

Valutazione e ritorno sugli investimenti dell'e-learning

L'evoluzione delle dinamiche del business mette sempre più al centro il fattore umano come primario per il raggiungimento degli obiettivi di performance di una azienda.

È sempre più importante avvicinare gli obiettivi personali a quelli aziendali.

È in questo contesto che sempre più aziende cercano di sviluppare una maggiore diversificazione dell'offerta formativa, grazie soprattutto all'utilizzo delle nuove tecnologie.

Oggi, investire in formazione è un must per tutte le aziende, è per questo motivo che la formazione e l'e-learning devono essere considerati come un vero e proprio investimento.

Tutto questo fa sentire la forte necessità di individuare un approccio per misurare il ritorno dell'investimento che viene fatto in tale ambito.

Molte esperienze di e-learning sono state caratterizzate da una grande attenzione per quella che è la dimensione tecnologica a scapito dei fattori propri della gestione della formazione.

Gli effetti di tale metodologia non possono essere misurati solo in un'ottica di riduzione dei costi in rapporto all'impiego delle nuove tecnologie (effetto che più di una teoria mette in discussione); bisogna invece tener conto delle conseguenze positive e negative che caratterizzano l'e-learning.

Ciò che manca è una consapevole adozione di tale metodologia, si devono esaminare, prima di investire in formazione, le infrastrutture tecnologiche ma anche il posizionamento competitivo, l'assetto organizzativo e la gestione delle risorse umane.

Parlare di *valore dell'e-learning* significa collegare gli investimenti in formazione abilitati dall'ICT al vantaggio competitivo dell'azienda.

Quello che le aziende devono capire è che si ha la necessità di misurare non solo i risparmi (non sempre garantiti) ma anche i ritorni sugli investimenti per poter prendere delle scelte razionali e per fornire il feedback necessario al miglioramento continuo dei processi di produzione del valore.

Con il termine *valutazione* si indica: quella particolare attività di ricerca che, attraverso la raccolta, l'analisi, e l'interpretazione di informazioni su vari aspetti di un programma formativo, ne giudica l'efficacia, l'efficienza e la qualità, verificando la coerenza con gli obiettivi e le condizioni ambientali in cui il progetto è realizzato.

Secondo la definizione di F. Ballor, S. Boca e S. Ruggeri: *“la valutazione è quel processo in cui attraverso la rivelazione di parametri relativi alle funzioni di apprendimento e di insegnamento, diventa possibile stabilire quanto e in che direzione ha inciso l'intervento posto in essere”*.

Alla base di qualsiasi processo di valutazione c'è la scelta di cosa misurare e di come effettuare le misurazioni, cosa non facile in generale. I problemi relativi alla valutazione sono ancora più complessi per gli interventi di formazione a distanza, dove la maggioranza degli effetti non è misurabile in modo tangibile.

Un modo per misurare e monitorare lo sviluppo del capitale umano conseguente agli investimenti in e-learning è il ROI dell'e-learning, ossia un indicatore costruito analogicamente al ROI classico, formulato per la prima volta da Dupont in rapporto alla nascita delle strutture organizzative multidivisionali.

Tale indice indica il valore numerico che si ottiene dividendo il valore monetario dei benefici per quello degli investimenti o costi.

$$ROI = \text{valore monetario benefici} / \text{valore monetario costi}$$

Il ROI dell'e-learning intende misurare il rapporto tra il flusso degli investimenti realizzati in formazione e i benefici netti ottenuti.

Con questo termine si indica l'insieme dei risultati quantitativi e qualitativi ottenibili a fronte dell'investimento per la progettazione e realizzazione di un sistema di e-learning.

Il primo problema che ci si trova ad affrontare quando si vuole valutare un progetto di e-learning riguarda come identificare i risultati di tale metodologia e quindi come riuscire a quantificare l'incremento delle competenze organizzative. A questo proposito può essere utile prendere in considerazione il pensiero delle varie teorie economiche che hanno cercato di individuare come procedere a tale misurazione.

Secondo la teoria delle transazioni, bisognerebbe valutare l'e-learning tenendo presenti gli effetti immediati sui risultati aziendali. In questo caso si hanno benefici per quanto riguarda la creazione di skill e conoscenze tecniche.

