

La scelta dell'eLearning¹

E' in uso la tendenza a giustificare l'eLearning basandosi sul risultato e sulla performance dello studente. Ciò, anche se è importante, non è sufficiente.

Nel tentativo di correlare quindi una performance in termini di business passeremo in rassegna i 4 criteri principali che alcuni autori² hanno voluto individuare per concretizzare questo concetto: il costo, la qualità, il servizio e la velocità:

1. COSTO - Giustificazione economica dell'eLearning

La prima domanda, e forse la più semplice che è lecito porsi è:

L'eLearning ci fa risparmiare?

Domanda semplice, dicevamo, da porsi anche se probabilmente meno immediata nella risposta. Bisogna in effetti intendersi sui molti significati di risparmio e analizzare anche aspetti, che indirettamente ma consistentemente hanno a che fare con il risparmio economico che l'eLearning di fatto genera. Passiamoli in breve rassegna:

EFFICIENZA

Secondo la tradizione l'eLearning comporta dal 25 al 60% in meno di tempo perso per convogliare la stessa quantità di informazioni in una classe³.

Il fattore "risparmio di tempo" contrapposto al puro "risparmio economico" è spesso chiamato in gioco nei "business case" legati all'eLearning.

Si evitano, nell'eLearning, tutti i tempi persi per l'introduzione del corso, le necessità legate alla preparazione dell'aula, alle pause caffè e ai pranzi. Inoltre può essere previsto, in progetti appropriatamente disegnati, che gli studenti saltino i materiali che già conoscono per portare la formazione al loro proprio passo e/o livello.

RILASCIO DEI CONTENUTI

Un altro aspetto riguarda l'ampiezza del target che deve essere formato.

Nel caso si tratti di training per grandi numeri di persone di quanto tempo necessita?

Sappiamo che i tempi della formazione d'aula sono lunghi (e pieni di contrattempi). Inutile, in genere, sottostimarli, soprattutto in carenza di spazi e di docenti.

L'esempio potrebbe essere una formazione con questi numeri in gioco:

- 1000 discenti da formare
- Un corso della durata di 5 giorni
- 1 sola aula da 30 persone a disposizione

Per somministrare il programma ai 1000 discenti impiegherò 8,3 mesi (33,3 settimane).

Ma cerchiamo di analizzare anche alcune dinamiche di normale accadimento in programmi così lunghi. Per esempio, a metà del programma potrà capitare che i contenuti siano divenuti obsoleti. Così potremmo considerare che i discenti già formati necessitano di un refresh e che per quelli da formare sia inutile cominciare un percorso formativo già obsoleto.

Allora sarebbe possibile aumentare i docenti e le aule ma ciò comporta un aumento dei costi diretti e comporta una disomogeneità nell'erogazione e quindi dell'apprendimento. Accorciare di 1 gg la formazione d'aula, non risolverebbe di molto il problema e aumentare eccessivamente il numero degli studenti per classe danneggia ancora l'apprendimento.

L'eLearning è in grado di coinvolgere contemporaneamente gli studenti grazie alla scalabilità istantanea che le permette di rivolgersi a grandi numeri di discenti senza impattare sui tempi di rilascio dei contenuti.

BENEFICI FINANZIARI

I costi di sviluppo dell'eLearning possono essere 3 volte più alti di quello dell'aula, o di più. Il responsabile della formazione deve quindi accettare che non è la fase di "sviluppo" del corso quella in cui risiede il beneficio finanziario dell'eLearning. Ma che, piuttosto questi soldi sono più che ripagati dai minori tempi di rilascio ed efficienza, tanto che gli investimenti iniziali dell'adozione di un sistema eLearning sono spesso recuperati nel primo anno.

COSTO STUDENTE

Il grande vantaggio economico dell'eLearning non risiede quindi nella riduzione del costo di sviluppo dei materiali (che abbiamo detto può essere ben più elevato rispetto all'aula) né in una riduzione dei costi per viaggi e/o vitto dei discenti (a meno di non considerare le riunioni nazionali aziendali di venditori o forse i costi di trasferta di qualche docente in progetti internazionali), come si crede normalmente, ma risiede nella riduzione del puro "costo studente".

