵ Philips J., *Return On Investment in Training and Performance Improvement Programs*, Gulf Publishing Company, Houston, 1997.

⁵⁶ Philips J., Stone R., *How to Measure Training Results: A Practical Guide to Tracking the Six Key Indicators*, McGraw-Hill, New York, 2002.

obiettivo risulta non tanto essere quello di identificare il modello migliore in assoluto, ma costruire un *blended mix* di strumenti, che vanno da un'analisi qualitativa fino all'attribuzione di valori economici, da adoperare in maniera bilanciata in ragione delle diverse tipologie di iniziative formative.

Quindi, per poter quantificare le varie voci di ricavo (i benefici) si ricorre a sistemi che hanno lo scopo di trasformare valutazioni soggettive (questionari, commenti, tavole rotonde e *feedback*) in valori oggettivi. La traduzione in termini numerici delle impressioni soggettive è resa possibile grazie all'adozione di metodi di raccolta dei dati appositamente strutturati. Il processo che permette di compiere tali valutazioni si costituisce di tre strumenti: la valutazione del gradimento, la valutazione dell'apprendimento e la valutazione degli effetti organizzativi.

Il calcolo del *ROI della formazione*, nonostante le remore di natura culturale assai presenti nell'ambito della cooperazione (specie in quella sociale), si conferma comunque uno strumento di grande efficacia per una serie di motivi:

- ❖ migliora le fasi di progettazione e implementazione;
- ❖ rafforza l'impatto delle attività di formazione/sviluppo sulle Risorse Umane;
- ❖ identifica i programmi inefficaci per riprogettarli o abbandonarli;
- ❖ individua i programmi di successo che possono essere replicati in altri ambiti dell'organizzazione;
- ❖ riduce lo spreco di risorse finanziarie e professionali, dunque recupera efficienza;
- ❖ modifica i programmi formativi negli aspetti meno efficaci e salvaguarda e valorizza le aree di sperimentata affidabilità.

I benefici ottenibili da un corso formativo non sono però sempre di immediata identificazione, per questo potrebbe essere di particolare interesse la valorizzazione e misurazione del *ROI della formazione* come parte di un processo più ampio e completo di valutazione dell'impatto degli interventi dell'organizzazione sia al proprio interno che in ambito comunitario, e non esclusivamente come un'analisi finanziaria. In conclusione, dovrà essere l'azienda che si prodigherà nel calcolo del *ROI*, attraverso alcune doverose assunzioni, semplificazioni e considerando il contesto operativo, a definire delle metriche di tipo qualitativo per la misurazione dei benefici intangibili, in modo tale da poter valutare se e quanto questi abbiano effettivamente influito sul ritorno economico. Non bisogna dimenticare quindi che, anche se il processo di valutazione della formazione cerca di tramutare le valutazioni soggettive in oggettive, rendendole più o meno quantificabili, per quanto si cerchi di rendere scientifica la valutazione

dell'investimento, essa si basa su modelli qualitativi e quindi difficili da standardizzare. La sfida sarà proprio quella di provare ad individuare se ed in quale misura l'incremento di una qualche abilità legata ai benefici intangibili possa aver influito nel determinare maggiori ritorni economici.

7.2 La valutazione della performance individuale

L'introduzione della valutazione del personale nelle organizzazioni rappresenta uno dei principali fattori di svolta nella gestione strategica delle risorse umane. Un sistema di valutazione equo e condiviso costituisce un'occasione di valorizzazione delle risorse umane in quanto strumento di crescita personale e professionale che innesca un processo virtuoso di miglioramento continuo dell'individuo e quindi dell'organizzazione.

La misurazione e la valutazione della performance individuale riguarda:

- ❖ il raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo assegnati dal responsabile;
- ❖ le competenze dimostrate e i comportamenti professionali e organizzativi messi in atto nell'ambito lavorativo;
- ❖ la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza⁵⁷.

L'oggetto della valutazione non è dunque la persona, ma le modalità e le capacità con le quali essa esplica la propria attività lavorativa nel contesto organizzativo di appartenenza: il suo modo di agire e di relazionarsi con gli altri (colleghi, superiori, collaboratori, utenti), il suo modo di esplicitare le proprie competenze e le proprie capacità gestionali, manageriali, intellettive, la sua capacità di incidere sulla performance della struttura di appartenenza, la sua capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati. Per questa ragione, la valutazione non dovrà riferirsi al carattere del dipendente o alle sue caratteristiche personali, ma alla differenza tra i risultati "attesi" e quelli "effettivi", e sarà relativa esclusivamente al periodo oggetto di valutazione.

Gli obiettivi individuali

Uno dei fattori che concorrono alla realizzazione della performance individuale è il raggiungimento degli obiettivi assegnati formalmente dal responsabile al collaboratore. La valutazione finale si propone di stabilire se gli obiettivi assegnati siano stati conseguiti e in quale misura rispetto ai risultati attesi. Ne consegue che obiettivi non misurabili non potranno dare luogo ad una

⁵⁷ "Il sistema di valutazione della performance individuale", www.unica.it, Cagliari, 2014.

valutazione oggettiva. Affinché un obiettivo sia misurabile è necessario che contenga gli indicatori di misurazione quali/quantitativi ed i relativi valori programmati. A ciascun indicatore dovrà essere associato un valore programmato, ossia una misura (che può essere espressa in termini numerici assoluti o percentuali) che indica i livelli quantitativi e/o qualitativi attesi per la performance oggetto di valutazione. La definizione dell'indicatore e del valore programmato determina lo standard di qualità. In conclusione, poiché la valutazione a consuntivo si esprime attraverso l'attribuzione di un punteggio all'interno di una scala di valutazione, il giudizio sul rispetto del livello di performance programmato (valutazione) dovrà trovare riscontro nei valori compresi nella scala di valutazione e nei giudizi ad essi associati.

Competenze e comportamenti organizzativi

Riguarda tutto il personale e si riferisce all'insieme delle competenze dimostrate attraverso le azioni messe in atto nel contesto lavorativo di appartenenza, funzionali al raggiungimento di obiettivi individuali, di struttura o dell'intera organizzazione.

Nelle tabelle seguenti sono riportati esempi di comportamenti organizzativi:

COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	
Aree comportamentali	Comportamenti organizzativi
Capacità di proporre soluzioni innovative	Essere propositivo e capace di trasferire nel proprio lavoro nuove idee o esperienze apprese in contesti differenti.
Attenzione alle esigenze dell'utenza	Cogliere i bisogni degli utenti, e adoperarsi per soddisfarli, anche attraverso la loro segnalazione ai superiori.
Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause di un problema e proporre soluzioni efficaci.
Coinvolgimento nei processi lavorativi	Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative.
Correttezza e precisione	Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione.
Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura.
Capacità organizzative e gestionali	Capacità di programmare e gestire le attività in relazione ad obiettivi e risorse, garantendo precisione e rispetto dei tempi.

Figura 31 - Alcuni esempi di comportamenti organizzativi per la valutazione.

Il contributo individuale alla performance organizzativa

La valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa concerne la capacità del singolo di incidere sulla performance della struttura di appartenenza. Riguarda tutte le categorie di personale ed è effettuata dal valutatore sulla base della performance di struttura attesa.

Gli aspetti tecnici della valutazione

La valutazione degli interventi formativi è un'attività alquanto complessa e delicata e, ancora oggi, rappresenta un processo "sperimentale" soggetto a numerosi mutamenti in termini di tecniche e metodi da applicare. Come realizzare, dunque, la misura delle performance individuali in modo efficace pur non potendo ricorrere ad uno strumento che faccia dell'oggettività la sua peculiarità? Sulla base del modello implementato dal "Settore Sviluppo Risorse Umane" dell'Università degli studi di Cagliari, l'idea che si presenta è quella di proporre al valutatore (responsabile del collaboratore) tre diverse schede di valutazione per misurare:

- ❖ Obiettivi;
- ❖ Comportamenti organizzativi;
- ❖ Contributo alla performance organizzativa.

Valutare gli obiettivi

Per valutare il raggiungimento degli obiettivi, il valutatore attribuirà un punteggio all'interno di una scala di valutazione pentametrica, corrispondente a 5 gradi di realizzazione degli stessi:

DESCRIZIONE DEL GRADO DI REALIZZAZIONE DELL'OBIETTIVO			
L'obiettivo non è stato raggiunto: il risultato è molto di stante dal valore atteso	Scarso	1	NEGATIVO
L'obiettivo è stato solo parzialmente raggiunto: il risultato è inferiore al valore atteso	Insufficiente	2	
L'obiettivo è stato raggiunto: il risultato è pari al valore atteso	Adeguito	3	POSITIVO
L'obiettivo è stato raggiunto: il risultato è pari al valore atteso ma si distingue per le modalità di realizzazione	Buono	4	
L'obiettivo è stato superato: il risultato è superiore al valore atteso	Ottimo	5	

Figura 32 - Scala di valutazione degli Obiettivi.

il punteggio totale degli obiettivi sarà dato dalla media dei singoli punteggi.

Valutare i comportamenti organizzativi

Per la valutazione di ciascun comportamento, il valutatore assegnerà un punteggio all'interno di una scala di valutazione pentametrica, corrispondenti a 5 livelli di adeguatezza della prestazione:

DESCRIZIONE DELLA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI			
I comportamenti non sono adeguati	Scarso	1	NEGATIVO
I comportamenti sono solo parzialmente adeguati	Insufficiente	2	
I comportamenti sono adeguati	Adeguito	3	POSITIVO
I comportamenti sono più che adeguati	Buono	4	
I comportamento sono eccellenti	Ottimo	5	

Figura 33 - Scala di valutazione dei Comportamenti Organizzativi.

il punteggio totale dei comportamenti organizzativi sarà dato dalla media dei singoli punteggi.

Valutare il contributo alla performance organizzativa

Nella valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa il valutatore assegnerà un punteggio all'interno della seguente scala di valutazione:

DESCRIZIONE DELLA VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE ALLA P.O.			
Il valutato non ha contribuito alla p.o.	Scarso	1	NEGATIVO
Il valutato ha contribuito solo parzialmente alla p.o.	Insufficiente	2	
Il valutato ha contribuito adeguatamente alla p.o.	Adeguito	3	POSITIVO
Il valutato ha contribuito alla p.o. in maniera più che adeguata	Buono	4	
Il valutato ha contribuito alla p.o. in maniera eccellente	Ottimo	5	

Figura 34 - Scala di valutazione del Contributo alla Performance Organizzativa.

il punteggio totale del contributo alla performance organizzativa sarà dato dalla media dei singoli punteggi.

Valutazione finale

Al termine della valutazione si avrà dunque un punteggio relativo a ciascuno dei seguenti fattori per il singolo dipendente:

- ❖ raggiungimento degli obiettivi;
- ❖ comportamenti organizzativi;
- ❖ contributo alla performance organizzativa.

In considerazione della categoria ricoperta dal valutato, ciascun fattore avrà pesi differenti (che verranno adeguatamente stabiliti dal team di analisi).

Ne consegue che il punteggio finale della valutazione della performance individuale è il risultato della media ponderata dei suoi fattori, secondo la seguente formula:

$$Punteggio = (Tot.F_1 * p_{1i}) + (Tot.F_2 * p_{2i}) + (Tot.F_3 * p_{3i})$$

con p_{ki} tali che, per ogni categoria i-esima:

$$\sum_k p_{ki} = 1$$

F_1 : Fattore obiettivi;

F_2 : Fattore comportamenti;

F_3 : Fattore contributo alla p.o.;

p_{1i} : peso obiettivi della categoria i-esima;

p_{2i} : peso comportamenti della categoria i-esima;

p_{3i} : peso contributo alla p.o. della categoria i-esima.

