

## **LE DECISIONI NELLA GESTIONE DEL CORPORATE E-LEARNING**

**Nunzio Casalino**

ncasalino@luiss.it

CERSI - Centro di Ricerca sui Sistemi Informativi

Università LUISS Guido Carli - Roma - Italia

### **ABSTRACT**

Il mercato dell'e-learning sta avendo un notevole sviluppo non solo per la rapida evoluzione di Internet e di tutte le tecnologie alla base di questo mercato, ma per l'importanza attribuita sempre più dalle aziende alla formazione permanente sia per sostenere la knowledge economy sia per l'impossibilità di soddisfare l'enorme richiesta di formazione permanente con le metodologie tradizionali (costi e di tempi di realizzazione).

In molte aziende ed in particolare tra chi ha la responsabilità di orientare le scelte e le decisioni aziendali relative a programmi di formazione, apprendimento e sviluppo delle risorse umane vi è ancora poca chiarezza sulle potenzialità dell'uso dell'e-learning.

Molto spesso nell'affrontare il tema dell'e-learning viene data un'enfasi eccessiva alla "e" cioè alla componente tecnologica. L'uso dell'e-learning sta cambiando il modo di progettare e facilitare i processi di apprendimento sia individuali che collettivi. Ma tutto ciò è reso possibile dalla tecnologia, non è determinato da essa.

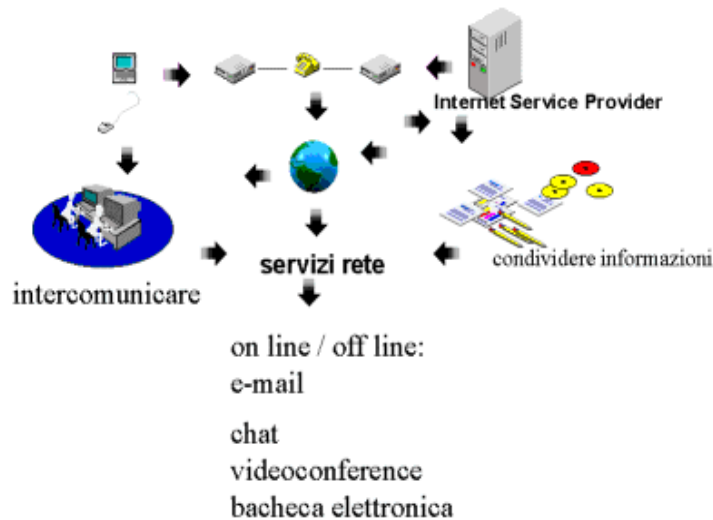
L'apprendimento diventerà sempre più un processo continuo, individuale e collettivo nello stesso tempo; fortemente innestato nell'attività di lavoro. Inoltre aumenterà il ruolo giocato dalla motivazione ad apprendere: le persone utilizzano appieno le possibili fonti, e le risorse dell'apprendimento quando hanno un problema da risolvere, un'attività da realizzare, un risultato da conseguire.

L'utilizzo di questa nuova tipologia di apprendimento sarà sempre più frequente nell'ambito di gruppi di persone che condividono interessi, obiettivi ed esperienze professionali. Conseguentemente, le imprese, anziché limitarsi a progettare ed erogare programmi e corsi di formazione (siano essi "off" o "on line", in aula o in autoistruzione, etc.) dovranno, in futuro, sempre di più e meglio, predisporre modalità di apprendimento che incentivino i gruppi ad acquisire conoscenze, condividerle, generarne di nuove, avvalendosi delle risorse messe a disposizione dall'organizzazione. Al tempo stesso le imprese dovranno, finalizzare di più gli apprendimenti, collegandoli maggiormente agli obiettivi di business e al funzionamento ottimale dei loro processi.

In questo scenario la tecnologia giocherà un ruolo importante ma ancora più importante sarà la capacità progettuale e organizzativa delle imprese necessaria a creare le condizioni. Oggi la velocità con cui la tecnologia mette a disposizione soluzioni anche per l'apprendimento è certamente superiore alla velocità con cui le imprese riescono ad applicarle.

## **1 LA FORMAZIONE A DISTANZA**

La formazione a distanza, nasce dalla necessità di poter usufruire di modalità di apprendimento diverse da quelle tradizionali, normalmente utilizzate nella scuola, nell'università e nella formazione professionale, capaci di rispondere a nuovi bisogni formativi. La formazione a distanza, infatti, si sta oggi consolidando per la sua capacità di soddisfare più efficacemente, degli interventi formativi tradizionali, le esigenze di formazione di imprenditori, manager, operai e studenti. Essa consiste in un sistema di formazione continua che garantisce all'utente di poter gestire, quando e come meglio ritiene opportuno, le proprie modalità e tipologie di apprendimento, anche con l'uso di tecnologie didattiche innovative (Internet, cd-rom..) lungo tutto l'arco della propria esperienza culturale e professionale. La formazione a distanza consente, infatti, sia di accorciare le distanze fra le informazioni e le persone che ne hanno bisogno, sia di partecipare ad un insieme di attività formative strutturate in modo da favorire occasioni di apprendimento autonomo e personalizzato. Tuttavia l'attenzione rivolta al singolo partecipante, non compromette il valore del gruppo e delle relative dinamiche di apprendimento (comunemente presenti nelle metodologie di studio tradizionali), grazie alla presenza di strumenti quali chat, forum e sistemi di messaggistica che consentono agli utenti di seguire percorsi paralleli, dare luogo a dibattiti, scambiarsi informazioni, condividere i propri dubbi e problemi come se si fosse tutti in uno stesso luogo, grazie alla creazione delle cosiddette "classi virtuali".



Vediamo in che modo:

Innanzitutto, i discenti si collegano ad un sito web (su Internet o su una Intranet aziendale) per orientarsi negli studi, sostenere dei test di ingresso ed accedere a curricula personalizzati. Sempre sul sito, possono prelevare i materiali didattici per lo studio individuale o fruirli on-line, valutare i propri progressi e sostenere dei test finali. Durante lo studio, possono dialogare con il tutor (responsabile solitamente sia della preparazione che dello svolgimento del corso, e che deve mantenere la comunicazione all'interno degli obiettivi didattici e offrire assistenza ai discenti) e collaborare fra loro, proprio come farebbero in una aula reale, o meglio, senza essere obbligati ad essere tutti presenti nello stesso momento e nello stesso luogo come avverrebbe in una classe.

