

Come cambia il mercato del lavoro somministrato grazie alla rete e al web 2.0

EXECUTIVE SUMMARY

SCENARIO DI RIFERIMENTO

Mercato del lavoro: trend in atto - nuovi attori presidiano nuovi canali con strumenti sempre più flessibili e personalizzabili che stanno rivoluzionando i tradizionali processi di selezione del personale e di ricerca di lavoro

Nuove esigenze per i candidati - è la generazione dei "Nativi Digitali" quella dei candidati di domani, con nuove abitudini nella gestione dei rapporti interpersonali e con aspettative di trasparenza, velocità e mobilità dai servizi offerti dalle aziende e dagli operatori di selezione

Nuove opportunità per le aziende- focus delle aziende sulle nuove possibilità offerte dalle tecnologie 2.0 in risposta alle esigenze di miglioramento delle performance del processo di selezione di personale: maggior efficienza nello snellimento del processo e maggior efficacia nel raggiungimento dei profili target tramite strategie di recruiting diversificate in base alle competenze ricercate

IL RUOLO DELLE APL

Modifica ed estensione del profilo dei candidati -presenza sempre più rilevante di figure ad alta scolarità da un lato, e di over 40 dall'altro, con conseguente cambiamento dei bisogni e delle esigenze cui le APL devono rispondere

Cambia il portafoglio clienti – i tradizionali settori target delle APL, fortemente colpiti dalla crisi, lasciano spazio ai settori emergenti (e-company, energie rinnovabili,..) caratterizzati da differenti fabbisogni e da nuove modalità e tempistiche di gestione del business e dei processi interni

Nuove opportunità all'orizzonte - possibilità di riposizionare l'immagine delle APL sul mercato e di valorizzarne l'offerta attuale attraverso un ripensamento del ruolo delle filiali accompagnato dall'adozione di strumenti e servizi erogabili sui nuovi canali e volti a costruire rapporti di lungo periodo con i propri utenti/clienti

Sommario

EXECUTIVE SUMMARY	2
INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1: L'EVOLUZIONE DELLA RETE	5
1.1 INTERNET DALLE ORIGINI AD OGGI.....	5
1.2 L'ESPLOSIONE DELLA PROSPETTIVA "SOCIAL": IL PARADIGMA 2.0	8
GLI STRUMENTI DEL WEB 2.0	9
1.3 LA DIMENSIONE AZIENDALE: IL MODELLO ENTERPRISE 2.0	12
1.4 IL CONTESTO SOCIALE DI RIFERIMENTO	16
CAPITOLO 2 - GLI IMPATTI SUL MERCATO DEL LAVORO	19
2.1 GLI IMPATTI DELLA RETE SUL MERCATO DEL LAVORO	19
2.2 NUOVI ATTORI E NUOVI MODELLI DI RIFERIMENTO.....	24
2.3 IL PUNTO DI VISTA DEI CANDIDATI.....	34
2.4 IL PUNTO DI VISTA DELLE AZIENDE.....	39
CAPITOLO 3: II MERCATO DEL LAVORO SOMMINISTRATO NEL 2012	49
3.1 LO SCENARIO DI RIFERIMENTO PER LE APL IN ITALIA.....	49
3.2 COSA STANNO FACENDO LE AGENZIE PER IL LAVORO IN ITALIA (7PGG.)	54
3.3 LE AGENZIE PER IL LAVORO ALL'ESTERO	61
CAPITOLO 4: LE OPPORTUNITÀ DI EVOLUZIONE DEL PROCESSO DI SOMMINISTRAZIONE DI LAVORO	66
FASE 1: IDENTIFICAZIONE DEI BISOGNI E SELEZIONE DEI CANALI DI RICERCA	68
FASE 2: VALUTAZIONE DELLE OPPORTUNITÀ E PROMOZIONE	72
FASE 3: RICERCA DOMANDE E OFFERTE DI LAVORO E GESTIONE DELLE CANDIDATURE	78
FASE 4: COLLOQUI E VERIFICA DELLE COMPETENZE SPECIFICHE.....	82
.....	84
FASE 5: INSERIMENTO IN AZIENDA E GESTIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO	86
CAPITOLO 5. CONCLUSIONI:LINEE GUIDA DI EVOLUZIONE PER LE APL	91

INTRODUZIONE

Le tecnologie all'interno del mercato del lavoro ricoprono oggi un ruolo rilevante e le ultime innovazioni nel web stanno mutando significativamente le principali dinamiche del mercato. Il cambiamento già in atto riguarda soprattutto le modalità di ricerca e di offerta di lavoro, di raccolta delle informazioni su aziende e candidati e di contatto diretto tra le parti coinvolte, che rappresenta un fenomeno in continua espansione.

A questo riguardo, è interessante notare come, già dal 2010, nelle società industrializzate e informatizzate il numero di Baby Boomers (i nati dal 1946 al 1964) in azienda è stato superato dalla Generazione Y (presidiata dai ragazzi nati dal 1980 alla metà della decade successiva); si tratta della generazione dei cosiddetti Nativi Digitali ovvero i giovani cresciuti nell'era di Internet, del web 2.0 e dell'iPod: è quindi arrivato il momento per gli operatori ed i professionisti del recruiting e dell'head hunting di sfruttare le opportunità messe a disposizione delle nuove tecnologie per trovare, attrarre e coinvolgere questo segmento di mercato.

Le aziende, per esempio, hanno già iniziato ad approcciare la nuova generazione attraverso gli strumenti del web 2.0: la maggior parte dei responsabili risorse umane ricorre al web per la ricerca dei profili di interesse; nel giro di pochi anni si è passati dalla pubblicazione delle posizioni aperte sul sito aziendale e su portali specifici alle pubblicazioni sui principali social network professionali e non (es. linkedin, facebook).

Se dal punto di vista degli strumenti si tratta di sperimentare soluzioni inedite, come mentalità si sta attuando paradossalmente un ritorno al passato. Una decina di anni fa, la rapida crescita di internet e dei software dedicati al talent management aiutarono le organizzazioni a snellire i processi di recruiting attraverso programmi e applicazioni automatizzate. Strumenti che permisero di allargare la portata della ricerca dei candidati e velocizzare il lavoro degli HR, ma crearono un ambiente di reclutamento e preselezione altamente spersonalizzato, dove i dati dei cv facevano da padrone e si selezionavano i candidati per i colloqui unicamente in base a scelte operate dai database. L'utilizzo di strumenti come i social network per lo screening dei candidati sta invece riportando l'attività di recruiting vicino alla sua origine umanistica, con il passaggio da un "Recruiting di transazione" a un più congeniale "Recruiting di relazione".

Questa è la principale sfida che si trovano oggi a dover affrontare anche gli operatori della somministrazione di lavoro temporaneo. Ad oggi infatti le APL (Agenzie per il Lavoro), sebbene consapevoli della necessità di ricorrere a modelli più innovativi per la gestione del matching tra domanda e offerta, non hanno ancora individuato il proprio modello di riferimento e posizionamento sul canale online e manifestano ancora numerose incertezze relativamente all'evoluzione del mercato della domanda (lavoratori) e dell'offerta (aziende).

Il presente progetto di ricerca ha quindi l'obiettivo di mettere in evidenza le opportunità offerte dalle nuove tecnologie 2.0 per i principali attori del mercato del lavoro somministrato (candidati, aziende, APL); la Ricerca inoltre mira a definire i possibili trend di evoluzione per il settore e a individuare un modello di riferimento per le APL in termini di funzionalità e servizi online offerti a candidati e aziende.

CAPITOLO 1: L'EVOLUZIONE DELLA RETE

1.1 INTERNET DALLE ORIGINI AD OGGI

Siamo nell'era del web, della sua esplosione non solo come fenomeno del momento, ma, senza esagerare, come pietra miliare nella storia dell'umanità. Un traguardo che ha consentito di diffondere informazioni e notizie dove vincoli geografici, sociali o politici l'avevano fino a quel momento impedito, che ha consentito di far emergere notizie e informazioni con grande rapidità e che ha messo in contatto quasi 1 miliardo di persone grazie ai Social Network, che ha portato il mondo nelle tasche di tutti grazie alle tecnologie web per dispositivi mobili, e, probabilmente, molto altro ancora ci sarebbe da dire riguardo all'entità di questo fenomeno.

Ma come è nato il Web ? Quali sono stati gli attori e gli organismi che hanno contribuito alla sua nascita? La nascita del web, della sua idea, del suo concetto e della sua evoluzione fino ai giorni nostri sono argomenti forse sconosciuti a tante persone, sebbene la gran parte di esse utilizzi quotidianamente la rete internet e le tecnologie web. Alcuni cenni alla storia della rete si rendono però necessari per cogliere le caratteristiche peculiari di uno strumento che negli anni ha generato fenomeni sociali di rilievo e che, quindi, si è prestato a molteplici interpretazioni, ma che, in sostanza, si basa su funzioni ben definite: raccogliere, scambiare o condividere informazioni.

Prima di parlare di World Wide Web, è necessario fare un breve accenno ad Internet, il sistema (la rete) su cui viaggiano le informazioni . Internet ha una storia di oltre 40 anni, benché la sua diffusione di maggiore rilievo sia avvenuta negli anni successivi al 1991: già nel 1945 c'era stata una prima idea del concetto di sistema ipertestuale, ma la scoperta era rimasta ancorata ad un livello puramente teorico; Internet nasce invece, come idea concreta, diversi anni dopo e trova il suo primo impiego in ambito militare.

Siamo all'inizio degli anni 60' quando il Dipartimento della Difesa Americano dà vita al progetto ARPA (Advanced Research Projects Agency), un progetto complesso volto coordinare gli sforzi a contrasto dei successi scientifici e tecnologici dell'Unione Sovietica. I centri di calcolo acquisiti dal Pentagono, quando di lì a poco il progetto passò a una nuova struttura (Nasa), vennero impiegati per il trasferimento di dati tra centri di ricerca (militari e universitari) e venne costituita una rete dedicata a questo scopo, il progetto ARPA divenne quindi ARPAnet.

Nell'economia del nostro discorso preme sottolineare come un bisogno rappresentato da una maggiore necessità di comunicazione tra luoghi ricchi di contenuti e distanti tra loro, sia stato in grado di dare origine ad una soluzione tecnologica. Non si può ad ogni modo limitare il discorso ad un fattore tecnologico capace di indurre quasi automaticamente dei comportamenti nel genere umano, perché nella realtà -come molti studi confermano- gli usi che le persone fanno della rete hanno aperto possibilità che il solo mezzo tecnologico non poteva neanche lontanamente prevedere. Fin dal suo esordio infatti, la rete aveva il fattore umano al centro delle sue dinamiche e ben presto l'uso si è ampliato, valicando i confini delle nicchie di esperti e tecnologi e diventando un fenomeno sociale di massa, entrato negli prassi quotidiane di ognuno di noi.

C'è un rapporto di costante alimentazione reciproca tra possibilità della tecnologie e usi che le persone ne fanno. A riprova di questo, basti osservare come la maggiore diffusione di Internet è avvenuta grazie alle nuove "visioni" che hanno messo in luce le potenzialità della rete stessa, "visioni" contemporaneamente capaci di concretizzarsi in soluzioni tecnologiche concrete.

Il caso del World Wide Web è emblematico in questo senso. Nel 1991 al CERN di Ginevra viene studiato un sistema per scambiare informazioni sulla rete Internet in maniera intuitiva, superando i tecnicismi di uno strumento che fino a quel momento non era ricco di immagini come oggi, ma si presentava come uno schermo nero dove si poteva solo scrivere del testo. La possibilità di avere testo e immagini insieme viene definita multimedialità e il servizio che ha permesso questo passaggio è stato appunto il World Wide Web, o come si è soliti chiamarlo per brevità: il Web.

Oggi il Web è sinonimo di Internet, pur trattandosi solo della parte della rete a cui accediamo utilizzando appositi programmi per la visualizzazione delle pagine (detti *browser*, come ad esempio Explorer, Firefox o Opera), tra le quali possiamo muoverci (navigare) selezionando i link (tecnicamente detti ipertesti), che ci permettono di accedere ad altre pagine.

Un'altra sigla indissolubilmente collegata al Web, e nata in contemporanea, è HTML (Hyper Text Markup Language), ovvero il linguaggio che permette di impaginare le nostre informazioni come se stessimo creando un volantino o un vero e proprio giornale. Il Web grazie al linguaggio HTML segna l'apertura di Internet ad un pubblico di massa, che accede ad una quantità di contenuti, o semplicemente di informazioni e dati, ad una velocità e in una quantità mai sperimentata prima di allora. Grazie al linguaggio HTML, dal 1993, tutti sono in grado di proporre al mondo un sito impaginato con grafica; è un prodotto ancora molto semplice, ma a tutti gli effetti si tratta di un primo passo verso una nuova forma di comunicazione, prodotta direttamente dallo stesso autore dei contenuti, a cui si può accedere liberamente.

In Italia la diffusione del Web inizia tra il 1994 e il 1995. Siamo ad una grande innovazione, che oggi indichiamo con l'espressione Web 1.0 e che è caratterizzata da pagine statiche, sulle quali il navigatore non può ancora modificare o interagire con i contenuti. Quella versione del Web assomiglia ad una sorta di vetrina tramite la quale mettere in mostra le proprie conoscenze o prodotti, ma già sorprende la quantità di vetrine che si possono allestire, perché col Web ognuno può in qualche modo diventare editore di sé stesso.

Pur trattandosi di una novità epocale per praticità d'uso e velocità e quantità delle informazioni veicolate, il rapporto tra navigatori e autore della pagina è ancora unidirezionale e, in parte, assomiglia al modello proposto dalla televisione: una fonte e tanti spettatori, sebbene le fonti tendano ad essere infinite.

Un momento cruciale della storia evolutiva della rete, su cui ci concentreremo nel prossimo paragrafo, è invece il passaggio al cosiddetto Web 2.0, un nuovo paradigma della rete che si connota perlopiù per le possibilità offerte agli utenti in rete di interagire tra di loro, trasponendo dinamiche tipiche della "vita reale" in ambienti virtuali. Con l'avvento del Web 2.0 le relazioni in rete diventano immediate ed aperte a tutti.

Oltre alla comunicazione, un altro tipo di relazione che da sempre le persone stabiliscono tra loro, è quello su base economica. Nell'era della globalizzazione, la necessità di attuare scambi commerciali tra persone, in particolare quando si tratta di transazioni differite nel tempo e tra persone distanti nello spazio, è diventata incalzante. La diffusione delle carte di credito e debito da metà del secolo scorso è sintomatica di quanto fosse necessario disporre di strumenti in grado di superare i vincoli spazio-temporali per poter effettuare delle transazioni. Tale era l'urgenza di poter acquistare direttamente online beni e servizi, che essa trovò espressione ben prima dell'avvento del Web (1991-93): già negli anni '80 (e tutt'oggi) era infatti comune trovare nelle case dei cittadini francesi la presenza di un computer collegato ad una rete nazionale, il Minitel, da cui si potevano ricevere informazioni e fare acquisti.

Oggi la possibilità di effettuare vendite e acquisti in rete va sotto l'etichetta di "commercio elettronico" o e-commerce. Con il Web, grazie alla possibilità di fornire una presentazione appetibile degli oggetti in vendita, quindi non meramente informativa, il ricorso agli acquisti online è esploso esponenzialmente e oggi le

prospettive sono in continua crescita; Siti come eBay o Amazon, pionieri di questo tipo di intermediazione, incrementano i loro profitti ad ogni anno.

Rimandando ad un secondo momento l'aspetto commerciale dell'utilizzo del Web, è importante adesso riprendere il valore e l'importanza della possibilità offerta dal Web di creare luoghi di comunicazione e interazione tra gli utenti e di abilitare modelli di relazione multi-a-molti. A tal proposito preme sottolineare che, se con la prima pagina Web parte solo teoricamente una rivoluzione copernicana nelle modalità di comunicazione alle persone, così come nella produzione e fruizione di contenuti, è però il Web 2.0 a spianare la via verso la creazione di grandi *agorà* dove si moltiplicano i contenuti, ci si ascolta reciprocamente e si creano relazioni.

.

1.2 L'ESPLOSIONE DELLA PROSPETTIVA "SOCIAL": IL PARADIGMA 2.0

Dieci anni dopo la e la diffusione nascita dell'Internet di massa, appare chiaro che le possibilità di questo mezzo possono andare molto oltre la presenza in rete di una vetrina attraverso cui presentare al mondo i propri prodotti o idee. Al contrario emerge chiaramente l'esigenza di dare maggiore spazio alla centralità dell'utente e alle sue relazioni e di poterle esprimere ad un livello superiore; l'impatto di questo cambiamento di prospettiva è fortissimo e prende il nome di Web 2.0.

Nel 2004 fu Tim O'Reilly, guru riconosciuto sull'uso della rete e del suo sviluppo e grande sostenitore del software gratuito e open source, a utilizzare per la prima volta il termine "Web 2.0" nel corso di una conferenza sul tema della progressiva importanza e centralità del Web nella vita privata e lavorativa delle persone.

Da quel momento in poi, sono stati tanti, e spesso vani, i tentativi di inquadrare in una definizione unica e dai confini ben marcati un fenomeno tanto vasto e in così rapida e continua evoluzione come il Web 2.0. Per poter comprendere al meglio questo nuovo paradigma è fondamentale capire dove nasce la discontinuità con l'Internet che si è imparato a conoscere a metà degli anni '90, il cosiddetto Web 1.0: se il World Wide Web ha rivoluzionato il modo di accedere alle informazioni mettendo a disposizione di chiunque un archivio enorme di dati, il Web 2.0 ha totalmente modificato il modo in cui queste informazioni sono create, rese disponibili, ricercate e comunicate.

In altre parole, dalla staticità e dalla consultazione si è passati alla contribuzione e alla condivisione. Questa nuova filosofia è supportata e abilitata da strumenti (che illustreremo nel paragrafo successivo) e tecnologie innovative che trasformano ogni navigatore da utente passivo ad autore attivo di contenuti, messi a disposizione di qualunque altro utente della rete.

Ora l'utente ha l'opportunità di creare contenuti, individualmente o assieme ad altri navigatori, e metterli a disposizione della propria rete sociale: dal singolo contatto, agli amici o colleghi, fino all'intera rete Internet. Il canale di comunicazione abilitato dal Web 2.0 ha un potenziale enorme che apre nuovi scenari e ha un impatto fortissimo sulla persona e sulla relazione con il mondo esterno. Si tratta infatti di un canale estremamente accessibile ed economico che consente a chiunque di condividere la propria conoscenza contribuendo ad ampliare il sapere comune. Ogni informazione è filtrata dagli stessi utenti che ne decretano democraticamente l'importanza o la futilità, il successo o il fallimento: la rete sociale permette la diffusione di dati e informazioni attraverso un meccanismo virale e democratico che non ha paragoni con altri mezzi di comunicazione esistenti. Internet, attraverso il Web 2.0, diventa un canale di comunicazione difficilmente manipolabile (è ad esempio impensabile condizionare in maniera fraudolenta una voce su Wikipedia, l'enciclopedia libera online, in quanto la comunità degli utenti interverrà subito per correggerla), ma proprio per questa caratteristica risulta essere un canale al quale non è possibile porre un controllo stringente con le conseguenze positive e negative del caso.

Con il Web 2.0 le persone e le loro relazioni tornano quindi al centro della rete e della discussione sullo sviluppo della rete, con la volontà di esprimere tutto il loro potenziale; non potrebbe essere altrimenti perché in dieci anni di utilizzo della rete i bisogni nati nel frattempo non sono più riducibili: chi si è abituato ad una certa modalità di comunicare e di esprimersi, sia in ambito privato che nel luogo di lavoro, semplicemente non tornerà più indietro.

Lato utente, un web interattivo è un'esperienza divertente e appagante, basata sulla creatività e usabilità con cui è stato costruito l'ambiente in cui si muovono. E la nascita di generazioni naturalmente socializzate alle applicazioni delle tecnologie informatiche, i cosiddetti Nativi Digitali (che vengono descritti nel paragrafo

1.4), ha spinto e continua a spingere anche le aziende più tradizionali a cavalcare l'onda del fenomeno modificando la propria presenza in rete e persino le proprie modalità di gestione dei processi interni (vedi paragrafo 1.3)

GLI STRUMENTI DEL WEB 2.0

Blog, forum, microblog, feed RSS, social network, video/photo sharing site, wiki, instant messaging: cosa sono? Cos'hanno in comune? Perché li ritroviamo sempre più spesso nel linguaggio quotidiano? Si tratta di alcune delle tecnologie e dei servizi che abilitano i cambiamenti sopra descritti, permettendo all'utente di creare contenuti, individualmente o assieme ad altri navigatori, e metterli a disposizione della propria rete sociale: dal singolo contatto, agli amici o colleghi, fino all'intera rete Internet.

La nuova filosofia del Web 2.0 è infatti supportata e abilitata da strumenti e tecnologie innovative che trasformano ogni navigatore da utente passivo ad autore attivo di contenuti, messi a disposizione di qualunque altro utente della rete. Dai Wiki, che permettono a chiunque di aggiornare i contenuti presenti su una pagina internet, ai feed RSS, che consentono di essere aggiornati su variazioni e cambiamenti dei siti web preferiti, fino ai mashup, applicazioni web che compongono dinamicamente informazioni o contenuti provenienti da più fonti (come ad esempio l'indicizzazione di attività commerciali all'interno di Google Maps).

Negli ultimi anni sono stati realizzati migliaia di servizi web che hanno catturato l'attenzione degli utenti e delle aziende proprio per le loro caratteristiche di novità tecnologiche e sociali. Tali strumenti vengono spesso identificati genericamente con il termine Web 2.0, ma in realtà presentano caratteristiche molto diverse tra loro. E' possibile classificare i nuovi strumenti utilizzando diversi criteri di classificazione.

Senza nessuna pretesa di esaustività, una possibile macro-classificazione distingue i nuovi strumenti web 2.0 nelle seguenti categorie.

- **Filtri.**
Permettono agli utenti di dividere i contenuti utili da quelli privi di interesse. Alcuni esempi sono costituiti dai filtri di news (come *Techmeme*), i filtri di link (come *Delicious*) e i filtri per musica, video e opinioni.
- **Nuovi strumenti di produzione.**
Sono software basati sul web che di fatto sostituiscono i corrispondenti software che richiedono una installazione sul computer. Gli esempi più noti sono probabilmente *Google Docs* e *Google Spreadsheet* in luogo rispettivamente dei noti *Word* ed *Excel*.
- **Servizi di aggregazione e condivisione.**
Permettono la pubblicazione e condivisione di oggetti multimediali. I servizi di questo tipo sono molteplici, e includono il *video e photo sharing*, il *social bookmarking* ed il *news sharing*. Gli esempi più conosciuti sono certamente *YouTube* per caricare video, *Flickr* per condividere foto, *Slideshare* per le presentazioni e *Scribd* per i documenti. In questi servizi il nucleo della relazione tra le persone è costituito proprio dagli oggetti multimediali condivisi.
- **Servizi pubblicazione di contenuti.**
Consentono di pubblicare in rete contenuti personali. Gli esempi principali sono costituiti da *blog*, *microblog* e *podcast*.
- **Social network.**

Sono servizi attraverso i quali far nascere o rafforzare amicizie preesistenti, gestendo la propria rete di contatti. Gli esempi più noti sono rappresentati da *Facebook*, *Linkedin* e *MySpace*.

- **User-generated media.**

Sono strumenti che permettono e semplificano la produzione di contenuti da parte dell'utente. Alcuni esempi possono essere rappresentati da *forum*, *newsgroup*, *blog*, *microblog*, *podcast*, *videocast* e mondi virtuali.

- **Ambienti immersivi.**

Sono costituiti principalmente dai cosiddetti mondi virtuali, i quali permettono di vivere esperienze di gioco o di relazione in tempo reale attraverso l'uso di avatar personalizzati. Gli esempi più conosciuti di ambienti immersivi sono *Second Life* e, per quando riguarda le piattaforme di *Social Gaming*, l'ambiente di *World of Warcraft*.

- **Piattaforme per comunità collaborative.**

Esse comprendono molteplici servizi, ad esempio quelli per la creazione di spazi per community tematiche, i *wiki*, oppure ancora i sistemi di gestione della conoscenza.

Scendendo ad un maggior livello di dettaglio, una rapida rassegna dei principali strumenti accennati nella classificazione di cui sopra, permetterà al lettore di comprenderne le caratteristiche peculiari e di avere un riscontro concreto della relativa utilità, con un occhio di riguardo al loro ruolo potenziale a sostegno del mercato del lavoro, aspetto che approfondiremo in seguito.

	Descrizione	Esempi
Blog	La parola Blog è una contrazione di Web Log, ovvero "tenere traccia in rete". Rappresentano un'evoluzione del sito personale e sono utilizzati per la pubblicazione sistematica e facilmente aggiornabile di semplici contenuti, condivisi con le persone iscritte. Il principio base è fornire percorsi commentati in rete (link + commenti), mentre dal punto di vista tecnico sono semplici applicazioni Web, con memorizzazione delle informazioni su DB.	Un esempio eccellente (per popolarità e seguito) è rappresentato dal blog ufficiale del di Beppe Grillo, contenente commenti, approfondimenti ed opinioni sui fatti di attualità.
Mashup	Con il termine mashup si intende l'integrazione di sorgenti differenti in un unico strumento di consultazione. Si tratta di applicazioni web ibride, realizzate riutilizzando informazioni e servizi da altre applicazioni web pre-esistenti, mediante l'integrazione di widget, gadget, ecc. e l'utilizzo di interfacce di programmazione (API, WebServices) esposte dalle applicazioni pre-esistenti.	L'esempio più classico sono i mashup tra Google Maps e altre fonti, come le aste su Ebay, i database di offerte immobiliari o le news, in modo tale da creare una nuova "vista" di ciò che è già online o un servizio completamente nuovo. Un altro esempio è rappresentato da Yahoo! Pipes che permette, a chi non sa programmare, di realizzare un'applicazione personale.
Micro blogging	Sono piattaforme che permettono la condivisione di messaggi di testo corti (max 140 caratteri) utilizzati dalle persone per rispondere e costruire una conversazione broad-based.	L'esempio più famoso è Twitter, il quale è cresciuto fortemente dal 2006 e offre una varietà di sistemi e modalità con cui condividere informazioni.
Podcast	Il podcasting è un sistema che permette di scaricare in modo automatico documenti (generalmente audio o video) chiamati podcast, utilizzando un programma ("client") chiamato aggregatore o feeder Utilizza i feed RSS per fornire al client aggregator l'elenco dei contenuti disponibili e le relative descrizioni (titolo,	Ad oggi esiste una disponibilità enorme di contenuti audio o video scaricabili, taggabili e classificabili in base ai propri interessi personali.

	autore, durata, ecc.).	
Feed RSS	Feed RSS (Really Simple Syndacation) è un formato per la distribuzione di contenuti (articoli, audio, video, ecc.) sul Web, descrivendo mediante un file XML le caratteristiche dei contenuti (titolo, descrizione, link per fruire della risorsa o le risorse per esteso, ecc.). I feed RSS sono utilizzati dagli utenti per essere informati in tempo reale sugli aggiornamenti di un sito web: sono le notizie che vanno verso l'utente e non l'utente che deve andare a cercarle.	<p>I feed reader (lettore di feed) controllano periodicamente se ci sono novità dai feeds a cui l'utente si è sottoscritto e presentano l'informazione all'utente; possono essere:</p> <ul style="list-style-type: none"> • programmi da scaricare e installare sul proprio PC (applicazioni stand-alone o estensioni ai browser web); • portali online con servizi personali per i singoli utenti (es. iGoogle, Netvibes, ecc.).
Social Bookmarking	Elenco di documenti che si ritengono interessanti collocati in uno spazio web pubblico o semi-pubblico.	Delicious.com ed altri strumenti di social bookmarking divenuti oramai popolari, possono avere un forte impatto sulla notorietà e diffusione di determinati documenti.
Social Network	Comunità online formate da profili personali dove è possibile condividere informazioni con amici e nuovi contatti.	Oltre a Facebook, LinkedIn e MySpace che sono i più popolari, vi sono molti altri social network di nicchia dedicati a specifici argomenti.
Tagging	<p>I tags sono etichette o metadati (concetti, parole chiave) che vengono associati ai contenuti (articoli, video, presentazioni, ecc.) da parte di chi li pubblica sul web. È possibile distinguere tra:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tag Cloud: una aggregazione visuale di parole chiave, dove quelle più frequenti sono visualizzate con maggiori dimensioni; scegliendo una parola, si accede ai relativi contenuti. • Social tagging: l'attribuzione dei Tag ai contenuti è lasciata ai lettori. • GeoTagging: tra i metadati dei contenuti vengono inserite le coordinate geografiche di riferimento, poi utilizzate per visualizzare i contenuti su sistemi cartografici online. 	I tags sono usati dai creatori e lettori di documenti web per ottenere un forte impatto sul risultato finale di lettura del documento.
Video Sharing	Sono piattaforme sulle quali i video sono disponibili per essere visualizzati e scaricati. Generalmente sono di piccole dimensioni, di produzione non professionale e bassa qualità.	Youtube e Vimeo sono alcuni esempi di siti di video sharing divenuti estremamente popolari.
Virtual Reality	Simulazione online di un ambiente all'interno del quale le persone possono muoversi ed interagire attraverso avatar che controllano direttamente.	Il più popolare è Second Life che ha ricevuto l'attenzione di milioni di persone negli ultimi due anni. Esistono comunque altri mondi in continua crescita.
Wiki	Un sistema wiki è un applicazione web per scrivere in rete in maniera anonima (se il wiki è aperto a tutti) o su invito. La caratteristica fondante di un wiki è che ogni pagina non ha un autore specifico poiché può essere creata e modificata da qualunque utente.	L'enorme successo di Wikipedia, la famosa enciclopedia formata dagli utenti, ha generato molti altri siti wiki dedicati a specifiche argomentazioni.

1.3 LA DIMENSIONE AZIENDALE: IL MODELLO ENTERPRISE 2.0

Il Web 2.0 non si limita all'ambito privato: da tempo si può osservare come i confini del fenomeno si siano estesi fino a pervadere la sfera professionale dell'individuo. Ciò è dovuto alla conoscenza e all'utilizzo sempre maggiore di certi strumenti da parte delle persone, le quali si aspettano di poter replicare sul lavoro ciò che già nella vita quotidiana semplifica le loro attività e favorisce le relazioni con la propria rete sociale. Il primo ingresso in azienda delle logiche del Web 2.0 ha difatti rappresentato un fenomeno che definiremmo "Social Driven" in quanto è scaturito dalle prassi d'uso delle tecnologie informatiche da parte dei singoli individui. Si tratta di un processo che in gergo prende il nome di *consumerization*, dove gli attori del consumo di massa, essendo più competenti nelle nuove forme di comunicazione delle organizzazioni di cui fanno parte, diventano quindi portatori di nuovi strumenti e nuove modalità di lavoro.

Molte aziende hanno così iniziato a guardare con interesse un fenomeno per molti da ritenersi ancora confinato esclusivamente alla sfera individuale, e alcune di esse hanno intrapreso una strategia di adozione di logiche e strumenti 2.0 con l'obiettivo di soddisfare i bisogni emergenti del nuovo lavoratore, che abbiamo cercato di razionalizzare di seguito:

- l'appartenenza ad un'impresa che sappia operare in forma aperta, ovvero che sia capace di comunicare con gli interlocutori esterni (siano essi clienti o fornitori) in modo immediato;
- la promozione da parte dell'azienda stessa della creazione di reti sociali che permettano di costruire relazioni forti tra i membri di stesse community (a partire da quelle estese comprendenti tutti i dipendenti, fino a quelle circoscritte a specifiche figure professionali) ;
- gestione esplicita e chiara della conoscenza attraverso sistemi che valorizzino e capitalizzino la Knowledge Base;
- adozione di strumenti che favoriscano la collaborazione tra i colleghi in modo da efficientare i processi interni e alimentare i bisogni di cui sopra;
- capacità di riconfigurare i propri processi di lavoro rapidamente, per adattarsi ai mutamenti dell'organizzazione;
- strumenti e procedure che rispondano al bisogno di mobilità delle persone (es: possibilità di collegarsi da remoto ai sistemi aziendali) senza comprometterne la produttività.

L'introduzione in azienda di strumenti quali social network, instant messaging, wiki, blog e VOIP abilita non solo un cambiamento tecnologico, ma anche un'importante rivoluzione a livello organizzativo. Il cambiamento in atto porta infatti a ripensare il Sistema Informativo andando verso un modello costruito attorno alla persona, con l'obiettivo di creare uno spazio di lavoro virtuale, sempre raggiungibile dal lavoratore, e in cui a quest'ultimo sia lasciata ampia libertà.

Altrettanto profondi sono i cambiamenti a livello organizzativo: emerge infatti un nuovo modello d'impresa più snello e aperto. Gli strumenti 2.0, democratici per definizione, tendono infatti ad appiattire l'organizzazione mettendo sullo stesso piano diverse figure aziendali e favorendo idee e innovazioni provenienti dal basso. Nasce da questi presupposti allora un nuovo concetto di impresa, meno gerarchica, più meritocratica e centrata sull'individuo: l'Enterprise 2.0.

Esattamente come nel Web 2.0, anche in ambito Enterprise 2.0, al centro dell'universo ci sono le persone (gli utenti, produttori e consumatori di contenuti e metadati). Gli oggetti creati entrano in relazione tramite link e tag, mentre i percorsi di utilizzo, come passi ripetuti migliaia di volte, fanno emergere dal basso comportamenti ricorrenti e legami, che rimpiazzano la struttura rigida un tempo imposta a priori nel software aziendale.

In un mercato sempre più globale e veloce, ridurre i costi e capitalizzare la conoscenza disponibile in azienda diventano una priorità strategica. In quest'ottica appaiono essere due le ragioni principali per cui sempre più aziende italiane ed internazionali stanno pianificando e lanciando iniziative Enterprise 2.0: il guadagno di efficienza e la spinta competitiva.

L'obiettivo primo dell'Enterprise 2.0 è, infatti, una circolazione e gestione più efficiente dell'informazione utilizzando strumenti collaborativi come Wiki, Blog, feed rss e tag. Facendo leva sui network informali e stimolando una partecipazione attiva dei dipendenti, vengono, così, abbattute le barriere gerarchiche, geografiche ed i "centri di potere", in uno sforzo di riduzione dei costi, capitalizzazione della conoscenza implicita ed incremento della produttività. Il secondo beneficio è la capacità di innovazione continua e diffusa; in tale senso, lo stesso concetto di innovazione viene stravolto dal Web 2.0.

Per rincorrere una sempre più frenetica evoluzione tecnologica e mantenere una posizione di vantaggio sul mercato, le aziende aprono i propri confini stabilendo una conversazione onesta e proficua con clienti e partner. Questo sforzo di condivisione, coinvolgimento e co-creazione richiede però un mutamento profondo della cultura e dei modelli di gestione delle risorse. Dipendenti, partner e clienti diventano i veri motori dell'innovazione, mentre l'azienda assume un inedito ma forte ruolo di facilitatore e propositore di esperienze legate ai prodotti.

Per ottenere dei benefici concreti derivanti dall'utilizzo dell'Enterprise 2.0 appare sicuramente necessario comprendere a fondo la portata del fenomeno e sostenerlo fattivamente durante il suo ingresso nell'azienda. L'Enterprise 2.0, infatti, non deve essere ritenuto un semplice pacchetto software da acquistare ed installare quanto un nuovo modo di pensare, lavorare e concepire l'azienda. I manager, in tal senso, potrebbero rinunciare a parte del controllo che un tempo esercitavamo sui propri sottoposti ottenendo in cambio quella passione, creatività, capacità d'innovazione e flessibilità ormai indispensabili per rispondere alle sfide del mercato.

L'età degli individui, la disponibilità e dimestichezza delle nuove tecnologie sono certamente fattori abilitanti in questa prima fase di diffusione dell'Enterprise 2.0. Sul lungo termine tuttavia, i frutti più ricchi saranno raccolti con ogni probabilità dalle aziende che avranno saputo far propri i principi di apertura, condivisione, coinvolgimento, innovazione dal basso, supporto alla collaborazione. Come precedentemente accennato, al di là delle scelte aziendali e delle comprensibili difficoltà, l'Enterprise 2.0 sta già conquistando le aziende dal basso, per iniziativa degli stessi dipendenti alla ricerca di risposte veloci e concrete alle esigenze del lavoro quotidiano.

