

## Le Academy aziendali all'epoca di Industria 4.0

**In un contesto di industria 4.0 e digitalizzazione del business, sempre più attenzione si sta concentrando sulle cosiddette Academy aziendali, segno tangibile dell'evoluzione che ha investito e investe tutt'ora il ruolo della formazione in azienda.** Attualmente tutte le grandi aziende ne hanno una, e le medie imprese stanno cercando di dotarsene. Ma è corretto parlare di Academy solo in relazione alla formazione? Cos'è esattamente un'Academy aziendale? Prima di provare a rispondere è necessario fare qualche passo indietro, ripercorrendo la storia delle Academy o Corporate university.

**Le prime Academy aziendali vengono fondate prima nel 1927 da General Motors, poi nel 1955 da General Electric a Crotonville, New York.** Seppur ancora dentro i confini della formazione intesa in senso tradizionale (General Electric aveva concepito quella che chiamò Corporate university come dipartimento finalizzato a erogare formazione tecnica per tutti i dipendenti), con l'istituzione della propria Academy GE è la prima azienda a rendersi conto del ruolo centrale che la formazione può rivestire in azienda. Tuttavia, in un contesto come quello del dopoguerra, in cui non si immagina nemmeno lontanamente quante e quali innovazioni tecnologiche si susseguiranno dagli anni '80/'90 in poi, le Corporate university vengono viste con un certo sospetto dai dipartimenti HR, ancorati sui loro modelli tradizionali di training aziendale. Effettivamente l'Academy di GE è più di nome che di fatto: semplicemente si centralizza il processo formativo in un luogo fisico ben specifico, ma lasciandolo inalterato.

**Se bisognerà aspettare gli ultimi due decenni del XX secolo per assistere a una crescita esponenziale del numero delle Academy** (si passa da 400 nel 1980 a 1600 nel 1990, per poi aumentare fino a 4000 nei giorni nostri) e alla loro più tardiva diffusione in Europa (in Italia la prima Academy viene fondata da Eni nel 2001; attualmente le Academy presenti nel nostro continente sono circa 200), è solo con il XXI secolo che l'Academy comincia a vivere pienamente quel processo di evoluzione culturale e organizzativa che, contemporaneamente, ha investito e investe tutt'ora il mondo del lavoro e, al suo interno, l'organizzazione.

**Il processo di cui si parla mette al centro dei processi produttivi non più il bene tangibile, ma un altro tipo di risorsa, intangibile e facilmente condivisibile: la conoscenza.** Grazie allo sviluppo esponenziale della tecnologia, il mondo diventa nel giro di un decennio un reticolo di connessioni, in cui la conoscenza viaggia a una velocità mai vista prima, e a

## Le Academy aziendali all'epoca di Industria 4.0

costi estremamente bassi. “La rivoluzione telematica avvicina la gente e le convivenze [...], permette di lavorare assieme su progetti comuni travalicando confini e continenti” (F. Galimberti 2017). L'organizzazione che opera all'interno di questo nuovo mondo del lavoro cambia anch'essa volto: diventa quella che in letteratura è stata chiamata *learning organization*, legando così la vita a lungo termine dell'organizzazione al processo di continuo apprendimento, alla conoscenza.

**In questa evoluzione l'Academy finalmente ha la possibilità di mostrare tutto il suo potenziale**, affrancandosi dall'essere nient'altro che un'etichetta alternativa di un dipartimento tradizionale della formazione aziendale. Come sostenuto da Allen, “It is no longer enough to provide a catalogue of training courses” (Allen 2010), c'è bisogno di altro. Con le Academy moderne si farà strada una nuova concezione di formazione, non più intesa come catalogo di corsi *one shot* prevalentemente incentrati sulla formazione obbligatoria (es. sulla salute e sicurezza dei lavoratori prevista dal D.Lgs 81/2008), tecnica o manageriale, bensì come luogo, sia fisico sia virtuale, finalizzato alla **produzione e condivisione continua della conoscenza**. Ciò che però rende l'Academy una vera innovazione rispetto al passato è data dal fatto che questa produzione di conoscenza non è più semplicemente finalizzata al consolidamento di gap formativi, ma è legata a doppio filo con la strategia dell'organizzazione: **l'Academy contribuisce a raggiungere gli obiettivi di business dell'azienda e a creare valore e occupabilità**.