I dati relativi agli accessi al sito e alle attività individuali sono registrati in un apposito database. Collegandosi a loro volta al sito, responsabili e tutor, possono valutare in qualsiasi momento l'andamento dell'intervento formativo e attuare le strategie più adatte per favorire l'apprendimento.

Con Internet e Intranet, l'aula può interagire perché tutti i partecipanti sono connessi tra di loro, ogni studente prende ciò che gli serve quando gli serve e nell'ordine più coerente con il suo personale percorso di apprendimento (Giliberto, 2002).

I sistemi aperti, di formazione a distanza sono quindi contraddistinti da alcune caratteristiche di base.

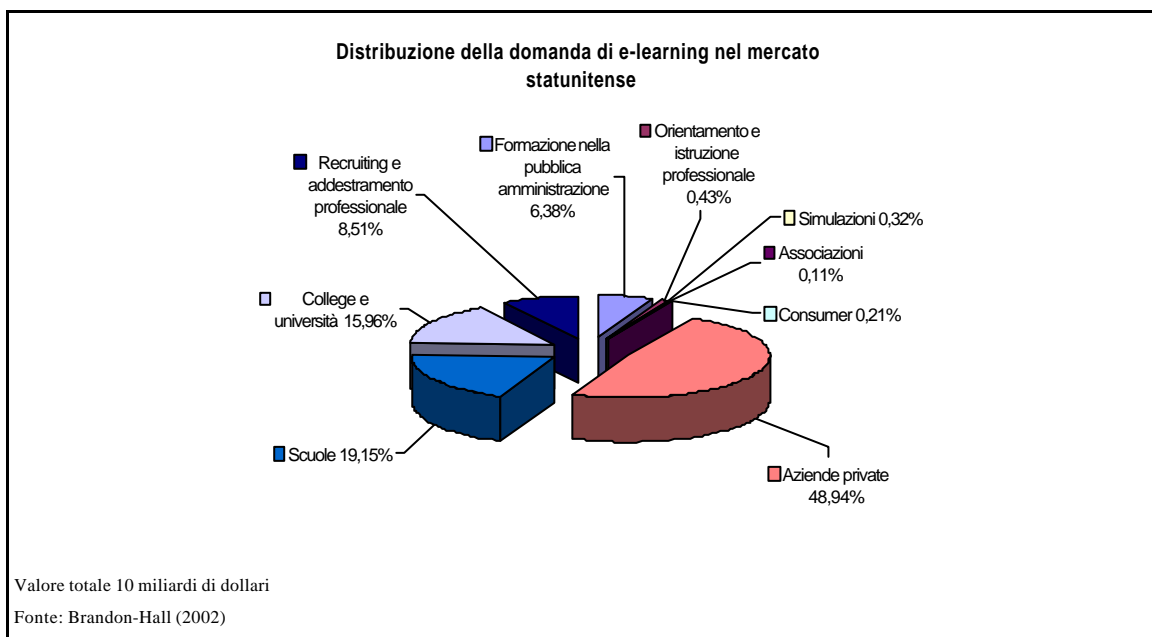
Tra le più importanti si ricordano:

- la separazione, spaziale e temporale, fra docente e utente, durante l'attività formativa;
- possibilità dell'utente di accedere al corso di formazione nel luogo e nel momento da lui scelto;
- il sistema di formazione fa un uso positivo della distanza, la usa come elemento incentivante per lo sviluppo dell'indipendenza nello studio;

- la possibilità di avvalersi di supporti multimediali e di tecniche che massimizzano l'efficacia della comunicazione;
- riduzione dell'improduttività nel lavoro e miglioramento dell'efficienza nelle operazioni di formazione;
- miglioramento della qualità dell'interazione attraverso insegnamenti personalizzati, centrati sullo studente;
- il sistema usa test continui per verificare le competenze degli allievi;
- possibilità di intervenire rapidamente con modifiche, revisioni e integrazioni sui contenuti dei corsi on line.

In questi anni stiamo assistendo ad un'esponenziale evoluzione dell'ICT (Information Communication Technology) e della sua diffusione planetaria. Infatti sembra essere passato molto tempo da quando i primi software di groupware si affacciavano sul mercato, i prodotti di auto istruzione si sviluppavano su cd-rom, con timidi tentativi di integrarsi con il linguaggio web, e si progettavano i primi campus virtuali ..., eppure tutto ciò risale a pochi anni fa (Ghirlandini, 2002).

Una conseguenza di tale situazione è, anche, il cambiamento che la formazione tradizionale sta subendo al fine di utilizzare nuove strategie e soluzioni per poter sviluppare figure professionali in grado di rispondere alle esigenze dei nuovi assetti organizzativi e ambientali; sempre più utilizzata è, infatti, la formazione a distanza non solo da parte delle scuole e delle università, che stanno sperimentando queste forme di insegnamento per venire incontro agli studenti fuori sede e a quelli svantaggiati, ma anche e soprattutto da parte delle aziende che costituiscono la fetta più ricca di questo mercato.



In particolare in quest'ultimo settore stiamo assistendo a una progressiva evoluzione della modalità di apprendimento definita "just in time, just in place" che introduce un nuovo tipo di approccio alla formazione professionale, denominato life long learning, o formazione continua, che oggi si deve cercare di attuare per poter stare al passo con questa inarrestabile evoluzione.

Tre sono i fenomeni di maggiore influenza sui cambiamenti in atto nella formazione:

- La globalizzazione dei mercati. I mercati diventano globali, quindi la conoscenza deve essere in grado di interpretare la realtà senza confini geografici.
- La diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione. Le nuove tecnologie aumentano le possibilità di comunicazione a tutti i livelli.
- La diffusione dell'economia dell'informazione;

Nella società dell'informazione e della convergenza tecnologica la conoscenza diventa capitale. I vantaggi competitivi basati sulla conoscenza e l'innovazione sono gli unici che consentono alle imprese di differenziare i loro prodotti e servizi nel medio termine e costruire relazioni di mercato stabili. Le regole della nuova economia hanno imposto le informazioni e la conoscenza come le risorse più importanti per un'impresa moderna. Questo spostamento di importanza dai beni tangibili a quelli intangibili è dovuto essenzialmente ai primi due fattori elencati che caratterizzano la nostra epoca: lo sviluppo, sempre più rapido, della tecnologia e la globalizzazione del business. Il vantaggio competitivo, in presenza di questi due fattori, non deriva più dalla proprietà di macchine, edifici e terreni, ma dalle idee o, meglio ancora, come la definiscono gli americani, dall'enterprise knowledge. La conoscenza può essere esplicita e tacita. L'esplicita è quella formale e quantificabile, veicolabile attraverso differenti media: dal testo cartaceo alla rete informatica. Quella tacita, invece, è quella che si trova nella testa delle persone, è il "saper fare" soggettivo, legato all'esperienza, non veicolato formalmente da alcun medium e per questo più difficile da gestire e da utilizzare. E' in continuo cambiamento ed è arduo trasferirla. Strategico per un'impresa diventa, quindi, il processo di generazione e distribuzione della conoscenza.