L'enfasi che viene spesso posta sugli strumenti rischia di far dimenticare, però, il fatto che l'Enterprise 2.0 è un fenomeno innanzitutto organizzativo: le nuove tecnologie 2.0 non fanno che abilitare o facilitare approcci e modelli organizzativi che sono però il risultato di una progressiva evoluzione "sociale" dei bisogni delle persone e delle loro modalità di relazione dentro e fuori le imprese.

La flessibilità nel cambiamento di ruoli e processi; la collaborazione emergente tra le persone indipendentemente da gerarchie e schemi organizzativi predefiniti, l'apertura dei confini dell'organizzazione per coinvolgere attori esterni quali clienti, partner e fornitori; la virtualità nell'accesso a strumenti, informazioni e relazioni, indipendentemente dalla localizzazione fisica e dagli orari di lavoro; la spinta alla creazione diffusa e partecipativa di contenuti e conoscenza (co-creation) e, da ultimo, la spinta alla socialità e all'apertura nella comunicazione e nei rapporti, sono tutti elementi che vanno a rispondere ai nuovi bisogni sopra identificati e che sembrano orientare il cambiamento verso un' *Organizzazione 2.0*. Fra il

perseguimento di questi principi di cambiamento in chiave evolutiva e l'applicazione di tecnologie e strumenti Enterprise 2.0 esiste un legame di mutuo rinforzo.

Sono molte le imprese che hanno introdotto le logiche del web 2.0 nella loro organizzazione aziendale, alcuni esempi tratti dalle ricerche dell'Osservatorio Enterprise 2.0 della School of Management del Politecnico di Milano, possono aiutare a comprendere come cambiamenti di questo tipo hanno impattato sull'organizzazione aziendale.

Autogrill

L'azienda ha realizzato il progetto Enterprise Portal con l'obiettivo di realizzare uno strumento di comunicazione interna aziendale che permetta di sviluppare un senso di appartenenza che vada oltre i vincoli di distanza geografica (approccio federale), considerando che il Gruppo è composto da diverse società dislocate sul territorio nazionale.

Questo nuovo canale di contatto con un ha permesso di valorizzare le specificità ed i contributi delle realtà locali. Gli utenti hanno la possibilità di accedere sia a sezioni locali, nella loro lingua, che a contenuti di interesse per tutto il Gruppo.

Generali (assicurazioni)

Dal 2009 l'azienda ha sviluppato un percorso orientato all'organizzativo e alla formazione sia manageriale che tecnico-professionale, con l'obiettivo di creare una cultura collaborativa aperta al confronto interno.

Il progetto si inserisce all'interno di una più ampia iniziativa di cambiamento aziendale che punta al raggiungimento di una forte integrazione tra le diverse aziende del Gruppo in Italia e all'estero per sfruttare al meglio le sinergie derivanti dalla diversificazione nei mercati e presentarsi.

Inizialmente è stata svolta una Organizational Network Analysis per indagare e mappare la rete di conoscenza e di relazioni tra le persone. Si sono poi susseguiti diversi incontri in cui i partecipanti hanno condiviso esperienze.

Parallelamente si è iniziato a dotare le postazioni di lavoro dei partecipanti di strumenti di comunicazione a distanza ed è stata realizzata una community con tre obiettivi fondamentali: la conoscenza reciproca, la condivisione di best practice e la realizzazione di progetti di collaborazione.

Fiat

La visione 2.0 si traduce, dal punto di vista delle infrastrutture tecnologiche, nella ricerca di una maggiore flessibilità attraverso un modello di outsourcing di tipo "pay per use" che permette di variare agevolmente le risorse disponibili in funzione delle reali necessità del business.

Le principali iniziative adottate riguardano in particolar modo gli ambiti della Unified Communication & Collaboration e del Social Network & Community. Relativamente al primo, il Gruppo sta affrontando una significativa razionalizzazione ed integrazione di tutti i sistemi di comunicazione aziendale, a partire dalla migrazione dei servizi di telefonia su tecnologia VoIP.

Sono inoltre state implementate alcune funzionalità *social*: come la possibilità per gli utenti di presentarsi con un profilo personale avanzato, creare un proprio network con la lista dei colleghi e interagire su spazi di lavoro e discussione per favorire lo scambio e la condivisione di conoscenza.

Gamma Group

Implementazione di un centro virtuale di competenza basato sulla collaborazione emergente, dove ogni componente porta in dote le sue capacità e la sua conoscenza dando vita ad un team 'cognitivamente sintonizzato'. Si è voluto far nascere community che possano attraversare orizzontalmente tutte le fasi dei processi aziendali.

Questo progetto di cambiamento organizzativo ha evidenziato da subito criticità di governance, che hanno suggerito un approccio a piccoli passi.

Gefco (Peugeot/Citroen)

Intervento a risoluzione della principale problematica: impossibilità di ottenere tempestivamente dati e informazioni sullo stato delle merci.

La necessità di disporre in tempo reale di informazioni critiche ha orientato GEFCO verso la scelta di far leva su una tecnologia di search, capace di restituire una vista unica sul patrimonio dati di riferimento.

1.4 IL CONTESTO SOCIALE DI RIFERIMENTO

Abbiamo descritto in precedenza come Internet fin dal suo concepimento sia stata pensata per la condivisione di informazioni e la messa in connessione di persone fisicamente distanti tra loro, ma le caratteristiche del suo sviluppo tecnologico attuale segnano uno scatto in avanti di queste potenzialità, sia in termini di velocità, aspetto non trascurabile, che di impatto sociale su di una platea a livello planetario.

La relazione di stimolo reciproco tra sviluppo tecnologico e l'adozione delle tecnologie da parte dei singoli attori presenti nella società, che a loro volta generano modalità nuove di utilizzare le tecnologie dando così origine a fenomeni sociali complessi, può arrivare ad un punto di innovazione dei comportamenti collettivi tale da imporre *de facto* un ripensamento dei modelli organizzativi o sociali in cui questi soggetti sono inseriti.

I rapporti tra i modelli comunicativi e quelli organizzativi, che ora non approfondiamo, com'è noto si influenzano reciprocamente. Per descriverlo torna utile l'immagine dell'alveare così come proposta da Clay Shirky, consulente aziendale e guru degli effetti delle tecnologie informatiche:

“Sebbene non sia parte di una singola ape, l'alveare è parte integrante della colonia, e non è solo plasmato, ma plasma la vite stesse dei suoi ospiti. L'alveare è uno strumento sociale, una parte della tecnologia dell'informazione delle api, che letteralmente serve da piattaforma per la comunicazione e la coordinazione, le quali garantiscono la sopravvivenza della colonia. La api non possono essere comprese, se prese singolarmente, al di fuori della colonia o del loro ambiente condiviso e co-costruito. E' lo stesso con le reti sociali dell'uomo; le api costruiscono alveari, noi telefoni cellulari” [Clay Shirky – Uno per uno, tutti per tutti]

Possiamo quindi dire, per semplificare, che le nuove tecnologie fanno nascere, in modo più o meno diretto, bisogni che in precedenza non erano presenti nel nostro stile di vita e che questi, a loro volta, generano nuove abitudini di comunicazione e di organizzazione che, ancora, contribuiscono a stimolare lo sviluppo e l'evoluzione di nuovi strumenti o tecnologie che abilitino e consolidino queste nuove abitudini: siamo di fronte ad un circolo virtuoso dove il fenomeno 2.0, a seconda della prospettiva da cui viene analizzato, gioca il ruolo di catalizzatore od effetto di trend sociali di portata più ampia

Al di là dell'analisi dei bisogni, è evidente a tutti il cambiamento sostanziale di molte delle nostre attività quotidiane a causa dell'utilizzo costante di nuovi strumenti di comunicazione. Un esempio tra tutti: la capacità del Web di pervadere ogni ambito delle relazioni umane, sia di tipo lavorativo, come anche nella dimensione domestica, fino a spingersi in quella strettamente personale, ha consegnato agli individui la possibilità di essere sempre raggiungibili e aggiornati sulle informazioni che li riguardano o di cui hanno bisogno.

Prendendo spunto da uno studio di Trendwatching.com in un rapporto del 2011, è possibile sottolineare alcune tendenze emergenti nella società odierna e per le quali risultano di immediata evidenza i possibili legami di causa (o effetto) rispetto ai fenomeni descritti nei paragrafi precedenti :

Globalization: la globalizzazione dei mercati determina un crescente bisogno di mobilità delle persone sia per motivi personali (turismo) che lavorativi (pendolarismo, viaggi di lavoro);

Rising needs: emergono nuovi bisogni primari strettamente collegati alla sfera emotiva della persona, continuamente alla ricerca di esperienze inedite e coinvolgenti;

Social support: la famiglia e gli amici rivestono un ruolo attivo nella vita delle persone e rappresentano molto spesso la fonte primaria di informazione. Le persone sono sempre più influenzate negli atteggiamenti, nelle norme di comportamento e nelle relative scelte dalla rete sociale a cui appartengono: gli individui

tendono ad identificarsi sempre di più nei gruppi di persone che condividono gli stessi interessi ed esperienze

Personalization: possibilità e quindi necessità diffusa di avere prodotti e servizi mirati su esigenze specifiche, al contrario di un mercato di beni indifferenziati.

Info explosion: fabbisogno informativo sempre crescente, esigenza di continuo confronto e condivisione.

Tech addiction: la tecnologia ha un ruolo sempre più pervasivo sia nella vita quotidiana sia in quella lavorativa, diventando un bene irrinunciabile per la gestione delle proprie attività e la fruizione di servizi a supporto. Il futuro è "always on" ("sempre connessi"): gli utenti hanno la necessità di lavorare, informarsi, comunicare e divertirsi in qualsiasi momento desiderino.

Overplanning: Il tempo libero è un bene scarso e quindi prezioso, e diventa importante evitare di sprecarlo.

Gli aspetti della vita vengono pianificati minuziosamente, anche grazie all'ausilio di nuovi strumenti informatici.

Seppur apparentemente distante dal focus della trattazione, ragionare sulle nuove dinamiche sociali e sulle competenze ed i valori che caratterizzeranno i lavoratori dei prossimi anni è un aspetto centrale per chi si occupa di management. Sono dello stesso parere Neil Howe e William Strauss (autori di *Generations*, *Y e Fourth Turning*, *Millennial Rising* e studiosi delle differenze inter-generazionali degli ultimi 30 anni) che, in un articolo pubblicato sull'*Harvard Business Review*, si chiedono "Next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve?" ovvero "Quali saranno i bisogni, le domande e i desideri dei consumatori e dei lavoratori nei prossimi vent'anni?". A partire dai risultati delle loro analisi abbiamo provato a identificare le caratteristiche salienti delle generazioni che già costituiscono e costituiranno la popolazione attiva del mondo del lavoro (si veda lo schema sottostante).

DENOMINAZIONE	FASCIA D'ETA'	POSIZIONE NEL MERCATO DEL LAVORO	PRINCIPALI CARATTERISTICHE
"Y Generation" (detti anche Millennials o Next Generation)	persone nate tra il 1982 e il 2005 (sotto i 28 anni)	stanno entrando o sono da poco entrati nel mondo del lavoro	<ul style="list-style-type: none"> vogliono sviluppare la propria individualità (il lavoro non è così centrale nella loro <i>way of life</i>) cercano relazioni <i>peer to-peer</i> e processi collaborativi considerano la trasparenza un <i>must</i>
"X Generation"	persone nate tra il 1961 e il 1981 (tra i 48 e i 28 anni)	costituiscono lo strato più ampio della forza lavoro	<ul style="list-style-type: none"> sono caratterizzati da pragmatismo e forte desiderio di far carriera dimostrano capacità di adattamento al mercato e familiarizzano abbastanza rapidamente con le nuove tecnologie (<i>tech adopter</i>) considerano la globalizzazione la via del futuro
"Baby Boomers"	persone nate tra il 1943 e il 1960 (tra i 66 e i 49 anni)	rappresentano la popolazione più senior presente nel mondo del lavoro	<ul style="list-style-type: none"> affrontano il dopoguerra con ottimismo e desiderio di ricostruire una società migliore cercano perfezione individuale e significati profondi della vita vivono un forte spirito di imprenditorialità

Operando un parallelo tra quanto descritto in tabella relativamente alle ultime generazioni e quanto illustrato nel paragrafo precedente riguardo al nuovo paradigma 2.0, risulta difficile non operare un collegamento che induca a ragionare su quanto le recenti evoluzioni tecnologiche stiano effettivamente riflettendo (o stiano influenzando?) le principali caratteristiche della Generazione Y.

Quelle stesse caratteristiche oggi evidenziate si tradurranno domani in esigenze e nuovi modi di lavorare delle risorse impiegate nelle future organizzazioni. Questo è il punto cruciale che è riassunto dal concetto ormai diffuso di "consumerization", ossia il fenomeno in base al quale l'uso e lo stile delle tecnologie in

ambiente lavorativo vengono dettati dall'evoluzione del profilo privato degli individui e dal loro utilizzo delle tecnologie personali.

Partendo da tale presupposto, è più che opportuno focalizzare l'attenzione su quali valori, capacità e competenze individuali sono e saranno fondanti nel sostenere lo sviluppo delle organizzazioni, soprattutto tenuto conto dei cambiamenti che il paradigma 2.0 sta già apportando internamente alle aziende e sui mercati di riferimento.

Il Web 2.0 pone infatti nelle mani degli utenti una forza nuova e dirompente di comunicare con il mondo, di poter essere creativi, di far sentire la propria voce anche in mezzo a tante e trova naturale spinta dalla cosiddetta Generazione Y, i cui membri posso essere considerati, a pieno titolo, i paladini del nuovo Web. I ragazzi nati dopo il 1982, cresciuti con il personal computer e con le più moderne tecnologie sempre a disposizione, possiedono un legame viscerale con la rete, elemento imprescindibile della loro quotidianità, e rappresentano la forza attraverso cui il cambiamento del Web 2.0 si manifesta. Se il fenomeno 2.0 da moda sta diventando parte della vita quotidiana e, come vedremo in seguito, anche lavorativa delle persone, è merito della generazione Y che ha saputo cavalcare e comprendere a fondo questo cambiamento e favorirne la crescita e l'espansione. La generazione cosiddetta "always on", sempre connessa, presenta una modalità di consumo e utilizzo delle tecnologie profondamente differente dalle precedenti generazioni, e trova nel Web e negli strumenti 2.0 il canale e i mezzi ideali per comunicare e rapportarsi con il mondo esterno. Per questi ragazzi la rete non è più uno strumento, bensì una protesi: non solo un sistema per comunicare, intrattenersi e informarsi, ma per sviluppare la propria socialità, esprimere la propria personalità e affermare la propria individualità.

Secondo una ricerca di Pew Research Center's Internet, 1 ragazzo su 3 legge blog quotidianamente e 2 ragazzi su 3 accedono ogni giorno ad almeno un Social Network e utilizzano Instant Messenger per comunicare. La generazione Y non è dunque solo il simbolo del Web 2.0, ma l'emblema di una vera e propria rivoluzione tecnologica e sociale che è destinata a travolgere e rovesciare il mondo della comunicazione e dell'interazione umana e, di conseguenza, anche il mondo lavorativo

Se questo è il presente si capisce come per affrontare il futuro diventi fondamentale per le generazioni meno giovani capire a fondo i nuovi meccanismi sociali e i paradigmi tecnologici che alimentano questa trasformazione. È compito prioritario colmare l'enorme gap che oggi si riscontra in termini di conoscenza e padronanza delle tecnologie per non arrivare a farsi travolgere dall'onda montante del rinnovamento. E se da una parte la conoscenza tecnologica è sempre più accessibile, un grande sforzo deve essere fatto soprattutto riguardo ai cambiamenti sociali e comportamentali che queste tecnologie portano con sé e che la generazione Y si trova ad avere nel DNA.

CAPITOLO 2 - GLI IMPATTI SUL MERCATO DEL LAVORO

2.1 GLI IMPATTI DELLA RETE SUL MERCATO DEL LAVORO

Gli ultimi venti anni dello sviluppo delle tecnologie informatiche sono legati alla nascita e diffusione mondiale del Web, che ha acquisito un ruolo strategico nell'economia mondiale, ridefinendo totalmente le modalità di scambio di merci e servizi; il maggiore impatto di questo cambiamento si è avuto sui beni non materiali, in particolare *le informazioni*. Questi cambiamenti hanno modificato completamente le abitudini delle persone a partire dalla loro relazione con il lavoro, da un altro punto di vista, osservando le modalità innovative con cui le persone hanno iniziato ad utilizzare gli strumenti informatici, anche le imprese hanno cambiato le regole dei processi produttivi e la loro struttura organizzativa.

Quello degli ultimi anni è sicuramente un cambiamento epocale, caratterizzato da alta velocità delle transazioni e dalla nascita di nuovi bisogni.

I cambiamenti più profondi si sono verificati nelle società caratterizzate da processi produttivi avanzati e nei cosiddetti paesi in via di sviluppo e hanno avuto un forte impatto sull'organizzazione del lavoro. In particolare, nell'era del Web sono nate nuove abitudini che di fatto hanno modificato i bisogni e le azioni quotidiane di tutti noi; nel caso concreto del mercato del lavoro gli effetti di questo mutamento sono avvenuti anzitutto sugli attori principali di questa dinamica: gli individui e le imprese.

Gli individui hanno modificato profondamente le aspettative di impiego e la visione di un lavoro sempre identico a sé stesso, orientandosi viceversa verso una maggiore flessibilità e un continuo cambiamento delle mansioni. Le imprese dall'altro lato hanno investito per un rinnovamento sia dell'organizzazione interna, indirizzandosi verso il modello della cosiddetta Enterprise 2.0, sia della loro visibilità sul mercato, così da attrarre maggiormente competenze specifiche (risorse umane qualificate) e da intercettare i profili più interessanti presenti sul lato dell'offerta (competenze non visibili nei CV dei candidati).

Le innovazioni tecnologiche, stimolando e allo stesso tempo supportando la maggiore flessibilità nell'impiego delle risorse umane nei processi lavorativi, hanno dato il via anche ad una ridefinizione della fase di recruitment. Le nuove forme di ricerca di lavoro, grazie ad Internet, hanno la possibilità di far connettere direttamente milioni di individui tra di loro, tramite un canale preferenziale che permette di raggiungere direttamente quasi tutte le informazioni necessarie al soddisfacimento dei propri bisogni lavorativi. Questo abbassamento della disparità di informazioni in proprio possesso (in gergo: *asimmetria informativa*) è un aspetto radicalmente innovativo nelle relazioni tra persone e tra le persone e le imprese.

Anticipando solo in parte alcuni temi approfonditi in seguito, si consideri per un attimo il ruolo dell'intermediazione nei processi di domanda e offerta all'interno del mercato del lavoro: esiste ancora, ma è radicalmente cambiato. Oggi esiste infatti la possibilità concreta di mettere direttamente in contatto tra loro le imprese che offrono un impiego e i candidati, portando quindi gli intermediari del lavoro a definire ruoli e funzioni nuovi, rispondendo anzitutto ai bisogni che vengono messi in luce in questo capitolo.

Per questo motivo si è reso necessario identificare con esattezza i bisogni e le caratteristiche peculiari dei candidati (termine con cui ci riferiremo per indicare gli individui in fase di ricerca di lavoro) e delle imprese, partendo dalle tendenze già osservabili nella società e collocandole all'interno dei processi produttivi e in particolare nel complesso sistema di incontro della domanda e dell'offerta di competenze all'interno del mercato del lavoro.

Questa parte del report intende riassumere le tendenze dell'impatto della rete sul mercato del lavoro, tenendo quindi ben presente la relazione tra sviluppo del Web e le infrastrutture tecnologiche, quello che si

vuole descrivere sono le dinamiche che si sono venute a creare nella società in relazione al lavoro. Per questo motivo le tendenze messe in luce nel capitolo precedente, tipiche dell'era contemporanea, vengono qui di seguito declinate nel mercato del lavoro.

I TREND DEL MERCATO DEL LAVORO

La messa in contatto, l'incontro, tra la domanda e l'offerta di lavoro riveste un ruolo cruciale nel mercato contemporaneo del lavoro, per far questo riteniamo che sia interessante andare ad analizzare con più attenzione i bisogni dei soggetti in cerca di una posizione lavorativa. Avvicinandoci alla prospettiva dei candidati odierni, non si può trascurare il fatto che si tratti di individui che nel corso degli ultimi anni hanno inevitabilmente preso parte al processo di evoluzione del contesto sociale ampiamente descritto nel capitolo precedente, modificando quindi la loro sfera dei bisogni e le loro aspettative di impiego. Per quanto questo processo di sviluppo sia tipico di ogni società, e di quelle occidentali in particolare, la novità di una comunicazione così rapida e pervasiva ha portato ad un totale cambio di paradigma e una conseguente emergenza di bisogni inediti, sui quali è bene soffermarsi.

In virtù della centralità del lavoro nella vita di ogni individuo, le tendenze tipiche della contemporaneità hanno una stretta connessione con i percorsi lavorativi, a cominciare dalla possibilità stessa di svolgere un'attività che corrisponda alle proprie aspettative di vita. Puntualizzare le nuove tendenze emergenti (e quelle osservabili da qualche tempo) permette quindi di comprendere i bisogni reali degli individui e di rispondere in maniera adeguata ai soggetti attivi nel mercato del lavoro, sia dal lato dei candidati che da quello delle imprese; inoltre inquadrando correttamente il contesto è possibile suggerire agli intermediari le azioni e gli strumenti da adottare per migliorare le procedure a sostegno dell'incontro tra domanda e offerta.

Nella società contemporanea sono quindi state individuate alcune macro-tendenze già accennate – a livello generale – nel capitolo precedente, e che ora cercheremo di focalizzare e di declinare più specificatamente sull'ambito della nostra indagine, il mercato del lavoro.

Globalization

Il fenomeno che va sotto il nome di globalizzazione indica principalmente la possibilità di produrre e vendere merci e servizi su scala planetaria, con una mole di spostamenti mai verificatasi in precedenza nel corso della storia. A partire dagli anni novanta le reti di telecomunicazione hanno fornito un supporto fondamentale per un'accelerazione di questo processo, e il Web in particolare è diventata la piattaforma ideale per tutte quelle transazioni che non si basano su beni materiali, costituite cioè da dati, informazioni o conoscenza.

Questa fitta rete di scambi ha generato una maggiore mobilità degli individui per ragioni legate allo svolgimento delle mansioni lavorative; come effetto della maggiore apertura dei vari paesi anche i viaggi di puro turismo sono aumentati. Le statistiche indicano chiaramente un incremento dei viaggi di lavoro all'estero del personale delle imprese italiane, con un valore che supera il 20% solo nella prima metà del decennio 2001 - 2010, e oggi molto più che in passato una grande quantità di persone vive per lunghi periodi di tempo in paesi stranieri per seguire i processi produttivi dell'impresa presso la quale sono impiegati.

Un effetto particolare della globalizzazione sul mercato del lavoro riguarda i singoli individui. Così come ogni rapporto economico è connesso al mantenimento di una rete di relazioni organizzate intorno alla propria attività lavorativa, allo stesso modo anche l'individuo nella ricerca di lavoro oggi deve poter cogliere tutte le opportunità che il mercato offre, andando se necessario oltre i confini geografici locali. La mobilità dovuta a esigenze aziendali o per incontrare un'offerta di lavoro lontana dal territorio locale sono fenomeni molto diversi dalle migrazioni di massa del passato, e di fatto sta avvenendo una ricollocazione delle competenze su scala mondiale.

A supporto di questo, Internet ha messo a disposizione di ognuno una rete di connessioni potenzialmente infinita, grazie alla quale poter incrementare le proprie relazioni di lavoro e poterle estendere oltre confini fisici un tempo impensabili. Per questo motivo si è iniziato a parlare di "relazioni connettive" in aggiunta (e non come unica alternativa) al "passaparola", la modalità per farsi conoscere che da sempre ha caratterizzato la ricerca di lavoro nel proprio ambito locale.

Social support

Parlando dell'esplosione del fenomeno dei "social network" abbiamo già avuto modo di introdurre gli elementi fondanti della nuova rilevanza assunta nella vita degli individui da parte della propria rete sociale e che non si perde, se non addirittura si enfatizza, nella fase di ricerca di nuove opportunità professionali

Il modello del passaparola ad esempio, tipico delle interazioni vis-a-vis e particolarmente radicato nella cultura italiana, non ha infatti perso la sua funzione ma si è semplicemente evoluto ed è ora abilitato da nuovi strumenti con caratteristiche peculiari.

Le statistiche confermano che nella ricerca di lavoro sia i candidati che le aziende non hanno a disposizione tutte le informazioni che servirebbero per scegliere in piena consapevolezza o per venire a conoscenza di tutte le offerte/domande disponibili. Nell'era dei Social Network, la rete di conoscenze personali assume quindi un nuovo valore come canale informale attraverso cui raggiungere altri contatti o informazioni, in qualche modo "garantite" da gruppi sociali consolidati. da qui si deduce l'importanza della reputazione in rete dell'individuo, che si alimenta del proprio percorso lavorativo e delle raccomandazioni (la *recommendation*, nel significato che assume nel mondo anglosassone) fornite dalle persone con cui il soggetto ha collaborato in precedenza. che agisce come assicurazione della validità del profilo del candidato verso l'impresa che sta effettuando la ricerca.

La capacità dei singoli di fare networking e ampliare le proprie conoscenze non è un fatto nuovo, ma oggi alla rete sociale basata sulla comunità si aggiungono nuovi strumenti che aumentano le possibilità del singolo di farsi conoscere.

Info explosion

Con la diffusione di massa di Internet, a partire dagli anni novanta ogni individuo è immerso in un costante flusso di dati e informazioni, di cui è praticamente impossibile calcolare la quantità. Le notizie presenti ogni giorno superano abbondantemente la capacità di poterle assimilare, per cui diventa necessario operare delle scelte e trovare dei percorsi di lettura o dei filtri.

La ricerca delle fonti adeguate per rispondere alle nostre domande e bisogni è diventata una delle principali occupazioni dell'individuo contemporaneo. La mole di informazioni ha avuto un'ulteriore accelerazione con il fenomeno detto della "convergenza", ovvero l'avvicinamento delle funzionalità di computer e dispositivi portatili (il telefono cellulare che diventa smartphone), che ha messo a disposizione il flusso di informazioni in maniera costante, a partire dalla mail fino alle applicazioni che forniscono continui aggiornamenti sul genere di notizie di cui abbiamo bisogno. In questa prospettiva chi cerca un lavoro può ricevere offerte in tempo reale e cogliere rapidamente le occasioni più interessanti.

Questa abbondanza offre un abbassamento dell'*asimmetria informativa* in ogni ambito, compreso quello del mercato del lavoro; le tecnologie informatiche hanno offerto da subito strumenti per effettuare ricerche o selezionare "a monte" le informazioni di utilità, non è un caso infatti che operatori specializzati siano nati appositamente per effettuare questo genere di servizi. Questo processo è avvenuto anche nel settore della ricerca di lavoro dove sono state sviluppate differenti soluzioni, a partire dai motori di ricerca fino a siti o

applicazioni mobile che offrono la possibilità di ricerca e filtraggio avanzato delle offerte lavorative così come dei profili nei database di curricula.

È quindi evidente che lo sviluppo del Web ha aumentato, nonchè migliorato, le opportunità di incrocio tra domanda offerta non solo in ambito commerciale, ma anche in quello lavorativo.

Tech addiction

A cominciare dall'avvento del primo personal computer in ambito domestico, la progressiva democratizzazione della tecnologia ha portato l'iniziale passione del consumer tecnologico ad evolversi in una sempre più diffusa forma di dipendenza dagli strumenti *tech* che ci accompagnano nella vita di tutti i giorni.

Oggi la diffusione di smartphone e tablet sono un fatto di costume e il dibattito sulle novità in questi settori è molto acceso; probabilmente il fenomeno è riconducibile a quelli sopra descritti: i dispositivi elettronici di ultima generazione sempre connessi alla rete mobile (*always on*) soddisfano i bisogni di rapido e facile accesso alle informazioni e ai contatti con il proprio network sociale o lavorativo.

Long-tail (Coda-lunga)

Il fenomeno della Coda-lunga si riferisce all'esistenza di nicchie di gusto, di passioni, fatte di soggetti portatori di competenze particolari e specifiche prima sconosciute o difficilmente raggiungibili, tutto questo ha significato la nascita di nuove relazioni sulla base delle competenze del singolo individuo.

Per il mercato del lavoro questo aspetto è altamente interessante, perché oggi è possibile offrire mansioni specifiche ad una platea prima nascosta, ma un aspetto ancora più rilevante consiste nella possibilità di analizzare i profili delle persone in un'ottica nuova, dove al fianco del curriculum standard emergono tratti legati ad una esperienza non codificata nei percorsi formativi tradizionali. Così come la visione della Long-tail ha aperto la prospettiva del mercato dei beni verso un universo di nicchie di specifiche, allo stesso modo esistono infinite nicchie di competenze professionali al servizio della sfera produttiva, pronte per essere impiegate, anche in ruoli del tutto inediti.

Per mettere in luce nella rete un profilo personale bisogna definire i tratti salienti che lo caratterizzano e adottare una strategia di comunicazione, anche piccola ma capace di attirare l'interesse delle aziende. Esistono anche strumenti software che in automatico raccolgono le informazioni sui profili presenti in rete e le presentano in forma sintetica.

Anche le imprese si possono avvantaggiare della coda-lunga nel mercato del lavoro, qualificando con maggiore dettaglio le informazioni sulla propria attività e dettagliando le caratteristiche delle risorse umane di cui hanno bisogno.

Storytelling

Lo storytelling consistente nel racconto di sé e delle proprie esperienze. Questo approccio è legato alla narrativa ma è stato presto acquisito anche dall'ambito lavorativo, diventando una forma molto diffusa per esprimere in forma estesa le proprie attitudini personali, dal lato degli individui, o la visione della propria attività imprenditoriale, da parte delle aziende.

L'eco dei media nella società e l'influenza che esercitano è molto forte quando si tratta di veicolare l'immagine di un'impresa, questo ha un impatto rilevante anche sulle scelte dei candidati alla ricerca di un lavoro. Questo aspetto va tenuto in forte considerazione da parte di quelle imprese che desiderano pubblicizzare la loro attività e qualificarsi in uno specifico settore, permettendo loro di attirare le competenze più idonee alla loro attività. L'esempio può essere quello di un'azienda che cerca solo

professionalità molto elevate e veicola un'immagine di sé altrettanto professionale, facendo quindi una preselezione sul tipo di domande di impiego che riceverà il suo ufficio risorse umane.

Dal lato dei candidati le forme di pubblicazione di contenuti online come i blog sono una forma di autopromozione molto efficace che utilizza lo storytelling come metodo per diffondere il proprio livello di conoscenza su un determinato argomento e definisce il nostro profilo pubblico.

2.2 NUOVI ATTORI E NUOVI MODELLI DI RIFERIMENTO

Internet in generale, ed il Web 2.0 in particolare, hanno progressivamente imposto un cambiamento nelle forme di intermediazione di ogni genere, comprese quelle che si collocano tra domanda e offerta di lavoro, imponendo a tutti i soggetti coinvolti di **ridefinire il proprio ruolo** e le relative modalità di lavoro, pena il rischio di perdere opportunità lavorative e di crescita (per candidati ed aziende) o posizioni di mercato (per gli operatori/ intermediari nel mercato del lavoro).

Focalizzandosi infatti sul fronte dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro, il fenomeno sopra accennato è già sotto gli occhi di tutti: internet si è ormai definitivamente affermato come canale in grado di competere con quelli tradizionali. Basti pensare che, soltanto in Italia, la frase "offerte di lavoro" prevede circa 6 milioni di ricerche mensili online. Inoltre la maggior parte dei responsabili risorse umane ricorre al web per la ricerca dei propri profili: nel giro di qualche anno si è passati dalla pubblicazione delle posizioni aperte sul sito aziendale e su portali specifici, alle pubblicazioni sui principali social network professionali (es. linkedin) e non (es. Facebook). Le motivazioni alla base del fenomeno sono di immediata comprensione. Internet infatti, abbate i costi di transazione sia per le imprese che per i lavoratori: da un lato i costi sostenuti dalle imprese sono dieci volte minori rispetto alle spese legate a metodi tradizionali (es: gli annunci sui quotidiani), dall'altro i lavoratori possono avere accesso immediato ad una grande varietà di posti vacanti.

Razionalizzando le casistiche legate alle attività dei singoli, possiamo evincere che il trend evolutivo in atto nel settore mostra una progressiva migrazione dei tradizionali modelli di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro verso il modello di **e-recruitment**. Con questo termine si fa comunemente riferimento al processo di selezione di candidati, finalizzato all'assunzione, attuato attraverso l'erogazione di servizi online. Tale processo si avvale solitamente dell'uso di siti online strutturati per la pubblicazione di offerte di lavoro e per la raccolta delle relative candidature. Negli ultimi anni, l'e-recruitment ha conosciuto una forte espansione in tutto il mondo e, sull'onda del fenomeno 2.0, una progressiva evoluzione delle soluzioni tecnologiche correlate. Con l'uso di database, tecnologie, bacheche per annunci lavorativi e motori di ricerca, i datori di lavoro (o i relativi intermediari) possono ora gestire i propri percorsi di selezione con una tempestività prima impensabile. Se le primordiali forme di e-recruitment si traducevano nella cosiddetta "Job Board" (una vera e propria bacheca virtuale dove era possibile pubblicare annunci per candidature e job seekers) oggi sono in grado di abilitare processi di assunzione non solo più veloci, ma anche più competitivi, più sociali e non limitati alla singola località geografica. Con l'avvento del Web2.0 l' e-recruitment segue regole, metodologie e modelli tecnologici interamente rinnovati.

Inutile sottolineare il fatto che il nuovo paradigma non poteva lasciare immutate le dinamiche nell'ambito del mercato del lavoro, andando direttamente ad impattare gli operatori tradizionali del settore (Agenzie di ricerca e selezione del personale, Agenzie per il lavoro, Head Hunter, ecc..) e, soprattutto negli ultimi anni, andando a stimolare la nascita di nuove tipologie di attori e di modelli di business correlati (che vedremo più nel dettaglio nei paragrafi a seguire).

All'interno del mercato del lavoro **esistono da sempre molteplici operatori intermediari** che si occupano del reperimento delle figure più adatte alle mansioni richieste dalle aziende, a partire dalla manodopera generica e specializzata per arrivare alla selezione di figure manageriali. In Italia **i più tradizionali operatori dell'intermediazione** si sono trovati costretti (o lo stanno facendo solo ora) a rinnovare la propria offerta sul mercato, e spesso persino a rivedere il proprio modello organizzativo, per riuscire a proporsi in maniera efficace verso i propri clienti e utilizzatori, ovvero imprese e candidati. Il primo passo per tutti è stato quello di estendere la propria presenza *anche* sul Web, con l'obiettivo di dare maggiore visibilità al proprio brand

posizionando una vetrina “nella piazza ormai più trafficata” del mercato globale; dai primi siti web il percorso di evoluzione ha trovato un naturale proseguo (per molti, ma ancora non per tutti) verso l’adozione di nuovi strumenti Web 2.0 e di nuovi servizi da questi ultimi abilitati; un percorso ormai obbligato per il mantenimento (e lo sperato miglioramento) della propria posizione competitiva .

Nei fatti sono molte le società tradizionali che hanno rilanciato la propria attività seguendo gli sviluppi delle tecnologie informatiche. Alcuni esempi virtuosi sono il gruppo internazionale **PageGroup**, nato nel 1976 e quotato alla Borsa di Londra. Il Gruppo, presente oggi in 32 Paesi tra Europa, Asia-Pacifico, America del Nord e del Sud, offre alle imprese soluzioni per il recruitment dei migliori talenti sia per missioni a tempo determinato che indeterminato e rappresenta tre marchi: Page Executive, Page Personnel e Michael Page, che si dividono il mercato a seconda del livello professionale dei candidati. Tutti questi brand, oltre alla tradizionale attività di intermediazione, hanno una presenza Web molto nota e condividono i propri annunci con i motori di ricerca e le piattaforme social.

