

β 0.21: Economicità dell'eLearning

Ritorni d'Investimento

Ci sono attività che è difficile quantificare e per questo hanno trovato difficoltà ad essere riconosciute dalle logiche d'impresa. La formazione è sicuramente una di queste.

Non solo è difficile quantificare la parte economica, ma addirittura l'efficacia didattica non è di facile verifica. È più semplice quando si tratta di provare il conseguimento di una competenza, ma anche in quel caso non sempre è facile dire se sia stata l'istruzione del corso o la pratica sul posto di lavoro a determinare l'efficacia. Quando le competenze diventano complesse e prevedono mediazioni, critica, creatività, interpretazione e personalizzazione è quasi impossibile comprendere a pieno gli effetti della formazione. Se poi abbiamo a che fare con interventi sul cambiamento culturale o politico-aziendale, c'è chi dice che non avviene nulla salvo vendita di fumo. Se da decenni si fa in questo modo e neppure l'eLearning ha potuto cancellare quest'attività, vuol dire che quantomeno un bel po' di top manager sono convinti che anche quegli interventi possano essere di qualche utilità. Spesso chi li critica, poi, non vorrebbe mancare a uno di quegli appuntamenti così da non "essere da meno", mentre rinunciarebbe volentieri a molti corsi "concreti".

Insomma, bisogna rassegnarsi ad una certa impossibilità a quantificare l'impatto della formazione, senza per questo volere dire che, in mancanza di questi dati, la formazione finisca per essere, per usare l'espressione di un noto testo di Maggi, solo "apparente".

Da un po' d'anni, a tutti i forum della formazione e nei seminari sul tema non si fa che parlare del cosiddetto "ROI (ovvero sia *Ritorno d'Investimento*) della formazione". Non sono certo un tecnico della materia, ma mi sento di potere affermare che, a fronte di non pochi più o meno rigorosi e più o meno originali teorie e calcoli, le formule all'atto pratico non hanno fornito molto più che suggerimenti vaghi e facili da smontare con un'analisi un po' puntuale delle premesse. Ho seguito alcuni studenti (in genere di Economia e Commercio) che avevano la sventura di preparare una tesi sull'argomento e so quanto sia spinosa la faccenda.

Per una volta vorrei togliermi dalla prima linea dei critici dei modelli che almeno ci provano a fornire dei parametri. Fra questi John Setaro, direttore delle ricerche al THINQ Learning Solution, ha proposto un metodo per calcolare il ROI dell'eLearning.

Questo metodo si propone di operare una misurazione su cinque livelli.

Ad un primo livello si tratta di rispondere alla domanda: "Quali sono le reazioni dei partecipanti alla formazione e come programmano di usare questi materiali?" I formatori misurano questo indicatore con rilevamenti o questionari che stabiliscono fino a che punto il lavoro sia stato significativo o piacevole. Questi questionari includono la domanda a proposito del modo in cui l'impiegato intenda applicare la lezione appresa.

Al secondo livello, la domanda è: "Quali abilità, conoscenze o attitudini sono state modificate o acquisite attraverso la formazione e a cosa si estendono?" e precede un test sui conseguimenti che misura quanto accuratamente l'impiegato abbia appreso le informazioni o le abilità presentate.

Al livello tre bisogna rispondere a: "Quanto i partecipanti hanno appreso di utile per il loro lavoro?". Gli analisti dovranno convenire con i manager dei parametri concreti verificabili e soprattutto definiti inequivocabilmente per misurare questo indicatore.

La domanda del quarto livello è: "Questa messa in pratica sul lavoro produce risultati misurabili?", come aumento della produttività e dell'efficienza, diminuzione dell'assenteismo, degli infortuni professionali, delle lamentele dei clienti e così via. Il difficile in questo caso è isolare l'impatto della formazione da quello delle diverse variabili dell'organizzazione e quindi per essere misurato richiederebbe, cosa difficile da affermare, la verifica attraverso un gruppo

di controllo che non sia passato per la formazione e che neppure abbia beneficiato della influenza di coloro che il corso hanno fatto.

