
CAPITOLO 7: I CASI “TALENT MANAGER” E “TESI”

“Il ritmo del cambiamento è così rapido che la capacità di cambiare costituisce oggi un vantaggio competitivo. Ma l’abilità a cambiare richiede l’abilità ad apprendere.”

PHILIP KOTLER

“La formazione permanente on-line sta creando un nuovo e separato dominio e rappresenta il futuro dell’istruzione.”

PETER DRUCKER

“Più sappiamo, più ci meravigliamo.”

CHARLES MORGAN

Quest’ultimo capitolo affronta due casi pratici sugli argomenti trattati nella sezione precedente. Il caso Talent Manager relativo all’e-Recruiting e il caso TESI inerente all’e-Learning. Entrambi i casi riguardano società italiane leader nel mercato nella consulenza nei propri settori.

La società Talent Manager al suo interno ha sviluppato una divisione denominata “Talent Web Solutions” per soddisfare le esigenze di ricerca e selezione via Web da parte dei propri clienti attraverso una piattaforma software: *TalentHR*. La società fornisce anche tutti i servizi necessari alle aziende per affermare e sviluppare la propria presenza in Internet.

La società TESI progetta e implementa servizi di consulenza nel campo della gestione delle Risorse umane, tra cui anche l’e-Learning. In collaborazione con Getronics fornisce la piattaforma software necessaria per un processo di e-Learning e interviene nella formulazione di una Learning Strategy in tutti i suoi aspetti, attraverso i propri collaboratori e tutors.

Nella parte finale del capitolo è stata riportata un’indagine condotta da Arthur D. Little in cui si analizza la situazione dell’e-Learning nelle aziende italiane.

7.1 Il caso “Talent Manager”



Talent Manager Spa è una società italiana di consulenza e sviluppo applicazioni web-based per la ricerca di personale tramite Internet (e-recruitment).

Presente in Europa dal 1999 con siti in sei lingue (italiano, inglese, francese, tedesco, spagnolo e portoghese), Talent Manager Spa si differenzia da tutti i concorrenti presenti sul mercato per l’approccio di specializzazione con cui si rivolge al mondo delle Risorse umane¹:

- 1) Una **divisione Job Board** per ricercare candidati articolata in un sito per professionals, denominato Talent Manager, e uno per studenti e neolaureati, denominato Talent Campus; sono presenti inoltre vari accordi di distribuzione con altri siti Internet.

Sui due siti è possibile pubblicare annunci di ricerca del personale con una descrizione dettagliata del profilo richiesto e una presentazione dell’azienda; ricercare all’interno del database i curricula degli utenti registrati, che soddisfano i parametri di un determinato profilo professionale; rispondere ai candidati con un’e-mail personalizzata di ringraziamento per aver inviato il curriculum.

Il sito *www.talentmanager.it* è rivolto alle persone che hanno già alle spalle almeno due anni di esperienza e presenta loro solo posizioni di responsabilità. Il database di Talent Manager è costituito da 49.000 Curriculum Vitae. Il 73% dei candidati ha un’età compresa tra i 28 e i 40 anni, il 62% ha almeno quattro anni di esperienza lavorativa.

Il sito *www.talentcampus.it* propone a studenti e neolaureati di età compresa tra i 22 e i 26 anni solo posizioni di stage o di primo impiego che non richiedono esperienza.

- 2) Una **divisione Consulenza e Applicazioni Internet** con Talent Web Solutions che, oltre ad affiancare le aziende clienti proponendo consulenza nell’ideazione e realizzazione di campagne

¹ www.talentmanager.it/employer.htm

di comunicazione di e-recruitment, ha sviluppato una piattaforma software (*TalentHR*) per la ricerca e selezione del personale e per la gestione del processo di formazione in azienda.

TalentHR è una piattaforma software, web-based, modulare e personalizzabile. Il modulo per l'e-Recruiting, che permette di sviluppare il “Canale Lavoro” del sito Internet aziendale, supporta l'attività di ricerca e selezione dal momento della nascita dell'esigenza di nuovo personale esterno al momento di assunzione. Si basa su di un database di offerte di lavoro e di curricula, con servizi utili per velocizzare la pubblicazione di annunci di ricerca, per ottimizzare l'invio di CV da parte dei candidati interessati, per mantenere i contatti con i candidati passivi e per gestire il processo di screening e selezione dei profili idonei.

I clienti di **Talent Web Solutions (TWS)** ossia aziende, società di selezione, head hunters e market place attraverso le soluzioni proposte possono²:

- migliorare la propria presenza ed attrattività verso i migliori talenti;
- ottimizzare il ciclo di selezione, riducendo sensibilmente il “time to hire”;
- ridurre i costi di reclutamento, ottimizzando l'uso di diversi canali;
- assumere i migliori talenti.

La piattaforma Web di e-Recruiting permette di gestire tutte le attività riguardanti l'intero processo di reclutamento e selezione:

- pianificazione delle esigenze d'assunzione;
- gestione della pubblicazione delle offerte;
- ricerca di possibili candidature;
- monitoraggio dei canali alternativi di selezione;
- gestione del processo di intervista e valutazione;
- candidate relationship management;
- reporting;
- piattaforma di reclutamento ad accesso decentrato.

Elemento portante del sistema è la creazione di un database che permette di³:

² www.talentwebsolutions.it/offerta/index.html

³ www.talentwebsolutions.it/offerta/overview_prodotto/contenuti.html

- formare un pool di candidature che costituisca un valore nel tempo per l'azienda ed anticipi le esigenze di turnover;
- conoscere il "Profilo" esatto delle candidature ricevute;
- monitorare il processo di assunzione (time to hire, assunzioni actual vs budget);
- costruire un'anagrafica dei dipendenti interni che favorisca la mobilità orizzontale interna (Job rotation);
- tracciare la storia di tutte le candidature;
- pianificare una campagna di recruiting in tempi diversi e su canali diversi;
- monitorare l'andamento ed i risultati ottenuti dai diversi canali utilizzati.

Per soddisfare diverse esigenze, la soluzione di TWS si compone di due moduli.

1. La "suite Basic" che comprende i servizi di base, indispensabili per abilitare una strategia di e-Recruiting.
2. La "suite Plus" che include, oltre alle funzionalità di base, la possibilità di sfruttare tutte le potenzialità di coinvolgimento dell'organizzazione nel processo di selezione.

Nella seguente tabella vengono evidenziate le principali differenze tra i due moduli.

Basic	Plus
Offers workflow	Staff planning
Channel management	Offers workflow
CV sourcing	Channel management
Reporting	CV sourcing
Open Platform	Candidate tracking
	Candidate Relationship Management
	Reporting
	Open Platform

Tabella tratta da: www.talentwebsolutions.it/offerta/overview_prodotto/contenuti.html

Viene dunque reso possibile scegliere tra queste due suite, implementabili in tempi successivi ed integrabili con diverse funzionalità.

E' sufficiente una semplice analisi preliminare per determinare la situazione attuale dell'azienda e di conseguenza, individuare la migliore soluzione che conviene adottare in funzione delle sue esigenze specifiche.

7.1.1 La strategia di e-Recruiting

L'utilizzo di una strategia di e-Recruiting rappresenta una reale opportunità per le Risorse umane di ridisegnare il processo di reclutamento e selezione, che riduca i tempi dedicati ad operazioni di tipo amministrativo e burocratico per focalizzarsi sulle attività a maggior valore aggiunto.

La complessità crescente attribuibile al processo di recruitment richiede sempre di più la necessità di utilizzare nuovi strumenti, rapidi, facili ed evolutivi che diminuiscano la distanza tra azienda e candidato e che riescano contemporaneamente ad integrare in maniera efficace (oltre a questi due attori "storici") tutte le figure che vanno a ricoprire ruoli nuovi e specifici all'interno del processo.

In un contesto così delineato, la soluzione di TWS permette di ridisegnarne l'intero processo alla luce dei nuovi strumenti messi a disposizione dalla tecnologia e dalla tipologia dei rapporti che questa consente d'instaurare tra i diversi attori.