Il punteggio così ottenuto determinerà la valutazione delle prestazioni individuali. La valutazione è considerata positiva se le prestazioni sono almeno “adeguate”, ossia se il punteggio finale è ≥ 3 .

8. PROGETTAZIONE QUESTIONARIO DI GRADIMENTO DELLA FORMAZIONE

Accanto al questionario di gradimento della formazione, predisposto dal partner di Reale Mutua, viene qui esposto, in via sperimentale, un questionario realizzato utilizzando tecniche di misurazione proprie delle scienze cognitive, che potrà essere erogato al termine di un corso a tutti i partecipanti.

8.1 La misurazione dell'atteggiamento nelle scienze cognitive

Per comprendere l'effettivo significato e, di conseguenza, il corretto impiego del questionario di gradimento, sarà bene soffermarsi sui concetti fondamentali utilizzati nell'ambito delle scienze cognitive, per poi passare alla fase progettuale del questionario.

L'atteggiamento

Il comportamento dei soggetti, in una determinata situazione nella quale debbano operare delle scelte, è legato a diversi e variegati elementi tra i quali l'atteggiamento, che rappresenta la manifestazione esplicita delle percezioni dei soggetti stessi.

L'atteggiamento è definito come un *“processo mentale percettivo degli individui, basato sulla conoscenza, di tipo valutativo e orientato all'azione, che ha luogo rispetto ad un oggetto o ad un fenomeno”*⁵⁸. In altre parole, l'atteggiamento è uno stato cognitivo, che si forma nella mente di un individuo, verso

un oggetto in relazione ad un'idea di fondo. Si consideri, ad esempio, la preferenza (grado di favore/sfavore) che un consumatore (soggetto) è in grado di esprimere su determinati prodotti/servizi (stimoli), in termini delle loro funzionalità (“idea di fondo”, ovvero “oggetto psicologico”) o ancora, per citare un esempio più calzante, la preferenza che un dipendente è

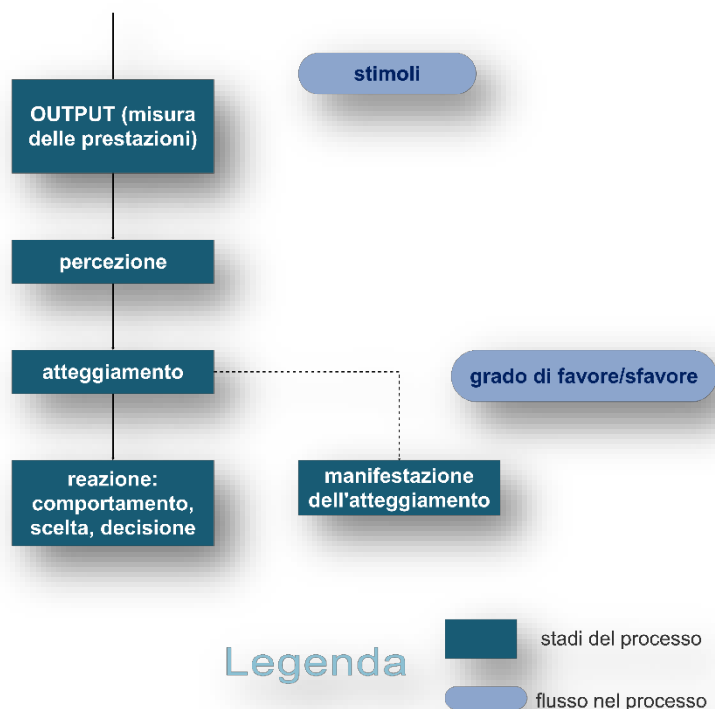


Figura 35 - Processo di formazione e manifestazione dell'atteggiamento (Kinnear, Taylor, 1996).

⁵⁸ Kinnear T. C., Taylor J. R., *Marketing Research. An Applied Approach*, Mc Graw-Hill International, New York, 1996.

chiamato ad esprimere nei confronti dei differenti corsi di formazione, in funzione dei temi trattati. La preferenza rappresenta la manifestazione dell'atteggiamento.

La conseguente reazione dell'individuo agli stimoli che lo circondano (caratteristiche del corso di formazione oppure la pubblicità del medesimo corso), può decretare la scelta del corso verso il quale ha manifestato la sua preferenza. La *fig.35* evidenzia il processo di formazione e di manifestazione dell'atteggiamento per un soggetto.

L'analisi dell'atteggiamento è importante per la sua stretta relazione con il comportamento. Tuttavia, il legame risulta alquanto complesso poiché, come anzidetto, l'atteggiamento è solo uno dei fattori in grado di influenzare il comportamento e, talvolta, nemmeno il prevalente. Si consideri l'esempio di un individuo che manifesta un atteggiamento molto favorevole nei confronti di uno specifico corso di formazione, ma che per effetto di vincoli temporali si trova pressoché costretto a ripiegare su un altro corso che non rispecchia totalmente i suoi interessi.

La scelta di preferire la misurazione dell'atteggiamento, in genere realizzata attraverso questionari ed interviste, è legata alla facilità di esecuzione rispetto alla misura del comportamento, che richiederebbe osservazioni sul campo e le dovute interpretazioni.

L'atteggiamento può essere pensato come l'insieme di tre componenti fondamentali e tra loro strettamente collegate:

- ❖ Componente *"cognitiva"* o di conoscenza: rappresenta l'informazione posseduta da una persona su un oggetto o fenomeno. Tale componente assume fondamentale rilevanza poiché molte situazioni richiedono la conoscenza dell'oggetto o del fenomeno da parte dell'individuo. Inoltre, la conoscenza di un individuo della prestazione di una caratteristica di un oggetto non coincide, in genere, con quanto effettivamente risponde alla realtà. Questo evidenzia la differenza tra ciò che viene pubblicizzato e offerto e ciò che viene realmente percepito dall'individuo;

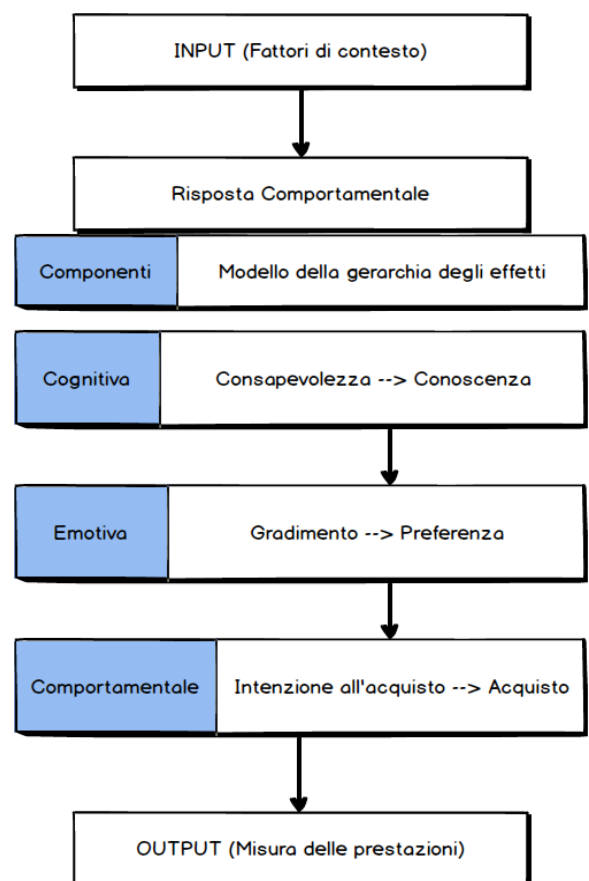


Figura 36 - Modello della gerarchia degli effetti (Kinnear, Taylor, 1996).

- ❖ Componente “*emotiva*” o di legame: riassume le sensazioni globali, gli stati emotivi, in termini di gradimento o di preferenza di una persona verso un oggetto o una situazione, su una scala del tipo *piace/non piace* o *favorevole/non favorevole*;
- ❖ Componente “*intenzionale*” o di azione (o di comportamento): riguarda le aspettative sul comportamento futuro di una persona verso un oggetto e comprende sia l’intenzione, sia il comportamento di acquisto (o, parallelamente, di scelta e partecipazione). Le informazioni sulle intenzioni d’acquisto e sugli acquisti già avvenuti possono essere utilizzate come indicatori per il comportamento d’acquisto futuro. La misurazione del comportamento implica un’attenta descrizione della situazione di acquisto. I dati tipicamente raccolti riguardano quanto, dove e quando l’acquisto ha avuto luogo, le circostanze in cui è avvenuto e le caratteristiche dell’acquirente.

Il modello della “*Gerarchia degli Effetti*” (riportato in *fig.36*) schematizza le fasi salienti che portano l’individuo ad effettuare una specifica scelta, in relazione alla manifestazione progressiva delle tre componenti dell’atteggiamento.

Lo scopo ultimo delle indagini è capire il comportamento dei soggetti – attraverso l’atteggiamento – in modo tale da poter eventualmente influenzare le loro scelte. Dunque, l’obiettivo si traduce nel valutare quale variabile dell’atteggiamento considerare, come e quando misurarla.

Le fasi per la misurazione dell’atteggiamento

Sorge spontaneo, a questo punto, chiedersi in che modo si misura l’atteggiamento di un individuo nei confronti di un oggetto o di un fenomeno.

Misurare il peso di una barra di alluminio, il diametro del mantello di un pistone o l’altezza di un individuo è cosa estremamente facile, risulta invece assai complesso misurare l’atteggiamento di una persona e questo perché, come evidenzia il concetto stesso, ciò è qualcosa che esiste nella mente dei soggetti e che quindi non è osservabile direttamente. Nella misurazione degli atteggiamenti bisogna, inoltre, fare molta attenzione alle proprietà che si assumono per le scale di misura e le restrizioni che queste impongono nella successiva fase di analisi dei dati. Tipicamente, le variabili dell’atteggiamento sono misurate su scale nominali o ordinali, ma esistono anche procedure più complesse che consentono di utilizzare anche scale più evolute come quelle di intervallo.

Il processo di misurazione dell’atteggiamento è noto in letteratura con il nome di *attitude scaling*: si basa sulla misurazione delle variabili di conoscenza (livello cognitivo) e di legame da parte degli

individui (livello emotivo). Combinando queste due tipologie di misure si possono ricavare informazioni utili sul comportamento e sull'intenzione del soggetto (livello comportamentale).

Indipendentemente dal tipo di tecnica utilizzata per la misura quantitativa di una variabile di atteggiamento, gli oggetti sono valutati dai soggetti mediante metodi e scale che favoriscono la formulazione e l'espressione del giudizio tramite aggettivi, etichette, posizione su un segmento graduato, e così via. Ciò che si rileva è che le proprietà delle risposte non dipendono unicamente dalle proprietà della scala sulla quale sono espresse, ma anche dalla loro interpretazione da parte del soggetto intervistato. Supponiamo, a titolo di esempio, che ad un cliente venga data una scala continua sulla quale indicare il proprio atteggiamento verso un oggetto. Il soggetto, non essendo normalmente in grado di fare delle discriminazioni infinitesime tra i suoi riferimenti, opera una discretizzazione mentale della scala (riduzione di proprietà della scala di partenza). Tale aspetto solleva alcuni interrogativi: con quali proprietà di scala possono essere elaborati i dati raccolti? Quella ipotizzata dal progettista del questionario o quella che presumibilmente ha inteso il soggetto valutatore?