Infine, ad un quinto livello si tratta di domandarsi: "Fino a che punto il valore finanziario dei risultati prodotti eccede il costo della formazione?" E questo è il vero calcolo del ROI che può essere operato con l'uso di diverse operazioni.

La formula matematica usata da Setaro prende spunto da altre tre utilizzate per il calcolo del Ritorno di Investimento, ognuna delle quali riflette una diversa concezione dell'investimento formativo da parte delle organizzazioni.

La prima formula parte dai costi del programma formativo precedente (*TACTP*) per sottrarvi quelli amministrativi totali del nuovo programma (*TACNP*), ottenendo in questo modo il risparmio netto progettato (*PNS*):

$$\text{TACTP} - \text{TACNP} = \text{PNS}$$

Diversamente, dividendo il costo totale della formazione (*TCT*) per il numero di studenti si ottiene il costo per studente (*CPS*). Anche questa, nonostante venga spesso citata negli studi sul ROI della formazione, non è una vera misura dei ritorni d'investimento, in quanto non fornisce un equivalente finanziario.

$$\text{TCT} / \# \text{ di studenti} = \text{CPS}$$

Moltiplicando, infine, i benefici complessivi (*TB*) monetizzati per 100 e dividendo per il costo totale del programma di formazione (*TTC*) si ottiene la vera percentuale di ROI in un nuovo programma. Questa formula di Philips¹ è, fra le tre, la più accurata.

Difficile è quantificare in maniera unanimemente condivisibile i benefici complessivi, dovendo prendere in esame *hard benefit* come:

- L'incremento di produttività (laddove ci sia un rapporto diretto con il tipo di corso e dove sia possibile scinderlo da altre possibili cause - migliorative o peggiorative)
- Miglioramenti di qualità (meno difetti, meno sprechi, meno rifacimenti)
- Riduzione del turnover
- Riduzione dei contrattempi
- Aumento della Customer Satisfaction, riflesso di un aumento delle vendite

accanto agli ancor più opinabili² *soft benefit* come:

- Miglioramento delle comunicazioni
- Miglioramento dell'immagine aziendale
- Migliore risoluzione dei conflitti
- Maggiore tolleranza per le diversità
- Miglioramenti del clima e della motivazione del personale
- Maggiore affidabilità e fiducia degli impiegati.

Al contrario, i costi sono facilmente indicizzabili, con la raccomandazione di fare un calcolo reale (in termini di contabilità industriale) che comprenda tutto, dal costo della carta, alla strumentazione, al personale di segreteria che viene coinvolto, alle strutture occupate e così via.

¹ Philips, *Accountability in Human Resource Management*,...

² In ogni sistema umano è verosimile che un cambiamento vissuto positivamente da taluni venga inteso come negativo da altri, come ad esempio da una parte del management che da sola può determinare il fallimento della commessa (e quindi l'insoddisfazione della parte committente).

Servizi e-Learning: criteri per l'acquisto

Make or buy. Questo tormentone che viene recitato da almeno un paio di decenni in azienda, in ultimo porta alla conclusione che i servizi conviene comprarli all'esterno piuttosto che farli in casa (a volte anche quando si è fra quelli che per mestiere offrono quei servizi). L'eLearning non fa eccezione in proposito.

Di fatto non è vero che convenga sempre dare in *outsourcing* (cioè da "fare all'esterno") i propri servizi. A volte gli esterni possono fare ben poco o nulla del tutto (ma non per questo dicono di no). Altre volte si spende comunque meno a farlo in casa. Altre si hanno delle eccellenze tali da non consentire accoppiamenti facili. Altre ancora, infine, si rischia di finire in mano a improvvisate, ma non per questo economiche, ditte che possono bruciare un prodotto, finanche trafugare "knowledge" direttamente (e quindi con un'illegittimità non sempre facile da dimostrare³) o indirettamente (lavorando per altri si finisce per imparare il lavoro degli altri).