Page Group ha, infatti, adottato una strategia di “moderno” recruiting multicanale orientata alla differenziazione della presenza del Gruppo sul mercato in base al target dei candidati. Michael Page, per esempio, focalizzato in ricerca e selezione per posizioni di middle e top management, è presente sul professionale network LinkedIn con una pagina che vanta più di 88.000 follower i quali hanno la possibilità di seguire e rimanere aggiornati su tutte le attività dell’azienda, visualizzare le nuove figure professionali che si affacciano al “mondo Michael Page”, conoscere le nuove posizioni aperte e segnalare le risorse ed i servizi offerti dall’azienda.

Il segmento di risorse con profili meno elevati, invece, è seguito da Page Personnel, l'agenzia per il Lavoro del Gruppo che si occupa di ricerca e selezione di personale qualificato mediante somministrazione di lavoro temporaneo e assunzioni dirette a tempo determinato e indeterminato di impiegati specializzati fino al livello di middle management. In questo contesto, il Gruppo è presente sul social network Facebook con una pagina che può vantare, solo in Italia, oltre 1600 iscritti i quali, in questo spazio, hanno la possibilità di “postare” domande circa le proprie condizioni lavorative, visionare le offerte di lavoro selezionate dal team di reclutatori Page Personnel, leggere articoli riguardanti il lavoro e le nuove opportunità, ad esso connesse, che si aprono grazie alle nuove tecnologie (come trovare lavoro con un’app, etc..).

Altre attività interessanti in tal senso sono svolte da **Profili&Carriere**, Gruppo italiano fondato nel 1990 ed operante nel settore della consulenza direzionale ed in particolare nella ricerca e selezione del personale. Il Gruppo torinese, dal 2001 ad oggi, ha puntato molto sull’e-recruitment sviluppando "sistemi" complessi per il reclutamento di personale tramite internet, creando spazi web personalizzati e campagne informative personalizzate finalizzate ad informare i potenziali candidati. Particolarmente interessante pare l’iniziativa proposta da Profili&Carriere che ha visto la creazione del portale “**Only Agent.com**”, un innovativo sistema per il reclutamento 2.0 di personale di vendita. Il sistema funziona in questo modo: tramite l'invio di un messaggio contenente una proposta di collaborazione l'azienda-cliente contatta direttamente un altissimo numero di professionisti della vendita che desiderano valutare nuove opportunità commerciali e professionali. Chi fra essi si riterrà interessato dalla proposta contatterà direttamente azienda-cliente e, senza alcun tipo di intermediazione o costo, le parti potranno accordarsi per l'avvio della collaborazione. Ecco, quindi, un valido esempio di creazione di una vera e propria Professional Community, sviluppata da una società di selezione del personale, che favorisce, in ottica 2.0, il matching volutamente poco “intermediato” tra le esigenze delle aziende (quelle, in questo caso, di cercare venditori, promuovere un nuovo prodotto/servizio o attivare una rete di vendita) e quelle dei candidati Agenti.

Martin Michell, società specializzata nel settore IT e sanitario, fa un ampio uso di Twitter per diffondere le sue ricerche di profili professionali. **Cegos Search**, società internazionale per la ricerca, la selezione e la valutazione delle risorse umane, che opera off e on line, è un operatore con un sito pensato come una vetrina per il matching domanda/offerta, più evoluta la presenza Web per l'area formazione con un vero e proprio sito di e-commerce di corsi. Molto spesso sul sito di questi operatori è presente anche un blog che rappresenta una forma di dialogo con i candidati e di aggiornamento sui temi che riguardano il mondo del lavoro.

Gli esempi citati mostrano come gli operatori “storici” del settore abbiano quindi intrapreso un percorso di evoluzione di cui però non sono stati i precursori. L’ **e-recruitment** infatti, è un fenomeno che in Italia è stato introdotto a partire dal 1995-96 ad opera di Bancalavoro, il primo portale italiano di e-recruiting. Negli anni successivi, dal 1999, le multinazionali straniere Jobpilot e Stepstone hanno contribuito allo sviluppo del modello nel mercato italiano con la localizzazione del proprio portale; nel 2001, dopo aver acquistato la società Jobline, inizia la sua attività Monster, il portale che diventerà presto il leader del settore dell'e-recruitment.

Gli interessanti margini di guadagno offerti dall'e-recruitment, data l'ampiezza della platea a cui si rivolge questo genere di servizio, e i costi relativamente ridotti grazie alla sola presenza online, spinge **molti siti con finalità diverse da quelle della ricerca di lavoro a avvicinarsi a questo settore**, offrendo almeno un servizio di questo genere. ciò ha portato in breve tempo ad assistere ad una proliferazione di operatori di e-recruitment. Il settore ha conosciuto un’ espansione tale che ad oggi possiamo identificare una moltitudine di siti Web e portali che sono diventati veri e propri *brand* di riferimento per i candidati in cerca di lavoro, così come per le aziende in cerca di talenti.

L’attività di recruiting on-line è quindi un tema caldo sul Web, tanto che lo scenario competitivo appare già oggi “affollato” di operatori di varia natura che si differenziano per approccio alla selezione a livello di servizi offerti e strumenti utilizzati. In particolare nell'ultimo quindicennio sono apparsi sulla scena dell'intermediazione **soggetti con grandi competenze nell'utilizzo delle logiche della rete**, ovvero operatori capaci di ottimizzare le possibilità offerte da Internet di fare networking e di conciliarla con le nuove esigenze legate al mercato del lavoro: si tratta di operatori che nel mercato economico globale (particolarmente complesso e rapido, dove è comunque difficile avere sott'occhio tutte le informazioni necessarie per effettuare scelte adeguate) si occupano di trovare i migliori profili professionali.

Per offrirne una panoramica sintetica e, al contempo, il più possibile esaustiva, abbiamo provato a razionalizzarli nei seguenti macro-cluster che dettaglieremo nei paragrafi successivi:

- motori di ricerca,
- pure player online,
- social media dedicati.

Motori di ricerca

Strumento basilare di ogni sito web che contiene molteplici informazioni da visualizzare in maniera interattiva, la cui funzione consiste nel fornire i risultati sulla base delle opzioni inserite come criteri di ricerca. I dati possono essere contenuti in un database di proprietà del motore stesso o (come ad esempio accade nei motori come Google per la ricerca sul Web) fornire risposte che rimandano ad altri siti. Se questi motori non aggiungono altro valore, cioè altre informazioni, alla ricerca effettuata, la loro attività è sostanzialmente quella di *web crawler*, ovvero di un programma che si occupa della scansione del Web alla

ricerca di informazioni che vengono riportate in elenco. Nell'ambito della ricerca di lavoro quando si parla di un sito che è un "motore di ricerca" si fa riferimento anzitutto a questa capacità di fornire un elenco di offerte di lavoro basate su pochi criteri (principalmente "tipo di lavoro", "luogo" e parola chiave).

Tra i motori di ricerca di questo genere il più famoso a livello mondiale è **Indeed** lanciato nel Novembre 2004 è disponibile in più di 20 paesi nel mondo. Il metodo di funzionamento consiste in un elenco di offerte tra cui scegliere, per poi passare direttamente al sito dell'inserzione, dove effettuare la propria candidatura.

Come i motori di ricerca per il Web e gli strumenti più avanzati che verranno trattati in seguito, anche in questo caso è possibile raccogliere dei dati dalle ricerche fatte e stilare delle statistiche sui tipi di lavoro maggiormente cercati.

Un esempio italiano di motore di ricerca è **JobRapido** nato nel 2007 e comprato nel 2012 per 30 milioni euro.

Pure Player

Viene definito Pure Player -relativamente all'attività di matching sul Web- un soggetto o una società che centra la sua attività su un sito web il cui valore aggiunto è costituito dalla ricchezza del database (di esclusiva proprietà della società stessa) di curriculum dei candidati e di schede contenenti le offerte di lavoro. Il numero dei curriculum è un buon elemento di prestigio in quanto rappresenta l'elemento di interesse principale per le imprese che devono cercare rapidamente soggetti da impiegare. Vale il ragionamento secondo cui un'offerta maggiore di candidati in linea di principio può garantire la risposta al singolo bisogno in minor tempo.

In alcuni casi questi siti sono nati come dei semplici motori di ricerca, e successivamente si sono evoluti in sistemi di e-recruitment, fino a spingersi alla fornitura di servizi per l'HR aziendale e l'integrazione con funzionalità tipiche del Web 2.0.

Una prima integrazione di questi attori con le logiche dei social network si è avuta col servizio noto come Facebook-connect, bottone utilizzato per il primo accesso al posto della normale registrazione, che permette di evitare la compilazione dei campi con i dati del nostro profilo in quanto vengono attinti direttamente da Facebook; in sostanza questa funzionalità riguarda più Facebook che gli attori del matching. La creazione di vere e proprie logiche di social networking invece è avuta in periodi molto più recenti.

Di seguito alcuni degli operatori di punta riconducibili a questa categoria.

Monster

Tra i Pure Player online il principale è Monster.com, nato nel 1999 dalla fusione The Monster Board - TMB e Online Career Center - OCC, e da subito ha conquistato il titolo di "il primo servizio pubblico di ricerca di lavoro su internet e il primo database pubblico di curriculum". La società Monster Worldwide è presente in oltre cinquanta paesi, con un bacino totale di 72 milioni di CV, con 300 mila candidature veicolate ogni mese, 40 mila nuovi CV inseriti mensilmente. Solo in Italia la versione localizzata del sito conta 2,6 milioni di visite mensili.

Per coinvolgere maggiormente il proprio pubblico di riferimento, Monster ha anche un blog dove tratta il tema del lavoro declinato in vari settori produttivi. Inoltre la divisione italiana del gruppo in questione è stata insignita nel 2006 dal premio "WWW" come miglior sito per la categoria istruzione e lavoro da parte del quotidiano economico "Il Sole 24 Ore".

Un'ulteriore aspetto che rende Monster un caso rilevante nel panorama italiano è la decisione, presa nel 2007, di ottenere l'Autorizzazione Ministeriale, e quindi la qualifica, di operatore online iscritto all'Albo delle

Agenzie per il Lavoro (sez. IV). Quindi Monster Italia si configura a tutti gli effetti come un'agenzia di ricerca e selezione nel mercato del lavoro, abilitata a svolgere le attività previste dalla legge.

Per avere l'opportunità di gestire più informazioni sui potenziali candidati ad un posto di lavoro, Monster dal 2011 ha creato una sua applicazione, BeKnow, dedicata alla piattaforma Facebook, per raccogliere alcune delle informazioni già presenti sul social network. Un sistema di gioco e premiazioni (badge) incentiva la compilazione del proprio profilo. Si è trattata del primo passo verso una sostanziale evoluzione di Monster, verso il Web 2.0, infatti oggi il sito appare più spostato verso una logica da social network, con la creazione di una profilazione dettagliata degli utenti, oltre al consueto caricamento del CV impaginato su file.

Un progetto parallelo, oggi "congelato", nato nel 2005 per decisione dello stesso fondatore di Monster è Eons, dedicato al collocamento degli over 40. La scelta è stata fatta per accompagnare i differenti profili professionali in relazione all'età e alla capacità di relazionarsi con le nuove tecnologie informatiche.

Infojobs

Altro sito molto specializzato nell'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro e conosciuto dal largo pubblico di chi cerca lavoro è Infojobs.com, società leader in Italia e in Europa per traffico Internet, numero di offerte e curriculum presenti in database. Online in Italia da luglio 2004, il sito è cresciuto costantemente, raggiungendo una posizione di leadership con 1.075.400 visitatori unici, tempo medio di permanenza sul sito oltre gli 11 minuti e più di 28,5 milioni di pagine visualizzate (Fonte: Nielsen NetRatings) e 4 milioni di candidati registrati nel database a Marzo 2012.

InfoJobs.it è rivolto alla soddisfazione delle esigenze di tutti i diversi target di utenti (dai giovani alla ricerca del primo posto di lavoro agli impiegati o artigiani, fino ai professionisti con importanti esperienze pregresse) e offre una gamma di servizi per le aziende.

Integra la comunicazione verso e su Facebook e Twitter, inoltre con InfoBlog permette ai candidati di confrontarsi su tematiche relative al lavoro ma anche di spaziare su argomenti extra-lavorativi, mentre HRBlog è dedicato alle aziende di confrontarsi.

Social Platform (Social Media, Social Network)

Il concetto di community viene pienamente utilizzato dalle piattaforme che ne enfatizzano le dinamiche rendendo più facile l'aggregazione di persone intorno a temi di interesse comune, la creazione di gruppi tematici, la possibilità di rincontrare persone conosciute in circostanze particolari o, fatto sicuramente qui rilevante, per sviluppare dei contatti di tipo lavorativo. Queste piattaforme sociali sono generalmente chiamate Social Network in quanto offrono la possibilità di creare e sviluppare relazioni, cioè di fare *networking*; l'attenzione è focalizzata sulla singola persona e sul suo profilo, continuamente arricchito dal tipo di relazioni che vengono sviluppate e dalle informazioni inerenti le sue attività.

LinkedIn

È il principale social network dedicato alle relazioni di tipo lavorativo di singoli professionisti o di imprese. Si presenta come una piattaforma multilingua ed è in rapida espansione (attualmente ha 68 milioni di iscritti) e ha acquisito un forte peso sulle decisioni che riguardano la scelta di un professionista a cui affidare una prestazione lavorativa. Inviare il link al proprio profilo LinkedIn è diventata l'alternativa al curriculum in allegato alla candidatura via mail.

La rete di contatti viene sviluppata sulla base di reali relazioni di lavoro o di conoscenza diretta. Ai contatti fino al terzo grado (per gli account premium anche oltre) viene data molta rilevanza in modo da far risaltare

anche le reti professionali già esistenti e permette di estendere il proprio network in quelle direzioni. Mentre nella homepage è visualizzato un flusso di informazioni sulle attività su LinkedIn dei propri contatti.

A fine 2012 il sito ha rinnovato il proprio layout, incrementando le informazioni contenute nel profilo, favorendo il giudizio dei propri contatti sulle proprie competenze. Inoltre sono aumentate le informazioni che riguardano il percorso formativo, i corsi di aggiornamento, le collaborazioni e la partecipazione a eventi pubblici come i convegni. Il risultato è un curriculum molto dettagliato e ordinato a disposizione di chiunque faccia ricerche mirate con il motore interno.

La pagina Jobs permette di fare ricerche delle offerte di lavoro in rete attraverso filtri sul tipo di lavoro e sul luogo in cui si trova l'offerta, inoltre è possibile visualizzare i contatti intermedi con verso l'azienda che offre un lavoro; trattandosi di un social network dedicato al lavoro, è frequente il ricorso alla ricerca attraverso LinkedIn di posizioni lavorative aperte. L'aspetto fortemente innovativo riguarda la visualizzazione delle offerte di lavori inerenti le proprie competenze, inoltre in una colonna appaiono alcuni suggerimenti su gruppi e società da seguire, in accordo con le caratteristiche del proprio profilo.

Il principale competitor di LinkedIn è la società tedesca Xing, che presenta funzionalità molto simili e ha un riscontro molto elevato in Germania, Austria e Svizzera. Terzo in ordine di importanza è Viadeo (Viadeo Group) con oltre 45 milioni di iscritti.

Facebook

Si tratta del principale social network al mondo con oltre 1 miliardo di utenti iscritti nei primi dieci anni di vita (dal 2004), e in Italia conta 22 milioni di profili, oltre un terzo della popolazione. È il secondo sito al mondo per visualizzazioni, dopo Google. L'altissima adesione a questa piattaforma ha reso questa rete di relazioni una delle più influenti a livello mondiale, in termini di visibilità personale e di creazione della propria reputazione pubblica. Google prova a fare concorrenza con la piattaforma Google+ fortemente integrata con tutti i servizi della società da cui dipende, ma al momento la distanza tra i due social network è molto ampia.

Su Facebook si possono creare pagine per pubblicizzare persone, prodotti o un tema. La possibilità di rendere pubblica un'attività professionale o un'attività imprenditoriale lo rende il luogo ideale per avere visibilità online e nel tempo è diventato una sorta di obbligo per la presenza su Facebook per ogni genere di operatore economico. I processi di recruitment passano molto spesso da questa piattaforma nella forma del controllo delle caratteristiche del profilo dei candidati da parte delle aziende e delle Agenzie per il Lavoro, oppure una società può pubblicare sulla propria pagina un annuncio di lavoro e ricevere le candidature nella mail di Facebook (si stima che negli Stati Uniti questo avvenga nel 60/70% dei casi) o via sms.

I liberi professionisti utilizzando le inserzioni a pagamento attuano strategie di visibilità online, mentre le società che hanno a disposizione maggiori risorse economiche si appoggiano a società di comunicazione per organizzare vere e proprie campagne pubblicitarie virali. I creativi in particolare usano Facebook per segnalare le proprie produzioni artistiche e quindi promuovere se stessi.

È da segnalare anche il progetto "Social Jobs Hub", una pagina Facebook creata a seguito di un accordo del 2011 con il Department of Labor degli Stati Uniti, il National Association of Colleges and Employers e altre organizzazioni collegate al mondo del lavoro. Direttamente da questa pagina da fine 2012 è possibile entrare in contatto direttamente con i database di importanti operatori come Monster, BranchOut and Jobvite. Con questa ultima implementazione, Facebook si spinge esplicitamente nel campo del recruitment e dato il suo bacino di utenza può andare a fare concorrenza ai social network specializzati come LinkedIn e allo stesso modo mettere in relazione le informazioni dei profili con le offerte di lavoro.

Twitter

È una piattaforma sociale atipica molto usata, in particolare è associata ad un uso su telefono cellulare in quanto nata prima della diffusione delle applicazioni per smartphone. La funzionalità principale è offrire la possibilità di pubblicare sul proprio profilo un messaggio breve come un sms (inizialmente infatti si inviavano proprio dei messaggi in questo formato) e renderlo rintracciabile in rete grazie alla presenza del simbolo # (hashtag, o cancelletto) posto esattamente prima della parola-chiave da ricercare.

Nell'ambito del recruitment Twitter è molto usato dalle agenzie di intermediazione per veicolare in rete le offerte da parte delle aziende, utilizzando una breve descrizione e la formula # seguito dal nome del lavoro offerto. La ricerca tramite hashtag può essere effettuata direttamente tramite il motore di Google.

Nuovi modelli

L'azione degli intermediari più all'avanguardia ha dato vita a **nuovi modelli di matching** che sono stati descritti in seguito nel dettaglio per evidenziare tutte le possibilità offerte dal Web contemporaneo. Si delinea quindi un percorso che tende verso un pieno utilizzo delle logiche social, fino a prevedere un'analisi completa e approfondita dei profili dei candidati, quindi con a disposizione un livello di informazioni ampio e ricco, che va oltre, senza prescindere, il contenuto del CV e il valore dei titoli di studio.

La componente "social" nella fase del matching viene fortemente potenziata grazie all'uso di piattaforme che riescono a fare emergere tutta la complessità dei profili e che in alcuni casi vengono anche utilizzate nella gestione delle risorse umane successiva all'assunzione. Si tratta di un modello nuovo, una maturazione verso quello la naturale applicazione delle logiche del Web 2.0 nel mercato del lavoro e prende nome di *social recruitment*.

Prima di illustrare i modelli di servizi Web 2.0 attualmente in uso per i bisogni del mercato del lavoro, è necessario mettere in evidenza alcune dinamiche tipiche nel panorama moderno della rete e che riguardano da vicino il tema del lavoro: la creazione di *community* e la condivisione di attività lavorative con una platea mondiale di persone, il *crowdsourcing*.

Community

Il tema centrale di questo capitolo, oltre alla ricerca delle competenze, è anche la l'identificazione del luogo corretto dove trovare i candidati, perché i contesti sono già una sorta di selezione sul profilo della persona.

In rete, non essendo un luogo fisico, le forme di aggregazione si attuano sui siti, come nel caso dei social come anticipato nel Capitolo 1 nel caso agli strumenti del Web 2.0.

La condivisione e la conversazione che viene attivata su uno specifico tema, porta le persone a ritrovarsi e collegarsi tra loro attraverso delle comunità virtuali (con riscontri talvolta anche nel mondo reale), dove sono presenti soggetti con caratteristiche e profili parzialmente simili. Inoltre non si tratta solo di hobbysti o appassionati, spesso si trovano vere e proprie competenze professionali o discussioni di alto livello (ad es.: forum di studenti di un corso universitario, forum di medici specialisti)

Le community di persone sono fondamentali per la vita online sotto molti aspetti e lo sono anche in relazione ai temi del lavoro perché definiscono un contesto relativamente omogeneo verso cui si può comunicare con maggiore efficacia e sapendo con maggiore dettaglio che tipo di competenze sono presenti al loro interno.

Ad esempio, su un forum dove si discute di programmazione software in un linguaggio X posso inserire un'offerta di lavoro per quel genere di programmatori, con buone probabilità di incontrare soggetti interessati e soprattutto, aspetto di grande rilievo, competenti sull'oggetto specifico della mia ricerca.

La vicinanza tra community e imprese fa emergere all'osservazione una tipologia particolare di navigatore della rete, quello che segue e commenta con fiducia e passione le mosse dell'impresa e la segue da una cerchia di persone che le si colloca a stretto ridosso. A questi soggetti bisognerebbe dedicare particolare attenzione perché rappresentano una ricchezza per la comunicazione dell'azienda verso l'esterno, e allo stesso tempo, in caso di bisogno rappresentano un bacino di esperti da cui attingere per assumere nuovo personale, non tanto per il CV, quanto per la loro conoscenza e esperienza dei temi dell'azienda.

Infine, un caso di particolare vicinanza all'impresa si ha con le *branded community*, comunità che prendo vita su stimolo dell'impresa stessa che offre ai navigatori uno spazio di ritrovo e di discussione, i partecipanti accettano esplicitamente questo tipo di impostazione. Un esempio è la numerosa community di appassionati dell'artigianato digitale che ruota intorno alla società Roland DG.

Crowdsourcing

Il crowdsourcing è una forma di organizzazione del lavoro (da remoto) che enfatizza la dinamica collaborativa ed è strettamente legato al concetto di comunità, descritto sopra.

Una forma per così dire "leggera" si ottiene con la creazione di piattaforme Web che permettono ad un gruppo o a una comunità di persone di contribuire liberamente ad un progetto donando una porzione del proprio tempo libero in forma gratuita o in cambio di un riconoscimento. Un caso tipico dove esiste un corrispettivo economico *una tantum* è quello della gara a premi, dove chi vince la competizione riceve una cifra o un bene.

I siti web che non riescono a produrre valore economico, o raggiungono un valore di mercato talmente basso da non poter essere ridistribuire ai collaboratori, usano la forma del crowdsourcing per rendere possibile la partecipazione ad un'attività che altrimenti richiederebbe troppi sforzi per essere eseguita o troppi soldi per riconoscere un corrispettivo a tutti i collaboratori.

Il ricorso alla forma del crowdsourcing è molto diffusa anche tra siti di grandi dimensioni e con una capacità elevata di creare valore. Si tratta anche in questo caso del contributo di un bacino ampio di persone che partecipano alla creazione dei contenuti di un progetto (ad esempio le foto degli utenti su Google Maps o le recensioni dei clienti su 2Spaghi.it). Pur non essendo basato sul riconoscimento economico, si tratta di una forma di partecipazione basata sulle logiche del Web 2.0.

Per rimanere però nell'ambito della produzione basata su un valore economico di scambio (in particolare produzione di tipo immateriale), la logica del crowdsourcing si attua prendendo un progetto complesso (o una parte discreta di questo) e suddividendolo in varie sotto-unità di lavorazione, per attribuirle a specifici soggetti messi in rete; l'azienda rappresenta il punto di raccolta e di gestione dei flussi di lavoro, e si configura come il nodo centrale della specifica rete (*hub*). In questo caso gli strumenti possono essere limitati ad una casella mail e una cartella condivisa (su server remoto, magari usufruendo di un servizio come Dropbox).

Nella maggioranza dei casi il crowdsourcing come metodo di produzione "allargato" si configura come un rapporto di lavoro strutturato, regolato da contratti di prestazione d'opera o collaborazione. Un esempio significativo è lo sviluppo dei software Open Source che distribuiscono la scrittura del software a programmatori distribuiti su tutto il mondo e successivamente lo "assemblano" sotto la supervisione del project manager.

Grazie alla rete, il modello organizzativo del crowdsourcing è un elemento in più a disposizione delle imprese che fanno uso di lavoro flessibile per esigenze di produzione.

Marketplace delle competenze

È definito *marketplace* uno spazio dove avviene la compravendita di beni o servizi, così come avviene nei mercati cittadini. I siti di aste come eBay sono tecnicamente dei marketplace dove lo scambio con chi ha proposto l'offerta maggiore, di conseguenza lo stesso principio si può applicare allo scambio di competenze in ambito lavorativo quando si trova l'equilibrio tra domanda e offerta economica.

Se un lavoro è suddivisibile in sotto-progetti allora è possibile coprire un'esigenza nata da una di queste sotto-lavorazioni facendo ricorso ad una piattaforma che metta in contatto una platea di professionisti a livello mondiale. Così come richiamato in precedenza, questo metodo di lavoro fa uso del principio di organizzazione del lavoro di tipo *crowdsourcing* e dell'*outsourcing* (in quanto si cerca una risorsa al di fuori della propria struttura lavorativa).

Di seguito alcuni esempi di piattaforme che rientrano questa categoria.

Twago

È una piattaforma d'intermediazione che permette di far incontrare domanda e offerta servizi distribuiti online. Si rivolge in particolare ad una platea di imprese che lavorano con beni immateriali (anche solo in parte) come ad esempio agenzie web e di comunicazione, aziende IT e web shop, da un lato, grafici e web designer, dall'altro.

Essendo un contatto quasi diretto, la fase di recruitment è mediata dalla sola piattaforma software, dove i clienti (offerta) pubblicano i progetti da sviluppare e i fornitori (domanda) inviano le proprie richieste economiche in relazione alle lavorazioni indicate. Dopo la selezione dell'offerta più adatta vengono stabiliti gli obiettivi del progetto, le tappe intermedie di lavorazione. Alla fine del lavoro il pagamento (in precedenza bloccato presso un soggetto terzo) viene sbloccato e inviato al prestatore d'opera.

Amazon Mechanical Turk

Si tratta di una piattaforma sviluppata per uso interno da Amazon e successivamente offerta all'interno di Amazon Web Services dedicata alla ricerca di programmatori o semplici utenti da far intervenire a supporto dei sistemi informativi in caso di loro malfunzionamento. Chi è a capo del sistema informativo organizza dei compiti specificando il tipo di intervento sostitutivo, indicando il tipo di qualifica necessaria per adempiere a quel compito. Le attività così generate (task) andranno a loro volta a comporre una lista da cui si potrà scegliere quella che si desidera completare, solo dopo aver testato la validità della propria qualifica. Al termine della lavorazione il collaboratore riceverà un compenso economico proporzionato al tipo di attività svolta.

Con Amazon Mechanical Turk il recruitment avviene in forma puntuale per un singolo intervento, anche molto breve, e completamente automatizzato. Anche questo modello fa ricorso al meccanismo del crowdsourcing orientando lo strumento software specificatamente per le attività di tipo informatico. Questo modello è stato ripreso da altri operatori del Web, ma la grandissima diffusione dei servizi server di Amazon, fa sì che sia uno dei sistemi più conosciuti e utilizzati.

Applicazioni per smartphone

Le applicazioni (in breve: App) per telefono cellulare di tipo smartphone sono utilizzate da tutti i principali siti di recruitment online come soluzione ideale per raggiungere i possibili candidati ovunque questi si trovino. In un modello molto evoluto di flessibilità del lavoro, le aziende che hanno bisogno di assunzioni temporanee di carattere urgente possono utilizzare questo metodo per entrare in contatto efficacemente con dei potenziali candidati. Le stesse Agenzie per il Lavoro, in alcuni casi, hanno sviluppato delle loro App tramite le quali comunicano le offerte di lavoro, in alcuni casi in forma personalizzata a seconda dell'utente registrato.

Un modello evoluto: il Social Recruitment

Il termine social recruitment è di nuovo conio e indica l'unione tra le differenti forme di e-recruitment indicate fino ad adesso, e l'ambito dei social network. In questa prospettiva non si inseriscono gli annunci di lavoro in contesti "social", ma al contrario i profili che popolano i social network vengono messi in contatto con le offerte di lavoro, incrociando i differenti database.

In alcuni casi online (Facebook, LinkedIn) questa condizione si è già verificata, ma è interessante indicare quelle realtà che si qualificano come intermediari del lavoro nati con questo preciso approccio. Gli esempi di riferimento attualmente sono Jobvite e le italiane HiveJobs e Jobberone.

Jobvite

Si tratta di una piattaforma per la messa in relazione dei profili di utenti presenti sui social network e gli annunci di lavoro, la cui peculiarità è un programma che permette di trovare la migliore combinazione tra le caratteristiche dell'annuncio e quelle dei profili in rete. Un aspetto interessante è costituito dalla possibilità di creare annunci pubblicitari da inserire sulle piattaforme social e quindi di tracciare le interazioni che avvengono su queste inserzioni. È infine possibile vedere i dati relativi a questi tracciamenti e avere riassunti delle informazioni in formato grafico in un pannello di controllo accessibile all'inserzionista da una pagina web dedicata.

HiveJobs

Start-up italiana Castel Maggiore (Bologna) dedicata alla ricerca e selezione del personale basato sul modello del crowd-recruiting. La novità principale introdotta da HiveJobs consiste nella presenza della figura degli HiveScout (i reclutatori), cioè dei professionisti in attività che sulla base dell'esperienza maturata nel loro settore di competenza si mettono a disposizione per vagliare il profilo di chi cerca lavoro. I colloqui avvengono online e sono finalizzati a testare in profondità le competenze dei candidati. È una forma di recruitment fatta da persone qualificate alle quali si chiede una collaborazione su richiesta.

La caratteristica "social" di questo progetto è nella capacità di mettere in relazione le informazioni che riguardano i candidati, le offerte di lavoro e le competenze del reclutatore che opererà la selezione. Attualmente attiva nella ricerca del settore ICT, dal 2013 si doterà di HiveScout anche nei settori della finanza, dell'ingegneria e della sanità.

2.3 IL PUNTO DI VISTA DEI CANDIDATI

Come anticipato nella precedente trattazione, i trend in atto a livello generale e, più nello specifico, quelli che stanno rivoluzionando il mercato del lavoro, hanno avuto notevoli impatti sulle abitudini degli individui, arrivando ad influenzarne anche le modalità di ricerca di posizioni lavorative-

Se fino a non molto tempo fa, per utilizzare adeguatamente i nuovi strumenti offerti dal Web, sembrava necessario un background culturale di livello medio, una buona capacità di comunicazione interpersonale e una competenza informatica di base, ad oggi il fenomeno del *digital divide* (divario digitale, ovvero il divario esistente tra chi ha accesso effettivo alle tecnologie dell'informazione -in particolare personal computer e internet-e chi ne è escluso per variabili anagrafiche, socio-culturali, economiche o infrastrutturali) è in via di superamento. Va infatti ricordato che, in generale, l'informatizzazione di massa è un fatto consolidato nel nostro paese, come visto in precedenza nella panoramica sui trend in atto, i fenomeni di *Info explosion* e *consumerization* confermano un quadro di utilizzo diffuso dell'informatica in ogni attività quotidiana, compresa la ricerca di lavoro. Le caratteristiche sopra citate non sono comunque tuttora distribuite uniformemente nella popolazione italiana, motivo per cui si è ritenuto opportuno effettuare un'indagine più approfondita per ottenere dati concreti da cui trarre le tendenze realmente in atto a livello di predisposizione tecnologica dei candidati e delineare con maggiore precisione i profili di chi cerca o ha trovato lavoro utilizzando strumenti online.

Nel corso dell'indagine una particolare attenzione è stata posta sulla relazione tra età dei candidati e uso degli strumenti informatici, per capire l'ampiezza del fenomeno dei cosiddetti Nativi Digitali, la fascia sociale di giovani che hanno (o dovrebbero avere) la capacità innata di **utilizzare con assoluta dimestichezza le nuove tecnologie**.

Un altro elemento di attenzione emerso riguarda il livello di "competitività" tra candidati, che oggi pare aver raggiunto livelli molto elevati e si esplicita nelle modalità di auto-promozione del proprio profilo professionale: i candidati stanno imparando a **proporsi in maniera innovativa nel mercato del lavoro**, utilizzando forme inedite ed entrando in contatto diretto con le imprese. Queste tendenze devono essere monitorate con attenzione da parte degli intermediari del lavoro, così da sviluppare e fornire servizi a supporto delle nuove abitudini ed approcci del proprio bacino di candidati. Ad esempio, il modello del curriculum vitae è in trasformazione: pur mantenendo un discreto valore informativo, non rappresenta più l'unica forma a disposizione del candidato per presentarsi in rete. Oggi la nuova necessità è quella di **far emergere anche e soprattutto le competenze personali**, oltre ai titoli di studio, e di rendere note le capacità nate dall'esperienza diretta in contesti lavorativi reali così come le proprie attitudini informali (ad esempio evidenziando hobby ed interessi personali). Tutto questo rappresenta un valore per le imprese, che sempre più spesso hanno bisogno di selezionare **soggetti proattivi**, cioè capaci di creare valore, di interpretare nel miglior modo il loro ruolo sul posto di lavoro e di risolvere problematiche legate non solo ai processi produttivi.

Grazie agli strumenti offerti dal Web 2.0 gli individui possono finalmente far emergere la complessità dei loro profili professionali e trovare ruoli di lavoro capaci di soddisfare le loro aspettative di lavoro, il che si associa ad una volontà diffusa di fare esperienze di diverso genere e avere la possibilità di cambiare spesso impiego. Ad esempio, per fornire maggiori informazioni sulle proprie competenze **vengono selezionati canali ad hoc** e diventa strategico scegliere di aderire ad un social network che sia in grado di porre in evidenza la molteplicità di fattori che ci caratterizzano e di metterci in relazione con le persone già attive o influenti nei settori o nelle organizzazioni specifiche in cui si intende lavorare. Sotto questa prospettiva anche **il blog personale**, quando è autorevole, diventa un efficace strumento di autopromozione, mentre l'adesione a

piattaforme di crowdsourcing segnala la volontà e la possibilità di offrire le proprie competenze con un valore di mercato direttamente riscontrabile.

Chi cerca un posto di lavoro deve inoltre fare i conti con la **gestione dei contenuti del proprio profilo e con l'impatto degli stessi sul proprio network sociale**: tutto quello che viene pubblicato e detto sul singolo individuo concorre a determinarne la relativa **reputazione in rete**. Quest'ultimo aspetto andrebbe monitorato perché l'immagine pubblica che viene veicolata dalla rete sta acquisendo sempre più rilevanza nella selezione del personale e dei collaboratori, mentre la nascita di sistemi di valutazione della *web reputation* può influire in maniera determinante sulla prima impressione dei recruiter più scrupolosi. È il caso di Klout un sito e un vero e proprio sistema di *rating* che riassume la qualità delle azioni online, e che è considerato come determinante nelle decisioni di assunzione.

il web si conferma il nuovo territorio da esplorare per cercare lavoro, affinché la sua frequentazione produca risultati in termini di ottenimento di un posto di lavoro, bisogna seguire una strategia convincente. Quindi, se come detto in precedenza il passaparola mantiene una sua funzione, a questo si deve necessariamente aggiungere **un'intensa attività di networking**, oggi possibile in maniera estesa come mai è successo nelle epoche passate, diventa quindi importante **essere connettivi**, cioè essere capaci di allargare i propri contatti in rete, darsi visibilità e arrivare a farsi conoscere online, in una parola "metterci la faccia".

Per meglio identificare i tratti e le abitudini di coloro che scelgono i nuovi strumenti online per ricercare lavoro, nell'ambito della ricerca è stata quindi sviluppata e divulgata tramite diversi canali (APL, social network, contatti diretti,..) una survey volta a comprendere le necessità e le modalità di utilizzo delle tecnologie 2.0 nel processo di ricerca lavoro da parte di un campione eterogeneo di potenziali "candidati".