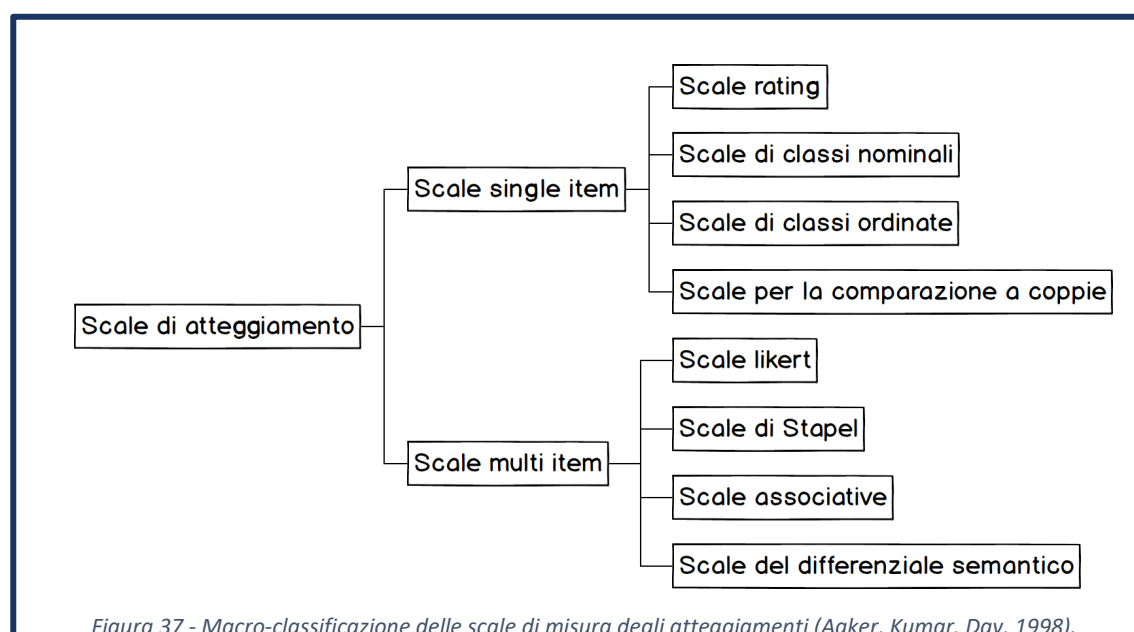
La necessità di aggregare e analizzare inducono il problema della corretta interpretazione delle valutazioni dei soggetti. Altro aspetto da tenere in considerazione è la traduzione, dietro opportune ipotesi, dei dati raccolti in numeri. Tale attività è denominata *scaling*. L'attendibilità dei risultati di un'indagine può condizionare in maniera sostanziale l'esito dello sviluppo di un qualsiasi progetto.

Prima di descrivere i punti salienti da seguire per realizzare la misurazione dell'atteggiamento, è bene introdurre due concetti fondamentali ed indispensabili per la realizzazione del questionario:

- ❖ *Oggetto psicologico*: rappresenta una frase, un attributo, fenomeno, concetto o idea verso la quale le persone esprimono i propri atteggiamenti positivi o negativi. In sintesi, l'oggetto verso il quale viene indirizzata la misura dell'atteggiamento;
- ❖ *Item*: enunciato o affermazione che si riferisce all'oggetto indagato. Esso esprime verbalmente un grado (livello, intensità) di atteggiamento verso l'oggetto. L'opinione di un soggetto verso l'oggetto psicologico è rappresentata da tutti gli item con i quali egli concorda.

La determinazione degli item è un'operazione alquanto complessa e delicata, visto che dovranno coprire l'intero spettro di atteggiamenti possibili verso l'oggetto in esame.

Il primo passo verso la misurazione dell'atteggiamento è la raccolta delle valutazioni dei soggetti attraverso l'individuazione di metodi e scale che rispecchiano la natura delle variabili dell'atteggiamento. La cosa fondamentale da tenere in considerazione per la scelta delle procedure e delle scale di misurazione è che l'interpretazione delle misurazioni stesse deve avvenire sulla base delle proprietà che la scala è in grado di fornire ai dati. Il trascurare questo aspetto condurrà ad interpretazioni errate del fenomeno oggetto di studio (si pensi, ad esempio, alla distorsione delle informazioni ottenute se si trasferissero delle proprietà di rapporto su dati rilevati attraverso una scala di intervallo). Le principali scale di misurazione attraverso le quali si catturano gli atteggiamenti possono essere classificate in due categorie: *Single-Item scales* e *Multi-Item scales*. La sostanziale differenza è che le prime utilizzano un'unica scala, mentre le altre utilizzano più scale per la misurazione di un oggetto. Di seguito viene riportato uno schema raffigurante la classificazione delle principali scale utilizzate.



La seconda fase della misurazione dell'atteggiamento è l'analisi delle valutazioni dei soggetti senza alterarne il significato. La conversione dei dati raccolti tramite questionari in numeri più facilmente trattabili deve rispettare le proprietà empiriche della grandezza in esame, al fine di non falsarne la misura. Le *tecniche di scaling* consentono a tal proposito di realizzare la conversione. Nell'operazione di "traduzione" è di estrema importanza conoscere le proprietà dei dati raccolti e delle scale utilizzate. Molto spesso tali tecniche consentono anche di realizzare una "promozione"

delle proprietà di scala, ovvero di convertire i dati ottenuti su una scala con proprietà limitate, in informazioni che risiedono su una scala con maggiori proprietà, rendendo possibile la realizzazione di operazioni che prima non potevano essere svolte. Tra le principali tecniche di scaling si elencano le seguenti:

- ❖ *Tecnica di scaling per la “comparazione delle coppie”*: si utilizzano dati ottenuti attraverso la scala per la “comparazione di coppie” (scala ordinale) ottenendo un ordinamento degli oggetti a confronto;
- ❖ *Tecnica PC (Paired Comparisons)*: ha lo scopo di convertire i dati misurati su una scala con proprietà ordinali in dati valutati su una scala lineare di intervallo, producendo così un “salto di scala”;
- ❖ *Tecnica EAI (Equal Appearing Intervals)*: utilizzata per confrontare un numero di oggetti elevato. Si basa sulla costruzione di una scala astratta unidimensionale degli atteggiamenti, con proprietà lineari di intervallo, che richiede a ciascun soggetto di esprimere un unico giudizio comparativo per ogni oggetto da valutare;
- ❖ *Tecnica SI (Successive Intervals)*: simile alla tecnica EAI ma ne supera i limiti imposti dall’equispaziatura degli intervalli associati ai singoli item. Le valutazioni sono espresse in intervalli successivi in cui sono ammesse differenze nelle ampiezze.

8.2 La realizzazione del questionario: la tecnica “Successive Intervals”

La proposta di realizzare un nuovo questionario per valutare il gradimento della formazione è un’idea scaturita a seguito di un lungo e stimolante confronto con Reale Mutua, nel corso del quale è stata evidenziata l’importanza di perfezionare ulteriormente lo spettro delle indagini da loro solitamente condotte, ponendo l’accento su quelle che sono le continue necessità di comprendere i comportamenti – attraverso la misura dell’atteggiamento – dei dipendenti che affrontano i diversi corsi di formazione, in modo tale da poter “influenzare” in un certo senso le loro scelte future e, di conseguenza, individuare tutte le criticità poste in essere dai partecipanti stessi, al fine di poter attuare azioni correttive per rendere il corso più appetibile, attrattivo e gradevole. Oltre alle normali azioni “di base”, come ad esempio incrementare la pubblicità per accrescerne la visibilità o, ancora, migliorare l’utilità e la qualità dello stesso corso attraverso un maggior numero di ore dedicate allo studio di casi aziendali, best practice e testimonianze aziendali, si è unanimemente concordi che una maggiore attenzione verso le necessità esplicitate dai dipendenti porterà a progressivi miglioramenti dell’offerta formativa. Il risultato finale sarà verosimilmente il perfezionamento o persino la creazione di corsi *ad hoc* che riescano a soddisfare le esigenze dei singoli partecipanti.

La novità introdotta, con la realizzazione del nuovo questionario, prevede l'utilizzo della tecnica "*Successive Intervals*" che consentirà di pervenire alla rappresentazione di una scala degli atteggiamenti. La tecnica, dunque, consentirà non solo di realizzare un ordinamento circa i punteggi relativi alle valutazioni espresse dai partecipanti, ma anche di valutare la distanza che intercorre tra i vari punteggi, attraverso la realizzazione di una scala unidimensionale con proprietà di intervallo, costruita attraverso la rilevazione degli atteggiamenti – nella prima fase della tecnica – di un campione di soggetti chiamati ad esprimere il loro grado di favore o sfavore verso un oggetto da sottoporre a misurazione.

Tecnica degli "Intervalli Successivi" (*Successive Intervals* - SI)

La tecnica degli intervalli successivi è una metodologia che ha come obiettivo la costruzione di una scala astratta unidimensionale degli atteggiamenti, con proprietà lineari di intervallo, che richiede a ciascun soggetto di esprimere un unico giudizio comparativo per ogni oggetto da valutare. Simile ma non uguale alla tecnica *EAI*, la *Successive Intervals* nasce proprio per superarne i limiti principali, ovvero l'equispaziatura degli intervalli associati ai singoli item. Il nome della tecnica *Successive Intervals*, sta ad indicare che le valutazioni sono espresse su intervalli successivi, in cui sono ammesse differenze nelle ampiezze⁵⁹.

La tecnica "*SI*" prevede due fasi operative. Nella prima si genera un numero elevato di item capaci di riflettere tutti i possibili gradi di favore verso gli oggetti psicologici. Gli item sono successivamente distribuiti ad un campione di soggetti (idealmente tra 75 e 100) che sono chiamati ad esprimere il loro grado di favore o sfavore. Le valutazioni sono raccolte su scale bipolari, di solito a 11 livelli, del tipo *Likert*, del *differenziale semantico* o *GPS*. I valutatori sono chiamati a valutare i singoli item senza esprimere il proprio atteggiamento (grado di accordo/disaccordo). Per ciascuna voce (o item) verranno considerate la *mediana* e come indicatore di dispersione il *range interquartile* della distribuzione delle risposte dei valutatori.

Nella seconda fase si procede alla misura dell'atteggiamento.

Il problema che affronta la tecnica *SI* è la stima dell'ampiezza degli intervalli tra le singole categorie della scala. Dalle distanze tra classi si risale ai rispettivi valori numerici, a meno del valore di origine (scala con proprietà di intervallo).

Si assume che la distribuzione delle valutazioni, per ogni item, sia normale con valore centrale posizionato nella classe della scala considerata come misura effettiva della grandezza in esame. Il

⁵⁹ Franceschini F., *Dai prodotti ai servizi. Le nuove frontiere per la misura della qualità*, UTET, Torino, 2001.

valore centrale, non noto, delle valutazioni assegnate dai giudici è quindi indifferentemente la mediana o la media trattandosi di una distribuzione normale.

Ogni soggetto è chiamato ad esprimere un unico giudizio comparativo per ogni stimolo (item) da valutare; i dati sono raccolti in una matrice delle frequenze F .

