

**Michele Borgia** è Ricercatore Universitario Confermato e Professore Aggregato di Programmazione, Controllo e Valutazione per il Management presso l'Università "G. D'Annunzio" di Chieti Pescara.

È autore di pubblicazioni monografiche e di articoli su riviste scientifiche nazionali ed internazionali. È stato ed è tutt'ora coordinatore di gruppi di ricerca. È stato componente del collegio docenti e membro della commissione esaminatrice finale di dottorati di ricerca. È Direttore Scientifico di una Rivista internazionale focalizzata sui temi della sostenibilità.

Risorse umane adeguatamente formate contribuiscono in maniera determinante al successo aziendale. La formazione, in quanto attività knowledge-based, può essere esposta ai rischi correlati alla gestione della conoscenza. La perdita, l'oblio, lo spreco o il disapprendimento di conoscenza, sono solo alcuni esempi di rischi della conoscenza, di knowledge risk, che potrebbero compromettere il successo della formazione, riducendone l'efficacia, in ogni sua fase. Prevedere la fase della valutazione dedicata all'identificazione e gestione dei rischi della conoscenza può preservare la formazione dagli effetti di queste insidiose tipologie di rischio. A tal fine, in questo libro, viene proposto il Knowledge Risk Training Evaluation Model (KRTEM), un modello per la valutazione della formazione aziendale, che include una fase di valutazione della gestione dei rischi della conoscenza a cui il processo formativo potrebbe essere esposto. Il KRTEM è dedicato a tutte le organizzazioni interessate a proteggere i propri investimenti in formazione dal lato rischioso della conoscenza.

ISBN 979-12-5965-244-7



9 791259 652447

€ 20,00



La gestione dei rischi della conoscenza nella valutazione della formazione aziendale

Michele Borgia

**Michele Borgia**

## La gestione dei rischi della conoscenza nella valutazione della formazione aziendale

CACUCCI  EDITORE  
BARI

**Michele Borgia**

**La gestione dei rischi della conoscenza  
nella valutazione della formazione aziendale**

CACUCCI  EDITORE  
BARI

---

PROPRIETÀ LETTERARIA RISERVATA

---

© 2023 Cacucci Editore – Bari  
Via Nicolai, 39 – 70122 Bari – Tel. 080/5214220  
<http://www.cacuccieditore.it> e-mail: [info@cacucci.it](mailto:info@cacucci.it)

Ai sensi della legge sui diritti d'Autore e del codice civile è vietata la riproduzione di questo libro o di parte di esso con qualsiasi mezzo, elettronico, meccanico, per mezzo di fotocopie, microfilms, registrazioni o altro, senza il consenso dell'autore e dell'editore.

# Indice

Prefazione	7
Introduzione	9

## Capitolo I

### I rischi della conoscenza

1. Introduzione	11
2. Lo stato dell'arte della letteratura sui rischi della conoscenza	13
2.1. I rischi della conoscenza. Alcune classificazioni	18
3. I rischi della conoscenza umani	20
3.1. Il rischio di occultamento della conoscenza	21
3.2. Il rischio di accumulazione della conoscenza	27
3.3. Il rischio di disapprendimento della conoscenza	29
3.4. Il rischio di oblio della conoscenza	31
3.5. Il rischio di mancate/inadeguate competenze	32
4. I rischi della conoscenza tecnologici	33
5. I rischi della conoscenza operativi	36
5.1. Il rischio di spreco della conoscenza	36
5.2. I rischi della conoscenza relazionali	38
5.3. I rischi della conoscenza derivanti da outsourcing	40
5.4. rischi della conoscenza correlati a fusioni e acquisizioni	41

## Capitolo II

### La formazione, il processo formativo e il ruolo chiave della valutazione

1. Introduzione	43
2. La formazione. Definizioni, approcci, tipologie	44

3.	Il ruolo della formazione nello sviluppo delle risorse umane	47
4.	La relazione tra formazione e performance individuale e organizzativa	51
5.	Un'analisi critica del processo formativo e il ruolo chiave della valutazione della formazione	56