Può servire, a questo punto, un semplice calcolo come quello riportato qui sotto in tabella colonna A.

Assumiamo che un tipico dipendente costi all'azienda € 40.000 lordi, stipendio + benefit all'anno. Stimiamo che il suo tempo lavorativo annuo sia di 230 gg (dedotte le ferie, le

festività, i week end, le assenze etc etc). questo comporta che la sua paga giornaliera sia di 173,91 Euro. In un corso di 5 giorni sarebbe € 869,57. Questo senza eventuali tempi di spostamento ed eventuali pranzi e/o pernottamenti. In alcuni casi il ruolo del dipendente potrebbe far calcolare la mancata prestazione e/o vendita come elemento da aggiungere alla stima dei costi puri. In effetti la produttività del personale in training mentre partecipa al training è pari a 0 e possiamo quindi assumere che per l'azienda, il valore di € - 869,57 corrisponde all'impatto "minimo" che la formazione d'aula ha sulla produttività del nostro impiegato.

Se invece come risultato della nostra azione di eLearning riusciamo a ridurre di 3 giorni il corso d'aula (che passa quindi da 5 a 2 giorni) allora il nuovo costo di produttività si riduce a € 608,70 con un risparmio di € 260,87 (Assumendo che il costo dell'eLearning sia pari al 50% del costo d'aula ovvero $[(173,91*3)/2]$).

Variabili	A	B	C
Dipendenti soggetti a formazione (N°)	1	1.000	500
Salario medio lordo annuo dipendenti in formazione (€)	€ 40.000,00	€ 40.000,00	€ 40.000,00
Giornate d'aula erogate all'anno per singolo dipendente (gg)	5,0	5,0	5,0
Tempo medio di percorrenza dalla sede di lavoro all'aula (andata+ritorno) (h)			
Percentuale obiettivo di giornate d'aula trasformabili in elearning (%)	3,0	3,0	3,0

Risultati

Costo medio dipendenti su base giornaliera (€)	€ 173,91	€ 173,91	€ 173,91
Costo medio dipendenti su base oraria (€)	€ 21,74	€ 21,74	€ 21,74
Costo produttività in termini di tempo effettivo di formazione (€)	€ 869,57	€ 869.565,22	€ 434.782,61
Costo spostamento dipendenti (non comprensivo di corsi di diarea) (€)	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Costo produttività totale (€)	€ 869,57	€ 869.565,22	€ 434.782,61
Riduzione costi conseguente all'adozione di strumenti elearning (€)	€ 260,87	€ 260.869,57	€ 130.434,78
Nuovo costo produttività totale (con adozione di strumenti elearning) (€)	€ 608,70	€ 608.695,65	€ 304.347,83

Moltiplicando questo risultato per i 1000 discenti (colonna B) avremo quindi una stima molto approssimativa di risparmio (in termini di puro costo studente) pari a € 260.869,57. E l'analisi vale anche per un numero più ristretto di discenti, come ad esempio 500 (Colonna C).

2. QUALITA' - Dimostrare la qualità dell'eLearning

La soluzione eLearning sarà appropriata in termini di miglioramento delle conoscenze e della performance?

Per rispondere a questo quesito riferiamoci ai 4 criteri di valutazione di un programma formativo di Kirkpatrick, anche se essi non sono gli unici descrittori possibili né possono essere esaustivi.

Livello 1: Reazione. La valutazione a fine corso da parte dello studente o l'ausilio di una scala di classificazione sono elementi più determinanti nel quadro di una esperienza di eLearning rispetto ad un corso d'aula dove il confronto diretto con il docente permette di evidenziare subito come il discente ha reagito. Nell'eLearning, il docente ha maggiore necessità di stimolare e verificare a vari livelli la soddisfazione del discente e, di converso vi è anche uno slancio pro-attivo dello studente. Entrambi queste azioni spingono positivamente sullo sviluppo e sul miglioramento del servizio e del livello di formazione a distanza e sono fonti di motivazione reciproca.