Quali servizi conviene comprare all'esterno e quali fare all'interno è una questione che varia di situazione in situazione. È verosimile sostenere che gli aggiornamenti alle competenze organizzative specifiche sarebbe bene che venissero sviluppate all'interno per ragioni di tempi, conoscenze e riservatezza. Tuttavia anche in questo caso possono essere fatte delle eccezioni. Seppure sia impossibile dare delle indicazioni precise, proveremo a dare alcuni criteri che possono rendersi utili.

Il modo per dipendere in tutto e per tutto dall'esterno è lasciarla fare agli altri la formazione e comprarla direttamente in rete. A offrire soluzioni di questo tipo sono alcune Università soprattutto private, ma anche pubbliche (l'Università di Phoenix o la Cardean University negli USA; nelle università italiane ci sono esperienze circoscritte in alcune realtà, come il Politecnico di Milano). Poi abbiamo le scuole professionali e di formazione in genere che possono offrire solo corsi online (decisamente raro) o in diverse soluzioni (offline, outdoor, per corrispondenza, in aula...): sono organizzazioni decisamente eterogenee e spesso lavorano di concerto con grandi compagnie americane come Saba, NETg, SmartForce; in Italia si può fare l'esempio di ELEA, SFERA, LOL, CEPU... Alcune di queste sono divisioni specializzate di grandi imprese che combinano spesso l'offerta di prodotti e servizi informatici con quella di contenuti e know-how formativo. In questo momento fra i fornitori di offerte integrate spicca indubbiamente IBM. Approfondendo le specifiche offerte, verrete probabilmente a scoprire che molti di questi nomi e le offerte che integrano nel loro pacchetto di servizi si ritrovano in quelle di molti degli altri fornitori. Come dire che in questo momento molti di questi macro-provider giocano sui volumi per fidelizzare clienti con i quali stabiliscono delle partnership pesanti più che la soddisfazione di bisogni personalizzati. Per questa seconda necessità occorrerà rivolgersi a realtà più circoscritte, apparentemente più costose nel dettaglio, ma poi più economiche sui numeri finali e sulla soddisfazione di bisogni circoscritti e dedicati.

Le soluzioni possono essere comprate direttamente su Internet, su reti proprietarie (come le reti virtuali VLN), con trasferimento su server locali e/o supporti ottici (CD-ROM, DVD-ROM). Anche in remoto possono essere realizzati dei portali dedicati senza impegnare una sola persona in casa. Si tratta di offerte simili a quelle di applicativi in affitto in rete note come ASP (Application Service Provider: l'esempio più macroscopico e controverso di questi servizi è .NET di Microsoft). Si è fatto gran parlare del futuro degli ASP, ma le grandi aspettative sono rimaste nella maggior parte dei casi completamente disattese. Nel caso dell'eLearning si parla di LSP e seppure ve ne siano pochissimi, specialmente in considerazione di un mercato esordiente, sembrano trovare maggior consenso.

³ Le cause su questo tipo di accuse si sono sprecate negli Stati Uniti, ad esempio, dove ci sono grandi semi-monopolisti ad esempio nel software che, con la scusa di favorire l'interscambio fra piattaforme, hanno fatto proprie tecnologie e competenze.

Attori & Accordi

Ecco una mappa degli attori dell'eLearning nel nostro paese. Chi non è elencato non si deve offendere, perché non sono un giornalista economico e non posso dire di avere il polso della situazione in questo momento. Comunque i nomi presenti in questo elenco non coincidono affatto con una valutazione qualunque, ma solo ad una specie di bozza per delle future pagine gialle del settore.