Ridisegnare l'approccio dell'azienda ed integrarlo con una nuova strategia di e-Recruiting rende necessario un intervento su tutti i vari aspetti del processo⁴:

1. Definire la strategia di reclutamento e selezione dell'azienda;
2. Costruire il sito Web per il reclutamento;
3. Riprogettare il processo interno di selezione;
4. Coinvolgere e consultare i "clienti interni" della direzione Risorse umane e i "fornitori" esterni;
5. Costruire e rafforzare la propria identità nel Web.

7.1.2 I benefici di TWS

La soluzione di TWS alla luce di una strategia di e-Recruiting integrata, garantisce alle diverse tipologie di attori coinvolti benefici che ottimizzano l'efficacia e l'efficienza del processo nel suo insieme⁵.

⁴ www.talentwebsolutions.it/offerta/overview_prodotto/strategie_recruiting.html

⁵ www.talentwebsolutions.it/offerta/overview_prodotto/benefici.html

A) Benefici per l'immagine e la relazione con i candidati:

- costituisce un canale di pubblicazione delle offerte di lavoro che sono così raggiungibili da parte dei candidati in maniera molto rapida e puntuale;
- velocizza il processo di risposta alle offerte pubblicate grazie alla modalità di candidatura guidata (CV form);
- mette a disposizione la possibilità di creare networking tra i candidati;
- costruisce un'immagine positiva dell'azienda e dà visibilità alle offerte su canali diversi.

B) Benefici per i processi interni di recruiting:

- consente di gestire autonomamente le offerte di lavoro, con totale libertà per quanto riguarda i tempi ed i canali di pubblicazione;
- consente di ricercare nel database i CV mediante parole chiave, di valutare tutti i candidati che partecipano al processo di selezione (tracciandone la storia) o solo quelli che superano le impostazioni di screening selezionate;
- consente la gestione di più canali di reclutamento on-line;
- consente di creare un'anagrafica dipendenti interni per la gestione della job rotation. Nel caso di esigenze di mobilità interna:
 - fornisce al dipartimento Risorse umane uno strumento sistematico per la gestione e il controllo della rotazione interna dei dipendenti;
 - fornisce al dipartimento Risorse umane uno strumento innovativo per la gestione del sistema di candidature esterne (referall);
 - permette ai dipendenti interni l'aggiornamento periodico del proprio CV (*Upgrade CV Employee*);
 - facilita il monitoraggio sicuro sul sistema di premi per le candidature segnalate andate a buon fine.

7.1.3 Il Talent Gateway e le sue funzioni

Talent Gateway è un sistema che sfrutta le caratteristiche in tempo reale della tecnologia Internet per distribuire in automatico le offerte di lavoro e per permettere il raggiungimento dei seguenti obiettivi⁶:

- accresce la visibilità delle offerte di un'azienda sulla Rete;
- arricchire il database dei CV ricevuti;
- sfruttare le potenzialità di Job Boards specializzati;
- ottimizzare il traffico sul canale lavoro e sul sito Web.

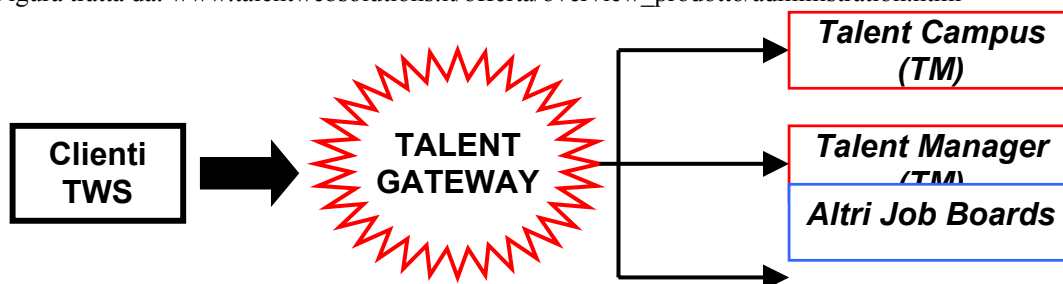
Sfruttando il funzionamento di “Single job registration” è possibile pubblicare contemporaneamente le offerte di lavoro oltre che sul proprio canale lavoro anche su altri job boards.

Il selezionatore ha così la possibilità di smistare le offerte in funzione del target di candidati che si vuole raggiungere, tenendo traccia anche dei risultati realizzati dai diversi canali.

La tecnologia abilitante permette, inoltre, di utilizzare il proprio applicativo per la pubblicazione su altri canali non attualmente collegati al Talent Gateway.

Si veda il seguente grafico per una rappresentazione della funzione di Talent Gateway.

Figura tratta da: www.talentwebsolutions.it/offerta/overview_prodotto/administration.html



Le principali funzionalità che caratterizzano lo strumento Talent Gateway sono⁷:

◆ **Per i candidati.**

- **Motore di ricerca delle offerte.** Per consultare le offerte di lavoro secondo diversi criteri:
 - Parola chiave: ricerca rapida in base ad una parola chiave;

⁶ www.talentwebsolutions.it/offerta/overview_prodotto/administration.html

⁷ www.talentwebsolutions.it/offerta/overview_prodotto/funzionalita.html

-
- Ricerca avanzata: ricerca avanzata in base alla selezione di più parametri;
 - Ultime Offerte: ricerca in base alla data di pubblicazione (normalmente offerte pubblicate negli ultimi 30 giorni).
 - **Motore di ricerca personalizzabile.** E' possibile personalizzare il motore di ricerca sulle offerte di lavoro secondo le proprie esigenze (ad esempio impostare la ricerca per aree geografiche mediante l'utilizzo di cartine).
 - **Lay-out offerta personalizzato.** E' possibile personalizzare il lay-out dell'offerta secondo proprie esigenze (ad esempio per uniformarlo allo standard cartaceo di pubblicazione delle offerte), modificando la disposizione dei campi previsti o la struttura del testo dell'offerta.
 - **CV Form (Standard).** Per inviare la propria candidatura semplicemente compilando un form di application. L'invio può avvenire:
 - *in maniera spontanea;*
 - *come risposta ad un'offerta.*
 - **Risposta automatica.** Mail automatica di avvertimento della buona riuscita dell'inserimento del proprio CV nel database.
 - **Personal Area.** Permette di creare più CV e lettere di motivazione, modificarli e mantenerli costantemente aggiornati (*archivio CV e Cover Letter*); impostare ricerche in automatico sulle offerte di lavoro salvando, secondo i parametri desiderati dal candidato, uno o più agenti di ricerca ed essere informati ogni volta che la ricerca viene soddisfatta (*job alert*); essere informati sullo stato della propria candidatura (*candidate status*).
 - **Feedback e-mail.** Legata all'applicant tracking. I candidati ricevono via mail un feedback relativo alla fase del processo di selezione in cui si trovano (1° contatto, 1° colloquio, ecc.).
 - **Tell-a-Friend.** Per inviare via mail un'offerta di lavoro ad un amico ("passaparola elettronico").
 - **Contenuto editoriale.** Si tratta di una sezione per la pubblicazione di articoli curati direttamente dalla società, generalmente inerenti il mondo del lavoro e della selezione.
 - **Gestione Multilingua.** Il candidato che accede al sito ha la possibilità di navigare sia in lingua italiana sia in lingua inglese. Inoltre è possibile l'attivazione di ulteriori lingue per facilitare la navigazione dei candidati.
-