Si considerino due categorie successive della scala, k e $k-1$, relative ad un certo item. Per ognuna di esse, attraverso la matrice delle frequenze, si conosce la proporzione dei giudizi favorevoli assegnati dai singoli giudici. Dalle proporzioni ci si propone di risalire alla distanza tra due categorie successive della scala nel continuum di ciascun item. Dai dati raccolti nella matrice F , si ricava il valore delle frequenze f_{ik} e delle percentuali P_{ik} cumulate associate ad ogni categoria k della scala per un generico item i -esimo. Per le ipotesi di normalità assunte, si può scrivere:

$$P(z_{ik}) = P_{ik}$$

Essendo $P(z_{k,i})$ la probabilità cumulata associata alla variabile standardizzata $z_{k,i}$.

A partire da P_k si può dunque risalire al valore di z_k utilizzando le tabelle della distribuzione cumulata. In questo modo sarà possibile identificare le distanze tra le categorie di scala adiacenti per tutti gli item " i " da valutare:

$$(w_{k,k-1})_i = z_{k,i} - z_{k-1,i}$$

dove

k : indice di categoria;

$(w_{k,k-1})_i$: distanza tra una coppia di categorie successive riferite all'item i -esimo.

Ripetendo il procedimento per tutti gli item, si ottengono stime separate degli intervalli tra le categorie adiacenti. Si assume che la stima di ogni intervallo – in riferimento all'oggetto da misurare – sia la media aritmetica dei valori registrati per ogni item:

$$\bar{w}_{k,k-1} = \frac{\sum_{i=1}^n (w_{k,k-1})_i}{n}$$

n : numero di caratteristiche individuate;

$\bar{w}_{k,k-1}$: stima media dell'intervallo tra le classi k e $k-1$;

$(w_{k,k-1})_i$: ampiezza dell'intervallo tra k e $k-1$ per l'item i -esimo.

Determinate le ampiezze degli intervalli che separano le categorie della scala, si procede all'assegnazione dei valori numerici, a meno della scelta arbitraria dell'origine.

L'ipotesi di normalità sulla distribuzione delle valutazioni presenta alcune limitazioni. Quando i valori delle proporzioni sono prossimi allo "0" o a "1", la variabile z assume valori molto elevati. Piccole variazioni di p corrispondono a sproporzionate variazioni di z rispetto alle variazioni che si osservano nella parte centrale della distribuzione. Per questo motivo, si procede ad un "taglio" delle code della distribuzione in corrispondenza dei valori di z che si approssimano rispettivamente a $p_a=0.02$ e $p_b=0.98$.

Una seconda limitazione nasce dall'impossibilità di determinare l'ampiezza del primo e dell'ultimo intervallo della scala. In particolare, risulta indeterminata la posizione dell'estremo superiore dell'ultimo intervallo (corrispondente a $P=1$) e dell'estremo inferiore del primo (corrispondente a $P=0$).

La realizzazione della scala di misurazione prevede due fasi successive.

Fase 1: la costruzione della scala

Nella prima fase si procede inizialmente con la definizione e composizione degli item. La costruzione di una scala implica la predisposizione di una struttura con determinate proprietà, in grado di sostenere il confronto con gli oggetti da misurare. La struttura è costituita da un insieme di item tutti riferiti al medesimo oggetto psicologico. L'operazione empirica di misurazione è eseguita effettuando le comparazioni tra l'atteggiamento dei soggetti (manifestazione della caratteristica) e gli elementi standard della scala. La relazione di equivalenza è stabilita sulla base delle risposte assegnate ai vari item.

Gli item vengono poi sottoposti ad un campione di soggetti chiamato a valutare gli stessi in termini di grado di favore/sfavore verso l'oggetto di misura e non in base al loro grado di accordo/disaccordo rispetto a quanto l'item asserisce. Si procede dunque con l'assegnazione dei numeri alle categorie della scala.

Le valutazioni dei soggetti vengono così raccolte nella matrice delle frequenze $F = \{f_{ik}\}$, avente per righe gli n item considerati e per colonne le k_{max} categorie della scala. Ogni elemento della matrice indica il numero di soggetti f_{ik} che ha valutato l'item i con la categoria k .

Partendo dalla matrice F , si costruiscono la matrice delle proporzioni P e delle proporzioni cumulate P_C , così definite:

$$P = \left\{ p_{ik} \mid \forall i, k \quad p_{ik} = \frac{f_{ik}}{N} \right\}$$

$$P_C = \{ p_{C_{ik}} \mid \forall i, k \quad p_{C_{ik}} = \sum_{m=1}^k p_{im} \},$$

con N che indica il numero dei soggetti valutatori.

Si procede al calcolo del primo indicatore statistico, il *range interquartile*, determinato attraverso la seguente formula:

$$Q = C_{75} - C_{25} = l_{75} + \left(\frac{0.75 - P_{C<0.75}}{p_{75}} \right) - l_{25} - \left(\frac{0.25 - P_{C<0.25}}{p_{25}} \right)$$

Q : range interquartile;

C_{75} : 75-esimo centile;

C_{25} : 25-esimo centile;

l_{75} : limite inferiore dell'intervallo in cui cade il 75-esimo centile;

l_{25} : limite inferiore dell'intervallo in cui cade il 25-esimo centile;

p_{75} : proporzione associata all'intervallo in cui cade il 75-esimo centile ($p_{75} = P_{C>0.75} - P_{C<0.75}$);

$P_{C>0.75}$: proporzione cumulata della categoria che segue immediatamente il 75-esimo centile;

$P_{C<0.75}$: proporzione cumulata della categoria che precede immediatamente il 75-esimo centile;

p_{25} : proporzione associata all'intervallo in cui cade il 25-esimo centile ($p_{25} = P_{C>0.25} - P_{C<0.25}$);

$P_{C>0.25}$: proporzione cumulata della categoria che segue immediatamente il 25-esimo centile;

$P_{C<0.25}$: proporzione cumulata della categoria che precede immediatamente il 25-esimo centile.

Dall'insieme degli item di partenza, ne viene selezionata una parte per pervenire alla realizzazione di una scala con elementi equispaziati (continuum con proprietà di intervallo). Sono eliminati gli item che presentano una valutazione "ambigua" o una elevata dispersione Q .

Se per ipotesi gli item hanno distribuzione normale, allora sarà immediatamente possibile determinare i valori z_{ik} attraverso l'impiego delle tabelle della distribuzione normale standardizzata, in quanto vale la seguente relazione:

$$P(z_{ik}) = P_{ik}$$

Si calcolano, per ogni item, le ampiezze degli intervalli tra le categorie adiacenti:

$$(w_{k,k-1})_i = z_{k,i} - z_{k-1,i}$$

Il passo successivo sarà quello di stimare l'ampiezza degli intervalli dell'oggetto sottoposto a misurazione, attraverso il calcolo del valore medio di tutti gli item i considerati, in relazione all'intervallo $(k-1, k)$:

$$\bar{w}_{k,k-1} = \frac{\sum_{i=1}^n (w_{k,k-1})_i}{n}$$

Assegnando il numero arbitrario $n_1 = 0$ alla prima categoria di scala, i numeri successivi sono univocamente determinati dalla sequenza:

$$n_2 = n_1 + \bar{w}_{2,1}$$

$$n_3 = n_2 + \bar{w}_{3,2}$$

e così procedendo.

Si calcola la *mediana* per ogni item:

$$S_i = l + \left(\frac{0.50 - P_{C<0.50}}{p_w} \right) \bar{w}_k$$

S_i : mediana;

l : limite inferiore dell'intervallo in cui cade la mediana;

p_w : proporzione associata all'intervallo in cui cade la mediana ($p_w = P_{C>0.50} - P_{C<0.50}$);

$P_{C>0.50}$: proporzione cumulata della categoria che segue immediatamente la mediana;

$P_{C<0.50}$: proporzione cumulata della categoria che precede immediatamente la mediana;

$\bar{w}_k$: ampiezza dell'intervallo all'interno del quale si trova la mediana.

Vale la pena sottolineare come la scelta della mediana quale indicatore statistico sia strettamente legata all'impossibilità di determinare il valore numerico dell'ultima categoria della scala e dunque il valore medio della grandezza da misurare, non conoscendo l'ampiezza dell'ultimo intervallo. La mediana risulta determinabile anche senza queste informazioni.

Fase 2: utilizzo della scala (“misurazione dell’atteggiamento”)

Gli item selezionati sono assegnati, in ordine casuale, ai soggetti ai quali è chiesto di individuare quelli con cui essi concordano rispetto agli oggetti da valutare. Dagli item scelti si determina la misura dell’atteggiamento di ogni individuo calcolando la media dei rispettivi punteggi di scala (i valori delle mediane stimate per ogni item)⁶⁰.

Al solo scopo di illustrare l’insieme dei calcoli e delle fasi rappresentative del metodo *SI*, verranno di seguito considerate le proporzioni cumulate di un gruppo di 14 affermazioni o item relative ad un oggetto psicologico da misurare. Indichiamo il generico elemento della tabella come p_{ij} , con “ i ” riferito alla generica affermazione e “ j ” rappresentante il limite superiore della categoria j -esima.

STATE- MENTS	SUCCESSIVE INTERVALS								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	.010	.030	.090	.150	.280	.540	.840	.970	1.000
2				.010	.030	.130	.570	.940	1.000
3	.010	.070	.230	.370	.550	.810	.930	.980	1.000
4	.040	.130	.290	.460	.710	.850	.950	.970	1.000
5	.020	.140	.320	.510	.580	.740	.860	.960	1.000
6			.010	.030	.100	.300	.670	.850	1.000
7		.030	.090	.200	.350	.550	.830	.970	1.000
8		.020	.070	.150	.360	.610	.850	.970	1.000
9	.010	.060	.180	.380	.630	.860	.950	.980	1.000
10	.010	.070	.270	.490	.660	.850	.950	.990	1.000
11	.010	.020	.100	.190	.390	.550	.860	.990	1.000
12		.010	.040	.100	.220	.400	.690	.950	1.000
13			.010	.020	.070	.320	.670	.940	1.000
14				.010	.050	.230	.550	.950	1.000

Figura 38 - Tabella delle proporzioni cumulate per un gruppo di 14 item (N=200).

Quindi p_{ij} indica la proporzione dei giudici che hanno valutato l’item i -esimo associandogli la categoria j , mentre $1 - p_{ij}$ rappresenta la proporzione dei giudici che hanno valutato l’item i -esimo associando una categoria che va oltre il limite superiore della categoria j . Nella *fig.38*, consideriamo a titolo di esempio il valore relativo a p_{25} , pari a 0.030. Si può affermare da quanto appena spiegato che, in percentuale, il 3% dei giudizi rientrano entro il limite superiore della quinta categoria e che $1 - 0.030 = 0.970$, ovvero il 97% dei giudizi cadono oltre questo punto. Dalle

⁶⁰ Franceschini F., *Dai prodotti ai servizi. Le nuove frontiere per la misura della qualità*, UTET, Torino, 2001.

assunzioni fatte circa l'andamento normale degli stimoli, risulta che se il valore di p_{ij} è pari a 0.50, il corrispondente valore associato alla variabile standardizzata z sarà pari a 0.0. Di conseguenza, se il valore p_{ij} è maggiore di 0.50, ad esempio 0.75, il limite superiore del j -esimo intervallo assumerà un valore positivo. Dalla tavola della funzione di ripartizione della variabile casuale normale standardizzata, il valore $p_{ij} = 0.75$ corrisponde a $z = 0.68$. Se, al contrario, il valore di p_{ij} è minore di 0.50, come ad esempio 0.20, il limite superiore del j -esimo intervallo assumerà un valore negativo. Il valore $p_{ij} = 0.20$ corrisponde al valore della variabile standardizzata $z = -0.84$. Conoscendo i valori cumulati p_{ij} , attraverso la tavola della funzione di ripartizione della variabile normale standardizzata sarà possibile individuare i corrispondenti valori z che rappresenteranno gli estremi di intervallo per ogni item. I valori z individuati sono mostrati in *fig.39*.

