

Formazione, le aziende puntano sul fai-da-te e si moltiplicano le corporate university

da pag. 49

Le aziende scelgono la formazione fai-da-te

Un numero sempre crescente di aziende si dota di Corporate university per formare i propri dipendenti, soprattutto i neoassunti

alle pagg. 52 e 53

Un numero crescente di aziende punta sulla formazione interna

Università fai-da-te

Un numero crescente di società punta sulle corporate university per formare i dipendenti

La formazione non funziona? Allora l'azienda sceglie il fai-da-te

Pagine a cura
DI **DUILIO LUI**

Se il mondo della formazione fatica a tenere il passo dei cambiamenti continui imposti dal mercato, meglio costruirsi l'ateneo in casa. È la considerazione che sta portando un numero crescente di grandi aziende a costruirsi la propria academy. Non che l'esigenza non sia avvertita anche dalle pmi, che tuttavia vengono frenate dagli sforzi economici e organizzativi necessari per realizzare una propria realtà universitaria.

Le esperienze internazionali. Il fenomeno non è nuovo, considerato che le prime corporate university risalgono a mezzo secolo fa, ma il fatto sorprendente è che continuano a crescere nonostante la crisi attuale: segno che le aziende si rendono conto di come la competizione si giocherà sempre più sulla capacità di fare la differenza grazie alla qualità delle risorse in organico. L'università interna è infatti una soluzione che consente all'azienda di organizzare in modo omogeneo tutte le pratiche di training in funzione di obiettivi e strategie, di diffondere una cultura comune e senso di appartenenza, infine di intercettare e fare proprie le tendenze più innovative del fare impresa. Proprio in quest'ottica McDonald's ha lanciato la prima Hamburger University a Oak Brook, in Illinois, nel 1961. Ma il colosso mondiale del fast food si è spinto anche

oltre lanciando, nei primi mesi del 2010, la prima università dell'hamburger in Cina, non per insegnare a cucinare meglio polpette e patate fritte, ma per formare la nuova classe dirigente. McDonald's è partito anche alla conquista della Gran Bretagna, dove si può andare a scuola di hamburger, ketchup e patatine fritte. I punti vendita disseminati per il Regno Unito, infatti, offrono ai propri dipendenti corsi annuali in management di ristorante fast food, equiparabili dal punto di vista legale a un diploma offerto da scuole o università. L'idea di base è che scuole e università insegnano talvolta un approccio teorico, mentre le aziende, sapendo quello che serve nel mondo del lavoro, possono offrire un approccio più concreto e dunque più utile.

Duemila scuole attive nel mondo. Negli Stati Uniti già alla fine degli anni Ottanta erano state censite 400 corporate academy, dato che è salito fino a oltre 2 mila ai giorni nostri. Una ripresa di interesse che riguarda non soltanto gli Stati Uniti, ma anche l'Europa e l'Asia e che segue alla crisi economica post 11 settembre che aveva portato a un calo considerevole in questo settore. Sono so-



prattutto le multinazionali ad aver percorso questa strada: basti pensare agli ingegneri dell'università aziendale della Petrobras, colosso petrolifero di Rio de Janeiro, impegnati a padroneggiare i segreti del pompaggio del petrolio sepolto a 7 mila metri di profondità sotto l'Atlantico. Un altro segnale di crescita viene dal Giappone con il potenziamento del Toyota Institute nato per impedire che la cultura aziendale si disperda di pari passo con lo sviluppo di Toyota all'estero. Le attività dell'ateneo sono talmente riservate che non è consentita la partecipazione ad alcun estraneo. L'istituto prepara i propri manager insegnandogli i segreti di management e facendoli diventare dei veri e propri divulgatori del Toyota Way (il modo di fare di Toyota).

Lo stesso hanno fatto grandi aziende russe, brasiliane, cinesi e indiane. Le grandi aziende hanno una domanda fortissima di figure professionali, quasi sempre manageriali, che gli enti di formazione di quei paesi non sono spesso in grado di soddisfare. Numerose corporate university di eccellenza, sia negli Stati Uniti che in Europa, sono impegnate nel coniugare due sfide: promuovere l'innovazione e valorizzare i talenti. Ecco allora che il gigante cinese della componentistica per computer, Huawei, non esita a commissionare all'architetto Norman Foster il progetto della sua nuova università a Pechino. L'Astd (la più importante associazione di formatori negli Stati Uniti) ha segnalato tra le prime 25 aziende best nella formazione ben cinque aziende indiane, tra cui la Infosys che ha dotato il suo Global Education Center, un incrocio tra il disneyano Epcot Center e Las Vegas, di due eliporti, uno stadio da cricket e un multisala cinematografico. Ciascuno dei giovani studenti ha una propria stanza e una postazione di lavoro personale e gran parte dei corsi e delle prove sono condotti online. Centinaia di docenti universitari vengono ogni anno reclutati da Infosys per insegnare agli allievi la comunicazione di base e la capacità di risolvere problemi essenziali per operare in diversi mercati. L'iniziativa di Infosys è nata in seguito allo studio condotto da McKinsey & Co. secondo cui solo il 25% dei nuovi ingegneri, il 15% di laureati in contabilità e il 10% del totale dei laureati universitari avevano ricevuto dalle università tradizionali una preparazione adeguata per lavorare in società multinazionali. In particolare, stando alla ricerca, i neolaureati si dimostravano carenti nelle abilità comunicative, lavoro in team, pragmaticità e capacità di osare.