- *Academy365*, joint venture paritetica fra il Content Provider Mondadori Informatica e il carrier di servizi TLC eBiscom, attraverso la sua emanazione editoriale e.BisMedia. Attualmente è concentrata su temi informatici e linguistici.
- *Sfera*, con un portfolio di partner fra i più importanti, come i Content Provider UCLA, NetG, Poliedra del Politecnico di Milano, englishtown.com, Bocconi, ISTUD e dei protagonisti globali come Saba.
- *DidaEL*, sicuramente uno fra i primi e più importanti attori delle tecnologie didattiche fin dall'83, oggi concentrato su Internet - ma non solo.
- *GlobalKnowledge*, grande catena internazionale di formazione tecnologica alleata con molti dei principali operatori del settore.
- *Somedia*, del Gruppo Editoriale l'Espresso, opera da 10 anni come catalizzatore di iniziative della formazione e promotore dell'eLearning.
- *LOL* (LearningOnLine), fornitore inglese presente in gran parte d'Europa focalizzato sul rilascio di titoli OnLine, che per l'Italia è di proprietà per il 25% della deAgostini.
- *Cepu onLine*, noto operatore nel rilascio di titoli a distanza, da qualche tempo attivo su Internet anche per servizi alle imprese, essenzialmente attraverso master.
- TelecomItalia presente con *Trainet* (attiva anche nell'mLearning) e con la *Scuola Reiss Romoli*
- Gruppo *Didacom*, depositario in Italia della tecnologia *LearnScape*, tramite le sue varie società presiede un po' tutti gli elementi del ciclo formativo.
- *IrisCube*, intraprendente società nata con i portali di eLearning che ha in *Ekip* una delle principali emanazioni. Quest'ultima è stata scelta da FastWeb per realizzare un progetto pilota su tecnologia *Intralearn*.
- *Altoprofilo* e una StartUp di giovani realizzatori di applicazioni e servizi per i quali coniugano tecnologie di diversi partner fra cui ISOPIA, SUN, eXtream, bea, eProject, Nuance e Microsoft.
- *Opera Multimedia* che da editore multimediale ha avviato il servizio EuroLearning "provider europeo per la formazione on-line rivolto ad aziende, istituzioni e singoli utenti". Loro è l'idea originale di vendere eLearning nelle tabaccherie con rivendite del Lotto.
- *Giunti Interactive Labs*, sviluppa progetti e corsi, ma è particolarmente impegnata negli standard in particolare attraverso la distribuzione per l'Italia di WebCT (piattaforma didattica con più di 2200 installazioni nel mondo) e con una importante piattaforma con moduli interoperabili LCMS, nativa XML e quindi basata su metodologia semantica.
- *METE*, una delle prime società esperte di Formazione a Distanza e eLearning; si occupa soprattutto di metodologie e realizzazioni di sistema e vanta importanti collaborazioni con leader del settore del calibro di Saba e Isopia, accanto a Partner ufficiali come EDS Italia, Consiel Formazione e Asfor.
- *SimulWare* giovani, bravi e originali produttori di piattaforme e courseware, vanta collaborazioni fra cui l'Istituto Europeo di Design.
- *ELearning.it*, società particolarmente concentrata nella formazione mobile su computer palmari.
- *ELEA* che è passata da essere la società formativa del gruppo Olivetta, all'essere posseduta per il 60% dal Gruppo DeAgostini che l'ha inserita come uno dei referenti principali delle attività professionali.
- *Training24*, portale della società Talento (a sua volta emanazione di Bull) in partnership con *ElementK*, uno dei più importanti attori internazionali.
- *Docent* è arrivata in Italia in partnership con la società ISVOR del gruppo Fiat

