

ALCUNE RIFLESSIONI SULLA VALUTAZIONE EX POST (Guido Capaldo, 21-1-2008)

1.1 *La valutazione ex -post*

La valutazione ex post riguarda l'analisi degli effetti prodotti dall'intervento formativo che possono essere rilevati solo dopo un certo periodo di tempo dal termine dello stesso (arco di tempo che deve essere identificato alla luce delle peculiarità e della complessità dell'intervento formativo), come ad esempio: in quale misura le competenze acquisite nel corso dell'intervento formativo sono state utili/utilizzate dai partecpanti, alla fine del corso, al ritorno alle loro posizioni di lavoro nell'Ente di appartenenza? Si sono riscontrati significativi incrementi rispetto ai livelli di competenze ad inizio corso? Etc. etc.

Finalità della valutazione ex post è quindi la verifica del raggiungimento de gli obiettivi del percorso formativo e quindi la verifica della congruenza tra tali obiettivi, espressi in termini di efficienza, efficacia , coerenza tra i 'comportamenti e prestazioni attese', alla fine dell'intervent o formativo (così come nelle intenzioni dei progettisti degli interventi formativi) , ed i risultati della formazione, espressi in termini di comportamento effettivi manifestati alla fine del percorso formativo dai partecipanti nonché di impatto di tali comportamenti sulle prestazioni dei processi lavorativi .

La valutazione ex post si collega alla definizione degli obiettivi in sede di pianificazione e di progettazione formativa ed analizza i risultati ottenuti in relazione alle risorse allocate ed agli obiettivi preventivati.

In caso di interventi formativi che riguardano un elevato numero di partecipanti, l'analisi ex-post viene effettuata su un campione significativo di essi.

1.2 *Perché è utile la valutazione ex post*

Come è noto, l'impatto degli interventi formativi può essere valutato con relazione a differenti piani:

- a) livello di gradimento dei partecipanti ("customer satisfaction");
- b) livello di apprendimento dei partecipanti;
- c) livello di cambiamenti nei comportamenti organizzativi;
- d) livello di miglioramenti nelle prestazioni lavorative dell'individuo che ha usufruito dell'intervento formativo .

I quattro piani di valutazione richiedono *metodi diversi di valutazione* (differenti sono infatti gli oggetti della valutazione, gli strumenti metodologici da utilizzare, i soggetti da coinvolgere nella valutazione, etc.).

Inoltre, passaggio dal livello a) al livello d) (cioè dal "gradimento dei partecipanti" alle "prestazioni individuali") , la valutazione diviene più problematica, sia perché il risultato è influenzato anche da variabili diverse dalla formazione (variabili tecnologiche, organizzative, motivazionali, etc.) sia perché diventa più complesso misurare il risultato.

E' opportuno però evidenziare che gli esiti dei diversi livelli di valutazione sono tra loro strettamente legati: se c'è stato un basso livello di gradimenti tra i partecipanti, difficilmente potrà esserci un elevato livello di apprendimento; se c'è stato un basso livello di apprendimento, difficilmente ci saranno significativi cambiamenti nei comportamenti organizzativi, etc. etc.

Quindi si può dire che, *passando dal livello a) ai successivi, una valutazione elevata del livello precedente è condizione necessaria per una valutazione elevata del livello successivo.*

Condizione però necessaria *ma non sufficiente*: infatti, ad esempio, formativo potrebbe produrre risultati soddisfacenti in termini di gradimento dei partecipanti e di apprendimento ma solo un limitato (se non nullo) impatto sui comportamenti lavorativi e sulle prestazioni degli individui. Poiché il fine ultimo dell' "investimento in formazione" non può non essere che la modifica dei comportamenti organizzativi ed il miglioramento delle prestazioni, in un caso del genere di dovrebbe parlare di "formazione apparente", ossia:

- le persone fanno fatica ad utilizzare all'interno dell'organizzazione ciò che hanno appreso nel corso dell'intervento formativo;
- l'organizzazione fa fatica a riconoscere e valorizzare ciò che le persone hanno appreso nel corso dell'intervento formativo.

Il "grado" di formazione apparente sarà tanto maggiore quanto maggiore saranno risultati, al termine del periodo di effettuazione della valutazione ex post, gli "scostamenti" tra i "comportamenti attesi dei partecipanti", così come prefigurati dal progettista dell'intervento formativo, e i "comportamenti effettivi" manifestati dai partecipanti ai corsi al ritorno alle loro posizioni lavorative nell'Amministrazione di appartenenza.

