

β 0.20: Definire le specifiche del progetto

Le mille sfumature del piano di attività

Se vuoi aumentare le possibilità che il tuo progetto venga assunto non basta che tu sia un bravo professionista o che i tuoi strumenti siano all'ultimo grido. Occorre che il tuo progetto abbia una veste leggibile sotto tutti gli aspetti, a partire da quelli pratici. L'illustrazione chiara delle condizioni economiche assieme ai requisiti richiesti, e successivamente emergenti, va definita subito dopo la messa in comune degli obiettivi e ancor prima della descrizione delle componenti professionali. Una mancanza in questo senso può creare difficoltà e rotture a metà percorso e può pregiudicare il rapporto con il cliente. Che lo esprima o meno, se non la prima, almeno la seconda domanda che egli ha in mente è:

“Ma quello che mi proponi che cosa comporta in pratica?”

Fare subito chiarezza in proposito non salva dalle mille micro-contrattazioni di percorso, ma definisce fin da subito le regole del gioco.

In questo breve paragrafo forniremo dei suggerimenti didascalici, anche se ogni bravo venditore sa che questo contratto informale con il cliente varia da caso a caso e viene in genere costruito insieme nel rapporto. Ciò che ogni progettista deve comunque fare, è tenere a mente questi e altri aspetti descrittivi e organizzativi, per non tralasciare di ricorrervi ogni volta che se ne prospetti l'occasione.

1. *Presenta in modo succinto la descrizione del tuo progetto formativo.* Il fine di questa descrizione è una chiara comprensione condivisa degli obiettivi e del metodo generale utilizzato. Per questo va redatta con parole semplici e concrete, evitando categorie astratte ed impliciti per professionisti. Considera che queste pagine potranno poi essere lette da persone con cui non avrai parlato e non è impossibile che vengano distribuite ad altri soggetti che un domani potrebbero diventare tuoi clienti o, per converso, evitare di prendere contatto con te. Scrivile, quindi, avendo in mente qualcuno che non sa di che cosa si sta parlando.
2. Evita di usare concetti troppo tecnici e sii semplice anche nelle parti che non lo richiedono. Mettere in soggezione il cliente con questi mezzi non è mai una buona strategia. Se proprio ci tieni a confrontarti, fallo ai congressi professionali. Evita di trasmettere il messaggio o la sensazione, proprio tramite il tuo lavoro, che la tecnologia possa essere una barriera, se non vuoi che il tuo cliente, spaventato dall'impatto sui destinatari, ci ripensi. Questo è valido in ogni caso, ma può esserlo ancora di più se il tuo cliente appartiene alla popolazione di sesso femminile, il più delle volte poco incline alle ostentazioni di tecnicismo. Quasi tutto quello che hai da dire può essere espresso in un tono leggero e con terminologie familiari. Questo non significa essere superficiali o tralasciare informazioni tecniche importanti. Un certo impegno di attenzione nella comprensione va sostenuto anche da parte del cliente. Nulla vieta, però che tu faccia ricorso a uno stile diverso per gli approfondimenti e le notazioni tecniche. Prendi spunto dai manuali di informatica per “imbranati” nell'impaginare il lavoro. Non dimenticare di usare alcune icone segnaletiche e immagini di alleggerimento, ma se finisci per abusarne perché ti diverti troppo a giocare al grafico, lascia perdere: meglio un testo spoglio e chiaro.
3. Fai una lista dettagliata dei vincoli e dei criteri utilizzati, primi fra tutti la tempistica e il budget. Non tralasciare le specifiche per il controllo di qualità del lavoro. Soprattutto se la proposta è indirizzata al mercato esterno, sarà bene rappresentare graficamente queste componenti e utilizzare un'impostazione stilistica chiara e ben definita del testo. Per quanto attiene alle componenti tecniche, precisa i requisiti tecnologici come il sistema di *authoring* e le modalità di rilascio ed erogazione. Poni questi requisiti in ordine di priorità, indicando, caso per caso, le opportunità alternative, sia che vengano fornite da te, sia che possano essere ottenute da altre fonti e in altri modi.