- *Genesis* Istituto Nuove Tecnologie, collegato con l'Istituto Europeo di Design
- Fra gli organismi collegati alle Università, la *Mib School of Management* ha una divisione per l'eLearning
- Il *TED* è il laboratorio per le Tecnologie Didattiche della SDA Bocconi
- Il *CUOA* è una nota Scuola di Amministrazione Aziendale che ha sede nei dintorni di Vicenza, ad Altavilla e anche quella ha un gruppo che si occupa di eLearning
- Hanno un centro per l'eLearning l'importante Istituto per gli studi direzionali *ISTUD* di Stresa, sul Lago Maggiore e la *Profingest* di Bologna
- Iniziative di formazione online sono state avviate da diverse sedi *ENAIIP*, fra cui quella centrale e quelle del Friuli e del Piemonte.
- Il *Gruppo Intesa*, forte di un accordo con *Getronics* intende estendere all'esterno la sua esperienza di *Intesa C@mpus*
- IBM e Lotus con *MindSpace* e *Lotus Learning Space* alle spalle e diverse partnership con leader del settore ha brevettato un proprio modello - *IBM eLearning Model* - per i 40 mila manager che ha in giro per il mondo, all'interno del quale l'eLearning è solo una componente, ma particolarmente significativa
- *Eudide Multimedia* è un'azienda di origini informatiche multimediali focalizzata sulle piccolo-medie imprese
- *DSE* del gruppo Sequenza, specializzata nei prodotti Oracle.
- Altri nomi di imprese direttamente o indirettamente impegnate nell'eLearning sono: *Byte*, *Choralia*, *Fondazione Taliercio*, *Italian Exchange Academy* della Borsa Italiana, *Learning System*, *Consiel*, *Sin.Form*, *ArchiveGlobal* (Italia), *Learning Edge*. *ATG* e la trevigiana *E-Tree* di EtnoTeam offre una *Enterprise Portal Suite*. La ReteCivica di Milano che usa *FirstClass*. *Cisco Systems*, *Getronics*, HP, SUN.

(inverno 2001)

Gli LSM forniscono un po' di tutto di quanto può essere veicolato per via informatica, anche perché la maggior parte dei prodotti possono essere erogati come LSP. Ed è certo a questo tipo di prodotti che si può cominciare a guardare quando si parla di outsourcing dell'eLearning. Ecco alcuni esempi:

- Si parte dalla *connettività*. In alcuni casi questa comprende anche la linea, il cavo fisico, come nell'esempio delle società del Gruppo Telecom, di quelle del Gruppo ENEL o della joint venture fra Mondadori e eBiscom (*Academy365*).
- In alcuni casi anche le macchine e la *tecnologia* in genere possono essere offerte in leasing (ma è raro che ce ne sia bisogno).
- L'*LMS* è quello che maggiormente viene affittato per superare in questo modo a piè pari tutte le questioni di aggiornamento, manutenzione ed esercizio.
- Le librerie di corsi (*courseware*) sono assieme all'*LMS* i prodotti maggiormente acquistati in outsourcing, anche se sta estendendosi l'ambiguo fenomeno dell'*OpenCourseWare*, con la maestosa esperienza del MIT. Vi sono società che offrono cataloghi mastodontici (fra queste operatori esclusivi del settore come NETg o SmartForce, ma anche case editrici, come McGrawHill, o Università come Phoenix), che per il 70-80% sono composti da corsi di IT e poi di lingue. Inoltre pochi di questi corsi sono localizzati in Italia e ben pochi corsi gestionali. Quelli che si possono trovare sono argomenti abbastanza generali, come la *Compilazione del bilancio*, o di moda negli ultimi anni, come il *Time Management* o il *Benchmarking*.
- Corsi personalizzati. A questo proposito possiamo immaginare di disporre di qualcuno che prepara il testo di un corso su temi prodotti dalla stessa organizzazione che ne fruirà, in quanto si tratta, ad esempio di istruire il personale sull'uso di un nuovo componente, sulle implicazioni interne di una variazione di normative o su delle nuove linee di interpretazione della politica aziendale. Personalmente ritengo che questo genere di corsi siano quelli per cui in genere è più indicato il ricorso all'eLearning. Certo non si possono trovare belli e

pronti in qualche catalogo. Occorrerà farli, ma questo è possibile in genere solo in parte. In genere gli "autori" producono un documento. Questo andrà scomposto in unità didattiche il più possibile standard, stilisticamente omogenee e contenutisticamente uniformi. Sarà poi opportuno immaginare uno storyboard e definire i media da utilizzare per il prodotto finito. Dovranno quindi essere preparati i materiali multimediali, registrata la voce fuori campo, magari ricorrendo ad un attore, scattate le foto, digitalizzate ad alta qualità per essere poi portate ai valori previsti dal supporto; lo stesso vale per i filmati, per la colonna sonora e per i disegni che faranno da corredo al testo (e agli archivi di dati nel caso si faccia ricorso a database).