◆ **Per la gestione delle attività interne di selezione.**

- **Pubblicazione Offerte.** Per pubblicare all'interno del proprio canale lavoro tutte le offerte ogniqualvolta se ne presenti la necessità, disabilitandole (off-line) e riattivandole (on-line) successivamente in base alle proprie esigenze.
- **Draft offerte.** “Bozze” precompilate per la pubblicazione delle offerte in riferimento a profili particolari.
- **Motore di ricerca offerte.** Per accedere alle offerte di lavoro impostando criteri di ricerca quali dipartimento, posizione, ecc.
- **Single job registration.** Consente di inserire un'offerta di lavoro una volta sola e pubblicarla contemporaneamente sul proprio sito aziendale e su altri Job Boards.
- **Reporting Offerte.** Per visualizzare una serie di statistiche sulle offerte pubblicate (numero di volte in cui un'offerta è stata visualizzata nel dettaglio, numero di CV ricevuti).
- **Channel Management.** Accesso immediato alle statistiche e ai CV provenienti dai diversi canali di approvvigionamento (Job Boards).
- **Database CV.** Inviati dai candidati (sia spontanei sia in risposta ad un'offerta specifica).
- **Ricerca sul Database.** Per estrarre CV dall'archivio in base alla selezione di parametri che corrispondono ai profili che si desidera ricercare.
- **CV via e-mail.** Per ricevere direttamente alla propria casella di posta elettronica i CV inviati in risposta alle offerte pubblicate.
- **Gestione Multirisposta.** Per monitorare la risposta a più offerte di lavoro da parte dello stesso candidato.
- **Screening.** Impostato in maniera automatica sulle candidature inviate in risposta ad un'offerta, mediante la selezione di alcuni parametri che i profili devono soddisfare per superare il filtro predefinito.
- **Risposte Personalizzate.** Automatismo per l'invio di risposte personalizzate secondo i criteri preimpostati.
- **Domande “customizzabili”.** Permette di definire delle domande obbligatorie o facoltative incluse nel form CV.
- **Ranking.** In funzione delle risposte date durante la compilazione del CV si evidenziano i profili che meglio rispondono alle caratteristiche richieste.

-
- ❑ **Reporting CV.** E' possibile visualizzare una serie di statistiche sui CV ricevuti (ad esempio provenienza geografica, livello di studio, media dell'età, ecc.).
 - ❑ **Applicants Tracking.** Si tratta dello strumento che consente la gestione di tutto il percorso di selezione del candidato all'interno dell'azienda a partire dall'invio del CV. E' possibile:
 - individuare dove si trova il candidato all'interno del processo di selezione (*gestione status candidati*);
 - condividere un CV con uno o più selezionatori mantenendo però l'unicità di gestione (*condivisione curricula*);
 - mantenere uno storico sulla gestione dei colloqui mediante la compilazione di note (*note di gestione colloqui e Form Valutazione*).
 - ❑ **Gestione schedulazione/contatti.** Mappatura degli appuntamenti e prossime attività sul singolo candidato con evidenza dei riferimenti per contattarlo.
 - ❑ **Feedback management.** Permette di creare degli automatismi che legano delle risposte standardizzate allo status del candidato. In questo modo è possibile gestire velocemente tutte le comunicazioni di conferma degli appuntamenti o di debriefing degli incontri.
 - ❑ **Reporting Candidati.** Insieme di report per analizzare l'efficacia e l'efficienza dell'intero processo di selezione, quindi la possibilità di fare estrazioni sui dati inseriti durante l'applicants tracking.
 - ❑ **Report ad hoc.** E' possibile implementare report ad hoc su specifiche esigenze dei selezionatori per confrontare i diversi indicatori di efficienza ed efficacia (time to hire, cost to hire, ecc.).
 - ❑ **CV Forwarding.** Per inoltrare un curriculum ricevuto ad un altro selezionatore o manager di dipartimento.
 - ❑ **My applicant.** E' la pagina personale del selezionatore che gli consente di crearsi un archivio di candidature "scelte".
 - ❑ **My search.** E' la pagina personale del selezionatore che gli consente di salvare i profili delle sue ricerche in modo da effettuare periodicamente la consultazione nell'archivio CV senza dover rimpostare i parametri desiderati.
 - ❑ **Statistiche sul sito.** Sezione che fornisce una serie di statistiche molto dettagliate sull'utilizzo del sito nel tempo (ad esempio hits, files, visite, ecc. per giorno e per mese).
 - ❑ **Help on-line.** Pop-up con spiegazioni sulle funzionalità da utilizzare.
-

◆ **Per la gestione delle candidature e delle offerte di lavoro interne.**

- ❑ **Job board interno.** Per la pubblicazione di posizioni interne alla società e l'attivazione di un flusso di approvazione per la gestione degli eventuali spostamenti interni.
- ❑ **Internal application form.** Struttura di inserimento CV semplificata per la risposta ad offerte di mobilità interna.
- ❑ **Referral.** Per l'inserimento del CV di conoscenti, sia come inserimento spontaneo sia come risposta ad un'offerta specifica.
- ❑ **Employee Area.** Area riservata in cui i dipendenti possono monitorare l'andamento delle proprie candidature.
- ❑ **Upgrade CV Employee.** Per l'aggiornamento del CV da parte dei dipendenti interni.

◆ **Per l'amministrazione del sistema.**

- ❑ **User's Administration.** Per la gestione di tutte le persone adibite al suo utilizzo. E' possibile infatti:
 - abilitare un nuovo user;
 - disabilitare un user già esistente.
- ❑ **Personalizzazione utenza.** Gestione delle caratteristiche di utenza.
- ❑ **Gestione Permission.** Definizione delle permission (cioè i diritti che consentono di eseguire attività a sistema).
- ❑ **Gestione parametri di controllo.** Inserimento dei parametri utilizzati per il calcolo di report di valore (costo totale per assunzione, costo totale per campagna di recruiting, ecc.).

7.1.4 L'architettura delle soluzioni di Talent Web Solutions

Le soluzioni di Talent Web Solutions sono basate su un'architettura distribuita su tre livelli⁸:

- Web Server (contenete l'interfaccia utente);
- Application Server (contenente le procedure di sistema);
- Database (contenente i dati di mercato).

⁸ www.talentwebsolutions.it/offerta/architettura/architettura.html

Questa architettura distribuita garantisce requisiti di efficienza e tempi di risposta elevati, sia dal punto di vista della velocità di smistamento del traffico sui diversi nodi della rete sia di risposta nel caricamento dei dati.

La natura a tre livelli di questa architettura riduce inoltre gli sforzi di supporto e manutenzione per interventi evolutivi sul sistema, permettendo allo stesso tempo alti livelli di crescita, scalabilità e sicurezza.

L'Application Server permette di gestire in maniera automatica il riciclo delle risorse di sistema, i processi a livello di sistema operativo, la memoria, le sessioni ed i tempi di risposta.

Altri importanti vantaggi dal punto di vista delle performance e dell'adattabilità del sistema derivano dall'adozione di Java come linguaggio di sviluppo applicativo e della tecnologia database di Oracle.

La soluzione è predisposta per essere utilizzata su architetture che fanno riferimento sia al mondo Unix sia al mondo Microsoft.

L'utilizzo del formato XML come standard per lo scambio di dati garantisce inoltre un meccanismo flessibile di trasferimento input/output tra il sistema di e-Recruiting e altri eventuali software aziendali, compresi i sistemi ERP.

Il protocollo di trasferimento dei dati HTTPS (http Secured) supporta diversi livelli di "criptaggio" delle informazioni per proteggere i dati sensibili.

7.1.5 L'erogazione dei servizi di Talent Web Solutions

E' possibile utilizzare le soluzioni di Talent Web Solutions sia in modalità **ASP** sia acquistando e gestendo l'applicativo "**in house**"⁹.

1. L'ASP (Application Server Providing) è una modalità di erogazione di soluzioni web based interamente gestite in outsourcing e consultabili via browser dall'utente finale. L'azienda cliente non deve sostenere quindi i rilevanti investimenti in hardware, software e persone tecniche ma utilizza un'applicazione "*in affitto*" per un periodo di tempo sulla base di un contratto.

Cosa accade ai dati immagazzinati al termine del contratto?

I dati inseriti a sistema sono di esclusiva proprietà del cliente.

⁹ www.talentwebsolutions.it/offerta/erogazione/contenuti.html

Al termine del contratto l'intero database sarà consegnato in un formato standard e reso disponibile all'azienda stessa. In funzione della complessità dell'applicazione, del traffico previsto e del numero di operazioni stimato, il modello ASP può prevedere server dedicati ad un solo cliente oppure condivisi fra più aziende. Quali sono le principali caratteristiche che rendono assolutamente competitiva questa modalità?