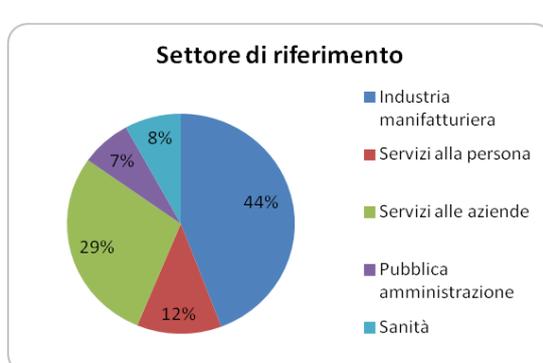
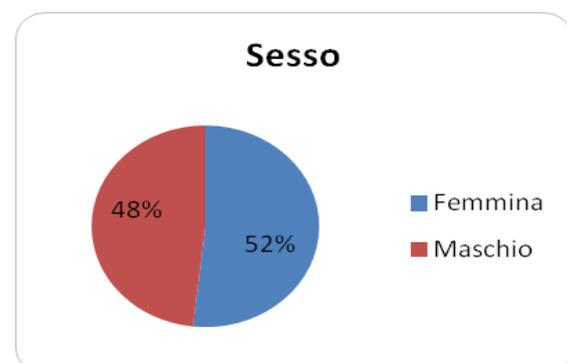
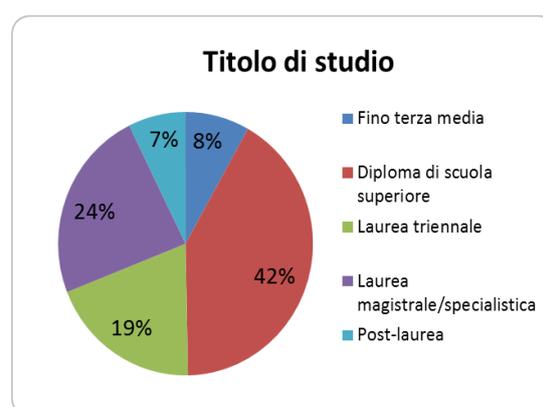
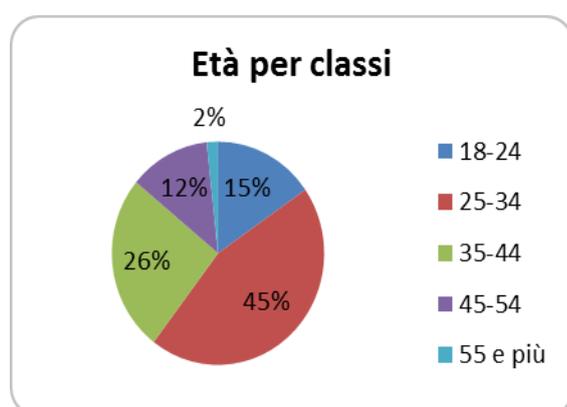
L'indagine ha infatti coinvolto un campione di 1200 soggetti equamente distribuiti tra uomini e donne, di estrazione sociale e culturale differente, con un livello di istruzione dalla scuola dell'obbligo al percorso di specializzazione post-universitario. La survey richiedeva rispondere in forma sintetica e argomentata ad un set di domande volti a raccogliere dati anagrafici (ai fini della profilazione del campione) ed informazioni sulle abitudini e predisposizioni relative alla **modalità di ricerca di lavoro sia sui canali online che su quelli offline**.

Per garantire un opportuno livello di eterogeneità del campione, esso è stato raggiunto e contattato per mezzo di differenti canali: interviste dirette sul campo (presso università o enti/agenzie di ricerca e selezione del personale), utilizzo di Newsletter inviate ai contatti da Agenzie per il Lavoro che hanno contribuito liberamente al sondaggio, pubblicazione del questionario sui Social Network (è stata creata una pagina ad hoc in Facebook ed il questionario è stato postato e promosso in numerosi gruppi legati al tema della ricerca/offerta di lavoro e presenti in LinkedIn). La partecipazione all'indagine è stata ampia in un arco di tempo relativamente breve, permettendo di raggiungere un numero di risposte adeguato a fornire una visione articolata della ricerca di lavoro nel contesto contemporaneo.

La raccolta quantitativa e qualitativa ha messo permesso di indentificare alcuni profili di soggetti che fanno ricorso agli strumenti online per la ricerca di lavoro, in alcuni casi offerti da intermediari come le Agenzie per il Lavoro, altre volte da quelli che sono stati identificati come i nuovi attori nello scenario competitivo del mercato del lavoro.

Cerchiamo ora di capire meglio, quindi, chi sono questi soggetti che hanno contribuito alla raccolta delle informazioni utili alla formulazione dei risultati della ricerca. Riguardo alla distribuzione del campione per fasce d'età e sesso, rispetto agli obiettivi della survey il campione dei rispondenti si è rivelato conforme al target e sufficientemente eterogeneo. La fascia prevalente - in circa un caso su due - corrisponde a quella dei

soggetti compresi tra i dai 25 ed i 34 anni (fascia in cui rientra anche parte dei Nativi Digitali) a cui segue in un caso su quattro la fascia d'età 35-44 (particolarmente interessante dato l'attuale momento storico e per valutare la dirompenza del fenomeno digitale anche su soggetti naturalmente meno predisposti). Per quanto riguarda il sesso degli intervistati, è stata rilevata una prevalenza femminile (52%). Anche il livello di istruzione è risultato essere sufficientemente rappresentativo di tutte le classi individuate e, nello specifico, si può notare come il 42% degli intervistati sia in possesso di un titolo di studio che corrisponde prevalentemente al diploma di scuola superiore, il 19 % dei candidati abbia una laurea triennale e come il 24% dei candidati sia in possesso di una laurea magistrale (24%). Analizzando, poi, il settore di appartenenza dei candidati (anche questo indicatore ha rilevato l'eterogeneità del campione preso in considerazione) si può notare come quest'ultimi siano operanti prevalentemente nel settore dell'industria manifatturiera (44%), seguito poi dal settore dei servizi alle aziende (29%) ed alla persona (12%).



Al momento della raccolta dati, il 70% degli intervistati aveva un'occupazione regolata da un contratto di lavoro di differente tipologia, dal tempo determinato a quello a Partita IVA, passando per le collaborazioni a progetto. In particolare i contratti *non* a tempo indeterminato emersi sono circa la metà del campione, un bacino del 50% è un dato interessante per chi si occupa di ricollocare i lavoratori in azienda. Entrando nella tipologia lavorativa si osserva che nella metà dei casi l'occupazione degli intervistati è quella di impiegato, mentre il restante 50% è diviso tra dirigenti, quadri, ma anche stagisti, con un picco del 17% di soggetti che si definiscono "lavoratori autonomi". Quest'ultimo dato, messo in correlazione con il 36% di possessori di Partita IVA, fa ipotizzare un uso probabilmente improprio di questa tipologia di collaborazione, aspetto interessante per le Agenzie per il Lavoro che nella loro funzione di intermediari applicano sempre la tipologia contrattuale corretta.

In ogni gruppo identificato per titolo di studio il ricorso a soggetti intermediari o strumenti evoluti nella ricerca di lavoro è sempre molto alto, intorno al 50% dei casi, ad indicare un'offerta verso tutte le categorie

di lavoratori; è alta anche la percentuale di chi cerca o ha trovato lavoro tramite una qualche forma di intermediazione, anche in questo intorno alla metà degli intervistati sia tra quelli attualmente impiegati che quelli disoccupati, con un picco interessante che riguarda i soggetti in cerca di occupazione al momento della ricerca, che vedono nella forma dell'intermediazione il canale principale per risolvere la loro condizione e rientrare nel ciclo produttivo.

Ma di quale intermediazione si tratta?



Quasi il 60% entra in contatto con le aziende tramite il loro sito istituzionale, dove si trovano le posizioni aperte o il contatto per le candidature spontanee. I siti di annunci sono usati perlopiù in lettura, ovvero si cercano le offerte di lavoro (28%) piuttosto che inserire il proprio curriculum o creare un profilo online (8%). Come già ricordato precedenza, permane un ricorso elevato al passaparola (25%) ma non in forma esclusiva, cioè affiancato alle modalità sopra descritte.

Passando alle abitudini e alle competenze nell'uso delle tecnologie ICT, è emerso con chiarezza come oltre il 50% degli intervistati sia ormai in una condizione di connettività costante *always-on*, per mezzo di connessione dati mobili (tecnologia 3G o UMTS attraverso SIM card) attivate tramite le "chiavette usb" collegate ai computer portatili, che ormai sono state superate dall'utilizzo di periferiche di tipo tablet o smartphone, che rappresentano una modalità di navigazione nettamente più veloce. A questo dato si affianca l'accesso alla rete anche da casa e al lavoro, dove per necessità si utilizza il personal computer sempre connesso (oltre 90%).

Il Web viene navigato principalmente (80%) attraverso le sue piattaforme di condivisione, ovvero i social network, e nel 66% dei casi per comunicare informata scritta o comunicando su canali VoIP (come ad esempio Skype). Oltre a queste abilità largamente diffuse, sul Web il 60% usa frequentemente strumenti professionali per la produttività o per ottenere dei servizi, mentre il 26% ne usufruisce saltuariamente. Sommando queste due percentuali appare un quadro di grande utilizzo del Web per le maggiori attività quotidiane degli soggetti intervistati.

Per quanto riguarda la ricerca di lavoro da parte delle persone interrogate, emergono aspetti interessanti e diffusi sui bisogni di cui i candidati sono portatori. Gli strumenti tecnologici maggiormente utilizzati dai candidati per inserirsi nel mondo del lavoro sono risultati essere, in primo luogo, i siti dedicati alla ricerca di lavoro, i siti delle Agenzie per il lavoro, le e-mail ed il sito dell'azienda destinataria dell'offerta lavorativa. Dall'analisi emerge chiaramente come, oltre i siti web di recruitment classici e consolidati, come ad esempio Monster e Infojobs, il Web 2.0 entri nel processo di ricerca del lavoro solo tramite strumenti specializzati (LinkedIn su tutti) e come esso si debba ancora inserire appieno in tale processo.

In tale contesto e focalizzandosi sull'utilizzo dei Social Media a scopi lavorativi, pare interessante prendere in considerazione anche il sondaggio recentemente condotto da Adecco Italia in collaborazione con Reputation Manager in modalità online (attraverso siti, newsletter, d.e.m., social network). All'indagine, condotta tra i mesi di novembre 2011 e gennaio 2012, hanno partecipato 9.100 candidati e 503 selezionatori. Alla domanda "Hai mai utilizzato i social media come strumento di ricerca lavoro almeno una volta?" le evidenze emerse hanno rilevato come il 41% dei candidati intervistati abbia dichiarato di utilizzare abitualmente questi nuovi strumenti da meno di un anno e come ben il 39% di essi li utilizzino da più di un anno; in più, e come già accennato in precedenza, è stato rilevato come le preferenze da parte dei candidati si siano rivolte maggiormente verso LinkedIn (31%), Facebook (52%), Blog (21%), Twitter (7%) e applicazioni mobile (9%).

Con uno sguardo volto alle varie fasi del processo di ricerca/ingresso nel mercato del lavoro è emerso come, per esempio nell'attività di compilazione del Curriculum Vitae, le risorse più sfruttate siano i social network professionali (uno su tutti LinkedIn), i siti dedicati alla ricerca di lavoro, i siti delle Agenzie per il Lavoro e il sito dell'azienda.

Volgendo uno sguardo, invece, verso l'effettiva ricerca di offerte lavorative, i canali privilegiati sono risultati essere i siti dedicati, i siti delle aziende, quelli delle Agenzie di lavoro somministrato e, per i candidati più "2.0", i social network professionali.

I mezzi per inviare le candidature e monitorarle i più utilizzati sono i siti dedicati, i siti delle Agenzie per il Lavoro, l'e-mail oppure direttamente dal sito dell'azienda per cui ci si candida. Per la preparazione del colloquio, infine, la maggior parte dei candidati si rivolge ai siti dedicati, ai siti delle "APL" o delle mail.

Infine, per quanto riguarda la gestione del rapporto di lavoro è parso chiaro come tutti i candidati utilizzino mail, telefono e il sito aziendale, con l'aggiunta dei siti delle Agenzie.

In generale, la ricerca svolta, ha mostrato come le modalità di ricerca di un posto di lavoro da parte dei candidati, siano maggiormente rivolte verso:

MODALITÀ DI RICERCA PREFERITA	
1°	Risposta diretta ad annunci di posizioni aperte sulle aziende di interesse
2°	Candidatura spontanea inviata alle aziende
3°	Ricerca in riviste/siti specializzati nella pubblicazione di offerte di lavoro
4°	Passaparola da reti di amicizie e conoscenze
5°	Pubblicazione/divulgazione CV (presso università, uffici di collocamento, siti specializzati)
6°	Inserimento annuncio di ricerca di lavoro in siti/riviste/bacheche dedicate

La strategia adottata nell'utilizzare le differenti forme di intermediazione è rivolta all'arricchimento delle possibilità di successo della propria candidatura attraverso servizi aggiuntivi, come i test sugli skill realmente posseduti, forme di preparazione alla fase del colloquio e quindi l'accompagnamento nella fase iniziale

dell'entrata in azienda. Ma ai primi posti dell'interesse dei candidati (48%) c'è il monitoraggio costante dell'andamento della candidatura e la tempestività con cui si ricevono le nuove opportunità (30%); nell'azione di selezione delle proposte già presenti online viene data grande importanza (44%) alla presenza di filtri per raffinare la ricerca delle offerte di lavoro.

L'attività di matching tra domanda e offerta di lavoro in certe condizioni di utilizzo evoluto della rete arriva quindi ad essere particolarmente disintermediato, con riferimento al ricorso in forma autonoma a strumenti informatici presenti in rete, piuttosto che ricorrere all'intervento attivo di un operatore qualificato che metta in contatto i due soggetti interessati. Questo non vuol dire che non ci sia più bisogno di **soggetti che si occupano dell'intermediazione**, ma che questi **possono dotarsi di strumenti informatici evoluti** per la ricerca di posti di lavoro perché i candidati sono già in grado di utilizzarli autonomamente e di fatto li usano quando sono a disposizione.

In tale contesto e focalizzandosi sull'utilizzo dei Social Media a scopi lavorativi, pare interessante prendere in considerazione anche il sondaggio recentemente condotto da Adecco Italia in collaborazione con Reputation Manager in modalità online (attraverso siti, newsletter, d.e.m., social network). All'indagine, condotta tra i mesi di novembre 2011 e gennaio 2012, hanno partecipato 9.100 candidati e 503 selezionatori. Alla domanda "Hai mai utilizzato i social media come strumento di ricerca lavoro almeno una volta?" le evidenze emerse hanno rilevato come il 41% dei candidati intervistati abbia dichiarato di utilizzare abitualmente questi nuovi strumenti da meno di un anno e come ben il 39% di essi li utilizzino da più di un anno; in più, e come già accennato in precedenza, è stato rilevato come le preferenze da parte dei candidati si siano rivolte maggiormente verso LinkedIn (31%), Facebook (52%), Blog (21%), Twitter (7%) e applicazioni mobile (9%).

2.4 IL PUNTO DI VISTA DELLE AZIENDE

Le aziende hanno necessità di trovare personale qualificato da inserire all'interno dei propri processi produttivi, chi si candida deve quindi essere in possesso di competenze certificate e dimostrabili prontamente. Partendo da tale presupposto, nell'ambito del processo di ricerca e selezione dei profili più adeguati per un inserimento, l'azienda si trova oggi a dover gestire due problematiche prioritarie, una di stampo più tradizionale, l'altra maggiormente legata ai recenti mutamenti di scenario:

- La prima riguarda il trade off tra efficacia ed efficienza delle ricerche di personale con competenze altamente professionalizzanti: trovare i profili giusti, soprattutto in settori ad elevata specializzazione e complessità di mansioni e con ruoli che prevedono costante aggiornamento sul mercato, è una sfida sempre più frequente per i professionisti del recruiting (l'esempio più calzante è infatti quello della ricerca di profili per il settore ICT). I selezionatori infatti (siano essi interni all'azienda o appartenenti a società di recruitment esterne) raramente dispongono delle conoscenze e/o capacità di capire e decryptare a 360° le esigenze dei propri clienti interni (linee di business) o esterni (aziende clienti) che siano, soprattutto perché non conoscono approfonditamente le mansioni operative finali del candidato selezionato.
- Con la seconda vogliamo porre il focus su un fattore forse un tempo secondario, ma oggi sempre più rilevante nel processo in ambito, ovvero la corretta valutazione del valore aggiunto che nasce dall'esperienza personale dei potenziali candidati - sviluppata anche al di fuori dei contesti lavorativi – e che tipicamente risulta difficilmente formalizzabile in un curriculum. Quest'ultimo aspetto assume quindi una rilevanza crescente per le imprese in fase di selezione, **in quanto** fornisce informazioni di valore al recruiter in fase di matching di domanda-offerta, guidandolo

verso l'individuazione di talenti a maggior garanzia di conformità con le esigenze dell'azienda e di continuità del rapporto lavorativo (inutile sottolineare che, un candidato con valori assimilabili a quelli dell'azienda in cui lavora e con attitudini personali più conformi rispetto al tipo di lavoro assegnato, potrà essere naturalmente portato e maggiormente *committato* nel produrre risultati di qualità e nel costruire un rapporto di lavoro duraturo).

La domanda che da tempo riecheggia negli uffici dei professionisti della ricerca e selezione di personale è quindi: **come individuare in tempi rapidi candidati con profili e competenze pienamente rispondenti alle esigenze (vecchie e "nuove") dei committenti?**

E la risposta a questa domanda rimette in gioco il ruolo degli strumenti a supporto: laddove manchino gli strumenti adeguati, il rischio è che si verifichi un fenomeno comunemente chiamato *Paradosso dei talenti*, ovvero la presenza, da un lato, di un quantità di domanda di impiego variamente qualificato cui pare non corrispondere un'offerta adeguata; nella gran parte dei casi la verità è diversa e il problema è in realtà riconducibile ad opportunità di *matching domanda-offerta* inadeguate alle esigenze piuttosto che inefficaci.

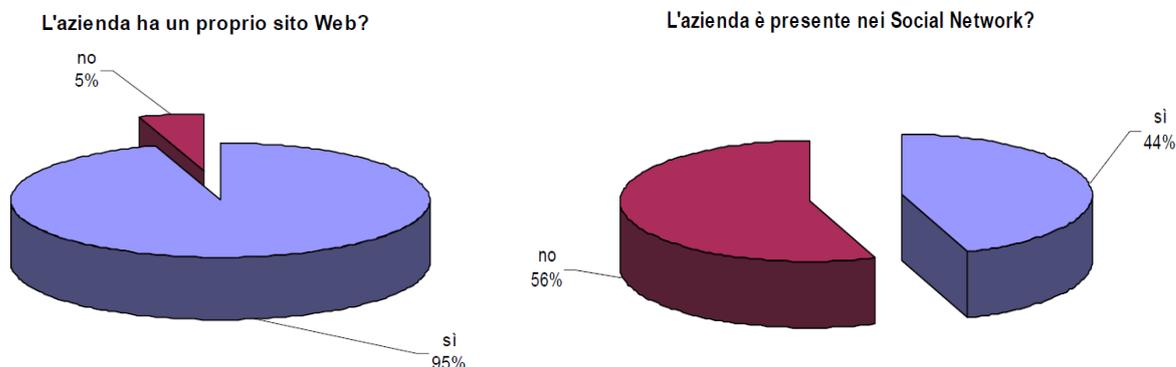
In questo panorama, **i canali di e-recruitment** che abbiamo individuato nel Capitolo 2, oltre che per i candidati, si stanno rivelando uno strumento altamente efficace anche per le aziende e per gli intermediari della ricerca e selezione. In particolare la reale portata innovativa dei nuovi canali risulta evidente nella capacità di rispondere alla seconda problematica sopra evidenziata: è infatti solo grazie all'utilizzo evoluto del Web, ovvero quello di stampo "social" o 2.0, che è possibile spingersi oltre la mera ricerca di competenze tecniche deducibili dallo screening dei cv, arrivando a indagare anche competenze *soft* e più trasversali oltre ad ottenere informazioni sulle attitudini sociali e lo stile di vita del candidato stesso. Tali strumenti sembrano inoltre offrire un ventaglio di soluzioni ottimali anche in risposta ai problemi relativi al trade-off tra efficacia ed efficienza della ricerca di personale offrendo strumenti e funzionalità atte a ottimizzare i tempi di interazione o il coinvolgimento contemporaneo di attori diversi (ad esempio risorse umane più referenti delle linee di business) - magari anche distanti fisicamente- nella condivisione e validazione di curricula o in occasione degli stessi colloqui di selezione.

Nuovi strumenti e/o nuove opportunità sembrano essere già disponibili per supportare diversamente la ricerca di personale, quindi la reale domanda diventa: le aziende sono pronte a sfruttare le nuove opportunità? Si stanno già muovendo in questo nuovo scenario? E se sì, come?

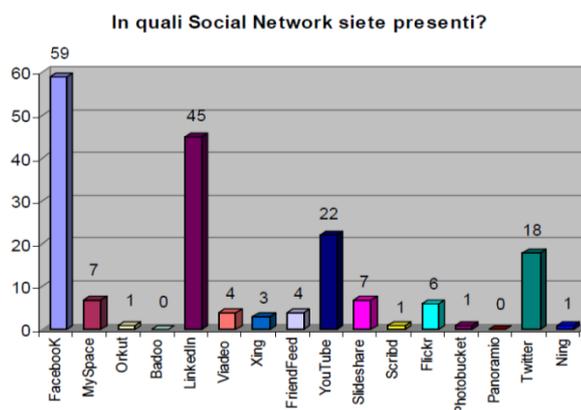
Cercando di rispondere al primo quesito, abbiamo ritenuto opportuno partire da un'indagine alla base: prima di verificare la reale adozione di nuovi strumenti o di nuove modalità di gestione del processo tradizionale, abbiamo voluto verificare quanto il "terreno fosse fertile", ossia quanto, a livello più generale, le aziende stiano davvero sposando il nuovo paradigma 2.0, quanto siano in grado di percepirne i benefici e di riuscire realmente ad integrarne i principi nell'ambito dei propri processi interni ed esterni.

Prendendo spunto da una ricerca focalizzata sul tema, la survey "Aziende e Web 2.0" realizzata e divulgata dalla Fondazione CUOA nel 2011 (campione costituito da 215 manager provenienti da funzioni diverse e con ruoli principalmente di responsabilità in azienda) e rivedendone i risultati alla luce delle evoluzioni più recenti, lo scenario pare confortante. Di seguito riportiamo una veloce carrellata dei risultati più significativi:

- La presenza delle aziende in rete è ormai un fatto consolidato e la conoscenza di base sui temi web 2.0 è ormai diffusa; in particolare, i social network non sono più le “terre inesplorate” di qualche anno fa ;

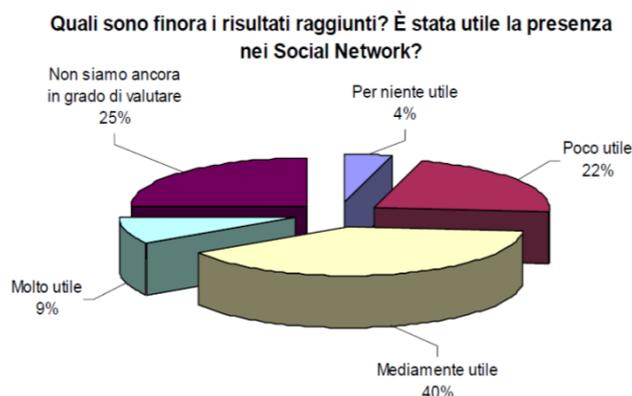
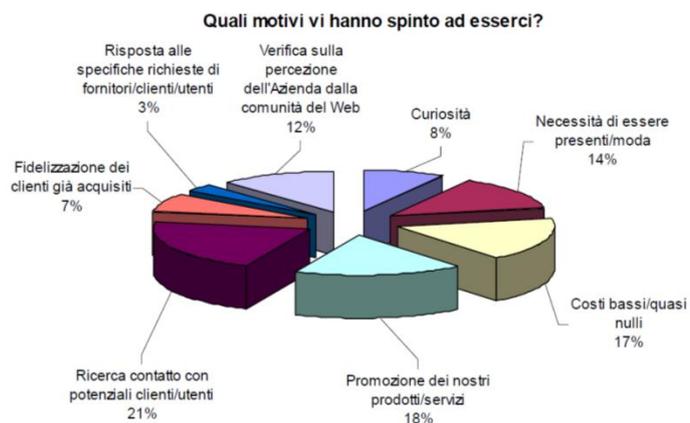


- la presenza di aziende nei social network non è un fenomeno sempre più diffuso e, come per gli utenti privati, anche tra le aziende il social network più utilizzato è Facebook , seguito da LinkedIn, da YouTube e da Twitter.

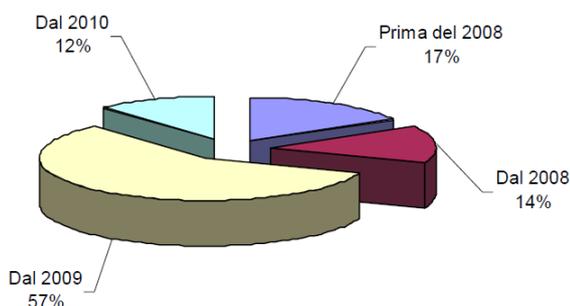


- L'utilizzo dei social network si rivela essere un fenomeno relativamente recente: è nel 2009 che si concentra l'approdo in massa delle aziende a questi strumenti, senza dubbio come effetto dell'esplosione della partecipazione delle persone agli stessi social network (che li ha resi conseguentemente attraenti anche per le aziende), ma anche della nuova consapevolezza dell'importanza che questi ambienti hanno. Chi ha provato ad utilizzare i social network come azienda, indipendentemente dagli obiettivi preposti, ha in larghissima parte un'opinione positiva dell'esperienza, tanto che solo in minima parte pensa di abbandonarla.

Tra i motivi che vengono indicati come ragioni che hanno portato le aziende a decidere di entrare nei social network, compare anzitutto la ricerca di potenziali clienti/utenti, seguita dalle attività di promozione di prodotti e servizi. Sulla decisione di entrare nei social network, inoltre, rileva anche il costo basso di tale azione (17% dei rispondenti lo indica come motivo). D'altro canto, il costo basso, quasi nullo, è uno dei punti di forza del fenomeno Web 2.0: basti pensare alla “rivolta” che si è scatenata in Facebook qualche anno fa quando si è parlava della possibilità di renderlo a pagamento (d'altra parte senza i contenuti provenienti dai singoli utenti gli spazi Web 2.0 rimarrebbero scatole vuote).



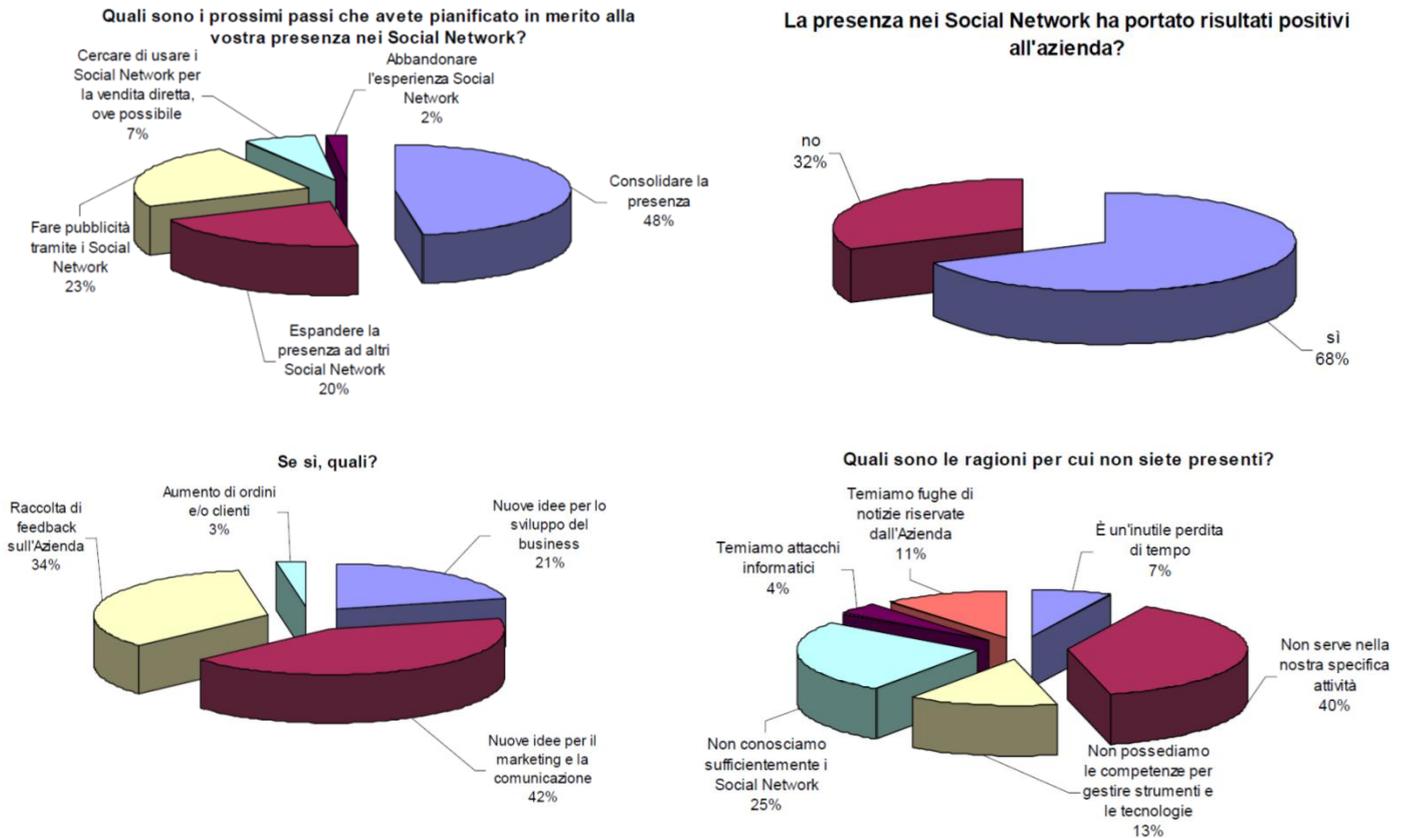
Da quando siete presenti nei social network?



- anche se social network e web 2.0 siano ormai temi conosciuti, si rileva che continuano comunque a scarseggiare conoscenze approfondite, competenze aziendali e personale dedicato, che potrebbero consentire di sfruttare meglio questi strumenti e di trarne i massimi benefici. È interessante notare come l'utilizzo dei social network soltanto per un 2% dei rispondenti risulti essere un'esperienza da abbandonare, mentre oltre la metà dei rispondenti intendono consolidare o espandere la propria presenza ad altri social network oltre a quelli già adottati. Si possono leggere questi dati come un passaggio dei social network da "moda" a "strumento ordinario" di lavoro, con un particolare accento al loro utilizzo in termini di comunicazione. Altro elemento di interesse riguarda la valutazione a posteriori del ritorno di questi nuovi canali in relazione agli obiettivi prefissati: per circa 7 rispondenti su 10 la presenza nei social network ha dato risultati positivi; tuttavia, per il 30% dei partecipanti al sondaggio i risultati non ci sono stati. Una possibile spiegazione potrebbe essere che, trattandosi in effetti di strumenti nuovi, ad elevato contenuto innovativo, mancano (o non sono ancora ben consolidate) le competenze che permetterebbero di utilizzarli al meglio e trarne i migliori risultati.

Questa forma di "immaturità" si evince anche dalle risposte delle aziende non ancora presenti sui nuovi canali e che sono state interrogate sulle motivazioni della loro assenza: il 40% motiva la scelta in virtù della mancata percezione dell'utilità dei social network non vengono percepiti in funzione

della specifica attività svolta dall'azienda, risalta anche la sensazione di non conoscere sufficientemente questi canali per decidere di utilizzarli (25% dei rispondenti). Si aggiunge un 13% che dichiara di non avere sufficienti competenze. Su questi temi servono, quindi, informazione e formazione. Timori di riservatezza e preoccupazione per attacchi informatici contano per il 15% dei rispondenti.



- infine, a livello di integrazione nell'ambito dei processi interni, in generale si continua a notare una certa diffidenza nei confronti di social network e web 2.0 e, di conseguenza, persistono forme di resistenza (ad esempio nel consentirne a permetterne l'accesso ai dipendenti).

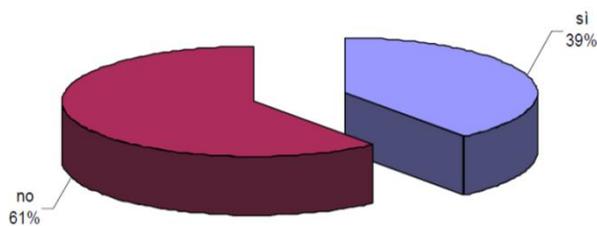
Per le aziende che hanno dichiarato di aver già adottato internamente altri strumenti propri del Web 2.0, le intranet aziendali hanno una certa diffusione (38% dei rispondenti), seguite dai blog . Podcast, Cloud Computing, Wiki e RSS hanno, invece, riportato percentuali di utilizzo poco significative.

Focalizzando l'attenzione sull'utilizzo del Web 2.0 e, in particolare, dei social network da parte dei dipendenti dell'azienda, si scopre nel 40% dei casi è stato volutamente scelto di impedire l'accesso ai social network dai computer aziendali. A commento di questo dato può essere interessante citare l'indagine dell'Università di Melbourne¹ che afferma che *“Le persone che navigano in Internet per divertimento al lavoro – con un limite ragionevole che non superi il 20% del tempo trascorso in ufficio – sono più produttive di circa il 9% rispetto a chi non lo fa”*. A conferma di ciò, circa il 65% della restante parte del campione intervistato ritiene che ci sia stato un risultato positivo dall'accesso dei dipendenti ai social network, sebbene si traduca principalmente nella creazione di nuove idee per il marketing o per lo sviluppo del business.

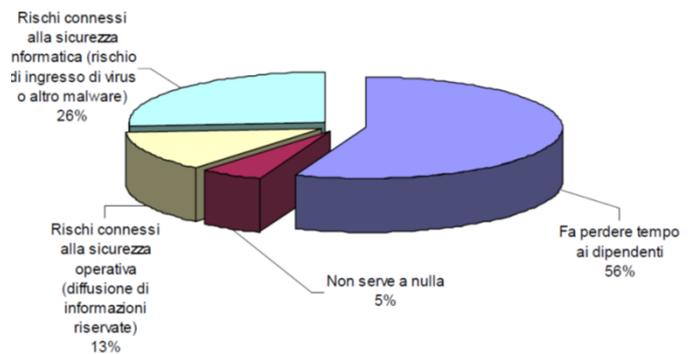
Nell'insieme, le risposte raccolte possono indicare che l'utilizzo dei social network da parte dei dipendenti può portare vantaggi all'azienda a patto che li si “usi bene”, che in qualche modo se ne “guidi” l'utilizzo. Il rischio è che diventi (o che quanto meno venga percepito), altrimenti, come una

inutile perdita di tempo.

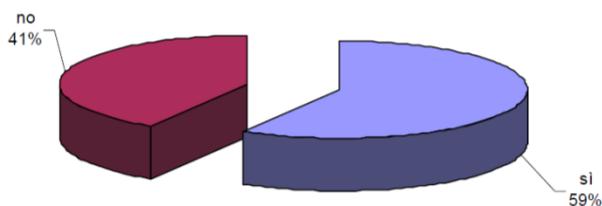
Utilizzate altri strumenti Web 2.0 per la vostra azienda?



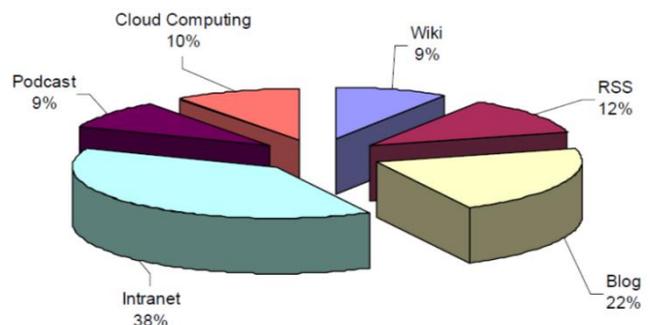
Se non è consentito l'accesso ai SN, quali le ragioni?



È permesso l'accesso ai Social Network ai dipendenti in azienda?



Se sì, quali?