Inoltre in un mercato in cui sono in rapida ascesa modelli di business evoluti, legati allo sviluppo di Internet, sarà necessario riqualificare continuamente le professionalità nel corso della vita lavorativa. Un'urgenza che le aziende ben conoscono, perché negli ultimi anni hanno tutte, in misura più o meno rilevante, dovuto affrontare il fenomeno dello skill shortage, il superamento della domanda di personale qualificato nel settore dell'ICT rispetto all'offerta. Inoltre, la formazione della quale necessitano le aziende non è solo quella tecnica ma anche quella gestionale, comportamentale, relazionale. Ed anche in questi ambiti l'e-learning fa e può fare molto, e quest'ottimismo di crescita è dovuto soprattutto a 3 fattori:

1. La rapida evoluzione di Internet e di tutte le tecnologie alla base di questo mercato;
2. L'importanza attribuita alla formazione permanente;
3. L'impossibilità di soddisfare l'enorme richiesta di formazione permanente con le metodologie tradizionali (per questioni di costi e di tempi di realizzazione).

Proprio per questo la formazione è stata definita da John Chambers, il presidente di Cisco Systems, la prossima “Killer application” di Internet. In effetti, secondo Merrill Lynch ([www.ml.com](http://www.ml.com)), questo settore dal 1999 ha avuto una crescita del 40%, inoltre la società di servizi finanziari WR Hambrecht ([www.wrhambrecht.com](http://www.wrhambrecht.com)) prevede che il volume d'affari del training on-line raggiungerà per la fine del 2003 il valore di 11 miliardi di dollari; la banca Piper Jaffray ([www.piperjaffray.com](http://www.piperjaffray.com)) parla addirittura di 46 miliardi di dollari entro il 2005. Secondo un'indagine di NETglobal e alcuni dati di IDC, l'Europa Occidentale assisterà, entro il 2004, ad una crescita del 97,2% delle soluzioni di e-learning per la formazione a distanza aziendale. Diventerà il secondo mercato del mondo, dopo quello dell'America del Nord.

L'evoluzione esponenziale dell'Information & Communication Technology (ICT) ha colto fortemente impreparati istituzioni formative e mondo del lavoro, poiché questo cambiamento ha generato una richiesta da parte delle aziende di nuove figure professionali, con competenze diverse rispetto al passato. Due anni fa, infatti, le risorse più richieste erano, ad esempio, il Web Designer, il Concept Designer e il Web Master; oggi le aziende necessitano di professionisti che si occupino di sicurezza informatica, analisti e programmatori di applicazioni Internet basate sui nuovi standard di mercato come l'XML, specialisti di infrastrutture di rete, esperti di Business Intelligence e Knowledge Management. Complessivamente, la Net economy ha, creato dal 1997 al 2000, oltre 95000 posti di lavoro nuovi, considerando il saldo tra assunzioni e licenziamenti/pensionamenti. Posti di lavoro che tra il 2000 e il 2002 sono aumentati il modo esponenziale, al punto da superare l'offerta delle professionalità disponibili sul mercato (Nichani, 2002).

In particolare, soprattutto in Italia, quello a cui stiamo assistendo è un vero e proprio paradosso dato che in un paese in cui la disoccupazione costituisce uno dei principali problemi sociali, anche una nuova occupazione si sta trasformando in un problema non da poco. In altri termini esiste il lavoro, ma non esistono persone preparate, formate o anche solo semplicemente addestrate per svolgerlo. Quindi università, associazioni, aziende e settore pubblico si trovano a dover far fronte al fenomeno dello “skill shortage”, ossia della carenza di personale.

La disponibilità di profili altamente qualificati ha infatti un profondo impatto sullo sviluppo e sulla produttività del Paese. A riprova di questo l'Italia, con l'1,08% di risorse con elevate competenze IT rispetto all'occupazione totale - contro il 2,4% degli Stati Uniti, il 2,04% del Regno Unito, l'1,7% della Francia e l'1,51 % della Germania - si posiziona a livelli più bassi rispetto alla competitività dei Paesi con una più alta incidenza di esperti IT.

Nel 2001, infatti, le aziende hanno dovuto fronteggiare uno skill shortage di 85.000 unità e una previsione per il 2002 di 32.500 figure mancanti. Di questi i principali sono: circa 3.500 specialisti nell'area Pianificazione e Progettazione, circa 10.500 profili nell'area Sviluppo, oltre 2.800 esperti di Sicurezza, circa 2.000 specialisti di Assistenza e Call Center Tecnico, circa 200 Consulenti Business e Funzionali.

Inoltre secondo un'indagine effettuata da Federcomin (associazione nata in seno a Confindustria che riunisce le aziende operanti nel settore dell'Information Technology) ci troveremo in un contesto dove la gran parte delle aziende di piccole dimensioni si sarà informatizzata, data l'esigenza di un "passaggio culturale" imposto dalla necessità di non perdere le grandi opportunità legate ad Internet ed al commercio elettronico, ma, allo stesso tempo, ci si troverà nella drammatica situazione di non saper come gestire le infrastrutture di tali aziende e, soprattutto, le innovazioni tecnologiche, organizzative, strutturali che tali aziende potrebbero e dovrebbero promuovere per operare in un mercato globalizzato per rimanere competitive.

Per far fronte al fenomeno dello skill shortage, l'unica soluzione risiede nella formazione; formazione intesa non solo come introduzione di nuovi programmi da parte di scuole ed università per preparare i giovani alle nuove professionalità richieste dal mercato, ma anche e soprattutto intesa come creazione di corsi di aggiornamento, poiché questa soluzione è quella preferita dalle aziende dato che in questo modo possono migliorare le competenze al proprio interno senza dover assumere nuovi dipendenti.

Il modo migliore per poter fare ciò è utilizzare un sistema di formazione a distanza che è l'unico a consentire la formazione continua del personale, necessaria a stare al passo con i tempi, senza dover sopportare eccessivi costi e, soprattutto l'unico che consenta di gestire contemporaneamente vaste platee d'utenze.