### **Capitolo III**

#### **Una tassonomia dei modelli di valutazione della formazione**

1.	Introduzione	65
2.	Di padre in figlio: dal Kirkpatrick Four Levels Model al New World Kirkpatrick Model	66
3.	I modelli "gerarchici" di valutazione della formazione post Kirkpatrick	72
3.1.	Anni '70	72
3.2.	Anni '80	73
3.3.	Anni '90	74
3.4.	Anni 2000	82
4.	Alcune alternative al modello di Kirkpatrick	86
5.	Ulteriori approcci alla valutazione della formazione	101

### **Capitolo IV**

#### **La gestione dei rischi della conoscenza nella valutazione della formazione**

1.	Introduzione	113
2.	I rischi della conoscenza nella formazione aziendale	114
3.	La gestione dei rischi della conoscenza nella valutazione della formazione aziendale: il Knowledge Risk Training Evaluation Model (KRTEM)	125
3.1.	L'approccio alla valutazione del KRTEM	126
3.2.	La struttura del KRTEM	127
	Bibliografia	137

## Prefazione

Il volume è permeato dalla convinzione che vi sia la necessità di cambiare la nostra visione della conoscenza, da risorsa assolutamente positiva, a potenzialmente rischiosa e capace di ostacolare la produttività e lo sviluppo delle organizzazioni, indipendentemente dalla loro tipologia o dimensione.

Personalmente, ho sempre sostenuto la fondamentale importanza, per tutte le organizzazioni, di una efficace ed efficiente gestione della conoscenza, basata su strategie opportunamente definite e metodi e strumenti correttamente impiegati. Pensare che tutto questo potrebbe non essere sufficiente è destabilizzante, ma allo stesso tempo in un certo senso stimolante. La lettura di questo libro, prima di destare il mio interesse rispetto al tema affrontato, ha acceso in me il desiderio di approfondire la conoscenza di questa particolare tipologia di rischio, il knowledge risk, che, almeno in parte, mette in discussione ed estende decenni di ricerche a sostegno della relazione assolutamente positiva tra conoscenza e performance aziendale.

La mia conoscenza personale dei “knowledge risks” era limitata alle informazioni ricevute dalla lettura di alcune pubblicazioni scientifiche sull’argomento. Grazie a questa ricerca ho potuto far riferimento ad un importante lavoro di revisione della letteratura, che mi ha consentito di approfondire la conoscenza dei knowledge risks, dalla loro precisa denominazione, alle differenze tra le diverse tipologie, sino ai possibili effetti sulla performance organizzativa.

Dalla consultazione della bibliografia, ho potuto, inoltre, apprezzare il fatto che l’autore abbia già con successo indagato il tema dei rischi della conoscenza e della loro gestione, in precedenti pubblicazioni, da cui emergono, oltre che un ottimo livello di conoscenza dell’argomento, anche la volontà di contribuire all’implementazione di un filone di ricerca ancora giovane e che

necessita di studi che consentano di verificare gli effetti di tali rischi in contesti operativi tra loro differenti.

Nel caso specifico oggetto di investigazione in questo volume, il contesto è quello della formazione aziendale, in particolare, la valutazione della formazione aziendale. È noto che l'attività di formazione sia fondamentale per lo sviluppo delle risorse umane e prevedere la gestione dei rischi della conoscenza nel processo di valutazione della stessa può supportare tutte quelle aziende che vogliono proteggere il proprio investimento in formazione. A tal proposito, l'autore non si limita all'identificazione dei rischi della conoscenza cui potrebbe essere esposto il processo formativo, ma offre alla comunità scientifica una possibile chiave interpretativa per la loro gestione nell'ambito della valutazione della formazione. La soluzione viene inquadrata dall'autore nel "Knowledge Risk Training Evaluation Model" (KRTEM), ovvero in un modello per la valutazione della formazione strutturato in modo da prevedere un livello dedicato alla gestione dei rischi della conoscenza che potrebbero compromettere il successo dell'intervento formativo. Al momento l'autore illustra l'approccio metodologico del KRTEM, formulandone le basi teoriche, e rimandando alle future ricerche l'obiettivo di testare il modello sui programmi formativi delle aziende ed istituzioni desiderose di fronteggiare e contenere la minaccia, ed i possibili danni, derivanti dai knowledge risks.