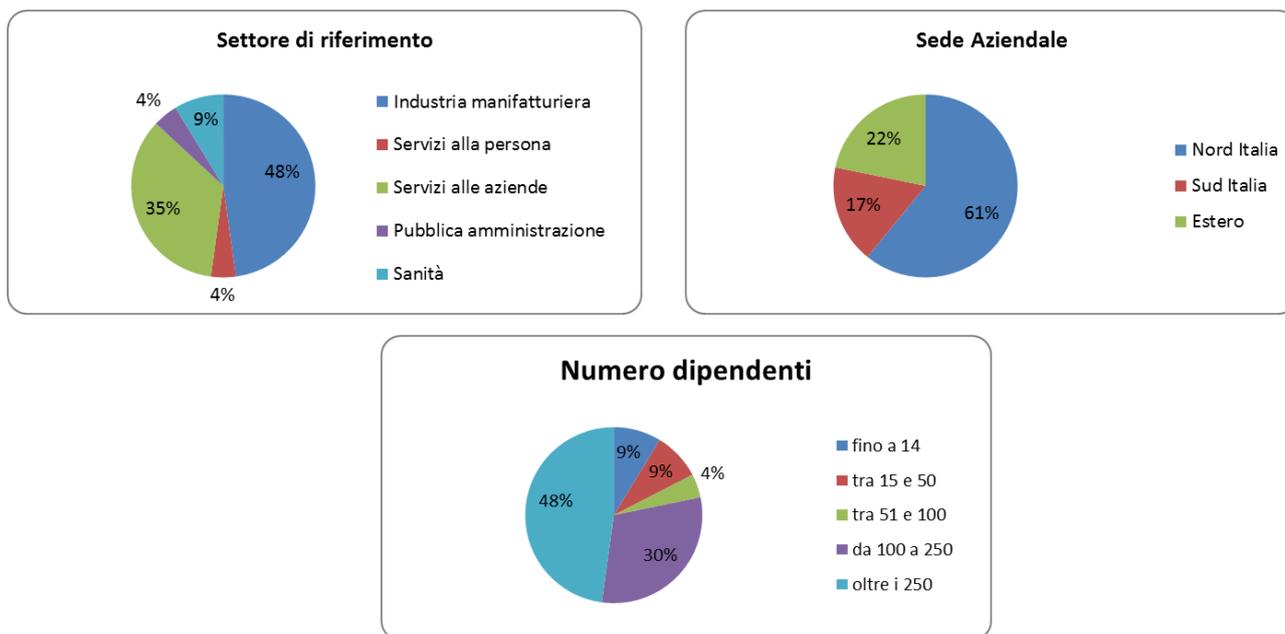


I dati sopra raccolti, rivisti alla luce dei trend predominanti allo stato dell'arte, forniscono una risposta positiva al nostro primo quesito: almeno a livello di predisposizione tecnologica e culturale, le aziende sembrano essere pronte a sfruttare le opportunità dei nuovi strumenti e servizi disponibili, arrivando progressivamente ad integrarle nei propri modelli di business. Gran parte di esse, infatti, si sta già misurando con il nuovo paradigma 2.0 e, sebbene lo stia ancora facendo con modalità e strategie decisamente perfezionabili, la consapevolezza dei potenziali benefici derivabili dalla capacità di cavalcare il fenomeno è sempre più diffusa e spianerà la strada verso future evoluzioni.

Traslando gli interrogativi e le riflessioni di cui sopra sull'ambito più specifico del mondo della ricerca di lavoro, cerchiamo ora di rispondere ai successivi quesiti che ci eravamo posti: le aziende si stanno già muovendo nel nuovo scenario in affermazione? E se sì, come stanno sfruttando le nuove opportunità a supporto del processo di ricerca e selezione di personale?

Per riuscire a disegnare un quadro concreto della situazione attuale, abbiamo deciso di avvalerci sia di fonti di informazione autorevoli di natura secondaria (es: ricerche effettuate da altri operatori nel settore), sia di fonti primarie e, così come per i candidati, nell'estate del 2011 è stata preparata e divulgata una survey su un target volutamente eterogeneo (aziende di settori e dimensioni differenti) con l'obiettivo di indagare il tema in maniera più dettagliata e di raccogliere informazioni sulle iniziative già in atto e sulle intenzioni di sviluppo future.

L'indagine in questo caso ha coinvolto un campione di 100 rispondenti ricercati tra i responsabili o addetti delle funzioni HR interne alle aziende cui è stata somministrata una survey che richiedeva di rispondere in forma sintetica e argomentata ad un set di domande volte a raccogliere dati di profilazione dell'azienda (es: settore di appartenenza, numero di dipendenti,..), esigenze e criticità relative al processo di recruiting, informazioni sulle attuali modalità di ricerca e selezione del personale e desiderata a livello di strumenti e/o servizi aggiuntivi. In questo capitolo ci concentreremo sui risultati relativi alla scelta dei canali a supporto del processo, risultati che integreremo con quelli dell'indagine condotta da Adecco in tempi più recenti e focalizzata sull'utilizzo dei Social Network.

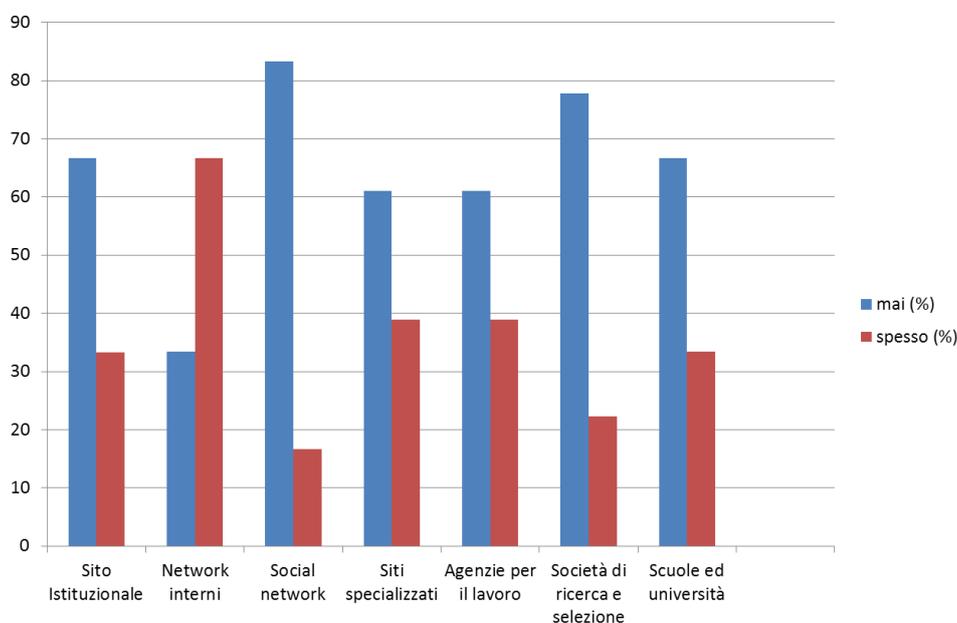


Guardando ai dati di profilazione, possiamo ritenere il campione interrogato sufficientemente eterogeneo e comunque significativo rispetto al tema dell'indagine: a livello di settore si assiste ad una predominanza dell'industria manifatturiera (48%), seguita dalle società di servizi, ma compaiono testimonianze anche dalla Pubblica Amministrazione e Sanità. Si assiste poi ad una netta prevalenza di aziende del Nord e Centro Italia (61%) e di realtà di grosse dimensioni (quasi la metà del campione conta un numero di dipendenti superiore ai 250)

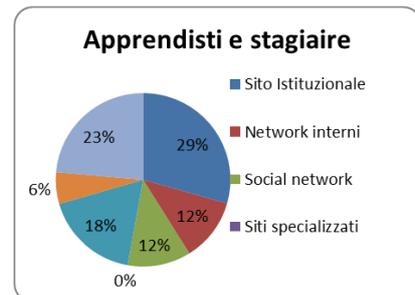
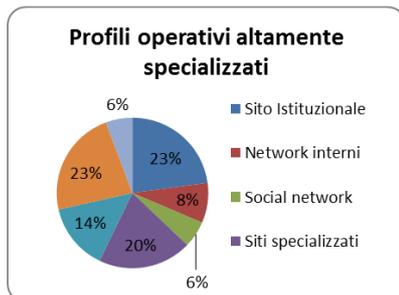
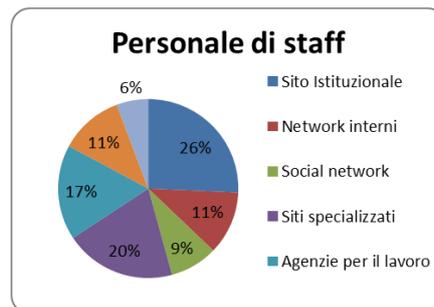
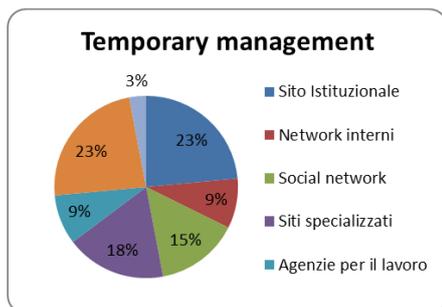
Guardando ai risultati più significativi della survey, i rispondenti, direttamente interrogati relativamente ai canali attualmente utilizzati e prediletti per la ricerca e selezione di personale per la propria azienda, hanno così risposto:

- in quasi il 70% dei casi, il canale più utilizzato rimane quello della ricerca tramite "network interni", ossia la modalità classicamente radicata nella tradizione italiana e che si rifà alla ricerca di persone "garantite" dal network di conoscenze professionali o personali del personale già operante in azienda;
- seguono poi "a pari merito" le Agenzie per il lavoro e il ricorso a siti online specializzati, il che ci dà la prima conferma del fatto che il canale online ha già conquistato posizioni di rilievo nei processi di recruiting delle aziende con predilezione però al ricorso ad intermediari e specialisti del settore, sia online (siti specializzati) che offline (Agenzie per il Lavoro, per quanto queste ultime siano intese a 360°, quindi operanti sia sui canali fisici delle filiali presenti sul territorio, che su quelli virtuali dei relativi portali online);

- La predilezione al ricorso ad intermediari si evince anche dallo scarso utilizzo del canale online “proprietario”, ossia del sito ufficiale dell’azienda di appartenenza, come canale di promozione e raccolta candidature. Infatti, se da una parte pare una prassi ormai in via di consolidamento quella che vede le aziende dotarsi sempre più spesso di una sezione del proprio sito comunemente intitolata “Lavora con noi” , piuttosto che “Carriere”,ecc.. , dall’altra però, nei casi più frequenti, l’area si presenta come una semplice vetrina di annunci di lavoro (il più delle volte non aggiornata) e che offre limitate possibilità di interazione e approfondimento all’utente. Va segnalata l’ovvia eccezione riguardante le realtà più evolute come le grandi multinazionali che, essendo caratterizzate da ingenti volumi di traffico di candidature oltre che da entità rilevanti di fondi disponibili tali da giustificare l’investimento in strumenti evoluti, si possono permettere di offrire al candidato aree personali di gestione del proprio profilo di livello paragonabile a quelle dei professionisti “pure player” online precedentemente descritti;
- In fondo alla classifica troviamo i tradizionali circuiti di scuole e università (che, per ovvi motivi, rappresentano un bacino interessante solo per la ricerca di figure junior) e le classiche società di ricerca e selezione. Quest’ultimo risultato sembrerebbe curioso, ma riteniamo che una possibile interpretazione sia dovuta alla sempre più massiccia presenza di questi operatori online non accompagnati da un’altrettanta predominanza a livello di presenza fisica sul territorio, che potrebbe aver ingannato la percezione dei rispondenti portandoli a confonderli con “siti specializzati”
- Da questa prima risposta, sembrerebbe infine che l’utilizzo dei social network sia ancora ad un livello di diffusione embrionale, dato l’85% del campione dichiara di non averli mai utilizzati. Riteniamo questa indicazione verosimile dal momento in cui riconosciamo che in questo momento i social network (almeno in Italia) non hanno ancora vuto modo di fornire strumenti in grado di supportare a 360° il processo di selezione, ma come vedremo da altri risultati nel prosieguo della trattazione, è sempre più frequente il ricorso ai social network a supporto di selezioni condotte anche su altri canali.



A conferma del fatto che questo primo risultato non poteva fornire informazioni esaustive rispetto alle abitudini e alle procedure di selezione delle aziende intervistate, riportiamo di seguito il panorama che si evince dalle risposte alla richiesta di distinguere i canali utilizzati in funzione del tipo di profilo ricercato.



Operando un'estrema sintesi dell'elaborazione dei risultati di questa domanda, possiamo subito notare come i canali online "più evoluti" (social network e siti specializzati nella ricerca e selezione) sembrano trovare maggiore spazio nella ricerca di profili medio-alti o, nel caso dei social network, nell'individuazione dei profili più giovani. Questa evidenza si spiega facilmente nell'ottica di una strategia di selezione marketing-oriented che vede calibrare la scelta dei canali di ricerca in funzione del target di riferimento. Da tale ragionamento si arriva quindi a dedurre che la scelta consapevole di sfruttare le nuove opportunità offerte dal web nella ricerca di personale, stia lentamente prendendo piede e sia destinata a crescere proporzionalmente al livello di adozione degli strumenti e servizi correlati da parte del target di riferimento.

Focalizzando l'attenzione proprio sull'utilizzo dei social media, troviamo spunti di riflessione molto interessanti dai risultati emersi dall'indagine "Digital Reputation e Social Recruiting" promossa da Adecco nel corso del 2012 con l'obiettivo di misurare l'attuale impatto dei social media sulle abitudini di ricerca dei candidati (campione : 9.100) e dei selezionatori (campione: 503); confrontando i dati di questa indagine con quelli della nostra survey, si intuisce la dirompenza e la rapidità di diffusione del fenomeno social: ad un solo anno di distanza dalla nostra survey, per quanto le due indagini differissero per impostazione, campione di riferimento e ambito di indagine, i risultati mostrano comunque un deciso trend di crescita nell'utilizzo degli strumenti social a supporto delle diverse fasi della selezione di personale. Di seguito riportiamo quindi i dati maggiormente significativi:

- Il 49% dei selezionatori dichiara di utilizzare i social media come strumento di recruiting
- I recruiter attivi sui social media si concentrano perlopiù su LinkedIn (55%) e Facebook (24%) con i seguenti obiettivi:
 - circa il 46% utilizza già queste piattaforme social come strumento primario a supporto del processo di ricerca in ottica di maggiore efficienza (21%) o efficacia (25%) nella promozione di posizioni aperte: infatti i social network consentono da una parte di arrivare ad un bacino di candidati più ampio ma raggiungibile su un unico canale, mentre dall'altra, grazie alle opportunità profilazione degli individui tramite diversi parametri, permettono

l'individuazione di target qualitativamente più affini alla ricerca in corso. In sintesi: minimo sforzo e massimo risultato (quantitativamente o qualitativamente parlando)

- la parte restante adotta invece i social media come strumento secondario, come appendice del processo in grado di offrire opportunità di indagine più approfondite sui profili dei singoli: il 17% infatti dichiara di ricercare i profili dei candidati sui social network per verificare la veridicità delle informazioni riportate nei curricula, il 16% per verificare la presenza online del candidato e un 11% è alla ricerca di eventuali referenze.

Le azioni di ricerca da parte delle aziende, comunque, tendono rapidamente a concentrarsi sui siti delle organizzazioni di intermediazione. Infatti, chi cerca lavoro desidera consultare siti con il maggior numero possibile di offerte di lavoro e le imprese preferiscono quelli con il maggior numero possibile di persone in cerca di lavoro. Poiché vi è un enorme vantaggio a guadagnare popolarità sia dal lato dell'offerta di lavoro che da quello della domanda, pochi grandi siti specializzati hanno rapidamente conquistato il dominio del reclutamento via internet: questi siti appartengono a grandi società multinazionali negli Stati Uniti ed in Gran Bretagna, mentre in Germania ed in Francia domina il sito dei servizi pubblici per l'impiego.

All'inizio, i siti delle organizzazioni di intermediazione erano poco più di una versione online delle consuete inserzioni sui giornali, perché si limitavano a raccogliere le richieste delle persone in cerca di lavoro e quelle delle imprese sui posti di lavoro ed a pubblicarle in una bacheca virtuale. L'unica, ma importante differenza, consisteva nel fatto che nelle Job Boards online è possibile inserire direttamente informazioni sulle caratteristiche dei lavoratori e dei posti di lavoro vacanti. Ben presto, però, questi siti hanno ampliato molto la loro attività: per attirare le persone in cerca di occupazione i siti specializzati hanno cominciato a inserire pagine dedicate ai problemi del mercato del lavoro e della formazione e a fornire alcuni servizi sempre gratuiti che vanno dalla possibilità di ricevere messaggi e-mail per segnalare i posti di lavoro vacanti più adatti al proprio profilo professionale alla diffusione di formati standard per compilare curricula e lettere di candidatura.

Ancora maggiore è lo sviluppo dei servizi rivolti alle imprese: dalla pre-selezione dei candidati ai primi contatti con il lavoratore per controllare la sua disponibilità ad essere assunto, dai test online delle competenze e della personalità dei candidati fino alla consulenza per una vera e propria campagna di reclutamento on-line. La gratuità e la facilità di accesso ad internet hanno provocato un'esplosione delle informazioni utili per far incontrare domanda ed offerta di lavoro: diventa, così, sempre più arduo poterle dominare e quindi utilizzare. C'è da dire che, però, a questo eccesso di informazioni si è risposto con sempre più potenti e sofisticati motori di ricerca o tentando di segmentare le aree di informazione per settori o occupazioni.

Del resto, le caratteristiche di un'azienda che intende investire nella formula Web 2.0 possono essere riassunte in sette principi fondamentali:

- Elevato investimento nei servizi a discapito dei pacchetti software;
- Capacità di controllare "banche dati" uniche, difficilmente replicabili e in grado di arricchirsi grazie all'utilizzo degli utenti;
- Capacità di avvalersi della collaborazione degli utenti in qualità di cosviluppatori;
- Capacità di sfruttare l'intelligenza collettiva;
- Potenziamento delle occasioni di autonomia per l'utente;
- Capacità di concepire il software come qualcosa di superiore rispetto ad un semplice congegno;
- Utilizzo di interfacce leggere ed intuitive per l'utente.

CAPITOLO 3: IL MERCATO DEL LAVORO SOMMINISTRATO NEL 2012

Il mercato del lavoro in Italia ha subito notevoli cambiamenti sulla base dell'impatto delle nuove tecnologie, delle nuove normative e dei mutamenti del contesto socio-economico globale.

Alla luce dell'indagine svolta da fonti secondarie e in base agli input raccolti da interviste dirette agli operatori del segmento del lavoro somministrato, si evidenzia uno scenario di riferimento che al momento appare mutevole e soggetto a forze di natura differente ma che spingono verso una necessità condivisa per le Agenzie per il Lavoro, ossia la necessità di mettere in discussione lo status quo e di rivedere le propri linee strategiche di sviluppo.

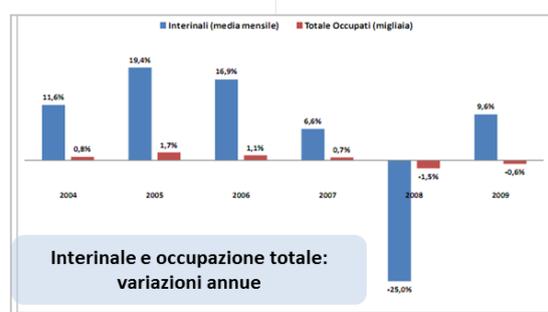
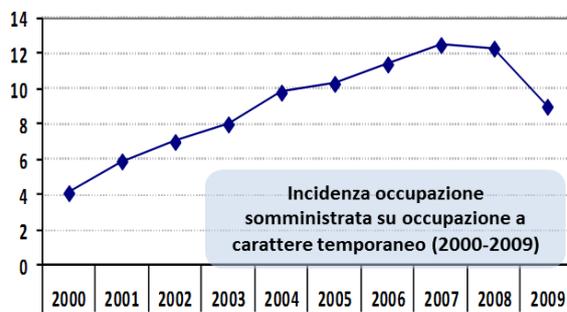
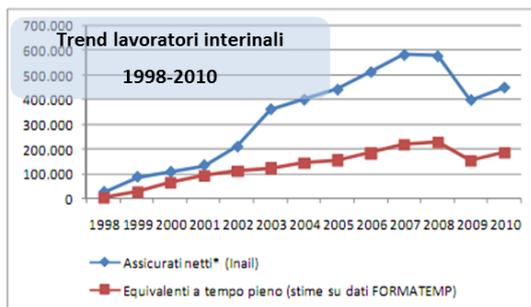
3.1 LO SCENARIO DI RIFERIMENTO PER LE APL IN ITALIA

Le Agenzie per il Lavoro (APL), conosciute ai più come Agenzie di lavoro interinale (termine obsoleto dopo la riforma Biagi) o anche Agenzie di somministrazione lavoro, da oltre 15 anni si occupano di agevolare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, con focalizzazione nell'ambito della *somministrazione di lavoro*. Con somministrazione di lavoro si intende la fornitura professionale di manodopera, a tempo indeterminato o a termine, tramite una formula che consiste nel mettere a disposizione di soggetti terzi (aziende) la prestazione di lavoro subordinato di lavoratori direttamente assunti dal somministratore (APL). Il lavoratore è, quindi, a tutti gli effetti dipendente dell'Agenzia di somministrazione, ma lavora presso un altro soggetto da cui riceve le direttive per lo svolgimento della propria attività lavorativa.

Le APL, nate come imprese private autorizzate dallo Stato con l'obiettivo di sviluppare nuovi servizi per affiancare i vecchi Uffici di Collocamento al Lavoro (gli attuali Centri per l'Impiego), dopo un lungo periodo di sostanziale crescita e scarse necessità di revisione delle proprie modalità di proposizione, si trovano invece oggi a dover affrontare nuove e importanti sfide. Ciò si verifica all'atto del confronto con un mercato del lavoro altamente dinamico che, cavalcando le recenti innovazioni in campo tecnologico e le opportunità ad esse correlate, è ora affollato di player in grado di offrire servizi (o anche solo livelli di servizio) differenziali rispetto al tradizionale approccio all'intermediazione tra aziende e lavoratori.

Ma i mutamenti dello scenario esterno non rappresentano l'unico stimolo ad una riflessione sulle necessità (o opportunità) di evoluzione per le APL, in quanto, negli ultimi anni, variabili di tipo socio-economico stanno causando forti cambiamenti anche nello specifico segmento del lavoro somministrato.

Basta guardare l'andamento recente del settore per avere subito evidenza di quanto sopra accennato: sebbene il trend del lavoro somministrato pare allineato all'andamento del ciclo economico degli ultimi anni, la crisi ha però dimostrato una perdita di competitività dell'offerta delle APL rispetto agli altri contratti di lavoro a carattere temporaneo.



Dai grafici si evince il forte contraccolpo subito nel 2009 da parte del lavoro somministrato che ha sofferto soprattutto per l'effetto boomerang dovuto ai settori più colpiti dalla crisi (metalmecanico, edilizia, turismo..) che tradizionalmente risultano essere quelli maggiormente presidiati dalle APL.

Tra il 2010 ed il 2011 si è invece assistito ad una lenta ripresa dovuta al fatto che le aziende, dopo l'iniziale contraccolpo, hanno cercato di adeguarsi e a sopravvivere alla crisi sposando soluzioni improntate ad una maggiore flessibilità, quali il ricorso alla somministrazione di lavoro in sostituzione ad altre forme contrattuali maggiormente vincolanti; ma il 2012 ha rappresentato un anno di sostanziale stallo o di crescita molto limitata e solo per poche realtà.

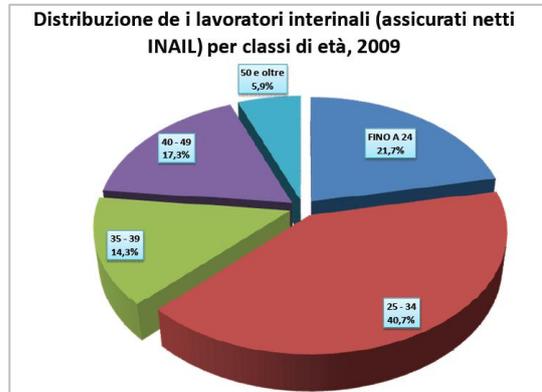
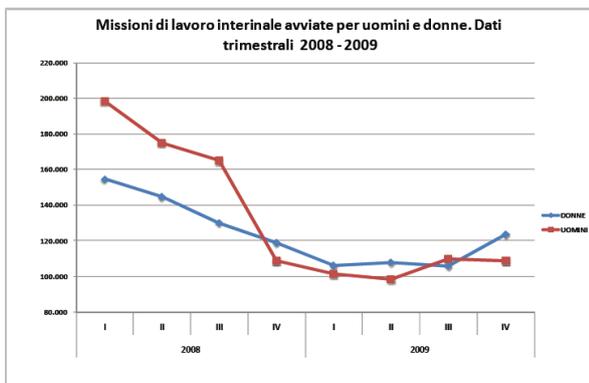
Dai contributi raccolti tramite interviste dirette ad operatori del settore (vedi metodologia di ricerca), anche le previsioni per il futuro non sono sembrate incoraggianti: si rileva un clima di incertezza a causa di riforme ed interventi politici in via di definizione e a causa della minaccia concreta di una nuova recessione nel breve periodo. Per il medio-lungo periodo le aspettative migliorano : dato il trend rilevato nel periodo antecedente la crisi, in un arco temporale di lungo respiro ci si aspetta un graduale incremento del lavoro somministrato (da un'incidenza pari al 2% attuale, al 6-7% potenziale) che si ritiene possa condurre la realtà italiana ad allinearsi con le realtà estere più evolute quali Gran Bretagna, Olanda e Francia.

Dopo aver dato una rapida occhiata all'andamento generale del settore in relazione all'effetto di agenti esogeni quali il quadro economico di riferimento, è opportuno approfondire lo scenario del lavoro somministrato da una prospettiva più interna, in modo da avere il maggior numero di elementi possibili per fotografare lo stato attuale da un lato, e per comprendere quali possano essere le possibili opportunità di evoluzione futura dall'altro.

Tra i vari trend in atto, è particolarmente interessante soffermarsi su quelli che coinvolgono i protagonisti dell'ecosistema del lavoro somministrato, nonché gli interlocutori primari delle APL: candidati e aziende.

Partendo dai primi e soffermandosi sul profilo medio del candidato APL, fino al 2009 avremmo potuto descriverlo con un buon livello di approssimazione nel seguente modo: giovane (più del 60% dei lavoratori somministrati erano al di sotto dei 35 anni), con ugual probabilità **maschio** o **femmina**, proveniente **dal**

Nord (circa il 90% dei casi), generalmente **operaio** con un livello di **istruzione medio-basso** (33% licenza media, 45% diploma). E sempre fino a quel momento, le principali “spinte” alla ricerca di lavoro somministrato erano dettate da esigenze di flessibilità individuali, dall’impossibilità di trovare un lavoro stabile e dalle opportunità di *signaling* (volontà di segnalare la propria abilità attraverso un periodo di prova con contratto temporaneo)

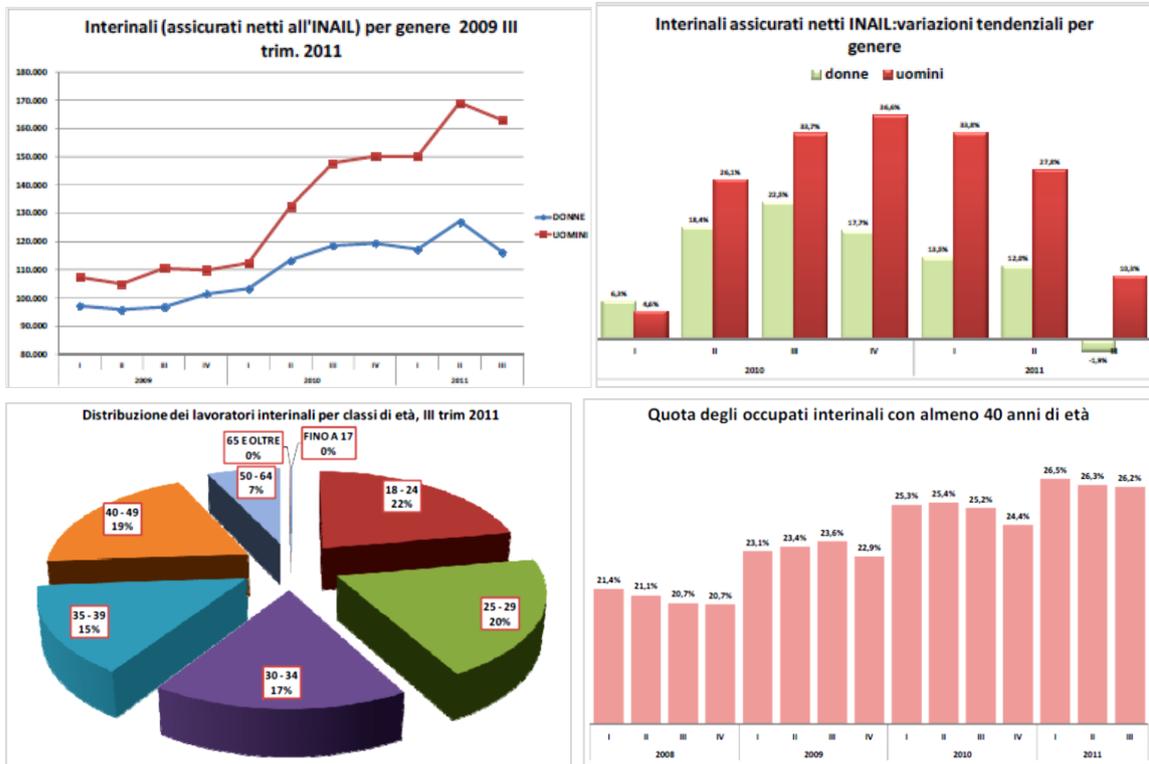


	IV trim. 2009	
	Numero di lavoratori	Incidenza sul totale
ABRUZZO	890	13,3%
BASILICATA	81	5,9%
CALABRIA	96	5,6%
CAMPANIA	430	4,9%
EMILIA ROMAGNA	4.972	24,8%
FRIULI V. G.	1.349	32,4%
LAZIO	1.834	9,5%
LIGURIA	861	18,0%
LOMBARDIA	15.618	24,0%
MARCHE	1.307	25,7%
MOLISE	126	16,5%
PIEMONTE	4.633	20,4%
PUGLIA	438	8,1%
SARDEGNA	346	10,7%
SICILIA	212	6,1%
TOSCANA	2.567	21,0%
TRENTINO ALTO ADIGE	1.212	47,6%
UMBRIA	383	23,7%
VALLE D'AOSTA	145	20,7%
VENETO	7.127	32,7%
TOTALE	44.600	21,1%

Negli ultimi anni però, causa principale la congiuntura economica sotto gli occhi di tutti, accompagnata dai trend socio-culturali (approfonditi nei capitoli precedenti) attualmente in atto, il profilo medio riscontrabile nel bacino di candidati delle APL pare aver subito una sensibile metamorfosi:

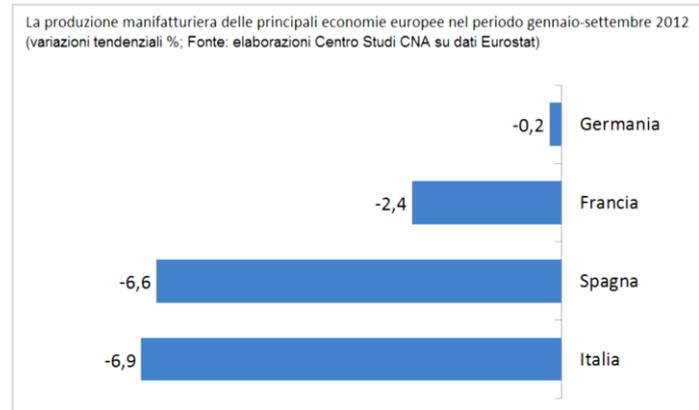
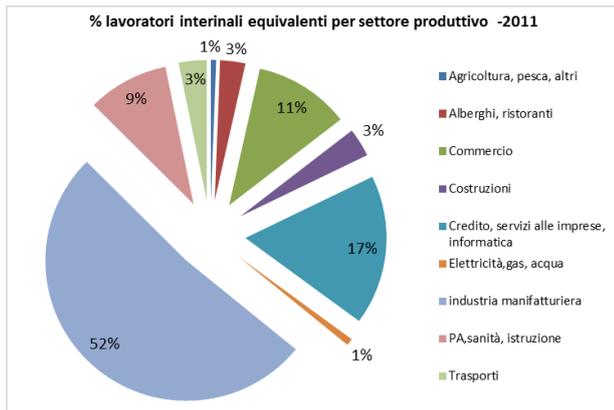
- aumenta sensibilmente la quota parte dei giovani, che pare non temano la flessibilità e si siano slegati dall’obsoleto schema mentale de “l’agognato posto fisso”
- si espande anche la fascia degli *over 40* che, colpiti dalla crisi, si rivolgono alle APL alla ricerca di supporto per il reinserimento lavorativo
- cresce progressivamente la componente maschile, con un incremento su base annua degli occupati maschi del 10% circa per gli uomini e una riduzione della componente femminile nella misura del -2%

- aumenta il livello di istruzione medio: i laureati mostrano oggi maggiore apertura verso forme di lavoro non stabili, per quanto il pregiudizio sul livello (considerato medio-basso) delle posizioni offerte in modalità di “somministrazione lavoro” sia ancora lontano dall’essere superato



Lato candidati, il target di riferimento delle APL si è quindi trasformato e, alla luce di questa consapevolezza, le APL dovrebbero rivedere le modalità di interazione con gli stessi, in quanto è ora necessario capire i bisogni sia dei nuovi profili di riferimento (es. over 40, laureati, ecc.), sia dei profili tradizionali “evoluiti” sull’onda dei nuovi fenomeni sociali e tecnologici (es: cambio generazionale nella fascia dei giovanissimi, con l’avvento dei “nativi digitali”).

La prospettiva dal lato delle aziende non è molto dissimile in quanto correlata da un fattore impattante comune, ovvero la crisi economica in atto. Se sui candidati quest’ultima ha fatto sentire i suoi effetti redistribuendo i pesi delle variabili anagrafiche e culturali dei profili, nel caso delle aziende ha comportato una pesante riduzione delle risorse da impiegare in investimenti di personale soprattutto per le realtà maggiormente colpite dalla crisi, molte delle quali rientrano nella cerchia dei tradizionali settori target delle APL: Industria manifatturiera, Servizi alle imprese e Informatica, Pubblica Amministrazione e Sanità, Horeca, ecc.. A tal proposito, guardando alle sorti dell’Industria manifatturiera, che da sempre rappresenta la quota parte maggioritaria del business delle APL (nel 2011 occupava più del 50% dei lavoratori interinali equivalenti), non si può che avere evidenza di quanto sopra accennato: la crisi in atto ha colpito duramente la manifattura di tutte le principali economie europee, ma è l’Italia a registrare i risultati in assoluto peggiori registrando una perdita intorno al 7% dal 2011 al 2012. Inutile sottolineare come questo fenomeno abbia sortito effetti indiretti anche sulle APL, stimolando opportune riflessioni sulla necessità incombente di abbattere il rischio diversificando e/o frammentando il proprio portafoglio clienti.



Dalle interviste agli esponenti del settore, si evince che qualche passo in tal senso è già stato compiuto: dinanzi alla sensibile contrazione della domanda da parte dei settori tradizionali, le APL si stanno aprendo a nuovi segmenti settoriali di specializzazione: l'IT, ambiente ed energie rinnovabili, e-commerce, il settore agricolo ed aerospaziale, ecc..

L'elemento interessante è dato dal fatto che questa apertura non si riduce ad un mero approccio commerciale verso le realtà emergenti, ma in alcuni casi ha spinto (e continua a spingere) le APL ad una rivisitazione della propria offerta orientata alla definizione di modelli di proposizione maggiormente mirati rispetto al target.