- ⇒ *Standardizzazione, flessibilità e scalabilità*: soluzione chiavi in mano, capace di sostenere alti tassi di crescita e che permette di attivare differenti funzionalità con un diverso margine di tempo all'interno di una soluzione coerente;
- ⇒ *Comprovata affidabilità*: la soluzione si basa su di una solida architettura, che è on-line da quasi due anni ed è progettata per gestire un numero elevato di accessi;
- ⇒ *Nessun coinvolgimento della struttura Information Technology dell'azienda cliente*;
- ⇒ *In Outsourcing*: non ci sono costi fissi di investimento ma solo costi variabili di licenza;
- ⇒ *Rapida disponibilità*: la soluzione ASP è on-line dopo 4-6 settimane;
- ⇒ *Prevedibilità della spesa in Information Technology*.

L'erogazione del servizio inoltre da un punto di vista tecnico, è supportato dal fatto che:

- I server ed il database risiedono su macchine di proprietà di Talent Web Solutions;
- La configurazione hardware e software è di tipo standard TWS (e beneficerà quindi di tutti i successivi upgrade tecnologici);
- La connettività è assicurata dai partner tecnologici di Talent Web Solutions;
- Viene definito un livello di servizio per le performance;
- Talent Web Solutions garantisce il controllo dei dati (protocollo di sicurezza e backup)¹⁰.

2. Talent Web Solutions è in grado di fornire la propria soluzione di e-Recruiting in modalità “in house”, cioè direttamente presso il cliente. Ciò che viene realizzato è un vero e proprio progetto che mira ad integrare la soluzione Talent Web Solutions all'interno dell'universo aziendale (Risorse umane, IT, e-Business): l'applicazione non è più in affitto (quando le componenti hardware e software necessarie risiedono nelle strutture di TWS) ma totalmente di proprietà del cliente, cioè completamente integrata con l'architettura delle sue macchine.

Quali i vantaggi per l'azienda che intende acquisire l'applicazione?

¹⁰ www.talentwebsolutions.it/offerta/erogazione/asp.html

- *Sfruttamento degli investimenti IT*, utilizzando il proprio data center;
- *Riduzione del TCO* (total cost of ownership): attraverso un iniziale costo di investimento, si riducono al minimo i costi variabili di gestione;
- *Formazione interna su nuove tecnologie*: possibilità di far crescere le competenze tecniche già presenti in azienda su soluzioni innovative.

Questa modalità di erogazione permette inoltre una maggiore integrazione con i sistemi esistenti quali soluzioni di “office collaboration”, di archiviazione dei dati, di invio delle e-mail. Lo sviluppo di un progetto può richiedere tempi più lunghi di implementazione rispetto ad un ASP.

Talent Web Solutions comunque garantisce l'on-line di una soluzione “in house” dopo sole 12-20 settimane (la variazione dipenderà dalle modalità di integrazione e dal livello di customizzazione sulle funzionalità richiesto dal cliente)¹¹.

7.1.6 Servizi secondari offerti da Talent Web Solutions

Talent Web Solutions fornisce soluzioni che mirano ad ottimizzare il processo di recruiting on-line dei propri clienti, garantendo contemporaneamente una serie di servizi che vanno ad integrare la propria offerta.

Infatti una consolidata rete di partner assicura la disponibilità dei propri prodotti ai clienti di Talent Web Solutions, che mantiene il coordinamento e la responsabilità sulla loro erogazione. Il vantaggio immediato per l'azienda è quello di avere a disposizione un punto di contatto unico per accedere a diversi servizi, nonché un'unica figura responsabile della loro fornitura.

L'obiettivo di Talent Web Solutions è quello di mettere a disposizione dei propri clienti un pacchetto di servizi che mira a soddisfare a 360 ° tutte le esigenze di gestione delle risorse umane, assicurando la qualità dei prodotti dei propri partner.

Tra i vari servizi offerti si hanno: e-Learning, strumenti per la gestione della carriera, newsletter, ecc.

Uno dei più importanti servizi è la “digitalizzazione dei Curriculum perché all'interno di una strategia di e-Recruiting, volta cioè a gestire elettronicamente tutto il processo di reclutamento e selezione, una parte importante è legata al trattamento dei CV cartacei, sia che provengano da un

¹¹ www.talentwebsolutions.it/offerta/erogazione/in_house.html

archivio preesistente della società, sia che appartengano a candidature che continuano a pervenire spontaneamente anche dopo l'adozione di una soluzione di recruiting on-line.

Per risolvere tale problema Talent Web Solutions offre una soluzione semplice in grado di garantire la custodia e il facile recupero di ogni CV cartaceo. Attraverso il processo di “digitalizzazione” infatti, è possibile trasformare il cartaceo in file gestibile in modo elettronico che possono essere immagazzinati in un archivio aziendale elettronico oppure inseriti nel database di e-Recruiting (si veda la seguente figura).



Figura tratta da: www.talentwebsolutions.it/offerta/rete_partner/digitalizzazione.html

Il formato utilizzato per l'archiviazione è il TIFF (Tag Image File Format) che crea una “fotografia” del documento cartaceo in questione.

I vantaggi di questa soluzione sono molteplici¹²:

- Minore tempo nella gestione dei CV rilevanti;
- Risparmio di risorse umane dedicate alla gestione CV;
- Ricerca semplificata dei singoli CV;
- Riordino dei CV sulla base di parole chiave;
- Spazio quasi nullo, necessario per la custodia dei CV.

Un efficace sistema di gestione del cartaceo deve scaturire da un'approfondita analisi delle esigenze aziendali, i cui punti di attenzione riguardano:

- Definizione dell'effettiva quantità di CV cartacei gestiti;
- Definizione del numero di pagine medio dei CV ricevuti;
- Definizione delle modalità di archiviazione dei CV (pinzatura, archiviazione in folder);

¹² www.talentwebsolutions.it/offerta/rete_partner/digitalizzazione.html

-
- Identificazione delle caratteristiche della fase di screening dei CV: quale la destinazione dei CV positivi e quelli negativi;
 - Definizione del processo di selezione: come vengono gestiti i CV dei candidati risultati positivi e negativi;
 - Definizione delle chiavi di ricerca dei CV archiviati; Identificazione delle priorità di recupero dell'archivio cartaceo.

L'intero processo di “digitalizzazione” prevede i seguenti step:

- Raccolta dell'archivio cartaceo;
- Definizione delle priorità di recupero per i curriculum raccolti;
- Scansione dei CV e attribuzione di un numero di archiviazione;
- Classificazione dei CV in base a delle chiavi di ricerca;
- Inserimento nel database delle chiavi di ricerca definite;
- Archiviazione dell'immagine TIF del CV su di un file system collegato direttamente al database.

7.1.7 Il caso del cliente Omnitel

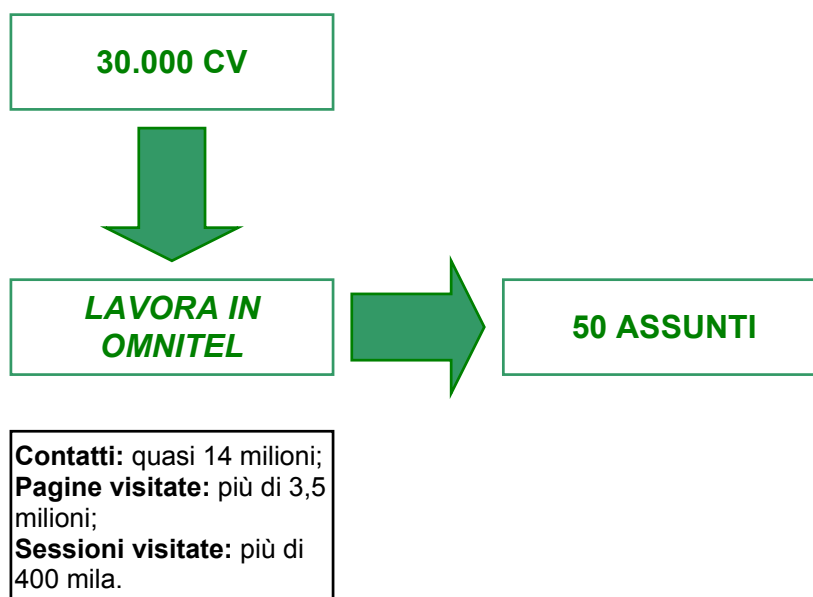
Tra i vari clienti di Talent Web Solutions (Tecnimont, Job Center Network, Flexiplan, SpenceStuart, BravoBuild, eBixtrade) vi è anche la Omnitel-Gruppo Vodafone.