STATEMENTS	SUCCESSIVE INTERVALS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1		-1.881	-1.341	-1.036	-.583	.100	.994	1.881
2					-1.881	-1.126	.176	1.555
3		-1.476	-.739	-.332	.126	.878	1.476	2.054
4	-1.751	-1.126	-.553	-.100	.553	1.036	1.645	1.881
5	-2.054	-1.080	-.468	.025	.202	.643	1.080	1.751
6				-1.881	-1.282	-.524	.440	1.036
7		-1.881	-1.341	-.842	-.385	.126	.954	1.881
8		-2.054	-1.476	-1.036	-.358	.279	1.036	1.881
9		-1.555	-.915	-.305	.332	1.080	1.645	2.054
10		-1.476	-.613	-.025	.412	1.036	1.645	
11		-2.054	-1.282	-.878	-.279	.126	1.080	
12			-1.751	-1.282	-.772	-.253	.496	1.645
13				-2.054	-1.476	-.468	.440	1.555
14					-1.645	-.739	.126	1.645

Figura 39 - Tabella delle variabili normali standardizzate.

Si indicherà, per la nuova tabella costruita, con z_{ij} il valore di scala associato all' i -esimo item e al limite superiore del j -esimo intervallo; z_{25} pertanto rappresenterà il valore del limite superiore della categoria 5, espresso come variabile normale standardizzata, e relativo all'item numero 2. Considerando le singole righe della *fig.39*, per ognuna di esse si perverrà alla stima dell'ampiezza dell'intervallo del continuum psicologico, attraverso la differenza tra z_{ij} e z_{ij-1} . Si indica con w_{ij} la differenza tra il valore z associato alla j -esima categoria e il valore corrispondente alla $j-1$ -esima categoria; w_{ij} rappresenta dunque la stima dell'ampiezza del j -esimo intervallo associato all'item i .

Iterando il procedimento per ogni riga (quindi per ogni item), si otterranno le stime dell'ampiezza degli intervalli di scala. Le differenze sono mostrate in *fig.40*.

STATEMENTS	SUCCESSIVE INTERVALS						
	2 - 1	3 - 2	4 - 3	5 - 4	6 - 5	7 - 6	8 - 7
1		.540	.305	.453	.683	.894	.887
2					.755	1.302	1.379
3		.737	.407	.458	.752	.598	.578
4	.625	.573	.453	.653	.483	.609	.236
5	.974	.612	.493	.177	.441	.437	.671
6				.599	.758	.964	.596
7		.540	.499	.457	.511	.828	.927
8		.578	.440	.678	.637	.757	.845
9		.640	.610	.637	.748	.565	.409
10		.863	.588	.437	.624	.609	
11		.772	.404	.599	.405	.954	
12			.469	.510	.519	.749	1.149
13				.578	1.008	.908	1.115
14					.906	.865	1.519
(1) Sum	1.599	5.855	4.668	6.236	9.230	11.039	10.311
(2) n	2	9	10	12	14	14	12
(3) $\bar{w}_{.j}$	.800	.651	.467	.520	.659	.788	.859
(4) Cum. $\bar{w}_{.j}$	.800	1.451	1.918	2.438	3.097	3.885	4.744

Figura 40 - Matrice degli intervalli tra le categorie.

Le righe identificate con (2) e (3) rappresentano rispettivamente il numero di elementi per ogni colonna e la media aritmetica dei valori in colonna. Tali medie rappresentano la stima dell'ampiezza degli intervalli della scala dell'atteggiamento relativa all'oggetto psicologico da misurare. L'ultima riga evidenzia i valori della scala di intervallo, ottenuti sommando di volta in volta le ampiezze degli intervalli stimate⁶¹.

⁶¹ Edwards A.L., *Techniques of Attitude Scale Construction*, Appleton-Century-Crofts Inc., New York, 1957.

8.3 L'implementazione della tecnica SI

Il questionario è stato inizialmente somministrato ad un campione di cinquanta soggetti chiamati - come già ampiamente specificato per la prima fase della tecnica SI - ad esprimere il loro grado di favore o sfavore verso gli oggetti psicologici da valutare, al fine di costruire per ognuno di essi una scala di misurazione.

L'individuazione degli oggetti psicologici rappresenta il risultato di continui confronti e ripensamenti, col fine ultimo di poter individuare quelli che meglio avrebbero permesso di rilevare le manifestazioni esplicite delle percezioni dei soggetti valutatori, ovvero il loro atteggiamento. Nello specifico, sono stati identificati 6 oggetti psicologici da sottoporre a giudizio, di seguito elencati:

- ❖ Competenza del docente;
- ❖ Giudizio complessivo sulle strutture ed infrastrutture (locali, aule, servizi igienici, supporti multimediali, strumenti, localizzazione geografica, ecc...) di Academy (Scuola di formazione di Reale Mutua);
- ❖ Qualità e utilità del corso;
- ❖ Utilità degli argomenti trattati durante il corso;
- ❖ Soddisfazione complessiva svolgimento del corso;
- ❖ Giudizio sul materiale didattico a disposizione.

Le valutazioni sono state raccolte utilizzando una scala *Rating*⁶² a 9 livelli, preferendo l'inserimento di due etichette (descrizioni verbali di categorie) agli estremi della scala (da "Assolutamente sfavorevole", per la categoria 1, ad "Assolutamente favorevole" per la categoria 9), lasciando così a chi giudica una certa libertà d'interpretazione degli spazi esistenti tra le categorie etichettate. È bene sottolineare come diventi estremamente importante non utilizzare un numero troppo elevato di livelli in quanto aumenterebbe il rischio di commettere un errore di valutazione. La suddivisione della scala diventerebbe così fine che il soggetto non riuscirebbe a comprendere dove posizionare correttamente il proprio giudizio. Tale genere di approssimazione è definita "inaccuratezza".

⁶² Le scale *Rating* appartengono alla categoria delle "*Single-Item Scales*" e sono utilizzate in situazioni ove sono richieste misure con proprietà ordinali, di intervallo o di rapporto. Sono largamente impiegate nelle ricerche di mercato per una serie di motivi: la versatilità di impiego, la "qualità" delle informazioni che possono fornire e la semplicità con cui i soggetti rispondono.

Il calcolo del range interquartile ha permesso di individuare e successivamente eliminare gli item che presentano valutazioni “ambigue” o elevate dispersioni, dopo aver effettuato comunque una cernita preliminare.

Ovviamente, minore è la dispersione e maggiore è il potere discriminante dell’item: se il numero di soggetti che valuta un item con un “identico” punteggio è elevato (bassa dispersione), si è in presenza di un item ben formulato. Nel caso in esame, item con Q compreso tra 2 e 3 sono stati oggetto di successive valutazioni prima di procedere alla loro rimozione dal questionario; gli item con Q maggiore di 3 sono stati immediatamente eliminati: le valutazioni sono risultate sufficientemente disperse per decretare la loro rimozione. Dagli item selezionati, si è proceduto ad effettuare un’ulteriore scrematura per ottenere circa $20 \div 22$ voci rappresentative dell’oggetto psicologico.

Il passaggio finale della tecnica Successive Intervals consiste nel calcolo delle mediane e della generazione di una scala di misurazione dell’atteggiamento con proprietà lineari di intervallo per ogni oggetto psicologico (per i risultati, *vedi Allegati 3-8*). In tal modo, associando ogni punteggio (esattamente la mediana) ad ogni item appartenente ad uno specifico oggetto psicologico, sarà possibile determinare il punteggio finale espresso da ogni partecipante, al termine di un determinato corso. Il punteggio complessivo, così, sarà determinato come la media delle mediane associate agli item che il valutatore ritiene siano rappresentativi del suo atteggiamento. Ovviamente, nel momento della scelta degli item con i quali il valutatore concorda, egli non sarà a conoscenza del loro punteggio.

Per chiarire più concisamente quelli che sono i passaggi logici che hanno permesso di pervenire al calcolo delle mediane e alla costruzione di una scala lineare di intervallo per la misura degli atteggiamenti, viene di seguito riportato l’esempio relativo all’oggetto psicologico “Qualità e utilità del corso”.

Inizialmente, ciascun soggetto è chiamato ad esprimere un unico giudizio comparativo per ogni item da valutare. I risultati vengono raccolti nella matrice delle frequenze che, per l’oggetto psicologico da esaminare, si presenta nel seguente modo:

MATRICE DELLE FREQUENZE									
Oggetto psicologico: "Qualità e utilità del corso"	1	2	3	4	5	6	7	8	9
la qualità del corso è inaccettabile	41	4	5	0	0	0	0	0	0
la qualità del corso è sufficiente	0	0	0	2	9	33	4	2	0
la qualità del corso è accettabile pur non prevedendo sufficienti ore di esercitazione	0	0	0	1	11	30	6	2	0
il corso è utile quanto basta per rimanere aggiornati con le ultime innovazioni tecnologiche introdotte	0	0	0	4	8	23	12	3	0
la qualità del corso dipende dalle condizioni di contesto	3	6	4	5	12	12	4	4	0
la qualità del corso dipende dalla preparazione del docente	1	2	1	2	8	3	17	12	4
la qualità del corso è legata ai materiali forniti e ai supporti informatici per la didattica a disposizione	0	5	4	3	7	7	18	6	0
la qualità del corso è in buona parte legata al numero di persone che vi partecipano	0	5	9	2	10	8	13	1	2
l'elevato livello qualitativo del corso rispecchia l'eccellente gestione dello stesso	0	0	0	0	1	1	7	22	19
servono più ore di esercitazione per migliorare la qualità del corso	0	0	17	9	8	3	6	4	3
in assenza di una eccellente comunicazione docente/partecipante, la qualità del corso risulta insufficiente	0	9	19	13	4	1	1	3	0
il corso presenta sequenzialità e organicità nella presentazione degli argomenti mediamente accettabili	0	0	0	0	2	22	19	5	2
il corso è totalmente inutile	42	7	1	0	0	0	0	0	0
il corso è estremamente utile	0	0	0	0	0	0	6	30	14
le lezioni del corso sono incoerenti con quanto esplicitato dal docente	13	29	6	0	1	0	1	0	0
utilizzerò sicuramente ciò che ho appreso durante il corso	0	0	0	0	1	6	7	33	3
utilizzerò una minima parte di ciò che ho appreso	0	9	29	8	3	1	0	0	0
non utilizzerò niente di ciò che è stato trattato durante il corso	35	15	0	0	0	0	0	0	0
il corso ha permesso di migliorare le le competenze necessarie per il mio ruolo nell'Azienda	0	0	0	0	0	4	11	16	19
la qualità del corso è tale da non permettere di migliorare le mie competenze professionali	11	22	11	5	1	0	0	0	0
la qualità del corso risponde alle mie aspettative iniziali	0	1	1	1	0	4	22	18	3
il corso non ha soddisfatto le aspettative	8	23	11	6	1	0	0	1	0
il corso ha permesso di accrescere il mio sapere culturale e professionale	0	0	0	0	1	0	3	16	30
il corso è stato mediamente utile per accrescere il mio sapere culturale	0	0	0	1	15	23	9	2	0
il corso è servito solamente ad "allenare la memoria"	1	6	26	9	3	5	0	0	0
l'utilità del corso è proporzionale all'interesse del partecipante	2	0	1	2	9	9	14	9	4
il corso ha attirato la mia attenzione	0	0	0	1	4	24	13	6	2
la gestione del corso è stata impeccabile	0	0	0	0	0	4	16	16	14
senza un'accurata gestione, la qualità del corso difficilmente rasenta la sufficienza	0	4	18	15	4	0	5	3	1
programma, obiettivi e orari delle lezioni sono stati chiaramente definiti	0	0	0	0	0	13	22	14	1
col materiale didattico a disposizione si potrebbe fare a meno di seguire le lezioni	1	4	15	13	10	1	4	2	0
la totale mancanza di spazio per interventi o domande rende il corso assolutamente inutile	21	16	6	4	1	0	1	0	1
lo spazio dedicato ad interventi e domande incrementa la qualità e l'utilità del corso	0	0	0	0	2	5	29	12	2
la natura del corso evidenzia la necessità di introdurre casi studio e simulazioni	0	0	11	14	8	2	9	4	2

Figura 41 - Matrice delle Frequenze per l'oggetto "Qualità e utilità del corso".