Le cause della formazione apparente possono essere molteplici:

- scarsa conoscenza o considerazione del contesto organizzativo dei partecipanti e dei "vincoli" alla loro azione organizzativa;
- carenze nella diagnosi del problema organizzativo e del tipo di contributo che la formazione può fornire;
- mutamenti nel tempo della situazione organizzativa rispetto alla quale sono stati definiti gli obiettivi formativi del corso;
- scarsa esplicitazione e condivisione degli obiettivi formativi tra gli attori interessati (responsabili di funzione, referenti gerarchici dei partecipanti, partecipanti, progettisti della formazione, etc.);
- scarsa attenzione all'impiego ed alla valorizzazione, nell'ambito lavorativo dei partecipanti, delle conoscenze/capacità acquisite nel corso dell'intervento formativo (impiego e valorizzazioni considerati "automatici" e quindi lasciati alla responsabilità dei partecipanti, senza alcun sistema di monitoraggio dell'evoluzione nel tempo delle loro competenze e senza alcuna forma di incentivazione al miglioramento delle competenze)
- etc. etc.

Il sistema di valutazione ex post deve consentire di enucleare, il più possibile le cause di tali scostamenti riconducibili direttamente (o prevalentemente) all'intervento formativo, *separando* quindi i cosiddetti "*effetti netti*" (ossia quelli dovuti all'intervento formativo) dagli "*effetti lordi*" (quelli dovuti anche a variabili organizzative, tecnologiche, gestionali, relazionali etc.).

1.3 Elementi da considerare per la fattibilità della valutazione ex post

La fattibilità della realizzazione di un efficace processo di valutazione ex post va analizzata prendendo in considerazione le seguenti dimensioni:

A) *Caratteristiche del contesto organizzativo interessato dall'intervento formativo*

B) *Qualità e grado di dettaglio delle progettazioni formative e dei suoi obiettivi*

Nel seguito si riportano alcuni principali elementi relativi a tali due dimensioni e viene illustrato come la loro configurazione possa influire sulla fattibilità del sistema di valutazione ex post.

A) Caratteristiche del contesto organizzativo interessato dall'intervento formativo

Stabilità/Instabilità: *Elevate turbolenze nel contesto organizzativo (rapidi cambiamenti nei processi, nelle attività, nelle tecnologie) e nel contenuto delle posizioni lavorative possono comportare significativi cambiamenti tra il contesto organizzativo esaminato in fase di progettazione del corso e contesto organizzativo nel quale si troveranno ad operare i partecipanti alla fine dell'intervento formativo. Ciò rende di difficile attuazione un'affidabile valutazione ex post.*

Chiarezza negli obiettivi e nei compiti affidati agli individui: *La fattibilità della valutazione ex post cresce al crescere della chiarezza di compiti ed obiettivi affidati agli individui, della loro consapevolezza di tali elementi e della condivisione di tali elementi con i capi gerarchici.*

Chiara esplicitazione dei risultati da raggiungere e delle competenze da sviluppare;

Stima a priori dell'impatto del rafforzamento delle competenze sulle prestazioni dei processi lavorativi (sui quali intervengono i partecipanti ai corsi)

Esistenza di un consolidato sistema di valutazione delle prestazioni a livello individuale (o almeno a livello di unità organizzativa): *La sua presenza è un fondamentale presupposto per la realizzazione di un sistema di valutazione ex post.*

Esistenza di un sistema di monitoraggio delle competenze individuali: *La sua presenza è un fondamentale presupposto per la realizzazione di un sistema di valutazione ex post.*

Sistema premiante che tenga conto non solo delle prestazioni ma anche dell'evoluzione delle competenze individuali: *Occorre prestare adeguata alla valorizzazione, nell'ambito lavorativo dei partecipanti, delle conoscenze/capacità acquisite nel corso dell'intervento formativo. Tale valorizzazione non può essere considerata una semplice e diretta conseguenza dell'intervento formativo, senza utilizzare alcun sistema di monitoraggio dell'evoluzione delle competenze individuali e senza prevedere alcuna forma di incentivazione al miglioramento delle competenze.*

Cultura della valutazione: *Tanto più i Dirigenti sono consapevoli che la valutazione delle competenze dei loro collaboratori - ai fini dell'identificazione delle competenze da rafforzare e dei fabbisogni formativi - è un aspetto centrale della loro attività, tanto più esistono i presupposti per una efficace valutazione ex post*

Atteggiamenti verso la valutazione delle competenze: *La valutazione ex post richiede, da parte di valutatore e valutato, una piena "franchezza" nei momenti di espressione del giudizio e quindi l'assenza di timori (generare malumori, conflitti, etc) che potrebbero condizionare il comportamento del valutatore (eccessivo buonismo, appiattimento sui*

valori medi della scheda di valutazione, etc). Fondamentale è altresì la condivisione, tra valutatore e valutato, dei risultati della valutazione

NB Su quali degli aspetti sopra riportati la SSPA può intervenire? Con quali modalità?