Il progetto **Omnitel**, partito ad ottobre 2000, ha previsto l'implementazione del canale lavoro attraverso l'adozione della soluzione “*in house*”.

La Fase 1 del progetto, finalizzata alla creazione di un database inter/intranet, ha visto entrambe le realtà coinvolte lavorare:

- sull'analisi per raccogliere tutte le informazioni ed i requisiti necessari ad avviare la fase di sviluppo vera e propria della sezione “Lavora in Omnitel”;
- per l'implementazione delle decisioni e delle personalizzazioni definite nella fase di analisi per realizzare il prodotto finito;
- per effettuare il deployment, che prevede il test ed il rilascio in produzione della sezione “Lavora in Omnitel” ed il training per gli utenti finali.

Il lancio on-line è avvenuto l'11/12/2000, dopo 2 mesi e mezzo dall'avvio del progetto. E' possibile riportare i seguenti dati a titolo esemplificativo dei risultati ottenuti Per il primo bimestre di utilizzo del sistema (Gennaio e Febbraio 2001):



Dati tratti da: www.talentwebsolutions.it/clienti/cs_omnitel.html

Questi dati sono significativi dei benefici apportati al processo di recruiting in Omnitel:

- **diminuzione dei costi di recruiting:** ad esempio 1 pagina di quotidiano nazionale x 1 settimana = € 45 mila (2.000.000 lettori/settimana) / 1 banner sito x 1 settimana (2.000.000 visite) = € 15 mila;
- **riduzione dei tempi di gestione** del processo di recruiting (time to hire): ad esempio processo tradizionale 8 settimane, processo di recruiting on-line 2 settimane;
- **diminuzione dei tempi di gestione del cartaceo:** es. ricerca di un determinato profilo presso archivi cartaceo Risorse umane = 2 ore / ricerca stesso profilo con chiavi-filtri sul database del recruiting on-line = 5' (minuti);
- **miglioramento della qualità dei dati** in termini di maggior corrispondenza tra i profili emergenti dalla ricerca e il profilo che si sta cercando;
- **miglioramento dell'immagine** della presenza di Omnitel su Internet in termini di utilità e efficacia dei servizi offerti.

Questi ottimi risultati hanno motivato l'avvio a metà di Aprile 2001, della Fase 2 del progetto finalizzata alla creazione di nuovi strumenti per la gestione interna dei candidati. Sono state così implementate funzionalità relative a:

- un **sistema di tracking del processo di selezione**, attraverso il quale i selezionatori sono in grado di inserire note di valutazione sui candidati coinvolti nelle varie fasi del processo di selezione;
- un sistema per la **condizione dei curriculum** via posta elettronica;
- un **accesso extranet**, che permette ad Omnitel di avvalersi di società esterne per la selezione e la valutazione dei candidati registrati nel proprio database;
- **reporting** sui CV inseriti e sul processo di selezione.

Queste funzionalità hanno avuto un impatto notevole sul sistema e sicuramente contribuito, a più di un anno dalla messa on-line, al raggiungimento di risultati ancora più significativi rispetto a quelli precedentemente riportati. Infatti¹³:

- ⇒ CV unici registrati nel database: 60.000;
- ⇒ n° di assunti negli ultimi 4 mesi utilizzando il recruiting on-line: 36;
- ⇒ % di laureati presenti nel database di Omnitel: 32.5 %.

¹³ www.talentwebsolutions.it/clienti/cs_omnitel.html

7.2 Il caso “TESI”



TESI è una società di consulenza nata nel 1977¹⁴. Conta 100 professionisti ed opera con oltre 200 clienti: aziende private italiane e multinazionali, grandi gruppi a capitale pubblico, banche, assicurazioni e pubblica amministrazione; in molti casi in modo continuato, con alcuni fin dalla sua fondazione. E' di proprietà e cultura italiane e ha sviluppato competenze e collegamenti internazionali partecipando alla creazione di “The Human Group”, una società europea di consulenza specializzata nella People Strategy. La capacità di conciliare una radicata presenza nella cultura locale con l'appartenenza ad un gruppo internazionale, sono un elemento distintivo di Tesi e del suo modello professionale.

La missione di TESI è quella di accompagnare le imprese nel percorso di sviluppo del loro valore fornendo loro consulenza manageriale, formazione ed assistenza basata su: la personalizzazione, la semplicità e l'applicabilità delle soluzioni, il rispetto della cultura e dei valori che sono propri dell'impresa, l'attenzione al valore delle persone e al contributo che possono portare all'impresa, le logiche di continuità della competitività nel tempo.

TESI ritiene che il valore delle persone sia l'asset più importante per la competitività delle imprese e per il suo mantenimento nel tempo. Attraverso le persone e generando valore misurabile nei comportamenti, contribuisce alla realizzazione di risultati nel breve e di sviluppo della competitività nel tempo.

Opera nelle aree della gestione e sviluppo delle persone e della formazione, sul versante del funzionamento e dello sviluppo organizzativo, nell'area del marketing e più in generale dell'orientamento al cliente. Sviluppa i propri interventi attraverso consulenza, ricerca e formazione.

¹⁴ www.tesi.it

Tesi, assieme a Getronics leader nel settore del software e del system integration a presidio di processi di apprendimento a distanza, ha elaborato un metodo originale capace di superare i limiti segnati dai due approcci classici prevalenti nella formazione, quello “*content driven*” e quello “*technology driven*”.

L’approccio *content driven* tipico delle Società di Formazione, tende a progettare logiche e contenuti a prescindere dalle tecnologie, vedendole come semplici media, ponendo inoltre poca enfasi sulla valutazione e l’autovalutazione dell’apprendimento.

L’approccio *technology driven*, tipico delle Società IT, tende a proporre tecnologia abilitante senza intervenire sulla coerenza tra media e contenuti. Spesso inoltre vengono sottovalutati il contesto culturale e le resistenze all’uso.

L’approccio proposto da TESI¹⁵, chiamato “*business learning*”, integra contenuti e tecnologie in una visione complessiva in cui l’e-Learning è parte di un processo più ampio di gestione dell’apprendimento, coerentemente con gli specifici fabbisogni delle comunità professionali.

Tale modo di vedere l’e-Learning:

- inserisce l’apprendimento nel contesto specifico strategico e di business;
- pone la giusta enfasi alla gestione organizzativa dell’intero processo di apprendimento, presentando così dei vantaggi su dimensioni spesso sottovalutate da entrambi gli approcci prevalenti sopra citati.

Dati questi principi, realizzare percorsi di e-Learning significa avviare un processo che presenta le fasi di seguito indicate in termini generali che, ai fini dello sviluppo del progetto specifico, richiedono di essere declinate operativamente:

- la definizione di una *Learning strategy* implica dapprima la definizione dei contenuti chiave per le famiglie professionali coinvolte e successivamente la definizione di percorsi di apprendimento, il sistema delle responsabilità e i media, il sostegno tecnologico;
- l’erogazione della formazione e l’addestramento tramite lezioni che contengono i contenuti di base, è supportata da software specifici realizzati da Getronics. Oltre alle funzionalità di base sono previste opzioni diverse nella modalità di erogazione delle lezioni, da utilizzare a seconda delle esigenze (mono o multimediale, sincrona o asincrona);

¹⁵ il materiale per il caso è stato attinto da: La consulenza sul Corporate e-Learning, “*White Paper: l’Offerta TESI*”, 2001.