## **2 PERCHÉ LA FORMAZIONE A DISTANZA**

I mutamenti intercorsi in questi anni stanno ponendo con sempre maggior forza l'esigenza di una formazione continua per poter essere al passo delle continue evoluzioni del mercato e quindi di conseguenza delle nuove figure professionali richieste. Oggi, nell'era dell'informazione, l'economia è sempre più legata alla conoscenza. Nel mondo delle imprese (grandi e piccole), questa è al centro di tutto quello che facciamo, e di conseguenza l'apprendimento, la formazione e l'aggiornamento sono diventati fattori strategici per l'azienda che vuole competere con successo nella nuova economia. Fino a ieri la formazione veniva accettata malvolentieri ed in maniera discontinua dagli imprenditori, infatti essi la consideravano solamente un costo con dei benefici aleatori (Mariani, 2001). La direzione aziendale deve, invece, entrare nell'ordine delle idee che il tempo investito nella formazione è ben speso e che questa non è un costo ma un investimento, una necessità poiché la differenza tra imprese buone ed imprese eccellenti sta soprattutto nella formazione del personale. Questo fa emergere uno dei maggiori problemi a cui le imprese devono far fronte alla carenza di personale qualificato, tecnici competenti nelle nuove tecnologie in grado di coniugare l'ICT alle strategie aziendali.

Inoltre se la formazione iniziale è necessaria e indispensabile per comunicare ai dipendenti "cosa" devono fare e "come", sarà solo con un programma di formazione continua che si potrà

rimanere al passo con in tempi riuscendo a gestire le nuove infrastrutture, le innovazioni tecnologiche, organizzative, strutturali di cui tali aziende si dovranno dotare per operare in un mercato globalizzato (caratterizzato da un aumento diffuso del livello di competitività, dovuto alla progressiva entrata nel mercato di concorrenti internazionali), mantenendo inalterato, o migliorando, il proprio posizionamento competitivo all'interno del proprio settore ed incrementando il loro volume d'affari andando ad espandere il proprio business nei nuovi mercati che si vengono a creare con l'evoluzione del settore dell'Information & Communication Technology (ICT). In particolare la formazione, rappresenta il primo elemento propulsivo verso un nuovo sistema imprenditoriale, dove lo sforzo da compiere è duplice: da una parte, le imprese sono chiamate ad un importante impegno aggiuntivo in termini di programmi di formazione, nuovi investimenti e riorganizzazione delle funzioni e dei processi produttivi legati a nuove logiche di valutazione e valorizzazione delle risorse umane; dall'altra, deve crescere la disponibilità dei singoli ad assumere il ruolo di soggetti attivi nello sviluppo dell'impresa, in un'ottica di maggiore responsabilizzazione di ogni risorsa produttiva (Clark, 2001). E' dunque la formazione che, se ben programmata, può far scaturire in un'organizzazione nuove competenze per un nuovo e più complesso mercato.

Quindi la formazione deve garantire quella crescita continua e programmata, in grado di supportare "tutti" in quel necessario aggiornamento professionale, oggi indispensabile, poiché è necessario che "tutti" a qualsiasi livello abbiano le competenze per comprendere le logiche del meccanismo aziendale. E' necessario cioè che dal manager alla front-line scaturisca quel processo di continua evoluzione e di continua collaborazione fino a ieri non necessari.

Ma gli interventi formativi tradizionali, non sono adatti a soddisfare tali esigenze che manager ed imprenditori devono affrontare, in quanto comportano vincoli di natura organizzativa, temporale ed economica: sono troppo costosi, eccessivamente teorici e poco accessibili per la lunga durata dei corsi e la distante ubicazione del centro formativo.

In questo contesto la formazione a distanza può rappresentare la migliore soluzione. Attraverso le nuove tecnologie telematiche, che consentono di collegare anche aree geografiche molto distanti tra di loro, sarebbe possibile per il dirigente d'azienda seguire direttamente dal proprio ufficio o dalla propria abitazione e nei momenti che preferisce, corsi di formazione realizzati da istituti, Business School, associazioni di categoria di altre province o regioni. La formazione ha l'opportunità di cambiare, diventando più efficace, raggiungendo un pubblico più vasto che le strutture formative tradizionali non sono in grado di accogliere in modo adeguato e creando nuovi modelli di relazione fra le persone, rendendo, inoltre possibile l'assistenza post-corso e l'aggiornamento continuo direttamente sul posto di lavoro.

Il sistema FAD assolve a due funzioni fondamentali: formativa e informativa.

Per funzione formativa si intende la distribuzione sistematica all'utente dei materiali strutturati per l'apprendimento a distanza. Il processo di apprendimento a distanza non può però basarsi soltanto sulla trasmissione di materiali costruiti ad hoc, ma deve consentire ai partecipanti un



ricco scambio di idee ed esperienze. La funzione informativa permette quindi a ogni partecipante di dialogare con gli altri, stimolando un comportamento collaborativo, che configura gli allievi della rete FAD come un'organizzazione che apprende con efficienza.

La FAD è una "Forma di insegnamento/apprendimento, fortemente strutturata, sistematicamente organizzata e rivolta ad un numero aperto di fruitori, che si svolge in condizioni di separazione spaziale e temporale tra gli allievi e docenti e in cui l'interazione è assicurata da materiali stampati, meccanici o elettronici". (Vertecchi e Rende, 2001)

### **3. IL CORPORATE E-LEARNING**

Nello scenario della new economy il vantaggio competitivo deriva dalla combinazione della conoscenza con la capacità di utilizzare la tecnologia per accrescere la produttività.

Ma la conoscenza, da sola, non è formazione poiché non basta conoscere il codice della strada per saper guidare. La formazione implica una maturazione dell'individuo, una sua trasformazione; trasformazione che, però, deve riguardare anche la mentalità imprenditoriale. Infatti, nel mondo delle aziende, la conoscenza deve essere posta al centro di tutto quello che facciamo, e di conseguenza l'apprendimento, la formazione e l'aggiornamento sono diventati fattori strategici per l'azienda che vuole competere con successo nella nuova economia. L'istruzione, la formazione professionale, i media, Internet: sono tutti mezzi creati per permettere ad un numero costantemente crescente di persone di partecipare attivamente alla vita della comunità globale. Istruzione e Formazione Professionale sono solo due modi di condividere informazioni, ma senza di questi l'accesso ad altre forme di partecipazione è fortemente penalizzato. Rappresentano la chiave necessaria per comprendere la nostra società e per accedere ad informazioni più specifiche. Tuttavia, fino ad ora, l'accesso all'informazione è stato limitato da un gran numero di ostacoli fisici, geografici ed economici. Scuole e università, centri di formazione e sale da conferenza implicano forti investimenti, così come è costoso spostare docenti e discenti in modo che essi possano condividere lo stesso spazio fisico. L'evoluzione costante e la crescente disponibilità delle nuove tecnologie digitali per la comunicazione attraverso lo sviluppo di Internet mette nuovi e più efficaci mezzi a disposizione dei professionisti dell'educazione e della formazione in tutto il mondo permettendo l'accesso a un enorme volume di informazioni, ma è chiaro che l'informazione è utile quando è utilizzata in un contesto e soprattutto se le persone sanno come usarla e quando usarla in maniera significativa. In altre parole, l'informazione deve portare alla conoscenza. La domanda allora è: può Internet contribuire a una conoscenza effettiva e non semplicemente permettere l'accesso all'informazione?