4. Nel descrivere le modalità di lavoro, non tralasciare di consentire delle alternative che il cliente potrà utilizzare per personalizzare al meglio il prodotto sulla base dei propri requisiti, ma anche dei propri valori e della propria ideologia. Non imporre, insomma, quello che per te è "il modo migliore", anche se non mancherai mai di precisare senza incertezze la tua analisi, la tua diagnosi e le tue linee di intervento sotto un profilo professionale: servono per dare al cliente la sicurezza di avere a che fare con una persona preparata, ma non rigida, in grado di aiutarlo a precisare meglio quello che vuole e quello che può ottenere. Aiutare il cliente a fare chiarezza non significa certo fargli cambiare idea a tutti i costi. Quando i punti di vista non s'incontrassero su nulla, sarà di grande vantaggio accomiarsi amichevolmente in anticipo. Ci sarà eventualmente un'occasione per ripensarci in un secondo momento.
5. Approfondisci e dipana gli elementi di costo. Questi comprendono i servizi di *instructional design*, il software di *authoring* e i contratti di utilizzo. A volte si omette di illustrare che, per quanto i costi di sviluppo di corsi in aula siano più bassi di quelli della maggior parte dei corsi on-line, quelli di erogazione possono superare di gran lunga questa differenza. Le stime che proponi devono comunque essere realistiche e non estrapolate da qualche tabella presa in prestito dai giornali o da società di analisi di mercato.
Ad esempio, nello stimare il costo delle ore lavoro, assumi dei valori prossimi a quelli dei salari di quell'impresa. Nel puntualizzare i costi di sviluppo, quelli di pubblicazione, quelli di connettività e hosting, quelli del software e dell'hardware necessario, contatta le ditte che lo fanno, invece di fare una stima approssimativa. Non prendere solo un fornitore, ma prepara una tabella dettagliata che metta in colonna punti forti e punti deboli di ogni preventivo. Non dimenticare che molti elementi di costo non si trovano dentro quei numeri e cura di farli emergere e precisarli con chiarezza e semplicità. Distingui infine con estrema chiarezza gli impegni che sono compresi nell'acquisto del tuo prodotto, da quelli che si presume si sia assunto o si vada ad assumersi il committente nel momento in cui dovrà implementare, avviare, sostenere e governare la scelta di cui si è fatto carico. Se per funzionare bene un sistema di eLearning avrà bisogno di uno staff interno, questo va detto subito. Piuttosto, per non farsi sbattere la porta in faccia, si possono tracciare delle alternative fra quello che si può ottenere senza coinvolgere di personale, con il ricorso di figure a tempo perso, oppure scegliendo fra tipologie di addetti al funzionamento.
6. Poni dei paletti allo sviluppo, definendo delle date massime e minime per il completamento del lavoro. Nello stesso modo dichiara i margini di spesa, specificando quelli da cui non si deve eccedere. Nel farlo, premunisciti di precisare le condizioni necessarie per poter rispettare questi tempi, così da non finire a far da capro espiatorio di dinamiche a te estranee. Precisando i margini del progetto ci si premunisce da eventuali recriminazioni e si tranquillizzano gli investitori. A volte vi esporrete a confronti sconvenienti, ma ognuno ha il proprio *modus operandi* e i propri tempi: rendere trasparenti i propri punti di debolezza accanto a quelli di forza è segno di onestà commerciale e professionale. Inoltre non è detto che le alternative alla vostra proposta siano realistiche o del tutto trasparenti, o non mostrino anche loro dei punti di forza e di debolezza rispetto al vostro. Tendere ad essere i migliori non vuol dire diventare irrealistici, anche perché quando sostieni di essere SuperMan puoi rischiare di doverti buttare dalla finestra quando ti chiedono di mostrare come voli.
7. Punta a rendere il tuo progetto "sostenibile" per il tuo cliente, non solo in termini economici, ma soprattutto strategici e organizzativi. Se il progetto lo consente scomponilo in più fasi: "da tale data a tal'altra si compiono i passi necessari per arrivare a quell'obiettivo". Per arrivare invece all'obiettivo finale occorre attraversare un certo numero di fasi corrispondente al conseguimento di un pari numero di obiettivi e quindi all'attivazione di un certo numero di processi, non necessariamente consecutivi, spesso paralleli, ma, in ultima, convergenti. Collega ogni processo, non solo con le finalità interne, ma anche con l'impatto sul sistema e fai il possibile per individuare la congruenza strategica di ogni fase di sviluppo del progetto in rapporto al periodo gestionale dell'impresa committente.
8. Indica gli scenari alternativi dei risultati ottenibili. Definisci con precisione i parametri per verificare se si sono conseguiti i vantaggi sperati. Spesso questo è utile per consentire al cliente di verificare se le conseguenze dei suoi desideri costituiscono veramente qualcosa di