—© Riproduzione riservata—

Alleanze con le business school

In tempi di crisi le scuole per manager interne alle aziende corrono ai ripari riorganizzandosi e creando sinergie e alleanze con le business school, con le quali mettono a punto i programmi e di cui utilizzano i professori, insieme ai propri dirigenti. Unipol gruppo finanziario, per esempio, organizza dal 2008, in collaborazione con la Luiss, l'executive master in business administration destinato ai propri dipendenti ad alto potenziale. Fiamm, multinazionale vicentina che produce batterie, insieme alla Fondazione Cuoa, ha invece scelto un modello di faculty mista che prevede un co-

mitato tecnico-scientifico di dodici persone, di cui la metà composta di dirigenti aziendali, che in aula si alternano ai professori del Cuoa e delle università di Padova e Venezia.

Si chiama proprio Academy, invece, la scuola di Reale Mutua assicurazioni i cui corsi puntano a rafforzare lo spirito di identità aziendale oltre che ad accrescere la cultura tecnica e manageriale. A fare scuola in casa sono anche le agenzie per il lavoro. GiGroup ha inaugurato la sua Academy, una fondazione con sede a Milano che, oltre a occuparsi di formazione, fornisce servizi anche in materia di convegnistica e ricerca e consulenza. Anche in questo caso ci sono partner importanti: Altis, l'Alta scuola di formazione dell'università Cattolica di Milano e Adapt, centro studi sul diritto del lavoro.



Una selezione delle principali università aziendali

Università	Sede	Sito
McDonald's - Hamburger University	Illinois	www.aboutmcdonalds.com
Petrobras University	Rio De Janeiro	www.petrobras.com.br/en/about-us/careers
Toyota Institute	Toyota City	www.toyota.co.jp
Huawei University	Pechino	www.career.huawei.com
Infosys - Global Education Center	Delhi	www.careers.infosys.com/Careerplus
Wal Mart - Lifelong Learning program	Arkansas	www.walmartstores.com
Tils - Telecom	L'Aquila	www.tils.com
Enel University	Roma	www.enel.it/it-IT/carriere/enel_university
Eni University	San Donato (MI)	www.eni.com/it
Mediolanum Corporate University	Basiglio (MI)	www.mediolanumcorporateuniversity.it
Barilla Lab	Parma	www.barillagroup.com/corporate
Illy - Università del Caffè	Trieste	www.illy.com
Carpigiani Gelato University	Anzola emilia (BO)	www.gelatouniversity.com
Executive Master Ugf e Luiss	Roma	www.formazioneibs.luiss.it
Fiamm e Fondazione Cuoa	Altavilla Vicentina (VI)	www.cuoa .it
Academy - Reale Mutua Assicurazioni	Torino	www.realemutua.it
Academy - Gi Group	Milano	www.gigroupacademy.it
Lindt Academy in collaborazione con l'Università Liuc	Castellanza (VA)	www.liuc.it

Il focus è sui talenti

Il modello educativo cambia da una scuola all'altra, ma restano numerosi i punti comuni: nella maggior parte dei casi le scuole si rivolgono ai neo-assunti o ai talenti su cui l'azienda vuole investire in ottica di crescita futura. Nel primo caso, la partecipazione è finalizzata a far respirare i valori aziendali affinché ci sia un'omogeneità di vedute tra tutti i dipendenti e tutti remino nella stessa direzione. Nel secondo caso la finalità è migliorare le competenze dei dirigenti di domani facendo loro approfondire le tematiche che spesso la formazione pubblica trascura e che invece hanno un peso rilevante per la singola azienda. La presenza di una corporate university è anche un fattore distintivo in sede di selezione dell'azienda: questo aiuta ad attirare talenti, anche laddove la proposta economica non si discosta molto da quella dei concorrenti.

Il diploma di Wal Mart

Wal Mart, la maggiore catena di distribuzione nel mondo, ha deciso di offrire ai suoi dipendenti la possibilità di ottenere un diploma universitario. La grande catena di distribuzione si sta infatti avventurando nell'online-education.