Lo scenario illustrato trova conferma dall'osservazione dei trend in atto per le APL come naturale conseguenza e/o evoluzione dei fenomeni descritti più nel dettaglio nei paragrafi precedenti:

- la crisi ha determinato una spinta alla concentrazione del mercato: negli ultimi anni si è assistito a frequenti fenomeni di fusioni/acquisizioni che hanno riguardato player più o meno di rilievo nel settore della somministrazione di lavoro;
- un'altra tendenza in diffusione, è quella che vede il progressivo abbandono dell'approccio generalista da parte delle APL: queste ultime stanno infatti gradualmente migrando da un modello di proposizione orientato all'offerta di servizi indifferenziati per tutti i settori di attività, ad approcci più di tipo "multistrategy" (ossia continuando a servire il mercato in modo indifferenziato, ma affiancandosi a una serie di divisioni specialistiche che servono in modo focalizzato particolari segmenti di mercato) piuttosto che di tipo "specialista" (focalizzato su un particolare segmento di aziende) in una minoranza di casi
- di pari passo con il punto precedente, si assiste anche ad una diversificazione del target di riferimento tramite l'estensione dell'offerta a settori non esplorati o "nuovi" settori (es: e-company, energie rinnovabili, ecc..)
- le realtà più corpose hanno inoltre avviato, o stanno consolidando, un processo di internazionalizzazione tramite l'apertura di filiali all'estero con l'obiettivo di reclutare figure professionali oggi difficilmente reperibili in Italia
- si assiste infine ad un processo di parziale "virtualizzazione" delle APL che si sta traducendo nella riduzione delle filiali fisiche e nell'orientamento allo sviluppo di servizi on line (ad oggi soprattutto rivolti ai candidati).

3.2 COSA STANNO FACENDO LE AGENZIE PER IL LAVORO IN ITALIA (7PGG.)

Le APL italiane in questi anni si stanno misurando con la sfida di mantenere quote di mercato in un periodo caratterizzato da alte fluttuazioni e da una crescita ridotta del fatturato, causata fin da subito dalla crisi economica iniziata a fine 2008. La mutazione del contesto lavorativo a seguito dei fenomeni intervenuti negli ultimi anni a livello economico e normativo sta imponendo la necessità di apportare rapidi cambiamenti nelle prassi degli attori del mercato del lavoro e le APL sono chiamate a adattarsi rapidamente a questi nuovi scenari. I dati analizzati in precedenza evidenziano chiaramente alcuni degli aspetti su cui investire maggiormente e le tendenze di rinnovamento del comparto delle APL possono riposizionare questi operatori in modo competitivo.

Per attuare azioni che si traducano in risultati di valore è di fondamentale importanza identificare i bisogni di candidati e aziende e definire strategie di riposizionamento sul mercato tramite la revisione dei tradizionali modelli di proposizione e il rinnovamento degli strumenti operativi e dei servizi offerti ai propri interlocutori.

Alcune APL hanno già intrapreso azioni concrete per rilanciare i propri servizi, ma di certo sono ancora ampi i margini di evoluzione e ciò si evince, ad esempio, dall'osservazione e dall'analisi delle *best practice* delle pioniere in Italia, così come di soggetti analoghi dei paesi oltre confine, spesso caratterizzati da un mercato del lavoro somministrato più evoluto o maggiormente consolidato.

In particolare, dato il tema della presente ricerca, ci concentreremo sulle strategie di adozione di nuovi strumenti e servizi in ottica Web 2.0 quali leve per perseguire vecchi e nuovi obiettivi di business e fornire un servizio di livello elevato o quanto meno differenziale rispetto al passato. Come vedremo di seguito, seppur con modalità e velocità diverse a seconda delle realtà di riferimento, la presenza online delle APL sta progressivamente affiancando quella fisica delle APL: alla diffusione capillare delle filiali *sul territorio* oggi le APL abbinano vetrine virtuali che, a seconda del livello di maturità online, spaziano da pagine internet statiche a veri e propri portali orientati in primis alla comunicazione della propria offerta e, nei casi più evoluti, all'interazione con i propri target di riferimento

Per definire lo stato dell'arte dei servizi offerti, sono stati analizzati i siti di alcune delle principali APL operanti sul territorio italiano, ed è stato posto il focus sull'analisi delle tipologie di servizi offerti sia ai candidati che alle aziende. Questa "istantanea" costituisce un *assessment* strumentale alla definizione delle possibili linee guida di evoluzione dell'attuale modello di proposizione delle APL.

È doveroso premettere che, al variare delle realtà di riferimento, variano sensibilmente le scelte e le tipologie di investimenti sul canale online: se infatti alcune APL sono di respiro internazionale e possono permettersi investimenti sul canale online coerenti rispetto alla propria dimensione e livello di fatturato, è anche vero però che la maggior parte delle realtà presenti in Italia sono rappresentate da operatori di dimensioni più ridotte e tendenzialmente propensi ad una specializzazione settoriale piuttosto che geografica. Bisogna anche dire che i pesi di queste due macro-tipologie di APL sono in fase di assestamento in relazione al fenomeno sopra introdotto di progressiva concentrazione del mercato. La panoramica di casi ed esempi riportati di seguito tenderà quindi a mettere in luce le *best practice* nostrane, approfondendo di conseguenza quelle realtà che possono vantare casi di studio più significativi, ma senza dimenticare la presenza della restante costellazione di player minori.

Partiamo da una carrellata sulle caratteristiche, strumenti e funzionalità principali presenti sui portali web delle APL e rivolte ai candidati e alle aziende:

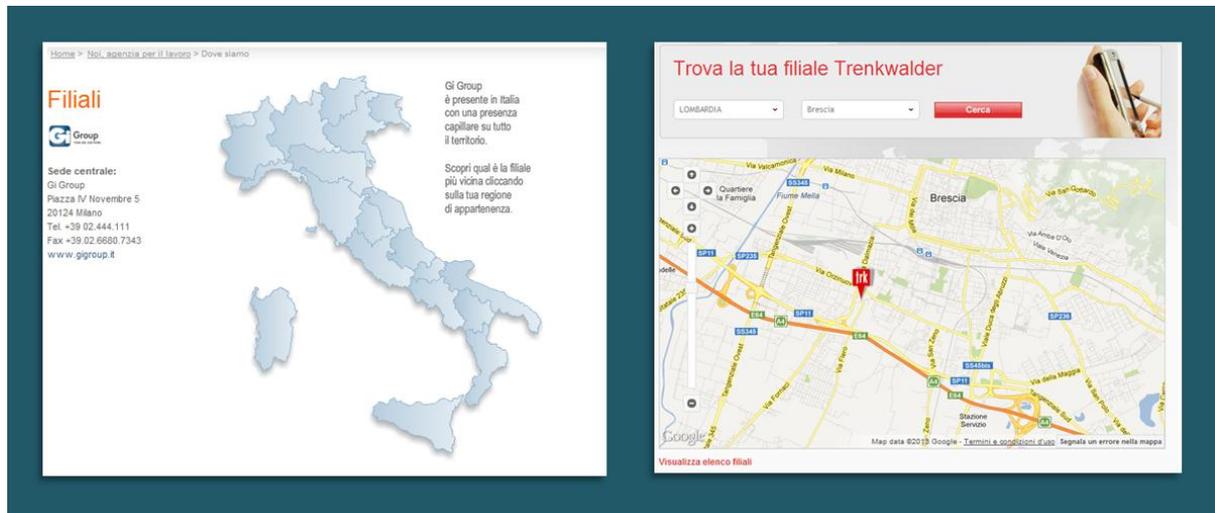
- anche i siti più rudimentali presentano come requisito base una **vetrina delle offerte di lavoro** disponibili. In questo frangente, a far la differenza è la presenza di **motori di ricerca**, più o meno evoluti e più o meno intuitivi, volti ad agevolare l'utente (candidato) nella ricerca della posizione lavorativa desiderata. A seconda del livello di evoluzione del motore di ricerca, si passa da ricerche rapide che prevedono in input solo il job title e l'area geografica di riferimento, fino a filtri più avanzati che permettono di arrivare ad una personalizzazione spinta della ricerca in corso tramite la selezione di diversi parametri: fascia salariale di riferimento, categoria professionale, tipo di settore, tipo di contratto proposto, periodo di pubblicazione dell'annuncio, ecc..



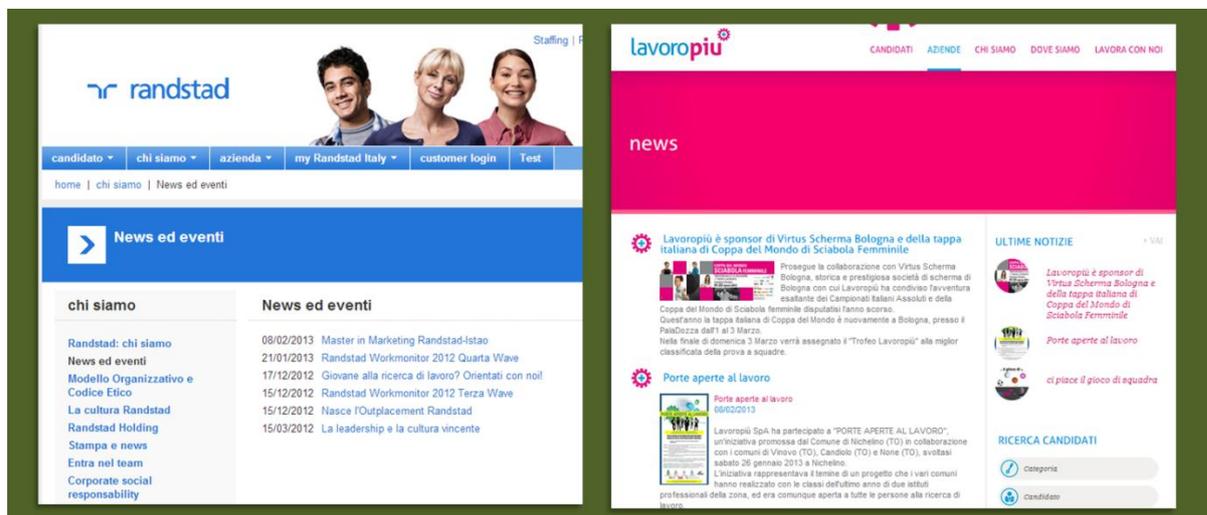
- una volta individuata la posizione di interesse, il candidato ha accesso alla scheda dell'offerta, e può fruire ora di una serie di informazioni strutturate per parametri, che rendono più facilmente comprensibile e comparabile l'offerta stessa. Non tutti i portali offrono lo stesso livello di chiarezza e dettaglio, ma sicuramente è sorta la sensibilità sulla necessità dell'utente di avere accesso a contenuti fruibili in maniera più semplice e chiara. Come si evince anche dagli esempi in figura, sempre più spesso sull'annuncio stesso sono resi disponibili strumenti di condivisione (per lo più di tipo social) che consentono la divulgazione dell'offerta alla rete di contatti del candidato, abilitando il tradizionale meccanismo del "passaparola"



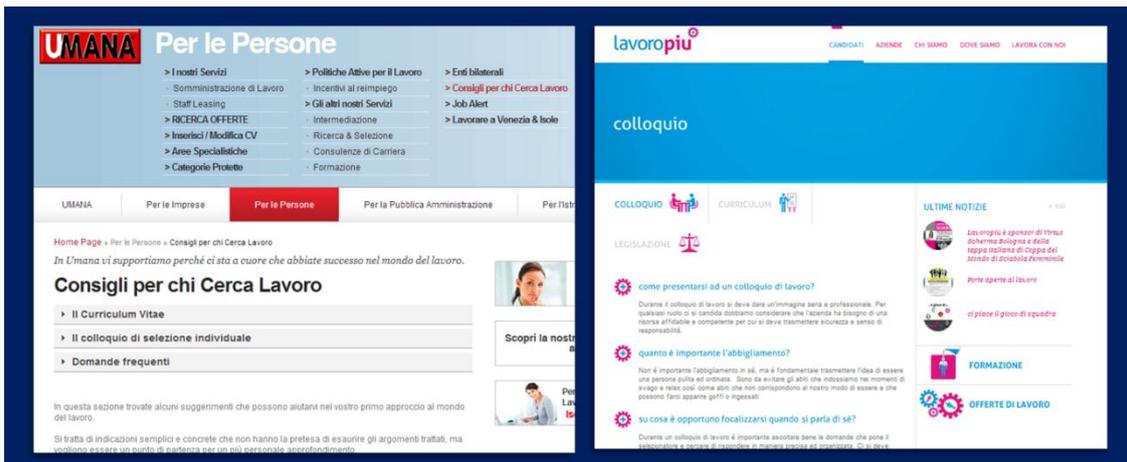
- per non perdere il valore *dell'asset* costituito dalla rete capillare di filiali sul territorio, ma anche e soprattutto per stimolare la sinergia tra i canali online ed offline, sempre più APL hanno introdotto la funzione **“Trova la filiale”**, di solito georeferenziata su una mappa interattiva, un modo chiaro per evidenziare la presenza fisica dell’Agenzia e dare un riferimento al candidato meno avvezzo all’utilizzo delle tecnologie o ancorato ai vecchi modelli di interazione con i recruiter



- sui portali è inoltre comune trovare **un'area legata agli eventi o alle news** che trattiene sul sito il navigatore e lo incuriosisce alle tematiche del lavoro, mettendo in evidenza la competenza dell'operatore su specifiche tematiche o la partecipazione ad eventi socialmente rilevanti



- per supportare al meglio il processo di ricerca dei candidati, alcune APL mettono a loro disposizione aree di contenuti formativi e/o informativi su tematiche relative alle modalità di preparazione del curriculum vitae, piuttosto che alla gestione dei colloqui fino ad arrivare a contenuti più **“tecnici”** di ausilio per profili specifici.



- in ottica di personalizzazione del servizio, quasi tutte le APL stanno dotando i propri portali di aree riservate per i candidati, ossia spazi dedicati il cui accesso richiede una registrazione dell'utente e nell'ambito dei quali il candidato ha a propria disposizione un'area personale con funzionalità più o meno evolute a seconda del portale di riferimento. Le funzionalità base prevedono la possibilità per l'utente di creare e gestire un proprio profilo corredato di tutte le informazioni relative al proprio livello di istruzione, alle esperienze professionali pregresse e attuali e alle competenze correlate. La creazione del profilo è solitamente guidata da form appositamente strutturati che consentono anche di allegare il file del proprio curriculum vitae; tutte le informazioni associate al profilo permettono quindi all'utente di candidarsi agevolmente e velocemente alle offerte di lavoro pubblicate sul portale.

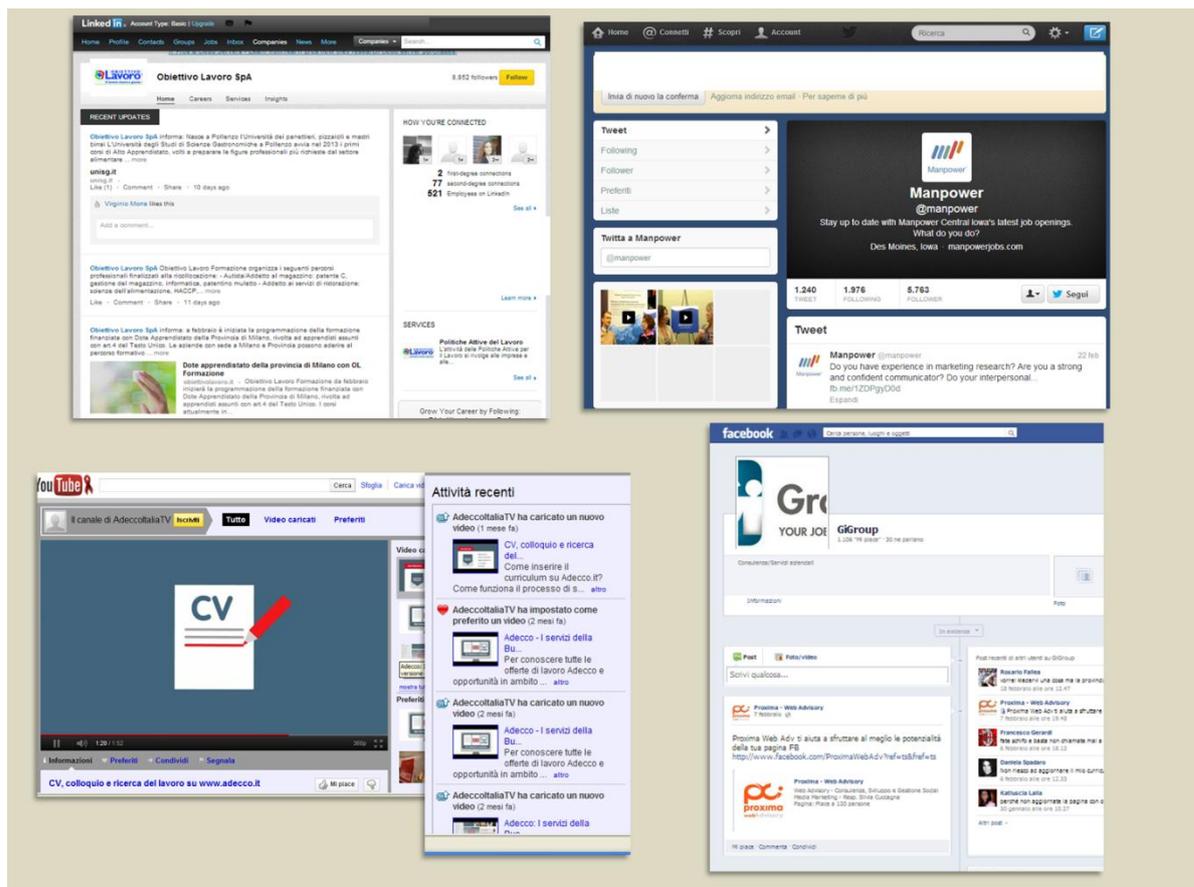
Le aree riservate, in casi sempre più numerosi, offrono all'utente una serie di altre funzionalità: visibilità delle candidature inoltrate, selezione automatica degli annunci di proprio interesse e creazione e gestione di *job alerts* correlati, sezione di consigli personalizzati sul profilo dell'utente.

Le aree private possono rappresentare inoltre una buona leva per fidelizzare i candidati, laddove ad esempio siano sfruttate per offrire servizi extra, slegati dall'ambito lavorativo, come promozioni o iscrizioni a programmi di fidelizzazione ad alto valore aggiunto



Nei casi più evoluti gli spazi dedicati ai candidati cominciano a prevedere l'integrazione di *tool online* volti a supportare l'operatività legata alla ricerca di lavoro o all'attività lavorativa stessa (riferendosi alla parte di gestione amministrativa del rapporto di lavoro in modalità di somministrazione. Accade così che, seppur in rari casi, le APL possano offrire al candidato strumenti quali il foglio presenze da compilare online, calendari condivisi per la pianificazione di incontri o eventi rilevanti legati all'attività di lavoro, il cedolino on line, ecc..

- Uscendo dai portali proprietari delle APL, è doveroso un riferimento anche alla sempre più diffusa tendenza a creare appendici, o ulteriori vetrine per le proprie offerte, nell'ambito dei social network principali. Le APL hanno già cominciato a comprendere l'importanza di una presenza social, un passo ormai d'obbligo per quelle realtà che vogliono riposizionare la propria immagine "svecchiandola" dagli stereotipi più comuni del lavoro interinale. Oltre che una leva di *brand identity*, la creazione di propri spazi in Facebook, piuttosto che LinkedIn o Twitter o Youtube, è funzionale all'apertura di un canale di contatto più diretto con i candidati che, se oggi pare essere sfruttato prevalentemente come vetrina aggiuntiva per la propria offerta, in realtà cela diverse opportunità che vanno e andranno colte e che consentiranno alle APL di trasformare le proprie pagine social in leve di fidelizzazione del proprio bacino di candidati, piuttosto che in strumenti operativi a supporto dell'attività quotidiana (es: aree di collaborazione o condivisione informazioni, interfacce a facile accesso per i servizi di assistenza e supporto ai candidati,..)



- Trattando di "appendici" delle APL non si può omettere di trattare delle prime presenze di tipo mobile: alcune agenzie hanno infatti già saputo cogliere le esigenze di candidati ormai abituati, come consumatori, a fruire sempre più di contenuti e servizi anche in mobilità. L'offerta di alcune delle principali APL è stata quindi integrata da applicazioni create ad hoc per dispositivi mobili quali tablet

e smartphone. Queste prime applicazioni presentano diverse funzioni, facili da utilizzare e studiate per dare accesso al maggior numero possibile di opportunità di lavoro o di suggerimenti utili per la propria carriera da fruire in qualsiasi momento e in qualsiasi posto tramite il proprio dispositivo mobile. Attualmente le app disponibili sembrano limitarsi a voler replicare l'offerta del portale in versione "tascabile", ma si tratta dei primi approcci, sicuramente l'esperienza e le best practice di altri settori spingeranno presto allo sviluppo di elementi differenziali che valorizzino ulteriormente il contesto di utilizzo in mobilità



Questa la veloce carrellata delle funzionalità e dei principali servizi online messi a disposizione dalle APL per i propri utenti alla ricerca di lavoro; se in quest'ambito le APL, a livelli diversi a seconda della relativa dimensione e capacità di investimento, hanno compiuto grossi passi in avanti nel tentativo di allinearsi all'offerta degli avanguardisti *pure player online* descritti nel capitolo precedente, per quel che riguarda l'offerta web rivolta alle aziende, questa sembra trovarsi in una fase di sviluppo ancora embrionale.

In quest'ambito, i principali servizi dedicati sono generalmente inclusi nell'area privata dedicata all'azienda cliente:

- nei casi più frequenti, le funzionalità base sono assimilabili a quelle offerte ai candidati, in quanto si offre alle aziende l'accesso ad uno spazio online in cui queste ultime sono abilitate alla compilazione di form per la richiesta di servizio e alla gestione e al monitoraggio dell'andamento delle proprie offerte di lavoro, con possibilità di accesso diretto ai profili dei candidati alle proprie offerte. L'azienda cliente una volta avuto accesso alla propria area riservata tramite login, può quindi pubblicare direttamente i propri annunci di lavoro, così come può "sfogliare" i curriculum dei candidati.
- Nei casi più evoluti l'area si configura invece come una sorta di *Extranet* che agevola la relazione e gli scambi informativi con gli operatori delle APL ed è il luogo virtuale attraverso cui erogare alcuni servizi. I casi di questo tipo sono più rari, ma laddove presenti prevedono funzionalità aggiuntive quali, ad esempio, la possibilità di avere accesso diretto (solitamente limitato) alla banca dati della APL, oppure di poter contattare e comunicare on line con esperti di pratiche legate al lavoro somministrato (es: legale), oppure la possibilità di avere a disposizione uno spazio di monitoraggio dei contratti in essere con l'APL stessa (ad es. con la possibilità di archiviare i contratti, piuttosto che di verificare lo stato di fatturazione, ecc..)

The image shows two side-by-side screenshots of web portals. The left screenshot is from Adecco, titled "Non sei registrato?". It features the Adecco logo and the slogan "better work, better life". The text encourages registration, stating "Registrati subito e entra in contatto con i nostri consulenti" and includes a "Registrati >" button. Below this, it lists benefits of registration, such as publishing unlimited job offers and accessing a database of resumes and candidates. The right screenshot is from Obiettivo Lavoro Italia, titled "Il Portale Clienti". It includes the Obiettivo Lavoro logo and the slogan "IL LAVORO SICURO E GIUSTO". The text guides users to log in, mentioning that existing clients can view management dashboards and invoices. It also provides the URL <https://portaledienti.obiettivolavoro.it> for access.

Chiudendo la rassegna delle principali funzionalità e servizi che contraddistinguono l'attuale offerta on line delle APL in Italia, emerge un quadro decisamente eterogeneo se analizzato dal punto di vista del livello di maturità nell'adozione di strumenti o modelli innovativi da parte delle APL: il livello medio dei portali ha ancora uno stampo tradizionale che sembrerebbe rimasto ancorato ai modelli del "vecchio" web 1.0, mentre in alcuni casi si assiste a "fughe in avanti" da parte delle realtà più evolute che, non a caso, sono quelle di respiro internazionale, le quali hanno avuto modo di integrare nell'offerta italiana modelli di proposizione già sperimentati in paesi in cui il lavoro somministrato è ad uno stadio evolutivo più avanzato.

Per questo motivo, nel prossimo paragrafo forniremo una veloce panoramica su quello che accade alle APL all'estero, in modo da trarne gli spunti necessari per riuscire meglio a comprendere quali possano essere i margini di miglioramento e le spinte evolutive per le realtà nostrane.

3.3 LE AGENZIE PER IL LAVORO ALL'ESTERO

Il mercato del lavoro in Italia è caratterizzato da alcune diversità rispetto agli altri paesi europei, ad iniziare dalle percentuali di candidati che fanno ricorso a questa tipologia di offerta, decisamente più bassa rispetto a quella registrata nel mondo anglosassone che, come introdotto in precedenza, supera il 4% di incidenza sull'occupazione complessiva. E in generale in molti paesi, come l'Olanda, il meccanismo di ingresso e uscita dal mercato del lavoro è più "oliato" e si configura come un modello di gestione delle risorse umane particolarmente efficiente nella risposta alle oscillazioni di domanda di forza lavoro tipiche dei comparti produttivi.

Se già a livello generale il settore all'estero sembra assestato ad un livello di maturità superiore rispetto a quello italiano, circoscrivendo l'attenzione all'analisi dell'offerta online delle principali APL straniere, si ha conferma di quanto le realtà estere possano rappresentare un valido modello di riferimento per quelle nostrane: la spinta in avanti si rende evidente dalla presenza e dall'integrazione spinta di strumenti 2.0 e social, ma, più di questo, dalla capacità di declinare i suddetti strumenti funzionalmente a modelli di servizio a forte carattere di innovazione.

Nell'operare il confronto con la situazione in Italia, è doveroso premettere che, sicuramente, questa spinta innovativa non può non essere stata facilitata dalla tipologia di utenza di riferimento: da un punto di vista di predisposizione tecnologica della popolazione, l'Italia è sempre rimasta arretrata rispetto agli altri paesi europei, il che comporta inevitabilmente che i candidati e/o le aziende d'oltralpe abbiano costituito un terreno più fertile su cui operare a livello digitale, mostrando una ricettività ed una velocità di adozione dei trend tecnologici sicuramente accelerate rispetto ai nostri standard.

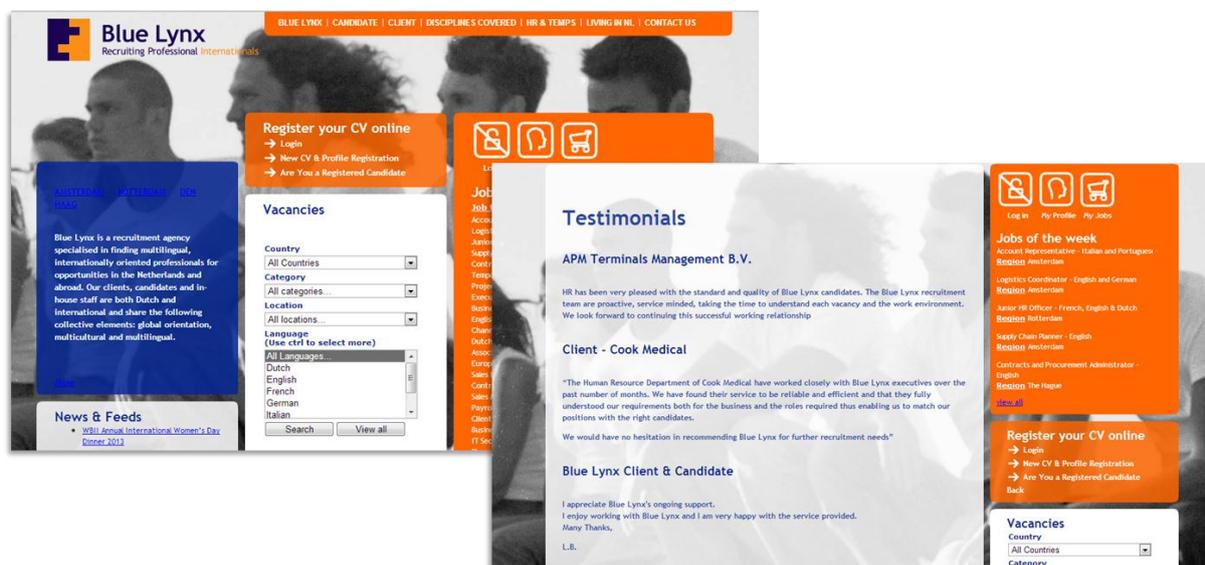
Per meglio sostanziare quanto sopra accennato, pare opportuno entrare maggiormente nel dettaglio sui casi di studio più significativi del contesto internazionale: di seguito riporteremo quindi alcune case history selezionate in funzione della portata innovativa dell'offerta *online* delle principali APL operanti nei paesi europei in cui il lavoro somministrato è più radicato.

Blue Lynx, una società di recruiting con sede a L'Aia e con numerosi uffici ad Amsterdam e Rotterdam. Fondata nel 1988, opera solo nel mercato olandese ma, elemento differenziale rispetto alle concorrenti, è molto focalizzata sul target di nicchia dei candidati stranieri che vogliono lavorare in Olanda. A tal proposito, un primo elemento di eccellenza si evince nella capacità di Blue Lynx di declinare e valorizzare il proprio elemento differenziale anche nell'offerta online; da un tour sul portale si rilevano infatti servizi e funzionalità personalizzate rispetto al target specifico (ad esempio un'intera area dedicata ad informazioni di base sulla vita in Olanda e sulle città sede delle posizioni lavorative offerte (mobilità, servizi essenziali, svago) che fanno emergere un senso di familiarità nel fruitore, che si sente accolto in una sorta di comunità (quella dei lavoratori di Blue Lynx in Olanda))

Blue Lynx offre inoltre una serie di servizi orientati a gestire in modo snello tutta la parte amministrativa del rapporto di lavoro dei candidati. Ecco, quindi, per esempio, la predisposizione da parte dell'agenzia di tutta la modulistica necessaria per le pratiche amministrative quali: la registrazione degli orari online, la gestione delle presenze, la compilazione della note spese, la richiesta di dimissioni, etc..

Spicca, infine, la scelta fatta di integrare sul proprio sito strumenti di natura social: a partire dall'integrazione con i principali social network (la classica funzionalità di condividere i contenuti del portale sul proprio profilo social), passando per l'area "Testimonials" dove si possono trovare feedback diretti su Blue Lynx da parte delle aziende che hanno usufruito dei servizi di recruitment, fino al calendario condiviso degli eventi che hanno come oggetto principale gli incontri di recruiting, organizzati anche da terzi. Si tratta di un buon modo

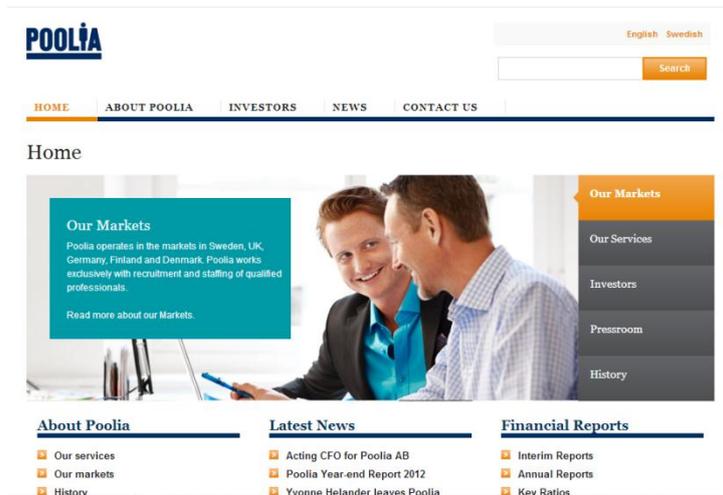
per avvicinare i candidati al proprio sito con frequenza (per cercare eventuali aggiornamenti) e creare delle community (anche temporanee) tra persone accomunate da stessi interessi o esigenze.



Un caso molto particolare è rappresentato dalla società svedese Poolia, nata nel 1989 e specializzata nella ricerca di figure operanti nei settori finanza, IT, tecnologia, biologia, economia, risorse umane, vendite e marketing. Poolia offre servizi specializzati dedicati alle fasi di trasformazione aziendale (fusioni, join venture) che impattano sull'organizzazione del lavoro e quindi sulle risorse impiegate; ai servizi possono accedere tutti i soggetti che devono o sono interessati a gestire fasi di questo tipo, inclusi i sindacati. Per favorire la selezione, oltre alla possibilità di filtrare la ricerca di profili in funzione dei classici parametri, Poolia offre servizi aggiuntivi altamente attrattivi ed erogabili anche online:

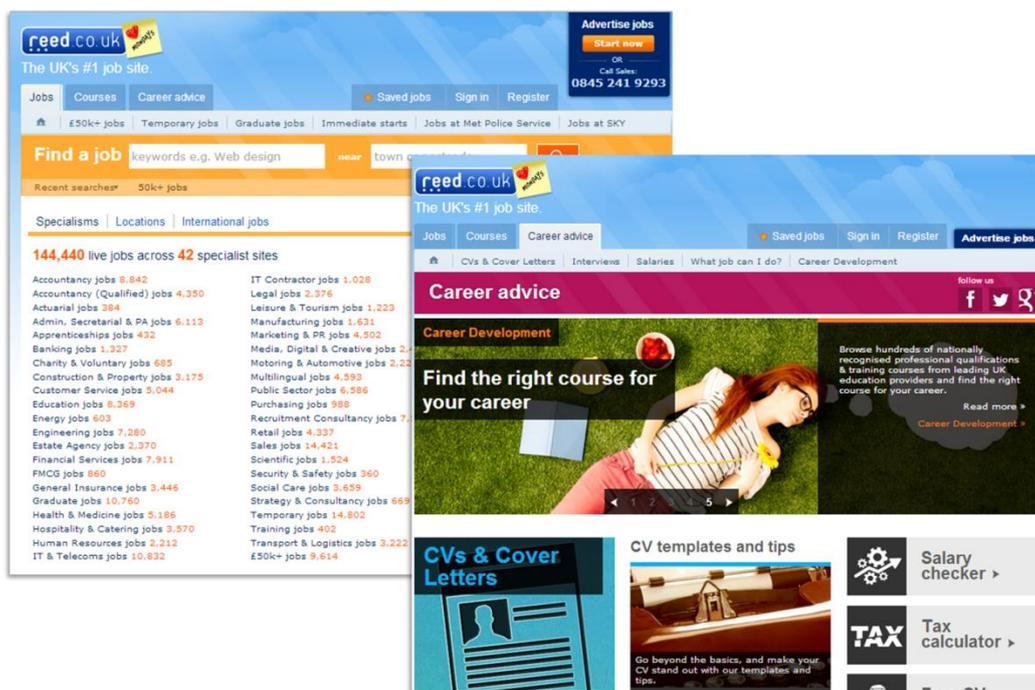
- "Second Opinion" servizio di consulto di esperti delle risorse umane in caso di indecisione da parte dell'azienda in fase di selezione finale di un profilo
- "Controllo identità" per validare i dati del curriculum vitae del candidato
- "TalentEye", servizio dedicato ad attrarre i talenti giusti per la posizione lavorativa corretta.

Sempre Poolia, nella parte online, mette in evidenza informazioni di grande utilità come la visualizzazione delle grandi opere in corso o prossime all'apertura dei cantieri, che naturalmente richiedono un grande numero di persone impiegate e che quindi possono attrarre, attraverso il sito, molte candidature. Hanno immediata rilevanza sul sito anche le ricerche da effettuarsi in tempi rapidi (*urgent vacancies*), così come i numerosi video tutorial formativi sulla corretta stesura di curriculum vitae e lettera di presentazione dei candidati, i consigli sulla modalità più idonea per affrontare un colloquio lavorativo e le dritte sull'uso "intelligente" dei Social Network per scopi professionali.



L'agenzia reed.co.uk, che ha un nome che ricorda immediatamente l'indirizzo del proprio sito internet come ad indicare una naturale predisposizione alla presenza sul Web, è il sito dedicato al mercato del lavoro più visitato del Regno Unito che riceve oltre 1,5 milioni di domande di lavoro al mese, con oltre 12.000 reclutatori iscritti. Grazie all'integrazione tra presenza on-line e "fisica", Reed ha creato un database che vanta oltre 2,5 milioni di candidati registrati in tutto il mondo (2013).

Le scelte di progettazione della user experience del sito web di reed.co.uk rappresentano una best practice di per se: il portale è costellato di elementi che invitano l'utente ad interagire e lo stimolano a scoprirne le funzionalità perché si propone come un sito di offerte sullo stile di eBay, basato su un approccio all'utente di tipo "light" e, al contempo, di stampo giocoso. Una caratteristica di Reed è basata sul fatto di non proporre direttamente la tradizionale divisione candidati/aziende, ma di preferire, invece, un'impostazione ibrida che tratti di lavori/corsi/servizi e che evidenzi le tipologie contrattuali, il settore produttivo e la posizione geografica (nazionale/internazionale). I corsi in particolare sono prodotti da una sottodivisione della stessa reed.co.uk e come tutto il resto dell'offerta è presentata con un'alta attenzione al dettaglio, sia a livello di presentazione che di prodotto.