- La strumentazione e i tecnici per la diretta, nel caso sia utilizzata una piattaforma sincrona, come la videoconferenza.
- I supporti del corso, dalle dispense ai manuali d'uso, la parte di tipografia e stampa accanto al technical writing, la preparazione dei materiali editoriali e la loro versione digitale da diffondere in rete o su CD, fino ai mezzi per la distribuzione geografica. Di supporto sono da considerarsi anche alcune consulenze, come quelle legali inerenti i diritti d'autore (propri e altrui) e la distribuzione di software necessario. Consulenze di comunicazione per mantenere una coerenza nella linea stilistica e comunicazionale.
- I Content Provider potranno rendersi fondamentali per arricchire il portale di contenuti con un maggiore respiro, facendo in modo che il servizio reso non ricordi un "Libro Cuore" elettronico, ma uno strumento dinamico, flessibile ed attuale per rendere più attuali impiegati, tecnici e personale operativo.
- Consulenze di Learning (o Knowledge) Engineering si rendono indispensabili per collegare i prodotti e l'offerta in generale con le strategie di business e le specificità culturali dell'impresa. Queste sono particolarmente importanti per integrare l'apprendimento con le linee di gestione della conoscenza e le strategie organizzative e di business. Nello stesso modo, consulenti di eLearning potranno essere utili per stringere il campo dell'apprendimento sul rapporto con il cliente e rivolgere a questo il risultato delle valutazioni di processo.
- Anche la community potrebbe essere fatta gestire dall'esterno, ma cosa accadrebbe quando si arrivasse fino a questo punto di outsourcing. Sicuramente che i clienti non parlerebbero più con la società, ma con un corpo acefalo che alla fine è indifferente a loro, fasullo e soprattutto lontano dal dare corso ai suggerimenti che potrebbero emergere.

Insomma, se non è così vero che l'outsourcing conviene sempre, è invece sempre vero che quando colonizza troppo l'azienda, mentre la convince di essere ancor più al suo servizio, le fa perdere tutto il potere competitivo, l'energia e le idee, svuotandola e appiattendola come una poesia imparata per forza dall'amico che si finge te. Un amico al liceo mi chiedeva che gli scrivessi poesie per la fidanzata. Io lo facevo meglio di quanto lui riusciva a tenere il riserbo sulla questione e quando la cosa trapelò furono veri guai per lui. I clienti che si rendono conto di non avere alla fine a che fare con l'impresa che cura il prodotto, ma con dei prestatori di servizio parcellizzati che non hanno né il potere né l'interesse a cambiare le cose finiscono per fare quasi sempre come la fidanzata del mio amico, che si allontanò e poi ritornò a usarlo per poi vendicarsi tradendolo più avanti con ferocia maggiore. Anche nel business e con i clienti fedeli, *la vendetta è un piatto che si consuma freddo.*

Negoziare la piattaforma

L'ultima osservazione concerne i prezzi. Quelli per l'eLearning sono fra quelli a più alta discrezionalità negoziale, anche se il potere contrattuale bisogna conquistarselo. In base al proprio calibro l'acquirente potrà trattare direttamente con il grande fornitore, oppure rivolgersi a qualche fornitore più piccolo, dove è possibile che possa trovare i prodotti dell'altro, ma a prezzi più contenuti e con formule più adatte alle proprie necessità. Sì, perché in genere le tariffe sono più complicate di quelle della telefonia mobile. Solo alcuni fornitori mettono in vendita la propria piattaforma e, in quei rari casi, a prezzi proibitivi.