Livello 2: Apprendimento.

Cosa ha imparato il mio studente in seguito all'evento-curriculum formativo?

Esistono visioni e risposte molto differenziate a questa domanda. Cominciamo col dire che dal punto di vista dell'eLearning esistono strumenti e opportunità di misura dell'apprendimento che vanno dall'uso dei test alla tracciabilità dell'attività dello studente. In un ambito di ampia discrezionalità e complessità la valutazione dell'apprendimento può anche essere un obiettivo accessorio, specie in un ottica di formazione dell'adulto, rispetto alla mera valutazione scolastica. Gli stessi strumenti, utili comunque alla verifica, possono così venire utilizzati per fornire al discente un feedback sulla attività svolta oltre ad essere un puro assessment della propria preparazione.

Livello 3: Performance. In questa area si indirizzano gli sforzi per la misurazione e la comprensione dell'efficacia del programma.

Il discente ha migliorato in velocità e capacità?

Questa domanda va al cuore del presupposto e dell'obiettivo didattico dell'iniziativa formativa e dell'eLearning in particolare.

Se pure ogni formazione ha elementi specifici e risulta difficile fare un esempio generale, uno o più indici di performance vanno previsti. La costruzione e l'adozione di riferimenti quantitativi e qualitativi, ancorchè non sempre facile, costituisce un valido strumento al servizio del processo di valutazione complessiva della formazione.

Livello 4: Risultati

Abbiamo già avuto modo di porre l'enfasi sulla riduzione dei costi operativi e della produttività nel corso del punto 1 in occasione della giustificazione dell'eLearning.

Esiste tuttavia la necessità di legare l'eLearning, anche alla "generazione di un guadagno reale". Questo sia in termini monetari, quando la formazione implichi aspetti che si possono tradurre in indici di performance di vendita o nel caso di servizi dove il criterio possa essere rappresentato da una maggior efficienza o da un minor numero di errori.

Entrambi queste "visioni" esprimono significati di rilievo. Ancora più significativi in quei casi dove la mancanza stessa di una formazione comporta, addirittura, il detrimento della performance. Il livello dei risultati, come quello della performance richiede un confronto e una verifica degli obiettivi formativi.

Spesso la vera richiesta-obiettivo è quella di provare che l'eLearning funzioni e che funzioni meglio del programma d'aula che è andato a rimpiazzare.

A questo proposito il vantaggio finanziario non è, tuttavia, l'unico metro di giudizio per valutare se un programma eLearning funzioni meglio. Per esempio, un vantaggio, potrebbe essere il miglioramento del livello di conoscenza dei propri dipendenti (o il raggiungimento di una migliore conoscenza e maggior competitività rispetto ai dipendenti del proprio competitor).

Seppure il calcolo di un ritorno dell'investimento (ROI) sia difficile da calcolare, questo sforzo non va tuttavia mai evitato, tenendo conto che esso si può evidenziare in forme non sempre standardizzabili (es. aumento di prodotti innovativi, brevetti, diminuzione del turnover del personale etc).

3. SERVIZI – Valutare i servizi eLearning

L'accessibilità di un programma di formazione eLearning è spesso volte una delle caratteristiche di maggiore utilità e peculiarità. A patto che dal punto di vista delle

infrastrutture i componenti hardware siano adeguati e che quindi sia salvaguardato un buon dialogo e coinvolgimento del responsabile IT, il discente può comodamente partecipare alla formazione dal LUOGO e nel TEMPO che più gli è comodo. Trattandosi di applicazioni raggiungibili via Web ciò significa che il corso potrà essere fruito in ogni parte del mondo e a qualsiasi ora, così come da casa-ufficio o dall'ospedale durante il turno notturno.

4. VELOCITA'

E' l'ultimo dei criteri citati, e fa riferimento alla responsività del sistema alle richieste di cambiamento del mercato e delle mansioni lavorative.