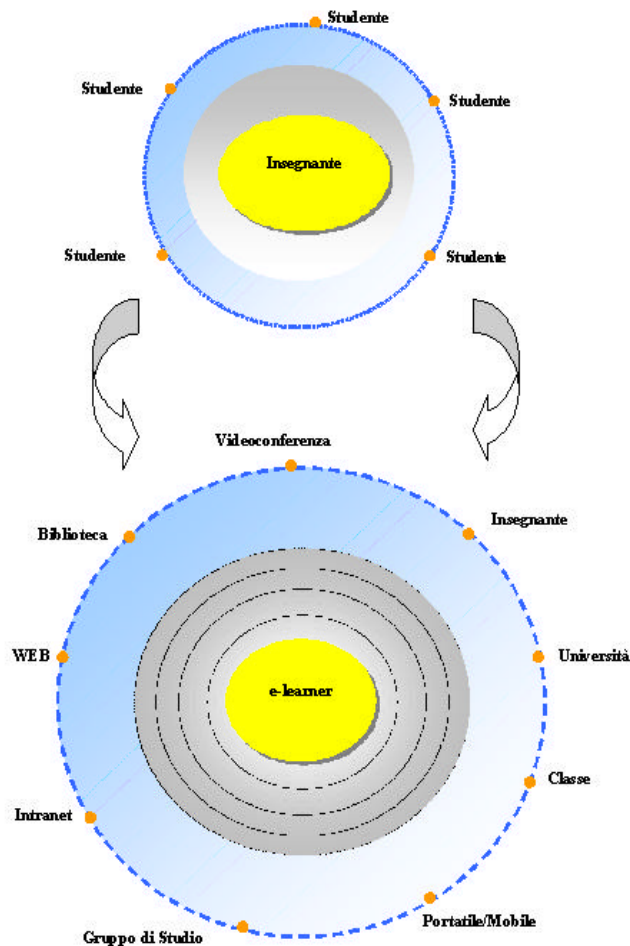
Il termine e-learning viene spesso utilizzato come sinonimo di formazione a distanza o formazione in rete (on-line) basata sul web. In realtà la sua caratteristica fondamentale consiste nel rielaborare gli elementi della tradizionale formazione a distanza con le potenzialità fornita dal web e dalle tecnologie di Internet. Nell'e-learning sono presenti l'aspetto base della formazione a distanza - la possibilità di creare aule virtuali, che interagiscono in modo sincrono o asincrono con la fonte di formazione - e allo stesso tempo l'importanza della dimensione collaborativa e interattiva della formazione in aula, ossia la possibilità di interazione many-to-many. Più semplicemente l'utente può dialogare in presa diretta con un formatore e con i propri colleghi (soluzione sincrona), ma può anche accedere a un percorso formativo predefinito, in qualsiasi momento e senza la presenza di un interlocutore fisico (soluzione asincrona). L'isolamento dell'allievo, dunque, che rappresentava un problema per la formazione a distanza, può essere annullato dalle nuove forme di recupero della relazione formativa, pur con il medium della tecnologia. Allo stesso tempo la soluzione asincrona consente di accedere alla formazione nei momenti più opportuni e di effettuare esercitazioni e approfondimenti senza vincoli temporali, consentendo in questo modo anche a persone occupate in azienda di partecipare attivamente alle attività didattiche. Utilizzando le potenzialità dell'interattività aumentano di conseguenza le capacità cognitive e di memorizzazione dei concetti, nonché le possibilità di una forte interazione tra studente e docente o tra studenti e studenti. Infatti, contrariamente al modello di trasmissione verticale del sapere, tipico dell'insegnamento tradizionale, nell'e-learning i discenti hanno infatti la possibilità di partecipare attivamente, e interattivamente, al processo di apprendimento; il rapporto orizzontale che si crea spesso a distanza tra studenti, tutor, docenti e mentor favorisce il dialogo e il confronto e, di conseguenza, la rielaborazione personale delle conoscenze. Tutto questo facilita sia l'apprendimento paritario, in cui si apprende scambiando impressioni e concetti con altri studenti, mentre il docente supervisiona, sia l'apprendimento a richiesta o puntuale su specifiche esigenze formative: learning on demand. L'apprendimento cooperativo diviene così attività progettuale in divenire, problem solving collaborativo, produzione di senso condiviso dalla comunità degli utenti. Tutto ciò cambia la natura stessa della formazione, sia nei contenuti che negli aspetti metodologici (Demetrio, 2002).

Quindi l'e-learning non riguarda solo il "modo" di fare la formazione, che pure cambierà notevolmente, ma sarà un fenomeno che riguarderà il sistema più ampio di gestione della conoscenza, i processi di sviluppo delle competenze e di miglioramento delle performance aziendali.

L'e-learning favorirà la convergenza, la gestione più integrata di questi fattori di competitività aziendale, aiutando le persone, i team ad apprendere e a migliorare le proprie performance; essa rappresenta la soluzione più innovativa per la gestione e sviluppo delle risorse umane nell'ottica del knowledge management. Infatti, nei nuovi scenari competitivi, caratterizzati da trasformazioni continue, la figura del "dipendente aziendale" cessa di esistere per lasciare spazio alla figura dell'operatore della conoscenza. Quest'ultimo, grazie a una elevata professionalità ed alla capacità di assumere responsabilità e decisioni, diviene il nuovo protagonista dell'organizzazione d'impresa, che tramite questa modalità di apprendimento può avere accesso continuo alla formazione, facilitando, al tempo stesso l'aggiornamento su nuove competenze e il consolidamento di conoscenze già acquisite in un'ottica di patrimonializzazione della conoscenza e di una sua piena condivisione. Infatti In un mercato competitivo la guerra per le risorse impone di avere in azienda talenti in grado di essere operativi nel minor tempo possibile, di diffondere la formazione nelle organizzazioni a livello globale, di fornire supporto alle performance just in time, di formare personale che per motivi operativi non è sempre disponibile nella medesima sede nei medesimi orari, di rispondere velocemente ai cambiamenti, di ottimizzare la catena del valore permettendo alle conoscenze di arrivare anche ai fornitori e ai clienti diretti.