**Che cosa sono quindi le Academy aziendali? Uno dei singolari problemi in merito agli studi sulle Academy consiste nella loro grande eterogeneità: non esiste attualmente un modello univoco sulla definizione, struttura e finalità di un'Academy**. Si può dire che siano nate a partire da specifiche esigenze aziendali, diverse da caso a caso. In questa sede si può però tentare di ricostruire i tre aspetti sopra citati al fine, soprattutto, di costruire un modello di Academy a partire dai punti che accomunano quelle attualmente esistenti.

**Primo step: la definizione. La letteratura esistente offre un ventaglio molto ampio di definizioni possibili**. Tra quelle più significative rientrano le definizioni fornite da:

- Jeanne Meister, una delle prime studiose delle Academy, secondo cui un'Academy è “un ombrello strategico per sviluppare personale, clienti e fornitori in modo da supportare le strategie di bu-

## Le Academy aziendali all'epoca di Industria 4.0

business di un'organizzazione" (Bellavista 2016);

- Mark Allen, per cui "A corporate university is an educational entity that is a strategic tool designed to assist its parent organization in achieving its mission by conducting activities that cultivate both individual and organizational learning, knowledge and wisdom" (Allen 2002).

- European Foundation for Management Development, che stabilisce che "La Corporate University è l'espressione concreta e visibile di una learning organization che sviluppa e sostiene i processi di cambiamento, garantisce l'allineamento di valori, strategie e persone nell'organizzazione, adegua e fa crescere di continuo le competenze chiave dell'azienda e dei singoli individui che per essa e con essa lavorano; la sua mission è di aiutare a migliorare e rinforzare la posizione competitiva delle imprese sul mercato, ma è anche quella di introdurre discontinuità innovative nella situazione esistente laddove si renda necessario" (Bellavista 2016)

**Ognuna di queste definizioni, così come tutte le altre presenti in letteratura, colgono diversi aspetti fondamentali dell'Academy** (che meglio vedremo parlando della sua struttura e delle sue finalità): ad esempio il legame con la strategia di business, l'orientamento al cliente esterno e non più solo ai dipendenti, l'attenzione ai processi di cambiamento in azienda. Tuttavia solo l'ultima sottolinea l'aspetto di innovazione dell'Academy, ovvero **l'esplicitazione del forte legame con il contesto di trasformazione** entro cui essa si colloca. Si è detto infatti che l'Academy è espressione visibile della Learning Organization, suo cuore pulsante. Inoltre manca il riferimento alle **nuove tecnologie**: la *learning organization* opera attivamente in un contesto di Industria 4.0, quindi anche il modo di produrre conoscenza passa attraverso l'innovazione tecnologica, grazie allo sviluppo di piattaforme e strumenti con cui condividere idee e progetti in tempo reale e da diverse parti del mondo, accedere a corsi di formazione on line con strumenti che non si limitino ai classici e-learning, spesso mal progettati e poco efficaci.

**Si potrebbe quindi proporre una definizione di questo tipo:** "L'Academy aziendale è il cuore strategico della Learning Organization, luogo fisico e virtuale in cui le persone sono non solo destinatarie di interventi formativi, ma anche e soprattutto soggetti attivi dello sviluppo e condivisione, attraverso soprattutto le nuove tecnologie digitali, di competenze e capacità, della

## Le Academy aziendali all'epoca di Industria 4.0

diffusione della cultura aziendale e della continua innovazione dei processi al fine di contribuire al perseguimento della mission aziendale e garantendo la sostenibilità e responsabilità sociale nel territorio”.

**Secondo step: la struttura. L'Academy si distingue da un tradizionale dipartimento di formazione** in quanto, almeno a livello ideale, si presenta come una vera e propria *Business Unit*, proprio in quanto non è più concepito come puro centro di costo, bensì come produttrice di valore.

In quanto *Business Unit*, a livello formale il modello ideale di Academy dovrebbe avere:

- un proprio organigramma, il più possibile snello e con un solo livello gerarchico;
- un sistema governance mista, ovvero composta in parte da membri esterni all'azienda;
- una propria mission e vision allineate a quelle dell'azienda;
- obiettivi definiti e basati su un percorso di valorizzazione continua delle professionalità, in sintonia con la cultura aziendale

**In Italia vi sono casi virtuosi in cui l'Academy presenta queste caratteristiche:** in HerAcademy e in Landi Renzo, ad esempio, sono presenti tutte e quattro le caratteristiche elencate. Nella governance entrambe presentano anche docenti universitari o direttori di centri di ricerca.