La teoria del capitale umano invece, basa la valutazione sui ritorni attesi, collegati alla futura produttività. Sarà quindi creato valore solo se il progetto riguarderà il core business dell'impresa a prescindere dalla natura delle competenze che si vanno a sviluppare.

Il ROI va quindi costruito in modo differente in funzione dei risultati attesi che ci si aspetta e che si vuole raggiungere e che devono essere stabiliti a priori.

È per questo motivo che per calcolare il ROI sono state elaborate diverse formule:

- **nella prima si calcola il risparmio netto progettato considerando il costo del progetto formativo precedente e sottraendo i costi amministrativi del nuovo programma;**
- **nel secondo caso non si arriva ad una misurazione finanziaria in quanto si divide il costo totale della formazione per il totale degli studenti, arrivando così a determinare il costo per studente;**
- **nella terza formula si moltiplicano i benefici complessivi monetizzati per cento, si dividono per il costo totale del programma di formazione, ottenendo così la percentuale di ROI relativo alla nuova formazione.**

Ognuna di queste formule evidenzia una concezione differente di ritorno sugli investimenti.

Nella prima si considera come un risparmio previsto di costi, nella seconda non si ha una misurazione finanziaria e la terza sembra essere quella che fornisce il

maggior numero di informazioni sugli impatti positivi a discapito però di una maggiore ambiguità per quanto riguarda la definizioni dei benefici, che però è sempre presente.

In generale, lo svantaggio principale del ROI è che richiede una visione quantitativa e puramente finanziaria dell'iniziativa, cosa che può andar bene per quanto riguarda aspetti tangibili di una azienda come macchinari o portafogli azionari ma quando si tratta di valutare l'efficacia dell'apprendimento e della formazione il ROI può rivelarsi una misura non del tutto adatta.

La maggiore difficoltà che si incontra nell'utilizzarlo è che tutti gli elementi devono essere espressi in termini monetari, inoltre, anche se questo fosse possibile, i risultati potrebbero non essere del tutto significativi in quanto l'assegnazione di un valore monetario a un beneficio ignora il fatto che c'è una grande differenza tra la dimostrazione dell'efficacia dell'apprendimento e l'attribuire a tale apprendimento un impatto diretto sulla performance aziendale.

Altra metodologia utilizzata per la misurazione del valore di un' iniziativa di e-learning è l'*Analisi Costi Benefici*, che risulta essere più flessibile in quando non richiede di identificare i benefici in modo monetario.

Punto centrale di tale metodo non è quello di trovare un valore numerico ma di mettere a confronto i benefici con i costi.

Altra importante differenza tra le due metodologie è che la seconda viene realizzata ex-ante, ossia prima dell'implementazione del progetto mentre il ROI si calcola ex-post, in quanto i ritorni sono disponibili solo dopo l'attivazione e la conclusione del progetto formativo.

Per ovviare a questo limite del ROI, è stato elaborato un modello di calcolo che integra la metodologia dell' *Analisi Costi Benefici*.

In questo modello, si prendono in considerazione tre macro aree di valutazione: *il risparmio sui costi, l'efficacia della formazione e gli effetti sul business*. In questo modo si ha una valutazione ex-ante attraverso l'*Analisi Costi Benefici* per quanto riguarda il risparmio sui costi, che cerca di individuare l'opportunità di investimento.