Con il termine "e-learning" si vuole, quindi, indicare l'uso della tecnologia per progettare, distribuire, selezionare, amministrare, supportare e diffondere la formazione, realizzando percorsi formativi personalizzati. Questa è una modalità di apprendimento basata su un livello di elevata interattività tra soggetto conoscitore ed oggetto della ricerca. Il fulcro del processo non è più l'insegnante, il knowledge provider, ma direttamente colui che fruisce dell'insegnamento, cioè l'e-learner. E' un sistema che coinvolge tutti gli attori coinvolti nel gioco dell'apprendimento stimolando una reale partecipazione allo sviluppo di nuove skill, competenze, teorie e modelli. L'adozione di metodi di e-Learning permette una revisione dinamica dei contenuti della conoscenza stessa; si ha così una nuova prospettiva: non è più l'utente a dirigersi verso la formazione, ma è la formazione a plasmarsi in base alle esigenze e alle conoscenze dell'utente (Salvemini, 2001).

Si assiste a una vera e propria evoluzione del modello di apprendimento.



#### 4 DIMENSIONE ED ANDAMENTO DEL MERCATO ITALIANO ED ESTERO

L'evoluzione tecnologica e la rapida trasformazione del business stanno rivoluzionando l'industria del Corporate e-learning e la stanno portando ad adottare nuove metodologie di apprendimento attraverso una gestione più efficiente dei contenuti ed un delivery più efficace dei corsi.

IDC prevede per il Corporate e-learning una forte espansione con tassi di crescita molto sostenuti, dato l'aumentato utilizzo da parte delle aziende italiane delle risorse della rete Internet. In particolare l'e-learning può essere un'interessante soluzione al sempre più pressante problema dello skill shortage sulle competenze IT.

##### 4.1 VARIABILI MACROECONOMICHE

In Italia bisogna considerare come questo tema sia strettamente collegato a quello più generale degli investimenti in formazione delle aziende, tradizionalmente inferiori a quelli fatti negli altri

Paesi europei, anche se oggi in aumento grazie al sostegno sia a livello di politiche del lavoro, sia di programmi di finanziamento europei.

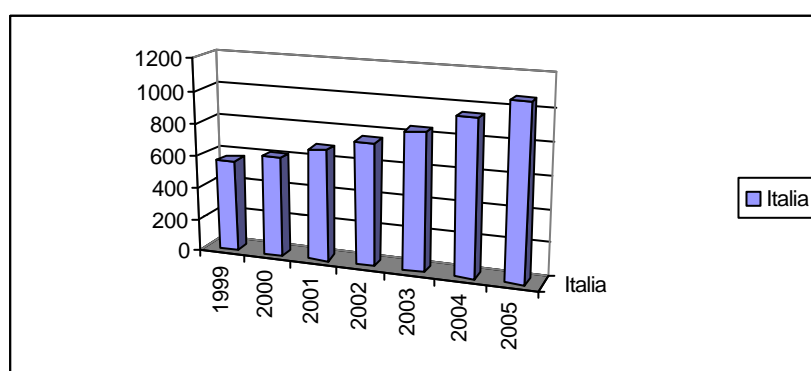
Secondo le ultime indagini, in Italia soltanto il 32% dei lavoratori effettua qualche attività di formazione nel corso di un anno (considerando come formazione qualsiasi intervento, dalla giornata di corso, al cd-rom, alla partecipazione a un convegno). Gli investimenti in training sono molto più diffusi nella Pubblica Amministrazione, dove la partecipazione oscilla tra il 30 e il 50% dei dipendenti nelle diverse amministrazioni, che non nelle imprese. In particolare, se nelle imprese il valore medio di partecipazione è del 10,6% dei dipendenti, si registrano cifre più alte nelle imprese con più di 250 dipendenti (24,6%) e molto basse invece nelle imprese con meno di 9 dipendenti (Brennan, 2002).

Le PMI sono il grande bacino non raggiunto dalla formazione. La situazione più tipica è quella di corsi che non hanno un costo diretto per la piccola impresa, (sono organizzati dall'associazione di categoria, la banca, l'ente locale), ma comunque non vengono frequentati perché nella piccola impresa non si può fare a meno di un lavoratore neppure per un giorno.

IDC ha stimato quella che è attualmente la spesa delle aziende italiane in corsi di formazione IT nelle sue tre componenti:

- alfabetizzazione informatica dei dipendenti
- corsi specifici per il personale tecnico
- corsi su nuove applicazioni introdotte in azienda

da cui deriva un mercato italiano complessivo di 685 milioni di euro nel 2001. Il tasso di crescita previsto per il periodo 2000-2005 è del 12%, in linea con le previsioni di crescita degli investimenti IT delle aziende, che in qualche modo determinano la necessità di un successivo aggiornamento delle persone.

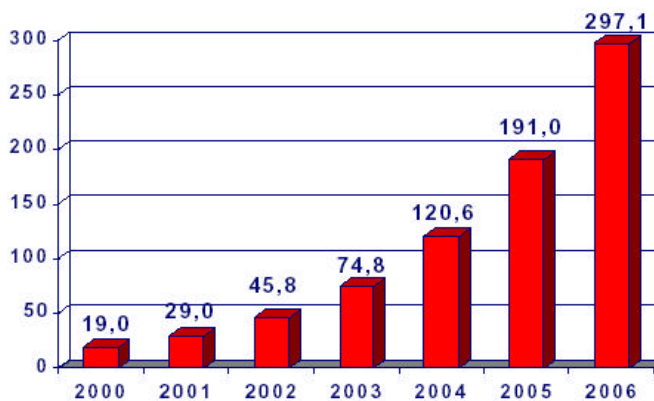


#### 4.2 IL MERCATO ITALIANO DELL'E-LEARNING

Il mercato italiano dell'e-learning, se confrontato a questi numeri, ha un valore ancora molto basso, pari a 29 milioni di Euro alla fine del 2001. Il tasso di crescita previsto è però il più alto in Europa (CAGR 2000-2006: 59%) e dovrebbe portare l'Italia a posizionarsi al quarto posto,

