ARTICOLO DI ELEARNINGNEWS

Year 6 - number 196 Wednesday 30 march 2022

Investire in eLearning: un coro a più voci in azienda

Cos'è il ROL (ritorno sull'apprendimento) e come usarlo per chiarire i benefici della formazione aziendale.

L'investimento in formazione coinvolge tutte le funzioni di un'impresa. Se il ROI è un concetto condiviso, concordare sul metodo di calcolo è più complesso. Misurare il ritorno sull'apprendimento (ROL) è un modo per chiarire i benefici della formazione.

Il ROI: tante voci in azienda

Le imprese che vogliono affrontare al meglio la competizione devono prendersi cura di preservare e sviluppare il proprio patrimonio di competenze. Il personale di ogni livello deve essere preparato per le mansioni che è normalmente chiamato a svolgere ed essere in grado di affrontare quei nuovi compiti che si rivelino necessari. Se gran parte delle conoscenze e delle capacità fa il suo ingresso in azienda al momento della selezione del personale, è altrettanto vero che gestire i processi di sviluppo interno permette all'organizzazione dell'azienda di rimanere vitale e competitiva. In sintesi, la **formazione vale almeno quanto la selezione**. Anche di più, se consideriamo il tempo che un nuovo assunto resterà in impresa: considerare un dipendente come un dato statico è semplicemente uno spreco di risorse.

Certo, le **decisioni aziendali seguono dinamiche complesse**. Chiunque lavori in un'impresa lo sa bene: quando anche ci sia una condivisione di obiettivi, il modo in cui raggiungerli è fonte di contrasti e negoziazioni. Per aumentare le vendite, meglio incrementare la spesa in marketing, rivedere il prodotto o la politica dei prezzi? Probabilmente un mix di queste scelte. Che le varie direzioni devono negoziare per assicurarsi la loro quota di budget. Non senza difficoltà, visto che ognuna parla una lingua diversa.

Un vocabolo comune a tutte le funzioni aziendali è il **ROI**, il rapporto tra il ritorno prodotto da un investimento e il valore di quest'ultimo. Finché si considera l'impresa nel suo complesso, la questione è semplice: il rapporto tra il profitto e l'investimento restituisce una risposta precisa. Che si può raffinare se al posto del profitto si usa il reddito operativo, la differenza tra fatturato e costo della produzione, per avere maggiori informazioni sull'efficienza produttiva.

Quando invece è una singola funzione che deve valutare un suo investimento, ciascuna ha le sue ragioni per scegliere un suo specifico **criterio di calcolo**: valutare i benefici della spesa in marketing o in ricerca e sviluppo richiederà considerare diverse forme di ritorno. Misurare entrambe su uno stesso valore - il numero di nuovi clienti, ad esempio - può essere fuorviante. Non tutto può essere misurato in maniera dettagliata. Chi si occupa di formazione lo sa bene: misurare il ROI di un corso è qualcosa su cui ragionare bene. Il rischio è che, a livello di direzione aziendale non si colga al meglio l'opportunità di alcuni investimenti.

Il ROL, un metodo per fare chiarezza

Se usare un criterio univoco non esenta da incomprensioni, meglio usarne uno ad hoc. Per misurare la gestione del patrimonio di competenze, si può definire il ROI in accordo con i quattro livelli del modello di Kirkpatrick per la valutazione della formazione, fino a definire il concetto di **ritorno sull'apprendimento** (ROL, Return on Learning). Il modello valuta in sequenza:

1. La reazione
2. L'apprendimento
3. Il comportamento
4. I risultati

Il primo gruppo di metriche misura il **coinvolgimento dell'utente durante la lezione**. Con il secondo si valuta la **ritenzione delle competenze trasmesse**. Nel terzo ci si focalizza sulle **modifiche alla capacità operativa del dipendente** dopo aver frequentato i corsi. Infine, l'ultimo gruppo considera l'**impatto della formazione sulle performance** aziendali nel suo

complesso: questo è il livello in cui le metriche di rilievo per le Risorse Umane coinvolgono altre funzioni, come le vendite o il marketing. In un software di eLearning, questa connessione tra metriche diverse è permessa dall'experience API, o **xAPI**, grazie al quale è possibile creare collegamenti diretti tra le esperienze di apprendimento delle persone e le loro prestazioni sul posto di lavoro.

Affinché un'impresa dia la giusta importanza al ROL come metodo di valutazione, è necessario che adotti una visione di sé come una **Learning Organization**, cioè che abbia chiara l'importanza della continua formazione come strumento per il suo adattamento, anch'esso continuo, alle evoluzioni del mercato. Gestire la formazione diventa un elemento principale della strategia per rimanere competitivi.

La chiave per mettere in pratica questo concetto è istituire la figura del **CLO**, il Chief Learning Officer, il responsabile dell'attuazione di un programma di integrazione continua tra apprendimento e strategia (**CILS**). Grazie alla sua vicinanza al CEO, un CLO è nella posizione adatta a far valere la visione delle Risorse Umane come contributo alla direzione aziendale: abbastanza vicino al ponte di comando, quanto a contatto con chi issa le vele e gestisce le cime.