-
- la valutazione dell'apprendimento, supportata da soluzioni tecniche semplici ma efficaci per la verifica dell'apprendimento raggiunto (esempio domande tabellari e domande aperte);
 - l'approfondimento e/o integrazione:
 - con tutor chiamati a supportare il percorso di apprendimento focalizzando le esigenze dei singoli sulla base della valutazione emersa dalla fase precedente;
 - con la comunità, che offre un contesto di scambio e crossing delle esperienze fatte, come modo per amplificare le prospettive costruite nel percorso individuale e nello stesso tempo di consolidare/patrimonializzare il know-how emerso;
 - (se disponibile) con il sistema di Knowledge Management, con la possibilità di registrare il patrimonio costruito di conoscenze, codificando le nuove prassi lavorative emerse. Anche per questa attività sono previste modalità tecniche elementari (e-mail, forum) capaci di assicurare la velocità e la funzionalità necessarie all'utilizzo corretto del sistema di supporto e quindi alla realizzazione del percorso di apprendimento da parte di tutti.

7.2.1 Gli elementi distintivi

Secondo il modello di TESI fare e-Learning non significa semplicemente erogare formazione a distanza, bensì significa creare contesti che sono luoghi istituzionalmente dedicati a sviluppare apprendimento al massimo livello, composti da: percorsi didattici, aule virtuali in cui si tengono le lezioni, momenti di esame scritti e orali, punti di incontro per integrare e approfondire l'apprendimento, segreterie didattiche, biblioteche virtuali da cui raccogliere il sapere. Cioè si intende:

1. Non solo formazione, ma costruzione di un sistema per l'apprendimento.

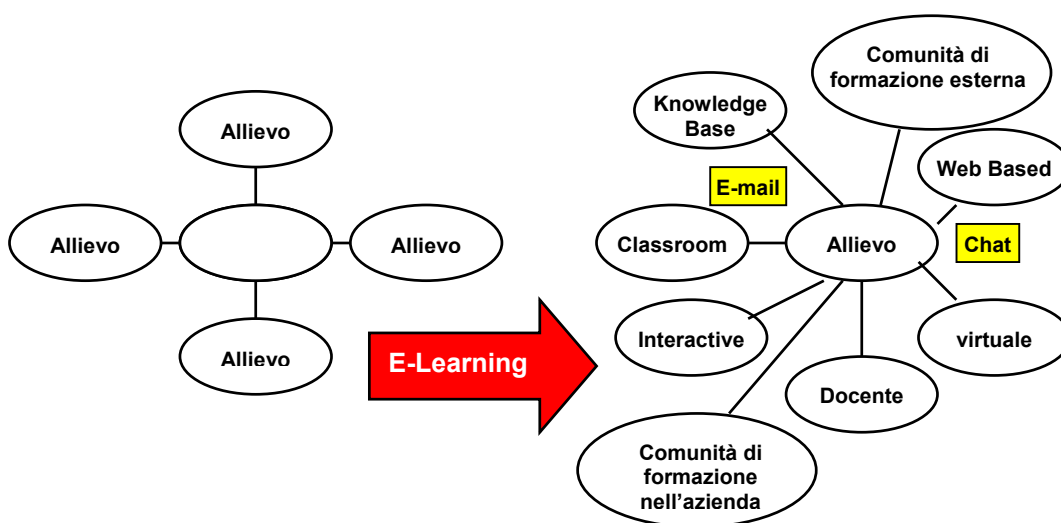
- Costruire l'ambiente attraverso:
 - Percorsi didattici differenziati (piano di studio);
 - Catalogo corsi di studio e di specializzazione;
 - Aule reali o virtuali per tenere le lezioni;
 - Uffici in cui i docenti incontrano gli studenti;
 - Segreterie didattiche in cui ci s'iscrive;
 - Biblioteche on-line da cui prelevare testi o documenti;
 - Esami e certificazioni;

- Tutorship on-line;
- Gruppi di studio e lavoro;
- Informazioni su eventi, scadenze e adempimenti amministrativi.

2. Regia del processo di apprendimento.

1. Definire le competenze chiave per il business;
2. Identificare le famiglie professionali critiche;
3. Definire i percorsi di apprendimento, il sistema delle responsabilità, i contenuti e i media, il sostegno tecnologico;
4. Erogare formazione e addestramento Web-based mono o multi mediale, sincrona o asincrona;
5. Autovalutare l'apprendimento;
6. Approfondire e/o integrare con i Tutor, con la comunità e con il sistema di Knowledge Management;
7. Valutare l'apprendimento in assessment points e definire il curricula.

3. Uso mirato delle tecnologie con la famiglia professionale al centro.



4. *Il rapporto costi benefici chiarito sin dall'inizio.*

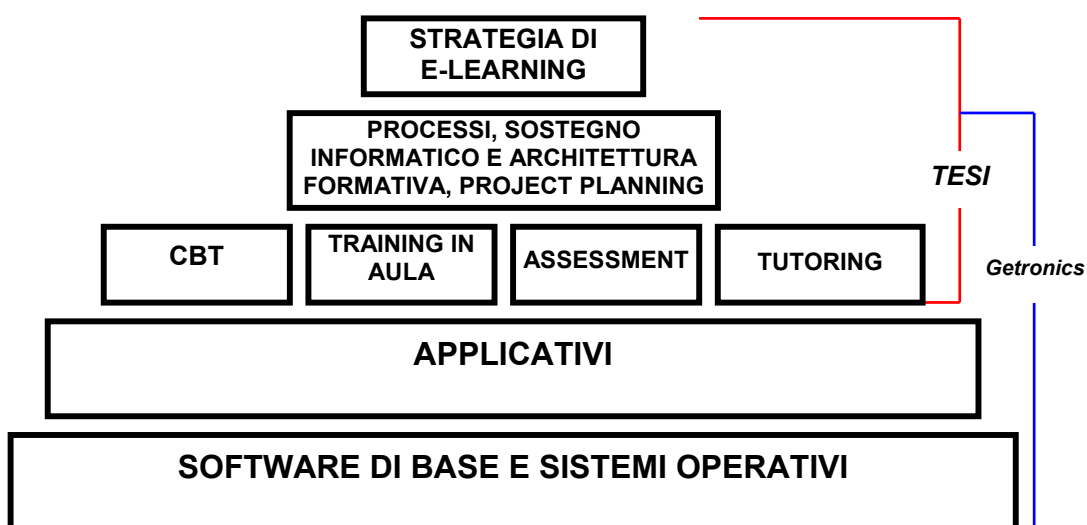


Il learning balance

Il cost balance

Attuale	Corporate Academy	Tradizionale	E-Learning
?	Scalabilità	Progettazione **	Progettazione ***
	Rinforzo dell'insegnamento	Docenza ***	Docenza *
	Rapidità	Trasferte	Hardware
	Qualità costante	Spazi – Aule	Software e system integration
	Strategia di apprendimento collegata al business	Supporti formativi	Produzione
	Assessment e tutorship	Perdita efficienza per trasferte	Collegamenti
	Governance del processo di apprendimento	Back office	Process governance
	Costruito sui fabbisogni delle comunità professionali		

5. *Integrazione di eccellenza tecnologica e know-how sui processi di apprendimento.*



7.2.2 Il ruolo di TESI nel processo di e-Learning

Sul tema dell'e-Learning TESI è:

- ⇒ Leader nella gestione dei processi di apprendimento;
- ⇒ Conoscenza dei meccanismi di governo e gestione di organizzazioni complesse;
- ⇒ Logiche e metodologie di project management;
- ⇒ Orientamento culturale alla gestione del cambiamento;
- ⇒ Consolidata professionalità sul technology transfer;
- ⇒ Grande esperienza e professionalità di aula;
- ⇒ Business-models e Practices specifiche per diversi settori di intervento;
- ⇒ Alta seniority professionale.

Nella visione complessiva del processo di apprendimento basato sulle nuove tecnologie una delle funzioni principali di TESI sarà quella di contribuire a definire la Learning Strategy.

La consulenza di supporto alla Learning Strategy potrà riguardare le seguenti aree:

- ◆ Guida all'individuazione dei **processi chiave di business** e delle **famiglie professionali** collegate;
- ◆ Definizione delle **competenze critiche** per ogni famiglia professionale;
- ◆ Definizione delle **aree disciplinari** e dei **contenuti** di apprendimento;
- ◆ Definizione della **piattaforma tecnologica** e dei **software applicativi**;
- ◆ **Mappatura** delle conoscenze;
- ◆ **Modalità didattiche**;
- ◆ **Tecnologia**;
- ◆ Disegno del **sistema organizzativo** della Corporate Academy;
- ◆ Definizione dei **contenuti e dei tools per ogni modulo** della Corporate Academy;
- ◆ Individuazione delle **strategie di acquisizione o sviluppo interno delle conoscenze**;
- ◆ **Definizione** del progetto di avvio e lo sviluppo della Corporate Academy.