Pescara, 8 Maggio 2023

Massimo Sargiacomo

## Introduzione

*“What gets measured gets managed”*  
*[Peter Drucker]*

L'obiettivo di questo studio è quello di contribuire allo sviluppo del filone di ricerca sui rischi della conoscenza, proponendo un modello di valutazione della formazione delle risorse umane, che includa la gestione di questa particolare tipologia di rischio nel processo valutativo.

I rischi della conoscenza, i “knowledge risks”, derivano dall'impropria gestione della conoscenza, quella che, unanimemente, in letteratura, viene considerata come una tra le più importanti e preziose risorse per le organizzazioni. Sono rischi che possono interessare la componente umana, tecnologica ed operativa di tutte le organizzazioni, senza distinzione di tipologia o dimensione.

Da qualche anno, ho intrapreso lo studio dei rischi della conoscenza, sorprendendomi nel verificare in quanti contesti, anche molto diversi tra loro, possano originarsi. Con questo lavoro, approccio, per la seconda volta, il tema della valutazione della formazione. In una precedente ricerca, infatti, ho considerato la possibilità di includere alcune tipologie di rischi della conoscenza in un modello per la valutazione della formazione antiriciclaggio specifico per gli istituti di credito.

Da quella esperienza, è nata la volontà di tornare a scrivere sulla valutazione della formazione, ma, questa volta, considerando la formazione delle risorse umane di tutte le aziende, perché tutte le aziende possono essere esposte ai rischi della conoscenza.

In questo libro, ho deciso, quindi, di proporre un modello che potesse essere applicato da qualsiasi tipo di organizzazione che voglia preservare i

propri processi formativi dai knowledge risk. Il modello proposto è stato denominato *Knowledge Risk Training Evaluation Model (KRTEM)* ed è stato costruito tramite un processo di revisione dei più noti e applicati modelli di valutazione proposti in letteratura negli ultimi sessant'anni.

Il libro si compone di quattro capitoli. Il primo è dedicato ai rischi della conoscenza, alla loro identificazione, mappatura e classificazione, attraverso un'accurata e approfondita revisione della principale letteratura di riferimento. Il lettore sarà, quindi, messo nella condizione di conoscere i nomi, le caratteristiche ed il potenziale di dannosità, per le organizzazioni, dei più noti e studiati rischi della conoscenza.

Il secondo capitolo propone un'analisi critica del processo formativo, che sarà propedeutica all'evidenziazione del ruolo di centralità della valutazione. Tale analisi viene preceduta da alcune digressioni sul ruolo della formazione nello sviluppo delle risorse umane e nel miglioramento delle performance individuali e organizzative.

Il terzo capitolo è dedicato ad una tassonomia dei modelli di valutazione della formazione. I modelli, selezionati tra i più noti ed applicati nelle realtà imprenditoriali di tutto il mondo, sono stati organizzati in ordine cronologico di formulazione e, per ognuno di essi, sono state illustrate le principali caratteristiche e la relativa struttura.

Il quarto capitolo conclude il libro ed è dedicato alla presentazione del KRTEM. Viene illustrato l'approccio alla valutazione seguito dal modello, dichiarata la logica perseguita nella scelta dei modelli da cui è stato mutuato uno o più livelli di valutazione per la sua composizione e descritta la struttura, dopo averla illustrata anche graficamente.

Il KRTEM, per il momento, è ancora in formulazione puramente teorica. L'obiettivo delle prossime ricerche sarà, sicuramente, quello di testarlo sui programmi formativi di quelle organizzazioni che vorranno proteggere il proprio investimento in formazione dalla minaccia dei knowledge risk.

L'Autore