Come prevedibile dalla lettura del paragrafo precedente, pur allargando l'ambito di analisi dall'Italia allo scenario internazionale, le multinazionali leader nel campo del lavoro somministrato si annoverano tra le realtà più all'avanguardia.

Adecco France, ad esempio, permette una ricerca molto dettagliata e accurata (anche in base alle diverse tipologie di contratto desiderate) rispetto al settore IT e un'ampia visualizzazione dei lavori classificati in base all'urgenza degli stessi, offrendo anche spazi virtuali dedicati al training e al coaching. In più, in ottica di valorizzazione delle risorse più meritevoli e di Talent Management, è stata creata la tessera "Adecco Club Premium", alla quale possono accedere solo i lavoratori dotati di spiccate doti professionali, dalle competenze e dall'affidabilità riconosciute: infatti quando una persona viene considerata particolarmente talentuosa per una certa posizione lavorativa, viene contattata direttamente da un'agente Adecco che le proporrà di far parte del club.



Manpower France, invece, si distingue per le opportunità di formazione e di self-assessment offerte al proprio bacino di candidati: tutti gli utenti infatti, non solo possono fruire gratuitamente di sessioni di formazione diretta tramite piattaforme di e-learning fortemente professionalizzanti, ma anche misurarsi o propensioni. A valle dei test di valutazione, un consulente Manpower si occupa di pianificare un colloquio più approfondito che, integrato con i risultati di un questionario e quelli ottenuti dai test, consente di costruire un profilo completo e "certificato" del candidato da presentare alle aziende clienti.



Razionalizzando quanto emerso dalla veloce carrellata sullo scenario internazionale, si evince quanto segue:

- Il livello di maturità dell'offerta online degli operatori esteri è nettamente più avanzato rispetto al livello medio delle realtà italiane
- l'offerta di servizi fruibili direttamente online rivolti sia ai candidati che alle aziende è vasta ed estremamente eterogenea
- uno dei principali elementi differenziali dell'offerta online sembra essere il livello di personalizzazione dei servizi offerti
- focus sulle opportunità di adozione di strumenti 2.0 come supporto ai processi di formazione e di gestione amministrativa dei rapporti di lavoro

La selezione di best practice di cui sopra costituisce un'istantanea solo parziale della ben più vasta realtà estera degli operatori del lavoro somministrato, ma rappresenta comunque punto di riferimento esemplificativo per comprendere quanto il focus non sia circoscritto alla semplice capacità di integrare strumenti 2.0 nell'ambito delle proprie vetrine on line, bensì nella capacità di declinarli in modalità tali da valorizzare, senza snaturare, l'offerta distintiva della singola APL .

CAPITOLO 4: LE OPPORTUNITÀ DI EVOLUZIONE DEL PROCESSO DI SOMMINISTRAZIONE DI LAVORO

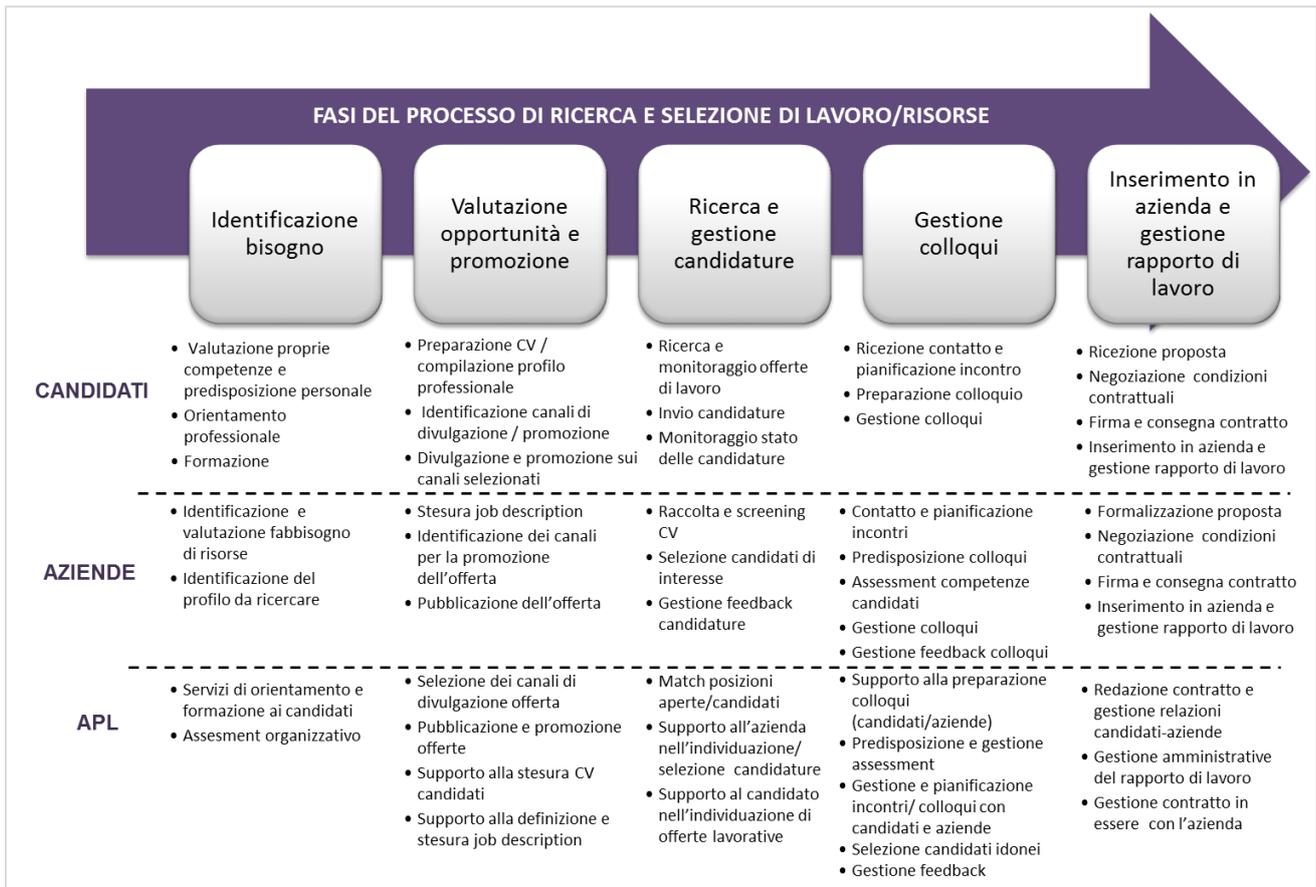
Dopo aver analizzato il posizionamento attuale delle APL all'interno del mercato del lavoro, l'evoluzione del target degli utenti, le nuove abitudini al consumo ed aver fornito un'overview sul ruolo del canale online e dei modelli emergenti correlati nel settore in ambito, possiamo finalmente comprendere come e quanto le Agenzie per il Lavoro stiano avvertendo la necessità di riposizionare la propria immagine sul mercato e di valorizzare l'offerta attuale in modo da poter competere nel nuovo scenario di riferimento.

La domanda da porsi adesso è la seguente: come cavalcare i trend in atto e riuscire a declinare le nuove opportunità offerte dalla rete in strumenti e servizi che possano realmente abilitare un rapporto costante e di lungo periodo con i propri utenti/clienti?

In ottica di pragmatismo ed efficacia della trattazione, abbiamo deciso di procedere alla ricerca di risposte efficaci per l'interrogativo di cui sopra, provando ad adottare un approccio maggiormente analitico. Si è quindi deciso di valorizzare il potenziale delle Agenzie per il Lavoro nel loro ruolo di intermediarie tra le due parti (candidati e aziende) coinvolte in maniera speculare nell'ambito dell'unico macro-processo di ricerca e selezione di risorse/opportunità lavorative. A tal fine, dopo aver strutturato il processo in cinque fasi sequenziali e distinte, si è scelto di procedere con un'analisi di dettaglio per singola fase condotta con una metodologia sintetizzabile nei seguenti step:

- razionalizzazione delle attività in ambito per gli attori coinvolti nel processo
- identificazione degli strumenti e dei servizi attualmente in uso a supporto delle attività ed evidenziazione delle principali criticità e desiderata correlati
- valutazione dell'offerta attuale delle APL in termini di servizi e strumenti offerti a supporto delle attività in carico ai propri interlocutori
- identificazione delle opportunità di evoluzione dell'offerta delle APL derivanti dall'adozione di nuovi modelli e/o strumenti on line
- individuazione e illustrazione di casi di studio puntuali come best practice di riferimento.

Nella figura di seguito è reso disponibile uno schema di sintesi del processo e delle attività di dettaglio in corrispondenza di ogni fase e per ciascuno degli attori coinvolti. Seguirà l'analisi di dettaglio per singola fase.



FASE 1: IDENTIFICAZIONE DEI BISOGNI E SELEZIONE DEI CANALI DI RICERCA

Prima di iniziare la fase vera e propria di selezione vi sono alcuni importanti passi da compiere che costituiscono l'ingresso del processo in ambito. Per entrambe le prospettive considerate, questa prima fase coincide con il momento di razionalizzazione di un bisogno di risorse e/o competenze (lato aziende) piuttosto che di una posizione lavorativa (lato candidati) e il relativo passaggio all'analisi del bisogno e, in funzione di questa, all'identificazione dei canali di ricerca più adeguati per il suo soddisfacimento.

Candidati

È in questa fase che il futuro candidato, a seguito di variabili che possono essere di natura molteplice (es: termine del proprio percorso di formazione, perdita o rinuncia ad una preesistente posizione lavorativa, ecc..) si trova a doversi confrontare con le seguenti situazioni e problematiche correlate:

- *Valutazione (e misurazione) delle proprie competenze e attitudini personali.* L'autovalutazione, ovvero la capacità di riconoscere i propri punti forti e deboli è il primo passo verso l'autosviluppo, ovvero la capacità di evolvere le proprie capacità, di capire "come" e "in cosa" è necessario migliorarsi in funzione dei propri obiettivi e, soprattutto, di comprendere il modo migliore di comunicare il proprio bagaglio di competenze valorizzando i propri punti di forza e minimizzando i rischi rispetto ai punti di debolezza.
Da qui ben si intuisce la criticità di questo momento che, se mal gestito e/o affrontato senza la consapevolezza o gli strumenti di supporto adeguati, rischia di inficiare i risultati dell'intero processo. In questo frangente gran parte dei candidati, soprattutto i neofiti che si trovano per la prima volta a confrontarsi con il mercato del lavoro, necessitano di un supporto a livello di gestione del processo di *auto-assessment* e di analisi dei risultati orientato alla definizione di un piano di azione coerente con gli obiettivi prefissati
- *Orientamento professionale*, ossia l'individuazione di una direzione professionale verso la quale muoversi in funzione delle proprie competenze e aspirazioni oltre che, ovviamente, in funzione delle opportunità offerte dal mercato del lavoro. Questa attività richiede un percorso da seguire, sul quale il candidato deve investire per riuscire a focalizzare le proprie risorse interne (capacità, competenze, titoli di studio), al fine di affrontare le difficoltà esterne del mondo lavorativo. Anche in questo caso il compito non è semplice e un supporto professionale all'individuo rappresenta un valore aggiunto da molti ritenuto indispensabile.
- *Eventuale formazione o empowerment sulle competenze* che si intende valorizzare per indirizzare il proprio percorso di carriera.
- *Selezione dei canali di ricerca* di offerte di lavoro a maggior potenziale in relazione al tipo di posizione ricercata. Siti di recruiting online, portali di ricerca, siti di annunci di lavoro gratuiti, siti delle agenzie per il lavoro, siti delle aziende, social networkcome già ampiamente illustrato nei capitoli precedenti, orientarsi tra le svariate possibilità di ricerca di lavoro (sia online che offline) è un'impresa ogni giorno più complessa per i candidati, ed il rischio è quello di disperdere energie e di aumentare il senso di frustrazione e inefficacia della ricerca. Trovare le risposte giuste a domande quali "dove avrò maggiori possibilità di trovare opportunità di lavoro nel mio settore?" o "Il mio futuro datore di lavoro quali strumenti privilegia? A quali interlocutori si rivolge?" non è un aspetto banale e richiede una capacità di discernimento non comune, il che fa nascere l'esigenza di un supporto in grado di guidare le scelte del candidato in maniera consapevole,

Aziende

In questa fase le aziende si trovano a dover definire correttamente e consapevolmente il bisogno che le spinge a ricercare nuove risorse da inserire nel proprio organico. In particolari gli step da compiere per i responsabili o gli addetti HR in capo al processo di recruitment sono i seguenti:

- *Identificazione e valutazione del fabbisogno di risorse* che di solito avviene su input delle *line of business* a valle della verifica di uno stato di necessità che richiede l'integrazione di forza-lavoro per coprire una posizione vacante, per adeguarsi ad un nuovo modello organizzativo o strutturale o rispondere ad accresciute impreviste esigenze di sviluppo di competenze nell'ambito dell'organizzazione
- *Razionalizzazione del profilo di competenze da ricercare* : la richiesta di nuove risorse corrisponde alla consapevolezza di un gap di competenze o abilità che è necessario analizzare nel dettaglio ai fini di promuovere una ricerca efficace. Il supporto delle *line of business* in questo caso è fondamentale per identificare i requisiti di conoscenza professionale, di capacità manageriale e di attitudini personali
- *Identificazione dei canali di ricerca* più mirati rispetto al profilo professionale desiderato, ossia i canali a garanzia di migliore *redemption*. Rispetto all'esigenza dei candidati (maggiormente orientati ad una maggiore redemption) l'aspetto qualitativo della ricerca prevale su quello quantitativo: puntare direttamente ad un bacino di candidati ristretto ma già scremato all'ingresso (a specializzazione "verticale" rispetto alle competenze ricercate) permette di snellire ed efficientare l'intero processo di ricerca e selezione.

La fase richiede quindi la messa in campo di competenze che esulano da quelle specifiche di recruiting e che, normalmente, risiedono già nell'organizzazione. I problemi in questo frangente spesso nascono nelle difficoltà di comunicazione tra le aree HR e gli altri dipartimenti, difficoltà dovute a diverse variabili quali, ad esempio, la disponibilità di tempo da sottrarre alle attività operative da parte delle risorse coinvolte a supportare i referenti HR per la selezione , la difficoltà di traduzione di esigenze tecniche a persone non "esperte" nell'ambito, ecc..

Stato dell'arte dell'offerta delle APL e opportunità di evoluzione

Attualmente le APL contemplanò già nella propria offerta servizi volti a fornire supporto ad aziende e candidati in risposta alle esigenze sopra descritte. In particolare :

- Per i candidati sono disponibili servizi di tipo consulenziale e formativo: consulenza ad hoc per l'orientamento di carriera (*career coaching*), percorsi gratuiti di formazione per competenze tecniche e trasversali
- Per le aziende molte APL hanno invece predisposto un ampio ventaglio di soluzioni di natura consulenziale a livello organizzativo

Un'offerta ampia e variegata da parte degli operatori del lavoro somministrato esiste già, ma dove sono allora i margini di miglioramento? La risposta sta nelle modalità di erogazione dell'offerta.

Sia le aziende che i candidati richiedono agli intermediari della selezione maggiore efficienza, tempestività e, al contempo, personalizzazione dei servizi offerti, direttrici di evoluzione che ben si sposano con il potenziale derivante dall'adozione di strumenti 2.0 o social a supporto dell'erogazione di servizi tradizionalmente offerti dalle APL. E' da questa considerazione che emergono spunti per l'adozione di strumenti quali, ad esempio:

- Per i candidati:

- sistemi online di assessment delle competenze hard (tecniche) e soft (attitudinali, trasversali)
- piattaforme di e-learning per l'erogazione di contenuti formativi (possibilmente correlati e/o suggeriti in funzione dei risultati dell'assessment)
- forum moderati da esperti di tematiche specifiche per risolvere dubbi o fornire supporto consulenziale per tematiche relative all'orientamento di carriera
- Linee guida on line per la selezione dei canali di ricerca più adeguati
- possibilità di offrire servizi premium di career coaching o di assessment personalizzati (mappatura e/o certificazione di competenze specifiche)
- Per le aziende:
 - servizi personalizzati di consulenza on line in carico ad esperti di tematiche organizzative("l'esperto risponde")
 - creazione di community di responsabili HR per condividere dubbi problematiche di interesse comune
 - mappatura delle comunità di pratica on line (come supporto all'identificazione di bacini di candidati a competenze "verticali")

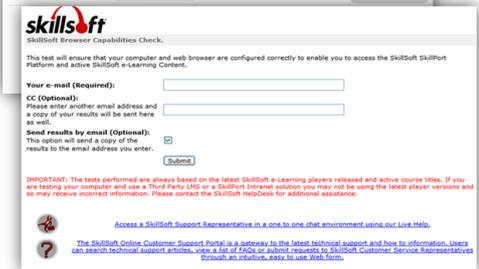
ASSESSMENT COMPETENZE ONLINE



MANPOWER US



- servizio "Skill Soft", un'area in cui il candidato ha la possibilità di testare online il proprio livello di preparazione nel settore lavorativo desiderato
- possibilità di accedere ad un elenco completo delle varie offerte formative per incrementare skills più specifiche



CAREER COACHING

LINEE GUIDA DI UTILIZZO CANALI DI RICERCA



POOLIA



- Servizio di Career Coach per i profili di candidati appena inseriti nella realtà lavorativa (pianificazione carriera) o già presenti da tempo (career coaching). Il servizio prestato da professionisti del campo dura un'ora alla settimana per 5 settimane (erogabile anche da remoto)
- linee guida online sul corretto utilizzo dei Social Media per scopi professionali che permettano la costruzione e lo sviluppo della propria carriera

ESPERTI IN LINEA PER CONSULENZA SPECIALISTICA ALLE AZIENDE



POOLIA



- Servizi di consulenza specialistica on line per offrire supporto ai datori di lavoro su tematiche di change management e di gestione di rapporti con i sindacati

FASE 2: VALUTAZIONE DELLE OPPORTUNITÀ E PROMOZIONE

La parola chiave della seconda fase del processo in ambito è *self-marketing*: i candidati devono autopromuoversi con strategie mirate rispetto alle opportunità lavorative individuate, mentre le aziende devono capire come presentare un'offerta sufficientemente *appealing* in modo da attrarre i migliori talenti disponibili sul mercato del lavoro

Candidati

Una volta identificato il bisogno e solo dopo aver chiarito i propri obiettivi di carriera e aver selezionato i canali di ricerca più adeguati, per il candidato giunge il momento di:

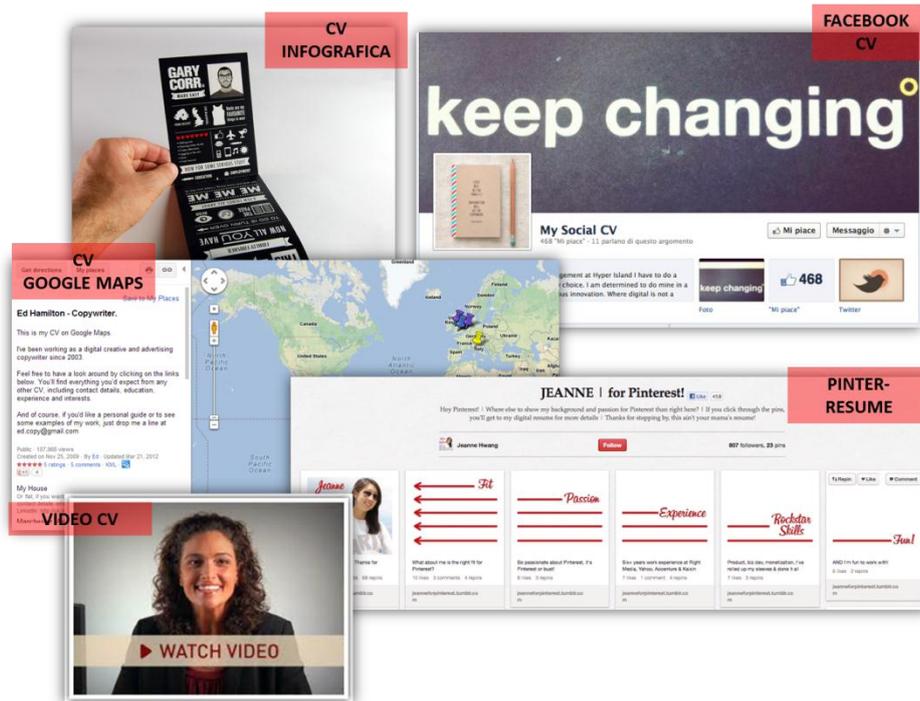
- *Costruire il proprio profilo professionale e predisporre il curriculum vitae* : fare marketing di se stessi o, in parole povere, "sapersi vendere" è il passo successivo alla presa di coscienza di ciò che si è, delle proprie attitudini e talenti così come delle proprie aree di miglioramento. Lo step immediatamente successivo alla fase 1 richiede quindi al candidato di far emergere e di comunicare bene il valore aggiunto individuale che è in grado di offrire al potenziale datore di lavoro. Anche in questo caso si tratta di un'attività cruciale che richiede tempo, attenzione e pazienza. E oggi la pazienza è la prima virtù da coltivare dato che l'effort in autopromozione richiesto ad un candidato cresce proporzionalmente al crescere delle opportunità di ricerca (canali) che intende sfruttare: oltre al classico Curriculum Vitae rimangono infatti da "compilare" i vari profili professionali da rendere disponibili in rete, in modo più o meno dettagliato a seconda della piattaforma di riferimento. Quest'ultima risulta essere un'attività onerosa (da qui la necessità di operare scelte rigorose nella fase 1 relativamente alla selezione dei canali di ricerca) e, elemento non trascurabile, differisce in maniera sostanziale dalla redazione del CV. A dispetto di quanto si può supporre, profilo professionale in rete non è paragonabile né è un sostituto perfetto per un curriculum vitae, ma piuttosto qualcosa di complementare ad esso. Questo perché:
 - il profilo serve a farsi trovare su Internet, ad incuriosire il lettore ed eventualmente a favorirne il contatto, mentre il CV serve a presentarsi e a farsi conoscere davvero, in profondità;
 - per motivi di privacy, non è opportuno pubblicare informazioni personali con dettagli sensibili sulla Rete;
 - nella vita reale non sempre basta aver pronto un singolo CV in un singolo formato, per cui è ben difficile che possa bastare un singolo profilo online;
 - se inserito in un social network professionale il profilo è molto più di un CV perché accessibile ad una rete di contatti e, quindi, racchiude concrete opportunità lavorative, non è solo una mera ed "inerte" cronistoria di vita.

Tutto ciò sta a significare che, rispetto ad un passato anche abbastanza recente, il candidato deve ora preoccuparsi di definire non una, ma molteplici strategie di proposizione sul mercato del lavoro, e difficilmente dispone autonomamente di tutti gli strumenti per riuscire nello scopo. A ciò va aggiunta la criticità correlata del fattore "tempo disponibile": oggi più che mai è condivisibile l'affermazione secondo la quale "cercare lavoro, è un lavoro a tempo pieno".

Fin qui abbiamo trattato del profilo professionale in rete (inteso come area dedicata agli utenti da portali e social network professionali per la registrazione dei propri dati anagrafici, delle proprie esperienze e competenze di vita) e abbiamo già cominciato ad intuire quanto il ruolo del classico CV

come fattore chiave nel processo di ricerca lavoro stia perdendo terreno rispetto al passato; a ciò bisogna aggiungere anche la tendenza al superamento del concept di curriculum vitae così come è sempre stato concepito. Con l'obiettivo di costruire un personal brand e una reputazione online efficaci ed indelebili, distinguersi e risultare rilevanti per le aziende, sempre più candidati stanno cominciando a considerare delle soluzioni creative, sfruttando gli strumenti digitali disponibili (es: Facebook, Pinterest e YouTube per realizzare dei cv "non convenzionali" e ottenere degli effetti di grande impatto). Promuovere se stessi con mezzi e modalità creative, se in linea con il proprio settore di business e la propria carriera, contribuisce infatti a creare un'immagine unica e riconoscibile del candidato e a distinguerlo dai competitor nel mercato delle risorse umane; ancora una volta la spinta alla *personalizzazione* è il fattore critico di successo. Accade così che viene introdotto un altro elemento di complessità per il candidato impegnato nella predisposizione dei "materiali a supporto" del proprio processo di ricerca: oltre alle scelte relative a quanti profili professionali creare, con quali strategie e con quali mezzi veicarli, si aggiunge la necessità di effettuare scelte simili anche per la redazione del "semplice" cv. Quanti CV creare per ciascuno degli obiettivi di carriera preposti? Quali lo stile e il format corretti? Con quali mezzi realizzarli? Gli spunti per realizzare quello che potremmo chiamare *Social CV* in maniera creativa sono molteplici:

- è possibile utilizzare il profilo di Facebook: l'organizzazione in ordine cronologico dei post sulla *timeline* e l'ampio spazio dedicato ai contenuti visivi si prestano per la creazione di un CV di impatto visivo
- anche Pinterest, il social network degli interessi che si basa sulla condivisione di immagini, è particolarmente adeguato: l'organizzazione dei contenuti in bacheche è utile per sviluppare la propria immagine online creando un *Pinter-resume*
- YouTube e le altre piattaforme di video-sharing consentono invece di caricare e condividere video-cv o veri e propri post (nel caso in cui abbiate un blog) in modalità video-blogging, utili per promuovere se stessi con voce diretta, *mettendoci la faccia* e mostrando o argomentando le proprie capacità e competenze
- ma sono le infografiche il vero trend predominante in Rete: un mezzo originale e immediato per condividere contenuti sotto forma di immagini in modalità *multicanale*. Le infografiche consentono infatti di raccogliere e condividere (sia off che online) la propria storia professionale in una timeline ricca di immagini e grafici, rendendo le informazioni più sintetiche e impattanti



- Divulgare e promuovere il proprio profilo attraverso i canali selezionati:* dopo aver redatto il curriculum vitae e aver predisposto i propri profili professionali in rete si presenta il problema di divulgarli e portarli all'attenzione del proprio target di interesse. Un tema del tutto nuovo rispetto ai tempi in cui la divulgazione del curriculum vitae avveniva con modalità totalmente "push" (invio del cv all'azienda o all'intermediario di interesse come candidatura spontanea o in risposta ad un annuncio di lavoro specifico) è il tema della visibilità del profilo: il profilo assomiglia ad un biglietto da visita, ad una vetrina aperta ad una rete di utenti e, quindi, un modo diretto ed estremamente efficiente per farsi trovare accelerando tutta la fase di comunicazione iniziale fra chi offre lavoro e i potenziali candidati. Trovandosi incluso in piattaforme che svolgono la funzione di raccoglitori di profili dove la ricerca di personale (effettuata da HR o da aziende) restituisce un grande numero di curriculum, la parola d'ordine è più che mai "farsi trovare". Più un profilo è completo, aggiornato, mirato nell'utilizzo di parole chiave strategiche e corredato da una rete di contatti significativa, più è probabile che comparirà tra i primi risultati della ricerca aumentando le possibilità di essere contattati. Le variabili da tenere in considerazione sono molte, e anche in questo frangente il candidato ha necessità di essere supportato nella pianificazione del piano di azione più adeguato.

Aziende

La fase di Valutazione opportunità e promozione, vede invece le aziende alle prese con le attività di:

- Stesura job description e dell'annuncio di lavoro:* la formalizzazione della job description classicamente prevede la descrizione dettagliata delle attività e del profilo personale ricercato (elenco delle attitudini, abilità e competenze necessarie per svolgere la mansione e relativo grado di importanza). Diversa è invece la predisposizione dell'annuncio di lavoro, soprattutto se finalizzato alla pubblicazione on line:

 - l'attrattività dell'annuncio assume una rilevanza diversa laddove (così come accade per i profili dei candidati) quest'ultimo è inserito in raccoglitori di annunci di capacità potenzialmente infinita. Per ovvi motivi, questo elemento va automaticamente

ridimensionato in periodi di crisi ma, in generale, l'azienda dovrebbe entrare nell'ottica in cui il lavoro è uno dei propri prodotti ed i candidati sono i relativi clienti, quindi dovrà preoccuparsi di rendere il prodotto accattivante, in modo che i candidati desiderino acquistarlo (ovvero siano stimolati ad investire del tempo per candidarsi all'offerta);

- lo stile editoriale dovrebbe essere coerente con lo stile proprietario del canale scelto per la divulgazione: internet offre la possibilità di segmentare l'offerta di lavoro adeguandola ad una serie quasi infinita di target, in ottica di massimizzazione della redemption; una volta scelto un canale "verticale" (quindi con alto potenziale di redemption) è quindi molto più che opportuno adottare uno stile adeguato per sfruttare a pieno la promessa del canale. Da non dimenticare sono inoltre i vincoli dettati dai form di inserimento di annunci di lavoro predisposti dai differenti canali;
- l'annuncio dovrebbe essere al contempo sintetico e dettagliato: i trend in atto e gli studi sul comportamento degli utenti on line dimostrano che, se da un lato, l'utente in rete è estremamente reattivo in tempi ristretti, dall'altro lato ha l'aspettativa di ricevere (o comunque di trovare in rete) tutte le informazioni di cui necessita.
- *Pubblicazione e divulgazione dell'annuncio di lavoro:* anche in questo caso si ripropone il tema della visibilità in quanto pubblicare un annuncio in rete richiede implicitamente di posizionare correttamente l'offerta sui motori di ricerca quale elemento cruciale per il successo della campagna di recruitment. SEO, ovvero l'arte di ottimizzazione dei motori di ricerca garantisce che una pagina Web sia visualizzata nei risultati quando un utente ricerca una determinata parola o frase chiave. Da ciò discende che, ai fini di una divulgazione adeguata dell'annuncio, è necessario prevedere una serie di accorgimenti che esulano spesso dal bagaglio di competenze e conoscenze del classico recruiter.

Stato dell'arte dell'offerta delle APL e opportunità di evoluzione

L'offerta attuale delle APL a supporto della fase oggetto di analisi prevede servizi quali :

- per i candidati: supporto alla stesura del curriculum vitae e aree on line dedicate alla configurazione del proprio profilo professionale
- per le aziende: supporto alla definizione e alla stesura della job description e del relativo annuncio di lavoro, selezione dei canali di divulgazione, pubblicazione e promozione dell'annuncio

in questo caso le opportunità di evoluzione dell'offerta delle Agenzie per il Lavoro si intravedono nelle possibilità:

- per i candidati:
 - di offrire loro supporto consulenziale nella costruzione di profili online credibili , per la creazione di una rete di contatti ad alto potenziale e per la gestione della propria reputazione on line
 - di ottimizzare l'usabilità dei propri portali ponendo particolare focus sugli strumenti a supporto della creazione del profilo professionale in modo snello, veloce, e al contempo efficace (es: tagging delle competenze, tools di precompilazione del profilo tramite caricamento del cv,ecc..)

- per le aziende:
 - di offrire supporto nella stesura e declinazione dell'annuncio di lavoro in funzione del canale di divulgazione
 - di ampliare la rete di divulgazione degli annunci tramite un'integrazione delle proprie vetrine on line con i social media più significativi adottando strategie di comunicazione che stimolino la viralità degli utenti di riferimento

VIDEO CV
CONSULENZA E REVISIONE CV ONLINE
GUIDA ALLA REDAZIONE DEL CV



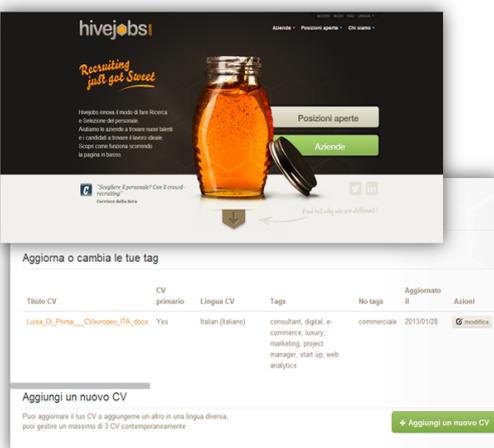

CV Experts DVD
Would you like your CV to impress everyone who reads it? Want your CV to be at the top of the pile every time?



REED.CO.UK

- servizio "Talking CV" (a pagamento) permette la registrazione online e video di una simulazione di un'intervista strutturata (interview simulator) che consente al candidato di visualizzare le risposte del colloquio e di ri-registrare l'intervista se necessario
- collaborazione con il partner Fuller per la consulenza e revisione online dei CV dei candidati
- Serie di DVD, ordinabili online tramite il sito dell'agenzia, riguardanti consulenze per la redazione del CV da parte di professionisti di vari settori

CREAZIONE RAPIDA DEL PROFILO
TAGGING COMPETENZE



Titolo CV	CV primario	Lingua CV	Tags	Not tags	Aggiornato il	Azioni
Luisa Di Pina...CVUmpooe(TA_dico	Yes	Italian (Italiano)	consultant, digital, e-commerce, luxury, marketing, project manager, start up, web analytics	commerciale	2013/01/28	[modifica]



HIVEJOBS

- Presenza di un motore di ricerca interno al portale di tipo semantico che "legge" e "comprende" i vari CV categorizzandoli e inserendoli per ambiti professionali. L'idea di questa nuova startup italiana è stata di adattare ed utilizzare a tal fine un software basato su un motore semantico che analizza automaticamente i CV per ottenere le informazioni dettagliate necessarie, senza bisogno di compilare alcun form. Il CV caricato sul sito dotato di questo sistema viene automaticamente analizzato dal motore semantico che lo "classifica" in modo da poterlo *matchare* posizioni di lavoro congruenti.
- L'utente ha inoltre la possibilità di inserire le proprie competenze tramite l'indicazione di *tag*, cosicché le competenze che compaiono sotto forma di una sequenza di parole chiave facilmente individuabili nonché ricercabili nel profilo: aggiungerne una è equivalente a inserirsi in una sorta di "categoria", una specie di gruppo a cui appartengono tutte quelle persone che l'hanno indicata nel proprio profilo

PROMOZIONE ANNUNCI DI LAVORO SUI SOCIAL NETWORK



ADECCO



- Sulla bacheca di Facebook le aziende, tramite la fan page di Adecco, possono promuovere le proprie offerte di lavoro così da renderle visibili agli utenti del Social Network che sono alla ricerca di lavoro

- Adecco dispone anche di una pagina in LinkedIn per promuovere gli annunci delle aziende clienti

FASE 3: RICERCA DOMANDE E OFFERTE DI LAVORO E GESTIONE DELLE CANDIDATURE

Questa è la fase in cui entrambe le parti in causa partono con la ricerca effettiva dell'impiego o della risorsa capace di rispondere alle esigenze emerse nella prima fase sfruttando le leve identificate nella seconda fase.

Candidati

La vera e propria ricerca di posizione lavorative da parte del candidato, prevede le seguenti attività:

- *Ricerca offerte di lavoro:* oggi la fase di ricerca si svolge prettamente in rete. Il 75% dei candidati ricerca annunci di lavoro sul web, e di questi almeno il 12% lo fa sui Social Network. Il browser rappresenta quindi la prima porta di accesso che introduce ad una serie di luoghi virtuali dove ricercare posizioni lavorative di proprio interesse. Proviamo di seguito a ricordare e riassumere le opportunità di ricerca per i candidati:
 - Social network professionali come LinkedIn e Viadeo
 - Siti specializzati nel recruiting on line (pure player on line)
 - Siti di aziende o di intermediari della selezione (tra questi rientrano i siti delle APL)
 - Motori di ricerca specializzati, come Indeed e jobrapido, che scandagliano la rete aggregando i risultati raccolti dai siti di *jobposting* selezionati in funzione dei criteri di ricerca impostati dall'utente.

A questo punto del processo i criteri di selezione dei canali di ricerca lavoro sono già stati definiti (vedi fase 1), quindi rimane l'attività operativa di controllo costante delle opportunità di lavoro disponibili e coerenti con gli obiettivi prefissati. In questo frangente, un valore aggiunto offerto da molti degli operatori indicati, è costituito dai servizi di *job alerting* in tempo reale: tale servizio permette al candidato di ricevere segnalazione in tempo reale dell'elenco dei nuovi annunci in linea con il suo profilo, direttamente nella casella email o addirittura tramite ricezione di un sms sul proprio cellulare. L'aggiornamento tempestivo sulle nuove opportunità di lavoro in rete, come vedremo alla fine del capitolo dai dati di sintesi elaborati dalla survey somministrata ai candidati, è stata indicata come l'area di miglioramento maggiormente critica per gli attuali operatori della ricerca e selezione.