7.2.3 Gli aspetti tecnologici

Per quanto riguarda l'aspetto tecnologico un sistema di supporto ai progetti di e-Learning è costituito da un insieme di soluzioni e tecnologie abilitanti che può essere schematizzato dalla seguente figura.

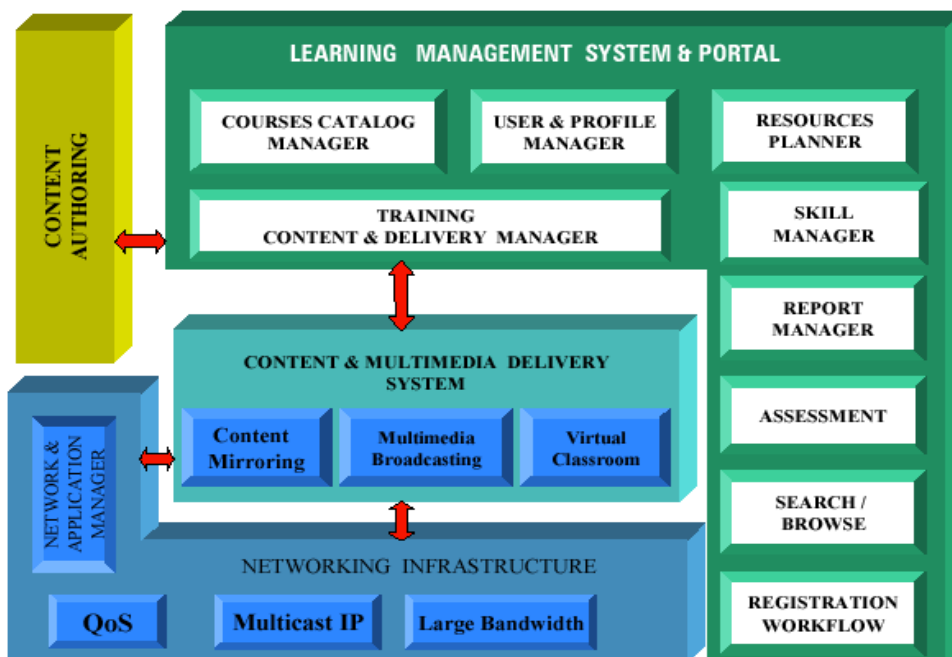


Figura tratta da: La consulenza sul Corporate e-Learning, "White Paper: l'Offerta TESI", 2001, pag.11.

Il cuore del sistema è il portale di supporto ai processi di formazione che offre servizi a diversi livelli: "Corporate" (Intranet), "Aziende" (Extranet), "Consumer" (Internet).

Il portale di *Learning Management* offre agli attori coinvolti in un'attività formativa (Amministratore Didattico, Responsabile HR, Docente, Assistente Didattico, Discente, ecc.) supporto alle seguenti aree funzionali:

- ❑ Gestione Catalogo corsi;
- ❑ Gestione Utenti;
- ❑ Assessment;
- ❑ Generazione Report Didattici;
- ❑ Gestione dei Contenuti e Integrazione di sistemi di delivery;
- ❑ Supporto alla Pianificazione delle Risorse;
- ❑ Skill Gap Analysis;
- ❑ Skill Inventory.

L'ambiente di Learning Management System integra le diverse tecnologie di delivery a supporto delle metodologie didattiche implementate in modo da gestire eventi didattici di diversa natura, sia di tipo sincrono che asincrono.

Gli elementi che compongono la soluzione sono:

- ◆ *Networking Infrastructure* – sia che l'ambiente di e-Learning poggi su una rete pubblica (Internet) che su una aziendale (Intranet), la rete rappresenta la tecnologia abilitante fondamentale per la progettazione della quale bisogna tenere conto di una serie di requisiti la cui implementazione ha un impatto diretto sulla modalità di sviluppo e gestione dei contenuti didattici ed informativi. Tra questi ricordiamo:
 - *Large Bandwidth* – cioè la possibilità di sfruttare le nuove disponibilità di banda per veicolare su un'unica infrastruttura di connessione: video, audio e dati.
 - *Multicast IP* – le applicazioni di e-Learning fanno uso di diffusione di video o di richieste di contenuto “pesante” che possono usare preziose risorse di rete. Questa caratteristica consente di ottimizzare l'utilizzo della banda disponibile nei casi di distribuzione di contenuti verso molti utenti contemporanei, coinvolti in un evento formativo/informativo in diretta.
 - *Quality Of Service (QoS)* – intesa come la possibilità di controllare i livelli di servizio garantiti dalla rete alle diverse applicazioni che la utilizzano. Le applicazioni di e-Learning fanno un uso pesante delle risorse di rete, la possibilità di assicurare la QoS può diventare vitale sia per il buon successo dei progetti di e-Learning sia per le altre applicazioni che utilizzano la stessa infrastruttura.

 - ◆ *Content & Multimedia Delivery System* – in questo contesto è necessario considerare tutte le soluzioni orientate alla gestione dei contenuti formativi/informativi, alle relative modalità di fruizione ed interazione tra utenti. In quest'ambito si devono valutare ed integrare le seguenti tecnologie:
 - *Content Mirroring* – le applicazioni di e-Learning distribuiscono contenuti didattici a richiesta dei propri utenti; l'ottimizzazione sui protocolli utilizzati non sono in grado di far fronte alle esigenze di banda di questo tipo di applicazioni. Pertanto si rende necessario un approccio mirato a limitare l'utilizzo della rete nelle parti più critiche quali le connessioni
-

WAN, con una duplicazione dei contenuti in server quanto più vicini possibili agli utenti finali, in modalità trasparenti agli stessi.

- *Virtual Classroom & Virtual Meeting* – un ambiente di e-Learning oltre a fornire contenuti in modalità indipendenti dallo spazio e dal tempo, deve integrare soluzioni in grado di supportare lezioni guidate da un docente in maniera quanto più simile a quelle gestibili in un'aula tradizionale. Alcune tipologie di formazione non possono prescindere dalla presenza, anche se virtuale del docente. Le soluzioni di “Virtual Classroom” forniscono a utenti geograficamente lontani la possibilità di comunicare in modalità Web Based, utilizzando diversi media. I docenti possono sondare l'apprendimento della classe, ricevere domande e gestire l'invio di contenuti didattici in diretta; mentre i membri della classe possono intervenire, porre domande, partecipare a discussioni o gruppi di lavoro. Tali soluzioni fanno leva su tecnologie esistenti e mutate da ambienti di video/audio/data conferenza, che sfruttano il WEB come ambiente d'integrazione e possono anche adattarsi a situazioni di banda molto bassa (PSTN 56Kb).

- ◆ *Multimedia Broadcasting* – un'altra applicazione tipica di e-Learning utilizzabile sia in contesto formativo sia informativo è data dalla possibilità di “schedare” eventi da trasmettere in diretta sulla rete in modalità “uno-a-molti”.

Con questo tipo di soluzione è possibile:

- Inviare un video a molti utenti;
- Inviare una presentazione con commento audio/video;
- Inviare una sessione applicativa con commento audio/video.

- ◆ *Content Authoring* – gli strumenti di Authoring sono di supporto allo sviluppo di contenuti da inviare a richiesta degli utenti (*Content On Demand*), si possono suddividere nelle seguenti tipologie:

- Generic Web Publishing;
- Animation and Virtual reality;
- Simulation;
- Video Construction.

- ◆ *Learning Management Portal* – un sistema di Learning Management fornisce un punto di accesso unico da cui discenti, docenti, assistenti didattici, amministratori didattici, responsabili organizzativi possono svolgere le funzioni a cui sono interessati relativamente ai processi formativi. Questo tipo di sistema s'integra spesso con la predisposizione di un portale aziendale per i dipendenti, attraverso il quale i diversi profili hanno accesso a servizi ed informazioni aziendali.