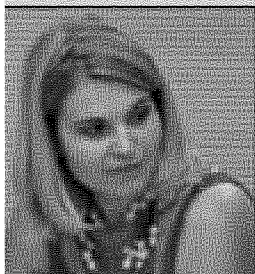


Grazie a una partnership con l'American Public University, un'università privata che conta quasi 70 mila studenti, i dipendenti di Wal Mart possono ottenere crediti universitari in settori come management per vendita al dettaglio e logistica. L'università si è impegnata a offrire agli impiegati una riduzione della sua retta del 15%, mentre Wal Mart ha investito 50 milioni di dollari in sostegno ai dipendenti interessati a prendere parte al progetto.



Una scuola per i futuri manager del cioccolato

L'ultimo accordo in ordine di tempo ha riguardato Lindt & Sprüngli e l'Università Liuc di Castellanza, con la nascita di una company academy dell'azienda dolciaria. «Il percorso punta a soddisfare i fabbisogni formativi di giovani con quattro-cinque anni di esperienza lavorativa, che in futuro potrebbero ricoprire ruoli di responsabilità all'interno dell'azienda, nonché dalla volontà di supportare i partecipanti nello sviluppo a 360 gradi del ruolo professionale», spiega Marco Mosuto, human resources director di Lindt. Lindt Academy si articola in dieci giornate formative nell'arco di 12 mesi, con 18 partecipanti coinvolti. «Il focus non è solo sulla dimensione tecnica, ma anche



Monica Giani

su aspetti gestionali e relazionali che un futuro manager deve apprendere».

La metodologia didattica prevede lezioni su contenuti teorici in virtù delle caratteristiche e delle esigenze dei partecipanti e studio di casi ed esercitazioni pratiche. Le aree che verranno approfondite sono organizzazione e gestione delle risorse umane, marketing e comunicazione, gestione d'impresa, vendite, processi produttivi e logistica. Per Monica Giani, responsabile formazione continua della Liuc, «si tratta di un esempio che altre aziende di dimensioni medio-grandi potranno seguire, anche perché il top management aziendale punta sempre più sullo sviluppo di una nuova generazione di leader e sulla gestione dei talenti. Un altro segnale a conferma della crescente attenzione nei confronti della formazione è dato dalla tendenza a coinvolgere i manager interni «non soltanto nella progettazione, ma anche nella attività di docenza».

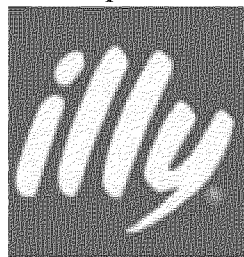


Da Barilla Lab e Illy i corsi di specializzazione



Non convenzionale è invece l'iniziativa di Barilla Lab (Barilla Laboratory for food culture), che nasce nel 2005 da un'intuizione della famiglia e del management con l'obiettivo di lavorare sulle

competenze del futuro e predire gli scenari economici e culturali, servendosi anche di seminari e workshop multidisciplinari. Il Lab ha il compito di far progredire le competenze manageriali, sviluppando idee con centri di ricerca internazionali e servendosi di metodologie innovative in grado di condurre a una reale crescita culturale, caratteriale e professionale. L'obiettivo è però non solo quello di



migliorare i profili tecnici e di leadership dei dipendenti, ma anche di aiutare a interpretare in modo critico e innovativo il mondo del food. Ogni mese esperti autorevoli delle più diversificate aree conducono seminari e incontri aperti a tutti i dipendenti sui temi più disparati. Barilla Lab prevede inoltre un percorso conoscitivo dell'azienda, con una particolare attenzione all'identità aziendale, ai

processi, alle principali funzioni specialistiche e allo sviluppo della leadership individuale.

A Illy si deve invece l'Università del caffè nata nel 2000 come centro di eccellenza creato per promuovere e diffondere la cultura del caffè di qualità, in Italia e nel mondo. La scuola si propone di formare sia i produttori che gli stessi professionisti che lavorano nei locali attraverso specifici percorsi a tema. Piani di studio flessibili e un corpo docente formato da specialisti di Illycaffè, professori universitari e professionisti affermati sono i punti di forza della scuola. I corsi, aperti anche a cultori e appassionati, sono dedicati a chi vuole differenziare il proprio locale, farlo crescere e diventare un punto di riferimento anche sociale per la propria comunità, offrire ai clienti non solo un ottimo caffè, ma un'esperienza più ricca e appagante. L'Università del Caffè, basata a Trieste, ha sedi anche a San Paolo, Shanghai, Seul, Amsterdam e Il Cairo. Segno che le corporate university stanno un po' alla volta cambiando faccia e rappresentano un'opportunità in più.