auspicabile o se sia il caso di ridefinire gli obiettivi. Non tralasciare di mostrare anche i possibili fallimenti parziali o totali dell'iniziativa, mostrando anche quali possono essere gli elementi che anticipatamente inducono a pensare che il processo messo in piedi stia portando ad una direzione indesiderata. Se ti è possibile, prova a quantificare i ritorni anche in termini economici, fornendo delle proiezioni di mercato. L'incidenza del tipo di corso su questi ritorni può essere notevolmente diversa a seconda che si tratti di corsi di specializzazione, come dei corsi tecnici, oppure di corsi su prodotti o articoli, come quelli di aggiornamento professionale o procedurale. Anche in questo caso può rivelarsi utile un confronto con le soluzioni alternative.

Non dimenticare, in queste valutazioni, che non dovrai fare i conti con dei numeri assoluti. Ad esempio, sarà pressoché impossibile che alle iniziative ci sia una partecipazione plebiscitaria. Nel fare i conti sarà opportuno che tu faccia riferimento alle esperienze precedenti, anche se diverse dalla tua. Considera che i partecipanti ai tuoi corsi ti giudicheranno con dei preconcetti derivanti dalle esperienze passate e non dal fatto che tu possa fare una proposta migliore o che tu sia più bravo. Se non riesci a ottenere questi valori, assumili per difetto da altre tue esperienze, partendo dal presupposto che l'audience media che potrai ottenere sarà verosimilmente compresa fra il 10 e il 60 per cento nelle iniziative sociali aziendali e fra l'1 e il 10 per cento in quelli che prevedono l'iscrizione individuale.

9. Durante lo studio e poi nel corso dell'integrazione degli elementi di progetto ricorda gli impegni assunti, rivisitando l'onere finanziario pattuito, l'incidenza su questo degli scostamenti decisi, le proiezioni di costi/benefici che questi avranno in futuro e le alternative che in ogni caso si possono adottare. Fai in modo di non essere solo il diavolo tentatore, ma anche l'angelo giudizioso del tuo cliente. Fai periodicamente il riassunto degli episodi precedenti in modo che sia chiaro a tutti in ogni momento perché ci si sta trovando proprio in quel posto proprio in quel momento, rispetto al luogo e al tempo da cui si era partiti. Precisa gli scostamenti dai tempi di marcia appena si profilano, e non dopo che si sarebbe già dovuto avere terminato, e consegna periodicamente al tuo cliente una mappa dove sia chiaramente disegnato l'intero territorio, il percorso e il cerchietto rosso del "siete qui", la strada che resta da fare a seconda dei percorsi alternativi. Sii soprattutto pronto a calcolare se è possibile e a che condizioni tornare indietro e cambiare idea: le variazioni (e a volte anche gli stravolgimenti) in corso d'opera, più che probabili, sono all'ordine del giorno.

Un elenco di dettagli

Per facilitare il lavoro, il più delle volte, più delle raccomandazioni risulta utile un esempio. Un modellino dettagliato non sarebbe possibile e finirebbe per risultare fuorviante, perché ogni progetto è a sé e la sua vera componente competitiva è la qualità di personalizzazione che lo caratterizza. Possiamo comunque sempre proporre una check-list, gioco forza incompleta. Ogni volta che si fa un progetto non standardizzato è utile ripassare una lista per controllare se ci si è ricordati di tutto. Potete partire da questa per modificarla a vostra misura, andando poi di volta in volta a inserire, togliere o cambiare delle voci in base alle esigenze emerse.

Specifiche per un progetto di eLearning

Linee guida grafiche e editoriali

- Linee guida stilistiche per standardizzare il trattamento editoriale di diverse istanze quali titoli, numeri, nomi, enfasi e così via. Molte organizzazioni hanno un proprio manuale di stile e relativi modelli tipografico-editoriali
- Dizionari per standardizzare le terminologie
- Linee guida all'identità aziendale e altre questioni di immagine
- Impostazioni di pagina e logo
- Libreria di clip-art
- ...