7.2.4 La posizione delle aziende italiane sull'e-Learning

Come si è visto, le società di consulenza si sono preparate all'avvento dell'e-Learning nel mondo della formazione aziendale; lo stesso però non si può dire riguardo ai loro clienti: le aziende.

Secondo un'indagine condotta da Arthur D. Little¹⁶ in Italia, su trenta grosse imprese, si denuncia una mancanza di strategie tra coloro che hanno scelto la formazione on-line.

Questa indagine che ha coinvolto grandi aziende del calibro di Roche, di Aem Milano, di Banca Nazionale del Lavoro e di Pirelli, ha constatato che queste aziende non inseriscono gli strumenti tecnologici per la formazione all'interno dei loro piani strategici.

Prima la notizia – fonte Cedefop, ossia il Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale legato all'Unione Europea – che il mercato dell'e-learning nel 2001 è cresciuto solo del 14%, rispetto a quel 40% messo a segno nel 2000. Poi quest'idea, che la scelta di investire nel training on-line sia mossa sì dall'aspettativa di una riduzione dei costi della formazione, ma che la sua introduzione non sia stata preceduta da un piano dettagliato che delinei ogni fase del percorso e a ciascuna di esso attribuisca una serie di obiettivi precisi. Emerge quasi l'impressione che le aziende si lascino attrarre dalla novità e accettino facilmente uno dei progetti pilota che gli vengono proposti dai produttori, di piattaforme o di contenuti che siano, per andare a vedere soltanto in un secondo momento l'effetto che fa.

La ricerca ha fatto notare che l'e-Learning non è strategico: questo nuovo filone formativo ormai esiste da abbastanza tempo per non essere considerato così come si guarda ad una nuova tecnologia, di cui ancora non si riescono a calibrare gli effetti. “Certo – commenta Giuseppe Uslenghi, direttore

¹⁶ Arthur D. Little, *E-Learning Survey 2001*, Milano, marzo 2002.

Information management presso Arthur D. Little Italia e a capo del gruppo che ha condotto la ricerca – non si tratta dello stesso atteggiamento con cui si guardò all'introduzione dei primi computer in azienda. Ma resta il fatto, e ciò ha stupito anche noi, che l'e-Learning non venga considerato un investimento strategico per l'impresa nel suo complesso, ma solo un'iniziativa dell'ufficio della formazione o della gestione delle Risorse umane". Molto probabilmente, se i progetti pilota andranno a buon fine (soltanto il 7% delle aziende intervistate li ha già portati a termine), i vertici delle aziende elaboreranno modelli più complessi insieme a una stima dei vantaggi da ottenere dall'e-Learning non solo in termini di riduzione dei costi ma anche – e soprattutto – di maggiori introiti.

Forse è presto per sostenere che l'accoppiata "tecnologia-formazione" faccia fatica a mettere a segno tutti i prodigi di cui sembrava foriera, però i dati di Arthur D. Little parlano chiaro: soltanto il 52% ha progettato un modello di erogazione dell'e-Learning, mentre meno della metà del campione ha posto un'attenzione particolare sulla definizione delle fasi successive del progetto (come l'introduzione della formazione cosiddetta "push", cioè quando si rende necessaria una competenza specifica, o come lo sviluppo di nuovi contenuti formativi che sfruttano l'interattività). Si veda il seguente grafico, dove si confrontano le aziende esaminate con quelle più "propositive", ossia quelle che hanno terminato il progetto pilota.

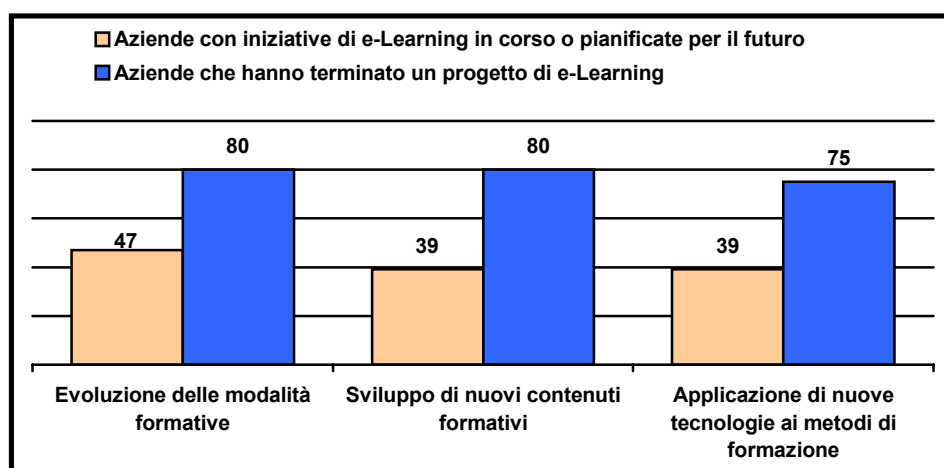


Grafico tratto da: M. Cappellini, *Avanti, ma senza bussola*, @lfa-Il Sole 24 Ore, Milano, 5 aprile 2002, pag.4.

“A conferma del prevalere dell’aspetto tecnologico, poi – prosegue Uslenghi – c’è anche l’enorme enfasi che viene data alla scelta della piattaforma tecnologica per l’erogazione dell’e-Learning, una fase che sottrae tempo e uomini all’analisi dei bisogni formativi del personale e alla definizione della strategia generale”.

Altro aspetto che ha colto di sorpresa il gruppo di ricercatori di Arthur D. Little è “la fiducia delle aziende – prosegue il capo del team – nella riduzione dei costi della formazione che il training on-line è in grado di apportare: il 67% del campione si attende un abbassamento delle spese superiori al 20%”.

Il merito di questo fatto – almeno in parte – è attribuibile alla forza di persuasione di cui sono capaci i promotori dei pacchetti e delle piattaforme di e-Learning. Bisogna specificare però che chi ha completato un’esperienza di e-Learning (il 7% del campione, appunto) ha registrato una diminuzione dei costi che oscilla tra il 30 e il 50%, superando ampiamente le aspettative iniziali.

Queste stesse aziende inoltre, hanno dovuto rivedere piacevolmente al rialzo anche le loro attese in termini di aumento e di miglioramento della formazione erogata, in particolare la quantità di persone e di contenuti distribuiti: a parità di progetto formativo questa è stata giudicata “altamente superiore” rispetto a “abbastanza superiore” delle previsioni.

Arthur D. Little ha poi chiesto alle aziende chi fossero i destinatari scelti per i progetti pilota. Le risposte sono state quasi univoche: i corsi sono indirizzati ai dipendenti dell’azienda, meglio se dell’area commerciale. Anche per questo motivo l’83% degli intervistati ha previsto la possibilità di frequentare i moduli al di fuori del luogo di lavoro, il che significa in pratica durante gli spostamenti degli addetti alle vendite. “Ancora poco sfruttata – aggiunge Uslenghi – è l’idea che l’e-Learning possa essere offerto ai fornitori o ai distributori che lavorano con l’azienda, se non addirittura ai clienti. Tutte opzioni, queste, già possibili in un mercato più maturo come quello americano”¹⁷.

I dati raccolti da Arthur D. Little indicano anche che le aziende medio-grandi del panorama italiano non si sono buttate in massa sul “fai-da-te” dell’ufficio formazione. Ad essere delegata all’esterno è in primo luogo la piattaforma, ma anche buona parte dei contenuti formativi (il 50% delle aziende li acquista da produttori terzi) oppure della trascrizione on-line delle lezioni tradizionali.

In outsourcing vanno anche funzioni meno legate ai corsi come l’assistenza agli allievi (che viene gestita all’esterno ben nel 26% dei casi), o l’analisi delle necessità formative (5%). Anche se a

¹⁷ www.neteconomy24.com/ne_art.jhtml?artid=105210

sorprendere è quel 5% di chi affida all'esterno anche la gestione del patrimonio delle conoscenze: un sapere che dovrebbe essere custodito gelosamente dentro le mura dell'azienda.