Vogliamo qui fare 3 considerazioni:

- Quanto velocemente può cambiare l'eLearning (tempi di sviluppo)
- Quanto velocemente una iniziativa di eLearning può raggiungere le persone che ne necessitano (tempi di rilascio)
- Quanto velocemente l'eLearning può modificarsi in risposta ai cambiamenti del mercato o alle necessità distributive di nuove informazioni (ricambio-aggiornamento).

La velocità fra tutti i criteri citati è il fulcro su cui fa perno la natura tecnologica dell'eLearning. Tecnologia senza la quale quanto finora detto perde molta della sua giustificazione. Senza velocità infatti internet o intranet perderebbero grandemente di importanza.

Per finire ancora 2 domande a cui tutti vorrebbero trovare una facile risposta..

A) Quante ore in tempo di sviluppo è necessario investire per rendere erogabile un ora di eLearning?

Questa è una domanda a cui è impossibile rispondere se non con "dipende", e dipende da:

- Esperienza degli sviluppatori
- Disponibilità delle risorse (denaro e talento)
- Vincoli di timeline progettuali, livelli di criticità dell'azienda
- Rischi di business legati ad una bassa implementazione
- Complessità della proposta formativa, livello di multimedialità
- Natura dei contenuti, sofisticatezza della programmazione
- Qualità del management e grado di resistenza al cambiamento

Ogni progetto è differente e vale un discorso di assunzioni preliminari con cui generare una outline di massima e un progetto per ogni iniziativa. Inoltre ogni sviluppatore ha i suoi standard e tempi, difficilmente trasferibili automaticamente qualora si passi da uno all'altro. Tuttavia ciò non significa che non sia possibile determinare tempi e costi, ma solo che non esiste un fattore di conversione da applicare in maniera standard.

B) Quanta percentuale del programma formativo potrebbe essere basato sulla tecnologia?

Anche questa domanda è molto "soggettiva", nel senso che risulta molto difficile stabilire in un accordo che l'obiettivo del numero di corsi che si vogliono trasformare e rendere tecnologici è il 40%. Perché il 40 e non il 50 o il 30%? Obiettivi di questo tipo sono spesso irrealistici, mettono grande pressione ma non hanno elevato significato.

Possiamo così affermare, almeno per la prima volta in cui si realizza un'esperienza di eLearning e che ci si pongano internamente queste domande, che esse non hanno molto significato e che, in definitiva, hanno poco a che fare con i costi della qualità e il livello del servizio o dei tempi di ciclo sviluppo/erogazione del programma eLearning.

Altri indicatori, e di maggior affidamento, sono il livello dell'investimento che l'organizzazione ha deciso di fare sull'eLearning. Anche la riduzione dei costi operativi o la contribuzione a vantaggi di tipo competitivo sono indicatori migliori.

In definitiva la catena del valore dell'eLearning è l'insieme o meglio, il mix, delle quattro proposizioni fin qui analizzate:

$$\mathbf{Valore}_{eL} = \mathbf{(Costo/Efficacia)}_{eL} + \mathbf{Qualità}_{eL} + \mathbf{Servizio}_{eL} + \mathbf{Velocità}_{eL}$$

Questo in relazione al tipo di organizzazione, di infrastrutture, di sforzo economico e di obiettivi messi in campo dalla azienda-dipartimento erogatori di formazione

Bibliografia

1. Rosenberg MJ . Justifying E-Learning to Top Management...and to yourself Chapter 8 211-231 in: Rosenberg MJ eLearning strategies for delivering knowledge in the digital area Mc Graw Hill 2001
2. Hammer, Michael and Champy, James, *Reengineering the Corporation*, New York: Harper Business, p. 32.
3. Research has consistently shown a reduction in learning time for most individuals. Citations: Brandon Hall, *Web-based Training Cookbook*, New York: John Wiley, 1997; and Rob Foshay (editor) "Effectiveness of Computer Based Training" <www.plato.com>.
4. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, San Francisco: Berrett-Koehler, 1998.
5. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, New York: Double-day, 1999, pp. 230-233.