In generale, proprio nella governance mista si cela uno degli aspetti chiave dell'Academy: il **ponte con il mondo accademico e di ricerca**. In quanto espressione concreta della *learning organization*, l'Academy infatti non può non dialogare con quelli che sono i tradizionali “laboratori” di produzione della conoscenza: università, scuole, centri di ricerca. In che modo però? Attraverso progetti che, soprattutto in Italia, sono ancora poco comuni e necessitano di maggiore analisi e studio. Alcuni esempi possono essere dati da business games per laureandi collegati a progetti realmente in essere nell'azienda di riferimento, progetti formativi per l'Alternanza scuola/lavoro, fino ad arrivare a veri e propri master riconosciuti e, soprattutto, apprendistati di III livello (i cosiddetti dottorati industriali), ancora così poco conosciuti e diffusi nel nostro paese.

## Le Academy aziendali all'epoca di Industria 4.0

**A livello di struttura sostanziale, nella definizione prima proposta si è parlato di luogo fisico e virtuale.** Cosa si intende? Ogni azienda al cui interno è presente un'Academy, trova per essa una collocazione fisica ben precisa: ad esempio UNICA, l'Academy del gruppo Unipol SAI, ha come sede un palazzo storico situato in provincia di Bologna, Landi Renzo invece una scuola costruita ad hoc accanto alla sede dell'azienda a Cavriago (RE). Questo perché, in quanto *Business Unit*, all'interno dell'Academy è possibile non solo erogare corsi inclusi nei percorsi di crescita dei dipendenti, ma anche offrire percorsi di formazione per fornitori o clienti esterni, organizzare convegni su tematiche d'interesse per il territorio. Illy, ad esempio, con la sua Università del caffè, è partita da "un corso base prettamente tecnico [...] ad una visione più ampia, il rapporto con i produttori, il rapporto con la sostenibilità e quindi dettagli tecnici più scientifici, biologici, anche sulla trasformazione" (Bellavista 2016), offrendo così 16 corsi rivolti al cliente esterno.

**Come luogo virtuale l'Academy mostra il suo lato 4.0, espressione di quella che Minghetti chiama *social organization*:** la conoscenza passa anche e soprattutto attraverso piattaforme di condivisione, app da cui poter gestire da qualunque device il proprio percorso formativo e/o interagire sulle community presenti sulla intranet aziendale, senza dimenticare un uso ragionato dei social network. Questo aspetto dell'Academy ha ancora molta strada e qualche ostacolo da superare, in primo luogo culturale, a partire da una visione dei social network non di distrazione dal lavoro, come erroneamente si pensa, bensì come condivisione verso l'esterno delle *best practices* e valori aziendali, in ottica di *employer branding*.

**Terzo step: le finalità. A cosa servono le Academy? Su questo punto si concentra uno degli aspetti chiave non solo delle Academy in sé e per sé, ma soprattutto del nuovo modo di concepire il lavoro.** Si è detto che l'Academy si differenzia da un tradizionale dipartimento di formazione perché non si limita all'erogazione di corsi per colmare eventuali gap formativi, che è un luogo finalizzato alla produzione della conoscenza e che è espressione tangibile della *learning organization*. Ma chi è che apprende nella *learning organization*, e a chi si rivolge il suo prodotto, ovvero la conoscenza? Alla persona, che torna a essere il centro vitale dell'organizzazione. Senza le persone la conoscenza non può essere né prodotta né condivisa. L'Academy, di conseguenza, diventa il luogo entro cui questo processo si concretizza.

## Le Academy aziendali all'epoca di Industria 4.0

**Perché quindi abbiamo bisogno delle Academy? Per diversi motivi: perché l'Academy crea quella che viene chiamata occupabilità**, attraverso la formazione continua con cui la persona ha la possibilità sviluppare competenze spendibili nell'intero mercato e il cui valore è di gran lunga superiore rispetto a competenze tecniche valide solo al raggiungimento di obiettivi di business a breve termine; perché, attraverso i programmi di collaborazione con i tradizionali incubatori della conoscenza, attrae giovani talenti e diffonde la cultura e valori aziendali all'esterno; perché, attraverso l'attenzione dedicata alla persona, alla crescita della sua professionalità a 360 gradi, aumenta l'engagement e permette all'azienda di superare in maniera efficace eventuali processi di change management. Perché, infine, può favorire la crescita e la sostenibilità promuovendo progetti alla cui implementazione possono partecipare in partnership anche gli attori esterni, del mercato (imprese e territorio).

### **Adele Corbo**

ADAPT Junior Fellow

 @adele\_corbo

Scarica il **PDF** 