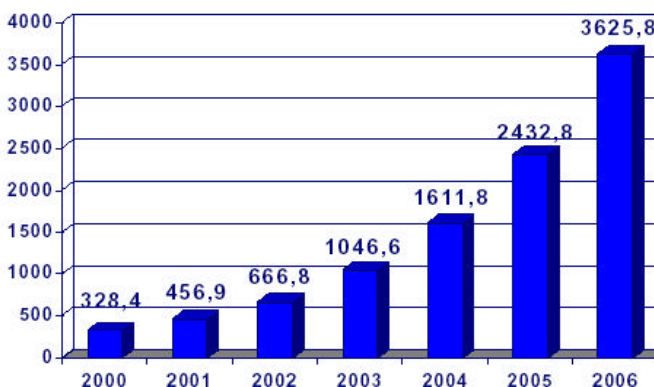
dopo Germania, Gran Bretagna e Francia, per la spesa delle aziende in e-learning nel 2006. Questa crescita è in gran parte determinata dal recupero dell'Italia, nei prossimi anni, per quanto riguarda l'informatizzazione, la diffusione di infrastrutture a banda larga, il livello di scolarizzazione della popolazione su tecnologie ICT.

**Il mercato dell'eLearning\* in Italia, 2000-2006, (M • )**



Fonte: IDC, 2002  
(\*comprensivo di contenuti, infrastrutture, servizi)

**Il mercato dell'eLearning\* in Europa, 2000-2006, (M • )**



Source: IDC, 2002  
(\*comprensivo dei tre segmenti: contenuti, infrastrutture, servizi)

Come emerge chiaramente dalla figura, il mercato europeo della formazione on-line in Europa avrà una crescita molto sostenuta nell'intervallo tra il 2000 ed il 2006. IDC prevede per tale periodo un tasso di crescita medio annuo pari al 51%, passando da 457 milioni di euro nel 2001 a 3.626 milioni di euro nel 2006.

I valori riguardano la spesa in e-learning sia delle aziende, sia della pubblica amministrazione, e comprendono anche investimenti in piattaforme, contenuti e servizi di e-learning nell'ambito di progetti più ampi di formazione in modalità blended (on-line e off-line).

Dall'analisi IDC emergono i principali fattori che favoriscono la diffusione dell'e-learning:

- possibilità di ridurre i costi dell'azienda. Può essere la soluzione più conveniente in particolari condizioni;

- diffusione di Internet e delle tecnologie ICT;
- domanda crescente per soluzioni blended;
- l'outsourcing (offerta di e-learning in modalità ASP);
- la qualità dei corsi, dei sistemi di gestione e di delivery è in continuo miglioramento.

I fattori che possono limitare la diffusione dell'e-learning sono i seguenti:

- in tutta Europa non si può parlare di un unico mercato dell'e-learning (come avviene invece per gli USA) perché molti sforzi devono ancora essere fatti dai diversi player per localizzare i propri contenuti tenendo conto di lingue e culture ancora molto diverse;
- le aziende italiane devono ancora arrivare a un livello di informatizzazione e di connettività che permettano di fruire di tutti i vantaggi dell'e-learning;
- un aspetto, su cui l'offerta dovrebbe orientarsi maggiormente nel medio termine, è quello relativo alla proposta, ai propri clienti, di una valutazione dell'efficacia del training svolto in modalità e-learning, cercando di allineare questa misura con quelli che sono gli obiettivi generali del business dell'azienda.

Analizzando l'offerta di servizi, contenuti e tecnologie dell'e-learning, a livello italiano, emerge uno scenario molto frammentato, con operatori tradizionali della formazione e operatori "nuovi" dell'e-learning che convergono verso offerte complete di e-learning in varie modalità, solo on-line oppure blended, con corsi sviluppati ad hoc per il cliente, corsi standard on-line (tramite un portale o in modalità ASP), standard ma personalizzabili dal cliente.

## **5 CORPORATE E-LEARNING: IN CHE DIREZIONE LAVORARE**

Per realizzare un sistema evoluto di Corporate e-learning sarà necessario lavorare nei prossimi anni per meglio identificare le competenze organizzative (che concorrono a determinare il differenziale competitivo di un'azienda), le competenze dei gruppi di persone e le competenze individuali (cioè quelle utili o necessarie a ciascun individuo per realizzare la propria performance ed esercitare il ruolo) descrivendole e sviluppandole in modo integrato e coerente fra loro. Ciò richiede l'utilizzo di metodologie adeguate che riescano a coinvolgere il management e lo portino a considerare in concreto il portafoglio delle competenze come uno strumento di realizzazione del business.

La responsabilità dell'apprendimento deve essere maggiormente condivisa tra le persone e l'azienda: le prime infatti hanno bisogno di apprendere per garantire la propria impiegabilità nel tempo ed il proprio successo professionale; l'organizzazione ha bisogno di accelerare e ottenere elevata efficacia dell'apprendimento per garantirsi la sopravvivenza e conservare o accrescere la propria competitività.

Le soluzioni di apprendimento dovranno essere ben diversificate in relazione agli ambienti, ai processi ed alle relazioni di lavoro.

È indispensabile costruire vari percorsi di apprendimento in modo da combinare diverse soluzioni, anche talvolta alternative fra loro, per consentire lo sviluppo delle competenze. Le persone diventano responsabili e seguono il percorso di apprendimento più appropriato in base ai gap di competenza e performance riscontrati, alla propria storia, alle proprie modalità di apprendere. L'azienda aiuterà le persone ad individuare le priorità su cui concentrarsi, a definire gli obiettivi, a selezionare le alternative più adeguate in termini di percorsi, a monitorare gli avanzamenti. Infine ha grande rilevanza la motivazione: le persone devono essere incentivate ad apprendere e a condividere la conoscenza nell'ambito del gruppo o della famiglia professionale. Al mercato dell'e-learning, contribuiscono quattro tipologie di attori (che insistono su tre tipologie di servizi):

- I Learning Delivery Agents che forniscono il software e l'hardware necessario (piattaforme) a supportare, distribuire e gestire programmi di e-learning;
- I Learning Content Providers distribuiscono e aggregano contenuti, anche non propri, su supporti appropriati alla distribuzione via web. Per il loro successo diventano sempre più critiche due competenze: generare (all'interno o attraverso una rete di partner), contenuti eccellenti e sempre aggiornati; progettare i contenuti secondo modalità flessibili e modulari (reusable learning objects).
- I Portali. Si propongono come porta di ingresso al mondo dell'e-learning fornendo informazioni, servizi, fonti e prodotti provenienti da diversi fornitori. Si distinguono, in portali verticali ed orizzontali. In questo caso ciò che conta è il numero di contatti e, conseguentemente, la notorietà del brand.
- I Full Service Provider presidiano l'intera filiera avvantaggiandosi delle sinergie e delle economie di scala. Essi sviluppano contenuti (ed eventualmente una o più piattaforme tecnologiche), distribuiscono i contenuti prodotti e agiscono come porta di accesso all'e-learning. Di solito, non potendo sostenere gli enormi investimenti necessari a gestire direttamente la filiera, giocano il ruolo di "agenzia strategica" in una rete complessa di partner/fornitori.