Ambiente autore (in sintonia con l'ambiente preesistente)

- *Software di authoring*
 - word processing
 - database e middleware (ERP, KM engine...)
 - grafica, presentazione...
 - produzione audiovisiva, imaging, editoria
 - intranet, comunicazione e gestione dei contenuti
 - prodotti per il browsing (compreso plug-in e altro) e l'eMail
 - linguaggi di sviluppo
 - ...
- *Ambiente operativo*
 - Requisiti minimi di sistema e installazioni
 - Sistema di Rete e carrier
 - Sistema operativo e piattaforma software
 - Ambienti virtuali (Java Virtual Machine, ...)
 - ...
- *Piattaforma hardware*
 - Computer
 - Processore
 - Memoria RAM (quantità libera)

- Hard Disk (quantità libera)
- Schede grafiche (tipo, numero colori, risoluzione, memoria...)
- Periferiche
 - Monitor, dimensioni, risoluzione
 - CD-ROM, DVD-ROM
 - Web Cam
 - Scheda audio, altoparlanti, cuffie, microfoni
 - Video beam, proiettori
 - Stampante, scanner floppy, riscrivibili...
 - ...
- Strumentazione indipendente
 - Telefono, FAX
 - Sistemi per la Videoconferenza
 - Locali
 - ...

Componenti di costo

Costo di lavoro

- Costi lordi¹ dell'*instructional design* e dello sviluppo dei corsi
- Costi lordi di un project manager (circa il 15% del tempo totale del progetto)
- Costi lordi di un editore (circa il 10% del tempo totale del progetto)
- Costi lordi di un designer grafico e di media editing (varia a seconda delle tipologie e del carico di materiali come animazioni, filmati, audio, disegnatori...)
- Costi lordi dello staff di produzione (circa il 15% del tempo totale del progetto)
- ...

Altri Costi di sviluppo

- Costi dei servizi specializzati, come test di funzionamento e controlli di usabilità
- Costi di equipaggiamento (acquisiti o affitti di attrezzatura...)
- Costi dei software aggiuntivi
- Costi di formazione del personale addetto
- ...

Costi di distribuzione

- Costi di copia e distribuzione dei materiali
- Costi di packaging (duplicazione e confezionamento dei CD, dei manuali...)
- Costi di immagazzinamento e costi inventariali
- Costi di marketing

¹ Include i salari, i benefit, le tasse, le spese straordinarie come le strutture e i servizi aggiunti.

- ...

Costi di erogazione

- Tempo di apprendimento (in ore-risorsa ai valori specifici dei destinatari)
- Tempi di spostamento (di addetti al prodotto/servizio e dei fruitori)
- Costi del personale di progetto e di verifica (riunioni con dirigenti e esperti)
- Costi di allestimento e manutenzione di uno spazio di formazione
- ...

Esempio di una tavola comparativa

Progetto on-stage	Progetto on-line
<p>Lavoro: da €50 a €125 all'ora su 20-40 ore (per ora di insegnamento)</p> <p>Materiali: da €10 a €25 per pagina</p> <p>Video e altre risorse: a seconda del bisogno</p>	<p>Lavoro: da €75 a €125 all'ora su 75-450 ore (per ora di insegnamento)</p> <p>Materiali: da €10 a €25 per pagina</p> <p>Produzione: lavoro + diritti (ad esempio €750 per foto)</p> <p>Sviluppo e altre risorse: a seconda del bisogno, andando da €5000 a €30000 da attrezzature utilizzabili per altri progetti</p>
Erogazione on-stage	Erogazione on-line
<p>Affitto o ammortamento struttura: da €200 a €500 per sessione</p> <p>Addestratore o assistente: da €500 a €4000 al giorno</p> <p>Tempo studente: €150 lorde</p> <p>Tempo di viaggio: da mezz'ora (locale) a mezza giornata e oltre (sul territorio)</p> <p>Costi di viaggio: €1000 per il primo e l'ultimo giorno e €200 per tratte intermedie</p> <p>Costi di vitto eventuale: da €70 a €200 al giorno</p>	<p>Tempo dello studente: €150 lordi all'ora su 2/3 dei tempi di erogazione totale</p> <p>Attrezzature: a seconda del bisogno, in genere a partire da €5000 per postazione ex-novo</p>