Nel libro di Jason Winghard, " Learning to Succeed: Rethinking Corporate Education in a World of Unrelenting Change" si distinguono due diversi approcci per valutare il successo di un programma CILS. A **livello macro**, si considerano i benefici che l'intera impresa ha ottenuto comparando le sue performances prima e dopo l'adozione dell'intero programma. A **livello micro**, si valuta il contributo di un programma CILS adottato per qualche specifico obiettivo: digital transformation, sicurezza sul lavoro, ecc. Ciascuno misurato secondo i benefici specifici che ha apportato.

Entrambi criteri di valutazione sono importanti: a livello macro si valuta se l'integrazione tra apprendimento e strategia aziendale è attuato al meglio; a livello micro, si comparano tra di loro i programmi adottati e decidere su quali puntare e quali modificare. Per entrambi i criteri, Winghard considera le seguenti quattro **metriche** per misurare il ROL:

- La performance finanziaria
- L'incremento della produttività
- Lo sviluppo delle competenze target
- I growth catalyst, i fattori che favoriscono la crescita aziendale

L'ultimo punto merita una riflessione: un **growth catalyst** può essere un dipendente che dopo aver seguito dei corsi di formazione sia in grado di trovare una soluzione inaspettata per lo sviluppo di un prodotto, o un responsabile vendite che si accorga di una nuova nicchia di mercato proficua. Dall'azione di un singolo, ne possono scaturire benefici per tutta l'azienda: se nessun uomo è un'isola, nessuna funzione aziendale è separata dalle altre.

CLO, CFO e managers: molti strumenti per un concerto

È chiaro che il ruolo delle **Risorse Umane** è il perno su cui far ruotare la filosofia aziendale. Un manager in prima linea può considerare quali competenze migliorerebbero la performance del suo team, così come un amministratore delegato può scegliere la strategia migliore per cogliere le opportunità di mercato. Entrambe le azioni rischiano di non coinvolgere attivamente tutte le funzioni dell'azienda se non vengono tradotte in una filosofia aziendale che consideri le competenze come il patrimonio immateriale di maggior pregio. Il contributo delle Risorse Umane e del suo **CLO** può essere così sintetizzato:

- Valutare quali competenze necessarie mancano in azienda
- Definire in quali modi acquisirle: selezione e/o formazione del personale
- Scegliere quali metodi di formazione erogare al personale, nuovo o già presente
- Misurare i progressi ottenuti dalla formazione
- Fornire report utili alla valutazione globale del programma CILS

Per essere efficace, è necessario che questa procedura riceva input e feedback da chi farà uso di queste competenze. Sono i **managers** che gestiscono i team - di vendite, come di progettazione; di customer care come di marketing - che possono confermare le valutazioni delle Risorse Umane, come far notare qualche lacuna. È sul campo che si vede se la pianificazione è stata lungimirante. D'altronde, anche i team leaders non fanno eccezione. Per la stessa gestione del team sono necessarie competenze ben definite:

- Capacità di comunicazione

- Intelligenza Emotiva
- Capacità organizzative
- Abilità di delega
- Apertura mentale
- Competenze di Problem-Solving
- Attitudine alla Decision-Making

Anche i requisiti di un buon team leader devono essere considerati e sviluppati, affinché il suo gruppo possa essere gestito al meglio.

Infine, con CLO e managers che si comprendano su quali competenze da sviluppare e quali priorità dare, resta il nodo dell'investimento. Come valutarlo, quando effettuarlo e come classificarlo è campo del **CFO** e del suo ufficio. Soprattutto se - come dovrebbe essere in una Learning Organization -, esborso e proventi eccedano il budget del singolo manager. Qui le decisioni riguardano:

- L'investimento
- Il finanziamento
- I dividendi

Per i responsabili della gestione finanziaria, non conta solo l'effettivo importo dell'**investimento** ma anche la sua durata: a parità di altre condizioni, sarà più facile che un investimento in conto capitale, che sia cioè in grado di produrre benefici ottenga maggiori fondi rispetto a uno in capitale circolante, i cui effetti si esauriranno nel breve periodo. La cosa è tanto importante quanto intuitiva: è come la storiella dell'uomo a cui è meglio insegnare a pescare che regalare il pesce tutti i giorni.

A far pendere l'ago della bilancia invece sono le decisioni di **finanziamento**: un'impresa che debba ricorrere al finanziamento potrebbe essere più cauta nell'investire in formazione. Anche se l'investimento resta una buona scelta: se non ho a malapena gli attrezzi da pesca per me, sarò più restio a insegnare a qualcuno a pescare.

In ultimo, resta da decidere cosa fare quando l'investimento porta i suoi frutti. Certo, questo è un happy problem che tutte le imprese vorrebbero avere: abbiamo pescatori abili, pesce a volontà e dobbiamo decidere come cucinarlo. Quello che importa è che le altre funzioni siano consapevoli anche di questo aspetto: in che modo **ripartire i profitti** tra gli stakeholders? Allo stesso modo, i benefici di un programma di formazione come devono essere ripartiti? Una proposta che metta d'accordo Risorse Umane, team leaders, CFO e CEO suona come una sinfonia eseguita in maniera impeccabile.