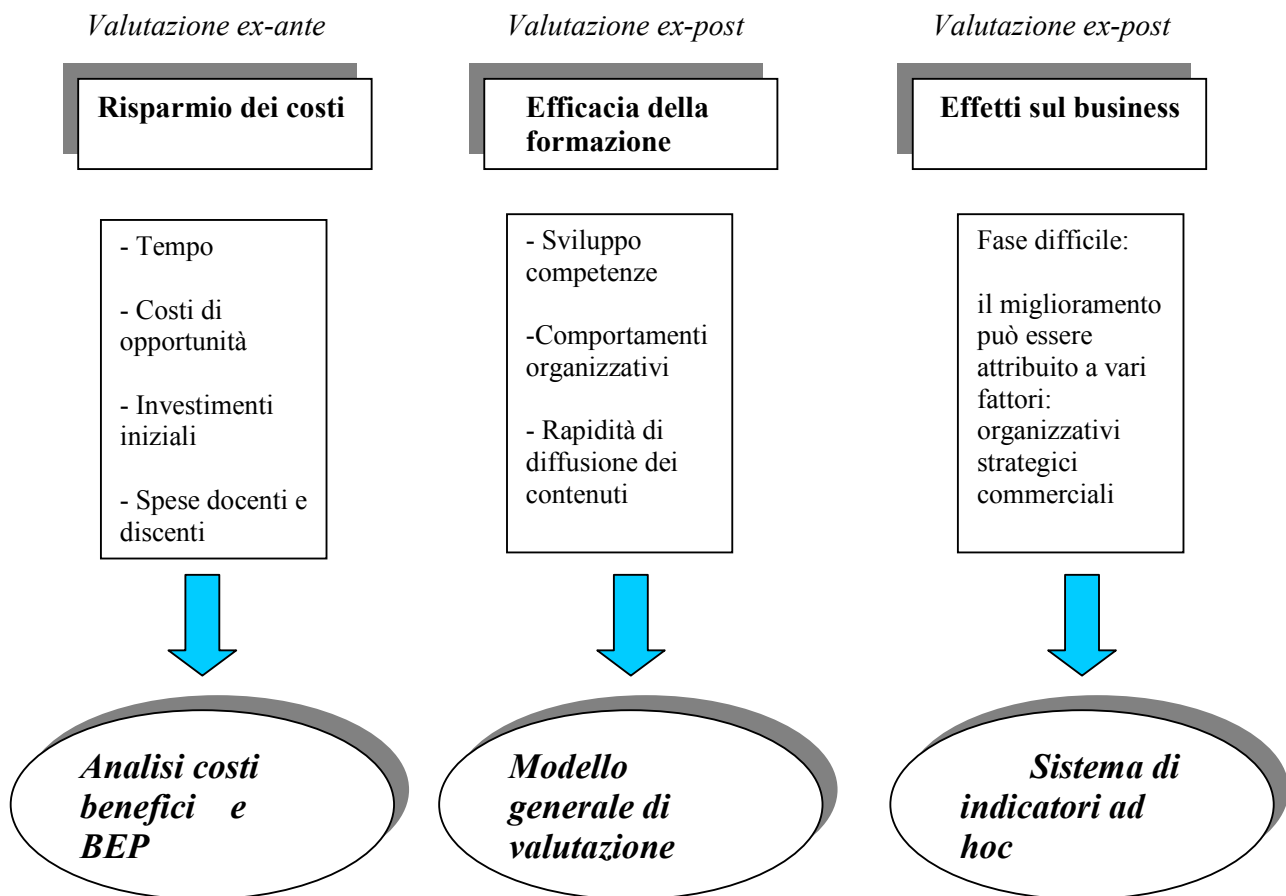
Le altre due fasi sono valutate ex-post, in quanto si cerca di determinare l'efficacia dell'intervento formativo. In questo caso i metodi di valutazione utilizzati sono modelli generali di valutazioni ed indici ad hoc. (*Tabella*).

Il dibattito su come misurare il ritorno sugli investimenti in e-learning è ancora aperto e come ben sappiamo non è l'unico ad esserlo, visto che l'e-learning è una metodologia che non sembra essere così ben formulata nel nostro Paese. Ma la necessità di individuare un indice per poter misurare il ritorno di tale investimento è molto forte ed importante. Forse, solo vedendo la formazione come un vero e proprio investimento e con l'identificazione di tale valore le imprese riusciranno veramente a capire a cosa serve l'e-learning, come deve

essere strutturato e a fare scelte razionali che saranno utili al miglioramento aziendale, senza cadere nella trappola di chi promette grandi risparmi grazie alle nuove tecnologie senza però apportare valore al personale che si ritrova a dover studiare dispense on line.

Barbara Ciani.

Tabella: fasi del calcolo sul ritorno degli investimenti in e-learning



Barbara Ciani