Solo all'inizio della seconda metà degli anni '90, uno dei migliori prodotti per l'authoring multimediale fortemente versato alla formazione, prodotto dalla Macromedia con il nome di *Authorware* (che proprio in questi mesi viene rilanciato dopo essere stato tenuto da parte per concentrarsi meglio sul web design), offriva nel CD d'installazione un programma per la gestione dei corsi prodotto da una terza parte, chiamato *PathWay*. Nel frattempo altri attori entrarono in campo, come Lotus con *Learning Space* e *TopClass*, un prodotto nato dall'esperienza didattica; questi erano venduti a "licenza per utilizzatore", formula che poteva essere interessante per chi volesse vendere il proprio corso a singoli utenti finali, ma non certo per amministrare il consumo aperto in un'impresa che magari si produce i propri corsi. Per *Learning Space*, poi, Lotus aveva avviato una politica di vendita a dealer, invece che all'utente finale, così veniva garantita la distribuzione di un numero considerevole di licenze in ragione del fatto che i corsi dovevano essere venduti a qualcuno e con essi la piattaforma. Nella versione successiva, *PathWay* era stato acquistato da Macromedia stesso e riproposto da una specifica divisione Educational dalla società con il nome di *PathWare*. Questo si appoggiava ad una piattaforma server, anch'esso in affitto per numero di licenze ad un prezzo allineato agli altri fornitori (circa €25 a utente).

Fatto salvo uno o due prodotti, i prezzi degli altri sistemi autore possono andare dalle centinaia di milioni ai miliardi.

I conti li dovete fare:

- _ per numero di utenti e...
- _ per numero di corsi...
- _ per durata della licenza

Così, se disponete di una licenza per una libreria di 50 corsi per 1000 utenti a €50.000 all'anno pagherete €1 all'anno per utente per corso, o €50 per l'uso di ogni libreria per impiegato. È però raro che si faccia un uso di questo tipo. È più realistico immaginare di avere un migliaio di impiegati ognuno dei quali userà un paio di corsi. Il costo approssimativo potrà variare fra i €25 e €250 per impiegato per corso. Incomincio anch'io a perdere il filo. Figuriamoci quando si tratta di negoziare contratti di questo tipo! Sarà bene prendere il contratto e farci su degli esempi concreti, tagliati addosso alla propria realtà attuale - e non ad una possibile. Non è mai bene in questi casi comprare di più perché ti fanno lo sconto e puoi usare più corsi. Compra sempre quello che sai di potere usare. Le persone inoltre hanno da lavorare e non solo da studiare; e non è detto che i corsi funzionino; e poi non è mai bene trasformare un'impresa in una scuola, inflazionando e svalorizzando così il servizio. Se anche tutte queste condizioni si potessero considerare accessorie, bisogna ricordare che l'erogazione, la manutenzione e l'esercizio della formazione, se si vuole che sia fatta bene, ha delle difficoltà e dei costi ben più impegnativi dell'acquisto dei prodotti.

I prodotti/servizi presi utilmente in affitto all'esterno sono soprattutto portali o LMS e cataloghi di corsi o corsi. L'LMS senza componenti non avrebbe quasi senso e quindi nel momento in cui lo si affitta non si può pensare di andare a inserire sul server del provider le componenti che personalmente si decide di acquistare, sperando magari che sia lui a integrarle e tenerle in esercizio. Ecco quindi che nell'LMS sono contenute in "bundle" le principali componenti gestionali. La qualità di queste componenti va a incidere sul costo totale. Quando si acquista un portale in LSP vanno quindi analizzati gli ingredienti inclusi nel package. Si può spendere molto con prodotti di chiara fama o molto meno con altri meno famosi, ma del tutto adeguati alle proprie esigenze. Non ha però senso spendere molto con ingredienti meno costosi. Fra questi ingredienti dobbiamo citare almeno il software per il testing, dove cui spicca *QuestionMark*, e quello per l'aula virtuale, dominato da *Centra*. Quando si acquista o si affitta un portale, come quelli di Saba, di SmartForce o di IBM, frequentemente non solo vengono inclusi nel bundle dei pacchetti di questo tipo, ma spesso anche il courseware, i contenuti, i corsi, insomma. Ecco che il business seguito da questi grandi nomi è quello dell'offerta completa. Questa in genere s'indirizza alla macro imprenditoria o alla Pubblica Amministrazione, ma ultimamente anche a gruppi di imprese coinvolte dallo stesso processo o appartenenti alla stessa area (consorzi e distretti industriali).