L'esigenza più sentita dai manager riguarda la flessibilità, ossia la possibilità di seguire percorsi di apprendimento in base ai curricula e ai profili di competenze attese per i diversi ruoli aziendali.

Tra le principali funzionalità richieste dei manager emergono: un adeguato supporto cartaceo e la presenza di simulazioni interattive; la possibilità di effettuare approfondimenti personali attraverso connessioni con comunità virtuali tematiche; la presenza di un tutor che aiuti le organizzazioni e le singole persone a familiarizzare con le metodologie dell'e-learning.



## **6. CONCLUSIONI**

Anche l'Unione Europea ha dedicato una significativa attenzione al tema dell'e-learning. Prima con la pubblicazione di un documento di policy, poi con il lancio di un vasto programma di finanziamenti allo sviluppo di ambienti finalizzati all'apprendimento degli adulti ed al knowledge management.

Sulla base delle migliori pratiche internazionali si possono comunque richiamare orientamenti rilevanti per cogliere il potenziale di questo fenomeno, evidenziando, al tempo stesso, alcuni possibili rischi.

Il corporate e-learning, nella sua accezione più estesa, implica la combinazione di competenze altamente complesse e sofisticate: progettazione dell'offerta modulare e flessibile associata a visione sistemica; definizione dei curricula, core e specialistici, a partire dalle competenze aziendali, delle comunità di pratica, dei gruppi; presidio delle tecnologie (sistemi di delivery e di learning management, ma anche sistemi autore, sistemi di sharing e tecnologie di rete); produzione e post-produzione di video; progettazione e realizzazione dei contenuti in formati multimediali; presidio e disponibilità in rete di contenuti e di expertise di eccellenza. Ognuna di queste competenze è gestita da attori specializzati che, sebbene in molti casi di recente costituzione, hanno spesso dimensioni multinazionali. Una funzione centrale e potenzialmente "catalizzatrice" sta nella predisposizione di un ambiente di apprendimento che sappia realmente attivare e orientare le knowledge communities, le comunità di pratica e sappia rispondere in modo flessibile alle concrete esigenze di apprendimento "sul lavoro" delle persone, dei gruppi e dell'organizzazione. Si tratta di saper combinare, intorno ad un "progetto" di apprendimento, contenuti, esperienze, persone e processi di lavoro reali (Boati, 2002). È effettivamente possibile che questa competenza, fatta di capacità progettuale e visione sistemica, di conoscenza delle dinamiche di funzionamento delle comunità di pratica, di assistenza ed orientamento autorevoli, risulti così importante da catalizzare intorno a sé i partner eccellenti di cui si ha bisogno per realizzare un'offerta competitiva e di successo. In questo contesto le aziende di grandi dimensioni dovrebbero poter contare sulle Università che hanno la possibilità di fare da agenzia strategica e integratrice.

I prossimi tre-cinque anni saranno cruciali, perché le imprese italiane possano fare del corporate e-learning, un fattore di competitività ed innovazione del loro business.

Nel mondo corporate, la learning wave, in Italia fino ad oggi oggetto di sperimentazioni più o meno efficaci, deve diventare una priorità di azione per l'intero sistema delle imprese.

## **BIBLIOGRAFIA**

ABBHEY B., 2000, "Instructional and cognitive impacts of web based education", Idea group Publishing.

- AMIETTA P., 2001, "Comunicare per apprendere", ed. Franco Angeli.
- BETTETINI G., GASPARINI B., CITTADINI N., 1999, "Gli spazi dell'ipertest", Bompiani.
- BENTLEY, 2000, "La formazione basata sulla tecnologia. Come usare informatica e multimedialità per vincere la sfida del cambiamento", Franco Angeli.
- BILL COMMUNICATIONS, 1999, "On-line Learning News".
- BIOLGHINI D. E CENGARLE M., 2000, "Net learning. Imparare insieme attraverso la rete", ed. Etas.
- COSTA G., RULLANI E., 2001, "Il maestro e la rete. Formazione continua e reti multimediali", Etas.
- D'ATRI A., BARBINI F.M., DELVAUX M., STETTIN J., 2000, "MediMedia: Integrating Seven European Medical Images Databases by Using Internet Technologies", Proceedings of the World Multiconference on Systemics, Cybernetics and Informatics, Orlando (USA), 23-26 July 2000, vol.VII, pag.693-698.
- DENOVA, C., 1999, "Test Construction for Training Evaluation", Van Nostrand Reinhold, New York.
- ELETTI V., 3/2002, "Dalla formazione a distanza all'extended-e-learning", Next n°14, Roma.
- FEDERCOMIN, 2001, "Newsletter n°6".
- GARBOLINO F., BRONZINO S., 2001, "Che cosa cambia nel passaggio dalla prima alla seconda generazione di e-learning. L'esperienza di Isvor Fiat", Isvor Fiat.
- GIBBON C.T., LYONS MORRIS, L., 1998, "How to design a program evaluation", Sage Publ., Beverly Hills, Cal.
- HASMAN A., ALBERT, A., 1997, "Education and Training: Guidelines for European Curricula". Int. J. Informatics, 45, 91-110.
- HASMAN A., ALBERT, A., WAINWRIGHT, P., KLAR, R., SOSA, M., 1995, "Education and Training. State of art". Amsterdam, IOS Press.
- HORTON W., 2000, "Designing web-based training", Wiley.
- LA NOCE F., 2001, "E-learning, la nuova frontiera della formazione", F. Angeli.
- MASON R., 1998, "Globalising Education. Trends and Applications". Routledge, London.
- MORE M., COZINE G., 2000, "Web-based communication, the Internet and distance education", PennState.
- MOURA A., LHANO A., DEL GIGLIO M.G, 2000, "Education via the Internet", Rev Assoc. Teacher Usa.
- ROSE H., 1998, "A plan for training evaluation", Training and Development Journal.
- WARR B., 2001, "Evaluation of corporate training", Gower Press, London.