- *Invio candidature spontanee o in risposta agli annunci di interesse:* una volta individuate posizioni aperte di proprio interesse, il candidato deve solo provvedere a sottomettere la propria candidatura sul canale di riferimento. Data la modalità di funzionamento dei canali sopra elencati, tendenzialmente questa attività richiede un effort minimo al candidato, in quanto il mestiere più oneroso è stato già svolto a monte (nella fase 2, in sede di predisposizione del proprio CV e profilo online); non a caso, la *call to action* più diffusa in questi portali è "candidati con un click". In effetti l'operazione di invio della candidatura corrisponde generalmente ad un click del mouse sul pulsante che invita l'utente a candidarsi all'offerta, dopo di che i portali generalmente predispongono un form di invio della candidatura che risulta precompilato con i dati inseriti in fase di registrazione del proprio profilo, e che solitamente riporta già in allegato il file del curriculum vitae associato al profilo. Una attività aggiuntiva (di solito opzionale) potrebbe essere quella di allegare una lettera di presentazione personalizzata in funzione dell'azienda e della posizione lavorativa per la quale ci si sta candidando.
- *Monitoraggio dello stato di avanzamento delle candidature effettuate:* uno dei principali vantaggi della ricerca di lavoro effettuata sul web a mezzo dei portali a supporto, è data dalla possibilità

fornita dalle tecnologie (seppur ancora raramente sfruttata) di monitorare lo stato di avanzamento della candidatura seguendo l'iter completo del CV inoltrato in modo da sapere con esattezza e tempestivamente in quale punto del processo si trova o si è arenato. Questa opportunità costituisce un valore importantissimo per il candidato, che può così disporre delle informazioni necessarie a valutare per tempo le azioni correttive da intraprendere nel perseguimento dei propri obiettivi di carriera. Solitamente i portali degli operatori che montano a bordo questa funzionalità, la abilitano rendendo disponibile, nell'area riservata al candidato, lo storico delle candidature inoltrate corredato dall'indicazione del relativo stato di avanzamento.

Aziende

Una volta divulgata e promossa l'offerta di lavoro in ambito, in questa fase le aziende operano come segue:

- *Raccolta e screening dei curriculum vitae raccolti in risposta agli annunci pubblicati* : lato aziende, questa rappresenta sicuramente l'attività più onerosa e a minor valor aggiunto in carico ai recruiters, nonché la principale motivazione che spinge le aziende ad esternalizzare il processo di recruiting ad intermediari specializzati. Fortunatamente è proprio in questo frangente che le tecnologie riescono a fornire un supporto concreto e sostanziale all'attività del recruiter: ormai la totalità dei portali di recruiting, montano a bordo motori semantici (più o meno potenti) in grado di identificare le parole chiave associate all'annuncio di lavoro, con quelle contenute nei profili dei candidati, consentendo agevoli operazioni automatiche di matching profilo-annuncio e il conseguente ordinamento delle candidature in funzione del relativo livello di rilevanza.
- *Selezione dei candidati di interesse* : una volta ultimato lo screening del CV, con o senza il supporto della tecnologia, il recruiter deve individuare i profili maggiormente rilevanti con i quali proseguire il percorso di selezione
- *Restituzione dei feedback in corrispondenza delle candidature ricevute* : questa attività sarebbe prevista da best practice in corrispondenza di tutte le candidature ricevute, ma, ad onor del vero, solitamente all'interno delle aziende è un'attività non gestita. Anche in questo caso le tecnologie offrono opportunità di supporto: l'utilizzo di sistemi di workflow a supporto del processo di selezione on line, può consentire l'invio automatico agli utenti candidati di segnalazioni relative all'esito della candidatura ricevuta.

Stato dell'arte dell'offerta delle APL e opportunità di evoluzione

Gran parte dell'offerta delle APL è concentrata in questa fase:

- per i candidati l'offerta si traduce sostanzialmente nel supporto all'individuazione delle posizioni lavorative aperte maggiormente in linea con le loro competenze ed aspirazioni
- le aziende sono invece affiancate e supportate dalle APL nelle attività di screening dei curricula e di selezione dei profili più promettenti

come per la prima fase, i margini di evoluzione anche in questo caso risiedono per lo più nelle modalità di erogazione dell'offerta e nel livello di servizio associato. Essendo il core business degli operatori della selezione in gran parte concentrato in questo momento del processo, di conseguenza l'evoluzione degli strumenti a supporto ed il relativo livello di adozione sono già abbastanza spinti in quanto hanno rappresentato sin da subito un'area prioritaria di intervento (e, quindi, di investimento). Anche la situazione AS IS dell'offerta delle APL può essere considerata abbastanza all'avanguardia, ma un'occhiata alle best

practice di riferimento può fornire qualche spunto per eventuali interventi di miglioramento del livello di servizio garantito.

JOB ALERTING



Job Seekers

What are you searching for:
Job title, skills, or company

Where:
City, state or zip

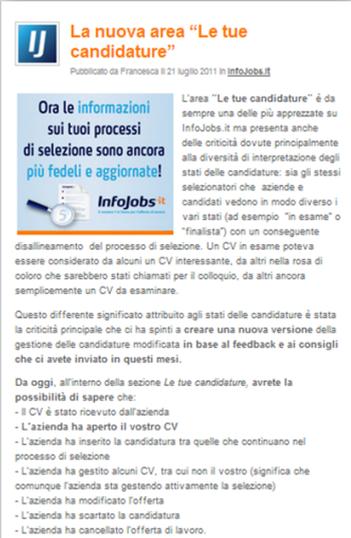
Find Jobs



TWITTER USA

- Tweet My Jobs è il più grande servizio per trovare lavoro sul web. Assomiglia in tutto e per tutto ad sito di lavoro ed è rivolto sia a chi cerca che a chi offre lavoro. Ci sono numerosi canali che dividono i lavori per locazione geografica, tipo di lavoro e marchio. Tramite questa applicazione di Twitter, quando i reclutatori “postano” le offerte di lavoro corrispondenti alle preferenze del candidato, quest’ultimo potrà riceverle in tempo reale sul proprio profilo Twitter o direttamente sul cellulare.

JOB ALERTING



La nuova area “Le tue candidature”
Pubblicato da Francesca il 21 luglio 2011 in [InfoJobs.it](#)

Ora le informazioni sui tuoi processi di selezione sono ancora più fedeli e aggiornate!

L'area “Le tue candidature” è da sempre una delle più apprezzate su InfoJobs.it ma presenta anche delle criticità dovute principalmente alla diversità di interpretazione degli stati delle candidature: sia gli stessi selezionatori che aziende e candidati vedono in modo diverso i vari stati (ad esempio “in esame” o “finalista”) con un conseguente disallineamento del processo di selezione. Un CV in esame poteva essere considerato da alcuni un CV interessante, da altri nella rosa di coloro che sarebbero stati chiamati per il colloquio, da altri ancora semplicemente un CV da esaminare.

Questo differente significato attribuito agli stati delle candidature è stata la criticità principale che ci ha spinti a creare una nuova versione della gestione delle candidature modificata in base ai feedback e ai consigli che ci avete inviato in questi mesi.

Da oggi, all'interno della sezione Le tue candidature, avrete la possibilità di sapere che:

- Il CV è stato ricevuto dall'azienda
- L'azienda ha aperto il vostro CV
- L'azienda ha inserito la candidatura tra quelle che continuano nel processo di selezione
- L'azienda ha gestito alcuni CV, tra cui non il vostro (significa che comunque l'azienda sta gestendo attivamente la selezione)
- L'azienda ha modificato l'offerta
- L'azienda ha scartato la candidatura
- L'azienda ha cancellato l'offerta di lavoro.



INFOJOBS

- nella propria area personale del portale Infojobs, il candidato può verificare lo stato di avanzamento di tutte le proprie candidature inoltrate
- inoltre Infojobs informa il candidato ogni volta che un'azienda visualizza il suo CV oppure se vengono modificati i requisiti dell'offerta o se l'offerta stessa dovesse essere cancellata.

FEEDBACK AI CANDIDATI AREE DI COLLABORAZIONE CON LE AZIENDE



BLUE LYNX

- **Feedback** sull'esito della selezione garantito ai candidati entro 5 giorni lavorativi (anche in caso di esito negativo)
- Sviluppo di aree di collaborazione che stabiliscono un contatto diretto tra datore di lavoro e recruiter il quale può condividere con l'azienda richiedente, su una piattaforma dedicata, la rosa di candidati selezionati.



FASE 4: COLLOQUI E VERIFICA DELLE COMPETENZE SPECIFICHE

Una volta individuati i candidati che “sulla carta” sono stati valutati come idonei, interviene la fase di valutazione delle competenze reali, che solitamente avviene in sede di colloquio con il recruiter di riferimento, piuttosto che con l’azienda stessa.

Candidati

Nelle battute finali del processo di selezione, il candidato che abbia superato le prime fasi di scrematura, si trova ad affrontare i seguenti step:

- *Contatto e pianificazione colloquio* : nel caso il processo di selezione iniziale abbia avuto buon esito per un candidato, il contatto da parte del recruiter avviene solitamente via telefono ed è finalizzato alla comunicazione del feedback positivo, eventualmente all’approfondimento di qualche punto non chiaro dalla lettura del CV e, infine, alla pianificazione del colloquio con il recruiter stesso, o direttamente con il committente aziendale della ricerca. Dall’avvento dei dispositivi di telefonia mobile, questo step ha perso gran parte del livello di criticità pre-esistente e legato all’eventuale difficile reperibilità dei candidati.
- *Preparazione colloquio* : dal momento che il colloquio di lavoro rappresenta il primo, vero contatto con l’azienda (o con un suo referente) e la prima vera occasione di mettersi in gioco, questo è anche uno dei momenti più critici e che più mettono in ansia il candidato. Per il buon esito dell’incontro è fondamentale prepararsi adeguatamente sia a livello di contenuti (raccolta di informazioni sull’azienda, *refresh* delle principali conoscenze richieste dalla posizione) sia a livello di accorgimenti formali e comportamentali (abbigliamento, atteggiamento e modalità di comunicazione delle proprie competenze ed esperienze). Probabilmente questo è il momento in cui ogni candidato sente di aver necessità del supporto di una terza parte competente che possa testarlo, correggerlo e guidarlo nella strategia di presentazione ed interazione con il selezionatore
- *Colloquio* : il colloquio con il selezionatore, almeno nella realtà italiana, consiste nella gran parte dei casi in un incontro personale con il candidato. Sull’onda dell’esempio di realtà estere e in ottica di efficientamento del processo e di ottimizzazione delle tempistiche correlate, sta cominciando lentamente a prendere piede l’utilizzo di strumenti di comunicazione da remoto a supporto della conduzione dei colloqui (conference call, video-conference,..)

Aziende

Specularmente a quanto accade al candidato, anche per le imprese si verifica la necessità di consolidare il momento del colloquio sia a livello di organizzazione dell’incontro , che della modalità di interazione con il candidato. Entriamo nello specifico delle attività in ambito:

- *Contatto e pianificazione colloquio* : il contatto diretto con i candidati selezionati è un’altra attività *time-consuming* per il recruiter ed è per questo motivo che ultimamente, in casi sempre meno radi, il contatto telefonico è sostituito dal contatto via mail nel caso non ci siano elementi da approfondire ed il contatto fosse finalizzato alla pianificazione del colloquio. Lato aziende, quest’ultimo aspetto è decisamente più complesso: spesso il colloquio prevede la presenza di più referenti per l’azienda (esterni o interni che siano) e per l’organizzatore dell’incontro (il recruiter), l’incrocio di più agende

alla ricerca dello slot di tempo disponibile per fissare l'incontro e la gestione dei ricicli correlati possono rivelarsi attività che, seppur a scarso valore aggiunto, richiedono un effort rilevante.

- *Preparazione del colloquio* : anche per il selezionatore la preparazione del colloquio è un'attività critica. In ottica di efficacia ed efficienza della selezione, nel caso non sia presente al colloquio un referente "tecnico", è infatti necessario che il selezionatore sia preparato a testare le competenze tecnico-professionali del candidato e, ovviamente, a fornirne una valutazione adeguata. Questo può voler implicare la necessità di doversi confrontare più volte con la *line of business* di riferimento, anche per comprendere meglio il perimetro della mansione offerta in modo da essere in grado di fornire informazioni esaustive al candidato in sede di colloquio.
- *Assessment competenze del candidato e gestione colloquio* : l'assessment delle competenze core richieste al candidato per ricoprire la posizione aperta, può avvenire in sede di colloquio o, grazie all'ausilio delle tecnologie, può costituire uno step di ulteriore scrematura del bacino di candidati dopo la prima selezione e prima di arrivare al colloquio. In questa fase della selezione, solitamente l'assessment somministrato ad un candidato mira a testare il livello di preparazione su competenze di natura tecnica o, comunque, altamente professionalizzanti e può richiedere l'eventuale supporto di specifici strumenti di valutazione delle competenze e del potenziale (es.: assessment center, test, ...).
- *Gestione feedback colloqui*: come nella fase precedente, anche in questa occasione la restituzione del feedback è un'attività scarsamente presidiata; è prassi comune lasciare intendere l'esito della selezione al candidato scartato.

Stato dell'arte dell'offerta delle APL e opportunità di evoluzione

L'offerta delle APL per la fase in oggetto, escluse le attività operative di gestione delle interazioni e di pianificazione degli incontri, consiste in servizi a valore aggiunto, perlopiù di natura consulenziale:

- per i candidati: servizi di supporto e formazione per la preparazione al colloquio
- per le aziende: predisposizione e gestione degli assessment delle competenze, supporto alla preparazione del colloquio, supporto alla selezione dei candidati idonei, gestione dei feedback

Trattandosi di una fase densa di interazioni tra attori di parti diverse (candidato azienda, intermediario), trovano qui applicazione ottimale gli strumenti di comunicazione sincrona/asincrona a supporto dei vari scambi informativi tra tutte le parti coinvolte. Entrando più nello specifico di eventuali servizi aggiuntivi, è possibile pensare ad evoluzioni quali:

- per i candidati: strumenti di autoassessment di competenze tecniche, contenuti e strumenti (es: di simulazione, video-tutorial) a supporto alla preparazione del colloquio, calendari condivisi per la pianificazione degli incontri, ecc..
- per le aziende: aree di collaborazione e condivisione tra recruiter e referenti aziendali, servizi di consulenza a supporto della selezione del candidato finale, servizi di verifica delle credenziali del candidato, piattaforme di assessment di competenze specialistiche, sistemi a supporto dei workflow del processo di selezione, ecc..

**COLLOQUI IN VIDEO-CONFERENCE
RECRUITER CON COMPETENZE TECNICHE
FEEDBACK AUTOMATICO AI CANDIDATI**



HIVEJOBS

- Il modello di business di Hivejobs.com è basato sul sistema di crowd-recruiting che combina una piattaforma operativa on-line e l'impiego di professionisti specializzati (HiveScout), che fanno lo stesso lavoro dei candidati ricercati dall'azienda
- I colloqui con sono gestiti direttamente dagli HiveScout in video-conferenze con i candidati
- La piattaforma di crowd recruiting gestisce l'intero workflow di selezione e, a conclusione di ogni step di selezione, invia in automatico (via mail) segnalazione ai candidati dell'esito dello step appena concluso

**SIMULATORE COLLOQUIO
CERTIFICAZIONE COMPETENZE
SPECIALISTICHE**



better work, better life

ADECCO FRANCE

- Servizio di "espace training" che permette di sostenere virtualmente un colloquio di lavoro.
- Servizio di "espace coaching" che mette a disposizione dei candidati un esperto virtuale dà consigli su come affrontare un colloquio
- Adecco Premium: Club al quale possono accedere solo i lavoratori dotati di spiccate doti professionali, dalle competenze e dall'affidabilità riconosciuta. Quando una persona viene considerata idonea, viene contattata direttamente da un'agente Adecco che gli proporrà di far parte del club

Club Adecco Premium

- + de temps avec vous + de missions**
 - > Un bilan Premium pour mieux vous connaître et vous aider à évoluer professionnellement
 - > Un bilan de carrière trimestriel et des échanges réguliers pour rester attentifs à votre satisfaction
 - > L'anticipation de chaque fin de contrat pour favoriser l'enchaînement des missions
- + de services personnalisés**
 - > Un compte Internet personnel sur les sites adecco.fr et fastit.org
 - > Les newsletters spéciales Info Adecco et CE
 - > Des conseils personnalisés sur votre carrière, vos droits et avantages
- + de cadeaux et privilèges**
 - > Des rencontres Club thématiques chaque semestre
 - > Exclusivité Premium ! Un compte personnel à la vitrine Cadeaux Premium en ligne. Le programme Cadeaux Premium récompense votre fidélité, le parrainage, et vous propose des jeux et concours.
 - > Un co...

Ricerca

Adecco France > Recruteur virtuel Mi piace

Attends

Vous souhaitez vous entraîner à l'épreuve de l'entretien d'embauche ? Adecco a mis au point pour vous un simulateur d'entretien, qui va vous mettre en situation.

Munissez-vous d'une webcam ainsi que d'un microphone et [c'est parti!](#)

Répondez aux questions qui vous seront posées comme si vous étiez en face d'un véritable recruteur.

N'hésitez pas à recommencer plusieurs fois, les questions changent et sont de plus en plus déstabilisantes...

VIDEO-TUTORIAL COLLOQUIO FEEDBACK AI CANDIDATI

Così si ottiene il lavoro dei sogni (parte 3): Per fare
impressione su l'intervista



POOLIA

POOLIA

- Video-tutorial per preparare il candidato al colloquio
 - Servizio di “Candidate Trucker”, che permette all'azienda di inviare automaticamente feedback (sotto forma di e-mail) ai candidati

FASE 5: INSERIMENTO IN AZIENDA E GESTIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO

Una volta effettuata la selezione finale del candidato, si passa alla fase di inserimento in azienda e gestione del rapporto lavorativo con e la nuova risorsa. A questo punto del processo i due attori che, nel caso del lavoro somministrato sono stati fino a questo momento intermediati dalla APL di riferimento, entrano ora in contatto diretto e cominciano ad interagire. Vediamo più nel dettaglio quali sono le attività che li vedono coinvolti entrambi:

- *Proposta ed eventuale negoziazione delle condizioni contrattuali*: questo è un momento molto delicato, soprattutto lato candidati e ancor di più per coloro che si affacciano per la prima volta al mondo del lavoro e rischiano di non avere le conoscenze e gli strumenti adeguati per valutare l'offerta ricevuta. Molti candidati necessiterebbero di maggiore chiarezza relativamente alle condizioni contrattuali e di una guida a supporto della valutazione della proposta
- *Inserimento in azienda*: diverse sono le problematiche che si possono incontrare nel momento in cui una persona entra in un nuovo contesto aziendale:
 - difficoltà nell'instaurare rapporti coi colleghi o coi nuovi superiori, con una conseguente incapacità di comprensione e di condivisione degli obiettivi aziendali;
 - discrepanza tra aspettative della persona e realtà sperimentata in azienda, con un conseguente calo di motivazione e di soddisfazione professionale;
 - tempo necessario affinché la persona si ambienta e diventi completamente operativa, con un conseguente aumento dei costi di supervisione e dei livelli di errore;
 - possibilità di non superamento del periodo di prova a causa del mancato adattamento agli standard aziendali, con un conseguente aumento dei costi diretti (spese di reclutamento) e indiretti (alto tasso di errore e bassa produttività);
 - basso commitment organizzativo da parte del neoassunto e conseguente non accettazione della cultura e dei valori vigenti in azienda

Guardate da entrambe le prospettive, queste problematiche appaiono particolarmente critiche e probabilmente un supporto esterno, di tutoring per il candidato e consulenziale per l'azienda, sarebbe opportuno per minimizzare i rischi che tali criticità insorgano

- *Gestione rapporto di lavoro*: nel caso di somministrazione lavoro, la gestione amministrativa del rapporto di lavoro rimane in carico all'agenzia intermediaria. La distanza fisica del datore di lavoro introduce elementi di anomalia per il candidato rispetto alla classica assunzione e richiede l'adozione di pratiche che prevedano il proseguire degli scambi informativi e delle interazioni tra i tre attori, con tutte le conseguenze del caso, a partire da possibili inefficienze dei processi fino a quelle legate alle difficoltà di comunicazione.

Stato dell'arte dell'offerta delle APL e opportunità di evoluzione

Ad oggi le APL in questa fase si occupano di fornire servizi quali:

- Redazione del contratto di somministrazione lavoro
- Gestione amministrativa del rapporto di lavoro con il candidato
- Gestione contratto in essere con l'azienda cliente

Questa fase del processo è quella gestita con modalità più tradizionali e che meno ha beneficiato della ventata di innovazione portata dall'avvento delle nuove tecnologie 2.0 e social.

Eppure i margini di intervento sussistono date le necessità di interazione e le dinamiche in gioco nella fase stessa e, probabilmente, è proprio qui che si cela il maggiore raggio di azione su cui può giocare un APL per

rendere la propria offerta davvero differenziale sia rispetto ai propri competitors diretti, sia nei confronti delle altre tipologie di operatori della ricerca e selezione di personale.

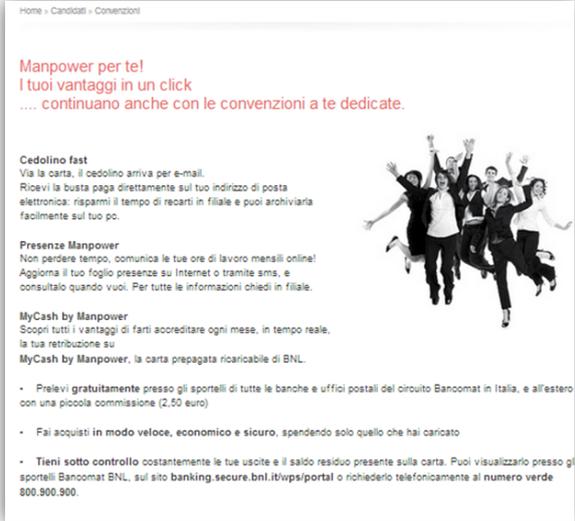
Date le peculiarità delle attività in gioco, in questo frangente troverebbero sicuramente applicazione aree di collaborazione e condivisione presidiate dalle APL e con accesso consentito alle aziende e ai candidati; l'integrazione in queste aree di tools per la gestione operativa del rapporto di lavoro e delle comunicazioni tra le parti (es: timesheet, piano ferie, cedolino, bacheche per comunicazioni ufficiali, chat,..) potrebbero inoltre portare vantaggi sostanziali a livello di snellimento ed efficientamento dei processi amministrativi, oltre a garantire alle APL un maggiore presidio sul processo e la presenza di un canale di comunicazione e di supporto diretto sia per l'azienda che per il lavoratore.

GESTIONE AMMINISTRATIVA ON LINE



Manpower®

MANPOWER ITALIA



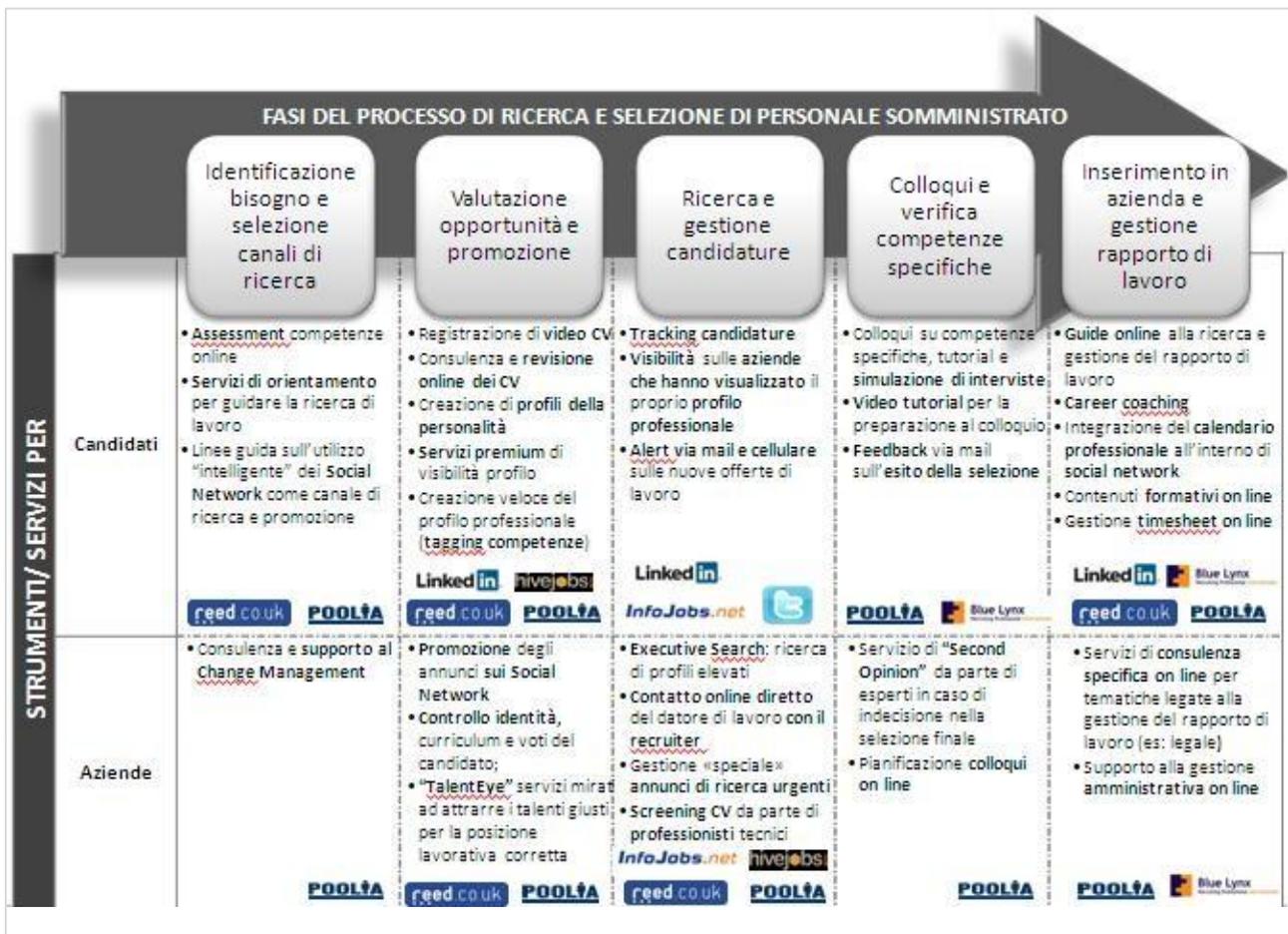
- Tools per la gestione del versante amministrativo del rapporto di lavoro quali:
 - “cedolino fast”, attraverso il quale il candidato può ricevere la busta paga direttamente sul suo indirizzo di posta elettronica
 - gestione presenze: possibilità per il candidato di aggiornare il foglio presenze su Internet o tramite sms
 - servizio BNL My Cash, che consente di farsi pagare su una carta prepagata ricaricabile di BNL

SUPPORTO ALL'ATTIVITA' LAVORATIVA

BLUE LYNX

- Nella sezione FAQs i candidati possono usufruire di un servizio informativo con consigli pratici circa l'organizzazione e la gestione pratica della propria attività lavorativa:
 - Consigli su come compilare il “Timesheet” ed il “Leave Request Form”
 - Informazioni su come Blue Lynx aderisce al CAO (Collective Employment Agreement)
 - Linee guida per la valutazione del proprio salario

Ultimata l'analisi del processo e la carrellata sulle principali best practice relative a casi di eccellenza puntuali (servizi evoluti a supporto di singole attività o fasi del processo), nella figura a seguire abbiamo fornito un quadro d'insieme dei principali casi analizzati e abbiamo provato a mapparli sul processo di riferimento.

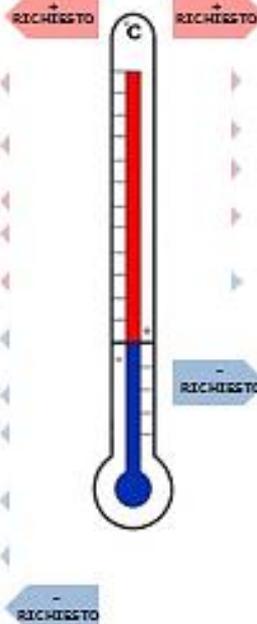


Aziende | Survey on line

I servizi on line a supporto della ricerca e gestione di risorse

RICERCA E SELEZIONE DEL PERSONALE

- ▶ Ricerca avanzata e veloce dei profili di interesse utilizzando tag/parole chiave
- ▶ Accesso diretto alla banca dati online contenente i contatti ed i profili di tutti i candidati registrati
- ▶ Possibilità di accedere ad una selezione di CV certificati e garantiti dall'operatore di selezione
- ▶ Gestione dei colloqui da remoto
- ▶ Assessment online delle competenze dei candidati
- ▶ Area online riservata all'azienda con strumenti di monitoraggio delle selezioni e dei contratti stipulati
- ▶ Area online condivisa con l'operatore per la gestione di scambi documentali, flussi di approvazione, ...
- ▶ Contatto online diretto con il recruiter dedicato
- ▶ Accesso ai feedback sui candidati stiliati da altre aziende
- ▶ Possibilità di accedere a community verticali per figure professionali specializzate
- ▶ Visibilità diretta dei profili che i candidati hanno sui social network
- ▶ Possibilità di visionare VideoCV dei candidati proposti



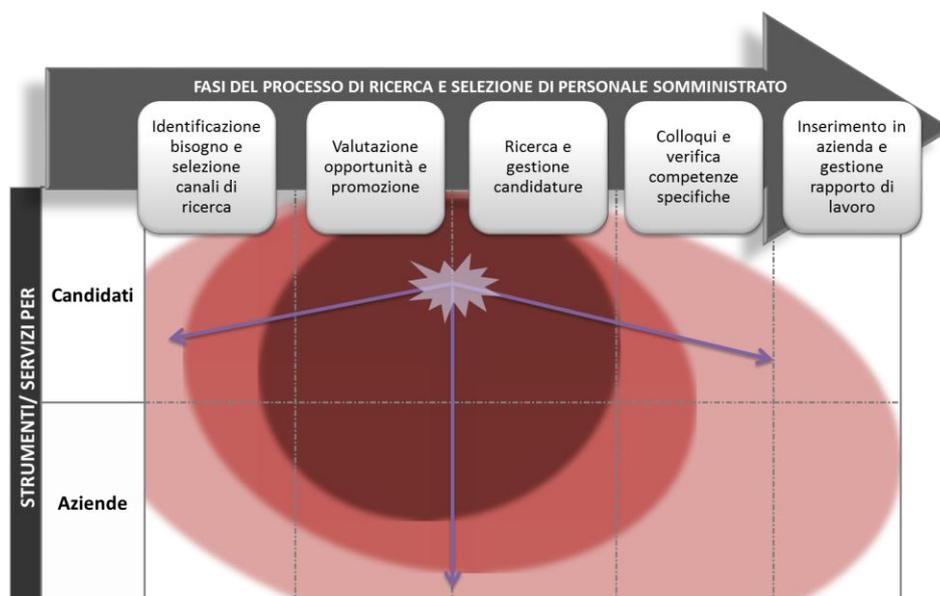
GESTIONE DEL PERSONALE

- ▶ Gestione online dei contratti attivi (proroga, rinnovo, rescissione)
- ▶ Consulenze online legale/amministrativa su tematiche specifiche del lavoro
- ▶ Gestione online delle buste paga
- ▶ Visibilità online delle presenze dei lavoratori
- ▶ Gestione e condivisione in tempo reale di feedback / valutazioni sul lavoro del personale somministrato
- ▶ Career coaching online

CAPITOLO 5. CONCLUSIONI: LINEE GUIDA DI EVOLUZIONE PER LE APL

Da quanto illustrato nell'ultimo capitolo, provando ora a fornire una valutazione dello stadio di maturità ed evoluzione dell'offerta on line delle Agenzie per il Lavoro, possiamo concludere che ci sono ancora ampi margini di intervento per le APL che intendano sfruttare le opportunità offerte dalla rete per rendere differenziale il proprio modello di proposizione sul mercato.

In particolare, e come già anticipato, se in generale l'offerta pare sufficientemente matura e allineata agli standard dei competitors per quel che riguarda i servizi erogati a supporto delle fasi centrali del processo, i principali spazi di intervento riguardano la possibilità di intensificare la copertura dell'offerta e di far evolvere il livello di servizio anche sulle fasi più "estreme", nonché le meno presidiate dai principali operatori del settore e, di conseguenza, anche quelle a maggior potenziale di differenziazione.



Una volta individuate le marco-aree di intervento su cui muoversi, è necessario però definire un orientamento all'azione e alla messa in campo di strategie di evoluzione da parte delle APL.

A conclusione della ricerca, e sulla base delle principali evidenze dell'analisi condotta, l'obiettivo che ci si è posti non è stato quindi quello di fornire soluzioni preconfezionate e/o a garanzia di successo che ricalcassero, integrassero o in qualche modo rielaborassero i modelli emergenti precedentemente identificati come best practice; l'obiettivo è stato invece quello di riuscire a capitalizzare gli elementi a maggior valore emersi nel corso della trattazione e di arrivare a razionalizzarli in linee guida di evoluzione strategica per le Agenzie per il Lavoro.

Questo approccio ci ha condotto quindi all'identificazione di quattro direttrici di azione che le APL dovrebbero perseguire nell'ottica di sviluppo dell'offerta attuale e di valorizzazione e consolidamento dei rapporti in essere con candidati ed aziende:

- **Personalizzazione:** in linea con i nuovi bisogni emergenti, l'offerta deve oggi essere calibrata e profilata sulla base delle esigenze individuali di un utente che ormai vuole (e soprattutto si aspetta) un prodotto o un servizio che lo distingua dalla massa, che esprima delle caratteristiche individuali e che possa soddisfare un manifesto bisogno di diversità.

Per esemplificare il concetto calandolo nel nostro contesto di riferimento, un primo passo in questa direzione può essere compiuto dalle APL a livello di personalizzazione della user experience degli utenti sui siti delle APL, oppure operando una profilazione spinta dell'offerta

- **Multicanalità:** è necessario cominciare a pensare a strategie di approccio al mercato che siano in grado di integrare in maniera sinergica i vari punti di contatto con il cliente: la possibilità di accedere in modo indifferenziato ai servizi a prescindere dal canale è stata la chiave del successo dei servizi finanziari online, e oggi questo approccio è considerato uno standard per qualsiasi servizio web based. I diversi canali distributivi non possono rischiare di entrare in conflitto tra loro ma devono abilitare un circolo virtuoso che amplifichi l'impatto delle strategie di business. Queste considerazioni potrebbero spingere le APL a riflettere sulla possibilità di rivedere e valorizzare il ruolo delle filiali da un lato come appendici fisiche dell'offerta online, dall'altro come luoghi di esperienza distintiva e di contatto esclusivo con il brand
- **Collaborazione /Social Based:** la co-creazione e lo scambio continuo di opinioni ed informazioni con i target di riferimento è uno dei prerequisiti essenziali per rispondere ai bisogni trattati precedentemente. Si prevede, quindi, un'introduzione di strumenti social e di collaborazione che da un lato fidelizzino gli utenti e favoriscano un'innovazione continua, e dall'altro siano a supporto delle interazioni di processo tra gli attori coinvolti
- **Innovazione:** l'evoluzione del modello di business delle APL passerà necessariamente attraverso l'introduzione di strumenti e tecnologie evoluti pensati sia per snellire ed efficientare i processi interni favorendo lo scambio di informazioni e la collaborazione trasversale, sia per abilitare nuove forme di interazione con i propri target di riferimento.

Estrapolate da un potenziale contesto di riferimento o di applicazione, le direttrici di evoluzione identificate possono sembrare fini a se stesse. Il vero valore risiede infatti nella capacità che avranno le APL di declinarle sulla propria realtà di riferimento, di tradurle in soluzioni coerenti con i bisogni del proprio target e al contempo funzionali rispetto al processo in ambito e, soprattutto, di riuscire ad integrarle in maniera consapevole nei propri piani strategici di sviluppo.