Queste coalizioni stanno imponendo un'idea di eLearning come se fosse l'unica possibile: «Comprate piattaforme complete di tutto, perché è tutto indispensabile, perché c'è bisogno di insegnare tutto e perché la formazione dev'essere erogata sempre più solo come eLearning»

Tuttavia, c'è ancora chi - come il sottoscritto - ritiene che l'eLearning sia un mezzo, un apparato di strumenti per distribuire un certo tipo di conoscenze in alternativa ai canali tradizionali che funziona solo per il tipo di istruzione che ne trae vantaggi metodologici, logistici ed economici; oppure per potenziare altri modi di fare formazione più tradizionali, ma anche innovativi, nel conseguire obiettivi un tempo impossibili, come la continuazione della discussione di gruppo anche a seminario terminato. Per realizzare questi obiettivi ci vogliono ottimi interventi locali diretti, mentre le piattaforme o i grandi cataloghi possono essere inutili, quando non controproducenti.

Qualunque sia il contratto che concluderete dovrete precisare con cura alcuni punti caldi.

Nello scegliere e contrattare la piattaforma LMS dovrete badare a che:

- _ siano ben definiti i costi delle consulenze per l'implementazione, quelli per la formazione al prodotto e quelli della manutenzione
- _ la garanzia degli aggiornamenti per un determinato lasso di tempo
- _ la garanzia che le condizioni di contratto siano valide anche per i prodotti di terze parti inclusi nel pacchetto
- _ il sistema sia in grado di interagire con gli ambienti tecnologici hardware e software, i database e i gestionali HR attualmente presenti
- _ gli investimenti fatti in questa piattaforma siano esportabili nel momento in cui li si voglia trasferire altrove
- _ il sistema diventi operativo entro il periodo di tempo utile prefissato

Nel definire il contratto per il courseware sarà utile precisare:

- _ l'adeguatezza alle specifiche tecniche del proprio sistema
- _ la certificazione di conformità agli standard di usabilità (ergonomia, facilità d'uso e congruenza con i codici semiotici della navigabilità)
- _ la conformità a degli standard⁴ per quanto riguarda i learning object (e che quindi i prodotti siano stati concepiti in maniera modulare)
- _ che vengano specificati i criteri di instructional design utilizzati (e con essi, ovviamente, obiettivi didattici, criteri di valutazione e livelli di personalizzazione)
- _ manualistica, supporti e interventi di implementazione-formazione al prodotto
- _ termini temporali della garanzia di aggiornamento dei contenuti
- _ costi di aggiornamento e di implementazione di variazioni nei contenuti e nella struttura

Sia ben chiaro che questi sono solo alcuni spunti per fare patti chiari quando di compra eLearning. Le questioni non si esauriscono qui. Ogni giorno in Africa una gazzella si sveglia e sa che deve correre... ogni giorno in Africa un leone...

⁴ Le specifiche al momento più importanti sono quelle tracciate da ADL-SCORM e le ISM, oltre a quelle più note del consorzio per la formazione delle industrie dell'aviazione statunitensi (AICC). I punti più importanti di queste specifiche sono:

- _ L'organizzazione dei contenuti in forma modulare come *learning object* o SCO (*shareable content object*); i contenuti devono potere essere destrutturati e indicizzati per essere usati su piattaforme diverse e potendo migrare, non solo di tecnologie, ma anche di strategie.
- _ L'uso degli operatori semantici XML e XSL (object metadata)
- _ L'adeguabilità ai più completi LCMS, invece che ai tradizionali LMS

Giunti Interactive Labs ha approntato *Learn eXact*, una piattaforma LCMS (Learning Content Management) in grado anche di diagnosticare la conformità di un corso alle principali specifiche.