Raccolti i dati nella matrice delle frequenze, si procede verso la costruzione della matrice delle proporzioni e quella delle proporzioni cumulate, che rappresentano l'una la percentuale dei soggetti che, per ogni item, ha espresso una valutazione coerente con la categoria di scala *k-esima* e, l'altra, la cumulata delle proporzioni individuate nella tabella precedente:

MATRICE DELLE PROPORZIONI									
Oggetto psicologico: "Qualità e utilità del corso"	1	2	3	4	5	6	7	8	9
la qualità del corso è inaccettabile	0,82	0,08	0,1	0	0	0	0	0	0
la qualità del corso è sufficiente	0	0	0	0,04	0,18	0,66	0,08	0,04	0
la qualità del corso è accettabile pur non prevedendo sufficienti ore di esercitazione	0	0	0	0,02	0,22	0,6	0,12	0,04	0
il corso è utile quanto basta per rimanere aggiornati con le ultime innovazioni tecnologiche introdotte	0	0	0	0,08	0,16	0,46	0,24	0,06	0
la qualità del corso dipende dalle condizioni di contesto	0,06	0,12	0,08	0,1	0,24	0,24	0,08	0,08	0
la qualità del corso dipende dalla preparazione del docente	0,02	0,04	0,02	0,04	0,16	0,06	0,34	0,24	0,08
la qualità del corso è legata ai materiali forniti e ai supporti informatici per la didattica a disposizione	0	0,1	0,08	0,06	0,14	0,14	0,36	0,12	0
la qualità del corso è in buona parte legata al numero di persone che vi partecipano	0	0,1	0,18	0,04	0,2	0,16	0,26	0,02	0,04
l'elevato livello qualitativo del corso rispecchia l'eccellente gestione dello stesso	0	0	0	0	0,02	0,02	0,14	0,44	0,38
servono più ore di esercitazione per migliorare la qualità del corso	0	0	0,34	0,18	0,16	0,06	0,12	0,08	0,06
in assenza di una eccellente comunicazione docente/partecipante, la qualità del corso risulta insufficiente	0	0,18	0,38	0,26	0,08	0,02	0,02	0,06	0
il corso presenta sequenzialità e organicità nella presentazione degli argomenti mediamente accettabili	0	0	0	0	0,04	0,44	0,38	0,1	0,04
il corso è totalmente inutile	0,84	0,14	0,02	0	0	0	0	0	0
il corso è estremamente utile	0	0	0	0	0	0	0,12	0,6	0,28
le lezioni del corso sono incoerenti con quanto esplicitato dal docente	0,26	0,58	0,12	0	0,02	0	0,02	0	0
utilizzerò sicuramente ciò che ho appreso durante il corso	0	0	0	0	0,02	0,12	0,14	0,66	0,06
utilizzerò una minima parte di ciò che ho appreso	0	0,18	0,58	0,16	0,06	0,02	0	0	0
non utilizzerò niente di ciò che è stato trattato durante il corso	0,7	0,3	0	0	0	0	0	0	0
il corso ha permesso di migliorare le competenze necessarie per il mio ruolo nell'Azienda	0	0	0	0	0	0,08	0,22	0,32	0,38
la qualità del corso è tale da non permettere di migliorare le mie competenze professionali	0,22	0,44	0,22	0,1	0,02	0	0	0	0
la qualità del corso risponde alle mie aspettative iniziali	0	0,02	0,02	0,02	0	0,08	0,44	0,36	0,06

(Segue)

il corso non ha soddisfatto le aspettative	0,16	0,46	0,22	0,12	0,02	0	0	0,02	0
il corso ha permesso di accrescere il mio sapere culturale e professionale	0	0	0	0	0,02	0	0,06	0,32	0,6
il corso è stato mediamente utile per accrescere il mio sapere culturale	0	0	0	0,02	0,3	0,46	0,18	0,04	0
il corso è servito solamente ad "allenare la memoria"	0,02	0,12	0,52	0,18	0,06	0,1	0	0	0
l'utilità del corso è proporzionale all'interesse del partecipante	0,04	0	0,02	0,04	0,18	0,18	0,28	0,18	0,08
il corso ha attirato la mia attenzione	0	0	0	0,02	0,08	0,48	0,26	0,12	0,04
la gestione del corso è stata impeccabile	0	0	0	0	0	0,08	0,32	0,32	0,28
senza un'accurata gestione, la qualità del corso difficilmente rasenta la sufficienza	0	0,08	0,36	0,3	0,08	0	0,1	0,06	0,02
programma, obiettivi e orari delle lezioni sono stati chiaramente definiti	0	0	0	0	0	0,26	0,44	0,28	0,02
col materiale didattico a disposizione si potrebbe fare a meno di seguire le lezioni	0,02	0,08	0,3	0,26	0,2	0,02	0,08	0,04	0
la totale mancanza di spazio per interventi o domande rende il corso assolutamente inutile	0,42	0,32	0,12	0,08	0,02	0	0,02	0	0,02
lo spazio dedicato ad interventi e domande incrementa la qualità e l'utilità del corso	0	0	0	0	0,04	0,1	0,58	0,24	0,04
la natura del corso evidenzia la necessità di introdurre casi studio e simulazioni	0	0	0,22	0,28	0,16	0,04	0,18	0,08	0,04

Figura 42 - Matrice delle Proporzioni per l'oggetto "Qualità e utilità del corso".

MATRICE DELLE PROPORZIONI CUMULATE									
Oggetto psicologico: "Qualità e utilità del corso"	1	2	3	4	5	6	7	8	9
la qualità del corso è inaccettabile	0,82	0,9	1	1	1	1	1	1	1
la qualità del corso è sufficiente	0	0	0	0,04	0,22	0,88	0,96	1	1
la qualità del corso è accettabile pur non prevedendo sufficienti ore di esercitazione	0	0	0	0,02	0,24	0,84	0,96	1	1
il corso è utile quanto basta per rimanere aggiornati con le ultime innovazioni tecnologiche introdotte	0	0	0	0,08	0,24	0,7	0,94	1	1
servono più ore di esercitazione per migliorare la qualità del corso	0	0	0,34	0,52	0,68	0,74	0,86	0,94	1
il corso presenta sequenzialità e organicità nella presentazione degli argomenti mediamente accettabili	0	0	0	0	0,04	0,48	0,86	0,96	1
il corso è totalmente inutile	0,84	0,98	1	1	1	1	1	1	1
il corso è estremamente utile	0	0	0	0	0	0	0,12	0,72	1
le lezioni del corso sono incoerenti con quanto esplicitato dal docente	0,26	0,84	0,96	0,96	0,98	0,98	1	1	1
utilizzerò sicuramente ciò che ho appreso durante il corso	0	0	0	0	0,02	0,14	0,28	0,94	1
utilizzerò una minima parte di ciò che ho appreso	0	0,18	0,76	0,92	0,98	1	1	1	1
non utilizzerò niente di ciò che è stato trattato durante il corso	0,7	1	1	1	1	1	1	1	1
il corso ha permesso di migliorare le competenze necessarie per il mio ruolo nell'Azienda	0	0	0	0	0	0,08	0,3	0,62	1
la qualità del corso è tale da non permettere di migliorare le mie competenze professionali	0,22	0,66	0,88	0,98	1	1	1	1	1
la qualità del corso risponde alle mie aspettative iniziali	0	0,02	0,04	0,06	0,06	0,14	0,58	0,94	1
il corso non ha soddisfatto le aspettative	0,16	0,62	0,84	0,96	0,98	0,98	0,98	1	1
il corso ha permesso di accrescere il mio sapere culturale e professionale	0	0	0	0	0,02	0,02	0,08	0,4	1
il corso è stato mediamente utile per accrescere il mio sapere culturale	0	0	0	0,02	0,32	0,78	0,96	1	1
il corso è servito solamente ad "allenare la memoria"	0,02	0,14	0,66	0,84	0,9	1	1	1	1
il corso ha attirato la mia attenzione	0	0	0	0,02	0,1	0,58	0,84	0,96	1
senza un'accurata gestione, la qualità del corso difficilmente rasenta la sufficienza	0	0,08	0,44	0,74	0,82	0,82	0,92	0,98	1
la totale mancanza di spazio per interventi o domande rende il corso assolutamente inutile	0,42	0,74	0,86	0,94	0,96	0,96	0,98	0,98	1
lo spazio dedicato ad interventi e domande incrementa la qualità e l'utilità del corso	0	0	0	0	0,04	0,14	0,72	0,96	1
la natura del corso evidenzia la necessità di introdurre casi studio e simulazioni	0	0	0,22	0,5	0,66	0,7	0,88	0,96	1