B) "Qualità" e grado di dettaglio delle progettazioni formative e dei suoi obiettivi

Conoscenza, da parte dei progettisti dell'intervento formativo, del contesto organizzativo dei partecipanti, dei "vincoli" alla loro azione organizzativa, delle problematiche organizzative critiche e delle possibili azioni : *La sottovalutazione di tali aspetti può compromettere seriamente la "spendibilità", nel contesto organizzativo, di quanto appreso in aula. Di conseguenza, viene ad essere seriamente compromessa la possibilità di effettuare la valutazione ex post.*

Esplicitazione degli obiettivi dell'intervento formativo: *Gli obiettivi dell'intervento formativo non devono limitarsi a vaghi enunciati di tipo teorico. Occorre esplicitare le specifiche competenze (di tipo tecnico, gestionale, relazionale, comportamentale, etc) da rafforzare ed i valori target alla fine del percorso formativo. In caso contrario, viene a mancare il "pilastro" sul quale costruire il sistema di valutazione ex-post.*

Osservabilità dei comportamenti: *Le competenze contemplate tra gli obiettivi formativi devono corrispondere a comportamenti effettivamente "osservabili" nel corso dell'azione lavorativa. Deve anche essere preventivamente verificata la presenza e disponibilità di adeguati "osservatori" delle competenze nonché la loro propensione/disponibilità ad intervenire nel sistema di valutazione ex-post.*

Explicitazione e condivisione degli obiettivi formativi tra i diversi attori interessati: *I progettisti dell'intervento formativo devono impegnarsi in un processo di "costruzione" di una accettabile condivisione degli obiettivi attesi (e quindi delle competenze da sviluppare) tra gli utenti diretti dell'intervento, i loro referenti gerarchici, i responsabili delle unità organizzative di appartenenza dei partecipanti. In caso contrario viene ad essere limitata la possibilità dei corsisti di trasformare in competenze (comportamenti sul campo) le conoscenze apprese. La mancata condivisione, sin dall'analisi dei fabbisogni formativi, è una condizione che può seriamente compromettere la fattibilità della valutazione ex post.*

NB Su quali degli aspetti sopra riportati la SSPA può intervenire? Con quali modalità?

1.4 Modalità realizzative della valutazione ex post

1.4.1 Possibili strumenti metodologici da utilizzare in fase di valutazione ex-post

Diversi sono gli strumenti che si prestano ad essere utilizzati:

- Test, prove di laboratorio, etc.
- Osservazione diretta dei comportamenti
- Interviste (individuali e/o di gruppo)

- Focus group
- Questionari o altri strumenti basati sulla compilazione di uno scritto (test, check list di comportamenti, etc)
- Tabelle di corrispondenza tra risultati della formazione e quanto verificato sul campo.
- Etc. etc.

Ciascuno di tali strumenti può presentare vantaggi e svantaggi alla luce delle finalità specifiche della valutazione, delle risorse per essa disponibili, etc. Inoltre occorre dedicare la dovuta cura sia alla personalizzazione di tali strumenti sia alla sensibilizzazione sul loro uso tra tutti i soggetti coinvolti.

Nella scelta dello strumento metodologico occorre tener conto dei contenuti della posizione lavorativa oggetto dell'intervento formativo.

Ad esempio, diverso sarà il metodo da utilizzare se la posizione di lavoro è caratterizzata da contenuti prevalentemente tecnico-operativi piuttosto che da contenuti prevalentemente gestionali-relazionali.

Altri elementi da prendere in considerazione sono:

- il numero e la varietà dei processi lavorativi nei quali interviene la posizione di lavoro oggetto dell'intervento formativo;
- il numero e la varietà di altre posizioni di lavoro con le quali si interagisce;
- l'eventuale interazione con l'utenza finale e la frequenza di tale interazione.

1.4.2. Gli "osservatori" dei comportamenti

Nel caso di posizioni di lavoro caratterizzate da attività di tipo prevalentemente tecnico-operativo, assenza di collaboratori da gestire, limitata e non significativa interazione con altre posizioni della stessa unità organizzativa e di altre unità organizzative, la valutazione delle modifiche dei comportamenti (a valle dell'intervento formativo) potrà limitarsi al solo titolare della posizione (autovalutazione) ed al suo capo gerarchico.

Per posizioni di lavoro più complesse (presenza di collaboratori da gestire, interazioni con altre posizioni sia all'interno che all'esterno dell'unità organizzativa, interazioni con l'utenza finale) occorre estendere la "rete" degli osservatori che in tal caso dovrebbe includere anche collaboratori, colleghi e, se il caso, utenti finali dei servizi offerti.