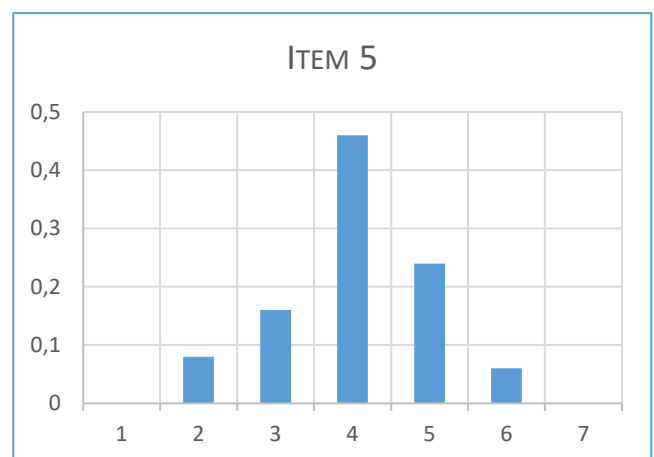
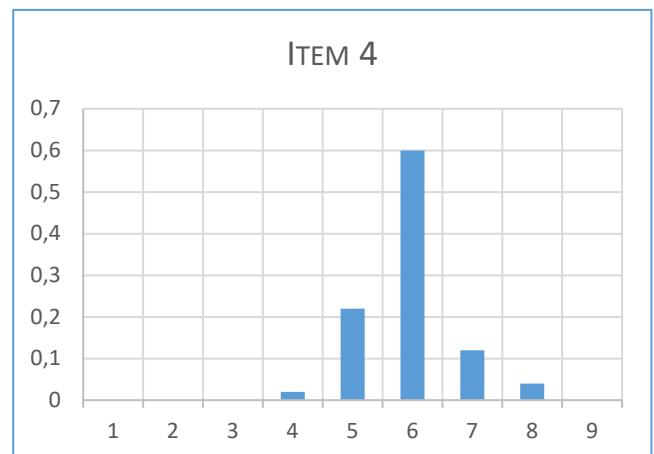
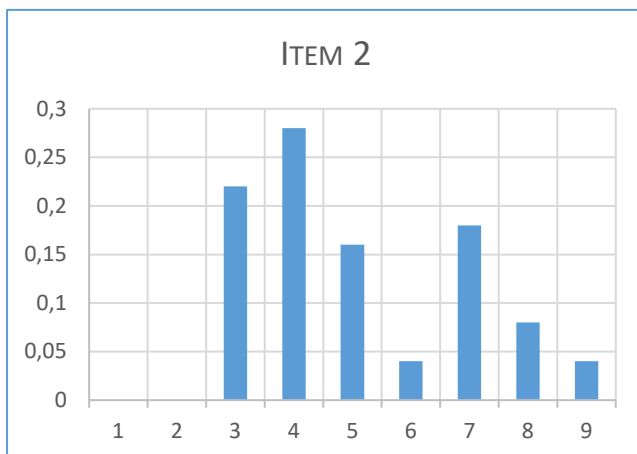
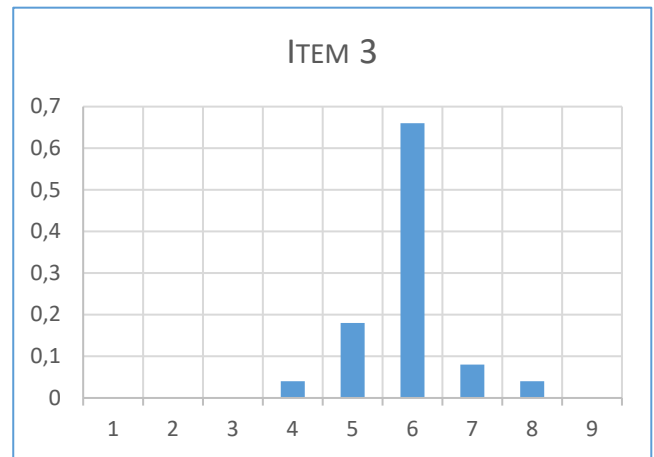
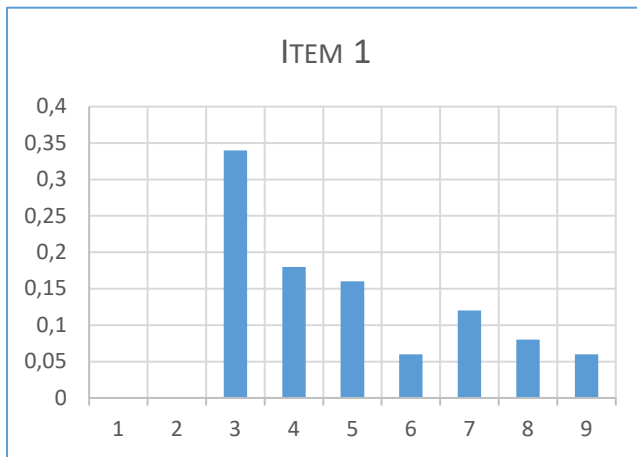
Figura 43 - Matrice delle Proporzioni Cumulate per l'oggetto "Qualità e utilità del corso".

Una volta ottenuti i valori appena descritti, si procede al calcolo del range interquartile per ogni item. Di seguito vengono rappresentati esempi di item che sono stati eliminati (perché caratterizzati da elevata dispersione o comunque ritenuti troppo ambigui nella loro interpretazione) con le relative distribuzioni e il loro confronto con gli item che sono stati selezionati per la costruzione della scala di misurazione. I grafici indicano come, nel caso degli item scartati, la distribuzione non assuma un andamento normale, non essendo verificata la condizione di unimodalità (le valutazioni dei soggetti tendono a concentrarsi su due o più categorie di scala).

<i>N°</i>	<i>ITEM SCARTATI</i>	<i>Q</i>
1	servono più ore di esercitazione per migliorare la qualità del corso	3,348
2	la natura del corso evidenzia la necessità di introdurre casi studio e simulazioni	3,171
	<i>ITEM ACCETTATI</i>	<i>Q</i>
3	la qualità del corso è sufficiente	0,758
4	la qualità del corso è accettabile pur non prevedendo sufficienti ore di esercitazione	0,833
5	il corso è utile quanto basta per rimanere aggiornati con le ultime innovazioni tecnologiche introdotte	1,187

Figura 44 - Esempi di item scartati e confronto con item accettati per la costruzione della scala di misura.

I due grafici di sinistra si riferiscono agli esempi di item scartati, quelli di destra invece sono relativi agli item accettati (l'asse delle ascisse rappresenta l'insieme delle categorie di scala per la raccolta delle valutazioni, mentre l'asse delle ordinate individua le percentuali di risposta associate ad ogni categoria).



Dalla matrice delle proporzioni cumulate si risale alla matrice Z, operazione legittimata dall'ipotesi assunta sulla distribuzione normale delle valutazioni dei soggetti. In tal modo otterremo i valori estremi degli intervalli che renderanno possibile la stima dell'ampiezza degli intervalli associati ad ogni item dell'oggetto psicologico.

MATRICE Z								
Oggetto psicologico: "Qualità e utilità del corso"	1	2	3	4	5	6	7	8
la qualità del corso è inaccettabile	0,915	1,282	-	-	-	-	-	-
la qualità del corso è sufficiente	-	-	-	-1,751	-0,772	1,175	1,751	-
la qualità del corso è accettabile pur non prevedendo sufficienti ore di esercitazione	-	-	-	-	-0,706	0,994	1,751	-
il corso è utile quanto basta per rimanere aggiornati con le ultime innovazioni tecnologiche introdotte	-	-	-	-1,405	-0,706	0,524	1,555	-
servono più ore di esercitazione per migliorare la qualità del corso	-	-	-0,412	0,050	0,468	0,643	1,080	1,555
il corso presenta sequenzialità e organicità nella presentazione degli argomenti mediamente accettabili	-	-	-	-	-1,751	-0,050	1,080	1,751
il corso è estremamente utile	-	-	-	-	-	-	-1,175	0,583
le lezioni del corso sono incoerenti con quanto esplicitato dal docente	-0,643	0,994	1,751	1,751	-	-	-	-
utilizzerò sicuramente ciò che ho appreso durante il corso	-	-	-	-	-	-1,080	-0,583	1,555
utilizzerò una minima parte di ciò che ho appreso	-	-0,915	0,706	1,405	-	-	-	-
il corso ha permesso di migliorare le competenze necessarie per il mio ruolo nell'Azienda	-	-	-	-	-	-1,405	-0,524	0,305
la qualità del corso è tale da non permettere di migliorare le mie competenze professionali	-0,772	0,412	1,175	-	-	-	-	-
la qualità del corso risponde alle mie aspettative iniziali	-	-	-1,751	-1,555	-1,555	-1,080	0,202	1,555
il corso non ha soddisfatto le aspettative	-0,994	0,305	0,994	1,751	-	-	-	-
il corso ha permesso di accrescere il mio sapere culturale e professionale	-	-	-	-	-	-	-1,405	-0,253
il corso è stato mediamente utile per accrescere il mio sapere culturale	-	-	-	-	-0,468	0,772	1,751	-
il corso è servito solamente ad "allenare la memoria"	-	-1,080	0,412	0,994	1,282	-	-	-
il corso ha attirato la mia attenzione	-	-	-	-	-1,282	0,202	0,994	1,751
senza un'accurata gestione, la qualità del corso difficilmente rasenta la sufficienza	-	-1,405	-0,151	0,643	0,915	0,915	1,405	-
la totale mancanza di spazio per interventi o domande rende il corso assolutamente inutile	-0,202	0,643	1,080	1,555	1,751	1,751	-	-
lo spazio dedicato ad interventi e domande incrementa la qualità e l'utilità del corso	-	-	-	-	-1,751	-1,080	0,583	1,751
la natura del corso evidenzia la necessità di introdurre casi studio e simulazioni	-	-	-0,772	-	0,412	0,524	1,175	1,751

Figura 45 - Matrice delle variabili normali standardizzate per l'oggetto "Qualità e utilità del corso".

La successiva matrice degli intervalli tra le categorie conterrà, per ogni item, l'ampiezza degli intervalli tra le categorie stimati attraverso i valori z precedentemente individuati. Un semplice calcolo medio associato ad ogni intervallo consentirà di pervenire alla stima degli intervalli della scala di misurazione dell'oggetto psicologico.

MATRICE DEGLI INTERVALLI TRA LE CATEGORIE							
Oggetto psicologico: "Qualità e utilità del corso"	2-1	3-2	4-3	5-4	6-5	7-6	8-7
la qualità del corso è inaccettabile	0,366	-	-	-	-	-	-
la qualità del corso è sufficiente	-	-	-	0,978	1,947	0,576	-
la qualità del corso è accettabile pur non prevedendo sufficienti ore di esercitazione	-	-	-	-	1,701	0,756	-
il corso è utile quanto basta per rimanere aggiornati con le ultime innovazioni tecnologiche introdotte	-	-	-	0,699	1,231	1,030	-
servono più ore di esercitazione per migliorare la qualità del corso	-	-	0,463	0,418	0,176	0,437	0,474
il corso presenta sequenzialità e organicità nella presentazione degli argomenti mediamente accettabili	-	-	-	-	1,701	1,130	0,670
il corso è estremamente utile	-	-	-	-	-	-	1,758
le lezioni del corso sono incoerenti con quanto esplicitato dal docente	1,638	0,756	-	-	-	-	-
utilizzerò sicuramente ciò che ho appreso durante il corso	-	-	-	-	-	0,497	2,138
utilizzerò una minima parte di ciò che ho appreso	-	1,622	0,699	-	-	-	-
il corso ha permesso di migliorare le competenze necessarie per il mio ruolo nell'Azienda	-	-	-	-	-	0,881	0,830
la qualità del corso è tale da non permettere di migliorare le mie competenze professionali	1,185	0,763	-	-	-	-	-
la qualità del corso risponde alle mie aspettative iniziali	-	-	0,196	-	0,474	1,282	1,353
il corso non ha soddisfatto le aspettative	1,300	0,689	0,756	-	-	-	-
il corso ha permesso di accrescere il mio sapere culturale e professionale	-	-	-	-	-	-	1,152
il corso è stato mediamente utile per accrescere il mio sapere culturale	-	-	-	-	1,240	0,978	-
il corso ha attirato la mia attenzione	-	-	-	-	1,483	0,793	0,756
senza un'accurata gestione, la qualità del corso difficilmente rasenta la sufficienza	-	1,254	0,794	0,272	-	0,490	-
lo spazio dedicato ad interventi e domande incrementa la qualità e l'utilità del corso	-	-	-	-	0,670	1,663	1,168
la natura del corso evidenzia la necessità di introdurre casi studio e simulazioni	-	-	0,772	0,412	0,112	0,651	0,576
SOMMA	4,489	5,083	3,680	2,779	10,735	11,165	10,875
N° ELEMENTI NELLA COLONNA	4	5	7	6	11	13	10
STIMA INTERVALLO w_k	1,122	1,017	0,526	0,463	0,976	0,859	1,087
VALORI ASSOCIATI ALLE CATEGORIE	1,122	2,139	2,665	3,128	4,104	4,962	6,050

Figura 46 - Matrice degli intervalli tra le categorie per l'oggetto "Qualità e utilità del corso".

La sintesi dei risultati (i valori delle mediane, la scala lineare di intervallo e i range interquartili) dell'oggetto "Qualità e utilità del corso" è mostrata nell'*Allegato 5*.

In conclusione, bisogna sottolineare come a causa di diverse criticità riguardanti l'erogazione del questionario ai soggetti partecipanti ad un qualsiasi corso di formazione, non sia stato possibile realizzare la seconda fase della tecnica e quindi individuare i punteggi associati alle risposte dei singoli partecipanti.

9. CONCLUSIONI

Le analisi effettuate hanno permesso in primo luogo di evidenziare l'ottima percentuale di partecipazione dei dipendenti Reale Group alle iniziative e alle attività formative, denotando un elevato grado di commitment, risultato ultimo di un importante livello di sensibilizzazione che accomuna gran parte dell'organizzazione nei confronti dei diversi progetti e proposte. Il secondo aspetto da sottolineare riguarda le varie analisi del fabbisogno formativo realizzate: in estrema sintesi, si può affermare che i risultati ottenuti sono coerenti alle attese, definite in fase preliminare dall'Academy di Reale Mutua.

L'importanza di affrontare un argomento così delicato ha richiesto un passaggio ulteriore: un'attenta osservazione al campo delle attività svolte dall'Academy, siano esse la raccolta dei dati, il monitoraggio e controllo dei processi o, ancora, la realizzazione delle analisi stesse. La necessità di implementare una logica *BPI* per garantire un controllo e miglioramento nel tempo dei processi è figlia di una serie di peculiarità dalle quali l'azienda non può prescindere, come appunto garantire il massimo livello di efficienza, la tendenza - seppur ideale - alla perfezione, un elevato livello di performance e degli standard qualitativi da assicurarsi. Ciò consentirà di poter pianificare in modo più accurato, quelle che saranno tutte le iniziative e i corsi di formazione per gli anni successivi, riuscendo così a soddisfare le consistenti richieste formative, con un occhio fisso verso il binomio costi/benefici, al fine di individuare il giusto *trade-off* tra i due obiettivi da soddisfare.

Il questionario di gradimento della formazione, realizzato con la tecnica successive intervals, vuole essere un elemento dall'indubbia importanza che potrebbe agevolare le attività dell'Academy e perfezionare ulteriormente lo spettro delle analisi e le valutazioni anzitempo definite.

Trattandosi di una società che opera nel campo assicurativo, la componente umana in Reale Mutua rappresenta il vero grande motore dell'impresa: risulta essenziale creare ambienti, contesti formativi, lavorativi che siano stimolanti e appaganti. Nel 2010 Reale ha fondato la sua Academy interna allo scopo di migliorare nel tempo la qualità della formazione e il trasferimento di conoscenze ed informazioni. Il miglioramento però deve essere dinamico, nell'ottica della continua ricerca "ideale" che porta alla perfezione. L'innovazione rappresenta la più grande "arma" a disposizione delle aziende degli ultimi decenni. Non c'è innovazione senza sguardo al futuro, senza un management in grado di implementare con velocità e proattività la strategia aziendale.

Oggi si parla tanto della cosiddetta “fatica di innovare”⁶³: il successo non nasce soltanto da intuizioni o colpi di genio, ma è frutto di metodo, persistenza, energia, tentativi ed errori. Dunque, senza i giusti investimenti, le giuste scommesse, in generale senza innovazione un’azienda non potrà mai crescere né sopravvivere. Il monito quindi si traduce nell’evitare l’inerzia al cambiamento, senza ancorarsi esclusivamente al passato, ma di accettare il cambiamento quando necessario, con la tecnologia e le responsabilità che ne derivano, e di accettare l’emergente necessità di “apprendere per innovare”.

⁶³ Cipolletta I., *“La fatica di innovare”*, Lectio magistralis, apertura dell’anno accademico, Istao, Ancona, 2012.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker D., Kumar V., Day G.S., *Marketing Research*, John Wiley, New York, 1998;
- Anderberg M.R., *Cluster Analysis for Applications*, Academic Press, New York, 1973;
- Auteri E., *Management delle risorse umane*, 5ª ed., Guerini Next, Milano, 2015;
- Borla E., *La digitalizzazione della formazione e il social learning. Il caso "Reale Mutua Academy"*, Tesi di laurea Magistrale-Politecnico di Torino, Torino, 2016;
- Carnevale C., *La valutazione degli investimenti in formazione*, Franco Angeli, Milano, 2003;
- Cavalieri S., Pinto R., *Orientare al successo la Supply Chain*, 2ª ed., De Agostini scuola S.p.A., Torino, 2015;
- Cipolletta I., *"La fatica di innovare"*, Lectio magistralis, apertura dell'anno accademico, Istao, Ancona, 2012;
- Costa G., Gubitta P., Pittino D., *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*, 3ª ed., McGraw-Hill Education, Milano, 2014;
- Cox III E.P., *The Optimal Number of Response Alternatives for a Scale: a Review*, "Journal of Marketing Research", v.XVII, pp. 407-422, 1980;
- De Samuele Cagnazzi Luca, *Elementi dell'arte statistica*, Stamperia Flautina, Napoli, 1808-1809, voll.2;
- Drucker P., *The practice of Management*, Harper Business, 2006;
- Edwards A.L., *Techniques of Attitude Scale Construction*, Appleton-Century-Crofts Inc., New York, 1957;
- Erto P., *Probabilità e statistica per le scienze e l'ingegneria*, 3ª ed., McGraw-Hill Companies, Milano, 2008;
- Fontana A., Varchetta G., *La valutazione riconoscente*, Guerini e Associati, Milano, 2002;
- Franceschini F., *Dai prodotti ai servizi. Le nuove frontiere per la misura della qualità*, UTET, Torino, 2001;
- Franceschini F., Galetto M., Maisano D., *Indicatori e misure di prestazione per la gestione dei processi. Modelli e tecniche di sviluppo*, 1ª ed., Il Sole 24 Ore S.p.A., Torino, 2007;
- Franceschini F., Romano D., *Control Chart for Qualitative Variables: a Method Based on the Use of Linguistic Quantifier*, "International Journal of Production Research", v.37, n.16, pp.3791-3801;
- Franceschini F., Rossetto S., *QFD: The Problem of Comparing Technical Design Requirements*, "Research in Engineering Design", v.7, pp.270-278, 1995;
- Garbellano S., *Apprendere per innovare. Best practices, tendenze e metodologie nella formazione manageriale*, Franco Angeli, Milano, 2006;
- Garbellano S., *Come le medie imprese di successo hanno superato la crisi*, Franco Angeli, Milano, 2015;
- Goguelin P., *La formazione animazione*, tr. It, Isedi, Torino, 1991, p.92;
- Green P.E., Rao V., *Rating Scale and Information Recovery – How Many Scales and Response Categories to Use?*, "Journal of Marketing", v.34, pp.33-39, 1970;

- Greppi E., Vidari G., *Museo storico Reale Mutua*, Edizioni del Graffio, Torino, 2014;
- Kearsley G., *Costs, Benefits and Productivity in Training System*, Addison-Wesley, Reading, 1982;
- Kinney T. C., Taylor J. R., *Marketing Research. An Applied Approach*, 5^a ed., Mc Graw-Hill International, New York, 1996;
- Lipari D., *Progettazione e valutazione nei processi formativi*, Edizioni Lavoro, Roma, 2002;
- Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, *"Metodologie e strumenti di raccolta dati per il monitoraggio, la sorveglianza e la valutazione del Piano di Comunicazione"*, PON "Ricerca e Competitività" 2007/2013, Roma, 2011;
- Muti P. L., *Organizzazione e formazione*, Franco Angeli, Milano, 1988, p.44;
- Pfanzagl J., *Theory of Measurement*, 2^a ed., Physica-Verlag, Wurzburg-Wien, 1973;
- Philips J., *Return On Investment in Training and Performance Improvement Programs*, Gulf Publishing Company, Houston, 1997;
- Philips J., Stone R., *How to Measure Training Results: A Practical Guide to Tracking the Six Key Indicators*, McGraw-Hill, New York, 2002;
- Ponzi L., *Reale è la nostra storia*, Edizioni del Graffio, Torino, 2015;
- Roberts F.S., *Measurement Theory*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1979;
- Stock J.H., Watson M. W., *Introduzione all'econometria*, 3^a ed., Pearson Italia, Milano, 2012;
- Tesoro F., *Implementing an ROI measurement process At Dell Computer*, Performance Improvement Quarterly, 11: 103-114;
- Thurstone L.L., Chave E.J., *The Measurement of Attitude*, University Chicago Press, Chicago, 1929;
- Urban G.L., Hauser J.R., *Design and Marketing of New Products*, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, 1993;
- Vergani A., *La valutazione nelle organizzazioni e nei processi di istruzione e formazione: alcune note introduttive*, Rivista Valutare Org., 2008.

SITOGRAFIA

blog.axura.com ;	www.hr-link.it ;
www.abcinteractive.it ;	www.humanwareonline.com ;
www.ania.it ;	www.ienonline.org ;
www.aslto5.piemonte.it ;	www.igorvitale.org ;
www.assinews.it ;	www.ilsole24ore.com ;
www.bitdesign.it ;	www.irre.toscana.it ;
www.bollettinoadapt.it ;	www.isfol.it ;
www.brainhelp.it ;	www.linkedin.com ;
www.businesspeople.it ;	www.mysql.com ;
www.cegos.it ;	www.pmi.it ;
www.corrieredelweb.blogspot.it ;	www.ponrec.it ;
www.digital4.biz ;	www.puntosicuro.it ;
www.docenti.unimc.it ;	www.realegroup.eu ;
www.ebcconsulting.com ;	www.realemutua.it ;
www.edurete.org ;	www.risorseumanehr.com ;
www.formazione-maveco.it ;	www.techeconomy.it ;
www.francescovaranini.it ;	www.unibg.it ;
www.francoangeli.it ;	www.unica.it ;
www.frasicelebri.it ;	www.wikipedia.it .
www.gorjuxbari.it ;	

RINGRAZIAMENTI

Non è facile citare e ringraziare, in poche righe, tutti coloro che hanno contribuito alla nascita e allo sviluppo di questo elaborato: chi con una collaborazione costante, chi con un supporto materiale, chi con consigli e suggerimenti e chi con sincere parole di incoraggiamento, tutti costoro, direttamente o indirettamente, mi hanno dato il loro prezioso supporto ed una considerevole collaborazione.

Prima di tutto, il mio pensiero è rivolto a mia madre, a mio padre ed ai miei nonni che, con il loro instancabile sostegno morale ed economico, mi hanno permesso di raggiungere questo invidiabile obiettivo, oltre ch  contribuire alla mia formazione personale.

Un ringraziamento particolare va ai miei relatori, i professori F. Franceschini e S. Garbellano, autorevoli professionisti, per i loro consigli e per il loro infaticabile supporto.

Ringrazio Reale Mutua per avermi dato la possibilit  di realizzare questo lavoro di tesi in un contesto professionale, in particolare Marco Martino, Lucia Borini e il responsabile dell'Academy, Marcello Bugari.

Desidero, inoltre, ringraziare tutti gli amici ed i parenti che, anche da lontano, ma pur sempre vicini, mi hanno fatto sentire il loro affetto; ed infine, ringrazio i colleghi, ultimi solo in ordine di citazione, nuovi compagni di traversata, con i quali abbiamo condiviso "tempeste e bonacce" in questi due lunghi ed intensi anni, sostenendoci a vicenda, gli uni accanto agli altri, sulla barca della vita.